

KİŞİSEL ÇEKİM GÜCÜ KARİZMA



Özel
Fiyat
4.95₺

“Adım adım mükemmel bir rehber”
John Gray

TONY ALESSANDRA, Ph.D.



“Adım adım mükemmel bir rehber”

*John Gray,
Erkekler Mars'dan, Kadınlar Venüs'den yazarı*

“İnsanlarla kişisel bir ilişki kurmak için rehberlik isteyen herkes için büyük bir lütf. Çarpıcı sonuçlara ulaşmak için *Kişisel Çekim Gücü (Karizma)* eşsiz bir özelliktir.”

*Daniel Burrus,
Technotrends yazarı*

“Bir efsane daha geçerliliğini yitiriyor! Siz doğuştan karizmaya sahip olmak zorunda değilsiniz. Bunu nasıl elde edeceğinizi öğrenebilirsiniz... Tony size bunun nasıl yapılacağını öğretebilir. Mükemmel bir kitap, çok sevdim.”

*Robert Kriegel,
Sacred Cows Make the Best Burgers ortak yazarı*

“Hepimiz başkalarını etkilemede daha başarılı olmak isteriz ve Tony Alessandra bu harika kitapta bunu nasıl yapacağımızı gösteriyor.”

*Michael LeBoeuf,
Working Smart ve The Perfect Business yazarı*

“Karizma henüz satmadığım tek ürün. Fakat Tony buna sahip ve hepimiz bundan kazanabiliriz. BUNU SATIN ALIN”

*Kathy Levine,
QVC kanalında spiker*

“Hepimizin bu sosyal etki kaynağını kariyerimiz, ekibimiz ve organizasyonlarımızın iyileşmesi için etik ve etkin biçimde nasıl işleyebileceğimizi gösteriyor”.

*Charles Garfield,
Second to None ve Peak Performers yazarı*

“Hepimizin bu sosyal etki kaynağını kariyerimiz, ekibimiz ve organizasyonlarımızın iyileşmesi için etik ve etkin biçimde nasıl kullanabileceğimizi gösteriyor”.

*Charles Garfield,
Second to None ve Peak Performers yazarı*

“Dr. Tony Alessandra’yı durdurmak mümkün değil ve karizmanın söz konusu olduğu yerde, kendisi bu kitabı yazdı! Okuyun ve *Kişisel Çekim Gücü*’nü serbest bırakın... Bu kadar iyi.”

*Tod Barnhart,
The Five Rituals of Wealth yazarı*

“Kişinin başkalarını olumlu etkileme yeteneğini geliştirmesi için anlamlı bir yaklaşım”

Detroit Free Press

“İyi düzenlenmiş ve açık bir dille yazılmış... Alessandra’nın halka hitabet ve dinlemeyi geliştirmek amacıyla sunduğu öneriler... çok faydalı.”

Publishers Weekly

“*Kişisel Çekim Gücü* - Karizmaya sahip insanların nasıl işlev gördüğünü ve bu değerli yeteneği nasıl geliştireceğinizi öğrenin.”

Fort Wayne Journal Gazette

“Kendi yeteneklerinizi... kendi *Kişisel Çekim Gücü*’nü ortaya koyacak biçimde güçlendirmek için adım adım sunulan bir program”

Hartford Business Journal

“Anahtar unsurları tanımlıyor ve ‘*Kişisel Çekim Gücü* - Karizmanın temellerine’ ilişkin adım adım bir program sunuyor.”

Pittsburgh Business Times

“Bu çok önemli pozitif enerji, güven ve vizyon birleşiminin çoğu insanın sadece hayal ettiği kariyer ve başarıları nasıl yaratabileceğini paylaşıyor.”

Midwest Book Review

“İkna edici bir iletişim için temel bir vasıta... kişisel etkinliği artırmak için disiplinli, pratik bir yaklaşım sunuyor.”

*Dick Capoen,
ABD'nin eski İspanya büyükelçisi*

“Karizma! Zaten sahip olduğunuzdan daha fazlasını istiyorsanız bu büyüleyici ve güçlü kitabı okuyun.”

*Tom Connellan,
Inside the Magic Kingdom yazarı*

KİŞİSEL ÇEKİM GÜCÜ KARİZMA

ÇEKİM GÜCÜNÜZÜ
KARİZMA
GELİŞTİRMENİN YEDİ
ANAHTARI

**TONY
ALESSANDRA**



MARTI YAYINCILIK
NİSAN 2008

MARTI YAYINCILIK - 43
KİŞİSEL GELİŞİM - 05

KİŞİSEL ÇEKİM GÜCÜ
KARİZMA

TONY ALESSANDRA

ORJİNAL ADI: CHARISMA
YAYINA HAZIRLAYAN: ŞAHİN GÜÇ
ÇEVİREN: ANITA TATLIER
DİZGİ: ELİF YAVUZ
KAPAK TASARIM: METE GİRİŞKEN
BASKI: MELİSA MATBAACILIK
KAPAK FİLMİ: MAT YAPIM

1.BASIM NİSAN 2008
ISBN: 978-605-0081-03-9
Copyright © TONY ALESSANDRA

Bu kitabın türkçe yayın hakları Aslı Karasuil Telif Hakları Ajansı
aracılığıyla Pozitif Turizm Dış. Tic. Ltd. Şti.'ne aittir.
Yayınevinden izin alınmadan kısmen ya da tamamen alıntı yapılamaz,
hiç bir şekilde kopya edilemez, çoğaltılamaz ve yayımlanamaz.



MARTI YAYINCILIK

Bir Pozitif Turizm Dış. Tic. Ltd. Şti Markasıdır
Cevizlik Mh. Sakızlıyalı Sk. No:25 Bakırköy/İstanbul
Tel: 0 212 583 24 50 - Fax: 0 212 570 73 98
www.martiyayincilik.com info@martiyayincilik.com

KİŞİSEL ÇEKİM GÜCÜ

KARİZMA

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ Herkes karizmaya sahip olabilir sadece.....11


KISIM 1 KİŞİSEL ÇEKİM GÜCÜ (KARİZMA)'NIN TEMELLERİ

Bölüm 1 Karizma: Nedir? Sizin için ne yapabilir?.....17


Bölüm 2 Neden karizma bugün hiç olmadığı kadar önemlidir?.....37

KISIM 2 DAHA FAZLA KARİZMATİK OLMANIN YEDİ ANAHTARI


Bölüm 3 En İyi Sessiz Mesajınızı İletmek.....53

 — *Daha iyi bir imaja hızla kavuşmanın yolu*


Bölüm 4 Yetkiyle Konuşmak.....85

 — *Halka-hitap etme becerilerinizi hızla geliştirmek*

Bölüm 5 Dikkatle Dinlemek.....115

 — *Dinleme becerilerinizi hızla geliştirmek*


Bölüm 6 Daha Fazla İkna Edici Olmak.....139

 — *İkna gücünüzü hızla geliştirmek*


Bölüm 7 Zaman ve Mekanı Kendi Avantajınıza Kullanmak.....163

 — *Mekanın etkin kullanımını hızla geliştirmek*

Bölüm 8 Uyumluluğunuzu En Yüksek Seviyeye Çıkarmak.....191

 — *Olma becerinizi hızla geliştirmek*

Bölüm 9 Vizyon ve Fikirlerinizi Geliştirmek.....225

 — *Duygunuzu hızla geliştirmek*

KISIM 3 YENİ OLUŞAN KARİZMANIZI ÇALIŞTIRMAK

Bölüm 10 Olabileceğiniz En İyi Olmak İçin Son Bir Teşvik.....253

ÖNSÖZ

HERKES KARİZMAYA SAHİP OLABİLİR SADECE...

• Bir odaya girdiğinizde hemen birkaç kişiden oluşan bir kalabalık arasında hararetle bir konuşmayı fark ediyorsunuz. Onların enerjisi sizi cezp ediyor ve onlara katılmaya niyetleniyorsunuz. Sonra aralarından birinin dönüp bir başkasıyla konuştuğunu görüyorsunuz. Başlangıçtaki grup dağılır ve söz konusu kişi yine hemen bir diğer yüksek-enerjili grubun odağı haline gelir. Tekrar ve tekrar, gece boyunca onun, tıpkı pervanelerin ışığın etrafında dönmesi gibi başkalarını hiç çaba sarf etmeden kendisine çektiğini seyredersiniz. †

Bu kişinin başkalarını böylesine kolaylıkla kendisine çeken özelliği nedir? Nasıl, görünürde hiç çabalamadan, her zaman ilgi odağı olmayı başarmaktadır?

• Ya da işyerinde, eşit eğitilmiş ve deneyimli iki yöneticiye benzer grup görevlerinin sorumluluğu verilmiştir. Fakat, sonuçlar büyük ölçüde farklılıklar gösterir. Bunlardan biri zorluklar içinde debelenir ve önemli bir teslim tarihini kaçırmaz. Diğerini hemen bir ekip olarak birleştirir ve öyle çarpıcı bir rapor oluşturur ki, kapsadığı fikirlerin genişliği, derinliği ve berraklığı herkesin ilgisini çeker.

Neden bir yönetici başarılı olurken, meslektaşları birlikte çalış-

tığı kişilerle bağlantı kurmakta başarısız kalır? Neden bunlardan birisi kendisiyle çalışanların işini sürekli denetleme gereksinimi duyarken diğer yönetici sadece çalışanlarına doğru yönü göstermekte ve bunlar da başarılı olmaktadır?

Bu başarılı insanlar sadece şanslı değildir. Çekici bir konuşmacı ile mükemmel etkin yöneticinin ortak özelliği muazzam bir karizmaya sahip olmalarıdır. Fakat bu tanrıların zahmetsizce verdikleri bir ödül değildir, doğuştan buna sahip olmaları zorunlu değildir.

Fakat bu, sosyal beceri ya da araçların bir araya toplanmasıdır. Kolektif olarak, bu nitelikler bazen kişisel manyetizma olarak da anılır. Bunu bilmeyebilirsiniz, fakat bu nitelikler, bu araçlar sizin içinizde de mevcuttur, sadece geliştirilmeyi, bilmeyi beklemektedir.

Ve bu yetenekleri kullanmanın harikuladeliği ise, sizi güçlü kılarken başkalarını zayıflatmamasıdır. Çünkü burada söz ettiğim güç kişiler arası etkileşimdir –hükümdarların ya da generallerin ya da emir veren diğer diktatörlerin gücü değildir. Bunun yerine ben, insanlarla etkin olma gücünden söz ediyorum. Ben burada kişiler arası vasıtalarla güç elde etmekten söz ediyorum, bunlar uygun vasıtalar, başkalarının gücünü çalmayan fakat size ve onlara olumlu sonuçlara ulaşma gücünü veren vasıtalar.

ÇEKİM GÜCÜNÜZÜ (KARİZMANIZI) GELİŞTİRMEK

Fakat öte yanda, iyi olan hiçbir şey kolaylıkla elde edilmez. Ve siz içinizde gözükmeyen bir karizmaya sahipken, bunu geliştirmek otomatik değildir. Bunun için gerekli zamanı harcamaya ve becerilerinizi keskinleştirmek için çabalamaya motivasyonunuz olmalı ve hazırlıklı olmalısınız.

Yıllarca, bazı kişilerin başkalarına kıyasla neden daha fazla karizmatik göründüklerini inceledim. Bu kitap hem ünlü hem tanınmayan örnekleri kullanarak karizmatik insanların ortak pay-

laştıklarına inandığım özellikleri açıklayacaktır. Daha da önemlisi, karizmanızı geliştirme yöntemleri hakkında birçok, birçok öneride bulunacağım.

İlk önce, karizmayı genel olarak irdeleyeceğiz. Bunun temel öğeleri nelerdir? Bu kavram nereden kaynaklanır? Neden bunun hakkında bu denli karmaşa hakimdir?

Sonra, söz konusu yetenekleri ele almadan önce, neden karizmanın şimdi, eskiden hiç olmadığı kadar önemli olduğunu sorgulayacağız. Nasıl hakiki kişisel manyetizmanın, unvanınızdan ya da köşe başında bir ofisiniz olup olmamasından, masanızın büyüklüğünden ya da maaşınızın dolgunluğundan değil de kendi içinizden yayıldığını göreceksiniz.

Sonra, bölüm 3 ile başlayarak, karizma için yedi anahtarını incelemeye başlayacağız. Bu yedi bölümden her biri, kendinizi bu hususta ölçmek için, Hızlı bir Test ya da öz-değerlendirmeyi içerecektir.

Şüphesiz, büyük kişisel manyetizmaya sahip olmak için, becerikli bir iletişimci olmalısınız. Dolayısıyla, şu hususlardaki becerilerinizi nasıl iyileştireceğinize ilişkin bölümleri göreceksiniz:

- o Konuşmak
- o Dinlemek
- o İkna etmek
- o Başkalarına uyumlu olmak

Fakat iletişim sadece ne söylediğiniz ya da nasıl söylediğinizden çok daha fazlasıdır. Biz daha az belirgin biçimlerde de iletişimde bulunuruz:

- o En iyi “sessiz mesaj” ya da imajı vermek
- o Mekân ve zamanı kendi avantajınıza kullanmak
- o Vizyon ve fikirlerinizi geliştirmek.

Burada yer alan birçok öneri ve örneklere ek olarak, her bö-

lümün sonunda, söz konusu belirli yeteneğe hızla-kavuşmak için farklı on fikir daha bulacaksınız. Nihayet, Bölüm 10, “Olabileceğiniz en iyiye doğru son bir hatırlatma” kişisel çekim gücünüzü olabildiğince büyütmek için bir diğer spesifik on yöntem sunacaktır.

Bu kitap boyunca, diğer insanların hakkınızda ne düşündüğünü söylemeleri için teşvik edileceksiniz. Çünkü çoğunlukla bizim kendimizi nasıl gördüğümüz ile başkalarının bizi nasıl gördüğü arasında uçurum mevcuttur. Siz örneğin bir konuşmacı olarak kendinizi oldukça düşük derecelendirebilirsiniz, çünkü bir konuşma yaptığınızda gergin olduğunuzu bilirsiniz. Öte yandan dinleyicileriniz, sizin iyi bir sunum yaptığınızı düşünebilirler. (Kuşkusuz, her zaman bunun tam tersi olasılığı da mevcuttur: Siz kendinizin muhteşem olduğunu düşünürken, çoğunlukla insanlar sıkıcı olduğunuzu düşünebilirler!)

Başkalarından geri feedback için fikir almanız önemli olacaktır. Ve bunların doğru insanlar olması gerekir, size hakikati söyleyecek insanlar olmalıdır. Geri bildirim sayesinde kendinize dair 360-derecelik bir resme resim eklemek isteyeceğiniz söylenebilir. Dolayısıyla işte, evde, tenis sahasında ya da başkalarıyla karıştığınız her yerde sizi tanıyan kişilerden geri feedback istemelisiniz. Bu bağlamda herkesin samimi olmanın yanında, söz konusu durumda sizin davranışınızı tanıdığından da emin olmalıyız.

Kısaca, bu kitap siz ister bir CEO ister bir memur, ister bir mühendis ya da bir çırak olun, kendi kişisel çekim gücünüzü en üst seviyeye çıkarmak amacıyla tasarlandı. Biz hepimiz bu yeteneklere ihtiyaç duyarız, çünkü bunlar güven ve adanmanın oluşumuna destek olur. Ve güven ve adanma her başarılı çabanın temel taşlarıdır. Bunlar olmadan, organizasyonlar iyi işlemez, koalisyonlar yapılmaz, işbirliği oluşmaz, fikirler ve tutumlar değişmez ve kariyerler nadiren yol alır.

Sonuçta, yolculuğumuza hoş geldiniz! Bugün karizma seviyeniz her ne olursa olsun, eğer gerçekten bunu iyileştirmeyi istiyorsanız, doğru yere geldiniz.

KISIM I

KİŞİSEL ÇEKİM GÜCÜ
(KARİZMA)'NIN TEMELLERİ

BÖLÜM 1

KARİZMA: NEDİR? SİZİN İÇİN NE YAPABİLİR?

Bir şirket konferans salonunda ter içinde sıranızın gelmesini bekliyorsunuz. Ve kuşkusuz, bu büyük danışmanlık işi için hassas biçimde rekabet olanağınızı ölçüyorsunuz. Sonra, bir kişi ayağa kalkıp sunumunu vermeye hazırlanıyor –ve, ah! İşte bir kader anı.

Kendisi öyle büyük incelik ve özgüvenle hareket ediyor ki salon sessizleşiyor ve kendisi mikrofona yaklaşırken bütün bakışlar ona doğru dönüyor. Dengeli ve güvenli görünerek, gülümsüyor ve sonra konuşmasına başlıyor. Anında, iyi olduğu açıkça belli oluyor –ve kendisiyle birlikte salondaki herkes de bunu biliyor. Kendi güçlü, ölçülü sesi, rahat ses tonu, belirgin telaffuzlu ve iyi –seçilmiş sözcükleri, hatta şık fakat mütevazı görünümü, kalabalığı cezbeder görünüyor.

Vay! Bu kişi kimdir, diye düşünüyorsunuz? Ve bunun sadece ne söylediği ya da nasıl görüldüğüne dayanmadığını anlıyorsunuz. Tüm varlığı söz konusudur. Parlak bir kıyafet giymiş olsaydı bile daha fazla çarpıcı olmazdı!

Fakat konuşmasını dinledikçe imrenme duygunuzun yerini hayranlığa bıraktığını hissediyorsunuz. Çünkü sizi ve diğerlerini sadece rasyonel biçimde değil fakat duygusal, içten bir tarzda da

etkiliyor. Konuşma ritmi hızlandığında ve sesi ile hareketleri açıklamalarının en üst noktasına yaklaştığına işaret ettiğinde, büyük tutkuyla sunduğu fikirlerin içinde yüzdüğünüzü hissedersiniz – öyle ki, kendisi size rakip olsun ya da olmasın, eğer sizi götürmek istediği yer bir yamyamlar toplantısı olsa bile onu sonuna kadar izlemeye karar verirsiniz. İşte bu kişi, bunu biliyor!

ZİHİN VE DUYGULARA HİTAP ETMEK

Kendi coşkularıyla size esin kaynağı olan ve enerjileriyle size motivasyon sağlayan, duygularınıza olduğu kadar zihninize de hitap eden insanlarla olasılıkla karşılaştınız. Ve siz, gönüllü olarak onlara çekildiğinizi ve belki de onların amaçlarını gerçekleştirmek için beklentilerin ötesinde performans gösterdiğinizizi fark ettiniz.

Fakat siz kendinize sordunuz mu: Bu tür bir mükemmelliğin kaynağı nedir? Bunun oluşmasını sağlayan kuvvetler nelerdir? Bu erkek ve kadınları kişisel çekim gücü ile bu denli donatan nedir?

Bu sadece iyi konuşmaktan mı kaynaklanır? Ya da bunlar sosyal açıdan becerikli olup her tür kişilik ve duruma yumuşakça uyma yeteneğine mi sahipler? Ya da sadece onların çevresinde olmakla iyi hissetmemizi sağlayan çekici, heyecan verici bir imaj yansıtmayı nasıl başardıkları onların sırrı mıdır?

Gerçekte, bu hepsini de içerir –ve daha fazlasını da. Ve daha iyi bir terimin yokluğunda, genelde bu tür nitelikleri karizma sözcüğü altında sınıflandırırız.

Karizmayı belirtmek kolaydır, fakat bunu betimlemek zordur. Bunu bir tanımlamaya sığdırmak tıpkı Amerika'yı ya da mutluluğu ya da muhteşem bir yemeği ya da muazzam bir tatili neyin oluşturduğunu tanımlamaya çalışmaya benzer. Bu hususta sorduğunuz herkes farklı bir fikre sahiptir ve hepsi de, en azından kendilerine göre doğrudur.

Benim tanımım ise: Kişisel çekim gücü başkalarını onlarla fiziksel, duygusal ve entelektüel bağlamda temas sağlayarak etki-

Kısaca, bu insanların sizi sevmesini sağlayan şeydir –hatta sizin hakkınızda pek fazla şey bilmeseler bile. Bu kişisel çekim gücü (bu terimi karizma ile karşılıklı dönüşümlü olarak kullanıyorum) topluluk önünde olanlarda –örneğin politikacılarda –ya da günlük yaşamın kişisel karşılaşmalarında olabilir, örneğin sizi son derece rahatlatan ve değerli olduğunuzu hissettiren öyle ki fazladan birkaç kilometreyi memnuniyetle kat edip dükkanına uğradığınız işyeri sahibi gibi.

Harvard antropologu Charles Lindholm, karizmanın her iki seviyede de, “mecburi, zorlayan, açıklanamaz duygusal bir bağ” içerdiğini yazıyor. Kendisi, karizmanın kişiye özgü bir şey olduğu düşünülürken, bunun ancak başkalarıyla karşılıklı etkileşimde ortaya çıkabileceğini belirtiyor. Lindholm, “karizmanın, her şeyden öte, lider ve hayran izleyicinin bir ilişkisi, karşılıklı birleşmesi olduğunu ” söylüyor.

İşte bir lideri oluşturan da bu bağlantıları kurmaktır. Lider ve izleyici arasındaki bu süreci bir enerji-feedback* halkasına benzetirim. Siz insanlarla bağlantı kurduğunuzda, enerji her iki yöne de akar. Eğer bu güçlü bir bağlantıysa, enerji tekrar ve tekrar oluşur. Ve bu meydana geldiğinde, hem lider hem izleyiciler kendilerini coşkulu ve de gerçekten canlı hissederler.

TAMAMEN KENDİ KAVRAYIŞINIZ DAHİLİNDE

Ben aynı zamanda, karizmanın örneğin kahverengi ya da mavi gözlere sahip olmak gibi doğuştan edinilen bir şey olmadığına inanıyorum. Bu sizin genlerinizde bulunmaz –ve sizin kavrayışımızın ötesinde değildir. Diğer bir deyişle, siz zaten karizmaya sahibsiniz. Fakat bu sizde, tıpkı sizin yanınızdaki kişide ol-

* *feedback*: Başka birinin bir şey hakkındaki düşüncükleri/izlenimleri.

duğu biçimde ortaya çıkmaz.

Bunu şöyle düşünelim: kişiliklerimizin örneğın fincan ya da bardak gibi bir dizi kaptan oluştuğunu varsayalım. Bunlardan bazıısı neredeyse boştur, bazıısı dolup taşar, öte yandan diğeri çeşitli derecelerde kısmen doludur. Bunlar birlikte kendi karizmamızı ya da en azından kendi potansiyel karizmamızı oluşturur.

Eğer tüm bardaklar ağzına kadar dolu olsaydı, siz öyle çok karizmatik olurdunuz ki insanlar sizin bir tanrı olduğunuzu düşünürdü –ve siz de olasılıkla böyle düşünürdünüz. Fakat hiç kimse için bu bardaklar tamamen dolu değildir, buna rağmen bazı gerçekten, gerçekten yetenekli kişiler bu ideale yaklaşabilir.

Fakat çoğumuz için, bardaklar biraz düzensizce doludur. Belki *ikna edicilik* bardağınız çok doludur, fakat *uyumluluk* bardağınız neredeyse boştur. Ya da siz iyi bir dinleyicisiniz, fakat sizin güçlü, heyecan uyandırıcı bir imajı yansıtmaya yeteneğiniz orta düzeydedir.

Öyleyse, herkes bardaklara sahiptir, fakat herkesin bardağı farklı seviyelerde doludur. Bu kitap bu seviyelerden bazısını yükseltmenize yardımcı olabilir. Birlikte, bardağınızın fazla dolu olmadığı alanlarda çalışacağız.

Tıpkı diğeri herhangi bir dizi yeteneğın vurgulanması gibi, karizmanızı geliştirmek uygulama ve çok çalışmayı gerektirir ve bu da motivasyona sahip olmanız gerektiği anlamını taşır. Robert B. Horton, Standard Oil'in eski başkanı, "Önderlik etmek için tutku... şevk, coşku, heyecana ihtiyaç duyarsınız –bu kişisel taahhüt iyi bir liderde mutlak biçimde zorunludur" yazmıştı.

YADIRGANACAK YÖNLERİMİZ İÇİN UMUT VAR MI?

Uyuşuk bir kişi karizmatik olabilir mi? Ağırkanlı bir insan atılgan olabilir mi? Evet, eğer doğru bardakları doldurmak hususunda çalışırsa bu olabilir.

Bill Gates, Microsoft'un kurucusu, etkileyici bir fiziğe sahip değildir ya da mükemmel bir konuşmacı değildir. Fakat açıkça kendisi bir liderdir ve bazısı onun karizmatik olduğunu da düşünür. Neden? Çünkü son derece zengin olduğu için mi?

Hayır, olasılıkla kendisi karizmatik olduğu için son derece zengindir. Bu durumda, kendi *vizyon* ya da *fikirler bardağı* aşırı taşmanın ötesinde doludur ve kendisini vazgeçilmez bir lider kılmaktadır. Diğer bardaklarının bazısı ise biraz daha doldurulabilir.

Yirmi yılı aşkın bir süredir özellikle iş yaşamında insan davranışı hakkında inceliyorum, öğretiyorum ve yazıyorum. Profesyonel bir konuşmacı olarak, birçok güçlü iletişimciyi gözlemledim ve onlarla konuştum. Ve Amerika'nın en büyük şirketlerinden bazılarında bir danışman olarak, ülkenin birçok üst düzey iş liderlerini çalışırken gözleyecek kadar da şanslıyım. Sonuçta, olasılıkla tıpkı sizin gibi, karizmayı gördüğümde tanırım –bazen bunu belirlemek zor olsa bile.

KARİZMAYI TEMELİNE İNDİRGEYEMEK

Buna rağmen, karizmayı daha somut bağlamda tanımlamayı istedim. Dolayısıyla bunun hakkında çok düşündüm, bazı fikirler oluşturdum ve uygulamalı araştırmalar yaptım. Ben aynı zamanda edebiyatı da inceledim, yıllarca geriye gittim ve akademisyenlerin ulaştığı sonuçları kendi gözlemlerimle kıyasladım.

Bu sonuçlar kesin biçimde bilimsel olmayabilir, fakat karizmayı kendi temelinde indirgemeye çalıştım. Nihayet bunun temelinde olduğuna ikna olduğum yedi niteliği tesbit edebildim. Bu kitapta bunlardan her biri detaylarıyla incelenmektedir.

İşte karizmanın bu yedi ana unsurunu –ya da eğer isterseniz “bardakları” şöyle görüyorum:

• *Sizin sessiz mesajınız*: Bunlar sizin bilinçsiz biçimde dışarıya ilettiğinizi işaretlerdir. Belki insanlarla konuştuğunuzda

onların tam gözlerinin içine bakıyorsunuz ya da ayakkabılarınıza bakıyorsunuz. Belki omuzlarınızı düşürüyorsunuz ya da güvenle dikliyorsunuz. Belki doğal biçimde gülümsemediğiniz ya da sıkı biçimde el sıkışmıyorsunuz ya da sizi yansıtmayan bir biçimde giyiniyorsunuz. Tüm bunlar sizin sessiz mesajınızı, sizin “imajınızı” biçimlendirebilir.

- ***İyi konuşma yeteneğiniz:*** Siz müthiş bir fikre sahip olabilirsiniz, fakat eğer bunu telaffuz edemezseniz kim bilebilir?

- ***Dinleme yeteneğiniz:*** Nadiren öğretilen ve uygulanan bir eylemdir, dinlemek. İletişim sırasında karşınızdaki kişinin kendisini özel hissetmesini sağlayan anahtar bir unsurdur.

- ***İkna etme yeteneğiniz:*** Bu sizin öncülüğünüzü izlemeleri ya da fikirlerinizi benimsemeleri için başkalarını motive etme becerinizdir. Hiçbir fikir, her ne denli büyük olursa olsun, benimmediği müddetçe hiçbir yere ulaşmaz.

- ***Sizin zaman ve mekân kullanımınız:*** Yine, çoğunlukla göz ardı edilmesine rağmen, sizin zaman ve mekânsal alanları kullanımınız ilişkileri kurabilir ya da yıkabilir.

- ***Başkalarına uyum sağlama yeteneğiniz:*** Başkalarına doğru köprüler kurmak diğer kişilerin kişiliklerini anlamadan, sonra bağlantıyı artırmak için kendi davranışınızı uyumlamadan imkânsızdır.

- ***Sizin vizyonunuz, fikirleriniz:*** Nihai analizde, siz ne denli güçlü ve ikna edici bir konuşmacı olsanız da, bağlantı kurmakta ne denli usta olsanız, ne denli iyi dinleseniz, mekân ya da zamanınızı kullansanız ya da sessiz işaretler gönderseniz de, sizin söyleyeceğiniz bir şey olmalı –yoksa sadece içi boş bir kostüm olursunuz.

Öyleyse tekrarlamak gerekirse, bir kişiyi karizmatik kılan tek bir unsur değildir. Gerçek karizmatik lider, bir ölçüde birbirine dayanan sayısız beceri ve davranışa sahiptir.

Fakat iyi haber karizmanın IQ, genetik, sosyal konum, servet ya da şansa dayanmadığıdır. Bunun yerine, bu öğrenilebilir. Bu kitabın temelinde, karizmanızın her bir ögesini en üst seviyeye taşımayı, tüm “bardaklarınızda” seviyeleri nasıl yükselteceğinizi öğreneceksiniz.

NEDEN KARİZMA ÖNEMLİDİR

İş okulunda, karizma hakkında fazla bir şey duymazsınız. Fakat bildiğiniz gerçekten güçlü liderleri düşünün. İnsanlar karizmaya sahip olduğunda, heyecan onları izler ve çevrelerindeki kişilere de yayılır. Bu tür bir lider diğerlerini eyleme sevk eder.

Belki de bu nedenle karizmatik şirket yöneticileri, şirket kendi kimliğini aradığında, sorumluluk aldıklarında ya da yeniden direksiyona geçtiklerinde performanslarının zirvelerinde olurlar.

Böylece, sonuç şüpheli olduğunda, bazı büyük kararlar askıda kaldığında, koşullar belirsiz olduğunda, güçlü, büyüleyici lideri ararız. Bu bilgi çağında, hemen hemen her şey akış içinde olduğundan, karizma şimdi daha çok talep edilmektedir.

Buna televizyon ve görsel olanı genel vurgulamamızın, karizmatik kişileri daha çok etkin kıldığını da eklemeliyiz. (Fiziksel olan, anımsayacaksınız, Sessiz Mesaj bardağının büyük bir bileşenidir). Ve nihayet, eski tarz hiyerarşi, emir ve kontrol ortamı geride kalmıştır. İnsanlar, bunda otuz ya da kırk yıl önce yapabilecekleri gibi, sadece kendilerine söylenenleri mekanik olarak yerine getirmemektedir. Hatta en üst düzey yetkililer bile, kişilerin kendi fikirlerini kabul etmeleri için unvanlarından daha fazlasına ihtiyaç duyar.

Fakat bizler “yetki verme” çağındayız, empati ve desteklemeye saygı gösterilir. Çoğu karizmatik kişi zaten bu özelliklere

sahiptir. Onlar olayları diğerk kişinin perspektifinden görebilir ve böylece sürekli ortak zemini bulmaya çalışırlar.

Tüm bu etmenler de karizmanın artan önemi, sizi ayrıcalıklı kılacak ve başkalarının sizi fark etmesini sağlayacak nitelikleri sizin kendi içinizde geliştirmeniz gerekir. Bu hususu açıklamak için, hepimizin tanıdığı bir grup kişiyi ele alalım: son yıllardaki ABD başkan adayları. Başkanlık politikalarının karmaşık unsurların birleşmesinden oluştuğı kabul edilmelidir: ülkenin ekonomik durumu, halkın duyguları, fikirler ve koşullar ağı, dış tehditler, “muhaliflerin” çabaları –tüm bunlar bir rol üstlenir.

Fakat bir an için karizmanın rolünü tecrit etmeye çalışın. 1960dan beri, neredeyse hemen her durumda, karizmatik olarak meydan okunan aday kaybetti. John F.Kennedy Richard Nixon’u yendi. (ilginç biçimde, radyo dinleyicileri Nixon’un Kennedy ile olan tartışmaları kazandığını düşünmüşlerdi. Fakat bu çifti televizyonda görenler oldukça farklı bir görüşe sahipti, dolayısıyla karizmada görsel unsurun önemi vurgulandı.)

Bundan sonra, yeniden canlanan Nixon donuk George McGovern’i yendi. Jimmy Carter katı Nixon yıllarından sonra “insancıl” bir aday olarak algılandı ve pek-heyecan verici olmayan Gerald Ford’u yendi. Ronald Reagan, belki de tüm bunların en karizmatik olanı peş peşe iki kez yendi. George Bush, üstün bir karizmaya sahip olmadan, daha da az karizmatik olan Michale Dukakis’i yendi. Sonra Bill Clinton Bush’u yendi ve karizmatik olmayan Bob Dole’un meydan okumasına da kolaylıkla üstün geldi.

Ve bunlar adaylardı! Bu ayrışa katılanları da düşünün –bunlardan bazıları cılız bir karizmayla (Paul Tsongas ya da Steve Forbes’i anımsıyor musunuz?) – ilk turu bile geçemedi.

Yaklaşık kırk yıllık başkanlık mücadelelerinde olası istisnalar Lyndon Johnson’un 1964’de Barry Goldwater yenmesi ve bundan dört yıl sonra da Nixon’un Hubert Humphrey’e üstün gelmesiydi. Goldwater’ın daha fazla karizmatik olduğu söylenebilir. Fakat Kennedy’nin öldürülmesinden sonra, Johnson hala Ken-

nedy'nin gizeminin bir kısmını taşıyordu ve ayrıca Goldwater, haklı ya da haksız olarak, aşırı uç olarak algılanmıştı. Humphrey vakasında ise, Vietnam Savaşının yasallığı boynunda bir mihenk taşı gibi asılıydı.

KARİZMANIN SAYISIZ GÖLGESİ

Satış kariyerimin büyük bir kısmını, kişilere nasıl satılacağını öğretmek ve son yıllarda da satışları iyileştirmek hususunda şirketlere danışmanlık vererek harcadım. Sonuçta, bir “doğuştan-satıcı” kavramının olmadığını kesinlikle biliyorum. Belirli tarz bir kişinin –dışa dönük, kendini ifade eden, belki sırt sıvazlayan ya da hatta baskın –kişilik gücü sayesinde herkese her şeyi satabileceğini söylemek saçmadır.

Ben, özellikle fazla hızlı olmayan, biraz içedönük, kesinlikle yüksek-baskı taktiklerini uygulamayan ve bir tahtaya çizdiğiniz takdirde, ilginç bir kapatma tekniğini bilmeyen birçok üst düzey muhasebe yöneticisi tanıdım. Buna rağmen tutarlı biçimde satış rekorları kırmakta ve müşterileri memnun etmektedir. Neden?

Çünkü satış yapan kişi neye sahip olduğunu bilir ve bundan en iyi biçimde faydalanır. Dışa dönük olma ve kendini ifade etme özellikleri satış yapan kişide değerli vasıflar olabilir. Fakat örneğin satışın çoğu, neyi sattığınız ve kime sattığınıza odaklanır. Daha çekingen bir satıcı, örneğin iletişim ağı ya da bilgisayar sistemleri gibi uzun vadeli bir taahhüdü gerektiren karmaşık ürünlerin satışında çoğunlukla başarılı olur. Çünkü bunlar, parlak dışa dönük kişinin hiçbir zaman yapamayacağı biçimde, sessizce güven ve uzmanlık iletebilirler.

Benzer biçimde, sakın tarzda karizmatik olan kişiler de bulunur. Karizmatik kişiyi çok fazla yıldız niteliğine sahip öyle ki bir kedi şovunda örneğin Rin Tin Tin gibi göze çarpan bir kişi olarak düşünmeye eğilimliyiz. Fakat karizma, tıpkı satış becerileri gibi, farklı biçimlerde uygulanabilir. Bu zorunlu olarak gösterişli ya da şaşaalı olmak demek değildir.

BİZİM KENDİ TARZIMIZ

Kişisel çekim gücü kendini farklı kişilerde son derece değişik biçimlerde ortaya koyar. Tıpkı belirttiğim gibi, her birimiz, kendi kişiliğimiz, kendi tarzımız çerçevesinde bunu geliştirebiliriz.

Aşağıda, ikna edici olarak seçtiğim kişiler tarafından belirtilen beş kısa açıklamaya yer verdim. Bunlardan her birinin kendiniz hakkında söyleyebileceğiniz bir şey olup olmadığına karar vermeyi size bırakıyorum.

No.1: “Detayları geçip öze inme, önemli şeylere, nihai sonucu etkileyecek konuya ulaşma yeteneğine sahip görünüyorum. Deneyip de başarısız olmaya izin vermiyorum. Konuyla ilişkili olmayan şeylerin karar alma ya da sonuçlara varmayı önlemesine izin vermiyorum.”

No.2: “Başkalarının işleri yapmasını sağlayabilirim. İlham sözcüğünü sevmiyorum. Daha çok işlerin yapılmasında coşku ve enerjimin insanları bunları benimle yapmayı istemeye teşvik ettiğini düşünüyorum. Onlar da benim heyecanlandığım konu hakkında heyecanlanıyor ve gerekli olanı yapmayı arzuluyorlar.”

No.3: “Sanırım insanlar benim olayları kavrama ve çok çeşitli sorunları çözme yeteneğimi çekici buluyor. Hiç kimsenin daha önce hiç denemediği çözümlerle ortaya çıkmayı seviyorum. Ben gecenin tam ortasında uyanıp da, “Hey, bunu yapmanın daha iyi bir yolunu biliyorum” diyen insanlardanım.”

No.4: “Ben doğal bir dinleyiciyim. Bilgi toplamak, bunu düzenlemek ve sonra bunu söz konusu duruma dahil olan görev ve kişilere aktarmayı kolay buluyorum. Çatışma mevcut olduğunda zor anlar yaşıyorum. Herkesin uzlaşmasını isterim dolayısıyla ben barışı sağlayan bir kişiyim. Olayları yumuşatırım, böylece yumuşak ve kolayca akan işlere geri dönebiliriz.”

No.5: “Yeni bilgiyi severim. Ben kesinlikle, yeni okuduğum bir şeyi aktarabildiğim takdirde konuşmayı döndürürüm ya da sadece yeni bir konuşma başlatırım. Diğer kişilerin bunu ilginç bulup bulmayacağını bilmiyorum fakat çoğunlukla buluyorlar. Kısa süre önce bir gece yemeğinde bir şeyi belirttim ve diğer bir kişi buna devam etti. Herkes buna katıldı ve konuşma yaklaşık yirmi dakika sürdü. Gerçekten muhteşemdim!”

Bunlardan herhangi biri size benziyor mu?

Bu açıklamalar açıkça çok çeşitli kişilerden alındı. Fakat bu kişilerden her biri diğerlerini farklı biçimlerde olumlu olarak etkileyebilir. Kendisi zorlayıcı, ya da iyi bir dinleyici ya da sonuç güdümlü bir kişi ya da bir “halk insanı” ya da büyük bir gerçekleştirci ya da şefkatli bir kişi ya da belli bir karışımı olabilir.

Burada önemli unsur hepimizin insanları olumlu olarak etkilene yeteneğine sahip olmamızdır. Fakat bu kendini bazı tek düze biçimlerde açığa vurmayabilir –örneğin belirli büyük bir liderin ünlü karizması ya da ihtişamlı bir ünlünün cazibesi gibi.

Eğer yukarda okuduğunuz açıklamalardan herhangi biriyle kendinizi özdeşleştirdiyse, bunu unutmayın! Siz şimdi kendi özel niteliklerinize ilişkin bir ipucuna sahipsiniz. Bu arada, bu temelde ilerlemeyi sürdüreceğiz. Yaklaşımınızı iyileştirmek için ihtiyaç duyduğunuz yetenekleri geliştirebilecek ve başkalarını etkilemek ve ikna etmek yeteneğinizi artırabileceksiniz.

GİZEMLİ DEĞİLDİR

Bazen bir tanımlamayı tespit etmek çok zor görüldüğü için, genelde karizmanın gizemli bir özellik, kavrayışı zor, incelemesi ya da öğrenmesi güç bir özellik olduğunu öngörürüz. Fakat bu denli gizemli değildir –ve yine bu tecrit edilmiş bir yetenektan çok, yetenek ve tavırların toplanan bir kombinasyonudur ve bunlar öğrenilebilir ve uygulanabilir ve birbiri üstüne çoğaltılabilir.

Ne yazık ki, çoğunlukla insanlar karizmanın sadece başkalarının sahip olduğu, bunun ya sahip olduğunuz ya da olmadığınız bir şey olduğunu düşünür –ve her iki durumda da, bunun hakkında yapılacak pek fazla bir şey yoktur.

Fakat siz karizmanın yedi anahtarını kendi kişisel yaşamınıza, işinize ya da başkalarını olumlu etkileme becerisinin faydalı olduğu herhangi bir çerçeveye uygulayabilirsiniz. Ve –şimdi kendinize sorun!- bu hangi ortamda faydalı olmayabilir? Siz Kuzey Ormanlarında yalnız bir kürk avcısı olmadığınız müddetçe, olasılıkla başka kişilerle çalışır ve yaşarsınız. Karizmanızı geliştirmek bu insanları kendinize çekme yeteneğini –ve onlara daha fazla geri verme yeteneğini, size verecektir.

GÜCÜ ÇALIŞTIRMAK

Karizmayı çeşitli biçimlerinde tanımak bunun gücünü çalıştırmaya doğru atılan bir ilk adımdır. Örneğin, siz şahsen yüz yüze belki de pek fazla etkileyici olmayan fakat sahne aldıklarında ya da kameralar önüne geçtiklerinde “değişebilen” aktör ya da medya kişiliklerini tanımış olabilirsiniz. Bu bir tür yapmacık karizmadır, bazı insanlar bu yapay imajı, alkış almak, patronu etkilemek, ister bir randevu elde etmek için olsun bir işi yaptırmak amacıyla hızla ve ustalıkla kullanabilir.

Sonra ara sıra kendi içinizde fark edebileceğiniz diğer bir tür karizma mevcuttur. Siz bazen kısa bir sürede farklı, daha canlı, daha spontane bir kişi olduğunuzu hissedebilirsiniz. Bir durumun heyecanına kapılıp, bir süreliğine kendiniz hakkında olağanüstü iyi hissedersiniz.

Belki de harika bir tatilden yeni döndünüz ya da işte büyük bir promosyon elde ettiniz. Ya da belki de siz âşık oldunuz ya da bir fikir hakkında öyle tutkulusunuz ki bunu patrona açıkladığınızda bunu çok iyi ifade ediyorsunuz ve konuşanın siz olduğuna güçlkle inanıyorsunuz. Her ne olursa olsun, siz saatlerce, ya da

hatta günlerce daha şevkli ve yüzünüzde bir gülümsemeyle dolaşıyorsunuz. Ve kendinize soruyorsunuz: Her zaman böyle olmak güzel olmaz mıydı?

Kuşkusuz olurdu. Fakat hem yapmacık hem spontane durumlarda karizma kim olduğunuzun üstüne bir nevi yapışır. Oysa bu kitapta amaçladığımız gerçek, sadece geçici bir maske olmayan, sizin kişiliğinizin bir parçası olan, korunan karizmadır. Sizi, derin ve sürekliliği olan karizmaya doğru yönlendirmek istiyorum.

İnsanlar bu korunan karizmayla, kendileri hakkındaki heyecanı başkaları üstündeki o ilk, uçucu etkinin ötesinde ve kendi baş döndürücü geçici sevinçlerinin ötesinde sürdürebilir. Ve o derin heyecanı korudukları ölçüde, bu güçlenerek büyür.

Yine, burada söz konusu olan tek bir yetenek ya da özellik değildir fakat bildiğinde sizlere şu hususlarda yardım edebilecek bir özellikler toplamıdır:

- Güven, enerji ve başkalarının amaç ve hedeflerine samimi bir ilgiyi yansıtarak insanları etkileme ve motive etme yeteneğinizi keskinleştirmek.
- İnsanları dinlemeyi, onlarla empati kurmayı ve onları desteklemeyi öğrenmek sayesinde her çeşit insanla temas kurmak ve onlara yetki vermek.
- Olumlu düşünme araçlarından faydalanmak ve çevrenizde iyimser insanları bulundurmak sayesinde daha fazla pozitif bir kişi olmak.
- Hem fiziksel hem zihinsel bağlamda zindeliğinizi iyileştirmek sayesinde kendi kişisel enerjinizi vurgulamak.
- Yaşamınız için güçlü rehber bir vizyonu geliştirmek.

KARİZMANIN BAŞLANGICI

Karizma terimi Eski Yunanlılara dayanır ve “bir ilahi yete-

nek” demektir. Daha sonra Hristiyan Kilisesi bu terimi, Tanrı tarafından bağışlanan tüm vasıfları, bilgelik, kehanet ya da şifa vermeyi tanımlamak için kullanmıştır. 20.yüzyılın başlarında “karizma”, bazı olağanüstü kişilerin kişilik gücü sayesinde politikada devrim yarattığını öne süren Alman sosyolog Max Weber tarafından somutlaştırıldı. Kendisi bunların karizmasının, “kendilerini sıradan insandan ayıran bir yetenek” olduğu teorisini ileri sürdü.

Diğer sosyal bilim adamları karizmayı, bu karizmatik kişiliğin bileşenlerini arama sürecinde inceledi. Fakat bunun çıkmaz bir yol olduğu kanıtlandığında, dikkatler karizmanın kaynağı bağlamında kişilik özelliklerinden davranışa döndü.

Siz bu davranışsal becerileri uygulamayı, özümsemeyi ve bunlara hâkim olmayı seçebilirsiniz. Herkes bunu yapabilir. Siz olduğunuz gibi kalmak zorunda değilsiniz. Kendi kişisel çekim gücünüzü büyük ölçüde iyileştirebilir ve her zaman olmayı istediğiniz kişi olabilirsiniz: kendine güvenli, etkileyici, teşvik edici ve enerjik.

Bizler donuk ve sıkıcı doğmadık. Küçük çocukken, çoğumuz müthiş biçimde kendini ifade ediyordu –telaşlı ebeveynlerimiz için çok fazlaydı! Fakat giderek, kendi gerçek benliklerimizi paylaşmaktan korkmamız bize öğretilti. Cızzz “Dokunma!” dendi ya da “Şimdi yetişkin gibi davran!” Sonra o her zaman popüler öğüt: “Büyü!” ki bu kabaca, “Spontane ya da eğlence düşkününü olma” demektir.

Böylece, biz kendi gerçek benliklerimizi başkalarıyla paylaşmamayı öğreniriz. Sahip olduğumuz karizma, başkalarının beklentilerinin altına gömülür. Azar azar, çoğumuz kendi duygularımız ve heyecanlarımızı denetim altında tutmayı öğreniriz.

ÖZEL BİR KIVILCIM

Fakat çelişkili biçimde, yaşamda daha sonra, açık ve sponta-

ne olan kişilere karşı kuvvetle ve pozitif tepki gösteririz –red-dedilmekten korkmayan, başkalarına samimi bir ilgi ileten, çevrelerindeki dünyaya özgüvenle karışan kişiler. Bunlar kendilerini aramamıza neden olan özel bir kıvılcıma sahip kişilerdir.

Bunlar “mükemmel bir kişiliğe” sahip olduklarını ya da “çevrelerinde bulunmanın harika olduğunu” söylediğimiz kişilerdir. Bizler onlara çekiliriz çünkü onlar olumludur, çünkü bir vizyona sahiptir ve çünkü söyledikleri ve yaptıkları şeyin doğru olduğuna ilişkin enerji, uzmanlık ve güvene sahiptirler. Burada önemli olan ne oldukları değildir –unvanları, banka hesabının büyüklüğü ya da nerede yaşadıkları. Önemli olan kim olduklarıdır –kendilerini çevreleyen o özel büyü. İşte o ekstra boyut, sahip oldukları o özel canlılık başkalarının üstünde bir güce ve etkiye sahip olmalarını sağlar ve böylece, doğal olarak onları başarılı kılar.

Bu başarılı insanlar sadece şanslı değildir. Bunlar karizmatiktir. Ve siz de başkalarını etkileme ve onları motive etme yeteneğinizi karizmanızı geliştirmek sayesinde artırabilirsiniz. Bunun için son derece önemli bir önermeyle başlamalısınız: Siz bu doğuştan yeteneklere sahipsiniz –olumluluk, enerji, güven başkalarına karşı samimi bir ilgi. Bu nitelikler sizin içinizdedir ve geliştirmeyi bekler.

Siz bu becerileri incelemeyi, özümsemeyi, uygulamayı ve bunlara hâkim olmayı seçebilirsiniz. Siz büyük ölçüde karizmanızı iyileştirebilir ve her zaman olmayı istediğiniz kendine güvenli, etkileyici, teşvik edici ve enerjik kişi olabilirsiniz. Sadece sürüden biri değil bir katalizör olabilirsiniz

AH! SİZİN İLK SINAVINIZ

Fakat başlamadan önce hızlı bir ilk değerlendirme: Tam şimdi, başınızın üstünde: başkalarını onlarla fiziksel, duygusal ve entelektüel bağlamda temas kurarak olumlu biçimde etkileme yeteneğinizi nasıl derecelendirirsiniz? 1 ile 10 arası bir ölçekte, 10 üst

olmak üzere, kendinize bir derece verin.

Tahminime göre olasılıkla kendinize 4 ile 7 arasında bir puan verdiniz. Haklı mıyım? Eğer kendinize 1, 2 ya da 3 verdiyseniz, özsaygı eksikliğiniz sizi aşağıya çekiyor. Kendiniz hakkında daha iyi hissetmek sizin ilk önceliğiniz olmalı. Eğer kendinize 8 ya da daha yüksek bir puan verdiyseniz, öyleyse başkalarını etkilemek ve ikna edebilmek hususunda oldukça iyi bir yerdesiniz.

ROL MODELLERİ ÇOKTUR

İş literatürü karizmatik becerilere hâkim, kişisel çekim gücü güne damgasını vuran –hatta bazen büyük tahminlere karşı- liderlerle doludur. Chrysler’in kurtarıcısı Lee Iacocca, kozmetik pazarlama fikri ülkenin olgunlaşmamış kadın işgücüne enerji veren Mary Kay Ash hemen akla gelenler oluyor.

Fakat benim tercihlerimden biri merhum Sam Walton’dur, çünkü iş yaşamının birçok basmakalıp imajlarına karşı geldi. Kendisi olağanüstü yüksek bir eğitime sahip değildi. Pahalı kıyafetlerden uzak dururdu. Büyük bir araba kullanmıyordu (“Köpeklerimi Rolls-royce’da mı taşıyacağım?” diye sorardı) ya da yüzünü televizyon reklâmlarında pazarlamıyordu.

Fakat kendisi bazılarının belirttiği gibi, olası bir istisna Henry Ford dışında, 20. yüzyılın en büyük girişimcisi oldu. Arkansas, Newport’da ufak ucuz ürünler satan bir mağazayla başlayan Walton devasa Wal-Mart mağazalar zincirini kurdu ve böylelikle bir noktada Amerika’da en zengin kişi oldu.

Kendisi personeli ve müşterileriyle güçlü bir duygusal bağ kurdu. Bunu onları neşelendirmek için, çeşitli eğlenceler (bir keresinde Wall Street’de karlılık hakkında bir bahis üzerine geniş bir etekle hula oynamıştı), tohum ekme yarışları ve örneğin Singing Truck Drivers gibi şirket içi aktivite grupları kurarak yapmıştı. Walton, Made in America adlı kitabında “Biz sadece muazzam iyi bir zaman geçirmekle kalmıyor... bundan dolayı daha iyi

çalışıyoruz” yazmıştı. Coşku ve heyecan oluşturuyoruz. İnsanlarımızın dikkatini cezbediyoruz ve onların ilgisini koruyoruz, çünkü sadece daha sonra sırada ne olduğunu kesinlikle bilmiyorlar.”

Kendisi bu güçlü duygusal bağı yaratmanın yanı sıra, ülkede büyük yankı uyandıracak yeni bir trend olarak ucuzluğun olağanüstü bir vizyonuna sahipti. Walton sıra dışı ürünler bulmayı bunları olabildiğince ucuza fiyatlandırmayı ve sonra kendi Wal-Mart mağazalarında bunlardan müthiş promosyonlar üretmeyi sevdi, kesinlikle sevdi. Bu bağlamda, her zaman ufak kasaba eğlencesi ortamını yaratırdı –park alanında bandolar, sirkler ve eşek yarışları, mağazada dağlarca deterjan ya da iç çamaşırı ya da küçük balık kovaları ile içerdeki heyecan ve düşük fiyatlarla mağazaya çekilen her müşteriyi selamlayarak ağırlayan kişiler bunun bir parçasıydı.

Walton şöyle yazmıştı, “Bunu kabul etmek oldukça güç ama hakikat bu. Yetişkin hayatımda pazarlama hakkında düşünerek geçirmedığım bir gün bile olmadı... Bu benim mutlak bir tutkumdu.”

Walton bir hata yaptığında bile bunu atlatmayı ve kendi vizyonuna devam etmesini bildi. Bu tür bir tutku ve ikna gücü, muazzam bir enerji ve yetenek ile ekip çalışması için keskin bir göz ile birleştğinde, Walton’un sade, ufak çeşit bir mağazayı ele alıp bunu dünyanın en büyük perakendecisine dönüştürmesini sağladı.

Hiç kimse onu parlak ya da şaşılağı olarak anmadı. Fakat yaydığı sessiz mesaj muazzam heyecandı. İkna gücü ve vizyonu efsaneviydi. Kendisi ilham verici bir konuşmacı, iyi bir dinleyici (memur düzeyindeki işçiler genelde kurucu şahıs kendilerine ne düşündüklerini sorduğunda donup kalırlardı) ve zaman ve mekân kullanımında ince eleyip sık dokurdu (Cumartesi sabah yönetim toplantıları, örneğin, Wal-Mart kültürünün bir temel taşıydı).

Sam Walton için, öyleyse, karizmanın birçok “bardağı” dolup taşıyordu. Fakat büyük yeteneklerine rağmen hiçbir zaman ortak dokuyu kaybetmedi.

KENDİ İÇİNİZDEKİ POTANSİYELİ GELİŞTİRMEK

Fakat eğer siz ya da ben bir şirketi yönetmek, bir harekete öncülük etmek veya bir ofis işletme şansına hiçbir zaman sahip olmasak bile, karizmamızı, şu an veya ilerde kendimiz ve başkaları için iyi, büyük ve ufak ölçekte olumlu değişikliklere yol açmak için kullanabiliriz.

Diğer bir deyişle, süper insan olmanız gerekmiyor. Siz her kim olursanız, her nerede olursanız olun, içinizdeki potansiyeli geliştirerek kişisel çekim gücünü artırabilirsiniz. Fakat bunun için samimi olmalı ve çok çalışmalısınız. Yukarda da belirttiğimiz gibi, kendi içinizde bunun parlak kıvılcımını herhangi bir anda büyük olasılıkla fark ettiniz.

Şimdi görevimiz, bir alev ve sonra bir ateş oluncaya dek bu kıvılcımın üstüne üfleme.

BİLGE OLANA BİR SÖZ

Buna rağmen, ilerlemeden önce, birkaç uyarı niteliğinde açıklamada bulunmak istiyorum. Karizma ya da kişisel çekim gücü bir gecede kazanılmaz ve bu karakter ya da uzmanlığın yerini tutan bir unsur değildir. Eğer siz başkalarını etkilemeyi istiyorsanız yine de yaptığınız işte iyi, çok iyi olmalısınız –bu ister finansla ilgili önerilerde bulunmak, ister çimenleri düzenlemek ya da yazılım tasarlamak olsun. Ve siz, kendinizden daha büyük değerli bir amaca sahip olmalısınız.

Karizmatik olmak her çabada mükemmel bir avantajdır. Fakat bu bilgiyle, karakter, yetenek, deneyim ve amacın soyluluğuyla desteklenmedikçe sonuçta olduğu gibi bir yüzey olarak görünecektir. Kuşkusuz cazibeli fakat etkin olmayan insanlar tanı-

dınız. Ya da parlak olan fakat üretken biçimde çalışmak için gerekli yetenek ya da eğilimden yoksun kişileri bilirsiniz. Ya da imrenilen yetenekleri bazen hiç de hayranlık uyandırmayan sonuçlar için kullanılmıştır.

Tüm liderliklerin temeli her şeye rağmen performanstır. Lider sadece dikkat toplayabilen ve insanları coşkuyla teşvik edebilen kişi değildir. Yukarda, beş farklı tip ikna edici kişilikler kapsamında beş çeşit açıklamada yazdığım gibi, aynı zamanda teknik beceri ve anlayış ile dürüstlük sayesinde sakın biçimde esin kaynağı olmak da mümkündür.

Ayrıca, karizmanızı yükseltmenin mükemmelliğe ulaşmak olduğu, insanları etkileyebilmenin başlı başına yaşamın amacı olduğu fikrine de saplanmayın. Kişisel çekim gücü birçok şekilde gelir ve bu iyi ya da kötü için de kullanılabilir.

Ve aslında, karizma bir iki ucu sivri bıçaktır. Franklin Roosevelt, açıkça hem cazibeli hem karizmatik bir kişi, güvene aç bir dinleyici kitlesini heyecanlandırabiliyordu –fakat kesinlikle daha az cazibeli Adolf Hitler ya da Charles Manson da bunu yapmıştı. Dolayısıyla, karizma açıkça iyi ya da kötü için de kullanılabilir, örneğin milyonlara ilham kaynağı olan Billy Graham’da görüldüğü gibi ya da yüzlerce izleyicisini kitle intiharına sürükleyen Jim Jones’da olduğu gibi. En iyi koşulda, karizma hemen hemen her teşebbüste mükemmel biçimde yardımcı bir vasıtaadır.

Fakat işte tam da budur –bir vasıta. Ve bir vasıta doğru amaç için zihnimiz, bilgeliğimiz, ahlakımızla birleşik kullanılmalıdır.

BÖLÜM 2

KARİZMA NEDEN GÜNÜMÜZDE HIÇ OLMADIĞI KADAR ÖNEMLİDİR

Belki de Steve Ross'ü duydunuz. Kendisi eğlence sanayinde bir efsaneydi ve ufak bir girişimci firmayı ve bir lunapark işini büyüterek medya merkezi Time Warner'a dönüştürdü. Kendi kuşağının parlak bir müteşebbisi ve efsanevi iş adamıydı. Ross birkaç yıl önce öldü ve Ross'un Connie Bruck tarafından yazılan biyografisine göre, kendisine şöyle atıfta bulunuldu:

Steve büyük bir insandı –kendisi başarılarında büyük, sevgi kapasitesinde büyük, sadakatinde ve başkalarına olan ilgisinde büyük, ister işyerinde ister tenis sahasında ister dans pistinde olsun enerjisinde büyük, hayırseverlik ve ruhsal cömertlik hususunda büyük bir insandı. Kendisi bütün dostluklarında aldığından daha çoğunu verdi.

Kendisi hepimizin önemli ve iyi hissetmesini sağladı... Hiçbir şeyi imkânsız görmezdi. Bizlere kendi yeteneklerimizin ötesinde başarmamız için ilham verdi ve bizim olduğumuzdan daha iyi olmamızı sağladı...

Steve ile her ilişkide kişisel bir yön mevcuttu. Hiçbir zaman hep iş söz konusu değildi. Kendisi yetkisini kendi mevkisinden değil ilişkilerinden almıştı.

Bir dostu ve yasını tutan bir kişi tarafından yapılan bu kısa tanımlama, karizmanın başlıca unsurları olarak görülen hususların neredeyse madde madde bir açıklamasıdır: büyük düşünür, olumlu düşünür, başkalarını düşünür ve onlara kendi en büyük amaçlarına doğru ilham verir ve onları motive eder.

Ross'un karizma bardaklarının tümü dolu ya da neredeyse dolu görünüyor. Fakat bu atfın son cümlesine dikkat edin: "Kendisi yetkisini kendi mevkisinden değil ilişkilerinden almıştı". Bu önemlidir. Ve işte bu bölümde de zaten bu konu ele alınacaktır.

MEVKİ GÜCÜ YANILSAMASI

Biz hepimiz Steve Ross gibi olamayız –yaşamını önemli fırtınalı olayların ortasında harcayan, parıltılı starların dostu ve milyonların sahibi olamayız. Fakat bu tür, hatta çok büyük deneyimlere sahip insanlardan öğrenebiliriz. Bunlar bize karizmanın hayranlık uyandırıcı potansiyelini gösterir. Ve ayrıca, bunlar bize karizma bazen unvan ya da mevkilerin elde edilmesine götürebilirken, sonuçta, –ne olduğumuz değil fakat kim olduğumuzun önemli olduğunu gösterir. Aslında, bundan önce hiçbir zaman karizma ve bunun yan ürünü kişisel güç daha fazla önemli olmamıştı. Çünkü başkalarını "kişisel güce" karşılık "mevki gücüyle" etkileme yeteneğimiz arasındaki uçurum genişlemiştir.

Statü gücü tam da sözcük anlamıyla açıklanabilir: Siz başkansınız, satış departmanının başkanı, annesiniz, başkan yardımcısı, antrenörsünüz, gurusunuz, başhemsiresiniz. Bu mevkinin kendisi belli bir derece gücü yansıtır. Bu güç kaynakları kontrol etmekten, (bütçe ya da örneğin köşe başındaki ofisi kimin alacağına karar vermek), insanları ödüllendirme ya da cezalan-

dırma olanağından (bir terfi ya da cezalandırıcı bir sevk ya da sırtı sıvazlama) ya da bazı hakları yürütme yetkisinden (örneğin belirli bir dolar tutarında sözleşme imzalamak ya da şirket arabalarının kullanımı için kuralları koyma) doğabilir. Burada önemli olan, her kim söz konusu mevkiye sahip olursa olsun, bu unvanla birlikte gelen gücü kabul etmesidir.

BİR İZLEYİCİ KAZANMAK

Fakat herhangi güncel bir CEO'ya personel kafeteryasında ketçap markasını değiştirmeyi denediği takdirde neler olacağını sorun. Herhangi bir müdür yardımcısına otuz kişilik bir lise sınıfına okul avlusunu kirlettikleri takdirde okuldan sonra kalma cezası alacaklarını söylediği takdirde neler olacağını sorun. Herhangi bir bölgesel satış yöneticisine bireysel mağaza yöneticilerinden tüm vitrinlerinde işaretleri tekdüze biçimde yükseltmelerini istediği takdirde neler olacağını sorun.

John Gardner, Common Cause'un kurucusu ve eski ABD Sağlık, Eğitim ve Refah Bakanına göre, "Liderler neredeyse hiçbir zaman resmedildikleri kadar yetki sahibi değildir ve izleyiciler de hiçbir zaman kişinin hayal edebileceği kadar boyun eğen insanlar değildir." Liderlere "tabi olan kişiler verilebilir fakat bunlara bir izleyici verilemez. Bir izleyici kazanılmalıdır."

Öyleyse, bu bireysellik çağında her zamankinden çok, bazen patronlar kendi yollarında gider –ve bazen de gidemez. Geleneksel otoritenin giderek daha az zorlayıcı olmasıyla birlikte, mevki gücü şaşırtıcı biçimde bir kurumda, bu ister bir aile, işyeri, okul, hokey takımı, sendika, vs. olsun az etkiye sahip olabilir.

KİŞİSEL GÜÇ FENOMENİ

Böylece siz bir unvana sahip olsanız bile, siz aynı zamanda

kişisel güce de gerek duyarsınız. Bu etkilenen insanlardan etkileyen şahsa özgürce verilen bir güç çeşididir. Ve biz bunu karizmaya sahip insanlara daha serbestçe verebiliriz.

Mevki gücü başkaları üstünde otoriteye sahip olmaktan kaynaklanırken, kişisel güç saygı duyulma ve sevimekten kaynaklanır. Hakiki anlamda karizmatik kişi, kişisel güç toplama hususunda bir adım öndedir, buna rağmen şüphesiz mevki gücü ve kişisel güç birleştiğinde müthiş sonuçlara yol açabilir. Birleştiğinde, bunlar muazzam bir güç oluşturabilir.

