

Kariyerinizde ve Hayatınızda  
Başarıya Ulaşmanıza Yardımcı Olacak  
**337** Temel Soru

# GÜÇLÜ SORULAR

İlişkiler Kurun, Yeni İşler Kazanın ve İnsanları Etkileyin

**ANDREW SOBEL & JEROLD PANAS**



## İçindekiler

|                                                                       |            |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|
| 1. İyi Sorular, Kolay Cevaplardan Daha Güçlüdür.....                  | 1          |
| 2. Dibe Vurmak İstemiyorsanız, Çukur Kazmayı Bırakın.....             | 5          |
| 3. Üç Kelime .....                                                    | 13         |
| 4. Satış Tıkandığında .....                                           | 19         |
| 5. Görev Önemli Degildir; Her Şeydir .....                            | 27         |
| 6. Mağaranızdan Çıkın.....                                            | 31         |
| 7. Başından Başlayın .....                                            | 37         |
| 8. Baştan Alın.....                                                   | 43         |
| 9. Nedenini Anlarsanız Her Şeyin Üstesinden Gelebilirsiniz.....       | 47         |
| 10. Suskun Bir Anda .....                                             | 53         |
| 11. Elinden Gelenin En İyisi Bu Mu?.....                              | 59         |
| 12. Goril Tozu Olmadan.....                                           | 67         |
| 13. Klişelerden Kurtulun.....                                         | 73         |
| 14. Kimsenin Hayallerinizi Çalmasına İzin Vermeyin                    | 81         |
| 15. Bazen en iyi cevap sessizliktir.....                              | 87         |
| 16. En Büyük Öğretmen.....                                            | 93         |
| 17. Baraj Kapaklarını Açın .....                                      | 101        |
| 18. İşinizin Özü.....                                                 | 107        |
| 19. Fırtına Patlatan Bir Konu .....                                   | 113        |
| 20. Seçilen Yol .....                                                 | 119        |
| 21. Kim Olduğumu Düşünüyorsun?.....                                   | 127        |
| 22. Hayattaki O Özel An .....                                         | 133        |
| 23. Senin Planların mı, Onların Planları mı? .....                    | 139        |
| 24. O Şekilde Yaşamayı Planlamıyorsanız, Asla Arkanıza Bakmayın ..... | 145        |
| 25. Şikâyet ve Sızlanmaları Ortadan Kaldırmak .....                   | 151        |
| 26. Derine Kazın. Daha Derine. Daha da Derine.....                    | 155        |
| 27. Daima Sadık.....                                                  | 161        |
| 28. Eskiden Kararsızdım – Şimdi Emin Degilim .....                    | 167        |
| 29. Gereksiz Gevezelik .....                                          | 173        |
| 30. Bugün Neden Farklı?.....                                          | 179        |
| 31. Asla Çok Geç Degildir.....                                        | 183        |
| 32. Hayatınızı Gözden Geçirin.....                                    | 189        |
| 33. Konunun Özü .....                                                 | 197        |
| 34. Anı Yakalayın .....                                               | 201        |
| 35. Güçlü Sorunun Mucizesi .....                                      | 209        |
| <b>Sadece Pazar Günü İçin Degil.....</b>                              | <b>215</b> |
| 293 Tane Daha Güçlü Soru .....                                        | 217        |
| Yazarlar Hakkında.....                                                | 243        |

# 1 İyi Sorular, Kolay Cevaplardan Daha Güçlüdür

Chicago'daki bir gökdelenin kırkinci katındaki pırıl pırıl güneş ışığı alan bir ofiste oturuyorduk. CEO'ya sorduk: "Sizden iş almak için görüşmeye gelen birinde sizi en çok etkileyen şey nedir? Bir ilişkinin başlarında güven inşa edecek ve size bu kişiyle iş yapılır dedirtecek şey nedir?"

Bu yönetici, 12 milyar dolarlık bir şirketi yönetiyordu. Ona en güvendiği iş ilişkileriyle ilgili sorular sorduk. Bunlar şirketinin tekrar tekrar iş yaptığı hizmet sağlayıcılar, tedarikçiler ve güvenilir danışmanlarından oluşan yakın çevresine dâhil olan kişilerdi.

"Bizimle çalışmak isteyen bir danışman, bankacı veya avukatın ne kadar deneyimli ve bilgili olduğunu, sorularının kalitesinden ve ne kadar dikkatli dinlediklerinden anlarım. İşte bu kadar basit."

Bir ilişkiyi neyin geliştirip güçlendirdiği konusunda doğrudan ama kapsamlı bir ifadeyle, görüşüp danıştığı-

• 3

Drucker, tavsiye vermek yerine basit ama delici sorular sorardı. Örneğin: "Gerçekte hangi işle meşgulsünüz?" Ve: "Müşterileriniz en çok neye önem veriyor?"

Bir muhabir ondan danışman diye söz ettiğinde, Drucker itiraz etmişti. Bir danışmandan ziyade bir "hakaretman" olduğunu söyledi; müşterilerine sormayı sevdiği direk, köşeye sıkıştırıcı sorulara bir göz kırpmaydı bu.

Büyük sanatçılar soruların rolünü her zaman iyi anlamıştır. Edebiyattaki en ünlü dramatik pasajın tamamen tek bir soruyla ilgili olması tesadüf değildir. Ölüm ve yaşamı kafasında tartarken "Olmak ya da olmamak, işte bütün mesele bu," der Shakespeare'in Prens Hamlet'i.

Güçlü sorular ifadesini bu kitabın ismi olarak kullandık. Bunun nedeni, seçtiğiniz soruların sohbetlerinize beklenmedik ve zevkli şekillerde yeni can katma gücüdür. Konunun özüne inmenizi sağlayan güçlü araçlardır. Kilitli kapıları açacak anahtarlardır.

Gelecek 34 kısa bölümün her biri, bir ya da daha fazla güçlü soru sayesinde değişmiş olan bir sohbeti veya durumu anlatmaktadır. Soruları ne zaman ve nasıl kullanmak gerektiğini göstermek için gerçek hayattan örnekler kullandık. Bu kitabın "Sadece Pazar Günü İçin Değil" başlıklı son bölümünde, 293 güçlü soru daha sıraladık. Bu ilave soruları kullanmak, iş ve özel hayatınızdaki pek çok durumda başarıya ulaşmanıza yardımcı olacaktır.

Soruların gücünü kullanmayı öğrenmek, kariyerinizde ve kişisel hayatınızda veriminizi belirgin şekilde yükseltecektir. Bu kitap, ilişkiler kurmanıza ve süregelen ilişkilerinizi derinleştirmenize yardımcı olacaktır. Daha fazla ürün, hizmet ve fikir satabileceksiniz. Çevrenizdeki insanları şimdiye dek mümkün olduğuna inandıklarından daha fazla çaba harcamaya teşvik edebileceksiniz.

2 •

muz yüzlerce kişinin görüşünü doğruluyordu: *İyi sorular genellikle cevaplardan daha güçlüdür.*

İyi sorular sizi düşüncelerinizi gözden geçirmeye zorlar. Soruna yeni bir bakış açısından bakıp yeniden tanımlar. En değerli varsayımlarınızı kökten silkeleyerek bizi geleneksel düşünce kalıplarının dışına iter. Bizi daha fazlasını öğrenmeye ve keşfetmeye teşvik eder. İyi sorular bize hayatlarımızdaki en önemli şeylerin ne olduğunu hatırlatır.

Antik tarihte, Sokrates ve Hz. İsa gibi dönüştürücü figürler soruları çok etkili kullanmışlardır. Onların soruları bir eğitim aracı ve aynı zamanda da etraflarındaki insanları kalıcı bir şekilde değiştirme yöntemiydi. İlerleyen bölümlerde ikisiyle de tanışacak ve tekniklerini öğreneceğiz.

Ancak aynı zamanda şirket liderleriyle, bir rahiple, bir milyarderle, bir avukatla, bir tıp merkezi CEO'suyla ve daha onarcasıyla tanışacaksınız. Güçlü sorular, hepsi çok ilginç ve etkileyici olan bu kişilerin (ki bazılarını tanıyor olabilirsiniz) hayatında bir dönüm noktası olmuştur.

Yirminci yüzyılda Albert Einstein ve Peter Drucker gibi önemli entelektüeller kışkırtıcı sorular sormayı sevmişti.

Einstein gençken bir sabah bir çiçek tarlasının üzerinden parıldayan güneşi izliyormuş. Kendine şöyle sormuş: "O güneş ışığında yolculuk yapabilir miyim? Işık hızına ulaşabilir veya ötesine geçebilir miyim?" Daha sonra bir arkadaşına şunu söylemiş: "Benim hiçbir özel yeteneğim yok. Sadece tutkulu bir şekilde meraklı olmam dışında."

Drucker, işletme alanında en önemli düşünürlerden biri olarak kabul edilir. Müşterilerine hararetle sorular yönelttiği, sorgulayıcı görüşmeleriyle meşhurdur.

4 •

Ve de müşterilerinizi, meslektaşlarınızı ve dostlarınızı daha fazla etkileyebileceksiniz.

Muhteşem soruların değiştirici gücünü kullanmaya hazır mısınız? Öyleyse okumaya devam edin.

## 2 Dibe Vurmak İstemiyorsanız, Çukur Kazmayı Bırakın

Bugün bile üzerinde düşündüğümde ürperiyorum. Gençlik ve saflığın neden olduğu utanç verici bir andı. Yükselmek ve çok başarılı olmak istiyorken yüzükoyun yere kapaklanıvermişim.

1960'ların ünlü pop grubu Procol Harum bir şarkısında bunu mükemmel bir şekilde ifade ediyordu: "Şaşkın beynim pırl pırl parlıyor, sanki delirmişim."

Danışmanlık firmamın birlikte çalışmak istediği büyük bir telekomünikasyon şirketiyle toplantımız vardı. Daha yeni terfi almıştım. Önemli bir müşteriyi kaparak kendimi göstermek için çok ama çok hevesliydim.

Bu toplantıyı bir başarıya dönüştürmeye kararlıyım. Oraya vardığımda tepeden tırnağa silahlıyım. Elimde bir sürü destekleyici kanıt vardı. Kendimizi sadece en iyi seçenek olarak değil, bu şirketin seçebileceği tek danışmanlık firması olarak ortaya koyacaktık.

Biz üç kişiydik; onlarsa beş kişiydi. Gruplarındakilerin birkaçı önemli sorumlulukları olan müdür yardımcılardı. En tepede değillerdi ama yeterince yüksekleydiler. Bizi geniş bir toplantı salonuna aldılar. Yönetim kurulu odası değildi; masanın yüzeyi ahşap değil, siyah laminneydi. Ama yeterince seçkin görünüyordu. Onaylayan bir tavırla etrafımıza bakındık.

Onlar için kalın klasörler getirmiştim. Elimizde bir sürü PowerPoint slaydı ve pek çok detaylı belge vardı.

Meğerse kesinlikle çok yanlış türde bir hazırlık yapmışız.

Keşke Woodrow Wilson'ı okusaymışım. Şöyle demiş: "10 dakika konuşacaksam bir haftalık hazırlığa ihtiyacım vardır. 15 dakikaysa, üç gün. Yarım saatse, iki gün. Bir saatse, her an hazırım." Ben ise kesinlikle özlü bir sunum yapmak için hazırlanmamıştım.

Müşterinin ilk sorusuyla, ilk atış geldi. Kolay bir vuruştı. Iskalaması zordu.

"Bize biraz kendinizden söz edin."

Onlara yardım etmek konusunda bizden daha becerikli kimse olmadığına dair kafalarında hiç şüphe kalmamı istiyordum. Onlara firmamızın geçmişini, iki farklı danışmanlık firmasının birleşmesiyle kurulduğunu anlattım. Kendim yaşamış olduğum için hikâyeyi heyecan verici buluyordum.

Müşteri tabanımızı tanımladım. En önemli yöntemlerimizden bazılarını açıkladım. Onlara müşterilerle işbirliği yapmak için birleşik-takım yaklaşımımızı anlattım. Ne kadar iyi dinleyici olduğumuzdan bahsettim (bu iddia-daki ironiyi göremeyecek kadar gençtim).

Temel bilgilerin hiçbirini atlamak istemiyordum. Bu bilgilerin onları etkileyeceğine ve bizimle çalışmaya



hemen o anda karar vermelerini sağlayacağına inanıyordum.

Ancak kendi referanslarımıza o kadar odaklanmıştım ki masanın karşı tarafındaki müşteriye neredeyse tamamen unuttuğum. Konuşurken zamanın ne kadar çabuk geçtiğini fark etmedim.

Yaklaşık 30 dakika sonra, iş arkadaşlarımla birlikte nihayet sunumumuzu tamamladık. Bir sessizlik oldu.

Müdür yardımcılardan biri klasör yığınınındaki bir şeye uzandı. Bizimle paylaşmak istedikleri stratejik planlarının bir kopyası mıydı? Şirkette başka kimle konuşmamız gerektiğini gösteren bir organizasyon tablosu muydu?

Hayır. Randevu defterini alıyordu. "Bu çok yararlı oldu, teşekkür ederiz. Şimdi yetişmem gereken başka bir toplantım var."

Çok geçti! Çok az kişisel bağlantı kurabilmişik – aslında hiç kuramamıştık. Amaçlarını, sorunlarını veya karşılaştıkları zorlukları anlama konusunda hiç yol kat edememiştik. Şansımızı kaçırmıştık. Şimdi de kapı dışarı ediliyorduk.

(Bunu yazarken Bob Dylan'ın "My Back Pages" adlı şarkısının nakaratını zihnimde duyuyorum: "Ah, o zaman çok daha yaşlıydım/ ki şimdi ondan daha gencim." Bana hayatta hatalar değil, sadece dersler olduğunu hatırlatıyor.)

