etrafım aptallarla dolu



Dört Kişilik Rengine Göre
İnsan Davranışlarını Anlama ve
Etkili İletişim Kurma Yolları

thomas erikson

Koridor

etrafım aptallarla dolu

thomas erikson

KORİDOR

KORİDOR YAYINCILIK – 482

ISBN: 978-605-7572-88-2

YAYINEVİ SERTİFİKA NO: 49242 MATBAA SERTİFİKA NO: 42010

© 2014 Thomas Erikson

© Tüm hakları saklıdır.

Yayıncı i olmaksızın çoğaltılamaz, kaynak göstererek alıntı yapılabilir.

•

Etrafım Aptallarla Dolu

Thomas Erikson

Özgün Adı: **Surrounded by Idiots**

✧ *Çeviren*: Gökçe Ünal & Esra Yüksel

✧ *Editör*: Büşra Oktay

✧ *Kapak tasarımı:* Tuğçe Ekmekçi

•

Baskı ve Cilt : Assum Basım ve Mücellit

İlk baskı: Aralık, 2020

Yeni baskı: Koridor Yayıncılık, İstanbul, 2024

Koridor Yayıncılık

Ömerli Mah. Harman Tepe Cad. No: 17 Kat: 4 Arnavutköy / İstanbul

Tel: 0212 – 544 41 41 / Faks: 0212 – 544 66 70

info@koridoryayincilik.com.tr www.koridoryayincilik.com.tr

etrafım aptallarla dolu

thomas erikson

Çeviren: Gökçe Ünal & Esra Yüksel

KORİDOR

İÇİNDEKİLER

David Bonnstetter'in Önsözü....9
Giriş: Etrafı Aptallarla Dolu Adam....15
1. İletişime Dinleyici Yön Verir....23
2. Neden Olduğumuz Kişiyiz?....31
3. Sisteme Giriş....39
4. **Kırmızı Davranış:** Gerçek Bir Alfayı Nasıl Tanırsınız? Yoluna Çıkmamak için Neler Yapmalısınız?....45
5. **Sarı Davranış:** Ayakları Yere Basmayan Birini Nasıl Tanırsınız? Onu Gerçekliğe Nasıl Döndürebilirsiniz?....69
6. **Yeşil Davranış:** Değişim Neden Bu Kadar Zordur? Üstesinden Nasıl Gelirsiniz?....77
7. **Mavi Davranış:** Mükemmelliğin Peşinde....91
8. **Madalyonun Rahatsız Edici Yüzü — Kimse Mükemmel Değildir:** Kimsenin Konuşmak İstemediği İki Konu: Güçlü ve Zayıf Yönler....111
9. **Yeni Şeyler Öğrenmek:** Öğrendiklerinizi Nasıl Kullanacaksınız?....165
10. **Beden Dili: Tavırlarınız Sandığınızdan Daha Önemli:** Gerçekte Nasıl Görünüyorsunuz?....171

11. **Gerçek Hayattan Bir Örnek:** Şirket Partisi: Tanıştığınız İnsanları Anlamanın Yolları....187
12. **Adaptasyon:** Aptallarla (Diğer Bir Deyişle Sizin gibi Olmayan İnsanlarla) Başa Çıkmanın Yolları....195
13. **Kötü Bir Haber Nasıl Verilir? Yapıcı Bile Olsa Eleştiri Eleştiridir:** Düşündüklerinizi Söylemek!....251
14. **Kim Kiminle İyi Anlaşır? Neden?:** İdeal Grup Dinamiği....279
15. **Yazılı İletişim:** Şahsen Tanışmadığınız İnsanları Nasıl Değerlendirirsiniz?....289
16. **Bizi Ne Çileden Çıkarır?:** Mizaç Bir İnsana Dair Her Şeyi Anlatır....295
17. Stres Faktörleri ve Enerji Hırsızları. Stres Gerçekte Nedir?....305
18. **Tarihten Yansımalar:** Hiçbir Şey Değişmedi — İnsanlar Hep Böyleydi....323
19. Gerçek Hayattan Sesler....331
20. Neler Öğrendiğinizi Görmek için Küçük Bir Test Yapalım....363
21. **Günlük Hayattan Son Bir Örnek:** Belki de Dünya Tarihinin En Aydınlatıcı Grup Çalışması....371

Dört Tip İnsan Davranışı

ve

Farklı Davranış Profilleriyle Özel Hayatta ve İş Ortamında Etkili İletişim Kurma Yöntemleri

ÖNSÖZ

Uzun yıllar önce Bill Bonnstetter ve oğlu David, DISC yöntemine dayanan devrimsel nitelikte bir yazılım sistemi geliştirdi. Bu kitapta da ağırlıklı olarak kullanacağımız DISC temelinde bir kişilik envanteridir; daha net ifade etmek gerekirse insan ilişkilerini ve iletişimini açıklamak, insan davranışlarını sınıflandırmak için sıklıkla başvurulan bir ölçme ve değerlendirme aracıdır. Üzülerek söylüyorum ki Bill yakın geçmişte aramızdan ayrıldı, ancak oğlu David hâlâ TTI Success Insights adlı şirketin başında ve başarılı işlere imza atmaya devam ediyor. Iowa kırsalında mütevazı bir işletme olarak faaliyete başlayan şirketin sunduğu karakter analiz metodu bugün tüm dünyada yaygın olarak kullanılmaktadır. En küçük işletmeden küresel dev olarak nitelendirilen büyük kurumlara kadar birçok firma işe alım, değişim yönetimi, liderlik gelişimi, ekip kurma, koçluk gibi çok çeşitli alanlarda TTI tarafından sunulan araçlardan yararlanmaktadır.

Aslında her şey tek bir soruyla başladı. Çok özel ama bir o kadar da basit bir soru: Acaba tarımsal ürün satışı yapan biri sadece çiftliğe bakarak daha çok tohum satabilir miydi?

Iowa'nın kırsal kesiminde büyümüş bir çocuk olarak babamın nasıl çalıştığını ve William Moulton Marston'ın *Normal Kişilerin Duyguları* adlı kitabında yer verdiği temel prensiple-

ri nasıl hayata geçirdiğini yakından izledim. Babam o dönem alıcı profili oluştururken karma bir yaklaşımı benimsiyordu. Hem kendilerini hem de çiftçi müşterilerini daha iyi anlayabilmeleri için satış elemanlarına Marston'ın teorisi hakkında bilgi veriyor, onu pratikte nasıl uygulayacaklarını anlatıyordu. Bu yöntemi işimize entegre etmeye başladığımız o ilk zamanları bugün gibi hatırlıyorum. Çam ağacından yapılmış budak desenli masanın etrafında toplanır, domuz bonfile ve kızarmış koçan mısırların başrolde olduğu sıcacık ve leziz yemekleri keyifle yerdik. Babam da bu sırada gözlemleri üstünde çalışıyor olur ve şöyle cümleler kurardı: "Araç yolu hâlâ çok iyi durumda, bahçeler de çok bakımlı. Kesinlikle bir *Mavi*. Demek çiftlik hayvanları farklı türlerde ve binalar son teknolojiye göre yenilenmiş. Bu söylediklerine göre karşında bir *Kırmızı* var."

Babamla birbirimize çok bağlıydık ama hayata dair seçimlerimiz ve benimsediğimiz yollar inanılmaz derecede farklıydı. Babam tam anlamıyla bir girişimciydi. Tipik bir Kırmızı/Sarı olarak satış elemanlarını eğitmeyi, onların gelişimine yönelik bilgi ve danışmanlık hizmeti vermeyi, hatta sırf bu konuda uzmanlaşmış bir firma kurmayı kendine amaç edinmişti. Bense eğitimin kutsal yolundan ilerlemek istedim ve Iowa Üniversitesi'ne gittim. Muhasebe ve Bilgisayar Bilimi okurken Kırmızı/Mavi tabiatımın çok faydasını gördüm diyebilirim. Boş zamanlarımı bilgisayar laboratuvarında geçiriyor, ruhumun parmak uçlarımdan programlara akmasına izin veriyordum. Ben öğrenimime devam ederken babam insanları anlamak konusundaki sihirli yeteneklerini daha da geliştirdi, hatta bu konuda mükemmelleşti.

Hayatlarımızdaki dönüm noktaları birbirinden tamamen farklı olsa da babam ve ben hep çok yakındık, her hafta görüşüp sohbet etmeye özen gösteriyorduk. Iowa Üniversitesi'ne devam ettiğim dönemde babam bir gün beni karşısına oturttu ve benden yeni iş girişimine katkıda bulunmamı istedi. Tam olarak şöyle bir soru sordu: "Senin yazılım geliştirme yeteneğinle benim insan davranışlarını analiz edebilme yeteneğimi birleştirsek acaba ne olur? Sence de iyi bir ikili olmaz mıyız?" Hırslı bir gençtim, kodlamadan acayip keyif alıyordum, en sevdiğim şeyi iş olarak yapmak da kulağa harika geliyordu. Özetle hayatımın en heyecanlı yolculuğuna çıkmaya tam anlamıyla hazırdım. Babamla el ele verip insan davranışları hakkında raporlar hazırlayabilen süper bir yazılım sistemi oluşturduk. Çarpan etkisi çok büyük bir işti, diğer bir deyişle bir bireyin potansiyelini 3,5 inçlik disketler ve yirmi dört sayfalık raporlarla açığa çıkarabilir ve çok daha fazla insana ulaşabilirdik. İşte tam da bunu yapmak için 1984 yılında babamla birlikte Iowa'da TTI Success Insights adında bir şirket kurduk.

Zamanla Orta Batı'nın çetin ve soğuk kışlarından kaçıp yeni bir yer aramaya karar verdik. Bunun üzerine kendimizi, ailelerimizi ve işimizi güneşli ve sıcak Arizona eyaletinin güzel şehri Scottsdale'e taşıdık. Doksanlı yılların sonunda ünlü değerlendirme yöntemimizin dağıtımını internet üzerinden yapmaya başladık. Bugün dünyanın dört bir yanındaki distribütörlerimizle iş birliği içindeyiz ve birlikte başarılı çalışmalara imza atıyoruz.

Bugüne kadar neden bu kadar farklı olduğunuzu merak etmiş olabilirsiniz. İnsan davranışları genel itibariyle karmaşık

ve belirsizdir. Etrafımızdaki insanların budala ya da aptal olduğunu düşünebiliriz, bazı durumlarda gerçekten aptal olanlara da rastlayabiliriz. Burada asıl mesele insan davranışının özünü kavramaktır. İnsan davranışını anlamak tamamlanması imkansız bir görev, ebedi bir yolculuk, sonsuz bir uğraştır. Ne, neden ve nasıl gibi sorular sorarak bir kişinin seçimlerine ışık tutmaya çalışırsınız. Sırf sizden farklı davranıyor diye çevrenizdeki birini cahil, hatalı ya da kalın kafalı olarak nitelendirmek hayli kolay olduğu kadar tehlikelidir de. Günümüz dünyasında kolaya kaçmak yerine daha farklı bir tutum sergilemeliyiz. Bir insana ne kadar değer vereceğimizi belirlerken ya da kendimizce onu bir kategoriye sokmaya çalışırken o insanın güçlü ya da zayıf yönlerine bakmak yeterli değildir. Bunu yapmak için daha derin bir anlayışa ve daha geniş bir perspektife sahip olmalıyız. Diğer bir deyişle, çok basit sandığımız şey gerçekte en karmaşık olandır.

Maalesef babamı yakın zamanda kaybettik. Ancak insan potansiyelini açığa çıkarmak konusundaki ortak amacımız hâlâ yaşıyor. Bu kitabın yazılma amacı babamın satış eğitimlerinde faydalandığı temel kavramları çok daha karmaşık durumlar için uygulamaya çalışmak, daha net olmak gerekirse etrafımızdaki aptalları anlamak.

Kitabı okudukça bir Kırmızının, bir Sarının, bir Yeşilin ve bir Mavinin değerini çok daha iyi anlayacaksınız. Umarım burada verilen tavsiyeler farklı renklerle etkili bir iletişim kurmanıza yardımcı olur. Bu arada bir noktayı özellikle vurgulamak istiyorum; bu kitabın size sunduğu en temel ve en önemli ders etrafınızdaki aptalların gerçekte aptal olmadığıdır. Evet, doğru okudunuz. O insanlar kesinlikle aptal değil, aksine on-

lar saygıyı, anlayışı, hoşgörüyü ve değer görmeyi sonuna kadar hak eden bireyler. Tıpkı sizin gibi...

Bu kitapta belirtilen temel ilke ve teknikleri kullanarak hayat denen oyun alanında başarılı olabilirsiniz. Sizden ricam bir de şu açıdan bakmanız; burada yazan prensipleri anlamayı ya da uygulamayı reddederseniz aptallarla kuşatılmış bir yaşam sürmeye devam edeceksiniz. Kim böyle bir şey ister ki?

David Bonnstetter
CEO, *TTI Success Insights*

GİRİŞ

Etrafı aptallarla dolu adam

Bazı insanlarla, diğerlerine kıyasla daha iyi anlaşabildiğimi ilk kez lisede fark ettim. Arkadaşlarımın bir kısmıyla konuşmak gerçekten çok kolaydı, konu her ne olursa olsun doğru kelimeleri bulmakta hiç zorlanmıyorduk. Bazen de konu konuyu açıyor ve sohbet ederken zamanın nasıl geçtiğini anlamıyorduk. Aramızda hiçbir anlaşmazlık yoktu ve birbirimizi seviyorduk. Fakat diğer insanlarla iletişim kurarken maalesef bu kadar şanslı değildim. Sanki her şey ters gidiyordu. Sanki duvara konuşuyordum. Ya beni dikkatle dinlemiyorlardı ya da özellikle duymazdan geliyorlardı. Bilemiyordum... Daha doğrusu ne hissettiğimi biliyor ama bu durumun nedenini bir türlü anlayamıyordum.

Bazı insanlarla konuşmak bu kadar kolayken diğerleri niçin tam bir ahmak gibi davranıyordu? Gençken bu, geceleri uykumu kaçıracak kadar büyük bir sorun değildi. Ama o yaşımdayken bile bu durum zaman zaman kafamı kurcalıyordu. Bazı konuşmalar kendiliğinden akıp giderken bazılarının hiç başlamıyor olması ne garipti! Elimden geleni yapsam da sanki

bazen olmayınca olmuyordu. Akıl sır erdiremiyordum. Sonra insanları test etmek için farklı yöntemler denemeye başladım. Sırf ne tepki vereceklerini görmek için benzer durumlarda aynı şeyleri söylemeye özen gösterirdim. Bazen taktiğim işe yarar ve ilginç bir konuşma başlardı, bazense hiçbir şey olmazdı. İnsanlar bana başka bir gezegendenmişim gibi bakardı, bazen ben bile gerçekten öyleymişim gibi hissederdim.

Gençken her şeyi daha kolay ve basit şekilde algılamaya meyilli oluruz. Demek istediğim arkadaş çevremdeki bazı kişiler normal tepkiler veriyordu, bu onları otomatikman iyi insan yapardı. Dolayısıyla beni anlamayanlarda bir sorun olmalıydı. Zaten bu durumun başka nasıl bir açıklaması olabilirdi ki? Sonuçta ben hep aynı bendim! Evet, evet sorun kesinlikle o insanlardaydı. Bu önemli tespitimin üzerine o zor, tuhaf, hatta acayip insanlardan uzak durmaya başladım çünkü ben de onları anlayamıyordum. Buna ister gençlik deyin ister saflık ya da her ikisi birden. Nedeni ne olursa olsun bu uzak durma kararımın çok eğlenceli sonuçları oldu. Fakat ilerleyen yıllarda bu durum tamamen değişti.

İş güç, aile ve kariyer derken hayat akıp gidiyor, ben de insanları kendimce sınıflandırmaya devam ediyordum. Birinci grupta iyi ve duyarlı olanlar vardı, ikinci grupta da diğerleri. Bence ikinci gruptaki insanlar sadece beni değil hiçbir şeyi doğru düzgün anlayamıyordu.

Yirmi beş yaşındayken kendi işinin sahibi olan bir adamla tanıştım; adı Sture'du. Şimdi altmışlarında olan Sture kendi şirketini kurup yıllar içinde geliştirmiş başarılı biriydi. Yeni bir projenin hayata geçirilmesinden önce görevim gereği kendisiyle röportaj yapacaktım. Şirketinde işlerin nasıl yürüdü-

güyle ilgili konuşmaya başladık. Sture daha konuşmanın başında etrafının aptallarla dolu olduğunu söyledi. Önce bunun bir şaka olduğunu düşünüp güldüm ama o gayet ciddiydi. A Departmanındaki çalışanların, hem de istisnasız her birinin tam bir geri zekalı olduğunu anlatırken sinirden yüzü kızarmıştı. B Departmanındakiler deseniz katıksız salaktı ve hiçbir şeyden anladıkları yoktu. İşin kötüsü daha C Departmanına gelmemişti bile! İşte onlar en vahimiydi. C Departmanındakiler o kadar acayip, öyle cins yaratıklardı ki Sture sabahları işe nasıl gelebildiklerini bile anlamakta güçlük çekiyordu.

Sture'u dinledikçe bu hikayede anormal bir şeyler olduğunu fark ettim. Etrafının aptallarla dolu olduğuna gerçekten inanıyor muydu? Bunu sorduğum an önce bana dikkatle baktı. Ardından çalışanları arasında çalıştırmaya değer çok az kişi olduğunu söyledi.

Sture düşüncelerini çalışanlarının yüzüne de söylüyordu. Bütün şirketin önünde birine aptal derken anlık bir tereddüt dahi yaşamıyordu. Bu davranışı çalışanlarının ondan uzak durmasına neden oluyordu. Kimse Sture'la birebir toplantı yapmaya cesaret edemiyordu. Sture ne zaman kötü bir haber alsa bunun acısını haberi getiren kişiden çıkarırdı. Hakaretler öyle bir hal almıştı ki çalışanlar kendi çaplarında çözümler üretiyordu. Binalardan birinin girişine Sture'un gelişini haber veren bir ikaz lambası bile monte etmişlerdi! Resepsiyon masasının üstünde duran ışık Sture orada değilse yeşil, oradaysa kırmızı yanıyordu.

Herkes bu ışıktan haberdardı. Yalnızca çalışanlar değil, müşteriler bile kapıdan adım attıklarında kendilerini neyin beklediğini anlamak için ışığın hangi renkte olduğuna bakar

olmuştu. Işığın kırmızı olduğunu gören bazı kişiler kapıdan dönüp daha uygun bir zamanda tekrar gelmeye karar veriyordu.

Hepimizin bildiği gibi gençken kafamızın içi büyük ve parlak fikirlerle doludur. Ben de o an aklıma gelen tek soruyu direkt sordum: "Peki, tüm o aptalları kim işe aldı?" Cevabı, yani çoğunu bizzat Sture'un işe aldığını tabii ki biliyordum. Daha da kötüsü Sture da neyi ima ettiğimi anlamıştı. Aslında dolaylı yoldan sorduğum şuydu: "Madem öyle buradaki en büyük aptal kim?"

Sture beni kovdu. Sonradan öğrendiğime göre o an aslında kovmak yerine silahını çekip beni vurmak istemiş.

Bu olay beni düşünmeye sevk etti. Bu adam yakın zamanda emekli olacaktı. Belli ki çok yetenekli bir girişimciydi, işi konusunda derin bir bilgi birikimine sahip olması nedeniyle de çok saygı duyulan bir profesyoneldi. Fakat önemli bir eksiği vardı, maalesef insanları idare etmeyi bilmiyordu. Bir organizasyonun en hayati ve en karmaşık varlığının çalışanlar olduğunu idrak edememişti. Bu denli kritik bir noktayı anlamayı beceremeyen biri için söylenebilecek tek bir kelime vardı: Aptal!

Şirkette çalışan biri olmadığım için, diğer bir deyişle dışarıdan bir göz olarak, Sture'un düşünce yapısındaki yanlışı çok rahat görebiliyordum. Öncelikle insanları kendisiyle karşılaştırmak gibi bir kötü bir alışkanlık edinmişti. Onun kafasındaki tanımlama sistemine göre kendisi gibi düşünmeyen ya da davranmayan herkes direkt aptaldı. Benim de zaman zaman bazı insanlar için kullandığım ifadeleri kullanıyordu: "Küstah gevezeler," "gereksiz ahmaklar," "kaba serseriler" ve "sıkıcı

mankafalar." Gerçi ben hiçbir zaman insanlara aptal dememiştim, en azından onların duyabilecekleri şekilde. Yine de bazı insanlar konusunda benim de benzer problemlerim olduğu bir gerçekti.

Hayatımın her anında etrafımın birlikte çalışılması imkansız insanlarla dolu olduğunu düşünmek ve bu şekilde yaşamak zorunda olmak çok korkunç bir şeydi. Sırf bu düşünce bile hayattaki potansiyellerimi inanılmaz derecede sınırlandıracaktı.

Aynaya bakmaya, kendimle yüzleşmeye çalıştım. Karar vermek zor olmadı. Sture gibi olmak istemiyordum. Sture ve talihsiz iş arkadaşlarıyla yaptığım problemli görüşmeler sonrasında arabamda otururken midemde bir ağrı hissettim. Sanki sert, zehirli bir şey içime çöreklenmişti. Öncelikle toplantı tam anlamıyla bir felaketti. Herkes gergin ya da öfkeliydi. İşte o an bilgilerin en yücesini öğrenmeye kesin olarak karar verdim: İnsanoğlunun işlev ve davranışlarını. Hangi işte çalışırsam çalışayım hayatım boyunca insanlarla etkileşim halinde olacaktım. İnsanları anlayabilmenin bana birçok getirisi olacağını biliyordum.

Hemen işe koyuldum. İlk bakışta anlaması çok güç olan kişileri nasıl anlayacağımı bulmak için çalışmaya başladım. Aklımda onlarca soru vardı: Bazı insanlar neden sessizdi ya da bazıları niçin bu kadar çok konuşuyordu? Bazı insanlar neden hep doğruyu söylüyordu? Ya da diğerleri niçin yalana bu kadar çok başvuruyordu? Neden bazı iş arkadaşlarım işe tam vaktinde gelirken diğerlerinin işe vaktinde geldiği günlerin sayısı bir elin parmaklarını geçmiyordu? Ayrıca neden bazı insanları diğerlerine nazaran daha çok seviyordum? Çalışmaya ve düşünmeye devam ettim. Anlamaya başladıkça büyülendi-

ğimi, çıktığım bu yolculuktan sonra bir daha asla aynı insan olamayacağımı hissettim. Öğrendiklerim beni her anlamda değiştirmişti; bir insan olarak, bir dost olarak, bir iş arkadaşı olarak, bir evlat olarak, bir koca ve çocuklarımın babası olarak. Edindiğim bilgilerin ışığı hem bana yeni perspektifler sunuyor hem de toplumsal rollerime nüfuz ediyordu.

Bu kitap insan iletişimindeki farklılıkları tanımlamak için dünyada belki de en çok kullanılan yöntemi merkeze almaktadır. Bu ünlü yöntemin adı DISA olup Dominant, İlham Veren, Sadık, Analitik kelimelerinin baş harflerinden oluşan bir kısaltmadır. Bu dört terim insanların çevreleriyle olan ilişkilerinde kendilerini nasıl gördüklerini tanımlayan birincil karakter türleridir. Bu karakter türlerinin her biri bir renkle ilişkilendirilmiştir; Kırmızı, Sarı, Yeşil ve Mavi. Bu sistem aynı zamanda DISC olarak da bilinmektedir, kısaltmadaki son harfi oluşturan Analitik yeteneğin yerine Ciddiyet kelimesi geçmiştir. Ben de yirmi yılı aşkın süredir bu yöntemin farklı versiyonlarını kullanıyor ve harika sonuçlar elde ediyorum.

Peki, farklı kişiliklerdeki insanlarla başarılı ve etkin bir şekilde iletişim kurabilmek, bu konuda gerçek bir uzman olmak mümkün mü? Bunun için tabii ki çok çeşitli yöntemler mevcut. En yaygın kullanılan yöntem konuyu derinlemesine araştırmak ve temel bilgileri öğrenmek. Ancak sadece teorik kısmı öğrenmiş olmanız sizi dünyanın en iyi iletişimcisi yapmaya yetmez. İyi bir iletişimci olmanın tek yolu öğrendiğiniz bilgileri hayata geçirmek, diğer bir deyişle teoriyi pratikte başarılı bir şekilde uygulamaktır. Bu alandaki becerilerinizi sürekli geliştirmeli ve en yetkin isimlerden biri olmalısınız. Bu tıpkı bisiklete binmeyi öğrenmek gibidir, önce bisikletin selesine

oturup direksiyonu tutmalısınız. Ne yapmanız gerektiğini ancak o zaman görmeye başlarsınız.

İnsanların davranış şekillerini öğrenmeye ve iletişim kurma tarzlarımızdaki farklılıkları anlamaya başladığım günden itibaren ben artık eski ben değildim. Artık insanları sınıflandırmıyor, sırf benim gibi değil diye birini kolaylıkla yargılamıyordum. Yıllar içinde benden tamamen farklı olan insanlara karşı daha sabırlı ve duyarlı olmayı öğrendim. Bu arada 'artık hiç kimseyle tartışmıyorum' gibi iddialı cümleler kesinlikle kurmam ya da 'ben asla yalan söylemem' deyip bunun doğruluğu konusunda sizi ikna etmeye çalışmam. Sonuçta ben de bir insanım, yani her insan gibi bu tür şeyleri ben de yaşıyorum, sadece artık çok daha nadir.

Bu konuyla ilgilenmemi sağladığı için Sture'a büyük bir teşekkür borçluyum. O olmasaydı bu kitap muhtemelen hiç yazılmayacaktı.

İnsan ilişkileri ve iletişim konusundaki bilgilerinizi arttırmak için neler yapabilirsiniz? Bence bu kitabı okumak iyi bir başlangıç olabilir; sadece ilk üç bölümü değil, tamamını okuyun derim. Biraz şanslıysanız birkaç dakika içinde benim yirmi yıl önce çıktığım yolculuğa çıkabilirsiniz. Pişman olmayacaksınız, söz veriyorum.

BİRİNCİ BÖLÜM

İLETİŞİME DİNLEYİCİ YÖN VERİR

Kulağa garip mi geliyor? Hemen açıklayayım. Kurduğunuz her cümle karşınızdaki kişinin referans çerçevesi, önyargıları ve eski fikirlerinin bileşkesinden oluşan bir filtreden geçirilir. Bu filtreleme işleminden geçmeyi başaran kısım o kişinin anlayacağı mesajdır. Pek çok nedenden dolayı karşınızdaki kişi gerçekte söylemek istediğiniz şeyi tamamen farklı bir şekilde yorumlayabilir. Mesajın anlaşılma şekli kiminle konuştuğunuza bağlı olarak değişecektir, ancak söylediklerinizin tam olarak aklınızdan geçtiği şekliyle aktarılması oldukça nadirdir.

Dinleyicinin söylediklerinizin ne kadarlık bölümünü nasıl anladığı konusunda çok az kontrolünüz olduğunu bilmek canınızı sıkabilir. Sözlerinizin diğer kişinin kafasına girmesi için ne kadar uğraşsanız da nihayetinde bu konuda yapabilecekleriniz sınırlıdır. İşte bu iletişim konusunda yaşanabilecek pek çok zorluktan biridir. Bir kere karşınızdaki kişinin algılama şeklini imkanı yok değiştiremezsiniz. Öte yandan çoğu kişi kendilerine nasıl davranılması gerektiğini bilir ve davranış şe-

killerine karşı duyarlıdır. Daha etkili iletişim kurmak istiyorsanız öncelikle diğer insanların ne tür davranışlar görmek istediğini anlamalı ve kendinizi buna adapte etmeyi bilmelisiniz.

Peki, bu niçin bu kadar önemli?

Diğer insanlarla iletişim kurarken –karşı tarafın iyiliği ve kendini rahat hissetmesi adına– güvenli bir alan oluşturarak sizi daha iyi anlamalarını sağlayabilirsiniz. Böylelikle konuştuğunuz kişi bilinçli veya bilinçsiz olarak iletişim kurma tarzınıza odaklanmak yerine tüm enerjisini sizi anlamak için harcayabilir.

Hepimiz esnek olabilmeyi ve iletişime geçme yollarımızı çeşitlendirmeyi öğrenmeliyiz. Ancak bu yeni becerilerimiz sayesinde bizden çok ama çok farklı olan insanlarla konuşmayı başarabiliriz. Tam bu noktada bambaşka bir gerçekle yüzleşecekseniz; bir birey olarak hangi iletişim kurma yönetimini seçerseniz seçin her zaman azınlık olacaksınız. Nasıl davranırsanız davranın çoğu insanın hep sizden farklı hareket ettiğini gözlemleyeceksiniz. Demek istediğim iletişim kurma yönteminizi sadece kendi tercihleriniz üzerinden şekillendiremezsiniz. İyi bir iletişimciyi tanımlayan en belirgin özellikler esneklik ve diğer insanların ihtiyaçlarını yorumlayabilme yeteneğidir.

Bir kişinin davranış tarzını ve iletişim kurma yöntemini bilmek ve anlamak, insanların farklı durumlara nasıl tepki vereceğine dair daha akıllıca ve doğru tahminlerde bulunmanızı sağlayacaktır. Bu anlayış aynı zamanda söz konusu kişiyi anlama yeteneğinizi de büyük ölçüde geliştirecektir.

Hiçbir sistem kusursuz değildir

Öncelikle çok önemli bir noktayı netleştirmek istiyorum. Bu kitap insan olarak birbirimizle nasıl iletişim kurduğumuzu kapsamlı bir şekilde açıkladığını veya bütün soru işaretlerini ortadan kaldırdığını kesinlikle iddia etmiyor. Zaten hiçbir kitap ya da farklı türde bir kaynak böyle bir iddiada bulunmaz. Neden gayet basit aslında, iletişim kurarken karşılıklı olarak aktardığımız sinyallerin, kullandığımız işaretlerin sayısı o kadar fazla ki bir kitaba ya da başka bir materyale sığdırmak imkansız. Beden dilini işin içine katmayı başarsak bile erkek ve kadın diyalogları arasındaki farklılıklar, kültürel ayrımlar ve iletişimdeki çeşitliliği yaratan yöntemler yazmakla bitmez. Psikolojik unsurları, yaş faktörünü, grafolojiyi (el yazısı üzerinden karakter tahlili yapma bilimi) ve astrolojiyi işin içine katsak bile yine de resmin tamamını elde edemeyiz.

American Journal of Business Education'ın 2013 yılı Temmuz ve Ağustos sayılarında yer verilen araştırmaya göre DISA metoduyla yaklaşık 50 milyon değerlendirme yapılmıştır. İletişimle ilgili elimizde bunca bilgi varken bile konu karmaşıklığını ve büyüleyiciliğini korumaya devam ediyor. Nihayetinde insanlar Excel sayfası değil; her şeyi hesaplayamayız. Bizler tamamen açıklanamayacak kadar karmaşık varlıklarız. Küçücük bir çocuk bile tek bir kitapta açıklanamayacak kadar karmaşık ve şaşırtıcı bir canlıdır. Yine de insani iletişiminin temellerini anlayarak çok bariz hatalardan kaçınabiliriz.

Bir süredir devam ediyor

"Ne yaptığımızı görürüz ama yaptığımız şeyi neden yaptığımızı görmeyiz. Bu yüzden birbirimizi yaptığımızı gördüğümüz şeylere dayanarak değerlendirir ve takdir ederiz."

Bu sözler ünlü psikanalist Carl Jung'a ait. Hayatlarımızda dinamizm yaratan unsur farklı davranış biçimleridir. Davranış biçimi derken bir insanın özel bir durumda nasıl tepki verdiğinden ziyade o insanın davranışlarını yönetip şekillendiren tavırlar, inançlar ve yaklaşımlar bütününden söz ediyorum. Kendimizdeki bazı davranış biçimlerini fark edebiliriz. Öte yandan anlamadığımız ya da fark etmediğimiz başka davranış biçimlerine de sahibizdir. Bunun yanı sıra hepimiz farklı durumlarda farklı davranışlar sergileriz. Bu farklı davranışlarımız çevremizdeki insanların bir kısmını mutlu ederken başka bir kısmında rahatsızlık hissi uyandırabilir.

Bireysel eylemlerimizi doğru ya da yanlış olarak nitelendirmek mümkündür. Fakat davranış biçimleri söz konusu olduğunda doğru ya da yanlış gibi bir ayrım yapamayız. Davranış biçimleri kabul edilebilirdir. Uygun davranış ya da hatalı davranış diye bir şey yoktur. Siz zaten sizsinizdir, yani neden böyle olduğunuzu merak etmek anlamsızdır. Kim olursanız olun, nasıl olursanız olun bilin ki her şey yolunda. Nasıl davranmayı seçerseniz seçin, nasıl algılanırsanız algılanın ortada hiçbir sorun olmadığını bilin. Tabii ki kabul edilebilir sınırlar içinde.

Ben de o insanlardan biriyim, tamam mı?

Mükemmel bir dünyada şöyle cümleler kurmak çok kolay olurdu: "Ben farklı, kendine has biriyim. Bunda hiçbir sorun

yok çünkü okuduğum kitapta öyle yazıyordu. Böyle biriyim ve bu şekilde davranıyorum." Kişiliğinizin bazı yönleri üstünde düşünmek ya da kötü yanlarınızı değiştirmek zorunda olmasaydınız ne güzel olurdu, değil mi? Hep içinizden geldiği gibi davranabilmek, o anki hislerinizi davranışlarınıza tamamen yansıtabilmek sizce de süper bir şey olmaz mıydı? Aslında bunu yapabilirsiniz. Demek istediğim içinizden nasıl geliyorsa öyle davranma şansınız var. Nasıl isterseniz o şekilde davranabilirsiniz. Tek yapmanız gereken bunun için gereken doğru ve uygun şartları bulmak.

Tamamen kendiniz olabileceğiniz iki durum vardır:

Birincisi bir odada yalnız olduğunuz zaman. Nasıl konuştuğunuz ya da ne yaptığınız yalnızken hiç önemli değildir. İster çığlık atabilir isterseniz küfredebilirsiniz, işin güzeli yaptığınız şey kimseye zarar vermez. İsterseniz hiçbir şey yapmadan sessizce oturur, isterseniz hayatın gizemi üstüne kafa yorabilir, isterseniz mankenlerin niçin hep çok öfkeli göründüklerini merak edebilirsiniz. Özetle yalnızken canınız nasıl istiyorsa öyle davranabilirsiniz. Basit, değil mi?

Tamamen kendiniz olabileceğiniz bir diğer durum tıpkı sizin gibi olan insanlarla aynı ortamda olduğunuz zaman. Annelerimiz bize ne öğretmişti? Sana nasıl davranılmasını istiyorsan, başkalarına da öyle davran. Mükemmel ve aşırı iyi niyetli bir tavsiye. Çok da işe yarar, tek koşul ortamdaki herkesin sizin gibi olması. Yapmanız gereken tek şey bir liste hazırlamak, ne listesi mi? Her koşulda sizin gibi düşünen, sizinle aynı şeylere inanan ve sizin gibi davranan insanların listesi tabii ki. Hadi hemen onları arayın ve sadece onlarla takılmaya başlayın.

Bu ikisi dışındaki tüm durumlarda diğer insanlar tarafından nasıl algılandığınızı anlamak ve o insanların karakterleri hakkında bilgi edinmek sizin yararınıza olacaktır. Tanıdığınız ve tanıştığınız insanların çoğunun sizin gibi olmadığını veya olmayacağını söylememe gerek var mı? Bence de...

Sözcükler inanılmaz bir güce sahiptir. Hiç tahmin etmeyeceğiniz kadar etkili olabilirler. Ancak seçtiğimiz kelimeler ve onları nasıl kullandığımız değişkenlik gösterir. Bu kitabın adından da anlayabileceğiniz gibi kelimeler farklı şekillerde yorumlanabilir. Yanlış kelime kullanıyorsanız, şey, belki de gerçekten aptalsınızdır.

Etrafım aptallarla dolu – ya da değil?

Bu tam olarak ne demek? Gerçekte ne anlama geliyor? Kitabı yazarken birden aklıma şu benzetme geldi; davranış biçimleri alet çantası gibidir. İçinde her türlü alet mutlaka olmalı. Hangisine ihtiyaç duyacağınız yaptığınız işe ve projeye göre değişir. Bir alet bazı durumlarda en doğru tercihtir, başka bir durumdaysa çok yanlış bir seçim olabilir. Balyoz mesela amacınız evinizin bir bölümünü yenilemekse eğer duvarları kırmak için ondan faydalanabilir, işinizi kısa sürede halledebilirsiniz. Ancak niyetiniz koridorun duvarına şık bir çerçeve asmaksa balyoz fazla ağır ve iddialı bir araç tercihi olabilir. Bir bakmışsınız çerçeveyi asacağınız duvarda kocaman bir göçük var. İyisi mi bunun için küçük bir çekiç kullanın.

Bazıları insanları kişilik tiplerine göre kategorize etme fikrine karşı çıkıyor. Belki siz de insanları sınıflara ayırmanın yanlış olduğuna inanıyorsunuz. Fakat bunu istisnasız herkes

yapıyor, tam olarak benim bu kitapta uyguladığım şekilde olmasa da her birimiz farklılıkları fark edip ayrı bir yere koymaya meyilliyiz. Farklılıklarımızı görüp kaydediyoruz. Gerçek şu ki hepimiz birbirimizden farklıyız. Yani ortada böyle bir gerçek varken farklılıklarımızın bilincinde olup onları doğru şekilde ele alırsak bu durumu olumlu yönde kullanabiliriz. Yanlış yerde ve yanlış şekilde kullanılan her aletin zarar verme ihtimali vardır. Mesele kullanılan aletten ziyade onu kullanan kişidir. Bu kitap insan davranışları ve sözlü iletişimin engin dünyasına adım atmanızı sağlayıp size yeni bir bakış açısı sunacak. Gerisi size kalmış.

Birazdan okuyacaklarınızın bir kısmını TTI Success Insights verilerinden derledim. Gerek mesleki deneyimlerini gerekse eğitim materyallerini cömertçe paylaştıkları için Sune Gellberg ve Edouard Levit'e çok teşekkür ederim.

Ne kadar garip görünürse görünsün, teoride her tür davranış normaldir

Normal Davranış...

nispeten tahmin edilebilirdir ama;

Her insan benzer durumlarda alışılagelmiş tepkiler verir. Herhangi bir olaydan önce verilebilecek tüm olası tepkileri tahmin etmek imkansızdır.

bir kalıbın parçasıdır.

Davranış kalıplarımız genellikle tutarlılık arz eder. Dolayısıyla, birbirimizin kalıplarına saygı duymalıyız. Ve tabii kendimizinkini de anlamalıyız...

... değişkendir.

Dinlemeyi, davranış sergilemeyi, konuşurken açık sözlü olmayı, an itibariyle uygun olan şeyi yapmak için düşündüğümüzü dile getirmeyi ve hareketlerimize yansıtmayı öğrenmeliyiz. Herkes uyum sağlayabilir.

... gözlemlenebilir.

Amatör bir psikolog olmasak da çoğu davranış biçimini gözlemleyebilmeli, anlayabilmeli ve değerlendirebilmeliyiz. Herkes etrafındaki insanlar hakkında bazı notlar alabilir.

anlaşılabilir.

İnsanların tam da şu anda yaptıkları şeyi neden yaptığını ve niçin bu şekilde hissettiğini anlayabilmeliyiz. Herkes 'neden?' diye sorup cevap bulmaya çalışabilir.

eşsizdir.

Bazı koşullarımız ortak olsa da her insanın davranışı kendisine özgüdür. Kendi koşullarınızda başarılı olmaya çalışın.

... hoş görülebilir.

Kişisel kıskançlıkları ve şikayetleri bir kenara bırakın. Hem kendinize hem başkalarına karşı toleranslı ve sabırlı olmayı öğrenin.

İKİNCİ BÖLÜM

NEDEN OLDUĞUMUZ KİŞİYİZ?

Kişiliğimiz nereden gelir? Davranışlarımız nasıl ortaya çıkar? İnsanlar neden birbirinden bu kadar farklı? Hiçbir fikrim yok! Kısaca özetlemek gerekirse davranış genetik ve çevrenin bir kombinasyonudur. Biz daha doğmadan önce yetişkinlikte sergileyeceğimiz davranış modellerinin temelleri atılır. Kalıtım yoluyla devraldığımız mizacımız ve karakter özelliklerimiz davranışımızı etkiler; dahası bu süreç genetik aşamada başlar. Bilim adamları bu sürecin tam olarak nasıl işlediği konusunda anlaşmaya varamamış olsa da gerçekten etkili olduğu konusunda hepsi hemfikirdir. Kişilik özelliklerimizi sadece kendi ebeveynlerimizden almayız, onların ebeveynlerinden ve hatta değişen oranlarda akrabalarımızdan da alırız. Hepimize hayatımızın bir noktasında halamıza benzediğimiz, dayımız gibi konuştuğumuz ya da belli bir huyumuzu falanca akrabamızdan aldığımız söylenmiştir. Çocukken beni amcam Bertil'e benzetirlerdi – sanırım neden kızıl saçlarımdı. Genetik olarak bunun nasıl mümkün olduğunu açıklamak çok ama çok uzun

sürer. Şimdilik konunun sadece şu kısmına odaklanalım; genetik miras davranışsal gelişimimizin temelini oluşturmaktadır.

Peki, biz dünyaya geldikten sonra ne oluyor? Çocuklar çoğunlukla dürtüsel ve maceracı olarak doğar, tabii bir de herhangi bir engeli olmadan. Çocuk ne isterse onu yapar. "Hayır, yapmak istemiyorum!" ya da "Tabii ki yapabilirim!" der. Her şeyi ve herkesi idare edebileceğini düşünür, dilediğini yapabileceğine inanır ve o rahatlıkla davranır. Bu tür anlık, doğal, bazen de kontrolsüz davranışlar ebeveynlerin istek ve beklentileriyle her zaman örtüşmeyebilir. Sonra, vay canına, bir zamanlar orijinal olan davranış şekli değişmeye başlar - en iyi/kötü senaryoda bir başkasının kopyasına evrilir.

Çocuklar nasıl etkilenir?

Çocuklar farklı şekillerde öğrenir ve gelişir. Ancak bunlardan en yaygın olanı taklit yoluyla öğrenmektir. Bir çocuk etrafında gördüğü şeyleri taklit eder, onunla aynı cinsiyetten olan ebeveyn çoğunlukla taklit edilen model olur. (Bu kitap ne çocuklarımızı nasıl etkilediğimizle ilgilidir ne de bu taklit sürecinin nasıl işlediğini açıklayan derin bir çalışma niteliğindedir.)

Temel değerlerim

Temel değerlerim özümde gizlidir, varlığımın derinliklerindedir. Karakterimin dokusuna öyle işlemişlerdir ki değiştirmek bir yana onları değiştirmeyi düşünmek bile zordur, hatta genellikle olanaksızdır. Bunlar çocukken ebeveynlerimden ya da çok küçük yaşta okulda öğrendiğim değerlerdir. Benim

durumumda değerlerim bana şu tarz öğütler verir: 'Okulda başarılı bir öğrenci olursam büyüdüğümde iyi bir işim olur' ya da 'kavga etmek yanlıştır.' Örneğin ikinci değerim hayatım boyunca hiç kimseye el kaldırmamamı sağladı. Üçüncü sınıftan beri kavga etmedim ki hatırladığım kadarıyla o kavgayı da kaybetmiştim. (Ne yapabilirdim ki? Kavgaya tutuştuğum kız gerçekten çok güçlüydü!)

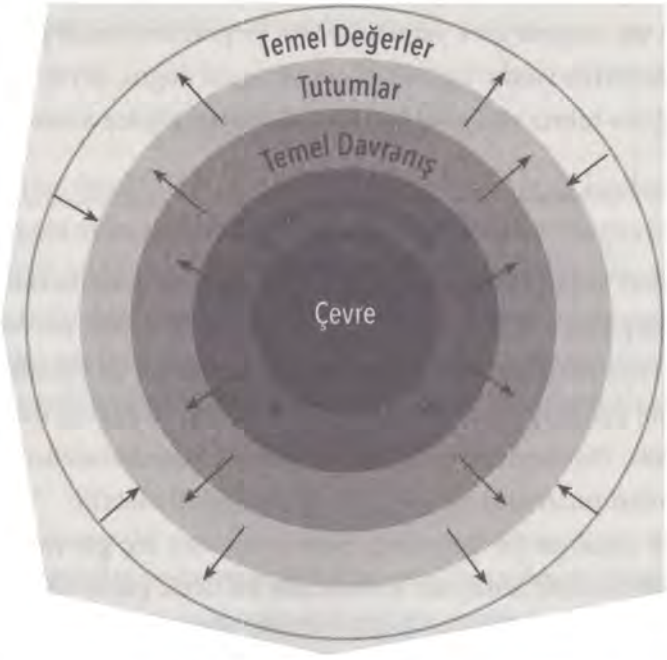
Temel değerlerimden bir diğeri de bütün insanların aynı derecede önemli olmasıdır. Herkes önemlidir ve her hayat kıymetlidir. Çocukluğum boyunca ebeveynlerimden bunu gördüm, dolayısıyla insanları hiçbir zaman etnik kökenine, cinsiyetine ya da ten rengine göre yargılamadım. Hepimizin bunlar gibi temel değerleri vardır. İçgüdüsel olarak neyin doğru, neyin yanlış olduğunu biliriz ve kimse bu temel değerleri bizden alamaz.

Tutumlar ve Yaklaşımlar

Sıradaki katman tutumlarım ki onlar temel değerlerle birebir aynı değiller. Tutumlar ilkokulda, ortaokulda, lisede, üniversitede veya ilk işimdeki kişisel deneyimlerime ya da yaşadıklarımdan çıkardığım sonuçlara dayanarak oluşturduğum düşüncelerdir. Hayatımızın ilerleyen yıllarında yaşadıklarımız bile tutumlarımızın oluşmasında son derece etkili olabilir.

Bir akrabam bir keresinde bana satışçılara hiç güvenmediğini söylemişti. Satışçılar konusunda bu denli güçlü ve olumsuz hisleri olan tek kişi o değildi elbette, demek istediğim dünyada bir sürü insan muhtemelen onunla aynı fikirdeydi. Yalnız diğerlerine kıyasla onun durumu biraz daha tuhaftı, daha açık söylemek gerekirse bu tutumunun hayli gülünç sonuçları olu-

yordu. Mesela satın aldığı her şeyi iade etmek gibi bir huyu vardı. Tam tersi de otomatikman geçerli oluyordu, yani iade edemeyeceği bir şeyi satın almazdı. Kazak, koltuk ya da araba hiç fark etmez. Satın alınacak her nesne eşit derecede önemliydi, tüm özelliklerini iyice araştırmadan rahat edemezdi. Hal böyle olunca da satın alma süreci çok ama çok uzun sürüyor, hatta sonsuzluk kavramı yeniden tanımlanıyordu. Yine de sonuç hep aynıydı. Öncesinde yapılan onca araştırmaya, titizlikle yürütülen karar verme sürecine rağmen her defasında satın aldığı şeyi iade etmek istiyordu.



Bu huyunu gözlemledikten sonra akrabama bunu neden yaptığını sordum. O da bana bu tutumunun altında yatan ne-

deni açıkladı: Satıcıların yüzde 85'i dolandırıcıdır. Benim de bir satıcı olduğumu söylememin maalesef pek bir etkisi olmamıştı. Acaba ben bahsettiği %85'lik kesimin bir parçası mıydım yoksa %15'lik şanslı azınlığın içinde miydim? Bilmiyordum, hâlâ da bilmiyorum. Bildiğim ve gerçekten önemli olan tek şey tutumların değişebileceği gerçeği. Akrabam muhtemelen hayatı boyunca pek çok kez satıcılar tarafından aptal yerine konulmuştu, bu acı tecrübelerinden yola çıkarak da satıcılara güvenmemeyi öğrenmişti. Ancak bunların yanı sıra yeterince olumlu deneyimi de olmuş olsaydı eğer belki de böyle düşünmeyecek, satıcılar konusunda farklı bir tutum sergileyecekti. Özetle tutumlarımız değişim potansiyeline sahiptir.

Sonuçlar

Hem temel değerlerim hem de tutumlarım hangi davranışı sergilemeyi seçeceğimi etkiler. İkisi bir araya gelerek temel davranışımı ve gerçekte olmak istediğim insanı oluşturur. Temel davranışım tamamen özgür olduğum bir anda, dış faktörlerden bütünüyle arındırılmış bir ortamda nasıl hareket ettiğimdir.

Sanırım buradaki sorun sizin de gözünüzden kaçmadı: Ne zaman dış etkilerden tamamen soyutlanıp özgür olabiliriz? Böyle bir zaman var mı ki? Bu konuyu farklı platformlara taşıyıp farklı insanlarla tartışma imkanım oldu. Çoğunluğun hemfikir olduğu nokta şuydu; uyuduğumuz zaman...

Ancak insanlar farklıdır. Bazıları bazı şeyleri çok umursar, bazıları da hiçbir şeyi umursamaz. Bazı kişiler sahiden de

böyledir; diğer insanlar tarafından nasıl algılandıklarına hiç takılmadıkları için hep kendileri gibi davranırlar. Kendimize dair farkındalıklarımız arttıkça, çevremizdeki insanlara uyum sağlama olasılığımız da artar.

Diğer insanlar gerçekte beni nasıl algılıyor?

Etrafınızdaki insanlar genellikle ılımlı, makul ya da ölçülü olarak adlandırabileceğimiz davranışlarınızı görür. Belirgin bir durumu görüyor ve kendinizce yorumluyorsunuz. Ardından yaptığınız o değerlendirmeye dayanarak o durumda nasıl davranacağınızı seçiyorsunuz. İşte etrafınızdaki insanlar da sizi tam da böyle görüp algılıyor. Diğer bir deyişle onların size dair deneyimi sizin davranışınızla belirleniyor. Aslında bütün mesele herhangi bir durumda hangi maskeyi taktığımızdan ibaret. Elbette ki hepimizin pek çok farklı maskesi var. İş yerinde birini, evdeyken bir diğerini takmamız kesinlikle yadırganacak bir durum değil. Hatta eşinizin ebeveynlerini ziyarete giderken taktığınız bambaşka bir maskeniz olması bile gayet doğal. Bu kitabın amacı sizlere ileri psikoloji dersi vermek değil tabii ki, ben sadece size önemli bir noktayı göstermek istedim. Hepimiz farklı durumları farklı yorumlar ve o durumlarda farklı şekillerde hareket ederiz.

Bilinçli ya da bilinçdışı bir şekilde, çevresel etkenler belirli bir eylemi seçmeme neden olur.

Nasıl mı davranıyoruz? Bu sorunun cevabı için lütfen bu formüle bakın:

DAVRANIŞ = f (K x Çe)

Davranış, *Kişilik* ve *Çevresel etkenlerin* bir fonksiyonudur.
Davranış gözlemleyebildiğimiz şeydir.
Kişilik anlamaya çalıştığımız şeydir.
Çevresel etkenler üstünde etkimiz olan şeylerdir.

Sonuç: Öyle ya da böyle birbirimizi sürekli etkileriz. İşin püf noktası görünenin ötesine geçmek, altta yatanı anlamaya çalışmaktır. İşte bu kitap tamamen davranışlarla ilgilidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SİSTEME GİRİŞ

Bu kitabın son kısımlarında DISA sisteminin tarihçesine, nasıl ortaya çıktığına dair detaylı açıklamalar bulacaksınız. Fakat bana öyle geliyor ki çoğunuz bir an önce en ilginç kısma gelmek istiyor, hatta bunun için can atıyorsunuz. Mesela kimler şu sorunun cevabını merak ediyor? "Tüm bunlar gerçek hayatta nasıl uygulanıyor?" Merak edenler lütfen okumaya devam etsin. Kronolojik sürece öncelik vermek isteyenler de ilgili sayfaları açıp okuyabilir. Dediğim gibi karar tamamen sizin...

Görebileceğiniz üzere, davranış türleri dört ana kategoride toplanıyor ve her bir kategori bir renkle ilişkilendiriliyor. Elinizde tuttuğunuz bu kitap bu dört temel kategoriyi nasıl tanıyacağınızı anlatıyor. Birazdan dört farklı rengi okumaya başlayacaksınız ve gözünüzün önüne farklı farklı yüzler gelecek, hatta belki de bazen kendi yüzünüz...

İnsanların yaklaşık yüzde 80'inin davranışlarında iki rengin kombinasyonu hâkimdir. Yaklaşık yüzde 5'lik bölümü-

nün davranışlarında ise tek bir renk baskındır. Kalan kısmın davranışlarında ise üç renk de etkilidir. Kitap boyunca her renge özel olarak odaklanacağım çünkü her biri insan karakterinin en temel bileşenlerini barındırıyor. Bunu yemek tarifi olarak düşünebilirsiniz; pastayı yapmadan önce içine girecek bütün malzemeleri tanımalı, bilmeli ve anlamalıyız. En yaygını tamamen Yeşil davranışı ya da Yeşilin başka bir renkle kombinasyonudur. En az rastlanan ise tamamen Kırmızı davranışı ya da Kırmızının başka bir renkle kombinasyonudur.



ANALİTİK (Mavi)

- Yavaş tepki verme
- Organize etmek için maksimum çaba harcama
  İlişkilerde isteksizlik
  Geçmiş zaman odaklı
  Tedbirli eylemler
  Dahiliyetten/İlişki kurmaktan kaçınma eğilimi

DOMİNANT (Kırmızı)

- Hızlı tepki verme
- Kontrol etmek için maksimum çaba harcama
- İlişkilerde tedbirli olmayı önemsememe
- Şimdiki zaman odaklı
- Direkt eylemler
- Dahiliyetten/İlişki kurmaktan kaçınma eğilimi

İSTİKRARLI (Yeşil)

- Sakin tepki verme
- Bağlantı kurmak için maksimum çaba harcama
  Değişime karşı isteksizlik
  Şimdiki zaman odaklı
  Destekleyici eylemler
  Çatışmayı reddetme eğilimi

İLHAM VERİCİ (Sarı)

- Hızlı tepki verme
  Dahiliyet/İlişki kurmak için maksimum çaba harcama
  Rutinleri önemsememe
  Gelecek zaman odaklı
  Dürtüsel eylemler
  Soyutlanmayı reddetme eğilimi

Kırmızı	Sarı	Yeşil	Mavi
Agresif	Konuşkan	Sabırlı	Vicdanlı
Hırslı	Coşkulu	Rahat	Sistemli
İradeli	İkna edici	Otokontrollü	Mesafeli
Hedef odaklı	Yaratıcı	Güvenilir	Doğrucu
Girişken	İyimser	Soğukkanlı	Geleneksel
Problem çözücü	Sosyal	Sadık	Güvensiz görünen
Öncü	Doğal	Alçakgönüllü	Objektif
Kararlı	İfade gücü yüksek	Anlayışlı	Düzene bağlı
Yenilikçi	Etkileyici	Rutini seven	Analitik
Sabırsız	Hayat dolu	İstikrarlı	Mükemmeliyetçi
Kontrol delisi	Benmerkezci	Tedbirli	Zamana ihtiyaç duyan
İkna edici	Duyarlı	Sağduyulu	Derin düşünen
Performans odaklı	Uyumlu	Destekleyici	Metotlu
Güçlü	İlham verici	İyi dinleyici	Gerçekleri arayan
Sonuç odaklı	İlgi delisi	Yardımsever	Kalite odaklı
İşi başlatan	Yüreklendirici	Üretici	Detaycı
Hızlı	İletişimci	Israrcı	Kurallara bağlı
Zamanı iyi yöneten	Esnek	Direnç gösteren	Mantıklı
Yoğun	Açık	Düşünceli	Sorgulayıcı
İnatçı	Eğlenceli	Hislerini belli etmeyen	Titiz
Direkt	Hayal gücü yüksek	Dikkatli	Tedbirli
Özgür	Rahat	Nazik	İçe kapanık

Belki karşılaştığınız birçok insan hep hayalini kurduğunuz, 'keşke bende olsa' dediğiniz özelliklere sahip, belki de onlara bakarken zaman zaman içinizde bir kıskançlık hissi uyanıyor. Belki de bazı kişiler sizin çok çaba harcadığınız, hatta uğruna kendinizi paraladığınız şeyleri kolayca çözebiliyor. Belki Kırmızılar kadar kararlı olmak istiyorsunuz. Belki de

yabancılarla iletişim kurarken Sarılar kadar rahat olabilmeyi diliyorsunuz. Belki bu kadar stres yaptığınız için kendi kendinize kızıyor, Yeşillerin sakin ve dingin tavrına özeniyorsunuz. Belki de Mavilerin düzen ve disiplin anlayışına hayran kalıp içinizden 'keşke ben de öyle olsam' diye geçiriyorsunuz.

Doğal olarak bunun tam tersi de doğru olabilir. Yani beğenmediğiniz ya da törpülemeniz gerektiğini düşündüğünüz yönlerinizi görmeniz gayet mümkün. Okuyacaklarınız zaman zaman tıpkı Kırmızılar gibi biraz fazla patronluk tasladığınızı fark etmenize yardımcı olabilir, belki de Sarılar gibi biraz fazla konuştuğunuzu. Belki Yeşillerin zayıf noktası sizde de mevcut; hayattaki çoğu şeyi ciddiye almadığınız için bir şeyin parçası olmakta zorlanıyorsunuz. Belki de tipik bir Mavi gibi her şeye şüpheyle yaklaşıyor ve sürekli riskleri görüp değerlendiriyorsunuz. Burada kişisel tuzaklarınızın neler olduğunu ve bunların üstesinden gelmek için neler yapabileceğinizi öğreneceksiniz.

Kendiniz ya da diğer insanlar hakkında ne öğrenirseniz öğrenin, lütfen not almayı ihmal etmeyin. Okuduklarınızın altını çizin, ihtiyacınız olanı aldığınızdan emin olun ve en önemlisi onları uygulayın.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KIRMIZI DAVRANIŞ

Gerçek bir Alfayı nasıl tanırsınız?
Yoluna çıkmamak için neler yapmalısınız?

Nasıl yapalım? Benim dediğim gibi yapalım. Hemen!

Bu kişilik tipi Hipokrat'ın mizaç tipleri kuramındaki asabi mizaca denk düşüyor. Günümüzde Kırmızı bir karakteri tanımak için dikkat etmeniz gereken temel özelliklerden bazıları şunlardır: Cesur, hırslı, kararlı ama aynı zamanda çabuk sinirlenen, aceleci ve dominant. Kim olduğunu saklamak adına en ufak bir çaba harcamadığı için Kırmızı bir kişiyi hemen ayırt edebilirsiniz.

Kırmızı, dinamik ve azimli bir bireydir. Diğer insanların hayal etmekte bile zorlandığı şeyleri kendine amaç edinir. Hedefleri çok yüksek olduğu için onları gerçekleştirmek imkansız gibi görünür. Kırmızılar her zaman daha fazlasını elde etmek, hep ilerlemek ister. Daha fazla şey başarmak için kendilerini sürekli zorlar ve neredeyse hiçbir zaman pes etmezler.

Kendilerine, yeteneklerine ve yapabileceklerine dair güçlü, hatta eşsiz bir inanca sahiptirler. Yeterince çalışırlarsa her şeyi başarabileceklerine yürekten inanırlar.

Davranışlarında bolca Kırmızı unsurun bulunduğu insanlar görev yönelimlidir, dışa dönüktür ve mücadelelerden hoşlanırlar. Zorluklar onların gözünde keyifli engellerdir. Hızlı karar verirler. Dümene geçmek ve risk almak konusunda hayli rahattırlar. Toplumdaki Kırmızıların doğal liderler olduğu konusunda yaygın bir algı hâkimdir. İdareyi ele almak ve başa geçmek konusunda son derece isteklidirler. Azimleri sayesinde yollarına çıkan bütün engellerin üstesinden gelirler. Yaradılışları gereği rekabetten hoşlanır, rekabetin yoğun olduğu ortamlarda ideal bir profil olarak görülürler. Bu nedenle bir CEO'nun ya da bir başkanın davranışlarında Kırmızı özelliklerin bol veya baskın olması hiç de şaşırtıcı değildir.

Rekabetçi doğaları Kırmızıların yaptığı her işte kendini gösterir. Sürekli meydan okumak ya da her şeyle ve herkesle yarışmak arzusunda olduklarını söylemek biraz fazla abartılı olsa da haklılık payı içerir. Bir şey kazanabilecekleri bir durum oluşur ya da ellerine kârlı bir fırsat geçerse zihinlerinde anında şu tabela yanıp söner: *Neden olmasın?* Ayaklarına kadar gelen fırsatı tepecek türden insanlar değillerdir. Bu arada, sonunda ne kazanacakları her zaman önemli değildir. Rekabetin niteliklerinden ziyade doğasını severler. Ortada bir rekabet olması bile Kırmızıları motive etmeye yeter.

Eski komşularımdan biri olan Pelle yarışmayı o kadar çok seviyordu ki sırf birileriyle yarışabilmek adına yeni ilgi alanları edinmişti. Ben bahçeyle ilgilenmeyi çok seve-

rim, dolayısıyla da bahçemde çokça vakit geçiririm. Pelle bahçe işlerini hiç sevmezdi. Fakat insanların bahçemle ilgili övgü dolu yorumlarını duymuştu ve bu onun için yeterliydi. Ardı ardına yeni projelere girişti. Tek ama oldukça net bir amacı vardı: Beni geçmek. Yeni çiçek tarhları oluşturuyor, olağanüstü bitkiler ekiyor, renkleriyle gökkuşağına taş çıkaran çiçekler yetiştiriyor ve bahçesindeki çimleri golf sahası standartlarında biçiyordu. Onu ve botanik eserlerini hayranlık içinde ve hayretle izliyordu. Aynen böyle devam etmesini sağlamak için daha fazla çiçek ve bitki satın alacağımı söylemem yeterliydi. Göz açıp kapayıncaya kadar soluğu yerel fidanlıkta alırdı.

Kırmızıları ayırt etmenizi sağlayan başka davranış modelleri de mevcuttur. En yüksek sesle kim konuşur? Kırmızılar. Bir şey anlatırken kim tüm detayları verir? Kırmızılar. Sorulara en hızlı yanıtı kim verir? Yine Kırmızılar. Sakin bir akşam yemeği sırasında bile bir şeyleri sınıflandırıp üstüne uzun uzadıya yorum yapanlar kimlerdir? Peki, kim televizyonda izlediği bir şeye dayanarak bütün ülkeyi suçlamaya veya yargılamaya kalkar? Elbette ki Kırmızılar!

Kırmızıların hayatında her daim bir aksiyon vardır. Bir şey yapmadan duramazlar. Boş oturulan zaman boşa harcanmış zamandır. Hayat çok kısadır, mutlaka ve hemen bir şey yapmak gerekir. Böyle tipleri bilir misiniz? Hani hep hareket halinde olan, sürekli çalışan ve oradan oraya koşturan? O zaman kenara çekilin de işe koyulalım!

"Bana gerçekte ne düşündüğünü söyle. Evet, gerçekten!"

Kırmızılar açık sözlülük ve patavatsızlık arasındaki sınırı geçmekte hiçbir sakınca görmez. Bir soru sorduğunuzda tam olarak ne düşünüyorlarsa onu söylerler. Bir sürü boş cümle kurup lafı dolandırmaya kalkmaz, sözlerini süsleme ihtiyacı duymazlar. Akıllarına bir şey geldiyse anında söylerler. Hemen hemen her konuda bir fikirleri vardır. Dahası bu fikirlerini en hızlı ve en etkili şekilde dile getirirler.

Kırmızıların en belirgin özelliklerinden biri dürüst olmalarıdır; gerçekleri insanların yüzüne söylemekten çekinmezler. Aslına bakılırsa insanların bunu niçin yadırgadığını ya da neden kibarlık, acımasızlık gibi hassas kavramlar üzerinden eleştirildiklerini hiç anlamazlar. Sonuçta onların tek yaptığı ortada olan neyse onu dile getirmektir.

Takımınızda ya da proje grubunuzda ekstra enerjiye ihtiyacınız varsa, Kırmızı birini davet etmek doğru bir karar olabilir. Diğer kişiler çoktan vazgeçmiş olsa da Kırmızılar bıkmadan usanmadan mücadele etmeye devam eder. Yeter ki başarılı olacaklarına inansın ve bu uğurda gerekeni yapmaya karar versinler. Ancak ellerindeki iş veya görev sıkıcı ve anlamsız bir hal aldıysa, onunla uğraşmazlar.

Ben bu olayı 'ya çalış didin ya da çek git' olarak adlandırıyorum. İş ya da görev onların gözünde yeteri kadar önemliyse, Kırmızı her türlü riski alır ve sonuna kadar gider. Gerektiğinde ateşe atlar, gerektiğinde azgın sulara kafa tutar. Öte yandan işi boş ya da önemsiz buluyorsa, bir an bile tereddüt etmeden tüm emeklerini çöpe atar ve yoluna devam eder.

KIRMIZI insanlar genellikle kendilerini şöyle görür:



Bir kazancım olacak mı? Madem öyle ben de varım!

Kırmızılar rekabeti, yarışmayı çok sever. Zıtlıkları ve dozunda gerginliği rekabetin bir parçası olarak görürler. Zafer duygusuyla dolu o an için böyle şeyler kabul edilebilirdir. Rekabeti o kadar severler ki ortada herhangi bir yarış yokken (en azından onların zihinleri dışında) bile zafer sarhoşu olurlar. Çoğu zaman kazanma hissi kazandıkları ya da kazanacakları şeyden bile üstündür. Konu her ne olursa olsun kazanmak isterler; caddede yürüyen birini geçmek, en iyi park yerini bulmak ya da masa oyunlarında aile üyelerini alt etmek. Oyunun asıl amacı çocukları eğlendirmek olsa ve diğer yetişkinlerin hiçbiri gerçekte rekabet etmese de sonuç değişmez. Her durumda kazanmak arzusuyla yanıp tutuşurlar. Bu bir Kırmızı için oldukça normal bir durumdur çünkü kendisini hep kazanan kişi olarak görür.

Size bir örnek vereyim. Bir zamanlar CEO'su Kırmızı olan bir şirkette çalışıyordum. Enerjik ve etkili biriydi. Her zaman dinamikti. Onun katıldığı toplantılar en kısa ve en keyifli olanlardı. Ancak onun da zayıf bir noktası vardı; aşırı rekabetçiydi. Gençliğinde bir dönem futbol oynamıştı. Bu arada her bahar şirket çapında bir futbol turnuvası düzenlenirdi. Herkesçe sevilen bu etkinlik uzun yıllardır gerçekleştiriliyordu, yani onun şirkete katılmasından önce bile vardı.

Gençliğinde futbol oynadığı için doğal olarak o da turnuvaya katıldı. Bugüne kadar hiçbir CEO böyle bir şey yapmamıştı ama zaten sorun bu değildi. Sorun sahaya ayak bastığı an bambaşka bir insana dönüşmesiydi. Rekabetçi dürtülerinin verdiği enerjiyle yoluna çıkanları ezip geçiyordu.

Birisi çıkıp da biraz fazla sert oynadığını söyleme cesaretini bulana kadar yıllar geçti. Sonuçta bu bir maç ve nihayetinde de bir oyundu. Yani ciddi bir şey sayılmazdı, herkes eğlenmek için oynuyordu. CEO neden bahsettiklerini anlamadı. Eline geçen broşürde "Futbol Turnuvası" yazıyordu. Turnuva demek, yarışmak demekti. Yarışmak demek, kazanmak demekti. Bu kadar basitti!

Trafikte yarışıyordu, futbol sahasında yarışıyordu, iş yerinde yarışıyordu. Onun için rekabetin olmadığı bir yer yoktu. Bir kitabı ne kadar erken bitirebileceği konusunda kendisiyle bile iddiaya giriyordu! Diğer insanların rahatlamak için yaptığı şeyi bir yarışa çevirmişti. Bir saatte yüz sayfa okumak onun gözünde gayet makul bir hedefti.

Karısı, biri beş diğeri altı yaşında olan çocuklarıyla hafıza kartı oyunu oynamasını yasaklamıştı. Çocuklarının hafızası ondan daha güçlüydü, yani çoğu zaman oyunu onlar kazanı-

yordu. Kaybetmenin verdiği hayal kırıklığı ile istemeyerek de olsa çocuklarını korkutuyordu. Özetle, eğlence amaçlı bir şey gereksiz gerginlikle sonuçlanıyordu.

Onun sevimsiz bir insan olduğunu düşünmeden önce lütfen bir durun, önce niyetine bir bakalım. Diğer insanlar bu gibi yoğun ve rekabetçi davranışları baskıcı davranışlar olarak algılar, dolayısıyla bu davranışlar karşısında genellikle sinirlenir ve üzülürler. Ancak hiçbir şey şu gerçeği değiştiremez: Niyetleri neredeyse hiçbir zaman kötü değildir. O sadece kazanmak istiyordu!

İşte size Kırmızıların karşılaştıkları en büyük zorluklardan biri: Kırmızılar çok güçlü bir kişiliğe sahiptir, dolayısıyla genellikle diğer insanların gözünü korkutur ve onları sinirlendirirler. Bu kitabın ilerleyen bölümlerinde size bu tarz insanlarla baş etmenin basit yollarını anlatacağım.

Vakit nakittir

Kırmızıların hep acelesi vardır. Bu yüzden hız kesmeden devam edelim!

Kırmızıların zihniyetinde 'hızlı' ve 'iyi' eş anlamlı kelimelerdir. Bir toplantıdasınız diyelim, katılımcılardan birinin zamanını farklı bir şeye harcadığına dikkat ettiniz. O ortamda ilgisini kaybeden kişi büyük ihtimalle bir Kırmızıdır. Dikkatle bakarsanız aklının başka bir yerde olduğunu görürsünüz, mesela toplantı gündeminin sıradaki maddesini düşünüyordur. Kırmızılar hızlı düşünen kişilerdir, bir sonraki adıma diğerlerinden çok daha önce geçebilirler.

Uyuşukluk Kırmızıların tahammül sınırlarını zorlayan çok az şeyden biridir. Diyelim bir konu ya da toplantı uzadı, direkt söz alır ve bu konuyu uzatmanın gerçekten gerekli olup olmadığını sorar. "Bu konuyu zaten yirmi dakikadır tartışıyoruz. Artık toparlayalım! Şunun şurası birkaç milyonluk bir yatırım. Ne kadar zor olabilir ki?"

Aslına bakarsanız, çoğunlukla da haklıdırlar. Gruptaki diğer katılımcılar tek bir kararı vermekte zorlanırken, Kırmızılar bir sonraki adıma geçmek için hızlıca kararlar alabilir. Ekibinizde bir Kırmızı varsa, bir konuyu sonsuza dek tartışamazsınız. Sonuçta bir şey yapmak hiçbir şey yapmamaktan daha iyidir, öyle değil mi?

Avantajlar aslında çok barizdir. Bir yere varılamayacaksa o konu üzerinde asla zaman harcamayacak insanlardan bahsediyoruz. İşin nasıl sonuçlanacağı belirsizse ya da sonuçlanması çok uzun sürüyorsa Kırmızı duruma el koyar ve sürece hız kazandırır. Hadi çok oyalandık, şimdi hemen sıradaki konuya geçelim!

Yaklaşık on beş yıl önce bir düzine çalışanı olan küçük bir danışmanlık şirketinde çalışmaya başladım. Küçük ama parlak bir şirketti. Bir kere inanılmaz bir girişimcilik ruhu hâkimdi. Ayrıca şirketlerle anlaşmak ya da yeni işler bağlamak konusunda hızları ideal seviyedeydi. Bu kadar etkin çalışabilmelerinin nedenlerinden biri de kurucularının kişilik yapısıydı; kendisi bir Kırmızıydı. Kimse Björn için olması gerekenden daha hızlı ya da daha yavaş hareket edemezdi. Hiçbir toplantı gerekenden daha uzun sürmezdi.

Yeni işimdeki ikinci ya da üçüncü haftamda trafikte sıkışıp kalmıştım. Telefonum çaldı, ekrana baktım. Arayan Björn'dü. Telefonu işe başladığımda bana öğrettikleri şekilde yanıtla-

dım: Merhaba, ismim şu ve şirketimin ismi şu. Björn sabırsız bir şekilde lafımı kesti ve sorusunu sordu.

"Bana bir şey mi soracaktın?"

"Hayır," dedim. Derin bir nefes aldım. Bir şey daha söyleyecektim ama fırsat bulamadım.

"Tamam" deyip telefonu kapattı.

Sadece sekiz saniye.

Hoş değildi. Açıkçası, o zamanlar birbirimizi pek tanımıyorduk. Fakat itiraf etmeliyim ki bu olay beni biraz endişelendirmişti. İşe başlayalı daha üç hafta olmuş, aniden patron arıyor hem de asabi bir ses tonuyla!

Birbirimizi yeterince tanıdıktan ve Björn'ün Kırmızı olduğunu öğrendikten sonra ona telefonda neden bu kadar sinirli olduğunu sordum. O kısa telefon konuşmasını hatırlamıyordu tabii. Söylediğine göre muhtemelen kendisine bir şey sormak isteyip istemediğimi öğrenmek için aramıştı. Bir şey sormayacağıma göre daha fazla konuşmaya gerek yoktu. Süslü sözlerle ya da kibar dileklerle zaman harcamak ona göre değildi.

Fakat burada söz ettiğimiz insan aynı zamanda normalden çok daha fazla performans gösterebilme kapasitesine sahip biri, hatta bir çeşit makine. Björn ortalama bir iş gününde çoğu insanın yaptıklarından çok daha fazla şey yapabiliyor, buna rağmen gün içinde kendine boş zaman yaratmayı becerebiliyordu. Beş dakikalık boş vakti olsa, o kısacık süreyi e-postaları cevaplamak ya da telefon görüşmeleri yapmak için kullanırdı. Dışarıdan bakıldığında bu durum verimli olmak için aşırı bir çaba, verimlilik peşinde fazlaca koşmak gibi gelebilir. Ancak bir Kırmızı hareketsizlikten, durgunluktan nefret eder. Mutlaka bir şey olmalı, mutlaka bir iş halledilmelidir.

Buna bir de her şeyin sürekli acil olduğu yönünde değişmez bir algı eklendi mi akıl almaz işler yapılır.

Sınır diye bir şey yok – Yoksa var mı?

Bir Kırmızı için gerçekçi bir bütçe korkaklara göredir. Kendimizi sonuna kadar zorlamazsak yeterince çaba harcamamış oluruz. Kırmızılar zor görevlere bayılırlar, yani azim ve hırslarının sınırı yoktur. Kırmızı davranışının en tipik özelliği zor durumları ve problemleri iyi yönetme becerisidir.

Kırmızı kişilik özelliklerine sahip bir insan kendisine bir hedef koymuşsa birçok şey mümkündür. Öncelikle ideal koşullar altında bir işin ne kadar başarılı olacağını görmek ister. On dokuz değişkenin her biri gerçekten etkileşim içindeyse ve biz de kendimizi bir tık daha fazla zorlarsak, akıl almaz sonuçlar elde edebiliriz. Bu da demek oluyor ki o sonucu elde etmek için az da olsa bir ihtimal varsa gereken her şey yapılmalı ve daha düşük bir başarı ile yetinilmemelidir. Kırmızıların gözünde hedefin altında kalmak son derece anlamsız ve sıkıcıdır çünkü onlar mükemmelliğin sınırlarına dayanmaktan hoşlanır.

Hiçbir şey imkansız değildir. İmkansız biraz zaman alır. Muhtemelen bu lafı ilk söyleyen kişi bir Kırmızıydı...

Üstlenilen işin konusu ya da projenin türü de doğal olarak önemlidir. Örneğin imkansız bir satış bütçesi belirlemek tek başına yeterli değildir. Kırmızı birey satışları beğenmezse, bütçeye aldırış etmez. Kararlarını tek başına almayı tercih etmesi sebebiyle hoşlanmadığı bir şeyi yapmak için kendini zorlamayacaktır. Kırmızı tüm renkler içinde kendisine en yüksek hedefleri koyan renktir. Daha fazla çalışmak için her zaman

hazırdır. Diğerleri Kırmızılar kadar çok çalışmazlar gibi bir iddiada bulunmayacağım ama söz konusu iş olunca Kırmızıların diğer herkese kök söktürdüğünü rahatlıkla söyleyebilirim.

Kırmızılar için tamamen içgüdüsel bir duygu olan hırsı, güç arzusu ve sarhoşluğu ile karıştırmamak gerekir. Kırmızılar korkusuz olmalarıyla bilinirler, dolayısıyla güç gerektiren pozisyonlara geçmek konusunda en ufak bir çekinceleri yoktur. "Zirvede yalnız olmak" ya da "zirve soğuk ve fırtınalıdır" gibi ifadeler onları korkutmaz. Böyle şeyler umurlarında bile olmaz. Gücü elde etmek onlar için nihai amaç değildir. Kendi kararlarınızı verir ve diğer insanların size yetişmesini beklemezseniz, güç size zaten kendiliğinden gelir.

Bir Kırmızı aynı zamanda oldukça mütevazı da olabilir. Güçlü bir egoya sahip oldukları doğrudur, yine de statü ve prestije diğer renkler kadar önem vermezler. Bunun nedeni oldukça basittir aslında; bir Kırmızı diğer insanların ne düşündüğünü umursamaz. Yaptığı her şeyi başka insanlar için değil, kendisi için yapar.

İşlerin gerçekte nasıl yürüdüğünü duymaya hazır mısınız?

Bir Kırmızı elinden geleni ardına koymaz. Bir fikri varsa veya diğer herkesin de kendisiyle hemfikir olmasını isterse bütün olanaklarını seferber eder.

Bir keresinde birbirini pek de iyi tanımayan çok sayıda insanla bir toplantıdaydım. Potansiyel bir işbirliğini değerlendirmek amacıyla buluşmuş bir danışman grubuyduk. Piyasanın durgun olduğu zamanlardı ve gidişat konusundaki belir-

sizlik bizi endişelendiriyordu. Başkanın aramıza katılmasını beklerken kendi aramızda biraz sohbet etme imkanımız oldu.

Masanın bir ucunda Elisabeth oturuyordu. Elisabeth'in hemen hemen her konuda güçlü fikirleri vardı. Aniden kendinden emin ve kesin bir dille konuşmaya başladı. Durgunluğa rağmen şirketin haftada elli milyon dolardan fazla gelir elde edebileceğini belirtti. Her biri oldukça iyi eğitimli, zeki, bilgili ve alanında uzman kişiler olan yaklaşık on beş danışman başını sallayarak onu onayladı. Düşünsenize elli milyon dolar! Hem de haftada!