GEÇİCİ BİR GÜÇ

Mevki gücü unvanlar, meslekler, bağlantılar, hatta kıyafetlerden kaynaklanabilir. Fakat bu geçici bir güçtür. Unvanlar mevki gücünün simgeleridir ve bunlar saygıyı çağırır çünkü bunları elde etmek genelde zordur. Biz hepimiz, Dr. Barry Jones ya da Yargıç Mary Smith ile tanıştırmaya karşılık Barry Jones ya da Mary Smith ile tanıştırıldığımız takdirde farklı bir duyguya sahip oluruz. Bu tür unvanlar bunları taşıyan şahıslardan bağımsız bir imajı yansıtır.

Bazı meslekler, üstün bir unvanı taşımamalarına rağmen benzer bir türde mevki gücünü çağırır. Örneğin bir kokteyl partide yabancılar size mesleğinizi sordu. Eğer siz cinayet dedektifi, rahip, avukat, onaylı genel muhasebeci, televizyon üreticisi ya da nükleer fizikçi dersiniz, bir işaret vermiş olursunuz. Tüm bu işler bir gizemi barındırır ve bu mesleklerdeki kişiler kendileri hakkında bir başka olguyu açığa çıkarmadan bazı otomatik mevki gücünü kazanır.

İtibarlı bir organizasyonun tanınmış bir üyesi olmak da yine bir mevki gücünü iletebilir. Bazı topluluklarda, örneğin Gençler Liginin, kasaba kulübünün, ticaret odasının ya da Kadın Seçmenler Liginin bir üyesi olmak da otomatik olarak sizin gücünüzü vurular.

Ek olarak, biz hepimiz üniformaların nasıl otoriteyi taşıdı-

ğını biliriz. Dr. Robert Cialdini, bir diğer psikolog tarafından yürütülen ve bir kişinin, “talep eden” olarak anıldığı bir deneyden bahsediyor. “Talep eden” yayaları durdurup elli feet uzakta bir park metrede duran bir kişiyi işaret edip isteğini söyleyerek denemelere başlamışlar. Söz konusu talep eden kişi yayalara her zaman aynı şeyi söylemişti: “Park metrede duran şahsı görüyor musunuz? Fazladan park etti fakat bunu dikkate almıyor. Ona bunu ödetin!” Sonra talep eden kişi köşeyi dönüyor ve gözden kayboluyordu. Fakat üniformasının gücü sürüyordu. Talep eden kişi bir güvenlik üniforması giydiği için, neredeyse tüm yayalar bu talimata uydu. Fakat talep eden kişi normal sokak kıyafetinde olduğu takdirde, yayaların yarısı buna uydu.

Dolayısıyla kıyafetler tıpkı bir unvan işlevi görebilir. Bunlar size otorite verebilir. Üniformalar, iş kıyafetleri, pahalı mücevher, şaşaalı cüzdan ya da çantalar, hatta düşünceli görünümlü bir günlük organizasyon görevlisi de sizin üstünüzde mevki gücünü iletir.

KİŞİSEL GÜCÜ NELER OLUŞTURUR?

Buna rağmen kişisel güç, unvanlar ya da üniformalar, mücevher ya da doğru kulüplere ait olmaktan kaynaklanmaz. Kişisel güç bir etiket olmaktan çok bir mıknaatısı andırır. Bu sizin içinizden, olduğunuz kişi olmaktan kaynaklanır. Ve bu kendi yaşamınızla bir fark yaratmanın anahtarındır.

İşler ve statüler belirsizken, olduğunuz kişi sizinle birlikte kalır. Ve her ne olursa olsun, siz eğer kişisel güce sahipseniz her zaman değişimi ve zorlukları, dışsal simgelere dayanmak zorunda olan kişilere kıyasla daha kolaylıkla baş edebilirsiniz. Kişisel güç her zaman mevki gücünden daha kalıcı olacaktır.

Aslında, sevdiğiniz bazı siyasi ay da sosyal liderleri düşünün. Bu kişi hakkında sizi ilk çeken şey neydi? Bunun taşıdıkları unvan ya da eğer varsa, yönettikleri organizasyonun olmadığına bahse girerim.

Bunun ifade ettikleri bir vizyonla bağlantılı olduğuna da bahse girebilirim. Sizin cezbedici bulduğunuz olası bir gelecekte söz ettiler ve bunun hakkında tutkuyla ve heyecanla konuşmuşlardı, siz ve diğerlerinin onların doğrultusunu izledikleri takdirde neler olabileceği duygusunu size aşlamışlardı. Onlar size hitap eden bir imaja ya da sessiz bir mesaja sahipti. Onlar iyi ve güvenli konuşmuşlar, sizi dinlemişler ve başkalarına iyi uyum göstermişlerdi. Diğer bir deyişle, onlar olasılıkla kişisel çekim gücüne ya da karizmaya sahiptiler. Dolayısıyla, kısaca, karizmanızın "bardaklarını" doldurmaya çalışmak büyük getiriler sağlayacaktır çünkü siz kendinizi hangi rolde bulursanız bulun daha fazla kişisel güç geliştireceksiniz.

NEDEN KARİZMA ŞİMDİ ÖNEMLİDİR

Karizmatik kişi ya da lider (ve karizmatik kişi, resmi olarak belirtilsin ya da belirtilmesin, olasılıkla lider olur) kişisel gücü uygular ve böylece, çağımız için bu iyi bir uyumdur. İlk başta, bizimkisi bir imajlar çağıdır. Ve tıpkı gördüğümüz gibi, karizmaya sahip kişi çoğunlukla güçlü, olumlu ya da sessiz mesaj yayar. İyi ayda kötü toplumumuz görsel olanı vurgular. Dolayısıyla iyi bir ilk izlenim bırakan kişi ya da belki kamerayı sever, anlık bir avantaja sahip olur.

İkinci olarak beklentilerimizin yükseldiğini düşünüyorum. İnsanlardan sadece yetkinliğin dışında fazlasını talep ediyoruz. Hatta yerel araba satıcısı ya da süpermarket yöneticisi bir parlak televizyon reklâmında kendini iyi ifade edebilen, kişilik sahibi ve ikna edici görülebilirken, kelimeleri geveleyen, kekeleyen ve gözlerimize rahat bakamayan kişileri artık kolaylıkla kabul etmiyoruz. Sonuçta, çevik bir zekâsı olan becerikli kişinin –fakat aksi takdirde fark edilmeyen bir davranış tarzına sahip- bizi etkilemesi pek de olanaklı görünmüyor.

ÇEKİNGEN KİŞİLİK

İşe alımları yürüten bir yönetici, bir kalite kontrol (KK) konumu için iki mükemmel nitelikli adayla karşılaşmıştı. Bunların arasında bir seçim yapamadığında, Dave Jensen, Search Masters International biotek alanında yönetici bir araştırma şirketi, kendisine bunun nedenini sordu.

“Sadece bunu yapmaya gönlüm razı gelmiyor” diye yanıtladı. “Bu iki KK yöneticisi çekingen bir kişiliğe sahip.” Jensen, yöneticinin ilk önce bu iki adayın nasıl halkla etkileşime gireceğini ve ikinci olarak da uzun vadede şirkette nasıl anlaşacaklarını düşündüğünü anımsıyor. Yönetici şöyle dedi, “hem içsel hem dışsal bağlamda etki edebilen insanları işe almak zorundayız”. Kendisi eğer başkalarını olumlu biçimde etkileyemiyorlarsa, dış dünyadan büyük ölçüde tecrit edilmiş ve sürekli laboratuvarda kalacaklarını ve başarıya namzet adaylar olamayacaklarını ekledi. Bu sebeple, Jensen, “farklı tarzda bir aday” için aramayı yeniden başlatacaklarını söyledi.

Böylece, bilimsel alanın bile bundan uzak olma ünü değişti. Jensen, “Bilim adamları ve teknisyenler karizma sözcüğünü duyduklarında, ilk önce satış temsilcisi ya da politikacıları düşünmelerine rağmen” diyor, “Herhangi etkin bir biyoteknoloji konumunda belli bir derece karizmaya sahip olmayan birini bulmak için çok çaba harcamalısınız” diyor.

İNSANLARLA İLİŞKİ KURMAK

Kendi karizmasını geliştirmiş bir kişi yaşamın her alanında olasılıkla başarılı olur. Çünkü temel olarak farklı düzeylerdeki insanlarla daha iyi ilişkiler kurar. Tanımlamak gerekirse, karizmatik kişi karşısındaki kişileri daha çok yönlendirendir, daha aktiftir.

Bu onlara daha fazla kişisel güç kazandırır –ve bu da herkes için büyük bir artıdır.

Aslında, Cornell Üniversitesi Johnson Graduate School of Management tarafından yapılan yakın bir incelemede, gelecek on senede merhametin iş liderlerinin en önemli özelliklerinden biri olacağı sonucuna varıldı. Sadece ekip kurma Fortune yöneticileri tarafından merhamet teriminden daha sıklıkla belirtilmişti, bu kapsamda 1000 şirkette anket yapıldı.

Bu insanlarla bağlantı kurma karizmatik kişilere çeşitli biçimlerde giderek daha faydalı olmaktadır. Aşağıda bunun nasıl olduğu gösterilmektedir.

Yetki Verme

Şimdi yönetim çevrelerinde anahtar bir kavram “yetki vermektir.” Bu kısaca, başkalarını teşvik ederek alanlarında gelişmeleri için kişisel destek vermediği ifade eder. Oysa geleneksel lider, alt kademede çalışanlara geniş alan tanımının bir şekilde kendi otoritesini azaltacağından korkardı.

Fakat “yeni” lider, aslında şunu söyler: Daha fazla güce sahip oldukça, daha az bunu kullanmaya ihtiyaç duymalıyım. Gücü bunu dağıtarak, onları çalışmaya zorladığım için değil de beni sevdikleri ve güvendikleri için iyi ve uzun çalışacak yetkin insanlardan meydana gelen sadık bir kadro yaratarak oluşturacağım. Böylece karizmatik kişi, uyumluluk ve ikna yeteneğiyle birlikte, özellikle başkalarına yetki verme hususunda -ve dolayısıyla bugünün piyasasında başarmak için donanmıştır.

İşletme profesörü Jay Conger kitabı The Charismatic Leader’da “Diğer iş liderleri yetki verme uygulamalarını kullanabilirken, karizmatik liderin bunu daha büyük ölçüde ve genelde daha becerikli biçimde yaptığını düşünüyorum” yazmıştır.

İletişim

İşyerinde etkin bir iletişimci olmadan başarılı olmak neredeyse imkânsızdır. Örneğin, bir yöneticinin tipik gününün yüzde sekseninin iletişim içinde geçtiği tahmin edilir. Eğer bu doğruysa, öyleyse mantıksal olarak en iyi yöneticiler olasılıkla en etkin iletişimcilerdir. Bu nasıl başka türlü olabilirdi?

Tıpkı ‘Bölüm 1’de açıklandığı gibi, karizmatik bir kişi zorunlu biçimde, iyi gelişmiş konuşma ve dinleme becerileriyle birlikte güçlü bir iletişimcidir. Aslında, iletişim olasılıkla kişisel gücün en önemli kaynağıdır.

Bu kitabın büyük kısmı, keşfedeceğiniz gibi, konuşma becerileri, aktif dinleme ve gerçekte onların dillerini konuşabilmeniz için diğer kişilik tarzlarını anlama dâhil iletişime adanmıştır.

Değişime Açık Olmak

Karizmanın şimdi bu denli önemli olmasının bir diğer sebebi bunun değişim çağı olmasıdır: yeni başlangıçlar, kazanma, değiştirmeler, birleşmeler, ayrılmalar, yeni tüzüksel ortamlar ve özellikle iş yaşamında diğer her türlü hızlı, öngörülemez değişiklikler. Ayrıca, şimdi insanlar daha fazla sıklıkla işi değiştirdikleri için, güç peşinde olanlar artık kıdemlilik, kültürel aşinalık ya da hatta teknik becerilere eskisi gibi dayanamazlar. Onlar kişisel güce gerek duyarlar ve bu karşılığında bazen ve kısmen de ne kadar risk almaya hazır oldukları hususunun çevresinde döner.

Örneğin Casey Cowell liseyi bırakmış, iki arkadaşı ve 200 dolarla U.S. Robotics’i kurmuştur. Bu bir şebeke olmadan kurulmuştu. Fakat bu üçlü, bir telefona bağlandığında uzak bir ana çerçeve bilgisayara ulaşacak kaba bir bilgisayar şebeke aracını kurma fikrine sahip oldu. Cowell’in evinde çalışarak, gerekli ürünleri elde birleştirdiler -ki bunlar modem olarak anıldı. Şimdi bir milyar dolarlık şirketin CEO’su olan Cowell, “bu, eğer daha iyisini bil-

miyorsanız neler gerçekleştirebileceğinize dair bir kanıttır” diyor. “Eğer sonucun ne olacağını bilmiyorsanız ama güveniyorsanız, siz büyük işler başarabilirsiniz. “

Değişim kaçınılmaz biçimde riski çağrıştırır ve böylece risk etkili olmanın kaçınılmaz bir yan ürünüdür. Karizmatik insanların genelde risk korkusundan yoksun olduklarına inanıyorum; aslında bu tür risklerden hoşlanabilirler. Başarılı olmasalar bile, cesaretleri çoğunlukla karizmalarına eklenir.

Örneğin, kuşkusuz yakın zamanların en karizmatik atletlerden biri olan basketbol starı Michael Jordan’ı ele alalım. Kendi çağının en aranan profesyonel oyuncusu olmasına rağmen, takımından ayrılarak bir süre ikinci ligde beysbol oynadı. Bunu büyük liglere taşımadı, fakat milyonlarca fanıyla yollarını ayırmadı ki Birmingham Barons ile başrol olmayan konumunun kendisini daha insancıl kıldığını düşünmüş olabilirler.

Olumluluk

Karizmanın şimdi çok daha fazla önemli olmasının sebebi tüm bu değişimler ve yükselen rekabet arasında, bu tür kişisel manyetizması olan insanların genelde öz-güvenli ve iyimser kişiler olmalarıdır. Olumluluk onların sebat göstermesine neden olan bir güçtür ve onların risk almasına izin verir.

Olumlu bir görüşün insanı ileriye sevk ederken, olumsuz bir bakış açısının tutsak ettiğine pek az kuşku vardır. Sayısız inceleme bunu göstermiştir. Örneğin, Martin Seligman, bir Pennsylvania Üniversitesi profesörü ve iyimserliğin en önde gelen savunucularından biri, başlıca bir hayat sigortası şirketinin temsilcilerini gözlemledi, uzun süreli temsilciler arasında güvenle iyi bir sonuç bekleyenlerin olumsuz tutuma sahip olanlara kıyasla yüzde 37 daha fazla satış yaptığını ortaya çıkardı. Benzer biçimde, işe yeni alınanlar arasında da iyimserler yüzde 20 daha fazla satış yapmıştı.

Seligman’ın incelemelerinden etkilenen şirket sahibi, stan-

dart endüstri giriş testinde başarısız olan fakat iyimserlik hususunda yüksek puanlar alan 100 başvuru sahibini işe aldı. Bu kişiler ortalama satış temsilcisinden yüzde 10 daha fazla satış yaptı.

Ayrıca, Seligman ve diğerleri tarafından yürütülen incelemeler umutlu olmanın, özel yetenek sınavlarının puanları ya da lise derecelerine kıyasla, üniversite başarısı için daha iyi bir işaret olduğunu gösterdi. Çünkü görünürde özel yetenek sınavları gibi sınavlar, zorluklar karşısında yola devam etme motivasyonunu değil, yeteneği ölçer.

İş yaşamında, olumlu bir tutumun iyice büyümesi, daha fazla insan esinlendiği ölçüde, heyecan ve mükemmellik duygusunun organizasyon içinde gelişmesine yol açar. Alt kademede çalışanlar karizmatik liderin tutumlarını ve eylemlerini “örnekler” ve tüm organizasyona kazanma ruhu aşılabilir.

Ed McCracken, Silicon Graphics Inc’in saygıdeğer, kıdemli CEO’su yöneticilerin ilham verdikleri kadar yönetmedikleri fikrinin sıkı bir savunucusudur. Dolayısıyla, bir akışkanlık duygusunu, hatta belki kaosu, yüksek teknoloji firmasını esnek ve resmiyetten uzak tutmak sayesinde teşvik eder.

“Biz burada uzun vadeli planlama olmamasına dair bir kurala sahibiz” diyor. Belirli mevkiler için düşünülen çalışanlara şu soru sorulur, “Yılda üç kez ofisinizin taşınması sizi rahatsız eder mi?”

Neredeyse tüm sorunları çözülebilir olarak görmek –olası başarısızlıklardan çok arzu edilen sonuçlara odaklanmak –insanları ileriye adım atmak ve korkuyu meydana okumaya dönüştürmeye teşvik etmeyi destekler. Daha sonra, iyimser bir tutum geliştirmenize yardım edecek bazı belirli teknikler hakkında konuşacağız.

KİŞİSEL GÜCÜN KULLANIMI

Bir kez daha, gerçekten karizmatik bir kişi mevki gücüne kıyasla kişisel güç aracılığıyla daha çok işlev görür. Mevki gücü

tek başına kullanıldığında, insanlar gerçekten motive edilmez – bunlar sadece geçici olarak işe sevk edilir. Oysa kişisel güç aracılığıyla etkilemek sayesinde siz destekli içsel motivasyon sağlarsınız.

Siz kendi karizmanızı ve kişisel gücünüzü geliştirmeyi isterken, insanlar birinin kendilerini bir şey yapmaya zorladığını hissettikleri takdirde çoğunlukla hüsrana uğradıklarını ve hor gördüklerini unutmayın –ve sonuçta buna karşı direnirler. Gerçek anlamda etkin kişi, karizmatik kişi, işbirliği ve eşitlik duygularını yaratmaya çalışır. Karizmatik kişiler başkalarına interaktif biçimde yaklaşır ve onlara bir seçenek sunmayı dener.

Çağımız da zaten bunu talep eder ve işte bu sebeple kısaca, karizma bugün hiç olmadığı kadar değerlidir. İnteraktif teknikleri insanları olumlu etkilemek için bir yardım olarak kullanın ve siz sadece karizmanızı iyileştirmekle kalmayacak aynı zamanda kariyerinizi her ne olursa olsun, kendi mesleki durumunuzu da iyileştireceksiniz.

Bunu sınamak, büyük, önemli bir hususu gerektirmez. Günlük işler yeterli olacaktır. Örneğin, “Bu raporu kopya edin” demek bir mevki gücünden hareketle orta seviye bir zorlamadır. Fakat “bu raporu kopyalamak size zahmet verir mi?” ya da “Hemen şimdi bu raporu kopyalamak için zamanınız var mı?” interaktif olma fikrinden yararlanmaktadır.

İşçilerinize “Daha fazla üretken ol!” ya da “Daha verimli ol!” diye emrederek verimliliği ya da üretkenliği mecbur tutamazsınız. Fakat siz onları örneğin ekipler halinde düzenleye- bilirsiniz ya da gerçekten çalışan öneri sistemleri yaratabilirsiniz ve şirketin kazançları ve kayıpları hakkında insanlara daha fazla bilgi sağlayabilirsiniz.

Buna ek olarak, diğer kişinin başarılarını, katkılarını ve özel becerilerini destekleyin. Birini bir şeyi doğru yaparken yakalayın! Ve bu başarıları kutlayın. Herkes kazanan bir takımda olduğunu hissetmeyi ister.

İnatla iyimser olun ve bir şeyi ilk yapan ve bu başarısız oldu-

ğu takdirde sorumluluğu üstlenen kişi olmayı isteyin. Karizmatik kişiler neden şirket teknesini kımlıdatamayacağınız (“Biz bunu daha önce kesinlikle bu şekilde yapmadık”, “Bu çok radikal bir değişiklik”, “Siz haklısınız, fakat...”)) hakkında tüm söylemleri işitmişlerdir; bunları sadece daha az önemserler.

Bunun yerine, sadece kendileri için değil, risk almayı isteyen ve bazı hatalar yapmasına izin verilen kendilerini izleyenler için de meydan okumayı severler. Öyleyse eğer kendilerine kaynakların üstünde belirli bir kontrolü ve bir işin nasıl yapılacağına dair bir etkinlik verirsiniz, onların özgüven oluşturmalarına yardım ederseniz.

Aslında karizmatik kişi çoğunlukla iyi niyetle, başkalarını kendilerini aşmaları için teşvik ederken meydan okur, kışkırtır dırter. Yine, Michael Jordan örneğini ele alalım. İdmanlarda bile en yüksek sesli, talepkar oyuncu olduğu söylenir, diğer takım oyuncularını her şeylerini vermeleri için dırter. Bu da kendisinin ilham verme tarzıdır; hiçbir zaman rekabet etmekten geri durmaz, hatta hiç kimse şans vermediğinde bile.

Karizmatik bir lider olma potansiyeli sizin kendi içinizdedir. Ve bu şekilde davranmanın karşılığı hiçbir zaman günümüzden daha yüksek olmamıştır.

KISIM II

**DAHA FAZLA KARİZMATİK
OLMANIN YEDİ ANAHTARI**

BÖLÜM 3

EN İYİ SESSİZ MESAJINIZI İLETMEK

“İlk izlenimler kalıcı izlenimlerdir.”

“İlk izlenim önemli ve devamlı kalan tek izlenimdir.”

“Siz ilk izlenimi yaratmak için sadece tek bir şansa sahipsiniz.”

Şüphesiz bu tür ifadeleri, olasılıkla erken bir yaştan başlayarak duydunuz. Fakat ben bunları bir adım daha ileri götüreceğim ve sizin kendiniz hakkında hatta daha ağzınızı açmadan önce bir açıklama yaptığınızı belirteceğim.

Bu sizin “sessiz mesajınızdır” ve bu sizin duruşunuzdan olumlu olmanız kadar her şeyi kapsayabilir. Kısaca, bu sizin fizik-

sel, duygusal ve entelektüel bağlamda kendinizi taşıma biçiminizdir. Bu tür sessiz işaretler insanların ilk algısını ya da sizin hakkınızdaki imajı derinden etkiler.

Kuşkusuz, imaj her şey değildir –fakat bu önemlidir. Tıpkı şimdi bildiğiniz gibi, yaşamda iyi olmak sadece layık olmak ve çok çalışmaya dayanmaz. İmaj, özellikle kuvvetli bir performansla desteklendiğinde, güçlü bir etmendir. Ve olumsuz bir ilk izlenim –yanlış şeyi söylemek, yanlış kıyafetleri giymek, kayıtsız ay da beceriksiz olarak görünmek –daha başlamadan ilişkileri kesebilecek engeller yaratır.

Hakikatte, hepimiz başkalarında ne sevdiğimiz ya da sevmediğimiz hakkında bir sürü fikirler taşırız. Odanın diğer ucunda bir yabancıyı gürültülü tarzda güldüğünü duyduğunuz takdirde, olasılıkla o kişi hakkında hızlı bir düşünce üretirsiniz. Belki bu olumludur belki de olumsuz. Fakat siz –onları tanımamanıza, onlarla konuşmamanıza ve hatta neyin tartışıldığını bilememenize rağmen- davranışlarının söz konusu duruma nasıl uyduğu hakkında bir yargıda bulunursunuz.

Bizler hepimiz imajlardan etkileniriz. Örneğin Teksas’da araştırmacılar otuz bir yaşında bir kişinin trafik ışıklarına karşı caddeden geçmesini inceledi. Söz konusu kişi yeni ütülenmiş bir kostüm ve kravat giydiği takdirde kendisini gündelik bir tişört ve pantolon giymesine kıyasla 3 buçuk kat daha fazla insan kendisini izleyerek caddeden geçti. Dolayısıyla kabul edilebilir bir üniforma, bu durumda bir iş kıyafeti –öyle iyi bir ilk izlenim bırakmıştı ki bu insanları hatta kurallara karşı gelmeye varıncaya dek bir yabancıya güvenmeye teşvik etmişti.

ÖNEMLİ BİR İLK ADIM

Bir kişi kendi kabul edilebilirlik duygumuza uyduğu takdirde, kendisi bizi olumlu etkileme hususunda iyi bir başlangıç yapar. Biz hemen sevdiğimiz insanlarla karşılaştığımızda, söyledikleri ya da yaptıkları her şeye –en azından başında- olumlu bir

açı yükleriz. Bazısı bu olumlu ilk izlenimi mevcudiyet olarak adlandırır. Diğerleri bunun için enerji ya da aura benzetmesini yaparlar. (Bu sonuncusu benim buna sahip olduğuma inanmam için pek fazla bir yuvarlağı çağırıyor, fakat bazıları bu sözcüğü tercih ederr!)

Sonuçta, siz her ne terimi kullanırsanız kullanın, bir mevcudiyet, enerji ya da auraya sahip insanlar olumlu bir ilk izlenimle başlayan -fakat genelde bunun çok ötesine uzanan- kendileri hakkında bir heyecanı korumaya yetkindir. Dolayısıyla, biz onlara hatta kendileri hakkında daha pek fazla şey bilmeden hayranlık duyarız.

Bizim hayranlığımızı bu denli hızlı ve çabasızcay kazandıkları için, insanlarla bağlantı kurmakta büyük bir avantaja sahiptirler. Ve bu bağı oluşturmak, bu ilişkileri geliştirmek size karizma vermekte yardımcı unsurlardır.

HIZLI TEST: SİZİN SESSİZ MESAJINIZ

Sizden bir dizi önermeyi yanıtlamanızı isteyeceğim. Kendinize zaman tanıyın. Son derece dürüst olmanız önemlidir. Yanıtları sadece siz göreceksiniz -ve gücünüzü doğru biçimde belirterek en fazla kazanacak olan da yine sizsiniz.

“Doğru” yanıt tahmin etmeye çalışmayın. Doğru yanıt yoktur; sadece sizin yanıtınız vardır. Yanıt hakkında düşünmek en az yanıtın kendisi kadar önemlidir. Emin olmasanız bile her önermeyi olabildiğince en iyi biçimde yanıtlayın. Yanıtlarınızın tutarlılığı hakkında kaygılanmayın

Aşağıdaki her önerme çifti için iki alternatif arasında (A) ve (B) üç puan dağıtın. Bazı çiftlerin her ikisi de sizin için eşit derecede doğru görünse bile, çoğunlukla davranışınızı daha fazla temsil eden alternatife daha fazla puan verin.

Örneğin:

- Eğer A sizi son derece yansıtıyorsa ve B yansıtıyorsa, Anın yanına “3” yazın ve B’ nin yanına da “0” yazın.
- Eğer A, B’ den daha fazla sizi yansıtıyorsa, Anın yanına “2” yazın ve B’ nin yanına da “1” yazın.
- Eğer B sizi son derece yansıtıyorsa ve A yansıtıyorsa, B’ nin yanına “3” yazın ve A’ nın yanına da “0” yazın.

.... Vs.

1A- Ben genelde büyük fiziksel enerjiye sahibim ve düzenli spor programımın sayesinde zindeliğimi arttırdığımı hissediyorum.

1B- Zinde kalmak için çaba göstermeme rağmen, her zaman programa bağlı kalmıyorum ve dolaşısıyla bazen yorgun ve bitkin hissediyorum.

2A- Pişman olacağım bir şeyi nadiren söylerim

2B- Bazen duygusal patlamalarım için ve söylememeyi tercih ettiğim şeyler için özür diliyorum.

3A- Başkaları benim talimatlarımı izlediklerinde bunu tehdit edici biçimde söylemediğim ve onların bunun kendilerine ve organizasyona olan değerini anlamalarına yardım ettiğim için yaparlar

3B- Başkaları benim talimatlarımı izlediklerinde bunu bu işin zorunlu olarak yapılacak doğru şey olduğunu düşünmekten çok onları nasıl değerlendireceğim kaygısını taşıdıkları için yaparlar.

4A- Ben yeni bir projeyi hemen hemen her zaman heyecan verici bir meydan okuma olarak görürüm.

4B- Ben bazen yeni bir projeyi örneğin şu düşüncelerle karşılarım: “Ben hiçbir zaman...” Ya da “ Ben korkunç.....”

5A- Başarı ve kusurlarımı tartışabildiğim gibi kolaylıkla övebilir ve övgü kabul edebilirim.

5B- Ben bazen eleştiri konusuna biraz savunmacı oluyorum ve esasında mütevazi olduğum için ben aynı zamanda bazen övgülerle de rahat hissetmiyorum.

6A- İnsanlar yaşıma göre oldukça iyi görüldüğümü söylüyor. Ve genelde gülümsememi de yorumluyorlar.

6B- İnsanlar görünüm ya da gülümsemem hakkında nadiren yorum yapar.

7A- Daha az otoriteye sahip birinden bir şey yapmasını istesem her zaman “lütfen” derim ya da onlara saygılı davranırım.

7B- Daha az otoriteye sahip birinden bir şey yapmasını istesem ondan işini yapmasını beklerim tıpkı ben de onların yerinde olsam yapacağım gibi.

8A- Normal deneyim çerçevesinin dışında insanlarla karşılaşma ve alış-verişi severim. Bunun için yabancı bir partide nadiren zorluk çekerim.

8B- Farklı bir alanda çalışan ya da uzak bir şehirde oturan biriyle konuşma yürütmekte zorlanırım. Bunun için yabancı bir partide çoğunlukla rahatsız hissedirim.

9A- Uygunsuz biçimde hareket eden biriyle konuştuğumda, görüşlerimi bildirmeden önce kendisiyle ilgili sorular sorarım.

9B- Uygunsuz biçimde hareket eden biriyle konuştuğumda, ilk önce bu davranışı hakkında görüşümü belirterek dürüst olduğuma inanırım, sonra açıklamasını dinlerim.

10A- Günlük en azından bir gazete okurum ya da güncel olayları izlemeye çalışırım.

10B- Yoğun ajandam düzenli olarak haberleri izlememi engelliyor, bunu bazen yerel TV aracılığıyla yaparım.

PUANLAMA

Lütfen “A” başlığı altındaki puanlarınızı toplayın ve buraya yazın: _____

Lütfen “B” başlığı altındaki puanlarınızı toplayın ve buraya yazın: _____

Şimdi bu bölümde aldığınız puanlara bir göz atalım. Eğer “A” puanınız “B” puanınızdan önemli ölçüde fazlaysa karizmanız bu yönüyle oldukça güçlü görünüyor. “A” puanlarınız arttığı ölçüde sessiz mesajınızı güçlüdür. Eğer “A” puanınız “B”

puanınızı aşıyorsa örneğin 2-ila-1, “imaj “bardağınız” çoğundan daha doludur.

Buna karşılık eğer “B” puanınızı “A” puanına yaklaşıyorsa, bir iyileşme fırsatını belirlemiş olabilirsiniz. Ve “B” puanınızın “A” dan daha yüksek olması bu bölümde çok çalışmanız gerektiğini gösterir.

SİZİN GÖKKUŞAĞI BENLİĞİNİZ

Belki sizin sessiz mesajınız hakkında şu şekilde düşünmek yardım edebilir: Sizi çevreleyen görünmez bir gökkuşağı hayal edin. Bu enerji gökkuşağının “renkleri” sizin kim olduğunuzun farklı yönleridir. Bu özel gökkuşağında beş ton mevcuttur, bunlardan bazıları diğerlerinden daha parlaktır.

Sizin *duygusal* benliğiniz, *psikolojik* benliğiniz, *entelektüel* benliğiniz, *spiritüel* benliğiniz ve fiziksel benliğiniz mevcuttur. Birlikte bunlar sizin dünyaya ilettiğiniz sessiz mesajı oluşturur. Bunların her birinden söz edeceğim ve bölümün sonunda kendi sessiz mesajınız için hızlı-başlangıç yapabileceğiniz yolları size önereceğim.

Doğada, kuşkusuz bazen gökkuşakları bazı renkleri diğerlerine göre daha fazla yansıtır. İnsanlarla da işte böyledir. Bunlar farklı tarz enerjileri farklı derecelerde yayar. Fakat sanırım, en güzel gökkuşaklarının, ister doğal ister kişisel olsun, olabildiğince çok renkli ve olabildiğince titreşimli tonlarda görebildikleriniz olduğunda anlaşabiliriz.

Duygusal

Duygusal enerjinin birçok bileşeni bulunur, fakat kendi amaçlarımız için, en önemlisi olumlu bir tutum, *coşku ve öz-denetimdir*

OLUMLU OLANIN GÜCÜ

Kendi zihinsel tutumumuz bizler için gerçekliği renklendirir ve biçimlendirir. Colin Powell, Jamaikalı göçmen ailenin oğlu, Bronx sokaklarından yola çıkarak Joint Chiefs Of Staff'ın başkanı ve Amerika'da en hayranlık duyulan insanlardan biri oldu. Kendi best-seller kitabında, *An American Journey*, yaşamında izlediği on üç "kuraldan" söz ediyor. Bunlardan birçoğu, aşağıdakiler dahil, temel iyimserlik değerini kapsıyor:

Bu sizin düşündüğünüz kadar kötü değil. Sabah bu daha iyi görünecektir.

Yapılabilir!

Karşıt olguların iyi bir kararın yolunda durmalarına izin verme.

Korkularınızdan ya da olumsuz düşünenlerden tavsiye almayın.

Sürekli iyimserlik bir güç çoğaltıcıdır.

Tıpkı Powell gibi iyimserler genelde güç ya da kontrolün kendi içlerinden geldiğine inanırlar. Bunlar kendi başarıları için kesinlikle sorumlu olduklarını düşünürler. Bunlar çoğunlukla sorunları çözülebilir olarak görürler ve böylece daha korku dolu insanları döndürebilecek riskleri almaya gönüllüdürler.

Soru: Başarı oranı %80 olan bir projeye mi yoksa %20 başarısızlık olasılığı olan bir projeye mi yatırım yaparsınız? Bir incelemede katılımcılara tam olarak bu soru soruldu. İstisnasız bunlar, her iki şık da tamamen aynı risk derecesini yansıtmalarına rağmen, ilk olasılığı seçtiler. Fakat inatla iyimser insanlar korkuyu

meydan okumaya dönüştürür.

Siz her gümüş kaplamanın ardında bir karartı görmeye mi eğilimlisiniz? Eğer öyleyse, birçok şeyi kaçıırıyorsunuz demektir ve olasılıkla en iyi olduğunuz yerde tıkanmayı umut edebilirsiniz.

Aslında, yaşamın değişmez bir ilkesi odaklandığımız şeyin çoğaldığıdır. Kasvetli düşünün; çevrenizde kasvet bulacaksınız. Fakat olumlu düşünün fırsatlarla çevrileceksiniz.

Bizler koşulların kölesi değiliz, fakat hayatı kendimize göre yorumlamakta özgürüz. Akademi Ödülünü kazanan aktris Geena Davis, örneğin, bir New England fabrika kentini terk ederek, New York’ da bir film kariyerini izledi. Sinema sektöründe hiçbir iş bulamayınca modellik yapmayı denedi. Burada da bir iş bulamayınca, garsonluk ve sonra da bir mağazada satış görevlisi olarak geçimini sağladı. Sürekli kendisine modellikte başarılı olmak için çok yaşlı olduğu (23 yaşında) söylendi.

Fakat kendisi yılmadı ve sonuçta yönetmen Sidney Pollack kendisini Victoria’s Secret kataloğunda görerek kendisine bir filmde ufak bir rol verdi. “Şimdi bunun hakkında düşündüğümde” demişti, “ bu neredeyse saflık olarak görünüyor, bunun benim başıma gelmesi gerektiğine dair sarsılmaz kör bir inanca sahiptim. Ben hiçbir zaman vaz geçmeyi ve eve dönmeyi düşünmedim. Ben her zaman şöyle düşündüm, “Oh, bunu sadece köşe başında yakalayacağım.”

COŞKUNUN BÜYÜSÜ

Siz genelde kendi olumluluğunuzu “içinizde” taşırsınız. Fakat coşkunuz bunu dünyaya yüzünüz, sesiniz ve kendi davranışlarınızla nasıl gösterdiğinizdir. Bazen kendi fikirlerimiz hakkında *coşkulu hissederiz* fakat bunu göstermeye korkarız. Fakat sanırım bizi en çok etkileyen insanlar da kendi içlerinde hissettiklerini dışta da ifade etmeyi becerebilen kişilerdir.

Bir dostum bir müşterinin ofisini gezdiğini ve her yerde olumsuz mesajlarla “sevimli” işaretlerin yapıştirildiğini gördü-

günü anımsıyor: “Etrafınızda hindiler olduğunda, tıpkı bir kartal gibi süzülme zordur”, “Tatilde kötü bir gün bile işte iyi bir günden daha iyidir” vs. Her çalışanın her gün gördüğü tüm mesajlar olumsuzdu. Dostumun sonuçta moralleri çok kötüydü demesine şaşmamalı.

İnsanlar çoğunlukla, ister işte ister eğlencede olsun, neşe ve ilgiyi yansıtan kişilerin etrafında olmayı severler. Ayrıca, coşku bulaşıcıdır. Bu yayılır. Fakat bunun yokluğu da öyle. Artık tercih sizindir.

Biz olasılıkla iş, şirket, iş arkadaşları, çevre, dünya hakkında olumsuz düşünen ve sonra, -sürpriz!- büyük promosyonu elde etmediklerinde ayrıca hüsrana uğrayan insanlarla birlikte çalıştık. Onlar sorun çözücü değil de sorun olmayı seçmişti. Öyleyse patronun daha iyimser ve coşkulu birini seçmesi şaşırtıcı mıydı?

Dünyadan aldığınız yanıt büyük ölçüde kendi tutumunuzun bir yansımasıdır. Bir diğer kişiyle her karşılaşmanın başından sonuna kadar siz sahnedesiniz: diğer kişi tarafından bilinçli ay da bilinçsiz biçimde değerlendirilirsiniz. Burada, bir yapay, mutlu-yüz ifadesini takınmanızı önermezken, sizin kullandığınız her sözcüğün, hareketin, ifadenin ve izlenimin seyredildiğini anımsatmak istiyorum –özellikle ilk karşılaşmalarda –ve bu dürüst, açık ve güven verici iletişimlere geliştirmek için size ya yardım edecek ya da engelleyecektir.

Eğer sizin genel yaklaşımınız sevimli, umutlu ve farklılıklara karşı hoşgörülüyse, siz dışarıya olumlu bir mesaj iletirsiniz. Öte yandan, eğer siz eleştirel, kötümser ve tanıdık olmayan şeylere karşı hoşgörüsüz olursanız, olumsuz bir görüntü iletirsiniz. İnsanları etkilemeye çalıştığınızda hangi tavrın daha iyi sonuçlara yol açtığını tahmin edin?

NEREDEYSE-BÜYÜLEYİCİ BİR BAĞ

Hiç kimse olumluluk kuralını Franklin D.Roosevelt'den daha etkin biçimde kullanmamıştır. Yetişkin bir polio hastası ola-

rak, Roosevelt ne insanların kendisini acımasını kabul eder ne de başkalarının kendisi için rahatsızlık duymasına izin verirdi. Fakat, tarihçi Garry Wills, başkanın koltuk değnekleri üstünde ağırlığını vererek güçlkle “yürürken” bile, “gülümsediğini, memnuniyetini korurken eğlendiği izlenimini verdiğini” belirtiyor. Bu hoş bir yürüyüşe dönüştürülen ateşten bir gömlekti”. Ve düştüğü takdirde, yeniden ayağa kaldırılması birkaç güçlü adamın yardımını gerektirmesine rağmen, kendisi hatta daha fazla şevkli davranırdı.

Şakaları ve gevezeliği kendi ıstırabını saklıyordu, ki bazıları bunun kendisine Depresyon-yaşamış, sonrasında da savaş-yorgunu Amerikalılarla empati kurmasını kolaylaştırdığını söyler. Otuz dokuz yaşında bu sakat bırakan hastalığa yakalanmadan önce, Roosevelt imtiyazlı bir kişiydi ve politikada pek de önemli bir konumda değildi. Fakat polio hastalığı bacaklarını güçsüz bıraktıktan sonra, bu engelin kendisini yıkmasına izin vermemeyi kararlaştırdı –ve böylece Amerikan halkının büyük kesimiyle neredeyse büyüleyici bir bağ kurdu.

“OLUMLULUĞU GELİŞTİRMEK”

Desteklenen iyi bir imaj için, siz aynı zamanda duygusal özenetime de hakim olmalısınız. Eski bir deyişe göre, “Kendilerine hakim olanlar, başkalarına da hakim olur”. Bu doğrudur ve kendinden geçmeye meyilli olduğunda bile kendi kişisel duygularınızı geri tutacak kadar yeterince disiplinli olmak demektir.

Siz aksi takdirde büyük bir ilk izlenim yarattığınızda fakat sinirlenmek, atıp tutmak ve daha sonra pişman olacağınızı şeyleri söylemek ve yapmak için kendinize izin verdiğinizde, “siz” böyle anımsanırsınız. Sizin güçlkle kazandığınız olumluluk ya da coşkulu imajınız bir anda yıkılabilir. Bu tür aşırılıkların birinden bile uzak durmak için büyük ölçüde zararı kontrol etmelisiniz.

Kendisini Harry olarak adlandıracağım bir yönetici, normal zamanlarda kendisini adil, duyarlı, oldukça bilgili, iyi bir dinleyici ve her şeyin ötesinde ateş altında sakin biri olarak yansıtmayı is-

temektedir. Fakat kendi öfkeli karakteri kesinlikle patlamaktan uzak değildir. Ve bu bir anda infilak ettiğinde hiç kimse güvende değildir. Ve daha sonra hiç kimse kendi iyi dost Harry, bilge, yıkılmaz lider olarak rolüne devam etmeye çalıştığında oldukça uzun bir süre hiç kimse ona yan gözle bakamaz.

Harry'nin ihtiyaç duyduğu, "olumluluk" olarak adlandırılmadığım unsurdur: duraksamak ve ani feedback vermekten geri durmak becerisi. Çoğu tartışmadan, taraflardan biri savunmada kalmayı reddettiği takdirde, kaçınılabilir. Çünkü feedback genelde iyi bir fikirken, diğer kişinin mesajının içeriğini yanlış anladığınız takdirde tıpkı bir ateşe kıvılcım çakmak gibi olabilir.

Bir diğer örnek: Arkadaşlarımın evini ziyarete gitmişim ve karısıyla konuşurken eşi biraz gecikmiş ve açıkça öfkeli içeri girdi. Gömleğinin yakasını göstererek yüksek sesle ve kabaca sordu, "Bu gömleği nerede temizlettin?" Çoğunlukla eşler bu durumda, azarlanmaktan korkarak, buna karşılık verebilirlerdi. Fakat bu örnekte, sakın bir sesle ve beden dilini bozmadan, sadece temizliğinizi adını verdi ve açıkça, "Neden sordun?" dedi. Eşi gömleğinin ilk kez uygun biçimde temizlendiğini ve bundan böyle tüm gömleklerinin orada temizlenmesini istediğini belirtti.

Dolayısıyla, açıkça, çağrıştırılan bir tehdit ya da eleştiri karşısında, sular duruluncaya dek, sadece duraksamak, dilini ısırarak ve beden dilini ve davranışları kısıtlamanın en iyi seçenek olduğu zamanlar vardır. Belki de bazen olageldiği gibi, ortada hiçbir kriz yoktur ya da siz belki hatalı biçimde diğer kişinin eleştirdiğini düşünmüş olabilirsiniz. Her durumda, sakın kalarak durumu yatıştırabilirsiniz ve en kötü durumda bunu ağırlaştırmazsınız.

Unutmayın: İnsanlar her zaman, daha sakın zamanlarda daha dikkatle sarf ettiklerinize kıyasla, en kötü anlarınızda söylediklerinizin sizin gerçek inançlarınıza daha yakın olduğuna inanacaklardır.

Psikolojik

Sizin gökkuşağı imajınızın bir diğer yönü de kendi psikolo-

jik benliğinizdir. Duygusal ve psikolojik olanın arasında büyük bir fark vardır. Fakat, kendi amacımız için, duygusal benlik sizin kendiniz ve amaçlarınız hakkında nasıl *hissettiğinizdir* ve psikolojik olanı da bunlar hakkında nasıl *düşündüğünüzdür*. Amaçlarınızı ulaşılabilir olarak düşünüyor musunuz? Kendinizi başarabilecek tarzda biri olarak düşünüyor musunuz?

Kendiniz hakkında nasıl düşündüğünüzün karizmayı uygulama becerinizi direkt etkilediğini görmek oldukça kolaydır. Bir süre önce, öz-saygı uzmanı ve motivasyon konuşmacısı Jack canfield (Mark Victor Ahnsen ile birlikte) *Chicken Soup for the Soul* olarak anılan ilham verici hikayelerden oluşan bir kitabı ortak yazdı. Otuz yayıncı bunu geri çevirdi ve temsilcisi bundan vaz geçti.

Buna rağmen Canfield yılmadı, American Booksellers Association toplantısında bir standdan diğerine koştu ve sürekli red cevabı aldı. “Sebat etmenin sırrı kendi öz-saygınızı geliştirmektir böylece reddedilmeyi kabule dip bir sonraki fırsata doğru hareket edebilirsiniz. “ diyor. “Öz-saygı önemlidir. Ben bu fikrin geçerliliğinin canlı bir kanıtıyım”.

Sonuçta, bir yayıncı buldu. Ve Canfield’in haklı olduğu ortaya çıktı –bu Amerika’nın istediği bir kitaptı. *Chicken Soup for the Soul*, ilk 18 ayında 1.5 milyon nüsha satı. Neredeyse bir gecede, Canfield kredi kartında 50.000\$ borçlu olmaktan çıkıp kendisine satmayacağı söylenen kitap sayesinde 1 milyon\$ dan fazla kar sağladı.

OLUMLUYU VURGULAMAK

Her birimizin günde 50.000 den fazla düşünceye sahip olduğumuz tahmin edilir. Sizde bunlardan kaçısı olumsuzdur? Bazen yerleşik tutumlar haline gelen bu olumsuzlardan kurtulmak için zihinsel bir bahar temizliği yapmalısınız. Öz-yıkıcı düşünceleri durdurmak tıpkı diğer herhangi bir kötü alışkanlığı durdurmaya benzer –bu zaman ve çaba gerektirir.

Bunu yapmanın en etkin yolları arasında görselleştirme ve olumlamalar bulunur. Olumlamalar kendiniz hakkında, bilinç altınızda programlanıncaya dek defalarca kendi kendinize tekrarladığınız olumlu önermelerdir. Görselleştirme ya da tıpkı Walt Disney'in adlandırdığı gibi, "gözünde canlandırma", olmak istediğiniz şekilde kendinizi zihinsel olarak görselleştirmektir.

Şu eski deyişi duydunuz mu "Gördüğümde buna inanacağım"? Pekalâ, bunun tersi de doğrudur: "İnanıldığında bunu göreceğim!" Olumlamalar ve imgelemeler ilk başta gerçek hissedilmeyebilir. Bunlar hatta doğru olmayabilir! Fakat bunlar böyle olabilir.

Kendinize tekrar ve tekrar, "İsimleri hatırlamada tembelim" dediğinizde ne olduğunu düşünün. Bu hususta hiçbir zaman bir gelişme olmayacaktır. Öyleyse kendinize, "isimleri hatırlamada çok kötüyüm" her dediğinizde durun ve hemen kendinize şunu söyleyin, "Ben isimleri hatırlamada iyiyim".

Ya da kendinize şunları söylemenin etkisini düşünün, "Ben bugün oldukça iyi hissediyorum." Ya da "*Ben beş kilo verebilirim*". Ya da "*Ben insanların olayları benim gibi görmelerini sağlama hususunda başarılıyım.* Kendinize tekrar ve tekrar söylediğiniz her şey güncelde sizin gerçekliğinizi etkileyecektir.

Olumlamalarınızı görebileceğiniz bir yere yazmak –masanızın üstüne, banyo aynasının üstüne vs.- bunları hem görmenize hem de hatırlamanıza yardım edecektir. Olumlama ve görselleştirmeleri başarının nasıl hissedileceği ve görüneceğini yansıtmak amacıyla kullanın. Olabildiğince çok detaylarıyla birlikte, patronunuzun size kotanızı aştığınızı belirttiğinde nasıl hissettiğinizi ya da dinleyicilerin nasıl konuşmanız sırasında her sözcüğünüzü dikkatle dinlediğini ya da güvenli mevcudiyetinizin nasıl gittiğiniz her yerde dikkatleri çektiğini gözünüzde canlandırın.

KAZANILACAK HER ŞEY

Kendinize olumlu biçimde konuşarak her şeyi kazanabi-

lirsiniz. Örneğin Canfiled şöyle dedi, “Biz bu kitabı yazdığımızda, her zaman insanlara, ‘Biz bir best-seller yazıyoruz’ diyordum. Bu gerçekleşmeden önce ben bunu söylüyordum”. İşte bu bir olumlama dır.

Fakat kendisi bundan daha fazlasını yaptı. Kendisi aynı zamanda *New York Times* best-seller listesinin bir nüshasını aldı ve kitabının ismini fiziksel olarak benzer bir yazıyla buraya ekledi, sonra bu umulan-listeyi çerçeveledi ve duvara astı. Kendisini aynı zamanda, *Donabue* hakkında kitapla ilgili röportaj yaparken gözünde canlandırdı.

Bunlar görselleştirmelerdir. Ve Canfiled gerçekte başarılı olana dek olumlamayı ve görselleştirmeyi sürdürdü. İnsanlar çoğunlukla olumlamalar hakkında bilgi sahibidir ve hatta bunun işe yarayabileceğini bilir. Fakat pek azı bunu yöntemle izleme çabasını gösterir. Daha olumlu psikolojik bir benliğin nasıl geliştirileceğine dair birçok iyi kitap ve audio programları mevcuttur. Siz ihtiyaç duyduğunuz takdirde gerekli vasıtalar bulunur.

ENTELEKTÜEL

Sizin kişisel imajınızın üçüncü özelliği zihinsel içeriğinizi ne kadar iyi geliştirdiğinize dayanır. Bu sizin entelektüel benliğinizdir. Ben burada yüksek bir IQ ya da Trivial Pursuit’de kazanma becerinizden söz etmiyorum. Fakat sizin bilginizin derinlik ve genişliğine, *zihinsel* fitnenize atıfta bulunuyorum. Çoğunlukla bize çokça temel zekâ verildi. Bunu sonuna kadar kullanıp kullanmamaya ya da kullanmamaktan dolayı bunun zayıflamasına ya da katılaşmasına izin verip vermemeye sadece biz karar veririz.

Zihninizi *The Wall Street Journal* ya da kendi alanınızdaki mesleki dergiden soyut kavramları kaldırabiliyor mu? Sizin kendi alanınızdaki tamamen farklı bir alanda birisi tarafından açıklanan bir sorunun karmaşık unsurlarını kavrayabiliyor musunuz?

Sizin kendi duygularınızdan 180 derece uzak bir perspektiften bir soruna bakabiliyor musunuz? Farklı bir kültür ya da sevmediğiniz insanlardan kaynaklanan fikirleri ele alabiliyor musunuz? İnsanları olayları sizin tarzınızda görmeye ikna etmek çok güç olduğunda ya da bu yedi komite *ile CEO'* nun tahliye edilmesi demek olduğunda sabredebiliyor musunuz?

Zihninizi daha uzun-vadeli ve daha zor görevleri üstlenmesi için eğitmek zihinsel maratonlarla karşılaştığınızda size dayanıklılık sağlar. Zihninizi güçlendirmek için diğer yöntemler şunları kapsayabilir:

- Her zaman merak ettiğiniz, fakat kesinlikle incelememediğiniz bir konuda derslere katılmak – örneğin sanat tarihi, tiyatro ya da jeoloji.
- Bir müzik aleti çalmayı öğrenmek. Ya da tercih ettiğinizi takdirde scuba dalış öğrenmek
- Yeni ve zor bir beceriyi öğrenmeye kendinizi adanmak: belki yıldızlara bakarak yön tayini ya da gurme aşçılık ya da origami ya da şarap yapımı.
- Bir dış-işleri grubuna ya da bir yatırım kulübüne ya da yeni konular ve konuşmacıların bol olduğu bir okuma grubuna katılmak.
- Önemli bir kitap dizisine ya da müzik performansına pahalı bir abonelik satın almak. Bu denli pahalı ödediğiniz için olasılıkla paranızın karşılığını almak istersiniz.
- İşte zihinsel disiplin için gerçek bir test: Bir gündüz TV talk-Show katılımcıların zekâsına ilişkin yargılarda bulunmadan dinlemek!

Bir diğer zekâ güçlendirici egzersiz de insanlara etiket yapıştırmama alışkanlığına girmektir. Bir partide size bir diğer misafir, “bir hayat-sigortası satış uzmanı” olarak tanıştırıldığında, en

azından zihinsel olarak birkaç adım geri durmaz mısınız? Belki, “IRS dinleyicisi”, “yeni başlayan”, ya da “yat personeli” için de kendi zihniyetinize bağlı olarak aynı şey geçerlidir.

Dolayısıyla, dilin gizli çağrışımları sizin davranışınızı denetleyebilir. Örneğin sizin muhasebecilerin sıkıcı ve donuk ya da profesörlerin ihtiyatlı olduklarına dair ön yargılarınız olasılıkla size ve onlara iyi hizmet etmez ve oluşabilecek değerli bir ilişkiyi erkenden öldürebilir.

Karizmanızı artırmak için, etiketleri aşmaya teşebbüs edin. Örneğin basit bir “memurun” fikirlerini göz ardı etmeyin ya da bir “danışmaninkiler” aşırı değer biçmeyin. Spesifik olanı genelleme ile karıştırma tuzağından kaçınmak için entelektüel güç gerekir. Fakat siz insanların eşsiz, insani yönünü takdir etme alışkanlığını edindiğiniz ve onları genel olarak yargılamadığınız takdirde, onların saygısını kazanırsınız –ve aynı zamanda bir şeyler de öğrenirsiniz.

BİLGİ DERİNLİĞİ ARAYIN

Eski deyişin tersine, bilmediğiniz şey size zarar verebilir. Ve bilgi derinliği kısaca, kendi uzmanlık alanınızı ne kadar iyi anladığınız anlamına gelir. Kendi konunuz hakkında bildiğiniz ölçüde daha çok güç ve etkinliğe sahip olursunuz.

Örneğin bir satış uzmanı olduğunuzu varsayalım ve ağzınızdan çıkan ilk cümlelerden biri kötü bir biçimde müşterinin durumunu yanlış belirtir. Müşteri, "bu kişi zeki ve bana yardım edebilir. En iyisi onu dinlemek!" diye düşünmek yerine, eğitiminizi açık öğretimle alıp almadığınızı merak edecektir. Kendisi aynı zamanda sizden nasıl hemen kurtulacağını ve yeni bir temsilci bulacağını düşünmekle de meşgul olabilir. Kısaca, sahip olduğunuz bilgi derinliği güvenilirliği yansıtmayacaktır.

Karizmatik insanlar, öte yandan, başkalarından daha zeki oldukları için değil fakat daha iyi hazırlandıkları için genelde iyi bir ilk izlenim bırakırlar. Her şey söylendiğinde ve yapıldığında,

bu izlenimler bir kez kaydedildiğinde, söylenen yapılandan daha fazladır. Bilgi derinliği elde etmek, bu gizli kurala bir istisna oluşturma za yardım edebilir. Ve bazı vakalarda, bu hatta başlangıçtaki bazı kötü izlenimleri de yenmenizi, destekleyebilir.

Örneğin, Dave isimli bir gazeteci yeni geldiği yabancı bir ülkede bir iş arıyordu. Olası bir işverenle karşılaştığında, bu yeni ülkenin siyasi tarihi hakkında kolay bir soruda gergin biçimde tökezlendiğinde kötü bir ilk izlenim bıraktı. Tam da bu tür yanlışlar için Dave’i test eden yayıncı, onu işe almadı.

Dave ertesi gününü bütünüyle kütüphanede geçirdi ve yeni ülkesinin tarihini hızla inceledi. Sonra aynı yayıncıyla karşılaştı ve yeni reddedilmeden önce, Dave ülkenin siyaseti, geçmiş ve geleceğiyle ilgili sayısız veriyi kendisine açıkladı. Son yarım yüz yılın her bir siyasetçisini, partilerini, zaferlerini, yenilgilerini, kişisel yaşamlarını –her şeyi sıraladı!

İlk önce tekrar Dave’i gördüğü için sinirlenen yayıncı, Dave yeni bilgisini sunarken onu hayranlıkla dinledi. Bundan etkilenerek Dave’i kendisini işe alan birine gönderdi ve Dave şimdi kıtalararası muhabirlik mesleğini son derece başarıyla sürdürüyor. Dave’in bilgi derinliği, geç de olsa, onu kurtarmıştı –ve yaşamını değiştirmişti.

BİLGİ KAPSAMI

Eğer kişinin bilgi kapsamı tek başına iyi bir izlenim yaratmaya yeterli olsaydı, kimyagerler diğer kimyagerlerle, polisler diğer polislerle başlangıçta iyi bir ilişki kurarlardı. Fakat dünyanın geri kalanına ne demeli?

Bilgi kapsamı, anlamı ufak konuşmalara girebilmenizi sağlayan unsurdur ve ufak konuşmalar tıpkı O.henry’nin dediği gibi “var oluşun tatsız hamuruna birkaç üzüm” koymaya benzer. Kısaca, ufak konuşmalar hakkında ufak olan hiçbir şey yoktur; bu sosyal bir parlaticıdır ve tüm insan iletişimlerinde büyük yer kaplar.

Böylece, kendi uzmanlık alanınız dışında geniş bir yelpaze-

de konular hakkında bilgi sahibi olmak sosyal köprüler kurmakta muazzam biçimde yardımcı olabilir. Araştırmalar insanlar daha çok ortak konuları paylaştıklarını hissettikleri ölçüde daha iyi birbirlerini sevdiklerini gösteriyor. Dolayısıyla kendi bilgi kapsamınızı genişleterek, daha fazla insanla daha kolaylıkla daha iyi bir imaj yansıtabileceksiniz.

Kısa süre önce nişanlanan genç bir deniz subayı, gelecekteki eşinin bazı yakınlarıyla tanışmaya gitmişti. Bunlar, tanışacağı geniş ve etkileyici bu yeni aileden ilk karşılaşacağı kişilerdi ve anlaşılabilir biçimde gergindi. Bir lise müdürü olan ailenin büyüğü kendisini selamlayarak deniz teçhizatıyla ilgili kendisine bir dizi bilgilendirici soru sorduğunda şaşkınlığını düşünün. Aniden genç subay, deniz kuvvetleri hakkında gerçekten de bilgi sahibi sivil bir yabancıyla *şevk* veren bir konuşmaya daldığında sosyal mesafe ve çekingenlik geride kalmıştı.

Genç subay bu yaşlı kişinin kendisini ne kadar rahatlattığını hiçbir zaman unutmadı. Ve hiçbir zaman da bir lise müdürünün göreceli kurşun hızı ve beş-inch tüfeklere karşılık üç-inç tüfeklerin dakika-başı-devirleri hakkında nasıl bu denli bilgi sahibi olduğunu da öğrenemedi. İster yaşlı adam olağanüstü biçimde bu konuda bilgili olsun ister genç subayı rahatlatacak bilgiyi sağlamak için çabalasın, bu sayede hemen ve kalıcı bir ilişki kurabildiği bir gerçektir.

Siz bilgi kapsamınızı nasıl artırabilirsiniz? Siz sözün gerçek anlamıyla fırsatlarla çevrilisiniz! Kültürümüzde eksikliğinizi duymadığımız bir şey varsa bu bilgiye erişimdir. Kitap ve dergi okuyabilirsiniz. İnternette araştırma yapabilirsiniz. Derslere katılabilirsiniz. Oyun ve sinemaya gidebilirsiniz. Atölyelere katılabilirsiniz. Tüm bunlar –okumak, yapmak, seyretmek, dinlemek –başkalarıyla bir ilişki kurma becerinizi artıracaktır ve böylece karizmanınızı artıracaktır.

Spiritüel

Spiritüel benliğiniz, gökkuşağı karizmanızın dördüncü özelliği, ne sıklıkla kiliseye ya da camiye, sinagog'a gittiğinizle ilgili değildir. Fakat "spiritüel" terimiyle, sizin ve olumlu etkilemeye çalıştığınız kişiler arasındaki dinamikten söz ediyorum: yaratabildiğiniz güven ilişkisi, ilettiğiniz şefkat düzeyi ve hizmet tavrı ve daha yüksek bir amaç ya da daha büyük bir iyilik seviyesi. Bu ben-merkezciliğin bir tür zıttıdır.

Sanayici David Packard'ın ölümünden sonra kendisine yapılan ithaflarla etkilendim. Kendisi, şüphesiz, 538\$ nakitle ve boş bir Palo Alto garajıyla başlayıp, Hewlett-Packard'ı 31\$ milyarlık ve IBM'den sonra Amerika'da ikinci en büyük bilgisayar üreticisi bir şirkete dönüştüren bir dahi olarak anılıyordu. Kendisi ABD iş yaşamında yaygın biçimde "en etkin simalardan biri" olarak belirtiliyordu.

Fakat kendi usta yöneticiliği ve gelişmeye dönük düşüncesine dair anlatılanlar arasında, insan olarak David Packard hakkında anlatılan birçok hikaye de mevcuttu. Şatafata ve mütevazilik olmamaya karşıydı, cömertliği, dostluğu, işçilerine yönelik dikkati ve onlara olan güveni (ki kendisini Dave olarak çağırırlardı) ile hatırlanıyordu. Kendisi en az teknoloji ve sağlam iş uygulamalarına olduğu kadar insanlara da adanmıştı.

Bir dostu neredeyse yirmi yıl öncesini, bir orta kademe yönetici olarak önemli bir konuşmayı sunmaya hazırlandığı anı anımsadı ve şans eseri Packard ile park sahasında karşılaşmıştı. Packard kendisine konuşma için hazırlanıp hazırlanmadığını sordu. Genç yönetici evet demişti fakat çok gergin olduğunu da kabul etmişti. Packard, Amerika'nın en zengin, en güçlü kişilerinde biri, kolunu yöneticinin omzuna dolamış ve bunun sadece doğal olduğunu söylemişti.

Sonra kendisine konuşması sırasında bunu kolaylaştırmak için en yakın dostuyla yüz-yüze bir konuşma yaptığını gözünde

canlandırmasını tavsiye etti. O sırada yönetici olan ve şimdi bir diğer elektronik şirketinin başkanlığını yürüten bu kişi, “Kendisi benim kaygılarıma hemen empati kurmuştu ve gerçek bir hümanisti” diyor.

ÖRNEK SAYESİNDE LİDERLİK ETMEK

Bir diğer yönetici bir seminer verildiğini anımsıyor ve Packard, katılımcılar güle güle dedikten sonra iskemlelerin kaldırılmasına yardım etti. “Kendisi her bir elinde üç tanesini taşıyarak bodruma götürdü. Durdum ve “İşte örnek oluşturarak yöneten bir insan” diye düşündüm.

Kısaca Packard hiçbir zaman karakter ve kibarlığın üslup dışında olmadığını unutmadı. Karizması, ki muazzamdı, kendi insanlığıyla daha da büyümüştü. Ve sonuçta bu, şirketi ve hayırseverliğiyle birlikte bıraktığı mirastı. Kısaca, kendisi başkalarına karşı *özen* göstermişti. Bu, insanları etkileyen spiritüel boyutun özüdür.

Öyleyse, mümkün olduğunca karizmatik olmak için, olabildiğince en iyi sessiz mesajı iletmek için, başkalarının duygusal hallerine karşı uyanık olmalısınız. Bu iyi-uyumlu bir anteni gerektirir. Fakat bu tür bir duyarlılık karizmanız için kesin bir teşvik unsuru olduğu kadar aynı zamanda karakter ve saygınlık işaretidir.