İleri saralım. Aradan bir yıl geçmişti. Şirketin büyük ortağı DeWitt'le birlikte çok benzer bir satış görüşmesindeydim. Böyle yüzlerce toplantıya katılmış, deneyimli bir işadamıdır. Bir bilge. Müşteri bize aynı soruyu sordu: "Bize biraz kendinizden söz eder misiniz?"

DeWitt düşünceli bir tavırla duraksadı. Onlara baka-

Bu görüşme, bir yıl önce telekomünikasyon şirketiyle yaptığımın farklı ve kesinlikle çok daha nitelikliydi. Yeni bir ilişkinin başlangıcı olmuştu.

Bir hafta sonra şirket DeWitt'i aradı. Bizi biraz daha konuşmak için tekrar davet ettiler. Ve bir teklif yaptılar. DeWitt emekli olana kadar sekiz yıl onlarla birlikte çalışmaya devam etti. Onlar şimdi benim müşterim. Ömür boyu sürecek bir müşteri ilişkisi.

O toplantıdan sonra, nereye gidersek gidelim, DeWitt'in çantasını taşımaktan memnuniyet duydum.

Biri "Bana şirketinizden söz edin," dediğinde, onlardan daha net olmalarını isteyin. Şunu sorun: **"Bizimle ilgili bilmek istediğiniz nedir?"**

Aynı şekilde, biri size "Kendinden söz edin," derse, aynı soruyu sorun: **"Benimle ilgili bilmek istediğiniz nedir?"**

rak sordu: "Bizimle ilgili bilmek istediğiniz nedir?" Ve sessiz kaldı.

(Genellikle bir soru sorarız ve küçücük bir sessizlik olsa, kelimelerimizi biraz değiştirerek sorumuzu tekrarlarız. Sessizliği doldurma dürtüsüne karşı koyamayız. DeWitt öyle değildir; sessizlikte son derece rahattır. Uzun zaman önce bana şöyle demişti: "Sunumunu yaptığında veya bir soru sorduğunda, çeneni kap!")

Müşteri aniden daha net açıkladı: "Şey, ne yaptığınızı aşağı yukarı elbette biliyoruz. Özellikle Asya'da neler yapabildiğinizi ve şirket içinde birlikte nasıl çalıştığınızı bilmek istiyorum." Bu karşılıklı ve ilgiyi odaklayan bir sohbet başladı.

"Merak ettim. 'Şirket içinde birlikte çalışmak' derken tam olarak neyi kastediyorsunuz?" diye sordu DeWitt. "Sizi bu soruyu sormaya iten ne?" Daha düşündürücü başka sorular da sordu. Onlara yakın geçmişte müşterilerimizle tamamladığımız bazı projelerden örnekler verdi. Bunlar benzer durumdaki müşterilere nasıl yardım ettiğimizi gösteren ilginç hikâyelerdi.

DeWitt'in soruları sayesinde, bu şirketin başka bir danışmanlık firmasıyla kötü bir deneyim yaşadığını öğrendik. O firma kendini küresel olarak tanıtmıştı fakat bölümleri birlikte iyi çalışmıyordu. Müşterimizin Asya'ya yayılma planları olduğunu öğrendik. Neden dışarıdan yardım aradıklarını keşfettik.

DeWitt asla unutmadığım bir şey daha yaptı. Beni müşterimize övdü., Kendini değil, *Beni!* 25 yıllık deneyiminden veya sektörel ilgili muazzam bilgisinden söz etmek yerine takımında olduğum için ne kadar şanslı olduğunu belirtti. Şirketin en parlak genç üyelerinden birisi olduğumu söyledi. En çalışanlardan biri. Hem de ben!

### **Bu Soruyu Kullanma Şekilleri İçin Öneriler** **"Bizimle ilgili bilmek istediğiniz nedir?"**

Biri bize bir soru sorduğunda, neyi bilmek istediklerini açıklamalarını istememiz çok nadirdir. Birinin yanlış bir soruya – duyduklarını sandıkları ama aslında hiç sorulmayan bir soruya – beş dakikalık bir cevap verişini hiç izlediniz mi? Bu acı verici bir durumdur.

Karşınızdaki kişinin ne öğrenmeye çalıştığını da ima netleştirin. Biri "Bana kendinden söz et," derse, doğumunuzdan başlayıp saatlerce anlatabilirsiniz. Ya da onlara geçmişinizle ilgili en çok neyi merak ettiklerini sorup oradan başlarsınız.

*Bu soruyu ne zaman kullanmalısınız*

- Potansiyel olarak uzun bir cevap gerektirebilecek genel bir soru sorulduğunda.
- Zamanınız kısa olduğunda ve tam amacına uygun, hedefi on ikiden vuran, kısa ve öz bir cevap verdiğinizden emin olmak istediğinizde.

*Sorunun alternatif biçimleri*

- "Özgeçmişimle ilgili neyi merak ediyorsunuz?"
- "Bu durumun hangi yönüne odaklanmamı istersiniz?"
- "Buna cevap vermeden önce, geçmişte organizasyonumuzla bir deneyiminiz oldu mu?"

- “Yakın geçmişte sizin gibi müşteriler için yaptığımız çalışmalardan birkaç örnek vererek başlamama ne dersiniz?”

*Takip soruları*

- “Bu sorunuzu yanıtladı mı?”
- “Hakkında konuşmamı istediğiniz başka bir şey var mı?”

# 3 | Üç Kelime

“Üç kelime. Tek istediğim bu. Lanet olasıca üç kelime.”

George’un ofisindeydim. Öfkeli bir şekilde odanın içinde dört dönüyordu. Bir aşağı, bir yukarı. Halıda geçtiği yerin iz bırakmaya başladığını görüyordum.

George, Güneydoğu’daki önemli bir üniversitenin rektör yardımcısıdır. Benim gözümde en büyüklerden biridir ki sayısız üniversite yetkilisiyle çalıştığını söyleyebilirim.

“Sakin ol,” dedim. “Patlayacaksın. Otur söyle.”

“Şu üç kelime meselesi de ne?” diye sordum. “Ne demek istiyorsun?”

Ve anlatmaya başladı. Ne yazık ki bunu George’dan daha önce de dinlemiştim. Üniversitenin üst düzey yetkilileriyle bir toplantıdan yeni dönmüştü. Hiçbir şey değişmemişti.

• 15

Sonra da dinlersiniz. Pür dikkat dinlersiniz. Quaker’ların<sup>2</sup> kendini adayarak dinleme dediği şey budur.

Bu size biraz mantığa aykırı gibi gelebilir ama sorular sormak ve cevapları dinlemek sohbetin kontrolünü elinizde tutmanızı sağlar. Sorularınız cevap gerektireceğinden, sohbetteki güçlü konumdaki kişi siz olursunuz. İyi dinleyiciler bu özellikleri sayesinde her yerde popüler olmakla kalmazlar, bir süre sonra bir-iki şey de öğrenmeye başlarlar.

Geçen gün bana bütün bunları hatırlatan bir şey oldu. Eski dosyalarımın birinde Franklin Delano Roosevelt<sup>3</sup> ile ilgili bir karikatüre rastladım. Roosevelt bastonuna yaslanmış, belirgin bir şekilde öne eğilmişti. Onu bir yerde durduran ve evsiz oldukları anlaşılan iki adamı dikkatle dinliyordu.

Resmi nereden bulduğumu hatırlamıyorum ama paha biçilmez bir hazine olduğu kesin. Adamlardan biri ufak tefek ve hurpani görünüşlü. Ellerini ceplerine sokmuş ve Roosevelt’in yüzüne doğru eğilmiş.

Diğer adam daha iri ve daha yaşlı. Yüzü traşsız ve üzerinde fi tarihinden kalma, pejmürde bir palto var.

Roosevelt’in gri fötr şapkası her zamanki gibi biraz ezilmiş. Epey öne doğru eğilmiş, onlara ne düşündüklerini soruyor gibi görünüyor. Ağzlarından çıkan her sözü dikkatle dinliyor. Karikatürün altındaki yazı şu: “Nasil hissettiğimizi nasıl soracağımızı biliyor.”

*Siz ne düşünüyorsunuz?* –karşı konulamayacak ve çok kudretli üç kelime. Bildiğimiz şu ki, duyulma ihtiyacı,

2 Quaker’lar 17. yüzyıl ortalarında İngiltere’nin kuzeybatısında ortaya çıkmış, barışçıl bir Hristiyan mezhebidir. Ç.N.

3 Franklin Delano Roosevelt (d. 1882 ö. 1945), Amerika Birleşik Devletleri’nin

14 •

“Rektör’le şu aptal toplantılardan birini daha yaptık. Üç saat boyunca bize düşüncelerini, yapmak istediklerini, önceliklerini ve onun liderliğinde üniversitenin durumuna dair görüşlerini açıkladı.”

George, Rektör’ün hiç ara vermeden konuşup durduğunu anlattı. Sanırım bazı kişilerin sorunu işitme güçlüğü çekmeleri değil dinleme güçlüğü çekmeleri. George’un Rektör’ü de öyle biriydi.

“Bir kez olsun duraklasa ve bize ne düşündüğümüzü sorsa. Sadece bir kez ondan şu üç kelimeyi duymak istiyorum: ‘Siz ne düşünüyorsunuz?’”

George haklıydı. O üç kelime “Siz ne düşünüyorsunuz?” gerçekten de çok güçlüdür. Bu soru karşınızdaki kişinin görüşünü almaya çalıştığınızı gösterir. Konuştuğunuz kişi dinlemenizi de ister. Çok fazla konuşan insanları hepimiz duymuşsunuzdur. Ama çok fazla dinleyen birini hiç duymazsınız.

Bir akşam Thoreau<sup>1</sup> günlüğüne şöyle yazmış: “Bugün hayatımdaki en güzel iltifatı aldım. Biri bana ne düşündüğümü sordu ve cevabımı gerçekten dinledi.”

Bir çift buz patenini ilk kez ayağınıza geçirdiğinizde gülünç görünmeniz kaçınılmazdır. Dinleme sanatı da bir buz pisti gibi çok kaygan bir zemindir. George’un sözünü ettiği o üç kelime, mükemmel bir başlangıç noktasıdır. “Siz ne düşünüyorsunuz?” diye sorun. Ya da: “Bu konuyla ilgili siz ne hissediyorsunuz?”

Böyle soruların listesi akıp gider. Biz bunlara ucu açık sorular deriz. Basit bir *evet* ya da *hayır* cevabı yeterli olmaz. Açıklayıcı bir cevap gerektirirler.

1 Henry David Thoreau, 19.yy da yaşamış ABD’li yazar ve filozofdur. Ç.N

16 •

insan doğasındaki en güçlü motive edici kuvvetlerden biridir. İnsanlar seslerini duyulmasını ister!

Araştırmalar, en çok bizi dinleyen insanlara değer verdiğimizi göstermiştir. İnsanlar her şeyden çok iki şeyin açlığını çeker: Takdir edilmek ve birinin onları dinlemesini.

Bu üç kelimedenden daha güçlü hiçbir şey yoktur: *Siz ne düşünüyorsunuz?*

Bu arada, George’un hikâyesi mutlu sonla bitti. Rektör politikaya atıldı ve Eyalet Valisi seçildi. George onun arkasından Rektör oldu bir şey daha. Tahmin edersiniz: Bu gerçek bir hikâye ama isimleri elbette ki değiştirdim.

Harika bir dinleyici olarak ün yapın. Bu soruyu sorarak başkalarını size açmaya teşvik edin, konuşturun ve onlara “Siz ne düşünüyorsunuz?” diye sorarak değer verdiğinizi gösterin.

**Bu Soruyu Kullanma Şekilleri İçin Öneriler**  
**"Siz ne düşünüyorsunuz?"**

"Birçok kişi isteğini yerine getirmenizden önce hikâyesini dinlemenizi tercih eder," diye yazmış Dördüncü Chesterfield Kontu Philip Stanhope. Bu muhteşem soruyu sorarak etrafınızdakilere onları dinlediğinizi seslerinin duyulduğunu hissettirin: "Siz ne düşünüyorsunuz?" sorusu baraj kapagını açar ve bilgiyi emen bir sünger haline gelirsiniz.

Sonra dinleyin. Şevkle dinleyin. Dikkatle dinleyin. Sessizliği dinleyin. Gözlerinizle dinleyin. Dinleyin!

Bu soruyu sorduğunuzda duyacaklarınızdan hoşlanmayabilirsiniz. Bu da almanız gereken bir risktir. Unutmayın ki mutsuz kişi, içinde gelişimin tohumlarını barındırır. Fark etmenizi sağlayan şey ayakkabınızın içine kaçan çakıl taşıdır.

*Bu soruyu ne zaman kullanmalısınız:*

- Güç bir durumu ele alırken veya geleceğe dair eylem planı hazırlarken.
- Kendi görüşlerinizi paylaştıktan veya bir teklif sunduktan sonra.
- Biri size bir sorunla geldiğinde.

*Sorunun alternatif biçimleri*

- "Görüşüne değer veriyorum. Bu konuyla ilgili tepkini öğrenebilir miyim?"
- "Görüşlerini paylaşmak ister misin?"

*Takip soruları*

- "Bu konudaki düşüncelerinizi en çok etkileyen şey nedir?"
- "Farkında olmam gereken başka bakış açıları var mı?"

# 4 | Satış Tıkandığında

Dean Kamen olağanüstü bir mucittir. Kendi adına 100'den fazla patent vardır. Bir ensülin pompası, portatif bir böbrek diyaliz cihazı, bir elektrikli tekerlekli sandalye ve daha onlarca şey icat etmiştir. Arkasında dünyanın en zengin ve en akıllı girişim sermayecileri vardır. Onun başarılarıyla boy ölçüşebilecek çok az kişi vardır.