Elisabeth durumun nasıl ele alınması gerektiğine dair konuşmaya devam ederken, ben de rakamlar üstüne kafa yormaya başladım. Bu rakamların nereden geldiğini bilmiyordum, bu yüzden sessizliğimi korudum. Doğru olabilirlerdi, öte yandan tamamen uydurma da olabilirlerdi. Dürüst olmam gerekirse hangisi olduğunu gerçekten bilmiyordum. Toplantının resmi olarak başlamasını beklerken haftalık 50 milyonun yılda ne kadar edeceğini hesaplamaya giriştim. Yalnız elimde böyle bir hesaba yetecek kadar kağıt yoktu!

Toplantı sonunda kafamı kurcalayan soruların yanıtını almış oldum. Bir sonraki toplantıya gitmek için taksiye binmiştim. Taksici radyoyu açtı; haberlerde söz konusu şirketle ilgili haftada iki ila iki buçuk milyon dolarlık bir kazanç beklentisi olduğuna dair bir açıklama yapılıyordu. Elisabeth'in bu bilgiyi haberlerden aldığını anladım. Dahası haftada iki – iki buçuk milyon dolar Elisabeth'in söylediği elli milyon dolardan kat kat daha gerçekçi bir rakamdı.

Ama... Bir dakika... Hesaplamaların bu yeni bilgiler doğrultusunda güncellenmesi gerekiyordu. Peki öyleyse, yani neden kimse bir şey demedi? Toplantı odasındakilerin hiçbiri

elini kaldırıp da Elisabeth'in söylediklerini sorgulamamıştı. Ama neden?

Çünkü çok ikna edici konuşmuştu! Yüzünde kendinden emin bir ifade vardı, dimdik duruyordu ve rakamları söylerken sesi hiç titrememişti.

Evet, işte Kırmızılar aynen böyle davranır. Bir şeye inanırlarsa insanları da onun tek gerçek olduğuna inandırırlar. Şirketin haftada yaklaşık elli milyon yerine iki ila iki buçuk milyon dolar kazandığını artık bilen bazı insanlar bunun bir aldatmaca, hatta düpedüz sahtekarlık olduğunu iddia edebilir. Fakat ben Elisabeth'in bunları gerçekten inanarak söylediğini düşünüyorum. Yanıldığının ben de farkındayım, o konuda herhangi bir şüphe yok. Elisabeth belli ki detaylarla hiç ilgilenmemişti. Ancak benim değinmeye çalıştığım nokta bambaşka; Elisabeth şirketin iki yıllık gelir rakamını haftalık olarak dile getirirken öyle inandırıcıydı ki ben dahil, ortamdaki herkes ona anında inandık.

Çok sevdiğim bir arkadaşımın sözleriyle ifade edecek olursam: Bir işi yapmanın her zaman iki yolu vardır – benim yolum ve yanlış yol.

Sadece ölü balıklar akıntıya kapılır

Kırmızılar hem çığır açan hem de iradeli insanlardır. Madem başladık, 'sonuç odaklı' ve 'kararlı' olduklarını da söyleyelim. Herkesin yaptığını yapmak Kırmızılar için yeterli değildir ve bir şeyin zor olması onu yapmaktan kaçınmalıyız anlamına gelmez.

Kırmızılar karar vermekten korkmaz. Herkesin tereddüt ettiği, ince eleyip sık dokuduğu, riskleri değerlendirdiği bir

durumda Kırmızı en tartışmalı kararı verir. Bir Kırmızının cesareti çelik gibi serttir, onun kitabında boyun eğmek diye bir şey yoktur. Bir kez karar aldı mı tam gaz yoluna devam eder.

Korkusuz oldukları için diğer insanların tereddütle yaklaştığı işlere anında girişirler. Bu durum işler zorlaşsa dahi yılmayacaklarının, güç seçimlerin ya da karmaşık kararların eşiğine gelseler bile gözü pek bir duruş sergileyeceklerinin kanıtıdır. Pek çok girişimcinin Kırmızı olması tesadüf değildir. Yeni bir şirket kurmak ya da devrimsel nitelikte bir konsepti iş hayatına uygulamak günümüz ekonomi dünyasında her insanın yapabileceği bir şey değildir. Bu kesinlikle kötü bir şey değil çünkü Kırmızılar doğaları gereği direksiyona geçmeyi sever. Cesaret ve kontrol aynı kişidedir. İşlerin ilerlemesini sağlamak, risk denilen şeyin hayatın bir parçası olduğunun farkında olmak, sabahın erken saatlerinden gece geç saatlere kadar çalışmak, dahası bu yoğun tempoyu yıllarca sürdürmek için güçlü bir zihne sahip olmak gerekir. Kırmızılar bunun en başından beri farkındadır ve bu gerçekler onları kesinlikle korkutmaz.

Oturduğunuz dairede bir sorun mu çıktı? Yardım etmesi için birini mi arıyorsunuz? Kiracınızla aranızda bir mesele mi var? Belki de kira kontratının diğer tarafısınız, yani kiracı sizsiniz. Belki evin ısıtma sisteminde hiçbir problem olmadığını savunan ev sahibinizle sorun yaşıyorsunuz. Belki de sorun ihmalkar ustalar, çatınızı düzgün tamir etmediler mi? Belki de asansörün bakımını doğru dürüst yapmadılar ve şimdi de sorumluluk kabul etmiyorlar. İşleri yoluna koymak için onca çaba sarf etmenize rağmen aramalarınız ve e-postalarınız ce-

vapsız mı kaldı? Tam pes etmek üzereydiniz ki aniden aklınıza ikinci katta oturan adam geldi. Sahi Kırmızı mıydı o? Son site toplantısında çöp atma saatlerinin yeniden düzenlenmesini talep eden, her tür konuda site yönetimine kafa tutan kişi o değil miydi? İşte, aradığınız adam kesinlikle o!

İkinci kattaki adama işleri devrettikten sonra lütfen arkanıza yaslanıp izleyin. Sonuçlar sizi hayrete düşürecek. Belki bu işten onun da kazançlı çıkacağını açıklamak ve onu biraz motive etmek gerekebilir. Yalnız her ne yaparsanız yapın sakın ondan şüphe etmeyin. Problemleri çözecek, işleri yoluna koyacak, hatta belki de çoğu şeyi daha iyi hale getirecektir. Ev sahibinizi de çatıyı tamir eden ustayı da sorun yaşadığınız diğerlerini de kesinlikle hizaya getirecektir. Çünkü ikinci katta oturan komşunuz bir Kırmızı, o bir iş esnasında sırf biri kendisine sinirlendi diye gece uykusu kaçacak türden bir adam değil.

Genel konuşmak gerekirse, Kırmızıların güçlü yanlarının oldukça üst düzeyde olduğunu söyleyebiliriz. İletişim kurarken oldukça nettirler ve Kırmızı davranışı ayırt etmek için uzaklara bakmanıza gerek yoktur. Tabii ki pek çok Kırmızı yıllar içinde kendisini bir şekilde dizginlemeyi öğrenir ama bu dizginleme genellikle çok uzun sürmez. Tüm zorluklara rağmen tam gaz devam edeceklerdir.

Önceden daha iyi falan değildi. Unut bunu, hem de hemen!

Bir Kırmızı daha iyi bir çözümün mümkün olduğuna ikna olursa bakış açısını da değiştirebilir. Çok hızlı düşünür, bu yüzden

de farklı bir pencereden bakmakta hiç zorlanmaz. Bu durum Kırmızılara birçok avantaj sağlar. Mesela bir Kırmızı kendine ait bir fikri olmadığında diğer insanların fikirlerini reddetmez. İşin ucunda gelişim ya da ilerleme fırsatı varsa farklı görüşleri değerlendirmekten zarar gelmez.

Bazen kararları biraz fazla hızlı verebilirler ama sürekli değişim arzusu onlara güçlü bir dinamizm ve esneklik sağlar. Bir şey uzun süre (hatta bazen sadece birkaç hafta bile olabilir) aynı düzeyde kalmışsa, duruma kesin el atar. Durağanlık onu deli eder. Bazı insanlar bunu stresli bulabilir. Fakat bir Kırmızıya halihazırda çalışan bir şeyi neden değiştirdiğini sorarsanız duyacağınız cevap muhtemelen şu olur: "Çünkü değiştirebilirdim."

Kırmızılar sadece güçlü ve olumlu özelliklerden ibaret değil elbette, doğal olarak bazı zayıf yanları ve yaşadıkları dezavantajlar da var. Örneğin Kırmızılar statükodan çabucak sıkılır ve değişiklik yapmak ister. Diğer insanlar bir sonraki adımını bile planlayamazken onlar çoktan sıkılmış ve birkaç adım sonrasına geçmiş olur. Yeşiller ve Maviler şirkete yeni yeni alışırken, Kırmızılar işleyişi ve sistemi çoktan çözmüştür. Kırmızı olmak birkaç adım, birkaç hamle, birkaç basamak önde olmaktır.

Peki, bu iyi mi yoksa kötü mü? Sizce?

Kırmızı davranış üzerine son sözler

Ee, siz ne düşünüyorsunuz? Tanıdığınız bir Kırmızı var mı? Peki, etrafınızda hiç Kırmızı var mı? İşte size bazı ünlü Kırmızılar: Steve Jobs, FDR, Venus Williams, Margaret Thatcher, Barack Obama ve Rahibe Teresa.

Ah evet, doğru. Rahibe Teresa'nın eylemlerini, başarılarını, ne kadar güçlü bir karakter olduğunu, nelere meydan okuduğunu, dünyanın önde gelen liderleriyle baş etmek zorunda kaldığını göz önüne alırsanız ne kadar azimli, kararlı, etkili ve ikna edici biri olduğunu fark edebilirsiniz. Tipik bir Kırmızı profili, öyle değil mi?

BEŞİNCİ BÖLÜM

SARI DAVRANIŞ

Ayakları yere basmayan birini nasıl tanırsınız?
Onu gerçekliğe nasıl döndürebilirsiniz?

"Kulağa eğlenceli geliyor! Bırak ben yapayım!"

Şimdi de sıra Hipokrat'ın dünyasında Sanguine insan olarak tanımlanan, kanlı canlı mizaca sahip kişilerde. Bu insanı tanımlamak için hangi eşanlamlı kelimeleri kullanabiliriz? 'İyimser', 'neşeli', 'hayat dolu', 'hayata umut dolu gözlerle bakan' Bazı sözlüklerde 'olasılıkların adamı' ifadesine bile rastlamanız mümkün, peki buna ne diyorsunuz? Açıkçası bu, Sarı davranış için mükemmel bir tanım. Bu insanlar yaşamak için yaşayan insanlardır; her zaman zevk alacak bir şeyler bulurlar. Hayat bir ziyafettir ve Sarılar bu ziyafetten olabildiğince çok haz almaya çalışanlardır. Neşe, keyif, eğlence ve kahkahayı hayatlarından eksik etmezler. Neden olmasın? Yani demek istiyorum ki güneş bir yerlerde parlamaya devam ediyor.

Diğer insanların kara bulutlar gördüğü yerde güneş ışıkla-

rını gören tanıdıklarınız var mı? Aylardır iyi bir haber almamış olmasına rağmen hâlâ neşeyle gülebilen biriyle hiç karşılaştınız mı? Cevabınız evetse, karşınızdaki insan bir Sarı olabilir. Bir partiye gittiğinizde ortamdaki herkesin niçin bir kadının ya da bir erkeğin etrafında toplandığını merak ettiğiniz oldu mu? İşte o çemberin tam ortasında duran ve herkese keyifli vakit geçirten kişi bir Sarıdır. Sarılar bir ambiyansı doruk noktasına ulaştıran kişilerdir, onlar sayesinde her etkinlik bir şenlik havasında geçer. Bulundukları ortam artık onlara keyif vermiyorsa hemen atmosferin çok daha iyi olduğu başka bir yere yönelirler.

Bir Sarıyı ayırt etmek çok kolaydır. Sürekli konuşan kişidir. Soru sormak yerine sorulara yanıt verendir, hatta bazen kimsenin sormadığı soruları bile yanıtlama gereği duyar. Bir soruya yanıt verirken konuyla ilgisi olsun ya da olmasın mutlaka bir hikaye anlatır. Ne anlattığı çok da önemli değildir aslında çünkü o er ya da geç sizi de havaya sokacaktır. O ruhunuza neşe getirendir. O kadar olumlu, o kadar keyiflidir ki onun yanında uzun süre üzgün kalamazsınız.

Sarıların diğer renklerden çok daha popüler olduğunu söyleyecek kadar ileri gideceğim. Böyle bir şeyi nasıl mı söyleyebiliyorum? Anlatıyorum, kararı kendiniz verin. Sarılar eğlenmeyi sever, çevrelerindeki insanların ruh halini iyileştirir ve eğlenceli şeyler hep onlar ortamdayken gerçekleşir. Herkesin dikkatini çekmeyi becerdikleri gibi, dikkatleri üzerlerinde tutmayı da başarırlar. Sarılar önemli olduğumuzu hissettirirler. Çok tatlı ve kibar insanlardır.

Aynı zamanda hislerini açıkça gösteren insanlardır. Tıpkı Kırmızılar gibi Sarılar da hızlı karar vermek ister. Ancak Kır-

mızıların aksine kararlarının altında yatan nedene mantıksal bir açıklama getirmekte zorlanırlar. Onlardan genellikle şu cevabı duyarsınız: "Buna karar verdim çünkü böylesinin daha doğru olduğunu hissettim." Sezgilerin gücünü küçümsememek lazım tabii. Araştırmalar sezgiler konusunda önyargılı olduğumuzu, doğruluk paylarının tahmin ettiğimizden çok daha fazla olduğunu söylüyor. Ancak burada o tarz bir sezgiden bahsetmiyoruz. Hiçbir düşüncenin olmadığı, odak noktasında sadece duyguların olduğu kararlardan bahsediyoruz. Sarılar işte bu yüzden çoğunlukla duygusal kararlar verir.

Sarı bir kız kardeşim var, adı Marita. O kadar rahat, o kadar nazik biridir ki bugüne dek birinin onun hakkında kötü ya da olumsuz bir şey söylediğini hiç duymadım. Asla... Belki sübjektif bakıyorum, bilemiyorum. Ama gerçekten de öyle, onunla tanışıp da saniyesinde onu sevmeyen kimseyi görmedim. Tanıştığı herkesle iletişim kurabilmek gibi eşsiz bir yeteneğe sahip.

Marita her zaman insanları eğlendirecek türden bir şey söyler; cebinde hep komik birkaç cümle vardır. Ancak söylediklerinin bazıları o kadar tuhaftır ki bazen ona "Bunu söylerken ne düşünüyordun?" diye sormak zorunda kalırım. Bir kahkaha atar ve genelde şöyle bir yanıt verir: "Düşünmek derken? Düşünmüyordum ki!"

Marita ve eşi Leif'i ziyaret etmek benim için pek çok yönden özgürleştirici bir deneyim. Etraflarındaki her şeyin iyi yanlarını görebilme becerilerinin bir parçası olmak benim de rahatlamamı sağlıyor. Onların yanında hiç olmadığım kadar mutlu ve neşeli oluyorum. Yıllarca bunun nedenini merak ettim. Sonunda Sarı davranışın bulaşıcı olduğu sonucuna vardım.

Kız kardeşime, "Görünüşe bakılırsa yağmur yağacak," desem, "Zannetmem," der. Pencereden dışarıyı işaret edip, "Bak işte, gerçekten de yağmur yağıyor. Hava kararmaya başladı. Fırtına gelecek," desem, "Evet ama sonrasında güneş tekrar çıkacak! Bekle ve gör," der. Sonra güler. Koltuğuna oturur, suratında kocaman bir gülümsemeyle çimenlere düşen yağmur damlalarını izler. Ve ben de diğer herkesle gülmeye başlarım. Neden mi? Çünkü ona direnmek imkansızdır.

"Ne kadar çok o kadar iyi! Senin arkadaşların benim arkadaşlarım..."

Davranışlarında bol bol Sarı olan insanlar ilişki yaratmaya odaklıdır. Dışa dönük ve inanılmaz derecede ikna edicidirler. Hevesli, coşkulu ve meraklıdırlar. Diğer insanlara, hatta ve hatta yabancılara kendilerinden ve duygularından bahsedebilirler.

Sarılar herkesle konuşabilir. Kesinlikle utangaç değillerdir, tanıştıkları çoğu kişinin tatlı ve iyi olduğunu düşünürler. Yabancıları bile olumlu bir bakış açısıyla değerlendirirler. Onlar henüz tanışmadığınız arkadaşlarınızdır.

Çoğu insan Sarıların sürekli gülümsediğini ve güldüğünü fark eder. Bu tartışmasız Sarıların en güçlü özelliklerinden biridir. İyimserlikleri asla bitmez. Diğer insanların "Dünya giderek cehenneme dönüşüyor," gibi yorumlarına karşılık onlar, "Buradaki manzara ne kadar güzel!" tarzında cümleler kurar.

Kırmızılar gibi Sarılar da çok enerjiktir. Pek çok şey ilgi alanları dahilindedir. Sarılar tanışabileceğiniz en meraklı insanlardır. Yeni olan her şey onlar için keyifli ve eğlencelidir.

Sarı biri enerjisinin büyük bölümünü bir şeyi yapmanın yeni yollarını bulmak için harcar.

En çok Noel kartını sizce kim alır? Sarılar. Kimin telefonundaki kişi sayısı en fazladır? Evet doğru, Sarılar. Facebook'da kimin daha çok arkadaşı vardır? Sanırım artık anladınız, evet yine Sarılar. Her yerde arkadaşları vardır. Her daim güncellerdir ve herkesle sürekli iletişim halindedirler. Olan bitenden haberdar olmayı çok severler. Bir yerde bir şey mi oluyor? Sarılar orada olmak ister. Birisi süper bir parti mi organize etti? Sarılar da orada olup eğlenmelidir. Hatta mümkünse bütün partilerde boy göstermelidirler. Onlarsız parti olur mu? Tabii ki olmaz...

SARI insanlar genellikle kendilerini şöyle görür:

Coşkulu	Cazibeli	Dışa dönük
İlham verici	İyimser	Esnek
Açık	Yaratıcı	Doğal
İkna edici	Nazik	Konuşkan

"Harika, değil mi? Acayip çoookkk seviyorum!"

Sarı davranışı en iyi karakterize eden şey sınırsız iyimserlik ve coşkudur. Moralleri kolay kolay bozulmaz. Sarıların varoluşu tek bir şeye odaklıdır; fırsatlar ve çözümler bulmak.

Hipokrat yaşadığı dönemde Sarıları 'sanguine' yani kanlı

canlı kimseler olarak adlandırırdı. Bu en basit tabiriyle iyimserlik demek. Sarıların bakış açısına göre gerçekte sorun diye bir şey yoktur. Her şey eninde sonunda hallolur. Öyle veya böyle herkesin kendine dert ettiği bir şey olduğunu bilirler. Fakat dünya sadece endişe ve zorluklarla dolu bir yer değildir. Sarılar iflah olmaz iyimserlerdir. Hayata o kadar olumlu bakarlar ki içlerindekini etraflarındaki insanlara da yayarlar. Şakaları, övgüleri, eğlenceli tavırları, sohbetleri karşılarındaki kişiye mutlaka nüfus eder. Neşeleri virüsten daha bulaşıcıdır.

Sarıların bu inanılmaz enerjiyi nereden bulduğunu söyleyemem ama bu enerjinin odak noktası keyiftir. Eğlenmeyi çok severler, kendilerini sosyal birliktelikler kurmaya adamışlardır. Herkes birlikte olmalıdır. Bir Sarı başka birinin mutsuz, hüzünlü ya da karamsar olmasına izin vermez.

Micke adında iyi bir arkadaşım var, kendisi bir Sarı. Hayat karşısına pek çok zorluk çıkardı. Karısı onu terk etti, çocukları okulda sorunlar yaşıyor, çalıştığı şirketlerin çoğu iflas ettiği için defalarca kez işini kaybetti. Arabasıyla o kadar çok kaza geçirdi ki bir yerden sonra saymayı bıraktım. Bunların yanı sıra evine hırsız girdi, değerli eşyaları çalındı. Daha neler neler... Micke aradığında bazen telefonu açmaya bile korkuyorum. Doğruyu söylemem gerekirse, Micke tanıdığım en talihsiz, en uğursuz adam.

Yalnız işin ilginç yanı başına gelen onca şeye rağmen Micke hiç rahatsız görünmüyor. Bir şey olduğunda, mesela bir kaza geçirdiğinde herkes gibi o da üzülüyor ya da geriliyor tabii. Fakat bu üzüntüsü hiçbir zaman uzun sürmüyor. Tabii ki olaylar gerçekleştiği anda gerginlik yaşıyor ama bu, kalıcı bir

hisse dönüşmüyor. Böyle duygular sabun köpüğü gibi içinde sönüp gidiyor.

İkimizin de genç olduğu dönemlerde yaşadığımız bir olayı hatırlıyorum. Eski model bir Alfa Romeo almıştı. İki kapılı, iki kişilik bir arabaydı. Aslında hurda vaziyetteydi, hatta tek parça halinde duruyor olması bile başlı başına bir mucizeydi. Arabayı alalı bir hafta olmuştu ki Micke bir elektrik direğine tosladı. Çarpma sonrası sürücü koltuğunun kapısı açılmamış ve Micke araçtan dışarı çıkamamıştı. Kazayı duyunca çok endişelendim. Hemen aradım ve iyi olup olmadığını sordum. Ne cevap verdi dersiniz? "İyiyim! Az önce diğer kapıdan çıktım!"

İyimser danışman yine yaptı yapacağını

Sarı insanlar o kadar pozitif ve neşelilerdir ki çevrelerine de neşe ve sıcaklık yayarlar. Kontrol edilemez bu iyimserlikleri sayesinde tüm itirazları kolaylıkla çürütebilirler.

Yanında sürekli iyi şeylere dikkat çeken biri varken kim üzülebilir?

Bardağın boş tarafını görmeyi reddeden birinden kim etkilenmez ki? Kim her şeyin sadece olumlu yanlarını görebilir?

Müşterilerimden biri ilaç firmasında satış müdürü olarak çalışıyordu. Marianne şu anki pozisyonuna 'uzun yoldan' diye tabir ettiğimiz şekilde gelmişti, yani başarılı olmak için hep çok çalışmıştı. Yöneticileri ve iş arkadaşları Marianne'nin başarısının ardında tek bir şeyin yattığı konusunda hemfikirdi; etrafındakilere ilham vermek konusunda inanılmaz yetenekliydi.

Liderlik ettiği satış toplantılarına birçok kez katıldım ve Marianne'i yakından gözlememe şansına eriştim. Marianne'i

görene kadar motivasyon konusunda iyi olduğumu düşünürdüm. Fakat onun yetenekleri karşısında şapka çıkardım. Sadece birkaç dakika içinde odadaki insanları etkisi altına alabiliyordu. O kadar ki Marianne satıcılara camdan atlamalarını söylese, eminim ki beşinci katta olmalarına aldırış etmeden herkes atlardı. Her şeyi olduğundan çok daha basitmiş gibi gösteriyordu.

"Camdan atlamak harika bir fikir! Bunu yapabiliriz! Haydi atlayalım!"

Ve grup Marianne'nin peşinden atlar. İyimserliği ve olumlu bakış açısı sayesinde insanların büyük başarılar elde etmesini sağlayabiliyordu. Aslında, temelde yaptığı şey insanların olumsuz faktörleri görmesini engellemekti, sanki gözlerine bir çeşit perde çekiyordu. Herkes için ilham kaynağı oluyor, insanların özgüvenini akıl almaz şekilde arttırıyordu.

Bir keresinde, çalıştığı şirket tarafından mağdur edilmiş öfkeli bir müşteriyle nasıl başa çıktığını yakından izledim. Çoğumuzun karşılaşmak istemeyeceği bir durum! Ancak Marianne için sorun değildi. Öncelikle müşteriye sürekli gülümsemiş ve negatif yorum yağmurunu duymazdan gelmişti. Bir süre sonra müşterinin yüzündeki öfkeli ifade yumuşadı. Çok geçmeden de önce nazik bir tebessüme, sonra da kahkahaya dönüştü. Böyle bir şey nasıl mümkün olabilirdi ki? Marianne'nin bile bu soruyu cevaplayabileceğini sanmıyorum. Bana kalırsa bu onun doğasında vardı, bu yüzden özel bir taktik uygulamasına gerek kalmıyordu.

Her şeyi alt üst edersek ne olur?

Sarılar kadar beceriklisi zor bulunur. Sarılar diğer insanların göremediği çözümleri görmek gibi özel bir yetenekle doğarlar. Durumları ve olayları düzeltme ve yoluna sokma konusunda kendilerine has yöntemleri vardır. Daha basit bir dille anlatacak olursak, aklınıza gelebilecek her şeye farklı açılardan bakabilirler. Alışılmışın dışına çıkmak, ezber bozmak onların işidir. Bunun adına ne derseniz deyin, özetle belirli ve sabit bir düşünce kalıpları yoktur.

Konu her ne olursa olsun çok seri hareket ederler: Sarıların zihni çok hızlı çalışır, düşünce hızlarına yetişmek oldukça zordur. Bazen kendileri bile çılgın fikirlerini açıklamakta zorlanırlar.

Yakın arkadaşım Robban eviyle ilgili bir şeyler yapmayı çok seviyordu. İç mimari ve bahçe düzenlemeyle ilgili her şey onu büyülüyordu. Bana kalırsa halihazırdaki işini bırakıp dekorasyon konusunda tam zamanlı çalışmayı tercih ederdi.

Aslında tüm bunları kendi gözlerimle görmüştüm, tabii bir de eşinden duyduğum bazı şeyler vardı. Anlattığına göre Robban bahçede yürümeye başladığında karısı ondan geriye doğru saymaya başlıyordu. Tam yedide Robban karısına dönüp, "Hayatım, bir fikrim var!" diye sesleniyordu.

Robban'ın yaratıcılığının altında birkaç neden vardı. Öncelikle görsel algısı çok güçlüydü ve imgeleme yapmak onun için çok kolaydı. Bir yere baktığında orada olması gereken şeyi 'görebiliyordu' Aynı zamanda çok cesurdu; yeni şeyler denemekten ya da yeni şeyler hakkında konuşmaktan hiç korkmuyordu. Genellikle ağzı ve zihni birbirine paralel çalı-

şıyordu, aklına yeni bir fikir geldiği an onu hemen dile getiriyordu.

Bir keresinde bir Sarıyla çalışmıştım. Karşıdan karşıya geçerken bile aklına birkaç tane yeni iş fikri geliyordu. Sadece sağına soluna bakıyordu ve bingo! İşte bir tane daha! Bu nasıl oluyordu? Gerçekten bilmiyorum. Uzun süre aklına gelen fikirleri ve önerilerini bir kağıda yazmasını istedik. Sarılar böyle bir talep karşısında ne mi yapar? Cevabı zayıf yönlerinden bahsetmeye başladığımızda vereceğim.

Sarıların işini kolaylaştıran bir diğer özellik sınır tanımamalarıdır. Yaratıcı moda geçmişse, alışılagelmiş kuralların bile ötesine geçer. İş hayatında elbette ki sistemsel ve hiyerarşik sınırlamalar vardır, yani bu o dünyanın mutlak bir parçasıdır. Ancak Sarılar bu tür sınırlamalara pek aldırış etmez. Hatta bazı Sarılar bunların varlığından bile haberdar değildir.

Yeni öneriler mi duymak istiyorsunuz? Her türlü fikre açığım mı diyorsunuz? Derhal tanıdığınız en Sarı insanı bulun. Tıkandığınızı mı hissediyorsunuz? Düşünceleriniz mantıksal bir bataklığa mı saplandı? Eski bir sorunu çözmek için yeni bir bakış açısına mı ihtiyacınız var? Sarı birini bulun ve onunla konuşun. Sunacağı yeni fikirlerin uygulanabilir olup olmayacağından ya da işinize ne derece yarayacağından pek emin değilim. Çünkü gerçeklik Sarılar için belirleyici bir faktör değildir. Yine de size sunacakları fikir yelpazesini hafife almayın. Bir fikir başka bir fikri, o da bir başkasını doğurur. Bir bakmışsınız ipin ucu sizi inanılmaz bir yere çıkarmış ve hayal bile edemeyeceğiniz bir şey bulmuşsunuz. Neden olmasın?

Penguene kar, deveye kum satmak

Bitmek tükenmek bilmeyen enerjileri ve iyimserlikleriyle Sarılar çok ikna edicidir. Çabuk gaza gelir, kendilerini fazla kaptırırlar. Diğer insanların çıkmaz olarak nitelendirdiği durumlarda fırsatlar ve çözümler görebilirler.

İkna etmek ve inandırmak arasında bir fark olduğu söylenir, pek çok Sarı bu sınırları aşar. Söyledikleri her şey anında aklınıza yatar. Ağızları iyi laf yaptığı için insanları kendi taraflarına çekmek konusunda gerçek bir ustadırlar.

Konuşmanın ve dilin gücü kısmına gelirsek: Beden Diliyle ilgili olan bölümde açıkladığım gibi, Sarılar çok çeşitli jest ve mimikler kullanır, bu konuda çoğu insandan daha iyidir. Diğer deyişle sizi sadece sözcüklerin gücüyle değil beden dilleriyle de istedikleri kıvama getirebilirler.

Ancak olay sadece enerji ve iradeden ibaret değildir. Sarıların kendilerini ve düşüncelerini ifade etme biçimi benzersizdir. Bu yüzden de dinleyicilerini kolayca peşlerinden sürükleyebilirler. Konuşurken mutlaka görsel öğelerden yararlanırlar, hatta daha etkili olsun diye en renkli ve en keskin görüntüleri seçerler. Beş duyumuza aynı anda hitap etmeyi başardıkları için duyduklarımızı tüm bedenimizde hissetmemizi sağlar, algı kanallarımızda boşluk bırakmazlar.

Kendileri farkında olmasa da Sarılar hitabet konusunda doğuştan yeteneklidir, konuşmak onların uzmanlık alanıdır. Çok önemli bir gerçeği içgüdüsel olarak bilirler; mesajı taşıyan kişi mesajın kendisi kadar önemlidir. Dolayısıyla sizi bir birey olarak algılar ve size en doğru şekilde yaklaşırlar. Genellikle

içten davranır, elinizi sıkar, size iltifat eder, kibar yorumlar yapar ve size kendinizi önemli hissettirirler.

Pek çok politikacı bu konuda harikadır, örneğin Başkan Bill Clinton. Pek çok Sarı gibi doğal bir karizmaya sahiptir. Karşısındaki kişiyle gerçekten ilgilenir, doğru zamanda en doğru soruları sorarak insanların kendilerini önemli hissetmesini sağlar. Tam bir iletişim gurusu, öyle değil mi?

"Çok sayıda insan tanıyorum. Aslında herkesi tanıyorum."

Sarıların dostluk kurması engellenirse, yavaşça solar ve ölürler. Tamam, biraz abartmış olabilirim ama gerçek şu ki Sarı davranışını en iyi ifade eden şey ilişki kurma becerisidir.

Sarılar esin kaynağıdır. Etrafındaki herkese ilham verir ve bunu yapmanın en iyi yolu da onlarla ilişki kurmaktır. Örneğin, bir Sarı iş hayatında açık ara farkla en önemli şeyin ilişkiler olduğunu bilir. Müşteriniz sizinle ilgili olumlu hisler taşımıyorsa birlikte ilerleme kaydetmeniz hayli zor olacaktır.

Sarılar herkesi tanır. Diğer insanlara nazaran çok daha fazla eşi, dostu vardır. Herkesi severler. Bir Sarının, bir insana arkadaşım demesi için onu tamamen tanıması gerekmez. Kendisinden hoşlanmadığınızı açıkça söylemediğiniz ya da belli etmediğiniz sürece sizi potansiyel dostu ya da ahbabı olarak görür. Yani onun bakış açısına göre karşısında olmayan herkes yanındadır. Kırmızılar ne yapılması gerektiğini sorgular, Sarılar ise kimin yapacağını bilmek ister. Bu soru Sarılar için oldukça önemlidir. Grubu ya da ekibi birlikte

çalışamıyorsa ya da ortamda başka bir problem varsa Sarı mutsuz olur. Kendini göstermesi için düzgün ve sorunsuz ilişkilere ihtiyacı vardır.

Sarı davranış üzerine son sözler

Ne düşünüyorsunuz? Daha önce gerçek bir Sarıyla tanıştınız mı? Sarı özellikleri baskın ünlü isimleri duymaya hazır mısınız? İşte size yaşayan örnekler: Oprah Winfrey, Robin Williams, Ellen DeGeneres... Hadi birkaç tane de kurgusal karakter sayalım: Yüzüklerin Efendisi'ndeki Pippin ve Yıldız Savaşları'ndaki Han Solo.

ALTINCI BÖLÜM

YEŞİL DAVRANIŞ

Değişim neden bu kadar zordur?
Üstesinden nasıl gelirsiniz?

"Bunu nasıl yapacağız? Acil değil, değil mi?"

Yeşil insan en yaygın olandır. Dolayısıyla Yeşil insanlarla her yerde karşılaşabilirsiniz. Yeşil insanı tanımlamanın en kolay yolu nedir? Bana göre o diğer renklerin ortalamasıdır. Lütfen bunu olumsuz bir şey olarak yorumlamayın, sadece neyi kastettiğimi anlamaya çalışın. Kırmızılar stresli ve performans odaklı, Sarılar yaratıcı ve yaşamayı seven, Maviler mükemmeliyetçi Excel Sayfası Şövalyeleri, Yeşiller ise en dengeli olanlardır. Diğer renklerdeki aşırı kişisel özellikleri zarif bir biçimde dengelerler. Yeşil kişilik tipi Hipokrat'ın kuramında Ağır Kanlı Mizaç adı verilen gruptur. Aztekler bu kişilere dünya insanı ismini vermiştir. Onları tanımlayan diğer ifadeler şunlardır: 'Sakin , 'yavaş' ve 'uysal'

Doğruları konuşmanın zamanı, herkes uçlarda yaşayacak

diye bir şey yok. Öyle olsa, hiçbir işi tamamlayamazdık. Herkesin hırslı bir lider olduğu bir dünyada kime liderlik edeceksiniz? Herkes eğlenceli ve komik olursa kimi eğlendireceksiniz? Herkes detaycı ve mükemmeliyetçi olursa neyi düzene koymaya çalışacaksınız?

İşin özü Yeşiller diğerleri gibi çıkıntı değildir. Bu özellikleri sayesinde genellikle sükûneti sağlarlar. Kırmızılar ve Sarılar vitesi yükseltirse Yeşiller frene basmayı bilir. Maviler detaylara takılıp kalmışsa, Yeşiller doğru yola odaklanmalarına yardımcı olur.

Yeşil arkadaşınız doğum gününüzü asla unutmaz. Başarılarınızı kıskanmaz, kendisiyle ilgili bir şeyler anlatıp sizi gölgede bırakmaz. Ne sizi alt etmeye çalışır ne de aşırı taleplerle rahatsız etmeye. Başınızın etini yemez. Sizi rakibi olarak görmez. Mecbur kalmadığı ya da biri bunu ondan istemediği sürece dümene geçmez. İdare bende olsun diye diretmez. Ayrıca o...

Bir saniye lütfen, şöyle dediğinizi duyar gibiyim: "Tamam bunların hiçbirini yapmıyor, iyi hoş da tam olarak ne yapıyor?"

Yeşillerin diğer insanlardan daha pasif olduğu gerçeğini görmezden gelemeyiz. Kırmızılar kadar azimli, Sarılar kadar becerikli, Maviler kadar düzenli değillerdir. Basitçe söylemek gerekirse, aslında çoğu insan gibidirler.

Tam da bu yüzden baş etmesi oldukça kolay kişilerdir. Olduğunuz kişi olmanıza imkan tanırlar. Çok fazla istekleri yoktur ve durduk yere olay çıkarmazlar. Yeşil özelliklere sahip çocukları genellikle küçük meleklere benzetiriz. Acıktıklarında yemek yerler, uykuları geldiğinde uyurlar, ödevleri varsa yaparlar.

Dahası da var. Yeşiller birini incitmekten özellikle kaçınır. Aslında kimseyi kırmak istemezler, patronları saçma bir karar verse bile ona karşı gelmezler. (En azından yüzüne karşı bir şey demezler. Kahve molasında konuşurlar ama o kısma sonradan değineceğiz.) Genellikle uyum sağlamaya gayret ederler, bu da onları en dengeli kişiler yapar. Örneğin, kafası karışmış Sarıları sakinleştirmek için idealdirler. Zaman zaman buz kesen Mavilerin içini ısıtmakta üstlerine yoktur.

Düzenli olarak görüştüğümüz bir aile vardı. Ailenin babası Sarıydı, maskaralık etmeyi ve ilgi odağı olmayı severdi. Eğlenceli oyunlar bulur ve kendisine yöneltilen soruları keyifle yanıtlardı. Herkes onun için bir izleyici kitlesiydi ve sahneden asla inmezdi. Karısı ise Yeşildi. Sakin, kendi halinde ve rahattı. Kocası etrafta hoplayıp zıplarken (bu arada bunlar orta yaşlı kişilerdi), o sessizce koltukta oturur ve gülümserdi. Herkes gibi kocasının maskaralıklarını keyifle izlerdi. Eşinin bu hallerinin onu yorup yormadığını sorduğumda alçak sesle şunu söyledi: "Ama çok eğleniyor."

Bu tipik bir Yeşil özelliğidir. Diğer insanların acayip davranışlarına karşı toleransları oldukça yüksektir. Zihninizde canlandırmaya çalıştığım resim biraz daha netleşti mi? Yeşiller hakkında kafa yormak zorunda olmadığımız kişilerdir, yani çoğumuzun.

Bazı temel esaslar

Yeşil insanlar nezaketin vücut bulmuş halidir. Ne zaman yardıma ihtiyaç duysanız, oradadırlar. İlişkilerinde göze çarpan özellik ellerinden gelen her şeyi yapmalarıdır. İlişkilerinin

uzun ömürlü olması için uğraşırlar. Sizin, sevgilinizin, çocuğunuzun doğum günlerini bilirler. Kedinizin ne zaman doğduğunu hatırlamaları bile beni şaşırtmaz.

Yeşillerin en yaygın özelliklerinden biri de iyi bir dinleyici olmalarıdır. Bir Yeşil kendinden çok sizinle ilgilidir. Diyelim ki kendisiyle sizden daha çok ilgilenmesi gereken bir durum yaşıyor, bırakın size belli etmeyi böyle bir şeyi hayal bile edemez. Yeşilleri genellikle kamu sektöründe görürsünüz. Kişisel çıkarlarını düşünmeden başkalarına yardım ederler.

Ayrıca iyi bir takım oyuncusu olmalarıyla bilinirler. Takım, grup, aile her zaman bireyden önce gelir. Çoğu üyesi Yeşil olan toplulukların hasta, güçsüz ve muhtaç kimselere her zaman yardım eli uzattıklarını söyleyebilirim. Yardıma ihtiyaç duyan bir arkadaşa asla sırtlarını dönmezler; onları istediğiniz zaman arayabilirsiniz. Başınızı yaslayabileceğiniz ve rahatça ağlayabileceğiniz bir omuz sunarlar.

Değişime çok yabancı değillerdir ama değişimin en güçlü yanlarından biri olduğunu da söyleyemeyiz. Değişimin neden gerekli olduğunu açıklar ve ihtiyacı olan zamanı verirseniz, Yeşil yeni şeyler denemek için kendini hazırlayacaktır. Ancak Yeşil size an itibariyle sahip olduklarınız, kalkıştığınız şeyin sonuçlarını asla tam olarak bilemeyeceğiniz gibi konularda önemli hatırlatmalar yapmayı da ihmal etmez. Özetle davulun sesi uzaktan hoş gelir.

YEŞİL insanlar genellikle kendilerini şöyle görür:



Dünyanın en iyi arkadaşı

Daha önce de söylediğim gibi, Yeşiller doğaları gereği arkadaş canlısı insanlardır. Hayatınızın nasıl gittiğini sorduklarında, hiçbir art niyetleri olmadığını bilirsiniz. Sizi ve iyiliğinizi düşünmekten geceleri gözüne uyku girmediği bile olur. Sarılar gibi Yeşiller de ilişki insanıdır. Samimi ve güvenilirdirler.

Bir grup insana kim yardım etmek ister diye sorsanız bir adım öne çıkıp, "Ben! Ben!" diye bağıracak olan kişi Yeşildir. Neden mi? Çünkü kimseyi zor durumda bırakmak istemez. Dahası kimse size yardım etmediğinde kendinizi ne kadar kötü hissedeceğinizi en iyi o bilir. Pasif biri olsa bile bir arkadaşa yardım eli uzatmak için hep hazırdır. Direkt ya da dolaylı olarak elinden geleni yapar.

Yıllar önce bir danışmanlık firmasında birlikte çalıştığım genç bir kadın vardı. Kabul etmem gerekir ki Maja da bir Maviydi ama aynı zamanda Yeşildi de. Sorunu belliydi; biri ne

zaman yardım istese, Maja'nın cevabı hep evet oluyordu, hem de her seferinde.

Yapacak o kadar çok işi vardı ki üstündeki evraklar yüzünden masası görülmüyordu. Ancak bir yolunu bulup hepsini halledi-yordu. Maja'nın yardımına her zaman güvenebilirdik. Hepimizin aklından çıkan şeyleri o unutmazdı. Sıcak ve dostane bir gülüşü vardı. Bu yüzden yeni gelen müşterilerle ilk o etkileşimde olsun diye resepsiyonda çalışmasını istedik. Kahve getirmek, koltuk minderlerini düzeltmek, müşterilerin bekleme süresinin takibini yapmak gibi birçok işi severek yapar ve hiçbir işi aksatmazdı.

Maja ayrıca hiç kimsenin doğum gününü unutmazdı; çalı-şanların, eşlerinin ve hatta çocuklarının. Biz stresli danışman-lara, işimiz dışında ilgilenmemiz gereken bir ailemiz olduğu-nu hatırlatan kısa iletiler gönderirdi. Maja bizlerin ve aileler-imizin iyiliğini, bizim yerimize de düşünüyordu. Bu denli düşünceli ve kibar bir insandı. Aslında bu onun için oldukça doğal bir durumdu. Rahat olmasını, biraz da kendi hayatına bakmasını söylediğimizde bize bozulurdu. Bizimle ilgilen-mek istiyor, böylelikle kendini iyi hissediyordu. Tabii ki bu durumun bazı sınırları da vardı. Maja kocaman yüreği olan bir kadındı ve karşı tarafın iyi niyetini suiistimal etmesi gibi bir riski her zaman vardı. Maja bu riski sürekli alıyordu. Her şeye rağmen, belli bir dengeyi tutturduğunuz sürece bu denli özverili olmak çok kıymetli bir özellik.

Yeşiller bunu çok doğal bir şekilde yapar. Kendinize kahve alacağınız zaman diğerlerine de kahve isteyip istemediklerini sormak gayet doğal bir davranıştır. Diğer renkler boş kupasını alıp kahve makinesinin yanına giderken, Yeşiller kahve kara-fını alıp ortamdaki herkesin kahvesini doldurur.

Yeşiller herkesle iyi geçinmek, iletişimde kalmak ister. Hatta çok hoşlanmadıkları kişilerle bile iyi geçinmeye çalışırlar. Gürültü patırtı çıkmasını istemezler, tatsızlık çıkması onları mutsuz eder.

Yeşil herkes hakkında iyi şeyler düşünür. Diğer insanlara o kadar iyi davranır ki bazen hoş olmayan, hatta kötü diyebileceğimiz sonuçlar doğabilir. Fakat genellikle hata Yeşilde değil, karşı tarafta olur. O kadar iyi kalplidir ki bu hali diğer insanların ondan yararlanmasına neden olabilir.

Yakın arkadaşlarımdan biri olan Lasse de iyi bir insan, gerçek bir dosttur. Birinin yardıma ihtiyacı varsa anında koşar, elinden ne geliyorsa yapar. Bazen diğer insanların işlerini halletmeye kendini o kadar kaptırır ki kendi işini unutur.

Hafta sonları hem kendi çocuklarını hem arkadaşlarının çocuklarını alır ve diledikleri yere götürür. İnsanların taşınmasına yardım eder, karşı taraf istemeden el aletlerini ödünç verir. Bir şey anlatmak ya da bir şeyden şikayet etmek için aradığınızda sizi sabırla dinler. Bunca özveri zamanının büyük kısmını alsa da o halinden gayet memnun.

Bir işi yapacaklarını söylerlerse, o işi oldu bilin.

Bir Yeşil bir işi yapacağını söylerse, o işin yapılacağından emin olabilirsiniz. Elinden geliyorsa ya da yapacak imkanı varsa, mutlaka yapar. Belki kısa sürede yapamaz ama son teslim tarihini hiçbir zaman geçirmez. Yeşiller bir işi başaramamaktan hiç hoşlanmaz çünkü diğer insanları zor durumda bırakmak istemezler. Yeşiller iyi bir takım oyuncusudur, takımlarının sorun yaşaması en son isteyecekleri şeydir. İster şirket ister ekip

ister futbol takımı isterse aile olsun, takım kendilerinden önce gelir. Bir Yeşil için etrafındaki herkesle yakından ilgilenmek son derece doğal bir durumdur. Bu onların normalidir.

Yeşillerle geçinmenin neden kolay olduğu başlı başına bir tartışma konusudur. Bazı durumlarda bunun nedeni Yeşillerin tartışma, çatışma ya da diğer gerginlikleri hiç sevmemeleridir. Ancak çoğu zaman asıl neden etrafındaki insanları memnun ve mutlu etme arzularıdır. Bir işin yapılması sizi mutlu edecekse o işi mutlaka yaparlar. Diğer insanları memnun etme arzusu Yeşillerin itici gücüdür. Bu arzu, hamurlarında vardır ve çevrelerindeki insanların stres seviyesini azaltan bir dinginlik faktörü şeklinde ortaya çıkar.

"Hoş olmayan sürprizlerle karşılaşmak istemiyoruz. Başımıza neler geleceğini tam olarak bilsek iyi olur, her zaman."

Yeşil birine her zaman güvenebilirsiniz. Bazı şirketlerde güvenilir çalışanlara sahip olmak bir gereklilik olarak görülür. Yaratıcılık ve beceri aranan özellikler listesinin en üst sırasında olmayabilir. Bazen insanların işi anlamasını ve kendilerinden istenen şeyi harfiyen yapmalarını istersiniz.

Böyle bir iş sahibiyseniz, Yeşilleri işe almanız gerekir. Yeşiller söyleneni yapan, istikrarlı cevherlerdir. Kuralları çiğnemezler. Emir almak konusunda bir sorunları yoktur, yeter ki emirler net ve cazip bir şekilde düzenlenmiş olsun. İş ortamındaki istikrar ve belirli bir öngörülebilirlik Yeşillerin iyi hissetmesini sağlar. Yalnızca iş ortamında değil evle-

rinde, mahallelerinde ve hatta futbol takımlarında da durum böyledir.

Ne zaman bazı sorunlar yaşanmaya başlasa (ister ekonomik durgunluktan kaynaklansın isterse yeni bir yöneticinin gelişinden) bir grup içinde her türlü ilginç davranışı görmek mümkündür. Kırmızılar hiçbir zaman mesajın tamamını dinlemez. Neye inanıyorlarsa aceleyle onu yapmaya devam ederler. Alınan kararı beğenmedikleri için yönetime bağırmakla meşgul değillerse tabii. Sarılar hararetli tartışmalar başlatır, olanlar ve uğraşmak zorunda oldukları işler konusunda herkesi bilgilendirir. Mesaisinin büyük bölümünü çalışmak yerine son haberleri tartışarak geçirir. Maviler masalarına oturup bürokratik detaylara gömülür. Bir de cevabını henüz kimsenin bilmediği milyonlarca soru yöneltir.

Peki, ya Yeşiller? Yeşiller sadece söylenir. Yönetim güvenlik algılarını sabote edecek türden kararlar aldıysa biraz şikayet etmeleri kaçınılmazdır. Fakat ortalığı velveleye vermenin de bir anlamı yoktur. Önceden ne yapıyorlarsa onu yapmaya devam ederler. Aslında bunu yapmaları her şeyi daha da kolaylaştıracaktır. Yeşillerin davranışlarının yönünü nasıl değiştirebileceğinizden bahsedeceğim, şimdilik şunu bilmeniz önemli: Sakin kalmak ve işi devam ettirmek konusunda Yeşillerin üstüne yoktur.

Yeşiller nadiren karar değiştirirler, dolayısıyla belirli sorulara ne yanıt vereceklerini her zaman öngörebilirsiniz.

Birkaç yıl önce Greger isimli birine koçluk yapmıştım. Yıllardır CEO olarak çalışıyordu ve orta düzey yöneticilerinin hepsi Yeşildi. Yeni fikirlerini sunarken kendince bazı oyunlar oynamaktan zevk alıyordu. Toplantıdaki kişilerin yeni fikirle-

re vereceği tepkilerle ilgili tahminlerini küçük kağıtlara yazıyordu. Anna'dan 'Hayır', Stefan'dan 'Evet', Bertil'den 'Belki'. Her seferinde de haklı çıkıyordu! Greger onları o kadar iyi tanıyordu ki ne cevap vereceklerini önceden kestirebiliyordu.

Bu durum Sarılar için geçerli değildir. Sarılar yeni fırsatlar konusunda kendi tepkilerini bile öngöremezler. Tabii ki heyecanlanırlar ama bu heyecanları etraflarındakileri yorar, hatta tüketir. Ama Yeşillerle birlikte çalışmalarını sağlarsanız endişeleneceğiz bir durum kalmayacaktır.

"Kim? Ben mi? Ben önemli değilim. Unut gitsin! Beni hiç görmedin."

Yeşiller için önce hep grup gelir. Takımın kendisi, tek tek bireylerden daha önemlidir. Bunu unutmayın. Yeşiller için bu değişmez bir gerçektir ve buna karşı çıkılmamalıdır. İster çalışma grubu, ister takımı, ister ekibi, ister ailesi olsun hiç fark etmez. Her türlü grup Yeşil için çok önemlidir. Grubun ihtiyaçları karşılandığı sürece kendi ihtiyaçlarını görmezden gelirler.

Grubun sonuçta insanlardan oluştuğunu, bireyler tatmin olduğu sürece grubun da tatmin olacağını düşünebilirsiniz. Bu tanımlamanız doğru olabilir. Yalnız bu tanımlamada odak noktası kolektif bir kavram olan grup değil bireylerdir. Yeşil bunun tam tersinin doğru olduğuna inanır: Bireylerin iyi hissetmesi için grubun iyi hissetmesi gerekir.

İşte tam da bu noktada Yeşilin ilgili ve düşünceli tavrı devreye girer. Bu durum aslında bir Yeşilden direkt bir cevap almanın neden bu kadar zor olduğunu da açıklar. Yeşil her zaman herkesi mutlu etmeye çalışan kişidir.

Size çarpıcı bir başka hikaye anlatayım. Birkaç yıl önce, bir pazar günü yakından tanımadığım bir iş arkadaşım beni aradı. Kristoffer ile sadece birkaç aydır çalışıyordum ve onu henüz tam olarak çözebilmiş değildim.

Bu yüzden beni pazar sabahı arıyor oluşuna şaşırdım ve telefona cevap verdim. Arayanın kim olduğunu biliyordum ama benden ne isteyebileceğine dair hiçbir fikrim yoktu. Kibarca selam verdi ve neler yaptığımı sordu. O sırada yeni bir ev satın almıştım ve evi onarmakla meşguldüm. Kristoffer o gün için planımın ne olduğunu sordu, ben de ısıtıcıyla ilgili bir sorun yaşadığımı söyledim. Sonbahar bitmek üzereydi. Hava çok soğuktu ve ısıtıcının dolaşım pompalarından biri randımanlı çalışmıyordu. Kış aylarında daha düşük bir sıcaklıkla başa çıkabileceğinden emin değildim.

Kristoffer bir yeşil olarak bir sürü soru sordu. Ayrıca bana bir düzine tavsiye verdi. Söylediğine göre bir zamanlar onda da benzer bir ısıtıcı vardı. Dahası bana yardımcı olabilecek bir tesisatçı tanıyordu, tabii eğer ilgileniyorsam. Bir süre daha sohbet ettik. Beni arama nedenini giderek daha çok merak ediyordum.

Bana nerede yaşadığımı sordu. Adresimi verdim. Adresimi not edeceği ve tesisatçı arkadaşına vereceği konusunda söz verdi. Sonra kibar bir şekilde, "Bu arada" diye lafa girerek o gün şehre gitmeyi düşünüp düşünmediğimi sordu. Ofisten yaklaşık 20 km uzakta yaşıyordum ve pazar günü işe gitmek gibi bir niyetim yoktu. Durumu Kristoffer'a açıkladım.

Bir süre daha sohbet ettik. Sohbetin bitiminde daha fazla dayanamadım ve beni neden aradığını doğrudan sordum. Şöyle özetleyeyim: Üstünde tişörtle ofisin önünde bekliyordu. Yemek almak için dışarı çıkmış, ancak anahtarı içeride unut-

muştu. Hemen termometreye baktım. Hava eksi iki dereceydi ve hafif bir kar yağışı vardı. Yaklaşık on beş dakikadır konuşuyorduk! Hemen arabama bindim ve donmadan önce onu kurtarmayı başardım.

Bir Yeşil için diğer herkes kendisinden daha önemlidir. Bir Yeşil asla kendisi için bir şey istemez.

"Neyi kastettiğini biliyorum"

Yeşillerin içe dönük olduğu söylenir, yani iç dünyalarında daha aktiflerdir. Sırf konuşmuş olmak için konuşmazlar. Çevrenizdekilerden daha sessizseniz, dinleyen taraf olmanızdan daha doğal bir şey yoktur. Dolayısıyla, Yeşiller dinler. Sizinle ve fikirlerinizle içtenlikle ilgilenirler.

Söylediklerinizi gerçekten dinlerler. Sadece bir kazancı olacaksa dinleyen Kırmızıların ya da sizi hiç dinlemeyen Sarıların aksine (muhtemelen bunu reddedecekler) Yeşiller söylediklerinizi gerçekten duyarlar. İnsanların sorunlarıyla samimi bir şekilde ilgilenirler. Sorunlarınıza çözüm üretip üretmeyecekleri garanti değildir, ancak konuştuklarınızın tek bir kelimesini dahi kaçırmazlar. Lütfen bunu her durumda sizinle hemfikir oldukları şeklinde yorumlamayın. Yeşiller iyi dinleyicilerdir.

Şu ana kadar muhtemelen yapbozun parçalarını bir yere koymaya çalıştınız. Bu farklı renkler nerelere uyuyor? Hangi renk için hangi meslek daha uygun? Bunlar doğru ve yerinde sorular, ancak sorularınızın tek bir yanıtı yok. Farklı kurumlardaki gözlemlerime dayanarak şu kadarını söyleyebilirim: Kırmızılar ve bazı Sarılar perakendecilik ile satış konusunda oldukça iyi. Gerçekten öyle. Ancak Yeşiller genellikle göz

ardı ediliyor. Satıcılara hep daha az konuşup daha çok dinlemeyi öğretmeye çalışırız; bu Yeşillerin gayet doğal olarak yaptığı bir şey.

Helena birkaç yıl önce koçluk yaptığım bir satışçıydı. Yeşildi ve oldukça kibardı. Çoğu insan bu acımasız sektörde nasıl hayatta kalabildiğini anlayamıyordu. Benimse bir teorim var. Bir keresinde bana herkesin inanılmaz saygı gösterdiği sert bir genel müdürle tanışmasını anlatmıştı. Daha önce şirketteki kimse ona bir şey satmayı başaramamıştı, ancak biraz benim de yardımımla Helena bunu yapmayı kafasına koymuştu. Bunun üzerine bir görüşme ayarladı.

Şans eseri öğle yemeği yiyecekleri restoranın otoparkında karşılaştılar. Sert genel müdür altmışlı yılların sonuna ait olan klasik Amerikan arabasından bahsetmeye başladı. Parlak, güzel ve tabii ki çok özeldi. Helena aklına gelen ilk şeyi söyledi: Vay canına!

Genel müdür, "Arabaları sever misiniz?" diye sordu, daha tanışmamışlardı. Helena evet anlamında başını salladı. Sonra genel müdür arabasından bahsetmeye başladı; modifiye etmek için ne kadar para harcadığından, boyasından, alaşımından ve motorundan. Kaputu açıp arabanın ön kısmını gösterdi. Helena sadece kafasını salladı ve ona bir soru yöneltmemesini umut etti. Ford ve Chevrolet arasındaki farkı bile söyleyemezdi! Genel müdürün sözünü hiç kesmedi, sadece dinledi. Yaptığı şey bu kadar kolaydı işte! Ardından restorana geçtiler. Masaya oturduklarında genel müdür satış sözleşmesini görmek istediğini söyledi. Helena işi kapmıştı! Bunu nasıl yaptı? Sadece dinleyerek! Sözleşme imzalandığında yemekler daha servis edilmemişti bile...

Yeşil davranış üzerine son sözler

Tamam. Ailenizde Yeşil birileri var mı? Büyük ihtimalle.

Yeşil ünlülere gelecek olursak: Mr. Rogers, Gandhi, Michelle Obama ve Jimmy Carter. Ve tabii ki Yüce İsa... Diğer insanlara nasıl yardım edeceğini en iyi bilen kişi.

YEDİNCİ BÖLÜM

MAVİ DAVRANIŞ MÜKEMMELLİĞİN PEŞİNDE

"Bunu neden yapıyoruz?
Bilimsel bir açıklaması var mı?"

Dört rengin sonuncusu olan Mavi hayli ilginç bir arkadaşımızdır. Hayatınızın bir noktasında muhakkak bir Maviyle tanışmışsınızdır. Kendisiyle ilgili yaygara koparan bir tip değildir, ancak etrafında olan her şeye dikkat kesilir. Yeşil kendini akışa bırakır ama Mavi bütün doğru yanıtları bilir. Arka planda her şeyi analiz eder. Bunun yanı sıra sınıflandırır, inceler ve değerlendirir.

Her şeyin kendine has bir düzeni olduğu bir eve girdiyseniz, Mavi bireyle muhtemelen tanışmışsınızdır. Askıların üzerinde isim etiketleri yapıştırılmıştır ki çocuklar ceketleri hangisine asması gerektiğini bilsin. Yemek menüsü dengeli beslenildiğinden emin olmak için altı haftalık dilimler halinde hazırlanmış ve buzdolabının kapısına asılmıştır. Her bir araç gerecin koyulması gereken yer bellidir, böylelikle hiçbir şey kaybolmaz. Neden mi? Çünkü bir Mavi "Kendin Yap" insanıdır, eşyaları her zaman yerine koyar.

Aynı zamanda karamsardır. Pardon, gerçekçidir. Hataları ve riskleri görür. Bunların yanında melankoliktir de. Karakterini iyi anlatan diğer sözcükleri sıralayacak olursak: 'Mesafeli', 'Analitik', 'Detaycı'

"Affedersiniz ama bu tam olarak doğru değil"

Hepimizin böyle bir arkadaşı vardır. Lütfen bir düşünün: Arkadaşlarınızla bir restoranda oturuyorsunuz. Kedilerden, futboldan veya uzay mekiklerinden bahsediyorsunuz. Biri rastgele bir yorumda bulunuyor. Bu kişi New England Patriots'ın on bir kez Super Bowl'da oynadığını iddia eden Kırmızı arkadaşınız olabilir. Ya da çocukken West Philly'de, Will Smith'le aynı blokta oturduğunu sevinçle ve aynı zamanda gururla anlatan Sarı arkadaşınız olabilir.

Tam bu sırada Mavi arkadaşınız boğazını temizler ve kibar bir sesle konuşmaya başlar: Öncelikle Patriots, Super Bowl'a sadece on kez katılmıştır. İlk kez 1985 yılında o büyülü finalde boy göstermiştir, 2001 yılından bu yana sekiz kez daha oynamıştır. Diğer konuya gelirsek: Will Smith gerçekte Wynnefield'da büyümüştür ki burası bahsi geçen bloğun kuzeyinde yer almaktadır. Dahası cennet bahçesi kadar güzel olan Centennial Arboretum'a yarım saat yürüme mesafesindedir. Siz daha duyduklarınızı idrak etmeye çalışırken Mavi arkadaşınız tekrar söz alır. "Super Bowl'da oyuna başlamadan önce yapılan para atışları incelendiğinde, enteresandır ki son elli bir atışın yirmi yedisinde yazı, yirmi dördünde tura gelmiş. Dahası geçmiş istatistiklere göre para atışını kazanan takımın maçı kazanma ihtimali diğerinden daha düşük."

Hiç zorlamayın çocuklar, vazgeçin! Bu adam neredeyse her şeyi bilir. Bunu abartılacak ya da övünülecek bir şey olarak görmez. Fakat iddia ettiği şeyi savunmak için ortaya güçlü deliller koyar, yani onu sorgulamanız imkansızdır. Bilgiye nereden ulaşacağını bilir, hatta size söylediklerinin doğru olduğunu kanıtlayan kitabın yerini bile gösterebilir.

İşte Maviler böyledir. Ağzını açmadan önce gereken bütün hazırlıkları yapar: Google'da araştırmak, sözlükleri taramak, ilgili kitap ve kitapçıkları okumak... Liste uzar gider. Tüm bunlardan sonra karşısındaki kişiye detaylı bir rapor sunar. Bilip bilmeden konuşmaz, önce bilir sonra konuşur.

Ancak önemli bir konuyu not etmekte fayda var: Kendisine soru yöneltilmediği sürece konuyla ilgili tek laf etmez. Çünkü bildiklerini diğer insanlara göstermeye ya da şov yapmaya ihtiyaç duyan biri kesinlikle değildir. Bir Mavi tabii ki her şeyi bilemez, hiç kimse bilemez. Yine de söylediklerinin doğruluğuna çoğunlukla güvenebilirsiniz.

MAVİ insanlar genellikle kendilerini şöyle görür:

Detaycı	Dikkatli	Doğrucu
Düşünceli	Düzenli	Kalite odaklı
Kesin	Mantıklı	Mütevazi
Sistematik	Tedbirli	Yöntemli

Bir şey fark ettiniz mi? Elbette fark ettiniz. Bu sefer kişilik özelliklerini alfabetik sıraya göre yazdım; bir Mavinin takdir edeceği bir detay. Tek sorun şu ki ilerleyen bölümlerde bu kişilik özelliklerinin tamamına değinemeyeceğim. Bunu okuyan ve her bir özelliğin yanına küçük notlar alıp web sitemde konuyla ilgili yorumlar yapacak olan tüm Mavilere sesleniyorum: Lütfen farkında olmadan yaptığım hatalar ve eksik bıraktığım detaylar için beni affedin.

"Abartacak bir şey yok, sadece işimi yapıyordum"

Her şeyin en doğrusunu bilen bir insan nasıl mütevazı olabilir ki? Bu göreceli bir bakış ama pek çok şeye yanıt verebiliyorken bunu çok da büyütmemek gerçekten de alçakgönüllü bir davranış.

Gerçekten Mavi olan bir insan dünyaya konunun uzmanının kim olduğunu göstermek için özel bir çaba sarf etmez. Ne sahneye atar kendini, ne de ben buradayım diye bağırma gereği duyar. Mavinin her şeyin en doğrusunu bilen kişi olduğu zaten su götürmez bir gerçektir. Bunu bir tek Mavinin kendisinin bilmesi bile yeterlidir.

Yalnız bu alçak gönüllüğün bazı olumsuz yanları da yok değildir. Bir keresinde tuhaf bir şey yaşadım. Bir grup insan toplanmış çok önemli bir sorunu çözmek için kafa patlatıyorduk. Bu tür toplantıları daha önce de yapmıştık. Yalnız bu seferki epey bir yorucuydu, işin kötüsü hâlâ bir şey bulamamıştık. Neyse herkes bir köşede beyin hücrelerini sonuna kadar zorluyordu. İki saat sonra bir Mavi yanımıza gelip gayet normal bir şekilde çözümü gösterdi. Aslında çok bilgili ve

tecrübeli bir insandı. Ancak Maviler genellikle büyük resmi göremez, bu yüzden de hemen harekete geçmezler. Ona niçin iki saat önce gelmediğini sordum. Tipik bir Mavi olarak ne dese beğenirsiniz: "Şey, hiç sormadınız ki!"

Bu cevap karşısında sinirlenebilirsiniz ki gayet normal. Yalnız bu noktada Mavileri de anlamak gerekiyor. Düşününce ona hak verdim. Tartışmaya katılması için onu davet etmemiş olmamız benim sorunumdu, onun değil. Sonuçta o çözümü en başından beri biliyordu ve bu kadarı onun için yeterliydi.

Bir Mavi inanılmaz bir şekilde olağanüstü bir şey yapsa bile alkışlanmayı, övgü yağmuruna tutulmayı ya da sahneye çağrılmayı beklemez. Biraz tebrik ve takdirin bir zararı olmaz elbette. Siz bu kadarını bile yapsanız Mavi sadece başını hafifçe sallar, sizi selamlar, ödülünü alır, kibarca tebrikleri kabul eder. Ardından masasına döner ve yeni projesi üstünde çalışmaya başlar. Ona göre ortada abartılacak bir şey yoktur, sonuçta o sadece işini yapıyordur.

"Pardon bunu nerede okudunuz? Hangi baskı dediniz?"

Bir Mavi satır aralarını okur, gündeminde her zaman yeni bir şeyler öğrenmek vardır. "Tanrı ayrıntılarda gizlidir," derler, bunu söyleyen kişi muhtemelen bir Maviydi. Bu arada bu sözün bir de şeytanlı versiyonu var ama konumuz şu an o değil.

Hiçbir ayrıntı fark edilemeyecek kadar küçük değildir, bu yüzden hiçbir şekilde atlanmamalıdır. Bir Mavi için işin kolayına kaçmak ihtimal dahilinde değildir.

Şunu sorabilirsiniz: Bütün ayrıntılara hâkim olmaya çalışmamak ve işin kolayına kaçmak nasıl aynı şey olabilir? Bunu bir Maviye sorarsanız ikisinin aynı şey olduğunu söyleyecektir. Onun bakış açısına göre tam kontrole sahip olamamak ile kontrol sahibi olmamak aynı şeydir. "İşin kolayına kaçtığınızda elinize ne geçecek ki? Böyle bir şeyin mantıklı bir açıklaması olabilir mi?"

Maalesef gerçekler sandığınız gibi değil. Bunu anlamak için bir Mavinin eline bir iş sözleşmesi verin. Ona son otuz paragrafı atlayabileceğini söyleyin. Bu arada o bölümde önemli tek bir şey dahi olmasın, yani okunmadan geçilmesinde en ufak bir sorun yok diyelim. Şartlar böyleyken Mavi ne yapar dersiniz? Hemen söyleyeyim size hayretle bakar ve akli yeterliliğinizi sorgulamaya başlar. Yalnız her zaman yaptığını yapar ve bu konuda size tek kelime etmez. Sonra da bütün gece sözleşmeyi didik didik eder, ufacık bir detayı atlama korkusundan gözüne uyku girmez. Özetle yine bildiğini okur (ya da bu durumda okumasına gerek olmayan kısmı).

Birkaç yıl önce ambalaj sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin CEO'suna bir liderlik programı satmaya çalışmıştım. Kendisi Maviydi, buna hiç şüphe yoktu. E-postaları çok uzun, soğuk ve mesafeliydi. İlk görüşmemiz için elli dakikalık bir süre belirlemişti. Bir saat değil, kırk beş dakika değil, tam elli dakika. (Tabii bunun için kendince nedenleri vardı. Toplantımızdan sonra öğle yemeği yiyecekti ve yemek salonu şirkete altı dakika uzaklıktaydı. Lavaboya uğramak için iki dakika ayırmıştı, önce lavaboya uğraması gerekeceğini biliyordu. Yani elli dakika tüm bunlar için ideal süreydi.)

İlk karşılaşmamızda bekleme salonundaki özel bir köşeye

oturmamı sağlamıştı, hatta uygun gördüğü bir koltuğa oturtmuştu. Orayı kolay bulup bulmadığımı sormamıştı ki sahiden zorlanmıştım çünkü adres karışıktı. Bana ne kahve ne çay ikram etmişti. Selamlaşırken gülümsememişti bile. Ha bir de kartvizitimi oldukça dikkatli bir şekilde incelemişti.

Şirketinin ihtiyaçlarını belirledik ve bazı önemli hususların tekrar üstünden geçtik. Ofisime gider gitmez kendisine bir fiyat teklifi hazırlayabileceğimi söyledim. Masama oturduğumda nasıl ilerlemem gerektiği konusunda kafam karışmıştı. Normalde fiyat tekliflerim 10 ila 12 sayfa uzunluğunda olurdu, ancak bu kadarı onun için yeterli değildi. Bu bilinçle elimden geleni yapmaya çalıştım ve teklifi uzattıkça uzattım. Toplamda otuz beş sayfadan fazla olmuştu.

Teklifin çıktısını kendisine postaladım. Çünkü bir Mavi için yazılı ve basılı materyallerin sözlü ve dijital olanlardan daha anlamlı olduğunu biliyordum. Bir iki hafta sonra bir telefon aldım. CEO teklifteki fikirleri ilginç bulduğunu ve çalışmalarımızda bir sonraki aşamaya geçmek istediğini söyledi. Bu daha fiyat teklifiydi, neyi kastediyordu? Gerçekte söylediği şuydu:

"GÖNDERECEK DAHA FAZLA MATERYALİNİZ VAR MI?"

Başımı kaşıyarak düşünmeye başladım. Teklifimin içinde programı zaten yeterince açıklamıştım. Her bir aşamanın takvimi, hedefi ve amacı yazıyordu. Ayrıca, fazladan bazı bilgiler vermiş, referans ve alıntılar eklemiştim.

Bir satıcı asla pes etmez, ben de etmeyecektim. Var gücümle çalıştım ve aklıma gelen her detayı ilave ettim. Son ha-

zırladığım teklif en az seksen beş sayfadan oluşuyordu. Her bir madde iki saatlik zaman aralıklarına ayrılmıştı. Daha fazla açıklama, örnek uygulamalar, analiz yöntemleri, şablonlar ve çalışmalar eklenmişti. Bir Sarıyı kusturacak kadar detay vardı.

Yaptığım işten gayet memnundum, hepsini birden gönderdim.

CEO'dan haber almam birkaç haftayı buldu. Kararını verip vermediğini sordum. Konuya artık gerçekten hâkimdi.

"GÖNDERECEK DAHA FAZLA MATERYALİNİZ VAR MI?" DİYE SORDU.

Bu sefer bir kahve içmek için ofisime uğramak istediğini söyledi. Doksan dakika boyunca ofisimdeki toplantı odasında yan yana oturduk ve teklifin içindekiler kısmındaki maddelerin üstünden tek tek geçtik. Dipnotları bile okumuş, genel şartlar kısmını derinlemesine incelemişti. Ona gönderdiğim çıktının her bir sayfası soru ve notlarla doluydu. Sonunda durdu ve tamamen ifadesiz bir suratla uzun zamandır bu kadar güzel bir toplantı geçirmediğini söyledi. Ama gerçekte şunu merak ediyordu:

"GÖNDERECEK DAHA FAZLA MATERYALİNİZ VAR MI?"

Onu gönderdikten sonra oturup bir süre düşündüm. Daha fazla materyal? Tamam, sorun değil. Bu kez ona tüm eğitim dosyasını gönderdim (içinde e-eğitim ve sanal sınıflardan önceki her şey vardı). Dosyada on beş gün süren beş aşamalı liderlik eğitiminin on beş dakikalık seanslarını anlatan en az üç yüz sayfa vardı! Yazabileceklerim bundan ibaretti! Kahve

molalarının saatleri, eğitim sırasında katılımcılara ne tür sorular sorulacağı, eğitim salonunun dekorasyonunun nasıl olması gerektiği, uygulamalı çalışmalar... Her şey yazıyordu. Eksik kalan hiçbir şey olmadığını garanti edebilirim.

Dosyayı kıvırıp boğazından soksam ancak tatmin olurdu.

Bir ay sonra daha fazla materyal olup olmadığını tekrar sordu.

Yoktu.

Mavilere dair yanlış kanılardan biri de Mavilerin karar vermekte zorlandıkları, hatta karar veremedikleridir. CEO karar verme işini ileri bir tarihe erteliyor ya da karar veremiyor değildi. Gerçekte karar vermeye ihtiyaç duymuyordu. Onun asıl ilgisini çeken karar verme süreciydi. Merak ettiği tek şey daha fazla materyal olup olmadığıydı.

Neden bazı insanlar bazı kararları sürekli erteler? Bazen bu o kadar uzun sürer ki unuttuklarını düşünüp endişelenirsiniz.

Yukarıdaki örnek aslında bir Mavinin başka bir önemli özelliğini daha gösterir. Genellikle oldukça tedbirlidirler. Her şeyden önce güvende olduklarından emin olmak isterler. Bir Kırmızının ya da Sarının büyük riskler alacağı durumlarda Mavi bekler ve her şeyin üzerinden bir kez daha geçer. Dikkate alınması gereken başka değişkenler de olabilir sonuçta, öyle değil mi? Harekete geçmeden önce meseleyi her yönüyle değerlendirmek gerekir.

Bu durum farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Bir Mavi için hedefin kendisinden ziyade hedefe ulaşmak için izlenecek yol

önemlidir; bir Kırmızı içinse tam tersi. Bunca titizlik onları haliyle yavaşlatır. Karar vermekte zorlanmalarına ya da hiçbir karar alamamalarına neden olur. Ayrıca, büyük riskler almaktan sıklıkla kaçınırlar. Hiç risk almazsanız tamamen öngörülebilir bir yaşam sürebilirsiniz. Bu hayat ne kadar heyecanlı olur ya da kim bunu ne derece ister, bunlar elbette ki tartışılır. Ben sadece gerçekleri ortaya koyuyorum.

Bir Mavi bazen riskleri kapsamlı olarak değerlendiremediğine inanır ki zaten bu her zaman mümkün olabilecek bir şey değildir. Bu yüzden bir işe ya da yeni bir şeye başlamakta zorlanır, ilk adımı atamadığı için hiç adım atmamayı tercih edebilir. Bir keresinde mühendislik eğitimi almış Mavi bir satıcıyla tanıştım. Onun tezine göre en iyi anlaşma hiç imzalamadığınız anlaşmaydı. Risk değerlendirmesi karmaşık bir süreçtir, yol üzerinde sizi ne tür tehlikelerin beklediğini kim bilebilir ki? Bir Mavi gelişmiş sistemler ve kompleks analiz prosedürleri yaratarak muhtemel bütün riskleri tespit etmeye ve gidermeye çalışır. Üç farklı alarm kurarlar. Randevularına iki saat önce giderler. Gece kendi elleriyle hazırladıkları ve kimse dokunmadığı halde çocuklarının beslenme çantasını iki kere kontrol ederler. Ev ve araba anahtarlarının yanlarında olduğundan emin olmak adına elleri sürekli ceplerine ya da çantalarına gider. Tabii ki oradalar, başka nerede olacaklar ki? Yine de fazla kontrolden zarar gelmez diye düşünürler.

Bu özellikleri onlara çok bariz avantajlar sağlar. Mesela, diğer insanların şok yaşadığı beklenmedik durumlar karşısında onlar pek şaşırmaz çünkü bunun olacağını çoktan öngörmüşlerdir. Uzun vadede zamandan tasarruf ederler.

"Daha kolay olması önemli değil, bu bana doğru gelmiyor."

Bir şeylerin yanlış gitmesi kabul edilemez. O hataya göz yumabilecek biri kesinlikle değildir. Önemli olan tek şey kalitedir. Mavi bir birey kalitenin düştüğünü hissettiği an ya da böyle bir riskin kokusunu alır almaz temposunu yavaşlatır. Her şeyi tekrar kontrol etmelidir. Kalitenin düşmesine ne neden olmuştur?

Genelleme yapma riskini göze alarak şunu söylemek istiyorum: Mühendislerin büyük bir bölümünde farklı Mavi özellikler mevcuttur, hatta bazılarında baskındır. Doğru, kesin, güvenilir, sistematik, gerçek odaklı ve kalite bilincine sahip insanlardır. Tam olarak bilmiyorum ama tahminime göre ünlü Japon araba üreticisi Toyota'nın çalışanlarının büyük bir kısmını Mavi mühendisler oluşturuyordur. Toyota'nın problemlerin özüne inmek ve neden-sonuç ilişkisini tam olarak tespit etmek adına kullandığı 'beş neden' tekniği oldukça meşhurdur. Kalite kontrol süreçlerinde de bu tekniği yoğun olarak kullanırlar. Bunun tipik bir Mavi yaklaşımı olduğunu söyleyebilirim. (Köklü ve Mavi ağırlıklı Japon zihniyetini de göz önüne alarak.)

Diyelim ki bir kişi yerde bir yağ lekesi olduğunu gördü. Kırmızı birinin yaklaşımı yağ lekesine en yakın duran kişiyi azarlamak ve yeri paspaslamasını emretmek olacaktır. Bir Sarı lekeyi görecek ama hemen unutacak, iki gün sonra da lekeye basıp kayacak ve buna şaşıracaktır. Yeşil, lekeyi görünce biraz suçluluk duyacaktır çünkü ona göre bu bir sorundur ve herkes görmezden geliyordur.

Bir Mavi ise şunu soracaktır: "Bu yağ lekesi nasıl oluştu?" Conta sızdırıyor olabilir, ancak bu yanıt bir Maviyi asla tatmin etmez. Sıradaki soru şudur: "Conta neden sızdırıyor olabilir?" "Çünkü kaliteli bir conta değil." Öyleyse sonraki soru: "Peki, fabrikamızda niçin düşük kalitede conta kullanıyoruz?" "Çünkü satın alma departmanına masraflarda kısıtlamaya gitmesi söylendi. En sağlam ve kaliteli contayı almak yerine en ucuzunu aldık." "Peki, şu masraf kısıtlamasını kim gündeme getirdi? Kim kaliteden ödün vermek pahasına tasarruf yapmalarını söyledi?" Bu böyle uzar gider; her soru bir cevaba, her cevap bir başka soruya gebedir. Belki bu süreçte sorun kendiliğinden çözülür. Belki de sorunun niçin yaşandığına dair kapsamlı bir rapor hazırlanır. Ama hayır, o dediğiniz genelde olmaz. Yani sorunu çözmek için neredeyse hiçbir aksiyon alınmaz.