FİZİKSEL

Gökkuşağının bu eksik parçasını en sona sakladım çünkü başarmak için ihtiyacınız olan tek şeyin iyi-görünümlü çevik bir konuşmacı olmak olduğunu çağrıştırmayı istemedim. Bu tıpkı özgeçmiş en iyi görünümlü olan başvuru sahibinin –güzel bir kâğıda profesyonelce basılmış- her zaman işe alınacağını söylemeye benzer. Açıkça, özgeçmişin ardındaki kişi –deneyim, başarılar, bütünlük – en fazla dikkate alınmalıdır.

Fakat kendinize şunu sorun: Ya eğer söz konusu özgeçmiş

kötü biçimde sunulmuş ya da lekelenmişse, belirgin yanlış telaffuz ya da dilbilgisi hatalarını içeriyorsa ya da iş-arayan kişinin yeteneklerini karışık, mantıksız biçimde sunuyorsa? Eğitimi ya da kariyeri her ne denli parlak olursa olsun, bu başvuru sahibi eğer en azından minimum kabul edebilirlik standartlarını karşılayan bir özgeçmişini oluşturamıyorsa olasılıkla zaten kaybetmiştir.

İşte fiziksel imajla da böyledir. Sadece güzel kıyafetler ve iyi bir giyim tarzı, hoş bir gülümseme ve sıkı bir el sıkışma, yüzeysel, bilgi, heyecan ve samimiyete sahip bir kişiye pek az insan uzun vadede güven duyacaktır. Fakat bunlara ulaşmada başarısız olmanız diğer tüm beceri ve meziyetlerinizin de kolaylıkla göz ardı edilmesine yol açabilir.

FİZİKSEL İLK İZLENİMLER

Frank Pacetta, motivasyon üstadı, *Don't Fire Them, Fire Them Up* adlı kitabında, “Giyisiler erkek ya da kadını meydana getirmez. Bunlar erkek ya da kadın hakkında mesajı oluşturur” yazıyor. “Mesaj doğru olabilir ya da tamamen yanıltıcı olabilir – fakat bu yine de bir mesajdır. Biz zayıf bir el sıkıma, kaygan bakışlar, cilasız ayakkabıları fark etmeyecek kadar uygar ya da karmaşık değiliz”.

Yukarda da belirttiğim gibi, bizler hepimiz başaklarının görünüşleri hakkında ne sevdiğimiz ve beklediğimiz-ve ne sevmediğimiz ve beklemediğimize –ilişkin çevremizde birçok fikri beraberimizde taşırız. Söz konusu görünüm kendi fikrimizle uyum içinde olmadığı takdirde, iletişim sürecinde “gürültü” ya da dağınıklı yaratacaktır ve diğer kişinin ne söylediğinizi duymasını güçleştirecektir çünkü örneğin sizin kötü görünümlü pantolonunuz ya da uyumsuz kıyafetinizle dikkati dağılacaktır.

Bir satın alma temsilcisi, ilk bakışta mükemmel görünen bir satış uzmanının kendisine nasıl yaklaştığını anlatmıştı: iyi taranmış saçlar, iyi kesimli bir kostüm, stil ayakkabılar, deri çanta, pahalı kalem. Sonra bu satış uzmanı bacaklarını kavuşturduğunda

beyaz çorapları ortaya çıkmıştı.

Satın alma temsilcisi bu uyumsuzluk karşısında öyle çok hayrete düşmüştü ki, satıcının söylediklerini kesinlikle dinlemedi. Ve kuşkusuz hiçbir satış gerçekleşemedi. Satış uzmanı ya bir cilt koşulundan dolayı bu tarz çorapları giymişti ya da daha iyisini bilmiyordu. Fakat bunun sonucunda bıraktığı ilk fiziksel izlenim törpülenmişti. İkincisi için hiçbir zaman şansı olmadı.

DEĞİŞMEK KOLAYDIR

Fakat, görsel imaj değiştirilmesi en kolay şeylerden biridir. Bunu ilk elden deneyimledim. Halka-hitap etme kariyerime başladığımda, tıpkı bir bankacıya benzememe yol açan çok tutucu kıyafetler giyiyordum. Fakat sonra, Ulusal konuşmacılar Birliğinin ilk başkanı ve hitabet dünyasında bir efsane olan Bill Gove'dan çok değerli tavsiyeler aldım. Kendisi bana, "Tony, sen olmadığın bir kişinin imajını sunmaya çalışıyorsun. Olmadığın bir kişi gibi konuşmaya ve görünmeye çalışıyorsun. Çok fazla cilalanmış ve tutucu görünmeye çalışıyorsun. Bunu düşün. Sen bir New Yorklu İtalyansın. Senin için doğru bir stil bulduğunda çok daha fazla başarılı olacaksın" dedi.

Böylece konuşma stilimi gevşetmeye başladım ve konuşmalarına bazı daha hızlı New York üslubu şakaların konuşmalarına girmesine izin verdim. Biraz güven kazandıktan sonra, İtalyan çifte-yakalı kostümleri giymeye başladım ve daha çok "kendim gibi", daha çok güvenli ve daha rahat hissetmeye başladım. Şimdi kıyafetlerimin hareketlerime uyduğunu ve olduğum kişiyi daha çok yansıttığımı hissediyorum. Ek bir fayda: Dinleyiciler de bu değişikliklere çok daha olumlu biçimde tepki gösterdi.

SİZİN DOĞRU İMAJINIZ NEDİR?

Benim ya da bir başkasının size vereceği belirli giyim ipuçlarından daha önemlisi nasıl bir imajı yansıtmak istediğiniz ve bu-

nun sizin organizasyon ya da sanayi kültürünüze nasıl uyduğu hakkında düşünmenizdir. Örneğin, travmatik bir küçülme döneminden geçen bir şirket, morali artırmak için, Cuma günlerini “rahat-kıyafet” günü olarak belirlemeye karar verdi. Çalışanlar, günlük kıyafetler giyerek gevşek, hafta-sonu atmosferini yaratmaya teşvik edilmişti.

Fakat bir yönetici, büyük ölçüde katı ve zorlayıcı olarak görülüyordu, o ilk Cuma günü işe yepyeni bir western kıyafeti ile geldi; dar jean ve geniş, parlak gümüş kopçalı bir kemer, boğazında düğümlediği yeni bir bandanayla kolalı bir gömlek ve hiçbir izi olmayan cilalı pahalı botlar. Tıpkı oklahoma müzikali için bir rol denemesinden gelmiş birini *andırıyordu!* Dolayısıyla, “rahat” kıyafeti ders aldığı anda bile gevşemeyi öğrenemeyen dokunulmaz bir otorite olarak kendi imajını ılımlı kılmak için pek az işlev gördü.

Burada önemli olan, görünümün önemli olduğu ve inanılır olmayı istiyorsanız böyle görünmek zorunda olduğunuzdur. Ne giymeniz gerektiği hakkında katı ve hızlı kurallar yoktur fakat genel yönlendirici hatlar mevcuttur. Anahtar soru şudur: Kıyafetlerim vermek istediğim izlenimi güçlendiriyor mu yoksa bundan uzaklaştırıyor mu?

Bir yazar olarak Marcia Grad şöyle yazdı: “Görünümümüz dünyaya verilen bir reklamdır”. Başkan John F.Kennedy’nin, Berlin’de karşılamaya gelen bir kalabalığı selamlamak için *Air Force One*’dan çıkmadan önce onbeş dakika saçını taradığı söylenir. “Bu uçaktan inecek olan John F. Kennedy değil fakat Birleşik Devletlerdir” açıklamıştı. Dolayısıyla bu hepimiz için geçerlidir –insanlar sadece bizi değil fakat kendimiz hakkında tercih ettiğimiz ifadeyi de görür.

SAĞLIKLI GÖRÜNMEK

Eğer fiziksel olarak sağlıklıysanız, başkalarına daha iyi görüneceğiniz hakkında sizi ikna etmem gerekmez. Biz hepimiz sağlıklı görünümlü insanlar tarafından çekiliriz. Bu olimpiyatları

seyretmenin keyiflerinden biridir, değil mi?

Toplumunuzda sayısız kitap ve uzman size bu hususta doğru yönü gösterebilir. Uzun vadede vücudunuz egzersizin giderek artan taleplerine alıştığı ölçüde daha iyi göründüğünüzü ve hissettiğinizi fark edeceksiniz. Daha fazla enerjiye sahip olacaksınız. Özsaygınız ve özgüveniniz de olasılıkla iyileşecektir.

Kısaca, siz daha fazla hayat dolu olacaksınız. İnsanlar bu farkı göreceklerdir ve sizin yenilenmiş enerjiniz ve auranız sadece sizin üstünüzde değil fakat çevrenizdekilerde de olumlu bir etki yaratacaktır.

YARIN: BUNDAN SONRAKİ DİYETİNİZİN İLK GÜNÜ

Açıkça, neler yediğiniz aynı zamanda nasıl göründüğünüzü etkiler. Yine, beslenme hakkında size benim burada yapabileceğimden çok daha fazlasını açıklayabilecek birçok kitap ve dersler mevcuttur. Fakat beslenmeyle ilgili bir tek önerim olacak. Kendinizi bilin.

Bizler hepimiz çeşitli gıdalara nasıl tepki verdiğimiz bağlamda farklıyız. Vücudunuzun buna nasıl reaksiyon gösterdiğine dikkat edin. Örneğin çoğu kişi çikolata yedikten sonra hiperaktif olur. Benim içinse bunun tam tersidir. Kendimi gevşemiş hissedirim.

Benzer biçimde, profesyonel konuşmacı alanındaki arkadaşlarımdan bazısı önemli bir konuşmadan önce her zaman çok fazla yemekten kaçınırlar, çünkü zindeliklerini kaybetmekten korkarlar. Oysa ben doyurucu bir yemek yerim. Ya da çaba gerektiren egzersiz uygulamam. Her iki durumda da, kendimi zeki hissedirim. Fakat aç kalırsam ya da bir konuşmadan önce saatlerce hiçbir şey yapmadan oturursam, sonuçlar bu denli iyi olmazdı.

Kısaca, sizin için neyin işe yaradığını bulun. Ne yediğinizi ve bundan sonra nasıl hissettiğinizi gösteren bir kayıt tutun. Sonra, farklı zamanlarda farklı gıdalarla bunu deneyin. Enerjinizi ve böylece karizmanızı artıracaksınız.

DİĞER FİZİKSEL İŞARETLER

Kıyafetler, fitness ve diyetin dışında kişisel görünümün diğer yönleri de iyi bir ilk izlenim yaratabilir ya da bunu yıkabilir. El sıkmanız, tıpkı Pacetta'nın dediği gibi, kuvvetli ve sıkı olmalıdır. Fakat bunda kuvvet ya da süre açısından aşırıya kaçmamaya dikkat edin.

Daha hassas bir unsur da göz temasıdır. Bunun kültürümüzde ne denli güçlü bir kuvvet olduğunu bir an düşünün. Biz bir taksi şoförünü ya da bir restoran şefini “bakışlarını yakalayarak” çağırırız. Göz teması sayesinde flört ederiz. Ya da göz temasını çekerek başkalarına söyledikleri şeyle ilgilenmediğimizi ya da hatta inanmadığımızı belirtiriz.

Dolayısıyla göz teması bir ilişki kurmak ya da buna zarar vermek için güçlü bir vasıta olabilir. Dolayısıyla eğer çekingense-niz ya da bilgiyi görsellikten çok ses ve dokunma sayesinde işli-yorsanız, diğer kişinin doğruca gözlerine bakmayı unutabilirsiniz. Buna rağmen göz teması hayatidir –ve sadece merhaba dediğiniz ilk kerede değil fakat tüm konuşma boyunca.

Duruş da önemlidir. Etkin insanlar kendilerini tıpkı Grad'in yazdığı gibi, “gururla fakat şaşaalı tarzda değil” taşıyarak güven ve coşku iletirler. Bu başınız ve omuzlarınız geride, fakat kasla-rınız gevşek, dik durmak demektir. Eğer siz yıllarca omuzlarınız öne doğru yuvarlanmış ya da ağırlığınızı bir kalçanıza vererek durduysanız, kendinizi dikleştirmek için biraz uygulama yapma-nız gerekecektir. Fakat buna değer. Duruşunuz iyi olduğu takdirde iyi görünmenin yanı sıra kendinizi iyi hissedersiniz.

İKİ İNSAN ARASINDA EN KISA MESAFE

İyi bir fiziksel ilk izlenimin nihai unsuru gülümsemektir. Yi-ne, tıpkı göz temasında olduğu gibi, bir gülümseme ufak bir hare-

kettir fakat etkisi güçlüdür. Amerikan kültüründe, karşılaştığımızda yakınlaştığımız sevebilir insanların gülümsemesini bekleriz.

Piyanist/komedyen Victor Borge farklı bir açıdan gülümsemeyi, “iki insan arasında en kısa mesafe” olarak tanımladı. Sıcak bir gülümsemeyle birini karşılamak kendinizi tanıtmanın en iyi yoludur ve bunu izleyen konuşmalar için sahneyi güzel bir biçimde belirler.

Fakat insanlar çoğunlukla dudaklarını ancak araladıklarında gülümsediğini düşünür. Aynada gülüşünüzü kontrol edin. Kendinize bakmadan önce en iyi gülüşünüzü takının. Sonra kendinize bakın. Bu kişi gülümsüyor mu yoksa sırtıyor mu? Bu gerçekten mutlu bir gülüş mü yoksa zorlama bir gülümseme mi? Ve gözleriniz gülümsüyor mu? İşte gerçek bir gülümsemenin testi budur.

Eğer sadece dudaklarınız harekete diyorsa, bu pek de bir gülümseme sayılmaz. Ünlüleri, politikacıları ya da televizyonda gece şovlarındaki konukları izleyin. Bu gerçek olabilir ya da olmayabilir fakat bu insanlar kesinlikle nasıl güleceklerini bilirler.

DAHA İYİ BİR İMAJA DOĞRU HIZLI YOL ALMA

Pozitif bir imaj yansıtmak için aşağıda diğer bazı fikirlere yer verildi.:

1. Tıpkı Robert L.Shook'un *Winning Images* adlı kitabında belirttiği gibi, kazanan imaj iyi bir dış görünüş ile başlar. İyi bir dış görünüş başarıyı izlemez –fakat bundan önce gelir. Zayıf bir dış görünüşe sahip bir kişi bir süre bazılarını kandırabilir fakat sonuçta, kendi temel dış görünüşünü değerlendirmedeği müddetçe başarısız olacaktır.

Best-seller kitabı, *The Revolution Within* 'de feminist Gloria Steinem kendini ilk televizyonda gördüğünde çok şaşırdığını belirtti. Gördüğü zayıf, hoş, sarışın, orta boylu bir bayandı ve sıkıcı olmasına rağmen güvenli, monoton bir sesle konuşuyordu. Fakat bu konuşmayı yaparken kendi içinde hissettiği fazla uzun boylu,

dolgun yanaklı ve sürekli bazı kabul edilemez duyguları taşıyan bir ses tonuyla konuşan Toledo'dan şişmanca esmer bir bayan olduğuydu.

Çoğumuz gerçekte olgularla pek de uyuşmayan bir imajı beraberimizde taşırız. Siz, örneğin Steinem gibi, karşılaştığınız herkese gizlice ilettiğiniz olumsuz bir dış görünüş taşıyabilirsiniz. Eğer çok fazla uzun, ya da fazla kilolu ya da bir şekilde çekici olmadığınızı hissediyorsanız, güven eksikliği duyarsınız ve başkaları da bunu fark ederler.

Ya da kendiniz hakkında fazlasıyla olumlu bir imaja sahip olabilirsiniz. Siz muhteşem görüldüğünüzü hissedersiniz oysa aslında yirmi pound fazla kilolu, özensiz giyimli, iyi bir saç kesimine ya da makyaja ihtiyaç duyarsınız.

Her iki durumda da kendiniz tarafından –ve belki de en yakınlarınız tarafından –analiz etmeniz gerekir, çünkü bu bölümde göstermek istediğim gibi imajınız önemlidir ve bunun hakkında bir şey yapabilirsiniz! Başkalarının sizi nasıl gördüğünü bulmak için, sizin en iyi görüldüğünüzü hissettiğinizde çekilmiş bazı fotoğraflar ya da videokasetleri alın. Önemli noktaları belirleyin ve bunları dikkatle inceleyin. Sevdiğiniz ya da sevmediğiniz neler görüyorsunuz?

Sonra en iyi arkadaşlarınıza sadece nasıl görüldüğünüz değil fakat kendinizi nasıl taşıdığınızı, nasıl konuştuğunuz ve eviniz ya da arabanız ya da çantanız ya da diğer materyallerin sizin hakkınızda neler söylediğini sorun. Bundan dolayı kırılmayacağınıza söz verin –ve kırılmayın!- ve kendilerine aynı zamanda bilgi ve coşku, samimiyet ve bütünlük bağlamında da imajınız hakkında sorun.

2. Kıyafetlerinizin işinizi kolaylaştırmasını sağlayın. Genelde kıyafetlerimizi rast gele seçeriz –ucuzluktan, buradan ya da şuradan bir Noel hediyesi –bunların kendi imajımıza nasıl uyduğunu pek fazla düşünmeyiz ya da hatta birbiriyle uyup uymadığını da kaale almayız. Aslında olasılıkla örneğin çizgili bir kravatla ekose gömlek giymek ya da yürüdüklerinde ses getiren mücevherlerle

birlikte kullanmak üzere gardırobunu genişleten insanları gördünüz. Diğer bir deyişle, tüm bunları nasıl birleştireceğinizi bilmediğiniz ölçüde, kıyafetlerinizi iyileştirebilir fakat yine de zayıf bir imaj yansıtabilirsiniz. Dolayısıyla kullandığınız renkler, kalıplar ve aksesuarların birbiriyle çatışan değil, tamamlayıcı olmasına dikkat edin.

Çoğumuz giydiğimiz zaman özellikle iyi hissetmemizi sağlayan en azından bir ya da iki kıyafete sahibiz. Bunları özel fırsatlar için korumaya eğilimliyiz. Fakat neden bu sayıyı üç, dört ya da daha fazlasına artırmayalım ve her gün özellikle iyi bir izlenim bırakmayı denemeyelim?

Eğer en iyi hangi kıyafetle görüldüğünüz hakkında kararsızsanız, zevkine hayran olduğunuz bir arkadaşınız ya da iş arkadaşınıza danışın ya da bir kıyafet danışmanına gidin. Bunlar çoğunlukla olasılıkla sizin denemeyi düşünmediğiniz fakat içinde iyi görüneceğiniz unsurları belirtirler.

Bir giysi danışmanı pahalı bir lüks gibi görünebilir. Fakat çoğu kez kendilerinde kıyafet satın aldığını takdirde ücretsiz tavsiyelerde bulunurlar ve hatta bazıları sizin için saat başı bir ücretle alışveriş bile yapabilir ki bu da zamandan tasarruf etmenizi sağlar. Bunu daha geniş bir seçenek yelpazesi ve çok güzel bir görünüm olasılığıyla birleştirin ve bunun hepsi büyük bir değeri simgeleyebilir.

3. Maksimum etki için, tazelenin. Erkekler, yenilenmek, öğleden sonra geç saatte ya da akşam erken bir iş toplantısından önce gün sonu yorgun görünümünden kurtulmak için taşınabilir bir traş makinesi ve ufak bir bakım çantasını taşımayı düşünebilirler. Benzer biçimde, kadınlar da olasılıkla kozmetik ve saç bakım araçlarını ve hatta fazladan bir çift küpe ya da diğer moda aksesuarları görünümlerine –belki de ruhlarına- canlılık kazandırmak için el altında bulundurmalıdır

4. Sıkıcı ay da dikkati dağıtan alışkanlık ya da tavırlardan kaçının. Etkileyici insanlar konuşurken nadiren ağızlarını ya da burunlarını kapar, saçını kaşır, bir kalemi kemirir, parmaklarında lastikle oynar. Marcia Grad bu alışkanlıkları “karizma hırsızları” olarak adlandırıyor ve bunlar arasında aşağıdaki unsurları da sayıyor:

- Kıyafeti çekiştirmek
- Masanın üstünde parmaklarıyla vurmak
- Kalemlerle oynamak
- Karalama yapmak
- Anahtar ya da bozuk para şıkırdatmak
- Tırnak yemek
- Diş temizlemek

Bu alışkanlıklar diğer kişinin sizi duymasını zorlaştırmanın yanında, sizin imajınızı da ufaltır.

5. Profesyonel araçlarda birinci sınıfta tercih edin. Örneğin Kartvizit, kalem ve çanta gibi imajınızı vurgulayan unsurlarda tutumluluk etmeyin. Bu bağlamda kaliteli ürünler kullanmak sadece birkaç pennie daha fazlasını gerektirirken uzun vadede daha fazla profesyonel görünmenizi –ve hissetmenizi sağlayacaktır.

6. Kazananları arayın, kaybedenlerden uzak durun. Tavırlar bulaşıcıdır! Dolayısıyla gerçekten de başarmanızı isteyen ve sizi teşvik eden arkadaşlar seçerek duygusal refahınızı besleyin. Aynı zamanda, çevreniz hakkında da kendinizi sorgulayın: Evim ya da dairem nasıl dekore edildi? Ofisime ne demeli? Bu kasvetli mi yoksa enerji mi veriyor?

Bazı ilham veren ve motivasyon kitapları okuyun. Ya da mutluluk veren müzik dinleyin. Ya da eğlenceli filmlere gitmeyi ya da sizi güldüren bir TV sitkomu seyretmeyi unutmayın.

Bilinçli biçimde, bu ister iş arkadaşlarınızın dedikodusu, medyadaki şiddet ya da kendi düşüncelerinizdeki kötümserlik olsun, olumsuz olana maruz kalmayı indirgeyin.

7. Herkese –en gencinden yaşlısına o gün sanki karşılaşacağınız en önemli kişiymiş gibi davranın. Bu küstahlığın yerine empati –çoğu kişi için hiç de kolay bir iş değildir uygulamayı denemek demektir. Buna rağmen, bu gerçek bir karakter testidir arada sırada, o “ufak” kişiden büyük bir ders öğrenirsiniz.

The Seven Habits of Highly Effective People adlı kitabında Stephen Covey, sisin arasından savaş gemisine doğru gelen bir ışık yakalayan bir kaptanla ilgili harika bir hikayeyi tekrarlıyor. Kaptan parlayan ışıkla bir işaret gönderilmesini emretti: “Çarpışma yolundayız, yolunuzu 20 derece değiştirmenizi öneriyorum”.

Geri gelen işaret: “Yolunuzu 20 derece değiştirmenizi öneriyoruz.”

Kaptan geri mesaj iletti: “Ben kaptanım. En iyisi yolunuzu 20 derece değiştirin.”

Yanıt, “Ben ikinci sınıf bir deniz görevlisiyim”. En iyisi yolunuzu 20 derece değiştirin.”

Bunun üzerine öfkelenen kaptan şu mesajı iletti: “Ben bir savaş gemisiyim. 20 derece yolunuzu değiştirin.

Buna gelen ışıklı mesaj: “Ben ışık feneriyim”. Kaptan yolunu değiştirdi.

8. Samimi övgüler yapın. Bazen insanlar iyi bir iş yaptıklarında bunu kendilerine söylemez –ya da buna tamamıyla inanmazlar. Dolayısıyla sizin bunu belirtmenizden memnun olacaklardır.

Hatta en katı kişi bile, bunun tersini iddia etmesine rağmen, başaklarının ne düşündüğüyle ilgilenir. “Ben iyi bir övgüyle aylarca yaşayabilirim”, demişti Mark Twain, ki başarılı ve zeki bir yazardı.

9. Sadece söylemeyin, yapın! Sözcükler, oneli olmasına rağmen

men ucuzdur. İnanırcılık bu sözcükleri eylemle pekiştirmeye dayanır. Özellikle bir liderlik konumunda olduğunuzda, hem görünüm hem bütünlük açısından üslubunuzu dengelemeye dikkat edin. Söylediğim gibi yap felsefesini değil de yaptığım gibi yap felsefesini besleyin.

Her gün vaız ettiğinizi uygulayarak samimiyetinizi gösterebilirsiniz. Bir yönetici, örneğin, alt kademedeki çalışanlardan özel bir muamele bekleyebilecek müşterilerden gelecek hediyeleri reddetme gücünü göstermelerini istedi. Fakat bir gün, iştahıyla ünlü bu yönetici yerel bir pastaneden hediye iki kutu çikolata aldı. Nazik bir notla bunları geri gönderdiğinde gözünde yaş –ve olasılıkla midesinde bir yanma hissi- olduğu söylendi. Ofisteki herkes onun kendi kuralına sadık kalıp kalmayacağını görmek için seyrediyordu –ve o da bunu *biliyordu*.

10. *Fitnessi bir yaşam tarzı yapın, bir yük olarak görmeyin.* Sağlıklı bir vücudu korumak için pahalı bir kulüp üyeliği zorunlu değildir. Örneğin egzersiz aletlerini unutun ve sadece şunları yapın:

- Üst kattaki ofisiniz ya da evinize merdivenleri inip çıkın.
- Yağsız sütü satın almak için komşu markete bisikletle gidin.
- Sabahları beş dakika esneme hareketleri yapın
- Televizyonda doğayla ilgili bir belgesel izlemek yerine doğada yürüyüşe çıkın.
- Düzenli olarak görüşüp gevazelik ettiğiniz bir arkadaşınız var mı? Bunu bir kahve ya da bira içerken yapacağınız birlikte yürüyüşe çıkın. Her ikiniz de kendinizi daha iyi hissedeceksiniz.

BÖLÜM 4

YETKİYLE KONUŞMAK

Arkansas valisi Bill Clinton 1988 Ulusal Demokratik Toplantıda Michael Dukakis için aday gösterme konuşmasında, “Sözlerimi bitirirken” dediğinde toplantı salonunda bir gürültü koptu. Kendisi *nihayet* bitiriyordu.

Öte yandan, kendi adaylığını kabul ettiği 1992 konuşması, çok daha iyi puanlar alacak denli şanslıydı. Aslında, bazıları bunun yaşamının en iyi konuşması olduğunu belirtti. Böylece Clinton, ilk başkanlık kampanyası için önemli bir başlangıç yapmanın yanı sıra dört yıl önceki o başarısızlığın hatırasını da sonsuza dek sildi.

Bu hikaye en azından üç önemli noktayı içerir. İlki, siz iyi bir konuşmanın bazı temel unsurlarını göz ardı edemeyecek kadar hiçbir zaman çok iyi ya da çok deneyimli değilsiniz. İkincisi, siz bazen zayıf bir konuşma yapabilir ve buna rağmen tıpkı Clinton’un bundan sonraki dört yıl boyunca yaptığı gibi karizmanızı koruyabilirsiniz. Ve üçüncüsü –ve en önemlisi –insanlarla iyi iletişim kurma becerisi kariyerinizde önemli bir fark yaratabilir.

Aslında, AT&T ve Stanford Üniversitesi tarafından yürütülen bir inceleme, profesyonel başarı ve üst kademelere ilerlemenin en önemli göstergesinin, halka hitabet hususundan ne denli keyif aldığınız ve bunda ne kadar iyi olduğunuza dayandığını ortaya koydu. Fakat araştırmalar aynı zamanda çoğu yetişkinin bi-

rinci derecedeki korkusunun (hatta ölümden fazla) halkın önünde konuşmak olduğunu gösteriyor.

Şimdi, sizin için bir tezat mevcuttur: herkesin kariyeri için en iyi unsur aynı zamanda en çok korktuğumuz şeydir! Bu bölümde bu korkuyu yatıştırmaya çalışacağım.

Çünkü, gerçekte, güvenle konuşma yeteneği karizmanın başlıca dayanak noktalarından biri olmanın yanı sıra bu aynı zamanda sizin elde edebileceğiniz en pazarlanabilir becerilerden biridir. Organizasyonlar sürekli ürünleri satabilen, öneri sunabilen, bulguları kaydedebilen ve fikirleri etkin biçimde açıklayabilen kişiler aramaktadır. Toastmasters clubların yüzde 50'sinden fazlasının şirket ya da hükümet grupları dahilinde olması rastlantı değildir.

Dinleyiciler, parlak medyaya alıştıkları için, marjinal sunum becerilerine karşı daha az hoşgörülüdür. Dolayısıyla mesajınızın iletilmesi için şimdi halka hitabetin hangi seviyede olması gerektiğine dair çıta yükseltilmiştir.

HALKA HİTABET NEDİR?

Gerçekte neredeyse tüm konuşmalarımız halka konuşmaktır –sadece dinleyici kitlesinin büyüklüğü değişir. (Dinleyici kitlesinin boyutu aslında fazla önemsenmeyebilir. Winston Churchill, yirminci yy'ın en büyük hatiplerinden biridir, 10.000 kişinin kendisini dinlemeye gelmesinden etkilenmeyeceğini söyledi. “Bunun on katı asıldığımı görmek için gelecektir” diye ekledi.)

Halka hitabet birçok biçimde yapılabilir: bir halk konferansında geniş bir dinleyici kitlesine konuşma yapmak, kurul üyeleriyle dolu bir konferans salonuna bir öneri sunmak ya da resmi bir ortamda örneğin satış sunumlarında olduğu gibi, diğer bir kişiye hitap etmek. Sunumunuz sıkıcı olduğu ya da profesyonel olmadığı takdirde, bu size zayıf bir alkış ya da satışı kaybetmeniz olarak dönebilir. Daha da kötüsü bu topluluktaki ününüzü düşürebilir.

Beyaz Saraya giden yolda örneğin her iki partiden de vizyon,

deneyim ve uzmanlık sahibi yetenekli insanlar, buna rağmen konuşurken geveledikleri, kekeledikleri için tökezlemiş ve düşmüşlerdir. Dolayısıyla konuşmak önemlidir. Bu çok önemlidir.

İyi bir sunum büyüme, tanınma ve itibar için fırsatlar sağlayabilir. Bu bağlamda etkin konuşmacılar kendilerini başkalarının tavsiye için başvurduğu uzmanlar olarak konumlandırır. Bu sebeple, ayaklarınızın üstünde güvenle durabilmek ve düşüncelerinizi açıkça ve mantıklı biçimde ifade etmek karizmanın başlıca mihenk taşlarından biridir.

HIZLI TEST: KONUŞMA BECERİLERİNİZ

Aşağıdaki her önerme çifti için iki alternatif arasında (A) ve (B), her birinin sizin özelliğinizi nasıl yansıttığına dayanarak üç puan dağıtın. Bazı çiftlerin her ikisi de sizin için eşit derecede doğru görünse bile, çoğunlukla davranışınızı daha fazla temsil eden alternatife daha fazla puan verin.

Örneğin:

- Eğer A sizi son derece yansıtıyorsa ve B yansıtıyorsa, A'nın yanına "3" yazın ve B'nin yanına da "0" yazın.
- Eğer A, B'den daha fazla sizi yansıtıyorsa, A'nın yanına "2" yazın ve B'nin yanına da "1" yazın.
- Eğer B sizi son derece yansıtıyorsa ve A yansıtıyorsa, B'nin yanına "3" yazın ve A'nın yanına da "0" yazın.

.... vs.

I A -Bir sunum yaptığımda, genelde kendimden çok dinleyicilerin daha fazla farkında olurum.

1 B- Bir sunum yaptığımda dinleyicilerden çok her zaman kendi sözlerime ve mesajıma odaklanırım.

2 A- Konuşma yapmadan önce genelde sakın ve tutarlıyım

2 B- Yaygın olarak sahne korkusunu deneyimlerim ve bazen de böyle olduğum için kendime kızarım

3 A- Bir sunum vermeden önce konu ve dinleyicilerim hakkında bir araştırma yaparım.

3 B Kendimi iyi bir konuşmacılar görürüm, hızla her tür dinleyiciye uyum sağlarım

4 A- İnsanlar konuşmalarımın zekice ve hoş olduğunu söyler

4 B- İnsanlar konuşmalarımdan sonra pek fazla bir şey söylemez fakat genelde dayandığım başlıca konuların anlaşılmadığı hissine kapılırım.

5 A- Her zaman bir konuşmanın sonunda dinleyicilerin ne yapmasını ya da bilmesini istediğimi vurgularım

5 B- Konuşmamın ana kısmında fikirlerimi açıkça ve özlü olarak sunarım ve bunu anlamalarını beklerim.

6 A- Konuşmamda görsel desteklerden faydalanırım, doğru miktarda bilgiyi ilginç biçimde sunduklarından emin olmak için çok çalışırım.

6 B- Önemli olan kullandığım sözcüklerdir; görsel destekler fazla işe yaramaz.

7 A- Konuşmamı tekrarlarım, fakat bunu ezberlemem

7 B- Eğer her bir kelimeyi ezbere bilirsem daha az gergin olurum

8 A- Sunmak istediğim ana fikri bilirim

8 B- Konuşmalarım fikirlerle doludur, çoğu eşit derecede önemlidir

9 A- Dinleyicileri konuşmama dahil etmeye çalışırım –onlara sorular sorarım, grup egzersizlerini teşvik ederim, kısa anketler doldurturum, katılmalarını isterim.

9 B- Bundan kaçınırım ve eldeki malzemeye odaklanırım, sözlerimi olabildiğince açıkça iletirim.

10 A- Her bir konuşmaya fikirlerimi sunma ve sunum becerilerimi iyileştirme fırsatı olarak bakarım.

10 B- Konuşma yapmayı işimin bir parçası olarak görüyorum, zorunlu bir külfet

Puanlama

Lütfen “A” başlığı altındaki puanlarınızı toplayın ve buraya yazın: _____

Lütfen “B” başlığı altındaki puanlarınızı toplayın ve buraya yazın: _____

Şimdi bu bölümde aldığınız puanlara bir göz atalım. Eğer “A” puanınız “B” puanınızdan önemli ölçüde fazlaysa karizmanız bu yönüyle oldukça güçlü görünüyor. “A” puanlarınız yüksek olduğu ölçüde halka hitabet hususunda güçlüsünüz.

Buna karşılık eğer “B” puanınız “A” puanına yaklaşıyorsa, bir iyileşme fırsatını belirlemiş olabilirsiniz. Ve “B” puanınızın “A” dan daha yüksek olması bu bölümde çok çalışmanız gerektiğini gösterir.

SUNUM BECERİLERİNİ GELİŞTİRMEK

Hepimiz, konuşma yapmak bir yana sessizlikte bile bir gruba önderlik yapmaya nadiren nitelikli konuşmacılar tarafından verilen sıkıcı sunumlarda hazır bulunduk. Saatler gibi görünen bir sürenin ardından bizlere hâlâ hangi mesajların verilmesinin amaçlandığını bilemedik. Belki konuşmacı monoton bir sunumla bizleri uyuttu. Ya da belki biz satır aralarını okuyamadık. Sebep her ne olursa olsun, sonuç aynıydı: ilgisiz, motivasyonu olmayan dinleyiciler.(Merhum Katolik din adamı ve eğitimci Rahip Fulton J.Sheen dinleyicileri bir kez uyarıyordu: Beni başlangıçta alkışladığınızda, bu inançtır; ortasında umuttur. Fakat ah sevgili dostlarım beni sonunda alkışladığınızda, bu hayırseverlik olacaktır!”)

Bu tür bir hayırseverliği istemekten kaçınmak için, kendi sunum becerilerinizi geliştirmelisiniz. Bu bölümde, sahne korkusunu yenmek ve başarılı bir sunumu hazırlayıp vermek için bazı basit adımları öğreneceksiniz. Size aynı zamanda, sesli imajınızı iyileştirmek ve örneğin açıklık, hazır olmak, heyecan ve düşünceli olmak gibi olumlu duyguları yansıtmak için sözlü olmayan altı güç iletme unsurunu nasıl kullanacağınıza ilişkin bilgiler de verilecektir –*gözler, yüz, eller, kollar, bacaklar ve duruş.*

SAHNE KORKUSUNU YENMEK

Neredeyse tüm konuşmacılar, aktör, müzisyen ve gösteri sanatçıları çoğunlukla avuç terlemesi, ses kısıklığı gibi ara sıra sahne korkusunu deneyimler. Eğer bu sizin başınıza gelirse, olasılıkla göz temasından kaçınırsınız ya da ileri geri sallanırsınız. Konuştuğunuzda bu monoton bir seste ve boş bir yüz ifadesiyle olabilir. Bu tür bir davranış konuşmacının benlik bilinciyle dolu olduğunun ve midesinde kelebekler uçuşmasına yenik düştüğünün ipuçlarıdır.

Korku hiçbir zaman tamamen yok olmazken, profesyoneller, tıpkı Art Linkletter'ın belirttiği gibi, kelebeklerin uçmasının düzenlenebileceğini bilirler. Diğer bir deyişle, korkunuzu yönetmeyi öğrenebilirsiniz.

İlk önce, sahne korkusunun son derece normal bir tepki olduğunu anlayın. Hiç kimse bundan muaf değildir. Demosthenes eski Yunanlıların büyük hatibiydi. Fakat kendisi ilk kez halka hitap ettiğinde, öyle çok beceriksiz ve zayıf kekeleydi ki dinleyiciler gülerken onu toplantıdan uzaklaştırdı.

Sonuçta, Demosthenes tek başına haftalarca uygulama yaptı. Kekeleyemeyi ağızda çakıllarla konuşarak iyileştirdi ve nefes yetmezliğini de tırmanarak koşarken şiir okumak sayesinde yendi. Sonuçta, Atina dinleyicisinin nutku tutularak kendisini izlemesini sağladı.

Cicero, parlak Romalı hatip şunu kabul etmişti, “Bir konuşmanın başında rengim soluyor ve iliklerime kadar, tüm ruhumda titriyorum”. Sahne korkusu Churchill'i bile etkilemişti, kendisi konuşma öncesi kaygısını tıpkı midesinde dokuz-inch buz kütlelerini hissetmek olarak betimlemişti. Ve aktris Katharine Hepburn'un herhangi bir canlı performanstan önce son derece gergin olması efsaneviydi. Eğer konuşma kaygısı bu denli ünlü ve yetenekli iletişim ustalarını etkileyebiliyorsa, açıkça bu herkesi de etkileyebilir.

POZİTİF KAYGIYI ARAMAK

Siz sahne korkusunu buna doğru bir tutumla yaklaşarak alt edebilirsiniz. Kendiniz, dinleyiciler ve konu hakkında hissetme tarzınız –aynı zamanda sununuza ne kadar iyi hazırlandığınız ve buna ne kadar çok çalıştığınız – podyuma doğru yürürken sizi direkt etkileyecektir. İyi bir tutum ve etkin bir hazırlık ile, felç edici bir korkuyu *pozitif* bir kaygıya dönüştürebilirsiniz.

Bazen, sadece kaygılandığınızı kendinize itiraf etmeniz de bunun azalmasına yardım eder. Ayrıca, bir uzman olduğunuz için konuşma yaptığınızı da unutmayın. Sizden konuşmanızı isteyenler sizin paylaşacak değerli bir şeyiniz olduğuna inanırlar. Ve dinleyiciler de değerli bilgiler sağlayacaklarına inanırlar.

Dolayısıyla sizin ilk göreviniz dinleyicilerin neyi bilmeye ihtiyaç duyduğunu bulmaktır, sonra hazırlanmalı ve mesajınızı açık ve güçlü biçimde sunmalısınız. Dinleyicinize kuvvetle ve tüm yüreğinizle adanmalısınız. Onlara ve ihtiyaçlarına odaklanmak, kendi benlik bilincinizi unutmanıza yardım edecektir.

Aşağıda sahne korkusunu yenmek için diğer bazı hızlı ipuçları verildi:

o Malzemenizi iyi tanıyın. *Uzman olun.*

o Sonra sununuza uygulama yaparak çalışın.

Mümkün olduğu takdirde kendinizi videoya çekin
o Dinleyicilerin tanıyabileceği isimleri kullanarak ya da atıflarda bulunarak bağlantı kurun. Mümkünse, konuşmadan önce dinleyiciler arasından en azından bir kişiyle arkadaşlık kurun. Konuştuğunuz müddetçe, dinleyiciler arasından belirli kişilere direkt göz teması kurun.

o Her zaman konuşma yapacağınız yeri ve mevcut olduğu takdirde görsel işitsel teçhizatı önceden kontrol etmeye çalışın.

o Dinleyicilerin karşısında kıyafetinizin uygun olduğuna dikkat edin. Daha az özensiz olmasından-sa hafifçe abartılı olması daha iyidir.
o Kendi stilinizi kullanın. Bir başaksını taklit etmeye çalışmayın.

Ve kesinlikle vazgeçilmez olan nihai bir unsur bulunur. *Nefes almayı unutmayın.* Sahne korkusunun fiziksel rahatsızlığı büyük ölçüde hava eksikliğinden kaynaklanır. Eğer gerekirse, podiuma –nefes al yazılı ufak bir işaret koyun.

KONUŞMAYI HAZIRLAMAK

Abraham Lincoln, “Bir ağacı kesmek için sekiz saatim olsaydı, altı saati baltayı keskinleştirmek için harcardım” demişti. İyi bir nokta! Bir sunumu diğerinden daha iyi kılan, sahnenin ortasına gelmeden *önce* buna harcadığınız zamandır.

Örneğin, Churchill’in II. Dünya savaşı sırasında İngiliz halkına yayınları House of Commons’da yaptığı konuşmalar efsanevidir. Fakat bunların doğaçlama olması zorunlu değildi. Aslında, kendi çağdaşlarından biri, “Winston yaşamının en iyi yıllarını doğaçlama konuşmalarını hazırlamaya adadı” şikâyetinde bulunmuştur.

Konuşmayı planlamak altı adımı içerir:

1. Sunumunuzun amacını belirlemek
2. Dinleyicinizi tanımak
3. Malzemenizi tanımak
4. Büyük Fikre yoğunlaşmak
5. Dinleyicinin dikkatini elde etmek ve bunu korumak
6. Sunumunuzu uygulamak ev başarıyı görselleştirmek

1. AMAÇ NEDİR?

Konuşmanızı planlamada ilk ve en önemli basamak sunumunuzun “ ne?” ve “neden?” unsurlarını –amacını anlamaktır. Şaşırtıcı biçimde çoğu kişi bu basamağı göz ardı eder ve sonuçta kaybeder. Ve eğer siz, konuşmacı, nereye gitmek istediğinizi bilmiyorsanız, dinleyiciler sizi olasılıkla nasıl izleyebilir? Aşağıda, amacınızı açıklığa kavuşturmak için kendinize sorabileceğiniz üç soru belirtildi:

- Neden ben bu konuşmayı yapıyorum?
- Dinleyicilerin sonunda neyi bilmesini ya da yapmasını istiyorum?
- Dinleyicilerin nasıl hissetmesini istiyorum?

Bu sunumu vererek bu insanlarla neden etkin olmayı istiyorsunuz? Konuşmanızın hedefi herkesin paylaşabileceği örneğin “Şirket imajımızı iyileştirmek için çalışmalıyız” ya da “Yeni pazarlama planını onaylamamız gerekiyor” gibi bir amacı önermek midir? Bunlar *son* hususlardır.

Yöntem hususları zaten önerilen bir sonuca sahip olanlardır –örneğin, şirket imajını iyileştirmek ya da pazarlama planını benimsemek gibi fakat şimdi siz bunun *nasıl* yapılacağı hakkında insanları etkilemeye çalışıyorsunuz.

Dolayısıyla bu sonuç kapsamında belirli bir yöntemi savunuyorsunuz.

Örneğin, “Şirket imajımızı iyileştirmek için hayırseverliğimizi vurgulayan bir reklâm kampanyası tasarlamamız gerekir”. “Rekabet yönümüzü artırmak için, araştırma ve geliştirmeye daha fazla harcama yapmalıyız”. Konuşmanız için hazırlığa başlarken sonuç mu yoksa yöntem mi ya da her ikisi odaklı mı olduğunuzu tasarlamalısınız.

Amacınızı belirlemek için ikinci soru şudur: Dinleyicilerin neyi bilmesini ya da yapmasını istiyorum? Bazı sunumlar dinleyicileri ikna etmek için tasarlanmaz, bunlar sadece eğlendirici ya da bilgilendiricidir. Fakat bu kitabın odağı karizma olduğu için, ikna etmeyi amaçlayan sunumları ele alalım. Dinleyicileri hangi konuda ikna etmeyi istediğinizi bilmelisiniz. Burada amacın bir sonuç ya da zaten paylaşılan bir sonuca dair bir yöntem olabileceğini unutmayın.

Üçüncüsü, bitirdiğinizde dinleyicilerin nasıl hissetmesini istersiniz? Bunlar kaçınılmaz biçimde bazı duygulara sahip olacaklardır. Sizin amaçladığınız hususu güçlendiren duyguları neden teşvik etmemeli? Onların coşkulu hissetmesini mi istiyorsunuz? Duygusal bağlamda etkilenmelerini mi? Öfkelenmelerini mi? Kim olduğunuzu daha iyi takdir etmelerini mi?

Geliştirmeyi istediğiniz duyguların daha fazla farkında olduğunuz ölçüde, bu duyguları teşvik etmek için sözcüklerinizi ve imgelerinizi daha iyi seçeceksiniz.

2. DİNLEYİCİNİZ KİMDİR?

Söylemek istediklerinize açık olacaklar mı? Muhalif mi olacaklar? Hangi gereksinimlerine en fazla dikkati göstermelisiniz? Konunuz hakkında nasıl bir donanım ve bilgiye sahipler? Bu konu hakkında hangi olumsuz unsurları duydular? Öneriniz hakkında karar vermek için yetkiye sahipler mi? Sizi dinledikleri takdirde kazançları ne olacak? Siz sabah, insanların dikkatinin yüksek olduğu bir saatte mi konuşuyorsunuz? Ya da akşam yemeğinden sonra, dikkatlerini çekmenin daha zor olacağı bir saatte mi?

Günün saatine bağlı olarak konuşmanızın ne kadar içerik-karşıtı eğlendirme değerine gereksindiği hakkında belirli bir kural mevcuttur. Öğleden önce bu denge dinleyicilerin dikkatini korumayı umduğunuzu takdirde, yüzde 75 içerik yüzde 25 eğlendirme olmalıdır. Öğlen 12:00 dan 18:00 a kadar, bu denge yaklaşık 50–50 olmalıdır. Ve gece yüzde 25 içerik, yüzde 75 eğlendirme olmalıdır.

Dolayısıyla akşam yemeğinden sonraki konuşmalar en zor olanlardır. Siz mizahi yönü son derece ağır basan ya da eğlendirici bir konuşmacı olmadığınız müddetçe bunlardan kaçınmaya çalışın.

(Açıkça bu yüzdeler aynı zamanda söz konusu duruma da bağlıdır. Eğer siz başlıca bir projeye fon bulmak hususunda yönetim kuruluna hitap ediyorsanız, konulara bağlı kalmayı isteyecek ve günün saatine bakmaksızın eğlendirme kısmında rahat davranacaksınız.)

Fakat dinleyicilerin doğası hakkında bilmeniz gereken tüm yanıtları nasıl elde edersiniz? Bilgi için sunumu ağırlayan merciye danışın. Siz zaten bunu bilmiyorsanız, dinleyicilerin genel kimlik yapısını, örneğin yaş, cinsiyet, mesleki düzey, özel ilgi alanları ve ihtiyaçlarını keşfedin. Aynı zamanda bu grubun geçmişte neye iyi yanıt verdiğini de sorun. Mümkün olduğunda, dinleyicilerden birkaçıyla önceden konuşun. Bunlardan birkaçını, beklentilerini ve duymak istediklerini ortaya koymak için gözlemlemek amacıyla yeterince erkenden gelin. Ve aynı gruba konuşan diğer konuşmacılarla da konuşun.

Bir sunum yapmak için benimle temasa geçildiğinde, “PPQ”-Program öncesi anket ofisim tarafından kendilerine gönderilir. Toplantının konusu ve amacı hakkında sorarım: orada bulunacak diğer konuşmacılar, dinleyicilerin analizi, toplantı yerinin lojistiği, organizasyona dair genel donanım ve güncelde karşılaşılan belirli konular.

Aynı zamanda, insanların unvanları hakkında sormanın da önemli olduğunu düşünüyorum. “Muhasebe yöneticisi” olarak adlandırılan kişilere satış temsilcisi ya da “ortak” olarak anıldıklarında işçi, demek istemezsiniz. Örneğin, bir restoran zincirine hitap ettiğimde yemek yiyenlerin müşteri değil de her zaman “misafir” olarak anıldıklarını öğrendim.

Buna ek olarak, satış dünyasından işte önemli bir ilke daha: Onları *olumlu bir şeyle* terk edin. Siz düşündüğünüz amaca ulaşmazsanız bile onları önemli dokunulmaz bir unsurla bırakın –yeni bir bilgi, kendileri hakkında iyi bir duygu ya da en azından sizin

bütünlüğe sahip bir insan olduğunuz duygusu. Bu söz konusu grupla etkileşim sağlamak için gelecek bir teşebbüse kapıyı açık bırakır.

3. Malzemenizi Tanıyor musunuz?

Eğer ne söyleyeceğiniz hakkında emin değilseniz, konunuz hakkındaki olgulardan emin değilseniz, dinleyicilerden soru almaya yetkin değilseniz, öyleyse, şüphesiz gergin olursunuz. *Öyle olmalısınız!*

Buna hazırlanmanız sunumunuzun akışını sağlar ve dinleyicilerinizi rahatlatır. Çünkü siz rahat olduğunuzda dinleyiciler de rahatlar ve siz malzemenizi tanıdığınızda ve bunu *bildiğinizi* bildiğinizde rahatlırsınız.

4. Büyük Fikre Odaklanmak

Siz dinleyicinizi bildiğinizde amacınız hakkında da açık olursunuz ve her yönüyle hazırlanmaya kendinizi adarsınız, sonra malzemenizin Büyük Fikrine odaklanmaya hazır olursunuz. Bu güç desteğidir, dinleyicinizin beraberinde götürmesini istediğiniz tek şeydir.

Önemli bir husus: Bu büyük Fikir dinleyicilerinize uygun biçimde oluşturulmalıdır. Dolayısıyla *onlar* için bunun içinde ne olduğunu, bu bilgiyi tanımak sayesinde nasıl ve neden daha iyi olacaklarını vurgulayın.

Siz sunumunuzu bu tek Büyük Fikri destekleyecek biçimde yapılandırmanızdır. Kuşkusuz mesajınız bir fikirden daha fazlasını içerecektir, fakat bunların hepsi fikrinizin başlıca odağını ve bunun dinleyiciye uygunluğunu güçlendirmelidir.

Örneğin: “toplumumuzda okuryazarlık çalışmalarını desteklemeliyiz çünkü bu genç insanlar sizin şirketleriniz için çalışacak, servis için çağrılarınızı yanıtlayacak ve *sizin* kamu görevlileri için oy kullanacak kişilerdir. Bunlar okuyamadığında kayıtsız kalırmısınız?”

İşte bir diğer senaryo: “Bizler kadınların ve azınlıkların şirketimizin kıdemli yönetimine entegrasyonunu sağlamalı ve bunu aktif olarak desteklemeliyiz. Bu global bir ekonomide çalışmanın anahtarıdır. Bizler sayısız farklı kültürde ticari ortaklar geliştiriyoruz ve azınlıklarla kadınlar bu ülkelerdeki iş gücünün büyük bir kısmını oluşturuyor. Bu şirkette çeşitliliği geliştirmek bize rekabette gerçek bir avantaj sağlayacaktır. “

Yukarıdaki ilk mesajda tek büyük fikir, ki belirtilebilir ya da zımni olarak bırakılabilir, şudur: Okur yazar olmamayı denetlemediğiniz takdirde bundan dolayı acı çekeceksiniz. İkinci senaryodaki Büyük Fikir ise şudur: Çeşitliliğin olduğu bir dünyada rekabet etmek için, şirketimiz bu çeşitliliği yansıtmalıdır. Benzer biçimde, bu kitabın Büyük Fikrini özetleyecek olursam şöyle belirtirim: Karizma kazanmak gizemli değildir, *bunu* öğrenebilirsiniz.

Siz sunumunuzu tasarladıkça, tek Büyük Fikrinizi destekleyecek en fazla yedi fikir ile kendinizi sınırlayın. Ve konuşmanız için detaylarla imgeleri geliştirdikçe, Büyük Fikrinize geri dönüp denetleyin ve tüm bunların doğruca ilişkili olduğundan emin olun.

5. DİNLEYİCİLERİN DİKKATİNİ ELDE ETMEK VE KORUMAK

Konuşmacılar arasında eski bir deyiş vardır: Güçlü, cezbedici bir açılış ve kuvvetli anımsanabilir bir kapanış yapın –ve mümkün olduğunca bunları birbirine yaklaştırın. Ne yazık ki, çoğu yeni konuşmacılar daha işin başında dinleyicilerini kaybeder.

Bunun yerine, dinleyicilerinizi çok ilgilendikleri bir şeyle yakalayın. Örneğin ilişkileri iyileştirmek konusunda sık yaptığım konuşmalardan birinde, kişilik çatışması yaşamış kişilerin el kaldırmasını isteyerek söze başladım. Doğal olarak hemen herkes elini kaldırdı –böylece hemen herkesin dikkatini çektim çünkü yararlı bir şey öğreneceklerini anladılar.

Onları kendi cdağınıza yönlendirerek heyecanlı, ilginç bir hikâye ya da örnek verin. Onları kuvvetli bir alıntı ya da çarpıcı

bir istatistik kullanarak konuya çekmeye çalışın. Öz olun ve basit, grafik dilini kullanın.

Her şeyin ötesinde hiçbir zaman özür dilemeyin! Eğer havayolları çantanızı kaybettiye ve siz dünkü kıyafetlerleyniz; eğer ülkenin en iyi konuşmacısının yerine son dakikada alındıysanız; eğer 101-derece ateşle gripseyiz, bundan söz etmeyin. Slaytlarınızın ters yüz olmasından, odanın çok sıcak ya da çok soğuk olmasından dolayı özür dilemeyin.

Hiçbir şey için özür dilemeyin. Özür dilediğiniz anda dinleyiciyi etkileme beceriniz düşer. Bu olumsuzluklardan hiçbirinin olmaması için elinizden geleni yapın fakat eğer olursa da yolunuza devam edin.

Konuşmanıza güçlü başlayın. Dinleyicilerin bunun mükemmelden daha az bir deneyim olacağını düşünmelerine izin vermeyin. Öte yandan, açıkça belirgin bir şey herkesi rahatsız ediyorsa, bunu göz ardı etmeyin. Örneğin yan odada bir kargaşa olduğunu farz edin. Bunu belirtmek için şunu söyleyebilirsiniz: “Sarırm konuşmam orada da oldukça ses getirdi.” Siz konuşmanızı sunduğunuzda, şu tanıdık sloganı unutmayın: “Onlara ne söyleyeceğinizi söyleyin, söyleyin ve sonra onlara az önce söylediğinizi söyleyin.” Aynı zamanda sunumun sonunda ne beklediğinizi de bildirin—soru ve yanıt bölümü ya da resepsiyon ya da ayrılmadan önce kartları doldurmaları.

Siz mesajınızı yapılandırdığınız sırada, dinleyicilerinizin dikkat döngüsünü ve buna kendi hızınızla nasıl hitap edebileceğinizi düşünün. Dinleyicilere bakmak gözlerin kapandığını, bedenlerin çöktüğünü ya da esnemeleri görmek cesaret kırıcı olabilir. Daha da kötüsü, insanların dışarı çıkmasıdır! Eğer bu gerçekleşirse, siz açıkça dinleyicilerin dikkatini kaybettiniz demektir. Fakat bunu tekrar kavrayabileceğiniz yollar mevcuttur.

İncelemeler bir sunumun başında ve sonundaki malzemenin ortadakinden daha çok anımsanacağını gösteriyor. İnsanların oturup uzun süren konuşmaları dinlediklerini kaydetmek ilginçtir. Abraham Lincoln, Frederick Douglass, Ralph Waldo Emerson ve

diğer on dokuzuncu yy. büyük hatipleri çoğunlukla üç ya da dört saat süren konuşmalar yaptılar. Fakat bu MTV ve gürültü çağında, insanları otuz dakika boyunca tutabilmeniz iyi sayılır.

Sunumunuzun uzunluğu her ne olursa olsun, konuşmanız sırasında dinleyicilerinizin dikkati döngüler halinde daha *çoktan daha aza* ve yine *daha çok olarak* değişecektir. Dolayısıyla insanların dikkatini olası en yüksek seviyede nasıl *tutabilirsiniz*? Sadece, tüm sunum boyunca süren tek bir büyük döngü yerine, başlangıç, orta ve sonla birlikte birçok mini döngüler yaratmak sayesinde bunu yapabilirsiniz. Bunu hızı düzenleyerek yapabilirsiniz.

Konuşmanızı canlandırmak için her on ila on beş dakikada bir hız değişikliğini planlayın ve dinleyicilerin dikkatini perçinleyin. Siz bunu insanların bedenlerini hareket ettirmelerini gerektiren mizah, hikâyeler, egzersizler sayesinde yapabilirsiniz –bu sadece ellerini kaldırmaktan –ya da sözlü bir yanıt talebinden ibaret olsa bile.

Siz bu hız-değişiklikleri tekniğini, konuşmanız öğlen ya da akşam yemeğinden sonra yer alıyorsa olabildiğince fiziksel olmasını sağlarsınız. Benim öğretmenim, Bill Gove, konuşmalarını hem esnek hem ilginç kılacak biçimde yapılandırmakta bir ustaydı. Konuşmasında her anahtar nokta için bir dizi hikâye ya da örneklere sahipti, hepsi de tıpkı bir inci dizisi gibi birbirine bağlıydı. Kendisi bu “incileri” kolaylıkla çıkarabilir ya da ekleyebilir ve böylece konuşmayı dinleyiciler ve elverişli zamana göre biçimlendirebilirdi. Bu şekilde, dinleyicilerin dikkatini tutmayı başarabilir ve herhangi bir uzunlukta ilna edici bir konuşma yapabilirdi.

Hızınızı sıklıkla değiştirmenin yanında, aşağıda dinleyicilerin mesajınızı daha fazla hatırlamalarını kolaylaştıracak dört yöntemden söz ediyor:

Tekrarlama, ana fikrinizi sıklıkla yeniden belirtmek demektir. Kuşkusuz, sunumun sıkıcı ve ağdalı olmasını önlemek için farklı sözcükler kullanmalısınız. Büyük Fikri belirtmek için, hikayeler anlatmak ve imgeler yaratmak dahil olabildiğince çok yol bulun.

Klasik bir örnek Al Gore'un 1992 Demokrat Ulusal Toplantısında başkan yardımcılığını kabul etme konuşmasıydı. Kendisi sayısız hususta dönemin-başkanı George Bush ve Başkan yardımcısı Dan Quayle'ı eleştirdi ve her seferde eleştirilerini, "Onlar için gitme zamanı!" sözleriyle bitirdi. Konuşmasının sonuna yaklaştıkça, Gore dinleyicilerini zorluyordu –"Ne zamanıdır?" –ve bir ağızdan tekrarlanan yanıt: "Onlar için gitme zamanı!"

Bağdaştırma, açıkladığınız şeyle dinleyicinin zaten anladığı bir şey arasında bağlantılar kurmak demektir. Spor ya da yemek ya da diğer evrensel bir konuyla benzerlikler kurmak dinleyicilerin mesajınızı kavramasına ve anımsamasına yardım edecektir.

Örneğin, şimdi kendinizi ve diğerlerini motive etmek hususunda konuşan ve yazan spor koçlarının sayısına bakın –Don Shula, Pat Riley, Rick Pitino ve Tommy Lasorda gibi- Bunlar sporla ilgili hikâyeler ve mecazlar kullanır fakat mesajları çalışanların motivasyonuna ilişkin şirket yöneticileri ya da kişisel gelişim amaçlayan bireylere yöneliktir.

Yoğunluk, kendi ses tonunuzla denetlenir ve mesajınız hakkında sahip olduğunuz tutkuyu iletir. Örneğin, Dr.Martin Luther King ya da Muhterem Jesse Jackson'un akışkan, şiirsel, neredeyse hipnotik ahengini dinleyin. Sözcüklerinin güçlü sesiyle duygusal bağlamda etkilenmemek neredeyse imkânsızdır.

Konuşmanızın içeriğini güçlendirmenin bir diğer yolu da kavrayıcı bir hikâye anlatmak sayesinde olur. Siz genel bir konu hakkında konuşsanız bile, örneğin -okuryazarlık ya da daha fazla kazanç ihtiyacı gibi, tek bir bireyin hikâyesi ya da çarpıcı bir istatistik büyük ölçüde düşüncenizi aşabilir. Ronald Reagan bu hususta bir dehaydı.

Doğru görsel destekler de, biraz sonra değineceğimiz gibi, konuşmanıza yoğunluk ekleyebilir.

Dahil etmek, dinleyicilerinizin olabildiğince en fazla duyusuna hitap etmek demektir. İnsanlar farklı biçimlerde bilgiyi işler. Bazıları öncelikle görseldir. Diğerleri için duymak görmekten daha kuvvetlidir.

Bu sebeple siz konuşmanız sırasında onlara hitap etmek için el hareketleri, ses efektleri ve diğer çoklu duyuşsal vasıtaları kullanabilirsiniz. Oldukça ünlü bir konuşmacı bir sonuca varmak için dinleyicilerin başının üstünde ufak bir oyuncak uçak uçurmuştu.

Dahil etmek hususunda bu tür bir diğer vasıta egzersizlerden yararlanmaktır, örneğın ufak-grup tartışmaları ya da çalışma kitapları. Önde gelen bir konuşmacı, Dr. John Lee, gruplara çoğunlukla “büyük resme” sahip olmaya dair sorun-çözmenin öneminden, çalışmaya başlamadan önce amacınızı bilmekten söz eder. Fakat kendisi gerçekte sonuca, dinleyiciler arasında ufak gruplara bulmacalar dağıtarak varır. Bir grup sadece bir aynı zamanda tamamlanmış bulmacanın nasıl görülmesi gerektiğine *dair* bir resim de elde eder. Son grup her zaman ilk bitirir, böylece Lee’nin fikrini sadece sözcüklerin olasılıkla yapabileceğinden çok daha etkin biçimde ortaya koyar.

Birçok konuşmacı, müthiş bir sunuş ve güçlü bir mesaja sahiptir, ancak sonunda topu düşürür. Dolayısıyla siz aynı zamanda güçlü bir *sonuca* da gerek duyarsınız. Siz bu sırada dinleyicilerin anımsamasını istediğın ana fikirleri özetler ve vurgularsınız. Siz aynı zamanda uygun eylemi de teşvik edersiniz.

Siz, “Kapatırken...” ya da “Kapsadığımız ana fikirleri yeniden gözden geçirelim” dediğınızde, dinleyicilere sunduğunuz ana noktaların anlayışlarını yeniden olumlama şansını verirsiniz. Böylece, sonucunuz güçlü, özlü ve ikna edici olmalıdır. Çoğunlukla, en iyi sonuç için, konuşmanın ana temasını vurgulayan hoş ya da keskin bir hikâyeye olmalıdır. Aslında, kapanış öyle önemlidir ki, birçok konuşmacı bunu sözü-sözüne yazmayı tercih eder.

6. UYGULAMA ve GÖRSELLEŞTİRME

Siz amacınızı ve dinleyicilerinizi tanıyorsunuz. Malzemenizi hazırladınız ve bunu insanların dikkatini çekeceğinden emin oluncaya dek beslediniz. Şimdi sunuşunuzu *uygulamaya* gereksinim duyarsınız. Bunu yüksek sesle tekrarlamak ve kendinizi video ya

da kasete kaydetmek önemlidir.

Bu gelişmenin en hızlı yoludur. Başkalarının sizi nasıl işittiğini duyacaksınız, amatörlerin konuşmalarını dolduran *ubs* ve *bilirsiniz* gibi kelimeleri tesbit edecek ve sonuçta bunları ortadan kaldıracaksınız. Siz ayrıca zamanlamanızı da denetleyebileceksiniz çünkü yüksek sesle zihninizde okuduğunuzdan daha yavaş okursunuz. Yüksek sesle okumak aynı zamanda elinizdeki malzemenin iyi olmadığı yerleri de görmenize yardım edecektir –sizin üslubunuzu andırmayan, akmak yerine “tıkandığı” yerler.