Aralık 2001'di. Kamen, bütün dünyada ulaşımında tam bir devrim yaratacağını söylediği yeni bir ürünü piyasaya sürmeye hazırlanıyordu. On yıldır bu proje üzerinde tam bir gizlilikle çalışıyordu.

Söz konusu cihaz elektrikle çalışan kişisel ulaşım aracı Segway'di. Cihazın potansiyel pazarı mı? Altı milyar insan. Muazzam bir tantana ile tanıtıldı. Ortaya çıkışı beklenirken, Amerikan *Newsweek* dergisi onun asrın en önemli icatlarından biri olacağı öngörüsünde bulundu.

Kamen, bir yıl içinde yepyeni fabrikasının haftada

10,000 Segway üreteceğini ve her birinin fiyatının yaklaşık 5,000 dolar olacağını iddia etti. *Wired* dergisine göre, Kamen şöyle düşünüyordu: "FedEx ve American Express gibi şirketlerin yöneticileri bu ileri teknoloji alete bayılacak ve bunca yıldır o olmadan nasıl çalıştıklarını merak edecekler."

Oysaki fabrika haftada 10,000 değil, 10 Segway üretti. Tahmin edilenin aksine, on yıllık süreçte on milyonlarca değil, sadece 50,000 tane satıldı.

İşe giderken Segway kullanmak? Okula? İş. İnsanların arabaları, otobüsleri, trenleri... ve iki ayakları var. Kimsenin dimdik duran elektrikli bir mobilete ihtiyacı yoktu. Ne bireylerin, ne şirketlerin ne de devletlerin ihtiyacı vardı.

Segway birinin ürünü satın alıp almayacağını belirleyen ilk soruya olumlu cevap veremedi: *Alıcının, ürünün çözdüğü önemli bir sorunu veya fırsatı var mı?*

İhtiyaç yoksa, satış da olmaz.

Yaklaşık 25 yıl öncesinde, 17 Nisan 1977'de, Başkan Jimmy Carter ulusal televizyona çıkmıştı ve enerji kriziyle ilgili etkileyici bir konuşma yapmıştı.

Orta Doğu ülkelerinin petrol fiyatlarını yükselttiğini açıklamıştı. Birleşik Devletler yabancı enerji kaynaklarına tehlikeli bir şekilde bağımlıydı. Amerikalılardan fedakârlık yapmalarını ve tasarrufa yönelmelerini istemişti. Yumruğunu sallayarak, bu durumun "savaşın ah-laki eşdeğeri" olduğunu söylemişti.

Carter enerji krizi konusunda kesinlikle haklıydı. Zamanından ilerisini görüyordu. Ne var ki, yaptığı konuşmadan sonra popülaritesi düştü. Halk, mesajını, talebini kabul etmemişti. Hem de hiç. Hatta onunla alay edenler olmuştu. Neden mi?

1977 yılında Amerikalılar enerji sorunundan kendilerini sorumlu görmüyorlardı. Sorunun yabancı ham petrol tedarikçileri, büyük enerji firmaları ve büyük şirketlerden kaynaklandığını düşünüyorlardı. Bu, onların kişisel sorunu değildi.

Kamuoyu, Başkan Carter'ın enerji programını kabul etmedi çünkü birinin kabul edip etmeyeceğini belirleyen ikinci soruya olumlu cevap verememişti: *Alıcı sorunu sahipleniyor mu?* Alıcı harekete geçebilmelidir. Alıcı kendisini sorumlu hissetmelidir. Aynı zamanda, sorunu bir kurum çatısı altında çözebilme için de önderlerin desteğini arkasında hissetmelidir.

Sorumluluk ve sahiplenme yoksa, satış da olmaz.

1970'lerde Carter başkanken, ülkede yüksek sadakat ses sistemi devrimi yayılıyordu. Transistör ve sonra da entegre mikroçiplerin gelişimi, yeni nesil müzik sistemi için temel hazırlamıştı. Bose gibi firmalar, dinleme deneyimini ciddi ölçüde geliştiren ve iyileştiren muhteşem hoparlörler üretiyordu.

Tüketiciler bu gelişmelere bayıldılar. Çok geçmeden, üniversite yurtları bile harika pikaplar, amfiler ve hoparlörlerle doldu. Bu kalite patlaması daha önceki nesil ürünleri gölgede bıraktı.

Müzik tutkunları artık dinleme deneyimlerinden çok ama çok memnundu.

Sonra, birinin aklına parlak bir fikir olarak kuadrofonik ses geldi. İki yerine dört hoparlör ve dört ayrı ses kanalı olacaktı. Stereo müzik setinin sesi canlı performans gibiyse, kuadrofonik sistemle dinlerken kişi kendini dört yanında grup elemanlarıyla sahnenin ortasındaymiş gibi hissedecekti. Ha, nasıl yani?

melerine sahip olma ihtimali, ulusal güvenlik açısından sıra dışı bir risk gibi gösterildi. Birleşik Devletler Kongresi anlaşmayı engellemekle tehdit etti. Konu, başkent Washington'da büyük yankı uyandırdı.

Muazzam baskı karşısında, Dubai Ports World pes etti ve sonunda P&O'nun Birleşik Devletler liman işletme işini bir Birleşik Devletler şirketine sattı.

Dubai Ports World birinin satın alıp almayacağını belirleyen dördüncü soruya olumlu cevap verememişti: *Alıcı, sizin iş için en uygun kişi olduğunuza güveniyor mu?*

Güven yoksa, satış da olmaz.

Şartlar ne olursa olsun, birini satın almaya ikna ederken bu dört koşul mevcut olmalıdır. Bir şirkete bir hizmet satıyor veya yeni bir girişim için patronunuza sunum yapıyor olabilirsiniz. Hiç fark etmez.

Satış tıkandığında şunu sormanız gerekir:

*Alıcının, ürünün çözdüğü önemli bir sorunu veya fırsatı var mı? (Var olduğunu düşünmedikleri bir sorunu çözmek veya belli bir ihtiyaca seslenmeyen bir ürün almak için neden sizinle anlaşsınlar?)*

*Alıcı sorunu sahipleniyor mu? (Harekete geçebilir mi? Sorumlu mu? Değilse, yanlış kişiyle konuşuyorsunuz demektir.)*

*Alıcının hâlihazırda kullandığı ürünlerden veya bu ürünlerin gelişim hızından belirgin bir tatminsizliği var mı? (İnsanlar ancak mevcut performans ya da ürünlerle kendi istekleri arasında bir uçurum varsa satın alır.)*

*Alıcı sizin iş için en uygun kişi olduğunuza güveniyor mu? (Bir sorunun olabilir, sorunu sahipleniyor ve harekete geçmek istiyor olabilir. Ayrıca, mevcut ürünle ilgili belli bir tatminsizliğim de olabilir. Ancak sizin veya şirket-*

Kuadrofonik ses muazzam bir fiyasko oldu. Çok pahalıydı. Bundan yararlanabilecek kayıtlar neredeyse hiç yoktu. Ve en önemlisi de, tüketiciler zaten harika olan stereo donanımlarından son derece memnundular. Kuadrofonik ses sistemi çok geçmeden Edsel araba ve 3-D gözlüklerle birlikte çöpe atıldı.

Kuadrofonik ses teknolojisi, birilerinin satın alıp almayacağını belirleyen üçüncü soruya olumlu cevap verememişti: *Alıcının mevcut ürünlerden veya hizmetlerden veya bu ürünlerin gelişim hızından kaynaklanan belirgin bir tatminsizliği var mı?*

Tatminsizlik yoksa, satış da olmaz.

Dubai Ports World'ün 2005 yılında İngiliz P&O şirketini satın alması, birinin satın alıp almayacağını belirleyen dördüncü soruya cevap verememenin tehlikelerini açıkça göstermektedir: İş için doğru kişi olduğunuza duyulan güven.

Dubai Ports World'ün sahibi, Birleşik Arap Emirlikleri'nin bir parçası olan Dubai devletidir. P&O Birleşik Devletler'de ülke çapında 22 önemli limanının işletme yönetimi sözleşmelerini elinde tutuyordu. P&O Birleşik Devletler merkezli bir şirket olmadığı halde kimse onların önemli ulusal varlıkları işletmesine itiraz etmiyordu. Şirketin büyük bölümü İngilizlere aitti ve İngiltere sadık bir Birleşik Devletler müttefikiydi. Dubai Ports World ise farklı bir hikâyeydi.

Politikacılar Birleşik Devletler limanlarının en kısa sürede bir Orta Doğu hükümetinin yönetimine – dolaylı olarak olsa bile – gireceğini vurgulamakta gecikmediler. Şirket alımı çok sert eleştirilere maruz kaldı. Teröristlerin Birleşik Devletler'e sızacağına dair korku tellallığı yapılıyordu. Dubai Ports World'ün liman işletme sözleş-

*tinizin iş için doğru adres olduğunuza güvenmiyorsam, satış olmaz.)*

Bir şey satmak istiyorsanız, bu dört koşulun var olup olmadığını saptamanız gerekir. Bu kitabın son bölümünde olası bir alıcıya sorabileceğiniz ilave sorular bulacaksınız. Bu sorular, koşulların her birinin "evet" veya "hayır" olduğunu saptamanıza yardımcı olacaktır.

Bir satış – bir hizmet, bir ürün veya bir fikir – zaman ve kaynak yatırımı gerektirir. Azimli ve kararlı olmanız şarttır. Satışı gerçekleştirmek için kendinizi paralamadan önce, şu soruyu sormalısınız: **"Satın almaya hazırılar mı?"**

**Bu Soruyu Kullanma Şekilleri İçin Öneriler**  
**"Satın almaya hazırlar mı?"**

Şunu daha önce hiç duydunuz mu? "Konuşmada iyiyiz ama hiçbir şey olmuyor. İşe koyulup satın almıyorlar!"

İnsanların satın almaya hazır olmaları enfes bir deneyimdir. Size kendileri ulaşırlar. Alışveriş yaparken sizinle etkileşime gitmekten zevk alırlar. Ancak, bu dört koşul sağlanmazsa, ürününüzü, hizmetinizi veya fikrinizi satın almazlar.

**1. Koşul: Bir sorun veya fırsat var mı? Kişiye şöyle sorular sorun:** "Şu anda bunun size maliyeti nedir?" "Bu sorunu çözmezseniz sonuçları neler olabilir?" "Bu fırsatın değeri sizce nedir?" "Bu en yüksek önceliklerinizden biri mi?"

**2. Koşul: Kişi sorunu "sahipleniyor" mu? Onlara şöyle sorular sorun:** "Bu sorunu kim sahipleniyor?" "Bunu çözmekten sorumlu musunuz?" "Bunu çözmek için harcama yapma yetkisi kimde?" "Bu konunun çözümünde kimlerin yer alması gerekir?"

**3. Koşul: Alıcının mevcut ürünlerden veya bu ürünlerin oranlarından belirgin bir tatminsizliği var mı? Onlara şöyle sorular sorun:** "Bu küçük bir rahatsızlık mı, yoksa artık bıktığınız bir konu mu?" "Neyin eksik olduğunu düşünüyorsunuz?" "Buna ilave kaynak yatırmak için doğru zamanın şimdi olduğunu düşünmenizin nedeni nedir?" "Bu konuda kendi çabalarınız ne kadar etkili oldu?"

**4. Koşul: Alıcı size güveniyor ve sizin en iyi seçenek olduğunuza inanıyor mu? Şöyle sorular sorun:** "Başka hangi çözümlere bakıyorsunuz?" "Bu alandaki yetkinliğimiz konusunda ne düşünüyorsunuz?" "Bizimle veya yaklaşımımızla ilgili endişeleriniz neler?"

## 5

## Görev Önemli Değildir; Her Şeydir

Yıllar boyunca insanların sorunlarını çözmelerine yardımcı olmak bana şunu öğretti; birisini etkin bir şekilde ve empati kurarak dinlediğinizde bu sizin umursadığınızı gösterir. İnsanlar, sizin umursadığınızı inanana kadar sizinle tam olarak ilgilenmezler.

Life Health'in CEO'su Rick Haber'la oturdum. 2 milyar dolarlık bir sağlık hizmetleri şirketinden söz ediyoruz. Aylık, düzenli koçluk toplantılarımızdan biriydi.

Life Health, kar amacı gütmeyen büyük bir tıp merkezidir. Bölgedeki diğer tek hastane St. Frances'dir. Şehrin en zengin bölgesinde bulunan çok daha küçük bir hastanedir.

"St. Frances'ı almak için yoğun bir çalışma yürütüyorum," dedi Haber. "Bölgedeki en büyük kardiyoji bölümüne sahipler ve en iyi kalp uzmanlarından pek çoğu onlarla çalışıyor. Onları ekibime katmam gerek. Boşluğu-

muz olan tek alan bu. Gerekirse bütün hastaneyi alacağım."

"Neden böyle düşündüğünü anlayabiliyorum, Rick," diye karşılık verdim. "Sen hırslı bir adamsın. Gayretin ve azmin sayesinde, Life Health bu şehirde pazar lideri haline geldi. Bana hatırlatır mısın," dedim, "Life Health'in görev bildirgesi nedir?"

"Kolay. Personelime sürekli bunu anlatıp duruyorum. 'Misyonumuz, hayati sağlık hizmetleri ve hastalık önlenmesi konusunda en etkili programı, mevcut olan en ilgili ve alakalı tedaviyi mümkün olan en düşük ücretle sunmaktır.'" Duraksadım ve bunu sindirmesini bekledim. Sonra Rick'e sordum: "O hastaneyi satın almak görev bildirgenizi nasıl güçlendirecek? Temel amacınızı?"

"Şey," diye başladı Rick. Ve duraksadı.

"Şey, sadece değerlendirebileceğim bir fırsat gördüm. Bilirsin, oldukça agresif biriyimdir." Dikkat kesildim. "Sadece" kelimesini her duyduğumda zihnimde bir alarm çalar. (Harry Emerson Fosdick'in kendi içine büzülmüş bir kişinin çok küçük bir paket haline geldiğini söylediğini hatırlarım.)