Sonuç olarak Mavi birey çözümü yeri paspaslamakta değil, satın alma stratejilerinin yeniden gözden geçirilmesinde bulabilir.

Vurgulamak istediğim nokta şu: Bir Mavi bir şeye balıklama atlayacak türde bir karakter değildir. Yüzde yüz emin olmadan hiçbir işe başlamaz. Derinlemesine araştırma onun vazgeçilmezidir.

Mavi birey eğer bir işi yapacaksa en doğru şekilde yapacağından emin olmak ister. Aynı mantıktan yola çıkarak bunun tam tersi de geçerlidir; yani eğer bir iş doğru şekilde yapılamayacaksa, Mavilere göre hiç yapılmaması daha iyidir. Dahası yalan söylemekte zorlandıkları için işin yapılması sürecinde karşılaşılabilecek tüm sorunları dile getirmekten ya da göz önüne sermekten çekinmeyeceklerdir, bunun sonucunda kendileri zarar görecek olsa bile.

Çocukken annem ve babam arasında geçen tartışmaları çok net hatırlıyorum. Zaman zaman taşınmak zorunda kalırdık ve genellikle taşınma öncesi evimizi içindekilerle birlikte satmamız gerekirdi. Babam bir mühendis olarak tabii ki tüm satış ve taşınma işlerini kendi başına halleder, evi satın almak isteyen kişilerle birebir ilgilenirdi.

Annem, babamın alıcılara evdeki tüm aksaklıklardan bahsetmesine çok sinirlenirdi. Şurası damlatıyor, koltuğun arkasındaki duvar boyası soyuldu... Annem, "Tüm bunları neden söylüyorsun?" diye sorduğunda babam, "Çünkü bunda, şunda sorun var," diye cevap verirdi. Annemin tepkisi yine aynı olurdu. "Tamam ama bunu potansiyel alıcılara söylemek zorunda mısın? Bu söylediklerinden sonra evi almaktan vazgeçecekler!"

Babam sorunun ne olduğunu anlayamıyordu. Onurlu ve dürüst bir insan olarak evin kusurlarını gizleyemezdi. Evimizi satarken büyük kârlar elde edemeyebilirdik, babam bununla yaşayabilirdi. Ancak doğru bildiğini yapmaktan asla vazgeçemezdi. Dürüst bir insan neyse onu söylerdi çünkü öyle olması gerekiyordu.

"Gidilen yol haritadakine uymuyorsa sorun yoldadır."

Bir Mavi için mantıklı ve rasyonel düşünmek çok önemlidir. Duyguları bir kenara bırakarak (en azından mümkün olduğunca) salt mantıkla hareket etmeye çalışırlar. Tabii ki duygularını tamamen devre dışı bırakmaları mümkün değildir, bunu kimse yapamaz. Fakat karar verirken mantıklı argümanlar kullanmaya özen gösterirler. Mantıklı hareket etmeye bu kadar değer

vermelerine rağmen işler istedikleri gibi gitmediğinde kolaylıkla depresif bir havaya girebilirler. Demek istediğim depresyonun mantıkla hiçbir bağlantısı yoktur; depresyon tamamen duygularla ilgilidir.

Maviler aynı işi aynı şekilde tekrar tekrar yapabilir, bu konuda rakip tanımazlar. Kendilerine verilen talimatları sorgulamadan yerine getirmek, söyleneni harfiyen yapmak gibi benzersiz bir beceriye sahiptirler. Tabii o şekilde yapmanın doğru olduğuna inanıyorlarsa, yani iyice anlayıp onaylamadıkları bir şeye pek yanaşmazlar.

Peki, böyle bir şeyi sıkılmadan, yorulmadan, anlık bir dikkatsizliğe düşmeden nasıl yapıyorlar? Şey, cevap basit aslında: Çünkü mantıklılar! Mantıklıysa sorgulamazlar. Kullanılmakta olan yöntem işe yarıyorsa niçin değiştirme gereği hissedilsin ki? Bir Sarı ya da Kırmızı sırf sıkıldıkları için o işi yapmanın yeni yollarını ararken, bir Mavi aynı şeyi tekrar tekrar yapabilir.

Diyelim ki IKEA'dan alınan bir mobilyanın montajı yapılacak. Eğer kurulum talimatlarını içeren bir kitapçık varsa elbette ki ilk olarak o kitapçık baştan sona okunmalıdır. Kırmızılar bunu kolaylıkla halledecekleri konusunda o kadar özgüvenlidir ki direkt parçaları vidalamaya başlar. Ne kılavuzu okurlar ne de kutuda başka ne var diye bakarlar. Sarılar kutuyu boşaltır boşaltmaz heyecana kapılır ve mobilyanın nerede güzel duracağını tasarlamaya başlar. Yeni dolap yatak odasındaki yerini almıştır bile, sağ duvara yaslayıp büyükannesinden kalma örtüyü serer, hatta bir de üstüne lalelerle dolu güzel bir vazo koyarlar. Hayallerindeki resme bir an evvel ulaşmak için mobilyanın parçalarını gelişigüzel birleştirir, çok fazla uğraşmazlar. Vidaları

uygun gördükleri deliklere sokar ve diğer parçaya geçerler. Yeşil bir kendin yap ustası kocaman kutuyu duvara dayar ve kahve molası verir. 'Ne acelesi var?' diye düşünür.

Peki, bir Mavi ne yapar? Talimatları iki kere okur, kutunun içinden çıkanları tek tek inceler ve yeni dolabın parçalarının resimdekilere benzeyip benzemediğini kontrol eder. Hafif nemli bir bezle tüm parçaları siler (kesinlikle ıslak olmamalı) çünkü tozlu olabilirler. Sonra kutudan çıkan vidaları tek tek sayar, mobilyayı kurduktan sonra bir sürprizle karşılaşmayacağından emin olmak ister. Montaj sonrası eksik kalan ya da artan bir şey olursa her şeyi söküp yeniden yapması gerekir ve bunu hiç üşenmeden yapar.

Mobilyayı monte etmek bir Mavinin biraz daha fazla zamanını alacaktır ama montajını Mavi birinin yaptığı mobilya sonsuza dek sağlam kalacaktır.

"Şeytan ayrıntıda gizlidir"

Birkaç yıl önce bahçemdeki verandayı yenilemek istedim. Konuşmanın yanı sıra elleriyle çalışmayı da seven biri olarak bu işi kendi başıma yapabileceğimi düşündüm, en azından bir kısmını. O zamanlar yetmişli yaşlarında olan babam da bana yardım edecekti çünkü zaman kısıtlı olunca üstümde baskı hissettiğimi biliyordu.

Söylemesi kolay, yapması zordu. Temeli sağlam olsun diye zemine çakıl yayacaktık. Babam çakıl taşı dolu kamyondan birkaç dakika önce geldi. Yanında çakıl taşları için özel olarak tasarlanmış bir el arabası ve bu tür işlerde kullandığı özel bir kürek getirmişti. Elimde standart bir kürekle dikildiğimi gö-

rünce hayretle bana baktı. Böyle durumlarda özel kürek kullanılması gerektiğini herkes bilirdi.

Bir kamyon garaj yoluna yanaştı ve çakıl taşlarını yığdı. Tahminime göre kürekle yapılacak iş birkaç gün sürecekti. Dürüst olmam gerekirse bunun düşüncesi bile beni yormuştu. Ama zorluklara meydan okumaya hazırdım.

Bu esnada yaşlı babam ne mi yaptı? Hemen anlatıyorum. Avcuna birkaç çakıl taşı aldı, parmakları arasında evirip çevirdi. Onları kokladı, hissetti, kalite kontrolü yaptı. Biraz homurdandı, sanırım bu bir onaylama tepkisiydi. Ardından çakıl taşı yığınını incelemeye başladı.

Önündeki yığının yüksekliğini ve çapını ölçtü. Ne yaptığını sordum. Cevap vermedi, bazı sayılar mırıldanıyordu.

"Bir seksen yükseklik, beş metre çap, tabii bir de eğim var, hmmm..." Otuz saniye sonra garaj yolunda 8.75 ila 9.25 metreküp çakıl olduğunu söyledi. Tam olarak 9 metreküp olduğunu söyledim.

Şüpheci bir ifadeyle bana baktı ve bunu nasıl bildiğimi sordu. "Kamyonun üzerinde yazıyor," dedim.

Çok fazla olmasa da etkilenmişti. Çakılları tek tek saymak isteyip istemediğini sordum. Buna gerek olmadığını düşünüyordu.

Saatlerce bahçenin etrafında dolaştı; bir şeyleri paketledi, presle sıkıştırdı, çakılları tırmıkla düzeltti, her şeyin olması gereken yerde olduğuna emin olana dek bir şeylerin yerini değiştirdi. Su terazisi, çekül, su gibi orada olan her şeyi kullandı. Hiçbir sorunla karşılaşmamalıydı.

Çakıl taşlarını döşerken eğim metre başına bir santim olacak şekilde ayarlanmalıydı. "Neden?" diye mi soruyorsunuz?

"Çünkü kitapta öyle yazıyor." Babam inşaat mühendisiydi, yani kitabı ezbere biliyordu. Metre başına bir derece. Evet, tam olarak bu! Öyle yazıyorsa, öyle olmalıydı. Küçük bir dikkatsizlik bu orandan sapmak demekti ve bunun sonuçları korkunç olabilirdi.

Bir derece ile yaklaşık bir derece arasındaki farka dikkat edin lütfen. Bir derece net ve kesin bir ifade, yaklaşık bir derece ise belirsiz bir ifade. Yaklaşık bir derece, yani işler yolunda gitmezse iki dereceye bile çıkabilir. Bir derecelik ve iki derecelik eğim arasında %100'lük bir fark vardı, böyle bir sapma kabul edilemezdi!

(Bu hikayenin eğlenceli tarafı olayın kendisinden ziyade babamın bu kitabın ilk baskısını okuduğunda verdiği tepkiydi. Tam olarak böyle olmadığını iddia ediyordu. Hikayedeki bazı detayları düzeltme gereği hissetti. Mesela kamyonda dokuz metreküp yoktu, on iki metreküp vardı! Ayrıca ısrarla salt Mavi olmadığını söylüyordu, ona göre başka bir renk daha olmalıydı.)

Babam hemen hemen her konuda bu şekilde davranır. Evde teknik bir sorun varsa (televizyon, araba, mikrodalga fırın ya da telefon ile ilgili olsun hiç fark etmez) kullanma kılavuzunun ilgili kısmına bakılırdı. Kılavuz ne diyorsa o! Hatta her zaman şöyle der: "Burada öyle yazıyor... Madem böyle yapılması şart değil, kitapçığa niçin bunu yazdılar?"

Bu soruya nasıl cevap verebilirsiniz ki? Kullanma kılavuzuna karşı çıkmak diye bir şey mümkün olabilir mi? Tamamen Mavi olan birinin kabul edebileceği türden bir şey söylemeniz imkansızdır. (Bu arada babam gecenin bir yarısı kırmızı ışıkta duran biri. On kilometre çapında onunkinden başka bir araç

olmasa da o ışık kırmızı yandığında muhakkak durur. Neden mi? Çünkü doğrusu bu!)

Bu tür bir yaklaşımın çok önemli avantajları vardır. Mesela kimse onu asla aptal yerine koyamaz. Dahası verdiği paranın karşılığını her zaman alır. Her detayı kontrol ettiğini bilir, bu yüzden içi hep rahattır.

Eğer tanıdığınız bir Mavi varsa, muhtemelen bu söylediklerime katılıyorsunuz. Normal şartlar altında Maviler oldukça sakin ve dengelidir. Bunun nedeni her konuda bilgi sahibi olmaları ve her şeyi yakından takip etmeleridir. Onların gözünden hiçbir şey kaçmaz.

"Sükût altındır"

İçe dönük. Yeterince konuştum. Bazen lafı çok uzatmamak gerekir. Şöyle açıklayayım, tanıdığım pek çok Mavi gereksiz tek bir kelime dahi söylemez. Öyle olması gerektiğine inanırlar. Bu söyleyecek bir şeyleri olmadığı anlamına mı geliyor? Kesinlikle hayır! Bazı şeyler hakkında fikir sahibi mi değiller? Hayır, öyle bir şey mümkün olabilir mi? Aslında onlar sadece içe dönük. Maviler sakin ve oldukça istikrarlı bireylerdir. Aztekler Mavileri denizle, su elementiyle özdeşleştirmiştir.

Dışarıdan bakılınca sessizdirler, ancak içeride neler olduğunu hiçbir zaman bilemezsiniz. 'İçedönük' sessiz demek değildir, iç dünyada aktif olmaktır. Fakat sadece iç dünyada aktif olmanın doğal bir sonucu da zaten az konuşmak ya da sessiz kalmaktır.

Size tavsiyem Maviler konuşurken onları dikkatle dinleyin. Çünkü onlar ne düşünüyorlarsa onu söyleyen, dürüst ve açık insanlardır.

Madem öyle niçin bu kadar sessizler? Diğer nedenleri bir kenara ayırarak şunu söylemek istiyorum: Sessizler çünkü Sarıların aksine Maviler birilerinin onları dinlemelerine ihtiyaç duymazlar. Bir köşede oturmak, görülmemek, duyulmamak, hatta hiç fark edilmemek onlar için sorun değildir. Onlar çok dikkatli gözlemcilerdir, ana karakterlerden biri olmak yerine seyirci olmayı tercih ederler. Sessiz bir şekilde grubu gözlemler ve söylenen her şeyi kaydederler.

Şunu da unutmayın: Bir Mavinin değerler sistemine göre sessiz olmak olumlu bir şeydir. Söyleyecek bir şeyiniz yoksa, lütfen konuşmayın.

Mavi davranış üzerine son sözler

Artık Maviler hakkındaki her şeyi biliyorsunuz. Etrafınızda bir Mavi olup olmadığını anlayabildiniz mi? Bill Gates ve Einstein ayrıntılara odaklandı, titiz doğaları sayesinde büyük başarılara imza attılar. Sandra Day O'Connor ve Condoleezza Rice'ın da Mavi olduğunu söyleyebiliriz. Kurgusal dünyayı mı merak ediyorsunuz? Uzay Yolu'ndaki Mr. Spock mükemmel bir Mavidir; mantık, rasyonellik ve zekanın kusursuz bir bileşimdir. (Maalesef espritüel yanı için bu kadar iddialı konuşmak mümkün değildir.)

SEKİZİNCİ BÖLÜM

MADALYONUN RAHATSIZ EDİCİ YÜZÜ: KİMSE MÜKEMMEL DEĞİLDİR

Kimsenin konuşmak istemediği iki konu: Güçlü ve Zayıf Yönler

Kitabın başlığından da anlayabileceğiniz üzere etrafımız farklı ve anlaşılması zor insanlarla doludur. Bazı koşullar altında bazı insanları anlamakta güçlük çekebiliriz. Hatta kimilerini koşullardan bağımsız olarak hiçbir şekilde anlamayabiliriz. En zor anladıklarımızsa hatalı davranan ve bizim gibi olmayanlardır.

Farklılıklar netleşmeye başlıyor

Dört renk arasındaki farklılıkları genel olarak anladığınızı düşünüyorum. Yukarıdaki tablo renkler arasındaki farklılıkları güzel bir şekilde özetliyor. Bazı insanlar konu yönelimli, bazı insanlar ilişki yönelimlidir. İki renk hemen harekete geçebi-

lirken, ikisi konular üstünde düşünmek için daha uzun zaman harcar. İster önemli olsun isterse önemsiz, günümüzde yaşanan pek çok yanlış anlaşılma genellikle bunlardan kaynaklanmaktadır. Bu konuya ileriki bölümlerde tekrar döneceğim. Şimdilik sizden çizime bakarak her renge ait temel davranış biçimlerini ve renkler arasındaki farklılıkları incelemenizi rica ediyorum.



Kitabın başında size Sture ile yaşadıklarımdan ve bunların bana yeni bir bakış açısı sağladığından bahsetmiştim. Sture gibi olun ve insanlara 'aptal' deyin demiyorum! Öncelikle dürüst olalım ve bunu zaman zaman hepimizin yaptığını kabul edelim. Haksız mıyım? Demek istediğim bu tür durumları hangimiz yaşamadık ki? Birinin yaptığı bir yorumu tuhaf bulmak veya anlayamamak, davranışları bizimkine taban tabana

zıt olan birini yadırgamak. Böyle anlarda karşımızdaki kişilerin 'aptal' olduğunu düşünmüyor muyuz?

Bu yaklaşımın adı "Ben her zaman haklıyım" ki bu otomatik olarak karşı tarafın haksız olduğu anlamına geliyor. Yani sırf bizimle aynı davranmıyor diye karşı taraf hep hatalı olmuş oluyor. Hileli bir soru. Bilge biri eskiden şöyle demiş: "Sırf sen haklısın diye ben haksız olmak zorunda değilim." Ayrıca gerçek şu ki diğer insanların hata ve eksikliklerine daha fazla odaklanıyoruz. Çocuk psikologlarına göre çocuklarımızın bizi en çok şaşırtan davranışları genellikle kendimizde de olan ama keşke olmasa dediğimiz davranışlardır. Bu durumda neyin doğru neyin yanlış olduğuna kim karar veriyor?

Gerçek bir klişeden bahsetme zamanı

Kimse mükemmel değildir. İşte herkesin diline dolanmış basmakalıp bir cümle! Tam bir klişe! Evet, tamam kimse mükemmel değildir. Hatası ya da eksiği olmayan insan yoktur. Gençken, hayatımın kalanında bana kılavuzluk edebilecek bir rol model arardım, bu kişinin hiçbir eksiğinin olmaması gerekiyordu. Tahmin edin ne oldu, öyle birini bulamadım. Aslına bakarsanız bu tür birine hâlâ rastlamış değilim. Tabii ki normal olan bu. Hepimiz hatalarımızla ve eksikliklerimizle yaşamayı öğrenmeli, her koşulda elimizden gelenin en iyisini yapmalıyız.

Öte yandan, hatalara ve eksikliklere sahip olması birinin aptal olduğunu düşünmemiz için yeterli mi? Yoksa sadece onu anlamakta zorluk mu yaşıyoruz? İkisini ayırt etmek için kullandığımız belirli bir özellik bazı durumlarda işimize ya-

rarken, bazı durumlarda yaramayabilir. Unutmamalıyız ki iletişime yön veren karşı taraftır ve etkinliği dinleyici belirler. İnsanların benim hakkımdaki yargıları beni nasıl algıladıklarıyla şekillenir. Gerçek niyetimin ya da bir sözü söylerken bambaşka bir şeyi kastetmiş olmamın hiçbir önemi yoktur. Özetle çoğu şey gibi bu da öz farkındalıkla yakından ilintilidir. Çok iyi özellikler bile yanlış koşullarda dezavantaj haline gelebilir, işin kötüsü 'kaliteli' diye nitelendirdiğiniz şey bu sonucu değiştirmez.

Temel davranış biçimlerine hızlı bir bakış

Kırmızılar gerekli durumlarda idareyi ele almak konusunda hızlıdır, dahası bu onları mutlu eder. İşlerin yürümesini, görevlerin tamamlanmasını sağlarlar. Ancak kendilerini o kadar kaptırırlar ki zaman zaman diğer insanlar tarafından kontrol delisi, patronluk taslayan ve baş etmesi zor kişi olarak görülebilirler. Kaba ve saygısız davranışlar sergilemeleri, diğer insanları küçümsemeleri olasıdır.

Sarılar eğlenceli, kaygısız ve yaratıcı insanlardır. Yanlarında kim olursa olsun bulundukları ortamın havasını iyi yönde değiştirirler. Ancak sınırlanmazlarsa odadaki tüm oksijeni emebilir, başka kimsenin konuşmasına izin vermeyebilirler. Belli bir süre sonra anlattıkları hikayeler gerçeği yansıtmamaya başlar.

Arkadaş canlısı **Yeşillerle** zaman geçirmek çok kolaydır çünkü çok sakin ve keyifli kişilerdir. Ne yazık ki fazla kararsız olabilirler, düşünceleri çok dağınıktır. Böyle biriyle uğraşmak eninde sonunda güçlük yaratır. Onları planın veya görevin neresine dahil etmeniz gerektiğini bilemeyebilirsiniz çünkü net

bir tavırları yoktur. Kararsızlıkları diğer insanların enerjisini de bitirir.

Analitik **Maviler** sakin, aklı başında ve konuşmadan önce düşünen kişilerdir. Sakin ve soğukkanlı kalma becerileri diğer insanların onlara imrenmesine neden olur. Ancak eleştirel düşünme tarzları kolaylıkla şüpheciliğe dönüşebilir. Öyle bir an gelir ki çevrelerindeki her şeyi ve herkesi sorgulamaya başlarlar. Onlara göre sinsilik kol gezmektedir, bu yüzden de kuşku duymaları gayet normaldir.

Takip eden kısımlarda insanların diğer kişilerin davranış biçimlerindeki zayıf noktaları nasıl algılayabileceğinizi ele alacağım. Bu oldukça hassas bir konu, dolayısıyla yanlış anlaşılmalar olabilir. Bireysel koçluk yaptığım zamanlarda işler tam da bu noktada epey bir karışıyor, hatta içinden çıkılmaz bir hale gelebiliyordu. Bu yüzden okurken, bahsedilen çoğu şeyin göreceli olduğunu unutmayın. Kim haklı veya him haksız? Bahsettiğim davranış biçimleri diğer insanlar tarafından nasıl algılanabileceğiyle ilgili, yani kendini aptal durumuna düşüren kişinin niyetinin gerçekte ne olduğu kısmına girmiyoruz.

Farklı renklere dair emin olduğum tek şey her bir rengin kendini çok farklı bir şekilde değerlendirdiğidir. Kırmızılar ve Sarılar güçlü yanlarını abartır ve zayıf yanları olmadığına inanır. Güçlü bir egoları vardır. Başarılı olmalarının altında yatan ana neden hata ve eksikliklerine takılı kalmayıp fırsatlara ve iyi haberlere odaklanmalarıdır. Ancak maalesef bunu sonsuza dek sürdürmek imkansızdır.

Öte yandan, Yeşiller ve Maviler sürekli zayıf yanlarını abartır, hatta bazen güçlü yanlarını tamamen görmezden gelir-

ler. Hal böyle olunca sonuç da şaşırtıcı olmaz. Bir Yeşile ya da Maviye olumlu geri bildirimde bulunduğunuzda, söylediğiniz iyi şeyleri anında bir kenara bırakır ve konuyu değiştirip ciddi anlamda ters giden şeylere odaklanır: Tabii ki, bu oldukça verimsiz bir davranış.

Devam etmeye hazır mıyız?

Kırmızı insanlar nasıl algılanır?

Diğer insanlara Kırmızılar hakkında ne düşündüklerini sorarsanız, Kırmızıların kendileriyle ilgili anlattıklarından çok daha farklı şeyler duymanız muhtemeldir. Hatta gözünüzde bambaşka bir resim canlanabilir. Ne kadar da şaşırtıcı! Şahsi araştırmalarıma dayanarak söylemeliyim ki Kırmızıların durumu diğer herkesten beter, onların etrafındaki aptal sayısı diğerlerinden kat kat daha fazla. Şimdiye kadar Kırmızılarla ilgili pek çok şey okudunuz. Birçok insan bunlara büyük ölçüde katılacaktır ama konuyla ilgili farklı yorumlar yapan insanlar olduğunu da biliyorum. Kırmızıların hiddetine maruz kalmamak için genellikle bu tür yorumları Kırmızılar odada değilken yaparlar. Kırmızılar sürekli gerçekleri duymak istediğini söyler. Yıllarca, "Ne düşünüyorsan söyle," diye bağırmıştır, ancak gerçek fikrinizi söylediğiniz anda kendinizi öfkeli bir Kırmızıyla hararetli bir tartışmanın ortasında bulursunuz. Dolayısıyla birazdan okuyacaklarınız pek çok Kırmızının ilk defa duyacağı şeylerdir. Çoğumuz hayatımız boyunca bir Kırmızının karşısına geçip bunları söyleyemedik. Ya bunu yapmayı göze alamadık ya da enerjimizin onlarla baş etmeye yetmeyeceğini düşünüp hep geri durmayı seçtik.

Bazı insanlara göre Kırmızılar saldırgan, kibirli ve egoisttir. İnatçı, sabırsız ve diktatör olarak algılanırlar. Sadece bu kadar da değil, bazı insanlar Kırmızıların kendi isteklerini frenlemeyen, kontrol manyağı, bencil ve agresif kişiler olduklarını bile söyleyebilir.

Bunların mutlak bir şekilde doğru olduğunu düşünmesem de insanların Kırmızı kişilerden söz ederken 'acımasız, diktatör' gibi sıfatlar kullandığına çok sık tanık oldum. Kırmızılarla ilgili çizilen portre artık o kadar da gurur verici değil, haksız mıyım? Yoksa doğuştan liderin bazı doğum lekeleri olduğu mu ortaya çıkıyor?

Öncelikle şunu söylememe izin verin: Tüm bu söylenenler Kırmızıları pek rahatsız etmez çünkü onlar ilişkiden ziyade görev yönelimlidir. Kırmızıların gözünde diğer herkes haksızdır. Biz yine de yani herkesin iyiliği için diğer insanların söylediklerine biraz daha bakalım.

"Neden her şey bu kadar uzun sürüyor? İşleri biraz hızlandıramaz mısınız?"

Ne diyebilirsiniz ki? İlerlemek için her türlü düzenleyici çerçevenin dışına çıkmak isteyen birine sabırsız demeyeceksiniz de kime diyeceksiniz. Her zaman kullanılan resmi kanalları kullanmak çok uzun sürecekse, Kırmızı karar mercilerinden birkaçını atlayacak ve son kararı verecek kişiyi bulmaya çalışacaktır.

Aklıma gelen ilk örnek güzel başkentimizdeki trafik oldu. İstatistiki verilere göre yerel halkın büyük kısmı direksiyon başındayken ulusal ortalamaya göre daha aceleci. Ama madem Kırmızı davranıştan bahsediyoruz, sizlere birkaç yıl önce

beraber çalıştığım bir arkadaşımı anlatmak istiyorum. Björn ve ben genelde özel aracımızı kullanıyorduk, toplu ulaşımı kullanmak çok uzun sürüyordu. Björn yasal hız limitlerine uymadığı için sürekli ehliyetini kaptırırdı.

Şehrin dışında yaşıyordu. Eviyle işi arası yaklaşık 30 kilometreydi, trafiğin yoğun olmadığı bir günde ulaşımı neredeyse kırk dakika sürüyordu. Trafiğin yoğun olduğu günlerdeyse bu süre en az bir buçuk saate çıkıyordu.

Björn aracını kullanma tarzını trafiğin yoğunluğuna göre değiştirme ihtiyacı duymazdı. Ona göre her bir trafik kuralına uyması şart değildi. Tabelalarda bir şeyler yazıyordu; yetmiş, seksen, doksan ama bunlar sadece tavsiyeydi. Bu kurallar onun için değil, araba kullanmayı bilmeyenler için geçerliydi!

Bir keresinde iş yerinde birkaç arkadaş oturmuş, kahve içiyor ve şehirdeki trafik sorunundan bahsediyorduk. Trafik sorunu artık ciddi bir hal almıştı. Björn konuştuklarımıza bir anlam veremiyordu, ona göre ortada bir sorun falan yoktu. Aksine, trafik son zamanlarda hiç olmadığı gayet rahattı. Birkaç soru sorduktan sonra anladık ki Björn yol boyunca otobüslerin şeridini kullanıyordu. Bu şekilde yol çok daha kısa sürüyordu. Björn'e göre otobüs yolunu kullanmak gayet mantıklıydı, hatta buna hakkı olduğuna inanıyordu. Otobüs yolunu kullanmak ona ayda yaklaşık 140 dolara mal oluyordu.

Dört haftada bir polis tarafından çevriliyordu ama buna değerdi. Zamandan ne kadar tasarruf ettiğini düşünsenize! Tek maliyet yediği trafik cezalarıydı. Ona göre bu gayet makul, hatta kârlı bir anlaşmaydı.

Bu hikaye Kırmızı davranışın nasıl işlediğini oldukça güzel bir şekilde açıklıyor. Kuralları çiğnemenin yanlış olduğu-

nu bilirler. Fakat bu şekilde daha hızlı sonuç alacaklarsa onlara göre kuralları çiğnemekte hiçbir sıkıntı yoktur. Kırmızılar kuralları ihlal etmeleriyle ünlüdür. Tekrar hatırlatmak istiyorum, kuralları çiğnemelerine neden olan şey etkin ve hızlı bir şekilde işlerini halledecek olmalarıdır.

Kırmızılar işlerini tamamlamalarını sağlayacaksa kestirme yollara başvurmakta bir sakınca görmezler. Kuralları biraz esneterek amaçlarına doğru daha hızlı ilerleyebilirler. Hatta şunu rahatlıkla söyleyebilirim: Kırmızılar o kadar hızlıdır ki herhangi bir sorun çıktığında o işi en baştan yapıp yine de vaktinde bitirebilirler. Bizler olacaklardan habersizken, onlar işlerini çoktan tamamlamış olur.

"Hayır bağırmıyorum. Kızgın falan değilim! Aaahhhh!"

Kırmızılar açık ve direkt bir iletişim tarzını benimsedikleri için çoğu insan tarafından agresif olarak algılanırlar. Böyle algılanmaları oldukça normal ve mantıklı olsa da Kırmızının zorlu bakış açısının kurbanı olan kişinin algılamasına bağlı olarak değişkenlik gösterir. Örneğin Almanya veya Fransa'da normal olarak görülen çatışmaya meyilli, agresif davranış biçimleri İsveç'te kabul edilmez. O ülkelerde yaşayan insanların daha fazla kavga ettiklerini tabii ki söylemiyorum ama şu da bir gerçek ki çatışmaya olan yaklaşımları oldukça farklıdır.

Lütfen bir düşünün. Pek çok iş yerinde kullanılan çok moda bir ifade var, insanlar "açık iletişim" konusunda teşvik ediliyor. Sizce bu tam olarak ne demek? Temelde birbirimize karşı dürüst olmak ve aklımızdan geçeni söylemek anlamına

geliyor, öyle değil mi? İş yerinde açık olmak, direkt konuşmak ve rahatça tartışabilmek istiyoruz. Mükemmel bir özellik. Verimliliğini arttırmak isteyen her şirketin önemli konular hakkında açıkça, yani doğrudan ve dürüst bir şekilde iletişim kuran çalışanlara ihtiyacı vardır. Gayet mantıklı ve önemli bir nokta.

Peki, kim gerçekten dürüst bir iletişim kurabiliyor? Kim gerçek fikirlerini doğal ve açık bir şekilde dile getirebiliyor? Ya da tam tersi kim kendisine söylenen dürüstçe sözleri sinirlenmeden dinleyebiliyor? Cevap: Hiç kimse. Yani prensipte...

Kırmızılar dışında tabii ki. Kırmızılar için açık ve dürüst olmak mesele değildir. "Sınırların geniş olduğundan söz etmenin ne gereği var ki? Zaten normali bu olmalı, herkes aklından geçeni söylemeli." Pek çok insana göre bu son derece stresli bir durumdur. Kabul etmekte zorlandığınız gerçeklerin her an her saniye yüzünüze vurulması hiç de kolay değildir.

Lütfen unutmayın, şu an size neyin doğru neyin yanlış olduğundan bahsetmiyorum. Vurgulamaya çalıştığım tek şey hepimizin farklı olduğu.

Öyleyse neden Kırmızı davranışı tehdit edici ya da saldırgan olarak algılayabiliyoruz? Hemen vazgeçmedikleri için mi? Tartışmayı sevdikleri, küçücük bile olsa önemli gördükleri meselelerde tartışmaktan çekinmedikleri için mi? Gerektiğinde seslerini yükselttikleri, gözlerini dikip baktıkları, kılıçlarını biledikleri, yumruklarını masaya vurdukları için mi? Zaman zaman kendilerini kaba bir şekilde ifade ettikleri için mi?

Şu senaryoyu düşünün:

Sonuçlandırmanız gereken bir proje var. Bu proje için günlerinizi, belki de haftalarınızı harcadınız. Artık bu görevi başarılı bir şekilde tamamlayıp tamamlayamayacağınızdan şüphe etmeye başladınız. İstediğiniz kadar güzel oldu mu? Müşteriye elinizdeki haliyle göstermeli misiniz? Yoksa size dürüstçe fikrini söyleyebilecek birine danışıp ondan geri bildirim mi istersiniz?

İkincisi diyorsanız, kendinize hemen bir Kırmızı bulun ve şansınızı deneyin. İster sevgiliniz, ister arkadaşınız, ister kuzeniniz, ister komşunuz olsun hiç fark etmez. Kırmızı bireyin size karşı tamamen dürüst olacağından emin olabilirsiniz. Dürüst bir geri bildirim konusunda kararlıysanız önce gururlu bir ses tonuyla konuşmaya başlayın. Ardından şu ana kadar yapmış olduklarınızı ve nasıl ilerlediğinizi adım adım gösterin. Kırmızı dinlerken sabırsızlanacaktır çünkü siz uzun uzun anlatırken o ne söyleyeceğine çoktan karar vermiştir. Bunun yanı sıra, bir şeyin kendisine uzun uzun anlatılması çoğu Kırmızıyı yorar.

Çok geçmeden Kırmızı birey ufak bir el hareketiyle sizi susturacak ve kendisi konuşmaya başlayacaktır: "Çok iyi görünmüyor. Yaptıklarını pek beğenmedim. Aslına bakarsan kötü olmuş. Bundan daha iyisini yapamamış olman beni çok şaşırttı. Bence hepsini yeniden yapmalısın."

Sonra üstüne daha fazla düşünmeden çekip gidecek ve sizi yıkılmış bir şekilde orada bırakacaktır. Hangi renkten olursanız olun kendinizi başarısız, hatta ezik hissetmeniz mümkündür.

Sizce fazla mı abarttım? Gerçek hayatta böyle şeyler olabilir mi? Şu ana kadar bu denli kötü küstahça davranan birini

görmediyseniz gerçek bir Kırmızıyla tanışmamışsınız demektir. Belki de tanıştınız ama tanıştığınız Kırmızılar nasıl dürüst olunmayacağını çoktan öğrenmişti.

Bunu lütfen düşünün. Bir insanın moralini bozmanın, ruh halini yerle bir etmenin nasıl bir amacı olabilir? Kırmızıların niyeti nedir? Aslında niyetleri tam da onlardan istediğiniz şey. Dürüst bir yorum istediniz!

Ona, "Ne düşünüyorsan onu söyle," dediniz. Hatta ilave olarak şunları söylemiş bile olabilirsiniz: "Söz veriyorum sinirlenmeyeceğim," "Üzülmeyeceğim," "Hayal kırıklığına uğraşamayacağım," "İntihar etmeyeceğim." Kırmızı için durum şudur: "Madem öyle hazır ol!" Dürüst bir fikir isteyerek doğruluğun acımasız bataklığına kendinizi siz soktunuz. Belki hayatta kalmayı başaracaksınız. Belki özgüveniniz zedelenmiş veya egonuz ağır hasar almış bir şekilde o bataklıktan çıkmanın bir yolunu bulacaksınız.

Bir danışman olarak insanlara sık sık şunu açıklamak zorunda kalıyorum: Bir Kırmızı bir meseleyi kafasına koymuşsa ve peşini bırakmaya niyeti yoksa amansız bir fırtına kopması kaçınılmazdır. Çatışmaktan korkuyorsanız kendinizi bu duruma hiç sokmamanız emin olun daha sağlıklı olacaktır. Bir Kırmızı çatışmaktan korkmaz. Aslında Kırmızılar bile isteyerek çatışma çıkarmaz ama arada bir çatışma olmasının da kimseye zararı dokunmaz, sizce de öyle değil mi? Bu Kırmızılar için iletişim kurmanın başka bir yoludur.

Küçük bir tüyo: Bir Kırmızıyla çatışma içine girdiyseniz yapabileceğiniz en kötü şey geri adım atmak olur. Bu taktik çok ciddi sorunlar doğurur. Bu konuya daha sonra tekrar geleceğiz.

"Orada ne yapıyorsun? Ne yaptığını, daha doğrusu ne yapmadığını görüyorum!"

Kontrol etme ihtiyacı ne demektir? Basitçe tanımlamak gerekirse, kontrol etme ihtiyacı bireyin belirli durumlar ya da bireyler üzerinde kontrol sahibi olma ve onları gözetme ihtiyacıdır. Kontrole sahip kişiler kendilerini belirli bir gruba ya da duruma adapte etmek zorunda kaldıklarında kendilerini rahatsız hisseder ve bundan kaçınmak için farklı stratejiler bulmaya çalışırlar. En yaygın davranış biçimlerinden biri konuşmalar sırasında asla sessiz kalmamak ve konuşma üzerinde egemenlik kurmak için başkalarının sözünü kesmektir.

Kırmızılar baskıcı ve otoriter olarak algılanabilir, ancak gerçekte o durumla ilgili her bir detayı kontrol etmekten ziyade çevrelerindekileri kontrol etme arzusundadırlar. (Bu arada kimse detayları kontrol etmek istediği için Kırmızıları suçlayamaz.) Kırmızılar için önemli olan insanların eylemlerini ve belirli konular karşısında ne tür davranışlar sergileyeceklerini kontrol etmektir.

Aslında bu kontrol ihtiyacının temelinde diğer insanlardan daha çok şey bildiklerine dair bir inanç yatmaktadır. Bir Kırmızı her şeyin en doğrusunu ve en iyisini kendisinin bildiğini düşünür. Buradan hareketle doğru şeyi yaptıklarından emin olmak adına diğer insanları gözlemleme ihtiyacı duyar. Kırmızının avantajı bildiği şeyi bildiği şekilde yapmasıdır. Dezavantajı ise bariz bir şekilde ortada; etrafındaki herkes kontrol edildiğini hisseder. Bazı insanlar başka birinin kendisi yerine karar vermesinin ya da ipleri elinde bulundurmasının iyi bir şey olduğunu düşünür. Fakat bazıları kendisini kısıtlanmış hisseder ve o durumdan kaçmak ister.

Uzun zaman önce orta düzey yöneticilerinden biri tam bir Kırmızı olan bir şirket için çalışmıştım. (Bu yönetici aynı zamanda biraz da Maviydi, dilerseniz Mavi davranışla ilgili kısma da bakabilirsiniz.) Çalışanlarına görev dağılımı yaptığında ortaya çıkan manzara oldukça eğlenceliydi. Belirli şeyleri bir başkasının sorumluluğuna bırakmakta sorun yaşamazdı. Pek çok yönetici yapması keyifli olan işleri başkasına vermekte zorlanırken, o bunu gayet rahat bir şekilde yapardı. Ancak Kırmızı olduğundan, düşünme ve eyleme geçme konusunda çok hızlı davranırdı. Belirli bir görevi devrettikten kısa süre sonra etrafta dolaşmaya başlar, henüz işe başlanmamışsa ya da bir ilerleme kaydedilmemişse masasına döner ve işi kendi yapmaya başlardı. Çalışanı o işe başlamak için kolları sıvadığında işin çoktan yapılmış olduğunu görürdü. NOT: Son teslim tarihi henüz gelmemiştir.

Bu orta düzey yönetici Kırmızı-Mavi biri olduğundan işi elbette ki verdiği kişiden çok daha güzel bir şekilde yapardı. Kırmızı olmak demek hızlı olmak demek, Mavi olmak demek kaliteli iş çıkarmak demektir. Ne yazık ki çalışanlarının tembelliklerini eleştirmekten de geri durmazdı. Bu yöneticinin Mavi olan kısmı detaylar konusunda çok dikkatli olmasını, Kırmızı olan kısmı diğerlerini rahatlıkla eleştirmesini sağlıyordu. Bu nedenle de çok katı biri olarak görülürdü. Bu da bizi bir sonraki kısma getiriyor.

"Seni umursamaya çalışıyorum ama keşke daha ilginç biri olsaydın"

Daha önce hiç duygusuz biriyle tanıştınız mı? Cevabınızın hayır olduğunu düşünüyorum. Tekrar belirtmek isterim ki Kırmızılar tipik bir şekilde ilişki kurmazlar. Bunda elbette ki

bir sorun yok, yani iletişim kurduğunuz kişi sizinle aynı odak noktasına sahip olduğu sürece. Ancak bir Kırmızı, ilişki insanı olarak nitelendirilebilecek bir Sarı ya da bir Yeşille konuşuyorsa karşı taraf onu duygusuz, soğuk ya da merhametsiz olarak algılayabilir.

Bunu kişisel deneyimlerime dayanan bir örnekle açıklamak isterim. Çok takdir ettiğim bir iş arkadaşım vardı. (Gördüğünüz üzere olumlu yanlarla başlıyorum ki durup dururken kimseyi kızdırmayalım, galiba bir İsveçli gibi konuştum) Kendisi hâlâ iyi bir arkadaşım ve çok saygı duyduğum bir profesyoneldir. Evet, doğru tahmin ettiniz. Yine Björn'den bahsediyorum.

Birkaç yıl önce şirket olarak zor bir dönemden geçiyorduk. Sonbahar oldukça yoğun ve yorucu geçmişti; uzun mesailer, gece geç saatlere kadar çalışmalar ve hafta sonları ekstra çalışmalar. Kendimizi tüketmiştik, birbirimizi tüketmiştik, ailelerimizi tüketmiştik. Şirketteki pek çok kişi yorgunluktan bitap düşmüştü. Sessiz ve huzurlu bir Noel tatilini gerçekten hak etmiştik.

Tatil arifesinde bir gün bir Japon restoranına gittik. Ayakkabılarımızı çıkarıp minderlere oturduk. Elimizde sake dolu bardaklarla dinlenip keyif yapıyorduk. Tipik bir İsveçli gibi hem menüye göz atıyor hem de diğerlerinin sipariş planlarına kulak kabartıyorduk. Çoğumuz yemek seçimimiz konusunda yalnız kalmak, yani kimsenin sipariş etmediği bir yemeği yemek istemiyorduk.

Björn dışında tabii. Menüye hızlıca göz attı ve kararını anında bizimle paylaştı. O artık hazırdı ve henüz karar verememiş olanları beklemekten sıkılmıştı. Boş kalamazdı. Bir şey yapmak arzusuyla bir sohbet başlattı. O dönem kızım okul

değiştirmişti ve Björn bu konuda konuşmaya çok meraklı görünüyordu.

"Yeni okulu nasıl? Alıştı mı? Küçük kızın neler yapıyor?" Kızımla ilgilenmesi beni memnun etmişti, olanları anlatmaya başladım. Yirmi saniye kadar sonra Björn'ün bakışlarını farklı yönlere çevirdiğini fark ettim. Restorana göz gezdirirken yüzünde, "Bana bunları neden anlatıyor ki?" diyen bir ifade vardı.

Sonra bana dönüp gülümsedi. Bu gülümsemenin anlamını gayet iyi biliyordum: Beni tanırsın. Beynimin nasıl çalıştığını biliyorsun. Kızının okulu hakkında daha fazla konuşmak istemiyorum! Ve birden tamamen farklı bir konu açıp konuşmaya başladı.

Normalde alınmam, hatta bunu bir hakaret olarak algılamam gerekir. Demek istediğim böyle bir tavır karşısında kim olsa duygusal bir tepki verirdi. Bir insan nasıl bu kadar duyarsız olabilirdi ki? Özellikle de konuyu kendisi açmışken! Tüm bunları o sorduğu için anlatıyordum ve o lafımı kesmiş, üstüne üstlük bir de konuyu değiştirmişti.

Peki, bu Björn'ün acımasız bir insan olduğu ve diğer insanları umursamadığı anlamına mı geliyor? Hiç de bile. Aslında Björn etrafındaki insanları gerçekten önemseyen biri, sadece kızımın gayet iyi olduğunu öğrendikten sonra konuya olan ilgisini tamamen kaybetti. Sonrasında da her zamanki gibi iletişim kanalını kapatmayı tercih etti. Orada oturup kendi kendine söylenmek, detaylarla ilgileniyormuş gibi görünmek yerine dürüst olmayı seçti ve tam olarak ne hissediyorsa onu söyledi.

Unutmayın ki burada yorum ve algılardan söz ediyoruz. Belirli bir davranışın ardında yatan niyet başka şey, bizim o

davranışı nasıl algıladığımızsa bambaşka bir şeydir. Ben ne yaptım derseniz, Björn'ü çok iyi tanıyan biri olarak güldüm ve konuyu kapattım. O kesinlikle bir insanı kasten incitecek türde biri değildi, böyle bir şey aklının ucundan geçmezdi. Zaman zaman saygısızca, hatta aşırı kaba davranışlar sergileyebilir ama bunları bilerek yapmaz. Aslına bakarsanız o bugüne kadar tanıştığım en sıcak ve en cömert insanlardan biridir. Sadece, bunu görmek için onu iyice tanımanız gerekir.

Peki, Björn'ün kızımın okuluyla ilgili sorusuna nasıl bir cevap vermem gerekirdi? Doğru cevabı merak ettiğinize eminim, hemen söylüyorum.

"İyi."

Bu cevap yeterli olurdu.

"Yalnız olmak güçlü olmayı gerektirir. Ben hepinizden daha güçlüyüm!"

Egoist kelimesi "ben" anlamına gelen Latince kökenli ego kelimesinden türetilmiştir. Yani "Benim" demek "egom" demektir. Dil bilimsel açıdan bakıldığında, güçlü egosu olan insanlar ile bencil insanlar için benzer kelimeler kullanıldığı görülür. Dünya üzerinde bencil ve egoist pek çok insan var. Hatta dünya böyle insanlarla dolu. Devam etmeden önce size önemli bir noktayı tekrar hatırlatmak istiyorum: Burada gerçek kişilik özelliklerinden değil, algılanan davranışlardan söz ediyoruz.

Bir Kırmızının iletişim kurma şeklini incelersek, neden pek çok Kırmızının egoist olarak algılandığını rahatlıkla görebiliriz.

"Bence bu teklifi kabul etmeliyiz."
"O görevi istiyorum."
"Ben böyle düşünüyorum."
"Harika bir fikrim var."
"Söylediğim yoldan mı ilerleyeceğiz, yoksa yanlış yoldan mı?"

Bu cümlelere keskin bir bakış ve özgün bir vücut dili ekleyin; işte size istediğini elde edecek bir insan! İstekleri uğruna mutlaka savaşacaktır. Kendisini dinleyen herkese o işi yapabileceğini net olarak anlatacağından şüpheniz olmasın. Başta Yeşiller olmak üzere, birçok insan Kırmızıların "Ben" kelimesiyle başlayan cümleler kurmasından rahatsız olur. Bir Kırmızının beyni "Ben" merkezli düşüncelerle doludur. (Bu, güçlü bir egoya sahip bir diğer renk olan Sarılarla ortak özellikleridir.)

Ancak hepimiz bu hayatta birbirimizle ilgilenmemiz gerektiğini öğreniriz. Yapayalnız olmanın güçlü olmak demek olmadığını, hayatta kalmak için birbirimize ihtiyacımız olduğunu biliriz. İşbirliği bir modeldir ve ben de yirmi yılı aşkın süredir bu modeli tavsiye ediyorum. Dolayısıyla Kırmızılar sadece kendilerinden bahsettiğinde bunun egoist bir davranış olduğunu düşünürüz. Başkalarına yardım etmeden önce kendilerine yardım ettiklerinden emin olmak isterler. Çıkarlarına uygun bir fırsat gördüklerinde diğer insanlara karşı acımasız olabilirler. Bunu bilinçli bir şekilde yapmıyor olmaları maalesef sonucu değiştirmez.

Dolayısıyla Kırmızılar tartışmalarda genellikle kazanan taraftır. Hatta bunu konuşmanın doğal bir parçası olarak görürler. Ne de olsa en iyisini her zaman onlar bilirler. Onların

iddiasına göre diğer insanlar hep hatalıdır, onlar sadece bunu gösteriyordur. Bu şekilde davranmak egolarına uygundur. Bu davranışları sonucunda arkadaşlarını kaybeder, diğer insanların antipatisini kazanırlar. Kimse onları grubunda istemediği için olan bitenden haberleri olmaz. Tüm bunları fark ettiklerinde diğer insanların aptal olduğu sonucuna varırlar.

Birkaç yıl önce altı kişi akşam yemeğine çıkmıştık. Yeşil-Mavi olan bir adam acılı bir yüz ifadesiyle iyi hissetmediğini söyledi. Yöneticisinin verdiği sorumlulukları yerine getirmekte zorlanıyordu. Yoğun iş yükünün altında eziliyordu, o kadar ki geceleri uyuyamaz hale gelmişti. Bu, yaşadığı stresi daha da arttırıyordu. Gece iyi uyuyamazsa ertesi gün iyi performans gösteremeyeceğini biliyordu. Yanında oturan karısı huzursuzluğunu gizlemeye çalışıyordu. Aslına bakılırsa bu durum masadaki herkesi rahatsız ediyor gibi görünüyordu. Masadaki herkes dikkatli yorumlar yapıp onu yüreklendirmeye çalıştı. Adamın içinde bulunduğu zor durumdan nasıl kurtulacağını merak ediyor, ona bazı sorular yöneltiyorlardı. Özetle hepimiz elimizden geldiğince ona destek olmaya çalışıyorduk.

Masadaki tek Kırmızı hariç. On dakika sonra Kırmızı daha fazla dayanamadı ve zavallı adamı azarlamaya başladı.

Analizi oldukça netti: "Bence yok yere şikayet ediyorsun. Sonuçta çalışıyor ve karşılığında maaşını alıyorsun. Ben hiç hastalanmadım, bence insanlar fazla endişeleniyor. Senin durumuna asla düşmem. Bence sen de bir an önce kendini toplasan iyi edersin."

Ne geceydi ama! Doğal olarak kimsenin keyfi yerinde değildi. Dürüst olalım: Kırmızı her zaman etrafının aptallarla dolu olduğuna inanır!

Sarı insanlar nasıl algılanır?

Komik, eğlenceli ve inanılmaz derecede pozitif. Tam anlamıyla ve kesinlikle. Tekrar ediyorum; bu onların kendileriyle ilgili yorumu. Diğer insanlara sorarsanız, Sarılarla ilgili farklı bir resimle karşılaşabilirsiniz. Pek çok insan şu ana kadar okuduklarınıza katılacak olsa da, başka yorumlar duymanız da olasıdır. Bu arada Mavilerin yorumlarını duymak hayli eğlenceli olacaktır. Bir Mavi öncelikle Sarıların bencil, yüzeysel ve kendine fazla güvenen kişiler olduklarını söyleyecektir. Bir başkası Sarıların çok fazla konuştuğunu ve kötü dinleyiciler olduklarını söyleyecektir. Bunlara bir de dikkat dağınıklığı ve ilgisizlikle ilgili gözlemleri ekleyin. Resim giderek daha kusurlu olmaya başladı, öyle değil mi?

Bir Sarı bu yorumları duyarsa, iki senaryodan biriyle karşılaşmanız olasıdır. Ya çok üzülecek ve incinecek ya da şiddetli bir tartışma başlatacaktır. Hangisinin olacağı duruma göre değişir. En ilginci de Sarının zamanla bu eleştirilerin hiçbirine takılmayacak olmasıdır. Sarılar bir açıdan hiç iyi bir dinleyici değildir ama başka bir açıdan da psikologların seçici bellek adını verdikleri özel bir şeye sahiplerdir. Mesela zor bölümleri kolaylıkla unutur, olumlu tabiatlarının da yardımıyla herhangi bir hataları ya da eksiklikleri olmadığını düşünürler.

Hadi Sarıların nelerle mücadele ettiklerine bir bakalım. (Gerçi onlar bunun pek farkında değil ama...)

"Merhaba, orada kimse var mı? Başıma neler geldi bir bilsen! Dinlemek istiyorsun, değil mi?

Bu bölümün başında Sarıların iletişim kurmak konusunda oldukça başarılı olduklarından bahsetmiştim. Şimdi bunu biraz daha açmak istiyorum.

Sarılar iletişim kurma konusunda çok beceriklidir. Burada "çok" kelimesini özellikle vurgulamak istiyorum. Doğru sözcükleri bulmak, kendini ifade etmek, bir hikaye anlatmak konusunda hiçbir renk Sarıların eline su dökemez. Bunları o kadar kolay, o kadar rahat yaparlar ki etkilenmemek elde değildir. Çoğu insan toplum önünde konuşmayı sevmez, bu herkesin bildiği bir şeydir. Kalp atışları hızlanır, avuç içleri terler, kendilerini aptal durumuna düşürmekten korkarlar. Sarılar bu semptomlara tamamen yabancıdır. Onlara göre aptal durumuna düşmek diye bir şey söz konusu bile değildir. Olur da böyle bir şey olursa, gülüp geçer ve bu olayı ileride anlatılacak komik bir anekdot olarak aklınıza kaydedersiniz.

Ancak bu özellik her zaman 'iyi' bir şey değildir. Bir konuda ne kadar iyi olursanız olun her zaman bir sınır, durulması gereken bir nokta vardır. Sarılar, özellikle de öz farkındalığı düşük olanlar için böyle bir sınır yoktur. Özetlemek, kısa kesmek ya da toparlamak gibi şeyler onlara göre değildir. Hiçbir şeyi söylemekten çekinmezler. Konuyla ilgili olsun ya da olmasın söyleyecek bir şeyleri varsa, mutlaka ama mutlaka söylerler. Kimse söyleyecekleri şeyin önemli olduğunu düşünmese bile.

Çoğu insan gibi bir Sarı da iyi olduğu şeyi yapmak ister. Sarılar konuşmakta gerçekten çok iyidir. Sarıların sohbete tamamen hâkim olduğu durumlara sayısız örnek verebilirim.

Buna bir de iyi bir dinleyici olmamalarını ekleyin, işte size ilginç (ve kesinlikle tek taraflı) bir sohbet.

Pek çok insan bu bitmek bilmeyen laf salatasından rahatsız olur. Bu sıklıkla benmerkezcilik olarak algılanır. Sarılarla ilgili akla gelen başlıca kelimeler; geveze, laf ebesi, boşboğaz ve çenesi düşüktür.

Şimdi vereceğim örneği yüzlerce kez yaşadım diyebilirim. Bir grup insan toplantı masasında oturmaktadır. Patron bir fikir ortaya atar; herhangi bir şey olabilir. Sıra yorumları almaya geldiğinde tüm Sarılar bu fikri kesinlikle destekleyecektir. Kendi kelimelerini kullanacak ama birebir aynı şeyi söyleyeceklerdir. (Kadın okuyucularıma sesleniyorum: Bunun daha ziyade bir erkek davranışı olduğunun farkındayım.) Peki, niçin böyle davranırlar? Öncelikle, bu davranış karşı tarafa katıldığınızın bir göstergesidir. Ayrıca, Sarılar her zaman o konuyu daha iyi dile getireceklerine inanır.

Birkaç yıl önce grup içi dinamikleri belirlemek adına yöneticilerden oluşan bir ekiple çalışıyordum. Daha yeni kronometresi olan bir cep telefonu satın almıştım. Grupta kim ne kadar süre konuşuyor kronometreyle ölçüyordum.

Odada CEO ve ona yakın çalışan yedi müdür vardı. Satış müdürü Peter gerçek bir Sarıydı, toplantı gündemindeki 19 konunun sadece bir tanesi onunla ilgiliydi. Oransal olarak 1/19, yani gündemin %5.3'üne denk geliyordu.

CEO toplantıyı başlattı, kısa süre sonra net bir grup dinamiği kendini gösterdi. Peter'ın gündem maddelerinin her biri hakkında söyleyecek bir fikri vardı. Kronometremin ortaya koyduğu rakam karşısında ağzım açık kalmıştı. Toplam zamanın %69'unda Peter konuşmuştu. Evet gerçekten! CEO

da dahil olmak üzere geri kalan yedi kişi toplantının yalnızca %31'inde konuşmuştu.

Sarı biriyseniz örneği hemen atlamış olabilirsiniz. Muhtemelen hikayedeki Peter'ın siz olduğunuzu fark ettiniz ve kötü bir örnek olduğunu düşündünüz. Geri kalanlarınız ise böyle bir şeyin nasıl mümkün olabileceğini merak ediyor olmalısınız. Bir insan bir konuşmanın büyük bölümünü ele geçirebilir mi? Kesinlikle evet çünkü Sarılar düşüncelerini söylemekten, görüşlerini bildirmekten ve konu hakkında hiçbir fikirleri olmasa da tavsiye vermekten çekinmez. Bir Sarı bu becerisini asla saklamaz. Aklına bir fikir gelirse, direkt söyler.

İnsanlar Kırmızıların düşünceleriyle eylemlerinin aynı olduğunu söyler. Sarılar söz konusu olduğunda düşünce ve sözlerin ilişkili olduğunu rahatlıkla söyleyebilirim. Sarılar zihinlerindeki malzemeyi işlenmemiş haliyle sunmakta bir sakınca görmez. Beyindekiyle dildeki çoğunlukla aynıdır. Sözcükler ağızlarından dökülüverir. Bunlar iyice düşünülmüş şeyler de olabilir ama genellikle öyle olmaz. En yanıltıcı nokta da neredeyse istisnasız olarak, her seferinde güzel bir konuşma dinlemenizdir. Sarılar söylediklerinin kulağa mükemmel gelmesini sağlamakta ustadır. Karşınızdaki Sarıyı yakından tanımıyorsanız söylediği her şeyin doğru olduğunu sanabilirsiniz ki bu büyük bir hatadır.

Sarılar genellikle hem eğlendirici hem de ilham verici kişilerdir. Daha önce de söylediğim gibi, yeni fikirler bulmaları konusunda insanlara ilham verirler. Bir Sarıyla sohbet etmeye başladıysanız size tavsiyem çok dikkatli olun ve onu iyi gözlemleyin. Böylelikle nefes almak için duraksadığı an araya bir

iki cümlelik yorumunuzu sıkıştırabilirsiniz. Ya da sadece sohbeti sonlandırın.

"Karmaşık göründüğünü biliyorum ama bir bildiğim var!"

Bir Sarı dikkatsiz olduğunu kabul etmez ama bir şeyleri takip etme becerisinden gerçekten yoksundur. Örneğin belirli bir şekilde çalışmayı sıkıcı bulur. Şablonların, kalıpların insanı değildir. O yapmadığı için nihayetinde bunlara uymak zorunda olan siz olursunuz. Sarıların kaçındığı bir şey varsa, o da sabit sistemler tarafından kontrol edilmektir. Bu histen hiç hoşlanmazlar.

Çözüm her şeyi akılda tutmaktır ama bu pek işe yaramaz. Çünkü her şeyi hatırlamak imkânsızdır. Yani doğal ve kaçınılmaz olarak Sarılar da unutur. Bu yüzden çevrelerindeki insanlar dikkatsiz olduklarını düşünür. Geç kalınan randevular, unutulan son teslim tarihleri, sırf kafasında bitirdi diye başa dönmediği ve yarım bıraktığı projeler... Sarı her zaman ileriye doğru ilerler. Hep bir sonraki göreve atlar, başka işlerle ilgilenir.

Detaylar... Bir işi teslim etmeden önce detaylardan emin olmanız gerekir. Sarılarsa detayların peşine düşmekten hoşlanmaz. Hatta bu tür şeyleri hiç umursamazlar. Kabaca halletmek onlar için yeterlidir.

Sarılar bir işi başlatmakta genellikle çok iyidir. Becerileri ve sınırsız yaratıcılarıyla yeni projeler ortaya koyarlar. Fakat maalesef aynı başarıyı bunları sonlandırmak konusunda gösteremezler. Bir işi tamamlamak %100 konsantrasyon gerektirir ki bu yetenek bir Sarıda çok nadir bulunur. Yorulur ve başka

bir işe geçer. Bu nedenle onun dikkatsiz olduğunu düşünürüz. Halbuki ona göre çıkardığı iş gayet iyi ve yeterlidir. Tanrı aşkına, bu kadar küçük ve önemsiz şeyler için endişelenmeye ne gerek var? Sonuçta gayet güzel oldu! Gömleğinden iplik sarkması ya da belgenin yazım hatalarıyla dolu olması o kadar da önemli değildir, önemli olan yeni projeler düşünmektir.

Bu davranışları yalnızca iş alanında değil, başka alanlarda da görülür. Örneğin zamanlama konusunda umutsuz vaka olan birkaç aile dostum var. Bir şeyler yapmak konusunda her zaman istekli ve hevesli olsalar da zamanlama konusunda fazla iyimserler. Hangi saati söylediğinizin bir önemi yoktur çünkü hiçbir zaman vaktinde gelmezler. Saat yedi, yedi buçuk ya da sekiz... Ne önemi vardır ki. Her durumda geç kalırlar. Ayrıca bundan bahsederken geç kaldıkları süreyi sürekli daha az söylerler. Mesela 45 dakikalık bir gecikme için 'sadece 15 dakika oldu' dediklerine şahit olabilirsiniz. Bir süre sonra buna kendileri de inanır. Zaten ne fark eder ki... Bizler her durumda sabırla bekleriz çünkü onlar varlığıyla ortamı neşelendirecek olan Sarılardır.

"Bak, aynı anda bütün topları havada çevirebiliyorum!"

Hadi şimdi de Sarıların konsantre olamamasından söz edelim. Sarı birey yeni deneyimler için sürekli hazırdır. Gelelim Sarıların yeni şeylere, fikirlere ve izlenimlere bu kadar açık olmalarının dezavantajına. Çok fazla yeni şey vardır!

Sarılar için 'yeni' ve 'iyi' eşanlamlı kelimelerdir, bu yüzden sürekli yeni şeyler yapmak en iyisidir. Aksi takdirde Sarı arkadaşınızın dikkati dağılacaktır. Hikayenin tamamı, bir şeyin perde arkası ya da tüm o detay ve olaylar aslında çok da

önemli değildir. Bunlar onu ilgilendirmez. Hemen sıkılacak ve dikkatini kaybedecektir.

O halde ne yapar? Cevap çok basit: Başka bir şey. Bir topu havaya atar, sonra diğerlerini. Topları bir süre havada çevirebilir, asıl sorun topları doğru zamanda doğru şekilde kutuya koymaktır. Kısacası bir süre sonra topları çevirmekten sıkılır ve öylece çekip gider. Topların kimin kucağına düştüğü umurunda bile olmaz. Diyelim ki Sarı birey bir toplantıya katıldı. Çok geçmeden onu cep telefonuyla oynarken, bilgisayarını karıştırırken ya da yanındaki kişiyle sohbet ederken görebilirsiniz. Başta kısık sesle konuşur, kimsenin onu duymadığına inanır. Ama bu doğru değildir, yaptığı şey toplantıya katılan herkesi sinirlendirir. Kimse uyarmazsa, konuşmaya devam eder. Küçük bir çocuk gibi davranır. Sınırları zorlamakta üstlerine yoktur. Biri öfkeden delirip de onu azarlayana kadar devam eder. Azarlandıktan sonra ise kalbi kırılır. Aslında o sadece...

Sarıların çok çabuk sıkılma huyu toplantıyı bölüp insanları rahatsız etmekten çok daha büyük sonuçlar doğurabilir. Yönetim, iş takibi gibi rutin görevler konusunda hiç iyi değillerdir. Eminim pek çok Sarı bu cümleme karşı çıkacaktır. Bu tür konularda gerçek bir uzman olduklarını düşünürler. İş takibi yapmak önemli bir konudur, bunu düzgün bir şekilde yapamadıkları için projenin başarısını ciddi şekilde etkileyebilirler.

Yeni proje demek, süper! Derhal ilginç insanlardan oluşan yeni ve dinamik bir ekip kuralım! Bu tamam! Herkes yeni fikirler bulsun, farklı konseptler geliştirsin, şaka mı yapıyorsun? Oldu bile! Şimdi de işleri hızlandırmak için çılgınlar gibi çalışmaya başlayalım mı? Evet! Peki, ya sonra? Projenin gi-

dişatını ve yapılması gereken işleri takip etmek çok zor olabilir. Bu kısım biraz sancılıdır çünkü takip etmek geriye dönüp bakmak demektir ve sıkıcı bir iştir. Dolayısıyla yapmazlar. Bir Sarı uzun süre konsantre olup da aynı anda birden fazla işi takip etmeyi başaramaz. Bunun yerine, projenin iyi şekilde sonuçlanması için diğer insanlara güvenmeyi tercih eder.

Büyük bir televizyon kanalının satış temsilcilerine koçluk yaptığım dönemde başıma komik bir olay gelmişti. Kadın satıcılardan biriyle oturuyorduk. Büyük işler bağlayan zeki ve genç biriydi. Davranış profilinde bazı zayıf yönler belirledik. Zayıf görülen yanlarının bile bazı durumlarda iyi olabileceği konusunda beni ikna etmek için çok uğraşmıştı. Neyse, bu çabaları sonuçsuz kaldıktan sonra kişisel gelişimi için bir plan yapmaya koyulduk.

Planımız daha birinci maddede çatırdamaya başladı. Ortada büyük bir sorun vardı: Ne zaman başlayacaktı?

Saat öğleden sonra üçtü ve aynı gün başlaması imkansızdı. Ertesi günün tamamı toplantılarla doluydu. En erken gelecek hafta planı uygulamaya başlayabilirdi ama o tarihlerde de izne ayrılacaktı. Belki ondan sonraki hafta? Bunun için önce ajandasını kontrol etmeliydi.

Kısacası daha başlamadan maçı kaybediyordu...

"Ben! Ben!! Ben!!!"

Aslında Sarılar diğer insanlardan daha bencil değildir ama davranışları çok daha bencilmiş gibi algılanmalarına neden olur. Bunun en büyük nedeni sürekli kendilerinden bahsetmeleridir. Diğer insanlar ilginç ve heyecanlı bir şey anlatmıyorsa, Sarı sıkılır. Sözlerini kesip konuyu değiştirir. Anında daha il-

ginç bir hikaye anlatmaya başlar ki bu hikayenin başrolü neredeyse her zaman kendisidir.

Birkaç yıl önce ilaç firmalarından biriyle yaptığım bir toplantıda Gustav adında bir satış temsilcisiyle tanıştım. Sarı davranışın daha az başarılı olan yanlarının hepsini sergiliyordu ama sorun şu ki bunun farkında değildi. Sürekli kendisinden bahsediyor, toplantıyı ben değil de o yönetiyormuş gibi davranıyordu. Bu tür adamlarla baş etmek konusunda özel yöntemlerim vardı. Ancak davranışlarına müdahale etmeden önce bir süre onları gözlemlemek istiyordum, böylesi daha ilginçti.

Birkaç örnek vereyim: Gruba bir soru yönelttiğimde, cevap veren hep Gustav oluyordu. Hızlı ve seri bir şekilde cevap veriyordu ki bu aslında güçlü bir ilgi göstergesidir. Tek sorun genelde anlamsız şeyler söylüyor, hatta boş konuşuyordu. Aklına geleni söylüyor, düşündüklerini içinde tutamıyordu. Dikkatimi ona değil de iş arkadaşlarına yönelttiğimde görüş alanıma girmenin bir yolunu buluyor ve konuşmaya devam ediyordu.

Odadaki diğer insanlara isimleri ile hitap ettiğimde, hatta bizzat o kişiye soru yönelttiğimde bile yine Gustav cevap veriyordu. Çok etkileyici, değil mi? Bir süre konuşuyor, ardından Sven'e dönüp, "Sen de bu cevabı verecektin değil mi Sven?" diyordu. Sven kafasını sallamakla yetiniyordu, belli ki duruma alışmıştı. Ben Gustav'ı durdurana kadar bu bütün sabah böyle devam etti. Grupta birkaç saniyelik sessizlik olduğu anda hemen ipleri eline alıyordu.

Diğer insanların konuşmasına kesinlikle izin vermiyordu. Ona göre söylediği her şey sorgulanmayacak derecede doğruydu. O cümleler sanki fani bir insanın ağzından dökülen

cümleler değil de kutsal kitapta yazan gerçeklerdi. Ortamın tek hâkimi oydu. Diğer on dokuz kişiyi zerre umursamıyordu. İşin komik yanı odadaki herkes bunun farkındaydı. Ancak kimsede Gustav'a laf yetiştirecek, bu durumun önüne geçecek enerji yoktu. Çaresiz gözlerle bana bakıyor, bir yolunu bulup onu susturmamı umuyorlardı.

Öğle yemeği boyunca neredeyse herkese toplantının çok iyi gittiğini söyledi. Üstüne üstlük duymayan kimse kalmasın diye bunu yüksek sesle dile getiriyordu. Yalnız gruptaki insanların büyük bölümü Gustav'ın sesini duymaktan bıkmıştı, artık ona katlanamıyorlardı. Bu insanların acısına son vermek için derhal bir şeyler yapmalıydım. Bunun üzerine kahve molasında Gustav'la hızlı bir geri bildirim seansı düzenledim. Bu kısmı geri bildirim vermekle ilgili bölümde daha detaylı anlatacağım.

"Bunu bana hiç söylemedin. Söylemiş olsaydın kesin hatırlardım!"

Sarıları en iyi şekilde anlatan bir ifade bulmaya çalışsak bu kesinlikle 'kötü dinleyici' olurdu. Hatta bu konuda oldukça vahim durumda oldukları söylenebilir. Bugüne kadar tanıştığım pek çok Sarı iyi bir dinleyici olduğunu iddia etmiştir, dahası bunu kanıtlayacak çok sayıda eğlenceli hikayeleri vardı. Onlara göre sorun hafızalarında olabilirdi. Aslında kendilerine söylenen her şeyi can kulağıyla dinliyorlardı. Ama sonra beyinlerinin bilgi saklama merkezinde tuhaf bir şey oluyor ve duydukları şeyler birden kayboluyordu. Evet, sorun kesinlikle hafızalarındaydı, en azından onlar öyle olduğuna inanıyordu.

İşin aslı hafızalarında herhangi bir sorun yoktur, diğer deyişe bu durumun altında yatan temel neden kötü hafızaları değildir. Sorun Sarıların bakış açısındadır: Diğer insanların söylediklerileyle pek ilgilenmezler. Her şeyin en doğrusunu onlar bilir, bir şey söylenecekse en güzel onlar söyler. Bu yüzden de diğer insanlara kulak vermezler. Karşısındaki kişi konuşurken odaklanma sorunu yaşarlar. Başka şeyler düşünmeye, başka işlerle meşgul olmaya başlarlar. Dinlemek değil, konuşmak isterler.

Sadece eğlenceli şeyler yapmak istedikleri için aslında oldukça çocuksu bir yapıları vardır. Anlatılan bir hikayeyi ya da eşlik ettikleri bir sohbeti sıkıcı bulurlarsa hemen kulaklarını tıkarlar. İşte size retorik bir tüyo: Sarı olan dostunuzun, eşinizin ya da iş arkadaşınızın ilgisini canlı tutmak istiyorsanız her şeyi keyifli bir şekilde anlatmanız gerekir. Mesajınızı daha eğlenceli bir şekilde aktarmayı başarabilirseniz, sizi daha uzun süre dinlemesini sağlayabilirsiniz. Retorik aslında konuşma sanatı değildir, aksine diğer insanların sizi dinlemesini sağlama sanatıdır. Etkileyici ve ikna edici olmak yani retorik konusunda ustalaşmak ancak bu şekilde mümkündür.

Sarı olduğunu düşündüğünüz bir arkadaşınız varsa, söylediklerim size oldukça tanıdık gelmiş olmalı. Cümlenizin tam ortasında ağzını açar ve tamamen farklı bir konu hakkında konuşmaya başlar. Hafızası mı kötü? Hayır, siz sıkıcısınız. İşin doğrusu, bunlara bir de kötü hafıza eklenirse başımız fena halde dertte demektir.

Toplumda başarılı olmuş kişilerin büyük çoğunluğu insanları dinlemek konusunda ortalamanın üstündedir. Dinledikleri kadar konuşmak istemezler. Neyi bilip neyi bilmediklerinin

farkındadırlar. Bildiklerinin ötesine geçmek, daha fazla şey öğrenmek isterler. Bu yüzden de diğer insanları dikkatle dinlerler. Dinlemek, yeni bilgiler edinmenizi sağlar. Sarıların anlaması gereken de tam olarak budur. Umutsuz bir vaka olarak algılanmak ya da kişisel gelişim yolculuğunda aynı noktada takılı kalmak istemiyorlarsa bunu becermenin bir yolunu bulmak zorundalar. Mesela bir önceki bölümde anlattıklarımı okuyup anlamakla işe başlayabilirler. Sırf zor ya da sıkıcı buldukları için bunu yapmayı ısrarla reddettikleri sürece asla yeni bir şey öğrenemezler.

Yeşil insanlar nasıl algılanır?

Peki, diğer insanlar, yani diğer renkler Yeşiller hakkında ne düşünür? Karşımızda çelişkili bir manzara var. Genel algı Yeşillerin kibar, arkadaş canlısı ve ilgili oldukları yönünde olsa da aksini düşünen insanlar da vardır. Çatışmaktan korktuğu için gerçekte 'hayır' demek istediği bir şeye 'evet' diyen bir insanla nasıl başa çıkılır? Gerçekte ne düşündüğünü nasıl anlayabiliriz?

Sessiz direnç adını verdiğim şeyle başa çıkmak kolay değildir, özellikle Kırmızılar ve Sarılar bu konuda çok zorluk yaşar. Konuşmak yerine susmayı tercih etmek. Bazı Yeşiller gerçeği ancak ve ancak o insan ortamda değilken söyler, diğer bir deyişle o kişinin arkasından konuşmak gibi bir eğilim gösterirler. Dolayısıyla sıklıkla diğer insanlar tarafından dürüst olmamakla suçlanırlar. Aslında niyetleri sadece tartışma ve çatışmadan kaçınmaktır. Genel olarak, Yeşiller her zaman en kötüyü bekler. Bu yüzden de göze batmamaya çalışır ve asıl maksatlarını pek belli etmezler.

Gelelim değişim konusundaki becerilerine, pardon beceriksizliklerine. Şaka bir yana değişim Yeşillerin direnç gösterdiği konuların başında gelir. Değişime duyulan ihtiyacı anlar ama yine de değişmek istemezler. Bu da Yeşillerin en yakınları tarafından değişimden korkan, inatçı, umursamaz ve meraksız bireyler olarak algılanmasına yol açar. Unutmayın ki her zamanki gibi gerçek kişilik özelliklerinden değil, diğer insanların bizimle ilgili yorumlarından bahsediyoruz. Kırmızılara Yeşiller hakkındaki fikirlerini sorsak, acı gerçekler yağmur olup üstümüze yağar.

İnatçılık bir erdem değildir

Fikirlerini asla değiştirmeyen insanlara nasıl yaklaşırsınız? Asla mı? Aksini iddia eden kanıtlar olsa bile mi? Mevcut durum tamamen değişmiş olmasına rağmen aklına koyduğu şeyi yapmaya devam eden biriyle nasıl uğraşırsınız?

Yeşiller ve Maviler arasındaki en temel fark şudur: Mavi bir mesele hakkında gerçeklere ve yeni kanıtlara odaklanır, Yeşiller ise fikirlerini hayatta değiştirmez ve fırtınanın kendi kendine dinmesini bekler. Bir karar verdiler mi ondan asla caymaz ya da onu adapte etmezler. Kafalarındaki fikir imkânı yok değişmez. Neden mi? Çünkü genellikle bunu yapmayı istemezler.

Lütfen bir düşünün: Ömrünüz boyunca bazı konulara kafa yordunuz ve belirli fikirlere sahip oldunuz. Bu gıdalardaki kolestrol oranının sağlığa ne kadar zararlı olduğu da olabilir, uzay yolculuklarının gizemi de, Britney Spears'ın özel yaşamı da... Sonra biri karşınıza geçti ve bu konu hakkındaki fikrinizi değiştirmeniz gerektiğini söyledi.

Böyle bir şey asla olmayacaktır. Yeşil kendi fikrini doğrulayacak birinin çıkmasını ya da en azından içinde değişim konusunda bir his uyanmasını bekler. Bu olmazsa mı? Şey... O zaman da sabretmeye devam eder.

Bu noktada size uzun yıllardır tanıdığım bir ailenin küçük oğlundan bahsedeceğim. Bu çocuk okulda çok başarılıydı, notları yüksekti. Çok sayda arkadaşı vardı.

Başlamadan şunu hatırlatmak istiyorum, gençlerle, özellikle de ergenlerde konuşurken dikkatli olmak gerekir. Henüz kişilikleri tam olarak oturmamıştır. Hayattan öğrenecekleri daha çok şey vardır. Her şey belirsizdir.

Peki, sorun neydi?

Bu genç adamın neyin doğru neyin yanlış olduğuna dair kendine ait fikirleri vardı. Kim ne derse desin o fikirler kesinlikle değişmezdi. İster bir arkadaşından duymuş olsun, ister televizyonda izlemiş olsun, isterse okulda öğrenmiş olsun hiç fark etmez. Kaynağı her ne olursa olsun o fikir bir kere onun bilincine girmiş, oraya yerleşmişti. Artık değiştirilemezdi. Ebeveynleri ona aksini kanıtlamaya da çalışsa, bunu yaparken sert tepkiler de gösterse onun bakış açısı son derece netti. Bu şekilde düşünmesinin çok tehlikeli olduğu defalarca söylense de o inandığı şeylerde ısrar ediyordu.

Düşünsenize, tüm gerçekleri ve kanıtları sundunuz. Karşınızdaki kişi sizi anladığını, söylediklerinizin mantıklı olduğunu belirtti. Bu yolu kullanarak iyi sonuçlar elde eden insanlar olduğu gerçeğini de kabul ediyor. Gel gör ki o hâlâ bakış açısını değiştirmeye hazır değil. İşte bazı insanlar buna 'inatçılık' adını veriyor.

Peki, neden? Güzel bir soru. Bilgiyi ilk edindiği yerle, yani ana kaynakla ilgili olabilir. Eğer bir arkadaşınız size çöp toplayarak uzmanlığını yeni almış bir doktor kadar para kazanabileceğinizi söylerse, bunun doğru olup olmamasıyla ilgilenmezsiniz. Yine aynı arkadaşınız üç bira içtikten sonra araba kullanabileceğinizi, bunun için sizi tutuklayamayacaklarını söylerse, bu sizin gerçeğiniz haline gelir. Aksini ispat eden onca vaka, dava dosyası olsa bile siz bunun gerçek olduğuna inanırsınız.

Bu genç adam matematik dersine biraz daha sıkı çalışırsa çok daha iyi bir işe girebileceğini öğrenmişti ve öyle de oldu. Bu bilgiyi en yakın arkadaşından almıştı ve doğru çıktı. Yeşil biri, karşısındakine güvenirse o kişinin sözleri kanun haline gelir. Yeşilleri sömürmek çok kolaydır çünkü fazla saf olabildikleri için çabucak kanarlar. Maalesef bazı insanlar bundan yararlanır.