Konuşmanızı en azından dört ya da beş kez tekrarlayın. Fakat bunu ezberlemeyin. Ezberlediğiniz takdirde, sunuş üslubu yerine sözcüklere yoğunlaştığınız için sonuçta monoton bir konuşma yaparsınız.

Mümkün olduğu takdirde, provanızı konuşmanın yapılacağı yerde tekrarlayın. Bu sahnedeki ya da kurul odasındaki ya da ofisteki fiziksel devingenliğinizi irdelemenizi sağlar. Siz aynı zamanda ışık ve ses düzeyi hakkında da bilgi sahibi olursunuz ve audio-visual malzemeye uygulama yapabilirsiniz.

Kuşkusuz, söz konusu yerde prova yapmak her zaman mümkün değildir. Fakat bunun provanızı engellemesine izin vermeyin. Aile üyeleri ve arkadaşlarınızın dinleyici rolünü üstlenmesini sağlayın. Onlara nasıl görüldüğünüzü sorun ve duyduklarını açıklamalarını isteyin. Neyi daha iyi yapabileceğinizi sorun. Eğer bir video kameraya sahipseniz –çoğu dükkânda bunlar günlük kiraya verilir kendinizi kaydedin, sonra özellikle göz teması için ve konuşmanızda kavramları nasıl sunduğunuzu izleyin.

Hazırlığınızın son kısmı, kendinizi başarılı bir konuşma yaparken *görselleştirmeyi* ya da imgelemeyi kapsar. Tıpkı şampiyon bir atlet gibi görselleştirmeyi performansınızın zirvesine ulaşmak için kullanabilirsiniz. Görselleştirme başarıyı deneyimlemek için size bir şans verir. Ve başarıyı deneyimlediğiniz her seferde sunuşunuzda kendinizde daha çok güvenir ve uzmanlaşırsınız. Bunun sırrı ise duyuları olabildiğince çok katarak detaylarıyla görselleştirmektir.

Rahat bir konumda oturarak ve gözlerinizi kapatarak başlayın. Odayı görün. Kendinizi odanın önünde doğru yürürken ve sıcak alkışlarla ağırlanırken imgeleyin. Dinleyicileri imgeleyin onların sabırsızca mesajınızı beklediğini hissedin. Güçlü ve güvenli konuşmaya başladığınızı işitin. Dinleyiciniz kolaylıkla dikkatini size teslim ederken uyanık, ilgili yüzleri seyredin. Onların sözleriniz hakkında nasıl düşündüğünü, mizahınıza güldüğünü ve ana başlıklarınızı nasıl onayladığını fark edin.

Sunumunuzu bütünüyle gözünüzde canlandırın. Dinleyicilerinizin ayağa kalktığını ve konuşmayı bitirdiğinizde siz coşkuyla alkışladıklarını imgelemeyin. İnsanlar size gelip ne kadar iyi olduğunuzu ve ilettiğiniz mesajın kendileri için ne kadar önemli olduğunu belirttiklerinde memnuniyetinizi hissedin.

Sonra bu görselleştirmeyi orada olmayı ve imgelemenizde iyi konuşmayı gerçekten deneyimleyene dek tekrarlayın.

SÖZSÜZ İLETİŞİM UNSURLARI

Hepimizin tanıdığı standart görsel desteklerin ötesinde, daha az farkında olduğumuz önemli bir “görsel yardımcı” bulunur: sunumunuza dahil ettiğiniz sözlü olmayan hareketler. Vücut hareketleriniz, yüz ifadeleriniz ve tavırlarınız duygusal haliniz hakkında sadece sözcüklerin yaptığından çok daha fazlasını açıklar. Diğer bir deyişle, bir şeyi *nasıl* söylediğiniz en az ne söylediğiniz kadar önemlidir.

Örneğin *gözler*, ruhun pencereleri olarak bilinir. “Samimi” olarak değerlendirilen konuşmacıların “samimiyetsiz” olarak değerlendirilenlere kıyasla ortalama üç kat daha uzun baktıkları keşfedildi.

Yüzünüzün eyleme dahil olmasını sağlayın! Malzemenizi değiştirmeyen bir yüz ifadesiyle sunmak bunu monoton bir sesle sunmak kadar kötüdür. Kendinizi bir aynada gözlemleyin –biliyorum bunu yapmak zordur. Fakat buna değer. Gülüşünüz sahte mi? Fazla ciddi mi görünüyorsunuz? Yüzünüz tıpkı bir maske gibi donuk mu ya da dinleyicilerinizin dikkatini çekecek kadar canlı mı?

Biz aynı zamanda *ellerimiz* sayesinde de iletişim kurarız. Eğer siz ellerinizi sıkıca yumruk yapar ya da sertçe birleştirirseniz sinirli olduğunuzu iletirsiniz. Siz söylediklerinizden gurur duyduğunuz takdirde, genelde ellerinizi oldukça açık biçimde gösterirsiniz. Siz iyi hissetmediğinizde, olasılıkla ellerinizi cebinizde tutar ya da sırtınızda kavuşturursunuz.

Kollarınızı ve *bacaklarınızı* gözleyin. Kollarınız kavuşturmanız öngörülen bir tehdide karşı koruyucu bir kalkan işlevi görür. Ellerinizi kalçanıza koyduğunuzda hazır olduğunuzu iletirsiniz. Siz bir elinizi çenenize dayar ve dirseğinizi diğer elinizde tuttuğunuzda düşünceli olduğunuzu iletirsiniz. Ve bacaklarınıza gelince, sahnenin çevresinde dolaşmak rahat olduğunuzu ev dinleyicilere açık olduğunuzu iletir.

Öte yandan bir diğer sözsüz güçlü bir iletişim aracı da iyi

bir *duruştur*. Gevşemiş ve açık omuzlarla dik ayakta durmak sağlık ve öz güven mesajını verir.

Dolayısıyla, insanların önünde olmanın doğal beden dilinizi çalmasına izin vermeyin. Siz önemli bir şey söyleyeceksiniz ve beden dili bunu yapmanın en etkin vasıtalarından biridir. Doğal hissedilen ve sunumunuzu güçlendiren hareketleri bulun. Çekingenden çok cesur hareketlerde bulunun ve geniş olduğu kadar hassas devinimlerden yararlanın.

SES NİTELİKLERİ

Tuhaf biçimde çoğunlukla insanlar seslerini halka karşı imajlarının bir parçası olarak görmezler bile. Fakat bunu Pete Wilson'a sorun. California eyaletinin valisi olarak, geçirdiği ufak bir boğaz ameliyatının üç ay boyunca ses kısıklığına yol açtığı bir dönemde 1996 Cumhuriyetçi başkanlık adaylığını koymuştu. Yürüttüğü kampanya hezimete uğradı.

“İnsanlar sesin niteliğinden dolayı öyle çok rahatsız olmuştu ki kesinlikle dikkat gösterememişlerdi”, diye anımsıyor. “Yüzlerinde tamamen dehşet ifadelerini gördüm... İnsanlar,” Acıyor mu?” diye soruyordu. Ve ben de, “Sadece dinlediğinizde” diyordum.

Bir ses uzmanı olan Dr. Carol Fleming, sesinizin kişiliğinizi belirttiğini, zekâ düzeyinizi çağrıştırdığını ve donanımınız hakkında birçok şeyi açığa çıkardığını belirtiyor. Örneğin, telefonda bir yabancıyla konuşurken ilk birkaç dakikada ne kadar çok şey öğrendiğimizi düşünün, diyor: cinsiyetleri, yaklaşık yaşları ve genel mizaçları. Aynı zamanda söz konusu kişinin bölgesel ya da etnik donanımı hakkında da iyi bir tahminde bulunabilirsiniz ya da hatta tutarlılıkları ve güvenilirliklerine ilişkin bir yargıda da bulunabilirsiniz. Beş saniyeden daha kısa sürede bir kişi hakkında öğrenecek birçok şey vardır!

Dolayısıyla açıkça, siz bir konuşma yaptığınızda, dinleyicilerinize iletilen çok daha fazlası mevcuttur. Şu başlıca ses niteliklerini düşünün:

Yankı. Sesiniz boğazınızın derinliklerinden mi kaynaklanıyor yoksa tıpkı sesiniz tüm üst bedeninizden değil de sadece ağızınızdan geldiğinde olduğu gibi ince ve zayıf mı? Yankıya sahip olmak bir alanı ses seviyesini artırmaya mecbur kalmadan sesinizle doldurmaya çalışın.

Ritim. Bu sözcüklerinizin akışıdır. Bunlar yumuşak biçimde birbirleriyle bağlanıyor mu ya da kesik ve ayrı mı duyuluyor? Cümleleriniz kesin kesik olduğunda –eğer tereddüt ederseniz ve sonra bir diğer cümlenin ortasında yeni bir fikre başlarsanız – çok açık düşünmediğiniz izlenimini uyandırabilir.

Hız. Ne kadar hızlı konuşuyorsunuz? Kendi sunumlarının hızıyla sorun yaşayan insanlar sıklıkla çok hızlı konuşurlar. Biz hepimiz “hızlı konuşan” stereotipini güvenilir biri olarak biliriz. Öte yandan, çok yavaş konuşmak da sıkıcı olabilir ve genelde konuşmacının daha yavaş düşündüğü şeklinde yorumlanır. Burada önemli olan: konuşma hızınızın farkında olun ve ilgiyi korumak için de bu hızı değiştirin.

Ton. Bu sesinizin ne kadar yüksek ya da alçak olduğu anlamına gelir. Bunu bir konuşma danışmanı ya da şarkı koçunun bazı profesyonel yardımı olmadan değiştirmek zordur. Fakat şanslıyız çünkü çoğumuz normal bir frekans aralığına düşen bir sese sahibiz.

Ses. Siz fazla yüksek seste ya da fazla yumuşak mı konuşuyorsunuz? Bunu bir kaset kaydından belirtmek zor olabilir çünkü bu aygıtta sesi ayarlayabilirsiniz. Güvendiğiniz birinden bu hususta iyi bir feedback isteyin. Yine, siz konuştukça, dinleyicilerinizi uyanık tutmak için sesinizi yükseltin.

Eğim. Ses değişikliğini ya da konuştuğunuzda frekans değişikliklerini denetleyin. Bazı sözcükler daha fazla yüksek sesle birlikte vurgulanıyor mu? Diğer sözcükleri daha çok önemli kılmak için daha uzun tutuyor musunuz? Ya da her şey yaklaşık aynı mı duyuluyor? Monoton ya da düz bir ses konuşmanızı sıkıcı kılar.

Açıklık. Sözcüklerinizin her biri ayırt ediliyor mu? Ya da bunlar birlikte mi akıyor? Bu erkeklerin özellikle dikkat etmesi

gereken bir husustur çünkü erkekler kadınlara kıyasla daha fazla gevelemeye yatkındır. Buradaki sır ise dudaklarınızı kullanmaktır. Geveleyenler dudaklarını oynatmamaya eğilimlidir ve böylece insan ne söylediklerini anlamak için daha yakından dinlemelidir.

Duraksamalar. Usta konuşmacılar sessizliği merak uyandırmak, ilgi çekmek, düzenlemek ve denetlemek için kullanır. Duraksamalar dinleyicilerin bilgeliğinizi özümsemesine en iyi noktalarınızı vurgulamasına izin verir. Ünlü konuşma koçu Ron Arden duraksamaların dinleyicileri çağrıştırdığınız imajları imgelemeye ve zihinlerinde bir “içsel diyalogu” geliştirmelerine teşvik ettiğini belirtiyor (örneğin, “Bu büyüleyici!” ya da “Ne büyük bir fikir; bunu hatırlamalıyım!” ya da hatta “bununla aynı fikirde değilim”).

Arden dokuz çeşit duraksama tesbit etmiştir, fakat buradaki amacımız için en önemlileri şunlardır.

Anlam duraksaması: Yarım ila bir saniye boyunca, bu duraksamalar –yazıda bir virgüle benzer biçimde –sözcüklerinizi anlamlı olan kısımlara ayırır, böylece dinleyicinin duyduklarını özümsemesine ve ilişkilendirmesine yardımcı olur.

Geçiş duraksaması: Bir ila iki saniye uzunlukta, bu bir düşünceyi diğerinden ayırır, tıpkı yazıda bir noktanın işlevinde olduğu gibi. Bu duraksama olmadan, düşünceler birbirine girer, dinleyiciyi karmaşada ve dengesiz bırakır.

Düşündürücü duraksama: Bu iki ila dört saniye duraksama olağandışı, karmaşık, önemli ya da provokatif bir şey söyledikten sonra kullanılır. Aslında, “bu uzun sessizliği buraya koydum çünkü bu söylediklerim hakkında düşünmenizin önemli olduğuna inanıyorum” demektir. Fakat siz bu duraksamayı “kazanmalısınız”. Eğer bunu izleyen unsurun üstünde düşünmeye değmez ise dinleyici çok geçmeden sıkılacaktır ve bırakmayı isteyecektir.

Çarpıcı duraksama: Üç saniye ya da daha fazla, bu örneğin

önemli bir cümle ya da şaşırtıcı bir istatistik için bir öngörü yaratır. Aslında, konuşmacı dinleyicileri, “burada sizin için bir şey bekletiyorum!” bunu izleyin diyerek merakta bırakır. Yine bu, bunu önemli bir şeyin izlemesi sayesinde kazanılmalıdır. Dinleyiciler merakta bırakılmayı sever, fakat sadece sonuç buna değdiği takdirde.

Dr.Carol Fleming, kendisine yukarda atıfta bulundum, sesli imajınızı iyileştirmeyi istediğiniz takdirde sadece bunun bir yönüyle başlamanızı öneriyor. Yıllardır süregelen ses kalıplarını değiştirmek zaman ve bilinçli dikkati gerektirir. Siz kendinize dair kayıtları dinledikçe, en fazla hangi özelliğinizi iyileştirmeniz gerektiğine karar verebilirsiniz.

SES TONU

Belki de annenizin, “Bana bu ses tonuyla konuşma!” dediği isyankâr ergenlik yıllarınızı anımsıyorsunuz. Ton sesinizin tanımlaması zor fakat duyulması kolay bir diğer yönüdür. Aslında, tonunuz çoğunlukla güncel sözcüklerinizden daha fazla etkilidir.

Oyun yazarı George Bernard Shaw “Doğru bir tonda insan her şeyi söyleyebilir. Yanlış bir tonda ise hiçbir şeyi” demişti. “Tek hassas unsur söz konusu anahtarın yerleştirilmesidir.”

Evcil hayvanlarımız buna büyük bir örnektir. Tatlı, sevecen bir sesle söylenen her şeye pozitif tepki verirler. Fakat kabaca söylediğinizde, “Sen harika bir köpeksin Spot ve ben sana özel bir muamele yapacağım”, Spot buna zayıf bir tepki verecektir. Benzer biçimde, insanlar en az ya da daha fazla sözcüklere olduğu kadar ses tonuna tepki verir.

Ses tonunuz sizin ve kişiliğiniz hakkında birçok şeyi ele verir. Çoğunlukla insanlar seslerinin kaba gergin ya da hükmedici bir tavrı ilettiği hakkında, bunu bir kasette kendi duyana dek, hiçbir fikre sahip değildir.

Pozitif bir ses tonu bir diğer kişinin güvenini ve işbirliğini

kazanmak için son derece etkin bir rol oynayabilir. Eğer ses tonunuz hoşsa, güvenliyse ve sevgi doluyorsa, dinleyicide bu nitelikleri teşvik edersiniz. Siz aynı zamanda ses tonunuzla rekabet, liderlik ve gücü de iletebilirsiniz.

HALKA KONUŞMA BECERİLERİNİZİ HIZLA GELİŞTİRMEK

Öyleyse, parlak bir konuşmacı olmak hususunda kaale alınması gerekli birçok unsur söz konusudur. Belki siz yukarıda açıkladığım becerilerden bir kısmına sahipsiniz ve diğer birkaçına yoğunlaşmalısınız. Sadece uygulamayla birlikte, bunların çoğunun, tıpkı bisiklete binmek gibi sizin ikinci doğanız olacağını bilmelisiniz. Fakat ustalığa bir gecede erişilmez. İki tekerleğin üstünde sokakta gezmeden önce oldukça deneme ve yanılma sürecinden geçtiğinizi unutmayın.

İşte bu işin birkaç püf noktası daha:

1. Konunuzu önemseyin –gerçekten önemseyin. Tutku halka yapılan iyi konuşmaların başlangıç noktasıdır. Peggy Noonan, Başkan Reagan’ın ünlü konuşma yazarı, bir konuşmayı tıpkı “şiiir” olarak tanımlıyor: ritim, ahenk, hayal gücü, akışkan! Bu bize tıpkı çocuklar gibi sözcüklerin de en kasvetli bir kalbi bile dans ettirecek güce sahip olduğunu anımsatıyor”.

Dolayısıyla sizi fazlasıyla etkileyen bir konuyu seçin, bu başkalarıyla paylaşmayı istediğiniz çünkü kuvvetle, sizin bilginizden faydalanabileceklerini bildiğiniz bir konu olmalı. Heyecanınız bunu yansıtacaktır ve izlediğiniz noktalar daha kolaylıkla açıklanacaktır.

Churchill’in, “Ayağa kalkmadan önce ne söyleyeceklerini bilmiyorlar, konuştuklarında, ne söylediklerini bilmiyorlar; ve oturduklarında ne söylemiş olduklarını bilmiyorlar” dediği konuşmacılardan olmayın.

2. **Kısa tutun.** Dinleyiciyi etkilemenin en iyi yolu erken bitirmektir. James Roosevelt, FDR'nin oğlu, "babam konuşma yapmak hakkında bana bu öğüdü verdi" dedi: "Samimi ol... Kısa ol... Tutarlı ol". Unutmayın, elektronik çağda, çoğu kişinin dikkat aralığı tıpkı bir anlık flaşı andırır. Dolayısıyla, Büyük Fikrinizi bildiğinizden emin olun, buna güçlü, iyi vurun, kuvvetli bitirin ve maksimum etki için bunu kısa tutun. Dinleyicilere zihinlerinde gezinmeleri için daha çok fırsat tanıdığınız ölçüde, sizi daha fazla takdir edecekler ve söylediklerinizi anımsayacaklardır.

3. **Arazi mayınlarının nerede olduğunu bulun –ve bunlardan sakının.** Aynı gruba kimin konuştuğunu bulun ve onlara neyin işe yaradığını neyi farklı yapmaları gerektiğini sorun. Tamamıyla audiovisual unsurlara mı gereksinim duyarsınız? Ya da bu sadece olguları tercih edecek daha çok entelektüel bir grup mu? Ağırlayan tarafın saygın bir sunuş vereceğine güvenilebilir mi? (Aksi takdirde, kendisi için bir tane yazmayı isteyebilirsiniz)

4. **Hafıza ipuçlarından yararlanın.** Mesajınızı güçlü biçimde aktarmak için geniş örnekler kullandığınız takdirde, dikkatleri yüksek tutabilir ve insanlara mesajınızı anımsamaları için yardım edebilirsiniz. Benzer biçimde istatistikler, nadiren kullanıldığında ve basit biçimde sunulduğunda, mesajınıza etkinlik ve güven katabilir. Karşılaştırmalar dinleyicilerinizin çeşitli opsiyonları hızla ve mantıklı biçimde değerlendirmesine yardım edebilir ve *tanıklıklar* – güvenilir insanların kişisel hikâyeleri mesajınızın daha fazla hatırlanmasını ve inandırıcı olmasını sağlayabilir.

5. **Kötü görsel destekler hiç olmamasından daha kötüdür.** Dinleyicilerinizin görsel destek unsurlarınızdan etkileneceği kesindir –fakat bu iyi bir izlenim olacak mıdır? Görsel destekler, iyi yapıldığı takdirde, sizin güvenli, profesyonel ve ikna edici görünmenize yardım edebilir. Fakat zayıf biçimde uygulandığında, sözcüklerinizle gerçekleştirmeyi denediğiniz her şeyle çatışabilir.

En yaygın hata bir imaja çok fazla bilgi iliştilmesidir. Her bir görsel destek bir fikre odaklanmalıdır. Bir diğer yaygın hata ise görsel desteği bir ipucu kartı olarak kullanmak ve bilgiyi okumaktır. Dinleyiciler sizin konuşabileceğinden daha hızlı okuyabildiği için bu *sıkıcıdır!*

Üçüncü bir hata da yanlış tür görsel desteği kullanmaktır. Açılır kapanır kartonlar ve beyaz tahtalar ufak, resmi olmayan gruplarla en iyileridir. Yüksek dialar orta çaplı gruplar için iyidir ve slaytlar genelde geniş, resmi dinleyici kitlesinden en iyi tepkiyi alır.

6. Konuşmanızın amacını beyninize kazıyın. Konuşmanızın “neden?” –Büyük Fikrini- bir cümlede özetleyin, bunu üç-beş bir karta yazın ve konuşmanızı hazırlarken bunu önünüzde tutun. Bu yazdığınız ve uyguladığınız müddetçe sizi doğru yolda tutacaktır.

7. Kendinizi haklı gösterin. Eamon de Valera, İrlandalı bir siyasi tahirikçi, bir keresinde konuşma yaparken tutuklanmış ve hapse konmuştu. Bir yıl sonra serbest bırakıldığında aynı yerde bir toplantı düzenledi ve şöyle başladı, “tıpkı sözlerim yarıda kesildiğinde söylediğim gibi...”

Bu tür bir müdahaleye katlanmak zorunda kalmayacağınızı umut ediyorum. Fakat er ay da geç olasılıkla diğer beklenmedik olaylarla, örneğin elektrik kesilmesi, depresim, audio visual tesisatın kırılması ya da başlıca bir rahatsızlık verici bir olayla –örneğin dinleyicilerden birinin kalp krizi geçirmesi –karşılaşacaksınız. Konumunuzu korumanın anahtarı konsantrasyonunuzu kaybetmeyecek kadar, diğer herkes geçici olarak bunu yapsa bile, sunumunuzu çok iyi bilmenizdir.

Bir gün Florida’da bir hotel balo salonunda geniş bir dinleyici kitlesine konuşma yapıyordum ve elektrikler eksildi –tamamen! Hepimiz, birkaç yüz kişi ve ben tam bir karanlıkta kaldık. Ben konuşmamı sanki hiçbir şey olmamış gibi sürdürdüm. Birkaç dakika sonra –ve tam da “yukardan bir işaret” bekleyen bir karakterden söz ediyordum ışıklar yandı. Dinleyiciler, sanki her şeyi

ben düzenlemişim gibi bunu coşkuyla karşıladı. Ve ben de şüphesiz son derece rahatladım. Cüret etmem bana puan kazandırmıştı.

8. Duraksamanın canlandırıldığını unutmayın. Sessizliğin tatlı sesi, duraksamanın gücü herhangi bir konuşmada ustalıklı kullanılabilir. Duraksamalar gerçekte boş alanlar değildir. Bunun yerine, bunlar dinleyicilerin sizin sözlerinize kendi düşünceleriyle, imaj ve duygularıyla yanıt vermesi için fırsatlardır.

Dinleyiciler sanki sözlü olarak ateşe tutulduklarını hissettiklerinde buna olumsuz tepki verir. Fakat duraksamalar onlara söylenenleri düşünmek ve özümsemek için zaman tanır –ve size de en ilginç noktalara dikkat çekme şansını verir.

Eğer siz doğal olarak hızlı bir ritime eğilimliyseniz, konuşmanızın içine *Duraksamak* ya da *Yavaşlamak* için yazılı hatırlatıcı notlar koyun. Mark Twain “doğru sözcük etkin olabilir” dedi, “fakat hiçbir sözcük doğru zamanlanan bir duraksama kadar etkin olmamıştır”.

9. Hafifletin. En ciddi konuşmalarda bile (örneğin nükleer savaş tehdidi ya da AIDS’in yayılması), mizah hayati önem taşır. Bu belirli noktaları vurgulayabilir, gerilimi azaltabilir, baskıyı hafifletebilir ve ikna etmeyi güçlendirebilir. Bir sunumun tamamlanması için mizaha gerek duyulur.

Fakat bunu yapmanın yanlış ve doğru yolu vardır. Birçok konuşmacı bir şakayla başlar –ve bu tek başına böyle yapmamak için bir sebep olabilir. Mizahınızı, dinleyicileriniz kim olduğunuz, nasıl konuştuğunuza ve ne söyleyeceğinize uyumlandıktan sonra saklamanız daha iyi olabilir.

Mizahı kullanmaya dair birkaç öneri:

Hikâyeleriniz yeni olmalı ve detayları da söz konusu duruma ve dinleyicilere uygun kılmalısınız. Susan RoAne, ünlü bir konuşmacı ve *How To Work A Room* yazarı, mizahı seçmek için AT&T kuralını öneriyor: Bu uygun mudur? Bu keyifli midir? Ve bu Zamanlı mıdır?

Kendini kolayca açıklayan malzemeleri seçin. “O dedi” gibi ifadeleri kullanmayın. Bunun yerine, kişilikleri birbiriyle konuşurken şahıslandırın.

Konuşmanızı kendi malzemenize gülerek sürdürmeyin fakat dinleyicilere, gözünüzde bir ışıltıyla ve konuştuğça belli belirsiz bir neşeyle eğlendirici malzemenin yakında olduğu işaretini verin.

Tekrarlayın....ve tekrarlayın...ve tekrarlayın!

10. Bitirme çizgisinde zaman kaybetmeyin. İyi konuşmacılar sonun da en az başlangıç kadar – ve belki de daha fazla önemli olduğunu anlar. Bu en iyi düşüncelerinizi, sözcüklerinizi, imajlarınızı toplamak ve bunları dinleyicilerin kolektif beynine silinmez biçimde yazmak için size verilen bir şanstır.

BÖLÜM 5

DİKKATLE DİNLEMEK

Hiçbir akşam yemeğinde konuşulanların karşılıklı konuşmadan çok bir monologlar dizisinden ibaret olduğunu hissettiniz mi? İlk önce, birisi tatillerinden söz eder ve belki usul gereği fakat yüzeysel bir iki soru sorulur. Sonra bir diğeri çocuğunun tıp okuluna girdiğini söyler ve bu da bir diğeri misafirin kendi kolej yıllarından bahsetmesine yol açar. Bu şekilde süre gider, bakışlar dağılır ve tadılan yemeklerle birlikte Fransız Colombard'ı tadılırken ara sıra insanlar başlarıyla söylenenleri onaylar.

Gerçekte hiç kimsenin dinlemediği izlenimini elde edersiniz. Daha çok, söyleyebileceklerini zihinlerinde tekrarlamakla meşguldürler. Belki de nasıl iyi bir izlenim bırakabileceklerini, düşüncelerini nasıl kuvvetle belirteceklerini ya da başkalarına nasıl üstünlük sağlayacaklarını düşünürler. Sonuçta, gecenin sonunda herkes konuşmuş olacaktır –fakat insanlar gerçekte pek fazla iletişim kurmuş ya da birbirlerini çok iyi tanımış olmazlar.

Ne yazık ki, günlük konuşmalarımızın çoğu da buna benzer. Konuşmaları duyarken, sadece *dinlediğimiz* izlenimini veririz. Dinlemek sadece bir başkası konuşurken susmak demek değildir –fakat bu bir başlangıçtır. (Bir İngiliz deyişi, “İyi bir dinleyici acıyan boğazıyla iyi bir konuşmacıdır” der.

Fakat dinlemek –*gerçek* dinlemek bundan daha fazlasını ge-

rektirir. Bu fiziksel işitme sürecinden daha fazlasıdır. Bu aynı zamanda entelektüel ve duygusal çaba da gerektirir. Diğer kişiyi ve söylenenleri bütünüyle takdir etmek için, sorular sormanız, feedback vermeniz, objektif kalmanız, gerçekten neyin söylendiğini ve söylenmediğini tasavvur etmeniz ve beden dilini gözlemlememiz ve yorumlamanız gerekir.

Tıpkı Matthew McKay ve Martha Davis'in, *How To Communicate* adlı kitapta belirttikleri gibi, Dinlemek bir adanmışlık ve bir övgüdür. Bu diğer kişilerin nasıl hissettiklerini kendi dünyalarını nasıl gördüklerini anlamaya adanmaktır ve bu "bir övgüdür çünkü diğer kişiye şunu der: 'Ben yaşadıklarımı önemsiyorum, hayatın ve deneyimin önemli.'"

NE KADAR İYİ BİR DİNLEYİCİSİNİZ?

Karizmaya sahip insanları düşündüğümüzde, olasılıkla iyi konuşan kişileri düşünürüz. Ve gerçekten de önceki bölümde sesli imajın, ses niteliğinin ve halka etkin hitabetin önemini vurguladık.

Fakat bu resmin ancak yarısıdır. Sizi birinin dikkatini ve güvenini kazanmak istediğinizde, dinlemek en az konuşmak kadar önemlidir. İyi bir dinleyici olmanız insanları size çeker; zayıf bir dinleyici olmanız ise sizden uzaklaşmalarına neden olur. Karizma sahibi birini bulun ve şüphesiz başarılı bir dinleyiciye rastlarsınız.

Zayıf bir dinleyici olmak işçiler ve işverenler, satış uzmanları ve müşteriler, çocuklar ve ebeveynler ve eşler arasında kabul edilen bir sorundur. Etkin bir dinleme eksikliği aynı zamanda müşteri kaybına, siyasi kampanyaların kaybedilmesine ve davaların kaybedilmesine yol açar.

Aslında, liderlik etkin bir dinleyici olamayan bir kişi için neredeyse imkânsızdır. Yanlış iletişim, hata ve tekrarlanması gereken işler, zayıf dinlemenin yaygın yan etkileridir. Minnesota Üniversitesinin bir araştırmasına göre iş dünyasındaki yaklaşık %60 yanlış anlaşılmalara zayıf dinlemekten ve sadece % 1'i yazılı ile-

tişimden kaynaklanmaktadır.

Ayrıca, zayıf dinlemenin bir diğere büyük dezavantajı da şudur: İnsanlar zayıf dinleyicileri ben-merkezli, ilgisiz, meşgul ve uzak görür. Ünlü psikolog Carl Rogers, “İnsanın iletişim beceriksizliği etkin biçimde, ustalıkla ve diğere kişiye karşı anlayışla dinlemekte başarısız olmasının sonucudur” dedi.

Öte yandan, daha iyi dinlemeyi öğrenmek insanları ve ilişkileri şu sayede dönüştürebilir:

Diğerelerine takdir edildikleri ve değere verildikleri hissini vermek çünkü onların heyecanını ve fikirlerini paylaşma için çaba gösterirsiniz.

Hataları ve yanlış anlaşılımları azaltmak sayesinde zaman kazanmak

Güven, itimat ve işbirliğini arttırmak

Sorunların daha hızla çözülmesine yardım etmek

Nefes almak dışında, diğere insani faaliyetlere kıyasla daha çok dinlediğimiz söylenir.

Fakat pek azımız gerektiği kadar etkin biçimde dinler. Ve ortalama bir işçi her günün dörtte üçünü sözlü iletişimle ve bunun yarısından fazlasını dinlemekle harcadığı için bu son derece önemli bir husustur. Bu bölümde, bir dinleyici olarak becerilerinizi nasıl uyumlayacağınızı ve böylece karizmanızı arttıracığınızı öğreneceksiniz.

HIZLI TEST: DİNLEME BECERİLERİNİZ

Aşağıdaki her önerme çifti için iki alternatif arasında (A) ve (B), her birinin sizin özelliğinizi nasıl yansıttığına dayanarak üç puan dağıtın. Bazı çiftlerin her ikisi de sizin için eşit derecede doğru görün-

se bile, çoğunlukla davranışınızı daha fazla temsil eden alternatifte daha fazla puan verin.

Örneğin:

Eğer A sizi son derece yansıtıyorsa ve B yansıtıyorsa, A'nın yanına "3" yazın ve B'nin yanına da "0" yazın.

Eğer A, B'den daha fazla sizi yansıtıyorsa, A'nın yanına "2" yazın ve B'nin yanına da "1" yazın.

Eğer B sizi son derece yansıtıyorsa ve A yansıtıyorsa, B'nin yanına "3" yazın ve A'nın yanına da "0" yazın.

.... vs.

1 A- ben neredeyse her zaman insanların yakında bana neler söylediğini hatırlarım ve dolayısıyla daha sonra kendileriyle konuşurken bu denli ufak detayları çağrıştırarak onları etkileyebilirim.

1 B- çoğunlukla insanların söylediği detayları unutum ve bunları tekrarlamalarını isterim.

2 A-Konuşmacıların sözlerine ve anlamlarına odaklanmakta oldukça iyiyim.

2 B- Konuşmacılarla zihinsel olarak tartışmaya meyilliyim ya da yanıtımı planlarım ya da ilerli atlar ve açıklamalarıyla nereye varmak istediklerini onlar daha oraya ulaşmadan tasavvur ederim.

3 A- Genelde inanların söylediklerini tutkudan uzak dinleyebilirim.

3 B- Çoğunlukla insanların ne söylediklerine daha bitirmeden önce duygusal olarak tepki gösterdiğimi hissediyorum.

4 A- Buna heves etsem de, hiçbir zaman konuşan birine müdahale etmem.

4 B- Bazen müdahale ederim çünkü verimli bir diyalogun benim de düşündüklerimi en iyi anda söylememi gerektirdiğine inanırım.

5 A- Birinin söylediklerine dair çoğunlukla fiziksel ya da zihinsel notlar alırım böylece bitirdiğinde tam olarak yanıtlayabilirim

5 B- Birinin söylediklerini not almadan da kolaylıkla aklımda tutarım çünkü bu benim konsantrasyonumu bozabilir.

6 A- Söyleyeceklerinin tamamını dinlemeden önce insanları yargılamamak için kararlı bir çaba gösteririm.

6 B- Ben karakterleri iyi tanırım ve çoğunlukla daha konuşma bitmeden insanları iyi “okurum.”

7 A- insanların açıklamalarını başımla, gülümseme ya da onlara farkında olduğumu ve onları anladığımı gösteren diğer herhangi bir yanıtla kabul ederim.

7 B- Daha konuşmalarını bitirmeden her tür işareti göndermek yerine diğer kişinin ne söylediğine odaklanırım

8 A- Birisi benimle konuştuğunda genelde radyo ya da Tv yi kapatırım, telefonları bekletirim ve diğer rahatsız edici unsurları en aza indiririm.

8 B- Başkalarını hala dikkatle dinlerken aynı anda birkaç şeyi yapabilirim.

9 A- Konuşmalarda, konuşan kişiyle sürekli göz temasında bulunurum.

9 B- Konuşmacıyı rahatsız etmemek için sıkça bakışımı kaçırırım.

10 A- Birisi konuşurken parmaklarımı şakırdatmaktan, gerilmekten, anahtar şakırdatmaktan ya da diğer bu tür davranışlardan kaçınırım.

10 B- Doğal hareket etmek sayesinde ki buda normal davranışlarımı sergilemek demektir, konuşmacının olabildiğince rahat olmasını sağlarım.

Puanlama

Lütfen “A” başlığı altındaki puanlarınızı toplayın ve buraya yazın: _____

Lütfen “B” başlığı altındaki puanlarınızı toplayın ve buraya yazın: _____

Şimdi bu bölümde aldığımız puanlara bir göz atalım. Eğer “A” puanınız “B” puanınızdan yükseldiği ölçüde karizmanız bu yönüyle oldukça güçlü görünüyor. “A” puanlarınız arttığı ölçüde daha iyi bir dinleyici olursunuz.

Buna karşılık eğer “B” puanınız “A” puanına yaklaşıyorsa, bir iyileşme fırsatını belirlemiş olabilirsiniz. Ve “B” puanınızın “A” dan daha yüksek olması bu bölümde çok çalışmanız gerektiğini gösterir.

ETKİN DİNLEMENİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER

İyi bir dinleyici olamamak beş temel nedene dayanır.

İlki, dinlemek çaba gerektirir. Tıpkı belirttiğim gibi, bu sadece sessiz kalmaktan fazlasıdır. Bu gerçekten diğer kişiye yoğunlaşmak demektir. Aktif bir dinleyicide artan kan basıncı, daha yüksek nabız atışı ev daha fazla terleme görülür. Bu denli çaba gerektirdiği için de birçok insan sadece dinlememeyi yeğler.

İkincisi, Günümüzde dikkatimizi cezbetmek için radyo, TV, filmler, bilgisayar, kitaplar ve dergiler vs. rekabet eder. Tüm bu gelen uyarıcılarla, uygunsuz gördüğümüz bilgileri dışarda bırakmayı öğrendik. Ne yazık ki, önemli olan şeyleri de dışarıda bırakıyoruz.

İşte iyi bir dinleyici olmamanın *üçüncü* bir sebebi daha: Diğer kişinin ne söyleyeceğini zaten bildiğimizi düşünürüz. Daha en başından tam bir anlayışa sahip olduğumuzu farz ederiz dolayısıyla konuşmaya hemen dalar ve müdahale ederiz. İnsanları duymak için gerekli zamanı tanımıyoruz.

Dördüncü sebep ise hız uçurumuyla ilgilidir – ne kadar hızlı konuştuğumuz ve ne kadar hızlı dinlediğimiz arasındaki fark – Ortalama bir kişi dakikada yaklaşık 135 ila 175 kelime konuşur fakat dakikada 400 ila 500 kelime anlar. İyi dinlemeyen bir kişi için bu sonuçlara atlamak, rüyalara dalmak, bir yanıt planlamak ya da konuşmacıyla zihninde tartışmak için oldukça çok zaman demektir. En azından zayıf dinleyiciler zamanlarını bu şekilde harcar.

Ve iyi dinlememenin *beşinci* sebebi de *bunu nasıl yapacağımızı bilmemektir*. Bizler konuşmak, okumak ya da yazmaktan daha fazla dinleriz. Fakat bahse girerim dinlemek hususunda hiçbir kursa gitmediniz, gittiniz mi?

Dinlemenin iletişimin en ihmal edilen ve en az anlaşılın yönü olduğunu düşünüyorum. Ve geniş çapta, bu zayıf bağlantı kötü alışkanlıklardan kaynaklanır. Kısaca, bizler dinlemek için eğitilmedik.

Eğitimsiz bir dinleyici bittikten sonra bir konuşmanın olasılıkla sadece %50'sini anlar ve hatırlar. Bu hatırlama oranı sadece 48 saat sonra hatta %25'e kadar düşer. Dolayısıyla eğitimsiz bir dinleyicinin birkaç gün önce yer alan bir konuşmayı hatırlaması her zaman eksik ve genelde de yanlış olacaktır. İnsanların tartışılan konular hakkında nadiren uzlaşmaya varmalarına şaşırılmamalı!

DİNLEME SEVİYELERİ

Biz tipik olarak dört dikkat seviyesinin birinde dinleriz: Siz kendinizi ya da iş arkadaşlarınızdan birini tanıyabildiniz mi?

1. Dinlemeyen kişi gerçekte konuşmacıyı hiç duymayan kişidir. Aslında, diğer kişinin söylediklerini duymak için hiçbir çaba gösterilmez. Gerçekten de bu kişinin kesinlikle dikkat göstermediği oldukça açıktır. Boş *bakışlar* ve genelde bir sonuca varma teşebbüsünüzün karşısında gergin tavırlar bulursunuz. Bazen bu kişi ilgisiz konularda düşünürken size dikkatli olduğu görüntüsünü verir. Fakat çok geçmeden, dikkatinin başka yerde olduğu ortaya çıkar.

Dinlemeyenler gerçekte konuşmanın hepsini ya da çoğunu yapmak ister. Bunlar sürekli müdahale eder ve her zaman son sözü söylemeleri gerektiğini düşünürler. Bunlar genelde sosyal açıdan sıkıcı ve her şeyi bilir olarak görülür ve bunlar tipik olarak sevilmez ya da sadece hoş görülür.

2. Marjinal dinleyici yüzeysel bir dinleyicidir. Kendisi sesleri

ve sözcükleri duyar –fakat anlamı ve niyeti duymaz. Marjinal dinleyiciler konuşmanın ya da konunun yüzeyinde kalır, kesinlikle daha derine inme riskine girmez.

Şimdi söylenenleri yakından dinleyemezler çünkü bundan sonra ne söylemek istedikleri hakkında düşünmekle meşguldürler. Marjinal dinleyiciler kolaylıkla dikkatlerini yitirir. Aslında, birçok marjinal dinleyici konuşmadan kendilerini çekmek için dikkatlerini çekecek dışsal faktörler arar. –örneğin gelen bir telefon ya da E-mail mesajı.

Bunlar zor sunumlar ya da tartışmalardan kaçmayı tercih eder, ve dinlediklerinde de tüm mesaj yerine sadece sonuç için dinlemeyi tercih ederler. Aslında, siz cümlelerinizi bitirdiğinizde, marjinal dinleyici, nüansları, beden dilini ve içeriğin çoğunu kaçırdığı için olasılıkla, “Öyleyse sonuç nedir?” diye sorar.

Marjinal dinleme özellikle büyük ölçüde yanlış anlama olasılığından dolayı tehlikelidir. En azından Seviye 1’de –dinlememe-konuşmacı diğer kişinin konuşmaya uyumlanmadığına dair birçok ipucu elde eder. Fakat marjinal dinleme seviyesinde, konuşmacı aslında dinlendiği ve anlaşıldığına dair yanlış bir güvenlik duygusuna kapılabilir.

Marjinal dinleme televizyon sitkomları ve film komedilerinde çokça yer alır. Bir karakter, sadece yarım dinleyerek, niyet edilen şeyden çok farklı bir şey yapar, absürd bir durum yaratır. Değişmez biçimde, bu karakter , “ Fakat söylediğini düşündüğüm...” gibi bir cümleyle bitirir.

Fakat gerçek yaşamda, bu hoş değildir. Marjinal dinleyiciler konuşmacıyı hor görür çünkü sadece ilgilendikleri süsü verirler. Ve kötü şeyler – kazalar, israf, çekingenlikler –meydana gelebilir çünkü zayıf dinleyici gerçekte konuşmacının mesajını duymaz.

3. Teknik Dinleyici, konuşmacının söylediklerini aktif olarak duymaya çalışır. Dolayısıyla bu eğer kendimizi “iyi” bir dinleyici olarak görüyorsak çoğumuzun kendimize vereceğimiz etikettir. Bu seviyede daha çok dikkat ve konsantrasyon gerekir.

Buna rağmen, teknik dinleyiciler hâlâ konuşmacının *niyetini* anlamak için bir çaba göstermez. Bunlar mantiki dinleyicilerdir, duygulardan çok içerikle ilgilenirler. Bunlar mesajı sadece söylenlere dayanarak yargılar, mesajın konuşmacının ses tonu, beden dili ve yüz ifadesiyle taşınan kısmını tamamen göz ardı ederler. Bunlar anlamlar, olgular ve istatistikler hususunda muazzamdır fakat duyarlılık, empati ve hakiki anlayış konusunda zayıftır.

Diğer bir deyişle, teknik dinleyiciler konuşmacıyı anladıklarına inanırlar –fakat konuşmacı anlaşıldığını hissetmez.

Ne söylediğimiz anladığımızı düşündüğünü biliyorum.
Fakat söylediğimin kast ettiğim olmadığını anladığımı düşünmüyorum.

Bu tıpkı bir Abbott ve Costello hicvinden bir dize gibi görünebilir. Fakat güncelde, siz olasılıkla bunun gibi dolambaçlı bir konuşmadan kendinizi kurtarmak istediğiniz birçok konuşmanın içinde yer aldınız.

Bu, yukarıda belirttiğim büyük hız uçuşunun yaygın bir yan etkisidir. Zihin, konuşma hızından üç kat hızda dinleme ve düşünmeye yetkindir. Teknik dinleyici işte bu hız uçuşunu kendi yanıtını çerçevelemek ya da konuşmacının kaç kez “bilirsiniz” dediğini saymak için kullanır.

Bir kez daha, bu insanların çoğu günlük konuşmada kullandığı dinleme seviyesidir. Bu gerçekten de kırılması güç bir alışkanlıktır.

4. Aktif dinleyici, tartışmasız dinlemenin en güçlü seviyesindedir. Aktif dinleme aynı zamanda en talepkar ve yorucu olanıdır çünkü bu en fazla zihinsel ve duygusal çabayı gerektirir.

Aktif dinleyici konuşmacının mesajını yargılamaktan kendini alıkoyar ve bunun yerine onun *bakış açısını* anlamaya odaklanır. Böylece aktif dinleyici konuşmacının düşünce ve duygularına –söylenmemiş olanlar dahil – ve güncel sözcüklere yoğunlaşır.

Aktif biçimde dinlemek kendi kişisel düşünce ve duygu-

larınızı askıya almak demektir. Bu sadece konuşmacıya dikkatinizi vermek demektir. Bu konuşmacıya söylenenleri özüksediğinizi gösteren sözlü ve sözsüz feedback göndermek demektir.

Bu önemlidir. Eğer konuşmacının desteğini almayı istiyorsanız, kendisi işitildiğini bilmeyi ister.

AKTİF DİNLEMENİN ALTI BECERİSİ

Bu en yüksek dinleme ustalığı seviyesine ulaşmak için, birbirinden farklı altı beceriyi geliştirmelisiniz. Bunları anımsaması kolay CARESS akroniminde topladım:

Konsantrasyon. Dikkatinizi konuşmacıya odaklayın ve sadece konuşmacıya.

Takdir etmek. Diğer kişiyi takdir ettiğinizde, ilginizi ve dikkatinizi gösterirsiniz.

Araştırmak ve yanıtlamak. Diğer kişi hakkında, ilgi alanları ve amaçları dahil bilgi toplayın.

Duygusal kontrol uygulamak. Oldukça yüklü mesajları düşünceli bir tarzda ele alın ve tepki göstermeden önce bütün mesajın alınmasını bekleyin.

Sözsüz mesajı hissedin. Konuşmacının beden dili ve hareketleriyle ne söylediğini fark edin.

Yapılandırma. Bilgiyi bunu aldığınızda düzenleyin. Konuşma ve duyma hızları arasındaki zaman uçurumunu bu şekilde değerlendirin.

Tamamen Konuşmacıya Yoğunlaşın

Gürültü ve rahatsız edici unsurları ortadan kaldırmalısınız. Bu engeller, örneğin odadaki gürültü, diğer kişilerin konuşmaları, zayıf akustik, kötü kokular, aşırı sıcaklıklar, rahatsız bir iskemle ya da görsel rahatsızlık verici unsurlar gibi bulunduğunuz çevrede bulunabilir. Ya da örneğin telefonun çalması ya da misafirler gibi fiziksel bağlamda dikkat dağıtan unsurlar olabilir.

Bir diğer tür engel de konuşmacıya ilişkin rahatsız edici bir unsurun olmasıdır. Belki tuhaf bir kıyafet taşır, fazla itinalı değildir, rahatsız edici tavırlar sergiler, karmaşık yüz ifadeleri ya da beden diline sahiptir. Ya da belki koyu bir şiveye ya da çekici olmayan bir sunum tarzına sahiptir. Fakat bir diğer engel de sizinle, dinleyiciyle ilgilidir ve fiziksel ya da psikolojik olabilir. Belki yemek saatine ya da çıkışa yakındır ve siz nasıl hissettiğinizle meşgulsünüz. Siz açsınız ya da yorgunsunuz ya da belki de nezlesiniz ya da dişiniz ağrıyor. Eğer böyleyse, tam olarak dinleyemezsiniz.

Bir diğer fiziksel engel de sizin dinleyiciye mesafeniz olabilir. Eğer kendisi sizden çok uzak ya da size çok yakınsa rahatsız hissedebilirsiniz ve konsantrasyonda zorlanabilirsiniz.

İkinci bir tür içsel engel de psikolojiktir. Belki siz yeni fikirlerle kapalsınız ya da kendi inançlarınıza karşı gelen bilgilere karşı dirençlisiniz. Ya da belki sıkıldınız ya da hayallere daldınız ya da sonuçlara atladınız.

RAHATSIZ EDİCİ UNSURLARI EN AZA İNDİRMENİN YOLLARI

Dolayısıyla dahili ve harici birçok potansiyel rahatsız edici unsur mevcuttur. Eğer bunlardan sakınamazsanız, bunları en aza indirin. Siz bunu tamamen konuşmacıya odaklanarak ve dikkat

göstererek yapabilirsiniz. Aşağıda dinlerken odaklanmanıza yardım edecek dört özel teknik belirtildi.

1. Derin nefes alın. Bu müdahale etmekten sizi alıkoyacaktır ve beyninize oksijen akışını sağlayacaktır. Bunu şimdi deneyin ve bunu yaparken konuşmayı deneyin. Bu pek işe yaramaz değil mi?

2. Bilinçli olarak dinlemeye karar verin. Konuşan her kim olursa olsun, özellikle ilginç ya da faydalı olan bilgi için dikkate din ve dinleyin. Hiçbir zaman ne öğrenebileceğinizi bilemezsiniz. Tıpkı Show dünyasından Wilson Mizner’in dediği gibi, “İyi bir dinleyici sadece her yerde popüler olmakla kalmaz fakat bir süre sonra bir şey öğrenir.”

3. Konuşmacının söylediğiniz zihninizde tekrarlayın. Bu ilgisiz ve yüzeysel konularda hayallere dalmanızı önleyecektir. Kendiniz yerine konuşmacıya odaklanacaksınız.

4. Göz temasını koruyun. Gözleriniz nereye odaklanırsa kulaklarınız bunu izler. Siz olasılıkla baktığınız unsuru dinlersiniz.

Böylece, rahatsız edici bir unsuru ortadan kaldıramadığınız takdirde, bu tekniklerden birini ya da daha fazlasını kullanın—derin nefes alın, dinlemeye karar verin, tekrarlayın ya da göz temasını koruyun.

Konuşmacıyı Takdir Etmek

Sizi nasıl dinlemelerini istediğinizi düşünün. Sizi dinlediklerinde *diğer* kişilerde aradığınız önemli tepkiler nelerdir? Aşağıda bu bağlamda insanların çoğunlukla belirttiği dört unsur yer alır:

İlk, göz teması. Tıpkı tartıştığımız gibi, bu bir dikkat işareti-dir. Siz dinleyicinizle göz temasına sahip olmadığınızda, tıpkı bir duvara konuşuyor izlenimine kapılabilirsiniz.

İkincisi, sözlü yanıtlar ve örneğin, “Hmm”, “Evet”, “Vouv!” ve “Doğru mu?” gibi sesli katılımlardır. Bu söylenenlere ilgiyi gösterir.

Üçüncüsü, örneğin gülümseme, başıyla onaylama, ilgiyle öne eğilme, direkt konuşmacının karşısında olmak ev uygun yüz ifadeleriyle beden dili gibi diğer takdir gösteren tavırlardır. Tüm bu tutumlar, aslında “Söyleyeceklerinizle gerçekten ilgileniyorum” demektir. Konuşmacılar bunu görmeyi sever.

Ve **dördüncüsü** konuşmacının öne sürdüğü noktaları yeniden belirten açıklayıcı ifadeler kullanmaktır örneğin, “eğer sizi doğru anladıysam, siz şunu söylüyorsunuz..” ya da “Diğer bir deyişle, en büyük zorlukla..”

Bu teknikleri kullanın ve konuşmacıya nezaket gösterirsiniz. Eşit derecede önemli olan, anlayışınızı artıran bir alma ve vermeye katılarak kendinizi zenginleştireceksiniz.

Araştırma

“Araştırma” bir konuşmanın iki yönlü bir yol olmasını sağlar. Ve işte bu iki yönlü akış konuşmacı ve dinleyici arasında zihinlerin buluşmasına olanak tanır.

Araştırma, tıpkı burada kullanıldığı gibi, soru sormayı ve feedback vermeyi kapsar ve birçok amaca hizmet eder. Örneğin, bir mesajı açığa kavuşturmanızı, bir konuyu genişletmenizi ya da daha derinlemesine belirli bir konuya girmenizi sağlar. Bu konuşmacının, konuşmanın yönünü değiştirmesini sağlamanıza izin verir. Ya da konuşmacıyı öfke, heyecan, coşku, vs. gibi duyguları dengelemeye teşvik eder. Ve bu aynı zamanda bir konuşmacının mesajının belirli kısımlarını desteklemenize ve güçlendirmenize fırsat verir.

Soru sormayan, feedback vermeyen ya da uygun zamanda yorum yapmayan bir dinleyici gerçek anlamda katılımcı değildir. Bu bir bilgi dengesizliğine yol açar ve bu da en iyi olasılıkla konuşmacıyı rahatsız eder ve en kötü olasılıkla da büyük yanlış anla-

malara meydan verir.

Örneğin eski FBI yöneticisi J.Edgar Hoover hakkında bir hikaye anlatılır, kendisi dahili raporların nasıl formatlandığı dahil birçok konuda kuvvetli hislere sahipti. Belirli bir rapor yazarının temel hatları izlemediğinden dolayı sıkılmıştı ve ilk sayfanın üstüne *Kenarlara bak karalamıştı*. Bu rapor patronun kaydıyla birlikte dolaşmıştı. Hiç kimse pek bir şey anlamadı fakat hiç kimse de Bay Hoover'e bunu sormaya cüret etmedi.

Böylece bu söz FBI alan yetkililerine “sınırları gözleyin” olarak gitti –ve tüm Meksika ve Kanada sınırları boyunca fazladan görevliler tahsis edildi. Ancak daha sonra hakikat ortaya çıktı: Hoover, yazarın raporunda kullandığı marjların genişliğine itiraz ediyordu.

Bu aynı tür yanlış anlama, hiç kimse bilgiyi açıklama zahmetine girmediginde sözlü iletişimlerde de yaygındır. Oysa tek yapılması gereken açıkça anladığımızı kesinleştirmek için basit bir soru sormaktır. Örneğin, *Challenger* uzay trajedisine dair incelemeler, O halkasının potansiyel başarısızlık tehlikesini bilen 1.100 kişi olduğunu gösteriyor. Fakat ya hiç kimse bunu gündeme getirmemiş ya da bunu belirttiklerinde hiç kimse dinlememişti.

Doğru zamanda doğru soruları sormak ve konuşmacıya uygun biçimde cevap vermek aktif dinlemenin esas bir kısmıdır. Usulikle sormak dinleyicinin işini basitleştirir çünkü bu konuşmacının “açılmasını”, gizli duyguları, ihtiyaçları, motifleri, amaçları ve arzuları ortaya koymasını sağlar.

Duygusal Kontrol Uygulamak

Duygusal bir aşırı tepkiye sebep olan nedir? Bu genelde konuşmacının kendisi ya da söylediği bir şey sayesinde teşvik edilir. Örneğin, şaşıklı bir partiye tıpkı bir serseri gibi giyinerek gitmek ağırlayan tarafı olumsuz etkileyebilir. Öte yandan, abartılı, bir Wall Street –tarzı giyinmek kırsal kökenli bir iş adamını görünürde güvenilmez bir şehir züppesine karşı Savunmada bırakabilir.

Ciddi duygusal aşırı tepkilere aynı zamanda örneğin etnik, ırksal, dini ya da siyasi referanslar gibi yüklü konular da yol açabilir. Değerler, inançlar, tavırlar, eğitim, sunum hızı, imaj ve bir sürü diğer faktörler de iletişimde bir kesintiye neden olabilir.

Bu sebeple, dinleyici olarak, sevmediğimiz bir şeyi gördüğümüzde ya da duyduğumuzda bundan uzaklaşma eğiliminde oluruz. Sonuçta, genelde söylenenlerin hakiki özünü kaçıırız.

Siz duygusal tepkiniz ortaya çıktığında, neredeyse karşı konulmaz bir müdahale etmek, araya girmek, tartışmak eğilimine sahip olursunuz. Nabzınızın hızlandığını, nefes alış verişinizin hızlandığını ya da yüzünüzün kızardığını hissedebilirsiniz. Siz düşünce akışınızı kaybedebilirsiniz. Siz bir kez bu olumsuz duygusal tepkiyi tanıdığınızda, bunu aşağıdaki tekniklerle yeniden yönlendirebilirsiniz:

İlk, yanıtınızı ya da tepkinizi ertelemek için duraksayın. Ona kadar saymak ya da uzun, derin nefes almak denenmiş ve doğru bir yaklaşımdır. Bunlar gerçekten de sizi sakinleştirmek için işe yarayabilir.

İkinci bir sakinleştirme tekniği: Konuşmacı ile farklılıklarınıza odaklanmak yerine hangi ortak yönlere sahip olduğunuzu düşünün. Belki de siz söz konusu kişinin motivasyonlarına karşı değilsiniz –örneğin okul için daha fazla para toplamak. Siz sadece onun bulduğu çözümlerle aynı fikirde değilsiniz.

Ve **üçüncüsü** kendinizi sakin ve gevşemiş hayal edin. Geçmişte, sırt üstü yatıp, her şeyin üstünde kendinizi inanılmaz muhteşem hissettiğiniz bir zamanı düşünün. O deneyimi olabildiğince canlı biçimde görselleştirin. Duygusal kontrol uyguladığınızda, aktif dinlemenin artık bir mücadele olmadığını fark edeceksiniz.

Sözsüz Mesajı Hissedin

Konuşmacının iletişimde sözlü olmayan mesajları okumanız önemlidir. Eğer bunu yapmazsanız, mesajının başlıca bir yönünü kaçırmış olursunuz. Sunumların sözlü olmayan yönlerine dair açıklamamızı anımsayın.

Yapılandırma

Bilginin yapılandırılması olasılıkla dinleme tekniklerinin en karmaşık olanıdır. Yukarda belirttiğim gibi, dinleme ve konuşma hızları arasındaki farklılığın yarattığı zaman uçurumunu, dinlemekte olduğunuz mesajı yapılandırmak için kullanabilirsiniz. Yapılandırmak için üç yöntem mevcuttur: indeks yapmak, sıralama ve karşılaştırma

İndeks yapma, konuşmacının söylediğini zihinsel olarak ya da kâğıt üzerinde tıpkı ana hatlarıyla belirtmektir. Bu büyük ölçüde anlayışınızı ve anımsamanızı artıracaktır. Siz başlıca fikri, önemli noktaları, alt hususları, vs. kaydedersiniz. İndeks yapmak, geçiş cümlelerini dinlemek sayesinde kolaylaşır. İnsanlar “örneğin” ya da “Bunu geliştirmeme izin verin” gibi ifadeler kullandığında, bir rasyonel, alt unsur ya da destekleyici bir hususun olasılıkla izleyeceğini bilirsiniz.

Sıralama düzen ya da öncelik için dinlemektir. Bazen örneğin size bazı bilgiler verildiğinde sıralama çok önemlidir. *Bu nedenle, örneğin, ilk, ikinci, sonraki ya da o sırada, sonuncu* gibi sözcükleri dinleyin. Doğru sırayı anladığınıza ya da her bir unsura vermek zorunda olduğunuz göreceli ağırlıktan emin olmak için konuşmacıyla ikinci kez kontrol etmekten çekinmeyin.

Karşılaştırma, öte yandan neyin olgu neyin varsayım olduğu, avantajlar ve dezavantajlar ve olumsuzla olumlu arasındaki ayırt etmeyi kapsar. Siz aynı zamanda tutarlılık için de dinlemeyi istersiniz. Konuşmacının şimdi söylediği daha önce söyledikleriyle tutarlı mı? Bu bir tür detektiflik yapmanızı gerektirir –bir şey anlamlı olmadığında bunu fark etmenizi sağlar. Bu anlamlı olmadığında, herhangi bir karmaşayı açıklığa kavuşturmak için soru sormalısınız.

Çoğumuz için, dinlemek bir ömre değer zayıf dinleme alışkanlıklarını değiştirmek demektir. Bu diğer kişinin durumuna gir-

mek ve onun referans çerçevesini anlamaya çalışmak demektir. Dinleme alışkanlıklarınızı geliştirmek son derece önemlidir. Çünkü ben konuştuğumda sadece ne bildiğimi bilirim. Fakat dinlediğimde, sadece bildiğimi değil aynı zamanda sizin bildiğinizi de bilirim. Dolayısıyla *dinlemek güçtür*.

DİNLEME BECERİLERİNİZİ GELİŞTİRMEYE BAŞLAMAK

Çoğumuz dinleme tekniklerimizin iyileşmesi için elverişli becerilere sahibiz. Sizi biraz önce tanımladığım yöntemleri hemen sonraki konuşmanızda uygulamaya teşvik ediyorum. Tıpkı yeni olan her şey gibi, bunlar da birçok kez kullanılabilecek doğal hissedilmeyecektir. Fakat bunu uygulayın ve karizmanızın bu yönünü geliştirmek için eksinlikle yol kat edeceksiniz.

Bu arada, aktif dinlemeyi sizin için kolaylaştıracak aşağıda yine farklı yöntemler bulacaksınız:

1. Bir kişiyi bir gün boyunca dinlemek –gerçekten dinlemek. Daha iyi iletişim kurabileceğiniz birini seçin. Onu bir gün boyunca dinlemeye–sadece onu duymak değil - kendinizi adayın. Her buluşmadan sonra, kendinize sorun: Yüzeyselin ötesine geçmek için gerçekten de çaba harcadım mı? Sözlü, sesli ve görsel ipuçlarını gözledim mi? Ne söylendiği kadar söylenmeyenleri de kaydettim mi?

Bir kez daha iyi dinlemeyi kendinize bu şekilde hatırlatma alışkanlığına girdiğinizde, bu uygulamayı diğer günlere ve diğer tanıdıkları da içine alacak biçimde genişletin. İyi dinlemek başkalarına verebileceğiniz bir armağandır. Bunun sizin için hiçbir maliyeti yoktur fakat bu onlar için paha biçilmez olabilir.

2. Açık bir dinleme ortamını yaratmak. TV' i kapatın. Telefonlarınızı bekletin. Bilgisayarınızı da kapatın. Dinlediğinizde,

tırnaklarınızı törpülemeyi, çapraz bulmaca çözmeyi ya da çiklet çiğnemeyi unutun. Bunun yerine, rahatsız edici unsurlar olmadan diğerleriyle yan yana oturduğunuz özel, sakın, rahat bir ortam oluşturmaya çalışın. Bu mümkün olmadığı takdirde, belki de daha nötr, daha sakın bir ortamda daha sonra buluşmayı önerin.

Burada önemli olan karşınızdaki kişiye onun için orada olduğunuzu hissettirmektir. Masasının üstüne bir masa boyutu modelinde bir park metre koyan ve çalışanlardan metreyi doldurmalarını isteyen – her 10 dakika konuşma için 10 cent bir patron gibi olmayın. İnsanlarda nasıl bir izlenim bırakıyordu!

3. Ben müdahale ettiğimde konuşmayın. Bir başkası müdahale ettiği takdirde, bu tarzda yanıt vermeye teşebbüs etmeyin. Bu sadece sertlik seviyesini yükseltecek ve aranızdaki mesafeyi genişletecektir. Bunun yerine, onları dinleyerek kendinizi sınırlayın sonra sakince, kaldığınız yerden devam edin.

Başkan Lyndon Johnson, “Eğer konuşuyorsanız öğrenmiyorsunuz” demiştir. Ve rakibinizden daha çok nezaket göstererek, her ikinizin nasıl hareket etmesi gerektiğine dair sessiz bir mesaj gönderirsiniz.

4. Bunu aşırı yapmayın. Bazen dinleme becerilerini yeni geliştirenler bunda aşırıya gidebilir. Göz temasında bulunmaları gerektiğini bilirler, dolayısıyla öyle çok bakarlar ki konuşmacı çekinir. Kendilerine anladıklarını göstermek için başlarıyla onaylamaları gerektiği öğretildiği için sürekli başlarını sallarlar. Dinlerken uygun yüz ifadelerini yansıtılmaları gerektiğini öğrendikleri için sanki gastrit ağrısı çeker gibi davranırlar.