"Söylesene, Rick, görev bildirgenizde St. Frances Hastanesi'nin kardiyak bölümünü ele geçirmenin temel amacınız olduğunu belirten bir şey var mı? Onları mahvedersin. Bu iş bittiğinde paramparça olurlar."

"Sen ne diyorsun yani?" diye sordu.

"Ben bir şey söylemiyorum, soruyorum," dedim.

Ve sustum. Sessizdim. Beyzbol Dünya Kupası sessizliği; konuk takım ilk yarıda sekiz sayı aldığında çöken sessizlik gibi.



Tekrarladım: “Rick, sana görev bildirgenizin ne olduğunu ve bu fikrin görev bildirgenize nasıl hizmet edeceğini soruyorum. Duruşunuzla tutarlı mı?”

Cevap vermesine gerek yoktu; yüzünde görebiliyordum. Rick, St. Frances’ın kardiyak programını ele geçirmenin Life Health’in görev bildirgesiyle hiçbir ilgisi olmadığını farkındaydı. Kardiyoloji bölümü olmasa bile, hâlâ pazarda hâkim konumda kalacaklarını biliyordu.

“Rick,” diye ekledim, “daha büyük olmanın daha iyi olmak anlamına gelmediğini ikimiz de biliyoruz; daha iyi olan daha iyidir.

Görev her şeydir. Gerçek pusulanız odur. Biri büyük bir hamle yaptığında - önemli bir karar verdiğinde - kimlikleriyle uyumlu olup olmadığına bakın. Şunu sorun: **“Bu görev bildirgene ve amaçlarına nasıl hizmet edecek?”**

### **Bu Soruyu Kullanma Şekilleri İçin Öneriler**

*“Bu görev bildirgene ve amaçlarına nasıl hizmet edecek?”*

Görevimiz ve amaçlarımız, kimliğimizin ve olmak istediğimiz kişinin kesinlikle özüdür. Bu hem kurumsal hem de bireysel seviyede geçerlidir. Ancak sık sık bu gerçekten uzaklaşırız. Günlük hayatımıza kendimizi fazlasıyla kaptırırız ve ağaçlara bakarken ormanı kaçıırız. Bunun nedeni, insan doğası gereği başarı için duyduğumuz açlığı zenginlik, güç ve ün ile tatmin etmek istememizdir. Ne var ki bunlar genellikle kalplerimizi ve ruhlarımızı doyurmaz.

*Soruyu ne zaman kullanmalısınız*

- Birinin temel göreviyle bağdaşmayan şeyler yaptığını gördüğünüz zaman.
- Biri yeni bir yönde büyük ölçüde zaman ve kaynak yatırımı yapmaya karar verdiği zaman.
- Karşınızdaki kişinin görev bildirgesini ve amaçlarını enine boyuna düşünmemeginden şüphe ettiğiniz zaman.

*Sorunun farklı biçimleri*

- “Bana görev bildirgenizi ve amaçlarınızı hatırlatır mısınız?”
- “Bu değerlerinizle ve inançlarınızla örtüşüyor mu?”

*Takip soruları*

- “Neden veya neden değil?”
- “Görevinizi destekleyeceğini düşündüğünüz ve değerlendirmeye layık başka fikir veya girişimler var mı?”

# 6

## Mağaranızdan Çıkın

Gözünüzde canlandırın. Özgürlüğünüz elinizden alınmış. Güneş ışığının sıcaklığını artık hissedemiyorsunuz. Rahat evinizi kaybetmişsiniz.

Bunun yerine, zifiri karanlık bir mağarada yaşıyorsunuz. Korkunç derecede rutubetli. Sıcaklık 12 derecenin üzerine çıkmıyor.

Bir an için bu fikri ele alın ve Coleridge'in "inanmama eylemini istemli olarak askıya almak" dediği şeyi yapın.

Gözünüzde canlandırın. Bütün hayatınız boyunca o mağaranın bir iç duvarına bakacak halde zincire vurulmuşsunuz. Arkanızda bir ateş yanıyor. Işığı duvara vuruyor. Zincirler yüzünden dönüp ışığın kaynağına bakamıyorsunuz. Sadece önünüzdeki duvara bakabiliyorsunuz.

Günlerinizi arkanızdaki ateşin önünden geçen insanların ve başka şeylerin duvara yansıttığı gölgelere baka-

• 33

Sokrates, antik Yunanistan'da yaşamıştı. Güçlü sorular sormak konusunda bir ustaydı. Nutuk çekmek yerine, öğrencilerine onları düşünmeye zorlayan sorular sorarak eğitim veriyordu. Bu sorular sayesinde, öğrencilerin eğitim sürecinde zihinlerini etkin olarak kullanmalarını sağlıyordu. Bu sayede öğrencilerin varsayımlarını ortaya çıkarıyordu. Yavaş ama emin adımlarla konunun özüne iniyordu.

Sokrates bir derse "Erdem nedir?" ya da "İyi nedir?" diye sorarak başlardı. Bu kelimeleri sürekli kullanırız. Ama ne anlama geldiklerini gerçekten biliyor muyuz? Bugün bütün dünyadaki birçok üniversite, eğitim sistemlerinde "Sokrat Yöntemi"ni kullanıyor; en ünlülerinden bir tanesi Harvard İşletme Fakültesi.

Sokrates, bu yöntemi çok net bir şekilde açıklıyordu: "İnsan Mükemmelliği'nin en yüce biçimi, kendini ve başkalarını sorgulamaktır."

Sokrates, Atina toplumunu ve hükümetini sözünü esirgmeden eleştirirdi. Sonunda yönetici sınıfa saldıran olarak algılanan tutumu yüzünden idama mahkûm edildi. Hiç direnmeden, bir kadeh dolusu baldıran zehrini içti. Zehir kalbine ulaşarak onu öldürdü ve Sokrates yaşamış en büyük filozoflardan biri olarak tarihe geçti.

Sokrates hiç şüphesiz hayatını sık alıntılanan şu sözüne uygun şekilde yaşıyordu: "Sorgulanmayan hayat yaşamaya değmez."

Sokrat Yöntemi'ni kullanarak mesleki ve özel hayatınızda büyük atılımlar yapabilirsiniz. Sokrates'e nasıl daha çok benzeyebilirsiniz? Öncelikle, değerlendirmeler, yargılar, varsayımlar veya emirler yerine sorularla başlayın.

32 •

rak geçiriyorsunuz. Gölge hareket ve dans ediyor. O gölgelere anlamlar yüklüyorsunuz. Hareketlerini yorumluyorsunuz. Gölgeyi kimlerin yansıttığını tahmin etmeye çalışıyorsunuz. Gölge, mağarada oturduğunuz loş köşenin dışındaki gerçeklikle ilgili görebildiğiniz tek şey.

O gölgelere dayanarak hayatınızla ilgili ne gibi çıkarımlarda bulunurdunuz? Gerçek şeyleri değil, sadece gerçekliğin mağara duvarındaki yansımalarını görüyorsunuz. Aslında algınızın ne kadar zayıf olduğunun farkında mısınız? Duvara zincirlenmişken dünyada olup biteni ne kadar az anladığınızı görüyor musunuz?

Tuhaf ve ürkütücü bir senaryo mu? Yoksa etrafımızdaki hayatı ne kadar az anladığımız konusunda gerçekçi bir benzetme mi?

Antik Yunan filozof Sokrates bunu "Mağara Benzetmesi" olarak tanımlar. Aynı kavramı Plato'nun *Diyaloglar*'ında da bulursunuz. *Diyaloglar*, Plato ile eski öğretmeni Sokrates arasında geçen sohbetlerden oluşur. Sokrates bir filozofun mağaradan kurtulan ve artık gerçekliği olduğu haliyle gören bir mahkûm gibi olduğunu söyler.

Bir açıdan, *güçlü sorular* gölge suretleri yerine etrafımızdaki gerçekliği olduğu gibi görmemize yardımcı olan araçlardır. Eşiniz çocuklarınızdan biriyle ilgili bir olayı anlatır. Acaba anlatımı tarafsız mıdır? Bir iş arkadaşınız, çok fazla bilgi sahibi olmadığınız bir alanda bir yatırım teklifi sunar. Değerlendirmesi ne kadar doğrudur?

İki durumda da aslında sadece gölgeleri görürsünüz; diğer kişinin olanlar veya olacaklarla ilgili süzülüş ve taraflı görüşünü alırsınız.

Esas itibarıyla bizler Sokrates'in benzetmesindeki mağaranın duvarına zincirlenmiş mahkûmlardan farklı değiliz. Hayatı süzgeçlerle yaşıyoruz.

34 •

Şu örnekleri inceleyin:

"Müşteri hizmetimizi geliştirmeliyiz!" yerine;

"Bugün müşteri hizmet kalitemizi nasıl değerlendirdi-  
yorsunuz?" veya "Hizmetimiz müşteri sürekliliğini nasıl  
etkiliyor?"

"Bak, bu yaz bir iş bulmazsan sana harçlık vermeyeceğiz," yerine;

"Bu yaz yapmak istediğin şeyler konusunda ne gibi fikirlerin var?" veya "İş arayışının nasıl gittiğini merak ediyorum. Nelere bakıyorsun?"

"Asabiyetinden bıktım usandım," yerine;

"Asabiyetinin en yakınındaki insanlarla ilişkilerini nasıl etkilediğini düşünüyorsun?"

Sonra diğer herkesin doğal karşıladığı şeylerle ilgili temel, belki de onları şaşırtacak sorular sorun.

Örneğin işyerinizde biri "Daha fazla yenileşmeye ihtiyacımız var," dediğinde, şöyle sorun: "Yenileşmenin senin için anlamını açıklayabilir misin?" Daha fazla takım çalışması istediğinde şöyle sorun: "'Takım çalışması' derken neyi kastediyorsun?"

Diyeim ki daha iyi bir iş-hayat dengesi istediğini söyleyen bir arkadaşınız var. Ona şunu sorun: "Senin için iş-hayat dengesi nedir?" Biri "Ona güvenmiyorum," diyor. Şöyle bir soruyla cevap verebilirsiniz: "Neden? Bu durumda senin için güvenin tanımını nedir?"

Böyle sorular başkalarıyla iletişim kurmak ve onları düşünmeye teşvik etmek için derin, ödüllendirici sohbetler başlatır. Bir bilge çoban—yani görüşlerini dayatmak yerine insanları nazikçe doğru yöne yönlendiren bir lider olarak ün yaparsınız.

Sokratik zihin yapısını benimseyin ve mağaranızdan çıkın! Varsayımları sorgulayın. Kelimelerin başkalarının doğal karşıladığı anlamlarını sorgulayın. Etrafınızdakileri, onlara canlılık kazandıracak bir öğrenim ve keşif yolculuğuna çıkarmak için soruları kullanın.

#### Sokrat Yöntemi'ni Kullanmak İçin Öneriler

Sokrat zihin yapısını benimsediğinizde, neredeyse her sohbete farklı yaklaşırsınız. İşte bu zihin yapısını daha iyi anlamanıza yardımcı olacak karşıt yaklaşımlar:

| Başkaları:                        | Siz:                                                        |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Anlatır                           | Karşınızdakini düşünmeye zorlayan sorular sorarsınız        |
| Uzman kesilir                     | Başkalarını uzmanlıklarını paylaşmaya teşvik edersiniz      |
| Bilgiyi kontrol eder              | Başkalarına deneyimlerini anlatmalarında yardımcı olursunuz |
| Anlamları varsayar                | Kelimelerin anlamlarını sorgularsınız                       |
| Çözümler dayatır                  | Başkalarından çözüm önerisi istersiniz                      |
| Ne kadar akıllı olduğunu gösterir | Başkalarına ne kadar akıllı olduklarını gösterirsiniz       |
| Analiz yapar                      | Sentez yapar ve büyük resme bakarsınız                      |

“İnsan hayatında hiçbir şeyin sürekli olmadığını unutmayın; dolayısıyla bollukta aşırı hazdan veya zorluklar karşısında aşırı umutsuzluğa kapılmaktan kaçının.”

- Sokrates, M.Ö. 469-399

"Jay'in borç alması gerekiyordu. Katkıda bulunabileceğim tek bir meteliğim bile yoktu."

Rich DeVos'la birlikte Grand Rapids, Michigan'daki en lüks restoran olan 1913'te öğle yemeği yiyordum. New York'taki hiçbir şey onunla boy ölçüşemezdi. Rich en sevdiği yemeği yiyor, bir kâse acı biberli çorba içiyordu. Daha doğrusu iki kâse içiyordu.

Muhteşem bir hizmet görüyorduk ve hiç şaşırmaş-tım. Restoranın sahibi Rich'dir. Aslını isterseniz, otelin ve içindeki restoranın sahibidir. Caddenin karşı tarafındaki Marriott ve Grand Rapids şehir merkezindeki birkaç blok daha onundur.

Tanıdığım en sıra dışı insanlardan biridir. Alçakgö-nüllüdür. Cömerttir. Tam bir vatanseverdir. Ve sizi kol-tuğunuzdan fırlatıp ayakta alkışlamaya zorlayacak kadar iyi bir motivasyon konuşmacısıdır.

Tam bir ilham kaynağıdır. Hayatı uzun bir yaratım ve kutlama şölenidir.

• 39

"Jay dolmuş uçak başarısızlığımızdan hemen sonra Nutrilite'ı duydu. Bu bir gıda takviyesi. Biraz araştırdık. Distribütör olabileceğimizi öğrendik.

"Böylece bir satış seti ve numuneler isteyerek başladık. 50 dolar gerekiyordu. Ancak ikimizin de o kadar pa-rası yoktu. Jay işe girebilmemiz için 50 dolar borç almak zorunda kaldı. Katkıda bulunabileceğim tek bir meteli-ğim bile yoktu.