İnatçı olmak bazen faydalı bir özellik olsa da diğer insanlar tarafından "aşırı inatçı" olarak algılanmak bazı sorunlara neden olabilir.

"Neden uğraşayım ki? Hiçbir şey bu kadar uğraşmaya değmez."

Yeşiller nadiren ilk adımı atar, hep karşı tarafın ilk adımı atmasını bekler. Bu hevessiz duruşları o şeyi istemediklerini ya da onunla ilgilenmediklerini düşünmenize neden olur ki genelde yanılmıyorsunuzdur. Pasif oldukları zamanlar, aktif olduklarından daha fazladır ve bu durum davranışlarına yansır. Yani çoğunlukla herhangi bir davranış sergilemezler.

Peki, bu neden önemli? Evde oturuyorsanız hiçbir terslik yaşanmaz. Yani sonuçta bir şey yapmıyorsunuzdur ve bu so-

run değildir. Yeşillerin anlayamadığı şey diğer insanların bir şeyler yapmak istemesidir. Diğer herkesin de kendileri gibi olduğunu ve koltukta öylece oturduğunu düşünürler. Hiçbir şey yapmamak onları mutlu eder. Bu bakış açısına aykırı her şeyi bir tehdit olarak görürler. Sonuç ne mi? Daha da pasif olmak.

Bir keresinde, Kırmızı-Sarı bir patronun çalışanlarını "hayal gücünden yoksun ve işe ilgisiz" şeklinde tanımladığına şahit oldum. Bu onun için işkenceden farksızdı. Ne kadar ısrar etse de, ikna etmek için elinden geleni yapsa da çalışanların çoğu başlangıç çizgisinde beklemeye devam ediyordu. Birbirinden ilginç yeni fikirler sunuyor ama hiçbir ilerleme göremiyordu. Bu tür durumlar genellikle Yeşillerle yaşanır. Yeşiller de diğer herkes kadar zekidir, iyi bir fikri gördükleri an tanıyabilirler. Ancak Kırmızı arkadaşları varını yoğunu ortaya koyup çalışırken, onlar öylece oturup bekler. Genellikle ilham ya da o fikrin değerli olduğunu gösterecek bir his oluşmasını beklerler ama bekledikleri o şey bir türlü gelmez. O zaman ne mi yaparlar? Teknik olarak hiçbir şey. Harekete geçme dürtüsünün yok olup olmayacağını görmek için bile beklerler.

Bu patron çalışanlarını odasına çağırıp işleri hakkındaki düşüncelerini sormuştu. İşlerine olan bağlılık duygularının azalmasından, hatta tamamen yok olmasından endişeleniyordu. Orta yaşlarda birkaç erkek çalışan harekete geçmelerini gerektiren bir şey, dahil olmak isteyecekleri bir proje olmadığını söylemişti. Patron hayal kırıklığına uğramış ve çok sinirlenmişti. Her yolu denemiş ama işe yarar hiçbir tepki alamamıştı.

Aynı durum evlilikler için de geçerlidir. Her şeyde olduğu gibi evlilik ve ilişkiler hakkında da basmakalıp inanışlar

vardır. Örneğin, bazı kadınların güçlü ve sessiz erkeklerden daha çok hoşlandıklarından bahsedilir. Tabii ki bunda hiçbir bir sorun yok. Ancak evlendikten sonra erkekte güçlü ve sessiz olmanın dışında bir özellik göremezlerse, mutsuz olurlar. İşte o zaman sorunlar başlar. Kadın ne zaman plan yapsa, erkek umursamaz ve kadın öfkelenir. Sonra kadın daha büyük planlar yapar. Erkek ise en sevdiği yer olan koltuğuna daha da gömülür.

Bu bir paradokstur. Daha büyük planlar, Yeşilin daha az bağlılık duymasına neden olur. Tek istediği sessizlik ve huzurdur.

İşte size bir örnek: Yirmi yıldır roman yazıyorum ve bir gün romanı yayınlanmış bir yazar olmak istiyorum. Ailedeki herkes bunu biliyor. Sürekli bundan bahsediyor değilim ama hevesimi de saklamıyorum. Bana gerçekten yakın olan bir Yeşil, başarılı olmanın benim için ne kadar önemli olduğunu biliyor. Ona sürekli planlarımdan, hayallerimden bahsediyor ve başarılı bir yazar olmanın beni ne kadar mutlu edeceğini anlatıyorum. Yeşil kişi bana yine de "Yazma işi nasıl gidiyor?" diye sormuyor. Beş yılda bir konuyla ilgili bir yorum yapıyor, onda da hayal kırıklığına uğramak istemiyorsam bu işi bu kadar ciddiye almamamı söylüyor. Ben zaman zaman şöyle cümleler kuruyorum: "Bu yıl kesin olacak! Artık zamanı geldi! Başarılı olmak için daha sıkı çalışmam lazım!" Onun cevabıysa şöyle oluyor: "Vay! Desene çok işin var!" Fazla çalışmak, çok işi olmak gibi şeyler Yeşillerin en büyük düşmanıdır. Sonuçta bu sadece iştir! Onların zihniyetine göre her şey kolay olmalıdır.

Bağlılık eksikliği ve kayıtsızlık en heyecanlı insanların bile hevesini kırabilir. Yazmaya devam etmemi sağlayacak ener-

jiyi bulmak için başka insanlara başvurmam gerektiğini öğrenmiştim. Bir Yeşil bunu anlamaz. İnsanların bir şeyle aşırı meşgul olmasını, kendini o şeye adamasını istemez çünkü bu çok sıkıcı bir durumdur. İstediği tek şey orada öylece oturmak ve şey yapmaktır... Mümkünse hiçbir şey!

Gizli olduğu düşünülen şey gizlice söylenir

Yeşiller hassas konulara dahil olmak, özel bir tavır takınmak istemezler. Onların da diğer herkes gibi belirli görüşleri ve fikirleri vardır ama bunları dile getirmekten hoşlanmazlar. Nedeni basit, yaygara kopmasını istemezler.

Bu eğilimlerinin sonucunda kendilerini ifade etmek için karmaşık yollara başvururlar. Örneğin, "Bu kadar zamanda işi yetiştirmek imkansız" demek yerine "İşi zamanında yetiştirmemize engel olacak birkaç sorunla karşılaşabiliriz," derler. Bu iki cümle de neredeyse aynı anlama gelmektedir: İşin zamanında yetiştirilmesi mümkün değildir. Ancak daha dolaylı bir ifade kullanmak, daha az risk almak anlamına gelir. Net bir duruş sergilerseniz, söylediklerinizin arkasında durmanız gerekir ki bu da ekstra iş çıkması demektir.

Bir Yeşil için güvende olmak, üzülmekten daha iyidir. Kendini belirsiz, hatta anlaşılması güç bir şekilde ifade ederse, o konuyla ilgili sorumluluk almamış olur. Kendinden emin bir duruş sergilemezse, işlerin yolunda gitmemesi durumunda kendini riske atmamış olur. Bir şeyi desteklemez, herhangi bir konuda taraf olmazsa kimseyi karşısına almamış olur. Kulağa çok saçma geliyor değil mi? Ancak bir Yeşilseniz tam olarak neyi kastettiğimi anlıyorsunuzdur. Bir keresinde tanıştığım bir kadın diğer herkesin inandığı şeye inandığını söylemişti.

Peki, Yeşillerin bu denli belirsiz olmasının tek nedeni ilişkilerini kurtarmak istemesi midir? Hayır, durum hiç de öyle değil. Yeşiller sadece diğer renkler kadar kesin ve net çizgilere sahip değildir. Bir Kırmızı Eminem'den nefret ettiğini açıkça söyleyebilir ama bir Yeşil ondan daha iyi şarkıcılar olduğunu söyler. Bir Mavi geçen salı sabah saat 10:03'de beş dolarını kaybettiğini belirtirken, Yeşil kişi yakın zamanda birkaç dolar kaybettiğini dile getirir.

Bunun nedeni Yeşillerin, Kırmızılar ve Maviler kadar görev ve konu odaklı olmamasıdır. Yeşiller gerçekleri ve olayları onlar gibi dile getirmez. Bu yüzden ilişkiler ve duygular hakkında konuşmayı tercih ederler, sonuçta bunlar net olmayı gerektirmeyen konulardır. Bir duyguyu nasıl ölçebilirsiniz ki? Şöyle bir cümle kurduğunuzu düşünsenize: "Seni geçen haftaya kıyasla yüzde yirmi daha çok seviyorum." Böyle bir şey söz konusu olmayacağına göre, burası onların konfor alanıdır.

"Bunu hemen değiştirmem gerektiğini biliyorum, ama izin ver de biraz düşüneyim"

Ve evet, işte karşımızda en büyük engel duruyor. İçinde pek çok Yeşilin olduğu bir grupta değişiklik yapmak istiyorsanız, size bol şans diliyorum. Hele ki büyük bir değişiklik yapmak istiyorsanız, harcayacağınız onca çabaya değer mi diye lütfen iyice düşünün. Eğer acilen yapılması gereken bir değişiklik varsa, unutun gitsin! Yeşillerin aklından geçenler şunlardır:

Şu an elimde ne olduğunu biliyorum ama sonrasında ne olacağını asla bilemem.
Eskiden daha iyiydi.
Bunu daha önce hiç yapmadım.
Davulun sesi uzaktan her zaman hoş gelmez.

Tanıdık geldi mi? Tabii ki her değişiklik başarıyla sonuçlanacak diye bir şart yok ama lütfen mantığı elden bırakmayalım! Yukarıdaki cümleleri kullanmak yanlıştır demiyorum ama değişimin gerekli olduğu zamanlarda bu tür cümleler oldukça tehlikeli olabilir.

Klişe denebilecek bir soru vardır: Evde kahvaltı masasında oturduğunuz yeri ne sıklıkla değiştirirsiniz? Bunu eskiden tanıştığım bütün gruplara sorardım. Pek çok kişi gülümser ve hiç değiştirmediğini söyler. Hep aynı yere oturuyorlardır. Bazen ben de aynı şeyi yapıyorum. Ama biri çıkar ve bunun kötü bir alışkanlık olduğunu söylerse, bu konu hakkında bir şey yapmam gerektiğini hissederim. Bir Yeşil ise bunu asla yapmaz.

Yeşillerin bu soruya verdiği tepkiden, yolunda gitmeyen bir şeyler olduğunu anlayabilirsiniz. Beti benzi atan, masanın diğer tarafına oturma düşüncesi yüzünden alınlarından ter akan yetişkinler gördüm. Hatta Sune adında biriyle çalıştım. Öğle yemeklerinde katı bir rutini vardı ve bu rutine uymazsa günün kalanında karamsar, depresif bir ruh haline bürünürdü. Her öğlen aynı masaya, hatta aynı tablonun altındaki kısma otururdu. Hafta içi, hafta sonu, tüm ay, tüm yıl... Her gün aynı sandalye.

Yemek odasına girer ve yerinde bir başkasının oturduğunu görürse aniden dururdu. B planı olan sandalyeye, yani diğeri

kadar iyi olmayan ama idare eder diye nitelendirdiği cam kenarındaki sandalyesine. Çorbasını orada içmek zorunda kaldığı için yemek boyunca yerini işgal eden kişiye gözlerini dikerdi. Genellikle hiçbir şey söylemezdi. Günün geri kalanında surat asardı. Bu da Yeşillerin bir diğer uzmanlık alanıdır. Hayal kırıklıklarını içlerinde yoğun olarak yaşar ve kendilerini korkunç hissederler. Bunu o kadar belli ederler ki etraflarındaki herkes mutlaka fark eder. Sune'un B planındaki sandalye de doluysa, gerisin geri mutfağa giderdi. Bu sefer gününün geri kalanı tamamen mahvolmuş olurdu.

Size başka bir örnek daha vereyim. Annem (maalesef aramızdan ayrıldı ama hiç unutulmadı. Canım annem seni her zaman çok seveceğiz) tam bir Yeşildi. Her zaman yardıma hazır, torunlarıyla hep ilgilenen biriydi. Bir cuma akşamı eşim ve ben bir yemeğe davet edilmiştik. Çocuklara annem bakacaktı. Kendini zihinsel olarak hazırlaması için zamana ihtiyacı olduğunu biliyordum, bu yüzden anneme bunu haftalar öncesinden haber vermiştim.

Yemek günü gelip çatmıştı. Restoran yetkilisi aramış ve eşinin hasta olduğunu, bu yüzden yemeği ertelememiz gerektiğini söylemişti. Annemi arayıp durumu açıkladım. Restorana gitmeyecek, o akşamı evde geçirecektik. Sessizleşti. Çocukların büyükannelerini görmek istediğini, dilerse yine de bize gelebileceğini söyledim.

Annem tereddütlüydü. "Peki, şimdi ne olacak?" diye sordu.

Orijinal plana sadık kalacağımızı belirttim. Annem bavulunu, biz de misafir odasını hazırlamıştık. Beraber daha çok zaman geçirebilmek için mükemmel bir fırsattı. Annem ise hâlâ tereddütlüydü. "Ama artık durum çok farklı. Siz evdesiniz."

Ani değişim onu ürkütmüştü ve düşünmek için zamana ihtiyacı vardı. Tekrar arayacağını söyleyip telefonu kapattı.

Gerçekte annemin sorunu neydi? Sonuçta onun açısından hiçbir şey değişmemişti. Yine cuma günü gelecek, bizde kalacak ve cumartesi günü dönecekti. Torunlarını yine görebilecekti. Ancak bu sefer torunlarına bakmak gibi bir sorumluluğu olmayacaktı. Hep onun bizimle ilgilendiğini, ilk kez bizim onunla ilgilenebileceğimizi söyleyerek onu ikna etmeye çalıştım.

Bu onun için tamamen yeni bir durumdu. Bizim evde olmamız... Ve bu bir sorundu. Eşim ve ben de orada olacaktık. Belki de annem televizyonda özel bir program izlemeyi planlıyordu. Belki de çocuklar için özel bir yemek yapmayı düşünmüştü. Belki de... Bilemiyorum... Bu konuda hiçbir açıklama yapmadığı için kesin bir şey söylemek imkansız. Ancak değişim onun için ciddi bir şeydi ve düşünmesi gerekiyordu.

(En nihayetinde geldi. Size devamını da anlatayım. Onu dört buçukta aldım. Neden bu kadar geciktiğimi sordu. Onu saat beşte alacağım konusunda anlaşmıştık, yani aslında yarım saat erken gitmiştim. Bunu hatırlattığımda tepkisi ne mi oldu? Saat dörtten beri beni beklediğini söyledi.)

"Hiç bu kadar üzülmemiştim ama yine de...
Tanrı aşkına kimseye bir şey söyleme!"

Yeşil davranışın ikinci önemli ikilemi de budur. Tartışmaktan hoşlanmazlar. Çatışmadan kaçınma eğilimleri başka zorlukları da beraberinde getirir: İnatçılık, belirsizlik, değişime karşı direnç gösterme. Yeşiller ilişki insanıdır, onlar için ilişkilerini

sürdürmekten daha önemli hiçbir şey yoktur. Sorun şu ki ilişkilerini sürdürme yöntemleri işe yaramaz.

Çatışmaları iki şekilde ele almak mümkündür. İlki, uyumlu görünmek ve uyum için çabalamaktır. Temelinde diğer insanlarla iyi geçinmek yatar. Uzlaşmak nihai sonuçtur. Dolayısıyla çatışmaya neden olan kişiler baş belasıdır. Çatışma demek kötü liderlik, iletişimsizlik ve uyuşmazlık demektir. Bu yüzden hepimiz çatışmaların üstünü örter, ortada herhangi bir anlaşmazlık yokmuş gibi davranırız. Sonuçta kim baş belası olarak anılmak ister ki?

Bu davranışı ilginç bir metaforla açıklayan kadın bir danışmanla tanışmıştım. Bu davranışın, ortasında büyük bir çöp yığını olan bir yemek masasında oturmaya benzediğini söylemişti. Bilirsiniz işte küf, koku ve sinekler... Herkes çöpün orada olduğunu görür ama kimse bir şey söylemez. Elinizle havada uçan sinekleri kovmaya çalışır, pis kokan muz kabuklarının arasından yemeğinizi almaya çalışırsınız. Nihayet biri masanın ortasında neden bir çöp yığını olduğunu merak eder ya da konuklardan biri, "Bu konuda bir şeyler yapmalıyız!" der. Sonunda biri masanın üstünde neden bir geyik kafası olduğunu sordu diyelim. İşte o kişi provokatör durumuna düşer çünkü artık herkes o çöplerle ilgili bir aksiyon alınması gerektiğini bilir. Bunu neden sordu ki? Sessiz kalsa olmaz mıydı?

Günümüzde davranış bilimleri oldukça büyük bir önem taşımaktadır. Herkesin, her zaman, her konuda hemfikir olmasını beklemek ütopiktir. Eninde sonunda biri uzun zamandır başarılı bir şekilde saklanmış tüm o anlaşmazlıkları ve sırları açığa çıkaracaktır. Peki, o zaman ne olur? İçerideki şeyin

kokusu ta uzaklardan duyulmaktadır. Özetle, dışarıdan bakıldığında son derece uyumlu görünen o şey kaçınılmaz olarak çatışmaya neden olur.

Çatışmaları ele almanın ikinci yolu birincinin tam zıttı olup çatışma görünümü olarak adlandırılır. En basit haliyle, çatışmaların varlığını yadsımamak, hatta çatışmanın doğal bir durum olduğunu kabul etmek anlamına gelir. Bütün üyelerinin her konuda aynı fikirde olduğu bir grup yoktur. Böyle bir şey mümkün değildir.

Çatışmalı görünümün temel noktası karşıtlıkları ortaya çıktığı anda ele almaktır. Kırmızılar ve bazı Sarılar bunu doğal bir şekilde yapar. Doğru olmayan, yolunda gitmeyen bir şey gördüklerinde hemen bunu dile getirirler. Bunun bir sonucu da problemlerin en başında çözülebilmesidir. Yani çöp kokmadan ve üstünde sinekler uçmadan önce o masadan kaldırılmalıdır.

Çatışma yaklaşımı çoğunlukla harmoni, yani uyum yaratır. Ancak bir Yeşil kulaklarını tıkayacaktır. Herkesin aynı fikirde olduğuna dair içindeki o büyülü hissi korumak için elinden geleni yapar. Çünkü gerçekte istediği şey budur. Herkes birbiriyle iyi anlaşırsa dünya daha iyi bir yer olmaz mıdır? Hiç çatışma olmasa?

Hepimizin başına en az bir kez gelmiş bir durumu ele alalım. Diyelim ki bir iş toplantısındasınız ve odada on kişi var. Durumun daha tanıdık gelmesi adına kişi sayısını arttırabilir ya da azaltabilirsiniz. Biri, patron ya da bir başkası fark etmez, bir sunum yaptı ve herkese düşüncesini soruyor. Büyük bir beklentiyle etrafına bakıyor ve geri bildirim bekliyor.

Odada bir Kırmızı ya da Sarı varsa, sunuma dair düşüncelerini hemen dile getirecektir. Kırmızılar sevgilerini ya da nefretlerini anında dışa vurur, beğenip beğenmediklerini rahatlıkla dile getirebilirler. Sarılar sunumda önerilen şeyden ziyade kendi düşüncelerinden bahsedecektir. Ortamdaki Mavilerin de birkaç sorusu olacaktır.

Peki, ya Yeşiller, onlar ne yapar? Kesinlikle hiçbir şey. Arkalarına yaslanırlar ve yeni fikrin onları kendiliğinden cezbetmesini beklerler. Kendilerine bir soru yönetilmediği sürece hiçbir şey söylemezler. Kaygılı gözlerle etrafa bakar ve birinin çıkıp da bu önerinin gerçekte karmaşık ve kötü olduğunu söylemesini umurlar. Karşıt görüşte olsalar bile bunu böyle kalabalık bir ortamda açıkça söyleyemezler. Negatif bir yorum yapmak herkesin gözünün sizde olması demektir, böyle bir riski imkânı yok alamazlar. Gerçek fikirlerini söylerlerse hararetli bir tartışma başlayabilir ve bir Yeşil hiçbir zaman böyle bir tartışmanın parçası olmak istemez. Hatta tartışma riskinin olduğu ortamlarda bulunmaktan bile hoşlanmaz. Bu yüzden de sessizliğini korur.

Peki, sunumu yapan kişi nasıl tepki verir? Belirgin bir şekilde karşı çıkılmadığı için odadaki herkesin hemfikir olduğunu farz eder ve bunda haksız değildir. Ancak bilmediği şey, odadaki insanların yarısına göre bu hayatlarında duydukları en saçma öneridir. Er ya da geç gerçekler açığa çıktığında ne olur tahmin edin? Aynen öyle: Çatışma!

Kahve makinesinin önünde dururken, hatta tuvalet sırasında beklerken gerçeklerin ortaya çıkacağından emin olabilirsiniz. Ancak o zaman samimi fikirlerini söylerler. Yeşiller konuşurken üzerlerinde bir baskı olmasını istemez, bu yüzden

genelde arkanızdan konuşurlar. İki ya da üç kişilik gruplarda, memnuniyetsizliklerini rahatlıkla ifade edebilirler. Hatta bunda gayet başarılıdırlar. Onlara bakmadığınız an dedikodunuzu yaparlar. Hem de bir Yeşilden asla beklemeyeceğiniz bir şekilde...

Mavi insanlar nasıl algılanır?

Mükemmeliyetçi Mavi bireyler bile zaman zaman eleştirilir. Bu eleştiriler kaçamak cevaplar vermelerinden, anında savunmaya geçmelerinden, tabii bir de mükemmeliyetçi, özenli, mesafeli, aşırı titiz, kararsız, tutucu, bağımsızlıktan yoksun, sorgulayıcı, şüpheci, sıkıcı, soğuk ve acımasız olmalarından kaynaklı olabilir. Pes! Bu bürokrasi kalelerindeki eksikliklerin listesi uzar da uzar.

Ancak Mavilerin temel sorunu tam anlamıyla hazır olmadan bir işe başlamakta zorlanmalarıdır. Her şeyde bir risk vardır ve detaylar konusunda obsesyon düzeyinde takıntılıdırlar. Bir grup içinde çok sayıda Maviye rastlayamazsınız. Her şeyi planladıkları için bir işe girişmeleri önümüzdeki yüzyıla bile sarkabilir.

Bunlara ek olarak, pek çok Mavi oldukça eleştirel ve şüpheci olarak algılanır. Hiçbir şeyi kaçırmazlar, dahası gözlemlerini bazen duyarsız bir şekilde ifade etme eğilimindedirler. Kaliteli işler ortaya koyarlar. Ancak kılı kırk yarmaları ve eleştirel yaklaşımları diğer insanların moralini bozar. Kendilerini gerçekçi olarak tanımlasalar da diğer insanlar onları karamsar kişiler olarak görür.

"Yüzde doksan beş doğru aslında yüzde yüz yanlış demektir"

Dürüst olalım. Gerçeklere odaklanma ve detaylara takılma olayını fazla abartırlar. Sonsuza dek araştırma yapamazsınız. Birkaç adım ileriyi görmenin de bir sınırı vardır. Liderlik eğitimi satın almak isteyen CEO örneğini hatırlıyor musunuz? Hani işe bir türlü başlayamamıştık.

Maviler her şeyi bilmek ister. Bu özellikleri etraflarındaki insanlar için sorun yaratabilir. Yeterince iyiyle tatmin olabilen insanlar soru yağmuruyla ve detayların acımasız dünyasıyla baş etmekte zorlanır. Ancak 'yeterince iyi' bir Mavi için asla yeterince iyi değildir.

Evimi dekore etmek, duvar kağıtlarını değiştirmek gibi işleri her zaman sevmişimdir. Birkaç yıl önce mutfağımızı yeniledik. Ailemden epey yardım alsam da işin çoğunu tek başıma yapmıştım. Çok çalışmıştım. Mutfak tamamlandığında eserimden oldukça memnundum. Dekorasyon işinde tecrübesiz olmama rağmen işin altından başarıyla kalktığıma inanıyordum.

Bir gün Hans adındaki yakın bir arkadaşım evime uğradı. Birbirimizi uzun zamandır tanıyorduk. Hans oldukça akıllı biriydi. Çok emek verdiğimi ve kendimle gurur duyduğumu biliyordu. Mutfağıma girdi, etrafa şöyle bir bakındı ve şöyle söyledi: "Demek yeni mutfağın bu? Güzel görünüyor, yalnız şu dolabın kapağı yamuk duruyor."

Kabul ediyorum, bu yorumu duymak hoşuma gitmemişti. Fakat Hans'a göre bu gayet mantıklıydı. Bir hata görmüş ve mükemmeliyetçi yanı bu hatayı göz ardı etmesini imkansız kılmıştı. Ayrıca, Hans ilişki insanı değildi. Ne görüyorsa onu

söylüyordu. Niyeti direkt olarak beni eleştirmek değildi, sadece yaptığım şeyi değerlendiriyordu. Dolap kapağı düzgün durmuyorsa bu mutlaka belirtilmeliydi.

Titizlik pek çok farklı şekilde ifade edilebilir: Kimi masanın üstündeki kağıtların dağınık durmasına katlanamaz, kimi kusursuz olsun diye aynı e-postayı en az on beş kez baştan yazar, kimi de basit bir Excel tablosuna ya da PowerPoint sunumuna son dokunuşları yapmak için saatlerini harcar.

Asla bir işi bitiremezler. Yapacak ilave bir şey her zaman vardır.

Bir keresinde, hepsi aynı odada çalışan bir grup insana özel bir eğitim programı veriyordum. Grupta yaklaşık 20 kişi vardı. Birinci gün öğleden sonra, her birine kişisel davranışlarıyla ilgili bir analiz raporu verdim. Analizlerimi hayranlıkla okudular. Çoğu, sonuçtan oldukça memnundu. Bir kişi dışında...

Bu kadın, hakkında yaptığım analize acayip sinirlenmişti. Ona göre analiz sonuçları tamamen yanlıştı. Önce konuyu grubun önünde konuşmanın kendisi için uygun olup olmadığını sordum. Onayını aldıktan sonra kadına tam olarak hangi kısımdan rahatsız olduğu sorusunu ilettim.

"Bunların çoğu doğru değil," dedi kadın. Mesela kişisel analizi mükemmeliyetçi biri olabileceğini söylüyordu ama o kesinlikle öyle biri değildi. Tam bu sırada odadaki insanların hafifçe tebessüm ettiğini fark ettim. Görünüşe bakılırsa iş arkadaşları kendisinin bile bilmediği bazı şeyler biliyordu.

Ardından kadına, analiz sonucunda mükemmeliyetçi bir insan çıkmasının nedeninin ne olabileceğini sordum. Hiçbir

fikri yoktu. Ona göre bu analiz süreci başlı başına bir muammaydı. Hatta son derece gereksiz bir yöntemdi.

Kadının Mavi olduğunu fark ettiğim için onunla tartışmamaya özellikle dikkat ettim. Hiçbir şekilde sözüme güvenmeyecekti. Sonuçta ben kimdim ki? Yirmi yılı aşkın süredir bu davranış analizini kullanan sıradan bir danışmandım. Ne biliyordum da konuşuyordum?

Laf yetiştirmek yerine kadından mükemmeliyetçi olmadığını gösteren bir örnek vermesini istedim. Hiç sorun değildi, yığınla örnek verebilirdi. Mesela üç çocuk büyütmüştü ve her birinin de çok yakın olduğu üç arkadaşı vardı. Akşam eve gittiğinde kapının önünde büyük bir ayakkabı yığını olduğunu görüyor, içeri girmek için ayakkabıların üstünden atlamak zorunda kalıyordu. Sonra paspasın üstündeki çamurları temizliyor ve ayakkabıları düzgün bir şekilde yerleştiriyordu. Numarası büyük olanları en arkaya koyuyordu çünkü en geç onlar evine gidiyordu. Ayakkabıları numarasına göre yerleştirmek çok mantıklıydı. Bu arada numarası en küçük olan ayakkabıları kapıya en yakın rafa koyuyordu.

Sonra mutfağa gidiyordu, bir de ne görsün! Her yerde ekmek kırıntıları. Çocuklar sandviç yemişlerdi ve mutfak savaş alanına dönmüştü. Her şeyi temizlemesi, yerine yerleştirmesi, yerleri süpürmesi, masanın üstünü ve tezgahı silmesi yirmi dakikasını alıyordu. Ancak o zaman paltosunu çıkaracak vakti buluyor ve biraz olsun rahatlayabiliyordu.

İş arkadaşları kahkahalarla gülmeye başladı. Kadın şaşkın gözlerle etrafına baktı, neler olduğunu anlayamıyordu. Bu kadar komik olan neydi? Tüm bunların mükemmeliyetçi ol-

makla ne ilgisi vardı ki? Sadece evinin çok dağınık olduğunu söylemeye çalışıyordu, bu kadar basitti.

Bu hikayenin en komik yanı birkaç yıl sonra tamamen farklı bir ortamda kadınla tekrar karşılaşmam. Bana sıkıca sarıldı ve yaptığım davranış analizinin yüzde yüz doğru olduğunu söyledi. Çok şaşırmıştım, bu sonuca nasıl vardığını merak ediyordum.

Analizi bir süre çantasında taşımış, yanından hiç ayırmamıştı. Bir davranış sergilediğini fark ettiğinde analiz raporundaki ilgili maddenin karşısına bir tik işareti koymuştu. Sonunda bir bakmıştı ki listedeki bütün maddelere tik atılmıştı. Davranış ve kişilik analizini çok beğenmişti. Mükemmel bir araçtı!

"Seni iyi tanımıyorum, lütfen uzak durur musun?"

Bunu siz de yaptınız. Ben de yaptım. Hepimiz yaptık. İyi ve düzgün görünen birinin yanına gidip oradan buradan konuştuk. Hoş bir sohbet olmasını umuyorduk ama bir süre sonra ise tek konuşanın biz olduğunu fark ettik. Kişilik profilinizde Sarı özellikler varsa konuşma sırasında garip sessizlikler olduğu dikkatinizi çekmiştir. Tabii ortada karşılıklı konuşma diyebileceğiniz bir şey varsa. Diğer kişinin kendisini huzursuz hissettiğini, rahatsızca kıpırdandığını görmüşsünüzdür. Bu tür işaretlerle artık sohbetin bir parçası olmak istemediğini anlatmaya çalışıyordur.

"Neler oluyor? Alt tarafı dünkü maçtan bahsediyorduk ya da geçen yaz ailece neler yaptığımızdan ya da bu sene tatili nerede geçireceğimizden. Bir problem mi var?"

Doğrusunu söylemek gerekirse, evet bir problem var. Çünkü bu kişi yabancılarla konuşmak istemiyor ve kendini rahat hissetmiyor. Şöyle diyebilirsiniz: "Bir dakika! Tam üç aydır birlikte çalışıyoruz, köpeğinin ismini sormam kadar doğal bir şey olabilir mi?" Haklı olabilirsiniz ama bu adam hem fiziksel hem psikolojik açıdan kişisel alanına önem veriyor. Bir insana açılmadan önce onu iyice tanıması gerektiğine inanıyor. İçinden geçen her şeyi anında söyleyen bir Kırmızı, diğer insanların ilgisini çekeceğini sandığı için en karanlık sırlarını kolayca anlatan bir Sarı, sadece küçük gruplarda ve kontrollü bir çevrede kişisel konulara girebilen bir Yeşil değil. O bambaşka biri, o bir Mavi.

Bir Mavi havadan sudan konuşma ihtiyacı duymaz. Herhangi bir ilişki kurma peşinde değildir, bu yüzden diğer insanları umursamadığı düşünülebilir. Aslında umursar, sadece bunu diğerlerinden farklı bir şekilde belli eder ya da etmez. Bakış açısı ve tarzı kendine özgüdür. Yalnız kalmaktan ve ailesi gibi ona çok yakın insanlarla birlikte olmaktan hoşlanır.

Bunun diğer insanlardaki yansımasını tahmin etmek zor olmasa gerek: Mavinin soğuk, acımasız ve mesafeli olduğunu düşünürler. Mavi kişisel alanını net olarak belirlemiştir ve sınırlarını açıkça gösterir. Sarılar ve Yeşiller başta olmak üzere çoğu insan Mavi arkadaşlarını soğuk ve sıkıcı bulur. Mavilerin yanındayken kendimizi rahat hissedemeyiz, hatta şunu düşünürüz: "Neden bu kadar soğuk ve kibirli? Beni hiç umursamıyor mu?"

"Sonradan üzülmektense başta tedbirli olmak iyidir. Bunu düşünün, mümkünse en az üç kere"

Yakın bir aile dostumuz anahtarlarını çantasına koyduğundan emin olmadan evden bir adım uzaklaşmazdı. Kapıyı kilitledikten sonra yaptığı ilk şey anahtarlarını çantasına atmak olsa da bu kontrolü hayatta es geçemezdi.

1980'li yıllarda bir bankada veznedar olarak çalışıyordum. Görevlerimden biri tek bir işlem için tam otuz dakika sıra bekleyen insanlara hizmet etmekti. Kulağa tuhaf gelebilir ama tüm bu insanlar ATM cihazından aldıkları makbuzda yazan bakiyeyi doğrulatmak istiyordu. Bunca bekleme... Aynı bilgisayar... Aynı bakiye... Ama asla bilemezsiniz. En iyisi kontrol etmek. Ve bir kere daha kontrol etmek. Mümkünse üç defa kontrol etmek.

Peki, bu kontrol ihtiyacı nereden geliyor? Maviler niçin diğer insanların sözlerine güvenmiyor ya da duydukları bilgiyi direkt kabul etmiyor? Yanıtı basit çünkü kontrol etme imkanları var. Bizzat kontrol ederlerse bütün riskler ortadan kalkmış olur, öyle değil mi? Fakat işin gerçeği diğer insanlara güvenmezler, güvenemezler. Her şeyin kontrol edilmesi, kayıt altına alınması ve uygun bir şekilde belgelenmesi gerekir.

Unutmayın ki burada davranışların diğer insanlar tarafından nasıl algılandığından söz ediyoruz. Bir Mavi her şeyi bir kez daha kontrol eder çünkü her şeyi bir kez daha kontrol edebilirsiniz. Kontrolleri bitirdikten ve doğruluğundan emin olduktan sonra karar verme aşamasına geçebilirsiniz.

Excel'i başarılı ve özenli bir şekilde kullanan çok yakın bir arkadaşım var. Yalnız bize hiç benzemiyor, kendine özel

bir yöntemi var. Bir formül yazıyor ve tüm verileri aktarıyor. Önemli belgeleri üst düzey yöneticilere göndermeden önce hesap makinesi ile tüm hesaplamaların doğru olduğunu tekrar kontrol ediyor.

Peki, bunu neden yapıyor? Bunu bir Kırmızıya anlatırsanız, adamın aptalın teki olduğunu söyler. Sarıya anlatırsanız, kahkahalarla güler. Ancak Mavi birine anlatırsanız, durumu anlayışla karşılar. Teorik olarak Excel'de hata olma ihtimali vardır. Formülü kendi yazmış dahi olsa, bir şeyler yolunda gitmeyebilir. İşleri garanti altına almakta fayda vardır.

Peki, diğer insanlar bu tür davranışları nasıl algılar? Okumaya devam edin!

"Sadece kendime ve gözümle gördüklerime güvenirim"

Excel'i bile sorgulayan bu adamın sorunu aynı zamanda onu tanımlayan şeydi. Etrafındaki pek çok insanın, bu adamın her şeyi (ister kendisi ister bir başkası yapmış olsun) iki, hatta üç kere kontrol etmesine dair kendi görüşleri vardı. Bu adamın davranışları, onlara güvenmediğini açık ve net bir şekilde belli ediyordu. Bu yüzden de adama karşı öfkelilerdi.

Küçük de olsa bir diğer sorun, her şeyi tekrar tekrar kontrol etmenin çok ama çok uzun zaman alması. Daha uzun süre çalışarak bu problem yönetilebilir, ancak çok ve uzun süre çalışma alışkanlığının ilişkiler üzerinde olumsuz etkileri vardır. Farz edelim çok önemli bir şey buldunuz ve bunu birine anlatmak istiyorsunuz. Karşınızdaki kişinin söylediğiniz her kelimeyi tek tek irdelemesi, size bin bir soru sorması moralinizi bozmaz mı? Tabii ki bozar, çoğu insan bunu hiç hoş karşılamaz.

Ne kadar çok bakarsanız o kadar detay görürsünüz. Uzun uzadıya inceleyen herkes mutlaka bir hata bulur.

Bu arada doğruyu bulmuş olmanız bile yeterli değildir. Kendinizi Maviye kanıtlamanız gerekir. Belirli bir alanda otoritenin sizde olduğunu düşünüyorsa, emin olun ki sizi daha dikkatle dinleyecektir. Ancak yolda karşınıza bazı engeller çıkabilir.

Bu konu üzerine çok sayıda eğitim ve ders verdim. En karmaşık soruları genellikle mühendisler, teknik satış personelleri ve mali denetçiler sorar. Ve bir avuç vergi avukatı. Renkleri Mavi olduğu için söylediklerimden pek etkilenmezler. Yirmi yıldır geçimimi bu işten sağlıyor olmam, anlattıklarımın doğru olduğu anlamına gelmez. (Mükemmeliyetçi olmakla suçlanan kadını hatırlayın.)

Bu insanlar için kanıtların niteliğinin önemli olduğunu kabul etmelisiniz. Gerçekler gerçek, doğrular doğrudur. Söylediklerimin doğru olduğunu kanıtlayabilirsem, iyi hazırlanmışım demektir. Zamanla bana güveneceklerdir.

DOKUZUNCU BÖLÜM

YENİ ŞEYLER ÖĞRENMEK

Öğrendiklerinizi nasıl kullanacaksınız?

Yeni bir bilgi edinmek çok kolay değildir. Basit olabilir ama kolay değildir. Yapılacak, okunacak, öğrenilecek çok şey vardır. Nereden başlamak gerekir? Nereden başlanacağına karar vermek en önemli kısımdır ve genellikle kişisel ilgi alanlarınıza bağlıdır. Doğal ve kolay olan ilgi duyduğunuz veya merak ettiğiniz konulara daha çok zaman harcamanızdır. Bunda garipsenecek bir şey yoktur.

Beni öğrenmeye iten ana güç Sture'un insanlara dair değerlendirmeleri oldu. (Hatırlarsanız kitabın başında Sture'un tezinden söz etmiştim, herkesin aptal olduğuna yönelik güçlü iddiaları vardı.) Onun yorumlarını duyunca insanlarla ve birbirimizle etkileşim şekillerimiz konusunda daha çok şey öğrenmek istedim. Ancak takdir edersiniz ki bunca bilgiyi edinmem ve özümsemem yıllar aldı. Kitaplar okudum, eği-

timlere katıldım, pek çok farklı konuda sertifika aldım. Aynı zamanda bu konu üzerine binlerce ders verdim. Orta yaşlı bir adam olarak, artık insanların nasıl davrandıkları ve insan mekanizmasının nasıl çalıştığı hakkında hatırı sayılır miktarda bilgi sahibi olduğuma inanıyorum. Öte yandan... Yani belki de o kadar da fazla yol kat etmedim, belki de bazı şeyleri hâlâ yüzeysel olarak biliyorumdur. Konunun ne kadar derin olduğu düşünülürse böyle bir ihtimal hep var denebilir.

Sınırsız zamanımız olsaydı, hiçbir sorun olmazdı

Bu noktaya gelmem zaman aldı. Belki diğer insanlarda olan o doğal yetenek bende yoktur. Tam olarak bilemiyorum. Ancak şundan eminim ki eğitim yöntemlerine ve insanların yeni bir şeyi nasıl öğrendiklerine dair az da olsa bir bilgim var. Bence insandan daha önemli bir konu yok. Hangi işte çalışırsanız çalışın, hayat sizi hangi yöne götürürse götürsün, diğer insanlarla etkileşim halinde olacaksınız. Hangi pozisyonda olursanız olun bundan kaçamazsınız.

Örneğin,

İş arkadaşları olan bir çalışan
Müşterileri olan bir satış temsilcisi
Gereken uzmanlığa sahip olmadığı halde insanları yöneten bir proje yöneticisi
Kendisine bağlı çalışanlar olan bir direktör ya da genel müdür
Bir kurumda hem astları hem de üstleri olan orta düzey bir yönetici

Kimseden emir almayan bir serbest meslek erbabı ya da kendi işinin patronu olmak için cesur bir adım atan bir girişimci.
Ergenlik çağında çocukları olan bir ebeveyn
Karısı olan bir erkek
Kocası olan bir kadın
Bir futbol takımının koçu
Yerel bir derneğin ya da okul aile birliğinin başkanı

İşte bu öyle bir bilgidir ki aklınıza gelebilecek her alanda ondan faydalanabilirsiniz. Ne bilgiyi edinmenin bir sınırı vardır ne de onu kullanmanın. Hayattaki hedefleriniz ne olursa olsun, onlara olabildiğince rahat bir şekilde ulaşabilmek için bir şeyin öneminin farkında olmalısınız: İnsanları anlamak!

Lütfen bir sonraki sayfada yer alan çizime bakın. Bu yeni bir model değil ama teorik bilginin gerçek bir yetkinliğe nasıl dönüştürülebileceğine dair çok fazla şey söylüyor. Bir kitap okumak önemli bir adımdır! (Bu arada bu kitabı okumaya devam ettiğiniz için minnettarım. Kişisel öğrenme sürecinizi başlattığınız için de sizi ayrıca tebrik ederim.)

Yeni bir yaklaşım

Aslına bakarsanız amacım gayet açık; daha çok insanın kişilikleri sınıflandırma yöntemini öğrenmesini ve anlamasını istiyorum. Etrafımızdaki insanların niçin bu şekilde davrandığını anlayabilirsek pek çok çatışmayı engelleyebiliriz. Bu arada çatışma konusunda herhangi bir sorunum olmadığını belirtmek isterim. Demek istediğim çatışmalar beni kesinlikle

rahatsız etmez çünkü onları nasıl ele alacağımı biliyorum. Yönetebildiğim şeyden de korkmam. Fakat ortada şöyle üzücü bir durum da var, demek istediğim bazen insanlar inşa ettiklerinden daha çok şeyi yıkıp yok edebiliyorlar. Yapıcı ve yıkıcı tavırlar arasındaki dengenin birinci aleyhine bozulmasının önüne geçmek adına yeni ve farklı yollar bulmalıyız. Hatalarımızdan ders almak güzel şeydir ama sürekli hata yapmak ve sürekli öğrenmek kısa bir yolculuktan farksız olan yaşamımızdan çalmak demektir. Hayatımız bu kadar değerliyken bazı hataları hiç yapmasak daha iyi olmaz mı? En azından bunları yapmaktan kaçınmanın yollarını öğrensek?



Diğer diller gibi bir dil

Bu kitapta bahsedilen dil, Kişisel Gelişim Enstitüsü (IPU, The Institute for Personal Development) tarafından kullanılan DISA-dili. Konu öğrenmek olunca DISA da tıpkı diğer diller gibidir. Okulda İspanyolca ya da Almanca dersi aldıysanız ne demek istediğimi daha iyi anlarsınız. Sınavlardan geçmek için çalışmak bir şeydir, o dili çok akıcı bir şekilde bir konuşmaksa bambaşka bir şeydir. Yılda sadece bir kez, o da İspanya'ya tatile gitmeden önce bilgilerinizi tazelemeye çalışmak yeterli değildir. Karşılaştığınız her İspanyol'la rahat bir şekilde konuşabilmek, İspanya'da bir restoranda yemek siparişi verebilmenin ötesine geçmek istiyorsanız çok fazla pratik yapmanız gerekir. Bir yabancı dili öğrenirken kolaya kaçmak, kestirmeden gitmek gibi bir şey söz konusu değildir. Sürekli çalışmalı, sürekli zaman ayırmalısınız. Aksi takdirde çabucak körelir, bir zamanlar bildiğiniz şeyleri bile unutursunuz. Dil de insanlar gibidir, zaman zaman çok nankör olabilir.

Bu kitabı okuduktan sonra burada öğrendiklerinizi muhtemelen karşılaştığınız bütün insanlar üzerinde hevesle deneyeceksiniz. Bunu yapmanızı şiddetle tavsiye ediyorum. Başlarda kişilik tahminlerinizde yanılabilir ve biraz utanabilirsiniz ama sakın yılmayın.

ONUNCU BÖLÜM

BEDEN DİLİ: TAVIRLARINIZ SANDIĞINIZDAN DAHA ÖNEMLİ

Gerçekte nasıl görünüyorsunuz?

Giriş

Farklı renklerin beden dilleri de farklılık arz eder. Beden dili en az söylediklerinizve eylemleriniz kadar önemlidir. Etrafınızdaki insanların kendilerine has bir beden diline sahip olduğunu rahatça görebilirsiniz. İnsanlar sırf beden dilinizi yorumlayarak o anki ruh haliniz hakkında bir fikir edinebilir. Madem bu kadar önemli, haydi şimdi beden diline daha yakından bakalım.

"Beden dili" bilinçli ya da bilinçsiz, sözlü olmayan tüm iletişim şekillerini ifade eden bir kavramdır. Hem bireyler arasında hem de farklı insan grupları arasında beden dili farklılıklarına rastlanmaktadır. Ortak biyolojik temellere sahip olsak da beden dilimiz aynı zamanda sosyal ve kültürel kimliğimiz konusunda önemli bir göstergedir.

İngilizcede yaklaşık yüz bin kelime var ama bu kelimelerin sadece beş bin tanesi düzenli olarak kullanılıyor. Tabii bunların da sadece bin tanesi günlük konuşmalarımızda kendisine yer buluyor. Gelelim karşılaştırmamızın en can alıcı kısmına: Bazı bilim insanlarına göre beden dilimiz sayesinde yaklaşık yedi yüz bin sinyal gönderebiliyoruz. Rakamların kesinliği tartışılabilir ama zaten konumuz bu değil. Burada önemli olan salt vücudumuzu kullanarak dünyaya gönderdiğimiz mesajların bu denli çok olması. Bildiğimizden, hatta bildiğimizi sandığımızdan kat kat daha fazla. Büyüleyici değil mi?

Her bir işaretin üzerinden geçecek değilim ama farklı profillerdeki farklı beden dili işaretlerinden bahsetmek istiyorum. Bu farklılıkların ne kadar ilginç olduğunu siz de göreceksiniz. Ancak unutmayın ki ruhsal durumumuzun, kendimizi güvende hissedip hissetmediğimizin beden dili üzerinde önemli bir etkisi vardır.

Postür/Duruş

Rahat ve doğal ama gevşek olmayan bir postürünüz varsa bu diğer insanlar tarafından genellikle özgüveninizin yüksek olduğu şeklinde yorumlanır. Öte yandan, çöküк omuzlar ve sinik bir duruş teslimiyet ve hayal kırıklığı olarak algılanabilir. Dimdik, sert, heykel gibi duruyorsanız insanlar bunu baskın olduğunuza dair bir mesaj olarak algılayabilir. Diğer bir deyişle, bu duruş çevrenizdekilerden saygı görmek istediğinizi anlatan bir işarettir. Bu duruş aynı zamanda askeri eğitim aldığınızı da gösterebilir.

Bakışlar

Gözlerimizi pek çok farklı şekilde kullanırız. Gözlerin kaçırılması veya başka yöne bakılması genellikle o kişinin başka bir yerde olmayı tercih ettiği anlamına gelir. Bazıları direkt olarak karşısındaki kişinin gözlerine bakar, hatta gözünü bile kırpmaz. Bu çok farklı bir izlenim yaratır. Yalan söyleyen insanların karşısındaki kişinin gözlerine bakamadığı, sık sık gözlerini kaçırdığı söylenir. Ancak yalancıların da bu bilgiye sahip olması nedeniyle durum artık öyle değildir. Yani artık onlar bile yalan söylerken göz temasını kesintiye uğratmamaları gerektiğini öğrenmişlerdir. Özetle, hiçbir hareketin net bir anlamı yoktur. (Bu arada sık sık boynuna dokunan birinin sözlerini sorgulamanızda fayda var çünkü bu yalancılık göstergesidir.) Korkunç ya da hoş olmayan bir durumla karşılaşan çoğu insan elleriyle yüzünü kapatır. Düşünme ihtiyacı duyan kişiler de kısa süreliğine gözlerini kapatır.

Kafa ve yüz

İnsanlarla konuşurken, söylediklerine katılıp katılmamamıza bağlı olarak kafamızı ya yukarı aşağı ya da sağa sola doğru hareket ettiririz. Bir konuşmayı aşırı dikkatli bir şekilde dinliyorsak, kafamız bir yana doğru eğilir. Bir insanın moralinin bozuk olduğunu alnını kırıştırmasından ya da başını öne eğmesinden anlayabilirsiniz. Bir şey bizi şaşırtmışsa genellikle kaşlarımızı kaldırır, beğenmediğimiz şeyler karşısında burun kıvırırız. Sadece yüzümüzde yirmi dört farklı kas bulunur ve bu kasların farklı kombinasyonları ile ortaya çıkabilecek sayısız beden dili işareti vardır.

Eller

Evet, işte size gerçek bir klasik... Söz konusu eller olunca, hepimizin bildiği bazı işaretler var. Bir insanla tokalaşırken karşınızdaki kişinin elini ne kadar sert sıkmanız gerekir? Basit bir el sıkışma bir insan hakkında çok şey anlatmaktadır. Gevşek ve zayıf bir el sıkışma sıklıkla kişinin uysal ve itaatkar bir kişiliği olduğunu gösterir, dolayısıyla bu şekilde tokalaşıyorsanız biraz daha sert sıkmanızı tavsiye ederim. Öte yandan, sert bir tokalaşma karşınızdakinin kararlı bir kişi olduğunu gösterir. Tokalaştığı kişinin elini haddinden fazla sert sıkan kişiler gerçekte birinci kategoriye giren ama içten içe ikinci kategoriye ait olmayı dileyen bireylerdir. Ellerin yumruk yapılması pek hayra alamet değildir, çoğunlukla saldırganlığa işaret eder. Bazı insanlar gerginken kıyafetlerindeki iplik, saç gibi şeyleri toplamaya başlar. Bunun nedeni dikkatini farklı bir yere yöneltmek istemeleridir. Arkada birleştirilmiş eller ise çoğunlukla güç ve güvenlik anlamına gelir.

Yalan söylemek hakkında söylediklerimi hatırlıyor musunuz? Bir yalancıyı teşhis etmenin en etkili yolu avuç içini göğsünün üstüne koyup koymadığına bakmaktır. Yalan söylerken tercihen sağ avuç içi kalbin üstüne gelecek şekilde konulur ve yalan söylemekle suçlanıyorsa kızgın bir şekilde iç geçirilir. "Ne yani, ben yalan mı söylüyorum? Bana bunu nasıl söylersin?" Bunlar dürüst oldukları algısını güçlendirmek için yapılsa da gereksiz ve aşırı bir davranış olmasından ötürü çevredekileri daha da şüphelendirir. Burnuma kötü kokular geliyor...

Alan

Her insanın kişisel bir alanı vardır ve böyle özel bir alana sahip olmak bir ihtiyaçtır. Bu alan diğer insanlarla konuşurken onlarla aranıza koyduğunuz mesafe de olabilir. Kişisel alan genellikle 0,5-1 metre arasında, sosyal alan ise 1-3 metre arasındadır. Kişisel alan birbirini tanıyan iki insan arasındaki mesafe anlamına gelirken, sosyal alan birbirine yabancı iki insan arasındaki mesafeyi ifade etmektedir. Ancak bu konuda kültürel farklılıklar olduğunu da belirtmem gerekiyor. Örneğin İskandinav ülkelerindeki kişisel alan, Akdeniz ülkelerindeki kişisel alandan çok daha büyüktür.

Peki, tüm bu bilgiler ne işimize yarayacak?

Davranış biçimleri arasındaki farklar nelerdir? Beden diline dair "iyi bilinen" bazı gerçeklerin her insan için geçerli olmayacağını unutmamak gerekir. Kolundaki kumaş tiftiklerini toplayan biri sıkılmış da olabilir sinirli de. Kısacası "Direkt şöyledir..." tarzındaki yorumlar doğru değildir. Bir diğer örnek de insanların belirsizlikle başa çıkma şekillerinin farklı olmasıdır. Güvensiz bir Yeşil arkasına yaslanmayı tercih eder. Fakat aynı durumdaki bir Kırmızı öne doğru eğilir; Kırmızıların güvensizlikle başa çıkma yöntemi sohbete hâkim olmaktır. İlerleyen sayfalarda bu farklılıklara dair daha çok örnek bulabilirsiniz. Günlük hayatta insanları izlemenizi ve bu davranış biçimlerini yakalamaya çalışmanızı öneririm. Yine de unutmayın ki beden dili oldukça bireyseldir. Evet, tüm insanlık için geçerli bazı genel ifadeler vardır. Örneğin kibirli bir bakış dünya üzerindeki pek çok yerde benzer şekillerde ifade edilir.

Ancak aynı zamanda pek çok farklılık da vardır. İlerleyen kısa bölümlerin size basit bir rehber olmasını umuyorum.

Kırmızıların Beden Dili

Kırmızılar hakkında aklınızda tutmanız gereken birkaç temel özellik vardır. Bunlar:

Diğer insanlarla aralarına mesafe koyarlar.
Sert ve güçlü bir şekilde tokalaşırlar.
Agresif bir şekilde öne eğilirler.
Doğrudan göz teması kurarlar, gözlerini kaçırmazlar.
Jest ve mimiklerini kontrollü bir şekilde kullanırlar.

Daha önce de söylediğim gibi, Kırmızılar çoğunlukla net ve belirgin bir beden dili kullanır. Bir Kırmızıyı uzaktan bile kolayca tanıyabilirsiniz.

Kalabalıklar içinde yürürken birinin başına üşüşen, hareket etmeden duran, birileriyle konuşan ya da tüm bu yaygaranın sebebi ne diye bakınan insanlara denk gelirsiniz. Diyelim ki insanlarla dolup taşan şehir meydanına bakıyorsunuz. İyice yakından bakarsanız yolunda duran insanlara aldırmaksızın, enerjik bir şekilde meydanda yürüyen o kişiyi mutlaka görürsünüz. Bakışları ilerideki bir noktaya sabitlenmiştir. Hızlı adımlarla ve sorunsuz bir şekilde o kalabalık meydanda ilerlemektedir. İşte size bir Kırmızı! Kırmızı asla kenara çekilmez, diğer insanların çekilmesini sağlar. Adımları kararlı ve güçlüdür. Kırmızıya göre herkes ona yol vermelidir.

Bir Kırmızı ile ilk kez karşılaştığınızda belli bir mesafeyi koruduğunu görürsünüz. Karşısındakinin elini içtenlikle ol-

masa da gayet güçlü bir şekilde sıkar. İster kadın olun ister erkek, bir Kırmızı karar verenin kim olduğunu göstermek için elinizi biraz fazla sıkacaktır. (Bazı insanlar bunu alfa erkek davranışı olarak nitelendirir, ancak kadınlarda da görülebilmektedir. Bir Kırmızı hafife alınmayacak biri olduğunu belli etme ihtiyacı duyar.)

Aşırı coşku içeren canlı gülümsemeleri unutun. Asık suratlı olabilir, özellikle de bir iş toplantısındaysanız. Yalnızca iş yerinde değil, sosyal ortamlarda da biraz mesafelidirler. Bir Kırmızıdan size sıkı sıkı sarılmasını bekleyemezsiniz (en azından ayık olduğu müddetçe...)

İşler kızışmaya başlarsa (ki Kırmızıların olduğu ortamlarda buna sık rastlanır) masaya yumruğunu vurur ve davasını sonuna kadar savunur. Direkt göz teması kurar, hatta bakışlarını size kilitler. Kırmızıların parmağı hep tetiktedir. Buna hazırlıklı olun!

Bunun yanı sıra jest ve mimik kullanımları nispeten sınırlıdır; zaten onlar da agresif ve kontrolcü yapılarını ifade eder. Kırmızılar birini kolaylıkla işaret eder. İnsanları parmakla göstermenin kaba bir davranış olarak görülmesi umurlarında bile değildir. Kırmızılar birini işaret ederken avuç içi aşağı bakacak şekilde elini öne doğru uzatır. İsterseniz deneyip görebilirsiniz. Bir Kırmızıya sizi işaret etmesini söyleyin ve sonra bunun nasıl hissettirdiğini düşünün.

Bunların dışında, Kırmızılar (tabii ki bu konuda yalnız değiller) insanların sözünü kesmeyi çok severler. Sürekli nefes alır, sohbet sırasında bir boşluk yakalamaya çalışırlar. Kırmızı birey çok uzun süre bekleyip de böyle bir fırsat yakalayamazsa yüksek bir sesle sohbetin ortasına dalar ve kontrolü tamamen ele geçirir.

SES

Peki, ya ses tonları? Kırmızıların sesi çoğunlukla güçlüdür. Duyulmak arzuları o kadar baskındır ki seslerini yükseltmekten hiç çekinmezler, hatta gerekirse bağırırlar. Elbette ki Kırmızıların bile endişelendiği ya da gerildiği anlar olur. Fakat siz bunu anlayamazsınız çünkü sesleri neredeyse hiç titremez.

İşte bu Kırmızıların sırlarından biridir. Gerçekte, yani maskenin altında ne yaşarlarsa yaşasınlar hep ikna edici konuşurlar. Kekeleme, duraksama olmaz. Tetikte beklerler; dinlemiyorsanız söylediklerini bir kez daha tekrarlarlar ama bu sefer daha yüksek bir sesle. En nihayetinde, dinlemenizi sağlarlar.

KONUŞMA VE HAREKET HIZI

Daha önce de bahsettiğim gibi Kırmızılar sürekli telaş içindedir. Hızlı demek iyi demektir. Normal olarak bu inanışları konuşmalarına ve hareketlerine de yansır. Her şeyi ışık hızında yaparlar. Kırmızıların başarı ölçütü hızdır. Süreçte değişiklik yapılması gerekirse, bunu hemen ve keskin bir şekilde yaparlar.

Sarıların Beden Dili

Sarılar hakkında aklınızda tutmanız gereken birkaç temel özellik vardır. Bunlar:

Dokunmayı severler.
Rahat ve eğlencelidirler.
Arkadaşça bir göz teması kurarlar.
Anlamlı jest ve mimikler kullanırlar.
Genellikle yakın dururlar.

Bir Sarının beden dili oldukça açık ve davetkardır. Ortada gülümsenecek bir şey olmasa dahi sürekli gülümser. Çevresine şakalar yapar ve hayli rahattır. Çok iyi tanımadığı bir komşusunu ziyarete gittiğinde bile koltuğa yayılabilir. Bunlar Sarılar için normaldir. Rahat hissediyorsa bunu anlarsınız. Sarılar açık bir kitap gibidir. Okunması ve anlaşılması kolay insanlardır.

Kırmızılarla arasındaki benzerlik yüksek tempolarıdır. Sarılar da hızlı hareket eder ve tavırları oldukça belirgindir. Çevrelerine çok güçlü bir özgüven enerjisi yayarlar.

Kişisel alan kavramı Sarılar için göreceli bir kavramdır. Bazı insanlar kendilerine çok yakın oturulmasından hoşlanmazken, Sarılar dip dibe oturmaktan rahatsız olmaz. Spontane bir şekilde etraflarındaki insanlara sarılmaya başlayabilirler. Kadın ya da erkek hiç fark etmez. O an nasıl hissettiklerine ve o günkü ruhsal durumlarına bağlıdır.

Diğer insanlar bu durum karşısında geri çekilebilir ve Sarıların sınırları fazla zorladıklarını düşünebilirler. Yalnızca sarılmaktan değil, her tür fiziksel temastan bahsediyorum. Kolun üstüne elini koyma, bacağa hafifçe vurma, tabii hiçbir art düşünce olmadan. Sarı bunları sadece söylediklerinin etkisini pekiştirmek amacıyla yapar. Bir Sarının doğal ve spontane bir şekilde yaptığı şey, diğer insanlar tarafından bir davet olarak algılanabilir ki bu yanlış anlama genellikle kötü sonuçlanır...

Bunların dışında, Sarının bulunduğu ortamda sürekli şakalar yapılır ve herkesin yüzü güler. Göz teması kurmaktan çekinmezler; bakışları derin, neşeli ve arkadaşçadır.

SES

Bir Sarının ses tonu baştan sona güçlü bir bağlılık ifadesi taşır. Sarılar oldukça bağlı ve adanmış kişilerdir. (Bir şey yapmak istemiyorlarsa, zaten hiç başlamazlar.) Seslerini uzaklardan duyabilirsiniz: Kahkahalar, eğlence, yoğunluk, coşku, neşe ve enerji.

Genel konuşmak gerekirse Sarıların empati kurduğunu anlamak çok kolaydır. Ya yüzde yüz yanınızdadır ya da değildir. Bunu sesinden rahatlıkla anlayabilirsiniz. Sesi yükselir alçalır; temposu, enerjisi ve yoğunluğu değişir. Sarıların konuşmalarına genellikle güçlü bir melodi hâkimdir.

Sarının o an yaşadığı duygu neyse, sesinden anlarsınız.

KONUŞMA VE HAREKET HIZI

Tempo. Kırmızılar kadar hareketli olmasalar da Sarılar da kesinlikle hızlı bir tempoya sahiptir. Bir şey söylemek için acele eden ve bu sırada kelimeleri birbirine karıştıran biriyle tanıştınız mı hiç? Kelimelerin yalnızca yarısı olması gerektiği gibi çıkar. Söylenenleri az biraz tahmin edebilirsiniz, bazen de hiç anlayamazsınız. Akıllarından geçenlere ağzı yetişemeyen bu kişiler genellikle Sarıdır. Ağız, beyne yetişemez.

Yeşillerin Beden Dili

Yeşiller hakkında aklınızda tutmanız gereken birkaç temel özellik vardır. Bunlar:

Rahattırlar ve yakın dururlar.
Düzenli bir şekilde hareket ederler.
Arkaya yaslanmayı severler.

Arkadaşça bir göz teması kurarlar.
Küçük çaplı jest ve mimik kullanmayı tercih ederler.

Yeşillerin beden dili genellikle (ama her zaman değil) ağırdır. Tamamen uyumlu oldukları zamanlarda beden dilleri de rahattır, etrafa sakinlik ve güven yayarlar. Hızlı hareket etmezler, başlarını ya da ellerini aniden ve keskin bir şekilde sallamazlar. Yavaş ve kibardırlar.

Jest ve mimikleri genellikle ölçülüdür ve bunları daha çok küçük gruplarda gösterirler. Yeşiller kalabalık ortamlarda kendilerini rahat hissetmezler, içlerine kapanma ve çekingen bir tutum sergileme eğilimindedirler. Beden dilleri genellikle onları ele verir. Gerçek duygularını saklamaya çalışsalar da her zaman başarılı olamazlar. Rahatsız ya da gergin hissettiklerinde dışarıdan bakan bir göz bunu rahatlıkla görebilir.

Yeşiller masada arkalarına yaslanarak otururlar. İnsanlarla yakın olmak konusunda sıkıntı yaşamamalarına rağmen bu şekilde oturmaları aslında çelişkilidir. Tıpkı Sarılar gibi Yeşiller de insanlarla temas kurmaktan hoşlanırlar ancak Yeşillerin, temas kurdukları kişileri tanıyor olmaları gerekir. Yine de sizi uyarmalıyım: Sizi iyi tanımayan bir Yeşile temas ederken iki kere düşünün. Bunu sınırı aşmak olarak algılayabilir ve kişisel alanlarını koruma altına alabilir.

Bir Kırmızının odaya girişi çoğunlukla fark edilir. Pek çok konuda Kırmızıların tam tersi olan Yeşiller ise bundan özellikle sakınır. Onlara göre varlığını belli etmeye çalışmamak bir tür saygı ifadesidir. Görünmeyi değil görünmez olmayı tercih ederler.

Neden mi? Çünkü ilgi odağı olmak istemezler.

Yeşiller genellikle arkadaş canlısı bir yüz ifadesine sahiptir. Arkadaş canlısı olmak istemediklerinde nötr bir yüz ifadeleri vardır. Abartılı bir gülümseme ya da coşkulu bir karşılama beklemeyin. Ancak sizi tanıyorsa, durum farklıdır. Sizi dostu olarak görüyorsa son derece içten ve yakın davranır. Birbirinizi daha yeni yeni tanıyorsanız dostane tavırlar görmek için biraz beklemelisiniz.

Bırakın Yeşiller size gelsin... Üstlerine gitmeyin, onları sakın zorlamayın. Zamanla size güvenecek, yanınızda daha rahat ve doğal davranacaklardır.

SES

Bir Yeşilin sesi hiçbir zaman güçlü değildir; yüksek sesle konuştuğuna veya grup içinde sesini duyurmaya çalıştığına tanık olmazsınız. Sesini duymak için biraz çaba harcamanız gerekir. Kalabalık önünde konuştuklarında bile (ki zorunda kalmadıkça bunu pek tercih etmezler) ortamda üç kişi varmış ve sadece onlar dinliyormuş gibi bir ses tonuyla konuşurlar. Bazen salondaki yüzlerce kişiyi görmezden geliyormuşçasına davranırlar. Genellikle kısık sesle konuşurlar, bu yüzden söylediklerini duymakta zorlanabilirsiniz.

Ancak sesleri daima yumuşak ve sıcaklık yayan bir tondadır. Sarıların aksine Yeşiller yavaş konuşur ve ses tonlarında iniş çıkışlar pek olmaz.

KONUŞMA VE HAREKET HIZI

Yeşillerin konuşma ve hareket hızı Kırmızı ve Sarılara kıyasla yavaştır ama Maviler kadar yavaş da değildir. Hızın onlar

için bir önemi yoktur. Yüksek tempo gruptaki işbirliğine zarar veriyorsa Yeşil kişi anında tempoyu düşürür. İşlerin son teslim tarihi önemli değildir, onların gözünde en önemli şey insanların nasıl hissettikleridir.

Mavilerin Beden Dili

Maviler hakkında aklınızda tutmanız gereken birkaç temel özellik vardır. Bunlar:

Tercihen diğer insanlarla aralarına fiziksel bir mesafe koyarlar.
Ya ayakta durur ya otururlar.
Çoğunlukla kapalı bir beden dilleri vardır.
Doğrudan göz teması kurarlar.
Konuşurken mimik kullanmazlar.

Bir Mavinin beden dilini tanımlarken, beden dili yok demek çok da yanlış olmaz. Tamam, belki bu tanımlama fazla basit oldu. Ancak gerçek şu ki bir Mavinin beden dilinde yorumlanacak pek fazla şey bulamazsınız. Yüzleri de bedenleri de kendini ele vermez. Satış yapan insanlar bazı insanları anlamanın neredeyse imkansız olduğunu söylerler. Bunlar tek bir yüz kasını dahi hareket ettirmeyen, dimdik oturan, sadece gerekli gördükleri durumlarda başlarını hafifçe sallayan, bunun dışında da en ufak bir tepki vermeyen kişilerdir.

Sanırım Mavilerden bahsediyorlar. Belirgin bir tepki vermeyen, öfkesini bile göstermeyen bir insan hakkında nasıl bir çıkarımda bulunabilirsiniz ki? Bu noktada çıkarım yapmamızı

sağlayan, bize bilmemiz gerekeni söyleyen şey beden dilinin neredeyse hiç kullanılmıyor oluşudur.

Pek çok Mavi çok önemli ve duygu yüklü cümleleri yüzünde hiçbir ifade olmadan söyleyebilir. Geçmişte Mavi bir yöneticinin son derece önemli ve trajik bir haberi verişine bizzat tanık oldum; bölümün kapatıldığını ve yaklaşık üç yüz çalışanın işten çıkarılmasının gündemde olduğunu gayet normal bir ses tonuyla ve mimik yapmadan söylemişti. Yüzündeki hiçbir kas oynamamıştı!

Hiç beden dili kullanmamaları duygusuz olarak görülmelerine neden olsa da aslında bu doğru değildir. Maviler içe dönük kişilerdir, duygularını genellikle kendi içlerinde yaşar ve dışarı yansıtmazlar.

Yıllar önce televizyonda bir kadının yarım milyon dolar kazandığı anı izlemiştim. Eşi kamera arkasında çığlıklar atarken, kadının suratında sakin bir gülümseme vardı. Sunucu bile gülerek kadına sarılmıştı. Kadın o kadar tepkisizdi ki kazananın o değil de sunucu olduğunu düşünürdünüz. Kadın sadece, "Teşekkür ederim, çok mutluyum," diyordu. Yerinden bile kıpırdamamıştı. Bu aşırı sakin ve ölçülü tavrının nedeni milyoner olması değil, gerçek bir Mavi olmasıydı. Maviler için işler böyle yürür. Bence kazandığı için içten içe çok mutluydu, sadece bu duygularını gösteremiyordu. O kadar net bir örnek ki bir gün kanalı arayıp o program kaydını hâlâ saklıyorlar mı diye soracağım.

Topluluk önünde konuşan bir kişinin Mavi olup olmadığını söylemek çok kolaydır. Yeşiller gibi Maviler de ilgi odağı olma ihtiyacı duymazlar. Ancak Yeşiller sahneden inmek için can atarken, Maviler sahnede durmak konusunda zorlanmaz-

lar. Sabit bir yüz ifadesiyle öylece durur ve eylemsizlikleriyle kalabalığı coşturmaya çalışırlar.

Mavilerin beden diliyle ilgili bir diğer ayırıcı özellik de nispeten daha geniş bir kişisel alan yaratmalarıdır. Diğer insanlarla aralarındaki fiziksel mesafeyi korumak onları rahatlatır. Bu mesafe doğal olarak karşılarındaki kişiyi ne kadar iyi tanıdıklarına bağlı olarak değişkenlik gösterir. Yine de kişisel alan konusunda diğer renklerden, mesela Sarılardan daha geniş bir alana ihtiyaç duyarlar.

Diğer insanlar fazla yaklaşırsa, beden dilleri ile kendilerini kapatırlar. Kollarını kavuşturarak ya da bacak bacak üstüne atarak mesafeyi korumak istediklerini ifade ederler.

Daha önce de söylediğim gibi, Maviler diğer insanlardan daha az hareket eder. Ayakta dururken kesinlikle kımıldamazlar. Sallanmazlar; odanın içinde dolaşmazlar. Ders verirken bir saat boyunca aynı noktada durabilirler. Otururken de pozisyon değiştirme ihtiyacı duymazlar. Hareketsizlik beden dillerini anlatmak için yerinde bir kelime olacaktır.

Çok fazla jest ve mimik kullanmazlar. Bir Sarıyı düşünün: Dışa dönük, pozitif, sosyal ve dinamik bir figür. Şimdi de tam tersini düşünün. Gerekli olmayan hareketleri (hatta Mavilere göre çoğu hareketi) çıkarın, işte size bir Mavi. Duygusuz, soğuk bir surat.

Ancak ilginçtir ki Maviler genellikle insanların gözlerine bakar. Direkt göz teması kurmak onları için sorun değildir, hatta bazen bunu yaparak karşıdaki kişinin rahatsızlık duymasına bile neden olabilirler.

SES

Zayıf bir sesleri olmasa da Mavilerin ses tonları genellikle kontrollü ve düşüktür. Olay çıkarmayı, kendilerini ön plana atmayı sevmezler. Kontrollü bir izlenim yaratırlar. Çok düşünceli, hatta dalgın görünürler, ağızlarından çıkacak her kelimeyi önceden tartıyor gibi bir halleri vardır.

Bir Mavinin ses tonu genellikle dalgalanmaz. İster bir kanalın yayın akışını okuyor olsun, ister seçimleri kazandıktan sonra ulusa sesleniş konuşması yapıyor olsun, ses tonu hep aynıdır. Ritim ya da melodi yoktur, sadece yazılanı okur.

Müzisyenler bundan pek hoşlanmaz. Onlara göre Mavilerin konuşması oldukça kötüdür, her şeyden önce akıcı değildir.

KONUŞMA VE HAREKET HIZI

Yavaştır. Diğer renklerle kıyaslayacak olursak, bir Kırmızı, hatta bir Sarı bile ona göre çok hızlı konuşur. Bir Mavinin farklı, kendine has bir temposu vardır. Herhangi bir şey ne kadar gerekiyorsa o kadar sürer. Hızla kesinlikle ilgilenmez.

ON BİRİNCİ BÖLÜM

GERÇEK HAYATTAN BİR ÖRNEK

Şirket Partisi: Tanıştığınız insanları anlamanın yolları

Uzun yıllar önce bankacılık sektöründe çalışıyordum. Farklı şubelerde çalışmak zaman zaman sıkıcı olsa da pek çok açıdan ilginç bir işti. Çok farklı insanlarla tanışıyor, bir sürü şey öğreniyordum. O döneme ait bir sürü keyifli deneyimim oldu, mesela müşteri toplantılarıyla ilgili bir sürü komik hikayem var. Ancak en önemli kazanımların, sahne arkasında öğrendiklerimdi.

En şaşırtıcı deneyimlerimden birini 1990'lı yıllarda çalıştığım bir şubede yaşadım. Orada klasik kişilik tiplerinin hepsine rastlamak mümkündü. Bazılarının davranış profilleri kendisini hemen ele veriyordu. Mavi olduğunu şıp diye anlayabileceğiniz kişiler, en az onlar kadar bariz Yeşiller ve Sarılar, tabii bir de (tahmin edebileceğiniz üzere) Kırmızı bir patron.

Bir bahar aşırı yoğun bir tempoda çalışıyorduk, o kadar ki bazıları yorgunluktan tükenmek üzereydi. Üstümüzdeki müşte-

ri baskısı hiç bu kadar yoğun olmamıştı. İnsanlar yorgun, sinirli ve hassastı. İyi bir haber duymaya ihtiyacımız vardı. Bu yoğun çalışma temposuna ilk isyan bayrağını çeken Sarı danışmanlardan biri oldu. Bir gün yemekhaneye girdi ve "Asık suratlarınızdan bıktım," dedi. Eğlenceli bir şeyler yapmamız gerektiğini düşünüyor, hatta bunun ne olduğunu bile biliyordu.

Kendimize bir amaç edinmeliydik. Şöyle keyifli, dört gözle bekleyeceğimiz bir şey. Bir şirket partisi bizi bu sefil durumdan kurtarabilirdi! Neşeyle anlatmaya başladı. Şehirden 30-40 km uzaklıkta harika bir konferans merkezi gördüğünü söyledi. Hafta sonunu orada geçirebilir, hem dinlenip hem de eğlenebilirdik. Söylediğine göre spa ve spor salonları inanılmazdı. Otel odaları şık ve konforlu, restoranlardaki yemekler modern ve lezzetliydi. Ayrıca sahibi bir arkadaşının arkadaşıydı, yani pazarlık yaparak çok uygun bir fiyat alabilirdi. Önerisi hakkında ne düşündüğümüzü merak ediyordu.

Boş gözlerle bir süre ona baktık. Önce şüpheyle yaklaştık, bunun gerçek olup olamayacağından, hatta mekanın sahibini tanıdığından bile emin olamıyorduk. Yüzünde kocaman bir gülümsemeyle devam etti, yapılabilecek aktiviteleri sıralıyordu: Oyunlar oynayabiliriz, yarışmalar düzenleyebiliriz, köpük banyosu yapabiliriz ve tabii ki akşam çılgın bir parti verebiliriz.

Hararetli bir sohbet başlamıştı, çoğumuz bunun güzel bir fikir olduğunu düşünüyorduk. Kırmızı banka müdürü etrafa bakındı, bu fikir çalışanlarını heyecanlandırmıştı. Yorgun ve bitik olduğumuzu görebiliyordu; sıkı çalışmamızı takdir ettiğini göstermek istiyordu. Hemen o an kararını verdi. Beş dakikalık bir konuşmanın sonunda, bir parti düzenleyeceğimizi ve bütün hesabı kendisinin ödeyeceğini söyledi.

Parti fikrini ortaya atan Sarı kadına baktı ve tüm bunları organize etmesini istedi. Gerekli aramaları ve rezervasyonları yapmalıydı. Kadın uzun bir konuşmaya başladı; fikri sunmasının yeterli olduğunu düşünüyordu. Kırmızı patron onu tek bir el hareketiyle susturdu. Birkaç Yeşil çalışan her zamanki yerlerinde, müdürün arkasındaki koltuğun köşesinde oturuyordu. Patron orada olmalarına alıştığı için onlara dönüp isimleriyle seslenmeye bile gerek duymadı. Yeşil çalışanların her birine yardımcı olup olamayacaklarını sordu. Kendilerinden ne istendiğini tam olarak bilmemelerine rağmen hemen kabul ettiler. Kırmızı patron kafasını salladı ve odadan çıktı. Buradaki işi bitmişti, hatta ayağa kalkarken konuyu tamamen unutmuştu.

Dışarıda şenlik vardı. Kırmızı ve Sarı özellikleri baskın olan bütün çalışanlar heyecanla partiden söz ediyor, hepsi aynı anda konuşuyordu. Sarı danışman oldukça hevesliydi, karar çoktan verildiği halde parlak fikrini pazarlamaya devam ediyordu. Nasıl bir parti olacağına dair her seferinde daha çılgın bir fikir sunuyordu. Şık balo konseptinden girmiş, toga partisinden çıkmıştı ki biri sonunda onu susturdu.

Ancak bir kişi köşede hiç sesini çıkarmadan oturuyordu. Mavi kredi müdürümüz hayli endişeliydi. Ortam biraz sessizleşince, yüksek sesle konuşmaya başladı: "Peki, oraya nasıl gideceğiz?"

Duyduğu tek şey şuydu, gideceğimiz yer şehirden 30-40 km uzaklıktaydı. Bir sürü problem çıkacaktı. Lojistik bir zorlukla karşı karşıyaydık. Arabayla mı gidecektik yoksa taksiyle mi? Banka bir otobüs kiralayacak mıydı? Böyle bir şey mümkün müydü? Sorunlar, sorunlar... En sonunda kollarını kavuşturup dişlerini sıktı.

Sarı kadın araya girdi ve Maviyi eleştirdi. Mavi nasıl bu kadar olumsuz olabilirdi ki? Kendisi dünya üzerindeki en iyi fikri sunmuştu ama onun tek yaptığı bitmek tükenmek bilmez sorularla anı mahvetmekti. Belki de bir kez olsun sorun çıkarmak yerine yeni bir fikir ortaya atmalıydı? Nasıl gitmeliyiz sorusunu soruyordu ama verecek bir cevabı yoktu. Tek yaptığı soru sormaktı. Karar vermekten kaçınıyordu, hiçbir konuda fikri yoktu. Tek söylediği tüm etkinliğin zayıf temeller üzerine kurulu olduğuydu.