Sonuçta, konuşmacı diğer kişinin kısa süre önce bir “dinleme” seminerine katıldığını ya da konu hakkında bir kitap okuduğunu düşünür. Fakat tüm bunlar yapay görünür. Tüm iyi şeyler, dinlemek dahil, ılımlılık ve uygun bir tutumu gerektirir. Çok fazla abartılı dinleme, en az hiç dinlememek kadar, hatta belki daha da çok kötüdür.

5. Zihinsel-haritalandırma uygulayın. Not almak için mükemmel bir yöntem de “zihinsel haritalandırmadır.” Bu serbest-tür tekniktir konuşmanın akışını kesmeden hızla notlar almanıza yardımcı olur. Temelde, başlıca bilgi kısımlarını ilişkilendirmek, sonra bunu uygun alt konular ya da detaylara çözmek için kabaca bir diyagram kullanırsınız.

Bu son derece yararlı ve kullanımı kolaydır ve kesinlikle olasılıkla okulda öğrendiğiniz eski tarz Roma rakamlı belirleme usulüne benzemez. Eğer bununla ilgili daha fazla bilgi almak istiyorsanız, size mükemmel bir kitabı öneriyorum: Tony Buzan’ın *The Mind Map book*.

6. Beden Diliniz hakkında uyanık olun. Gözleriniz, yüzünüz, elleriniz, kollarınız, bacaklarınız ve duruşunuz dinleyip dinlemediğiniz ve diğer kişiyi anlayıp anlamadığınız hakkında dışarıya işaretler gönderir. Örneğin, konuştuğunuz bir kişinin aşağıdaki unsurları yaptığını fark ederseniz, ne düşünürdünüz?

- Yan taraflara bakmak
- İç geçirme
- Esnemek
- Kaşlarını çatmak
- Kollarını göğsünün üstünde birleştirmek
- Tavana bakmak
- Tırnaklarını temizlemek
- Ellerini şakırdatmak
- Bozuk paralarla oynamak ya da anahtarları şakırdatmak
- İskemlede sallanmak

Siz çok geçmeden bu kişi her ne söylesse söylesin, gerçekte sizin konuştuğunuzla kesinlikle ilgilenmediği ve sadece oradan uzaklaşmanızı dildiği izlenimini edinirsiniz –değil mi? Tıpkı Ralph Waldo Emerson’un dediği gibi, “Ne olduğunuz öyle çok haykırıyor ki, ne söylediğinizi duyamıyorum”.

Buna karşılık şu davranışları düşünün:

- Gözlerinizin içine bakmak
- Sık sık gülümsemek
- Ara sıra kaşlarını kaldırmak
- Uygun anlarda gülmek
- Konuşurken açıklayıcı el hareketlerinde bulunmak
- Gözleri açık tutmak
- Dudakları kemirmek
- Başını eğmek
- Size doğru eğilmek

İşte bu kişi sizinle ve söylediklerinizle ilgilenmektedir. Ayrıca, aktif dinleyici genelde konuşmacıyı örneğin, “Görüyorum”, “Uh-huh”, “Mmmm” ya da “Gerçekten mi?” gibi yorumlarla destekler.

Bundan sonraki bir bölümde nasıl bazı insanların temas güdümlü olduklarını öte yandan diğerlerinin bu niteliğe daha az sahip olduklarını ve kendileri ve konuştukları kişi arasında daha fazla alanı tercih ettiklerini öğreneceksiniz. Bu alansal tercihlere saygı gösterdiğiniz takdirde daha iyi bir dinleyici olursunuz.

Yine diğer kişiyi hem sözlü hem sözsüz biçimde desteklediğinizde, güven ve giderek artan bir bağlantı kurarsınız. Ve aynı zamanda olasılıkla bir şeyler de öğrenirsiniz!

7. Yargulamaktan kaçının. Tıpkı birinin önerdiği gibi, “antenleriniz olsun, boynuzlarınız değil”, eğer birisini sığ ya da çılgın ya da az-bilgili olarak önceden yargılırsanız, otomatik olarak söylediklerine dikkat etmeyi kesersiniz. Dolayısıyla dinlemenin temel bir kuralı karşınızdaki kişiyi ancak duyduktan ve söylediklerini değerlendirdikten sonra yargulamaktır. Nasıl göründükleri ya da onlar hakkında duyduklarınıza ya da gergin olup olmadıklarına dayanarak sonuçlara atlamayın.

Aslında belki de iyi bir egzersiz zor bir konuşmacıyı dinlemek için zaman ayırmanız olacaktır. Belki koyu bir şive ile konuşur. Ya da size kıyasla daha hızlı ya da daha yavaş konuşur ya da birçok argo kelime kullanır. Bu konuşmacının sunduğu güçlükler her ne olursa olsun bunu önyargılı olmamak ve sadece dinleme

becerilerinizi uygulamak için bir fırsat olarak kullanın. Bir süre sonra, çeşitli üslupları dinlemekte daha rahat ve daha etkin olacaksınız.

8. Empati ile dinleyin. Konuştuğunuz kişi her ne denli kızgın, saygısız, sahte, bencil ya da abartılı olursa olsun şunu anımsayın: Kendisi de tıpkı sizin gibi ayakta kalmaya çalışıyor. Bizler hepimiz aynı fiziksel ve psikolojik mücadeleye katılıyoruz. Bazılarımız diğerlerine göre daha iyi ayakta kalma stratejilerine sahibiz. Dolayısıyla bu şekilde uygunsuz görünen kişi azarlanmaktan çok acımayı hak eder. Emily Dickinson, “Yaralı ceylan en yükseğe atlar” yazmıştı ve doğrudur.

Bu nedenle, empatiyle dinlemek kendinize, şunları sormak demektir: “Bu kişinin öfkesi nereden kaynaklanıyor?” “Ne istiyor?” “Makul biçimde ve suçlayıcı olmadan ne yapabilirim?” Siz herkesi çekmek zorunda değilsiniz ve dünyanın yükünü omuzlarınızda taşımak zorunda değilsiniz.

Fakat öte yandan, bu kişinin bu şekilde davranmasına yol açan sebepleri düşünebilerseniz, belki bunları biraz gevşetmek isteyeceksiniz. Gerçek anlamda iyi dinlemek odağında, bir sevgi hareketidir ve bu şekilde şifa bulmaya yardımcı olabilir.

9. Duygusal sağır noktalara duyarlı olun. Sağır noktalar zihninizi dağıtan ya da sürükleyen sözcüklerdir. Bunlar otomatik olarak dinlemeyi engelleyen zihinsel bir bariyer oluşturur. Herkes bazı sözcüklerle bu şekilde etkilenir.

Örneğin, tasarruf ve kredi personeline hitap eden bir konuşmacı “banka” sözcüğünü tekrarlardı. Bu endüstrinin üyeleri için bankalar ve tasarruf ve krediler son derece farklı şeylerdir kendilerine “bankacılar” olarak yapılan her referans dinleyicilerde gerginliğe neden oldu ve geçici olarak dinlemelerini engelleyen duygulara yol açtı.

Dolayısıyla, kendi kör noktalarınızın ne olduğuna dair uyanık olun ve uyarlamalarda bulunun. Ve diğer kişilerde bu duygulara neyin yol açtığını bulmaya çalışın ve söz konusu sözcük-

lerden sakınarak olası dinleme seviyesini yükseltmeyi deneyin.

10. Bir aktif-dinleme tavrını yaratın ve kullanın. Aktif bir dinleyici olmayı öğrenmek tıpkı aktif bir koşucu olmayı öğrenmeye benzer. Çaba gerektirir. Azar azar başlarsınız ve ilerlersiniz. Bu en az fiziksel bir aktivite olduğu kadar zihinsel bir durumdur. Ayrıca, daha uzun çalıştığınız ve daha iyileştirdiğiniz ölçüde, giderek artan faydalar sağlarsınız.

Aktif dinleme *tavrı* kendi zayıf dinleme alışkanlıklarınızı kırmakta büyük ölçüde yardımcı olur. Bu tür bir tavrı uygulamak şu anlama gelir:

Dinlemenin en az konuşmak kadar güçlü olduğunu takdir etmek. Bir kişinin size söyledikleri en az sizin onlara söyleyecekleriniz kadar önemlidir.

Dinlemenin zaman ve çabadan tasarruf sağladığını anlamak. Dinleyen kişiler daha az hata, daha az yanlış anlama ve daha az yanlış başlangıçlara neden olur.

Herkesi dinlemenin önemli ve değerli olduğunu anlamak. Karşılaştığınız herkesten öğrenebileceğiniz şeyleri arayın.

BÖLÜM 6

DAHA FAZLA İKNA EDİCİ OLMAK

Yeni bir yazılım ürününe ilişkin büyük fikrinizi açıklamak için patronunuzun yanına gittiğinizi farz edin. Bu şirketinizin mevcut çizgisinin ötesine geçmektedir ve bunun kolaylıkla üretilceğinden böylece kazançlı bir kapı açacağından eminsiniz. Kendisinin de bu durumdan en az sizin kadar heyecanlanacağını umuyorsunuz.

Bunun yerine, personel ve krediler hakkında bazı çekinceleri ortaya koyar. Zamanlama ve piyasa hakkında şüpheleri dile getirir. Gerekli teçhizat ve ham maddelerin elverişli olup olmadığını ve oldukları takdirde bile yabancı rakiplerin çok geçmeden bunu keşfedip aynı ürünü daha ucuza üretilip üretmeyeceklerini sorgular. Sonuçta, verdiği yanıtla sizi başından savar.

Neden? Neden bu kadar çok yeni fikri satmak zor bir iştir? Bu eski deyişte de belirtildiği gibi daha iyi bir fare kapanı icat ettiğiniz takdirde dünya sizin kapınıza bir yol bulmayacak mıdır? Hayır, bu abartıdan ibarettir! Aslında, bu hiçbir zaman doğru olmamıştır. Bu da birçok sebeplere dayanır.

İlk önce, insanlar her yerde daha kurnaz, şüpheli hatta alaycı olmuşlardır. Bizler hepimiz reklâmlar hakkında daha fazla isteksiz politik iddialar hakkında daha kuşkulu ve bizlere bir mesaj ileten–hatta bizim en iyi çıkarımıza olacak *herhangi* bir mesajı ileten kişilere karşı daha az güvenli olduk.

İkincisi, organizasyonlar değişimi engelliyor. Değişim risk-

leri ve riskler de kontrol ve öngörülebilirlik arzusuyla birlikte çatışmaları çağrıştırıyor. Değişim aynı zamanda, farklı ihtiyaçlar ve ilgilere sahip insanların onayını gerektirir.

İKNA ETME SANATI

Üçüncüsü ve bu kitap için en önemlisi, çoğu insan sadece ikna etme sanatında becerikli değildir. Fikriniz her ne denli parlak olursa olsun, ne denli teknik açıdan gelişmiş ya da ekonomik açıdan sağlam olursa olsun, başkaları da bunu kabul etmediği müddetçe bu hiçbir yere varamaz. Ve bunu sadece, *onları* ikna etmek, *sizin* gerçekten yapılmasına ihtiyaç duyduğunuz şeyi neden gerçekten yapmaları gerektiğini açıkça iletmek sayesinde yapabilirsiniz.

John Naisbitt, *Megatrends 2000*'in fütürist yazarı, kendi yüksek teknoloji yetkinliklerimizin kendi "üstün ihtiyaçlarımızı" aştığını belirtti. Diğer bir deyişle, bizler yeni teknolojiyi öğrenmek için giderek daha fazla zaman harcıyoruz ve bir fikrin değerini açıklamak için gerekli kişiler arası iletişim becerilerini geliştirmeye ise giderek daha az zaman harcıyoruz.

Sonuçta, ikna gücümüzü geliştirmeyi öğrenmek eskiye kıyasla hem daha kolay hem daha zordur. Daha kolaydır çünkü şimdi, Elektronik ve sesli Posta, CD-rom ve cep telefonları, iletişim için diğer geniş seçenekli araçlara sahibiz. Fakat bu aynı zamanda daha zordur çünkü mesajların çokluğu ve kötü donanımlı messengerlar bunları ucuzlatmaktadır. Dolayısıyla günümüzde, ikna gücümüzü artıran ve sonuçta karizmamızı artıran yetenekleri geliştirmek hiç olmadığı kadar önemlidir.

HIZLI TEST: İKNA ETME GÜCÜNÜZ

Aşağıdaki her önerme çifti için iki alternatif arasında (A) ve (B), her birinin sizin özelliğinizi nasıl yansıttığına dayanarak üç puan dağıtın. Bazı çiftlerin her ikisi de sizin için eşit derecede doğru görünse bile, çoğunlukla davranışınızı daha fazla temsil eden alternatife daha fazla puan verin.

Örneğin:

Eğer A sizi son derece yansıtıyorsa ve B yansıtıyorsa, A'nın yanına "3" yazın ve B'nin yanına da "0" yazın.

Eğer A, B'den daha fazla sizi yansıtıyorsa, A'nın yanına "2" yazın ve B'nin yanına da "1" yazın.

Eğer B sizi son derece yansıtıyorsa ve A yansıtıyorsa, B'nin yanına "3" yazın ve A'nın yanına da "0" yazın.

.... vs.

1 A- Gerektiğinde çok fazla çalışırım çünkü amaçlarıma ulaşmayı isterim ve başarı duygusunu severim

1 B- Gerektiğinde çok fazla çalışırım çünkü bu benden beklenir ve bir örnek oluşturmam gerekir.

2 A- Benim düşünce biçimimi görmeleri için başkalarını ikna etmek beni heyecanlandırır.

2 B- “Yaşa ve yaşamasına izin ver” deyişine inanırın ve böylece başkalarının benim gibi düşünmeleri için genelde fazla çaba göstermem

3 A- Birini bir şey hakkında ikna etmek istediğimde birçok mecaz, analogi ve anekdotlardan yararlanırım.

3 B- İnsanların benim cazibemle değil olgularla ikna olduğunu düşünürüm. Dolayısıyla birini ikna etmeye çalıştığımda mantık ve dataya bağlanma eğiliminde olurum.

4 A- Kısa, ara ve uzun vade için iyi belirlenmiş amaçlara sahibim.

4 B- Neler başarmak istediğim hakkında iyi, genel bir duyguya sahibim fakat bunu nadiren kedime ya da başkalarına belirtirim.

5 A- Serbestçe ve samimi olarak övgüler iletebilirim.

5 B- Çok fazla övmeye biraz karşıyım çünkü bu onların değerini ucuzlatabilir ya da insanlar kendi kişisel kazancım için onları övdüğümü düşünebilir

6 A- İnsanlar konuştuğumuzda genelde düşünerek duraksarlar ve bana, “Bu çok iyi bir soru” derler.

6 B- insanlar nadiren benim sorularımı yorumlar.

7 A- Çoğunlukla diğer kişiye ne söylediğinin öze

tini kendisine geri tekrarlarım böylece bunun anlamını kavradığıma emin olurum.

7 B- Söyleneni geri tekrarlamak gereksiz ve boşa zaman harcama olarak görünür.

8 A- Başkalarının isimlerini anımsamayı önemserim ve bunları konuşma sırasında kullanırım.

8 B- Şakaları, reçeteleri ve diğer detayları hatırlayabilirim fakat isimleri aklımda tutmakta zorlanırım.

9 A- Çok çeşitli kabul edilebilir hareket tarzları bulunduğu anda çoğunlukla insanların bunlardan hangisiyle rahat ettiğini görmeye çalışırım.

9 B- Çok çeşitli kabul edilebilir hareket tarzları bulunduğu anda grubu en iyisi olduğunu düşündüğüm plana doğru yönlendiririm

10 A- Sorumluluk yüklendiğimde yaptığımız şeyin “nedenini” açıklamaya büyük çaba gösteririm

10 B- Sorumluluk yüklendiğimde önceliği işin yapılmasına veririm ve zaman izin verdiğinde “nedeni” daha sonra açıklarım.

Puanlama

Lütfen “A” başlığı altındaki puanlarınızı toplayın ve buraya yazın: _____

Lütfen “B” başlığı altındaki puanlarınızı toplayın ve buraya yazın: _____

Şimdi bu bölümde aldığınız puanlara bir göz atalım. Eğer “A” puanınız “B” puanınızdan yüksek ölçüde artması karizmanız bu yönüyle oldukça güçlü görünüyor. “A” puanlarınız arttığı ölçüde ikna etme gücünüz artar.

Buna karşılık eğer “B” puanınız “A” puanına yaklaşıyorsa, bir iyileşme fırsatını belirlemiş olabilirsiniz. Ve “B” puanınızın “A”dan daha yüksek olması bu bölümde çok çalışmanız gerektiğini gösterir.

BİZLER HEPİMİZ KARŞIMIZDAKİNİ İKNA EDERİZ

İkna etme hususunda iyi olmak karizmanın başlıca noktalarından biridir. Gerçekte biz her gün bir bakıma ikna etmeye dahil oluruz. Satışta olduğunuz takdirde, açıkça ikna etme gücünden yararlanırsınız. Başkalarını ürününüzü ya da hizmetinizi satın almaları için ikna etmeye çalışırsınız. Fakat sosyal ve kişisel yaşamlarımızda da, siz bir randevu almayı istediğinizde, siyaset tartıştığınızda, park etme ücretinden kurtulmaya çalıştığınızda, sizin ve arkadaşınızın hangi videoyu kiralayacağınıza karar verdiğinizde ya da sadece Şükran günü hindisiyle patates değil de jambonun daha iyi gideceğini savunurken daha örtülü biçimde olsa da neredeyse hep ikna etme gücünün kullanımı söz konusudur.

Fakat bazen, ikna etme süreci daha uzun vadeli ve bundan daha az açıktır. Örneğin geri dönüşümü ele alalım. Yirmi yıl önce insanlar çoğunlukla boş şişe, alüminyum kaplar ya da eski gazeteleri evlerinin bir köşesinde saklamanın fazlasıyla zor olduğunu düşünürdü. Bugün, çok sayıda kişi geri dönüşüme katılmaktadır ya da en azından geri dönüşümün iyi bir fikir olduğunda uzlaşır.

Bizi ne değiştirdi? Ekoloji hareketindeki insanlar, çevreyle ilgilenen şirketler ve geri dönüşümün ne kadar kolay ve değerli

olabileceğini bize gösteren arkadaşlarımız ve komşularımız yıllar boyunca sürekli bizi ikna etme gücünü kullanmışlardır. Burada bizim için önemli olanın, kazancın maliyeti büyük ölçüde aşması, dünyanın değerli kaynaklarını kurtarmaya şişeleri ve kavanozları sadece garajımızdaki birkaç bidona doldurarak yardım edebileceğimizi belirttiler.

Bu bölümde, başaklarını olayları sizin açınızdan görmeye ikna etmek için bazı son derece spesifik teknikleri öğreneceksiniz. Ve genelde uzlaşmanın önünde duran bazı engellere de göz atacağız.

DÖRT-ADIM SÜRECİ

İkna etme gücünüzü ve dolayısıyla karizmanızı nasıl iyileştirebilirsiniz? Pekalâ, bir başlangıç noktası siz ve başkalarının “ihtiyaç uçurumunu” anladıklarından emin olmaktır. İhtiyaç uçurumu güncel durum ve arzulanmış durum arasındaki farktır. Bir durumun belirli unsurları her ne olursa olsun, diğer kişiler belirttiğiniz bir uçurumu –bir “çünkü” –algıladığında bunu doldurmaya istemek için doğal bir arzu mevcuttur. (Bu aynı zamanda sizin “vizyonunuzun” bir parçasıdır, ileriki bir bölümde bundan sıkça söz edeceğiz.)

Aşağıda, bu ihtiyaç uçurumunu belirlemek ve sonra kapatmak ve bunu ikna etmek için bir araç bağlamında kullanmak için dört adım açıklandı. Sonuçta, bu araç evrenseldir. Bu geniş sosyal konulara örneğin doğum kontrolü ya da ekonomik adalet ya da örneğin müşterilerinizi etkilemek gibi daha günlük meydan okumalara uygulanabilir.

Bu süreç şöyledir:

1. İhtiyaç ve amaçları irdeleyin
2. Bir çözüm yaratın ve seçin
3. Bir eylem planına adanın
4. Sonuçları tanımlamak, düzenlemek ve ölçmek sayesinde başarıyı elde edin.

Bazen bir ihtiyaç uçurumu açıktır. Evsiz insanlar güvenli, sağlam barınağa gereksinim duyar; iş adamları her gün trafik saatinde tıkanmayan serbest yollar ister; ve müşterileriniz kullanmakta olduğu şeyi tamamen yerini alacak yeni daha az pahalı teknoloji isteyebilir. Fakat bazen bu uçurum fazla belirgin değildir ve bunu bulmak güncel ve arzulanan durumları irdelemeyi gerektirir.

1. İhtiyaç ve Amaçları İrdeleyin

İhtiyaç uçurumunu başlıca sorular sorarak keşfedebilirsiniz. Soru sormak son derece önemli bir yetenektir. Bu, etkilemek istediğiniz kişiyi sorunu (“acıyan” yeri) keşfetmeye dahil etmek ve çözümü yaratmaya adanmak (bunun “daha iyi” hissedilmesini sağlamak) sayesinde ikna etmeyi kolaylaştırır.

Voltaire, “Bir insanı yanıtlarından çok sorularıyla yargılayın” demişti. Gerçekten de, iyi betimlenmiş sorular ikna etme yeteneğine sahip birinin göstergesidir. Bu tür sorular insanların düşünce ve duygularını düzenlemesine yardım eder.

Böylece, onların ihtiyaçları, motivasyon ve korkularına büyük bir iç görü sağlarsınız. Alacağınız yanıtlar ise bir ilişkinin kurulması için yolu yumuşatacaktır.

AÇIK KARŞITI KAPALI SORULAR

Açık sorularla, yanıtlamak için bir anlatımı gerektiren tarzda sorularla başlamak en iyisidir. Bu tür sorular basit bir evet ya da hayır ile ya da basit bir olguyla yanıtlanamaz. Bu açık uçlu sorular diğer kişiyi geçmeye ve size irdeleme fırsatını verseler bile geniş düşünmeye teşvik eder.

Uygun bir ifade kullanmak aldığınız yanıt türünde büyük bir fark yaratır. “İşler nasıl?” size çoğunlukla sıradan bir yanıt sağlar. “İşinizden bana biraz söz edebilir misiniz?” çok daha iyi açık bir sorudur.

Benzer biçimde, “Güncel karşılıklı krediden memnun musunuz?”, “Güncel kişisel yatırım stratejinizi anlatır mısınız?” sorusu kadar iyi değildir. “Bir ev güvenlik sisteminde sizin için önemli olanı bana söyler misiniz?” olasılıkla “Öyleyse hırsıza karşı alarm tertibatı mı istiyorsunuz?” dan daha üretken olacaktır.

Açık sorular diğer kişiyi belirli bir yöne götürmez fakat daha çok, diyalogu artırır ve onun durumuna olan ilginizi gösterir. Bir kez geniş resmi oluşturan bilgiyi elde ettiğinizde, spesifik olguları sağlamak için kapalı soruları kullanabilirsiniz?

Örneğin evinizi yeniden dekore etmeyi düşündüğünüzü varsayalım. İlk müteahhit evinize geliyor ve “Bu ev kaç yaşında?”, “Hangi alanları yeniden tasarlamayı istiyorsunuz?”, “Finansmana gereksinim duyacak mısınız?”, “Evde ne kadar hisseniz var?”, “Ne zaman işe başlanmasını istiyorsunuz?” gibi birkaç soru soruyor. Bunların hepsi de müteahhide bazı faydalı bilgileri sağlayan makul kapalı sorulardır.

Sonra ikinci müteahhit geliyor ve “Bana yaşam tarzınızdan Bahseder misiniz?”, “Evinizin en çok hangi alanlarını seviyorsunuz ve neden?”, “Bu yeniden tasarlamamanın sonucunda neye ulaşmayı umuyorsunuz?” gibi sorular soruyor. Sonra buna ek olarak, diğer müteahhidin sorduğu soruları soruyor.

Hangi müteahhiti işe alırdınız? Tahminime göre, diğer tüm unsurlar eşit olduğuna göre, açık sorularla başlayan sonra belirli kapalı sorularla devam eden ikincisinden daha çok etkilenirdiniz. Sizi kendi ihtiyaç uçurumunuzun, “çünkü” hüznü irdelenmesine katmıştır.

Ya da belki üniversitenizin mezunlar fonuna bağış yapmayı istiyorsunuz. Bu durumda iyi bir açık uçlu soru şöyle olurdu: “Eyaletin bir mezunu olarak ne hissediyorsunuz? Bunun ardından şunu sorabilirdiniz: “Mezunlar fonunun yaptığı tüm iyi işlerin farkında mısınız?” Yine bu, kapalı bir sorunun izlediği açık bir sorudur.

Huni Tekniği

Soru sormada “huni” tekniği, geniş açık sorularla başlayıp sonra bu yanıtların üstünde daha dar, daha spesifik soruları sormaktır. Siz aşağıya huninin boynuna doğru ilerlerken daha belirgin sorular sorarak giderek daha çok detayları doldurursunuz.

Hununin tepesinde geniş, açık sorular (“Tam şimdi yeni bir seyahat acentesi aramaya sizi teşvik eden nedir?”) yanıtlanması rahat sorulardır ve yanıtlayan kişiye daha fazla özgürlük tanır. Siz daha çok spesifik sorulara yol alırken (“Firmanız bir ayda ortalama ne kadar ulusal ve uluslar arası geziye rezervasyon yapıyor?”), diğer kişi nereye gittiğinizi görebilir ve sizinle bilgi paylaşmaya daha fazla gönüllü olur. Ayrıca, insanlar genelde size kademeli olarak bilgi aktarıırken daha büyük bir güven duygusunu deneyimleyecektir.

AÇIKLIĞA KAVUŞTURMAK, GENIŐLETMEK YA DA YENİDEN YÖNLENDİRMEK

Aynı zamanda sorular için başlıca üç doğrultuyu anlamak önemlidir: açıklığa kavuşturmak, genişletmek ya da yeniden yönlendirmek.

Açıklayıcı sorular direkt diğer kişinin açıklamalarına atıfta bulunur. Temelde bu sorular şunu çağrıştırır: Ne söylediğini duyuyorum fakat ne kastettiğini bildiğimden emin olmayı istiyorum. Açıklayıcı sorular bir tür feedback sağlar ve diğer kişinin söylediğini güçlendirir.

Böylece, söz konusu müteahhit şunu belirtebilirdi: “Bu değişiklikle birlikte ısınma faturalarınızı da büyük ölçüde indirmeye gitmeyi umduğunuzu düşünmekte haklı mıyım?” Bir kredi sağlayan kişi olarak: “Siz bir üniversite mezunu olduğunuzu söylemek-

le gurur duyduğunuzu söylüyorsunuz fakat bugünlerde mezunlar fonunun ne işe yaradığını bilmiyor musunuz?” diyebilirsiniz. Karşınızdaki kişinin bir açıklamayı tekrarlamasını ya da onaylamasını sağlayarak, sunduğunuz servis ya da davanıza duyduğu ihtiyacı güçlendirmeye çalışırsınız.

Genişletici sorular daha detaylı bilgiyi hedefler, örneğin diğer kişinin önceliklerinin ne olduğu gibi. Aslında, şunu söylersiniz: Anlıyorum fakat daha fazlasını anlatın.

Peki ya müteahhit şunu sorsaydı, “ Bu alan ne zaman genişletildi, buraya ne tarz mobilya koymayı planlıyorsunuz?” Bu kendisine sizin stil tercihinize ilişkin daha iyi bir fikir verirdi. Siz mezuniyet fonuna bağış yapması olası bir kişiye şunu sorabilirdiniz: “Üniversiteye gittiğinizde ne tür faaliyetlerde bulunuyordunuz?” Verdiği yanıtlar desteğini kazanmak için size bir yol açabilirdi.

Yeniden *yönlendirici* sorular konuşmayı diğer yönlere çekmek için yararlıdır. Aslında, siz şunu söylersiniz: Şimdi sizin bakış açınızı iyice anlıyorum öyleyse bir başka alana da göz atalım. Bu sorular konuyu değiştirebilir ya da zor bir konuşmayı daha yumuşak sulara çekebilir. Genişletici bir soruya verilen yanıt süregittiğinde, konuyu yeniden yönlendirici bir soruyla değiştirin.

Örneğin, yeniden tasarlanan aile odası için mobilya, örtü ve halı seçimleri hakkında her şeyi duyduktan sonra, müteahhit nazikçe konuşmayı tekrar genel tasarıma döndürebilirdi. Ya da farklı bir konuda feedback almak için, olası bağış yapacak kişiye şunu sorabilirdiniz: “Mezuniyet fonunun desteklediği unsurlardan biri organik tarım için daha çok araştırma ve gelişmedir. Siz tarımda uzmanlaştığınıza göre bu sizi nasıl ilgilendirirdi?”

İŞBİRLİĞİNE DAYALI BİR DENEYİM

Sorular sormak ikna etmeyi daha çok işbirliğine dayalı bir deneyime dönüştürür. Unutmayın: İkna yeteneğinizi artırmak, insanlar üstünde bir güç uygulama egzersizi değildir. Bazı insanlar

başkalarının olayları kendileri gibi görmeleri için hâlâ eski sözel hâkimiyeti kullanma imajına tutunur. Fakat gerçek dünyada artık bu işe yaramamaktadır.

Siz ister ürün satın, siyasi adaylar için çalışmak üzere insanları işe alın, ister topluluk davaları için destek toplamaya çalışın ya da her ne sebeple olursa olsun insanlara üstün gelmeye çalışın, artık söz konusu kişinin (1) algılanan bir ihtiyacı anlaması ve paylaşması (yine bir “çünkü”) ve sonra (2) çözümler üstünde sizinle işbirliğine girmeye gönüllü olması vurgulanmaktadır.

Siz kendi vizyonunuzu diğer kişilerin ihtiyaçları, istekleri ve hedefleriyle uyumlayabildiğinizde ve onlardan feedback aldığınızda ikna etme gücüne sahip olacaksınız. Bu ihtiyaçları irdelemek ve diğer kişinin ihtiyaç uçurumunu bilmesini sağlamak –ne olduğu ve ne olabileceği arasındaki uçurum ya da “çünkü” –ilk önemli adımdır.

2. Bir Çözüm Yaratmak ve Seçmek

Genelde siz bir kişiyi ikna etmeye çalıştığınızda, birden fazla olası eylem seçeneği mevcuttur. Dolayısıyla çoğu vakada, diğer kişiyi ihtiyaç uçurumunu kapatmak için yollar irdelemeye dahil etmeyi isteyeceksiniz. Eğer onlar çözümü yaratmak için yardım ederlerse, sizin tek yanlı bir plan yaratmanız ve çözümünüzü onlara “dayatmanıza” kıyasla bunu yerleştirmeye çok daha fazla kendilerini adayacaklardır.

Örneğin, eğer siz bir emlak satış uzmanıysanız, bir ailenin yaşamsal zorunluluklarını karşılayan büyük bir ev bulabilirsiniz. Fakat bu okulların niteliği ya da alışveriş merkezlerine yakınlık açısından onların kriterine uymayabilir. Ya da siz tüm kriterleri karşılayabilirsiniz –okul ve alışveriş yerleri dahil – fakat doğru fiyatı belirleyemezsiniz. Müşterilerinizle işbirliği sayesinde kendi önceliklerini detaylarıyla bildirmelerini bu faktörlerden hangisinin planları için en önemlisi olduğunu söylemelerini sağlayabilirsiniz.

Eğer siz fakir bir mahallede yardım için gönüllü toplamaya

çalışıyorsanız ve zaten bununla ilgilendiğini gösteren biriyle konuşuyorsanız, bu kişiye ne yapması gerektiğini *söylemeyin*. Bunun yerine, en rahat neleri yapabileceğini ve hangi eylemlerin en büyük farkı yaratacağını hissettiğini kendisine sorun. Çocuklara okumayı öğrenmelerinde yardım etmek mi? Kırık camların onarılması mı? Risk altındaki insanlar için aşı sağlamak mı?

Bu şekilde, karşılıklı saygı ve güvenin oluşmasına yardım edeceksiniz. Yönetim yazarı ve konuşmacı Gordon Shea güvenin, “yaşamın düzenlenmesinde mucizevi unsur” –sürtünmeyi azaltan bir yağlandırıcı, dağınık kısımları birleştiren birleştirici bir öge, hareketi kolaylaştıran bir katalizör” olduğunu belirtiyor.

Burada önemli olan başkalarına sanki buna zorlandıklarını ya da manipüle edildiklerini hissetmelerine meydan vermeden söz konusu çözümde bir payları olduğunu hissettirmeyi istiyorsunuz. Birini sizin önerilerinizi izlemeye zorlamak kısa vadede istediğinizi elde etmenizi sağlayabilir. Fakat uzun vadede kaybedersiniz.

3.Bir Eylem Planına Adanın

Eğer sizinkisi basit bir satışsa ya da diğer bir ikna etme hareketiyse, eğer bir evet ya da hayır gerekli olan her şeyse eylem hemen zorunludur. Fakat aradığınız şey birkaç aşama ya da adımı gerektiriyorsa, nasıl bir yol izleyeceğiniz hakkında bir karara varmalısınız.

Doktorlar, örneğin, sıklıkla hastaların iyileşmediğini çünkü verilen reçeteleri tam olarak izlemediklerinden yakını. Hasta biraz daha iyi hissettiğinde, örneğin, ilaç almayı kesebilir. Doktor hastanın tedavisinden sorumlu olmasına rağmen, hasta tek yanlı davranır ve sonra doktor tedavinin sonuçlanmamasından dolayı suçlanır.

Belki de doktor sorunla ilişkili olarak ilaçların etkisini açıklamak için zaman harcamalıdır. Doktor, boğaz ağrısının semptomları bir antibiyotikle iki günde hafifletilebilir diyebilir, fakat virüsler bundan sonra günlerce kalabilir ve bunlar kontrol edilme-

lidir. Bu süreci anlayan hastalar daha büyük olasılıkla bu plana uyar.

Bu adım sırasında, diğer kişinin bu planın faydalarını açıkça anladığından emin olun. Bu faydaları tekrarlamalarını ve bunu nasıl yapacaklarını tekrarlamalarını sağlayın. Örneğin, müteahhit müşterinin, “eğer şimdi bu yeniden tasarı planına 10.000 dolar harcarsam, zamanı geldiğinde evimin satış değeri artacaktır ve aynı zamanda yılda ısınma maliyetinden 500 dolar ile 700 dolar arasında tasarruf edeceğim” demeye teşvik edebilirdi.

Bu planın tartışılmasındaki bir artı da müşterinin satış zamanının kesinlikle düşünmediği kazançları ortaya koymasıdır. “Eğer yeniden tasarlırsam, aynı zamanda eklenen alanı bir ev ofisi için de kullanabilirim, yani kasabada artık bir yer kiralamam gerekmeyecek ve gelir vergimden de ek bir indirim sağlayabileceğim”

Diğer kişinin önerdiğiniz hareketi benimsediği takdirde ilgili zorunlulukları ve ödülleri anladığını denetlemek de önemlidir. Örneğin,

Eğer birisi kazanç gütmeyen kurulunuzda hizmet etmeyi kabul ettiyse, kendisinden beklenenleri, kaç toplantıya katılacağını, ne kadar fon toplaması gerektiğini ve yönetici başkandan ne kadar işbirliği umabileceğini bildiğinden emin olun.

Şüphesiz, bir eylem planında karşılıklı anlaşma sağlanmadığı takdirde hiçbir şey meydana gelmeyecektir. İkna etme sürecinin bu adımında, müzakere ve uzlaşma yolunda önünüze çıkabilecek dört “P” engelinden söz edebiliriz: **Politika, Erteleme, Kişilik çatışması ve Öncelik**

Politika

Siz “politika” engeline çarptığınızda, anlaşmanın birini bir diğer kişiyle çatışma içine sokacağı anlamına gelir. “Eğer o yeni arabayı satın alırsam eşim beni öldürür.” “Eğer bir çevreyi kurtarın organizasyonuna daha katılırsam, eşim eşyalarımı bahçeye atar”.

Siz işbirliğine adandığınız için, bu tür bir kaygıyı göz ardı etmeyecek ya da bunun sadece görmezden gelinmesini istemeyeceksiniz. Bunun yerine, söz konusu üçüncü şahsın neden böyle hissettiğini bulun. Belki de yeni bilgiyle bu kaygıyı hafifletebilirsiniz.

Siz olası araba alıcısına, "Neden eşinizi buraya Cumartesi bir test sürüşü için getirmiyorsunuz ve onun belirli kaygılarının neler olduğunu görebiliriz" diyebilirsiniz. Olası organizasyon üyesine, "Tüm diğer çevreci gruplardan farklı olarak işte bunalır yapıyoruz. Eşinizin bunu destekleyeceğini düşünüyor musunuz? Anlaşmanın politikayla tıkandığı bir durumda, tek yapabileceğiniz çözümlerin yaratılmasına yardım etmektir.

Erteleme

Diğer kişi, "Bunun hakkında düşünmek için zamana ihtiyacım var" dediğinde, ertelemenin gerçek sebebinin bulmak çok önemlidir. Bu sadece hayır demenin nazik bir yolu olabilir. Ya da söz konusu kişi kesinlikle acele kararlar almaktan kaçınabilir. Ya da gereksindiği tüm bilgilere sahip olmayabilir ve daha fazlasını sorma cesaretini gösteremeyebilir ya da çekinebilir.

İşte açıklayıcı sorular da burada işe yarayabilir. "Herhangi bir şey hakkında karmaşaya mı düştünüz?" "Bu sürece yardım etmek için özellikle ne yapabilirim?" "Sunduğum teklifi bir başkasıyla kıyaslayacak mısınız?" Sorular sormak anlamak için kapıyı açık tutar.

Bu ertelemenin kökeninde kişisel rahatsızlık da olabilir. Sizin öneriniz hakkında herhangi bir şey diğer şahsız rahatsız etmiş olabilir. Belki de bunu kendisi bile tespit edemez. Fakat olasılıkla bu rahatsızlığı riskle ilgilidir. Risk olarak neyi gördüğünü keşfetmek zorundasınız.

Bu tekniklerden biri kendi bakış açılarından olumlu ve olumsuz yönleri sıralamalarıdır. Önerinizin maddi karşılığı olduğu takdirde, para iade teminatını sunabilirsiniz. Eğer bu bir organizas-

yon üyeliğiye, kendisini kesinlikle katılım baskısı olmayan bir toplantıya davet edin. Eğer bir ürünün tanıdık olmaması kendisini rahatsız ediyorsa, kendisini bunu denemeye davet edin.

Diğer kişiye sunduğunuz şey hakkında güven vermek için mümkün olduğunca bilgi sağlayın. Hatta sizinle anlaşmadan önce göz önüne almaları gereken anahtar *faktörleri* bile tanımlamalarına yardım edebilirsiniz.

Siz aynı zamanda, söz konusu kazancın riski fazlasıyla aşlığını göstermek sayesinde –ve bu *çok* önemlidir! —kişisel rahatsızlığı ve ertelemeyi hafifletebilirsiniz. Dolayısıyla BBÇN ya da “Bunda Benim Çıkarım Ne?” faktörünü iyice açıklamayı unutmayın.

KİŞİLİK ÇATIŞMASI

Sizin önerdiğiniz ya da sunduğunuz diğer kişiye olumlu görünse bile, sizi sevmeyebilir. İkiniz arasındaki ilişki ikna sürecinin temelidir. Bu ilişki çöktüğü takdirde, desteklediği her şey de çökebilir.

Bir kişilik çatışmasının en yaygın sebeplerden biri güvenin yıkılmasıdır. Belki de sizin sunduğunuz şey gerçekte diğer kişiyi gönülden cezbetmemiştir. Ya da siz tutmadığınız vaatlerde bulundunuz. Ya da bir şey yanlış gitti ve siz bu sorunu çözmek için teşebbüste bulunmadınız.

Diğer zamanlarda, kişilik çatışması sadece farklı iletişim üsluplarının sonucudur. Bölüm 8 de, birisinin kişisel iletişim üslubunu nasıl tanımlayacağınızı ve buna uyacağınızı derinlemesine inceleyeceğiz.

ÖNCELİKLER

Diğer kişi sizin fikrinizin, ürün ya da davanızın iyi olduğunu düşünebilir fakat kendi en önemli on önceliği arasında değildir. Burada kendinizi iyi tanımak son derece önemlidir. Siz savundu-

ğunu şeye neden değer verdiğinizi iyi telaffuz ettiğiniz ölçüde (yine “çünkü” faktörü), diğer kişiyle bir uyum yakalama şansınız artacaktır.

Diğerlerini ikna etmeye çabaladığınızda, kendi önceliklerinin ne olduğunu –diğer bir deyişle en fazla neye değer verdiklerini ifade etmelerine yardım etmeniz gerekebilir. Daha önce söz ettiğimiz irdeleme aşaması diğer kişinin önceliklerini sorgulamak için en iyi zamandır.

Sonra hem söz konusu fikir, ürün ya da davanın hem içsel değerini hem de kişinin önceliklerine nasıl hizmet ettiğini vurgulayabilirsiniz.

4. Tanımlamak, Düzenlemek ve Sonuçları Ölçmek Sayesinde Başarıyı Sağlamak

Kaliforniya’da Silicon Vadisinde, Amerika’nın teknolojik açıdan en gelişmiş firmalarının rekabet ettiği yerde bir slogan mevcuttur: Siz ölçemediğinizi düzenleyemezsiniz. Bu bilgisayar yöneticileri, bu yüksek teknoloji alanında her şey büyük hızla değişmektedir öyle ki rakamları hızla işlemeniz mutlak biçimde önemlidir demektedir.

Geri kalanımız için de bundan alınacak bir ders mevcuttur. İnsanlarla uzun-vadede etkileşim ve güç sağlamanın gerçek sırrı onların beklentilerini aşmak olsa bile, çoğunlukla ne beklediklerine dair kesin bir fikirleri yoktur. Dolayısıyla ilk önce başarı için kriteri belirlemek hususunda onlara yardım etmeniz gerekir. Mümkün olduğunca bu hedefleri sayısal bağlamda belirleyin –örneğin yatırımın karşılığı ya da bir ürünün yıl bağlamında dayanıklılığı ya da gerekli maksimum bakım tutarı.

İkincisi, beklentilerini düzenlemeleri için onlara yardım etmelisiniz. Eğer çok fazla şey bekliyorsa, başarısız olursunuz; eğer beklentiler fazlasıyla düşükse, herkes bunlara uyabilir. Dolayısıyla bunun sırrı, etkilemeye çalıştığınız kişiye realist miktarlarda beklentiler belirlemesine yardım etmektir.

Nihayet, vaat edilen sonuçları ölçmeniz ve bir sorun çıktığı takdirde elverişli olmanız gerekir. Siz gözünüzü sonuçlardan ayırmamalısınız ve diğer kişiyle bunları nasıl gördüğüne ilişkin danışmalısınız.

Şirketinizin inşa ettirdiği ek odada ilk yağmurlarda sızıntı olduğunda ne olur? Parktaki ağaçları koruması için işe aldığınız yaşlıca bayan bir protestoya katıldığı için hapse girdiğinde ne yaparsınız? Her iki durumda da, orada olmanız, desteklemeniz ve durumu düzeltmek için gerekeni yapmanız gerekir.

Diğer bir deyişle, insanları ikna etmek ve onları etkilemeyi sürdürmekte gerçek zorluk evet demelerinden sonra meydana gelir. Etkilemeyi istediğiniz insanlarla temasta olmayı *sürdürmek* ve onların değerleri, gereksinimleriyle uyumu korumak işte bu dördüncü aşamanın konusudur.

Yeniden Hızlı Bir İnceleme

Dört adımlı ikna etme modelini yeniden inceleyelim. Siz ilk önce söz konusu kişinin gereksinim ve amaçlarını irdelersiniz, açık sorularla birlikte geniş bir resim elde edersiniz ve sonra kapalı sorularla birlikte spesifik olanlara hareket edersiniz. Açıklayıcı, genişletici ve Yeniden yönlendirici soruları kullanırsınız. Siz “ihtiyaç uçurumunu” tanımlamak için çalışırsınız.

Sonra, birlikte, seçenekler yaratırsınız ve çözümler seçersiniz ki bu da ikinci adımdır. Üçüncü adım bir eylem planına adanmaktır ve dördüncü adım ise yakında bulunmak ve izlemek sayesinde uzun vadeli işbirliğini sağlamaktır.

Ve bu arada, şu sözü hatırlayın: *çünkü*. Bizler hepimiz yaptığımız şeyler hakkında sebeplere sahip olmayı isteriz. Siz birini ikna etmeye çalıştığınızda, kendi “çünkü” nüzü –yani, *kendi* değerlerinizi – olduğu kadar onların “çünkü” lerini ya da onları neyin motive ettiğini anlamalısınız.

İKNA ETME GÜCÜNÜZÜ HEMEN KULLANMAYA BAŞLAMAK

İkna etmek başkalarının kendilerinden yapmalarını istediğiniz şeyleri, bunu yapmayı istedikleri için yapmalarını sağlamaya dair çok önemli bir beceridir. Belki bu uslamalama, dil dökmek, açıklamak ya da hatta fırından yeni çıkan sıcak bir tabak brownie yi bile gerektirebilir. Fakat her ne olursa olsun, açıkça ikna etmek olayların meydana gelmesini sağlamak, herhangi bir şeyi A noktasından (sizin fikriniz) B noktasına (bu fikrin gelişmesine diğerlerinin yardım etmesi) taşınması için gerekli olan şeydir.

Fakat, yine, sadece insanlara bu hususta buyruklar vermek bunun meydana gelmesini sağlamayacaktır. Aslında, bu olasılıkla uzun vadede karşıt etkiyi yaratacaktır. “Motivasyon eğitmeni Peter Lowe, “İkna etmenin üç anahtarı: Bağlantı kurmak. Bağlantı kurmak. Bağlantı kurmaktır” diyor.

Bu bağlantıyı kurmak için insanların size güvenmesini sağlayacak ve sizin önderliğinizi izlemenin kendi en iyi çıkarlarına olduğunu kendilerine hissettirecek davranışları geliştirmelisiniz. Öyleyse, aşağıda, ikna etme gücünü artırmak için küçük ve büyük bazı fikirlere yer verildi:

1.Kendinize sorun: Gerçekten ne istiyorum? Kuşkusuz biz hepimiz güvenlik, mutluluk, sağlık, sevgi ve tatmin edici iş istiyoruz. Biraz daha derine inersek, örneğin tanınma, güç, özgürlük ve diğerlerine hizmet etmek gibi daha başka paylaşılan değerler de bulabiliriz.

Fakat size özgü olan nedir? Yalnız sabahın üçünde ne düşünüyorsunuz? Ruhunuzda gerçekten ne yankılanır? Mükemmel bir dünyada ve aile, maddi ya da coğrafi zorunluluklardan serbest olduğunda, en fazla ne yapmak isterdiniz?

Bu soruları kendi en büyük “çünkü” nüzü aramak için bir yöntem bağlamında düşünün.

2. Odağınızı başkalarına yöneltin. Bir akşam William Gladstone ve ertesı akşam Benjamin Disraeli tarafından, 19.yy' ın sonlarında her ikisi de ünlü İngiliz devlet adamları, yemeğe davet edilen genç bir lady hakkında eski bir hikâye anlatılır. "Bay Gladstone'un yanında oturduktan sonra yemek salonunu terk ederken kednisinin İngiltere'nin en zeki kişisi olduğunu düşünüdüm" dedi. "Fakat Disraeli'nin yanında oturduktan sonra, İngiltere'nin en zeki bayanı olduğunu düşünüdüm".

Disraeli kuşkusuz diğer kişiyi, sadece o akşam için olsa bile, evreninin merkezi yapma yeteneğine sahipti. Bunun kurnazlık olduğu düşünülebilir fakat siz başkalarına dikkat göstermeyi uyguladığımızda, bunun her ikiniz için de harikalar yarattığını keşfeceksiniz. Bundan keyif alacaklardır; siz. Ve birlikte çok daha fazlasını başaracaksınız.

Öyleyse, kendinizinkinden önce diğerlerinin gereksinim ve isteklerini düşünmek için bilinçli bir çaba harcayın. Bundan sonra, farklı kişiliklerin özellikle neyi aradıklarını detaylarıyla açıklayacağız. Fakat bu arada, sizi diğer kişiden neyin ayırdığına otomatik olarak odaklanmamaya zihninizi alıştıırın. Daha çok, sizi neyin birleştirdiğini ve bu temel üstünde nasıl kurabileceğinizi tasavvur edin. Çok geçmeden, bu tür bir empati bir alışkanlık olacaktır. Son derece iyi bir alışkanlık.

3. Övmek için hızlı davranın. Bu pek fazla kullanılan eski bir sanattır. Gerçekten iyi, dürüst bir övgü hayran olduğunuz kişiyi takdir ettiğinizi gösterir. Eleştirenler çok olur. Fakat gerçekten bunu hissettiklerinde iyi şeyler söyleyen insanlar nadirdir.

The One minute Manager adlı kitabın ve diğer motivasyon kitaplarının ortak yazarı Ken Blanchard "Feedback, şampiyonların kahvaltısıdır" diyor. İnsanlar nasıl yaptıklarını bilmeyi ister ve buna gereksinim duyar.

Kayda değer olumlu eylem ve tavırları gözden kaçırmaya çalışın. Diğer kişiyi kendisini önemseğiğinize ikna edersiniz ve aynı zamanda kendinizi de buna ikna edersiniz.

4. Başka insanların isimlerini hatırlamaya kendinizi alıştı- tırın.

En güzel ses kendi isminizin konuşulmasıdır denir. Ve başkalarına isimleriyle hitap etmek bağlantı kurmak için ve dolayısıyla ikna etmek için önemli bir ilk adımdır.

Fakat yabancıların isimlerini çoğunlukla tıpkı ışık hızıyla unutmaya eğilimliyiz. Roger Dawson, *13 Secrets of power Persuasion* adlı kitabında bu sorunun üstesinden gelmek için sayısız teknikler sunar. En iyilerinden biri: Yeni bir kişiyle el sıkıştığınızda, göz rengini kaydedin. Bu sizi göz teması yapmaya zorlar ve bir süre sonra, o kişinin ismini kısa vadeli hafızanızda depolamak için beyninize de bir işaret gönderir. Bu ismi bundan sonra hemen kullanın ve bunu anımsayacaksınız. Deneyin!

5. Başkalarına yetki verin. İkna etme yeteneğine sahip kişiler başkalarının yeteneklerini takdir ettiklerine dair sözlü ya da sözsüz mesaj iletirler. Örneğin, Minnesota Mining&Manufacturing (3M), yılda 15 milyarlık bir şirket yaptığı yeniliklerle ünlendi, teknik şahısların zamanlarının yüzde 15'ini kendi seçtikleri projelerde geçirmelerini teşvik eder. Aynı zamanda işçilerine prototipleri ödemek ya da fikirlerini test etmek için 50.000 dolara kadar bağışta bulunur ve işçilerinin yeni bir ürünü geliştirmek ve pazarlamak amacıyla kendi aralarında şirketler kurmasına da izin verir. Firmada, videokaset, Scotch tape, post-it notlar ve gerçek anlamıyla on binlerce diğer ürünler icat edildiğinde, liderler hâlâ yarım yüzyıl boyunca bunun efsanevi lideri William McKnight'ın ilkelere ifade eder ve bunu izlerler: "Herkesi bir fikirle dinle"... "Deneyisel karalamayı teşvik et"...ve "Eğer insanların çevresine kafesler özersen, koyun elde edersin, insanlara ihtiyaç duydukları alanı tanı".

6 Olumlu duygular uyandırmaya çalışın. İkna etme becerisine sahip liderler genelde dramadan yararlanır ya da olumlu duyguları uyandırmaya yönelir. Dolayısıyla, örneğin iyi yapılan

bir işi vurgulamak için kişinin omzuna hafifçe dokunmak gibi hoş bir davranışı deneyin. YA da iyi işlerin halkın önünde kaydedileceği bir ödül töreni düzenleyin. Ya da kısa bir takdir notu yazın. Diğer bir deyişle, iyi ve beklenmedik bir şey yapın.

Olumlu duyguları uyandırmanın bir diğer yolu ise işleri heyecan verici yapmaya çalışmak sayesinde gerçekleşir. Coşkulu olun. İş anlatın. Bunun önemini vurgulayın. Hikaye ve mecazları kullanın ki bunlar çoğunlukla sadece mantık ya da istatistik ya da görevden daha fazla motivasyon sağlar.

7. Dinleyicinizden ipucu alın. Kimi ikna etmeye çalıştığınızı ve onların mesajları alması için en rahat yolun ne olduğunu düşünün.

The Seven Secrets of influence yazarı Elaina Zuker, büyük bir derginin editörünü Zuker'in bazı audio kasetlerini dergi okuyucuları için eğitsel bir araç olarak kullanmaya ikna etmesinden söz ediyor. Kasetleri kendisine göndermiş fakat haftalarca bir yanıt alamamıştı.

Editör daha sonra Zuker'in kasetlerin yazılı özetlerini gönderip gönderemeyeceğini sordu. İlk önce, Zuker hafifçe buna karşılık çıktı ve editöre zaten kasetlere sahip olduğunu söyledi –tek yapması gereken bunları dinlemesiydi. *Nihayet* Zuker, sorunu çözdüğünü belirtiyor. Dergi editörü için bir şeyi dinlemektense okumak daha kolaydı. Diğer bir deyişle, bunları yazılı görmeliydi.

Zuker kasetin özetlerini gönderdi ve iki gün içinde görüşmeye gitti. Zuker “Bu benim için büyük bir ders oldu” diye yazıyor. “Sunduğum içerikte yanlış olan hiçbir şey yoktu. Audio formu sadece görsel bir kişiyle görüştüğünüzde kullanılacak yanlış bir yöntemdi. “

Bölüm 8 de, farklı kişilik tarzlarının genelde nasıl malzeme-yi farklı biçimlerde almayı tercih ettiğini göstereceğim. Bu ayrıca mesajınızı alıcıya göre uydurmanıza yardım edecektir.

8. Mizah duygunuzu geliştirin. Son derece ikna edici Baş-

kan Ronald Reagan vurulduktan sonra ameliyat odasına taşınırken , “Umarım doktor bir Cumhuriyetçidir” derken kendi kendine gülmüştür. Bizler hepimiz bir kriz anında bu denli soğukkanlı olmayabiliriz fakat hepimiz kendimizi fazla ciddiye almayarak bundan yararlanabiliriz.

Mizah hem ileten hem de bunu alan kişi için sonsuz biçimde değişken niteliklidir. Örneğin, The Three Stooges ‘dan Mort Sahl’a farklı komikleri ya da Shriners ve antroploglar kadar farklı dinleyicileri düşünün.

Mizah duygunuzu iyileştirmek için size önerilerim: *İlki*, mizah hususunda güçlü yönünüzü bulun. Size dürüst davranacak bir dostunuza bunu sorun. *İkincisi*, dinleyicinizi arayın. Bunların kim olduğunu bulun, nelere güldüklerini önceden bulun. *Üçüncüsü*, zamanlama hususunda çalışın. Aile, dostlar ve iş arkadaşlarınızla en iyi örnekleri deneyin.

Dördüncüsü eğer mizah daha önce repertuarınızda yer almamışsa, ağır ağır ilerleyin. Mizahı nadiren kullanmak, bir palyaço ya da duyarsız biri olarak anılmaktan daha iyidir.

Beşincisi mizah anlayışınızı konuşmanıza dağıtın sadece başında ve sonunda bunu kullanmayın. Altıncısı, bunu konuya uygun kılın, sadece gülmek için konuşmanıza yapıştırdığınız komik bir cümleden ibaret kalmasın. Ve *sonuncusu*, en iyi hikâyelerden bazılarının kendi hakkınızda anlattıklarınız olduğunu anımsayın. Biraz hafifçe kendini-küçümseme dinleyicilerinizin sizinle rahat hissetmesine büyük katkıda bulunabilir.

Bu tür konuşmada destekler diğer kişi ya da grubun ikna olmasını kolaylaştırmanın yanında her iki tarafın da kendi bakış açısını korumasına yardım eder. Mizah buzları kırmanın yanı sıra, eğer güç bir konu işleniyorsa, bu aynı zamanda onurun ortaya konması, nihai zafere olan kolektif inancınızın bildirilmesi de olabilir.

9. Daha iyi soru sormaya çabalayın. Çoğumuz soru sorarken dikkatsiz davranırız. Belki bir tanıdığımız bize tuhaf ya da

zor bir olaydan söz etti ve biz bunu sadece, “Bu önemli bir şey değil mi?” diye yanıtlarız.

Evet, bu kuşkusuz *bir şeydi* –ve aynı zamanda önemli bir şey yoksa bu kişi bize bundan söz etmezdi. Konuyu irdeleyip, şunları sorabilirdik, “Bu size neler hissettiriyor?” ya da “Hiç bunun gibi bir şey deneyimlediniz mi?” ya da “bu gelecekte nasıl daha farklı biçimde ele alınabilir?” ya da “Bundan ne ders çıkarabileceğimizi merak ediyorum?”

Sonra konuşma ve bağlantı kurmak için bir zemine sahip olurdunuz, kendisini –ve olasılıkla kendinizi- daha iyi hissettirmeyi deneyebilirdiniz.

10. Bakış açınızı koruyun. Evet, ikna etmek karizmanın önemli bir parçasıdır. Evet, ortaya sürdüğünüz hususlar hakkında kendinizi güçlü hissedersiniz. Evet, siz mümkün olduğunca açık bir insansınız. Ve evet siz dört adım sürecini uyguluyorsunuz.

Fakat siz eğer bugün izinsiz bahse girmenin kötülüğü ya da çevreciliğin faziletleri hakkında birini ikna edemezseniz de dünya dönmeye devam edecektir.

Bakış açınızın inkâr edilemez doğruluğuna rağmen, hafifleyin. Yarın başka bir gündür –ve ikna etmek için bir başka fırsattır.

BÖLÜM 7

MEKAN VE ZAMANI KENDİ AVANTAJINIZA KULLANMAK

İnsanlar, ister mekân ister zamandan konuşalım, karada yaşayan yaratıklardır. Hemen hemen her gün, siz ve ben bu iki sözsüz güçlü iletişim araçlarının nasıl kullanıldığından etkileniriz.

Örneğin:

İki günlük bir seminerin ikinci günüdür ve siz kalabalık koltuklarıyla birlikte konferans salonuna yürürsünüz ve birisi *sizin* daha dün oturduğunuz koltuğunuza oturmaya cüret etmiştir! Kuşkusuz o koltukta hiçbir hak iddia edemeyeceğinizi bilirsiniz. Ve ayrıca kimin nerede oturduğuyla kim ilgilenir? Bundan bir hafta sonra kimin nerede oturduğu bir yana konuyu anımsamakta zorlanacaksınız. Fakat yine de, birinin “sizin” koltuğunuzu aldığına dair hafif bir acı hissedersiniz!

Ya da siz tam zamanında öğleden sonra 2:45 doktor randevusu için gidirsiniz. Fakat on beş dakika bo-

yunca eski dergileri karıştırdıktan sonra saate oakmaya başlar ve bu doktorun gelirini artırmak için hastalara kasten birbirine çok yakın randevu verdiği hakkında olumsuz düşüncelere dalarsınız. Sizin bir işiniz olduğunu bilmiyor mu? Kendi kendinize, ya kendisinden size kaybettirdiği zamana karşılık ücretinden kesinti yapmayı isterseniz ne olurdu diye düşünürsünüz.

Ya da siz filme erken gelirsiniz, patlamış mısır ve sodaları alıp tiyatronun ortasında orta koltuklardan bir kaçına yerleşirsiniz. Işıklar söndüğünde ve reklâmlar başladığında, eşiniz dışarı çıkmak zorunda kalır. Boş koltuğun üstüne bir eşyanızı koyar ve rastgele kolunuzu buna dayarsınız öyle ki koltuğun boş olmadığına dair herhangi bir yanlışlığı olmasın. Fakat bu geç kalan bir düzine kişinin bunu sormasını engellemez, “Bu koltuk dolu mu?” Ahhh! Şüphesiz evet. Tam ortada iyi bir koltuğun şimdiye dek tutulmayacağını mı düşünüyorlar? Ve onlar işaretleri okuyamıyorlar mı? Ve onlar kim olduklarını sanıyor, bu kadar geç gelip herkesi rahatsız ediyorlar?

Mekân ve zamanın kullanımı gerçekten de önemli işaretler gönderir. Bu bölümde, mesajınızı nasıl daha ustaca iletceğinizi ve diğerlerinin gönderdiği işaretleri nasıl anlayacağınızı öğreneceksiniz. Mekân ve zamanın bazen kesilen iletişimi yeniden düzenlemek için nasıl kullanılacağınıza göreceğiz –aynı zamanda başkalarına en büyük rahatı sağlarken kendinize en büyük avantajı nasıl yaratacağınızı göreceğiz.

Örneğin, siz başkalarının fiziksel rahatlık alanını çiğnerse-
niz, örneğin onlara çok fazla yakın durarak ya da yanlış yerde oturarak ya da yapmamanız gerektiğini düşündüklerinde onlara dokunarak, onları rahatsız edebilir ve gerginliğe yol açabilirsiniz.

Benzer biçimde, bir diğerk kişinin zaman duygusunu çığnerseniz – örneğın çok fazla geç ya da çok fazla erken olmak sayesinde ya da çok erken terk ederek ya da çok uzun kalarak, sonuçları olumsuz biçimde etkileyebilirsiniz.

Buna karşılık, karizmanızı esnek kalarak ve diğerklerinin zaman ve mekânsal gereksinimlerinin farkında olarak vurgulayabilirsiniz. Ofisinize girdiklerinde birinin nerede oturacağına karar vererek örneğın ve görüşmenizi rahatsız edebilecek unsurları sınırlayarak, aktif olarak bir üslup oluşturabilir ve bir mesaj iletebilirsiniz. Ve zaten öğrendiğınız gibi, ilettiğınız mesaj karizmanızla yakından ilgilidir.

HIZLI TEST: MEKÂN VE ZAMAN KULLANIMINIZ

Aşağıdaki her önerme çifti için iki alternatif arasında (A) ve (B), her birinin sizin özelliğınızı nasıl yansıttığına dayanarak üç puan dağıtın. Bazı çiftlerin her ikisi de sizin için eşit derecede doğru görünse bile, çoğunlukla davranışınızı daha fazla temsil eden alternatiffe daha fazla puan verin.

Örneğın:

- Eğer A sizi son derece yansıtıyorsa ve B yansıtıyorsa, A'nın yanına "3" yazın ve B' nin yanına da "0" yazın.
- Eğer A, B' den daha fazla sizi yansıtıyorsa, A' nın yanına "2" yazın ve B' nin yanına da "1" yazın.
- Eğer B sizi son derece yansıtıyorsa ve A yansıtıyorsa, B' nin yanına "3" yazın ve A' nın yanına da "0" yazın.

.... vs.

1 A- Ben dakikliğimle iyi tanınırım

1 B- Ben bazen geç kalırım fakat genelde bunun için iyi bir sebebe sahibim

2 A- Misafirler ofisime geldiğinde konuşmanın yapısına bağlı olarak onların ve benim nerde oturacağımızı seçerim.

2 B- Nerede oturduğumuzun ne söylediklerimize kıyasla fazla önemli olduğunu sanmıyorum

3 A- Eğer çalışma saatlerimi nasıl harcadığıma dair bir çizelge tutsam olasılıkla bunun en büyük kısmını amaçlarımı ilerletecek verimli işler oluştururdu.

3 B- Eğer bu tür bir çizelge hazırlasaydım en büyük kısmını olasılıkla her yoğun insanın gününü zorunlu olarak tüketen “gereksiz” işler olurdu.

4 A- Yabancılarla birlikte bir ortama girdiğimde hemen birisinin yanına oturmaya ve onunla konuşmaya başlamaya meyilli olurum.

4 B- Tanıdık olmayan bir ortama girdiğimde durumu gözleyene dek ilk başta yalnız ayakta durmayı ya da oturmayı tercih ederim.