"Yıllar içinde işimiz gerçekten büyüdü. Jay'le birlikte sonunda bizim için çalışan 5,000 Nutrilite distribütörü-müz oldu. Daha geniş bir ürün yelpazesi istiyorduk. 1959 yılında American Way Association'ı kurduk. Daha sonra adı Amway olarak değişti. Bizim gibi bir tane daha yok-tu."

Rich, Amway'in gelişimini anlatarak devam etti. Sade-ce bir dağıtım şirketi olmaktan çıkmış, bir yaşam tarzına dönüşmüştü. Özgeçmişinden bağımsız olarak, motivas-yon ve çalışkanlıkla herkesin başarıya ulaşabildiği bir kurum olmuştur.

Rich'le yemek masasında yaklaşık üç saat oturduk. Ancak şirketinin başlangıcı başlı başına bir hikâyeydi. Rich'e ilk sorduğum sorunun beni muhteşem ve uçsuz bucaksız yolculuklara çıkardığını keşfettim: "Nasıl baş-ladınız?"

Aynı soruyu Mary Kay Kozmetik firmasının kurucusu Mary Kay Ash'e de sordum. Onunki de muhteşem bir hikâye; henüz bebek olan oğluna bakabilmek için hızla bir yol bulması gereken yalnız bir anneydi.

Sonra işine lastikli şort (evet, lastikli şort!) satarak baş-layan Cal Turner, Jr. (Dollar General Şirketi) vardı. Ve onlarınki gibi daha onlarca hikâye.

38 •

Bir şey daha. Forbes, onun servetinin birkaç milyar dolar olduğunu yazmıştır. Evet, "Milyar."

Rich, liseden ve ordudan arkadaşı Jay Van Andel ile birlikte Amway'i kurmuştur. Aralarında mistik bir bağ vardır. İkisi de emekli olduktan sonra bile, her gün bir-birlerini aramaya devam etmişlerdir.

Bugün şirket 20 milyar dolarlık bir devdir. Dünyanın 80 ülkesinde 3 milyon Amway distribütörü vardır.

İlham verici diye buna denir. Bir defasında 30 dakika-lık kışkırtıcı bir sunumunu izlemiştim. Hemen oracıkta bir Amway distribütörü olmak istedim! Rich'in en çok gurur duyduğu şeyse, sayısız insanı milyoner yapmış ol-masıdır. Yüzlerce olduğunu söylüyor.

"Rich," dedim, "yaptığın şeyin hikâyesi nefes kesici. Söylesene, nasıl başladınız?"

"En başından başla," dedi Kupa Kralı, Alice'e, "ve so-nuna ulaşana kadar devam et."

Ardından gelenler peri masalı gibi duyuluyor ama hepsi gerçek.

"Jay ile benim üniversiteye gidecek zamanımız olma-dı. Girişimci olmak istiyorduk. Ancak o zamanlar keli-menin ne anlama geldiğini bile bildiğimizi sanmıyorum.

"Ordudan ayrıldığımızda kendi adımıza ve birlikte çalışmak istediğimizi biliyorduk. Amerikan rüyasının bu olduğuna inanıyorduk.

Charter airplane (dolmuş uçak) işine başladık. Ama hiç iyi gitmedi. Sonra ne yapsak acaba diye düşündük."

(İnsanın deneyimlerinden öğrendiğini ve hataların deneyim kazandırdığını hatırladım. Winston Churchill, başarının, bir yenilgiden diğerine koşarken heves ve coşkuyu kaybetmemek olduğunu söylemişti.)

40 •

Rich DeVos'a gelince; Tanrı'nın özgün tasarımların-dan biri olarak doğmuştu. Şirket hayatının esaslarına göre, başarı onun için kaçınılmazdı.

"Nasıl başladınız?" en ünlü, en güçlü, en zengin insa-nın bile direnemeyeceği bir sorudur. Ama karşılaştığınız herkesle deneyebilirsiniz; hatta bir arkadaşınıza, meslek-taşınıza veya bir yabancıya bile sorabilirsiniz. Dinleyece-ğiniz hikâyeler beklemeyeceğiniz ölçüde heyecan verici-dir.

Kupa Kralı'nın öğüdünü dinleyin. Baştan başlayın. "Nasıl başladın" sizi toplayacağınız bilgi ve zevkli soh-betlerle dolu saatlere sürükleyecektir.

"Nasıl başladınız?" diye sorarak biriyle gerçekten bağlantı kurabilir, onu açılmaya teşvik edebilir ve hikâyesini öğrenebilirsiniz.

**Bu Soruyu Kullanma Şekilleri İçin Öneriler**  
**"Nasıl başladınız?"**

Sorabileceğiniz bütün sorular arasında, özellikle bu sorunun en iyi tarafı, hem size hem de anlatan kişiye mutluluk, tutku ve ilham vermesidir. *Nasıl başladınız* çok çeşitli, görkemli hikâyeler dinlemenizi sağlar. Her biri eşsizdir ve mutluluk doludur (ve yer yer hüznü). Sık sık da kahkahalara gebecektir.

Bu soruyu sormakla, hayatı oynak bir merakla yaşayan insanları keşfedersiniz. Her şeyi riske atıp zarı sallamaya cesaret etmişlerdir. Bir dala tırmanmaktan korkmamışlardır çünkü meyvenin orada olduğunu biliyorlardır.

"Nasıl başladınız?" diye sorduğunuzda, aynı zamanda sıradan görünenin aslında sıra dışı olduğunu da anlarsınız. Her arkadaşınızın, her meslektaşınızın veya bir yabancıunun bile kendisi için çok değerli olan bir hikâyesi vardır. Mesleklerini seçişleri. Eşleriyle tanışmaları. Los Angeles'a yaptıkları o mutlu tesa-düflerle dolu yolculuğun sonunda oraya yerleşme-ye karar verişleri. Bu hikâyeler paylaşıldığında, iki taraf arasında bir bağ oluşur.

*Bu soruyu ne zaman kullanma zaman kullanmalısınız*

- Her zaman; birini kariyerine veya hayatının herhangi bir kısmına nasıl başladığını paylaşmaya davet etmek için kullanabilirsiniz.

*Sorunun alternatif biçimleri*

- *Bir çifte:* "İkiniz nasıl tanışıp ilişkinize başladınız?"
- *Bir sanatçıya:* "Size sanatınızı kim öğretti? Sanatınızı nasıl öğrendiniz?"
- *Herhangi birine:* "Nerede büyüdünüz? Ve ...'ya nasıl geldiniz?"

*Takip soruları*

- "O zaman bunu yapmaya nasıl karar verdiniz?"
- "Öğrenmek zorunda kaldığınız en zor ders neydi?"
- "Eğer o iş gerçekleşmeseydi ... sizce ne olurdu?"

"Sadece tıttırmıyorsun," dedi. "İçine çekiyorsun." Gülmüsemiyordu.

Allan Favort'la mezun olduğu okula verdiği bir hediye hakkında konuşuyorduk. Bana anlattıklarından ve geçmişteki hediyelerinden, üniversiteyle ilgili muazzam bir tutku duyduğunu biliyorum. Ayrıca, büyük bir hediye verebilecek kadar maddi gücü olduğunu da biliyorum. O da benim bildiğimi biliyor!

Okula bağlılığından çok emin olduğum için, sohbetimize başlamakta hiç zaman kaybetmedim. Onu selamlayarak doğruca konuya girdim.

"Allan, üniversiteyi ne kadar sevdiğini biliyorum. Mezun olduğun Mühendislik Fakültesi'ne bir milyon dolar bağışlamamı istiyorum. Okula bağlılığını ve son zamanlardaki yıllık hediyelerinin nereye gittiğini biliyorum."

O anda beni olduğum yere mıhladı. Yüzümün önünde beysbol eldiveni büyüklüğünde bir el belirdi.

• 45

ilgilenmediğini keşfettim. Ancak üniversitenin tiyatro programıyla ilgileniyordu.

Şöyle dedi: "Sanırım bunu karımdan başka bilen yok ama üniversiteye girdiğimde ana branşım tiyatroydu. Aktör olmak istiyordum. Neyse ki mühendisliğe geçiş yaptım ve dünya çok kötü bir aktörden kurtuldu.

"Bir hediye vereceksem - ki hatırlatayım, vereceğimi de söylemiyorum - aniden çekip gitmeden önce benden istediğin o çılınca miktar konusunda biraz daha konuşmaktan mutluluk duyarım."

Konuştuk da konuştuk.

"Şu sözünü ettiğimiz tiyatro programı var ya?" dedi sonunda. (Aslında sadece o konuşmuştu. Ben sadece arada bir iki soru sormuştum.) "Bana birkaç yıl daha verirsen, muhtemelen bir milyon dolar hediye edebilirim."

İçimden şükür duası ediyordum.

Çok tuhaf gelebilir, ama bir sohbe en başından tekrar başlamak cüretkâr ve gözü pek bir stratejidir. İş yerinizde veya ailenizden biriyle başınıza gelebilir. Kötü bir başlangıç yaptığınızda, **"Baştan alabilir miyiz?"** diye sorun.

44 •

"Buraya öylece dalıyorsun ve benden bir milyon papel istiyorsun. Ve Mühendislik Fakültesi'yle ilgilendiğimi varsayıyorsun."

Cherokee Kızılderilileri bir savaşa girmeden önce söyledikleri: "Ölmek için güzel bir gün." Ben de öyle hissediyordum. Aslında, savaşın bittiğine ve oradan sedyeyle çıkarılmakta olduğuma inanıyordum. Allan'a bakarak derin bir nefes aldım.

"Bunu gerçekten yaptığımı inanamıyorum, Allan." (Ne diye böyle bir şey yaptım ki? Dostane bir ilişki kurmak için zaman gerektiğini biliyorum. Sonra bir kelebeğin bir yere konuşu kadar hafif bir şekilde, doğru dürtüleri araştırmaya başlarsınız.) "Çok mahcubum, Allan. Seni çok iyi tanıdığımı sandığım için doğruca konuya girdim. Düşüncesizliğim için çok özür dilerim. Bağışla beni."

Sonra, çantamı ve ceketimi alarak gitmek için döndüm. Veda bile etmedim. Sadece kapıyı kapayıp çıktım.

Yaklaşık 20 saniye sonra kapıyı vurdum. Hafifçe aradım.

"Selam, Allan. Birkaç dakikalığına girebilir miyim? Seninle konuşmam gereken çok özel bir konu var. Üniversiteyle ilgili. Senin çok ilgini çekeceğini düşünüyorum." Ve ekledim: "Bu arada, her şeyi baştan alabilir miyiz?" Allan gülümsedi ve hiç konuşmadan başıyla onayladı.

Sonra en başında yapmam gerekeni yaptım. Sohbet ettim, gözlemledim ve sorular sormaya başladım. En önemlisi, Allan'ı konuşmaya teşvik ettim. Anahtar, ihtiyatlı bir şekilde kilitle çeviriyordum.

Duyduğum şuydu: Biraz nazikçe irdeledikten sonra, Allan'ın Mühendislik Fakültesi'ne hediye vermekle hiç

46 •

#### Bu Soruyu Kullanma Şekilleri İçin Öneriler "Baştan alabilir miyiz?"

Sorular sormadan, bilgi edinmeden doğrudan bir talepte bulunmayın. Bu, yüzme bilmeyen birini denizin dibine itmek gibidir. Soluklanmak için yukarı çıkamayabilir. Ve sizi de beraberinde dibe sürükleyebilir.

İnsanlar bağışlayıcıdır. Sizinle ettikleri sohbetin harika geçmesini isterler. "Baştan alabilir miyiz?" diye sormak karşınızdaki kişiyi yatıştırır ve gülümsemesini sağlar. O gülümseme de yeniden başlamayı kolaylaştırır.

*Bu soruyu ne zaman kullanmalısınız*

- Bir sohbet çok kötü bir şekilde başladığında.
- Bir arkadaşınızla veya aile ferdinizle duygusal açıdan yoğun, kısır bir tartışmaya tutuştuğunuzda.

*Bu sorunun alternatif biçimleri*

- "Kötü bir başlangıç yaptım. Baştan alabilir miyiz? Bu konuşmanın hakkını veremedim."
- "Geri adım atabilir miyiz? Sence değinmemiz gereken nokta nedir?"

*Takip soruları*

- "Teşekkürler. Bir soru sorabilir miyim?"
- "Baştan almak istememin nedeni patavatsızlık etmiş olmam. Tekrar deneyebilir miyim?"

# 9

## Nedenini Anlarsanız Her Şeyin Üstesinden Gelebilirsiniz

İş tanımını tekrar okudum. Aman Tanrım! *Böyle şeyleri nerelerinden uyduruyorlar?*

Manhattan'ın en yüksek binalarından birinin tepesinde, büyük bir toplantı masasında oturuyordum. Grubu tekrar toplamak üzereydim. Yanımda dünyanın en deneyimli bankacılarından olan 18 kişi oturuyordu. Küresel bir finans devinin üst düzey muhasebe yöneticileriydi.

Dev kredi planları üretebiliyorlardı. Dönüşümsel bir satın alım için finans sağlayabiliyorlardı. Saniyeler içinde dünyanın öbür ucuna milyarlarca dolar kaydırabiliyorlardı. Bankanın gelirleri, kazançları ve hisse fiyatları, büyük ölçüde bu seçkin grubun performansına dayanıyordu.

Ama sinirli ve bıkkınlardı. İç bürokrasi yollarına taş koyuyordu. Daha yüksek kâr bekleyen hissedarlar baskı yapıyorlardı. Her adımlarını kaydeden ölçü sistemleri

tarafından izleniyorlardı. İlişkilerde uzun süreli yatırımı zorlaştıran ölçülerle kısıtlanmışlardı.