Yeşiller günü kurtardılar, kendi arabaları ile gelecek ve herkesi alacaklardı. Beş araba yeterli olurdu, her şeyi ayarlayacaklarına söz verdiler. Bu açıklama tartışmayı biraz olsun yatıştırdı. Sarı kadın kendini yine kahraman gibi hissediyordu. Parti fikri kurtulmuştu.

Herkes sabırsızlıkla partiyi bekliyordu. O güne dair net olarak hatırladığım detaylardan biri de şu: Sarı kadın partiye hiç gelmemişti. Çünkü aynı gün için başka bir plan daha yapmış ama o planı unutmuştu. Galiba aynı hafta sonu katılması gereken bir düğün vardı. Ya da belki de bir yakınının ellinci yaş günü kutlamasına falan gitmiştir. Söz konusu Sarı olunca ikisi birden bile olabilir.

Herkesin kendinden geçtiği bir şirket partisinde neler olur?

Parti başladıktan sonra ilginç ve heyecanlı olaylar yaşandı. Alkolün insanları etkileyebileceğini hepimiz biliyoruz. Farklı insanların alkolden farklı şekillerde etkilendiklerini de biliyoruz. Şu ana kadar söylediklerimde garip bir şey yok. Tüketilen

alkol miktarının da önemli bir faktör olduğunu biliyoruz. Fakat şimdilik bu faktörü görmezden gelelim. Demek istediğim, herkesin normal düzeyde içtiğini, kimsenin aşırıya kaçmadığını ve o gecenin sonunda kimsenin araba kullanmak zorunda olmadığını farz edelim. Çok ilginç davranışlar göreceğinizden emin olabilirsiniz.

Şubemizde birçok Sarı vardı. Hatta özel müşterilerimize bakan dört satış temsilcisinin hepsi baskın derecede Sarıydı. Dışarıdan bakınca gayet neşeli, pozitif ve eğlenmeyi seven insanlar. Birilerine yaklaşmak ya da gevşemek için alkole ihtiyaçları yoktur. Hatta o kadar enerjiklerdir ki normal hallerinde bile bir parça çakırkeyifmiş gibi algılanabilirler. Ayrıca, hayatın komik ve eğlenceli geçirilmesi gereken uzun bir kutlama olduğunu düşünürler.

İlginç olan şu ki alkol aldıktan sonra bu özelliklerinin bir kısmını kaybedebilirler. Şirket partisinin ilerleyen saatlerinde dört Sarı satış temsilcisinin üçünün sessizleştiğini fark ettim. Atmosfer sıcaklaştıkça ve içkiler içildikçe bir köşeye çekilmeye başladılar. Sarı bir adamın elinde şarap kadehiyle merdivenlerde oturduğunu hatırlıyorum. Sorunun ne olduğunu sorduğumda, şu an modunun düşük olduğunu ve felsefi sorgulamalar yaptığını söylemişti. Kafasında onlarca soru vardı: Tüm bunların anlamı neydi? Neden bu kadar uğraşıyordu ki? Kimsenin teşekkür ettiği yoktu. Belki de yapılacak en iyi şey istifa etmekti. Kısacası, benim her daim neşeli iş arkadaşım kara kara düşünmeye başlamış ve aniden karamsar birine dönüşmüştü.

Daha da komiği, Mavi kredi yöneticimiz bir masanın üstünde dans ediyor ve müstehcen hikayeler anlatıyordu. Daha

önce bu kadar bel altı şakayı bir arada duymamıştım. Etraftakilere ne içti diye sorduğumda, herkes omuz silkti ve gecenin başından beri böyle olduğunu söylediler. Onunla ilk defa o gece tanışmış olsam tipik bir Sarı olduğunu düşünürdüm.

Sarılar ve Maviler davranış biçimlerini değiş tokuş etmişler gibi duruyordu. Buradan hareketle hüzünlü Sarıların ve çakırkeyif Mavilerin iyi bir partinin olmazsa olmazları olduğu sonuca varabilirsiniz.

Normalde oldukça sert biri olan Kırmızı banka müdürünü gördüğümde işler daha da ilginçleşti. Elinde viski kadehiyle Yeşil yönetici grubu ile konuşuyordu. Aslında o kadar korkunç biri olmadığını ve hepsini çok sevdiğini söylüyordu. Ofiste zaman zaman sinirlenebiliyordu ama kimsenin bunu kişisel olarak algılamamasını istiyordu. Niyeti birini kırmak ya da gücendirmek değildi, bu yüzden ondan korkmalarına gerek yoktu.

Bu samimi konuşma ikisi erkek, dördü kadın olan Yeşillerin, biraz da alkolün etkisiyle, akıllarındakilerini söylemesini sağladı. Davranışları onları korkutuyordu ve bugüne kadar gördükleri en kötü patron oydu. Her biri en az yirmi yıldır o bankada çalışıyordu, o gittikten sonra da orada çalışmaya devam edeceklerdi. Kırmızı patronu biraz daha köşeye sıkıştırdılar ve epey bir giydirdiler. Kırmızı patron anında oradan uzaklaştı ve partiyi terk eden ilk kişi oldu.

Kırmızılar ve Yeşiller bile ilginç bir şekilde davranış biçimlerini değiş tokuş etmişti! İnanılmaz gözlemlerle partiden ayrıldığımı hatırlıyorum: Alkol insanları değiştirir ama en ilginci ne şekilde değiştirdiği.

Ancak pazartesi sabahı ofise döndüğümüzde her şey normale dönmüştü. Sarılar en son yaşadıkları komik hikayeleri

anlatıyor, Mavi adam tek kelime etmiyordu. Patron herkese onları yiyecekmiş gibi bakıyor, Yeşiller o odaya girer girmez duvara bakmaya başlıyorlardı. Düzen eski haline dönmüştü.

Yine söylüyorum, bunları kanıtlayamam. Bu yüzden kendi araştırmanızı kendiniz yapmalısınız. En yakın arkadaşlarınızı cuma gecesi alkollü bir partiye çağırın, ne demek istediğimi anlayacaksınız. Alkolü fazla kaçırmamaya dikkat edin yeter.

ON İKİNCİ BÖLÜM

ADAPTASYON

Aptallarla (diğer bir deyişle sizin gibi olmayan insanlarla) başa çıkmanın yolları

Hadi şimdi de birlikte yaşamak, birlikte çalışmak için birbirimize nasıl adapte olacağımıza yakından bakalım. Bir keresinde bir adam (yüzünde ironik bir gülümsemeyle) zekayı test etmenin çok kolay bir yolu olduğunu söyledi: "Benimle aynı fikirdeysen zeki birisin demektir. Öte yandan, eğer benimle aynı fikirde değilsen, şüphesiz ki bir aptalsın!"

Bu mesajı doğru yorumlayacak kadar zeki olduğunuza inanıyorum. Ama ciddi olmak gerekirse, hepimiz zaman zaman bazı insanların neden hiçbir şeyi anlamadığını merak ederiz. Giriş bölümünde de belirttiğim gibi, bazı insanların kimi zaman inanılmaz zeki, kimi zaman da tam bir aptal olması gençken beni çok şaşırtırdı. Maalesef benim gördüklerimi göremiyorlardı. Bazı insanlar bu bireyler için "zihinsel esneklikten

yoksun" ifadesini kullanmaktadır, bunun nedeni "aptal" kelimesini kullanamayacak kadar kibar ve duyarlı olmalarıdır.

Açıkça görülüyor ki insanlar birbirinden farklıdır. Peki, bu konu hakkında ne yapmayı düşünüyorsunuz?

Bizden farklı insanlarla nasıl başa çıkmalıyız? Çok farklı davrandıklarında, tamamen farklı tepkiler verdiklerinde ne yapacağız? Farklı durumlarda farklı kişilik türlerine bürünebilir miyiz? İşte size ilginç bir soru daha: %100 bukalemun gibi davranma şansımız olsa (yanında olduğumuz kişiye göre davranışlarımızı değiştirebilsek), bunu denemek iyi olmaz mıydı? Biz insanlar için doğal olan olduğumuz gibi davranmak ve temel davranışımızı sergilemektir. Ancak pek çok nedenden dolayı etrafımızdakilere adapte olmamız gerekiyor gibi hissedebiliriz. Çeşitli durumlarla başa çıkabilmek ve farklı insanlarla etkileşime girebilmek için esnek ve uyumlu olmamız gerektiği hep söylenen bir şeydir. Hatta bunun özel bir adı bile var: Kısaca EI ya da EQ olarak bilinen "Duygusal zeka." Sürekli adaptasyon ihtiyacıyla başa çıkabilmek için öncelikle adaptasyonun çok fazla çaba ve enerji gerektirdiğini unutmamak gerekir.

Temel davranışımızı sergilemek doğal eğilimimizdir. "Doğal olmayan" davranış diğerlerine sürekli adapte olmak demektir. Dolayısıyla beceri, eğitim, çalışma ve enerji gerektirir. Neyin "doğru" olduğundan emin değilsek, yeteri kadar çalışmamışsak ya da o an doğru olduğuna inandığımız role girecek

kadar enerjimiz yoksa bu durum bizi korkutur, strese sokar ve tereddüt yaşamamıza neden olur. Sonuç olarak, daha çok enerji kaybederiz ve temel davranışımızı daha çok sergileriz. Belli bir şekilde davranmamıza alışmış kişiler için bu büyük bir sürpriz olacaktır.

Mükemmel bir dünyada...

İdeal bir dünyada herkes olduğu gibi olabilir ve her şey baştan sona sorunsuz işler. Herkes her konuda hemfikirdir ve hiç çatışma olmaz. Böyle bir yer var, adı da Ütopya. Maalesef bu o kadar kolay değil. Kitabın başında da söylediğim gibi, herkesi değiştirebileceğinizi düşünüyorsanız, büyük hayal kırıklığı yaşarsınız. Aslında tek bir kişiyi bile değiştirebilmeyi başarırsanız acayip şaşırırım.

Kim olursanız olun, ister Kırmızı, ister Sarı, ister Yeşil, ister Mavi ya da birkaç renk kombinasyonu, her zaman azınlıkta olacaksınız. Karşılaştığınız çoğu kişi sizden farklı olacak. Ne kadar dengeli olursanız olun, aynı anda bütün profiller olamazsınız. Yani karşınızdaki insanlara uyum sağlamak zorundasınız. İyi bir iletişim kurmak diğer insanlara adapte olmanın önemli bir parçasıdır.

Ama bir dakika, kafanız karışmış olabilir. Bu doğru olamaz! Kendim olabilirim. Hatta asla kendimi bir başkasına adapte etmeyeceğim, böyle gayet güzel idare edebilirim. Sonuçta bugüne kadar hayatta kalmayı başardım.

Kesinlikle!

Doğal olarak, herkes işe kendisinden başlar. Bunda bir sorun yok ama o zaman söylemek istediklerinin, diğer insanlar

tarafından doğru anlaşılmasını beklememek gerekiyor. Etrafınızdaki insanların büyük çoğunluğunun söylediklerinizi tam olarak anlamadığı gerçeğiyle yaşayabiliyorsanız ortada zaten sorun yok demektir.

Farkında olmasanız da bunu zaten yapıyorsunuz

Farkında olmasanız da aslında çoktan adapte oldunuz. Sürekli olarak birbirimize adapte oluruz. Bu, sosyal oyunun bir parçasıdır; açık ya da gizli her tür iletişimin içinde bu süreç hep devam eder. Şimdi size daima çalışan, güvenilir bir sistemden bahsedeceğim. Kumar oynamanız, tahmin yürütmeniz gerekmiyor. Daha en başından uyum sağlayabilir olacaksınız. Lütfen not edin: Genel anlamda hiçbir sistem kusursuz değildir.

Tanıştığım bazı insanlar adapte olma fikrinden hoşlanmıyordu. Bunun sahtekarlık ve manipülasyon olduğunu düşünenler bile vardı. Her zaman dediğim gibi karar ve seçim tamamen size ait.

Gerçek hayattan bir örnek

Uzun zaman önce bir eğitim konferasında tanıştığım bir adamla ilgili yaşanmış bir hikaye anlatmak istiyorum. Bu adam herkes tarafından sevilen ve oldukça popüler biriydi; alanında büyük başarılar elde etmiş bir girişimciydi. Ona Adam diyelim. Adam tam bir Sarıydı. Gerçek bir vizyoner, iddialı planları olan heveslı biriydi. Ancak bu planları nadiren hayata geçirirdi.

Adam bugüne kadar nasıl bir insan olduğu ya da insanlar tarafından nasıl algılandığı üzerine hiç düşünmemişti. Dü-

şünmek için bir nedeni olmamıştı. Biri onu bu konferansa katılmaya ikna etmişti ama kendisini neyin içine soktuğunu o da bilmiyordu.

O günün konusu şu an okuduklarınızla aynıydı: farklı davranış profillerini anlamak. Tüm gün bunun üzerine odaklanacaktık. Öğle yemeği arasından sonra bir şeyin Adam'ın canını sıktığını fark ettim. Yüzünde ciddi bir ifade vardı, beden dili kendini kapamıştı. Ben farklı profillerden bahsetmeye devam ettikçe sandalyesine daha da gömülüyordu. Başka bir şey düşündüğü belliydi.

Canını sıkan şeyin ne olduğunu sordum.

Bir patlama yaşandı. "Bu yanlış! Çok üzgün ve kızgınım!" diye bağırıyordu.

İnsanları nasıl bu şekilde sınıflandırabilirdim? Teorik bir grubun içine koymaya ne hakkım vardı? Anlaşılan o ki diğer insan profillerine adapte olma fikrinden hoşlanmamıştı. Ancak, herkesin ona uyum sağlaması gerektiği gibi bir düşünceye de sahip değildi. Onu asıl endişelendiren başkaydı. Adaptasyonu insanları manipüle etmenin bir yolu olarak görüyordu ve bundan hoşlanmamıştı. Hem de hiç!

Ben ve grubun geri kalanı asıl sorunun ne olduğunu merak ediyorduk. Adam insanların bu şekilde sınıflandırılamayacağına inanıyordu. Modeller kullanmak yanlıştı. Bu saf duyguların önüne tehlikeli bir engel koymak demekti.

Gruptan biri konuşmaya başladı. Çatışmayı çıkaran kişi olarak anlatılanları en çok onun dinlemesi gerektiğini söyledi. Tartışmaya başladılar, yarım saatin sonunda bir ara vermek zorunda kaldım.

Adam'ın kaygılarını anlayabiliyordum ve bu konuyu açmasına saygı duymuştum. Herkes birbirine adapte olursa, kimsenin olduğu gibi kalamayacağından endişeleniyordu. Onun düşünce yapısına göre bu en büyük aldatmacaydı; kendin olmamak.

Söylediklerinde küçük de olsa bir haklılık payı vardı. Tabii ki herkesin seçim hakkı vardır. İnsanları daha iyi tanıdıkça, belirli kararları vermek de kolaylaşır. Oyuna katıl ya da kendin ol. Kararı verecek olan daima sizsiniz.

Alanında uzman biri olarak benim de onu bu kadar detaylı bir şekilde tanımlamama ve davranış şekillerine dair örnekler vermeme de ayrıca alınmıştı. Bir bireyi tanımlamak için kullanılan değerlendirme aracına bakınca tamamen sustu.

Karşılıklı oturduk. Konu üzerine konuştuktan sonra mesele tatlıya bağlandı. Adam kişilik değerlendirme araç ve modellerinin önemini ve yararlarını anlamaya başladı. Ben de bilgilerimi aktarırken daha dikkatli olmam gerektiğini öğrenmiş oldum.

İşe yarayıp yaramadığını bilmediğimiz bir sistemi ne sıklıkta takip ediyoruz?

Hiçbir sistem mükemmel değildir; daima istisnalar vardır. Bu, insan yaşamı adındaki yapbozun sadece bir parçasıdır. Büyük ve önemli bir parçası olsa da resmin tamamını anlatmaz.

Adaptasyon bölümünü iki kısma ayırdım. İlk kısımda başka bir insan profili ile tanıştığınızda yapılması gerekenleri ele aldım. Onu anlamak, yüzünü güldürmek ve sizi anlamasını sağlamak için neler yapacağınızı açıkladım. İkinci kısımda ise

insanları kendi tarafınıza çekmenin yollarına değindim. Sonuçta, her profil belirli bir durumda farklı bir bakış açısına ve farklı isteklere sahiptir. Ancak bu her zaman en doğrusu değildir.

Bir sürü iyi şey yapabilirsiniz, tabii eğer isterseniz.

Kırmızı Davranışa Adapte Olmak

Bir Kırmızının sizden beklentileri nelerdir?

"SENDEN İSTEDİĞİM ŞEYİ MÜMKÜN OLDUĞUNCA HIZLI BİR ŞEKİLDE YAP, HATTA DAHA DA HIZLI YAP!"

Bu konuyu bir Kırmızıya sorarsanız çoğu insanın aşırı yavaş olduğunu söyler. Çok yavaş konuşurlar, ana fikre bir türlü gelemezler ve verimsiz çalışırlar. Kırmızılara göre etraflarındaki her şey yavaş ilerler, her şey çok uzun sürer.

Kırmızı davranışın baskın özelliklerinden birinin sabırsızlık olduğunu hatırlayın. Her zaman sonuca ulaşmak isterler, hem de en hızlı bir şekilde. Diğer insanları bazı şeyleri sabahtan akşama kadar kafasında evirip çevirir, işte bu durum Kırmızıları deli eder.

Düşünmek ve eyleme geçmek aynı şeydir. Düşüncelerin hızla eyleme dökülmesi gerekir. Kırmızıların hiç sevmediği bir şey varsa, o da bitmek bilmeyen tartışmalardır. Böyle zamanlarda sinirden deliye dönebilirler.

Sonuç: Bir Kırmızının temposuna adapte olmak istiyorsanız, derhal hızlanın! Acele edin! Hızlı konuşun, hızlı davranın. Sık sık saate bakın. Çünkü bir Kırmızı aynen böyle yapar. Toplantıyı normalin yarısı kadar bir sürede bitirme imkanınız

varsa, bunu yapın! Arabanızda bir Kırmızı varsa, hız sınırını biraz aşmaktan korkmayın. (Yavaş kullanırsanız, emniyet şeridini kullanın diye ısrar edecektir.)

"BİR ŞEY Mİ İSTİYORSUN? KONUŞ!"

Bildiğiniz gibi Kırmızılar net bir dille konuşur ve nokta atışı yapar. Bu yüzden de istediklerini hızlı bir şekilde söyleyen insanlarla birlikte olmaktan hoşlanırlar. Meselenin özüne gelmeden, etrafında dolaşan biriyseniz bir Kırmızıyla anlaşamayabilirsiniz. Sonuca ulaşmamanızdan, kelime israfı yapmanızdan yorulurlar. Boş konuşan kişileri anında tanırlar.

İnsanlar genellikle problemin ne olduğunu söylemek yerine neden ortaya çıktığını anlatmaya meyillidir. Hatta kimileri meselenin geçmişine inmeyi, arka plan bilgiler vermeyi çok sever.

Bunu unutun! İşe yaramaz.

Sonuç: Bir Kırmızının dikkatini size vermesini istiyorsanız, gereksiz konuşmalardan kaçının. Çünkü net ve direkt konuşmak hayati önem taşır. Söyleyeceklerinizin en önemli kısmını seçin ve konuşmaya oradan başlayın. Diyelim ki son dönemin mali tablolarını sunmanız gerekiyor. Son satırı okuyarak başlayın, Kırmızı zaten orayı duymayı bekliyordur. Sonra detaylara geçebilirsiniz.

Gereksiz tek bir kelime dahi kullanmayın. Yine de, gerekli bilgilerin tamamına sahip olduğunuzdan emin olun. Soru sorabilirler. Bir Kırmızı emin olmadığınızı hissederse sizi soru yağmuruna tutacaktır.

Yazılı materyallerin kısa ve net olması gerekir. Kırmızılara göre uzun yazılar, ağdalı cümleler sadece kendi sesine âşık

insanların elinden çıkar. Bazen bir peçetenin arkasına karalanmış tek bir satır bile işinizi görebilir. Bunu bizzat denedim diyebilirim.

"TATİLİNİN NASIL GEÇTİĞİ BENİ HİÇ Mİ HİÇ İLGİLENDİRMİYOR"

Kırmızılar "an"da yaşar. Şimdi ve burada ilkesini benimserler. Mevcut gündeme odaklanma konusunda eşsiz bir beceriye sahiplerdir. Dolayısıyla bir Kırmızı ile konuşurken konudan sapmamanız gerekir. Yaratıcılık ya da yeni fikirler sunulması onları rahatsız etmez, ilerletecek ve geliştirecek fikirleri hep takdirle karşılarlar. Ancak konudan saptığınızı ya da lafı dolandırdığınızı hissederse, büyük bir çatışma kapıdadır.

Bir Kırmızı için en etkili yöntem problemin belirlenmesi ve derhal çalışmaya başlanmasıdır. Basit, değil mi?

Sonuç: Esas konuya sadık kalın! Bir Kırmızı ile toplantıya girmeden önce konuyu kısa ve net bir şekilde hazırlamak önemlidir. İlginç bir tartışmanın ortasında aklınıza bir fikir gelmişse bunu yazın ve soru cevap kısmını bekleyin. Soru cevap kısmı olmazsa, aklınızdakini sunmak için yeni bir toplantı ayarlayın.

Kırmızı yanı ağır basan biri size saati sorarsa, dakikasına kadar söylemelisiniz. Mesela, "Daha çok var" dememelisiniz. Buna o karar verecektir. Ve unutmayın, hızlı olmalısınız. Bir Kırmızı için 'hızlı' demek 'verimli' demektir.

İşten bahsettiğinizi sakın unutmayın! İş dünyasında işten anlamak ve pratik olmak o kadar zor olmamalı diye aklınızdan geçirebilirsiniz ama lütfen tekrar düşünün. Bir satış temsilcisiyseniz muhtemelen müşterilerle ilişki kurmak için yapmanız

gerekenlerin öğretildiği çok sayıda eğitime katılmışsınızdır. Amaç nedir? Müşteriyi tanımak ve kendi tarafınıza çekmek!

Bu harika bir tavsiye, bunu mutlaka uygulayın! Gerekli gördüğünüz ilişkileri kurmaya özen gösterin. Sadece bunu Kırmızı müşterilerle yapmamaya dikkat edin. Yeni tanıştığınız Kırmızı bir müşteriye nerede oturduğunu, tatilde ne yaptığını ya da dünkü maç hakkındaki yorumlarını sormamalısınız. Onun için bunlar gereksiz konuşmalardır. Orada bulunma nedeni sohbet etmek ya da ilişki kurmak değildir. Oraya iş yapmaya gelmiştir. Kırmızı yönü çok baskın olan bireyler birinin kendisiyle arkadaş olmaya çalıştığını görürse sinirlenebilir, hatta saldırgan bir tutum takınabilir.

Kırmızı arkadaşınız olmak için oraya gelmemiştir, iş yapmaya gelmiştir. Aksi yöndeki bir girişiminiz olursa sizi kapı dışarı edebilir, tabii mecazi olarak. Arkadaşça yaklaşımlarınızı zorlama ya da yalakalık olarak algılayabilir. Böyle şeyler yapacak türde bir karakter olmadığı için bunların kendisine yapılmasını da istemez. Lütfen ilişki kurmak istemeyen biriyle ilişki kurmaya çalışıp sınırları zorlamayın.

Ayrıca sakın iyi tanımadığınız bir Kırmızıyı övmek gibi bir hata yapmayın. Tüm o iltifatları ya içinizde tutun ya da evde bırakın.

Sonuç: Çelişkili bir şekilde, Kırmızılar satış yapması en kolay profildir. Onlara satış yapmak istiyorsanız yapmanız gereken tek şey ofislerine girmek, önerilerinizi sunmak ve teklif vermektir. Dün oynanan maçı bir kenara bırakın. Geçen hafta markette karşılaşmış olmanızı unutun. Muhtemelen sizi görmemiştir zaten. Kırmızı size güvenir ve yeteri kadar düzgün biri olduğunuza inanırsa eninde sonunda arabalardan, tekne-

lerden, siyasetten konuşmaya başlayacaktır. Onunla oyun oynayın ama onun istediği şekilde ve sadece o istediği zaman. Cümlenizin ortasında toplantıyı bitirirse hiç şaşırmayın. Yeteri kadar sosyalleştiğini düşünürse, konuyu anında sonuca bağlayabilir. Bunun sizinle hiçbir alakası yok, sadece konuşmaktan yorulmuştur.

"GERÇEKTEN BİLMİYOR MUSUN? ÖYLEYSE NEDEN SENİNLE ZAMAN HARCAYAYIM?"

Kulağa çelişkili gibi gelebilir ama Kırmızılar sizin de kararlı ve direkt olmanızı ister. Bütün önemli kararları kendi vermek istese de niteliksiz ve kararsız kişilerden hiç hoşlanmazlar. Tereddütler güven duymalarına engel olur. "Bunu cevaplamak kolay değil," "Duruma göre değişir" ya da "Ne söyleyeceğimi bilmiyorum," gibi yorumlar Kırmızıları sadece sinirlendirir.

Bir fikriniz varsa, söyleyin. Kırmızı sizi yargılayacaktır, ne kadar istekli olduğunuzu tartacaktır. Onları dinlemeli ama aynı zamanda kendinize ait bir fikre sahip de olmalısınız. Aksi takdirde sizi zayıf biri olarak görür ve bu onun gözünde ciddi puan kaybetmenize neden olur.

Unutmayın ki hepimiz kendimizin bir yansıması olarak gördüğümüz insanları daha çok severiz. Bir Kırmızı her gün Kırmızı biriyle karşılaşmaz, dolayısıyla karşılaştığı zaman hem çok şaşırır hem de çok mutlu olur. "Dengim biri! Harika!" Bir tartışmaya girmeden önce neşeyle ellerini ovuşturan Kırmızılar tanıyorum.

Sonuç: Gözünüzü dahi kırpmadan fikriniz neyse onu söyleyin. En nihayetinde fikrinizin kabul görmeme ihtimali var ama yine de fazla mütevazı olmayın. Kırmızılar söylenebilir,

tepinebilir, sesini yükseltebilir ve yumruğunu sıkabilir. Bu davranışları karşısında geri çekilmek ya da hafif sinmek doğal bir tepkidir. Sonuçta kimse kendisine bağırılmasını istemez, öyle değil mi?

Yapabileceğiniz en kötü şey geri çekilmek ve Kırmızının sizi yenmesine izin vermektir. Kırmızının sizi yenmesine izin verirseniz onun gözünde çok önemli bir şeyi kaybedersiniz; size duyduğu saygıyı. Size saygı duymazsa, sizi çiğ çiğ yer. Siz kendinizi önemsiz biri olarak görmeye başlayana dek üzerinize gelir. Onun gözünde her zaman hafife alacağı biri olarak kalırsınız, tıpkı bir paspas gibi üzerinize basıp geçer.

Yapabileceğiniz en iyi şey ise kendinizi fırtınanın ortasına atmak ve ona hatalı olduğunu söylemektir. Kırmızı pes etmeyeceğinizi anladığı anda teslim olur, hatta u dönüşü yapar. Söylediklerinizden eminseniz, konu kapanmıştır.

KAYTARMAYIN, MEZARINIZDA DİNLENMEK İÇİN BOL BOL VAKTİNİZ OLACAK

Patronunuz bir Kırmızıysa, kesin çok çalışıyordur. Hatta tanıdığınız herkesten daha çok çalışan biridir... Aynı anda bir sürü şey yapar ve her şeyin kendi kontrolünde olmasını ister.

Bir Kırmızı her şeyin ilk seferde doğru yapılmayacağı gerçeğiyle yaşayabilir. Ama yine de ve her zaman sizden çok sıkı çalışmanızı bekler. Gayretli olmalı ve işinizin takibini yapmalısınız, bu gerekirse mesaiye kalmak anlamına gelse bile. İşkolik olmamaya dikkat edin, sonuçta bu hayatta işten başka şeyler de var. Fakat Kırmızı patronunuzun bakış açısına göre iş her zaman önceliklidir. İşinize bağlı biri olduğunuzu görürse size daha çok saygı duyar.

Sonuç: Sıkı çalıştığınızı gösterin. Her beş dakikada bir ofisine gitmenize, gecenin on bir buçuğunda kadar çalıştığınızı söylemenize gerek yok. Böyle şeylerden pek etkilenmez. Hatta bu kadar küçük bir iş için neden bu kadar zaman harcadığınızı sorgulayabilir. Yapmanız gereken düzenli olarak rapor vermektir. Ne yaptınız, çalışmalarınızın sonucu, şu an yapmakta olduğunuz işler gibi konularda kısa ve öz bilgiler verin.

İnisiyatif almaktan korkmayın. Kırmızı talep bile etmeden önce ona öneriler sunun. Ve tabii ki önerinizi savunmaya hazır olun, ne kadar istekli olduğunuzu görmek isteyecektir.

Bu arada son cümleyi lütfen iyi özümsemeye çalışın. İstekli oluşunuz sizi sevmesini sağlar demiyorum, istekli olmalısınız ya da öyle görünmelisiniz diyorum. Kırmızı bir patron sizi gerçekten sevebilir, yani bazen ve bazı durumlarda. Ama sürekli sizi övmesini sakın beklemeyin.

Bir Kırmızıyla tanıştığınızda nasıl davranmalısınız

Kırmızıların beklediği şekilde davranmak, isteklerine tam anlamıyla adapte olmak çok da doğru değildir, bu teslim bayrağını çekmek veya baştan pes etmek gibidir. Arzuladığınız ya da hedeflediğiniz sonuçları elde etmek için göz önünde bulundurmanız gereken başka şeyler var. Kırmızıların da hata ve başarısızlıkları vardır ama bunlar genelde görmezden gelinir. Daha başarılı olması, daha iyi sonuçlara ulaşması için ona yardımcı olabilirsiniz. Sadece bunu nasıl yapacağınızı iyi bilmeniz gerekiyor. İşte size birkaç öneri.

"Detaylar... Sıkıcıcıcı..."

İlk olarak, Kırmızılar detaylara girmekten hoşlanmazlar. Detaylar sıkıcıdır ve zaman kaybettirir. Dolayısıyla ufak ayrıntıları görmezden gelebilirler. Kırmızıları birçok şeyle suçlayabilirsiniz ama titizlik bunlardan biri kesinlikle olamaz. Kırmızılar için yolun sonu yolculuktan daha önemlidir, istedikleri sonuca ulaşmak için her şeyi yapabilirler. Analize önem vermez, küçük şeylere takılmazlar.

Sonuç: Kırmızıların daha iyi bir sonuç elde etmesine yardım etmek istiyorsanız, detaylara odaklanmanın getirilerini vurgulamalısınız. Projeyle ilgili küçük ama önemli bilgileri hesaba katarsa daha iyi sonuç ve daha çok kâr elde edeceğini ona güzelce açıklayın.

Söylenmelerine hazırlıklı olun, tavsiyenizi dinlemek istemeyeceklerdir. İddianızı iyi savunursanız, tavsiyenize uyacaktır. Şunu biliyoruz ki Kırmızılar işin başında kendileri olduğu müddetçe kendilerini zorlamayı severler.

Hızlı ama çoğunlukla oldukça yanlış

Daha önce de pek çok kez belirttiğim üzere Kırmızıların dünyasında her şey hızlı ilerler. Bu hızlı ilerlemenin birçok riski de beraberinde getirdiğini tahmin ediyorsunuzdur. Gazı köklemek iyi bir fikir gibi görünebilir ama trende başkalarının da olduğunu unutmamak gerekiyor. Hız kendileri için hayati önem taşıdığından, Kırmızılar diğer insanları da acele ettirirler. En önde koşarlar, diğerlerinin onlara ayak uyduramadığını gördüklerinde de haliyle öfkelenirler.

Bir Kırmızı kendisini frenleyecek, etrafındaki herkesin durumu onun kadar hızlı idrak edemediğini fark etmesini sağla-

yacak birine ihtiyaç duyar. Her ne kadar yapabileceğine inansa da projenin tüm aşamalarını bizzat yapması mümkün değildir. Bu yüzden de ekibindeki insanlara ihtiyacı vardır.

"Hızlı ama yanlış" ifadesini muhtemelen duymuşsunuzdur.

Sonuç: Fazla aceleci davranmanın zarara neden olduğu durumlara birkaç örnek verin, riskleri anlatın. Diğer insanların hızlı tempoya yetişemediğini açıklayın ve projedeki herkesin konuya hâkim olmasının ne denli önemli olduğundan söz edin. Her şeyi kendi başına yapamayacağını söyleyin. Kırmızı bireyi diğerlerini beklemeye zorlayın.

Projenin sonunda performansı değerlendirin. Biraz daha yavaş olunması durumunda ne kadar daha kâr edilebileceğini Kırmızıya açık ve net bir şekilde gösterin.

"Daha önce denenmemiş birkaç şeyi deneyip neler olacağına bakalım"

Bunu gerçekten yapmalı mıyız? Kırmızı bireyler risklerden korkmaz. Pek çok Kırmızı sırf heyecan için risk almak ister. Bu arada, çoğumuzun tehlikeli gördüğü durumlar Kırmızılara göre riskli bile değildir. "Hayatın kendisi zaten risk demek değil mi? Ama hâlâ yaşıyoruz!"

Ancak Kırmızıların avantajları ve dezavantajları dengeleyebilecek birine ihtiyacı vardır. Dezavantajlar sıkıcıdır, bu yüzden Kırmızı birey onları görmezden gelir. Riskler detaylarda gizlidir, bu yüzden dikkat etmezler. Kısacası detaylar konusundaki yaklaşımınızı riskler konusunda da sergilemeniz önemlidir.

Sonuç: Kırmızılar somut gerçekler üzerinden risk analizi yapar. Somut durumlar ve gerçekler onların uzmanlık alanıdır.

Geriye bakmaktan hoşlanmazlar (çünkü eski ve yorucudur), anda kalır ve geleceğe odaklanırlar. Bu nedenle sade ve dürüst bir şekilde geçmiş deneyimleri hatırlatmak faydalı olacaktır.

Geçmişte karşılaşılan ve tehlikeli olduğu görülen durumlara örnekler verin. Bu örnekler piyasadaki riskler olabilir, zikzaklı bir pistte kask takmadan kaymak ya da patrona salak demek olabilir. Konuşmanızı somut gerçeklerle destekleyin ve karşınızdaki kişinin yeni bir projeye başlamaya karar vermeden önce iki kere düşünmesini sağlayın.

Her zamanki gibi: Haklı olan sizsiniz, lütfen vazgeçmeyin!

"Buraya senin ya da bir başkasının arkadaşı olmaya gelmedim!"

Şimdiye kadar anlamış olmalısınız, Kırmızıların odak noktası ilişkiler değildir. Ancak bu elbette ki herkes için geçerli bir şey değil. Kırmızılar farklı şekillerde ilişki kurdukları, özel hayatlarında bile ilişkiyle ilgili her şeye kendileri karar verdikleri için sık sık eleştirilir.

Kırmızıların etrafındaki insanlar sıklıkla Kırmızı dostları ya da iş arkadaşları tarafından ezildiklerini hisseder. Kırmızının niyeti gerçekte bu değildir ama genellikle ve kendiliğinden bu yaşanır. Sonuçta yumurtaları kırmadan omlet yapamazsınız.

Kırmızıların anlamadıkları şudur, etraflarındaki kişiler çatışmadan kaçınmak için genellikle onlardan da uzaklaşırlar. Bu aynı zamanda Kırmızıların önemli bilgi ve haberlerin dışında kalabileceği anlamına gelir. Cuma akşamı bir şeyler içmek için davet edilmediklerinde içerlemezler ama önemli bir kararda yer alamadıklarında sinirlenirler. Hatta diğer insanların bu bilgileri, onları sabote etmek için bilerek paylaş-

madıklarından dahi şüphelenebilirler. Ortada kasıt olduğuna ikna olurlarsa, güç savaşı an meselesidir.

Sonuç: Kırmızıların anlaması gereken şey şudur, tamamen saydam olmanın yolu diğer insanlara adapte olmaktan geçer. Ancak bu fikir akıllarına dahi gelmez, çoğunlukla kendilerine ve işlerine odaklanırlar. Kimsenin her şeyi kendi başına yapamayacağını fark ettiklerinde ise durup diğer insanlarla ilgilenmeye başlayacaklardır.

Bir Kırmızı, çoğu insan için çocuklarının ilk dişini çıkarmasının, tatil için tuttukları dağ evinin mobilyalarının ve hayallerindeki teknenin ne kadar önemli olduğunu anlarsa, aktif bir şekilde dinler ve konuşmalara katılır. Bunu idrak etmek Kırmızının iç dünyasının kapısını açmasını da sağlayacaktır. Kim bilir, belki onlarla ilgili yeni bir şeyler öğrenirsiniz.

"Nasıl bu kadar güçsüz olabilirsin? Hemen üstesinden gel!"

Çılgına dönerler. Sanırım en doğru ifade bu. Öfkeli mizaçları yüzünde etraflarındaki insanların bir kısmı ölesiye korkar bir kısmı da migren ağrılarıyla kıvranır. Fakat Kırmızı bu durumları üstüne alınmaz. Ona göre ortada herhangi bir sorun yoktur; biraz bağırmak sadece iletişim kurmanın başka bir yoludur.

Kimse kaba ve zorba insanları sevmez ama maalesef bunu herkes söyleyemez. Bir Kırmızı, birinin üstüne gitmeye başlamışsa onu uyarın ve işlerin bu şekilde yürümeyeceğini kibarca belirtin. Hemen masum bir ifade takınacak ve neden bahsettiğinizi anlamadığını söyleyecektir. Ancak içten içe bazı insanların kendisinden korkuyor olmasının zor bir durum olduğunu düşünecektir.

Sonuç: Davranışı ile hemen o an yüzleştirmelisiniz. İstisnalara kapıyı kapatın. Yüksek sesle ve net bir şekilde bu tarz kaba yorumları, gereksiz öfke patlamalarını ve huysuzlukları hoş göremeyeceğinizi söyleyin. Yetişkin gibi davranmasını talep edin ve öfkelenirse odayı terk etmesini söyleyin. Bildiği gibi davranmasına kesinlikle izin vermemelisiniz.

Bu bağırış çağırışların yıllarca Kırmızıların işine yaramış davranış kalıpları, özel tekniği olduğunu unutmamak gerekiyor. Çocukken bu şekilde davranarak pek çok kavgadan galip çıkmış olabilirler. Muhtemelen aileleri erken yaşlardan itibaren bu öfke patlamalarına maruz kalmaya başlamıştır. Bu saldırılara yenik düştüklerine iddiaya varım. Çok az sayıda insan onlarla yüzleşmiştir, ancak daha sakin bir şekilde konuşmalarını istemenin sonucu çoğunlukla seslerin daha fazla yükselmesi olmuştur. Kırmızının en nefret ettiği şey birinin ona sesini alçaltmasını söylemesidir.

Sarı Davranışa Adapte Olmak

Bir Sarının sizden beklentileri nelerdir?

BURADA HEP BİRLİKTE OLMAK NE GÜZEL DEĞİL Mİ?

Aslında, Sarılar problemden ve çatışmadan korkmazlar. Bir şey ters giderse gerekeni yapabilirler ama mümkünse hoş ve keyifli bir ortamı tercih ederler. Etraftaki herkes onlara dostça davranıyorsa ve güneş tepede parlıyorsa Sarılardan mutlusu yoktur.

Sarılar diğer insanların modunun iyi ya da kötü olmasından çok etkilenir. Gruptaki insanlar kötü bir moddaysa ve ortama sinirlilik hâkimse, Sarı hiç mutlu olmayacaktır.

Sonuç: Bir Sarı en iyi performansını olumlu bir ruh halindeyken sergiler. Morali iyiyse yaratıcılık seviyesi yükselir, pozitif enerji saçar. Dolayısıyla onun etrafında sıcak ve arkadaşça bir atmosfer yaratmalısınız.

Bol bol gülümseyin, eğlenin ve kahkaha atın. Çılgın esprilerini dinleyin, çocukça davranışlarına gülün ve mutlu bir ortam yaratın.

Bunu yaparsanız sizi hem daha çok sevecek hem de daha çok dinleyecektir ki bu oldukça iyi bir şeydir. Kötü bir ruh halinde olan bir Sarı ile birlikte olmak hiç hoş bir deneyim değildir.

"BİRİNE BU KÜÇÜK DETAYI DÜZELTMESİNİ SÖYLEDİM AMA KİM OLDUĞUNU HATIRLAMIYORUM"

Bir Sarının dikkatini üzerinizde tutmak, tüm samimiyetimle söylüyorum, hiç kolay değildir. Sarı bir çalışanı, müşteriyi, arkadaşı, komşuyu sıkacak çok sayıda şey vardır. Onları sıkmak ve uyutmak istiyorsanız, bol bol detaylardan bahsedin.

Bu arada bunu sakın yapmayın! Sarılar detaylara katlanamazlar, hemen canları sıkılır. Hem ne söylediğinizi çabucak unutur hem de bu tür ayrıntılara ihtiyacı olmadığını düşünür. Sarıların güçlü yanı büyük resme odaklanmalarıdır. Bir Sarı kendisini on yıl sonra nerede gördüğünü anlatmakta hiç zorlanmaz ama o yere nasıl geleceğini söylemek? İşte bunda zorlanacaktır.

Sonuç: Bir Sarının kulağının sizde olmasını istiyorsanız, detaylardan olabildiğince kaçının. Mutlaka önemli soruları sorarak başlayın. Siz son teknoloji ses sistemini nasıl kurma-

nız gerektiğini biliyor olabilirsiniz ama Sarı arkadaşınızı bununla yormayın. Bu ona göre bir iş değil. Partide ses sistemini nasıl çalıştıracağını bilse ona yeter.

Aslında Kırmızılardaki özellik Sarılar için de geçerlidir. Sarıların da yolunda gitmeyen işlere karşı sabrı azdır. Sarılar için *nasıl* çalıştığından ziyade çalışıyor olması önemlidir. Kullanım kılavuzunu kendinize saklayın, nasılsa okumayacaktır.

İÇİMDEKİ SESE GÜVENİYORUM, BUGÜNE KADAR BENİ HİÇ YANILTMADI

Bir Sarının, "İçimden bir his öyle söylüyor," diyerek çılgın bir karar verdiğini gördüğüm her sefer kenara bir dolar atsaydım, şimdiye zengin olmuştum. Yapılan araştırmalar içindeki sesi dinleyen insanların daha iyi kararlar verebildiğini göstermektedir. Ne yaparsanız yapın ama sakın Sarı arkadaşınıza bundan bahsetmeyin.

"Doğru hissettiriyor." Bir Sarı doğrusunun o olduğunu hissettiği sürece bütün somut gerçekleri kolaylıkla göz ardı edebilir. Yanlış anlamayın, Sarılar da somut gerçekleri anlar. Aptal değiller, sadece ilgilenmiyorlar. Hislerinin doğrultusunda ilerlemek istiyorlar.

Bir Sarının karar vermesini mi istiyorsunuz? Riskleri içeren bir Excel dosyasını bir kenara koyun, yüzünüzde kocaman bir gülümseme ile sorun: "Bu nasıl hissettiriyor?"

Hemen anlayacaktır, istediğiniz cevabı alacaksınız.

Sonuç: Sarıların hislerine güvendiğini kabul edin. Belirsizliğe karşı toleransları yüksektir ve risk almaktan korkmazlar. Buna uyum sağlamalısınız. Ona, size göre de en doğrusunun

bu olduğunu, aynı hissi paylaştığınızı söyleyin. Sizin için rahatsız edici bir deneyim olsa da Sarının kalbine giden yol bundan geçiyor. Onun tarafında olduğunuzu düşünür. Sonra onun en yakın arkadaşı olursunuz ve güneş üzerinizde parlar.

"BU ARABA PROTOTİP Mİ? BU KONSEPT DAHA ÖNCE HİÇ TEST EDİLMEDİ Mİ? BUNU DAHA ÖNCE KİMSE YAPMADI MI? HARİKA!"

Kırmızı hıza, Sarı ise en büyüğe ve en yeniye odaklanır. Sarılar için 'yeni' kelimesi, 'iyi' kelimesinin eşanlamlısıdır. Tüm Sarılar bunu bilir. Yaratıcılık ve icatlar olmazsa, gelişim diye bir şey olmaz, değil mi?

Hepimiz günlük hayatımızda heyecanlı bir şeyler olmasından hoşlanırız. Aradaki fark, 'heyecanlı' kelimesini nasıl tanımladığımızdır. Bir Sarı için 'yeni' demek, 'heyecanlı' demektir. Sarılar sözüm ona, yeni şeyleri ilk deneyen kişilerdir. Son moda kıyafetleri giyen, yeni ve sıradışı bir arabayı ilk kez kullanan kişilere bakın. Son çıkan cep telefonunu kim kullanıyor? Birkaç ay içerisinde bir numara olmuş restorana ilk giden kim?

Tüm bu yenilikleri nasıl takip ediyorlar? Bana sormayın. Muhtemelen son moda ve ilginç şeyleri takip etmek için özel zaman ayırıyorlardır. Ayrıca, yeni iş modellerini, ürün ve hizmet satışlarını arttırmaya yönelik yeni konseptleri ilk uygulayan kişiler de Sarılardır. Bu onlar için çok keyifli bir deneyimdir.

Sonuç: Son çıkanlara kendisini adamasına izin verin, buna bayılacaktır. Bir Sarıya bir şey satmak istiyorsanız, "yeni geliştirildi," "son teknoloji ürünü," "daha önce hiç kullanılmadı," gibi ifadeler kullanmalısınız. Bunu yaparsanız potansiyel

müşteriyi avucunuzun içinde bilin.

"Daha önce kimse denemedi mi? O mutlaka benim olmalı!"

Çok heyecanlı ve çok ilginç olduğunuz için sizi seveceklerdir ama bunların da ötesinde, yenilikçi olmanızdan dolayı size bayılacaklardır. Son modaya ayak uydurmaya çalışın, hep güncel olun ve enerjinizi yüksek tutun. Sarılar sizi çok sevecektir. Yine de, yeni şeylere dair daha bilgili birini bulduklarında sizi bırakabilecekleri gerçeğine kendinizi hazırlamanız gerektiğini de unutmamalısınız.

"İLGİNÇ BİRİNE BENZİYORSUN. KİM OLDUĞUMU ÖĞRENMEK İSTER MİSİN?"

Şu ana kadar anlamış olmalısınız, Sarılar insanları sever. Etrafları çok sayıda insanla çevrili olduğunda daha iyi çalışırlar. Tabii ki tanıdıkları herkesi severler diye bir şey yok ama sevmek için herkese oldukça büyük bir şans tanırlar.

Tek yapmanız gereken tıpkı onun gibi dost canlısı ve açık bir insan olduğunuzu göstermektir. Fazla kapalı ve mahremiyetine düşkün kişileri hoş karşılamazlar. "Söylediklerime neden cevap vermiyorsun? Sana köpeğimle ilgili komik bir hikaye anlattım, neden gülmüyorsun? Neden özel hayatına dair hiçbir şey bilmiyorum? Hayallerin neler?" Zayıf iletişim sizinle bağ kurmasına ve size güvenmesine engel olur. İlişkiniz uzun ömürlü olmayacaktır. Kırmızı ya da Maviyseniz, ilişki kurmak için neler yapmanız gerektiğini iyice düşünmelisiniz. İlişki kurmak istiyorsanız tabii...

Sonuç: Yaklaşılabilir olun. Bol bol gülümseyin, ulaşılabilir olduğunuzu gösterin ve açık bir beden dili kullanın. Bir

Sarı nerede büyüdüğünüzü soruyorsa, "New York" deyip geçmemelisiniz. Chelsea'de yaşadığınızı, High Line'da koşmayı sevdiğinizi, bir keresinde Beşinci Cadde'de yürürken cüzdanınızı çaldırdığınızı ve hayatınızın aşkıyla bir restoranda kazara pantolonunuza bir tabak patates kızartması döktüğünde tanıştığınızı anlatmalısınız. Gereksiz görünüyor olsa da Sarıya, onunla kişisel olarak ilgilendiğinizi göstermelisiniz. Kabul edelim ki her şeyi bir çırpıda anlattığı için Sarıya dair bir şeyler öğrenmek hiç zor değildir ama en azından merak ettiğinizi göstermelisiniz.

Ve unutmayın, Sarılar pohpohlanmaktan çok hoşlanırlar.

Bir Sarıyla tanıştığınızda nasıl davranmalısınız

Bir Sarının keyfinin yerinde olmasını sağlamak için sürekli onun suyuna gitmeniz gerekir. Bir süre sonra sorunlar ortaya çıkacaktır. Çok fazla iş yapmazlar. Bir keresinde, Sarılardan oluşan bir grubu bir problemi çözmeye çalışırken izlemiştim. Hepsi aynı anda konuşuyor ve çok iyi zaman geçiriyorlardı. İşler nasıl gidiyor diye sorduğumda, "Harika!" yanıtını almıştım. Ancak önlerinde yazılı çizili hiçbir şey yoktu... Sarılarla ilerleme kaydedebilmek için harika bir ortam yaratmaktan daha fazlasını yapmalısınız. Onlarla aynı frekansı yakaladıktan sonra aşağıda listelediğim şeyleri uygulayabilirsiniz.

Sarının gerçekten dinlediği ve dinliyormuş gibi yaptığı zamanları ayırt etmeyi öğrenin

Dürüst konuşalım, Sarılar berbat bir dinleyicidir. Genellikle bunu kabul etmezler. Öncelikle "Berbat dinleyici" başlı başına

olumsuz bir ifade, Sarılar olumsuz olan her şeyden kaçınmak ister. Pek çok Sarı kendini iyi bir dinleyici olarak değerlendirir. Bu sonuca nasıl varıyorlar bilmiyorum ama doğru olmadığını biliyorum. İyi dinleyici oldukları zamanlar da var tabii, ilgilerini çeken bir konuysa ya da o sohbetten bekledikleri şeyi zaten aldılarsa. Ama bunların dışında, dinlemek mi? Unutun gitsin...

Dinlemek istemezler. Konuşmak isterler. Çoğu Sarı her şeyi herkesten daha iyi anlatacağına inanır. Sorun şu ki, böyle düşündükleri için diğer insanları dinlemeyi ihmal ederler.

Sonuç: Sarılarla başa çıkmak için yapmanız gereken belirli şeyler var. İster sevgilinizle yaz tatili planınızı konuşuyor olun, ister bir iş arkadaşınızla devam eden bir projeyle ilgili konuşuyor olun, bir eylem planına ihtiyacınız var. Dikkatli bir şekilde hazırlanın. İletmek istediğiniz mesajın ne olduğuna karar verin ve neyi kabul ettirmek istediğinizden emin olun. Sorularınızı cevaplaması için Sarıyı ikna etmeniz gerekir. Mutlu ederseniz, evet yanıtını alabilir, şöyle cümleler duyabilirsiniz: "Söz verdiğim gibi saat dörtte orada olacağım," "Anlaştığımız teklifi müşteriye sunacağım."

Ama, büyük bir ama'dan bahsediyorum (ifademi mazur görün, ne demek istediğimi biliyorsunuz) önemli bir konu varsa mutlaka takip edin çünkü Sarılar hiçbir şeyi not etmez. Tabii siz onu ajandasına not düşmeye ikna etmeyi başarırsanız, o zaman başka. Bu arada en iyi yöntem budur. Aksi bütün durumlarda söylediklerinizi bir kulağından girecek, diğer kulağından çıkacaktır.

"Şu cümleye nasıl cevap vereceğinizi öğrenin: 'Sorun yok, uzun sürmez!'"

Söz konusu zamanlama olunca Sarılar oldukça iyimserdir. Evet, işinizi hızlıca tamamlamış olabilirsiniz ama asla bir Sarının düşündüğü kadar hızlı yapamazsınız. Bunun nedeni, hayatlarını planlı ya da yapılandırılmış şekilde yaşamamalarıdır. Bir günde sekiz toplantıya katılabileceğine, mutfağı iki günde baştan sona dekore edebileceğine ve Manhattan'ın tamamını yirmi dakikada yürüyebileceğine inanan kişilerle çalışmışlığım var.

Bunlar Sarıların iyimserliklerinin klasik örneklerindendir. Sorun bariz bir şekilde ortada aslında. Bir Sarının istediği her şeyi yönetmek imkansızdır. Bunun başlıca nedeni herhangi bir şeyin tam olarak ne kadar sürede tamamlanacağını bilmemeleridir. Diğer insanlara sorsalar dahi aldıkları cevapları dinlemez, onların hatalı olduğunu varsayarlar. Sonuçta, Sarılar her şeyin en iyisini kendilerinin bildiğine inanır.

Bir diğer problem de üstlerine düşen görevi yapmamalarıdır. Yatak odasını boyamak için işten izin alan ama saat öğleden sonra üçü gösterdiğinde hâlâ boya kutusunun kapağını bile açmamış birini tanıyor musunuz? Ben tanıyorum. "Önce bunu yapacağım, ondan sonra şunu arayacağım, sonra da biraz dolaşırım, ondan sonra da belki..." Zaman zaman metro seferlerini düzenleyen insanların hepsinin Sarı olduğundan şüpheleniyorum. Sarı olmakta bir sorun yok, sadece bir şeyin yapılabilmesi için gereken zamanı hesaplama becerisinden, gerçekçi bir zaman algısından yoksunlar. Onlara göre zaman bitip tükenmeyen bir kaynak.

Birkaç Sarı arkadaşımla katıldığım bir akşam yemeğini hatırlıyorum. Restoranın politikası gereği rezervasyonlar 90

dakikalıktı. Yirmi beş dakika geç kaldınız diyelim, başlangıç menüsünü ya da tatlınızı yiyemezdiniz çünkü mutfak kalan altmış beş dakikada menünün tamamını yetiştiremezdi. Kız arkadaşım ve ben mekana on beş dakika erken gittik, ikimizin de profilinde bir miktar Mavi var. Direkt masamıza oturduk ve diğerlerini beklemeye başladık. Zaman geçti. Diğerleri tam kırk dakika sonra, yani yirmi beş dakikalık bir gecikmeyle geldi. Zamanı nasıl unuttukları konusunda espriler yapıyorlardı. Sadece ana yemeği yiyebildik ve bir sonraki müşteri grubu gelmeden önce hızlıca hesabı ödedik. En tuhafı da ne zaman bu olaydan bahsetsek sadece birkaç dakika geç kaldıklarını söylüyorlardı, yani bu şekilde hatırlıyorlardı. Sanki zihinleri akşam yemeğinin yüzde otuzluk kısmını kaçırdığımız gerçeğini silmiş ya da bastırmıştı.

Sonuç: Sarılarla olan randevularınızı koordine edin. Saatlerinizi ayarlayın. Uçağın tam olarak 20:00'da kalkacağını ve geç kalırlarsa uçağa binme şansları olmayacağını açıklayın. Mesela şu tarz noktaları vurgulayın: Uçak kalkmadan iki saat önce arabasıyla evinizin kapısında olmazsa kalp krizi geçirip yere yığılabileceğinizi belirtin. Ayrıca Sarı bireye her yere geç kalmasının sizi sinirlendirdiğini, bu huyu yüzünden arkadaşlığınızın bozulabileceğini açık bir şekilde anlatın.

Akşam yemeği 19:00'da başlayacaksa, Sarı arkadaşlarınıza saat 18:30'da başlayacak demelisiniz. Nasıl olsa geç kalacaklar ve pek çok bahane sunacaklar. Renkli hikayeler duymaya hazır olun. Ayrıca Sarıların zaman konusunda fazla iyimser bir bakış açısına sahip olduklarını da aklınızdan çıkarmayın. Israrla gözlerinin saatte olduğunu söylerler. Zamanında gel-

mek için ellerinden geleni yapmışlardır ama yolda başlarına mutlaka bir şey gelmiştir.

Galiba burada bir bomba patlamış

Şimdiye dek gördüğüm en dağınık masaların hepsinin sahibi Sarıydı. O kadar çok not kağıdı yapıştırırlar ki bilgisayar ekranlarını zar zor görürsünüz. En karışık garajlar, tıka basa dolu tavan araları da yine Sarılara aittir. Ancak bunlar sadece gözle görünen örnekler. Bir de Sarı bireyin ajandasına bakın ya da çantasına. Gardırobuna bakmayı aklınızdan bile geçirmeyin derim. Bu arada bu sadece işin fiziksel boyutu.

Toplantılar ertelenebilir ya da unutulabilir, eşyalar kaybolabilir, otoparktaki araba aniden yok olabilir. Anahtarların nerede olduğu konusunda en ufak bir fikri yoktur. Bunlara ek olarak, pek çok Sarı günü planlama becerisine sahip değildir. İhtiyaç listesi yazmadıkları için art arda beş kere markete gidip gelmeleri gerekebilir. Hatta markete gidene kadar neyin eksik olduğunun bile farkında olmayabilirler. On dokuz tane ürünü hatırlamak ne kadar zor olabilir ki? (Lütfen unutmayın, Sarılar oldukça becerikli olduklarını düşünürler. Gördükleri ve onları dinlemeye hevesli olan herkese hafızalarının ne kadar güçlü olduğunu anlatırlar.)

Sonuç: Bir Sarının organize olmasına yardım etmek istiyorsanız, hayatına belirli bir düzen getirmesi için ona yol gösterin. Mesela basit bir liste hazırlamasını sağlayın. Alışverişe gidecekseniz, her şeyi kendiniz yazın. Yanınızdaki Sarı eşiniz ya da arkadaşınız listedekilerin yarısını unutacaktır.

Onun için yapılandırılmış bir düzen oluşturun. Kontrol listelerine, grafiklere ve çizelgelere en çok ihtiyacı olanlar Sarı-

lardır. Paradoks bu ya, hepsinden nefret edenler de Sarılardır. Kendi seçimleriyle belirlemedikleri bir sistemin içine "sıkışmak" istemezler. Politik davranın. Fazla zorlarsanız, olumsuz tepkilerle karşılaşabilirsiniz.

"Her şey bu kadar planlı olmak zorunda mı?" "Faşist bir evde mi yaşıyoruz?"

Sarılar için hayattaki en önemli şeyin ne olduğunu hatırlayın: Daima iyi görünmek!

"Ben, ben, ben." Sarıların da aynı Kırmızılar gibi yüksek bir egosu vardır, buna şüphe yok. İlgi odağı olmaktan hoşlanırlar. Anında her şeyin merkezi olmak, sürekli dikkat çekmek isterler. Olayların ve eğlencenin göbeğinde olduklarında daha çok keyif alırlar. Sarı arkadaşınız güneş ışını gibidir. En yüksek sesle ve en hızlı konuşan odur. Kişiliğiyle ortamı aydınlatır.

"Bütün spot ışıkları bana dönük olmalı. Bana bakın, beni dinleyin, beni sevin." Bu beklentilerin olumsuz yanını tahmin etmek zor olmamalı. Diğer insanlara alan tanımazlar. Sohbetlerin neredeyse hepsi Sarı bireyin yüksek sesle, kişisel deneyimini ya da fikrini anlatması ile devam edecektir. Konunun ne olduğu fark etmez: Savaş, açlık, diyet, arabalar, yöneticiler, bahçeler... Sarının mutlaka anlatacak bir hikayesi vardır ve bu hikayenin baş kahramanı da doğal olarak kendisidir. Anlatacak bir hikayesi yoksa bile bir hikaye uyduracaktır.

Cümleleri genellikle "Ben" ya da "Benim" kelimeleri ile başlar. "Benim istediklerim, benim düşünceme göre, ben yapabilirim, ben biliyorum, ben yapacağım..." Bu onlar için oldukça normal bir durumdur. Diğer insanları severler ama daha çok sevdikleri tek bir şey vardır: Kendileri.

Sonuç: Sarıların anlaması gereken şudur: Odada düşünen, hisseden, çalışan başka insanlar da vardır. Dünyanın kendi etrafında döndüğünü sanmaktan vazgeçmesi gerekir. Sarıların odadaki bütün oksijeni tüketmesine izin vermemelisiniz. Cesur ve kararlı biri çıkıp da ona gerçeği, yani diğer insanların da konuşmasına izin vermesi gerektiğini söylemeli.

Ancak bunu bir sohbetin orta yerinde ya da etrafta başkaları varken söylemeniz bir sonuç vermeyecektir. Sarılar bu tür bir eleştiriye kırılabilir. Aklından, "Herkes sadece kendini düşünüyor," "Beni benden başka düşünen yok," gibi cümleler geçebilir. Bu geri bildirimi sağduyulu, olumlu ve yapıcı bir şekilde vermelisiniz. Bu biraz da Sarının sizinle ilgili düşüncelerine bağlıdır, yani bir planınız olsa iyi olur.

Hazırlıklı olmanız gereken bir şey daha var: Sarı bu süreçte sizi düşman gibi görmeye başlayabilir. Burada gerçekten risk alıyorsunuz. Egoist biri olmakla suçlanmak oldukça kötü bir deneyimdir. Sarılar da bunu biliyor, sonuçta aptal değiller. Yine de onları yanlış değerlendirdiğinize inanırlar. Dolayısıyla gerçekten özenli bir şekilde yaklaşmanız gerekiyor. Aksi takdirde arkadaşınızı kaybedebilirsiniz.

Laf çok, icraat yok

Kafa karışıklığını önlemek için direkt konuya gireceğim: Sarılar zamanı çalışmaktan çok konuşmakla geçirirler. İşi yapmaktan ziyade, işi yapmak için gerekenlerden söz etmeye eğilimlidirler. Bundan kitap içerisinde birkaç kere bahsettim. Gerçek bir Sarı tanıyan herkes neden söz ettiğimi anlıyordur.

Tabii ki pek çok insan bir işe başlamakta zorlanabilir, hele ki sıkıcı bir işse. Ancak Sarılar istemedikleri durumlarla karşı-

laşacaklarını düşünüyorlarsa, işe başlarken ekstra zorlanırlar. Bu durumlar memnuniyetsiz bir müşteriyi aramak da olabilir, arabanın yağını değiştirtmek de, eczaneye gitmek de... Sıkıcı bir işse, hiç başlamazlar. İşe başlamamak için çok sayıda ve akla hayale gelmeyecek bahaneler uydurabilirler.

Bir Sarının zaman algısı gelecek odaklıdır. Bu yüzden enerji ve zamanlarını o noktaya ulaşmak için çalışmaya değil de gelecek hakkında konuşmaya harcarlar. Çok az kişi çılgın planlar ve gerçek dışı hedefler konusunda Sarılarla yarışabilir. Sesli düşündükleri için diğer insanlar bu ütopik planların gerçekleşeceğine inanır. "Vay canına! Kulağa harika geliyor!"

Sonuç: Sarı arkadaşınıza yardım etmek için öncelikle yapmanız gereken ayaklarının yere basmasını ve işe girişmelerini sağlamaktır. Onu zorlayın ama bunu nazikçe yapın. Sarı bireye bir çocuğa davranır gibi davranın. Kibar ama net olun. Onu yönetmeye çalıştığınızı anlarsa sizin için işler zorlaşabilir. Sarılar kontrol edilmekten nefret eder. Şüphesiz ki en çok kontrol edilmesi gereken yine onlardır ama bundan hiç hoşlanmazlar. Özgür ruhlu bireyler olarak kimseye itaat etmezler.

Yani politik davranmalısınız. O işi gerçekten yapmanın ne kadar değerli olduğunu, nasıl bir kazancı olacağını ona yumuşak bir dille anlatın. Anlayışlı ve kibar olun. O işi yapması durumunda mevcut popülaritesinin nasıl artacağını, alacağı övgüleri belirtin. Herkesin ona hayran olacağının, hiç olmadığı kadar çok sevileceğinin altını çizin.

Kulağa basit geliyor değil mi? Aslında çok basit. Yapmanız gereken tek şey kişisel direncinizi kırıp karşınızdakinin egosunu okşamak. İşe yarayacağından emin olabilirsiniz.

Sarılar dudaklarınızın hareket ettiğini görür ama söylediklerinizin tek kelimesini bile duymaz

Bu kısmı kötü dinleyicilere yönelik bir bölümün alt başlığı olarak da düşünebilirsiniz çünkü nihayetinde hepsi birbiriyle ilişkilidir. Hepimiz hata yaparız ve kimse mükemmel değildir. Bunu herkes bilir, hatta Sarılar bile... Varsayıma dayalı konuşmalarda, Sarılar diğer insanların dizginleri ele alması gerektiğinden, problemleri çözebileceklerinden ve her zaman daha iyisini yapabileceklerinden dem vurur. Bu konularda çoğunlukla aynı fikirde olduğunu görürsünüz. Hatta ve hatta kimsenin kusursuz olmadığını kabul ederler. Buraya kadar hiçbir problem yok. Problem bir Sarıya onun da kendisini geliştirmesi gerektiğini anlatmaya çalıştığınız zaman ortaya çıkar. Bu büyük bir çatışmaya sebep olur, özellikle de eleştiri toplum içinde dile getirilmişse.

Sarı insanlar eleştiriye karşı oldukça hassastır. Eleştirilmeyi hiç sevmezler çünkü onları iyi gösteren bir şey değildir. İnsanların yaptığı ya da söylediği hiçbir şeyi sevmeyen biri olduğunu düşünün. Bu arada ben bizzat Sarılarla oturdum ve kişilik profillerine dair onlara geri bildirim verdim. Başlarda her şey yolundaydı ta ki 'Geliştirilmesi gereken alanlar', yani zayıf yönler başlığına gelene kadar.

Aniden odanın içinde soğuk rüzgarlar esmeye başlamıştı. "Zayıf öz farkındalık" şeklinde niteleyebileceğiniz özellikleri nedeniyle hem savunmaya geçtiler, o meşhur duvarlarını ördüler. Aslında Sarı bireyler de içten içe 'zayıf' yanları olduğunu bilir, sadece bunlar hakkında konuşmak istemezler.

Sonuç: Bir Sarıya olumsuz geri bildirim verecekseniz ısrarcı ve sabırlı olmalısınız. Arkadaşça bir ortam yaratın ve

eleştirinizin hedefe ulaşması için en doğru frekansı bulduğunuzdan emin olun.

Onu kendine getirmek için yumruğunuzu masaya vurabilir, soğuk ve acımasız gerçeği yüzüne çarpabilirsiniz. Fakat bunu yapmanızı hiç tavsiye etmem. En doğrusu ağır ve kararlı adımlarla ilerlemektir. İstikrarlı olun ve gerekirse aynı şeyi tekrar tekrar söyleyin. Ne zamana kadar diye sorarsanız, tabii ki o anlayana kadar.

Burada kilit nokta açıklıktır! Açık olun. Olabildiğince iyi hazırlanın ve iddialarınızı somut gerçeklerle desteklemeyi ihmal etmeyin. Sarılar manipülasyon konusunda çok zeki ve beceriklidir. Yaptığınız eleştiride ciddi olmadığınızı veya bu işin peşini bırakacağınızı düşünürse, sizi tuzağına düşürür ve çabucak konuyu değiştirir. Dikkatleri başka yöne çekmek konusunda tam bir ustadır. Sisin içinde kaybolmamaya dikkat edin.

Sorularınıza gerçek yanıtlar aldığınızdan ve iletmek istediğiniz mesajın net olarak anlaşıldığından emin olun. Gerekirse söylediklerinizi tek tek yazması için ona ısrar edin. Geri bildiriminizi tekrarlamasını isteyin.

Bir eylem planına da ihtiyacınız olacak. Ama bunu bir sonraki toplantıya saklayın. Şimdilik Sarı birey konusunda gereken her şeyi yaptınız. Biraz daha zorlarsanız kendinizi tüketebilirsiniz.

Son bir şey daha: Bu anlattıklarım olumlu geri bildirim vermeniz durumunda söz konusu değil. Olumlu geri bildirimi duyan bir Sarı o kadar mutlu olur ki söylediğiniz şeyi hayal bile edemeyeceğiniz kadar çabuk anlar. Balıklama atladığı durumlara tanık olmanız olasıdır.

Yeşil Davranışa Adapte Olmak

Bir Yeşilin sizden beklentileri nelerdir?

HER ŞEY İYİ HİSSETTİRMELİDİR; AKSİ TAKDİRDE ŞEY... SİZİ KÖTÜ HİSSETTİRECEKTİR

Güvenlik her zaman öncelikli ve önemlidir. İhtimaller, Yeşiller için oldukça kaygı yaratıcı bir faktördür. Yeşil birey güvensizlikten hoşlanmaz, savunma mekanizması kafasını kuma gömmektir. Görmüyorsanız orada değildir. Güvende hissetmediği bir yerde bulunmak istemez. Düzen ve istikrar arar, büyük kumarların insanı değildir.

Şöyle düşünebilirsiniz, dünya tehlikeli bir yer. Dışarısı sayısız tehlikeyle dolu. Her şeyin ters gitme ihtimali var. İlişkim bitebilir, hasta olabilirim, eşim beni terk edebilir, çocuğum benim işe yaramaz biri olduğumu düşünebilir. İşimi kaybedebilirim, patronum da çocuklarımla aynı fikirde olabilir, birçok insanla ters düşebilirim. İşime giderken araba kazası yapabilirim, birileri ölebilir. Hatta bir insan boğazına kaçan küçücük bir kılçıktan bile ölebilir!

İşte tüm bu tehlike ihtimalleri yaşamı korkutucu kılar. Her şey olabilir, başımıza en umulmadık şey gelebilir. Koç olarak çalıştığım yıllarda pek çok Yeşille tanıştım, hepsi de bu olası tehlikelerin onları felç ettiğini söylüyordu. Riskler ve tehlikeler üzerina kafa yormaktan bitkin düşüyorlardı. Hatta bazen kendilerinde harekete geçecek gücü bile bulamıyorlardı. Dış dünyaya karışmak zorunda olmadıkları zaman evde kalmayı tercih ediyorlardı. Ne de olsa evleri dünyadaki en güzel ve en güvenli yerdi.

Yüzyıllar önce evlerini terk edip Amerika'ya göç edenler Yeşiller değildi. Yeşiller asla bir gemiye atlamayı göze alamaz, kim bilir yolculuk esnasında başlarına neler gelebilir? Diyelim ki buna cesaret ettiler ve dünyanın öbür ucuna ulaştılar. Orada neyle karşılaşacakları belli mi? Çok başarılı ve zengin olmuş tüm o insanların hikayesi baştan sona kandırmacadan ibarettir. Diyelim ki bir iş ve yaşayacak bir yer buldunuz, mutlu olacağınızın garantisi var mı? Ya evdekinden çok daha sefil bir duruma düşerseniz? An itibariyle neye sahip olduğunuzu biliyorsunuz ama elinize ne geçeceği konusunda hiçbir fikriniz yok, yani gelecek tamamen belirsiz.

Sonuç: Karşınızdaki kişinin sizinle aynı şekilde düşünmediğini kabul edin. Belki de onu en çok motive eden şey 'korku.' Demek istediğim o kişinin kaygılarını dinlemeye hazır olduğunuzu belli edin. "Bunda korkacak bir şey yok," gibi cümlelerden kaçının. Bu tür cümleler işe yaramaz çünkü korkunun kendisi zaten fazlasıyla gerçektir. Bu, aynı zamanda hiç doğru değildir. Nihayetinde hayatta korkulacak bir sürü şey var. Hepimiz bir şeyler konusunda endişeleniyoruz, Yeşilin tek farkı onu endişelendiren şeylerin sayısının sizinkilerden daha fazla olması.

Yeşil arkadaşınızın bilinmezlik korkusu ile yüzleşmesine yardımcı olmalısınız. Onu cesaretlendirin, korkularının üzerine gitmesi için onu teşvik edin. Yüzmeyi öğrendiğiniz o çocukluk zamanlarınızı hatırlayın. Su çok soğuk ve korkutucu görünse de küçük adımlarla suya girmek gerekir.

Arkadaşınız 'söylemesi kolay' gibi cümleler kursa da derin bir nefes alıp devam etmesi için yüreklendirmeyi sürdürün.

BAK, HİÇBİR ŞEY OLMADI. BU İKİNCİ!

Yeşillerin ne kadar pasif olduğundan söz ettiğimi hatırlıyorsunuzdur. Onlar için görmezden gelinemeyecek hiçbir şey yoktur. Hırslı ve proaktif olmak, aktif bir yaşam tarzına sahip olmak... Bunlar huzuru bozan şeylerdir ve Yeşiller tarafından takdir edilmez. Karşısına sürekli yeni şeylerle çıkmanız onu mutsuz edecektir.

Yeşiller aktif olmak zorunda olmadıkları zaman kendilerini daha iyi hissederler. Cuma akşamı eve geldiklerinde çok yorgun olurlar, malum hafta boyunca asgari başarılar elde etmek için çabalamışlardır. Hafta sonu bir güzel dinlenmeleri gerekir. Çalışmaktan kaçınmak için işi yaparken harcadığından daha çok enerji harcayan Yeşiller tanıyorum.

Yeşillerin bu tutumunun, etraflarındaki insanlara nasıl yansıdığını tahmin etmek zor olmasa gerek. Planlarla doldurulmuş hafta sonlarından hoşlanmazlar. Kayınvalideyi ziyaret etmek, piknik organize etmek, oğlunu futbol antrenmanından almak, garajı temizlemek, komşuları akşam yemeğine davet etmek... Her şey onlar için bir yüktür ve genellikle bu planların hiçbirini yerine getirmezler. Bir Yeşil radara yakalanmadan hareket eder ve saniyesinde ortalıktan kaybolur. Tek ihtiyacı sessizlik ve huzurdur. Böyle ortamlarda kendisini güvende ve mutlu hisseder.

Sonuç: Bir noktada, onlara saygı duymamız gerekiyor. Kendinizi bu insanların yerine koyun, sürekli hareket halinde olmak onlar için inanılmaz bir zorluk. Telaş ve yoğunluktan kaçmak günümüz toplumunda maalesef mümkün değil. Bu yüzden gerçek bir Yeşil sıklıkla bir şeyleri yanlış yapıyormuş hissine kapılır. Diğer insanların hafta sonlarını, aktivitelerini,

planlarını ve tamamladıkları karmaşık projeleri dinler ve tüm bunların çok yorucu olduğunu düşünür.

Çözüm Yeşile ara ara sessiz, huzurlu ve hareketsiz bir ortam yaratmaktır. Onun işleyiş şekli budur. Bu demek değil ki hayatlarının sonuna dek koltuklarında oturmalarına izin verelim. Sadece, arada bir de olsa 'hiçbir şey' yapmadan geçirecekleri zamanları olmasını sağlayalım.

"NEREYE GİDİYORUZ? SANIRIM BEN GELMEYECEĞİM..."

İstikrar ve öngörülebilirlik Yeşiller için olmazsa olmaz faktörlerdir. Düşünürseniz, çok da mantıksız olmadığını görürsünüz. Nelerle karşılaşacağını bilmek iyi bir şeydir. Hepimiz kontrolü bir dereceye kadar elimizde tutmak isteriz. Özetle bilmek isteriz. Yeşillerin kontrol bağımlılığı diğerlerinden daha güçlüdür. Kırmızılar "ne" diye sorar, Sarılar "kim" olduğunu merak eder. Maviler "neden" diyerek sorgular, Yeşiller ise "nasıl" olduğunu öğrenmek ister.

Yani Yeşiller planın ne olduğunu bilmek ister. Ne olması gerekiyor? Bunlar ne zaman olur? Sonucunda ne beklemeli?

Bu tutumun ev hayatındaki işleyişini düşünün. Kahvaltı masasında her gün aynı yere oturan kimdir? Hepimizin alışkanlıkları var ve bu oldukça normal bir durum. Ancak Yeşiller söz konusu olunca biraz daha uç bir şeyden bahsediyoruz. Yeşilin uzun yıllardır oturduğu sandalyeye yerleşirseniz, sinirlerini fena halde bozarsınız. Hatta sinirden yemeğini bile yiyemez.

Öngörme ihtiyacı daha da ileri seviyededir. Değişime benzeyen, değişim potansiyeli taşıyan her şey için bu durum geçerlidir. Günümüz toplumunda 'değişmeyen tek şey değişim-

dir' ilkesi hâkimdir. Hiçbir şeyi tam olarak öngöremezsiniz. Her şey kendi ekseni etrafında döner, yeni şekil ve formlara bürünür. Bu durum Yeşiller için büyük bir stres kaynağıdır.

Sonuç: Bir Yeşilin karşınıza bir planla gelmesi gibi bir şey mümkün olmadığından, planları yapan siz olmalısınız. Belki de böylesi daha uygun olur. Atılacak her adımı açıklayarak Yeşillerin zihinsel açıdan rahatlamasını sağlayabilirsiniz. "Hafta sonu yemeğe misafirimiz olacak," demek yerine şunu söyleyin: "John ve Mary'i akşam yemeğine çağırdım. Başlangıç, ana yemek ve tatlıdan oluşan bir menü düşündüm. Ben ana yemekle ilgilenirim, sen de bu tarife uygun bir şekilde tatlıyı yaparsın." Ardından şarabı kim alacak, çiçekleri kim sipariş edecek gibi detaylarla planı şekillendirmeye devam edin. Yeşil sevgilinize alışverişi hangi gün yapması gerektiğini de söyleyebilirsiniz. Kim bilir, belki de eline alınacak çiçekler ve çiçekçinin açık adresi gibi bilgilerin yazılı olduğu bir kağıt tutuşturursunuz.

Kulağınıza abartılı mı geldi? Hiç de bile. Unutmayın ki Yeşiller inisiyatif almak konusunda pek iyi değildir. Ailenizi, kurumsal bir şirket gibi düşünün. Hepimizin güçlü olduğu alanlar farklıdır, bu nedenle değişik görevler üstleniriz. İnisiyatif almak sizin uzmanlık alanınızsa, alın. Fakat Yeşil sevgilinizi de planın bir parçası yaptığınızdan emin olun. Aksi takdirde, arka kapıdan kaçacaktır.

Bir Yeşille tanıştığınızda nasıl davranmalısınız

Evet, artık Yeşil arkadaşlarınızla nasıl başa çıkacağınızı biliyorsunuz. Sonucunda sakin ve mükemmel bir ilişki kurabilir, hatta uzun yıllar boyunca iki iyi dost olabilirsiniz. Güzel, değil

mi? Ama şimdi duramazsınız çünkü ara ara yapmanız gereken işler olacaktır, tabii siz de bir Yeşil değilseniz... Bu yüzden, istikrar bağımlısı arkadaşınızı harekete geçirmek için duruma uygun birkaç strateji bilmeniz gerekiyor.