5 A- Ofisimde insanlarla karşılaştığımda genelde telefon görüşmelerini, elektronik postaları bekletir ve tüm dikkatimi misafirime veririm.

5 B- Misafirlerim olduğunda, özellikle rutin olanları, çoğunlukla aynı zamanda eldeki bazı kolay işlere de bakarak verimliliğimi artırırım.

6 A- Eğer en iyi izlenimi yaratacakşam masam ve ofisimin düzenli görünmesi gerektiğini düşünürüm

6 B- ofisim ya da masamın nasıl görüdüğüyle değil de işimin niteliğiyle değerlendirilmeyi isterim.

7 A- Eğer gecikirsem, bunun nedenini açıklamayı önemserim.

7 B- insanlar sonuçlarla ilgilenir özürlerle değil. Dolayısıyla sadece işime başlamayı tercih ederim

8 A- Eğer bir başkasının ofisini ziyaret edersem, bildirilmeden ya da davet edilmeden içeri girmem

8 B- Eğer iyi işleyen ilişkiler söz konusuysa kimin nereye davet edildiği hakkında pek az endişe olmalıdır.

9 A- Bir görüşme mekânı fiziksel ve psikolojik olarak herkes için neyin rahat olduğu gözetilerek seçilmelidir.

9 B- İyi görüşmeler mekânlara değil ajandalara dayanır.

10 A- Eğer konuştuğum kişi oturuyorsa ya da önemli ölçüde benden kısaya göz seviyesi temasını korumaya çalışırım.

10 B- Bazı insanlar uzun bazısı kısa boyludur bazısı oturur bazısı ayakta durur. Diyaloğun içeriği ve niteliği iyi olduğu müddetçe bunu kim önemser?
Puanlama

Lütfen “A” başlığı altındaki puanlarınızı toplayın ve buraya yazın: _____

Lütfen “B” başlığı altındaki puanlarınızı toplayın ve buraya yazın: _____

Şimdi bu bölümde aldığınız puanlara bir göz atalım. Eğer “A” puanınız “B” puanınızdan önemli ölçüde artması karizmanız bu yönüyle oldukça güçlü görünüyor. “A” puanlarınız arttığı ölçüde mekân ve zamanı yönetme hususunda güçlü olursunuz.

Buna karşılık eğer “B” puanınız “A” puanına yaklaşıyorsa, bir iyileşme fırsatını belirlemiş olabilirsiniz. Ve “B” puanınızın “A” dan daha yüksek olması bu bölümde çok çalışmanız gerektiğini gösterir.

MEKÂNI KENDİ AVANTAJINIZA KULLANMAK

İnsanlar kendi kişisel alanlarına ve özellerine değer verir. Bir keresinde konuştuğum bir kişinin ileriye ufak bir adım attığımda kendisinin geriye bir adım attığını fark ettim. Sonra kendisine omzuna dokunma hatasını yaptım. Donup kaldı ve elime baktı. Rahatlamak için gereksindiği alanın benimkinden çok daha geniş olduğunu anladım.

Antroplog Edward T.Hall, insanların doğal olarak koruduğu alansal ayırım incelemesini tanımlamak için proksemiks terimini kullandı. Siz başkalarıyla iletişim kurarken mekânı kendi avantajınıza ya da dezavantajınıza kullanabilirsiniz. Bundan en iyi biçimde yararlanmanıza yardım etmek için *alan*, *çevre* ve *kişiler arası alanın* dört bölgesine bir göz atalım.

Alan

Diğer insanların alanlarına bağlı olduklarını anlamak onların saygısını kazanmanıza yardım edecektir. Diğerlerinin kendi alanları bağlamında neyi tanımladıklarının bilincine vardığınızda, onlara bir kontrol duygusunu verirsiniz. Onların sınırlarını çiğnemek ise öfkeye yol açacaktır oysa onlara saygı göstermek size puan kazandıracaktır.

Açık bir örnek: Bir iş arkadaşınızın ofisinin kapısı kapalıdır ve siz kapıyı vurmadan içeri girersiniz. Gerginlik yükselir ve size olan güveni –ve olasılıkla savunduğunuz şeye karşı coşkusu da – düşer. Aslında, incelemeler siz bir kişiyle konuştuğunuzda istemeyerek kendi kişisel alanını çiğnediğinizde size direkt olarak bir şey söylemeyebilir fakat içsel olarak kendisi öyle çok hüsrana uğrayabilir ki söylediğiniz bir tek kelimeyi bile duymaz.

Benzer tepkiler siz iş arkadaşınızın koltuğunda oturduğunuzda, izinsiz kalemını kullandığınızda ya da gelecek bir randevu ta-

rihine bakmak için kendi kişisel ajandasına baktığınızda da meydana gelebilir. Çocuklarınızın odasına izinsiz girdiğinizde de buna benzer tepkilerle karşılaşabilirsiniz. Dolayısıyla siz birisiyle bir bağlantı kurmaya çalıştığınızda, patron olsanız bile onun alanını çiğnemeyin.

Güven bir kişinin alanına saygı göstermeye ev karşılıklı saygıyı geliştirmeye dayanır. Öyleyse güveni artırmak için, acele sıradan bir görüşme için olsa bile, bir iş arkadaşınızın ofisine girmeden önce kapıyı çalma alışkanlığını geliştirin. Benzer biçim eğer görüşme birkaç dakika sürecekse iş arkadaşınızın size nereye oturacağınızı göstererek ve ofisinin kapısının kapalı mı yoksa açık mı kalması gerektiğini belirleyerek size yol göstermesine izin verin.

Çevre

Mimarlar bir çevredeki tasarım, renk ve eşya yerleşiminin iletişime ters olabileceği ya da bunu engelleyebileceğinin zaten farkındadır. Dr. Anthony Athos, *Interpersonal Behavior* adlı eserinde iş ortamlarında mekânın kullanımına dair birkaç yaygın olarak kabul edilen kuralları tanımladı. Siz ya da ben bu kuralların hepsiyle aynı fikirde olmayabiliriz. Fakat bunların farkında olmak iletişimlerinize güç ve açıklık kazandırabilir.

1.DAHA FAZLA DAHA AZDAN İYİDİR

Mekân sınırlı bir kaynaktır, dolayısıyla insanlar kişisel bağlamda benimsedikleri alan ölçüsünde, kendilerine değer ve önem atfedilir. Normalde, öyleyse, kişi bir organizasyonda ilerlediği ölçüde ofisinin büyüklüğü de artar.

Ayrıca pencereler de daha büyük alan yanılsamasını sağladığı için, genelde yüksek statülü şahısların daha güzel manzaralı daha büyük ofislerde çalıştığını görürsünüz öte yandan daha düşük statülü işçiler arzu edilen manzaradan yoksun ofis içlerinde çalışır.

Bu sizin için ne demektir? Eğer daha büyük ofisteyseniz in-

sanlar otomatik olarak sizin daha üstün bir mevkide olduğunuzu düşünür. Bu siz örneğin bir müzakere gibi potansiyel bir muhalif ilişkide bir rakiple görüşüyorsanız bu bir artı olabilir. Fakat bu tıpkı daha yaygın olduğu gibi, bir iş arkadaşınızla kritik bir görüşmede güveni geliştirmeyi amaçlıyorsanız onun kendi ofisinde görüşmeyi isteyebilirsiniz ya da belki kendi ofis mobilyanızı daha samimi bir alanı çağrıştıracak biçimde, tıpkı aşağıda açıklayacağım gibi, düzenleyebilirsiniz.

2. ÖZEL KAMUSAL OLANDAN DAHA İYİDİR

Statüyü iletmenin bir diğer yolu da başkalarının görüşü ve sesine kapalı olabilen kişisel alana sahip olmak sayesinde gerçekleşir. Çoğu organizasyonda, açık, kamusal bir alandan özel bir ofise taşınmak artan önemin bir işaretidir.

Ofisler taşınamaz sınırlarla birlikte örneğin “sabit özellikler” başlığı altında toplanan duvarlar ve kapılarla birlikte alanlardır. Fakat aynı zamanda “yarı sabit özelliklerle” birlikte alanı kısımlara bölebilirsiniz.

Örneğin sekreterler genelde ortak bir “havza” alana yerleştirilir. Fakat yönetici sekreterler çoğunlukla kısımlarla ayrılan ve kendilerine bir tür özellik sağlayan sabit özellikli alanlara sahiptir. Sekreterlerin yöneticisi olasılıkla bir kapı ve diğer sabit özelliklerle birlikte özel bir ofiste çalışır.

Siz özel bir alana sahip olduğunuzda, konu duyarlı olmasa bile, alt kademe çalışanları bir kapalı kapı toplantısına davet ederek statü vermeyi seçebilirsiniz. Böylece, işçi olasılıkla imtiyazlı olarak görülecektir çünkü başaklarına elverişli olmayan önemli bilgiye erişim sağlayabilir.

3. DAHA YÜKSEK DAHA DÜŞÜKTEN İYİDİR

Yönetim ofisleri genelde üst katlarda yer alır oysa çalışma alanları alt katlardadır. Dolayısıyla, diğerlerine kıyasla daha yüksek alanlarda çalışmak çoğunlukla daha yüksek bir statü işaretidir.

Dolayısıyla siz daha üst bir katta bulunuyorsanız ve yetkiyi yansıtmayı tercih ediyorsanız diğerlerini kendi mekânınıza davet edebilirsiniz. Fakat daha olağan bir çevrede güven ve resmiyetsizliği kurmayı arzu ediyorsanız onlarla kendi ofislerinde görüşebilir ya da daha alt bir katta bir konferans salonunda buluşabilirsiniz.

Buna rağmen bu kesin çizilmiş bir kural değildir. *What They Didn't Teach You at Harvard Business School* ve diğer kitapların yazarı Mark McCormack, her zaman kendi mekânınızda buluşmayı önerir. İlk önce, orada daha afzal kontrole sahip olduğunuzu belirtir. İkincisi, orada görüşmek diğer şahıslar tarafından hassas bir "istila" duygusunu beraberinde getirir. McCormack, "Sadece nazik olmak ve diğer kişiyi rahat hissettirmek sayesinde, o gerilimi dağıtabilir ve hatta görüşme daha başlamadan belirli bir güven ve inancı kazanabilirsiniz.

Ayrıca, oturduklarında diğerlerinin üstünde ayakta durduğunuzda, onların üstünde konuşuyorsunuz izlenimini uyandırabilirsiniz. Aynı şey siz diğer kişiden daha uzun boylu olduğunuzda da doğrudur. Genelde, öyleyse, ilişki kurmak için yaklaşık aynı göz seviyesinde iletişim kurmaya çalışmak en iyisidir.

4. BÜYÜK VE PAHALI UFAK VE UCUZDAN DAHA İYİDİR

Bir alandaki eşyaların büyüklüğü ve kıymeti de bir mesaj iletir ve diğerlerini olumlu ya da olumsuz etkileyebilir. Genelde, üst düzey yöneticiler ufak yat büyüklüğünde masalara ve duvarlarda orijinal sanat eserlerine sahip olabilir öte yandan işçilerin çalıştığı yerde posterler yeterli olur. Benzer biçimde, şirket başkan için lüks bir araba kiralayabilir oysa daha alt kademe çalışanlara iş amaçlı ekonomik modeller sunulur.

Yine, teçizatınızı seçerken dışarıya olumlu ya da olumsuz bir mesaj iletirsiniz. Bu durumda eğer saygı görmek önemliyse, daha büyük ve daha pahalı nesnelere bunun bir yolu olabilir. Fakat örneğin şirket zor günler yaşıyorsa ve siz abartılı bir imajı yansı-

mayı arzuluyorsanız, bu tür bir tavır geri tepebilir.

Bir firma, şirket en kötü ekonomik bir düşüşü yaşadığı sırada yönetim salonunu yeniden döşemek için yaklaşık 1 milyon dolar harcadı. Bu zengin yönetim ofisleri bunları “sahip olanlar” ve “sahip olmayanlar” arasındaki ayırımın bir sembolü olarak gören bazı işçilerde burukluğa neden oldu.

Öyleyse burada önemli olan bazı durumlarda büyük ve pahalı olan hayranlık uyandırıcı sınıf ve sofistike niteliği çağrıştırır özellikle tüm ayda çoğu işçiler başarı duygusunu yaşıyorsa. Fakat başka zamanlar ve başka şirket kültürler mevcuttur ki fazlasıyla materyalist olduğunuz izlenimini vermeyi istemezsiniz.

5.YAKIN UZAKTAN DAHA İYİDİR

Size üst düzey yöneticinin yakınında bir alan tahsis edilmesi genelde bir statü göstergesidir çünkü eğer başka bir neden yoksa bu daha fazla görülmeyi ve fark edilme fırsatını sağlar. Fakat bu lütfun öteki yüzü de bu tür bir denetimin fazladan baskı oluşmasıdır.

Bir diğer örnek de park alanlarının tahsis edilme biçimidir. En düşük düzey işçiler kendilerine tahsis edilen bir park alanı dahi bulamayabilir oysa üst düzey yöneticiler ön kapiya yakın kişisel özel alanlara sahip olabilir.

Yine, siz bir resmiyetsizlik ve eşitlik imajını arıyorsanız, bu tür alansal işaretlere önem vermezseniz. Öte yandan, bu tür göstergeleri başlıca karar veren şahıslar için ek saygı ve statü çağrıştırmak böylece diğerlerini bu düzeylere gelmek için motive etmek amacıyla kullanabilirsiniz.

ALANIN OLUMLU KULLANILMASI

Tüm bunları bilerek alanı ilişki kurmak için nasıl kullanabilirsiniz? Pekiyi, gördüğümüz gibi, görüşmeleri katılımcılara rahatlık ve önemli oldukları duygusunu veren yerlerde düzenleye-

bilirsiniz. Örneğin Pazarlama Departmanı ile Üretim Departmanı yöneticilerinin görüşeceklerini farz edelim. Nötr bir mekân – bir diğer kattaki bir konferans salonu, örneğin – alansal sorunlardan sakınmak için en iyi çözüm olabilir. Aynı zamanda esnek mobilyalar da katılımcıların kendi yarı sabit alanlarını belirlemesi açısından teşvik edilmelidir.

Alan hakkında diğer görüşme ipuçları:

- o Eğer bir görüşme yüz yüze yapılacaksa, yine, rahat bir mekân sayesinde samimiyetin sağlanmasına yardım edilmelidir. Bu resmi olmayan üst düzey, alt düzey görüşmesiye, bu hatta alt düzey yetkilinin ofisinde bile yapılabilir.
- o İki kişi kendilerini rahat hissettikleri bir konuda –hem bir-birleriyle hem konuyla sıradan bir görüşme yapacaksa, bir köşeden-köşeye oturma düzeni (birbirine doğru açılarda) çoğunlukla tercih edilir. Bu sınırsız göz teması ve diğer örneğin hareketler gibi sözlü olmayan işaretlerin maksimum kullanımına izin verir.
- o Daha çok resmi ve rekabete dayanan durumlar –örneğin müzakere, bir cezayı verilmesi ya da bir uygunluk raporunun sunulması –olasılıkla masa/karşısı düzenini çağırır. Bu bir engelin güvenliğini sağlar ve sözlü olmayan ipuçlarının yakından düzenlenmesini sağlar.

Kişilerarası Alanın Dört Bölgesi

İletişim kurduğumuz diğer bir yol ise çevremizdeki havasal alanı nasıl kullandığımıza dayanır. Bunun bizim kişisel alnımız olduğunu varsayarsanız, tıpkı özel bir “hava kabarcığı” gibi ve diğerlerinin davet edilmedikçe buna girmelerini hor karşılayabiliriz. Örneğin, bir uçakta ya da bir sinema salonunda hiç bir yabancıyla yanına oturdunuz mu ve kolunuzu aradaki tek dirseğe dayamaya

çalıştınız mı? Ya da bir asansörde bir yabancı çok yakınınızda durduğunda rahatsız oldunuz mu?

Bu özel alanın büyüklüğü kültürden kültüre, cinsiyetten cinsiyete ve bir kişilik tarzından diğerine (sonraki bir bölümde bunu tartışacağız) . Fakat mesafe ve dokunmayı içeren genel rehber unsurlar mevcuttur ve bunları anlamak karizmanızı artıracaktır.

Örneğin, araştırmalar yetişkin Amerikalıların dört temel etki-leşim bölgelerine sahip olduğunu ortaya koydu:

Samimi Bölge: güncel temastan yaklaşık iki metre uzaklığa

Bu dokunma seviyesidir, örneğin sarıldığınızda, birinin sırtını sıvazladığınızda, bir arkadaşınızın omzunuzda ağlamasına izin verdiğinizde ya da birinin omzundan bakarak bir raporu okuduğunuzda bundan yararlanabilirsiniz.

Kişisel Bölge: 60 cm'den 120 cm'e

Bunu özel olması amaçlanan örneğin bir sırrı paylaşmak gibi görüşmeler için kullanırız.

Sosyal Bölge: 120 cm'den 360 cm'e

Bu başkalarının sizi duymasını kaale almıyorsanız rahattır, örneğin bir satış sunumu ya da çok kısa sıradan bir görüşme

Kamusal Bölge: 360 cm'den fazla

Bu mesafe bir grup önünde konuşurken resmiyeti ve kontrolü yerleştirmek için kullanılır. Konuşmacıların bu otoriteyi korumak istediğinde (örneğin bir basın toplantısında) genelde sahnenin ardında

ve direkt grubun önünde durduklarını unutmayın. Fakat eğer açık, resmi olamayan bir diyalogu kurmak istiyorlarsa (örneğin bir eğitmen ya da motivasyon konuşmacısı ya da bir patronun arkadaşlık iletmeye çalışması gibi), genelde sahneden uzaklaşacak ve hatta bazen dinleyicilerin arasına karışacaklardır.

Bu farklı bölgelere giren insanlar hakkında nasıl hissettiğiniz sizin kim olduğunuza ve onların kim olduğuna dayanır. Bir konuşma sırasında bir iş tanıdığınız kendi Samimi ya da Kişisel Bölgenize girerse rahatsız hissedebilir ve bundan hoşlanmayabilirsiniz. Fakat eğer bu kişi eşinizse, olasılıkla iyi hissedersiniz.

Yönetici/işçi ilişkileri genelde 120 cm ile 360 cm Sosyal Bölgede başlar, fakat bunlar çoğunlukla zaman geçtikçe ve güven oluştuğunda Kişisel Bölgeye taşınır.

Güçlü etkili kişilerden daha uzakta durmaya ilişkin doğal bir eğilim mevcuttur. Bir dahaki sefere büyük bir şirket toplantısında olduğunuzda gözlemleyin ve olasılıkla alt düzeydekilerin üst düzeydekilerden birbirlerine olan mesafeye kıyasla daha uzak durduklarını fark edeceksiniz. Bu *sizin* de başınıza gelmeye başladığında, doğru bir şey yaptığınızı bileceksiniz!

CİNSİYETİN ROLÜ

Cinsiyet de aynı zamanda bunda rol oynar. Çoğumuz –ki şaşırtıcı değildir karşı cinsten kişilere kendi cinsimize olduğundan daha yakın olmayı severiz. Fakat kadınlar diğer erkeklerle konuştuğunda erkeklere kıyasla birbirleri arasında daha az alan tanıma-ya yetkindir.

Araştırmalar erkek işçilerin bayan müfettişlerin erkek müfettişlere kıyasla kendilerine daha yakın durmasına izin verdiğini gösteriyor. Fakat bayan işçiler, ister kadın ister erkek olsun kendileri ve müfettişleri arasındaki mesafede hiçbir fark sergilemez.

İş sahasında dokunmanın işlevi giderek duygu yüklü olmaktadır. Dokunmak iş arkadaşlarımıza iletmek istediklerimizi dostluk, teselli ya da coşkuyu büyük ölçüde desteklerken bu kolaylıkla yanlış bir işaret olarak da algılanabilir ve cinsel taciz olarak da yorumlanabilir.

Ve sadece erkeklerin kadınlara dokunması yanlış anlamalara yol açmaz. Bir yönetici genç bir bayan çalışanı – görünürde dokunmanın kural olduğu geniş, sevecen bir aileden geliyordu işe başladığı ilk günden beri iş arkadaşlarını hatta patronlarını bile rutin olarak kucaklamasını yasaklamak zorunda kaldı. Her iki cinsiyetten de işçiler bundan şikâyetçi oldu ve yönetici de kibarca kendisinden bunu yapmamasını istedi; bu genç bayan diğerlerini rahatsız ettiğinden tamamen habersiz görünüyordu.

KÜLTÜREL FARKLAR

Kültürel farkla genelde dokunmayla ilgili gündeme gelir. İnsanlar genelde iki büyük kategoride sınıflandırılabilir: “temasa eğilimli” ve “temasa eğilimli olmayanlar”. Temasa eğilimli olanlar bazen temasa eğilimli olmayan kişileri soğuk ve kibar olmayan kişiler olarak görebilir. Öte yandan temasa eğilimli olmayanlar ise onları agresif hatta kaba olarak görebilir.

Edward T.Hall’ın *The Hidden Dimension* adlı eserine göre, bazı insanlar –örneğin Araplar, Latinler, Amerikalılar ve Türkler– genelde konuşmalarında çokça temastan faydalanır. Öte yandan, Kuzey Amerikalılar ve kuzey Avrupalılar temasa eğilimli olmayan grubu oluşturur ve daha az dokunur. Kuşkusuz birçok kültür Kuzey Amerika’da temsil edildiği için, önemli sayıda Amerikalı “temasa eğilimlidir”

Örneğin istenmeyen bir dokunma gibi bir yakınlık tacizi meydana geldiğinde, temasa eğilimli olmayan insanlar bir şeyin doğru olmadığına ilişkin bir hisse kapılabilir fakat neyin yanlış olduğunu tam olarak gösteremez. Dikkatlerini neden diğer kişinin “doğru” biçimde davranmadığına odaklar. Hatta kendilerine bile

odaklanmaya başlayabilir ve kendilerini düşünürler. Her iki durumda da dikkat *davranışa* yönelir ve *konuşmadan* uzaklaşır. Bu etkin konuşmaya müdahale eder.

Bir kokteyle partisinde buluşan bir Kuzey Amerikalı ve Güney Amerikalı işadama yaygın biçimde buna örnek gösterilir. Güney Amerikalı için uygun etkileşim bölgesi Kişisel ile Samimi olabilir ve sonuca varmak için sıklıkla dokunmayı içerebilir. Stereotip Kuzey Amerikalı ise kendi rahat Sosyal Bölgesinde olmak için bunun iki katı alana ihtiyaç duyar.

Güney Amerikalı daha yakın durabilir ve Kuzey Amerikalı ise yakınlık kurma çabasında tuhaf biçimde geri adım atabilir, nihayet her ikisi de diğerinin “soğuk” ya da “dürtüsel” tavrı nedeniyle kaybedilmiş bir dava olarak bu ilişkiden vaz geçer. Her ikisi de kendi davranışlarında Hall’ün, “gizli boyut” olarak adlandırdığını görmeyi başaramaz.

GERİLİMİ AZALTMAK İÇİN TAKTİKLER

Dolayısıyla karizmanızı artırmak için, söz konusu özel “hava kabarcığı” sorunuyla nasıl başa çıkacaksınız? Mekâmi bağlantıyı artırmanızı desteklemesi için nasıl kullanabilirsiniz? Kendi alanınızı korurken diğerlerinininkini de istila etmekten nasıl kaçınırsınız?

Başlangıçta, yeni bir kişiyle görüştüğünüzde, sosyal bir mesafe yerleştirerek (120 ile 360 cm) en iyi ilişkiyi sağlarsınız ve sonra ilişki geliştikçe yavaş yavaş bir kişisel mesafeye (120 ile 360 cm) ilerlersiniz.

Fazla hızlı ilerlemekten kaçının –bu gerilimi artırır – ya da fazla yavaş, çünkü bu da sizin soğuk ve mesafeli görünmenize yol açar.

Eğer kendinizi tehdit altında hissediyorsanız, karşınızdaki kişi daha kabul edilebilir bir bölgede olana dek sadece oradan uzaklaşabilirsiniz. Bu bölgeyi genişletmek için diğer taktikler göz temasından kaçınmak ya da siz ve diğer kişi arasında bir nesne koymayı içerir.

Siz şahsen kendi mesafe duygunuzun yaratabileceği herhangi olumsuz bir tepkiye karşı uyanık olun. Pek çoğumuz için gerçekten bir fikri öne sürdüğümüzde öne eğilmek, hızlı konuşmak ve daha çok hareket etmek doğaldır. Heyecan yaratma çabamızda hatta ayağa kalkabilir ve diğer kişiye doğru yönelebiliriz. Eğer bu sizin doğal eğiliminiz ise bu iyidir. Bu şüphesiz sizin cüretinizi çağrıştıracaktır ve—eğer diğer kişi de “temasa eğilimli” bir kişiyse olasılıkla karizmanızı vurgulayacaksınız.

Fakat eğer değilse, siz fazla atılgan ve korkutucu görünebilirsiniz. Dolayısıyla yine nasıl bir etki yarattığınıza dair uyanık olun ve nasıl algılandığınızı fark edene dek fazla abartılı davranmayın.

Mesafe her ne olursa olsun, beden dili de konuşma sırasında uygun olmalıdır. Ayakta durmak ya da oturan birinin üstünden eğilmek güçlü olma mesajını iletir fakat bu oturan kişi için çekinice yaratabilir. Öte yandan, geriye yaslanmak ve çok fazla rahat görünmek de bir üstünlük duygusunu ya da bir önemseme eksikliğini yaratabilir ve yine olası olumsuz bir tepkiye yol açabilir.

İyi bir karşılıklı ilişkide her iki taraf da söz konusu alana saygı duyar ve bunu etkin biçimde kullanır. Bunun net sonucu ise daha fazla dikkat, daha fazla güven, daha iyi iletişim ve başarılı bir ilişki için daha iyi bir şanstır.

ZAMANI KENDİ AVANTAJINIZA KULLANMAK

Tıpkı mekân gibi zaman da bir kaynaktır. Fakat diğer kaynakların tersine zaman bunu alır almaz harcanmalıdır. Kazandığımız parayı ya da meşgul ettiğimiz alanı artırmanın çeşitli yolları vardır bize bağışlanan zaman artırmanın hiçbir yolu yoktur. Hepimiz işlemek için günde 24 saate sahibiz ya da günde 1,440 dakikaya sahibiz.

Sizin zaman kullanımınız dışı vurumcu bir dildir. Kime zaman verdiğiniz, ne kadar verdiğiniz ve bunu ne zaman verdiğiniz

önemli mesajlar iletir. Diğer insanların zamanlarına da tıpkı en az sizinki is kadar değerliymiş gibi davranın ve karizmanızı artırır-sınız. Onların zamanlarını boşa harcayın –özellikle zaman bilinçli kişilerse – ve size olan saygılarını ufaltırsınız.

Patronunuz sizi beklettiğinde, örneğin, sizin zamanınızın kendininki kadar değerli olmadığı mesajını iletir. Bir iş arkadaşı-nız bir görüşme için sürekli geç kaldığında, şirket zamanının değerli olmadığını çağırıştırır. Ve eğer birisi bir görüşme için bir saat erken gelirse kendi zamanının pek fazla önemli olmadığını iletir.

Genel anlamda, Bizim Batı kültürümüzde, zamanı doğru kullanmamak kötü bir izlenim bırakır. Öyleyse yarattığı etkiyi önemseyen bir patron sizinle tespit edilen saatte görüşmek için her türlü çabayı gösterecektir. Ve iş arkadaşınız da söz konusu görüşmeye ne erken ne de geç fakat tam saatinde gelecektir.

BİR ÖNEMSEME GÖSTERGESİ OLARAK ZAMAN

Sıklıkla geç kalan birisi kendisinin önemsemediği mesajını iletir. Bu doğru olmayabilir fakat iletilen mesaj budur ve bu ilişki kurma şansını azaltabilir. Bu nedenle zamanı doğru kullanmak ço-ğunlukla önceliklerimiz hakkında bir göstergedir fakat bu amaç-ladığımız gösterge olmayabilir.

Zaman bu denli nadir bir kaynak olarak görüldüğü için bunu kiminle harcamayı tercih ettiğimiz de genelde kim önemsemedi-ğimizin bir işareti olarak görülür. Siz sadece yüksek sesle neden za-manınızı bu şekilde harcadığınızı belirtmek sayesinde daha ve-rimli ilişkiler kurabilirsiniz. Örneğin bir dizi telefon görüşmesi yapmak zorunda olan bir yönetici olduğunuzu varsayalım. Çalı-şanlarınıza şunu söyleyebilirsiniz: “Hey, bu sabah iptal edemeye-ceğim bir hususla ilgili meşgul olacağım. Fakat hemen öğleden sonra serbest olacağım ve ofisimin kapısı her zaman olduğu gibi

açık olacak. Anlayışınız için teşekkürler.” Bu şekilde, genelde konuştuğunuz kişiler bundan çekinmeyecektir.

Zaman ayrıca, kendi statü ve güçleri bağlamında nasıl hissettiğimizi göstermek için de kullanılabilir. Şirketin başkanı genç bir yöneticiyi bir görüşme için kendi ofisine çağırdığı takdirde, yönetici olasılıkla belirlenen saatten daha önce orada olacaktır. Statüdeki fark nedeniyle, alt kademedeki çalışanlar olasılıkla beklemedeki herhangi bir elverişsizliğin kendilerine ait olması gerektiğini hissedecektir. Başkanın zamanı zımnî biçimde daha değerli görülür ve dolayısıyla boşa harcanmamalıdır.

Fakat buna rağmen, insanlar uzun süre bekletildikleri ölçüde, olasılıkla daha kötü hissederler. Öğleden sonra saat 13:00’ de başkanla bir görüşmeye çağrılan orta kademe bir yöneticiyi ele alalım. Saygılı biçimde 12:50’de orada olur ve saat 1:10 a kadar rahatça bekler ve bu sırada sekreterden başkana burada olduğunu hatırlatmasını ister. Eğer sekreter bunu iletir ve başkanın hemen onunla görüşeceğini bildirirse, yönetici olasılıkla yaklaşık 1:25’ e kadar rahatlıkla bekleyecektir.

Fakat 1:45 civarında oldukça öfkelenmeye başlayacaktır ve başkanın gerçekten kendisiyle görüşmeyi önemsemediğini düşünecektir. Eğer başkan bu arada yöneticiyi içeri çağırır ve herhangi bir açıklama yapmadan direkt eldeki işi görüşmeye başlarsa yönetici olasılıkla kırılacaktır. Bu görüşmeyi ve ilişkiyi olumsuz etkileyebilir.

Fakat öte yandan eğer başkan özür diler ve neden geciktiğine dair onunla bazı dahili bilgileri paylaşırsa, yönetici bunu daha kolaylıkla unutabilir çünkü sonuçta patronun zamanı son derece önemlidir.

İnsanlar olaylar için nedenler gösterilmesini sever. Eğer siz geç kalmak için iyi bir sebebe sahipseniz zararı kapatmak için bunu denetleme fırsatına sahip olursunuz. Geçerli bir özür ve biraz bununla ilgili vereceğiniz teminat diğer kişinin daha iyi hissetmesine yardım edebilir. Ve bir kişi daha uzun bekletildiği müddetçe aradaki gerginliği gidermek için daha fazla teminat gerekir.

HOŞLANDIKLARIMIZ VE HOŞLANMADIKLARIMIZ

Biz sürekli zamanı nasıl kullandığımız sayesinde dünyaya nelerden hoşlandığımızı ve nelerden hoşlanmadığımızı yayıyoruz. Paramızı ve zamanımızı nasıl harcadığımız başkalarına neye değer verdiğimizizi belirtir. Bizler önceliklerimizi fazla mesai yapmaktansa çocuğumuzun Küçükler Ligindeki oyununa gitmeyi tercih ederek gösteririz. Benzer biçimde, bir işçinin sorunlarını dinlemektense bütçeyi iyileştirmeye zaman harcamak da bir mesaj iletir. Bazen zamanımıza dair talepler kendi kontrolümüz dışında olsa da zamanımızı nasıl kullandığımızla ilgili dışarıya verdiğimiz mesaj hakkında uyanık olmalıyız.

The Time Trap adlı kitabın yazarı Alec Mackenzie, zaman yönetimi hakkında klasik bir eser, “zaman yönetiminin” gerçekte yanlış bir adlandırma olduğunu söylüyor. “Çünkü biz zamanı yönetemeyiz. Biz ancak zamanla ilişkili olarak kendimizi yönetebiliriz... Bunu harcaııp harcamama konusunda seçim yapamayız, fakat sadece bunu nasıl harcaıabileceğimizi düşünebiliriz.” Mackenzie’ e göre zamanı israf eden en büyük unsurlar, kriz sayesinde yönetim, telefon müdahaleleri, zayıf planlama, çok fazla şeye teşebbüs etmek ve davetsiz misafirler, ayrıca erteleme ve hayır deme yeteneksizliği.

HANGİ ZAMAN İŞARETLERİNİ GÖNDERİYORSUNUZ?

Eğer siz kronik olarak düzensiz ve geciken bir kişiyseınız, organizasyonunuz için bir yük ve dostlarınızla iş arkadaşlarınız için bir çekince unsuru olabilirsiniz. Bu tarz bir davranış sizin güvenilirliğinizi gündeme getirebilir. Zaman yönetiminde hızlı bir

derse gereksiniminiz olabilir, ki bunun temeli amaç ve öncelikleri yerleştirmek ve sonra da bunlara tutunmaktır.

Zaman yönetiminizi iyileştirmek üretkenliğinizi artırabilir, amaçlarınıza ulaşmanıza, stresi azaltmaya ve işinizle kişisel yaşamınız arasında daha iyi bir dengeye ulaşmaya yardım edebilir. Uzun saatler çalışmayı istemek soylu bir davranıştır, fakat eğer uzun saatler rutin olursa, bunlar çoğunlukla verimli olmaz. Herkesin iyi çalışma yeteneği yaklaşık sekiz saatten sonra oldukça düşer.

Dolayısıyla, zamanı daha iyi kullanmanız sadece daha fazla iş yapmanızı kapsamaz. Fakat bu iki yönlüdür: Siz *güvenilirlik* hususunda büyük bir üne kavuşacaksınız, ki bu da karizmanızı artıracaktır ve *eğlenmek* için daha çok zamanınız olacaktır ve bu da yaşamınızı zenginleştirecektir.

ALANIN ETKİN KULLANIMINA HEMEN BAŞLAMAK

Kendi mekân ve zamanınızı nasıl kullandığınızı anlayarak ve bu iki kaynağı başkalarının kullanımına nasıl tepki verdiğinizi – siz iletişimde daha fazla beceri kazanabilirsiniz. Bir diğer kişinin yakınlık bölgesini nasıl onurlandırdığınız ya da çiğnediğiniz aranızdaki gerginlik ya da güveni nasıl etkileyeceğini unutmayın.

Benzer biçimde, zamanı nasıl kullandığınız da dışarıya olumlu ya olumsuz işaretler gönderir. Eğer bu işaretler diğer kişinin zamanına değer verdiğinizi gösteriyorsa, etki kazanma şansınız önemli ölçüde artar ve bununla birlikte işbirliği ve üretkenlik olasılığı da artar.

Burada, öyleyse karizmanızı artırmak için mekân ve zamanı nasıl kullanabileceğinize dair–bazısı yeni bazısı da vurgulama amacıyla tekrarlanan bazı fikirler sunuldu:

1. Zamanınızın tam olarak nereye gittiğini bulun. Eğer zamanının tam olarak nereye gittiğini tasavvur edemeyecek kadar

meşgul olduğunuzu düşünüyorsanız, öyleyse siz detaylı bir zaman kaydını tutması gereken bir kişisiniz.

Öyleyse, en azından üç gün boyunca ya da daha iyisi bir hafta, günlerinizi nasıl geçirdiğinizi yakından kaydedin –önemli ve önemsiz telefon konuşmalarına toplam kaç dakika, raporları incelemekle ya da zaten okuduğunuz raporları yeniden incelemekle kaç dakika, sosyalleşmek, planlamak, hayal kurmak, dış müdahale ve önemli ilerlemeler için ne kadar zaman harcadığınızı gözlemleyin.

Sonra önceliklerinizle ilişkili olarak zamanınızı nereye harcadığınızı düşünün. Zaman yönetimini düşünemeyecek kadar çok fazla meşgul olmak tıpkı yağmur mevsimi olduğu için damınızı onarmayı ertelemeyi andırır.

2. Ertelemeyi geciktirmeyi deneyin. İncelemelere göre yetişkin Amerikalıların yaklaşık %20 si erteleme alışkanlığına sahip ve bunun kişisel ya da profesyonel acı sonuçlarıyla karşılaşmaktadır. Projeleri zamanında bitirmediklerinde, çoğunlukla karizmalarını azaltır ve iş arkadaşlarına yanlış türde mesaj iletirler.

Bu nedenle ertelemeyle mücadele edin:

Acındırmak. Çoğunlukla erteleme alışkanlığına sahip kişilerin en büyük korkusu patrona her şeyi yapamayacaklarını söylemektir. Fakat herkes için birçok şeyi zayıf biçimde yapmaktansa birkaç şeyi iyi yapmanız çok daha iyidir.

Belirli tarihler saptamak. Bir projenin belirli bir tarihi olmasa bile, bunu siz belirleyin. Belli bir vadeye yönelik çalıştığınızda ne kadar çok işi tamamlayabileceğinize siz de şaşıracaksınız. Örneğin o Perşembe ertesi günü uzun bir hafta sonu tatiline çıkacağınız için ne kadar çok işi bitirdiğinizi hatırlayın.

Sapmaları düzenlemek. İşleri durdurmak ve yeniden başlatmak için ne kadar çok çaba sarf ettiğinizi kaydedin. Her seferinde bir işe yoğunlaşmayı öğrenmek büyük ölçüde disiplin gerektirebilir. Fakat eğer siz şimdi bir işi bitirmeye adanırsanız –ya da en azından bunun belirli bir kısmını- bunu bırakmadan önce, gele-

cekte de sizin kazancına olacak bir alışkanlığı geliştiriyor olacaksınız.

Kendinizi ödüllendirmek. En iyisi bir projeyi zamanında bitirdiğinizde kendinize bir “Hediye” alın!. Belki bu sadece bir dondurma ya da güneşli bir günde kısa bir yürüyüş olabilir fakat bu yine de pozitif bir olumlamaadır.

3. Zaman dönüşümlerinize işaret edin. Örneğin sizi yıllarca haftada bir kez arayan ve sonra aniden sizi aramayı kesen bir arkadaşınız oldu mu? Kendisini kıracak bir şey mi yaptığınızı, söylediğinizi merak ederseniz. Ya da sizin numaranızı kaybetmiş olabileceğini düşünürsünüz. Ya da kendisine daha çok sevdiği yeni bir arkadaş bulmuş olabileceğini düşünürsünüz.

Burada önemli olan, değişen zamanlarda farklı mesajları okumaya eğilimli olduğumuz için, kendi zaman önceliklerimiz değiştiğinde bunu başkalarına bildirmek önemlidir. Eğer patronunuz size işinizde oldukça başarılı bir seviyeye vardığınızı ve öyle ki yeni personeli eğitmek için daha çok zaman harcayacağını söylerse, bu sadece sizden kaçınmaya başlamasından daha temin edici olmaz mı?

Başkalarına olan duyarlılığınızı bir değişim yaptığınız takdirde bunu onlara ileterek belirtin. Bu daha verimli ilişkilerin kurulmasını sağlayacak ve sizin öncelikleriniz hakkında başkalarının yanlış düşüncelere kapılmasını önleyecektir.

4. Hayır demeyi öğrenin. Mackenzie bunun en güçlü zaman yönetimi vasıtalarından biri olduğuna ve aşırı yük, fazla mesai ve stresden kaçınmanın bir yolu olduğuna inanıyor. Memnun etme gereksinimi, kırma korkusu ya da diğer duygu yüklü sebeplerle bizler bazen kendi önceliklerimizden vaz geçeriz ve kendi zamanımızı önemsemeyiz.

Bu bölümde daha önce alıntı yaptığım bir yönetici Mark McCormack “Başkalarının kendi zamanımızı harcamasını önlemeliyiz” diyor. “Bu uyanıklık, talep etme ve beceriyi gerektirir”.

Bunu yapmanın bir yolu belirli bir konuşmanın ya da görüşmenin ne kadar süreceğini tasavvur etmek ve sonra da buna hak ettiğinden ne daha fazla ne daha az zaman tanımaktır. Ya da zamanınız talep edildiğinde ona kadar sayma alışkanlığını geliştirebilirsiniz –ve eğer cevap hayır olarsa bu kişinin talebini karşılamak üzere diğer yollar ya da diğer insanları önerebilirsiniz. Her şeyin ötesinde, kendi önceliklerinizi kesinlikle aklınızda tutun.

5. Ofisinizi aktif bir vasıta bağlamında kullanmaya başlayın. Birini içeri davet ettiğinizde, bu resmi olmayan bir konuşma için bile olsa, kapıyı kapatın. Kişi kendini daha çok önemli hissedecektir ve çoğu müdahalelerden de kurtulursunuz. Birisiyle görüşme yaptığınızda, telefonunuza cevap vermeyin, Elektronik postayı yanıtlamayın, fatura imzalamayın ya da bunun gibi diğer işlerle uğraşmayın.

Benzer biçimde, ofis mobilyanızı nasıl düzenlediğiniz misafirinizi de etkiler masanızın gerisinde koltukta oturuyorsanız siz ve onlar arasında bir engel mevcut olur ve kısa bir üst-alt düzey yetkilinin konuşmasına işaret eder. Eğer daha fazla resmiyetten uzak, gevşemiş, yüz yüze bir ortam yaratmayı istiyorsanız misafirinizin yanına oturun.

Aynı zamanda eğer insanlar sizinle çalışırken üstünüzden ya da çevrenizden eğilme gereksinimini duyuyorsa, mobilya, teçhizat ve masa eşyalarının işlevsel biçimde yerleştirilmesini yeniden gözden geçirin. Misafirleriniz sizin alan duygunuzu istila etmeden bunlara ulaşabilmelidir. Dolayısıyla ihtiyaç duyduğunuz kişisel alanı yeniden güçlendirmek için bu nesnelere yeniden düzenleyin ya da bunların hepsini daha açık, misafirperver bir alan yaratmak için kaldırın.

6. Alanınızın genişliğini ölçün. Temiz bir masa hasta bir zihnin göstergesi midir? Ya da bu tam tersi midir? Daha da önemlisi, alanınız sizin hakkınızda neler söylüyor? Sizin işi kontrol ettiğiniz mi yoksa işin sizi kontrol ettiğini mi?

Siz ister özel bir ofiste ya da genel bir alanda çalışın, çalışma alanınız bir şey ifade eder. Belki “Düzenli” ya da “Meşgul” der ya da “Yardım” ister. Burada önemli olan insanların bunu fark etmesidir. Ve siz eğer çoğunlukla eşyaları kaybediyorsanız ya da randevuları kaçıırıyorsanız, eğer iş arkadaşlarınız gülümsüyor ve ofisinizi ziyaret ettiklerinde geçen “depremin” ciddiyetini size soruyorsa, hantalca karizmanızı düşürüyorsunuz demektir.

Eğer bu size tanıdık geliyorsa, şunlara dikkat etmenin zamanı olabilir:

Fazlalıkları saklamayın. Eğer bir şeye ihtiyacınız yoksa, bunu atın.

Nasıl daha düzenli olunabileceğine dair bir kursa yazılın ya da bir kitap okuyun.

Bir “Yapılacaklar” listesini tutmaya başlayın ve işleri bitirmeye söz verin.

Randevu ya da belirli tarihler geçtiğinde alarm çalan cep büyüklüğündeki elektronik düzenleyicilerden satın alın.

Bir danışman tutun ya da bir dostunuzdan yardım isteyin.

7. Kesintileri yönetmeyi öğrenin. Yöneticiler özellikle hem ulaşılabilir hem üretken olmaya çalışmak arasında kalırlar. Onlar müşteri şikâyetleriyle işçi sorunlarını dinleyen modern, duyarlı patronlar olmayı ister –fakat aynı zamanda planlama yapmaları, projeleri tamamlamaları, raporlar hazırlamaları, belirli hedeflere ulaşmaları gerekir.

Aşağıda bu dengeyi sağlamak için bazı tekniklere yer verildi:

- Telefon: Alec Mackenzie, bunun en büyük zaman hırsızlarından biri olduğunu söylüyor. Kendisi müdahale eden telefonlara karşı bazı stratejiler veriyor örneğin çağrı perdeleme, sesli posta vs. Fakat belki

de bunun en basit çözümü masanıza üç dakikalık bir yumurta kaynama saatini yerleştirmektir. Kum aktığında, konuşmaları keseceğinizi bilirsiniz.

• Bir açık kapı politikası iyidir fakat bunu fazla abarttığınızda etkinliğinizi ortadan kaldırabilir. Roger Dawson, *13 Secrets of Power performance* adlı kitabında davetsiz misafirleri azaltmak için çeşitli yollar sunmaktadır. Bunlardan biri ofisinizi kolaylıkla görünmeyeceğiniz ve böylece oradan geçen insanların hedefi olmayacağınız biçimde tasarmanızdır. Bir diğeri, çalışanların fazlasıyla sosyalleştiği belirli bir zaman aralığını belirleyin –genelde gündüz erken ya da gün sonuna yakın – ve bunu kendi resmi “kapalı kapı” döneminiz yapın böylece saklanabilir ve kendinizi suçlu hissetmezsiniz.

• Öğle yemeğine farklı bir saatte çıkın, örneğin sabah 11 ya da Öğleden sonra 1. Dawson, böylece daha iyi bir masa ve servis almanın yanı sıra herkes dışarıda öğle yemeğinde olduğunda sizin çalışacağınızı belirtiyor. Sonuçta veriminiz artacaktır.

8. Aşağı doğru konuşmaktan kaçının. Uzun bir konuşmaya başladığınızda boy farkını unutmamaya çalışın. –sizin ve etkilemek istediğiniz kişinin- Eğer karşınızdaki şahıs oturuyorsa, bir koltuğa oturun ve göz-temas seviyesini koruyun.

Ya da eğer ofisinize geliyorsa, ya misafirinizi oturmaya davet edin (eğer bu olasılıkla uzun bir konuşma olacaksa) ya da hızlı bir konuşmaysa siz kendiniz ayağa kalkın. Her iki durumda da ilişkiyi geliştireceksiniz.

9. İyi bir görüşme yapın. Görüşmelerin, “çalışmaya pratik bir alternatif” olması gerekmez. Aslında, siz eğer hem zaman hem mekânı planlarsanız, görüşmeler ilişkileri geliştirmenin bir yolu olduğu kadar üretken de olabilir.

Mekân. Görüşmeleri cazip bir yerde yapmaya çalışın böylece katılımcılar kendilerini rahat ve önemli hisseder. Eğer çevrelerinden hoşlanırlarsa, olasılıkla tartışmaya yönelik daha olumlu bir tavır sergilerler. Nötr bir mekân bir başka kişinin bölgesinde görüşmek gibi alansal sorunları ortadan kaldırır. Taşınabilir iskemleler katılımcıların kendi yarı sabit alanlarını ve mekânsal düzenlemelerini yapmalarına izin verir.

Zaman. Toplantılar “ dakikaları saydığınız ve saatleri kaybettiğiniz” yerler olarak tanımlanır. Bundan sakınmak için, her zaman bir ajanda ve zaman sınırına sahip olmak akıllıcadır. Herkese toplantının ne zaman biteceğini bildirin. Bu herkesin buna uygun davranmasını ve her şeyin tamamlanmasını sağlayacaktır.

10. “Sanal ofiste” de mekân ve zamana saygı gösterin.

Günümüzde çoğu işlemler Elektronik posta, video konferansı ve diğer elektronik vasıtalarla yapıldığı için, söz konusu mekân ve zaman unsurlarının burada da uygulandığını unutmak kolaydır. Örneğin, karizmanızı artırmak için telekonferanslara saatinde girmeye dikkate din. Ayrıca, bir iş arkadaşınıza ya da bir alt kademeye çalışanına Elektronik postayla bir talepte bulunduğunuzda, bunun yanıtını ne kadar acil beklediğinizi ya da bir yanıt gerekip gerekmediğini belirterek karşı tarafın zamanına da saygı gösterin.

Bir video konferansı diğer katılımcılara göre nerede oturduğunuz ya ad ayakta durduğunuza dair nüansları ortadan kaldırırken, onların hala ekranda sizi seyretme olasılığını da unutmayın. Mesafenin sağladığı bu rahatlığı tuhaf yüz hareketleri yaparak ya da esneyerek ya da diğerleri konuşurken ilgilenmemek gibi tavırlarla sömürmeyin.

Aynı zamanda, elektronik iletişimde, görsel ipuçlarının –örneğin belirgin duruş ya da tavırlar genelde mevcut olmadığını unutmayın. Ama güven en az bir yüz yüze görüşmede olduğu kadar önemlidir. Sonuçta, diğer kişinin ne düşündüğü ya da hissettiği hakkında özellikle duyarlı ve saygılı olmalısınız.

Bu tür düşünceler ya da duygular aynı odada birlikte olduğunuzda otomatik olarak iletilecekti. Fakat birlikte olmadığınız için, özellikle “masa tavırlarına” karşı uyanık olun. Dolayısıyla mesajınızı atmadan önce diğerlerinin bunu nasıl karşılayacağını düşünün. Ve eğer diğer kişinin nasıl hissedeceğine ilişkin şüpheyeye sahipseniz, bunu özenle iletin.

BÖLÜM 8

UYUMLULUĞUNUZU EN YÜKSEK SEVİYEYE ÇIKARMAK

Kaygan araba – gerçekten de tekerlekler üstünde bir anıt – doyumsuz manzaralı bir yolun dar kıvrımlarında rahatça ilerliyor. Aşağıda sörfler yarışıyor. Yukarda tepeler yükseliyor. Ve arabada, sürücünün yüzü gururla ve bu denli büyük görünen ve muazzam performans gösteren bir makinenin direksiyonunda olmanın mutlak neşesiyle parlıyor.

Siz o videoyu binlerce kez gösterdiniz, her seferinde jeep’den, kendi jeep’inizden gurur duydunuz: çarpıcı güzellikte, güvenilir ve rahat fakat makul fiyatta. Mutlu jeep sahipleri, kendiniz dahil çok sayıda ve sadıksınız.

Siz jeep hakkında her şeyi incelediniz, ileri bağımsız-süspenasyon sisteminden teknoloji şaheseri stereosuna kadar her şeyi biliyorsunuz. Ayrıca, siz bir satış uzmanı olarak keskin bir rekabete hazırsınız. Ve satışlarla ilgili her kitabı okuyup her yetenek geliştiren seminere gittiğiniz için siz becerikli ve deneyimli bir

satış uzmanısınız.

Öyleyse neden daha fazla araç satmıyorsunuz?

Buna yaklaşımınız, bu denli mükemmel bir ürünle ve şimdi mütevazı olmayalım! Yeteneğiniz ve ustalığınızla, neredeyse tüm ciddi müşterilere satabilmeliydiniz.

Neredeyse içeri girdikleri anda bunu hissediyorsunuz. Kendileriyle ilgili – ya da sizin hakkınızda mı?- bir şey bu sözsüz mesajı geri döndürüyor: “Şansın yok oğlum”.

İyi bir ürün ve kuvvetli bir sunuma rağmen, bu insanların dışarı çıkacağını ve geri dönmeyeceğini biliyorsunuz. Belli belirsiz aracın çok pahalı olduğunu ve ya da doğru renkte olmadığını söyleyebilirler. Ya da hiçbir şey söyleyemezler.

Fakat yıllarınızı geçirdiğiniz bu işte gerçek neden bilirsiniz: Siz bir şekilde onlarla bağlantı kuramadınız o çok önemli bağı oluşturamadınız. Siz hiçbir zaman onların frekansına giremediniz. Sonuçta, sizinle ilişki kurmadılar ve kurmayacaklar ve olasılıkla araç bedava bile olsa sizden bir ödül-kazanmış jeep kabul etmeyecekler.

Neden?

TIPKI KAR TANELERİ GİBİ

Bunun sebebi, tıpkı kar taneleri gibi, biz hepimiz farklıyız. Dünyada tam olarak benim gibi olan ya da sizin gibi olan hiç kimse yoktur. Bu kesinlikle yaşamı daha ilginç kılıyor –fakat bazen de daha zor.

Örneğin, araba acentesinde, sonuçları vurgulayan kısa bir özet bir müşterinin kaybedilmesi, için kesin bir teknik olabilir. Bir diğeri için, kendisinin civarda yeni bir jeep sahibi ilk kişi olacağını bilmek çok daha iyi bir satış üslubu olabilir. Fakat bir diğer müşteri de satın almadan önce sizinle güven ve bağlantı kurmayı ister oysa bir diğeri sizin onların dostu olup olmamanızla ilgilenmeyecektir fakat güvenilirlik ve yeniden satış değeri hakkında aracı incelemeyi isteyecektir.

Neden bu denli çok farklı yaklaşımdan söz ediyoruz? Ve hangi müşteriyle hangisinin en iyi işe yarayacağını nasıl söylersiniz. Bunun yanıtı her birimizin başkalarıyla ilişki kurmakta farklı bir yolu tercih ettiğimizde yatar. Bu kendi “kişilik tarzımız” ya da davranış tarzı olarak adlandırılır. Bu tarzları anlamak ve bunlara uyum sağlamak karizmanın önemli bir anahtarındır –ve herhangi bir alanda başarı şansınızı vurgular.

Gerçekte, çoğumuz başkalarını anlamak için çok fazla çaba göstermez. Bizlere benzemeyen kişiler karşısında şaşkınlık yaşarız ve sonra bir sürü insanın pekalâ, sadece farklı, tuhaf –ya da hatta garip oldukları olgusu karşısında oldukça geri çekilir ve bırakır gideriz. Böylece onları görmezden geliriz, ya da onlarla mümkün olduğunca az konuşuruz ve bu çoğunlukla bize fayda sağlamaz.

Fakat biz başkalarını anlamakta güçlük çektiğimizde, sadece daha çok bizim gibi olmaları gerektiğini düşündüğümüzde, gerilim ve rahatsızlık yaratırız –bu “kişilik çatışması” olarak da bilinir. Siz bu çatışmaları davranış tarzlarını kendinizinki dahil anlamayı öğrenerek azaltabilir ay da ortadan kaldırabilirsiniz.

Daniel Goleman, kitabı *Emotional Intelligence*’da “duygusal olarak becerikli olan insanların kendi duygularını bilen ve iyi yöneten ve diğer kişilerin duygularını okuyan ve bunlarla etkin biçimde karşılaşan insanların” yaşamın tüm alanlarında avantaja sahip olduklarına dair oldukça kanıtlar bulunur demiştir. Ayrıca, bunlar “kendi yaşamlarında olasılıkla memnun ve etkindirler, kendi üretkenliklerini geliştiren zihinsel alışkanlıklara hakim olurlar.

Dolayısıyla, bu tarzları tanımlamayı öğrendiğiniz ve bunlara uyum sağladığınız takdirde gerilimi azaltırsınız –ve olasılıkla kariyerinize yardımcı olur, verimliliği artırır, satışları artırır, daha iyi müşteri ilişkilerini geliştirir, güçlerinizi artırır ve genelde daha tatmin edici daha başarılı bir yaşam sürersiniz. Ve daha çok karizmatik olmak için oldukça yol kat edersiniz.

HIZLI TEST: BAŞKALARINA UYUM SAĞLAMAK

Aşağıdaki her önerme çifti için iki alternatif arasında (A) ve (B), her birinin sizin özelliğinizi nasıl yansıttığına dayanarak üç puan dağıtın. Bazı çiftlerin her ikisi de sizin için eşit derecede doğru görünse bile, çoğunlukla davranışınızı daha fazla temsil eden alternatife daha fazla puan verin.

Örneğin:

- Eğer A sizi son derece yansıtıyorsa ve B yansıtıyorsa, A' nin yanına "3" yazın ve B' nin yanına da "0" yazın.
- Eğer A, B' den daha fazla sizi yansıtıyorsa, A' nin yanına "2" yazın ve B' nin yanına da "1" yazın.
- Eğer B sizi son derece yansıtıyorsa ve A yansıtıyorsa, B' nin yanına "3" yazın ve A' nin yanına da "0" yazın.

.... vs.

1 A- Çoğunlukla bir oyun oynarım –örneğin kâğıt ya da voleybol –fakat kimin kazandığını pek düşünmem.

1 B- En iyi olmayı denemeden nadiren bir faaliyete katılırım.

2 A- Bir radyo şovunu dinleyebilir ve üzülmeyen ya da kanalı değiştirmeden sunucuyla büyük ölçüde aynı fikirde olmayabilirim.

2 B- Bun şovlarda duyduğum bazı yanlış fikirlere karşı öfkeleniyorum ve daha çok kendi değerlerimin çizgisinde olanları tercih ediyorum.

3 A- Sıklıkla rahatlık bölgemin dışına çıkarım ve risk alırım –ister sosyal, fiziksel, ahlaki ister mali olsun

3 B- Kendimi oldukça iyi tanırım sevdiğim ve sevmediklerimle barışım ve gereksiz fırsatlara girişmek için pek sebep görmüyorum.

4 A- Başkalarına karşı çoğunlukla bir hata yaptığımı ya da bir noktada uzlaşmadığımızı itiraf ederim.

4 B- Başkalarıyla bazen uzlaşsam da geçmişte tek-rarlamaktansa ileriye gitmenin daha iyi olduğunu düşünüyorum.

5 A-Müzakere ettiğimde tüm tarafların kaygılarını anlamaya çalışırım ve diğerlerinin amaçlarını gerçekleştirilmelerine yardım ederim.

5 B- Müzakere ettiğimde ilk hedefim kendi amaçlarıma ulaşılmasını sağlamaktır

6 A- Onları tanımak için yeterince zaman verildiğinde neredeyse herkesle anlaşabilirim.

6 B- Bazen iki insan tıpkı yağ ve su gibidir her ne kadar çaba gösterecekler de birbirine uyum sağlayamazlar.

7 A- Eğer hızlı davranan birine rastlarsam, aramız

daki köprüyü birleştirmek için doğal olarak hızlanmaya çalışırım.

7 B- Bu tür bir durumla karşılaştığımda, sadece her zaman yaptığım gibi davranışima devam ederim ve yaklaşımlarımızın bir engel oluşturmayacağını umarım.

8 A- Sonuçta hepimiz esasta aynı psikolojik ve fiziksel mücadeleleri vermekteyiz.

8 B- Ben eşsiz bir bireyim, başkalarından daha farklı ihtiyaç ve isteklere sahibim.

9 A- Herkesle iyi anlaşmak için çok çalışıyorum ve büyük ölçüde bunda başarılıyım.

9 B- Elimden geldiğince, bazı insanlarla bir arada bulunmak benim için çok zor.

10 A- Bütünlüğümü azaltmayan her konuda oldukça esneğim.

10 B- Bazen haklı olduğunuzum bildiğinizde, her ne olursa olsun orada durmanız gerekir.

Puanlama

Lütfen “A” başlığı altındaki puanlarınızı toplayın ve buraya yazın: _____

Lütfen “B” başlığı altındaki puanlarınızı toplayın ve buraya yazın: _____

Şimdi bu bölümde aldığınız puanlara bir göz atalım. Eğer “A” puanınız “B” puanınızdan önemli ölçüde fazlaysa karizmanız bu yönüyle oldukça güçlü görünüyor. “A” puanlarınız arttığı ölçüde uyumluluğunuz artar.

Buna karşılık eğer “B” puanınız “A” puanına yaklaşıyorsa, bir iyileşme fırsatını belirlemiş olabilirsiniz. Ve “B” puanınızın “A” dan daha yüksek olması bu bölümde çok çalışmanız gerektiğini gösterir.

GEMİŞTEN GÜNÜMÜZE

Yüzyıllar boyunca insanlar birbirlerinin farklılıklarıyla büyülenmiştir. İlk astrologlar ve eski yunanlılarla başlayarak, kişilikleri kategorilere ayırmak sayesinde insanları anlamak için sayısız teşebbüste bulunulmuştur. Bu hususta önemli bir adım psikiyatr Carl Jung ünlü kitabı *psikolojik Tipler*’i yazdığında ortaya çıktı, burada dört davranış tarzını tanımlıyordu: Sezgisel, Düşünür, Hisseden ve Algılayan. Jung her birimizin bu dört özelliği de taşıdığına fakat daha çok bunlardan bir ya da ikisine dayandığımızı inanıyordu.

Bugün, düzinelerce davranışsal farklılık modellerinden söz edilebilir. Bazısı oldukça karmaşıktır ve on altı ya da daha fazla tür ev alt türleri içerir. Fakat çoğu ortak bir özelliğe sahiptir – davranışın dört kategoriye temel sınıflandırılması. Bu kategoriler alışkanlıklarımızı ve dünyaya bakış açılarımızı yansıtır. Ve biz kendi kategorimizi nasıl el sıkıştığımız ya da ofisimizi düzenlediğimiz, telefonda gevezelik mi ettiğimiz yoksa kısa mı kestiğimiz, işlere yaklaşımımız, değişimi nasıl kucakladığımız ya da buna direndiğimiz, konuşmamızın hızı ve ritmi sayesinde işaret ederiz.

Bu bölüm her kişilik tarzının dışarıya yaydığı temel ipuçlarını nasıl belirleyeceğinizi –aynı zamanda bu tarzdaki insanlarla

nasıl iletişim kuracağınızı size göstermeyi amaçlıyor. Araştırmalarda binlerce insanlarla geçerli kılınan son derece basit bir modeli kullanacağız. Bu basit, pratik, doğru, kullanımı kolay ve anımsaması kolay güçlü bir rehberdir.

Bu bilgi sayesinde başkalarıyla uyumluluğunuzun kontrolünü elinize alabilirsiniz. İletişimi iyileştireceksiniz ve herkesle bağlantı kurabileceksiniz. Ayrıca, kendinizi daha iyi anlamınıza yardım edecektir. Bu karizmanıza da müthiş bir destek sağlayacaktır.

YENİ ALTIN KURAL

Siz Altın kuralı anımsıyor musunuz: “Başkalarına tıpkı size davranmalarını istediğiniz gibi davranın”? Pekiyi, bu harika bir deyiştir. Fakat herkes sizin istediğiniz gibi kendilerine davranılmasını istemez.

Sanırım Altın kuralın gerçek niyeti başkalarına kendilerine davranılmasını istedikleri gibi davranmaktır. Dolayısıyla daha yeni, Altın kuralın daha duyarlı bir versiyonunu ortaya koydum –ya da bunu **Platinum Kural** olarak adlandırıyorum.

“ BAŞKALARINA KENDİLERİNE DAVRANILMASINI İSTEDİKLERİ GİBİ DAVRANIN”

Aslında, davranışsal bilim adamı Dr.Michael J.O’Connor ile birlikte, kişilik tarzlarını çok daha derinden inceleyen bir kitap yazdım. *The Platinum Rule: Discover the Four Basic Business Personalities –And How They Can Lead You to Success.* (Warner Books, 1996) dört temel davranışsal ya da kişilik türlerini betimliyor:

Baskın Yöneticiler

Bunlar zorlayıcı, sorumluluğu üstlenen insanlardır. Sabırsızlıkları ve bazen duyarsızlıkları sizi sızlatabilir. Ne utangaç ne has-

sas, olasılıkla eğer çoraplarınız uyumlu değilse ya da duvarınızdaki bir resim tam doğru değilse bunu size belirteceklerdir.

Fakat bunların lider olduklarından kuşku yoktur: direkt, kararlı, kesin –ve çoğunlukla baskındırlar. Sonuç almaya yönelik içsel bir dürtüyle hareket ederler, başkalarıyla ilişkilerinde tutucudurlar ve egolardan çok sonuçlarla ilgilenirler.