Ben rollerini yeniden tanımlamalarına ve ürün odaklıdan ziyade müşteri odaklı bir yaklaşım geliştirmelerine yardım ediyordum. Bu güçlü yöneticiler, müşterinin odak noktası olduğu yeni bir çağın öncülüğünü yapmak için oradaydılar.

Misyonlarını gösterişli bir PowerPoint slaydının tepesine koymuşlardı. Başlıkta şöyle diyordu: "Görevimiz." Azamileştirmek, uyumlandırmak, sinerji yaratmak, kazançlı ve çok yönlü gibi seçkin ifadeler içeriyordu. Ne var ki tanımlanmış olan görev hiç de müşteri odaklı gibi duyulmuyordu. Hayır, daha çok Şükran Günü'nde "önce hendi" diyen bir tarzda "önce müşteri" diyordu. Daha açık ifade etmek gerekirse, şöyle der gibiydi:

*Görevimiz, bankanın bütün hizmetlerini, olabildiğince sıklıkla, kilit müşterilerimize satmaktır..*

Bu ne özgün ne de ilham vericiydi.

Bu ifade, bu 18 süper bankacının müşterilerinin çıkarlarını daima her şeyin üzerinde tutan güvenilir danışmanlar olmak için duydukları samimi hevesle çelişiyordu.

"Kişiler, *nasıl* diye sorduğunda," diye anlattım, "meşgul kalırlar ve daima bir işleri vardır. İyi yönetici olurlar. Ancak, *neden* diye sorarlarsa, bundan daha fazlası olurlar. Sadece yönetmekle kalmaz, liderlik yapmaya başlarlar."

Dinleyicilerime döndüm. "Başlayalım mı?" Başlarıyla onayladılar.

"Misyonunuzdan ve sizin rolünüzden söz edelim. Bir sorum var: *Yaptığınız şeyi neden yapıyorsunuzuz?*"

Bekledim. Soruyu tekrarlamadım veya ne demek istediğimi açıklamaya girişmedim. Anlamı gayet açıktı.

Salonda çıt çıkmıyordu.

Sonra, yavaşça, kafalarını sallamaya başladılar. Hatta bazıları bilgiççe gülümsüyordu.

“Bu iyi bir soru,” dedi, içlerinden biri.

Salona bakındım. Yavaş yavaş, barajda çatlaklar oluşmaya başladı. Masanın başından sırayla gittik. Herkes tek tek rolünün ne kadar önemli olduğunu hevesle anlatmaya başladı. Müşterilerinin işlerini büyütme ve kariyerlerinde yükselmelerine yardım etmeyi ne kadar sevdiklerini anlatıyorlardı.

“Bunu yapıyorum, çünkü müşterilerim için büyük bir fark yaratıyorum,” dedi biri.

“Bir etkide bulunmayı seviyorum,” dedi bir diğeri.

“Bu bankadaki en iyi iş. En zoru, ama aynı zamanda da en iyisi.”

“Kendimi bir uçak gemisinin güvertesindeymişim, yardım etme fırsatı bulmak için ufuk çizgisini tanyormuşum gibi hissediyorum.”

“Müşterilerim için her şeyi bir araya getiriyorum.”

“Bütün ilişkiden nihai sorumluluğu olan kişi benim ve bunun olmasını sağlıyorum.”

“Müşterilerimle kurduğum derin kişisel ilişkileri seviyorum.”

Gülümsüyordum. İşlerinin *nedenini* anlatırlarken tutkuları salonu aydınlatıyordu. Enerjileri neredeyse elle tutulur derecede somut haldeydi. Küresel organizasyonlarının bürokratik angaryalarını aşmalarını sağlayan şeyin ne olduğunu artık görebiliyordum. Aklıma Friederich Nietzsche’nin bir sözü geldi: “Yaşamak için bir *nedeni* olan, neredeyse her *nasıla* dayanabilir.”

Yirmi dakika sonra yeni misyonlarının temel unsurlarını elde etmiştik. Artık, daha fazla ürün satmaya ve

“muazzam kârlar” sağlamaya dayanmıyordu. Hayır, müşterilerinin en önemli hedeflerine ulaşmalarına yardım etmeye dayanıyordu. Organizasyonlarının benzersiz güçlerini kullanmaya. Bu motive edici ve özgündü.

Salondaki ruh değişmişti. Dâhili toplantıların ve sonsuz raporların ölü toprağı bir kenara atılmıştı. Onun yeri ne gerçek iş için duyulan heyecan ve tutku gelmişti.

Organizasyonunuzun rolünü tanımlamaya, bir amaç ve gurur duygusunu yeniden canlandırmaya ya da sadece insanları neyin harekete geçirdiğini anlamaya çalışıyorsanız, şunu sorun: “**Yaptığınız şeyi neden yapıyorsunuz?**”

#### Bu Soruyu Kullanma Şekilleri İçin Öneriler

##### “Yaptığınız şeyi neden yapıyorsunuz?”

Yaptığımız şeyleri birçok farklı nedenle yaparız. Ama bu nedenlerin önüne “gerekler” getirdiğinizde, bütün zevk ve heyecanın kısa sürede tükeneceğinden emin olabilirsiniz. “Gerek” kavramıyla tutkunun hiçbir ilişkisi yoktur. Kimse “gerekler” konusunda heyecana kapılmaz.

Buna karşılık, birinin çalışmalarının ve eylemlerinin gerçek *nedenini* ortaya çıkardığınızda, tutku, enerji ve heyecan bulursunuz.

##### Bu soruyu ne zaman kullanmalısınız

- Karşınızdaki kişiyi neyin motive edip harekete geçirdiğini anlamak istediğinizde.
- Karşınızdaki kişiyi işiyle ilgili yeniden heveslendirmek istediğinizde.

##### Sorunun alternatif biçimleri

- “İşinizin veya yaptığınız şeyin en heyecan verici kısımları neler? Neden?”
- “Meslek hayatınızda en büyük tutkunuz nedir? Özel hayatınızda? Neden?”

##### Takip soruları

- “Bu konuda neden özellikle tutku duyuyorsunuz?”
- “Tatmin olmanızı engelleyen nedir?”
- “Bunu daha tatmin edici hale getirmek için sizce ne gerekir?”



# 10 | Suskun Bir Anda

Mısır koçanı piposu içen kimseyi tanıyor musunuz? Hiç sanmıyorum. Mısır koçanı piposunun ne olduğunu bildiğinizi bile sanmıyorum.

Eh... Alan G. Hassenfeld bir mısır koçanı piposu içiyor. Nedeni daha iyisini alamaması da değil. Ama Alan'la ilgili sıra dışı tek şey pipo değil. Birazdan, bu şirket lideri, hayırsever ve dünya gezginiyle ilgili daha fazlasını öğreneceksiniz.

Eski Rhode Island Valisi Bruce Sundlun bana bir gün şöyle demişti: "Alan eyaletteki en nüfuzlu insandır; en güçlü ve en etkili liderlerimizden biridir." Konu sadece Alan'ın o dönemde eyaletin en büyük istihdam sağlayan şirketinin CEO'su olması değildi ki o da yeterince önemli bir etkendi.

"Kendisi bir ilham kaynağı," dedi Vali. "Davranışlarıyla örnek olarak liderlik yapıyor. Hem eyalet hem de kendi Tapınağı için iyi olan onlarca faaliyet sürdürüyor."

Alan 41 yaşındayken büyükbabasının kurduğu aile şirketi Hasbro'nun CEO'su oldu. Şirket oyuncak ve oyun üretiyor.

Hasbro, Alan'ın liderliğinde muazzam sıçramalarla büyüdü. Şimdi yılda 4 milyar dolar cirosu olan (bu inanılmaz miktarda oyuncak ve oyun demektir) ve kendi pazarında ezici bir güce sahip bir şirket. *Fortune* dergisi onu ülkenin en iyi yüz şirketinden biri olarak gösteriyor.

Alan, birkaç yıl önce Hasbro'daki aktif görevini bıraktı. Yönetim Kurulu Başkanı olarak devam ediyor. Şirketin görev bildirgesi beni büyüledi: *Başarmaya Kararlıyız*. Alan da bu felsefeyle yaşıyor.

Birçok kez onunla bir araya geldim. Burada sözünü ettiğim gece, Manhattan'daki Harvard Club'da keyifli bir akşam yemeği yiyorduk.

"Hasbro senin döneminde kazancını iki katından fazla artırdı, Alan. CEO olarak zor durumları ve sorunları nasıl atlattın?"

"Bir değişim vardır," dedi. "Bu benim felsefemdir: 'Sorunlar bir dondurma külahı gibidir. Onları yalamazsan her yeri kirletirler.'" (Ben de buna benzer şunu diyorum: Kazananlar poşet çay gibidir; sıcak suya girene kadar gerçek güçlerini anlamazsınız.)

Bana değişimlerden bir düzinesini daha saydı. İnanılmayacak kadar eğlenceliydi.

"Hayatında muazzam bir başarı kazandın," dedim, Alan'a. "Ulusal çapta tanınan bir şirket lideri oldun. Gerek yerel gerekse ulusal Yahudi toplumunda büyük nüfuz kazandın. Rhode Island'ın en önemli sözcülerinden biri oldun. Ona yarım düzine fahri doktorayı da ekle. *Hayatta seni en çok tatmin eden şey neydi?*"

Bu daha önce Alan'a hiç sormadığım bir soruydu. Onun kadar usta birinin bile, böyle bir soruya cevap vermeden önce düşünmesini beklerdim. Ama öyle olmadı.

"Hayatta beni en çok tatmin eden şeyin ne olduğu çok açık," dedi Alan. "Hasbro Çocuk Hastanesi. Hastaneyi ailemiz finanse etti. Yardım ettiğimiz çocukları gördüğünde ve minnettar ebeveynlerle konuştuğunda, hayatta yaptığım diğer her şey onun yanında sönük kalıyor.

"En sevdiğim şeyin ne olduğunu biliyor musun? Noel zamanı her odayı kucagımda hediyelerle ziyaret ediyorum. Bundan daha önemli ne olabilir ki? Bir insanı bundan daha mutlu edecek ne olabilir?" Alan neşeli ve çok içten bir şekilde konuşuyor.

Bu sorunun devamında bana Harvard'daki ve Rhode Island, Smithfield'daki Bryant Üniversitesi'ndeki Liderlik Bursu Programı'na sponsor oluşunu anlattı. Alan; Sudan, Haiti, Afganistan, Tayland ve İsrail'deki temiz su kaynakları ve yoksullukla mücadele programlarına da ciddi miktarda paralar akıtıyor.

Alan aziz gibi bir insan. Hayata dört elle sarılmış. Kendisini başkalarına daha çok hayal kurmak, daha çok öğrenmek, daha çok şey yapmak ve daha iyi olmaları için ilham vermeye adanmış.

Basit sorumdan sonra konuşmaya devam etti. Çok şey öğrendim. Rusça bir kelime vardır: *Shamanstuo*. Cezbetme özelliği anlamına gelir.

Sonra inanılmaz bir şey oldu. Aslında hepsi sorunun bir sonucuydu. Bana gizlilik yemini ettirdi.

"Sana bir şey söylemek istiyorum," dedi. "Ama kesinlikle aramızda kalmalı. Muhtemelen önümüzdeki birkaç hafta içinde ilan edeceğiz. Şimdilik sadece birkaç kişi biliyor ve şimdi de sen öğreniyorsun."

Bana doğru eğildi ve neredeyse fısıltıyla konuştu. Kimsenin sohbetimizi duymasını istemiyordu.

"Manhattan'daki bir projeye yaklaşık 100 milyon dolar vereceğiz. Şehirde ve belki de ülkede tam bir fırtına yaratacak. Şehirdeki en heyecan verici ve en çok ihtiyaç duyulan programlardan biri. Sadece düşünmek bile beni ürpertiyor."

Daha önce Alan'a "Hayatta seni en çok tatmin eden şey neydi?" diye sorduğumu hatırlarsınız. Bu soru, Alan'ın hayatıyla ilgili daha önce bilmediğim yepyeni bir alanı önüme serdi. Ana damara giden bir kılcal damardı. Böylesine düşündürücü ve kişisel bir soru olduğu için, normalde asla bilemeyeceğim gizli bir konuyu da öğrenmemi sağladı.

Bu soruyu arkadaşlarınızla, meslektaşlarınızla ve ailenizle deneyin. Onlara sorun: **Hayatta sizi en çok tatmin eden şey neydi?** Sonra arkanıza yaslanın ve sadece dinleyin. Sohbet mücevherleriyle dolu bir hazineyi karşınızda bulacaksınız.

#### Bu Soruyu Kullanma Şekilleri İçin Öneriler "Hayatta sizi en çok tatmin eden şey neydi?"

Tatmin duygusu, başarı veya mutluluk duygularından farklıdır. Tatmin, hayallerinize ve umutlarınıza ulaşmaktan gelir. Bir bütünlük veya tamlık durumunu yansıtır. O zaman derin bir tatmin duyarsınız.

Birine kendisini neyin tatmin ettiğini sorduğunuzda, değişmez bir şekilde o kişi için çok özel olan bir şeyi araştırmak için kapı aralarsınız. Tıpkı birlikte rahat bir yemek yemek ya da samimi bir akşam geçirmek gibi güçlü bir bağ yaratır.

*Bu soruyu ne zaman kullanmalısınız*

- İşyerinizde veya profesyonel bir ortamda biriyle daha kişisel bir yakınlık kurmak için.
- Arkadaşlarınızı ve ailenizi daha iyi tanımak için.

*Sorunun alternatif biçimleri*

- "Size hayatta en fazla tatmin duygusu veren şey nedir?"
- "Şimdiye dek yaşadığınız en tatmin edici... (ilişki, deneyim, iş vs.) neydi?"
- "Hayatta sizi en çok etkileyen deneyimin hangisiydi?"