"Neden her şey yapılmak zorunda? Offf... Ben yatmaya gidiyorum."

Daha önce de söylediğim gibi, bu konu üzerine biraz daha konuşmak gerek. Yeşiller anlaşmazlığın hiçbir türünden hoşlanmaz. Tartışma kızışır ya da kaşlarınız çatılırsa, anında geri çekilirler. Her şeyin çatışma potansiyeli taşıdığı gerçeği Yeşilleri huzursuz eder. Kendilerini kilitler, sessiz ve hareketsiz kalırlar.

Yıllar önce satış temsilcilerine kişisel etkinlik eğitimi verdiğim bir satış konferansı düzenlemiştim. Katılımcılardan biri durmadan telefonuyla oynuyordu. Kibar bir şekilde onu uyardım ve mesajlarını kahve molasında yazmasını rica ettim. Birden kaskatı kesildi ve o andan itibaren hiç konuşmadı. Sorularıma yanıt vermedi, hiçbir tartışmaya katılmadı. Hatta günün kalanında kalemini bir kez olsun eline almadı. Bana sert sert bakıyor, sorunun ne olduğunu sorduğumda omuz silkmekle yetiniyordu.

Konferans sonunda, bana bugüne kadar aldığım en kötü performans değerlendirme puanını vermişti. Konferans toplamda beş gün sürdü ama onun için önemli olan o ilk gündü. O gün karar vermesi için yeterliydi. Bugüne kadar gördüğü en kaba ve en yeteneksiz danışman bendim. Onu sırtından bıçaklamışım gibi hissediyordu. Aslına bakılırsa bu mantıksız bir tepkiydi. Eğitimler esnasında cep telefonlarının kullanıl-

mamasını özellikle rica etmiştim. Fakat onun gözünde bunun hiçbir önemi yoktu. Kendisine büyük bir yanlış yaptığıma inanıyor, bildiği tek yolla beni cezalandırmak istiyordu; tamamen pasif kalmak. Sonrasında onu aradım ve konuyla ilgili onunla yüzleştim. Çocukça davrandığını kabul etti ve özür diledi.

Sonuç: Bir Yeşilin davranışını değerlendirirken özenli olmanız gerekir. Öncelikle yorumunuzu nasıl dile getirdiğinize çok dikkat edin. Diyelim onu eleştireceksiniz, lütfen bunu ona özel olarak söyleyin. Onu hâlâ beğendiğinizi, belirli davranışlarını değiştirdiği takdirde grubun (iş ekibi, okul takımı, aile, dernek) daha verimli çalışacağına inandığınızı tam olarak anlamasını sağlayın. Davranışı konusunda neler yapabileceğini sormak yerine direkt olun ve belirgin bir şey isteyin. Ne yapacağını muhtemelen o da biliyordur ama her zamanki gibi sohbete yön veren taraf olmak istemeyecektir. Bunu onun adına siz yapmalısınız.

"Önceden daha iyiydi. Çok daha iyi..."

En sevdiğim grup çalışmalarından biri şudur: Değişimden söz ederken değişimden korkan kişilerin ayağa kalkmasını isterim. Zaman zaman biri ayağa kalksa da genelde kimse yerinden kıpırdamaz.

Neden? Çünkü hepimiz dünyaya ayak uydurmak için değişimin gerekli ve kaçınılmaz olduğunu biliriz. Fakat sadece bazı insanlar değişimi sevmediğini itiraf edebilir. Tabii bu gözlem sadece entelektüel seviyede geçerlidir. Gerçekte hepimizin yaptığı sessizce yerimizde oturmak ve o ortamda değişime karşı olan kimse yokmuş gibi davranmaktır. Yani kimse ayağa kalkmaz.

Sonraki sorum şu olur: "Grupta değişimden korkan biri olduğunu düşünen var mı?" Birden bütün grup ayağa kalkar ve gülerek birbirlerine bakarlar. Peki, değişimden hoşlanmayanlar kimler? Cevap: "Diğerleri. Çünkü sorun onlarda, benim herhangi bir şey yapmam gerekmiyor."

Bu oldukça yaygın bir problem. Toplumun büyük çoğunluğunun kişiliğinde Yeşil özellik baskın. İşte değişimi kucaklamamamızın ana sebebi tam da bu. Yeni olan her şey kötüdür ve desteklenmemesi gerekir.

En zoru da hızlı değişimi kabul etmektir. Değişim ne kadar hızlıysa, o kadar kötüdür. Toplumsal çarklar ne kadar hızlı dönerse, değişim karşıtlarının sayısı da o kadar artar. Yeni raporlarda sürekli olarak bunu görüyoruz. Kırmızılar ve Sarılar sürekli değişim peşindedir; toplumun büyük bölümünü oluşturan Yeşiller ve Maviler ise ayak uydurmaya çalışır. Ve stres seviyesi artar da artar...

Sonuç: Yeşillerin değişimi kabul etmesini istiyorsanız, sabırlı olmak için kendinizi zorlamalısınız. Süreci küçük parçalara bölmeli, onları ikna etmek için birkaç hafta ayırmalı, onları kazanmalı ve değişimin temelini ayrıntıları ile anlatmalısınız. Kimse not almayacağı için aynı şeyin üstünden tekrar tekrar geçmeyi ihmal etmeyin ta ki mesaj hedefe ulaşana, yani tam olarak anlaşılana kadar.

Grup mümkün olan tek çözümün değişim olduğunu hissetmeli. İçlerinde bu his uyanırsa, görevi başarıyla tamamladınız demektir. Ancak sonuca giden yol uzun ve karmaşıktır. Hedefe odaklanmalı, süreci sıkı takip etmeli ve bu zahmete neden katlandığınızı kendinize sık sık hatırlatmalısınız. Kırmızıysanız gruba fikrinizi dayatma arzusu duyabilirsiniz. Ancak be-

lirtmeliyim ki bu şirketi kapatıp gitmek anlamına gelir. Bu da herkesin daha çok zamanı ve ızdırabı olması demektir.

Dibe batmak istemiyorsak biri dümeni ele almalı

Dürüst olalım, Yeşil davranış liderlik özelliklerine sahip değildir. Hele ki konu değişim liderliğiyse. Neyse ki bu, dünyada iyi Yeşil yöneticiler yoktur anlamına gelmiyor. Gerçekten iyi ve başarılı Yeşil yöneticiler tabii ki var, sadece sayıları çok fazla değil. Çünkü Yeşiller bir adım öne çıkmak konusunda Kırmızılar ve Sarılar kadar iyi değiller.

Dahası, hiç sorumluluk almamak en güzeli ve en güvenlisi. Hepimizin damarlarında bir miktar tembellik dolaşır. Düşünmek ya da karar vermek zorunda olmamak, sadece yolcu olmak çok rahattır. Tembellik seviyemiz koşullara bağlı olarak değişiklik gösterir. Ancak, şu da bir gerçek ki Yeşiller tembelliği sanat haline getirmiştir. Hiç sorumluluk almak istememelerinin iki nedeni vardır: a) Biri karara karşı çıkarsa çatışma çıkabilir. b) Daha fazla çaba harcamak gerekebilir ki bu kesinlikle iyi bir şey değildir. Dolayısıyla, mümkün olduğu sürece kenarda dururlar.

Sorumluluk almak sıkıcı ve külfetlidir. İçsel gücün yanı sıra dışsal motivasyon gerektirir. Aynı zamanda olgunluk ölçüsüdür çünkü önce kendinizin ve kendi yaşamımızın sorumluluğunu almak zorundasınızdır. Yeşiller (ve zaman zaman bazı diğer renkler) kendileri dışında herkesi ve her şeyi suçlama eğilimi gösterirler. Tanıdığım bir kadın bir şey yolunda gitmediğinde ya da istediği gibi sonuçlanmadığında suçlayabileceklerinin bir listesini yapmıştı. Hükümeti, muhalifleri, vergi sistemini, işverenini, piyasanın durumunu, eğitimini,

ebeveynlerini, eşini ve çocuklarını suçluyordu. Hatta bazen suçu hava durumunda buluyordu. Kendisi dışında herkesi ve her şeyi suçlamaya hazırdı ve bunu ciddi ciddi yapıyordu.

Peki, bundan kazancı neydi? Orası tam belli değil. Kendisi hiçbir şekilde sorumluluk almıyordu. Sonuçta şu ya da bu nedenle sorumlu tutabileceği biri her zaman vardı. Böyle olunca da kendi problemlerini çözmek için uğraşmasına ya da bir şeyleri değiştirmesine gerek kalmıyordu. Hatırlıyorum da bir gün bizzat kendisinin düzenlediği bir listede adının neden yer almadığını sordum. Sorumu anladığından bile emin değilim.

Yeşillerin muazzam pasifliğini hepimiz sergilesek, hayat durur. Kimsenin kürek çekmediğini, kimsenin dümenin başında olmadığını düşünün. İşte o zaman ettiğimiz dualar bile bizi kurtaramaz. Bu sırada Yeşiller öylece oturur ve yardım gelmesini bekler. (Genellikle de o kişi gelir ve yardım eder. Sözün kısası öyle ya da böyle Yeşiller bir şekilde hayatta kalmayı başarır.)

Sonuç: Yeşillerden oluşan büyük bir grupla ilerleme kaydetmek istiyorsanız, komutayı ele almanız gerek. Bazen direksiyonu sıkıca tutmak durumunda kalırsınız, bazen de direkt sürücü koltuğuna geçip oturmak. Yeşillerden oluşan bir gruba şu sorunu çözün demek bir kanoyu frenlemeye çalışmaktan farksızdır. Siz onları yönlendirmediğiniz sürece değil bitirmek işe başlamazlar bile.

"Kahretsin! Sonuçta hepsi yetişkin diye düşündüm" yaklaşımı işe yaramaz. Evet, tabii ki hepsi birer yetişkin ama konu karar vermek gibi temel şeylere gelince aynı zamanda birer çocuk gibiler. Diğer bir deyişle, bir zamanlar hiç karar verme-

yeceklerine karar vermişler. Bu yüzden biri yumruğunu masaya vurmalı. Hem karar vermeli hem de onları yönlendirmeli.

Bunu yap, şimdi yap. Ama aynı zamanda nazikçe yap...

Mavi Davranışa Adapte Olmak

Bir Mavinin sizden beklentileri nelerdir?

HER ŞEYİ EN BAŞINDAN DETAYLICA İNCELEMEK EN İYİSİ

Bir Mavi özenli bir şekilde hazırlanır. Belirli bir saatte, belirli bir yerde buluşmak için sözleşmişseniz, orada olacağından emin olabilirsiniz. Bir Mavi tüm detayların üzerinden geçer, noktasına virgülüne kadar her bir noktayı analiz eder ve konuyla ilgili her şeyi tartışabilecek kadar hazırlıklıdır. Ne olur ne olmaz diye her zaman alternatif planı ve acil durum planı vardır.

O HER ŞEYİ DÜŞÜNMÜŞ. SEN DE DÜŞÜNMELİSİN.

Mavi olmak kısmen asker olmak gibidir. Hiçbir mazeret kabul edilmez. Lastiğinizin patlama ihtimaline bile hazırlıklı olmalısınız. Yedek lastiğinizde bir delik mi var, onun için bile ayrıca bir planınız olmalı. "Durum bu," "Çünkü öyle," gibi cümleler kurduğunuz an Mavinin kritik sorularına maruz kalırsınız. Mavinin gözündeki itibarınızın zedeleneceğinden de emin olabilirsiniz.

Sonuç: Ödevinizi yaptığınızı ve çok iyi hazırlandığınızı gösterebileceğinizden emin olun. Diyelim ki Mavi bir müşteri ya da karar verecek olan yetkili bir şey merak etti, ilgili dosya elinizin altında olmalı. Sorunun yanıtını biliyor olmanızı çok

da önemsemeyin. Zaten beklentisi bu yönde, yani abartılacak bir şey yapmadınız.

Ve en önemlisi, eğer yanıtı bilmiyorsanız, durum neyse onu söyleyin. Sadece, "Bilmiyorum," deyin. Mazeret sunmayın ya da durumu kurtarmaya çalışmayın. Küçük ya da büyük, Mavi yalanınızı yakalarsa saniyesinde gözünden düşersiniz. Yanıtı öğrenip ertesi gün yeni bir görüşme organize etmek ideal bir çözüm olmasa da yalan söylemekten kat kat daha iyidir.

Tanıdığım bir araba satıcısı Mavi müşterilerin özel bir araba modeli hakkında kendisinden daha çok şey bildiğini söylerdi. Sonuçta o bir satıcı olarak galerideki en az elli arabanın özelliklerini bilmek zorundaydı. Mavi müşteriler bir şeyler öğrenmek için soru sormaz, bildiklerini teyit etmek için soru sorarlar. Satıcı bu yüzden rol yapmıyordu. Yanıtı bilmiyorsa bunu dile getiriyor ve onlardan öğreniyordu. Mavi bir müşterinin güvenini kazanmanın tek yolu budur.

BURAYA TAKILMAK YA DA KEYİF YAPMAK İÇİN GELMEDİK

İş ortamında felsefeleri budur. İşinize dört elle sarılın. Görevinizi yerine getirmeye ya da sorunu çözmeye odaklanın. Bir Mavi kişisel tercihlerinizle, araba seçimi hakkındaki fikirlerinizle, evinizle, sporla, yani iş dışında hiçbir şeyle ilgilenmez. Oraya çalışmak için gelmiştir. Nokta.

Hatırlıyorum da bir keresinde büyük bir şirketin personel müdürüyle birkaç kez bir araya gelmiştim. Beş ya da altı toplantı yaptıktan sonra artık onu tanıdığımı düşünüyordum. Ne zaman karşılaşsak el sıkışıyorduk, hatta o kahvemi nasıl içtiğimi bile biliyordu. Her karşılaştığımızda tokalaşmayı bı-

rakmıştık ve kahvemi nasıl içtiğimi biliyordu. Yedinci görüşmemizde tatilde ne yapmayı planladığını sordum. Nereden aklıma geldi hiç bilmiyorum. Önce boş boş bana baktı, sonra kaygılı gözlerle etrafa bakındı. Hatamı telafi etmek için saçma sapan bir şeyler geveledim. Bu arada, ben de ona tatil planımdan bahsetmedim. Yaklaşık dört görüşme sonra, nazik bir şekilde gelecek yıl ailesi ile birlikte Tayland'a gitmeyi planladığını söyledi.

İşte bu başlangıçtı.

Sonuç: Göreve odaklanın. Somut bilgilerin yazılı olduğu kontrol listesi elinizin altında olsun, mümkünse Mavi ile birlikte tik atabileceğiniz maddeleri içersin. Sarıysanız, doğallığınızın bir kısmını bir kenara koyun. Hatta bazı durumlarda mümkün olduğunca uzağa koymaya özen gösterin. Her seferinde işin bir bölümünü tamamlamaya çalışın. Mavilerin kişisel sorunlarınızla ilgilenmediğini, 'nasıl gidiyor?' tarzı soruları asla sormayacağını kendinize hatırlatın. Bu arada, siz de ona aynı şekilde davranın. Özel hayatıyla ilgili soru sormak gibi bir hataya sakın ha düşmeyin. Cevap zaten sorunun içinde: "Özel, yani kişisel. Bu özel bir konu, uzak dur!" Kendisi isterse zamanla size açılacaktır. Konu sizi sevip sevmemesi değil, sadece işe öncelik veriyor. Bunu kabul edin, sorun çıkmayacaktır.

HAYALLERE GEREK YOK. AYAKLARINIZ YERE BASSIN, TEŞEKKÜR EDERİM.

Mavi arkadaşlarınız mavi göklerde kanat çırpmaz. Her şeye eleştirel bakan, her şeyin gerçekçi olup olmadığını analiz eden

Mavilerin ayakları yere basar. Sıkıcı, şüpheci ya da aşırı karamsar olduklarını düşünebilirsiniz. Ancak onlara göre aslında sadece realisttirler. Gerçeklikle ilgilenirler, hayal dünyası ile değil.

Bankacılık dünyasında çalıştığım zamanlardan bir anı aklıma geldi. İlk toplantı için bir araya gelmiştik. Daha önce benzeri görülmemiş başarılar elde etmek konusunda ekibimi motive etmek istiyordum. Coşkulu konuşmamın sonunda şöyle bağırdım: "Çok yakında başarı dağının zirvesine oturacak ve fethettiğimiz piyasaya yukarından bakacağız. En tepede mutlaka biz olacağız! Hepimiz!" Sarı, Kırmızı ve bazı Yeşil çalışanlar gülümserken, Maviler tek bir şey söyledi: "Kendimizi orada hayal edemeyiz. Hem dağın tepesine nasıl çıktık?"

Sarılar, "Hiç hayal gücünüz yok mu?" diye bağırdı.

Ve Maviler şu cevabı verdi: "Excel'imiz var."

Maviler bir planın çılgınca olduğunu düşünürse, ona hiçbir şekilde güvenmez. Duygularla oynamanın ya da mantıksız fikirleri teşvik etmenin anlamı yoktur. Gerçekçi bir bakış açısıyla konuşmanız gerekir; aksi takdirde bir yere varamazsınız.

Sonuç: Söylemek istediklerinizi ve Maviyi hangi konuda ikna etmek istediğinizi düşünün. Hayalleri ve vizyonları bir kenara bırakın. Kullandığınız dile dikkat etmeniz de faydalı olacaktır. Sarıların ve Kırmızıların hayran kalacağı o ilham verici konuşmaları geçin. Gerçeklere bağlı kalın ve açık olun.

Daha önce denenmemiş bir fikir sunacaksanız, mantıklı ve gerçekçi hedefler belirleyin. Üç ay içerisinde piyasaya hâkim olacağınızı ya da şu ana kadarki bütün maçlarını kaybetmiş Küçükler Ligi takımının şampiyon olacağını söylemeyin. Kafanızın çalışmadığını ya da deli olduğunuzu düşünürler. Pro-

filinizde Sarı varsa, Mavilerle iletişim kurmadan önce iki kez düşünseniz iyi edersiniz. Söz konusu Mavi olduğunda çetin bir görev üstlenmişsiniz demektir. Savaşı kazanmak için doğru hamleleri yapın. Bir de coşkulu jest ve mimikler kullanmamaya özen gösterin.

DETAYLAR; ÖNEMLİ OLAN TEK ŞEY GERÇEKLERDİR

Detaylar Mavi bireyle iletişim kurarken hayati derecede önemlidir. Onlara ulaşmak istiyorsanız, her şeyden önce çok net ve kesin olmalısınız. Dikkatsizlik ve ayrıntıları göz ardı etmek kesinlikle kabul edilemez.

Pek çok satıcı ihmalkârlıkları (konunun özü olan ayrıntıları bilmemeleri) yüzünden Mavi müşterilerin yanından eli boş çıkar. Bu arada, detayların o kararın alınmasındaki rolünü tartışmıyoruz. Yani o detaylar çok kritik de olabilir, son derece önemsiz hususlar da olabilir. Buradaki ana nokta kararı verecek olan Mavinin onları bilmek istemesidir.

Mavi birey ayrıca, detay olarak nitelendirilse bile tüm o bilgilerin tam ve doğru olmasını ister. Bir ürünün maliyetini sorduğunda 'yaklaşık on dolar' demelisiniz. Net bir rakam verip 'dokuz dolar yetmiş üç sent' deyin. Mavi fiyatın düşük olmasından ziyade kesin olmasıyla ilgilenir. Pazarlık edebilir ama önce ona tam olarak ne kadara mal olacağını öğrenmelidir.

Sonuç: İyi hazırlanın! Hazır olduğunuzdan emin olsanız, konuyu yüzde yüz bildiğinizi düşünseniz bile, her şeyin üzerinden bir kez daha geçin. Her türlü soruya doğru ve net cevaplar verebileceğinizden emin olun. Karşınızdaki kişinin kendini güvende hissetmek adına daha fazla bilgi talep edebi-

leceği gerçeğini en başında kabul edin. İlerleme kaydedebilmek için ona ayrıntılardan söz edin. Bilgi konusunda daima daha derinlere inmek ister. Bu şekilde onu sakinleştirebilir ve umduğunuz kadar memnun edebilirsiniz.

KALİTE HER ŞEYİN ÖTESİNDEDİR

Kalite bir Maviyi motive eden şeydir. Diğer her şey ikinci sırada gelir. Temelde, her şeyin mükemmel olmasını arzular ve kusursuzluğa odaklanır. İşini titizlikle ve belirli bir standarda uygun yapmasına izin vermezseniz çok mutsuz olur. Kalitenin gerekli olup olmaması önemli değildir. Ona göre her şey en doğru şekilde yapılmalıdır.

Böyle bir yaklaşım, haliyle çok zaman alır. Ancak çok önemli bir avantaj da sağlar. Mesela bir işi başından itibaren düzgün bir şekilde yaparsanız, tekrar yapmak zorunda kalmazsanız. Yani zamandan tasarruf etmek için harika bir yoldur. Öte yandan Mavi birey saatler, günler ya da haftalardan ziyade aylar ve yıllar bazında düşünür. Diğer bir deyişle, titizlik konusundaki yüksek standartlarının potansiyel dezavantajlarını göremez. Bir iş yapılacaksa, en doğru şekilde yapılmalıdır. Bu yüzden de biraz zaman alması normaldir. İşte Maviler için durum bu kadar basittir.

Sonuç: Bir Maviyi etkilemek istiyorsanız, işiniz konusunda çok titiz olun. Aksi takdirde sizin özensiz ve dikkatsiz biri olduğunuzu düşünür. Mavinin kaliteye ne kadar zaman harcadığını göz önünde bulundurun ve kendinizi ifade ederken negatif sözcükler kullanmaktan kaçının. Kendinizden söz ederken şöyle ifadeler kullanabilirsiniz: "Kontrol konusunda çok dikkatliyim-

dir." "İyice araştırırım." "Kalite benim için birinci plandadır." Gereksiz ayrıntılarla uğraştığını ve bunun ona zaman kaybettirdiğini söyleyip Mavileri eleştirmeye kalkmayın. Aksine, detaylara odaklanmasını takdir edin ve kusursuz iş çıkardığını söyleyin. Mavi bireye kaliteye önem veren biri olduğunuzu ve bir işi en mükemmel şekilde yapabileceğinizi gösterin.

Bu da demek oluyor ki Maviyle yapacağınız toplantıya dikkatlice hazırlanmalısınız. Sizi, çalışmanızın kalitesi ile yargılayacaktır. Ne kadar komik olduğunuzla, kimleri tanıdığınızla, onu şık öğle yemeklerine davet edip etmemenizle değil... Dikkatsizseniz, bunların hiçbiri onun için önemli değildir. Bir işi tamamladıktan sonra iki kez kontrol edin, hatta mümkünse üç kez. Başka biriyle daha paylaşın. Ancak o zaman çalışmanızı Mavi iş arkadaşınıza gösterin.

Bir Maviyle tanıştığınızda nasıl davranmalısınız

Bir Mavinin inisiyatif almasına izin vermek, el freni çekili bir arabayı sürmeye benzer. İşiniz genel olarak bir şeyleri hareket ettirmektir ama siz gaz pedalına bile basamazsınız. Zaten bassanız da durum değişmez. Öncelikle Mavinin çektiği el frenini indirmeniz gerekir.

Mavilerin de herkes gibi duyguları vardır, insanları takdir ederler. Sadece bunu farklı bir şekilde yaparlar. Büyük duygu patlamaları yaşamadıkları için biraz soğuk olduklarını düşünebilirsiniz. Konuşurken jest ve mimik kullanmazlar, duygusal dışavurumlar sergilemezler. Diğer insanlarla pek ilgilenmezler, sadece önlerindeki işe ya da gündem maddesine odaklanırlar.

Muhasebe firmasındaysak ya da şirketteki önemli bir sorunu çözmeye çalışıyorsak, bu yaklaşım oldukça etkilidir. Ancak diğer insanlar, özellikle de Sarılar ve Yeşiller olaya dahil olduğunda, Maviler ortamdan kopma eğilimi gösterir ve bu bazı problemlere yol açar. Mavi birey diğer insanların farklı şekilde düşünebildiğini, çalışabildiğini ya da davranabildiğini anlayamaz. İnsanlar da onu ilişki kurabilecekleri biri olarak görmek ister. Sonuçta kimse kendisini robot gibi hissetmek istemez.

Sonuç: Diğer insanların da duyguları olduğunu ona hatırlatın. Hatta onları incittiği durumlara örnek verin. Mesela, komşunun yeni evindeki kusurları söylemenin kimseye bir faydası yoktur. Kendini sürekli eleştirel biri olarak ifade etmesine gerek olmadığını belirtin. Evleri, arabaları, eşleri veya çocuklarıyla ilgili eleştiriler yaptığında diğer insanların alınmasına neden olduğunu gösterin. Açık konuşun. Dürüst olmakla duygusuz olmak arasında büyük bir fark olduğunu, kabalığın bahanesi olamayacağını, bazı şeylerin, "Neyse onu söyledim," gibi basit cümlelerle geçiştirilemeyeceğini anlatın. Aslında neyse onu söylemiyordur. O sadece belirli bir şeye dair düşüncelerini ya da inançlarını dile getiriyordur. Yani gerçek dediği şey algısal, öznel bir boyuttur.

Sürekli eleştirmenin ona hiçbir katkı sağlamadığına dikkat çekin. Bunu yapmak hiç kolay olmayacaktır çünkü Mavi direkt olarak sizin hatalı olduğunuzu düşünecektir. Mavi birey bir hatayı veya bir kusuru görmezden gelemez. Bu şekilde davranmanın onu uzlaşılması imkansız, çok zor biri gibi gösterdiğini anlatın, en azından bunu deneyin.

Şeytan ayrıntıda gizlidir

Bir Mavinin yaşadığı ilginç bir olayı anlattığına hiç şahit oldunuz mu? Diyelim ki otoyolda lastikleri patladı. Hikayesini şöyle anlatacaktır: "Sony marka alarmlı saatim bir dakika erken çaldı çünkü günlerden perşembeydi. Perşembe günleri ağzımı Listerine marka yeşil gargara ile bir dakika daha uzun çalkalıyorum. Yeşil olanın lezzeti dünyanın en büyük bağımsız tüketici ürünleri kurumu tarafından test edildi. Tüketiciler Birliği araştırma sonuçlarını Mart ayındaki bültende yayınladı. Kahvaltıda yedi dakika pişmiş iki yumurta yedim ve kahve içtim. Nespresso yeni bir kavurma yöntemi kullanmış, hoşuma gittiğini söyleyemem. Bence kahve çekirdeklerinin en az yüzde dokuzu zarar görüyor, bu da damağımda tuhaf bir tat kalmasına neden oluyor. Daha sonra gazetemi okudum. *New York Times* bir kampanya yapmış, önümüzdeki üç ay boyunca yüzde on sekiz indirimli satılacakmış. Postanede komşumla karşılaştım, o da *New York Times* okuyor. Eylülde çimlere en iyi nasıl bakılacağından söz ettik. Güz mevsiminde hangi gübrenin daha iyi sonuç verdiğini tartışan çok ilginç bir internet sitesi olduğunu biliyor musunuz? Harika bir site..."

Roma bir günde kurulmadı

Acele etmek özensiz insanlara göredir. Mavilere hızlanmalarını söyleyebilirsiniz ama bu bir kulaktan girip diğerinden çıkacaktır. Hız başlı başına bir amaç değildir. Maviler genellikle stres altında olduklarını hissettiklerinde tempolarını daha da düşürür. Riskin yüksek olduğu zamanlarda hata yapmak is-

temezler. Düzeltmelerle zaman harcamak istemiyorsanız dikkatli olmak en iyisidir.

Bu kimi zaman doğrudur. Ancak bazı şeyler acil olabilir, özellikle de her şeyin son hız yaşandığı günümüz toplumunda; işe koş, eve koş, okula koş, süpermarkete koş, sonra yine eve koş. Hiç bitmeyen bir trafik. Her şey acildir, bir yerlere yetişmek için sürekli acele etmek zorundasınızdır. Strese bağlı hastalıklara neden olan hiçbir davranış biçimini desteklemediğimi belirtmeliyim. Yine de, yarışta kalabilmek için bazen hızlanmak gerekir. Dışarıdan bakıldığında Maviler hiç hareket etmiyor gibi görünürler. Kendilerine has bir tempoları vardır, diğer insanların telaşlı ritmine bakıp endişelenmezler. Gerektiğinde suçu kendilerinde ararlar.

Sonuç: Çok sakin ve dikkatli bir şekilde Maviye önümüzdeki hafta işini biraz daha çabuk bitirmesi gerektiğini söyleyin. Bunun neden önemli olduğunu tam olarak açıklayın. Projenin bitmesi için önünüzde sadece kırk sekiz saat olduğunu vurgulayın. Bu kısıtlı zamanın doğru kullanılması gerektiğini belirtin. Büyük resmi görmelerini sağlayın. Kısa süreliğine de olsa alışkanlıklarının ve içgüdülerinin peşini bırakması için ona geçerli nedenler sunun.

Düşüncelerinizin doğruluğunu kanıtlamak için uzun vadeli plandan söz edin: "Programa bağlı kalmalıyız, aksi halde bir sonraki teslim tarihini de kaçırabiliriz." Evinizi yenilemekten bahsediyorsanız, evin ne zaman tamamlanacağını baştan bilmeniz faydalı olacaktır. Belirli bir tarih üstünde anlaşma sağlayın. Kayınpederiniz dört hafta sonra gelecekse, o zamana kadar ev mutlaka tamamlanmalıdır. Dekorasyon için ne kadar süre ayırmanız gerektiğini hesaplayın. Hangi işlerin öncelikli

olduğuna karar verin. Mavinin programa sadık kaldığından, bir işi bitirip diğerine başladığından emin olun. Aksi takdirde küçücük bir noktayı boyamak ya da parlatmak için beş saat harcayacaktır ki böyle bir zamanı yoktur.

Dünya kadar vaktiniz olsa ne mi olurdu? Şey... O da ayrı bir sorun.

Kitapta yazıyorsa, kesin doğrudur

"İçimdeki sese göre hareket edebilir miyim?" Bunu bir Maviye söyleyin ve bakın bakalım neler oluyor. 'İçimdeki ses' diye nitelendirdiğiniz şey rasyonel düşüncenin tam tersidir ve Mavilere tamamen yabancı bir kavramdır.

Bir dakika, Mavi kişilerle çalıştığımız zaman sezgilerimize hiçbir zaman güvenmemeli miyiz? Bu anlama mı geliyor? Doğrusunu isterseniz, Mavi bireyler bile altıncı his denilen şeyin varlığına inanır. Tek fark, ona güvenmezler çünkü yanlış çıkabilir. Hepsinin ötesinde, iç ses denen şeyin varlığı kanıtlanamaz. Hesaba katılması gereken tek şey somut gerçeklerdir. Bazen somut gerçekler bile yeterli olmayabilir. Belki de henüz elde edilmemiş daha birçok bilgi vardır ve o bilgiler her şeyi değiştirecek kadar önemlidir. Kim bilebilir ki?

Sonuç: Mavi arkadaşınıza bir karar alması gerektiğinde (ve somut gerçekleri tamamen bilmek gibi bir şansı olmadığında) bazen en doğrusunun sezgilerine güvenmek olduğunu söyleyin. İş yerinde çalışırken ya da daha önce gitmedikleri bir restoranda yemek sipariş ederken bu yönteme başvurabilirler. Gerekirse sesinizi yükseltin. Eve aç dönmek istemiyorsa bir seçim yapmak zorunda olduğunu açık ve net bir şekilde söyle-

yin. Bir şey yapmak, daha çok bilgi edinmek için beklemekten ve hiçbir şey yapmamaktan çok daha iyidir.

Elimizde her zaman somut gerçekler olmayabilir; bu gibi anlarda duygularımızı takip etmek mantıklı bir adımdır. Bunu ona göstermelisiniz. Yüzde 95.3'ün en iyi olmasa da en iyiye en yakın bir sonuç olduğunu açıklayın. Riskleri hesaplamasına yardım edin ama ilerleme kaydettiğinden de emin olun.

Karar vermek

Maviler kararların, karara giden yoldan daha az önemli olduğuna inanır. Bu yüzden durgunluk dönemleri yaşanabilir. Somut verileri titiz bir şekilde topladıktan, mevcut koşulları kapsamlı bir şekilde değerlendirdikten sonra nihayet o hakiki ana ulaşırsınız; karar anına. İşlerin çıkmaza girmesi gibi bir risk hep vardır. "Bir de bu var," "bunun yanı sıra," "diğer taraftan" gibi ifadelerle başlayan cümlelerin sonu gelmez.

Yıllar önce tanıştığım bir proje yöneticisi yeni bir araba satın almak istiyordu. Sekiz ay boyunca toplam on altı farklı markayla test sürüşü yaptı. Farklı kombinasyonlardan oluşan elliyi aşkın farklı model vardı: Farklı motorlar, gövdeler, şanzımanlar, iç aksamlar, renkler. Hepsini denedi. Kumaş döşeme mi, deri döşeme mi? Benzinli mi, dizel mi? Otomatik vites mi, düz vites mi? Benzin tüketimini, yıpranma payını hesapladı ve satış personellerine farklı grafikler sundu. Uzun süren bir işkencenin sonunda gri bir Volvo V70 aldı. O dönem ülkenin en popüler arabasıydı. Metalik gri de en gözde renkti. Bu model, o yıl piyasaya sürülen araçlar arasında en çok test edilendi. 'Madem öyle bu kadar incelemeye ne gerek vardı?' diyebilirsiniz.

Herkes ona aynı soruyu sordu: "Bunca araştırmadan sonra niçin ülkenin en popüler ve en sıkıcı arabasını aldın?" O da "Neden almayayım ki?" diye yanıtladı.

İşte bu noktada, yani karar verme aşamasında tıkandığında ona yardım edebilirsiniz. Maviye yapbozun en önemli parçasını sunun. Çok hassas ve kibar bir şekilde onu doğru tarafa yönlendirmeye çalışın, en azından bir yön bulmasına yardımcı olun.

Sonuç: Süreçte duraklama yaşanmaması için dikkatli olun. Diyelim ki şirkete yeni bir çalışan alınacak ve eşit derecede güçlü iki aday var. Şu ana kadar her şey yolunda gitti. Kararı verecek olan Mavi e-posta ile detaylı bir bilgilendirme yaptı. Böylelikle herkes sürecin nasıl olması gerektiğini öğrendi. Tüm adımlar harfiyen uygulandı.

Ve son aşamaya gelindi. İşe alımın gerçekleşmesi için bu iki aday arasından birini seçmesi gerekiyor. Karar vermesi için gerekli tüm bilgileri ona iletin ve karar vermesi için onu motive edin. Zamanın hızla azaldığını hatırlatın. Herhangi bir karar vermezse, şirketin zarar göreceğini belirtin. Her şeyin iyice araştırıldığını, hangi adayı seçerse seçsin, risklerin tamamen ortadan kaldırıldığını söyleyin.

Özetle

Artık farklı renklerle iletişime geçmek için ihtiyaç duyacağınız temel bilgileri öğrendiniz. İlk adım kendinizi diğer insanların frekansına ayarlamak ve adapte olmak. Bu şekilde, onların güvenini kazanacak ve sizde kendi yansımalarını görmelerini sağlayacaksınız.

Temel kural şu: Kırmızıya Kırmızı davranışla, Sarıya Sarı davranışla, Yeşile Yeşil davranışla ve Maviye Mavi davranışla karşılık vermelisiniz. Çok basit olduğunu düşünebilirsiniz. Ancak asıl zorluk, sizin renk profilinizden başka bir renk profiline sahip kişiye adapte olmak. Diyelim ki siz Sarısınız ve bir Maviye adapte olmanız gerekiyor. Böyle bir durumda biraz daha bilgiye ihtiyaç duyabilirsiniz. Başarı birçok faktöre bağlıdır: Renk profiliniz, kişisel farkındalık düzeyiniz ve günlük hayatınızda bu tür iletişimler kurmak konusunda ne kadar istekli olduğunuz. Dilerseniz Adam'ın yolundan gidebilir, yani olduğunuz gibi davranmaya devam edebilirsiniz.

Bir sonraki adım karşınızdaki insanı o bildik tuzaklardan uzaklaştırmak olmalı. Gördüğünüz üzere her rengin kendine özgü zayıflıkları var. Bir Mavi, Sarının somut verilere dayanarak çalışmasına, bir Sarı ise Mavinin rahatlamasına ve daha doğal davranmasına yardımcı olabilir.

Klişe gibi gelecek biliyorum ama olay tamamen birlikte hareket etmekten ve orta noktada buluşmaktan ibaret. Bunları zaten biliyordunuz ama artık bu konuda neler yapabileceğinizi de biliyorsunuz.

ON ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÖTÜ BİR HABER NASIL VERİLİR? YAPICI BİLE OLSA ELEŞTİRİ ELEŞTİRİDİR...

Düşündüklerinizi söylemek!

Kimse kötü haber duymak istemez. Ancak zaman zaman hepimiz bazı kötü haberler alırız. Günümüz dünyasında beklenmedik olaylarla karşılaşabiliriz ve bazen kötü haberi verme görevi size düşebilir. Kötü haberleri vermek konusunda en başarılı kişi muhtemelen bir Kırmızıdır. Kahvenize süt isteyip istemediğinizi soracağını sanırsınız ama o birden duygudan yoksun bir ifadeyle size kovulduğunuzu söyler. Evet, aynen böyle yapar. Pat diye söyler! Hassas bir hareket mi? Kesinlikle değil ama maalesef durum budur. Kırmızıya göre bu sadece halledilmesi gereken bir iştir. Dilerse sonrasında süt meselesine de gelir. Ne de olsa görev tamamlanmıştır.

Ancak tabii ki kötü haber var, *kötü* haber var... Biri kişisel bir eleştiriyi iletmekken, diğeri büyükannenizin az önce öldü-

günü söylemektir. İkincisini vermek daha zordur ve kimse bu kadar kötü bir haber almak istemez. Öte yandan birincisi, yani olumsuz geri bildirim güzel bir şekilde söylenebilir ve haberi alan kişi için durum kolaylaştırılabilir.

Geri bildirim vermek büyük bir olaydır. Düşüncesi bile insanın midesine kramplar girmesine neden olabilir. Liderlik programlarında tanıştığım pek çok insandan aynı şeyi duydum, geri bildirim vermek çok zor bir şeydir. Hatta sadece vermek değil, geri bildirim almak da oldukça zordur. Kulağa garip gelebilir, sonuçta oturuyor ve size söyleneni dinliyorsunuz. Ancak sert bir eleştiri duyan kişiler ne demek istediğimi daha iyi anlayacaktır. Bazen tek kelime edemezsiniz, bazen de odadan beti benzi atmış bir halde çıkarsınız. Geri bildirim kötü bir şekilde verilirse, insanı hasta bile edebilir.

Pek çok yönetici çözümü, hiç geri bildirim vermemekte bulmuştur. Nasıl yapacağımızı bilmiyoruz, yani olumlu da olsa olumsuz da olsa... Bilemiyoruz, bu yüzden de es geçiyoruz. Bunun neden bir çözüm olmadığını söylememe gerek yok sanırım.

Sadece işinizi yapmanın da bazı dezavantajları vardır

Yıllar önce Micke adında bir meslektaşım vardı. İşinde inanılmaz derecede iyiydi. İçimizde bir tek o sürekli olarak bütçe hedeflerini tuttururdu. Satış yarışmalarının hepsini kazanırdı. Müşterileri ona çok saygı duyardı. Ona dünyanın dört bir yanından düzenli olarak hediyeler gönderilirdi; kutu kutu çikolatalar, şişe şişe şaraplar, aklınıza ne gelirse...

Böyle bir iş arkadaşınız varsa ne yaparsınız? Öncelikle, şirketinizde kalmasını sağlarsınız! Bunu söylemek, yapmaktan kolay tabii. Patronu olarak başarılı çalışmalarını takdir ettiğimi göstermek istedim. Eşini aradım ve gerekli hazırlıkları yaptım. Bir cuma günü, öğle yemeğinden hemen sonra ekibi toplantı salonuna çağırdım. Herkesin önünde Micke'yi yanıma çağırdım ve onunla birlikte çalıştığımız için ekip olarak çok mutlu olduğunu söyledim. Günün geri kalanında izin yapmasını, eşini akşam yemeğine çıkarmasını, sinemaya gitmesini, tüm masrafların şirket tarafından karşılanacağını belirttim. Kendisine elli dolar (birkaç yıl öncesinden bahsediyoruz) ve iki sinema bileti verdim. Çocuk bakıcısı çoktan ayarlanmıştı. Micke'yi alkış yağmuruna tuttular. Hepimiz için çok güzel bir andı.

Micke hiçbir şey söylemedi, en azından bütün o curcuna sona erene dek.

Sonra beni kenara çekti ve bir güzel azarladı. Bunu ona nasıl yapabilirdim? Onu yirmi yedi kişinin karşısına çıkarmıştım ve herkes ona bakmıştı! Bu korkunç bir durumdu! O sadece işini yapıyordu. Bir daha asla böyle bir şey yapmayacağıma dair söz vermemi istedi. Bana olan öfkesi bir hafta boyunca geçmedi.

Micke Yeşildi. Bu size bir anlam ifade ediyor mu?

Geri bildirim bağışıklığı

Olumlu ya da olumsuz geri bildirim vermenin pek çok yanlış yolu vardır. Şimdi size doğru bir şekilde geri bildirim vermenin birkaç yolundan bahsedeceğim. İşin komik tarafı şu ki bu yöntem iki tür geri bildirimde de işe yarıyor. Bazı insan-

lar olumlu geri bildirime, bazıları da olumsuz geri bildirime karşı bağışıklık geliştirmiştir. Ben burada olumsuz geri bildirime odaklanmaya karar verdim çünkü genelde o daha zordur. Olumsuz geri bildirim vermeyi başarırsınız, muhtemelen olumlu geri bildirimi de başarırsınız.

Şimdi vereceğim tavsiye hem iş hem de özel hayatınız için geçerlidir. Bilmeniz gereken tek şey hedeflediğiniz kişinin rengi. Bu yüzden, ilk olarak odada hangi renklerin olduğunu analiz etmelisiniz. Bunu yaptıktan sonra işe koyulabilirsiniz. Amaç karşınızdaki insanın yorumlarınızı dinlemesini sağlamak ve bunun sonucunda bir değişim yaratmak. Bir önceki bölümde diğer insanların farklı renkleri nasıl algıladığından bahsetmiştik. Bu bölümün ilerleyen kısımlarında da bunları nasıl ele alacağınızı açıklayacağım. Başlıklar altında verilen temel tekniklerin çoğu karşınızdaki kişinin renginden bağımsız olarak uygulanabilir. Yine de unutmamanız gereken bir nokta var: Bir insana olan yaklaşımınız o kişinin kim olduğuna ve geri bildirim konusunda nasıl tepkiler verdiğine göre değişkenlik gösterecektir.

Bir Kırmızıya nasıl geri bildirim verilir? (Tabii bunu yapacak cesaretiniz varsa)

İyi haber şu ki bir Kırmızıya olumsuz geri bildirim vermek için inanılmaz becerilere sahip olmanıza gerek yoktur. Tek ihtiyacınız olan çelik yelek ve ateşe dayanıklı saçlar. Ne yaparsanız yapın odadaki gerilim illa ki artacaktır. İyi hazırlanırsanız, büyük bir sorunla karşılaşmazsınız. Ancak Kırmızı söylediklerinize yanıt vermiyorsa, korkmaya başlayabilirsiniz. Ya

sizi görmezden geliyordur (ve tabii söylediklerinizi duymuyordur) ya da kendini iyi hissetmiyordur. Genellikle aşağıdaki senaryolardan biriyle karşılaşırsınız. Sıkı tutunun, başlıyoruz.

Süslemelere gerek yok

Açık konuşmak gerekirse, bir Kırmızıyı eleştirecekseniz bunu yapmanın en kolay yolu süslemelerden uzak durmaktır. Onu eleştirmiş olmanız bile başlı başına bir gerginlik sebebidir. Yani ne diyecekseniz direkt olarak onu söyleyin. Nasıl olsa Kırmızı kendisinin haklı, sizin haksız olduğunuzu düşünecektir.

Yıllar önce büyük bir kısmı Sarı olan bir grup satış temsilcisiyle Kırmızı davranış üzerine konuşuyorduk. Kırmızı davranışın ne demek olduğunu çabucak anladılar ve akıllarına gelen en Kırmızı isim patronları, yani satış direktörüydü. Onu şu şekilde tanımladılar: Kaba, dinlemeyi bilmeyen, aşırı duyarsız, manipülatif, aceleci, sürekli huysuz ve tabii daha birçok gurur duyulmayacak sıfat. Grup gerçekten endişeliydi çünkü patronlarının kendilerinden nefret ettiğinden şüpheleniyorlardı. Tabii ki patronları aynı zamanda çok sıkı çalışan biriydi ve onun bu özelliğine saygı duyuyorlardı. Ama bazen fikirlerini soruyor, sırf önerileri aklına yatmadığı için onları azarlıyordu. Hal böyle olunca da hiçbir ilerleme kaydedemiyorlardı. Bunların yanı sıra, yapılan her işi en ince ayrıntısına kadar kontrol ediyordu. Muhtemelen bu yüzden bu kadar çok çalışıyordu. İçinde bulundukları durum her yönüyle rahatsız ediciydi. Böyle giderse ekibin dağılması an meselesiydi.

Satış direktörünü çağırdım ve grubun söylediklerini ona açıkladım. Gitgide artan bir ilgiyle beni dinledi, yüzünde herhangi bir kaygı belirtisi yoktu. Ama tepkisi ilginçti. Yirmi sa-

tış temsilcisinin (yani kişisel hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyduğu en önemli kaynağın) onun duyarsız ve agresif biri olduğunu düşündüğünü söylediğimde bana şöyle yanıt verdi: "Bunlar sadece birkaç hikaye. Sorun ben değilim. Sorun onların beceriksiz oluşu. Daha çok çalışsalar ve daha iyi işler çıkarsalar, onları bu kadar zorlamak durumunda kalmam."

Sabırsız olmasının grubu strese soktuğunu ve satıcıların kendilerine olan güvenini zedelediğini söylediğimde ise yine aynı şeyi, yani onun hatası olmadığını söyledi. Sabırsızlık bir zayıflık değildi, aksine güçlü bir yandı. Şirketteki işlerden elini ayağını çekse, hiçbir iş tamamlanamazdı. Onlar biraz daha hızlı olmayı becerirse, onun sinirlenmesine gerek kalmayacaktı. Özetle, konu onunla değil, çalışanlarla ilgiliydi. Sorun gerçekten onlardaydı.

Somut örnekler verin

Kırmızıların içinde bulunduğu durumlarda genel kanı şudur; hata ya da suç hep başkalarındadır. Kırmızılar işleri kendi başlarına halletmiş olsalar dahi günah keçisi bulmakta zorlanmazlar. Pusuda bekleyen rekabetçi doğalarını hatırlayın lütfen. Bu satış direktörüne ulaşmamın tek yolu meseleyi küçük parçalara ayırmak ve spesifik örnekler vermekti.

İlk olarak kendisine şu olayı hatırlattım: Bir cuma akşamı saat dokuzda satıcılarından birini aramış ve bir müşteri ile ilgili onu zorlayacak sorular sormuştu. Bu acımasız sorgulama yüzünden zavallı adamın hafta sonu berbat olmuştu. Adamın, sinirden ve uykusuzluktan hafta boyunca ortalıkta bir enkaz gibi dolaştığını söyleyemedim bile çünkü patron söylediklerime hiç aldırış etmedi. Ona göre insanların hislerinden o so-

rumlu tutulamazdı. Ardından farklı bir noktaya dikkat çektim. O satıcı pazartesi sabahı işe zihnen tükenmiş halde gelmişti. Fiziksel ve zihinsel açıdan bitkin olduğu için yeteneklerini işine yansıtamamış, en basitinden haftanın ilk günü hiçbir şey satamamıştı. Satış direktörünün bana net cevaplar vermesini sağladım. Satış ekibi iyi performans sergileyemezse, bundan en çok kendisi etkilenecekti. Hedeflerini gerçekleştirmek için morali yüksek ve bol satış yapan çalışanlara ihtiyacı olduğu gerçeğini görmesini sağladım. Böylelikle, tekrar düşünmesi için ona bir neden vermiş oldum.

Gerçeklere bağlı kalın

İşte siz bir aklınızda tutmanız gereken başka bir püf noktası: Bir Kırmızı diğer insanların duygu ve düşünceleriyle ilgilenmez. Gerçeklere odaklanmayı tercih eder, işleri düzeltmekten hoşlanır. Sorunları çözmek konusunda mükemmel olduğuna inanır. Satış direktörü de kendini böyle görüyordu. Eleştirimin merkezine iş yerindeki pozisyonunu koydum, yani patron kimliğine seslendim. Onun pozisyonunda birinin başarısında kilit nokta ekibinin performansıydı. Bu, egosunu okşadı. Ne de olsa kendini koca satış ekibini yöneten büyük bir lider, sektörel bazda başarı yakalanması için kritik bir faktör olarak görüyordu.

Savaşa hazır olun

Adım adım, örnekler vere vere, farklı durumların üstünden giderek adama ekibinin onu nasıl algıladığını anlatmaya çalıştım. Satış direktörü her seferinde karşı çıktı. Kendisine yönel-

tilen eleştirilerin hiçbirini kabul etmiyor, en ufak bir şekilde sorumluluk kabul etmiyordu. Ona göre o sadece işini yapıyordu. Verdiğim her örnekte aynı şeyi tekrarladım: Önemli olan onun ne düşündüğü değildi, satış ekibi bu şekilde düşünmeye devam ettiği sürece ortada büyük bir sorun var demekti. Söylendi, homurdandı ve beni yetersizlikle suçladı. Bir daha asla beni işe almayacaktı. Hatta ona karşı bu denli saldırgan olduğum için bir daha kimse beni işe almak istemeyecekti. Bir daha bu sektörde iş bulamayacaktım.

Adamın saçma sapan sözlerini ve gözü dönmüş tavırlarını sakince karşıladım. Oyunu onun istediği şekilde oynamayacaktım. Arkama yaslandım ve fırtınanın dinmesini bekledim. Bu gibi bir durumda yapılabilecek en kötü şey ona aynı şekilde karşılık vermektir. Bunu yaparsanız bağırmasına ve yumruğunu masasına vurmasına izin vermiş olursunuz. O zaman kazanma güdüsü devreye girecektir. Bir sonraki adımı umursamaz ve uzun vadeli düşünmez. Ertesi gün tekrar görüşeceğimiz gerçeğini unutur. An itibariyle tek derdi kazanmaktır. Bu, ilişkimize mal olacak olsa da... Olası sonuçları göz ardı eder, öfkesine yenilir ve gerçek savaş başlar. Tek amacı sizi mahvetmek olur.

Ancak tıpkı benim yaptığım gibi uyumlu davranır ve beklediği türden bir tepki vermezseniz, Kırmızının öfkesini yönetebilirsiniz. İşte bu yüzden oturmaya devam ettim ve nihayet sakinleştiğinde, bir sonraki cümleme geçtim. Sinirli davranışlarına ya da abuk subuk laflarına hiç tepki vermedim. Hiç acele etmeden bebek adımlarıyla ilerledim ve davranışlarının ekibini nasıl etkilediğini göstermeye başladım. Yavaş yavaş o da bir şeyleri anlamaya başladı. İşler istediği gibi gitmediğin-

de kendini kontrol etmeliydi. Bunu öğrenmesi gerektiğini o da fark etti. İnsanlarla iyi geçinmeli, onlara karşı daha hoşgörülü olmalıydı. Mantıksız taleplerle onları bunaltmak ya da sırf canı sıkıldı diye işlerin son teslim tarihini öne çekmek doğru bir tutum değildi.

Karşınızdaki kişiden söylediklerinizi tekrar etmesini isteyin

Dışarıdan bakıldığında karşınızdaki kişinin söylediklerini tekrar etmesini istemenin şiddetli bir tartışmaya yol açacak gibi durduğunu biliyorum ama aynı zamanda bir fark yaratmanızı sağlayacaktır. Bu yüzden de bir Kırmızıya olumsuz geri bildirim vermeye çalışan herkese bunu uygulamasını tavsiye ederim. Konuşmanın sonunda, üzerinde karşılıklı mutabakata vardığınız konuyu tekrarlamasını isteyin.

Bunu o satış direktörü de yaptı, yani yine benzer durumlarla karşılaştığında nasıl davranacağını tekrar etti. (CEO'dan bunu yapması için ona emir vermesini istemiştim ve bunu satış direktörü de biliyordu.) Biliş düzeyinde benim haklı olduğumu o da biliyordu, sadece teslim bayrağını hemen çekmek istemiyordu. Listedeki önemsiz maddelerden birini atlamıştı ve bunu bir zafer olarak görüyordu. Yani böyle bir durumda bile aklı fikri kazanmaktaydı.

Sonuç: Öncelikle her zaman çok iyi hazırlanın. Dahası o gün kendinizi yeteri kadar güçlü hissetmiyorsanız, Kırmızıya olumsuz geri bildirim vermekten kaçının. Kendinize güveniniz tam olmalı. Bu fırsatı dikkatli kullanmalısınız. Bir Kırmızı her zaman güçlüdür, kendine güveni her zaman tamdır. Gere-

kirse savaşı kanının son damlasına kadar devam ettirecektir. Durumu tersine çevirmek için elinden geleni yapacaktır, buna da hazırlıklı olun. Ha bir de her şey için sizi suçlayacaktır.

Sakın bu tuzağa düşmeyin.

Bir Sarıya nasıl geri bildirim verilir? (Tabii yeteri kadar sabrınız varsa)

Sarılar pek çok konuda başarılıdır. En önemli özelliklerinden biri de değişimi çok sevmeleridir. Her şeyi sürekli değiştirirler. Geri bildirimleri kabul etmeyi, iyileştirilmesi gereken yönleri değiştirmek adına atılabilecek güzel bir adım olarak görebilirsiniz. Özellikle de olumsuz geri bildirim performansınızı arttırmak, daha yüksek bir seviyeye çıkmak adına harika bir yoldur. Ancak geri bildirim alma sistemi Sarılarda tam olarak bu şekilde işlemez.

Daha açık konuşmak gerekirse, bu sistem Sarılarda hiçbir şekilde işlemez. Sarılar değişim fikrini tabii ki sever ama bu fikrin kendilerinden çıkması gerekir. Dışarıdan gelen eleştirilerden pek hoşlanmazlar.

İyi bir arkadaşım olan Janne acayip eğlencelidir, tek kelimeyle bir şovmendir. Yeterince alan verirseniz, güldüremeyeceği insan yoktur. Harika hikayeler anlatır ve şakalarıyla herkesi gülmekten kırıp geçirir. Ardı ardına espriler yapar. Onunlayken çok eğlenirsiniz. Janne gerçekten çok komik bir insandır.

Ama (ki bu büyük bir ama) odadaki herkese hükmeder. O varken diğer insanlar ağzını bile açamaz. Bir şey söyleyecek olursanız sizi durdurur çünkü diğer insanların sohbetteki rolü

konuşmacı olmak değil, onun dinleyicisi olmaktır. Bir süre sonra kahkahalar kesilir ve huzursuzluklar başlar. Janne'yi iyi tanıyan bizler onun sürekli sahne ışıkları altında olma arzusunu bilsek de, onu tanımayanların bunu anlaması biraz zaman alır.

Bir keresinde bir akşam yemeğine katılmıştık. İnsanlar Janne'nin arkasından konuşmaya başladı. O kadar ileri gittiler ki onun adına ben üzüldüm. Kısa süre sonra elimi taşın altına koymaya karar verdim. Evet, bunu yapabilirdim.

Konuşma gündemi belirleyin ve plana sadık kalın!

Öncelikle iyi hazırlanmak zorundaydım. Janne ile karşılıklı oturup içimden geleni söylemek hiçbir işe yaramazdı. Sohbetin direksiyonunu anında ele geçirir, nereye istiyorsa oraya sürer, hatta beni arabadan atardı. Bu yüzden birkaç somut örnek üzerinden gitmeye karar verdim. Öncesinde bir kağıda davranışlarının diğer insanlar üzerinde ne gibi etkiler yarattığını yazdım. Nelere itiraz edebileceği üzerine düşünmeye başladım ve bazı tahminler yürüttüm.

Çok geçmeden elime bir fırsat geçti. Bir gün Janne bahçeme taş döşemek için bana yardıma gelmişti. İşimizi bitirdikten sonra dinlenmek için bahçede oturduk. Çok terli ve yorgunduk, elimizde soğuk bira şişeleriyle sohbet ediyorduk. Janne bana İspanya seyahatini anlattı. Söylediğine göre küçük bir adaya giderken az kalsın tekneleri alabora oluyordu, Janne acayip korkmuştu. (Bu arada, bu hikayeyi daha önce karısından dinlemiştim. Dahası, karısı o adaya tekneyle değil, küçük bir uçakla gittiklerini söylemişti.) Nefes almak için sustuğu anda elime geçen fırsatı değerlendirdim.

"Janne," dedim. "Ciddi bir sorun hakkında konuşmamız gerekiyor. Çok fazla konuşuyorsun ve bazı şeyleri uyduruyorsun. Az önce anlattıklarının doğru olmadığını biliyorum çünkü Lena ile konuştum ve o adaya uçakla gittiğinizi söyledi. Bunun artık bir son bulması gerekiyor, yoksa insanlarla aran bozulacak."

Janne bana aklımı kaçırmışım gibi baktı. "Çok konuşmuyorum," dedi, biraz şaşırmıştı. "Hem öyle bile olsa, bunun nedeni anlatacak çok fazla şeyim olması. Hatta hatırlıyorum da bir gün..." Onu elimle durdurdum ve susmasını sağladım. Bir sonraki adıma geçmeliydim.

Somut örnekler verin

"Son katıldığımız partide, yemek masasında oturduğumuz sürenin yarısından fazlasında sen konuştun. Zaman tuttum. Tam iki saat aralıksız konuştun. Kimseye fırsat tanımadın."

Biraz huysuzlanarak, "Anlattıklarıma gülüyordun ama," dedi.

"Başlarda evet. Biraz daha iyi gözlemlemiş olsaydın, sadece başlarda güldüğümü sen de fark ederdin. Sonrasında birçok kişi senin sahneyi ele geçirme merakından yakınmaya başladı. Yaptıkları yorumları kendi kulaklarımla duydum."

Janne içerlemiş görünüyordu. "Ne kadar nankörler! Onları eğlendirdim ve karşılığında ne görüyorum? Düşmanlık! Sırtıma saplanan hançerler!"

"Onların söylediklerini yorumlamaya çalışmıyorum ama bence temelde çok fazla konuştuğunu düşündüler. Ne demek istediğimi anlıyor musun?"

Sarı bireyin bu mesajı anlaması ve kabul etmesi çok önem-

lidir. Sorunun adını koymazsanız, onu çözemezsiniz. Peki, Janne ne yaptı? Somurtarak başını salladı. Bir şeyler başarmak üzere olduğumuzu hissettim.

Ama sonra çok ilginç bir şey oldu.

Sizi dinlediğinden emin olun

"Sıkıldığını anlıyorum," dedi Janne. "Tamam, haklısın. Kendime çekidüzen vermem gerek. Bazı eski hikayeleri tekrar tekrar anlatıyorum. Kendimi tekrar etmeyi bırakmalıyım."

Umutsuzca başımı salladım. Maalesef ana fikri tamamen kaçırıyordu.

"Sorun anlattığın hikayelerde değil, sadece hikayelerin sayısını azaltman gerekiyor. Üç hikayeden birini anlatmalı, diğer ikisini es geçmelisin. Sorun çok konuşuyor olman, kendini tekrar etmen değil. Masada oturan diğer yedi insanın da konuşmasına izin vermelisin."

Ancak beni dinlemiyordu, hemen yeni bir hikaye anlatmaya başladı. Daha önce bu hikayeyi bana anlatıp anlatmadığını kontrol etmeye çalışıyordu. Söylediklerimin hepsini tekrar etmek zorunda kaldım.

Beğenmediğiniz şeyin o değil, davranışları olduğunu açıklayın

Bir Sarıyı eleştirmek zordur çünkü her şeyi kişisel olarak algılar ve anında savunmaya geçer. Hayatlarındaki her şey harika gitmiyorsa ortada bir sorun var demektir. Aniden değiştiğinizi, ona düşman olduğunuzu düşünürler. Janne de bu şekilde tepki gösterdi. Benden uzaklaşmak için sandalyesini geriye itti. Bu

üzgün olduğunun bir göstergesiydi. Dolayısıyla, ona küçük bir çocukmuş gibi yaklaştım. Ona hâlâ arkadaş olduğumuzu, hatta kendisinin en iyi arkadaşım olduğunu, onu çok komik bulduğumu söyledim. Tek istediğim biraz daha az konuşmasıydı. Konuşma işini abartabiliyordu. Bu arada, onu ne kadar sevdiğimi tam on kere tekrar ettim.

Ne yazık ki gerçekten kötü bir dinleyiciydi, bu yüzden birlikte yaptığımız eğlenceli şeyleri ona hatırlatmak durumunda kaldım. Ayrıca yeni araba seçiminden dolayı onu tebrik ettim, gururunu okşadım. Aslında, (basit bir şekilde ifade etmek gerekirse) onu manipüle ettim. Yavaş yavaş çözülmeye başladı, artık beden dili daha açıktı.

Güçlü savunma mekanizmalarına karşı hazırlıklı olun, özellikle de kurban kompleksine

Ama bunlar bile yeterli gelmedi. Janne şöyle yorumlar yapmaya başladı: "Kimse beni sevmiyor; diğerleri benden daha eğlenceli; beni komik bulduğunu düşünüyordum." Olağan savunma mekanizmalarına ek olarak şunu da geliştirmişti: 'Partinin devam etmesini sağlayan benim.' Ona göre diğer herkes sessiz ve sıkıcıydı. İçine kapanık ve sıkıcı bir tip insanları nasıl eğlendirebilirdi ki? Ve bir de çok konuşmak... Kim bunu sorun olarak görürdü? Aksine çok güzel bir özellikti. Bunlar üzerine yine aynı noktaya dikkat çekmeye çalıştım. Konuşma performansı yüzünden başka insanlara fırsat tanımadığını, o ortamdayken kimsenin tek kelime edemediğini söyledim.

Somut bir örnek: Son katıldığımız akşam yemeğinde Janne'nin eşi Lena'ya beş farklı soru yöneltilmişti ama bu soruları yanıtlayan hep Janne olmuştu. Durum saçma sapan

bir hal almıştı, dahası Janne dışında herkes bunu fark etmişti. Lena bir süre sonra konuşmayı tamamen kesmişti.

"Ama o çok geç cevap veriyor! Ayrıca cevabı biliyordum!" Hiçbir şey anlamamıştı ya da işine geldiği şekilde anlamak istiyordu.

Hemfikir olduğunuz noktaları tekrar etmesini isteyin ve onu yakın takibe alın

Teoride kolay gibi görünse de pratikte hiç kolay değildir. Bu konuşma sonrası iki kere bir araya geldik, ikisinde de tetikte bekliyordu. Bir ara gerçekten sustu ve parti boyunca hiç konuşmadı. Üzüldüğünü göstermek için çocukça bir yol seçmişti. Bunun yanı sıra büyük bir hayal kırıklığı yaşıyordu ve içten içe patlamak üzereydi. Onun gibi biri için konuşmamak, nefes alamamak demekti. Onu en çok sinirlendiren de masadaki kimsenin 'Neyin var? Niçin konuşmuyorsun?' gibi sorular sormamasıydı. Onların iyiliği için uğraştığını görmüyorlar mıydı?

İlerleyen zamanlarda eşi Lena daha çok konuşmaya başladı. Çok hoş ve tatlı biriydi, diğer insanlar onu dinlemekten keyif alıyor gibi duruyordu.

Bir süre sonra Janne her zamanki haline geri döndü. Bu en kolay yoldur. Susmanın ona bir yararı olmamıştı. Lena yine geri plana atılmıştı, yine sesiz kalmaya başladı. Janne'nin durumunda şöyle bir gerçek vardı: Arkadaşlığımıza onun davranışını değiştirmeye çalışmaktan daha çok değer veriyordum. Konuyu bir daha hiç gündeme getirmedim ama ara ara Janne'den mola vermesini istedim. Janne arkadaşım değil de çalışanım olmuş olsaydı, bu işin peşini kesinlikle bırakmaz-

dım. Davranışını değiştirmesi için elimden geleni yapmaya devam ederdim.

Sonuç: Sarılar değiştirilmesi en zor olan renk profilidir. Esneklikleri ve yaratıcılıkları aksini düşünmenize neden olsa da... Sizi dinlemez ve kendilerine ait olmayan değişim fikirlerini hayata geçirmezler. Yapmanız gereken, enerjiniz yettiği kadar egolarını okşamak ve gerektiğinde kelimeleri ağızlarına tıkmaktır.

Hafızalarındaki zayıflık, duyguları için de geçerlidir. Eleştirildikleri zaman başta kendilerini çok kötü hissederler ama kısa sürede unuturlar. Zor ya da kötü olan her şeyi bastırırlar. Bu homurdanmalarla karşı çıkmak için hedefinize yönelik ilerlemenizi durdurmamalısınız. Şikâyetleriyle, oflamalarıyla ve belki döktükleri birkaç damla gözyaşıyla baş edebilirseniz hedefinize doğru ilerleyebilirsiniz. Hem Sarı bireyin hem de diğer insanların iyiliği için o değişimi başlatabilirsiniz.

Sakın yılmayın. Sabır ve azimle çalışırsanız eninde sonunda başarırsınız.

Bir Yeşile nasıl geri bildirim verilir? (Tabii bunu yapmadan önce iki kere düşünün)

Açıkçası bu bölümü direkt atlamak istiyorum. Nedenini merak ediyor olabilirsiniz. Yanıt basit. Bir Yeşili eleştirmek acımasızlık gibidir. Kendilerini kötü hisseder ve her şeyden soyutlarlar. Genelde egoları zayıftır ve sık sık özeleştiri yaparlar. Yani omuzlarındaki yükü daha da ağırlaştırmak istemezsiniz.

Öncelikle şunu anlamalısınız: Özeleştiri yapıp değişmek-

le, özeleştiri yapıp hiç aksiyon almamak arasında çok büyük bir fark vardır. Pek çok Yeşil bir şeylerin farklı olmasını ister. Ancak bunun için çaba harcamaz. Memnuniyetsiz bir şekilde yaşamaya devam eder. Bazen memnuniyetsizlik hissinin onlar için başlı başına bir amaç olduğunu düşünüyorum. İlgi çekmek ya da güç kazanmak için başvurdukları bir yol da olabilir. Hiçbir şey yapmayarak ya da bir şeyi yapmayı reddederek etraflarındaki her şeyi ve ailelerindeki herkesi kontrol eden pek çok Yeşil tanıyorum. Psikologlar buna pasif-agresiflik diyor, çok doğru bir tabir.

Bir Yeşile geri bildirimde bulunmak mı istiyorsunuz? İşte size işinize yarayabilecek birkaç yöntem. Başlamadan önce bunu yapmak istediğinizden emin olun!

Somut örnekler verin, tatlı dille konuşun

Somut şeyler üzerinden gitmek her zaman iyidir. Yalnız biraz önce bahsettiğim iki rengin aksine, Yeşiller sizi gerçekten dinler. Söylediklerinizi duyar ama duydukları hoşuna gitmez. Bu nedenle tıpkı Kırmızılarda olduğu gibi somut konuşmanız gerekir, sadece bunu tersten yapın.

Bir Kırmızıya, davranışlarının sizi üzdüğünü söylemeniz işe yaramaz, bir kulağından girer diğer kulağından çıkar. Ancak Yeşiller için aynı şeyi söyleyemeyiz. Bir Yeşil ilişki insanıdır. Birini kırmak, rencide etmek ya da üzmek istemez. Manipülatif bir davranış gibi görünebilir ama aslında değil. Yeşilin belirli bir davranışı sizi üzerse, kızdırırsa ya da rahatsız ederse, bunu ona söyleyin. Ruh halinizi anlayacak ve söylediklerinizi dinleyecektir. Tabii bu konuda dürüst olmaya cesaret edebiliyorsanız.

Nazik olun ama çark etmeyin

Açık ve net olmak yine çok önemli. Bir Yeşile olumsuz bir eleştiri yöneltirseniz hayatı kararacaktır. Diyelim ki Yeşil bir sevgiliniz var. Sürekli televizyon karşısında oturmasından ve futbol maçlarını izlemesinden rahatsız oluyorsunuz. Bunu ona açıkça söyleyin, bu davranışı yüzünden sizi ihmal ettiğini, size olan sevgisinde bir azalma varmış gibi hissettiğinizi samimiyetle dile getirin. Sözleriniz onu derinden etkileyecektir, hatta bunu yüzünden okuyabilirsiniz. Yalnız çok önemli bir nokta var: Sakın ama sakın sözlerinizi yumuşatmaya ya da geri adım atmaya çalışmayın. En basitinden, "Zaten benim de yapacak işlerim vardı," "Aslında maç izlemen o kadar da kötü bir şey değil, sonuçta benim yanımdasın," gibi cümleler kurmayın. Cesur ve net olun! Ardından hedefe doğru azimle ilerleyin.

Mesajınızı doğru şekilde ilettiğinizden emin olmalısınız. Açık olun ama tatlı dille konuşun. Yumuşak jestler de işinize yarayabilir. Mesela elinizi sevgilinizin omzuna koyduğunuzda, "Seni hâlâ çok seviyorum ama böyle davrandığın zaman çok üzülüyorum. Bu problemi çözebileceğimize inanıyorum," şeklinde bir mesaj verebilirsiniz. Etkileyici, değil mi?

"Haklısın, ben tam bir salağım!"

Tam bir yatıştırma politikası. Bu tepki aslında Sarıların kurban kompleksinin sadece farklı bir versiyonudur. Bir Yeşil, geri bildiriminiz karşısında perişan düşebilir ve sürekli aptalca şeyler yaptığını düşünerek kendini suçlayabilir. Ondan "Bunu bir daha asla yapmayacağım," gibi cümleleri sık sık duyabilirsiniz. Bazen tamamen teslim olur, uyum sağlar. Ağladığını

bile görebilirsiniz. Kendilerine yüklendikçe yüklenirler. Neden bu kadar aptal ve işe yaramaz olduklarını merak ederler. Sizin karşınızda kendilerini mahcup hissederler ve bu, haftalarca sürebilir. Konuyla ilgili olmayan yöntemler uygulayarak sürekli gönlünüzü almaya çalışırlar.

Bir hikaye duymuştum. Bir kadın kocasının her akşam bilgisayar oyunu oynamasından şikayetçiydi. Adam bunu bir alışkanlık haline getirmişti. Çocukça, gereksiz ve masraflı bir davranış olduğunu kabul etmişti. Her ay parasının büyük bir kısmını oyunla ilgili özellikleri ya da oyunun yeni versiyonlarını satın almak için harcıyordu. Adam, eşinin ihtiyaçlarına karşı daha duyarlı olacağına söz verdi. Bunun yanı sıra başka sözler de verdi ve bu üzücü davranışını mutlaka telafi edeceğini söyledi. Takip eden altı ay boyunca işten çıktığı gibi eve geldi, yemekler yaptı. Eşine haftada bir çiçek aldı, her akşam ayaklarına masaj yaptı.

Bunlar çok hoş ve takdiri hak eden davranışlar ama eşi bunları yapmasını istememişti ki. O sadece bilgisayar oyunu oynamayı bırakmasını rica etmişti. Ancak adam bu detayı atlamayı seçmişti. Bilgisayar oyunu oynamayacağına dair söz vermemişti.

Sorunun o değil, davranışı olduğunu söyleyin

Yeşiller de tıpkı Sarılar gibi biraz çocuk ruhludur. Karşınızda bir çocuk varmış gibi yaklaşın. "Baba seni seviyor ama bir daha koltukta dondurma yeme olur mu?" Negatif geri bildirim sonrası ilişkinizin zarar görmesi riski hep vardır. Fakat bunu telafi edebilirsiniz. Nasıl mı? Ona iyi bir haber ve olumlu bir geri bildirim vererek. Yalnız belirli bir konuda endişelendiği-

niz için böyle konuştuğunuzu söylemeniz yeterli değildir. Niyetinizin onu üzmek ya da yaralamak olmadığını belirtmeli, dahası bunu tavırlarınıza yansıtmalısınız. Diğer bir deyişle, sadece sözlerinize değil davranışlarınıza da inanmalı. Ancak bu sayede size güvenmeye devam edebilir.

Hemfikir olduğunuz noktaları tekrar etmesini isteyin ve takipte kalın!

Gözlemlediğim kadarıyla Yeşiller söylediğiniz her şeyi yazmaz. Bu yüzden iki tarafın da konuşmayı aynı şekilde yorumladığından emin olmalısınız. Kontrol etmek genellikle iyi bir fikirdir. Bir iş arkadaşınızın daha dakik olmasını istiyorsanız, konunun sadece zamanlama becerisi ile ilgili olduğunu anlamasını sağlamalısınız. Bambaşka bir şeye üzüldüğünüzü sanabilir.

Genellikle hepimiz belirli bir durumda diğer insanların bizimle aynı şekilde davranacağını varsayarız. Yeşiller diğer insanlarla iletişim kurarken asıl problemi konuşmaktan kaçınır, belirsiz tavırlar sergiler. Bu yüzden, iletmek istediğiniz mesajı net bir şekilde alamayabilir, bambaşka bir şeyden bahsettiğinizi düşünebilirler. Kendileri konuya direkt gelemedikleri için sizin de öyle olduğunuzu sanırlar. Yani sizi bu kadar mutsuz eden şeyin kendi davranışı olabileceğine ihtimal vermez, altında başka bir neden ararlar.

Problemin ne olduğu konusunda hemfikir olduğunuzdan emin olun. Takibini yapmayı da unutmayın. Burada bir şeyi değiştirmekten, yeni bir davranış biçimi geliştirmekten söz ediyoruz. Yeşiller sorunu her zamanki yöntemleriyle çözmek ister, hiçbir şey yapmayarak...

Buna sakın izin vermeyin!

Sonuç: Suçluluk duymak gayet doğal bir durum. Vicdanınız Yeşilin üstüne fazla gittiğinizi söyleyebilir. Hatırlıyorum da bir keresinde bir çalışanla tartışmıştım. Bana göre görevini gerektiği gibi yapmıyordu. Olaydan sonra resmen alt üst oldu ve tam iki gün işe gelemedi. Konuyu daha sonra tekrar konuştuk ve anlaşıldı ki ben bazı özel işleri yapmasını ondan istememiştim. Olaylara tıpkı benim gibi baktığını varsaymış ve o işleri otomatikman yapacağını düşünmüştüm.

İtiraf etmeliyim ki o zamanlar deneyimsiz ve etkisiz bir patrondum. Dolayısıyla, o klasik hatayı ben de yapmıştım. Olaylara kendi gözlüklerimle bakmış, onun gözlükleri başka bir şey gösterdiğinde de kızmıştım. Daha sonra bu davranışımdan dolayı çok utandığımı hatırlıyorum. Kadını strese sokmuş, üzmüş ve benden köşe bucak kaçmasına neden olmuştum. Hatta bir dönem ona 'günaydın' ve 'iyi akşamlar' dışında bir şey söylemeye cesaret edemiyordum. O tam olarak Yeşillerin en iyi olduğu şeyi yaptı: Başını öne eğdi ve normalden daha az çalışmaya başladı.

Çoğu Yeşil, ne zaman gevşeyeceğini söyleyen tuhaf bir altıncı hisse sahiptir. Fakat benim yaşadığım olayda işler resmen raydan çıkmıştı. Kadın suçluluk hissimi ve tereddütlerimi sezdiği andan itibaren hiçbir şey yapmamaya başlamıştı. Vicdan azabımdan yararlandı desem yalan olmaz. Onu tamamen kaybetmiştim. Nihayetinde görevini yapmadığı için işten çıkarıldı. Patronum da konuyla gerektiği gibi ilgilenmediğim için beni ciddi bir biçimde eleştirdi.

Lütfen benim yaptığım hatayı yapmayın. İşlerin bu raddeye gelmesine sakın izin vermeyin. Sorunu erkenden ele alın

ve gerektiğinde olumsuz geri bildirim verin, hayatınızdaki en arkadaş canlısı Yeşillere bile.

Bir Maviye nasıl geri bildirim verilir? (Tabii önce sizi uyarmalıyım)

Bir Maviye olumsuz geri bildirim vermeden önce neden bahsedeceğinizden yüzde yüz emin olun. Tanrı aşkına bunu atlamayın! Unutmayın ki Maviler ne yaptığını çok iyi bilir ve detaylara sizden kat kat daha hâkimdir. Bu yüzden, aklınıza gelenleri paylaşmadan önce dersinizi iyice çalışmış olmalısınız. Birazdan size Mavilere nasıl geri bildirim vereceğinizi anlatacağım ama asıl mesele geri bildirim vermeden önce her şeyi en ince ayrıntısına dek bilmek.

Başlamadan önce konu ile ilgili birkaç kişiyle daha görüşmeli, ana başlıkların üstünden tekrar geçmeli, somut kanıtlar toplamalı, her şeyi belgelemeli ve kapsamlı bir analiz yapmalısınız. Maviler herkesten ve her şeyden alıntı yapabilir. Elinde her zaman yaptığı şeyin doğru olduğunu gösteren kanıtlar vardır. Zaten tam da bu yüzden işi o şekilde yapmıştır. Herhangi bir dayanağı olmasaydı hayatta yapmazdı. Bu yüzden toplantı ayarlamadan önce bütün silahlarınızı kuşanmalısınız.

Mümkünse yazılı bir şekilde, spesifik ve detaylı örnekler sunun

"Bence çok yavaş çalışıyorsun, rica etsem biraz hızlanabilir misin?" gibi ifadeler Maviler için yeterli olmayacaktır. Bunlar çok genel konuşmalardır. İster haklı ister haksız olun, 'çok ya-

vaş çalışıyorsun,' cümlesi gerçekte hiçbir anlam ifade etmez. Kime göre? Neye göre? Buradaki kıstas ne?

Yapmanız gereken belirgin, doğru, kesin ve detaylı örneklere değinmek. Mesela, "Son proje 16,5 saat daha uzun sürdü," gibi cümleler kurmalısınız. Ardından konuyu bir yere bağlamalı ve bu durumun etkilerinden söz etmelisiniz. "Bu 16,5 saatin ücretini müşteriden tahsil edemeyiz. Bu da demek oluyor ki kârımız (saat başı 250 dolardan hesaplarsak 16,5 x 250 dolar) 4.125 dolar düşecek."