Hemen hemen her zaman acele ederler (araç telefonları ve Elektronik postaları severler), her zaman bir amaca doğru çalışırlar her zaman güçlü ve inatçıdırlar. Bu yöneticiler tozu dumana katar ve gittikleri her yerde enerji yaratırlar. Bunlar oldukça rekabete açık kişilerdir. Örneğin, tanıdığım bir yönetici orta yaşlarda piyanoya başladı ve üzerinde çalıştığı zor parçanın beş yaşında Beethoven tarafından yazıldığını keşfedene kadar oldukça iyi ilerliyordu. Yönetici hiçbir zaman bu tür bir dehaya erişemeyeceğini anlayarak hemen piyanoyu bıraktı ve en iyisi olabileceği bir diğer hobiye yöneldi.

Bunlar iyi idareciler ve yöneticilerdir kendi başlarına çok, hızlı ve etkin çalışırlar. Kısaca, işlerin tamamlanması için, bu parmak ucunda yürümek olsa bile gereken her şeyi yaparlar. Diğerleri buna yetişemediğinde Yöneticiler bu kişileri zayıf ya da etkinsiz olarak gördüklerinin bilinmesini ister. Hırslı olmalarına rağmen nadiren ülserle yakalanırlar, fakat başkalarının ülser olmasına yol açarlar!

General oldukları takdirde (ve birçok iyi General Yöneticilerdir, düşmana direkt) saldırma yaklaşımları şu olurdu: **Hazır... Nişan Al....Ateş ! Ateş ! Ateş!**

Karşılıklı Etkileşimde Sosyalleşenler

Dostane, coşkulu sosyal kişiler nasıl ev nerede olursa olsun hareketin ortasında olmayı isterler. Bunlar hayranlık, kabul görme ve alkış sayesinde yükselen hızlı insanlardır. Temelde, en büyük öncelikleri eğlenmek ve yaşamdan zevk almaktır.

Parlak ve popüler, bunlar trend oluşturmayı sever, en son

modayı izler, en yeni fikirlerin peşinde giderler. Dolayısıyla tıpkı yöneticiler gibi hızlı yaşamlarına rağmen bunlar iş güdümlü olmaktan çok insan güdümlüdür.

Konuşmayı severler ve yeni kavramlar hakkında güçlü olmalarına karşılık genelde icraatta zayıftırlar. Enerjik ve coşkulu başkalarını iyimser, dostane biçimde etkilemeyi isterler ve olumlu sonuçlara odaklanırlar. Başlıca zayıflıkları çok fazla şeye girişmeleri, sabırsız olmaları, kısa bir dikkat aralığına sahip olmalarıdır.

Örneğin tanıdığım bir sosyal patronun personeli onun liderlik yöntemini” yönetim ile-güdümlü” olarak nitelendirdi; bu kısas, rasyonel olmayan ve fazla takip içermeyen anlık parlayan, işlerdir.

Savaş meydanındaki örnek verdiğimiz generale gelince, Sosyal kişinin emirleri olasılıkla şu olurdu: **Hazır...Ateş! Ateş!-Ateş!... Nişan Al**

Tutarlı Bağlantı Kuranlar

Bağlantı kuranlar insanların hayvanat bahçesinde oyuncak ayılardır ve insanlar sadece onlarla birlikte oldukları için kendilerini iyi hissederler. Bunlar dört tarz arasında en fazla insan güdümlü olanlarıdır. Dolayısıyla yakın, dostça ilişkilere sahip olmak en büyük önceliklerinden biridir.

Tanıdığım bir bağlantı kuran kişi sadece bir gün uzaklaştığında geri döndüğünde sekreterinde bir düzine mesaj bulur. Arayanların çoğu sadece merhaba demeyi ya da kendilerini dinleyecek birini bulmayı istemişlerdir. Çünkü bu tarzda kişiler genelde iyi dinleyicilerdir ve son derece destekleyicilerdir, büyük danışma yeteneklerine sahiptirler. Sonuçta, güçlü arkadaşlık ve tanıdık ağlarına sahiptir ve müthiş ebeveynlerdir.

Daha çok kolay uyum sağlayan ve ağır kanlı olup, öz denetimi inanırlar ve kuralları izlemeye meyillidirler. Genelde fikirlerini saklarlar ve çoğunlukla sabırlı ve diplomatiktirler. Buna rağmen, bu tarz kişiler değişim söz konusu olduğunda tereddüt eder-

ler çünkü işleri rutin biçimde yapmayı tercih ederler. Bunlar genelde oldukça gönüllüdür fakat iyi olmayı amaçlarlar başkalarını izlemeyi tercih ederler. Genelde iyi bir ekip olarak gördükleri bir gruba ait olmaktan keyif alırlar.

Kişiler arası çatışmalardan hoşlanmazlar öyle ki bazen çok fazla çekingen olup başka insanların duymak istediklerini söyleyebilirler. Dolayısıyla kendilerini öne sürmezle, aşırı duyarlıdırlar ve kolaylıkla ezilebilirler.

Bir general olarak verecekleri emirler: **Hazır-Hazır-Hazır-Nişan Al...Ateş! Olabilir.**

Tedbirli Düşünürler

Tıpkı yönetici gibi Düşünür de bir sonuç güdümlü sorun çözücüdür. Fakat kendisi sonuca daha sakin daha alçak sesle ortalığı tutuşturmadan gitmeyi amaçlar.

Yöneticilerden daha içe kapanık olup, düşünürler analitik, sebatkâr, bağımsız ve iyi düzenlidir. Yine Yöneticilerin tersine, dikkat çekmeyi sevmezler, yalnız başına sakin ve çok çalışmayı tercih ederler –öyle ki sıklıkla mesafeli, eleştirici olarak görülürler.

Düşünürler son derece doğru ve haklı olmayı isterler. Dolayısıyla tedbirlidirler, düşünmeden hareket etmezler. Bazen bilgileri toplamada öyle çok zaman harcarlar ki karara varmakta yavaş kalırlar. Fakat kesin bir tarih belirlendiğinde bunu nadiren kaçırlar.

Bunlar düzeni sever. Örneğin tanıdığım bir Düşünür geniş kütüphanesini alfabetik sıraya göre düzenledi ve ofis eşyalarını bir hafta önceden düzenler.

Bunlar temasa eğilimli olmayan kişilerdir ve dokunma ile kucaklamalardan ya da gürültülü insanlardan hoşlanmazlar. Düşünür örneğin soğukkanlı bir el sıkışmayı ya da kısa bir telefon konuşmasını gürültülü bir karşılamaya ya da dikkat çekici bir gösteriye tercih ederler.

Dolayısıyla duygular genelde geri planda kalır. Düşünürler

ister kendi ister başkalarının denetlenmeyen duygulardan ve rasyonel olmayan hareketlerden korkar. Bu sebeple kendilerini sıkıca denetleme sayesinde çekingenlikten sakınmak isterler. Detay güdümlü ve bazen de katı, sürprizler ve şaşaadan kaygılanırlar.

General oldukları takdirde olasılıkla emirleri: **Nişan Al Nişan Al Nişan Al Nişan Al..... Hazır... Ateş! olurdu.**

YENİDEN HIZLI BİR GÖZDEN GEÇİRME

Öyleyse kendinizi tanıdınız mı? Ya da çevrenizdekileri? Çekildiğiniz tarzları tanımlayabiliyor musunuz? Ve hangi tarzın en iyisi olduğunu görüyor musunuz?

Pekalâ, bu son soruya yanıt: Hayırdır. Hiçbiri diğerlerinden daha iyi değildir fakat bazı tarzlar bazı durumlarda daha iyi olabilir. Örneğin, siz kuşkusuz Sosyal bir kişiyi bir tatil gemisinin halkla ilişkiler yöneticisi olarak görebilirsiniz. Fakat bir Sosyal kişiyi işyerinde kendi müdürünüz olarak görmeyi ister miydiniz?

Tüm tarzlar kendi güçlü ve zayıf yönlerine sahiptir. Yöneticiler sonuçlar elde eden büyük liderlerdir fakat diğer kişilerle duyarlı biçimde iletişimde pek de başarılı sayılmaz; Sosyaller sıcak ve teşvik edici olmalarına rağmen, çoğunlukla detaylarla başa çıkamazlar. Bağlantı kuranlar sakın ve naziktir fakat kolaylıkla bir döngüde tikanıp kalabilirler. Düşünürler kesin, güvenilir analizde yeteneklidir fakat çoğunlukla pek neşeli değildirler.

Fakat, bu dördün hepsine de gereksinim duyduğumuzu itiraf edelim. Eğer biz hepimiz Yönetici olsaydık birçok lider olacaktı fakat hiç izleyen olmayacaktı. Eğer her birimiz Sosyal bir kişi olsaydı, yaşam gerçekten de bir kabare olabilirdi –fakat her şey zamanında tamamlanabilir miydi? Eğer herkes Bağlantı kuran bir kişi olsaydı dünya samimi bir yer olurdu fakat belirli bir tepiden yoksun olurdu ve eğer biz hepimiz Düşünür olsaydık, mükemmelliğe bolca rastlanırdı fakat sıcaklık ve dostluk eksik kalırdı.

Diğer tarzları daha fazla tanıdığınız ölçüde, onların “dillerini daha iyi konuşabileceksiniz.” Örneğin genelde bir Yöneticiye uzun, yavaş bir öğle yemeğinde buluşmayı önermezsiniz. Sabah 7.15’de hızlı ve “kuvvetli” bir kahvaltı önermeniz daha iyi olurdu.

Ve Bağlantı kuran bir kişiyle kendi on üç nokta planınızı ve destekleyici datayı açıklayarak bir iş konuşmasını açmazdınız. Bağlantı kuran bir kişi daha çok ilk önce sizi tanımayı tercih ederdi.

TARZLARI BELİRLEMİYİ ÖĞRENMEK

Biraz inceleyerek çok geçmeden Yönetici, Sosyal, Bağlantı kuran ve Düşünürleri belirlemeye yetkin olacaksınız. Davranışsal tarzları tesbit etmeye başlamanın en basit yolu ilk önce söz konusu kişinin *ne kadar* konuştuğunu dinlemektir.

Dışa dönük kişiler— hiç şüphesiz!— daha çok konuşur. Kişilik tarzlarımızdan ikisi –yönetici ve Sosyal—dışa açılan, hızlı dışa dönük kişilerdir. Tıpkı öğrendiğimiz gibi, bunlar farklı biçimlerde dışa dönük kişilerdir: İlki hükmedici bir mevcudiyete sahiptir ve diğer ise daha çok doğal bir animatördür, şov yapmaktan hoşlanır. Fakat hiçbirisi utangaç değildir. Her ikisi de empati yapan, enerjik konuşmacılardır. Dolayısıyla özellikle ilk kez biriyle karşılaştığımızda, kuvvetli bir izlenim aldığımızda, olasılıkla ya bir Yönetici ya da bir Sosyal kişidir. Bu sizin ilk ipucunuzdur.

Buna karşılık sakın ve yavaş konuşan kişilerse, bunlar olasılıkla bir Düşünür ya da Bağlantı kuran bir kişidir. Bu iki tarz, daha çok doğal olarak içe dönüktür ve kendilerini ortaya koymakta ya da gerçekten ne düşündüklerini açıklamakta fazla hızlı davranmazlar. Dolayısıyla, siz eğer birini atılgan ve konuşkan ya da sessiz ve çekingen olarak belirlediğinizde, zaten yarı yolu kat etmiş olursunuz!

İkinci başlıca işaret insanların *ne* söylediği ve *nasıl* söylediğidir: kelimeleri ve bu kelimelerin hızı ve öncelikleri. Yöneticiler tıpkı gördüğümüz gibi agresiftir sonuç güdümlüdür ve onlar için işleri tamamlamak son derece önemlidir. Bunların hızlı ve kuvvetli konuşmalarını bekleyebilirsiniz. Daha az dinlemeye ve daha çok konuşmaya eğilimlidir, genelde soru sormaktansa güçlü ifadelere yer verirler.

Bir yöneticiden şu tür ifadelere dikkat edin:

“Kendisine söyleyin kendisiyle olabildiğince hemen konuşmak istiyorum”.

“Bunu hemen şimdi çözelim”

“Bunun sonucu nedir?”

“Nihai olarak: Seçenekler nelerdir?”

İşte bu bir yöneticidir: kuvvetli ve konuşkan, fakat kesinlikle tartışmayı kendi en arzu ettiği amacına doğru yönlendirir: Çözümler. İlerleme, Kazanma

Sosyal kişi de dışa dönük, konuşkan bir kişidir. Fakat kendisi daha çok sosyal, eğlenceli ve neşelidir. Bunlar işlerden çok insanlara yönelir. Aslında, Sosyal kişiler tamamen gevezedir –fakat bunların sözcükleri bir Yöneticinininkinden farklı bir kapsamdadır. Sosyal kişi ki nadiren otoriterdir, olasılıkla sizi konuşmaya dahil edecektir ve sonuçlar hakkında daha belirsiz kalacaktır.

Sosyal bir kişinin daha fazla hikâyeler anlatmasını şakalar yapmasını bekleyebilirsiniz örneğin:

“Hey! İşte bir fikir! Siz ne düşünüyorsunuz?”

“Detaylardan beni kurtarın. Bana sadece akışı gösterin”

“Bunun ... gitmek için doğru yol olduğunu hissediyorum”

“... hakkında ne düşündüğünüzü bana söyleyin”

Yine karşılaştığınız kişi kendini öne sürüyorsa ve konuşkan sa kendisi olasılıkla ya bir Yönetici ya da bir Sosyal kişidir. Bunu neredeyse anında belirleyebilirsiniz. Sonra kullandığınız sözcükleri dinleyin. Eğer konuşma işler ve sonuçlar hakkındaysa – örneğin çıktılar, *rekabet*, *başarı ya da zafer* –olasılıkla duyduğunuz bir Yöneticidir. Sosyal bir kişi insanlar ve fikirler hakkında daha

çok konuşacaktır ve *duygu, izlenim, ekip ve kavramlar* gibi sözcükleri konuşmasına dahil edecektir.

DİĞER TARZ

Pekalâ, fakat karşılaştığınız kişinin konuşkan olmadığını varsayalım. Kendisi sanki sizi yıllardır tanıyormuş gibi hareket etmeye başlamaz. Aslında bu kişiyle karşılaştığınızda, sakın ve memnundur ve konuşkan değildir. Dolayısıyla bu bir Bağlantı kuran bir kişi ya da Düşündürdür. Bunlar daha sakın ve daha içe dönük insanlardır daha çok dinlerler ve daha az konuşurlar.

Konuştuklarında, kendi düşünceleri ya da duyguları hakkında direkt ifadelerden çok sorulardan yararlanır. Bunlar olasılıkla kalabalık bir salona kolaylıkla giremeyecek tarzda insanlardır fakat ne olup bittiğini görmek için birkaç dakika beklemek isterler. Bunu gözlemleyerek, Yönetici ya da Sosyal kişiyi dışarıda tutabilirsiniz. Fakat Bağlantı kuran bir kişi ile Düşünür arasında *nasıl* ayırım yapabilirsiniz? Yine, ne söylediklerini dinleyin.

Bağlantı kuran bir kişi dostça davranır, duyarlıdır belki biraz kararsızdır. Bunlar başkalarının düşüncelerini sormayı severler ve kendi görüşlerini bir başkasına dayatmayı istemezler. İstikrarlı olmayı ve kabul edilmeyi isterler. Bu sebeple olasılıkla şunları söyledikleri duyarsınız:

“Bunun hakkında biraz yavaş gitmeyi istiyorum. Olur mu?”

“Bunu hissedene dek birlikte yapabilir miyiz?”

“Yapabilirsem yardım edeceğim, fakat tek başıma sorumluluk istemiyorum”

“Bunun hakkında gerçekten ne hissediyorsunuz?”

Düşünürler de çekingen ve yavaş hareket etmelerine rağmen,

ekibin bir parçası olmak ve her ne pahasına olursa olsun riskten kaçınma kaygısı taşımazlar. Bunlar son derece bağımsız insanlardır. Bağlantı kuran bir kişiye kıyasla işlerin tamamlanmasını daha çok isterler fakat bunu yöneticilere göre çok daha fazla örtülü biçimde yaparlar.

Aşağıda bir Düşünürden duyabileceğiniz tarzda ifadelere yer verildi:

“Şimdi, buna mantıksal açıdan bakalım”

“Bu yapılacak doğru şey mi? Bunu kanıtlayabilir miyiz?”

“Bu ilk adımı atalım. Sonra ikinci Adım hakkında düşünebiliriz.

“Tüm çerçevelere dokunduk mu?”

Dolayısıyla yine, karşılaştığınız kişi nisbeten çekingen ve yavaşsa, kendisi olasılıkla Bağlantı kuran bir kişi ya da Düşünürdür. Bunu neredeyse anında belirleyebilirsiniz.

Sonra bu kişiyi dinleyin. Eğer sıcaksa, dostçaysa ve insanlar, duygular ve birliktelikler hakkında çokça konuşuyorsa olasılıkla bağlantı kuran bir kişiyi buldunuz demektir. Bir Düşünür, çekingen olmasına rağmen biraz keskin bir uca sahiptir. Kendisi de sorunları çözmeyi, işlerin tamamlanmasını, ilerlemeyi ister fakat, bunun hepsini sakın, müdahaleci olmayan, düzenli biçimde uygular.

BUNUN UYGULAMAYA GEÇİRİLMESİ

Şimdi tüm bunları bildiğinize göre, Jeep satışını nasıl artıracaksınız? İlk önce, müşterilerin söz konusu ürün ya da servisin detaylarını anladıkları için satın almadıklarını bilmelisiniz. Anlaşıldıklarını hissettiklerinde satın alırlar. Bunun için başarılı satıcı müşterilere beklentilerini sunarak –ve daha fazlasını kendilerini

anladığını gösterir. Fakat nasıl daha fazla?

Şimdi davranışsal tarzları gördüğünüze göre, Yönetici müşteriniz için fazlanın daha çok *kontrol* olduğunu biliyorsunuz. Fakat Sosyal kişi daha fazla *tanınma* ve *heyecan* ister. Bağlantı kuran kişi daha fazla *destek* ister ve düşünür daha fazla *mantık* ve *tedbir* ister. En iyi bir satış uzmanı yaklaşımını buna göre ayarlar ve bunu izler.

(ve önemli olarak –başlıca örnek bağlamında bir satış durumuna yer vermeme rağmen, bu aynı ilkeler her gün her ilişkide, siz ister evde, işte ya da herhangi bir yede olun uygulanır. Bu bölümün sonunda “Uyumluluğunuzu Hemen Başlatma” kısmında bu aynı kavramları diğer durumlara nasıl uygulayabileceğinizi göstereceğim).

Fakat bu arada, örneğin showroomda bir müşterinin en son Jeep modelini kontrol ederken yakalıyorsunuz. Gider ve kendisiyle konuşmaya başlarsınız, kişilik tarzını anlamak için dikkatle gözlersiniz. Kendisi ciddi bir bayandır, kuvvetli, zorlayıcı, inatçıdır. Soruları sorar kendisi hakkında pek fazla bir şey anlatmaz konuşmayı denetlemeyi ister. Bir Yönetici sonucuna varırsınız.

Öyleyse ne yaparsınız? Espri gücünüze hayran kalacağı eğlenceli bir hikâye mi anlatırsınız? Eski bir ahbabı gibi mi davranırsınız? Şüphesiz hayır. Unutmayın, Yöneticiler iş güdümlüdür ve görüştükları insanlara güvenmeyi isterken onlarla bir bağlantı kurmaya gereksinim duymazlar. Dolayısıyla bunları atlayıp sonuca varın. Kendisinin arzuladığı sonuçları yaratacak çözümler sunun. Fazla oyalamayın ev zamanını harcamayın. Seçenekleri sıralayın, her birini kanıtlara dayandırın.

Soğukkanlı olun. Yöneticiler duygulara, tavır ve tavsiyeye fazla öncelik tanımaz –sadece olguları pratik bağlamda sunun ve satış yapma şansınız çok daha fazla artacaktır. Her şeyin ötesinde etkin ve verimli olun.

Öte yandan, renkli kıyafetli ve gevezeliği seven bir müşteriye rastlayabilirsiniz ve kendisinin Sosyal bir kişi olduğunu düşünürsünüz. Olgularla ve mantıkla ilgilenmekten çok Jeep’inin fark

edilmesini sağlayacağını umduğunu unutmayın. Ayrıca, Sosyal kişiler satış sürecinin keyifli olması gerektiğine inanır öyle ki eğlenceli hikâyeleriniz burada işe yarayabilir. Fakat özellikle, Sosyal kişiler onaylanmayı ister ve satıştan önce dostunuz olmayı isteyebilirler. Coşkulu olun, detayları minimuma indirin ve mümkünse bu yeni aracın kapsadığı yenilik ve değişimi vurgulayın.

Böylece onları sevdiğiniz ve onlara hayran olduğunuzu gösterin ve kendi kişisel duyguları ve deneyimlerini dinlemeye hazır olun. Her şeyin ötesinde Sosyal kişilerle ilgilenin ve konuşmalarına izin verin!

Bu arada Bağlantı kuran bir kişi de satın almadan önce satıcıya güvenmek ister. Fakat Bağlantı kuran bir kişi nadiren acele eder ve olasılıkla agresif zorlayıcı satıcılar onları itecektir. Bağlantı kuran bir kişi samimi, dostça bir dikkate ve kendi gereksinimlerini dinleyen ve buna duyarlı olan kişilere iyi tepki verir.

Bağlantı kuran bir kişinin çatışmaya fazla hoş görülmesi olmadığını unutmayın ve mümkün olduğunca radikal değişim ve risklerden kaçınır. Dolayısıyla onlara ne bekleyeceklerini adım adım anlatın. Ve bunu düşünceleri için onlara zaman tanımanız da gerekebilir. Bağlantı kuran bir kişiye bir şey satmaya teşebbüs ettiğinizde, güvenlik, uyum ve somut kazançlara odaklanın.

Düşünür buna karşılık bun aracın nasıl işine yarayacağına ilişkin detaylı bilgiler kadar dostça dikkat ilgisini çekmeyecektir. Tedbirli olduğu için Düşünürler riskleri azaltmayı sever. Dolayısıyla bir teminat ya da deneme süresi bağlamında kendisine sunabileceğiniz her şey satışa yardımcı olabilir.

Bağlantı kuran bir kişiye benzer biçimde düşünür fazla direkt ya da fazla coşkulu kişilerden uzaklaşacaktır. Düşünürler herhangi bir biçimde abartıya güvenmezler. Bir Düşünüre yaklaştığımızda gevezelik değil de dataya gereksinim duyduğunu unutmayın. Ve Düşünürler haklı olmayı ister, dolayısıyla “en iyi” ya da “doğru” yanıtı bulmaları için karar verme ve analiz yapmaya süre tanıyın.

Uyumlu Olmanın Sırrı

Böylece, uyumlu olmak ya da bunun eksikliğinin bir sır olmadığını görüyorsunuz. Bağlantı ve gerilimin her ikisi de, neye bakacağınızı bildiğinizde öngörülebilir. Önemli olan: *Herkesi memnun etmek kolaydır, eğer nasıl olduğunu bilirseniz.*

Kendi tarzınızı başkalarının tarzına uyumlamak, uyumluluk olarak anılır. Oldukça uyumlu kişiler kendi tarzlarının tutsağı olmazlar. Başkalarıyla kolaylıkla uyum içinde olurlar, çünkü beyinlerini doğru kullanırlar: hangi durumlarda en uygun davranış tarzını belirlemek.

Dolayısıyla, oldukça uyumlu bir yönetici sadece kontrol etmekle kalmaz, fakat durum gerektirdiği takdirde tıpkı Sosyal bir kişi gibi dışa açık olur ya da Bağlantı kuran bir kişi gibi duyarlı ya da bir Düşünür gibi tedbirli olur. Benzer biçimde, oldukça uyumlu Sosyal, Bağlantı kuran ve Düşünürler kendi rahatlık bölgelerinden çıkıp söz konusu işi tamamlamak için gerekli uyumu göstermeyi bilirler. Çoğu kişilik çatışmalarının panzehiri oldukça açıktır. Uyumlu olan bir tarz geliştirin. Tüm dikkatinizi diğer kişiye verin ve çatışmayı değil işbirliğini düşünün.

Bu uyumluluk her tür başarılı ilişkin anahtarıdır. Bazılarımız kolayca doğal olarak uyum gösterir; diğerleri ise buna çalışmalıdır, çünkü bir yaşam boyu rekabet ve çatışma alışkanlıkları bir gecede değişmez. Fakat eğer buna kararlıysanız yapılabilir, eğer hem aklınızı hem kalbinizi kullanırsanız. Uyuumluluk insanların içsel ihtiyaçlarını anlamaktan –ve sonra bunları karşılamaya çalışmaktan kaynaklanır. Bunu yapın ve kendi ihtiyaçlarınızın da karşılandığını fark edeceksiniz.

Hız ve Önceliği Uyarlamak

Bir ilişkide sadece işleri yapma *hızınızı* ayarlamak sayesinde fazlasıyla gerilimden kurtulabilirsiniz. Sonra gerektiği takdirde önceliğinizi değiştirin –yani işi mi yoksa *ilişkiyi* mi vurguladığınızı.

Örneğin, Yöneticiler ve Sosyaller hızlı ilerler. Fakat Bağlantı kuran ve Düşünürlerle daha iyi bir iletişim sağlamak için kararların daha yavaş ve daha özel biçimde alınmasına izin vermeli-dirler. Dolayısıyla Bağlantı kuran ve Düşünürlerle karşılaştığınızda daha çok gevşemeye çalışın. Fikirlerini sorun ve görüşlerini diyaloga dahil etmek ve kabul etmek için yollar bulun. Kontrole teşebbüs etmek yerine öncülüğü onlara bırakın. Konuşmaktan çok dinlemeye çalışın ve konuştuğunuzda da müdahale etmeyin, meydan okumayın ya da süreci onların arzu ettiğinden daha fazla hızlandırmayın.

Benzer biçimde eğer siz Bağlantı kuran bir kişi ya da Düşünürseniz, hızı yakalamanız gerekir. Konuşmaları başlatın, önerilerde bulunun, dolambaçlı yollardan sakının. Göz temasını koruyun, çok sıkı biçimde el sıkışın, kuvvetli ve güvenle konuşun.

Öncelikler söz konusu olduğunda, Bağlantı kuranlar ve Düşünürler doğal olarak, Yönetici ve Sosyallerin sevdiği işler ve sonuçların yerine ilişkiler ve duyguları vurgular. Bunun için bir Yönetici ya da Sosyal kişiyle görüştüğünüzde sonuçları vurgulamalısınız. Direkt olun: Sonuç hakkında konuşun, birçok olgudan ve mantıktan söz edin. Mümkünse bir ajanda hazırlayın ve buna bağlı kalın. Görüşmenizi odaklanmış ve kısa tutun.

Buna karşılık, siz bir Yönetici ya da bir Düşünürseniz, diğer tarzlarla görüştüğünüzde önceliği ilişkiye tanıyın. Duygularınızı paylaşmayı deneyin. Açılın ve Sosyal kişi ile Bağlantı kuran bir kişinin sizi tanınmasını sağlayın. Kendisiyle ilgilenin: işleri, aile, hobileri vs. Sonra bu bilgiyi Sosyal ya da Bağlantı kuran bir kişiyle ilişkilerinizi kişiselleştirmek için gelecekte kullanın. Dostça, resmi olmayan biçimde konuşmayı deneyin.

Taklit Değil

Uyum sağlamak, bir diğerk kişinin tarzını taklit etmek ya da olmadığınız bir kişi olduğunuz izlenimini vermek değildir. Fakat daha iyi bir ilişki için eğer gerekiyorsa biraz eğilmeye razı olmak ve bunu başarabilmektir. Bu belirli bir kişi ya da belirli bir durumla daha iyi bir çalışma yöntemidir. Bu hareket etmeden önce düşünmek demektir. Bu sadece aklınıza gelen ilk şeyi yapmamak ya da söylememek demektir.

Hakikat şudur: Siz bunu sürekli yaparsınız. Patronun evine akşam yemeğine gittiğinizde bir arkadaşınızın evine kâğıt oynamaya gitmenize kıyasla daha farklı bir yönünüzü göstermez misiniz? Bir top oyununda bir iş toplantısında olduğundan daha farklı davranmaz mısınız?

Uyum gösterirsiniz çünkü başarılı olmak ve kabul görmek için farklı bir davranış tarzının gerektiğini hissedersiniz. Anahtar nokta şudur: Ne zaman ve nasıl uyacağınızı bilme yeteneğinizi keskinleştirebilirsiniz. Her tarz insan ve duruma uyum sağlamayı öğrenebilirsiniz. Sonuçta hiç hayal edemediğiniz başarı ve kabul elde edersiniz.

Bir başkasının tercih edilen tarzına dayalı bir karar almaya dair basit bir örnek daha vermek istiyorum. Siz ve etkilemeyi istediğiniz kişinin işten sonra buluşmaya karar verdiğinizi düşünelim. Sizden buluşma yerine karar vermenizi istedi. Eğer bu kişinin bir Yönetici olduğuna karar verdiyseniz, genelde zaman baskısı altında hissettiğini ve uzun gevezeliklerden hoşlanmadığını unutmamalısınız. Dolayısıyla en iyi yakında bulunan ve hızlı, iyi bir servisi olan bir kafeyi tercih edebilirsiniz.

Eğer bu Sosyal bir kişiyse, olasılıkla daha sıradan ve canlı bir yeri seçebilirsiniz. Belki “happy hour” ve bedava mezeleri olan eğlenceli bir yer olabilir.

Eğer Bağlantı kuran bir kişiyse daha ufak, daha samimi bir ortamı isteyebilirsiniz. Bunlar çoğunlukla tradisyon ve geçmişten

hoşlanırlar, öyleyse duvarda tarihi resimlerin bulunduğu bir yer uygun olabilir.

Eğer bu kişi bir Düşünürse, en azından birinci seferde güvenli bir yer seçmelisiniz. İşlerin ciddi ve düzenli olarak yürütüldüğü bir yer seçin. Fiyatların makul olmasına dikkate din. Ve fazla kalabalık olmamasına özen gösterin.

Son Bir Öneri

Nasıl davrandığınızı seçmek sayesinde, başkalarını size daha fazla olumlu yanıt vermeye teşvik edersiniz. Böylece karizmanızı genişletebilirsiniz. Bu sadece iş yerindeki yetişkinler için değil fakat yaşamın diğer alanlarında her yaşta insan için geçerlidir – ev, okul, alışveriş. Daha iyi ilişkiler aradığınız her yerde biraz pratikle birlikte karşılaşmalarınızı olumlu deneyimlere dönüştürebilirsiniz. İnsanlarla tıpkı istedikleri gibi iletişim kurarak, sizinle daha rahat olmalarını sağlayacaksınız ve her ikiniz için de yararlı olacak her iki tarafında kazandığı bir ilişki şansını yükselteceksiniz.

İnsanlara kendilerine davranılmasını istedikleri gibi davranarak olabileceğiniz en iyi insan olmanın karşılığını muazzam biçimde alırsınız. *Ve bu sadece bir satış ya da iş müzakeresi için geçerli değildir. Fakat, bunun daha büyük bir kazancı daha tatmin edici bir yaşam için zengin ilişkiler ağı yaratmakla elde edilir.

Böylece, **Platinum Kural**, özü itibarıyla başkalarına saygıya eşittir. Bu onlar -karşıtı-biz zihniyetini yıkmaya ve “biz” e yoğunlaşmaya teşebbüs eder. Bu diğer kişinin ihtiyaçları ve sizinkini karşılamak sayesinde karizmanızın gelişimine yardım edecek güçlü bir vasıtaadır.

UYUMLU OLMAYA HEMEN BAŞLAMAK

Bilgi güçtür. Davranışsal tarzlarla ilgili güçlü yeni bilginizi bilgece kullanmalısınız. **Platinum Kuralı** kendinizi ve başkalarını anlamak, kendinizi geliştirmek ve çenenizdekilerle köprüler kurmak için kullanın. Burada önemli olan başkalarına karşı duyarlı olmaktır. Bu nedenle uyumluluğu deneyimleyen kişi daha becerikli, makul, anlayışlı ve yargılamaktan uzaktır.

Aşağıda bağlantı kurmanıza yardım edecek ek ipuçları verildi.

1. Dışarıya ulaşın ve birine dokunun. Daha iyi iletişim sağlamayı istediğiniz “zor” bir insanı düşünün. Bu kişiyi bu dört tarzdan hangisi daha iyi tanımlar? (Kendisi olasılıkla sizinkinden farklı bir tarza sahiptir). Fakat bir an düşünün: Bu kişiyi ne motive eder? Baskın bir Yönetici için bu kontroldür; Etkileşimi seven Sosyal kişi için bu tanınmadır; istikrarlı bir Bağlantı kuran kişi için bu arkadaşlıktır; ve Tedbirli bir Düşünür için bu analizdir.

Her durumda, donanımlarındaki bir şey kendilerini o doğrultuya sevk etmiştir. Mahkûm etmeyin – anlayın! Sonra kendinize sorun: bu kişinin en çok ihtiyaç duyduğunu güçlendirecek ne yapabilirim?

2. Bunu aşırı yapmayın. Herkesin davranışsal tarzı bilmediğini ya da önemsemediğini unutmayın. Ve olasılıkla sizin tarafınızdan sınıflandırıldıklarını düşünmeyi de istemezler.

Dolayısıyla, bu konuda biraz kısıtlamaya gitmenizi tavsiye ediyorum.

3. Yargılamakta fazla hızlı davranmayın. Tarzları tanıyabilmek önemlidir fakat bunlara uyumlanmak hatta daha önemlidir. Bu nedenle birinin tarzını fazla hızlı yargılamakta ve algıladığınızı uyuma dayanarak geri dönülmez kararlar vermekte dikkatli olun. Bu tarzlara ilişkin bilginiz ilişkilerinizi genişletmelidir bunları sınırlamamalıdır. Öyleyse, **Platinum Kuralı** başkalarını stereotiplere ayırmak için kullanmayın.

4. Benlik bilgisini bir özür olarak değil de bir iç görü olarak kullanın. Kendi tarzınızı bilmek kendinizi iyileştirmenin harika bir yoludur. Belki de ilk kez, tıpkı diğerlerinin yaptığı gibi kendi zayıf ve güçlü yönlerinizi göreceksiniz. Fakat bunu kabul edilemez bir davranışı doğrulamak için kullanmayın.

5. Uyumluluğunuzu iyileştirmek için çalışın. İlişkiler tıpkı para gibi yönetilmelidir. Dikkat ve uygulamayla birlikte, ilişkileri herkesin kazanmasına izin veren biçimde yönetmeyi öğrenebilirsiniz. İlk başlayanlar için tarzınız her ne olursa olsun, aşağıda uyum sağlamanızı iyileştirmeye yardım edecek bazı basit hareketlere yer verildi.

<p>Sosyal kişiler yapabilir... Zaman ve duyguları kontrol etmek Daha fazla nesnel olmaya çalışmak Vaatleri, işleri izlemek Eldeki işe odaklanmak</p> <p>Bağlantı kuran kişi yapabilir... Bazen hayır deyin Bazı riskler alın Gereksiz mütevazilikten kaçının Mantıksal değişiklikleri kabul edin</p>	<p>Düşünürler yapabilir... Başkaları hakkında açıkça ilgi ve takdir göstermek Zamanında kararlar almak Politikaları kural olarak değil de rehber olarak kullanmak Ortak zemin arayarak işbirliği yapmak</p> <p>Yöneticiler yapabilir... Kendilerini yavaşlatarak daha rahat bir imaj yaymak Daha açık, sabırlı dinleyiciler olmak Sözlü övgülerde bulunmak Daha az acele etmek, daha çok tedbirli davranmak</p>
--	---

6. Tarz sayesinde motive etmeyi öğrenin. Ofiste ya da evde, iş arkadaşları, dostlar ya da aile üyeleriyle birlikte bir işle her karşılaştığınızda –olasılıkla çabalarınızın büyük kısmı başkalarını motive etmeyi kapsar. **Platinum Kuralı** ile ilgili bilginizi her bir tarzın en iyi yanıtlayacağı biçimde güçlüğü açıklamak için kullanabilirsiniz.

Bunun için aşağıdaki esinlenme yöntemlerinden yararlanabilirsiniz:

Baskın Yöneticiler: Direkt olun: İşte burası yanlış, burada böyle oldu, işte olasılıkla bizi böyle etkileyecek. “Öyleyse” diyebilirsiniz, “bu sorunu çözmek için bazı yollar üzerinde çalışalım.”

Yöneticiye gelecekteki başarılar için ilham verecek belirli bir kontrol duygusunu verin. “Siz çok bilgilisiniz” diyebilirsiniz. “Size işinizi nasıl yapacağınızı söylemem gerekmiyor. Burada önemli olan: “Karar alınmıştır. Artık nasıl başaracağımızı göstermek bize kaldı”.

Etkileşimi Seven Sosyaller: Bu güçlüğü karşılamak her ne denli zor olsa da bunu yapanların da ayrıcalıklı olacağını belirtin. Onlara güvendiğinizi hatırlatın: ödül ve başarılarını sayın. Başkalarının onların işleri hakkında size söylemiş olabileceği iyi şeyleri aktarın.

Statü ve konumlarının nasıl yükselebileceğini anlatın. “Bu nadir ele geçen bir fırsattır, bir yenilgi değil. Oradaki herkes bize bakıyor olacak. Parlamak için elimize bir fırsat geçti. Ve biz bunu yapabiliriz!”

İstikrarlı Bağlantı kuran kişiler: Bunlar özellikle değişikliğe karşı soğuktur. Çekingenliğini desteklemek için kendisine samimi ve sakince bu sorunun sadece aşlansal olduğunu belirtin. Geliştirdiğimiz ekip çalışmasını etkilemeyeceğini ve birlikte bu

yükün altından kalkabileceğimizi vurgulayın.

Daha sonra onlarla birlikte oturup nasıl etkilendiklerini incelemeye söz verin. Ve eğer bu olumsuz bir etki yarattıysa bunu iyileştirmek için birlikte çalışın.

Tedbirli Düşünürler: Sorunun ya da güçlüğün ardındaki nedenleri daha detaylı olarak bilmeyi isteyecektir. Dolayısıyla açıklamanızda detaylı ve kesin olun. Belgeler sağlayın ve yeni plan ya da işlemleri mümkün olduğunca bütünüyle açıklayın.

“İşte bunlar olgular” diyebilirsiniz. “Öyleyse en iyi yapabileceğimiz şey sorunu tamamıyla anlamak ve sonra mantıksal olarak bunu nasıl çözeceğimizi tasavvur etmek”.

7.Eleştirinizi tarza göre ayarlayın. Birisine iyileşmeleri gerektiğini söylemek zordur fakat işte ve evde genelde gereklidir. Burada önemli olan onları savunmada bırakmayacak bir biçimde söylemektir, bu onların kişilik tarzlarına daha olumlu biçimde hitap eder.

Bazı olası yaklaşımlar:

Baskın yöneticiler. İstenilen sonucu vurgulayın ve olabildiğince bunu başarmak için yöntemler bulmalarına izin verin. Size bir ilerleme raporuyla geri dönmeleri için bir tarih belirleyin. Örneğin, “Hedefimiz faturalama hatalarını tamamen ortadan kaldırmak. Eğer birileri bunu yapabiliyorsa biz de yapabiliriz. Bunu başlıca amacımız yapalım ve tam şimdi başlayalım.”

Etkileşimi Seven Sosyaller: belirsiz olmayın. Tam olarak sorunun ne olduğunu ve hangi davranışın gerektiğini vurgulayın. Sosyal kişiniz üzerinde anlaştığınız değişiklikleri size geri tekrarlamasını sağlayın böylece yanlış anlamalara meydan verilmemiş olur. “Bu sorunla ne kadar iyi başa çıktığımıza dair büyük patron

bizi denetliyor; departman olarak ünümüz söz konusu. Bu nedenle bu plan üstünde çalışmana ihtiyacım var. En büyük öncelik. Burada neler konuştuğumuzu içeren bir raporu sana yollayacağım. Soru var mı?”

İstikrarlı Bağlantı kurun: Kişilerin performansına odaklanın, kişiliğe değil. Bunla duyarlıdır, öyleyse kendileriyle kişisel bağlamda yanlış hiçbir şeyin olmadığını açıklayın –ve empati yapın. “Müşterilerimizden birinin bu sorunla karşılaşmasının nasıl olacağını anlayabileceğinden eminim. Biz müşterilerimizi hem memnun etmek hem de ekip moralini yüksek tutmak istiyoruz. Bu sebeple bu hataları düzeltmek için lütfen bana yardım et.

Tedbirli Düşünürler: Belirleyici olun. Kesin olarak neyin yanlış yapıldığını söyleyin, bunu düzeltmek için gerekli adımları belirtin ve bunun tamamlanması için bir tarih belirleyin. Bir ya da iki hafta içinde bu adımların nasıl işe yaradığını kontrol etmek için bir görüşme daha planlayın. “Olasılıkla bu işi bir kerede çözemeyeceğiz” diyebilirsiniz. “Fakat iyi bir çözüm planını yürürlüğe koyalım ve sonra bundan hareketle işe başlayabiliriz”.

8. Aile bağlarını iyileştirin. Bir eski deyişe göre “Dostlarınızı seçebilirsiniz, fakat akrabalarınızı seçemezsiniz “. Bu doğrudur ev olasılıkla ailenizde iletişimi zor olan bir kişi bulunur

Bu dört tarzın her birinde, aile çapında neler beklenebileceğini kısaca inceleyin ve sonra farklı tarzların nasıl uyumlu olabileceğini açıklayın.

Baskın Yöneticiler: Bu tarzlar genelde ailesel durumlarda zorluklarla karşılaşır çünkü kendilerini sonuç uzmanı olarak görürler , fakat aileler sonuç elde etmekten çok zararı kontrol etmeye eğilimlidir.

Yöneticiler aynı zamanda diğer aile üyelerinin nasıl daha iyi

yapabileceğine dair birçok kesin fikre sahiptir. Diğerleri bu tür yapıcı eleştiriden üzüldüğü takdirde Yönetici bu duygusal çöküntüyle uğraşmak yerine olasılıkla çekilecektir.

Eğer siz bir Yöneticiyseniz ailenize aşağıdaki unsurlar sayesinde daha iyi uyumlanabilirsiniz:

- Her zaman sorumluluğu yüklenmemek. Bazı tercihler bir başkasının yapmasına izin vermek
- Ailedeki durumlara gülmeyi öğrenmek sonuçta bu bir rekabet sahası değil evinizdir.
- Bazen sessizliğini korumak. Diğerlerinin sizin zaten bildiğiniz cevapları görüp göremediğini gözlemlemek
- Olumlu duyguları ifade etmek ve keyfini çıkarmak. Övmek ve belki de ödüllendirmek için çaba göstermek. Bu sizin daha insanca ve yaklaşılması kolay olmanızı sağlayacaktır.

Etkileşimi Seven Sosyaller. Bunlar gülmeyi, şaka yapmayı sever ve aile tarafından dinamik ve eğlenmeyi seven biri olarak kabul görmeyi ister. Fakat bunlar rahatlamayı sever ve çatışmalardan kaçır. Ailelerinin sıkıca bağlı olduğunu hissetmeyi isterler.

Sosyal kişinin evi bazen kaos olabilir. Çünkü Sosyal kişiler çoğunlukla spontan davranır ve nihai sonucu düşünmeden hareket ederler. Eğer siz de Sosyal bir kişiyse bazı aşırılıklardan şöyle kaçınabilirsiniz:

- Sonuçlara atlama eğiliminiz denetlemek. Örneğin bir aile krizi olduğunda pişman olacağınız bir karar ya da ifade kullanmadan önce tüm olguları ortaya çıkarın.
- Çocukları eğer kötü davranış söz konusuysa sıkıca

disiplin altına almak. Onları cezalandırdığınız takdirde sizi sevmeyeceklerine dair doğal korkunuzdan kurtulun.

- Önemli tarih ve olayları kaydetme alışkanlığını kazanmak ve sonra listeyi saklamak.
- Aile aktivitelerini daha etkin biçimde düzenlemek

İstikrarlı Bağlantı kuran kişi: Doğal olarak grup odaklı olan bu kişiler aile duygularını ve hatıraları paylaşmayı sever. Ve onlar için neredeyse her şey bir aile işidir. Örneğin tatil ve önemli satışlar gibi şeyler hakkında aile kararlarının alınması için herkesin buna dahil olmasını isterler. Çoğunlukla evin stresin nadiren olduğu huzurlu bir dinlenme yeri olmasını isterler, dolayısıyla çoğunlukla özveride bulunurlar ve barışı sağlama rolünü üstlenirler.

Eğer siz de Bağlantı kuran bir kişiyse, aile ilişkilerini iyileştirmek için şunları yapabilirsiniz:

Bir şey hakkında sıkıldığınızda bunu ifade edin. Bunu nadiren yaptığınız için kesinlikle ailenizin dikkatini çekeceksiniz.

Aile rutininin kasvetli olmasına izin vermeyin. Biraz spontan olun!

Anlaşmazlıklar ve rahatsız edici durumların meydana geleceğini kabul edin. Hayat budur Bunu de-neyimleyin. Bundan kaçmayın.

Daha kararlı olun. Herkesin her şeyden memnun olup olmadığını tartışmak her zaman aile toplantısı yapacağınıza biraz da siz insiyatif alın.

Tedbirli Düşünürler: Aile yaşamı Düşünürler için de genelde zordur, çünkü bu konuda mantıksız olan çok şey vardır. Düşünürler aile üyelerinin tedbirli, disiplinli olmalarını ve niteliğe

önem vermelerini isterler. Olmadıklarında ise Düşünörlere duygusal olarak ulaşmak zor görünür. Duygularını başkalarına açıklamaktansa bunlar hakkında düşünmek onları daha çok rahatlatır.

Eğer siz bir Düşünörseniz, ailenize daha iyi uyum sağlamak için şunları yapabilirsiniz:

Hiç kimsenin her zaman haklı olmadığı olgusunu kabul etmek –hatta siz bile.

Feedback ya da eleştirinizi özenle ifade etmeye dikkat etmek.

Evdeki birçok durumu ya a olayı fazla ciddiye almaktan kaçınmak

Duygularınız hakkında ya da duygularınız hakkında ne düşündüğünüzden daha çok söz etmek

9. Çocuklarınızın da kişilik tarzları olduğunu unutmayın.

Platinum kuralın ilkeleri evrenseldir ve her kültür ya da ülkede uygulanır –ve her yaştaki insana. **Platinum Kuralın** kullanılması ebeveynlerin çocukların nasıl genelde kötü olmaya çalışmadıklarını görmelerine yardım eder. Fakat onlar da tıpkı yetişkinler gibi davranmakta, kendi kişilik ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlamaktadır. Çocuğunuzun davranışına uyum sağlamak için yukarda yetişkinlerle belirttiğimiz aynı yöntemlerden yararlanabilirsiniz.

Baskın Yönetici Çocuklar: Bu çocuklar daha erken yaşta ben-merkezli olduklarını ve sosyalleşmekten çok sonuç odaklı olduklarını gösterirler –en hızlı koşmak, en yüksek sesle şarkı söylemek, en iyi remi yapmak ya da kendilerinin üstün olduğunu kanıtlamak.

Bunun bir diğer göstergesi de hızla çekingenliklerini atıp gereksindiklerini aramaya başlamalarıdır. Bir şeyi aradıkları takdir-

de hemen bir güvenlik görevlisi, öğretmen, memur ya da diğer bir yetişkine gidip yardım istemeyi öğrenirler.

Fakat ebeveynler çocuğu Sadece Yönetici bir çocuk olarak etiketlemekten çok onun çevresi üstünde doğal kontrol gereksiniminizi ortaya koymalıdır. Bu tür bir anlayış şaşırtıcı faydalar sağlayabilir. Genç yöneticinin evcil hayvanlar, oyuncaklar ya da kendi odası üstünde otorite sahibi olmasına izin vermek örneğin, bu ihtiyacın olumlu biçimde yönlendirilmesine yardım eder.

Etkileşimi Seven Sosyal Çocuklar: Bu çocuklar okulda fazla konuştukları için ceza alabilir. Fakat onlar için iyi ya da kötü her deneyimden söz etmek neredeyse nefes almak kadar doğaldır ve engellenmesi güçtür. Bu dört tarzdan Sosyal çocuklar başarılarına karşılık ödül ve iyi davranışla en olumlu yanıtı verir.

Bir ebeveyn olarak Sosyal çocuğunuza en iyi hiç kimsenin her zaman herkesi realist biçimde memnun edemeyeceğini ve popülerliğin eğlenceli ve arzu edilebilir olmasına rağmen değerini tek ölçüsü olmadığını nazikçe hatırlatarak yardım edebilirsiniz.

İstikrarlı Bağlantı kuran Çocuklar: Siz olasılıkla bu çocuğunuzla gururlanırken, “ bu çocuk bana bir an bile sıkıntı vermedi” dersiniz.

Fakat öte yandan bunlar doğal olarak fazla atılğan değildir. Örneğin yeni bir semte taşındığınızda dostlar edinmesi için onları biraz desteklemeniz gerekebilir. Girgin olmaları için olasılıkla sizin desteğinize ya da bolca övgünüze ihtiyaç duyacaklardır.

Tedbirli Düşünür Çocuklar: bu çocuklar genelde akranlarına göre daha ciddi ve düzene daha bağlı görünürler. Tıpkı Bağlantı kuran çocuklar gibi seyretmeyi ve gözlemlemeyi severler. Fakat Düşünür çocuklar genelde duygularını kendilerine saklar. Çoğunlukla okulda başarılı olurlar çünkü genelde itaat ederler ve

dolayısıyla öğretmen ya da kuralları açıkça sorgulamazlar. Aslında, tüm tarzlar arasında bu çocuklar, kendi yüksek beklentilerini karşılamaktan aciz olmak bir yana yaygın olarak kabul edilen standartlara uymayarak sorun yaşamayı istemez.

Siz Düşünür çocuklarınıza onların duyarlı yapılarını anlayarak ve onlara fazla baskı uygulamaktan kaçınarak yardım edebilirsiniz. Siz aynı zamanda özellikle rahatlatıcı bir ortam sağlayarak da onların gelişmesini destekleyebilirsiniz –sevgi ve güveni vurgulamalı, çekişmeyi azaltmalısınız –böylece kabuklarından çıkma ya teşvik edileceklerdir.

10.Romantik bağınızı iyileştirin. Uyumluluk ilişkilerin ana noktasıdır. İşte, belirli bir işin yapılması için diğer davranışsal tarzlarla uyum sağlayabiliriz. Fakat özel bir ilişki de bağlantıyı geliştirmek sadece tercih edilir değil fakat amaçtır.

Platinum kuralı kullanmak partnerinizin davranışını anlamaya yardım edecektir. Sizinle sadece “o şekilde” olmadığını fakat aslında derin yerleşik ihtiyaçlardan hareket ettiğini göreceksiniz. Bunu ortaya çıkardıktan sonra gerisi size kalmıştır.

Her dört tarzın da bu tür bir ilişkiye nasıl yaklaştığını ve bir tarzdan partnerinizle bağlantıyı nasıl en iyi biçimde artırabileceğinizi inceleyelim:

Baskın Yöneticiler: Bunların özel ilişkilerinde agresif olmasına şaşırılmamalı. “Sadece yarı-şaka-Yöneticilerin “ilk bakışta aşkı” yeğlediğini duydum çünkü bu zamandan tasarruf demektir!). bunlar izleyici rolünden hoşlanır ve ilişki için yazısız kuralları belirlemeyi sever. Çekingen olmayıp genelde istedikleri şeyi sorar ve türlü yollarla ilişkinin kontrolünü eline almayı isteyebilir. Yöneticiler nereye gitmek ve ne yapmak hususunda çok kontrollü olmayı severler. Bunlar dürüstçe konuşur ve talepleri bazen de tıpkı emirler gibi algılanabilir.

Eğer siz bir Yöneticiyle karşı karşıyaysanız, bağlantınızı şunlar sayesinde artırabilirsiniz.

Görüşmelerde kendi elinizi savunmaya çalışmak örneğin, “Bu filmi sen seçtin. Gelecek sefere ben seçeceğim. Tamam mı?”

Gerektiği takdirde, bir kararı onaylamadığınızı ve kendi düşüncenizin de duyulmasını istediğinizi tekrarlamak

Sabırla dinlediklerinde kendilerini takdir ettiğinizi ve dinlemediklerinde ise endişelendiğinizi bilmelerini sağlamak.

Etkileşimi Seven Sosyaller: Tüm tarzlar arasında Sosyaller en çok iniş ve çıkışlar yaşar. Yeniliğe ve değişime açık olduklarından, seçeneklerini ve gözlerini açık tutmak onlar için doğaldır. Kendilerine hayranlığını ifade edecek daha hafif ilişkileri tercih ederler. Ve özellikle çekici, sosyal açıdan kabul gören ve böylece olumlu dikkatleri ayrıca toplayacağı bir eş arayabilir.

Eğer bir Sosyal kişiyle buluşuyorsanız şunları yapabilirsiniz:

Samimi bir biçimde sakın onların bazen daha uygun olduğunu açıklamak

Bazı konularda spontan davranmak fakat diğer aktiviteler için bir planda ısrar etmek

Hayallerini teşvik etmek –fakat her beyin fırtınasını kaale almamak. Aslında siz olasılıkla onların “büyük fikirlerini” bunları gerçekleştirmeyi ciddi olarak düşünmeden önce zihinsel olarak ikiye ayırmayı isteyebilirsiniz.

İstikrarlı Bağlantı kuran kişiler: Bunların çoğunlukla bu hususta reddedilmekten korktuğu görülür, dolayısıyla kendi romantik duygularını izlemekte ya da reddedildiklerinde bunu kabul etmekte diğerleri kadar hızlı davranmayabilir. Bazen bulunduğu kişinin görüşme saatini, restoranı, yemeği, eğlenceyi neredeyse her şeyi partneri tüm seçimleri yapmaktan yorulana dek belirlemesine izin verir. Bunlar diğer kişinin samimi, istikrarlı mevcudiyetini görmeyi ister.

Siz bu tarz bir kişiliğe şu sayede yardım edebilirsiniz:

- Romantik anlara biraz spontanlık katmak – hemen o anda bir yere gitmeyi önermek
- Onlara ikizin çatışmaya girmeden farklı fikirlerde olabileceğinizi göstermek
- Düşünce ve duygularını söze dökmekte onlara yardım etmek. (Hayır...şimdi lütfen bunu bana bırakma. Gerçekten ne yapmak istediğini söyle –partiye gitmek, oyun oynamak ya da sadece uzun bir yürüyüşe çıkmak?)

Tedbirli Düşünürler: Buluşmak Düşünürler için oldukça zor bir iş olabilir çünkü, neler olduğunu ve olası sonuçları çok fazla analiz ederler. Genelde, doğal olarak entelektüel olan Düşünürler belirli bir özü ya da derinliği olan buluşmaları tercih eder ve bir ilişkide biraz “yalnız” zaman tanınması için yeterli özgürlük isterler. Ayrıca, buluşmalarının dakik, düzenli, rasyonel ve sözüne güvenilir olmasını isterler.

Eğer bir Düşünürle buluşuyorsanız, şunları yapabilirsiniz.

- Eğlenceli durumları paylaşarak onların mizah anlayışına dokunmak
- Ara sıra savunmalarını bırakmaları için teşvik etmek ve sıra dışı bir şey yapmak
- Onlara mükemmel olmalarının sizi ilgilendirmedığını göstermek; siz sadece kendilerine ilgi gösteriyorsunuz.

BÖLÜM 9

VİZYON VE FİKİRLERİNİZİ GELİŞTİRMEK

Sheila Murary Bethel tarafından *Making A Difference* adlı kitabında anlatılan bir hikayede, bir çocuk yuvası öğretmeni bir öğrenciye ne çizdiğini sorar. “Tanrının resmini yapıyorum” der çocuk hemen.

“Fakat tatlım” der öğretmen “hiç kimse Tanrının nasıl olduğunu bilmiyor”

“Bir dakika içinde bilecekler” diye çocuk yanıtlar.

İşte karizmatik insanlar da kendi vizyonları ve yaratma yeteneklerine benzer, neredeyse çocukça bir inanç besler. İnsanlar vizyonları *kendilerine ilham veren* ve yaşamlarını daha anlamlı kılan liderleri izler.

Aslında, kuvvetli, çarpıcı bir vizyona sahip olmak diğer bazı karizmatik özelliklerin eksikliğini telafi etme çok önemlidir. Örneğin Einstein ya da Eleanor Roosevelt ya da Bill Gates parlak ya da hoş tarzda stereotip “karizmatik” liderler olarak hemen aklınıza gelmezler. Fakat kendi güçlü vizyon ya da fikirleri diğer bazı eksiklikleri fazlasıyla telafi eder. Kendi vizyonlarının onları karizmatik liderle dönüştürdüğü söylenebilir. Fikirlerinin gücü ve bunları tutkuyla savunmaları onlara farklı bir kişisel manyetizma kazandırdı. *Leaders* kitabının yazarı Warren Bennis vizyonunuzu kolayca anlaşılır, arzu edilir ve coşku verici biçimde ifade edebil-

menin liderlik dehasının kıvılcımı olduğunu belirtiyor.

Bu bölümde, kendi fikirleri ve bunları şevkle savundukları için büyük etki yaratmış ünlü ve pek fazla ünlü olmayan kişilerden söz edeceğiz. Bu kişilerin vizyonlarını biçimlendirmek için geçtikleri süreçleri ve sizin de nasıl bunu yapabileceğinizi böylece karizmanızı artırabileceğinizi açıklayacağız.

KARİZMANIN MİHENK TAŞI

Çeşitli şekillerde, vizyon karizmanının yedi anahtarının mihenk taşıdır. Diğer altı özelliğe sahip olmak fakat vizyondan yoksun olmak gidecek hiçbir yeri olmamasına rağmen giyinip hazırlanmaya benzer. Yüksek bir iletişim gücüne sahip olmak, uyumlu ve ikna edici olmak aynı zamanda zan ve mekân etkin kullanmak ve dışarıya olumlu bir imaj yansıtmak harikadır.

Fakat siz hala önemseydiğiniz bir şey hakkında bir şey söylemek zorundasınız. Bundan yoksun olduğunuzda mükemmel vasıtalara ve sonuç karmaşasına sahip olursunuz. Siz tıpkı bir baltayla papatyaları kesmeye çalışan bir kişiyi andırırsınız.

Fakat bir vizyona sahip olmak, ne istediğiniz ve ne yapmanız gerektiği duygusuna sahip olmak karizmanızın diğer özelliklerine bir amaç ve birlik sağlar. Toplam karizmanızı bir lokomotif olarak düşünebilirsiniz. Eğer ilk altı unsur bunun tekerlekleriye, vizyon motorudur. Eğer tekerlekler yoldaysa, motor –vizyon onları döndürebilir sizi gitmek istediğiniz yere götürebilir.

HIZLI TEST: VİZYON VE FİKİRLERİNİZ

Aşağıdaki her önerme çifti için iki alternatif arasında (A) ve (B), her birinin sizin özelliğinizi nasıl yansıttığına dayanarak üç puan dağıtın. Bazı çiftlerin her ikisi de sizin için eşit derecede doğru görünse bile, çoğunlukla davranışınızı daha fazla temsil eden alternatife daha fazla puan verin.

Örneğin:

- Eğer A sizi son derece yansıtıyorsa ve B yansıtı-mıyorsa, A' nın yanına "3" yazın ve B' nin yanına da "0" yazın.
- Eğer A, B' den daha fazla sizi yansıtıyorsa, A' nın yanına "2" yazın ve B' nin yanına da "1" yazın.
- Eğer B sizi son derece yansıtıyorsa ve A yansıt-mıyorsa, B' nin yanına "3" yazın ve A' nın yanına da "0" yazın.

.... vs.

1 A- Sıklıkla gerçekten ne yapmayı istediğimi düşünürüm

1 B- Güncel işe odaklanmaya çalışırım gündüz düşünene pek fazla zaman harcamam.

2 A- Belirli amaçlara ilişkin yazılı bir liste tutarım ve bunu dönemsel olarak güncelleştiririm

2 B- Neyi başarmak istediğimi biliyorum fakat bunu yazmam gerektiğini hissetmiyorum

3 A- Kişisel bir misyon önermesine sahibim

3 B- Desteklere başvurmadan kim olduğumu biliyorum

4 A- Başarısızlıklar hakkında nadiren düşüncelere dalarım

4 B- Başarısızlıklar, doğrudur, en azından bir süre için beni yıkabilir

5 A- Performansım hakkında her zaman feedback ararım

5 B- Zorlu bir öz eleştiri, dışardan herhangi birinin olabileceğinden çok daha fazla dürüstüm

6 A- Genelde realist amaçlar benimserim ve bunları sebatla izlerim

6 B- Yeni amaçlar hakkında heyecanlanmaya meyilliyim, sonra bunda güçlük çektüğimde ilgimi kaybederim

7 A- İşlerimi önceliklere göre sıralamakta oldukça iyi olduğumu düşünüyorum

7 B- Kendim için tasarladığım işlerin çokluğu karşısında bazen gerginlik yaşıyorum

8 A- Yaşamda en önemli şeyin ne olduğu hakkında çok düşündüm

8 B- Yaşamdaki ilgi alanlarım öyle çok çeşitli ki diğerlerine üstün olan tek bir hedefi belirlemek zor.

9 A- Güçlü yönlerimin ne olduğunu biliyorum ve bunların üstünde büyümeye çaba gösteriyorum

9 B- Başlıca, zayıflıklarımı azaltmak ya da ortadan kaldırmak için çalışıyorum

10 A- Sıklıkla bunların hepsinden uzak durmaya – TV, telefon, aile ya da iş zorunlulukları- ve düşünmeye çalışıyorum.

10 B- Yaşamım birçok ve değişik faaliyetlerle dolu düşünmek için pek az zamana sahibim.

Puanlama

Lütfen “A” başlığı altındaki puanlarınızı toplayın ve buraya yazın: _____

Lütfen “B” başlığı altındaki puanlarınızı toplayın ve buraya yazın: _____

Şimdi bu bölümde aldığınız puanlara bir göz atalım. Eğer “A” puanınız “B” puanınızdan önemli ölçüde fazlaysa karizmanız bu yönüyle oldukça güçlü görünüyor. “A” puanlarınız arttığı ölçüde vizyon geliştirme için mevcut potansiyeliniz güçlenir.

Buna karşılık eğer “B” puanınız “A” puanına yaklaşıyorsa, bir iyileşme fırsatını belirlemiş olabilirsiniz. Ve “B” puanınızın “A” dan daha yüksek olması bu bölümde çok çalışmanız gerektiğini gösterir.

GERÇEKTEN NEYİ ÖNEMSIYORSUNUZ?

Hangi konuda tutkulu olduğunuzu hissediyorsunuz? *Gerçekten* derinden neyi önemsiyorsunuz? Amacınız her ne olursa olsun, eğer bunun hakkında siz kuvvetli duygulara sahip değilseniz hiç kimseyi fikirlerini değiştirmeleri ya da eyleme geçmeleri için kesinlikle etkileyemezsiniz.

Bu tür tutkulu bir vizyona nasıl sahip olabilirsiniz? Pekalâ bu süreç olasılıkla kişiden kişiye değişir. Fakat yeni başlayanlar için ortak bir gösterge yukarda kısaca değindiğim ihtiyaç uçurumu olarak adlandırdığım şeyi tanımaktır.

Bu *ne* olduğu ve *ne olabileceği* arasındaki uçurumdur. Bu

fark vizyonun beslendiği zemini oluşturur. Mevcut durumlarda eksiklikleri görme ve bunlar hakkında harekete geçme yeteneği karizmatik lideri örneğin sadece bir yönetici ya da idareciden ayrılan yeteneklerden biridir. Yönetici örneğin sistemin zamanında işlemlerini sağlayabilir fakat karizmatik lider bütünüyle yeni yollara gereksinim olduğunu görür.