*Takip soruları*

- "Bunu biraz daha açsanıza. Özellikle tatmin edici olan yönü neydi?"
- "Sizi derinden tatmin eden başka bir şey var mı?"

# 11

## Elinden Gelenin En İyisi Bu Mu?

1983 yılı sonlarıydı. Apple firması, Macintosh'u piyasaya sürmek üzereydi. Makinenin inovatif özellikleri – elinizle hareket ettirdiğiniz bir fare, grafik temelli bir kullanıcı arabirimi ve daha birçok şey – gelecek yıllarda kişisel bilgisayar dünyasını biçimlendirecekti.

Sahneyi zihninizde canlandıralım.

Steve Jobs inovatif ürünlerini muazzam boyutlarda basın tanıtımıyla sunmayı severdi. Onun drama anlayışıyla kimse boy ölçüşemezdi; davullar çalar, borazanlar yeni bir günün doğuşunu haber verirdi.

Şimdi 1984 yılındaki XVIII. Amerikan Futbolu Şampiyonluk Maçı'nı düşünmenizi istiyorum. Kimlerin oynadığını çok az kişi hatırlar. Skoru hatırlayanlarsa daha da azdır.

Ama maçı izleyen hiç kimse Apple reklamını unutamaz. Eşofman giymiş bir kadın, robot gibi oturan

insanlarla dolu bir sinema salonuna hızla koşarak dalar. Otoriter bir diktatörün konuşan yüzünü gösteren dev bir ekrana çekiç fırlatır. O reklam neredeyse yirmi yaşında. Akla gelebilecek bütün ödülleri topladı. Video kült oldu ve hâlâ sansasyon yaratmaya devam ediyor.<sup>4</sup>

Ürünün piyasaya çıkışına ve reklamların yayınlanmaya başlamasına aylar kala Apple'ın merkezinde personel çılginca bir tempoyla çalışıyordu. Uykusuz geceler. Çalışma masalarında yenen öğle yemekleri. Koridorlarda hiç durmadan ve huzursuzca dolaşan Steve Jobs.

"Daha iyisini yapın. Daha da iyisini," diye hararetle öğüt veriyordu Jobs ürün geliştiricilerine.

Jobs daima her Apple ürününün fevkalade olmasını isterdi. Apple'ın CEO'su olduğu iki uzun döneminde "delilik ölçüsünde harika" ürünler yaratma tutkusu, güçlü ve aman vermeyen bir kuvvetti. Olağanüstü bir şekilde, sadece bir değil, beş sektörde devrim yarattı: Masaüstü bilgisayarlar, müzik, cep telefonları, perakendecilik ve hatta çizgi-animasyon film (Pixar aracılığıyla).

Bir gün olanları size anlatayım. Macintosh'un başmühendisinin ofisine gitti. "Çalıştır," dedi. Mühendisin masasının üzerinde duran, yakında devrim yaratacak olan yeni masaüstü bilgisayarın çalışan prototipinden söz ediyordu.

Makinenin çalışmaya başlaması birkaç dakika aldı, çünkü hafızasını sınaması, işletim sistemini başlatması ve

4 Reklamın ana teması, George Orwell'in ünlü romanı ve filmi 1984'tür. 1984, George Orwell tarafından kaleme alınmış alegorik bir politik romandır. Hikâyesi distopik bir dünyada geçer. Distopya romanlarının ünlülerindendir. Özellikle kitapta tanımlanan Büyük Birader kavramı günümüzde de sıklıkla kullanılmaktadır. Aynı zamanda kitapta geçen düşünce polisi gibi kavramları da George Orwell günümüze kazandırmıştır. Reklam şu sloganla sona erer: "24 Ocak'ta Apple Computer, Macintosh'u piyasaya sürecek. Ve 1984'ün neden '1984' gibi olmayacağını anlayacaksınız." Ç.N.

diğer başlangıç görevlerini yerine getirmesi gerekiyordu. “Daha çabuk başlamasını sağlamalısın,” dedi Jobs. Haşince arkasını döndü ve yürüyüp gitti.

Haftalar sonra, bilgisayarın verimini yükseltmek için yorulmak bilmeden çalışmış olan mühendis, biraz kısaltılmış olan başlangıç süresini Jobs’a gururla sundu.

“Elinizden gelenin en iyisi bu mu?” diye sordu Jobs. Döndü ve çekip gitti.

Yine sayısız uykusuz geceden sonra, Macintosh ekibi birkaç saniyeyi daha tıraşlamayı başardı. Jobs’la tekrar buluştuklarında patron hâlâ tatmin olmamıştı. Ancak onları yine azarlamak yerine, sadece prototipe dalgın gözlerle baktı. Kendini düşüncelere kaptırmıştı. Mühendis başlangıç süresini daha da kısaltmak için deneyebilecekleri birkaç yolu açıklamaya başladığında, Jobs onun sözünü kesti.

“Bu konuyla ilgili düşündüm,” dedi, sesini heyecanla yükselterek. “Macintosh’u kaç kişi kullanacak? Bir milyon mu? Hayır, iddiaya girerim ki, birkaç yıl içinde 5 milyon kişi en azından günde bir kez Macintosh bilgisayarlarını açacaklar. Diyelim ki başlangıç süresinden 10 saniye daha kıstınız. Bunu 5 milyon kullanıcıyla çarparsanız, her gün 50 milyon saniye eder. Bir yılda ömürler anlamına gelir. Dolayısıyla, başlama süresini 10 saniye daha kısaltırsanız, en azından bir düzine hayat kurtarırsınız.”

Jobs şu sözlerle bitirdi: “Yani 10 saniye daha kısaltmaya değer!”

Bunun mümkün olduğunu düşünmüyorlardı. Ama Macintosh mühendisleri, Jobs’ın insanlığa ziyan edilen milyarlarca saniyeyi kazandırmak konusundaki ateşli tutkusundan ilham aldı. Kendilerini bu amaca adadılar

ve günler içinde başlama süresini 10 saniye daha kısaltmayı başardılar.

Steve Jobs 5 Ekim 2011’de 56 yaşında öldü. Benzeri olmayan motivasyonu ve inovasyonu sayesinde, Apple dünyanın en değerli teknoloji şirketi oldu. Jobs’ın sayesinde, “Elimizden gelenin en iyisi bu mu?” sorusu şirket kültürüne işledi.

*İşyerinizde etrafınızdaki kaç kişi gerçekten elinden gelenin en iyisini yapıyor?*

Macintosh’un piyasaya sürülmesinden on bir yıl önce, Dışişleri Bakanı Henry Kissinger ahizeyi kaldırıp özel yardımcısı Winston Lord’u ofisine çağırdı.

Lord son derece akıllı bir adamdı. Daha sonra Çin büyükelçisi ve ayrıca bir Birleşik Devletler kongre üyesi olacaktı. Kissinger basit, hatta rutin bir istekte bulundu: Lord’dan başkanlık için bir dış politika raporu hazırlamasını istedi. Lord, patronunun emrinde çalışan herkesten en yüksek performansı beklediğini biliyordu ama o bile sonrasında olacıklara hazırlıklı değildi.

(Belki de Lord, Kissinger’in Harvard’da öğrenciyken hazırladığı “Tarihin Anlamı” başlıklı sıra dışı tezinin 377 sayfa uzunluğunda olduğunu unutmuştu!)

Lord hikâyeyi şöyle anlatıyor:

Politika raporu için iyi bir taslak hazırladım ve Kissinger’a teslim ettim. Ertesi gün beni çağırıp şöyle dedi: “Elinden gelenin en iyisi bu mu?” “Henry, öyledir diye düşündüm,” dedim, “ama tekrar denerim.” Birkaç gün sonra bir taslak daha götürdüm. Ertesi gün beni çağırıp yine sordu: “Elinden gelenin en iyisinin bu olduğundan emin misin?” “Şey, gerçekten öyledir diye düşündüm,” dedim. “Bir kez daha deneyeyim.” Her neyse,

bu süreç sekiz kez tekrarlandı ve sekiz taslak hazırladım. Her seferinde, “Elinden gelenin en iyisi bu mu?” diye soruyordu. Ben de dokuzuncu taslakla gittim ve ertesi gün beni çağırıp aynı soruyu tekrarladığında, gerçekten sabrım taşı: “Henry, beynimi patlattım; bu dokuzuncu taslak. Elimden gelenin en iyisinin bu olduğunu biliyorum: Tek kelimesini bile daha fazla geliştirmem mümkün değil.” Sonra bana baktı ve şöyle dedi: “O halde şimdi bunu okuyacağım.”

Kissinger zorlu bir amirdi. Ancak emrinde çalışanların hayatlarının en iyi, en kaliteli işlerini ürettikleri şüphesizdi. Bunda şaşılacak bir şey yok elbette. Muhteşem bir ekiptiler. Ama en önemlisi, Kissinger’ın öğüdüydü: “Elinden gelenin en iyisi bu mu?”

Bu olağanüstü güçlü bir sorudur. Ender ve dikkatli kullanın; birini gerçekten delirtebilir. Yine de kullanın. Başkalarının mümkün olduğuna bile inanmadığı şeyler başarmalarını sağlarsınız.

Birinin yeteneklerini ve becerilerini azami seviyede kullanmasını istediğinizde, yapabilecekleri en iyi işi ortaya koymaları gerektiğinde şunu sorun: **“Elinden gelenin en iyisi bu mu?”**

### **Bu Soruyu Kullanma Şekilleri İçin Öneriler** **“Elinden gelenin en iyisi bu mu?”**

Bu soruyu, birinin elinden gelenin en iyisini yapması ve kendisini sınırlarını aşmaya zorlaması gerektiği özel durumlar için saklamalısınız.

Genellikle, elimizden gelenin en iyisini yapmamız gerekirken sıradanlıkla yetiniriz. Ancak sıradanlık, büyüklüğün düşmanıdır. Gresham’ın kanununun dediği gibi: “Kötü para, iyisini uzaklaştırır.” Şirketler kötü müşteri hizmeti sunar ama neden pazar payını kaybettiklerini merak ederler. Üniversite öğrencileri isteksizce çalışırlar fakat mezun olduklarında en iyi işleri kapmak isterler.

Lakaytlık her yerde yaygın.

Bu soru, karşınızdaki kişiyi çitasını yükseltmeye zorlar ve gerçekten ellerinden gelenin en iyisine odaklanmalarını sağlar.

*Bu soruyu ne zaman kullanmalısınız*

- İşyerinizde birinden bir görevi veya projeyi tamamlamasını istediğinizde.
- Bir çocuğun çabasını artırmasını sağlamaya çalıştığınızda.
- En iyisi, kendiniz bir proje üzerinde çalıştığınızda; bir yazı ödevi, bir iş mektubuna cevap, şirket için bir vizyon ifadesi hazırlamak veya hatta bahçenizde bitkilerinizle uğraşırken. Kendinize sorun: “Gerçekten elimden gelenin en iyisi bu mu?”

*Sorunun alternatif biçimleri*

- “Daha fazla geliştirmek mümkün mü?”
- “Bu nasıl daha iyi olabilir?”

*Takip soruları*

- “Seni durduran ne?”
- “Sence bu senin gözünde ‘en iyisi’ mi?”
- “Bunun en iyi kısmı hangisi? Neler geliştirilebilir?”

# 12

## Goril Tozu Olmadan

En değerli hazinelerimden biridir; Richard Cornuelle'in imzaladığı bir kitap. *Amerikan Rüyasını Yeniden Kazanmak*. (Başkan Obama bu ifadeyi o kadar sevdi ki kendi kitabının adı olarak seçti.)

"Sevgili dostuma en iyi dileklerimle." İmza: "Dick."

Pekâlâ, kader anı. Sadece nezaket gösteriyordu. Aslında yakın dost filan değildik ama birlikte çalışıyorduk. Farkı anlıyorsunuz, değil mi?

Kitap üzerimde kalıcı bir etki yaptı; yazarı da öyle. Kitap ülkede bir kasırga kopardı ve haftalar boyunca *New York Times* Çoksatanlar listesinde en tepede kaldı. Taze bir enerjiye ve cesur bir yenilikçiliğe sahipti. İnsan ruhunu ateşe veren bir kıvılcım saçıyordu.

Devletten kredi almak yerine özel bankalarla anlaşarak üniversite öğrencileri için burs bulmak amacıyla bir proje üzerinde çalışıyordum. Dick Cornuelle bu çalış-

manın başını çekiyordu. Onunla birlikte çalışırken, bir süvari saldırısını haber veren borazanları duyduğumu sanıyordum.

Yakın geçmişte vefat etti. Gökyüzüne ulaşan dev ve sağlam bir ağaçtı. Kitabı kendi zamanında biraz şok ediciydi. Ancak birçokları için yeni bir doktrin oldu.

Kitap, devletin finansman sağlamasına dayanan herhangi bir sosyal gelişim programının yolsuzluğa meyilli ve sakıncalı olduğunu savunuyordu. Diyordu ki devletler muhteşem sonuçlardan, az müdahaleden ve cömert finansal destekten söz eder. (Hamlet'in şeytanın hoş bir görüntüye bürünebileceği konusunda garanti verdiğini hatırlıyorum.)

Cornuelle bireylerin ve kâr amacı gütmeyen gönüllü organizasyonların rolünü destekliyordu. Kitabı, bireysel sorumluluk konusunda bir Magna Carta'ya, dünyevi bir kutsal metne dönüştü.

*Bağımsız Sektör* ifadesini ilk kullanan kişi Cornuelle oldu. Acil sosyal ihtiyaçların devletin müdahalesi olmadan giderilmesi için bir yöntem sunuyordu. Kavram evrimseldi fakat etkisi kesinlikle devrimsel olacaktı.

De Tocqueville'den<sup>5</sup> alıntı yapmaya bayılırdı. Bir gün birlikte ofisinde otururken bazı kâğıtlar çıkarıp bana De Tocqueville'in ülkemizin devlet müdahalesi olmadan sorun çözümünde bir deha olduğunu iddia ettiğini açıkladı.