Bir Mavinin dikkate alacağı mesaj budur. Bunu bir Sarıya söylerseniz muhtemelen hiçbir şey ifade etmeyecektir ama bir Mavi için bu son derece önemli bir bilgidir. Detaylı bir geri bildirim gerektirdiği için bunu sadece sözlü olarak iletmek çok risklidir. Her şeyi yazmalısınız. Maviler çok fazla konuşan insanlara pek itibar etmez. Onların gözünde yazılı şeyler otomatikman daha doğrudur.

Bu yüzden söylemek istediklerinizi yazın ve her şeyi iki kere kontrol edin. Hatta Mavi ile toplantıya girmeden önce rakamsal verileri başka birine daha kontrol ettirseniz iyi olur.

Birbirinizi iyi tanımıyorsanız, fazla özele girmeyin

Bir Sarı ve Yeşil patron, gerçekten olumsuz bir geri bildirim vermeyi planlıyorsa zorlu toplantıya girmeden önce bir Mavinin omzuna hafifçe vurabilir, ona yakın davranabilir. Bunun nedeni aslında çok basit, kendilerinden pay biçerler. Yani onlara göre biri karşınıza geçip sizi sert bir şekilde eleştirecekse, önceden ortamı yumuşatmasında fayda vardır. Aksi halde umulmadık derecede sert tepkilerle karşılaşılabilir. Sarılar ve Yeşiller bunu iyi bilirler. Ancak Mavi bir çalışana bunu yap-

mak kadar çılgınca bir şey olamaz. Maviler böyle bir tutum karşısında şüphelenecek ve sizi dinlemeyecektir.

Bir Kırmızının işleri ele alış biçimini hatırlayın. Bir toplantı ayarlar, oturur ve olumsuz sonuçlarla dolu kağıdı karşısındakinin önüne fırlatır. (Tabii ortada böyle bir kağıt varsa. Eğer başka bir durum söz konusuysa, mesela dökülen yaprakları bahçesine atan komşusuna tepki gösterecekse, komşunun eline yaprak dolu çöp poşetini tutuşturur ve yaprakları saymasını ister.) Bir Kırmızı lafı dolandırmaz ve süslü sözler kullanmaz. Ne söyleyecekse direkt söyler. Bir davranışınızı mı eleştirecek ya da bir konuda yeterince iyi olmadığınızı mı belirtecek, bunu hiç tereddüt etmeden yapar. Ona göre hiçbir iş sürüncemede kalmamalıdır. Her türlü işin bir gün önce bitirilmesini umar. Bir günlük gecikme onun açısından tam bir felakettir.

Gerçeklere bağlı kalın

Bir Maviyle anlaşmak istiyorsanız, somut gerçeklere bağlı kalın. Suçluluk duygusuna kapılır ve olumsuz bir geri bildirim verirken onu ne kadar takdir ettiğinizden söz ederseniz Mavinin kafasını karıştırırsınız. Gerçekte ne söylemeye çalıştığınızı merak eder. Sürekli okşanmayı bekleyen bir egosu yoktur, gerçekçi bir bakış açısına sahip olduğu için eleştirileri süsleyerek sevimli göstermeye çalıştığınızı hemen anlar. Bu yüzden gerçeklerden sapmayın.

Liderlerin ve üst düzey yöneticilerin sık sık kullandığı o meşhur sandviç yöntemini sakın uygulamayın. Bu yöntemin ana noktası şudur: Sert bir mesajın etkisini azaltmak ya da mesajı yumuşatmak için (Çok sayıda müşteri kaybettin, bizi mali açıdan zarara uğrattın, işi zamanında teslim etmedin vb.)

olumlu şeyler de (Bizim için değerli bir çalışansın, çoğunlukla doğru kararlar veriyorsun, seni çok seviyoruz vb.) söylenir.

"Öv ve suçla" olarak da bilinen sandviç yönteminin sorunu şudur, kimse mesajınızı tam olarak anlamaz. Ne söylemek istedin? Bir Mavi için daha da anlaşılmazdır çünkü mesajı ilişkisel ve duygusal bir pakete sarmış olursunuz ki bu profesyonellikle bağdaşan bir hareket değildir. Unutmayın ki Maviler arkadaşınız olmak için değil, işini yapmak için oradadır. Lütfen ana konu neyse onu konuşun.

İyileştirmeye yönelik herhangi bir önerisi olup olmadığını sormak size kalmış. Lütfen "kalite," "değerlendirme," "analiz etme," "takip süreci" gibi sihirli kelimeleri kullanın. Kısaca, onun dilinden konuşun. Bunu yapmak işinizi kolaylaştıracaktır.

Her tür soruya karşı hazırlıklı olun, bazen detayın da detayı vardır

Tabii ki söylediklerinizi hemen o anda kabul etmeyecektir. Aslında bir bakıma mantıklı bir yaklaşım, soru sormasına izin vermelisiniz. O kadar çok soru sorar ki bir an o değil de siz değerlendiriliyormuşsunuz gibi bir hisse kapılabilirsiniz. Vermiş olduğunuz geri bildirimin her cümlesiyle ilgili ayrı bir soru sorması muhtemeldir.

"Nereden biliyorsunuz?", "Bunu kim söyledi?", "Bunu nasıl hesapladınız?", "Bu şekilde yapılması gerektiği nerede yazıyor?", "Bu bilgi neden dahili ağda yok?", "Bana bu geri bildirimi vermek için neden bu kadar beklediniz?", "İlgili belgelere bakabilir miyim?", "Faturalandırma işlemlerinin belirtildiği sözleşme nerede?", "Bu 16.5 saati faturaya yan-

sıtmamız gerçekten mümkün değil mi?", "Bu daha önce hiç yapılmadı mı? Hatırlıyorum da dört yıl önce bir müşteri de..."

Bütün sorularına yanıt verebilir misiniz bilmiyorum, bu yüzden ne kadar derine inmek istediğinize karar vermelisiniz. "Çünkü böyle, hadi şimdi işine dön" yanıtını verme hakkınız var tabii, ancak güvenini kaybetmek istemiyorsanız, bunu kesinlikle yapmamalısınız. Bu sadece detaylara yeterince hâkim olmadığınızı gösterecektir.

Söylediklerinizi tekrar etmesini isteyin ve sonrasında onu takip edin

Liderlik seminerlerim sırasında geri bildirim verme konusu sürekli gündeme getirilir. Aslında oldukça karmaşık bir konudur çünkü geri bildirim verirken veya alırken duygularımızın bizi yönlendirmesine izin veririz. Maviler için de aynı tavsiyede bulunuyorum: Söylediklerinizi tekrar etmesini isteyin. Bu her renk için geçerli bir tavsiye. Mavi çalışanınızdan hemfikir olduğunuz şeyleri yinelemesini rica edin. Sizinle aynı şeyleri gördüğünü ve duyduğunu göstermelidir.

Muhtemelen söylenenlerin hepsini kelimesi kelimesine tekrar edecektir. İfadeleriniz havada kalmışsa ya da ilişkinizi korumak adına tezat şeyler söylemişseniz, mesajı alamamış olabilir. Ne duymak istediğinizi, neleri tekrar etmesini beklediğinizi tam olarak anlar ve bunu yapar. Ancak bu, olumsuz geri bildiriminizin doğru olduğuna inanıyor demek değildir. Sakın böyle bir anlam çıkarmayın.

Son teslim tarihi geçirilen proje örneği aslında gizli bir tuzaktır. Sonuçta müşteriye teslim edilen bir projenin gerçek değeri müşterinin beklentisine uygun olup olmamasında ya-

tar, yani en önemli şey kalitesidir. Dikkatsiz davranırsanız (bir Mavinin standartlarına göre) o müşteriden yeni sipariş alamazsınız. Peki, gelir kaybı ne kadar olacak? Bu durumda zaman faktörü nasıl ürünün kendisinden daha önemli olabilir? Bir Mavi mantıksal bir zeminde bütün iddialarınızı çürütebilir.

Ancak söylediklerinizin doğruluğundan eminseniz (doğru olduğunu hissetmeniz yeterli değildir) sakın pes etmeyin. Bir süre sonra onu tekrar denetleyin ve söylediğiniz şekilde çalıştığından emin olun.

Sonuç: Mükemmeliyetçi birini eleştirmek zordur. En doğru yolu zaten biliyordur ve sırf kartvizitinizde daha havalı bir unvan yazıyor diye fikrini değiştirecek değildir. Bu yüzden ödevinizi iyi yapmalısınız.

Maviler geri bildirim alırken zorlansalar da konu geri bildirim vermek olunca gayet rahattırlar. Herkesi ve her şeyi eleştirebilirler, kendilerini bile. Unutmayın ki Maviler insanların bütün hatalarını görür. Hiç beklemediğiniz bir anda size bunları söyleyebilir. Kindar oldukları için değil, işleri elinize yüzünüze bulaştırdığınız için.

ON DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KİM KİMİNLE İYİ ANLAŞIR? NEDEN?

İdeal grup dinamiği

Bu soruya verilebilecek en kısa cevap şudur: En iyi dinamiği yaratmak için grupta bütün renklerin yer alması gerekir. Mükemmel bir dünyada her renkten eşit sayıda olmasını isteriz. Sarı yeni bir fikir bulur, Kırmızı kararı verir, Yeşil işleri halleder, Mavi değerlendirme yapar ve mükemmel sonuçlar elde edildiğinden emin olur. Ancak bu ideal senaryo gerçek hayatta pek karşımıza çıkmaz. Mesela, Kırmızılara uygun pozisyonlarda sık sık Sarılarla karşılaşırız. Ya da daha da kötüsü, Mavi davranışa ihtiyaç duyulan bir işi kendi tarzlarına yapmaya çalıştıklarına ve çalışmaktan çok konuştuklarına tanık oluruz. Gerçekten de iş dünyasında pek çok insan yanlış pozisyonlarda çalışmaktadır. Bunun en önemli nedeni o pozisyonun gerektirdiği özelliklere doğaları itibariyle sahip olmamalarıdır. Farklı

insanların farklı motivasyonları vardır. Bu onları, belirli durumlarda temel davranışlarını sergilemekten alıkoyabilir. Fakat bu bambaşka bir konu, yani bu kitapta ele alacağımız bir şey değil.



Peki, ekibinizi nasıl oluşturursunuz? Lütfen yukarıdaki şemaya bakın. Bazı kombinasyonların diğerlerinden daha uygun olduğunu kolaylıkla görebilirsiniz. Ekibinize yeni birilerini almayı düşünüyorsanız, buradan yola çıkmak iyi bir başlangıç olacaktır.

Gördüğünüz üzere farklı renklerin birlikte çalışma şekilleri de farklıdır. Bu konuda tabii ki pek çok istisna vardır. Ancak

bu aşamada, gruptaki kimsenin kendi davranış özellikleri hakkında bilgi sahibi olmadığını, diğer bir deyişle öz farkındalığın çok düşük olduğunu varsayıyoruz. Örneğin, aynı tempoya ve çalışma hızına sahip iki insanın birlikte çalışması genellikle daha kolaydır.

Doğal Kombinasyonlar

Yukarıdaki şemaya bakarsak, Mavi ve Yeşilin uygun bir kombinasyon olabileceğini, ikisinin de çok fazla çaba harcamasına gerek kalmayacağını görebiliriz. Birbirlerine bakacaklar ve karşı tarafta kendi yeteneklerini göreceklerdir. En basitinden ikisi de sakindir, ikisi de bir işe başlamadan önce iki kere düşünür. İkisi de içe dönük olduğu için birlikte çalışırken kendilerini güvende hissedeceklerdir. İkisinin de enerjisi aynıdır. Hayal dünyasında yaşamaz, ayaklarının yere basmasını tercih ederler. Stres yapmadan konuların derinlerine inebilirler. Evet, belki karar vermekte biraz zorlanabilirler ama verdikleri karar muhtemelen çok iyi düşünülmüş olacaktır.

Benzer bir şekilde, Kırmızı ve Sarı da birlikte rahat çalışır çünkü her ikisi de hızlıdır ve daima ilerlemek ister. Aynı enerjinin farklı versiyonlarına sahiplerdir. İkisi de güçlü ve sosyal bireylerdir. Sözlü iletişimde iyi oldukları için doğru sözcükleri bulmakta zorlanmazlar. Sohbet sırasında odaklandıkları konular farklı olsa da konuşma akıcı bir şekilde devam edecektir. Hedeflerini yüksek tutar ve hızlı düşünürler. Sarılardan ve Kırmızılardan oluşan bir ekip hızlı bir tempo ile ilerler. Ne istediklerini iyi bildikleri için başarı yolunda etraflarındaki insanları da motive edeceklerdir. Kırmızı, Sarının çok konuşma-

sından şikayet edebilir. Ancak ikisi de iyi dinleyici olmadığı için kısa süre sonra başka bir şeyle ilgilenmeleri olasıdır.

Tamamlayıcı Kombinasyonlar

Diğer eksen baz alınarak yapılan kombinasyonlar da yine aynı şekilde sonuç verir. Burada ana nokta her rengin odak noktasıdır. Mesela, Maviler ve Kırmızılar konu yönelimlidir. Kırmızılar sürecin kendisinden ziyade hedefe odaklanırken, Maviler hedeften ziyade hedefe giden yolla ilgilenir. Ancak, en azından ikisi de aynı dili konuşur. Kendilerini çalışmaya adarlar. Futbol, ev dekorasyonu gibi konulardan bahsetmek için kısıtlı zaman ayırırlar, belki öğle tatillerinde. Birbirlerini iyi bir şekilde tamamlarlar. Mavi ve Kırmızı ekibini bir arabaya benzetecek olursak, Kırmızı gaz pedalı, Mavi fren pedalıdır. Başarılı bir sürüş deneyimi için ikisine de ihtiyaç vardır. İşin püf noktası, aynı anda iki pedala basmamaktır.

Benzer bir mantıkla bakarsak, Yeşiller ve Sarılar da birlikte çalışabilirler. Çalışma tempoları farklı olsa da her ikisi de birbirini merak edecektir. Her ikisi de insanların ilginç ve önemli olduklarına inanır. Biri sakinlikten yanadır, diğeri eğlenmekten hoşlanır. Ancak ortak bir nokta bulmakta zorlanmazlar. Yeşil, Sarıya istediği alanı tanır. Biri konuşur, diğeri dinler. Güzelce geçinip giderler. Dahası, Yeşiller, zaman zaman histerik olabilen ve gerçeklikten kopabilen Sarıları sakinleştirmek konusunda iyidir. Çalışmaya yeterince zaman ayırmadıkları için işin tamamlanmama riski de vardır tabii ama birlikte kesinlikle iyi vakit geçireceklerdir. Çevrelerindeki insanlar çalışmadıklarını, sadece eğlendiklerini düşünebilir. Bunun yanı

sıra ikisi de 'hayır' demekte zorlanır, yani para konusunda onlara çok fazla sorumluluk vermemek daha sağlıklı olacaktır.

Zorlu Kombinasyonlar

Oldukça karmaşık iki kombinasyondan da bahsetmekte yarar var. Birlikte çalışamazlar demiyorum ama göz önünde bulundurulması gereken bazı zorluklar olacaktır. Birbirlerinin çalışma ve etkileşim biçimlerine dair farkındalıklarını arttırmak bu zorlukların önüne geçmek için iyi bir çözüm olabilir.

Lütfen bir sonraki sayfadaki çizime bakın.

Sağdaki sütun kişinin kendi profilinde gördüğü özellikleri içeriyor. Soldaki ise tam zıttı olan profilin olumsuz koşullarda onu nasıl algıladığını gösteriyor. Hepimizin başına şu gelmiştir: Bir arkadaşımız birinden bahsederken dünyanın en sıkıcı insanı demiştir. Ancak o kişiyle tanıştığımızda aslında çok ilginç ve eğlenceli biri olduğunu görürüz. Peki, bu durumda kim haklı ya da kim haksız? Cevap, kime sorduğunuza göre değişir.

Sorun her bir renk ile tam tersi arasındaki etkileşimden kaynaklanıyor. Pozitif resimler profillerin kendilerini nasıl gördüklerini gösteriyor. Negatif resimler ise diğer insanlar tarafından nasıl algılandıklarını ifade ediyor. Hepimiz farklı şeyler görürüz.

MAVİ: ANALİTİK	KIRMIZI: DOMİNANT
* Eleştirel * Kararsız * Dar görüşlü * Titiz * Etik * Dikkatli * Düşünceli * Ciddi / Israrcı * Talepkar * Sistemli	* Aceleci * Katı * Zorlu * Baskın * Sert * İradeli * Özgür * Hırslı * Kararlı * Etkili
YEŞİL: İSTİKRARLI	**SARI: İLHAM VERİCİ**
* İnatçı * Kararsız * Uyumlu * Bağımlı * Tuhaf * Destekleyici * Saygılı * Yardımsever * Güvenilir * Tatminkar	* Manipülatif * Fevri * Disiplinsiz * Bildiğini okuyan * Egoist * İlham verici * Tahrik edici * Coşkulu * Heyecanlı * Sosyal

Gerçek Sorunlar

Bir Kırmızı ile bir Yeşili bir sorunu çözmesi için aynı ekibe koymak zorlu bir deneyim olacaktır. Görev etkili bir işbirliği gerektiriyorsa, sorunlar hızla ortaya çıkacaktır. Başlarda Yeşil, talimatları dinlemeden işe girişen Kırmızıya kıyasla çok

daha pasif kalacaktır. Yeşil omuzlarındaki yükün ne kadar ağır olduğunu düşünürken, telaşlı Kırmızı çoktan işe başlamış olacaktır.

Yeşil çok iş olduğundan şikayet edecek, Kırmızı da sürekli söylendiği için onu eleştirecektir. Yeşil de Kırmızının dinlemeyi bilmeyen, agresif bir pislik olduğunu düşünecektir. Ancak tüm bunlara rağmen, bazı durumlarda iyi sonuçlar elde edilebilir. Bir Yeşil genellikle işbirliğine hazırdır, bu renginin en güçlü yanlarından biridir. Diğer insanlarla çalışırken zorlanmazlar çünkü sürekli bir şeyler talep eden insanlardan değillerdir. Uzlaşmacı yönleri daha baskındır. Yani bir Kırmızıyla bir Yeşili bir araya getirmek mantıklı bir tercih olabilir. Kırmızı emir vermekten hoşlanır, Yeşil emir almaktan rahatsızlık duymaz.

Ancak Marston'un kuramlarına göre (bkz. sayfa 257), en büyük zorluk bir Sarı ile bir Mavinin birlikte çalışmasıdır. İkisi de kişisel davranış ve çalışma biçimlerinin farkında değilse, sürtüşme yaşanması kaçınılmazdır. Sarı neyi, nasıl yapacağı hakkında en ufak bir fikri olmamasına rağmen işe balıklama dalar. Ne talimatları okur ne de işin inceliklerini kendisine anlatan kişiyi dinlemeyi becerir. Tek yaptığı proje onlara verildiği için ne kadar heyecanlı olduğunu söyleyip uzun uzun konuşmaktır. Bu sırada Mavi elinin altındaki bütün materyalleri okuyacak ve araştıracaktır. Tek kelime etmeden öylece oturacak ve uzun uzun düşünecektir.

Sarı, Mavinin dünyadaki en sıkıcı ve heyecansız kişi olduğunu düşünecektir. Mavi ise Sarının sürekli boş boş konuşmasından rahatsız olacak, içten içe sinirlenecektir. Sarının hiçbir şeyi ciddiye almadığından yakınacak, dikkate değer olmadı-

ğını düşünecektir. Sarı sonunda Maviyi kendi tarafına çekemediğini anlayacak ve daha da çok konuşmaya başlayacaktır. En kötü senaryoda, Maviyi etkilemeye çalışırken delirtecek ve ekibi felakete sürükleyecektir. En nihayetinde ikisi de beş karış suratla köşelerine çekilecektir. Nedenleri farklı olsa da ikisi de deliye dönmüş haldedir.

Kısacası dostlarım, çözüm öz farkındalık yaratmaktan geçiyor.

"Peki, ya karşımdaki kişinin hangi renkten olduğunu bilmiyorsam? Çok basit, Yeşil ol!"

Herkesi anlamak ve yorumlamak kolay değildir. Bir insan sadece tek bir renkse bu kitabı okuduktan sonra onu anlamanız zor olmayacaktır. Ne yapmanız gerektiğini bileceksiniz. Sadece Kırmızı ya da sadece Sarı olan birini ayırt edememeniz imkansız. Neye bakacağınızı biliyorsanız gerçek Yeşilleri ve Mavileri bile kolaylıkla tanıyabilirsiniz.

Daha önce de belirttiğim gibi istatistiklere göre nüfusun sadece yüzde beşi sadece tek bir renkten. Yaklaşık yüzde sekseninin davranışlarında iki renk hâkim, kalan kısımda ise üç rengin de etkisi söz konusu. Kimsenin profilinde dört rengin dördü de yoktur, en azından kullandığım bu araca göre.

Kişiliklerinde baskın iki renk olan insanları ayırt etmek göreceli olarak daha kolaydır. En yaygın kombinasyonlar Mavi/Kırmızı, Kırmızı/Sarı, Sarı/Yeşil ve Yeşil/Mavidir.

Aynı kişide tamamen zıt özelliklere rastlamak da mümkündür. Örneğin, Sarı/Mavi olan pek çok insanla karşılaştım. Bunda yanlış bir şey yok, sadece daha az yaygın bir durum.

Asıl sıra dışı olan Kırmızı/Yeşil profiller. Neden böyle olduğunu ben de bilmiyorum.

Bir keresinde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir şirkette orta düzey yöneticilik yapan bir kadınla tanışmıştım. Kararlı ve güçlüydü ama aynı zamanda inanılmaz derecede şefkatliydi. Çalışanlarıyla içtenlikle ilgilendirdi ve bunun garip sonuçları olurdu. Diğer özelliklerinin yanı sıra, çok çabuk sinirlenen biriydi. Azarlamaları efsaneviydi. Farkına vardığında bu davranışını telafi etmek için elinden geleni yapıyordu. Birilerini azarladığında kendini çok kötü hissediyordu, öte yandan öfkesine yenilmekten de kendini alamıyordu. Kişiliğindeki iki zıt rengin (Kırmızı ve Yeşil) sürtüşmesi o kadar yoğundu ki kadın tükenme noktasına gelmişti.

Profillerinde üç renk olan insanlar her zaman anlaşılması en zor olanlardır. Böyle kişileri profil haritasının neresine koyacağınızı bilemezsiniz. Nasıl davranacakları genellikle içinde bulundukları duruma bağlı olarak değişkenlik gösterir.

Size verebileceğim en iyi tavsiye, karşınızdaki kişiyi analiz edemiyorsanız susmanız ve dinlemenizdir. En basit tabirle, emin değilseniz Yeşil gibi davranın. Bazen insanlar belirli birini anlamakta güçlük çektiklerini söylüyor, nedeni teknik olarak hiçbir şey yapmaması. Ancak hiçbir şey yapmayan insan bile aslında pasif bir davranış sergiliyordur. Sanırım bu aşamada, hangi renkten söz ettiğimi az çok tahmin edebiliyorsunuzdur. Evet, doğru cevap bu tipik bir Mavi davranışı.

ON BEŞİNCİ BÖLÜM

YAZILI İLETİŞİM

Şahsen tanışmadığınız insanları nasıl değerlendirirsiniz?

Yazma şeklimiz pek çok şey anlatır. Farklı renkler farklı şekillerde yazar; bazıları kendisini açıklamak için uzun uzun yazarken, bazıları kısa tutar. Birinin yazdığı uzun bir örneği (bir rapor, köşe yazısı ya da bir mektup) baştan sona okuma şansı bulursanız, elinizde çok sayıda veri olacaktır. Genellikle yazılı metinden yazan kişinin rengini tespit etmek mümkündür. Konuşurken az sayıda kelime kullanan biriyseniz, yazarken de muhtemelen bunu tercih edersiniz. Ya da tam tersi.

Elinizde bir e-postadan başka bir şey yoksa onun üstünden de ilerleyebilirsiniz. Diyelim ki bir müşteriye cevap yazacaksınız. Çok iyi hazırlanmalısınız. Önce müşterinin e-postasını

güzelce analiz edin. Gerçeklere dayalı bir bakış açısıyla mı yazmış? Kişisel detaylara yer vermiş mi? Kısa ve net mi, yoksa gelişigüzel yazılmış gibi mi duruyor? Tüm bu küçük detaylar avantaja çevirebileceğiniz önemli bilgilerdir. Tabii ki her zaman olduğu gibi bu konuda da istisnalar bulunmaktadır. Yine de yazım konusunda da genel kalıplardan söz etmek mümkündür.

İşte size ufkunuzu genişletecek birkaç örnek:

Kimden: kristian.jonsson@teamcommunication.com
Kime: Cina.cinasson@coco.net
Konu: Toplantı

Toplantı yarın sabah 11'de. GEÇ KALMAYIN!
-K

Ne düşünüyorsunuz? Sizce K'nin büyük harfler kullanmış olması bağırdığı anlamına mı geliyor? Belli olmaz. Toplantının zamanında başlamasının önemini vurgulamak istemiş de olabilir. Belki de bir yere yetişmek için acele ediyordu. Görünen o ki sert üslubunun ve büyük harf kullanımının e-postayı alacak kişileri nasıl etkileyeceğini çok da umursamıyor. Her zaman söylediğimiz gibi Kırmızılar böyle şeylere hiç takılmaz. Lütfen bunu anlayın! O sadece net olmak istedi.

Siz ne yapacaksınız: Anında cevap verin! Kısa ve net bir e-posta yazın. Mesela sadece "Tamam," yazıp gönderebilirsiniz.

Kimden: kristian.jonsson@teamcommunication.com
Kime: Cina.cinasson@coco.net
Konu: Toplantı
Selam Cina! N'aber? Dün akşam maçta mıydın? Orada Lasse'yi gördüm. İçkisini üstüne döktü, o sahneyi hatırladıkça gülüyorum! Facebook'a yüklediğim fotoğrafa mutlaka bak. Bu arada, düşündüm de yarın öğlen yemeğinden önce bir araya gelip şu müşteri hakkında konuşabiliriz. Saat 11 sana uyar mı?
Ciao! Krille

Kimden: kristian.jonsson@teamcommunication.com
Kime: Cina.cinasson@coco.net
Konu: Toplantı

Ah, fotoğrafı eklemeyi unutmuşum. Neyse, işte burada.
Krille

Bir Sarı yazarken bile kendini rahat ve spontane bir şekilde ifade eder. Hikayeler paylaşmayı, kişisel konulara girmeyi sever. Zavallı Lasse ve içeceği hakkındaki sosyal sohbeti gözden kaçırmayın. Karşı tarafı güldürmek, dikkat çekmek için iyi bir yoldur.

Sizin yanıtınız? Acele etmenize gerek yok ama cevapsız da bırakmayın. Yoksa kendisini güvensiz hissedecektir. Siz de samimi olun. Ekte gönderdiği komik resim için teşekkür etmeyi unutmayın ve anlattığı hikayeye çok güldüğünüzü belirtin...

Kimden: kristian.jonsson@teamcommunication.com
Kime: Cina.cinasson@coco.net
Konu: Toplantı
Yarın saat on birdeki toplantımızı hatırlatmak istedim. Umarım senin için hâlâ uygundur. Kahvenin yanında yiyelim diye ev yapımı tarçınlı çörek getireceğim. İyi günler!
Selamlar, Kristian

Daha yumuşak, daha samimi bir ton. Kristian bu e-postayı hazırlarken muhtemelen anlaşmazlık çıkmaması için ekstra özen gösterdi. Bazı insanlar uzun zaman önce planlanmış bir toplantının hatırlatılmasından rahatsızlık duyabilir. Yani olası bir yanlış anlaşılmaya mahal vermemek önemli.

Peki, bu hoş e-postaya nasıl yanıt vermelisiniz? Siz de onun gibi kişisel yaklaşın ve sevecen olun. Teşekkürlerinizi iletin. Evden tarçınlı çörek getirmesinin harika olacağını belirtmek zorunda değilsiniz ama belirtirseniz de bir sakıncası olmaz. Ayrıca, toplantıda rahat olun ve sakın stres yapmayın.

Kimden: kristian.jonsson@teamcommunication.com
Kime: Cina.cinasson@coco.net
Konu: Toplantı

Günaydın Christina.
Yarın müşteriyle yapacağımız toplantıdan önce dosyaya hâkim olman için güncel bilgileri paylaşmak istedim. İncelersen çok sevinirim.
Konuyla ilgili üç belge ekte yer almaktadır.
Selamlarımla,
Kristian Jonsson

+46704808080
Tarihler ve katılımcılar.xls
IT Stratejisi Güncel.doc
Broşür Taslak 27 Kasım 2014.doc

Bu toplantının orijinal davetinin uzun zaman önce yollanmış olduğunu muhtemelen anlamışsınızdır. Bir gün önceden toplantının hatırlatılması için bir alarm kurulmuştur. E-postanın içeriği tamamen olayla ilgili, kişisel bir dokunuş yok. Ancak iyi hazırlanılması gerektiğini belirten küçük bir not bulunuyor.

Bu e-postaya en iyi nasıl yanıt verebilirsiniz? E-postayı ve dosyaları aldığınızı teyit edin. Belgeleri en kısa sürede okuyacağınızı, bir sorunuz olması durumunda kendisiyle iletişime geçeceğinizi söyleyin. Bu arada e-postayı gönderen kişinin, belgelerin tamamını dikkatlice okumanızı beklediğini unutmayın.

ON ALTINCI BÖLÜM

BİZİ NE ÇİLEDEN ÇIKARIR?

Mizaç bir insana dair her şeyi anlatır

Kitabın sonlarında sizler için küçük bir tarih dersi hazırladım. Temelde Hipokrat'ın dört mizacına yer verilmekte olup bu kitapta bahsedilen farklılıklar açıklanmaktadır.

Birinin mizacına bakarak kişiliğiyle ilgili çıkarımlar yapmak mümkündür. Bu arada, 'Mizaç' derken o kişiyi sinirlendiren şeylerden ziyade beklenmedik durumlar karşısında nasıl tepkiler verdiğini kastediyorum. Başka bir deyişle, kişinin eğilimlerinden ve yaradılışından söz ediyorum. Bu değişen koşullara nasıl bir tepki verdiği de olabilir, ne tür bir enerjiye sahip olduğu da.

Diğer yandan, evet, aslında öfke de bir kişinin rengi hakkında bir yargıya varabilmeniz için doğru bir göstergedir. Ayrıca duruma da bağlıdır. Bir insanın üzüldüğü bir olay bir baş-

kasına üzücü gelmeyebilir. Bir insanın negatif koşullarda nasıl tepkiler verdiğini gözlemlerseniz, karakterine dair önemli ipuçları elde edebilirsiniz. Şimdi size hızlı bir tanı koyma örneği vereceğim.

Lanet olsun! Neler oluyor!..

Daha basit olması için farklı mizaç şekillerini farklı bardaklarla eşleştirelim. Örneğin Kırmızı mizaç için shot bardağını öneriyorum. Şöyle dediğinizi duyar gibiyim: "Ama neden? O küçücük şey çok az içecek alır."

Evet, haklısınız. İşte çoğu Kırmızı da aynen böyledir. Küçük bir shot bardağı gibi hemen dolar, yani çabuk sinirlenir ve kendini kaybedip ani patlamalar yaşar. Sıkışık trafik, cevapsız aramalar ya da yürüyen merdivende yavaş hareket eden insanlar... Aklınıza gelebilecek her şey onları öfkelendirebilir. Her an her saniye yoğun ve gergindirler. Unutmayın ki tüm renkler arasında etrafında en çok aptal olan grup Kırmızılardır! Bir Kırmızının sinirlenmesi için pek çok neden vardır. Kırmızıların güçlü yanlarından biri öfkelerini içlerinde tutmamalarıdır. Patlama yaşarlar ama bu genelde kısa süreli bir şeydir. Bardağın içindekini boşaltırlar, dolması uzun sürmediği gibi boşalması da çok uzun sürmez. Bir kadeh hayal kırıklığı ve öfke karışımını çabucak boşaltır ve eski hallerine geri dönerler. (Kırmızıların diğer insanlar tarafından nasıl algıladığından bahsetmiyorum.)

Buradaki avantaj bardağın, tüm o hiddetin hızla boşalmasıdır. Bir Kırmızı uzun süre kızgın kalamaz. Söylemek istediğini söyler ve yoluna devam eder. Bu durum etrafındakilerin kafasını karıştırabilir ama bu onların sorunudur. Kırmızı için bitmiş gitmiştir. Sonra onu kızdıracak başak bir şey olur, yine patlar, sonra yine, yine, yine... Bu böyle sürer gider.

Bir shot bardağı alıp, içindeki tüm sıvıyı masanıza döktüğünüzü düşünün. Hoş bir görüntü değil belki ama altından kalkılamayacak bir durum da değil. Hemen temizleyebilirsiniz.

Shot bardağı çabuk boşaldığı gibi çabuk da dolacaktır. Sonra tekrar doldurursunuz. Çoğu insan Kırmızının asabi mizacını öngörülemez bulur. Her an sinirlenebilir, patlamaya hazır bir bombadan farkı yoktur.

Aslında tamamen öngörülemez değillerdir. Kırmızı bireyi iyi tanırsanız onu neyin sinirlendireceğini de anlayabilirsiniz.

Ancak bir Kırmızı söz konusu olunca şunu da unutmamak gerekiyor: Kırmızı kendisini öfkeli biri olarak görmez. Karşısındakinin aklını başına getirir, belki biraz da sesini yükseltir. Ama bu sadece onun iletişim kurma biçimidir. Fakat bir Yeşile soracak olursak Kırmızının bir konuda fikir belirtirken bile son derece kızgın olduğunu söyleyecektir. Kısaca, nereden baktığınıza göre değişir. Çoğu insan Kırmızının öfkesini tetiklemekten, onu sinirlendirecek bir şey söylemekten ve onunla yüzleşmekten çok çekinir ve mümkün olduğunca uzak durur. Ancak bu tepkileri Kırmızıların geri bildirim almasının önünde ciddi bir engeldir. Sinirlerini bu kadar rahat boşaltabildikleri düşünülünce böyle fırsatlar kaçırmaları gayet doğaldır.

"Gerçekten çok sinirliyim! Tanrı aşkına, ne dediğimi duymuyor musun?"

Sürekli gülen Sarılar bile zaman zaman öfkelenir, kimsenin sizi aksine inandırmasına izin vermeyin. Genelde pozitif ve iyimser olsalar da sinirli bir tarafları da vardır. Kırmızılar gibi Sarılar da aktif ve anlayışlı insanlardır. Bu da demek oluyor

ki tepki verdikleri pek çok konu vardır. Hızlı düşünüyor ve dilinize hâkim olamıyorsanız tatsızlık yaşanabilir. Ağzınızdan çıkan şeylerin hepsi iyi düşünülmüş olmayabilir.

Sarılar hem kendisini iyi ifade eden hem de duygusal insanlardır. Bu nedenle yaklaşmakta olan fırtınayı fark ederseniz. Gözlemci biri Sarının patlamanın eşiğinde olduğunu kolaylıkla anlayabilir. Bakışları derinleşir, jest ve mimik kullanımı hızlanır, sesi yükselir. Bunların hepsi yavaş yavaş ortaya çıkar.

Kırmızının mizacı shot bardağıysa, Sarınınki her gün kullandığımız büyük bir su bardağıdır. Daha fazla sıvı alır, dolduğunu görmek daha kolaydır. Sıvı seviyesi yavaş yavaş artar, dikkatinizi başka bir şeye yöneltmediyseniz dolmak üzere olduğunu rahatlıkla görebilirsiniz.

Peki, şimdi de bu büyük su bardağını alalım ve içindekini masanızın üzerine dökelim, sonuç ne olur? Shot bardağının dökülmesine kıyasla etraf daha çok batacak, öyle değil mi? Önemli belgelerin çoğu mahvolacak ve kurulamak için çok daha fazla peçete gerekecek.

Yine de altından kalkılabilir bir durum. Çok ciddi sonuçlar doğurmadan bu öfke patlamalarını da yönetebilirsiniz.

Bir Sarının öfkesinin de bazı avantajları vardır. Kendisine yakın birine (iş arkadaşı, aile üyesi, komşusu, hatta siz) kızınca kendisini suçlu hisseder. Bir sonraki görüşmenizde hatasını telafi etmek için daha fazla çaba harcayacaktır. Kırmızının anlamakta bile güçlük çektiği bir konuda Sarı vicdan azabı çeker.

Bir kişinin profilinde hem Sarı hem de Kırmızı varsa işler epey zorlaşabilir. Oda ego ile dolup taşar ve kimse ne olduğunu anlayamaz.

Bir kişinin işi nereye kadar götüreceği dürtüler, itici güçler ve motivasyon faktörlerine bağlı olarak değişir, öyle ki bazen saçmalamak işten değildir. Gerçek Sarılar çoğu zaman egolarının devreye girmesine engel olamazlar. Ancak hafızaları çok kötüdür, dolayısıyla uzun süre kin tutamazlar. Yaşadıkları sorunları çok çabuk unuturlar ki bu huyları sebebiyle Yeşiller ve Maviler onları epey ilginç ve heyecanlı bulur.

"Sabırlı insanın gazabından korkun." Çok dikkat edin!

Bu söz tanıdık geldi mi? Bunu söyleyen kişi muhtemelen Yeşildi. Bir Yeşilin sinirlendiğine hiç şahit olmamış olabilirsiniz. Hatta bu Yeşil kişi, hiçbir tartışma yaşamadığınız bir arkadaşınız ya da yakın bir dostunuz olabilir. Bunca zaman geçmiştir ve onun biraz olsun öfkelendiğini görmemişsinizdir. Bu kişiyle herhangi bir konuda fikir ayrılığına düşmemiş olmanız bile muhtemel.

Peki, daha önce bunlara şahit olmamış olmanız, o kişinin sinirlenmeyeceği anlamına mı geliyor? Kesinlikle hayır. Sadece öfkesini dışa vurmak yerine, başka bir yöne çevirdiği anlamına geliyor: İçine...

Bir Yeşilin öfkesini iki yüz litrelik bir bira variline benzetmek istiyorum. Bu varilden kaç tane shot bardağı doldurabileceğinizi tahmin edebiliyor musunuz? Bu varili doldurun, doldurun, doldurun. Bira daha varilin dibini bile kaplamamıştır. Doldurmaya devam edin, nasıl olsa çok yer var. İşte, pek çok Yeşil de böyledir. Reddetmeden her şeyi alır ve kabul ederler. Bu durumun temel nedeni çatışmadan kaçınma eğilimleri olsa

da 'hayır' diyememelerinin de rolü büyüktür. Herkese katılırlar çünkü böylesi daha kolaydır.

Bu, Yeşillerin kendi fikirleri olmadığı anlamına mı gelir? Hayır, onlar da herkes gibi farklı konular hakkında fikir sahibidir, sadece bunu dile getirmezler. Ve sorun da çoğunlukla budur. Varil dolar. Haftalar geçer, Yeşil ardı arkası gelmeyen haksızlıklar karşısında sessizliğini korur. Varilin dolması uzun yıllar alabilir.

Şimdi o varili alın ve masanızın üzerine dökün.

Nasıl bir sonuçla karşılaşırsınız? Her şey sırılsıklam olacaktır. Varildeki su masanızın üstündeki her şeyi mahvedecektir, masanın kendisi de dahil. Hatta siz bile o sıvının içinde yüzebilirsiniz. Artık olan olmuştur, buradan geri dönüş yoktur. Her şey açığa çıkmıştır.

"Projeyi zamanında teslim etmediğimi mi söyledin? Öyle mi? Gerçekten mi? Geçen hafta performansımın düştüğünü söyledin. O zaman sana şunu söyleyeyim... Bir yıl önce bana yeni bir ofis sözü vermiştin, hani nerede? Ortada hâlâ ofis falan yok. 1997 yılında burada işe başladığımda da yine aynı şeyi söylemiştin. Madem öyle şimdi de şunu dinle..."

Her şeyi konuşmanın vakti gelmiştir. Sadece yangının çıkmasına neden olan kıvılcımın siz olmadığınızdan emin olun.

Büyük ölçekli bir sorundan bahsediyoruz. Yeşiller duygularını bastırmaz, sadece kontrol eder. Çünkü sorun çıkmasını istemezler. Ancak onlar da diğer herkes gibi bazı duygular hisseder ve deneyimler yaşar. Sadece bunları dışa vurmak konusunda iyi değillerdir. Ancak bu konuda onların işini kolaylaştırmak bizim elimizdedir. Yeşil bireye sorular sorabilir, içini dökmesi için onu teşvik edebilir ve bazı işaretlerin olup

olmadığına bakabiliriz. Mesela, bir şeyi onaylamadıklarını anlamak için beden dillerine bakabilirsiniz. Yeşilin düşündüklerini rahatça söyleyebileceği, sağlıklı bir ortam yaratmaya çalışın. Böylelikle kabuğundan çıkacak, kendisini rahat ve güvende hissedecektir. Aksi takdirde, bütün hayal kırıklıklarını yine içine atacaktır. Böyle yoğun bir stresin günümüzde bir insanı ne hale getirebileceğini sanırım hepimiz biliyoruz.

Bilimsel olarak kanıtlayamasam da bir teorim var: Yeşiller içlerinde o kadar uzun süre anksiyete, acı ve hatta öfke tutuyorlar ki bu sonunda onları hasta ediyor. Bence tükenmişlik sendromu yaşamalarının temel nedenlerinden biri bu olabilir. Bu, ciddiye alınması gereken büyük bir sorun.

Her gün şikayet

Kariyerimin başlarında, bankacılık sektöründe çalışırken oldukça stresli bir dönemden geçiyorduk. Hepimiz gece gündüz çalışıyor, pek çoğumuz yoğun stres belirtileri gösteriyorduk. Havada hüsran ve bitkinlik kokusu vardı.

Bir keresinde bir Mavi hakkında bir yorum duymuştum. Kredi kontrol müdürümüz olayların tam göbeğindeki kişiydi. Ama sanki yaşadıklarımızın hiçbiri ona uğramamıştı. Hiç stresli görünmüyordu. Yüzünden bir şey anlamak mümkün değildi; her zamanki gibi çok az mimik kullanıyordu. Diğer insanlar bir saatlik öğle paydosu sona ermeden işlerinin başına dönerken, o altmış dakikanın tamamını kullanıyordu. Gayet sakin ve sessiz bir şekilde yemeğini yerdi. Hiçbir şey rahatını bozamaz gibi duruyordu.

Sarı-Kırmızı iş arkadaşlarımdan biri şöyle demişti: "O hiç normal değil. Bence onda duygu namına bir şey yok."

O zamanlar bu yorum bana mantıklı gelmişti. Fakat şimdi düşünüyorum da bence bu doğru olamaz. Mavilerin iletişim kurma ihtiyacı Yeşillerinkinden de azdır. Dolayısıyla, iletişim kurmazlar. Çoğu duyguyu içlerinde yaşarlar. Hemen bir sonuca varmak isteyenler, Mavilerin de Yeşiller gibi tükenmişlik sendromu riskiyle karşı karşıya olduğunu düşünebilir ama durum hiç de öyle değildir. Mavilerin, stresi kontrol altında tutmak için özel bir sistemleri vardır.

Mecazen konuşursak, Maviler de Yeşiller gibi büyük bir bira varilidir ama aralarında önemli bir fark vardır. Mavi varilin tabanında küçük bir musluk vardır. Bu musluk Mavinin, varilin içini boşaltabilmesine imkan sağlar. Ayrıca, Mavi birey basıncı istediği gibi yönetebilir.

Maalesef bu musluk sızdırmazlık konusunda mükemmel değildir. Çok sıkı olmadığı için ara ara damlatır ya da sızdırır. Yani, Mavi birey memnuniyetsizliklerini küçük homurdanmalar şeklinde dışarı atar.

"Şuna bakar mısınız, biri yine raporu yanlış yazmış! Hep böyle oluyor! Şimdi her şeyi benim bitirmem gerekecek. Her zamanki gibi en sıkıcı iş bana kaldı. Burada hiçbir şey düzgün ilerlemiyor. Sistem yok bir kere! Hep aynı şeyler..."

Ve böyle devam eder. İğnelemeleri etrafındakileri etkiler ama bunları o kadar çok duyuyorlardır ki artık belli belirsiz bir horultu gibi duymaya başlamışlardır. Küçük kıvılcımlar büyük bir yangına dönüşmez. Bunu sürekli bir sızlanma hali olarak algılasak da aslında memnuniyetsizlikleri gerçektir. Ancak bir Mavi yeterince aktif değildir, bir şey yapmak yerine sürekli şikayet eder. Diğer

insanların da onun gördüklerini görmesini, elinden bir şey gelmediğini ve çok mutsuz olduğunu anlamasını ister. Bu, onun baskıyı kontrol altında tutma yöntemidir. Bu sayede varil kimsenin masasına dökülmez ve büyük felaketlerin önüne geçilmiş olur.

Söylenmesini engellemenin en güzel yolu ona sorular yöneltmektir. Mesela, somut örnekler vermesini isteyin ya da durumu iyileştirmeye yönelik önerilerini duymak istediğinizi belirtin. Mavi canını fena halde sıkan bir problemi tabii ki çözebilir. Ancak, bunu yapması için öncelikle onu harekete geçirecek bir soru sormanız gerekebilir.

Gerçek şu ki insanlar aynı şekilde sinirlenmez. Peki, bu konuda neler yapabiliriz?

Bu küçük gözlemler, karşınızda hangi tipte bir insan olduğunu daha hızlı anlamanıza yardımcı olacaktır. Stres ve baskı altında ne tepki verdiklerine dikkat edin.

Ama şunu da unutmayın ki hiçbir sistem kusursuz değildir. Bunlar sadece göstergelerdir ve sadece bireysel renklere işaret eder. Ayrıca, daha önce de söylediğim gibi farklı durumlar tamamen farklı davranış biçimlerine neden olabilir. Genel konuşmak gerekirse, biri için belirli bir durumun önemi ne kadar yüksekse, tepkisi de o kadar güçlü olur.

Lütfen aynı kapsamda kendinizi de değerlendirin. Biri komşunuza hakaret ederse bunun haksızlık olduğunu düşünebilirsiniz. Fakat olay çıkarmazsınız. Ama biri eşinize hakaret ederse, öfkeden deliye dönersiniz. Bu sayısız örnekten sadece biri. Üzerine düşünmemiz gereken çok sayıda farklılık seviyesi ve derecesi var.

ON YEDİNCİ BÖLÜM

STRES FAKTÖRLERİ VE ENERJİ HIRSIZLARI: STRES GERÇEKTE NEDİR?

Öfke başka, stres başkadır. Bazen biri diğerinin sonucunda yaşanır ama her zaman öyle olmak zorunda da değildir. Bazı insanlar strese girince sinirlenir, bazıları da sinirlendiğinde stres yapar. Bu arada 'stres' derken genellikle, kısa sürede çok şey yapmak zorunda olduğumuz durumlarda hissettiğimiz duyguyu kastederiz. Maalesef her şeyi yapmaya yetecek kadar uzun zamanımız yoktur. Yani iş yerindeki bütün görevlerimizi yerine getirmek, üstüne bir de spora gitmek, arkadaşlarla buluşmak, aile ile zaman geçirmek, sevdiğimiz aktiviteleri yapmak ve belki biraz uyumak.. Bunları yapmayı çok istesek de enerji ve zaman kısıtı sebebiyle hepsine yetişemeyiz.

Bunun yanı sıra bize ciddi anlamda acı çektiren stresin tek sebebi zaman bulamamak değildir, hatta çoğunlukla başka

nedenlerden kaynaklanır. Kendinizi baskı altında hissediyorsanız ve yüksek beklentilere sahipseniz, zaman kısıtlaması olmasa bile kolaylıkla strese girebilirsiniz.

Baskı, talepler ve beklentiler stres yaratır. Kendinizi eleştirmenize, kötü ve güçsüz hissetmenize neden olabilir. O kadar ki bazen uyumakta zorlanabilir ya da fiziksel acı duyabilirsiniz. Basitçe ifade etmek gerekirse, altından kalkamayacağımız türden büyük talepler ve beklentiler yoğun stres duygusuna neden olur.

Farklı insanların strese verdiği tepki de farklı olur: Ne büyük sürpriz!

Gerçekten de hepimizin strese verdiği tepki farklıdır. Farklı insanlar aynı olayı farklı şekillerde deneyimleyebilir. Aynı insan bile aynı olayı farklı zamanlarda farklı şekillerde deneyimleyebilir. Geçmişte yaşadıklarınız ve şu anki hisleriniz vereceğiniz tepkileri ve davranışlarınızı etkiler.

Yeterince dinlenmişseniz ve kendinizi iyi hissediyorsanız, ağır iş yükünüze rağmen önünüzdeki zorlu haftayı kendinizi aşmak için bir fırsat olarak görebilirsiniz. Ancak yorgunsanız ve kendinizi kötü hissediyorsanız, aynı haftayı korkunç ve moral bozucu bir süreç olarak değerlendirebilirsiniz.

Peki, renginiz hissettiğiniz stresi nasıl etkiler? Öncelikle stres eşiğiniz, yani ne kadar strese dayanabileceğinize dair bir bilgi vermez. Ancak strese girmenize neden olan şeyler ve vereceğiniz tepkiler hakkında çok şey anlatır. Daha önce itici güçlerden bahsetmiştim: Her sabah yataktan kalkmamızı, işe gitmemizi ve daha birçok işi yapmamızı sağlayan moti-

vasyonlardan. İşin bu boyutu bu kitabın konusu değil. Fakat, yanlış şeyler için fazla zaman harcadığımızı hissetmenin bizi strese sokacağını kolayca görebiliriz.

Hayatınızdaki en önemli stres faktörlerinin neler olduklarını anlarsanız, onlardan mümkün olduğunca kaçınmak için daha donanımlı olabilirsiniz. Örneğin, bir dizi insandan sorumlu olan ve o kişilerin davranış profillerini iyi bilen bir yöneticiyseniz, gizli tehlikelerden ve tuzaklardan kaçınabilirsiniz. Nasıl baş edeceğinizi bilmek, stresi büyük oranda engellemenize de yarayacaktır. Böylelikle grubun üretkenliğini devam ettirebilirsiniz.

Şimdi okuyacağınız kısım ironik bir dille yazılmıştır, lütfen okurken bunu göz önünde bulundurun.

Kırmızılar için stres faktörleri

Bir Kırmızıyı strese sokmak istiyorsanız, özgüvenini kırmak için aşağıdakileri deneyebilirsiniz.

Yetkilerini elinden alın

Karar verme sürecine dahil olmamak bir Kırmızı için gerçekten zordur. Kendi fikirlerinin daha iyi olduğunu düşünmekle birlikte, projelerin başında olması gereken kişinin kendisi olduğuna inanır.

Sonuç almasına engel olun

"Hiçbir ilerleme kaydedemediysek onca işi boşuna yaptık demektir." Böyle bir anlayış, bir Kırmızının yoğun stres yaşamasına neden olabilir. Çevresindekiler dikkatli olmalıdır çünkü Kırmızı bir günah keçisi arayacaktır.

Her türlü zorluğu ortadan kaldırın

Her şeyin çok kolay olması sıkıcıdır. Kırmızı davranışı tanımlayan bir şey vardır: Problemlerle ve zorluklarla başa çıkma becerisi. Çözülecek bir problem ve mücadele edilecek bir şey yoksa, Kırmızılar motivasyon eksikliği hisseder. Pasif kalır, yapacak bir şeyi olmadığına inanırlar. Tempoları düşer ve bu durumu tersine çevirmek çok zor olabilir.

Zamanı ve kaynakları boşa harcayın ve mümkün olduğunca verimsiz çalışın

Hiçbir şey yapmadan boş boş oturmak zaman kaybı anlamına gelir. Aslında bir şeyler yapıyor olsanız da maksimum performansınızı sergilemiyor ya da zamanınızı etkin olarak kullanmıyorsanız, bir Kırmızıya göre zamanınızı boşa harcamışsınız demektir. Bir yöneticinin gözüyle bakıldığında bu kaynak ve zaman israfıdır, dahası bir Kırmızı için başlı başına bir stres nedenidir. Muhtemelen hemen kurumsal verimliliği değerlendirecektir.

Her şeyin bir rutine dönüştüğünden emin olun

Olağan ve tekrarlayan görevler Kırmızılar için öldürücü darbedir. Sıkıcıdır. Kırmızılar konsantrasyonlarını kaybedecek ve yapacak başka bir şey bulacaklardır. Rutin işler yapmayı sevmezler. Detaylar uzmanlık alanları değildir ve bunu onlar da bilir. Bir Kırmızı büyük resmi görmekte daha iyi olduğuna inanır, bu yüzden bu boş rutin işlerle başkaları ilgilenmelidir.

Bir sürü aptalca hata yapın

Hatalar olabilir ama aptalca hatalar... İşte onlar tamamen farklı bir şeydir. Aptalca hatalar son derece gereksizdir ve insanı inanılmaz rahatsız eder. Bir Kırmızı etrafındakilerin beyinsiz olduğunu düşünüyorsa, çıldırır. "Ne yapmaları gerektiğini niçin anlamıyorlar? Ne kadar zor olabilir ki?"

Diğer insanları kontrol etmesine izin vermeyin

Bir Kırmızının kontrol ihtiyacı kapsamlı olabilir. Bu sadece olayları ve detayları kontrol etmekle ilgili değildir; insanları da kontrol etmek isterler. Ne yapıyorlar, nasıl yapıyorlar vb. Bu kontrolü ellerinden alırsanız, Kırmızı öfkeden deliye dönecektir.

Sık sık sakin olmasını ve sesini alçaltmasını söyleyin

Kızgın olmadıklarında, kızgın oldukları söylenirse çıldırırlar. Evet, yapıları gereği diğer insanlardan çok daha çabuk sinirlenirler ama bu sürekli sinirli oldukları anlamına gelmez. Bu gereksiz suçlama Kırmızının sinirlenmesine neden olabilir, gerçekten çok kızabilir.

Bir Kırmızı kendini stres ve baskı altında hissederse ne yapar?

Herkesi suçlar. Bir Kırmızının etrafı aptallarla dolu olduğundan, suçlayacak birini bulmaları kolaydır. Bir şeyleri berbat ettiği için birini azarlayacaksa, olayları abartabilir. Dikkatli olun! Eline fırsat geçerse canınızı acıtabilir. Size tavsiyem Kırmızının gazabından uzak durmaya çalışın!

Kırmızılar diğer renklere kıyasla çok daha talepkardır. Kendilerinden ve sizden beklentileri yüksektir. Stres altındayken her zamankinden daha talepkar ve hırslı olurlar.

Kırmızı birey iş arkadaşlarını dışlayabilir. Kendini kapatır, elindeki göreve odaklanır ve daha fazla çalışır. Unutmayın ki öfkesi ve hayal kırıklığı yüzeyin hemen altındadır. Patlamaya hazır bir bomba gibidir. Lütfen onun yanındayken davranışlarınıza ekstra dikkat edin.

Kırmızıların stresi yönetmesine yardımcı olabilir miyim?

Kırmızı bireye emir verme yetkiniz varsa cevap basit. Kendine hâkim olmasını söyleyin. Bu gerçekten işe yarayacaktır. Stresli durumlarda Kırmızının işini kolaylaştırmak için uygulayabileceğiniz bir diğer yol ise onu eve yollamak ve fiziksel egzersiz yapmasını söylemektir. İçinde biriken tüm o öfkeyi ve negatif enerjiyi atabileceği bir şey bulmalıdır. Mesela onu koşabileceği, birileriyle rekabet edebileceği, grubun menfaatlerine zarar vermeden kazanma arzusunu tatmin edebileceği yerlere gönderin. Geri geldiğinde saldırgan ve öfkeli tavırlarının ciddi oranda azaldığını görürsünüz.

Sarılar için stres faktörleri

Herhangi bir nedenden dolayı bir Sarıyı strese sokmak istiyorsanız, dengesini bozmak için aşağıdakilerden birini deneyebilirsiniz.

Görünmezmiş gibi davranın

Sarıların itici gücünü hatırlıyorsunuz değil mi? "Bana bakın! Buradayım!" Dengelerini bozmak istiyorsanız, kendilerini görünmez hissetmelerini sağlayın. Görünmez hissediyorsa, görünmez olduğuna inanır. Göz ardı edilmiş hisseder ve bu kesinlikle stres yaratacaktır.

Çok şüpheci olun

Şüphecilik, Sarılar için oldukça olumsuz bir şeydir ve strese neden olur. Her şeyi iyi tarafından görmek isterler; Sarılara göre günlük hayattaki olaylara gerçekçi gözle bakanlar felaket tellallarıdır. Karamsarlık ve olumsuzluk, Sarıların içindeki coşkuyu öldürür ve gerilmelerine yol açar.

İşleri sınıflandırın ve düzenli hale getirin

Kırmızılar gibi Sarılar da rutinden, tekrarlayan görevlerden ve dolu ajandalardan kaçar. Diğer insanların programlarını büyük bir memnuniyetle ayarlayabilirler ama kendileri için aynı şeyi yapamazlar. Programlara uymak Sarıya göre değildir. Planlarınızdan birine katılması için onu zorlarsanız, Sarı arkadaşınızın öfke patlamasını en ön sıradan izleyebilirsiniz.

Gruptan soyutlayın

Bir Sarı için konuşacak birinin olmaması herhalde hayatta başa gelebilecek en kötü şeydir. Konuşma ihtiyaçları çok yüksek olduğundan, onları dinleyecek birine ihtiyaç duyarlar. Şirketteki küçük bir ofise hapsolmak Sarı için ölümden daha

ağır bir cezadır. Kendisini sınır dışı edilip Sibirya'ya sürgüne gönderilmiş gibi hisseder.

İş yerinde şaka yapmanın uygunsuz bir davranış olduğunu söyleyin

"Kimse şaka yapmıyor mu? Buradaki herkes mizah anlayışını mı yitirdi? Cenazede falan mıyız?" Danışmanların eğlenecek zamanı olmadığını gören bir Sarı bana aynen bu yorumu yapmıştı. Aşırı ciddiyet yoğun stres yaşamasına neden olmuş, deneme süresi bitmeden işten ayrılmıştı.

Karar vermeden önce dikkatlice ve iki kere düşünmesini söyleyin

Doğallığına gem vurmak, kızgın tavayı sapından tutmak gibidir. Kesinlikle işe yaramaz. Karmaşaya neden olur. Sarı etrafındaki herkesi gürültülü bir şekilde stres sarmalına dahil etmeye çalışır. Unutayın ki bir Sarının yaşadığı stresi anında fark edersiniz. Aksini düşünmeyin bile.

Önemsiz şeyler konusunda sürekli tartışma çıkarın

Gereksiz tartışmalar bir Sarı için çok yorucudur. Aslında bu bir paradokstur çünkü Yeşillerin aksine Sarılar çatışmadan korkmaz. Ancak haddinden fazla gerginlik ve kaos, pozitif ve eğlenceli yapılarına zarar verir. Bunun sonucunda da büyük bir stres yaşarlar. Tartışmalarla başa çıkabilirler. Fakat aşırıya kaçılması halinde Sarılar oyunun tam merkezinde olamadıklarını hisseder ve parıltılarını kaybederler.

Toplum içinde küçük düşürün

Diğer insanların yanında olumsuz geri bildirim alan bir Sarı bundan hiç hoşlanmayacaktır. Sizinle tekrar konuşmasını beklemeyin. Ayrıca, aşırı savunmacı bir tavır takınacaktır. Durum böyleyken ne yapsanız sonuç alamazsınız.

Bir Sarı kendini stres ve baskı altında hissederse ne yapar?

Dikkatleri üzerine çekmek için normalden daha fazla çaba harcayacaktır. Egosu geri planda kalmasına izin vermez, ruh halindeki olumsuzluğu mutlaka telafi etmelidir. İlgi ve dikkat çekmek ona kendini daha iyi hissettirecektir. Yalnız şöyle de bir risk var: Sarı her zamankinden daha çok konuşacak, kendisini her şeyin merkezine koymaya çalışacaktır.

Bunun mümkün olmadığını düşünebilirsiniz ama aynı zamanda aşırı ve gerçekçi olmayan bir iyimserlik riski de vardır Gerçekten stres altında olan bir Sarıyla başa çıkmaya çalışmadıysanız bugüne dek hiç büyük bir zorlukla karşılaşmamışsınız demektir. Kendisinin bile inanamayacağı kadar tuhaf ve çılgın planlar yapacaktır. Bu sadece doğasında olan stresle başa çıkma mekanizmasıdır.

Sarıların stresi yönetmesine yardımcı olabilir miyim?

Bir parti düzenlemelerine izin verin. Sosyal ortamlarda insanlarla birlikte olmaya ihtiyaç duyarlar. Bu çok acil ve hayati

bir ihtiyaçtır. Uzun süre stres altında yaşarlarsa hüzün ve perişanlık bataklığında boğulabilirler. İşler kötü gidiyorsa, onlara sosyal aktiviteler önerin; gezip dolaşsınlar, parti düzenlesinler ya da en basitinden bir yemek organize etsinler. Pahalı ya da süslü bir parti olmasına gerek yok, Sarı bir süreliğine kendini oyalasın azıcık keyiflensin yeter. Bu arada, ortamın gerçekten EĞLENCELİ olduğundan emin olun!

Yeşiller için stres faktörleri

Bir Yeşili strese sokmak istiyorsanız, aşağıdaki pek de hoş olmayan şeyleri yapabilirsiniz.

Güvende hissetmemelerini sağlayın

Onlara daha önce hiç yapmadıkları bir iş verin ve ne yapmaları gerektiğini söylemeyin. Üstüne üstlük, omuzlarına mükemmel bir performans beklentisi yükleyin. Gerçekçi olmayan talepleri olan insanlarla toplantıya sokun ve onları yalnız bırakın. Konuşmalar sırasında sesler yükselirse, onları desteklemeyin. Başlarına öfkeli bir Kırmızı koyun. Stres yavaş yavaş damarlarında akmaya başlayacak ve hayatları cehenneme dönecektir.

Çok sayıda işi yarım bırakın

Bitmemiş görevler ve yarım kalmış işler Yeşiller için hayli rahatsız edicidir. Yeşiller her şeyin uyumlu olduğundan emin olmak ister ve süreci anlamadıklarında huzursuz olurlar. Bitmemiş projeler, başlanmış ama gelmemiş işler, ne zaman sona ereceği belli olmayan görevler Yeşiller için tam bir karmaşa-

dır. İşte bu yüzden Sarıların varlığı bile Yeşilleri strese sokmaya yeter.

Sürekli yakınında olun

Bir Yeşil özel bir alanı olmadığında, dünyadan uzaklaşmasını sağlayacak bir yere sahip olmadığında çabucak strese girer. Diğer insanları da sever tabii ama yalnız kalmaya da ihtiyaç duyar. Yalnız kalmak gibi bir imkanı yoksa doğru dürüst düşünemez.

Ani ve hızlı değişiklikler ve beklenmedik yön değişimleri

Bu Kırmızılar ve Sarıların uzmanlık alanıdır. Hızlı kararlar onları motive eder. Yeşiller içinse beklenmedik ve hızlı değişiklikler işkencedir. Konuya olan ilgilerini tamamen kaybederler. Bir Yeşil sabah bir emir aldı diyelim, tam nasıl yapacağını düşünürken tam tersini söyleyen yeni bir emir geldi. İşte bu değişimlerin en kötüsüdür.

Bir şeyi sil baştan yapmasını isteyin

Bir şeyin tekrar yapılmasını istemek, kötü olmuş demekle aynıdır. Bir şeyin tekrar yapılması gerekiyorsa, demek ki ilk seferinde yeterince iyi yapılmamıştır. Başka bir deyişle, olumsuz bir geri bildirimdir. Yani o işi yapan kişi de başarısız ve son derece yetersizdir. İşte Yeşil altta yatan mesajı bu şekilde okur ve hemen strese girer. "Burada kimse beni sevmiyor!"

Yeşile, "Beni dinle! Her konuda hemfikir olamayız," deyin

Bir iş grubu ya da aile içinde anlaşmazlık yaşamanın kaçınılmaz sonu strestir. Sadece baş belası olan tipler çatışmadan hoşlanır. Anlaşmazlıklar, özellikle de aile içinde yaşandığında son derece ciddidir. Yeşil böyle bir durumda ne yapması gerektiğini bilemeyecektir.

Onu spot ışıklarının altına itin

Yeşiller hiçbir şekilde ilgi odağı olmak istemez. Üç kişiden daha kalabalık gruplar Yeşiller için büyük gruplardır, hele ki gruptakileri tanımıyorlarsa. Tüm gözlerin üstünde olmasına neden olursanız, başını eğip yere bakacaktır. Huzursuzluğu hemen fark edilir ve gruptaki diğer kişiler de strese girer. Bu, kimsenin iyiliğine değildir.

Bir Yeşil kendini stres ve baskı altında hissederse ne yapar?

Susar ve çekingen bir duruş sergilerler. Beden dili katı ve kapalıdır. Stresi tetikleyen sizseniz, sizinle hiçbir şekilde iletişim kurmak istemediğini belli eder. Bazı Yeşillerde 'Apati' adı verilen aşırı ilgisizlik, duygusuzluk durumu görülebilir. Normal şartlar altında sevdikleri ve önemsedikleri insanlara karşı bile soğuk ve anlayışsız bir tutum takınırlar.

Yaptıkları her şeyden tereddüt etmeye de başlarlar. Belirsizlik onları ele geçirir. Stres Yeşillerin kendini güvensiz hissetmesine ve hata yapmaktan korkmasına neden olur. Hem

işte hem evde bu durumla karşılaşmak mümkündür. Çocuğu hastalanan bir Yeşil hiçbir şey yapmayıp duruma seyirci kalabilir çünkü hata yapmaktan korkuyordur. Durumu içselleştirip kendini suçlaması ve tamamen içine kapanması da olasıdır.

İş ortamında gidişat biraz daha farklıdır. Olaydan olaya farklılık gösterir. Birçok Yeşil dik başlılık yapabilir, değişimin her türlüsünü reddederek etrafındakileri kızdırabilir. Bazen belirli bir yöntemin işe yaramadığını gördüğü halde kesinlikle müdahale etmez. Kulağa oldukça garip gelse de tipik Yeşil inatçılığı dizginleri ele alır ve herhangi bir şey yapmalarına engel olur.

Yeşillerin stresi yönetmesine yardımcı olabilir miyim?

Hiçbir şey yapmamalarına izin verin. Bırakın biraz diledikleri gibi zaman geçirsinler; bahçeyle ilgilensinler, uyusunlar ya da rahatlatacak herhangi bir şey yapsınlar. Bunların yanı sıra onları sinemaya göndermek (çok kalabalık olmayan gruplarla ya da mümkünse tek başlarına) ya da iki günde okuyup bitirebilecekleri bir kitap vermek de iyi bir fikir olabilir. Hiçbir şey yapmak istemeyeceklerdir. Stres belirtileri hafifleyene dek hiçbir şey yapmamalarına izin verin. Zamanla normal hallerine döneceklerdir.

Maviler için stres faktörleri

Herhangi bir nedenden dolayı bir Maviyi strese sokmak istiyorsanız, hesaplamalarının yanlış çıkmasını sağlayıp onu sinirlendirmelisiniz.

Ona, "Neden bahsettiğini bilmiyorsun," deyin

Mavilerin, yapılan eleştirileri kişisel almadıklarına inanıyor olabilirsiniz, ancak durum pek de öyle değildir. Yapılan eleştirinin yanlış ve temelsiz olduğuna inanıyorlarsa, epey sıkıntı yaşarlar. Çatışmaktan ya da ilişkinizin bozulmasından korkmadıkları için değil, sadece mükemmeliyet duygularına leke sürülmüştür.

Yönetim ekibinin anlık bir karar vermesini sağlayın

Maviler değişikliklere açıktır çünkü hiçbir şeyin tam anlamıyla tamamen mükemmel olduğuna inanmazlar. Ancak değişimin arkasındaki nedenleri bilmek isterler. Değişiklik planda yoksa önceden planlanmamıştır. Planlanma eksikliği de kötü sonuçlar doğurur. Özetle, şiddetli baş ağrıları kaçınılmazdır.

Ona, "Bazı risk ve belirsizlikler söz konusu ama yine de devam edeceğiz," deyin

Her şeyde belirli bir risk vardır. Bir Mavi her yerde, her şeyde risk görebilir. Bir Kırmızı uçaktan paraşütsüz atlamanın, bir Mavi ise yeni bir çim biçme makinesi almanın çok riskli olduğunu söyleyebilir. Başınıza ne geleceğini hiçbir zaman bilemezsiniz. İşler hızlandıkça, riskler büyür.

Şöyle bir şey söyleyip onu şaşırtın: "Uzak akrabaların geliyor! Ne harika değil mi?"

Her şeyin bir düzeni vardır, rahat bir tempoda çalışmanın da belirli bir plana göre mutfağı yenilemenin de. Ailenin yarısı haber vermeden gelirse, planlar alt üst olur. Bir Maviye asla

sürpriz yapmamalısınız. Planlarının tamamını size söylememiş olabilir. Yani büyük bir probleme neden olabilirsiniz.

Şöyle deyin: "Haayırrr... Burada ne oldu?"

Sadece ahmaklar ve dikkatsiz insanlar hata yapar. Maviler hata yapmaz. Dolayısıyla biri hata yapıp Mavinin planlarını berbat ederse Mavi kapıyı kapatır ve o kişiyi dinlemeyi reddeder. Projenin mahvolduğunu duymak istemez, kendi kısmını yapmaya devam eder, yaptığı şey artık bir anlam ifade etmese bile...

Şunu söyleyin: "Bürokrasiyi unut. Daha yenilikçi olmalıyız!"

"Hiç hayal gücün yok mu? Burada daha esnek olmalıyız." Böyle söylemek bir Mavinin iş yerinde ayağını kaydırmak için yeterlidir. Kuralları çiğneyen insanlara karşı temkinli olunmalı ve bu insanlar kontrol altında tutulmalıdır. Mavi hiçbir işin prosedüre uygun olarak yapılmadığı bir kurumda çalıştığını düşünürse, önemli ölçüde direnç gösterebilir.

Ona şunu hatırlatın: "Daha büyük riskler almamız gerekiyor!"

Bu, bir önceki maddenin bir başka versiyonudur. Doğru doğrudur, düzgün hazırlanmak en önemli şeydir, en başından en sonuna kadar... Hatta bu, kitapta bile yazar. Dolayısıyla bir Mavi kendi bildiği gibi hazırlanamazsa (bazen bu hazırlanma süreci fazla ağır ilerleyebilir), strese girer. Mavi, spontane kelimesinin tamamen zıttıdır. Belirli bir konu hakkında yeteri kadar araştır-

ma yapmamış bir Mavinin anlık tepkiler vermesini beklemeyin. O kadar çok çekincesi vardır ki söyleyecekleri hiçbir işinize yaramaz. Dediğim gibi önce güzelce hazırlanmalıdır. Aksi takdirde sıfır noktasındaymış gibi hareket edecektir.

Etrafını aşırı duygusal insanlarla sarın

Hayır, olamaz! Gereksiz duygusallık hoş değildir. Tuhaf ve karmaşık bir durum yaratır, Mavi birey böyle şeyleri hiç sevmez. En önemli şey mantıktır. Mantıklı davranmazsanız Mavinin sabrını zorlarsınız. Kendini kapatacak ya da ortalıktan kaybolacaktır. Dahası sizi aşırı duygusal, beynini kullanamayan biri olarak hafızasına kazıyacaktır.

Bir Mavi kendini stres ve baskı altında hissederse ne yapar?

Aşırı kötümser bir moda girer. Ah evet... Normalden daha karamsar olmayı gerçekten başarabilir. Birdenbire tüm ışıklar söner, her yer kararır. Depresyona bile girebilir. Uyuşukluk ve halsizlik yaygın görülen tepkilerdir. Hiçbir şey ilgilerini çekmez. Etrafındakiler için durum vahimdir. Tüm bunlara ek olarak, bilgiçlik taslama hali de ortaya çıkar. Ukalalığı diğer insanları canından bezdirir. Çoğu insan stresli olduğunda bu durumu telafi etmek için temposunu arttırır. Maviler ise tam tersi şekilde hareket eder; gazı köklemek yerine frene basarlar. Hata yapma zamanı değildir. Etrafındakileri sürekli eleştirir. Gördüğü en ufak hatayı bile mutlaka dile getirir ki bunların sayısı epey fazladır. Her şeyi bilen, hiçbir şeyi beğenmeyen tavırları dayanılmaz boyutlara ulaşabilir.

Mavilerin stresi yönetmesine yardımcı olabilir miyim?

Biraz mahremiyet isterler. Düşünmek için yalnız kalmaya ve biraz zamana ihtiyaç duyarlar. Durumu analiz etmek ve bağlantıları anlamak isterler. Bunları tam olarak yapabilmeleri için onlara belirli bir süre verilmelidir. Zaman tanırsanız, eninde sonunda geri geleceklerdir. Ancak ağır bir depresyon veya derin bir korkunun içinde debelenme gibi bir durum söz konusuysa, daha etkili bir yardım sunmanız gerekebilir.

Sonuç: Farklı insanların stres altındaki tepkilerini incelemek bize nasıl bir katkıda bulundu? Bu incelemelerden çıkarılması gereken net bir ders var: Stres pek çok insan için olumsuz bir durumdur. Daha da önemlisi, stresliyken insanların normal davranışları şiddetlenir, abartılı bir hal alır. Bir Kırmızı etrafındakilere daha sert ve agresif davranır, bir Sarı somurtur ve dağılır, bir Yeşil normalden çok daha pasif ve çekimser bir tavır takınır, bir Mavi kendini tamamen kapatır ve ince eleyip sık dokuma konusunda sınırları zorlar.

En çok dikkat edilmesi gereken, insanları gereksiz yere strese sokmamaktır. Bunu zaten bildiğinizin farkındayım ama her bir profili strese sokan faktörleri anlamak yardımcı olabilir. Bir Kırmızıyı sinirlendirmekle bir Yeşili ya da bir Maviyi sinirlendirmek arasında ciddi farklar vardır. Stres kaynakları da strese verdikleri tepkiler büyük değişkenlikler gösterir. Hatta Kırmızının kendini toparlaması için bile belli bir baskı uygulamak durumunda kalabilirsiniz. Kırmızılar mücadelele-

ri, meydan okumaları sever. Her şeyin yolunda gittiği bir dünya Kırmızılar için çok sıkıcı olurdu.

Durum, profiliniz, günün saati, iş yükünüz, grubunuz, hava durumu... Bunlar gibi pek çok şey hayatımızda strese neden olur. Ancak, yeterince odaklanırsanız, çözemeyeceğiniz bir sorun olmadığını görürsünüz.

ON SEKİZİNCİ BÖLÜM

TARİHTEN YANSIMALAR

Hiçbir şey değişmedi... İnsanlar hep böyleydi.

Şu ana kadar okuduklarınızın tarihçesi

Bu bölüm kitapta anlatılanların temelini oluşturan araştırmaları anlatmaktadır. Tarihle, referanslarla, araştırmalarla ya da diğer insanların yaşamları boyunca deneyimlediği şeylerle ilgilenmiyorsanız bu bölümü atlayabilirsiniz. Diğerleri için anlatmaya başlıyorum: Uzun zaman önce...

Tüm kültürlerde insanları sınıflandırma ihtiyacı olmuştur. Taş Devri sonlandıktan sonra insanlar üzerine daha fazla düşünür olduk ve dünya üzerindeki tüm insanların farklı olduğunu keşfettik. Ne büyük sürpriz!

Peki, insanlar gerçekte ne kadar farklı? Bu farklılıklara ne tür açıklamalar getirildi? Muhtemelen bu konuda uygulanan

yöntemlerin sayısı dünya üzerindeki kültürlerin sayısı kadar çoktur. İlerleyen sayfalarda sizinle bazı örnekler paylaşacağım.

Yunanlılar

Milattan önce 460 ile 375 yılları arasında yaşamış olan Hipokrat tıbbın babası olarak anılır. O dönem yaşayan pek çok diğer doktorun aksine, Hipokrat batıl inançlara sahip değildi. Hastalıkların doğal sebeplerden kaynaklandığına, Tanrılar tarafından gönderilmediğine inanıyordu. Örneğin, Hipokrat'a göre epilepsi beyindeki bir tıkanmanın sonucuydu. Günümüzde bu herkes tarafından bilinen bir bilgi olsa da o zamanlar için çığır açan bir buluştu.

Humoral patoloji, başka bir deyişle dört sıvı kuramı, dört mizaçla ilişkilidir. Hipokrat'a göre mizacımız verdiğimiz tepkilerin temelini oluşturur. Buna kişilik ya da doğal ruh hali de diyebiliriz. Mizacımız davranışlarımızı kontrol eder.

Hipokrat vücudumuzdaki dört sıvı (kan, sarı safra, kara safra, balgam) dengede olduğunda sağlığımızın da iyi olacağına inanıyordu. Kustuğumuzda, öksürdüğümüzde ya da terlediğimizde bedenimiz bu maddelerin birinden veya birkaçından kurtulmaya çalışmaktadır.

Chloe kelimesi Yunanca kökenli olup 'sarı safra' anlamlarına gelir. Bunun yanı sıra iltihap ve asabiyeti de ifade eder. Dolayısıyla asabi kişi sarı safra ya da karaciğer tarafından kontrol edilir. Çabuk öfkelenen, sinirli, huysuz insanlar zaman zaman bu güçlü tepkileriyle etrafındakileri korkutur. *Choleric* kelimesinin hem 'sinirli' hem de 'ateşli, kızgın' anlamları vardır.



Latince bir kelime olan *sanguis* kan anlamına gelir. Kanlı canlı mizaca sahip olan bu insan kan, kalp tarafından kontrol edilir. Yaratıcı ve şanslıdır. Etrafa pozitif enerji yayar. Kanlı canlı, ümitli, güler yüzlü, neşeli ve rahattır. Kanlı canlı mizaca sahip kişiyi en iyi anlatan kelime 'iyimser'dir.

Ağırkanlı mizaca sahip insanların tavırlarını etkileyen merkez beyindir. 'Phlegm' balgam demektir. Balgam yoğun ve akışkan olmayan bir maddedir, ağırkanlı mizaca sahip kişinin yapısını sembolize eder. Bu insanlar soğukkanlıdır ve yavaş hareket ederler.