Bill W. ve Dr. Bob'u ele alalım. 1950'lerde ufak bir Orta batı çelik kasabasında sıfırdan ve sadece bir fikirle başladılar. Anonim Alkolikleri kurdular. Bunun On iki Adım programının basitliği, "sevgi" ve "hizmet" ilkesiyle birlikte milyonlarca yaşamı değiştiren bir vizyon oluşturdu.

Ya da örneğin Carl Stotz, beş parasız Williamsport Pennsylvania beyzbol fanıydı ve Depresyon sırasında iki genç yeğeniyle top oynamaktan hoşlanıyordu. Tarihçi Garry Wills'in *Certain Trumpets* adlı kitabında anlattığı gibi Stotz neden çocukların kendileri için çok büyük hantal büyük eldivenler giymesi gerektiğini düşündü ve görsel olarak bunu istediği gibi canlandırdı.

Sonra vizyonuna göre harekete geçti. Kullanılmayan bir saha buldu ve bir çocuklara uygun boyutta alanı tasarladı. 1938'de bir genç takımı kurmak için otuz doları bulmadan önce elli altı şirketi gezdi.

Sonra yerel spor yazarlarını ilk oyunlara sponsor olmaları için ikna etti ve teçhizatı hazırlamak, üniformalara ekip isimlerini işlemek ve diğer işleri yapmak için arkadaşlar, tanıdıklar ve diğer gönüllülerden yardım aldı. Kuralları tüm çocukların oynamasına izin verecek biçimde, bunlar sırada oturan bir fazla oyuncu yerine iç sahada oynayan dört oyuncunun olmasını gerektirse bile düzenledi.

Kendi mütevazı konsepti Küçükler Liginde büyüdü. Beyzbol 19. yy. da eski bir çocuk oyunundan büyüyerek modern Amerikan sporuna dönüşmüştür. Stotz'un vizyonu bunu çocuklara da yollandırdı.

Bir pürist olan Stotz sonuçta büyük bir ticarete dönüşen Kü-

çükler Liginden uzaklaştı. Fakat 1992’de ölümüne dek, milyonlarca genç insana kendi vizyonu –ve enerjisi ve çok çalışması – sayesinde eğlence ve kişilik oluşumuna yardım eden fırsatlar sağlamaktan gurur duydu.

VİZYON YARATMAK İÇİN ATILACAK ADIMLAR

Karizmatik bir lider olmamıza yardım edecek bir vizyona ulaşmak için üç aşamadan geçilmesi gerektiğine inanıyorum. İlki sizin için *tanımlayıcı andır*. Bu tıpkı deyişteki gibi “ampulün yandı” andır. Beyninizde bir şey uyanır. Gerçekten heyecan verici bir şey üzerinde olduğunuzu anlarsınız.

Bu işte çok yoğun bir ortamda da meydana gelebilir fakat çoğunlukla yalnızken deneyimlenir. *In The Decline of Heroes* adlı kitabında tarihçi Arthur M.Schlesinger Jr. “Eğer ayakta kalacak fikirler, vizyona ve cesarete sahip olmalıyız” yazdı. “Bu şeyler nadiren ekipler sayesinde üretilir. Entelektüel ve ahlaksal yaşantımızda önemli olan her şey bir bireyin odasında tek başına kendi zihniyle ve bilinciyle yüzleşmesiyle başlar. “

Örneğin yaklaşık on beş yıl önce, National Cable Television Association için çalışan siyahi iş adamı Robert L.Johnson, birinin siyah medya tüketicilerine hitap edeceğini düşündü. Daha sonra, “Bu neden ben olmayayım?” dediğini anlatıyor.

Bir iş arkadaşı Johnson’u şöyle anlatıyor: “Kendisi başarmak istediği şeye dair bir vizyon ya da bir fikir yaratabilecek bir kişidir ve bir kez bu olduğunda diğer iş adamlarını da bu konuda kendisini desteklemeleri için ikna etmekte mükemmeldir.” Johnson’un BET holdings, Inc. Şirketi, Walt Disney şirketinin genelde aileler için simgelediğini Afrikan-Amerikan tüketicilerine yönelik gerçekleştirmeyi hedefliyor ve BET daha şimdiden 40 milyon eve ulaştı. Bu arada Johnson BET markasını dergi, radyo, film yapımı,

elektronik perakende ve diğler alanlara aktarıyor. Siyahi tüketicilere ulaşmak için bir noktali alışveriş merkezi olmayı hedefleyen BET 450 kişiyi çalıştırıyor ve 115 milyon dolar satış yapıyor – hepsi de Robert Johnson’un siyahi programlara ihtiyaç olduğu fikrine ve kendi “Neden ben değil?” yaklaşımına dayanıyordu.

Mevcut Bir İhtiyacı Doldurmak

Fakat sahip olduğunuzu her fikir bir dönüm noktası, tanımlayıcı bir an olmayacaktır. Fikriniz başlangıçta sizin için heyecan verici olabilir. Fakat bunun vizyon oluşturması için öncülük etmeyi istediğiniz insanların değerleri ve gereksinimlerine hitap etmelidir.

Unutmayın karizmanın büyük bir kısmı da lider ve izleyenler arasında belirli bir kimyanın mevcudiyetidir. Dolayısıyla eğer sadece bir çözüme sahipseniz uzun vadede pek az şansa sahip olursunuz. Edsel otomobil. “Yeni Coca-Cola”. Birleşik Devletlerin tüm ölçümlerinde metre sistemini benimsemesi çağrısı. Tüm bunlar birinin sahip olduğu fikirlerdi fakat bunlar yaygın bir ihtiyacı yanıtlayan fikirlerdi.

Öyleyse eğer ihtiyaç uçurumunu abartırsanız, ya da sahtesini yaratmaya çabalarsanız, inanırlılığı kaybedersiniz. Burada talep edilen mevcut bir ihtiyacı doldurduğunuzdan emin olmak için ciddi bir incelemedir.

Örneğin Molly Wetzel’in tanımlayıcı anı çok çalışma ve kaygılardan sonra ortaya çıktı. Berkeley, California’da bir iş danışmanı ve yalnız bir anne olarak kendi eski orta-sınıf mahallesinin çöküntüye uğramasını çaresizce seyretti. Yakındaki bir ev, bir fahişelerin, uyuşturucu kullananların ve diğler suçların barındığı bir yere dönüşmüştü. Kızı tacize uğramadan o yoldan geçemiyordu ve oğlu da silah zoruyla 75 centini çaldırmıştı. “Bu tıpkı bir kâbustu” diyor Wetzel.

On sekiz ay boyunca kendisi ve komşuları polis ve yerel siyasilere çağrıda bulundu fakat yanıtız kaldı. Sonra bir gün, Californiyadaki bir mahkeme kararına göre karmaşık sosyal sorunlar dahil ihtilafların görüşülmesi için ufak iddia mahkemelerinin uygun bir yer olduğunu okudu. İşte bu onun için tanımlayıcı andı. İhtiyacı biliyordu. Bunu çok iyi biliyordu. Ve şimdi yanıtı da biliyordu.

Kendisi yasal bir donanıma sahip olmamasına rağmen hemen on sekiz komşusuyla birleşti ve ortada olmayan söz konusu mülk sahibine mahalleyi rahatsız ettiği için dava açtılar. Kazandılar. Wetzel ve komşularına her birine 2.000 dolar ödendi. Ve iki hafta içinde mülk sahibi uyuşturucu çetelerini oradan çıkarmıştı. Bugün bu semt gelişmeyi sürdürmektedir –Ve Şimdi Yollar Güvenli!

“Biz davayı kazandıktan sonra telefonum hiç susmadı” diyor Wetzel. En sonunda önemli olan, Şimdi Yollar Güvenli! California’dan Massachusetts’e kadar yirmi üç bölüme sahipti ve eylemleri sonucunda 485 sorunlu alan kapatılmıştı.

Wetzel’in çabaları Harvard Üniversitesi Kennedy School of Government tarafından övülmüştü. Fakat Wetzel, gerçek zafer komşuların kendileri ve birbirleri hakkında öğrendikleriydi diyor. “Yeni liderler çıkıyor. Bunlar suça karşı başarıyla savaştığında parkları ve okulları iyileştirebileceklerini –her şeyi yapabileceklerini anlıyor. Ve en büyük dersin de, çocukların ebeveynlerini sorunlar şiddete başvurmadan çözdüklerini seyretmeleri olduğunu söylüyor.

Etkileyici bir unvana ya da büyük bir organizasyonun desteğine sahip olmamasına rağmen Molly Wetzel sunduğu şeye kuvvetle inandı, bunun nasıl bir ihtiyaca cevap verdiğini açıklayabildi ve bu fikri geliştirmek için çok çalışmaya razı oldu.

Misyon Yaratmak

Önemli herhangi bir şeyi başarmak için ihtiyacı görmelisiniz aynı zamanda çok çalışmalısınız, enerjiye sahip olmalısınız ve hırslı odlüğunuzu göstermelisiniz. Fakat başkalarını gerçekten etkileyebilmek için siz aynı zamanda bir *misyon* da ihtiyaç duyarsınız. Bu bir vizyonu biçimlendirmenin ikinci aşamasıdır. Bu tanımlayıcı anınıza amaç, çerçeve ve güç kazandırır.

Sadece kağıt üstünde yada yıllık bir raporda iyi görünen bir “misyon önermesi” yeterli değildir, fakat bu bir başlangıçtır. Oysa misyonunuzun etkin olması için bunun kalbinizden gelmesi gerekir. Bunun yaşamınızda ve dünyanızda neyin önemli olduğu duygusundan gelişmesi gerekir. Misyon için tutkunuz derin olduğu ölçüde, bu başkalarını daha fazla çekecek böylece karizmanızı artıracaktır.

Ayrıca etkin bir misyon diğer insanların istek ve gereksinimlerine duyarlı olması sayesinde “ihtiyaç uçurumunu” yansıtmalıdır. En etkin misyonlar başkalarına yardım etmeyi içerir. Karizmayı inceleyen ve *Leadership in Organizations* kitabının yazarı Gary Yukl’a göre, “Liderler eğer özveride bulunur, kişisel riskler alır ve besledikleri vizyona ulaşmak için büyük risklere girerlerse daha büyük olasılıkla karizmatik olarak görülür. Güven karizmanın önemli bir parçası olarak görülüyor ve lideri izleyenler öz çıkarılardan çok, izleyenlere yönelik endişeleri yansıtan bir stratejiyi savunan bir lidere daha çok güveniyor.”

Böylece Bill W.ve Dr. Bob sadece kendilerine yardım etmekle kalmıyor, fakat aynı zamanda her yerde alkoliklerin hayata dönmelerine yardımcı oluyorlardı. Molly Wetzel vakasında da kendi misyonu sadece kendi yaşadığı yeri değil birçok mahalleyi daha yaşanabilir kılmıştı.

Çoğunlukla bu misyonu elde etmek insanları kişisel güç uy-

gulayacak bir konuma getiren bir liderlik rolüne yönlendirir. Steve Jobs ve Steve Wozniak Apple Bilgisayarına sadece para kazanmak ya da insanların becerisini artırmak için başlamadılar; misyonları insanların hayatında devrim yaratacak bir kullanıcı dostu makine geliştirmektir. Hedef duyguları bunu parlak biçimde gerçekleştirmelerine yardım etti. Ve daha sonra mükemmel bir pazarlamacı olarak büyük saygı gören John Sculley ile çalışmak istediklerinde para ya da itibarı vurgulamadılar.

Fakat Sculley'in biyografisine göre Jobs ve Sculley, Sculley'in evin yakınında yürüyorlardı ve Jobs sordu: "Peki ne yapmak istiyorsun John?" Hayatının geri kalanında şekerli su mu satmak istiyorsun? —Yoksa dünyayı değiştirmek için bir şans mı istersin?" Sculley bu tür bir meydan okuma ve bu tür bir vizyonla karşılaştığında ne yapması gerektiğini *bilmişti*. Yeni bir misyon edindi ve Apple'a katıldı.

Yeterince Önemsemek

Candy Lightner, tanımlayıcı anı kızı Cari sarhoş bir sürücü tarafından öldürüldüğünde 1980'de yaşadı. Öfkesi çok geçmeden misyonuna dönüştü: bu tür boşuna trajediler hakkında bir şeyler yapmak. Birkaç gün içinde birkaç dostuyla görüştü —ve bu Sarhoş Sürücüye Karşı Anneler, MADD olarak da bilinir, birliğinin başlangıcı oldu.

Bugün, dünyada en güçlü vatandaş örgütlerinden biridir. MADD elli eyalette sarhoş araba kullanmaya karşı yüzlerce yeni yasa çıkarttı.

Candy Lightner başladığında hiçbir mevki gücüne sahip değildi. Fakat Andrew Jackson'un ünlü deyimine canlı bir örnek oluşturdu: "Cesur bir insan çoğunluğu oluşturur." Ya da bu durumda bir kadın. Lightner, "Eğer yeterince önemsiyorsanız her şeyi başarabilirsiniz" diyor.

BİR MİSYONUN GELİŞİMİ

Şimdiye dek konuştuğumuz misyonlar hakkında birkaç şeyi fark etmiş olabilirsiniz. İlki, bunlardan hiçbirinin misyonu çok para kazanmak ya örneğin *People* gibi bir dergide görünerek ünlü olmak değildi. Bunlardan bazısı şans eseri zengin ve ünlü olmuş olabilir ,fakat bu onların misyonu değildi ve sizinki de bu olmamalı.

İkincisi, olasılıkla hiçbiri, “Bir misyona sahip olup lider olacağım” dememişti. Bunun yerine misyonları bir tür işte, evde ya da boş zamanlarında yaptıkları şeyden gelişmişti. Ve sonra büyümüş ve diğerlerine de ilham kaynağı olmuştu.

Eğer misyonunuz mesleğinizle örtüşüyorsa, mükemmel! Fakat eğer örtüşmüyorsa bu da iyi olabilir. Tıpkı Donald Clifton ve Paula Nelson’un *Soar with your Strengths* kitabında belirttiği gibi “Eğer işimiz bize bir amaç kazandırıyorsa öyleyse bir avantaja sahibiz. Fakat pek çok insan işlerinden ayrı bir misyona sahiptir ve işleri de bunu desteklemenin bir vasıtasıdır.”

Örneğin siz bir mühendis olarak çalışabilirsiniz fakat serbest zamanınızı doktorları Üçüncü Dünya ülkelerine taşıyan bir amatör pilot olarak değerlendirebilirsiniz. Tanıdığım bir bayan engelli bir çocuk dünyaya getirdi ve bu deneyim onun tekrar okula dönüp bir psikolog olmaya ve diğer engelli çocukların ebeveynlerine yardımında uzmanlaşmaya teşvik etti.

OLUMLU BİR TAVIR

Çoğunlukla en iyi misyonların yaygın bir diğer özelliği de başkalarına hizmet için yaratılmalarıdır.

Chicago Üniversitesi ünlü psikoloğu, zirve performansı inceleyen Mihaly Csikszentmihalyi, “Ressamların her şeyin ötesinde resim yapmayı istemeleri gerekir” diyor. “Eğer tuvalin önün-

deki sanatçı bunu ne kadara satacağını ya da nasıl eleştiriler alacağını düşünmeye başlarsa, orijinal yolları izleyemez”.

Detroit araba üreticileri Amerikan halkına nitelikli araçlarla nasıl daha iyi hizmet verebileceklerini düşünmek yerine ne kadar araba satabileceklerine odaklandıkları zamanı anımsıyor musunuz? Muazzam pazar paylarını kaybettiler.

Yine karizmatik bir kişiyi izleyenlerin kendilerini bu lidere bağlayacak bir neden, bir davaya sahip olmaları gerektiğini unutmayın. Ve sürükleyici olması için bu dava liderden daha büyük olmalıdır. Dolayısıyla, ufak bir biçimde bile olsa bir fark yaratmayı denemeyi seçmek yararlıdır ve soylu olduğu kadar önemlidir.

Her zaman olduğu gibi tavrınız misyonunuzu nasıl çerçevelemeyi seçtiğinizi etkileyebilir. Belki de çevrenize bakıyor ve “Burada geleceği olmayan bir işte tıklandım. Karizmamı iyileştirmeyi nasıl umabilirim? Nasıl bir misyon geliştirebilirim?”

Fakat nerede olduğumuz ve bize ne olduğu, bunlar hakkında ne düşündüğümüz kadar önemli değildir. Belki bir sanat galerisinde düşük bir ücretle çalışıyorsunuz. Mizahi bir yaklaşımla zengin insanlara pahalı resimler satıyorsunuz ve bunun karizmanızı artırmak için soylu ya da iyi bir temel olduğunu düşünmüyorsunuz. Fakat ya yaptığınız işin güzelliğin yayılmasına yardım etmek ya da sanatçıların geçimini desteklemek olduğunu böylece yaratıcılığı geliştirdiğini düşünseniz ne olurdu? Ya da siz belki bir sigorta temsilcisisiniz, ilk bakışta pek de şaşıla bir iş sayılmaz –fakat koruduğunuz aile ve işyerlerini, tüm insanlar için geliştirdiğiniz mali güvenlik ağını düşünebilirsiniz.

Belirtmek istediğim husus, belki hepimiz büyüklüğü çağrıştıran misyonlara sahip olamayız fakat tıpkı Salvation Army (fakirler için yardım toplayan grup) kurucusu William Booth gibi basit fakat soylu bir düşünceyi benimseyebiliriz: “Diğerleri.” Fakat kendi yaşam amacımızı tasavvur etmeye çalışırken biz hepimiz kendi dışımıza bakabiliriz. Ve kendi dışımıza bakmak bir misyo-

nu şekillendirmeye yardım etmenin yanında insanları bize çekmeye yardım edecek ve karizmamızı güçlendirecektir.

ANLIK OLANDAN SIRADAN OLANA

Candy lightner, Steve Jobs ve yukarda belirtilen kişilerden bazıısı, belli bir derecede ulusal simalar oldular ve bunların tanımlayıcı anları misyonlara dönüştü ve bunların etkilerini anlayabilir ve belki de alkışlayabiliriz. Fakat vizyonun trajediden kaynaklanması ya da büyüklüğü hedeflemesi gerekmez.

Sizin misyonunuz sadece insan sahibi olarak bir şeyi başara-bileceğiniz –ve bu inancı başkalarına iletebileceğiniz anlamına gelebilir. Örneğin Edward Lowe, onun vizyonundan daha sıradan olanını hayal etmek güç olsa gerek.

1947 kışında, Cassopolis’de babasının testere talaşı işinde çalışıyordu ve kedi sever bir komşusu onu ziyaret etti. Kum dolu kedi kutusu donmuştu ve bunun içindekilerini testere talaşı ile değiştirmek istiyordu. Fakat genç Lowe kendisini, ’43 Chevy arabasının bagajındaki ocakta-kurutulmuş taneli kil torbasını denemesi için onu ikna etti. Bu oldukça emici gücü fazla bir minder aldı ve babası bunu yangına karşı bir alternatif olarak sunuyordu.

Birkaç gün sonra bu bayan geri dönüp bundan daha fazla istediğinde Lowe önemli bir şeyin peşinde olduğunu anladı. Bu onun tanımlayıcı anydı. Kendisi on adet beş pound torba hazırladı, bu yeni ürünü Kitty Litter olarak adlandırdı ve bunları parçası 65 cente sundu. İnsanlar buna güldüler çünkü her zaman kedi kutuları için kullanılan kum sadece bir penny bir pound satılıyordu.

Vazgeçmeyerek Lowe on torbayı sattı. Bu on müşteri geri döndüğünde ve Kitty Litter’ı ismiyle istediklerinde gülme sırası Lowe’a gelmişti. Bir iş, bir marka ve bir misyon işte böyle doğmuştu.

Kilin kedi kutusunu doldurmak amacıyla uygulanması bun-

ların evcil hayvan olarak kabul edilmesini daha çok kolaylaştırdı ve Lowe’u zengin etti. 1995’de ölümünden birkaç yıl önce Lowe Kitty Litter ticaretini 200 milyon dolardan fazla bir fiyatla sattı. Bu arada kediler en popüler Amerikan evcil hayvanları olarak köpekleri geçmişti, bunda Lowe’un getirdiği yenilik sayesinde hijyenin iyileşmesinin de büyük payı vardı.

ÜÇÜNCÜ ADIM

Devrim yaratan bir düşünceye (tanımlayıcı bir an) ve kapsamlı bir felsefeye (bir misyon) sahip olmak sizi buraya kadar getirir. Siz bu düşünceleri ve felsefeyi eyleme geçirmelisiniz. Bunu amaçlar belirlemek ve bunlara ulaşmak sayesinde yaparsınız.

Siz sadece daha iyi bir satış planına, okul kurulunu daha iyi yönetme biçimine, sağlık, bakım maliyetini düşürmek için daha iyi bir çözüme, vs. sahip olduğunuza inanmakla kalmamalısınız. Siz aynı zamanda misyonunuzu nasıl başaracağınızı da düşünmelisiniz.

Öyleyse karizmatik olmak ve vizyonunuzu gerçekleştirmek için makul ve çekici görünen bir stratejiyi sunmanız gerekir. Bu bir vizyonu yaratmak ve buna yaşam vermekte üçüncü adımdır.

Bir amaç bir misyondan farklıdır. Bu sonucusu uzun vadededir. Genelde aslında yaşam boyu sürer. Fakat bir amaç daha çok zamana bağlıdır sadece ulaşılmak için mevcuttur. Örneğin bir politikacı gençliğinde büyük sefalet ya da ayırıcılık yaşamış olabilir (tanımlayıcı anı). Misyonu, ekonomik hataları düzeltecek ya da tüm bir sınıf insanı özgürleştirecek yasaları yürürlüğe koymak oldu.

Fakat amacı, ilk önce seçilmektir. Bunu izleyen amaçları önemli bir komiteye seçilmek, güçlü bir yasa tasarısını sunmak, vs. oldu. Misyon aynı kalır fakat amaçlar tıpkı olması gerektiği gibi değişmeye devam eder.

Üstün Bir Performans Sınırları Zorlar

Çok düşük amaçlar belirlemeye eğilimliyiz. Çoğu insanlar yüksek standartlara sahip olmayı tercih etmez. Fakat ancak en iyisi olmayı hedefleyerek yüksek başarı seviyelerine ulaşabilirsiniz.

Bir satış uzmanı reddedileceği korkusuyla potansiyel yeni bir müşteriyi aramayı istemeyebilir. Bir atlet başarısız olacağı korkusuyla çıtayı yükseltmeyi istemeyebilir. Fakat doruk performans gösteren kişiler bu zihniyete karşı durur.

Nadia Comaneci, mükemmel bir “10” alan ilk Olimpiyat jimnastikçisi, “Ben her zaman yaptıklarımı, ‘Daha iyisini yapabilirim’ diyerek fazla yüceltmedim” dedi. “Bir Olimpiyat şampiyonu olmak için biraz anormal olmak ve herkesten daha çok çalışmanız gerekir. Normal olmak büyük bir şey değildir, çünkü sıkıcı bir hayatınız olacaktır. Ben kendi yarattığım bir kuralla yaşıyorum: Ko-lay bir hayat için dua etmeyin, güçlü bir insan olmak için dua edin”.

Gerçek şampiyonlar bir özürle başarısız olmanın sadece başarmak kadar iyi olmadığını bilirler. “Sadece en iyiler öyle hissetmediklerinde ya da uygun olmadığında çalışır” diyor bir diğer altın madalya kazanan jimnastikçi Peter Vidmar. Her gün jimnastikte gerçekleştirmek gereken hedeflerin açık bir listesini yaptım. Eğer çalışmam üç saat sürdüyse, güzel! Eğer çalışmam altı saat sürdüyse güzel şans! Hedeflerime ulaşmadan bırakmazdım. Günlük hedefim yapabileceğim her şeyi yaparak oradan ayrıldığımı bilmektir.”

Akıllı Amaçlar

Amaçları için çalışmak ve bunlara ulaşmak hayatı anlamlı kılar. Amaçlar dürtüleri yaratır ve karizmanızı olumlu yönde etkiler –fakat *sadece* bunları uygun biçimde gerçekleştirmeye karar verdiğiniz takdirde. SMART (akıllı)sözcüğündeki harflerin amaç-

ları telaffuz etmeden çok yararlı olduğunu fark ettim.

SMART bana amaçlarımın spesifik(Specific), Ölçülebilir (Measurable), ulaşılabilir (Attainable), gerçekçi(Realistic) ve izlenebilir (Trackable) olması gerektiğini hatırlatıyor.

Spesifik ve ölçülebilir amacınızı nasıl çerçevelediğinize ilişkindir. Muallâkta olmak gerçek adanmışlığın eksikliğiyle birleşir. Siz bir dünya çapında sıyrıla atlama şampiyonunun örneğın “gelecek yıl daha yüksekçe atlamak istiyorum” dediğini düşünmezsiniz. Hayır, zihninde belirli bir yüksekliğe sahiptir.

Öyleyse, “ altı ay içinde daha zinde olacağım böylece dağlara tırmanabilir ve yeniden ağaçlandırma projesine yardım edebilirim” demek yerine, “ Altı ay içinde dinlenirken nabız atışım on puan daha düşük olacak” diyebilirsiniz. “ Dört ile altı ay içinde üç mil koşacağım” ise “ Dört ile altı ay içinde daha çok koşacağım sözünden daha etkindir.

Ya da eğer amacınız göze çarpan bir satış uzmanı olmaks, “Gelecek yıl daha fazla satış yapacağım” yerine şunu söylemeniz daha iyi olurdu, “ Gelecek yıl satışlarımı yüzde yirmi artıracacağım”.

Ulaşılabilir ve Gerçekçilik amaçla ilgilidir, bu sizin erişebileceğinizin hemen ötesinde olmalıdır ve sizi büyümeye zorlamalıdır. Bu ulaşılabilir olmalıdır fakat meydana okumalıdır.

Eğer bir amaca ulaşmak neredeyse imkansızsa, bu motive etmez. Öte yandan, yüzde 100 başarı şansı olan bir amaç da gerçek bir amaç değildir; bu zaten bellidir. Ve bu da, daha çok çalışmanız ya da geçmişte sahip olduğunuzdan daha fazla kaynak edinmek sayesinde sizi ilerletmek olan bir amacın niyetini yıkar.

Ve SMART(akıllı) amaç belirlemenin T’si, *izlenebilir* olmasıdır. İlerleyip ilerlemediğinizi nasıl anlayacaksınız? Yol boyunca ara hedefler ya da kontrol noktaları tesbit etmelisiniz. Amacınızın ne olduğuna bağlı olarak ilerlemenizi her gün, haftada bir ya da iki ayda bir denetleyebilirsiniz.

Belirlediğiniz zaman çerçevesinde amacınızın ulaşılabilir ya

da realist olmadığını anlayabilirsiniz. Fakat amacınızı yeniden gözden geçirmeden önce oyun planınız hakkında esnek olun. Hiçbir şey tam olarak plana göre yürümez, dolayısıyla doğru yolda kalmak ve motivasyonunuzu korumak için bazı ayarlamalar yapmak zorunda kalabilirsiniz.

Amaçlar hakkında bazı diğer öneriler:

Amaçlarınızı yazın. Amaçlarınız hakkında düşünmek bir şeydir fakat bunları kağıda geçirerek onurlandırmak daha başka bir şeydir. *Bana bu konuda güvenin* Bunları yazmak daha dokunulabilir, daha anlamlı, daha zorunlu kılar. Belki belli belirsiz bir düşünce olmak yerine amaçlar listeniz eyleme bir çağrı, kendinizle bir anlaşma olur.

Amaçlarınızı kişisel kılın. Bunlar samimi olmalıdır ve yapmanız gerektiğini düşündüğünüz bir şeyden çok yapmayı *istediğiniz* bir şey olmalıdır. Hedefiniz her ne olursa olsun, nedenleriniz çalışarak amacınıza ulaşmak için isteğinizi ateşleyecek kadar yeterince *güçlü* olmalıdır.

Amaçlarınızı olumlu kılın. Zihin kendisine böyle yapılması talimatı verildiğinde bir şey hakkında düşünmeyi reddedemez. Dolayısıyla, eğer “Bugün sigara içmeyeceğim” dersiniz zihniniz, “ Bugün sadece temiz hava soluyacağım” demenize kıyasla sonuçta sigara içmek hakkında daha fazla düşünür.

Büyük İşleri Ufak Parçalara Ayırmak

Amaçlarınıza ulaşmak için bir diğer ipucu da büyük işleri nasıl ufak parçalara ayıracağınızı bilmektir. Ya da bazen söylendiği gibi, siz bir fili yiyebilirsiniz fakat ancak her seferinde bir

lokma alabilirsiniz.

Bu süreci tanımlamak için *dilimlemek* sözcüğünü kullanıyorum. Örneğin ilk kitabımı yazmak için bir sözleşme yaptığımda, *Non-Manipulative Selling* bunu yazmak için altı ayım vardı. Bu altı ayın her günü “Yapılacaklar” listemde: Kitap yaz bulunuyordu.

Altı ay geçti fakat ortada kitap yoktu. Yayıncı bana üç ay da *süre* tanıdı. Yine üç ay boyunca her gün “Yapılacaklar” listemde: Kitap yaz bulunuyordu. Fakat yine bu tamamlanmadı. Nihayet, yayıncı bana son kez üç ay daha süre tanıdı aksi takdirde sözleşmeyi kaybedecektim.

Service America yazarı Karl Albrecht bana “dilimleme” kavramını öğretti. Bana kaç sayfa yazmam gerektiğini sordu. Yanıt: 180. Bunu yazmam için kaç günüm kalmıştı? Yanıt: 90. Öyleyse bana her gün “Yapılacaklar” listemde: *Kitabın 2 sayfasını yaz* kaydını tutmamı istedi. Eğer kendimi iyi hissedersen dört ya da beş sayfa da yazabilirdim. Fakat ertesi günü yine en az iki sayfa yazmalıydım. Bu tavsiyesini izleyerek, *Kitabı otuz günde bitirdim!*

Amaçlarınızı düzenlemek için yazar, konuşmacı ve zaman yönetimi uzmanı Dr. John Lee’den son bir teknik belirteceğim. Yeni bir iş ortaya çıktığında ya da eski bir iş tekrar gündeme geldiğinde, dört B’den birini uygulamanızı öneriyor: **Bırakın**, **Başkasına verin**, **Bekletin** ya da **Bunu yapın**. Her seferinde bu stratejilerden birini bilinçli olarak seçmek işlerin uyumlu biçimde ilerlemesini sağlayacaktır.

UMUDU YİTİRMEYELİM

Karizmanın her yedi unsuru önemli olmasına rağmen, bana göre vizyon çok daha önemlidir. Örneğin Winston Churchill gibi iyi bir iletişimci değilseniz ya da John F. Kennedy ya da Margaret Thatcher’ın şevkine sahibi değilseniz, yine de başkalarını az ya da

çok etkileyebilirsiniz.

Leading Minds adlı mükemmel eserinde Harvard eğitimcisi Howard Gardner en ünlü liderlerimizin genelde “direkt” ve halkıyla yüz yüze karşılaşmayı seven kişiler olduğunu belirtiyor. Fakat diğerleri de “dolaylı” liderlerdir ve yarattıkları fikirler ve eserleriyle muazzam etki yaratırlar. Yaratıcı sanatçılar, bilim adamları ve çeşitli alanlardaki uzmanlar eserleri sayesinde dolaylı olarak önderlik eder oysa kurum ve ülkeleri yönetenler de daha geleneksel tarzda direkt olarak liderlik eder.

Her iki durumda da liderler kendi kimliklerinin yerleşmesine yardım eden “hikâyeler” aktarır –kendi fikirleri, kendi vizyonlarıdır. Gardner örneğin, Einstein’ı “sadece bir dizi fizik denklemiyle donanmış yalnız bir düşünür” II. Dünya Savaşını sonlandırmayı planlamak için 1943’de Tahran’da buluşan Stalin, Churchill ve Roosevelt üçlüsünü karşılaştırıyor. “Nihai olarak kim daha büyük etkiye sahip oldu?” diye soruyor. Üç güçlü lider bir dönem için dünyanın siyasi haritasını değiştirdiler. Fakat yalnız fizikçi ki “kendi yalnız gücünün laboratuvarını” tercih etmişti insanlığı sonsuza dek değiştirmiş olabilir.

Charles Darwin ne de Margaret Mead hiçbir organizasyona öncülük yapmadı. Geleneksel anlamda hiçbiri güçlü bir lider değildi. Fakat ilettikleri mesaj –“vizyonları” isterseniz – dünyaya bakış açımız üstünde devasa bir etkiye sahip oldu ve hala olmaktadır.

Öyleyse yine, nasıl liderlik yaptığınız karizmanızı nasıl kullandığınızı hususunda bireyselliğe yer bulunur. Çoğumuz düşünce ekolleri kurmayacak, büyük organizasyonları yönetmeyecek ya da tarih kitaplarına ismini yazdırmayacaktır. Fakat siz ve ben kendi karizmatik becerilerimizi şimdi ve gelecekte olabileceğimiz en iyi insan olmak için ve başkalarını olumlu etkilemek için kullanabiliriz. Bunu yapmanın en kesin yolu ilk önce vizyonunuzu geliştirmektir.

ÖNEMLİ BİR MİSYON

Yukarda söz ettiğim Sheila Murray Bethel, adlandırdığı üzere “önem taşıyan bir misyonu” oluşturmanın önünde başlıca üç engel bulunduğunu söylüyor; ilki, bir misyona sahip olmak için çok yaşlı çok genç ya da çok *herhangi bir şey* olduğunuzu düşünmektir; ikincisi başlamayı ertelemektir; ve üçüncüsü çok az şey yapabileceğinizi hissettiğiniz için hiçbir şey yapmamaktır.

İşte buradayız! Meydan okuyoruz: *Bu her ne olursa olsun vizyonunuzu yaratmaya başlayın.* Tıpkı Helen Keller’in, görmemesine rağmen birçoğuna esin kaynağı oldu, dediği gibi, “Büyük ve soylu bir işi başarmayı çok istiyorum, fakat benim başlıca görevim daha ufak işleri sanki büyük ve soyluymuş gibi başarmaktır.

VİZYON DUYGUNUZU HEMEN GELİŞTİRMEYE BAŞLAMAK

1. Özlemlerinizi dinleyin. Gündüz düşlerini ya da gece düşlerinizi de yok saymayın. Bunlar zihin ve bedeninizden kaynaklanan bazı bilinçaltı işaretler olabilir. Ve sadece “para” ya da “işler” başlığı altına düşünenleri de dinlemeyin. Örneğin seveceğiniz bir iş ya da ailenizle geçireceğiniz daha çok nitelikli zaman ya da insanlığa yardım etmek için bir şey yapmak gibi parasal olmayan materyal olmayan ödülleri düşünün. Önemli olan sizin için *kişisel olarak* önemli olandır.

Bazen çocukluğunuzu ya da gençliğinizi anımsamak faydalıdır. O zamanlar hayallerinizi neler besliyordu? Hayal gücünüz sizi nerelere taşıdı? Sizi en fazla ne etkiledi?

Chuck Williams, örneğin iyi yemek pişirme tadını ilk yedi yaşında, restoran sahibi anneannesinden aldı. Üniversiteye gitmedi fakat bunun yerine Sonoma, Californiya’da bir mekanisyen sonra da bir müteahhit olarak çalıştı ve burada aynı zamanda yerel

bir yemek pişirme grubuna da dahildi. Sonra Fransa'ya yaptığı bir gezide mutfak teçhizatı büyük ilgisini çekti.

İki yıl sonra bir metal eşyalar satan bir dükkan açtı ve daha sonra buna ev ve mutfak eşyalarını da ekledi. Bu mağaza hemen başarıya ulaştı ve Williams-Sonoma mutfak mağazaları, yemek kitapları, aksesuarlar ve katalog satışını kapsayan perakende imparatorluğunun tohumunu attı. Williams pek az yönetim becerisine sahip olduğunu itiraf etmişti fakat bunu yaratıcılık ve sezgileriyle ve güzel çocukluk anlarıyla aşçılığa olan ilgisiyle telafi etmesi bildi.

Ve sadece eğlenceli ve hoş anları anımsamakla kalmamalısınız. Eğer fakirlik yaşadıysanız belki başkalarının fakirlikte kaçmasına yardım etmek sizin yetişkin olarak misyonunuz olabilir. Eğer tacize uğradıysanız, belki de tacizin önlenmesi, kalbinizin derinliklerinde fark yaratmayı istediğiniz bir alan olabilir.

2. Feedback arayın. Dr. Norman Vincent Peale, “Ne yazık ki” diyor, “İnsanlar çoğunlukla eleştiri sayesinde kurtulmak yerine övgüyle yıkımı tercih ederdi”. Fakat başkalarının size dürüst, yapıcı feedback vermelerini sağlamak misyonunuz ve amaçlarınıza perspektif kazandırabilir. Bunlar sizin sadece bir çakıl taşı olduğunu düşündüğünüzün altından bir elmas çıkarabilir, böylece sizi daha iyi bir yön verebilirler.

Dostlarınız ve iş arkadaşlarınızdan bir feedback kaynağını ücretsiz sağlayabilmelisiniz. Fakat eğer bunu yapamıyorsanız kiralayın. Çok geçmeden bu masrafın karşılığını alacaksınız.

3. Güçlü yönlerinize odaklanın. “ Bir domuza şarkı söylemeyi öğretmeye çalışmayın” deyişini duymuş olabilirsiniz. –boşa zamanınızı harcarsınız ve hayvanı da boş yere sıkarsınız”. Çok sıklıkla olmadığımız halde kendimizi detaylı bir insan olmaya ya da alt kademelerde çalışmaktan ve başarmaktan zevk alırken yönetici basamakları tırmanmaya zorları.

Kendinize sorun: Hangi konuda gerçekten iyiyim? En fazla

neden zevk alıyorum? Ve bu yanıtlarla ilgili bir misyon ve amaç düşünün.

4. Zayıflıklarınızı tanımlayın ve yönetin. Güçlü yönlerinize yoğunlaşırken, zayıflıklarınızın performans ya da yıpratmayla zamanınızın çoğunu çalarak sizi aşağı çekmemesi için elinizden geleni yapın.

Eğer satış alanında çok iyi fakat raporları hazırlama konusunda beceriksizseniz, örneğin, belki de yarım gün bir yönetim asistanını işe almalı ya da işlerinizi bir diğer çalışanla paylaşmalısınız böylece satış yapmaya ve daha iyi satış hakkında fikirler üretmeye zamanınız olur.

5. Kendinize sorun. “Bunda benim kazancım nedir?” Amacınızı ya da hayalinizi seçerken kendinize sormayı unutmayın, “Neden ben bunu istiyorum?” ve “Bundan benim kazancım nedir?” Bu bencilce görünebilir fakat doğru yolda olmanızı ve bir başkasının amaçlarını kendinize mal etmenizi sağlar. Kendiniz için *doğru ve rahat* olduğunu hissettiğiniz şeyi belirlemek için biraz geriden bakmanız gerekir ve bunu yapmalısınız.

Dolayısıyla kişisel olarak zorlayıcı sebeplere bakın. “Babam her zaman kendi yolunda gitmemi istedi” ya da “Patronum bunun benim için iyi bir plan olduğunu düşünüyor” iyi yanıtlar değildir çünkü bir misyon bir görev ya da bir iş değildir; bir hayaldir. Ve eğer hayaliniz size heyecan vermiyorsa, öyleyse olasılıkla iyi bir seçim değildir.

6. Bir misyon önermesi yazın. Şu soruyu yazarak yanıtlayın: Kendi güçlerimden yararlanacağım ve bir fark yaratacak olan gerçekten gerçekten yapmayı istediğim şey nedir? İlk başta mantık hakkında ya da bu misyonun nasıl gerçekleştirilebileceği hakkında kaygılanmayın. Bu bir plan değildir. Bu değerlerin ifade edilmesidir.

Bir kez bunu tamamladığınızda, yıllar boyunca öncelikle-

riniz ve inançlarınız değıştikçe bunu değıştirmeyi isteyebilirsiniz. Fakat her durumda, misyonunuzu kağıda işleyin. Sonra bunu en iyi nasıl başarabileceğinizi tasavvur edebilirsiniz.

7. Uzaklaşın kendinizle zaman tanıyın. Konudan uzaklaşın zihninizi farklı şeylerle meşgul etmek önemlidir. Ara sıra, telefon, faks ya da TV olmadan başka şeylerle oyalanın. Hayal gücünüzü serbest birtakın ve nerelere ulaştığını görün. Kalbinizin size ne söylediğini dinleyin.

8. Dikkatinizi dağıtan unsurların üstesinden gelin. Hayalinizi gerçekleştirme yolunda, değışim, risk, sürpriz, stres ve belki de başarısızlık bulacaksınız. Fakat eğer kendinizi buna adanmışsanız buna uyum sağlarsınız.

“Eyvah!” diyebilirsiniz kendinize, “Daha önce hiç böyle bir fırtınada maraton koşmadım. Bu olasılıkla beni yavaşlatacaktır fakat diğerlerini de yavaşlatacaktır. Bu arada bana sıra dışı koşullarda koşma deneyimini de kazandıracak ve bunun bir maratonu tamamlama amacımdan beni döndürmesi gerekmez.”

9. Burada ve şimdide kalın. Yaşamın en zor derslerinden biri sizin sadece şimdide kalarak geleceği etkileyebileceğinizdir. Eğer zihninizin geçmişte ve neler olabileceği ya da gelecekte ve hangi sorunlarla karşılaşabileceğiniz hususunda oyalanmasına izin vererseniz, olasılıkla yolunuzu kaybedersiniz.

Bu aşırı uçlardan kaçınmayı atletler “bölge” olarak adlandırır. Onlar geçen haftaki yenilgiyi düşünmezler ya da gelecek hafta karşılaşacakları takımın ne kadar güçlü olduğu obsesyonuna kapılmazlar. Bunun yerine, *tam şimdi* olabildiğince en iyiyi yapma sürecine tam olarak yoğunlaşırlar.

10. Yapın! Yönetim gurusu Peter F.Drucker, “Geleceğinizi

öngörmenin en iyi yolu, bunu yaratmaktır” diyor. Bir kez misyon ve amaçlarınızı bildiğinizde, bunu yapmak için yola koyulma zamanıdır.

Göstereceğiniz her çabada bu doğrudur. Yazarlar oturmalı ve yazmalıdır; satış uzmanları satmalıdır; yöneticiler yönetmelidir; ve ressamlar resim yapmalıdır. Buna rağmen sıklıkla insanlar ilerlemelerini engelleyen alışkanlıklara sıkışıp kalırlar. Dünleri yeniden yaşarlar, özürler yaratırlar, ertelerler, imzalarını cesurca yazmayı arayacaklarına yaşamın kenarlarında karalayıp dururlar. Öyleyse hayallerinizden vaz geçmeyin fakat bunları tutkuyla izleyin.

KISIM III

YENİ GELİŞTİRDİĞİNİZ KARİZMADAN YARARLANMAK

BÖLÜM 10

OLABİLECEĞİNİZ EN İYİ OLMAK İÇİN SON BİR TEŞVİK

Her zaman insanların üç çeşit olduğunun söylendiğini duydum: olayların olmasını sağlayanlar, olayların başlarına gelmesine izin verenler ve “ Ne oldu?” diye merak edenler. Bu kitabın amacı kendinizi bu ilk kategoriye doğru teşvik etmekte size yardım etmektir.

Siz karizmanızı artırabilir ve büyük ölçüde kaderinizin kontrolünü elinize alabilirsiniz. Tıpkı göstermeye çalıştığım gibi, siz zaten ihtiyacınız olan her şeye sahibsiniz. Şimdi bu unsurları ele almak mümkün olan en iyi sizi oluşturmak size kalmıştır.

Buraya kadar gelmeniz zaten bunun için motive olduğunuzu gösterir. Fakat şimdi bunu izlemeli ve bu kitabı kapattığınızda kendinizi geliştirme coşkunuzun sönmesine izin vermemelisiniz. Başarı bekleyenlere gelmez –ve bunun için de hiç kimseyi beklemez.

Size gelişime yönelik birçok fikir sundum ve bunlardan bazılarını gerçekleştirmenin zor olduğu, yılların alışkanlığını değiştirmeyi gerektirdiği doğrudur. Fakat sadece bunların hakkında okumak da bunların gerçekleşmesini olasılıkla sağlamayacaktır. Dolayısıyla bundan sonraki ve son adımım sizi kuvvetli, tutarlı bir izleme hususunda teşvik etmek olacak.

Zaten sessiz mesajınızı ya da imajınızı nasıl iyileştireceğiniz,

nasıl iyi konuşacağınız, nasıl daha hevesle dinleyeceğiniz, nasıl daha iyi ikna edeceğiniz ya da motive edeceğiniz, zaman ve mekân kendi en iyi avantajınıza nasıl kullanacağınız, farklı kişiliklere nasıl uyum sağlayacağınız ve vizyon ile fikirlerinizi nasıl ge-nişleteceğiniz hakkında çeşitli yollar önerdim. Ve bu bölümlerin her birinin sonunda, söz konusu beceriyi hemen kullanmanıza yö-nelik sizlere ek on yöntem daha sunuldu.

Bu son bölümde, bu fikirleri vurgulamak için ayrıca birkaç öneride bulunmayı istiyorum. Bunu size rahatsızlık duygusunu vermemek için biraz hafif yüreklilikle yapmak istiyorum ve dikkatinizi çekip sizi yeni kişilik gücü seviyelerine götürmeyi umuyorum.

ÖNERİ BİR SİZ DÜŞÜNDÜĞÜNÜZ KİŞİSİNİZ

Kişilik gücüne sahip insanlardan söz ettiğimizde, *sizin* de bunlardan biri olduğunuzu anlamalısınız. Bu olumlu imajı koruyun. Gördüğünüz şey olduğunuz şeye dönüşür. Bu sebeple “karizmatik” niteliğini kendini tanımlamanın zorunlu bir parçası yapın ve kendinizi kişisel manyetizmaya sahip olarak görselleştirin. Bu önemlidir çünkü *siz* ikna etmeniz gereken ilk kişisiniz. Bunu yapın –ve doğru yolda olacaksınız!

Katherine Hepburn’ün otuzlarda Hollywood’a gelişiyle ilgili anlattığını bir hikâyeyi anımsadım. Kadın film starlarının ufak tefek, tatlı ve şefkate muhtaç görünmesinin kural olduğu bir dönemde kendisi uzun boylu, aristokratik görünümlü bir aktristi.

Fakat kendine güveniyordu ve çok iyi bir öz-imaja sahipti öyle ki kendini film piyasasına “sanki bir çiçek sepetiymiş” gibi sunmuştu. Ne kadar harika bir imaj! Kendi benlik duygusu öyle güçlüydü ki kendini bir tür güzellik ve zarafet ödülü olarak sunmayı hayal edebiliyordu. Ve şüphesiz bu işe yaramıştı!

Bir kez daha, kazanan bir öz-imaja sahip olmak başarıdan

önce gelir, bunu izlemez. Ve Hepburn'ün hikâyesi bir kez daha bunu göstermektedir.

ÖNERİ İKİ ETKİNİZ HİÇ BU DENLİ ÖNEMLİ OLMAMIŞTI

Alaycı ya da karamsar düşüncelerin tuzağına düşmek kolaydır, örneğin, “Lider doğulur, olunmaz”, fakat hakikat bunun saçma olduğudur.

Eğer başkalarını etkilemek için adlandırıldığı üzere doğal yeteneklere sahip olanlar doğru becerileri geliştirmezlerse kendi potansiyellerini kaybeder. Sözde “doğal” yeteneklerden yoksun bir kişi getirin ve onu bu kitapta belirtilen yeteneklerde eğitmeme izin verin ve her seferinde bu kişi üstünden bahse girebilirim.

Ayrıca, belirttiğim gibi, bu tür yetenekler hiç olmadığı kadar talep görüyor. Eğer siz karizmanızı geliştirebilerseniz büyük değer kazanırsınız. On, yirmi yıl öncesine kadar bunun doğru olması gerekmiyordu. İşte ve başka yerlerde katı hiyerarşiler oluşmuştu, herkes burada kendi rolünü biliyordu ve otomatik olarak patronun liderliğini izliyordu.

Sürpriz! Bu artık doğru değildir. Yönetim ve kontrol yapısı büyük ölçüde geride kaldı, İş hayatı, kiliseler, sivil örgütler ya da atletik takımlarda otokrasi ortadan kalkıyor. Kişisel güç mevki gücünü alt ediyor –ve kişisel gücün anahtarı emirler vermek değil, insanları harekete geçirmek, onlara esin kaynağı olmak, onları ikna etmektir.

Böylece, sonuçta, şimdi, hayatın daha akışkan olduğu ve etkimizi daha kolaylıkla hissettirebileceğimiz bir dönemde yaşadığımız için mutluyuz.

ÖNERİ ÜÇ KAYITSIZLIK BAŞLICA BİR SOSYAL SORUNDUR –FAKAT KİME NE?

Gerçekten de öyle –ve biz hepimiz bunu önemsemeliyiz, çünkü dünyayı döndüren kayıtsızlık değil coşkudur. John Wesley, Metodizmin ünlü kurucusu vaaz verdiğiğinde bu denli çok kalabalığı nasıl çekebildiği kendisine sorulduğunda şu yanıtı vermişti, “Sadece kendimi ateşe atıyorum ve insanlar kilometrelerce uzaktan nasıl yandığımı seyretmek için geliyorlar.”

Coşkuyla kendinizi ateşe atmak karizmanızı artıracaktır. Fakat coşkulu olmak zorunlu biçimde dışa dönük olmanızı gerektirmez. Bölüm 8 de belirtilen Yöneticiler ve Sosyaller doğal olarak coşkulu kişilerdir. Fakat bu siz Bağlantı kuran ve Düşünürlerin yaşam boyu kayıtsızlık cezasına çarptırıldığını anlamına gelmez. Bu sadece coşkulu olma hususuna farklı bir açıdan yaklaşacaksınız demektir.

Coşkulu olmak sadece enerjik biçimde konuşmak ve tutkunuz hakkında şevkli hareketlerde bulunmak demek değildir. Bu daha sakin bir yol da izleyebilir. Belki de coşkunuz başkalarının da işe dahil olmasına ilişkin dürüstlük ve gösterdiğiniz sebatla ortaya çıkıyor. Belki de bu sizin adanma gücünüzle, cesaretinizi kaybetmeyi reddetmekle ortaya çıkıyor. Belki de tekrar ve tekrar misyonunuzdan bahsederken gözünüzdeki o ışıltı ya da o sıcak gülüş ve sizden yayılan o kuşkuya yer bırakmayan gerçekliktir.

ÖNERİ DÖRT NEREDEYSENİZ, ORADAN BAŞLAYIN

Çoğumuz devrimlere önderlik etmeyecek, şirketleri yönetmeyecek ya da yeni sosyal hareketlere liderlik yapmayacaktır.

Fakat karizma temelde büyük olduğu gibi ufak alanlarda da elverişli ve yararlıdır.

Kısaca, yukarda belirttiğim yetenekleri sadece örneğin bir yönetici, bir departman başkanı ya da bir yönetim kurulu üyesi olduğunuz takdirde kullanabileceğinizi düşünün. Fakat güçlü sessiz bir mesaj yayarak, iyi konuşmak ve dinlemek, etkin biçimde ikna etmek, zaman ve mekanı kendi avantajınıza kullanmak, diğer kişilik tarzlarına uyum sağlamak ve vizyon ile fikirleriniz genişletmek sayesinde, yolunuz her ne olursa olsun iyi karşılanacaktır.

Ulusal sahnede hiçbir zaman bir Lee Iacocca olamayacak bir kişi başarısını belki de okul kurulu seviyesinde ya da aile ayakka-bı tamiri işinde deneyimleyebilir.

Büyüklüğü kaale almadan uygun fırsatları arayın. İşte Art Fry da bunu yapmıştı. Kendisi yaklaşık yirmi yıl önce sadece 3M bilim adamıydı ve kilise korosunda şarkı söylüyordu ve ilahi kitabında doğru sayfayı bulmakta da zorluk çekiyordu. Ufak kağıt parçaları yerlerde uçuşuyor fakat sayfaları kıvrırmak ya da klipslerle bunları belirlemek fazla kalıcı oluyordu.

Görülmesi kolay, kullanımı kolay fakat kolaylıkla artık gerekmediğinde kaldırılabilir bir şeye ihtiyaç duyuyordu. Bu konuda bir fikir üretti ve şirketinin yöneticilerini bunun ticari olanakları hakkında ikna etti. Sonuç: Post-it notlardı, şimdi vazgeçilmez bir ofis aracı olarak kullanılmaktadır.

ÖNERİ BEŞ YETERİNCE İYİ, İYİ DEĞİLDİR

Mark McCormack, birçok başarılı atletin temsilcisi ve *Sport Illustrated* kendisini “sporda en güçlü kişi” olarak nitelendirmişti, tüm star performansı gösterenlerin sonsuz bir gelişme arzusuunu paylaştıklarını belirtiyor. McCormack *What They Don't*

Teach you At Harvard Business School 'da "Bunlar her başarıyı, her zaferi daha büyük hırsların dürtüsü olarak kullanıyor." yazmıştı. "Hemen ulaşılan herhangi bir amaç daha büyük daha 'ulaşılmaz' bir amaca doğru bir sonraki basamak oluyor.

Belki siz çeşitli bölümlerdeki testlerin bazısında oldukça iyi puan aldınız ya da örneğin ikna etmede oldukça iyi olduğunuzu düşünüyorsunuz. Ya da belki bu kitaptaki ilkelerden bazısını uyguladınız ve başarı kazandınız. Müthiş!

Fakat eğer siz o yetenek ya da başarıyı kendini tatmin ve kendinden memnun olmaya çevirirseniz, başarısız oldum demektir. Karizmanın herhangi bir alanında zaten yeterince iyi olduğunuzu hissetmek neredeyse kesinlikle öyle olmadığınızı temin etmek demektir.

ÖNERİ ALTI BAŞARISIZLIK EN AZ SEBAT GÖSTERME ÇİZGİSİDİR

Karizmanızı artırma yolunda olasılıkla geri düşüşler ve bazen de kendinizden kuşkulanmalar olacaktır. Sabır ve sebat etmeniz gerekecektir. Fakat amacınıza doğru ilerlemeyi sürdürmek önemlidir.

Minnesota'da kayak yarışında hayatını değiştiren bir deneyim yaşayan bir arkadaşımı anımsadım. Oraya kısa süre önce taşınmıştı. Oradaki kültüre uyum sağlamak için realist olmasa da coşkulu bir çaba ile kayak takımları almış biraz çalışmış ve bir yarışa katılmıştı. Fakat ilk çeyrek milden sonra sıfıra yakın derecede yapamayacağını anlamıştı ve diğer yarışmacıların gerisinde kalmıştı. Çok geçmeden dondurucu bir manzarada yalnızdı, düşünceleri yorgunluk ve yenilgiye yönelmişti.

Başlangıçta birkaç saatte bitirmeyi ummuştu. Fakat soğuk ciğerlerini doldururken ve kollarıyla bacakları yorulduğunda ama-

cından tamamen vaz geçti. Fakat ormanın ortasında yoğun kar içinde olduğundan tek çıkış yolu kayarak buradan çıkmaktı. Dolayısıyla duyduğu acı ve kötümserliği bir yana bırakıp kaymaya devam etti.

Bu şekilde nihayet bir işaretin önüne gelene dek kaydı: Bitirme çizgisi ¼ mil. İnanmadı! Yeniden enerjisini kazandı, son çeyrek mili geçti ve başlangıçtaki amacından fazla uzakta olmadan zamanında bitirdi.

Dostumu bunu sık sık anlatır artık kendi öz kimliğinin bir parçası haline geldi ve gösterdiği dayanıklılık ve nihai zaferinin anısı yaşamın getirdiği diğer zorlukları da aşmasını sağladı. Bundan çıkarılacak ders, eğer ilerlemeye devam ederseniz, vazgeçmeyi reddederseniz, olabildiğince olumlu olmayı sürdürürseniz amacınıza ya da bunun çok yakınına ulaşırsınız.

Öyleyse başarıyı hayal etmekte zorlanıyorsanız bile, ormandaki o karlı yolu yürümeye devam edin. Ve siz daha anlamadan, hayal gücünüzün ötesinde başarıya ulaşacaksınız.

ÖNERİ YEDİ EN İYİ ÖZÜR BİLE BAŞARI KADAR İYİ HİSSEDİLMEZ

Yazar, satış uzmanı ve olağanüstü konuşmacı Don Hutson'a göre dünya kazananlar ve sızlananlardan oluşur. "Oldukça başarılı olanın nadiren sızlandığını duyduğunu fark ettin mi?" diye sordu. Fakat sızlananlar odayı terk ettiğinde ve başarılarının üstünde dolaşan kendi kişisel kara bulutlarını da beraberinde götürdüklerinde herkes gizlice buna sevinir.

Sızlananlar özürler bulur; kazananlar ise sadece işi yapar. Kilo verme derslerinde katılımcılara sıklıkla zayıf olmanın örneğin çikolatanın lezzetinden daha iyi hissettirdiği anımsatılır. Bu elde edilen başarılar için de doğrudur. Zayıf bir performans için iyi bir özre sahip olmak mükemmel sonuçlar yaratmanın heyecanıyla kıyaslanamaz.

ÖNERİ SEKİZ MUTLULUK GİTTİĞİNİZ YOLDUR, VARILACAK BİR YER DEĞİL

Karamsar olmanın tek avantajı tüm sürprizlerin hoş olmasıdır. Fakat bu olumlu beklentiler yaymaktan kaynaklanan büyük getirilerle kıyaslandığında bu çok ufak bir değişimdir.

Mutluluk ya da mutsuzluğumuzun büyük kısmı kuşkusuz ne olduğundan değil fakat buna nasıl baktığımızdan kaynaklanır. Diğer bir deyişle kendi düşünce alışkanlıklarımızdan. Ve alışkanlıklar da değişebilir.

George Walther *Power Talking*'de yenilgileri olumlu fırsatlar olarak yorumlayan bir zihinsel çerçeveyi nasıl geliştireceğinizi gösteriyor. Bunun sizin de geliştirebileceğiniz bir beceri olduğuna inanıyor –her seferinde bir sözcük, bir cümle.

Başlangıçta, “Başaramadım..” gibi sözcükleri sözlüğünüzden atın. Bunların yerine “ öğrendim..” gibi kelimeler koyun ve zihninizin söz konusu derslere odaklanmasına yardım edin.

Benzer biçimde, diğerlerinin “sorun” dediği yerde siz “meydan okuma” diyebilirsiniz.

Hatta birkaç sözcüğü bile bu şekilde değiştirmenin büyüleyici etkisi diyor Walther zihninizi yaratıcı çözümler bulmaya teşvik edebilir.

ÖNERİ DOKUZ KISA BİYOGRAFİNİZİ YAZIN

Aslında bunu yazmak amaç belirlemenin mükemmel bir yolu olabilir. Bunu uzun ve detaylı tutun (Sonuçta siz olağanüstü karizmaya sahip bir kişiydiniz!)

Siz de çoğu kişi gibi ilk başarılarınızı ve organizasyonlardaki

konumlarınızı yazabilirsiniz. Sonra ölümünüzden sonraki biyografiyi yeniden gözden geçirdiğinizde en fazla anımsanmayı istediğiniz şeyin isminizin sonundaki unvanlar ya da sizin altınızda kaç işçi çalıştığının olmadığını anlarsınız.

Fakat olasılıkla hayat hikâyenizin karakteriniz hakkında olmasını istersiniz: Hangi faydalı şeyleri yaptınız? Ne kadar iyi bir arkadaşınız? Nasıl bir partner? Kriz anlarında ne kadar iyi davranıyorsunuz?

ÖNERİ ON YAŞAMDAKİ EN İYİ ŞEYLER NESNELER DEĞİLDİR

Başarının istediğiniz şeyi elde etmek fakat mutluluğun elde ettiğiniz şeyi istemek olduğu söylenir. Ya da başka bir açıdan: perspektif, paranın yanında, kaybedilmesi en kolay şeydir.

Dolayısıyla, tüm gücünüzle karizmanızı artırmaya çalışın. Olabileceğiniz en etkin kişi olmaya çalışın. İyi bir ilk izlenim bırakmaya ve olumlu bir imaj yaymaya çalışın –fakat aynı zamanda öz farkındalığınızı da koruyun.

Çevrenize bakın: başkalarına nasıl görüldüğünüzü *düşünün*; vermiş olduğunuz izlenim hakkında uyanık olun. Eğer etkilemek için çok fazla çaba harcıyorsanız ya da çok fazla güçlü ya da duyarsızca hareket ediyorsanız genelde sonuçta olumsuz bir izlenim yaratırsınız.

En iyi izlenim ve karizmaya giden en kesin yol sadece başkalarına öncelik tanımak demektir. Örneğin bir New Yorklu taksi şoförünün sadece bahşişlerden yılda 30.000 dolar kazandığı söylenmişti. Neden? Çünkü müşterilerine birkaç gazete, soğuk içecek ya da taze meyve seçeneği sunuyordu. Hangi tür müziği tercih ettiklerini onlara soruyordu ve onları rahat ettirmek için elinden geleni yapıyordu.

Böylece, en etkin imaja sahip insanlar genelde bunun hakkında en az zorlayıcı olanlardır. Aslında, bazen bu basit bir nezaket gösteren bir –tavırdır –örneğin karşılaştığımız ve bunu olasılıkla unutmuş birine isim ve soyadınızı belirtmek gibi –bu imajınızı güçlendirir ve sizi hoş bir biçimde ayrıcalıklı kılar.Ya da belki de olumlu bir davranış için göndereceğiniz kısa teşekkür notudur.

Diğer bir deyişle, gerçek anlamda iyi bir insan olmak, başkalarına özen göstermek ve bir şeyi doğru olduğu için yapmak, kişisel manyetizma ya da karizmanızı artırmak için nihai anahtar olabilir.

Her zaman doğru davranın, çünkü tıpkı Mark Twain'in dediği gibi, bu bazı insanları memnun edecek ve geri kalanını da şaşırtacaktır.

GÜZEL YAŞAMA SANATI

LUCINDA VARDEY &
JOHN DALLA COSTA

CÖMERTLİK





60

saniyede
organize olun

JEFF DAVIDSON



KİŞİSEL ÇEKİM GÜCÜ

KARİZMA

“Karizma insanlarla ilişkilerinizi geliştirmede büyük bir atılım yapmanızı sağlayacaktır, Okuyun!”
Ken Blanchard, *Bir Dakikalık Yönetici* yazarı

Kişisel Çekim Gücü - Karizma başkalarını fiziksel, duygusal ve entelektüel bağlamda temas sağlayarak etkileme yeteneğidir.

Basit bir anlatımla, *Kişisel Çekim Gücü - Karizma* sizi tanımayan insanlara bile sizi sevdiiren bir yetenektir. Bu özel sihir üstün başarıyı hedefleyen kişiye başkalarını etkileme ve ikna etme gücünü verir.
Buna doğuştan sahip olmalı mısınız?

Kesinlikle hayır, diyor günümüzün en saygın kişisel gelişim uzmanlarından Tony Alessandra. Siz ister bir CEO, ister bir memur olun, ister bir mühendis ister, bir girişimci ya da bir mağaza yöneticisi, *Kişisel Çekim Gücü - Karizma* hızlı öğrenilebilir bir yetenektir.

Kişisel Çekim Gücü – Karizma’nın Sihirli 7 Anahtarı

- . Güçlü ve pozitif bir ilk izlenim yaratmak
- . Konuşma sanatında ustalaşmak
- . Doğru dinlemenin becerisini geliştirmek
- . Daha fazla ikna edici olmak
- . Zaman ve mekanı kendi avantajınıza kullanmak
- . Uyumluluğunuzu en yüksek seviyeye çıkarmak
- . Vizyon ve fikirlerinizi geliştirmek

“Onderlik etmek için tutku, şevk, coşku heyecana ihtiyaç duyarsınız, bu özelliklerin mutlaka olması gerekir.”

Robert B. Horton, Standart Oil Eski Başkanı



12,00 YTL