Son olarak sevdalı ya da melankolik mizaca sahip insanların vücudunda kara safra oranı yüksektir. Yunancada *melaina chloe* 'kara safra' anlamına gelir ve dalakta bulunur. Dolayısıyla bu kişiler genellikle melankolik ve kasvetli olarak algılanırlar. Sevdalı mizaca sahip kişiler için sık kullanılan bir başka kelime de 'kötümser'dir.

Artık Hipokrat'ın teorisini genel hatlarıyla biliyorsunuz.

Eski insanların gözüyle renkler: Aztekler

Aztekler 14. ve 16. yüzyıllar arasında Orta Meksika'da yaşamış yerli bir halktır. İnanılmaz derecede gelişmiş uygarlıklarıyla ve etkileyici tapınaklarıyla ünlüdürler.

Aztekler insanları farklı sınıflara ayırırken en iyi bildikleri şeyi kullandılar, yani dört elementi: Ateş, hava, toprak ve su. Bugüne kadar bu dört element farklı ruhsal durumları tanımlamak için kullanılmıştır ama Azteklerin bu fikri neden kullandıkları bilinmemektedir. Bu yaklaşımı benimsediklerinden emin olmamızın nedeni o dönemden kalma büyük taş ve kayalardaki oymalardır.



Ateş insanları tam anlamıyla ismini yansıtır: Çabuk öfkelenen, patlamalar yaşayan, biraz sinirli. Kılıcını kuşanıp kendi yolundan gitmek isteyen savaşçı kişilerdi, gerçek liderlerdi.

Hava insanları farklıdır. Onlar da kararlı insanlardır ama nispeten daha rahat ve sevecenlerdir. Tıpkı büyülü bir rüzgar gibi içinize girer, tozu dumana katarlar.

Toprak insanları işbirliği yapabilen gruptur. İstikrar ve güvenliği temsil ederler. Uzun süreli şeyler yaratmak ve geleceği inşa etmek onların işidir.

Peki, ya su insanları? Su, Azteklerin çok saygı duyduğu bir elementtir. Su karşısına çıkan her şeyi parçalayabilir ama aynı zamanda (tabii nasıl yapacağınızı biliyorsanız) onu şişelemeniz de mümkündür. Sessiz ve güvenli su insanları olan biten her şeyi gözlemler.

Gördüğünüz gibi, bu ayrımlar ile Hipokrat'ın kuramları arasında büyük bir benzerlik söz konusu, aslında aynı şeylere verilmiş farklı isimler.

William Moulton Marston: Renk dili neden yalnızca akli dengesi yerinde olan insanlar için geçerlidir?

William Moulton Marston sahtekarlıkları tespit etmek için sistolik kan basıncı testini geliştirmiştir. Bu keşif, modern yalan dedektörünün gelişimini sağlamıştır. Marston aynı zamanda psikoloji konusundaki makaleleri popüler dergilerde yayınlanan bir yazardır. 1928 yılında sağlıklı insanların davranış biçimlerinde görülen farklılıkları araştırdığı *Normal Kişilerin Duyguları* isimli çalışması yayınlanmıştır. Daha önceki dönemlerde akli dengesi yerinde olmayan insanlarla yapılmış, hem Jung hem Freud'a ait çalışmalar bulunmaktadır. Ancak Mars-

ton, DISA modeli (bu kitaptaki öğretilerin temeli olan model) olarak da bilinen çalışmanın temellerini atan ilk kişidir. Walter Clarke, Marston'un çalışmalarını keşfettikten birkaç yıl kadar sonra (1950'li yıllarda) yine Marston'un gözlemlerine dayanarak DISA modelini geliştirmiştir. Gördüğünüz üzere, bu model farklı insan davranışlarını kategorize etmek amacıyla kullanılmaktadır. Marston'un çalışmaları kişilik ve insan etkileşimleri konusunda çok yararlı bilgiler sunmuştur. Öte yandan, çoğu çalışma gibi bazı yönleriyle de eleştirilerin odak noktası olmuştur. Yine de çok değerli ve engin bir kaynak niteliğindedir. Yıllar içinde pek çok insan DISA aracı kapsamında değerlendirilmiş, büyük gelişmeler kaydedilmiş ve başarılı sonuçlar alınmıştır.

Marston insanların ne kadar farlı olduğunu göstermek için bir yol bulmuştur. Kişilikler arasındaki belirgin farklılıklar modelinin temelini oluşturmuştur. Günümüzde, aşağıdaki ayrımlar da yaygın olarak kullanılmaktadır:

Baskınlık, karşıtlıkların hâkim olduğu ortama aktiflik katar
İlham, uyumun hâkim olduğu ortama aktiflik katar
Teslimiyet, uyumun hâkim olduğu ortama pasiflik katar
Uyum, karşıtlıkların hâkim olduğu ortama pasiflik katar

Günümüzde DISC profilleri tüm dünyada kullanılmaktadır. Modelin adını oluşturan harfler ana özelliklerin baş harflerinden oluşan bir kısaltmadır. Marston modelin adındaki son harfi 'uyum' (İngilizce compliance sözcüğü) kelimesinden almıştır, ancak ben bu kitapta, bireyin türünü daha iyi açıkladığına inandığım için 'analitik yetenek' ifadesini kullanmayı tercih ettim.

Dominantlık, diğer bir deyişle baskınlık özelliği herhangi bir bireyin problemlere yaklaşımıyla ve zorluklarla başa çıkma tarzıyla ilgilidir. Bu aynı zamanda ölçülebilen tek şeydir.

İlham, diğer insanları etkilemekten hoşlanan kişiyi ifade eder. Bu özelliğe sahip insan diğerlerini kolayca ikna edebilir. Basit bir şekilde ifade etmek gerekirse, dominantlık harekete geçmekle, ilham vermek ise etkileşimle ilintilidir.



Sadık insanların en önemli yönlerinden biri de stabil olmak, yani istikrardır. İstikrar derecesi bireylerin değişimlere ne kadar açık olduğuyla ölçülür. İstikrar ihtiyacının güçlü olması değişime direnç gösterilmesi anlamına gelir; aynı şekilde değişimden keyif alan birinin istikrar ihtiyacının oldukça düşük olduğu söylenebilir. Bu tutum pek çok davranış biçimini doğurmaktadır. Nostaljiden hoşlanan, "Nerede o eski günler..." diye cümleye başlayan insanları hepimiz biliriz.

Son olarak, *analitik yetenek* kişinin kurallara ve düzenlemelere uyum gösterme derecesini gösterir. Bu, birbiriyle ilişkili bazı kişilik özelliklerini beraberinde getirmektedir. Bazı şeylerin yanlış olduğunu bir türlü kabul etmeyen kişilerde buna sık rastlarsınız. Kalite önemlidir.

Muhtemelen fark etmişsinizdir, ister modern psikolojinin öne sürdüğü bir kuram olsun ister Latin Amerika'daki Azteklerin bir buluşu, temelde kişilik özelliklerinin tümü aynı renkle ilişkilendiriliyor. Renkler kritik bir nokta değil, sadece sisteme aşina olmayanların profilleri daha iyi anlamasına yarayan bir yöntem. Yirmi yıldır bu konuda insanlara eğitim veren bir danışman olarak renklerin öğrenimi kolaylaştırdığını düşünüyorum.

Marston 1930'lu yıllarda bu konuyla ilgili araştırmalarını sonlandırdı. Pek çok insan bu araştırmalardan yararlandı ve önemli bir araç geliştirdi. En son açıklanan verilere göre son otuz beş yılda neredeyse 50 milyon insan bu aracı kullanmıştır. Örneğin Amerikalı Bill Bonnstetter bireyin bütünüyle analiz edilmesine yarayan tanımlayıcı araçlar geliştirmek konusunda inanılmaz başarılar elde etmiştir. Amerika Birleşik Devletleri'nde, TTI Success Insights adlı şirket ise müşterilerine çok kapsamlı bir analiz aracı sunmaktadır. (Daha detaylı bilgi için ttisuccessinsights.com adresini ziyaret edebilirsiniz.)

Ancak şu önemli noktayı unutmamak gerekir: Teoride, yazılı teorilerle pratik uygulamalar arasında bir fark yoktur. Ancak gerçek hayatta çok büyük farklar mevcuttur.

Marston'un teorisindeki dört temel kişilik özelliğini tanımladım ama unutmayın ki çoğumuz iki rengin kombinasyonundan oluşuyoruz.

ON DOKUZUNCU BÖLÜM

GERÇEK HAYATTAN SESLER

Elinizde tuttuğunuz bu kitap *Etrafım Aptallarla Dolu: Anlaşılamayan İnsanları Anlamanın Yolu* adlı kitabın dördüncü baskısının çevirisidir. İsveççe baskı piyasaya çıktığında İsveç'te yaklaşık on beş bin kişi tarafından okundu. Ben bu kitabı yazdım çünkü yıllarca eğitim kursları, dersler vb. ortamlarda insanlar bana daima, "Bu sistemle ilgili daha fazla bilgiyi nereden edinebiliriz?" diye sordu. Şu ana kadar verdiğim cevap hep, "Hiçbir yerden," oldu. Daha sonra bu kitabı yazıp sizlerin beğenisine sundum ve böylelikle sizler konuyla ilgili daha fazla bilgi edinme fırsatına eriştiniz.

Bir yazar her zaman diğer insanların, yazdıkları hakkında ne düşündüğünü bilmek ister. Kurgu da yazan biri olarak gerçeği duymanın şok etkisi yaratabileceğinin farkındayım fakat bu aynı zamanda bir meydan okuma ve ben kendime meydan

okumayı seviyorum. Bu sebeple tamamen farklı profillere sahip dört kişiyle röportaj yaptım, sisteme dair görüşlerini ve aynı zamanda sahip oldukları renge göre günlük hayatlarını nasıl değerlendirdiklerini sordum. Okurken lütfen sadece verdikleri cevaplara değil, sorulara cevap verme şekillerine de dikkat edin. Cevap verme şekillerinin de sizler için cevapların kendileri kadar öğretici olabileceği düşüncesindeyim.

Helena, yaklaşık elli çalışanı olan özel bir şirketin CEO'su. Çoğunlukla Kırmızı, Yeşil ya da Maviden tamamen uzak, çok az da Sarı.

Bu kitapla ilgili ne düşünüyorsunuz? Yani DISA dili?

Bence yanlış anlamaları önlemenin etkili bir yolu. Konuyu hemen kavradım, bu yüzden kitap daha kısa olabilirdi diye düşünüyorum. Böylece konuya daha çok odaklanabilirdim, pekiştirmelerden hoşlanmıyorum. Ancak kesinlikle faydalı bir kitap. Geçen Noel'de bütün iş arkadaşlarıma bu kitabı hediye ettim ve okumalarını istedim. Neredeyse hepsi okudu.

Bu kitaptan çıkardığınız en önemli ders ne?

En basitinden artık lafı dolandırmak zorunda değilim. Dahası personelim bir despot olmadığımı biliyor, ben sadece Kırmızıyım. Kızgın değil, kararlı olduğumu anlıyorlar. Okuduklarım arasında en ilginç olansa Mavilerin davranışlarıyla ilgili kısımdı. Bazı şeyleri benim gördüğümden farklı şekilde görüyor olmaları üzerine daha önce hiç kafa yormamıştım. Artık onlar için sürecin daha önemli olduğunu anlıyorum, bu yüzden bir işi yapmaları bu kadar uzun sürüyor.

Başka?

Hayır. Şey, aslında evet, Sarılar. Onları hep merak etmişimdir. Tüm o gevezelikler... Böyle davranan bazı tanıdıklarım var. Sadece oturup konuşurlar ve ağızlarından dikkate değer pek bir şey çıkmaz. Mesela komşum. Sürekli planlar yapar ama hiçbirini gerçekleştirmez. Bu durum beni rahatsız etmiyor fakat karısı şimdiye kadar çoktan delirmiş olmalı. Şirketimdeki Sarılar deseniz, en az onlar çalışıyor. Ama bence bu büyük bir sorun değil. Sadece kararlı duruşumu koruyor ve isteklerimi yerine getirmelerini talep ediyorum. Suratlarını istedikleri kadar ekşitsinler, takılmıyorum. Sonuçta yumuşak ve sevimli olmak için burada değilim.

Yeşillerle ilgili bir deneyiminiz oldu mu?

Elbette... Evet, ne desem? (Helena uzun bir süre duraksadı ve camdan dışarı baktı.) Onlara da ihtiyaç var tabii. Sadık ve görevlerini bilen kişiler. Ama dürüst olmak gerekirse arkamdan konuştuklarını hiç fark etmemiştim. Fakat kesinlikle doğru. Dedikodu yapmakta üstlerine yok. Küçücük bir değişiklik bile yemekhanede bir dedikodu fırtınası başlatıyor. Sonrası ardı ardına yapılan spekülasyonlar... Genelde konuşulanlar tamamen yanlış ve hatalı bilgiye dayalı. Sorularını gelip yüzüme sorsalar daha kolay olmaz mı? Bir yöneticinin ofisine girip soru sormak ne kadar zor olabilir ki? Sorularına her zaman dürüstçe cevap vereceğimi biliyorlar. Yani bu lafı dolandırma olayı sinir bozucu. Bu şirkette birbirimize karşı dürüst olmamız gerektiğini kaç kez söyledim bilmiyorum. Bu o kadar zor mu?

Düşüncelerini sizinle paylaşmadıkları fikrine nereden kapıldınız?

Tabii ki kızacağımdan korkuyorlar. Bunu daha önce hiç düşünmemiştim. Sırf ara sıra birine sesimi yükselttiğim ya da dik dik baktığım için asabi olduğumu düşünüyorlar ama sadece söylediklerimin önemli olduğunu vurgulamaya çalışıyorum. (Duraksadı.) Konuşmanın gergin geçmesi şahsen umurumda değil, gerilmekle kızgın olmak farklı şeyler. Fakat bazı kişilerin güçlü bireylerden uzak durduğunu yeni öğrendim. Yine de yetişkinler arasında böyle şeyler yaşanmasına hiç anlam veremiyorum.

Sizce bu olgun birine yakışmayan bir davranış mı? Yani ne düşündüğünü söylememek?

Olgun olmamak. Aslında sahtekarlık demeyi yeğlerim. Damla çikolatalı kurabiyeyi izinsiz yediğini itiraf etmekten kaçınan bir çocuktan ne farkı var ki? Yediğini biliyorum, öyleyse bunu inkar etmenin ne anlamı var? Bunu gerçekten anlamıyorum. Sadece hatalarını kabul et! Neden bu kadar zor? Yaptığın veya yapmadığın şeyi itiraf et ve yolumuza devam edelim. Ama inkar etmek veya kaçmak... İşte bu beni deli ediyor.

Peki. Diğer renklere bir bakalım. Mavilerin baş edilmesi en kolay renk profili olduğunu söylediniz. Sarılara oranla daha kolaylar. Peki ya diğer Kırmızılar? Sizinle aynı profile sahip olanlar?

Genellikle sorun yaşamıyorum. Yapmamız gerekeni yapıyoruz. Benim dışımda beş kişiden oluşan bir yönetim ekibim var.

Üçünün Kırmızı olduğunu söyleyebilirim. Ya da durun, ikisi Kırmızı biri Kırmızı/Sarı. Biri Mavi, kontrolden sorumlu kişi. Ve sonuncusu... Söylemesi zor. Hem hayalci hem de detaylara takılan bir yapısı var. Sarı/Mavi olabilir mi?

Evet. Sıkça rastlanan bir kombinasyon. Yani ekipte hiç Yeşil yok?

(Gülümseyerek) Evet.

Kırmızı davranış sistemi genel anlamda sizde nasıl çalışıyor?

Şey, bu kitabı okumadan ve kendi profilimi keşfetmeden önce bunun hakkında çok fazla düşünmemiştim. Olaylara yaklaşım tarzım hakkında gerçekten kafa yormamıştım. Fakat okudukça iş hayatında karşılaştığım bazı sorunlara kendimin neden olduğunu daha iyi anladım. İnsanların gerçek duygularını gizlemesi hikayenin sadece bir kısmıydı. Davranışlarımın bazı insanları korkuttuğu ya da sindirdiği hiç aklıma gelmedi. Çok hızlı karar verdiğimde ya da işler düzgün bir şekilde planlanmadığında zaman zaman karışıklık çıktı. Tabii ki bir şeye karar vermeden önce etraflıca düşünmem gerektiğini biliyorum ama bir anda oluveriyor işte. Aklıma bir fikir geliyor ve bir bakmışız ekipçe o fikrin peşinde sürükleniyoruz.

İyice düşünmeden verilen kararların sonuçları neler oluyor? Aklınıza gelen bir örnek var mı?

Tonlarca. (Kahkaha attı.) Bir keresinde alacağım maaşı bile sormadan bir iş teklifini kabul etmiştim. Sonradan öğrendim ki ekstra mesai ücreti yokmuş ve haftada altmış saat çalışmam

gerekiyormuş. Bir kere de birini işe almıştım ama sonradan işe yaramazın teki olduğu ortaya çıktı. Herhangi bir referans istememiş, alanında uzman biri olduğunu varsaymıştım. Ama sonradan anladık ki ne sektörü tanıyormuş ne de ürünü biliyormuş. Tam bir dolandırıcıymış. Maalesef ondan kurtulana kadar geçen süre bize çok pahalıya mal oldu. Bir sürü para, yüz binlerce dolar...

Kulağa pek iyi gelmiyor. İş dışında durumlar nasıl? Kişisel ilişkilerinizi nasıl yönetiyorsunuz?

O alanlarda çok daha az düşünüyorum ama bu biraz komik. Bu kitabı eşime gösterdim ve okumasını istedim. Okumadı fakat ısrarı elden bırakmadım ve okumasını istediğim kısımların altını çizdim.

Kırmızıların davranışlarını mı?

Kırmızıların davranışları. Bir kısmını okudu. Muhtemelen karısını tanıdı. Biraz güldü ama şimdi düşünüyorum da net bir yorum yapmadı.

Yeşillerin davranışlarıyla ilgili herhangi bir yorum yaptı mı?

Hayır.

Sizce nasıl bir ikilisiniz? Yani bir takım olarak?

Biz nasıl bir ikiliyiz? (Sesli bir kahkaha attı.) Ben ona ne yapılması gerektiğini söylüyorum, o da yapıyor. Daha elindeki işi bitirmeden başka bir iş buluyor ve ona havale ediyorum.

Daha sonra işi bitirmediği için sinirleniyorum. Fakat hayatı boyunca hiçbir işi bitirmedi. Çoğu zaman bu duruma gülüyoruz. Aslında karışıklığı ben yaratıyorum ama sonunda onu suçluyorum. Anlayacağınız, hiç kolay bir hayatı yok.

Anlıyorum. Kırmızı davranış profilinizi göz önünde bulundurduğunuzda, sizi en çok zorlayan şey ne?

Bazı insanların basit bir karar vermesi çok uzun sürüyor ve bu beni delirtiyor. Fazla hızlı olduğumu biliyorum ama bazı insanlar da aşırı yavaş. Böylelerine hem iş hem de özel hayatımda rastlıyorum. Mesela oturma odamıza bir koltuk alalım dedik. Ben çok çalıştığım için eşimin almasına karar vermiştik (burada Helena kaşlarını kaldırdı ve yüzüne yavaşça bir gülümseme yayıldı). Ondan araştırma yapmasını istedim. İnternet, mobilya mağazaları, ikinci el mağazalar vb. yerlere bakacaktı. Ama her zamanki gibi hiçbir şey yapmadı! İki gün sonra sorduğumda hâlâ bir şey yapmamıştı. Bu yüzden ertesi gün öğle yemeği vaktinde ki o sırada tuvaletteydim, beş farklı seçenek bulup ona gönderdim. Ve beş saat sonra eve gittiğimde hâlâ kılını bile kıpırdatmamıştı. Ona patladım ve kendini bodruma kilitledi.

Pekala, güzel bir örnekti, teşekkür ederim. Ne kadar zamandır evlisiniz?

On dört yıldır. Tesadüfen tanıştık. Onda beni etkileyen şey gerektiğinde çenesini kapalı tutabilmesiydi, hâlâ da öyle. Ama bazen bir şeyleri ben söylemeden halletmesini istiyorum. O bende ne buldu derseniz, açıkçası hiç sormadım.

Onun bir Yeşil, sizinse bir Kırmızı olduğunuz düşünülürse, aranızdaki çatışmaları nasıl çözüyorsunuz?

Çok fazla çatışma yaşadığımız söylenemez. Tartışmayı çıkaran taraf genelde ben oluyorum. Ona da surat asmak düşüyor.

Surat asmak derken?

Günlerce üzgün bir halde gezebiliyor. Normalde onu bu haldeyken görmezden gelirim, kendi kendine düzelir. Ama bazen asık suratını görmekten yoruluyor ve derdinin ne olduğunu soruyorum. Yani onunla yüzleşiyorum.

(Duraksadı.)

Peki, sonra ne oluyor?

Sonra ne mi oluyor? Hmmm... Bir sorun olmadığını, her şeyin yolunda olduğunu söylüyor. Ama öyle olmadığını biliyorum. Düşündüklerini, hissettiklerini yüzünden anlayabiliyorum, dolayısıyla bir sorun olduğunu görebiliyorum. Aslında sorun asık suratlı olduğunu reddetmesi. Her ne kadar öyle olmadığını iddia etse de genellikle yaptığım ya da söylediğim bir şeyden ötürü üzgün olduğu apaçık ortada. Fakat sorun şu ki ne yaptığımı ya da ne söylediğimi hatırlamıyorum. Tahmin yürütmeye çalışıyorum ama bu kesinlikle imkansız. Genellikle laf arasında ağzımdan çıkan bir cümleden veya çoktan unuttuğum önemsiz bir yorumdan kaynaklanıyor. Eğer doğru bir tahmin yürütemezsem daha da çok somurtuyor. Bu durum haftalarca sürebilir, nasıl dayanıyor anlamıyorum.

Peki, bu şekilde nasıl devam ediyorsunuz? Sorunu çözemez misiniz?

Halının altına süpürüyoruz. Her şeyi unutuyorum ama anladığım kadarıyla kocam "çatışmaları" yerini sadece kendisinin bildiği özel bir arşivde saklıyor. Rafları şimdiye kadar çoktan dolmuş olmalı.

(Helena bir an düşündü ve sonra dedi ki) Şey... Düşüncelerimi paylaştığım, işleri kendi bildiğim gibi yaptığım için başım daima belaya girdi. Hiçbir zaman tam anlamıyla uyum sağlayamadım. Çocukken bile aptalca şeyler yapar, riskler alırdım. Büyüdüm ve şimdi düşünüyorum da iyi ki o riskleri almışım. Bu sayede bir yerlere geldim. Bu süreçte zorlandığım da oldu tabii.

Risk almak size ne gibi bir fayda sağladı?

Oturup düşünmek sizi hiçbir yere götürmez. Hayata geçirmediğiniz takdirde planlarınızın ne kadar harika olduğunun bir önemi yok. Bazen doğru yolda mı ilerliyorum acaba diye düşündüğüm oldu ama bunun beni durdurmasına asla izin vermedim. Zor anlar yaşadım, iflas ettim, işimi kaybettim ve bunun gibi şeyler. Bu deneyimleri yaşamak eğlenceliydi diyemem ama onlar beni şu an bulunduğum noktaya getirdi. Bence olay ne kadar bildiğiniz ya da ne kadar zeki olduğunuz değil, eyleme ne kadar döktüğünüzle ilgili. Ve ben bu konuda her zaman başarılı oldum, yani eyleme dökme konusunda.

Sizi tanıyan insanlara ne tavsiye edersiniz? Nelere dikkat etmeliler?

(Duraksadı.) Bazen biraz fazla aceleci olduğum gerçeği gözünüzü korkutmasın. Sırf sesimi biraz yükseltiyorum diye geri adım atmayın. Bazen insanları fazla zorluyor olmam kızgın olduğum anlamına gelmiyor. Ama onların da işe koyulması gerekiyor. Eşim ve ben ifade şeklimizin ne kadar farklı olduğuyla ilgili sık sık konuşuruz. Eşim on dakika kadar konunun etrafında dolaşır ve sonra esas meseleye gelir, bense doğrudan konuya girer ve insanlara en önemli noktayı söylerim. Belki az da olsa konuyla ilgili genel bilgiler verebilirim ama muhtemelen vermem. Ayrıca sürekli konuşmadan da çalışabileceğinizi aklınızda bulundurun. Farklı farklı şeylerle dikkatinizi dağıtmak yerine elinizdeki işe odaklanın. Sosyalleşme işini hafta sonu da yapabilirsiniz.

Hakan, ünlü bir televizyon kanalında reklam satışından sorumlu. Ağırlıklı olarak Sarı ama araya biraz da Yeşil serpiştirilmiş. Mavi ya da Kırmızı hiç yok.

Bu kitapla ilgili ne düşünüyorsunuz? Yani DISA dili?

Gerçekten harika! Çok sayıda insana ulaşması gereken inanılmaz derecede faydalı bir kitap. Ben de kitapta kendime dair çok fazla şey buldum. Muhteşemdi. Kitabı tanıdığım herkese gösterdim ve yazılanlar o kadar doğruydu ki hem şaşırdık hem de güldük. Kitabın büyük bir kısmını okudum, daha doğrusu çoğunlukla Sarılarla ilgili bölümleri okudum. Okuduğum her şeye katıldığım söylenemez ama çoğu tamamen doğru.

Sarıların davranışlarıyla ilgili yazılanların hangilerine katılıyorsunuz?

Sarıların çok yaratıcı ve becerikli oldukları kısmına. Bu bana sürekli söylenen bir şey. Karmaşık problemleri çözmek konusunda da yetenekliyim çünkü diğer insanlardan farklı bakabiliyorum.

"Farklı" derken?

Einstein, "Bir problemi onu oluştururken kullandığınız düşünce yapısıyla çözemezsiniz," demiş. Ya da buna benzer bir şey. Ben de tam olarak böyle düşünüyorum. Bu yüzden tüm sorunlara yepyeni bir bakış açısıyla yaklaşıyorum. Müşterilerim yaratıcı düşüncelerimi daima takdir ediyor. Ayrıca insanları kazanma konusunda oldukça iyiyim. Bence insanları etkilemek çok kolay, aslında bir tür doğal yetenek. Çok fazla insan tanıyorum, oldum olası geniş bir çevrem vardı. Topluluk önünde konuşma konusunda çok başarılıyım. Okul zamanlarında öğrenci konseyinin başkanıydım ve bütün okulun önünde konuşmalar yapardım.

Bütün okul derken?

Evet, bütün öğrencilere. Ya da hepsine değil, gerçekten değil. Tamam, genellikle benim seviyemdeki öğrencilere. Tüm birinci sınıflara diyelim. Ama atmosfer her zaman mükemmel olurdu ve insanlar bayılırdı. O zamandan beri insanların önünde konuşmayı seviyorum. Sık sık farklı ortamlara konuşmacı olarak çağrılıyorum.

Birkaç örnek verebilir misiniz?

Ah tabii. Mesela işteki projelerle alakalı olarak patronlara raporu her zaman ben veririm. Müşteri toplantılarında da harika sunumlar yaparım. Şirkette bu işi yapacak birkaç kişi daha olsa da sonunda konuşmayı yapan kişi hep ben olurum.

Peki diğerleri bu konuda ne düşünüyor?

Sorun etmiyorlar. Konuşmaktan kaçınıyorlar. Muhtemelen siz de bilirsiniz, pek çok kişi insanların önünde konuşmakta güçlük çekiyor. Siz psikolog muydunuz? Psikolog olan bir kız tanıyorum. Bir hapishanede çalışıyor, oldukça ilginç görünüyor. Mahkumların çoğunun acınacak bir halde olduğunu söylüyor, bunda şaşırılacak bir durum yok aslında. Ben bu şekilde kilitli kalmaya dayanamazdım herhalde.

Aslında psikolog değilim, davranış bilimciyim.

Kitapta anlamadığım tek bir yer var – geliştirilebilir yönler.

Sizce ne denmek istenmiş?

Kitapta Sarıların hızlı karar verdiklerinden bahsediliyor ki bu doğru. Ancak iyi düşünmeden karar verdiğim kısmına katılmıyorum. Tam aksine, analitik düşünme eğilimim var. Araştırmalarımı her zaman detaylı ve eksiksiz bir şekilde yaparım. Bir şeye karar vermeden önce tüm verileri gözden geçiririm. Yani bu konu ile ilgili kitapta yazılanlar doğru değil.

Anlıyorum. Kitapta katılmadığınız başka yerler var mı?

Birini eleştirirken çok fazla konuştuğumla ilgili kısım. Tamamen yanlış! Tam aksine, oldukça kısa ve öz konuşurum. Kelimeleri nasıl kullanacağımı çok iyi bildiğim için bu yorumun bana uyduğunu düşünmüyorum. Ayrıca iç sese kulak verme ve sezgilere göre hareket etme kısmı. Bu bir zayıflık değil, aksine iyi bir şey.

Gerçekler yerine duygulara göre mi hareket edilmeli?

Aynen. Biz insanlar duygusal varlıklarız. Dolayısıyla duygularımıza daha fazla kulak vermeliyiz. Özellikle de ben. Güçlü sezgilere sahip biriyim ve sezgilerimi doğru şekilde kullanırım. Herkesin sezgileri güçlü değildir, bu bir ayrıcalıklıdır.

Bu söylediğinizde doğruluk payı olabilir. Sizce insanlar zamanla sezgilerini kullanmayı öğrenebilir mi?

Hayır. Bu doğuştan gelen bir beceri. Bir insanda ya vardır ya da yoktur. Neyse ki ben de var!

Yani bu konuda bir şey yapmak için çok geç?

Hayır, çok geç değil. Öyle demek istemedim.

Ama insanların böyle bir beceriyi zamanla edinemeyeceklerini söylediniz?

Tamam, belki biraz abartmış olabilirim. Ama bu kesinlikle önemli bir konu.

Duygularınız yerine mantığınızı kullanma ihtiyacı hissettiniz mi?

Evet, kesinlikle hissettim. Mantıklı ve rasyonel düşünmek çok önemli. Her zaman bunu söylerim. Hangisi işinize yarıyorsa onu kullanmalısınız. Benim gibiler, yani bu konuda tecrübesi olanlar için bunu yapmak daha kolay. Uzun yıllardır satış görevlisi olarak çalışıyorum, bu yüzden nelere dikkat etmem gerektiğini gayet iyi biliyorum.

Özür dilerim ama biraz kafam karıştı. Az önce önemli olan tek şeyin sezgiler olduğunu söylediniz? Bu iki şeyi nasıl bağdaştırıyorsunuz?

Laflarımı çarpıtıyorsunuz. Mantık kullanmamalısınız demedim. (Bu noktada Hakan kollarını kavuşturdu ve dişlerini sıktı.) Sezgilerinizi dinlemeniz gerektiğini söylüyorum. (Duraksadı.) Ve tabii gerçeklerden kopmamanızı.

Haydi devam edelim. Bu kitabı okuduktan sonra hangi bilgilerin günlük hayatta işinize yaracağını düşündünüz?

Mavilerin ölümüne sıkıcı olduklarını. Bunu daha önce de biliyordum ama bu kişilerin Mavi olduklarını bilmiyordum. Formalite meraklısı pislikler. Bir keresinde bir proje üzerinde çalışıyorduk. Çok karmaşık bir şey değildi ve aynı şeyi daha önce de yapmıştık. Yeni bir ürün serisi satmak için özel bir yöntem. Ekipte birkaç Mavi vardı. Akıllı ve işlerini iyi bilen kişilerdi ama işe bir türlü başlayamadılar. Planlar yaptılar, lis-

teler hazırladılar, hesaplamalar yaptılar ve ayrıntılarla uğraştılar. Ama aslında hiçbir şey yapmadılar.

Belki de sezgilerini kullanamadılar?

Ne demek istiyorsunuz?

Yani Mavilerle birlikte çalışmak zor mu?

Hızıma yetişemiyorlar, hepsi bu.

Kitapta öğrendiğiniz şeylerin özel hayatınıza bir katkısı oldu mu?

Hayır. Ben her zaman olduğum kişiyim. Bir sürü arkadaşım var. Ev partilerimiz efsanedir. Düzenlediğimiz partiler komşularımız tarafından aylarca konuşulur.

O zaman komşularınızı da davet ediyorsunuz? Çok kibar bir davranış.

Hayır, Tanrı aşkına! Komşularımız aşırı sıkıcı insanlar.

Peki, partiye gelmiyorlarsa, o zaman komşular aylarca ne hakkında konuşuyorlar?

(Duraksadı.) Dostum, kim bilir? Ha-ha!

Sizi tanıyan insanlara ne tavsiye edersiniz? Ne yapmalılar?

Beni tanıyan insanlar mı?

Evet, çevrenizdeki insanların tepkileri nasıl olmalı?

Şöyle söyleyeyim: Öncelikle hayatı çok ciddiye almamalılar. Sonuçta bu dünyaya bir kere geliyoruz. İnsanların bunu unutmaması lazım. Eğlenmeliyiz. Küçük şeyleri dert etmeyin. Yolunuza devam edin. Bir şeylere takılıp kalmayın. Benim yaptığımı yapın ve hayatın tadını çıkarın.

Tamam, siz buna inanıyorsunuz. Ama sizi tanıyanlara ne tavsiye edersiniz? Size nasıl davranmalılar?

Gülümsemeliler. Gülümsemek sizi güzel günlere taşır.

Peki, konu işse? İş yeri size nasıl davranmalılar?

Dediğim gibi, gülümsemeliler. Gerisi nasıl olsa hallolur.

(Duraksadı.) Anladım. Kimse mükemmel değildir. Hepimizin hataları ve eksik yanları var. Peki, sizce sizin zayıf yanlarınız neler?

Ben bu şekilde düşünmüyorum. Daima olumlu şeylere odaklanırım. Hayatın daha çok iyi yönlerini görmeyi tercih ederim. İyi gitmeyen şeylere odaklanırsanız ilerleyemezsiniz, değil mi?

Kulağa mantıklı geliyor ama her kişilik profilinin zayıf yanları vardır. Konuşmamak bu zayıf yanları ortadan kaldırmaz.

Öyle demek istemiyorum. Olumsuz şeylere odaklanmamak gerekir diyorum. Olumlu şeylere daha fazla odaklanmalıyız. Zaten dünyada yeterince üzücü şey var, değil mi? Mesela Yeşilleri ele alalım. Her şeyden endişe duyuyorlar, baktıkları

her yerde tehlike görüyorlar. Sürekli kaygılı bir halde dolaşamazsınız. Hayat o şekilde ilerlemiyor. Her şeyden korkan bir komşum vardı. Özellikle de yeni şeylerden, yani benim uzmanlık alanlarımdan. Bazen kendi gölgesinden bile korktuğunu düşünüyorum. Bir de Mavilere bakalım. Resmen risk fobileri var! Onlar için her şey bir risk teşkil ediyor. Bir şeyin sonucunu yüzde yüz bilseler de yine de risk alamıyorlar. Bu benim asla anlayamayacağım bir şey.

Kesinlikle haklısınız. Yeşiller değişiklik yapmaktan kaçınırlar, Maviler risk analizlerine saplanıp kalırlar. Kırmızıların zayıf yanları var mı sizce?

Huysuz, geçimsiz tipler! Kırmızılar hakkında düşündüğüm bu. Bir de oldukça hırçınlar! Evet, sonuç odaklılar ki bu güzel bir şey. Ancak işleri hallederken kaba olmaya ne gerek var. Bazıları nezaketten yoksun. Onlara uzun ve güzel bir mesaj atıyorsunuz ve aldığınız yanıt sadece, "Tamam," oluyor. Daha uzun bir mesaj yazmak sadece beş saniyenizi alır. Hem bir maliyeti yoktur hem de daha samimidir. Ben kendimi nasıl ifade ettiğime daima dikkat ederim.

Peki, Kırmızıların, Yeşillerin ve Mavilerin zayıf yanlarını analiz ettiniz. Sarıların geliştirilmesi gereken yanları olduğunu düşünüyor musunuz?

Yani... Öz farkındalığa göre değişir. Kişi kendinin farkında olmazsa işler sarpa sarabilir. (Duraksadı.)

Özellikle aklınıza gelen bir şey var mı?

Kötü bir dinleyiciyseniz ve bunun farkında değilseniz, sohbetinizin kalitesi düşebilir. Tabii ki sadece oturup dinleyemezsiniz. Çoğu zaman toplantılarda konuşmalara dahil olup kontrolü ele almam isteniyor, aksi takdirde işler istenildiği gibi gitmeyecek. Neyse ki bu konuda iyiyim de her şey yolunda gidiyor.

Tamam, o halde bazı Sarılar daha iyi dinlemeyi öğrenebilir. Sizde durum nasıl? Sizce üzerinde çalışmanız gereken zayıf yanlarınız var mı?

(Oldukça uzun bir duraksama oldu.)
Aklıma hiçbir şey gelmiyor.

Elisabeth, Yeşil, Mavinin bazı özelliklerini de taşıyor. Sarının izlerine rastlamak mümkün ama hiç Kırmızı yok. Bir halk sağlığı kuruluşunda çalışıyor.

Bu kitapla ilgili ne düşünüyorsunuz? Yani DISA dili?

Eğlenceli bir kitaptı. Kim olduğumu hep biliyordum ama okuduklarımdan sonra bazı şeyler daha da netleşti. Artık Kırmızıların beni inatçı ve biraz temkinli bulduğunun farkındayım. Ancak olay şu ki, herkesin aynı fikirde olmasını istiyorum. İşbirliği benim için önemli. Bence diğer insanlar da benim gibi düşünmeli.

Bu kitaptan ne gibi bir ders çıkardınız?

Bu kitabı oğlum bana doğum günümde hediye etti. Çok nazik biridir, hediye istemediğimi söylesem de bana mutlaka

bir şeyler alır. İşsiz ve bazı parasal sorunları var ama Filip düşünceli ve ilgilidir. Kitabı okumaya başlamam biraz zaman aldı. Açıkçası kendimi kaptırmam zor oldu çünkü sürekli bölünüyordum. Ama başladıktan sonra gerisi geldi, okurken çok keyif aldım. Çok komik örnekler vardı. Kocamın renkleriyle ilgili kısımları ona yüksek sesle okudum ve çok güldük.

Sizce kocanızın renkleri ne?

Ah, kocam Sarı. Ve Mavi. Hem Sarı hem Mavi aslında. Böyle bir profil olabilir mi?

Evet, kesinlikle mümkün. Sizce komik olan neydi?

Zaman konusunda sürekli iyimser olması. Hep çok daha fazlasını yapabileceğini iddia eder. Ne zaman bir yere gidecek olsak trafiğe takılır ya da misafirler gelmeden üç dakika önce duşa girer. Bunun gibi şeyler. Otuz yıl önce ona âşık olmamın sebeplerinden biri de bu iyimser yapısı. Benim Tommy iyi bir adamdır.

Sizce hangi bilgiler günlük hayatta işinize yarar?

Diğer Yeşillerle iyi geçiniyor olmam ki bu iyi bir şey çünkü hayatımda çok fazla Yeşil var. Yeşillerin daima birbirleriyle ilgilendiğini bilmek bana iyi geldi. Bu hem önemli hem de gerekli bir şey. Bugünlerde herkes gitgide bencilleşiyormuş gibi geliyor ama bunun böyle devam edeceğini sanmıyorum. Kocam gibi Sarılar ve kız kardeşim gibi Maviler hakkında çok fazla şey okudum. Kız kardeşim ahlaki konularda çok katıdır. Çok sert ve biraz ilgisiz biridir.

Nasıl bir ilgisizlik?

Aslında kendisinden başka herkese karşı ilgisizdir. Hayat nasıl gidiyor diye sormaz, doğum gününüzde aramaz.

Aramaz derken? Gerçekten doğum günlerinizde sizi aramaz mı?

Arar ama sanki içinden geldiği için değil de zorla arıyormuş gibi hissedersiniz. Aynı zamanda oldukça eleştirel biridir. Tommy birkaç yıl önce arka verandayı yenilemişti. Kız kardeşim Eivor gelir gelmez Tommy'nin işini eleştirdi.

Ne dedi?

Korkuluğun iki derece eğri olduğunu söyledi.

Eğri miydi?

Evet, biraz eğri duruyordu ama bunu söylemesine gerek yoktu ki. Tommy haftalarca o veranda üzerinde çalıştı. O ise Tommy'nin çabalarını takdir etmek yerine sadece eleştirmeyi tercih etti.

O zaman eleştirdiği tek şey korkuluk değildi?

(Elisabeth sadece kafasını salladı.)

Kırmızılarla ilgili ne düşünüyorsunuz?

Evet... İyiler, kendilerince. (Duraksadı.)

Ne demek istiyorsunuz?

Kesinlikle çok verimli çalışan insanlar. Pek çok işi hallediyorlar ve hızlılar. Bazen keşke onlardaki hırsın bir parçası bende olsa diyorum ama yok. Ben benim işte.

Ama zaman zaman biraz Kırmızı olsam iyi olurdu diye düşünüyorsunuz?

Evet, kesinlikle. Ama neysen osun. Onlar biraz sert olabiliyor.

Ne anlamda sert?

Bazı durumlarda bir parça duygusuz olabiliyorlar. Bölüm başkanımız muhtemelen bir Kırmızı. Her şey hakkında yorum yapıyor. Ve cerrahlar... Cerrahlar başa çıkması oldukça zor insanlar. İnsanlara sürekli patronluk taslıyorlar.

Bu durumdan nasıl etkileniyorsunuz?

Çatışmalarla başa çıkmakta zorlanıyorum. Biliyorum, çatışmaları tamamen görmezden gelemezsiniz fakat herkesin sürekli çatışma halinde olduğu bir ortamda çalışmak zor.

O zaman size göre herkes sürekli çatışma halinde?

Hayır, herkes değil. Ve elbette her zaman değil. Fakat kesinlikle iletişim sorunlarımız var. Sürekli gergin bir hava hâkim ve yönetim dinlemiyor. Çoğumuz bu çalışma ortamından rahatsızız. Bu sebeple geçen yıl hastalık izni kullandım.

Bunu yöneticinizle konuştunuz mu?

Beş yıl önce konuşmayı denedik. Pek yararı olmadı. Bir süre daha iyiye gitti ama sonra her şey yine eski haline döndü.

Anladım. Peki, şimdi nasıl hissediyorsunuz?

Her şey yolunda. İş yerinde kalabalık ve harika bir ekibiz. Bu önemli bir şey. Birlikte olmaktan keyif alıyoruz. Çoğumuz uzun zamandır burada çalışıyor ve ayrılmak istemiyoruz.

Kendi renginiz hakkında ne düşünüyorsunuz? Bir Yeşil olarak diğer renklerle aranız nasıl?

Eh, Kırmızılar tabii ki kurnaz. Yeşillerden hoşlanmıyorlar ve ekipte çok fazla Yeşil var. Bizden çok şikayetçiler, kendi kulaklarımla duydum. Bir sürü şey söylüyorlar, durup dururken bize isim takıyorlar.

Tam olarak ne demek istiyorsunuz? Spesifik bir örnek verebilir misiniz?

Belirli bir örnek veremem ama bazı şeylerin açıkça söylenmesi gerekmez. Birinin sizden memnun olmadığını hissedersiniz. Belki görmezsiniz, belki duymazsınız ama hissedersiniz.

Yöneticinizin Kırmızı olduğunu söylemiştiniz, değil mi?

Direkt bağlı olduğum yöneticim değil ama bölüm başkanımız. Tam bir Kırmızı.

Peki, bunu nasıl anladınız?

Hmmm, gayet kolay oldu aslında. Çok belli çünkü. Hızlı yürür, hızlı konuşur. Sürekli bir şeyler talep eder. Tabii ki hedef odaklıdır. Zordur. Ağır konuşur.

Birinin ağır konuşması sert olduğu anlamına mı gelir?

Kesinlikle.

Peki, o halde bölüm başkanıyla aranız nasıl?

Bilmiyorum. Hiç bire bir konuşmadım. Ama biliyorum işte.

Biliyorsunuz?

Diğer insanların onunla yaşadığı sıkıntıları duyduk.

Ne yaşamışlar?

Mesela bir kadın arkadaşımız bir gün işe geç kalmış. Anında ofise çağırıp azarlamışlar. Neyse ki benim başıma böyle bir şey gelmedi, her zaman vaktinde gelirim.

Yani biri işe vaktinde gelmediği için eleştirildi?

Hayır, azarlanmış.

Ne söylemişler?

Orada değildim, yani duymadım. Yalnız, kadın böyle bir muameleyi hak etmediğini söyledi.

İşe geç gelmenin bir sorun teşkil etmediğini mi düşünüyorsunuz?

Hayır. Geç gelmek tabii bir sorun.

Sizce bu tür davranışları düzeltmek bölüm başkanının sorumluluklarından biri değil mi?

Sanırım öyle ama bu davranışı nasıl düzelttiği de önemli.

Bağırmış mı?

Hayır ama hiç kimsenin geç gelmeye hakkı olmadığını ve bir dahaki sefere uyarı alacağını söylemiş.

Kaç kez geç gelmiş?

Ah, hiç zamanında gelmedi ki.

Tamam. Sizinle tanışan insanların hakkınızda ne bilmesini istersiniz? Size nasıl davranmalılar?

İnsanlar rahat davranan kişileri anlayışla karşılamalı. Bana gelirsek, sürekli değişen şeylerden hoşlanmadığımı kabul etmeliler. Ayrıca hemen işe girişmeden önce bence insanlar birbirlerini biraz daha fazla tanımalı. Bir kahve alıp biraz sohbet etmeliler. İnsanları önce insan olarak tanımak güzeldir. Sonrasında işimize bakabiliriz.

Başka?

Evet, biz Yeşiller çatışmalarla başa çıkmakta iyi değiliz. Bu konuda daha iyi olmayı öğrenmemiz gerekiyor.

Stefan, Avrupa'nın dört bir yanında ofisleri olan, çok büyük bir şirketin genel merkezinde çalışan Mavi bir ekonomist. Kırmızıdan izler taşıdığını söylüyor. Davranışlarında Sarı ya da Yeşil bulamıyor.

Bu kitapla ilgili ne düşünüyorsunuz? Yani DISA dili?

Oldukça ilginç bir kavram. Konuyla ilgili heyecan verici bulduğum pek çok araştırma yapılmış. Bu kitabın farklı bir versiyonunu daha önce görmüştüm ama orada insanlar farklı harf kombinasyonlarıyla kategorize edilmişti. İki modeli karşılaştırmak ilginç olurdu.

Evet, farklı birkaç kitap mevcut. Çoğu aynı temel araştırmaya dayanıyor fakat zamanla farklı doğrultuda ilerlediler. Yalnız bu kitapta en doğru yönteme yer verildi.

Güvenirlilik ve geçerlilik açısından mı demek istiyorsunuz?

Her ikisi de. Eğer daha fazla bilgi edinmek isterseniz, Marston'un "Normal Kişilerin Duyguları" adlı kitabını da tavsiye ederim. Bu kitabı okuduktan sonra ne gibi sonuçlar çıkardınız?

Yazarın yapılandırma şekli ilginçti. İlk önce Kırmızılar, sonra Sarılar, Yeşiller ve Maviler hakkında yazmış. Her yeni konu

bu dört farklı renge göre açıklanmış. Bu bence çok iyi. Böylelikle tek bir rengi okuyup sıkılmıyorsunuz. Ayrıca her bir renge neredeyse eşit yer verilmiş olmasından da çok etkilendim. Bunu nasıl başardığını merak ediyorum.

Davranış biçimlerini ele alırsak, şu ana kadar neler öğrendiniz?

İnsanların farklı olduğunu. Tabii ki bunu zaten biliyordum ama bizi birbirimizden ayıran noktaları görmek ilginçti. Üstelik kitapta güzel örneklere yer verilmiş. Mesela Kırmızıların davranışları hakkında okuduklarım özellikle ilgimi çekti.

Bu kısımla ilgili düşünceleriniz ne?

İlerlemek konusunda muazzam bir dürtüye sahipler. Tam da böyle bir iş arkadaşım var. Daima ilerlemek ister, hep en ön sıradadır. Hızlı karar verme becerisi çok etkileyicidir. Hata yaptığı da oluyor tabii ama hatalarını çabucak düzeltiyor. Bence ortada büyük bir sorun yok.

Kırmızılarla çalışmak nasıl?

Gayet iyi çalışıyoruz sanırım. Evet, daha önce de söylediğim gibi bazen çok dikkatsizler ama daha titiz olmalarına yardım edebilirsiniz. Benim rolüm plana sadık kalındığından emin olmak ki Kırmızıların bu konuda harika oldukları söylenemez. Fakat genelde doğaçlama yapmakta oldukça iyiler ve bu da değerli bir yetenek. Ayrıca çok da cesurlar.

Anladığım kadarıyla Kırmızıların davranışlarıyla ilgili büyük bir sıkıntı yaşamıyorsunuz?

Hayır, yaşamıyorum. Elbette "büyük" derken neyi kastettiğinize de bağlı ama yaşamıyorum. Ama madem konu açıldı şunu söyleyeyim, benim gibi insanlarla baş etmekte epey zorlanıyorlar.

Ne demek istiyorsunuz?

Mesela ben her şeyin en iyi şekilde yapılmasını isterim. Sıfır hata olmalı. Sonuçta finans sektöründe çalışıyorum ve bu işte hataya yer yok. Bu sektörde çok titiz insanlara ihtiyaç var. Kitabı doğru anladıysam Kırmızılar detaylarla çok fazla ilgilenmiyor, ancak benim işim çoğunlukla detaylarla ilgili. Ondalık basamağındaki tek bir hata çok büyük sorunlara yol açar. Dikkatsiz olmak gibi bir lüksünüz yok.

Anlıyorum. Peki ya diğer renkler? Yeşillerle aranız nasıl?

Oldukça iyi. Her ikimizde (en azından kitaba göre) içe dönük insanlarız ki bence bu olumlu bir şey. Sadece oturup sohbet etmektense kendinizi işinize adayabilirsiniz. (Duraksadı.)

Ama Yeşiller sohbet etmeyi sever mi?

Evet, seviyorlar, ancak işle ilgili olmadıkça ben sevmiyorum. İşle ilgili konularda uzun uzun konuşabiliriz. Yeşillerin sevmediğim yanı, çalışıyormuş gibi davranma eğiliminde olmaları. Genellikle masalarında durmazlar, çalışmak dışında başka şeylerle meşgul olurlar ve bu davranışları işleri yavaşlatmaktan başka bir işe yaramaz. Bu ciddi bir sorun.

Bu, iş yerinizde sıkça karşılaştığınız bir sorun mu?

Evet.

Bu sorunu çözmek için ne yaptınız?

Hiçbir şey.

Neden?

Çünkü benim sorumluluğum değil. Bu yönetimin ilgilenmesi gereken bir konu.

Bu konuyu yönetime taşıdınız mı?

Hayır.

Bakalım sizi doğru anlamış mıyım? Bazı iş arkadaşlarınız çalışıyormuş gibi yapıyor ve bu bütün ekibi yavaşlatıyor. Bu durumu gözlemlediniz ama değiştirmek için hiçbir şey yapmadınız?

Evet, doğru.

Ama neden?

Daha önce de söylediğim gibi bu, yönetimin problemi. Bu meseleyi çözme yetkim yok.

Yetkiniz olsaydı ne yapardınız?

Bu varsayımsal bir soru.

Evet fakat diyelim ki yetkiniz var. Bu konudaki yaptırımınız ne olurdu?

Ama gerçekte böyle bir durum yok. Yönetimde olmadığım için ne yapardım bilmiyorum.

Sadece meraktan soruyorum, patronunuz bu konuda, yani yapması gerekeni yapmayan bir çalışan hakkında tavsiyenizi almak istese, ona ne derdiniz?

Tamamen varsayımsal olarak mı?

Evet.

Patrondan bu sorunlu çalışanı daha sıkı takip etmesini isterdim. Konuyla ilgili düşüncelerimi paylaşır, hatalı davranışın düzeltilmesini talep ederdim.

Anladım. Biraz da Sarıların davranışlarıyla ilgili konuşabilir miyiz?

(Bu noktada Stefan kollarını kavuşturdu ve kafasını evet anlamında salladı.)

Sarı davranış özellikleri baskın kişiler hakkında ne düşünüyorsunuz?

Biraz can sıkıcı insanlar. Sadece hayatı çok daha ciddiye almalarını istiyorum. Özellikle de iş konusunda. Tabii ki ben de farkındayım, iş yerinde eğlenmek de lazım ama günün büyük bir kısmında eğlenilmemesi gerektiğini düşünüyorum. Çalışma saatleri içerisinde aylak aylak dolaşamazsınız. En kötüsü

de etrafta boş boş dolaşıp gürültü yapmaları, saçmalıklarıyla herkesi rahatsız etmeleri. Zaman zaman çok eğlenceli olabiliyorlar ama çalışmanın da eğlenmenin de bir zamanı var! Bir de gerçekleri tam anlamıyla idrak edememe meselesi var. Gerçeklere dayalı konularda çok yetersiz olduklarını düşünüyorum. Hiçbir şeyi ciddiye almıyorlar ve bu durum çok fazla hataya yol açıyor. Mesela tamamen Sarı birini kontrolör olarak işe aldınız, sonuç ne olur? Neyi kontrol etmesi gerektiğini bile bilemez. Ama bence en önemli sorun doğru olmayan şeyler söylemeleri. Mesela gerçek olmadığı halde bazı detayları iki defa kontrol ettiklerini söyleyebilirler. Ya da ısrarla dikkatsiz olmadıklarını söylerler ki bu doğru değildir. Bunların hepsi çok sinir bozucu.

Daha önce hiç gerçek bir Sarı tanıdınız mı?

Bundan nasıl kaçabilirsiniz ki? Hayat hikayelerini kişi ayırt etmeksizin önlerine gelen herkese anlatıyorlar. Yazlıklarının, yavru köpeklerinin, çocuklarının yeni çıkan dişinin ya da erkek kardeşlerinin yeni balıkçı teknesinin hepimizi ilgilendirdiğini düşünüyorlar. Fakat bunlar kimsenin umurunda değil.

Peki, Sarılarla zaman geçiriyor musunuz?

Hayır. Onlardan kaçmaya çalışıyorum.

Neden?

Tüm o konuşmalara katlanamazdım. Benimle sonsuza dek konuşlardı. Her konuda sürekli sızlanıp durmalarını dinleyemem. Söylediklerinin doğru olup olmadığını asla bilemezsiniz. Bu

durum beni rahatsız ediyor. Her zaman her şeyi abartıyorlar, bir Sarıyla beş dakika geçirince aklımı kaçırma noktasına geliyorum. Mesela enişte sürekli işteki yeni pozisyonundan bahseder ama her seferinde farklı bir şekilde anlatır. Bir gün şirketteki unvanının ne olduğunu sordum çünkü tam olarak ne iş yaptığını anlamıyordum ama hep kaçamak cevaplar verdi. Bir keresinde de şirketin nasıl büyüdüğünü sordum, bir patent almanın eşiğinde olduklarını uzun uzun anlattı. Fakat ne bunun nasıl olacağını söyledi ne de projenin detaylarından bahsetti. Kendisi tam bir umutsuz vaka...

Belki cevabı bilmiyordu?

O zaman bunu söylemeli, "Bilmiyorum," demeli. Yani ne kadar zor olabilir ki? Bunun yerine hiçbir şekilde ilgimi çekmeyen milyonlarca konu hakkında uzun uzun konuştu.

Peki, sizinle daha iyi etkileşimde bulunmak isteyenlere ne tavsiye edersiniz?

Güzel soru. Profesyonel davranma ve değerli zamanımı işle ilgili olmayan şeylere harcamama isteğime saygı duymalarını tavsiye ederim. Bana soru sormaya geldiklerinde iyi hazırlanmış olmalarını beklerim. Doğru düzgün bir cevap verebilmek için başka bilgilere ihtiyaç duyarım.

En zayıf yönleriniz neler?

Bir düşüneyim. Bazen ayrıntılara fazla takılı kalabiliyorum. Bunun ben de farkındayım. Bu iş hayatımda bir sorun yaratmıyor ama özel hayatımda ciddi bir sorun olabiliyor.

Nasıl yani?

Benim eşim bir Kırmızı. Her şeyde yavaş olduğumu düşünüyor ki haklı da. Yapım gereği yeni fikirlere şüpheyle yaklaşıyorum. Değişime açık olmadığımdan değil, sadece olası sorunlara odaklanıyorum, hatta hiç sorun olmasa bile. Bazen karar vermekte zorlanıyorum ve endişeye kapılıyorum. Evde gerçekten yeni bir televizyona ihtiyacımız var çünkü şu anki televizyonumuz bozuk. Ama piyasada çok fazla model var ve düzgün bir araştırma yapacak vaktim olmadı. Eşime göre tek yapmamız gereken on dakikamızı ayırıp yeni bir televizyon almak. Ama ya iyi çıkmazsa? Alacağımız modelin ihtiyacımızı tam olarak karşılayacağından nasıl emin olacağım? Sonuçta bu büyük bir yatırım. Bu yüzden, şimdilik elimizdeki televizyonla yetinmeliyiz.

Söylemek istediğiniz başka bir şey var mı?

Daha önce de belirttiğim gibi çok ilginç bir konu. Bu arada en kısa sürede Marston'un kitabını sipariş edeceğim.

YİRMİNCİ BÖLÜM

Neler öğrendiğinizi görmek için küçük bir test yapalım

İşte size becerilerinizi test etme fırsatı. Bu testi tanıdıklarınıza yapabilir, yaparken oldukça keyifli zamanlar geçirebilirsiniz. Birlikte çalıştığınız insanları gerçekte ne kadar iyi tanıyorsunuz? Umarım aldığınız cevaplar su soğutucusunun yanında veya yemek masasında ilginç tartışmalara yol açar.

1. Sosyal ortamlarda en iyi anlaşan profil kombinasyonu hangisidir?

   İki Sarı
   İki Kırmızı
   Sarı ve Kırmızı
   Mavi ve Yeşil
   Yukarıdakilerin hepsi

2. Birlikte en iyi çalışan profil kombinasyonu hangisidir?

   Yeşil ve herhangi bir profil
   İki Sarı
   İki Kırmızı
   Mavi ve Kırmızı
   Yukarıdakilerin hepsi

3. Aşağıdaki profillerden hangisi daima bir projenin başında olmayı tercih eder?

   Kırmızı
   Sarı
   Yeşil
   Mavi

4. Aşağıdaki profillerden hangisi en iyi cerrah olma potansiyeline sahiptir?

   Kırmızı
   Sarı
   Yeşil
   Mavi

5. Konuşma yapmaktan en çok hoşlanan profil hangisidir?

   Kırmızı
   Sarı
   Yeşil
   Mavi

6. Aşağıdaki profillerden hangisi patronundan gelen e-postayı tam olarak nereye kaydettiğini bilir?

   Kırmızı
   Sarı
   Yeşil
   Mavi

7. Bir karar vermeden önce daha fazla deneme yapmak ya da daha fazla bilgi almak isteyen profil hangisidir?

   Kırmızı
   Sarı
   Yeşil
   Mavi

8. Bir yere her zaman vaktinde geleceğinden emin olduğunuz profil hangisidir?

   Kırmızı
   Sarı
   Yeşil
   Mavi

9. İşi bitirmek adına kuralları görmezden gelen profil hangisidir?

   Kırmızı
   Sarı
   Yeşil
   Mavi

10. İşi bitirmek adına yeni şeyler denemekten çekinmeyen profil hangisidir?

Kırmızı
Sarı
Yeşil
Mavi

11. Aşağıdaki profillerden hangisi kendisine yapılan eleştirileri uzun süre unutmaz?

Kırmızı
Sarı
Yeşil
Mavi

12. Yapılan eleştiriyi en fazla dikkate alan profil hangisidir?

Kırmızı
Sarı
Yeşil
Mavi

13. Çok dağınık olmasına rağmen ihtiyaç duyduğu şeyin tam olarak nerede olduğunu bilen profil hangisidir?

Kırmızı
Sarı
Yeşil
Mavi

14. Kararları daima kendisi vermek isteyen profil hangisidir?

Kırmızı
Sarı
Yeşil
Mavi

15. Aşağıdaki profillerden hangisi son moda kıyafetler giyer?

Kırmızı
Sarı
Yeşil
Mavi

16. Meydan okumalardan en çok hoşlanan profil hangisidir?

Kırmızı
Sarı
Yeşil
Mavi

17. Aşağıdaki profillerden hangisi diğer insanları çok çabuk yargılar?

Kırmızı
Sarı
Yeşil
Mavi

18. Aşağıdaki profil kombinasyonlarından hangisi en iyi takımı oluşturur?

İki Yeşil

İki Kırmızı
Sarı ve Kırmızı
Mavi ve Yeşil
Tüm renklerin karışımı

19. En konuşkan profil hangisidir?

Kırmızı
Sarı
Yeşil
Mavi

20. Aşağıdaki profillerden hangisi yeni fikirleri çok çabuk benimser?

Kırmızı
Sarı
Yeşil
Mavi

21. Aşağıdaki profillerden hangisi bir işi başkasına vermiş olmasına rağmen kendisi yapar?

Kırmızı
Sarı
Yeşil
Mavi

22. Aşağıdaki profillerden hangisi en iyi dinleyicidir?

Kırmızı
Sarı

Yeşil
Mavi

23. Aşağıdaki profillerden hangisi talimatlardaki hiçbir maddeyi gözden kaçırmaz?

Kırmızı
Sarı
Yeşil
Mavi

24. Sosyal çevrenizde en çok görebileceğiniz profil aşağıdakilerden hangisidir?

Kırmızı
Sarı
Yeşil
Mavi

Cevapları kitabın sonunda bulabilirsiniz.

24. Soru Hakkında Daha Fazla Bilgi

İş yerinde, birlikte çalışacağınız insanları her zaman seçemezsiniz. İsteseniz de istemeseniz de onlar da orada çalışıyor. Profesyonel dünyada elinizdeki kartlarla en iyi şekilde oynamaya çalışırsınız. Ancak iş yerinizin dışında, yani sosyal çevrenizde zaman geçirmek istediğiniz insanları seçebilirsiniz, peki hangi profilden insanları seçersiniz? Size benzeyen kişileri mi, yoksa tamamen zıttınız olanları mı?

Tabii ki bu sorunun doğru ya da yanlış bir cevabı yok. Ancak üzerine düşünmek için ilginç bir soru. Kimi seçeriz?

Peki ya hayatımızın sonuna kadar birlikte olmak istediğimiz hayat arkadaşımızı nasıl seçeriz? Aynadaki yansımanız mı, tam zıttınız mı? Çok ilginç bir soru, değil mi?

YİRMİ BİRİNCİ BÖLÜM

GÜNLÜK HAYATTAN SON BİR ÖRNEK
Belki de Dünya Tarihinin En Aydınlatıcı Grup Çalışması

Pekala dostlarım, şimdi anlattıklarımızı özetleme zamanı. Fakat bunu yapmadan önce size birkaç yıl önce başıma gelen çok enteresan bir olaydan bahsetmek istiyorum.

Birkaç yıl önce bir konferansa liderlik ediyordum. Bir telekom şirketinde çalışan bir grup yönetici ile bir deney yapmayı kafama koymuştum. Katılımcılar profesyonel ve zeki insanlardı, şüphesiz ki hepsi kendi alanlarında başarılı kişilerdi. İyi eğitim almışlardı ve harika yeteneklere sahiplerdi. Parlak bir kariyer hepsinin kaderinde vardı. Her birinin profilini zaten çıkarmıştım çünkü öncesinde onlardan hangi iletişim tarzına sahip olduklarını gösteren bir test yapmalarını istemiştim.

Yöneticileri davranış profillerine göre gruplara ayırdım. Benzer özelliktekileri aynı gruba koydum, bu sayede daha iyi

anlaşacaklarına inanıyordum. Birbirlerini anlamakta zorluk çekmeyeceklerdi. Toplam yirmi kişi vardı. Gruplara Kırmızı, Sarı, Yeşil ve Mavi isimlerini verdim, sonuçta gruplara bir isim vermem gerekiyordu.

Tamamlamalarını istediğim görevi dağıttım. Hem uzmanlık alanları ile bağlantılı hem de işbirliği gerektiren özel bir problemi çözmeleri gerekiyordu. Tamamlamak için bir saat süreleri vardı. Gereken açıklamaları yaptım. Bütün gruplar verilen talimatları kabul etti ve hepsi işe koyuldu.

Gruplar çalışmaya başladıktan bir süre sonra etrafta dolaşmaya ve farklı gruplarda işlerin nasıl gittiğini kontrol etmeye başladım.

Kırmızı grupta sesler yükselmişti. Üç kişi ayakta duruyor ve bağıra çağıra neden haklı olduklarını anlatıyorlardı. Bunlardan ikisi hararetli bir tartışmanın ortasındaydı. Dördüncü kişi tek başına çalışmaya karar vermişti. Bir metre ötesinde kopan fırtınaya aldırış etmeden bir şeyler yazıyordu. O kadar hızlı yazıyordu ki kaleminden kıvılcım çıkması an meselesiydi.

Her şey yolunda mı diye sorduğumda birden herkes durdu, dördü birden şaşkın gözlerle bana bakıyordu.

Kaygılı bir sesle sorumu yineledim: "Her şey yolunda mı?"

Kavgacı adamlardan biri acımasız bir ses tonuyla, "Harika," dedi. "Burada işimiz neredeyse bitti."

Onları odalarında bıraktım ve dolaşmaya devam ettim. Sarı grupta da hummalı bir çalışma vardı. Odadaki enerjiyi neredeyse çıplak gözle görebilirdiniz. Her şey yolunda görünüyordu. Burada da heyecanlı tartışmalar yapılıyor, her biri diğer grup üyelerini kendi fikrinin doğru olduğu konusunda ikna etmeye çalışıyordu. Kırmızılar birbirlerine çok kızgındı, an-

cak bu odada herkes gülümsüyordu. Sarılardan ikisi tahtanın önünde şakalaşıyor, bir başka Sarı bana konu ile tamamen alakasız (ama çok da komik) bir hikaye anlatıyordu. Sarı gruptaki beşinci yönetici ise bir yandan kağıda bir şeyler karalıyor, bir yandan da cep telefonundan mesaj gönderiyordu.

Yeşil grubu ziyaret etmek için yanlarından ayrıldım. Yeşillerin bulunduğu odada garip bir sakinlik hâkimdi. Kısık sesle konuşuyorlar, hatta konuşmaktan ziyade dinliyorlardı. Ana amaç istikrar ve güvenlikti. Beş yönetici sessizce oturmuş, o kış trajik bir şekilde kaybettiği köpeğinin hüzünlü hikayesini anlatan bir arkadaşlarını dinliyorlardı. Zavallı adam hayat arkadaşını hâlâ çok özlüyordu.

Son yönetici onlara verdiğim problemi nasıl çözeceklerine dair birkaç öneri karalamıştı. Ancak her bir önerinin sonunda soru işareti vardı. Daha fazla bilgiye gereksinim duyuyordu, görünüşe göre bir şeyler sorması gerekecekti. Yani başı dertteydi.

Devam ettim. Son grubun, yani Mavilerin odasına adım attım. İçerisi inanılmaz derecede sessizdi. Onlarla birlikte oturduğum üç dakika boyunca kimsenin ağzından tek kelime çıkmadı. Çok endişelendim. Gözlemlediğim kadarıyla herkesin aklında onlarca fikir vardı ama kimse düşüncesini dile getirmiyordu. İletişim namına hiçbir şey yoktu.

Bir kadın sessiz bir şekilde problemi okuyordu, dudaklarının hafifçe kıpırdadığını görebiliyordunuz. Başlamak için yardıma ihtiyaçları olup olmadığını sordum. Birkaç kişi tereddütle başını salladı. Çok geçmeden kapsamlı bir tartışma başladı. Belli ki her şeyi etraflıca inceleyeceklerdi. Doğru yoldalardı ama detaylara fazla takılmışlardı. Eylem planlarının ne olması gerektiğine dair uzun bir süre tartıştılar.

Gizlice saate baktığımı hatırlıyorum. Verilen sürenin yarısı geçmişti ama elle tutulur hiçbir şey yapmamışlardı. Çeşitli öneriler sunulmuştu ama diğer katılımcılar teknik nedenlerden ötürü bunları reddetmişti. Her bir kelime dikkatli bir şekilde seçiliyor, avantajlar ve dezavantajlar eşit oranda değerlendiriliyordu. Önemli olan işe başlamak değildi, her şeyin doğru şekilde yapıldığından emin olmaktı.

Onları kaderlerine terk ettim ve büyük konferans salonuna geri döndüm.

Verilen bir saat daha dolmamıştı ki Kırmızı grup sırıtarak konferans salonuna geldi. Zafer kazanmak onları çok mutlu etmişti. Görevi ilk tamamlayan grup oldukları için birbirlerini tebrik ettiler. Testin galibi onlar olmuştu!

Gidip diğer grupları da konferans salonuna çağırmam gerekiyordu. Salona dönmekte en yavaş davranan grup Sarılar olmuştu. İki hatırlatmadan sonra ancak gelebildiler. İkisi telefonda konuşuyordu. Üçüncü ise kekini yiyip kahvesini içmeden yerinden kımıldamadı bile.

Tüm gruplar konferans salonuna toplandıktan sonra her bir gruba çözümünü anlatması için fırsat verdim.

Kırmızı grup zafer sarhoşuydu, sevinçle sahneye çıktılar. Görevi resmen bir yarışa dönüştürmüşlerdi. Bir saat verilmiş olmasına rağmen problemi 30 dakikada çözmüşlerdi. Geri kalan zamanda da telefonla konuşmuşlar ve arkadaşlarını kontrol etmişlerdi. Güzel bir sunumdu, iyi organize edilmiş ve üzerine düşünülmüştü. Ancak raporun otuzuncu saniyesinde anlaşıldı ki Kırmızı grup tamamen farklı bir problemi çözmüştü. Çözdükleri problemin benim verdiğimle hiç alakası yoktu.

Verilen talimatları okuyup okumadıklarını sorduğumda hepsi birden gürültülü bir şekilde tartışmaya başladı. Gruptakilerden biri kendinden emin bir şekilde, onlara verilen problemi gerçek hayata uyarladıklarını söyledi. Harika bir iş çıkarmışlardı. Alkış bekliyordu ama umut ettiği alkış yağmurunu göremedi. Grup arkadaşları omuz silkip yerlerine oturdu. Bir saniye sonra gruptaki kadın üyelerden biri cep telefonuyla ilgilenmeye başlamıştı bile. Bu önemli bir mesajdı ve acilen gönderilmesi gerekiyordu.

Sırada Sarı grup vardı. Grup üç kadın, iki erkek yöneticiden oluşuyordu. Gülümseyerek sahneye çıktılar. Kim başlamalıydı? Kısa bir süre aralarında tartıştılar ve kadınlardan biri büyülü bir edayla bir adım öne çıktı. Direkt konuya girdi. Son bir saatte yaptıkları heyecanlı tartışmaları anlattı. Ardından bunun ne kadar ilham verici bir deneyim olduğundan, ona neler kattığından, buradan edindiği bilgileri işinde de uygulayacağından söz etti. Sunumu oldukça eğlenceliydi, herkes gülüyordu. Ben de kadının anlattıklarını eğlenceli bulmuştum, özellikle de bu konuşmanın tek bir amacı olduğunu fark ettiğim için. Grup problemi çözmemişti ve tüm bunlar bu gerçeği kamufle etme çabalarıydı. Yine de, Sarı grup performansından ötürü olmasa da eğlenceli sunumundan dolayı alkış almayı başardı.

Şimdi sıra Yeşil gruba gelmişti. Herkesin sahneye çıkması biraz uzun sürdü. Sarı grubun ilk kim konuşacak tartışması sırasında Yeşil grup gerilmişti. "Hepimiz konuşmak zorunda mıyız?", "Raporu kim sunmalı? Ben mi?", "Sen sunsan olmaz mı?" Altı katılımcıdan en az üçünün karnına ağrılar girdiğini görebiliyordunuz. Katılımcı sayısı açısından en kalabalık

gruptu ama aralarında bir lider yoktu. Dahası hepsi birbirinden gergindi.

Kimse idareyi ele almadı. Alçak sesle olup biten tartışmalardan sonra nihayet erkeklerden biri konuşmaya başladı. Yüzü çoğunlukla tahtaya dönüktü. Boğuk bir sesle konuşuyor, destek almak için ara ara gruptaki arkadaşlarına bakıyordu. Gözlemlerini net olarak dile getiremiyor, konuyu dağınık anlatıyor ve doğal olarak ana mesajı vermekte zorluk yaşıyordu. Giderek artan bir çaresizlikle arkadaşlarına baktı.

Sunumları sona erdikten sonra (tabii ki Yeşil grup da problemi çözmemişti ama en azından Sarı gruba göre daha fazla yol kat etmişlerdi) grubun geri kalanının anlatılanlara katılıp katılmadığını sordum.

Talihsiz sözcü *muhtemelen öyle olduğunu*, yani *grubun çoğunluğunun aynı fikirde olduğuna inandığını* söyledi. Gruba sordum, hepsi aynı anda evet anlamında başını salladı. Gruptaki katılımcıların en az dördünün suratı asıktı, kollarını kavuşturmuşlardı. Beden dillerine bakılırsa söylenenlerin büyük bölümüne katılmıyorlardı. Kadınlardan biri kızgın bir şekilde Jove adındaki konuşmacıya bakıyordu. Ancak Jove'a göre hepsi aynı fikirdeydi, gözleri ateş saçan kadın bile.

Son olarak Mavi grup tek bir sıra halinde, alfabetik sıraya dizilerek sahneye çıktı. Bunu önceden planlamışlardı. Arne talimatların üzerinden geçti, problemin zorlaşmasına neden olan çok sayıda faktör olduğundan bahsetti. Bunlara ek olarak onlara verdiğim belgedeki cümlelerin yapısına dikkat çekti. Teknik olarak ikisi de kullanılabilirdi ama "rehber" yerine "danışman" demek daha doğruydu. Uzun uzun bunun nedenlerini açıkladı ve birinci sayfadaki gramer hatalarını gösterdi.

Sonra konuşmayı Berit devraldı ve çalışmalarını hangi temellere dayandırdıklarını anlatmaya başladı. Ek detayların da vurgulanması gerektiğine inanan Arne tam iki kez konuşmasını böldü. Sonra Kjell sözü devraldı. Bu arada hâlâ çözüme dair bir şeyden bahsedilmemişti. Stefan bazı noktaları aydınlığa kavuşturmak istedi ama o da çözüm kısmını karanlıkta bıraktı. Yolanda problemi en doğru şekilde çözmek için biraz daha zamana ihtiyaç duyduklarını söyledi. İşte o an konferans salonunda bir kaos çıktı.

Kırmızı grup, Mavi grubun üyelerine, "Aptallar!" dedi. Sarı grup bunun, bugüne kadar gördükleri en sıkıcı şey olduğunu söyledi. Şovu sessizce izleyen Yeşil grup ise içten içe acı çekiyordu.

Sonuçlar

Bu çalışmanın ana amacı ne miydi? Çok önemli bir noktanın altını çizmek: Hiçbir grup sadece benzer kişilikteki bireylerden oluşmamalıdır. Bu da demek oluyor ki bunu yapmanın en iyi yolu çeşitlilik yaratmak, farklı türde insanları bir araya getirmektir. Grup dinamikleri ancak bu şekilde dengelenebilir ve başarı yolunda adımlar atılabilir. Bu çok normal değil mi? Yani söylememe bile gerek yok çünkü böyle olduğunu herkes bilir. Maalesef gerçekler tam aksini söyleyebiliyor. Danışmanlık yaptığım çok sayıda şirket eleman alırken bu temel gerekliliği göz önünde bulundurmamıştı. Yöneticiler ekiplerini kurarken genellikle kendilerine benzeyen kişileri seçer çünkü birbirlerini daha iyi anlayacaklarına inanırlar.

Bu kitapta sizlere az önceki grup çalışması örneğindeki insanların niçin farklı şekillerde çalıştığını anlatmaya çalıştım.

Bunun yanı sıra, benzer problemleri hayatınızda yaşamamanız için bazı özel yöntemler ve araçlar sundum. Umarım keyifle okumuş, bu yolculukta en az benim kadar mutlu olmuşsunuzdur. İnsan davranışlarını keşfetmek, bizleri benzer ya da farklı kılan şeyleri anlamak çok heyecanlı bir deneyim. Çünkü hepimiz farklıyız. Daha dikkatli bakarsanız tam olarak ne kadar farklı olduğumuzu anlayabilirsiniz.

Gerisi size kalmış...

20. BÖLÜMDEKİ SORULARIN CEVAPLARI

1. İki Sarı
2. Yeşil ve herhangi bir profil
3. Kırmızı
4. Mavi
5. Sarı
6. Mavi
7. Mavi
8. Mavi
9. Kırmızı
10. Sarı
11. Yeşil
12. Sarı
13. Sarı
14. Kırmızı
15. Sarı
16. Kırmızı
17. Kırmızı
18. Bütün renklerin karşımı
19. Sarı
20. Kırmızı
21. Kırmızı
22. Yeşil
23. Mavi
24. Bu sorunun doğru yanıtını sadece siz bilebilirsiniz.

Uluslararası Bestseller

"İletişim kurulamaz insanlarla iletişim kurmak için faydalı bir rehber... yalın bir dille yazılmış, zengin örneklerle dolu ve kolay anlaşılır."
Publishers Weekly

Hepimiz hayatımızda aptallarla, yani ne yaparsak yapalım, ne söylersek söyleyelim anlamakta zorlandığımız sinir bozucu insanlarla karşı karşıyayız. Fakat bu 'aptallar' aslında sadece bizden farklı düşünen ve farklı iletişim kurma tarzı olan insanlardır. Bu kitap, dört davranış profili kullanarak kişiler arası iletişimin mayın tarlasını basite indirgiyor.



Kırmızı:
Cesur ve atılgan olan Kırmızılar iddialı hedefleriyle doğuştan liderdir.



Sarı:
Tam bir sosyal kelebek olan Sarılar yaratıcı ve iyimserdir.



Yeşil:
Grubun en özverilisi Yeşiller esnek, arkadaş canlısı ve sadıktır.



Mavi:
Keskin zekalarıyla Maviler analitik düşünür ve detaylara önem verir.

Geri bildirim oluşturmaktan etkili bir e-posta yazmaya kadar her renkle nasıl iletişim kurulacağına dair ipuçları sayesinde bu basit sistem hayatınızdaki insanlara bakış açınızı değiştirecek.



KDV'den muaftır
ISBN: 978-605-7572-88-2
9 786057 572882