Özel bankalar aracılığıyla üniversite öğrencilerine burs fonu sağlama programımız muazzam başarı kazandı. Çok kısa bir süre içinde, 400'den fazla bankayı programa kattık. Hayatta en büyük zevklerden biri, başkalarının

5 Alexis de Tocqueville 19.yy Fransız siyasi düşünür ve tarihçi. En ünlü eseri *Amerika'da Demokrasi Üzerine*'dir. Ç.N.

size imkânsız olduğunu söylediği bir şeyi başarmaktır.

Sonra Cornuelle yoksullar için barınak programını ele almak istedi. Kararlıydı. Hiç tereddüt etmiyordu. Cornuelle'in olabileceği kadar kararlıydı. Elinde dört as varmışçasına özgüveni tamdı.

"Bir cevap istiyorum," dedi bir gün. "Ve hemen istiyorum."

Cornuelle projeye kesin bir şekilde katılmamı istiyordu.

"Bu işte benimle misin, değil misin? Evet ya da hayır."

Ama bir sorunum vardı. Bu adamı seviyordum ve felsefesine bağlıydım. Ancak karşıma başka bir iş fırsatı çıkmıştı, ülkenin başka bir yerine taşınma ve lisansüstü çalışma yapma ihtimalim vardı.

Duraksadım.

Verdiğim cevabı size birazdan söyleyeceğim. Ancak önce Goril Tozu'nu size açıklamama izin verin. Bu ifadeyi duymuşsunuzdur.

İki erkek goril bir çatışmada karşı karşıya geldiklerinde, muhteşem bir gövde gösterisi yaparlar. Birbirlerinin etrafında defalarca dönerler.

Bunu yaparken elleriyle toprağı eşeleyip avuç dolusu toprak alır ve havaya fırlatarak büyük bir toz bulutu yaratırlar. Buna Goril Tozu denir. Belirleyici bir şey olmaz. Goriller sadece birbirlerinin etrafında dönmeye devam ederler.

Cornuelle'in sorusu doğru soruydu. Evet ya da hayır cevabını almak istiyordu. Goril Tozu olmadan. Hızla giden otobüsü için bir bilet isteyip istemediğimi merak ediyordu.

Doğrudan bir soru sorulduğunda, cevap vermesi gereken kişi genellikle Goril Tozu saçacaktır. Doğrudan bir

cevap vermek istemeyecektir. Konunun etrafında daireler çizip duracaktır.

Sizinle olup olmadıklarını, cevabın evet mi, hayır mı olduğunu anlamak sizin işinizdir. Ya da sadece Goril Tozu saçıp saçmadıklarını. Net bir cevap almanın tek yolu, ucu kapalı olan bir soru sormaktır. *Evet mi, hayır mı?*

Karar zamanı gelmişti.

Devletin rolünün sınırlı olmasını savunan bu kişiye bir cevap vermek zorundaydım. Ona bu yeni macerada katılacak mıydım, yoksa hayatım geri kalanında aynı pilavı mı yiyecektim?

"Evet, evet. Sonuna kadar seninle birlikteyim, Dick."

Ya Cornuelle şöyle bir şey söyleseydi: "Bu yeni girişimde bana katılmayı düşünmeni istiyorum." Ya da şöyle sorsaydı: "Bu yeni programda birlikte çalışma olasılığıyla ilgili ne düşünüyorsun?" Veya benzer bir şey Bu, hoş bir sohbet doğurur ama hiçbir net sonuç getirmezdi.

İstedığı bu değildi. O "evet" ya da "hayır" cevabı istiyordu. Bazı durumlarda ucu kapalı bir sorunun kesinlikle doğru olmasının nedeni budur.

Hayatı tam bir zaferdi. Bizim bu ülkede sahip olduğumuz, Cornuelle'in gururla "serbest" diye ifade ettiği sektörde, hem düşünsel hem eylemsel olarak, zahmetten kaçınmadan, elimizi taşın altına koyarak çalışmaktır.

Net, tartışmasız bir cevap istiyorsanız, ucu kapalı, tartışmaya ve belirsizliğe yer bırakmayan bir soru sorun: **"Evet mi, hayır mı?"**



**Bu Soruyu Kullanma Şekilleri İçin Öneriler**  
*"Evet mi, hayır mı?"*

Bir konuda birinin net cevabını duymak ya da kararlı olup olmadıklarını bilmek istiyorsanız, bu soruyu sormanızın çok çeşitli yolları vardır. "... konusunda ne düşünüyorsunuz?" gibi yumuşak yaklaşımlar vardır. Ancak bazen tereddüde yer bırakmamanız gerekir.

Doğrudan, dolambaçsız bir cevap istiyorsanız, ucu kapalı bir soru çok güçlüdür. Evet mi, hayır mı? Belli bir amaçla ve doğru şekilde sorulduğunda, ucu kapalı bir soru, soran kişi için güçlü ve talepkar bir müttefiktir.

*Bu soruyu ne zaman kullanmalısınız*

- Birinin bir konuda kendisini size tamamen adanmış olup olmadığını anlamak için.
- Şüphe veya tereddütleri ortadan kaldırmak için.

*Sorunun alternatif biçimleri*

- "Buna tam anlamıyla girebilir misin?"
- "Bizimle misin, değil misin?"
- "Şimdi son kararını verebilir misin?"

*Takip soruları*

- "Bu konuda seni en çok heyecanlandıran nedir?"
- "En büyük şüphelerin veya tereddütlerin neler?"

# 13 | Klişelerden Kurtulun

"Onu ofisimden dışarı attım."

"Ne?"

Çokuluslu bir şirketin Kuzey Amerika CEO'su olan Fred'le birlikteydim. Fred daha önce dünyanın en büyük bankalarından birinde Bilişim Kurulu Başkanıydı (CIO). Yıllar boyunca yüzlerce pazarlamacı onunla görüşmüştü.

"Aklına hangi şirket geliyorsa," dedi. "Goldman Sachs, IBM, Accenture, McKinsey, EDS ve buradan Batı Sahili'ne kadar bütün borsa şirketleri. Hepsi bana bir şey satmaya çalışıyordu."

Fred akıllı, sert bir adamdı ve aptallara tahammülü yoktu. Ama yine de onu birini ofisten dışarı atarken düşünmekte zorlanıyordum.

"Onu gerçekten kovdun mu yani? Dalga mı geçiyorsun?"

"Dalga geçmiyorum," dedi Fred. "O soruyu sordu."

"Hangisini?"

"Geceleri uykunu kaçırın nedir?"

Başını iki yana sallayarak devam etti: "Bak, bu berbat bir soru. Aşırı kullanılmış. Klişeleşmiş. Bayatlamış. Ve en kötüsü, tembelce. Tembel pazarlamacılar, bankacı ve danışman bu soruyu soruyordu. Yaban sıçanı gibiydiler. Gelip benimle görüşüyor ve değişmez bir şekilde aynı soruyu soruyorlardı: 'Geceleri uykunu kaçırın nedir?'"

"Bu soruyu sorduklarında - sanki sihirliymiş gibi - onlara hemen en büyük sıkıntılarını anlatmaya hevesleneceğimi sanıyorlardı. Sonra da 'Bakın, bunun için bir çözümümüz var' diyeceklerdi. Onlara kapıyı gösteriyordum."

"Ve o soru sende işe yaramıyor mu?" diye sordum. (Çoğu kişide işe yaramadığını biliyordum ama Fred'in bu konuda ne düşündüğünü anlamak istiyordum.)

"Hayır, yaramıyor. Aslında kimsede işe yaramıyor. Bak, birer kahve içelim de, sana nedenini açıklayayım. Gerçekten akıllı olanların ne yaptığını sana anlatayım."

Fred'in asistanı bize iki fincan kahve getirdi. Masadan kalkarak bir kanep, bir sehpa ve bir koltuktan oluşan küçük bir oturma bölümüne geçtik. Rahatça yerleştik.

Şansına inanamıyordum. Sanki 14 yaşma geri dönmüştüm ve purosunu içen, konyağını yudumlayan Morton amcamın iyi yaşam felsefesini dinliyordum. Ama bu kez, dünyanın en iyi eğitmeninden, muhtemel müşteri olan bir yönetici ile nasıl harika bir ilk toplantı geçirileceği ile ilgili ders alacaktım.

Çığır açan bilimsel buluşlarından söz ederken, Sir Isaac Newton şöyle demişti: "Devlerin omuzlarında duruyorum." Fred beni omuzlarına alıyormuş gibi hissediyordum.

dum ve böyle bir gezintiye kesinlikle hazırdım.

“Geceleri uykunu kaçırın nedir?” sorusunun berbat bir soru olmasının nedeni şu.” diye başladı Fred. “Öncelikle, karanlıkta ateş etmek gibidir. Karşındaki kişiye ödevini yapmadığını, organizasyonu araştırmadığını ve karşılaştıkları sorunlar üzerinde düşünmediğini gösterir. Hiç hazırlık gerektirmeyen bir sorudur. Bu yüzden tembelliğin kanıtıdır.”

Telaşla notlar alıyordum.

“İkincisi, biri seni zaten iyi tanımıyorsa, muhtemelen aklından *gerçekten* ne geçtiğini sana söylemeyecektir. Bunu öğrenmek için önce güven ve güvenilirlik inşa etmek gerekir. Haydi ama! Bir düşün. En gizli sıkıntılarımı ve endişelerimi *daha önce hiç karşılaşmadığım* bir pazarlamacıya mı anlatacağım? Dalga mı geçiyorsun?

“Üçüncüsü – ve eğer bir CEO ya da üst düzey yöneticiyle konuşuyorsan bu özellikle doğrudur – bu sıkıntılı bir sorudur. Ben, bulunduğum seviyede gelişime ve inovasyona odaklanırım, operasyon sorunlarına değil. O sorunlarla ilgilenmesi için maaş alan operasyon yöneticilerim var. Dolayısıyla benim pozisyonumdaki yöneticilere gelişim ve inovasyon için para ödenir. ‘Geceleri uykunu kaçırın nedir?’ en verimli konulara ulaşmana hiç de yardımcı olmaz.”

“Peki, akıllı olanlar ne yapar?”

“Benimle yapacağın bir toplantıya her yönüyle hazırlanman gerekir. Hazırlık yapmak zorundasın. Yıllık raporumu okumalısın. İnternet’te araştırma yapmalısın. Konuşmalarımı okumalı veya dinlemelisin. Benimle yapılan röportajları izlemelisin. Analist raporlarına bakmalısın. Şu kapıdan girmeden evvel önceliklerimi ve stratejilerimi öğrenmelisin.

“Ama sonra – ki bu gerçekten önemli – masada karşımda oturduğunda, gerçek sorunlarımın ne olduğunu bildiğini sanmamalısın. Kendine güvenmeli ama mütevazı olmalısın. Sorular sormalı, önerilerde bulunmalısın ama buraya gelip de bana endişelerimin neler olduğunu söylememelisin.

“Başarılı pazarlamacılar, işlerini bildiklerini gösteren dolaylı sorular sorarlar. ‘Fred, en büyük iki rakibinin birleşmesi konusunda ne düşünüyorsun?’ derler örneğin. Ya da ‘Geçen ay New York’taki yatırımcılar konferansında söylediklerin ilgimi çekti. Asya pazarlarına girişiniz finansal kontrollerinizi ve risk yönetimi gereklerinizi nasıl etkileyecek dersin?’

“Geçenlerde, vekâletnamemizi dikkatle okuyup gelmiş biri bana yönetim tazminat planımızla ilgili çok akıllıca sorular sordu. Belli seçimleri neden yaptığımızı öğrenmek istiyordu. İlgili ve istekli bir sohbetti. Sorular sorarak nazikçe bilgi toplamaya devam etti. Aklımdan geçenler, yetenek yönetimim ve eleman koruma stratejilerim hakkında bir sürü şey öğrendi. Mevcut tedarikçimizden memnunduk ve ona herhangi bir iş vermeye niyetimiz yoktu. Fakat çok becerikliydi; firmasının bizden bir proje alacağına inanıyorum.

“Diğer bir deyişle, bana bilgili ve deneyimli olduğunu dolaylı yolda düşündürecek sorular sormalısın. Rakiplerimle ilgili görüşlerini, sektörün ilerleyişiyle ilgili düşüncelerini anlatmalısın. Beni o sohbe katmalısın. O zaman ben de açılmaya başlarım. Bu olduğunda, biraz daha gişken davranabilirsin.

“Hatta şöyle bile diyebilirsin: ‘Bütün konuştuğlarımız düşünüldürse -x, y ve z – hangi alanda daha hızlı ilerlemek isterdin? Bu konulardan hangisi en çetin cevaz olarak karşına çıkıyor?’”

Konuştuklarımızı toparladığımızda son derece mutlu idim. Bir saat içinde, ileri pazarlamacılık konusunda bir s6mestrlik bilgi 6ğrenmiştim.

“Fred, bu muhteşemdi. Kahve i7in de teşekk6rler.”

“Sohbetimizden zevk aldım. Bu arada, kesinlikle 7ok iyi bir dinleyicisin. Ne zaman istersen ara.”

G6r6şmemiz bana g67l67 kişilerin kendi 7evrelerinde ki (network) insanlara yardım etmek istediğini hatırlattı. Başkalarına iyilik yapmaktan hoşlanırlar. Bazen bir m6şterininizden veya meslektaşınızdan tavsiye istemek, onlara ilişkinizle ilgili kendilerini iyi hissetme fırsatı sağlar. Size de 6ğrenme fırsatı sunar.

Bir liderin sorunlarını anlamak istediğinizde, “Gece-leri uykunu ka7ıran nedir?” gibi klişe sorular sormayın. Karşılaştıkları kritik zorluklarla ilgili onlarla sohbet edin. S6regelen olayların etkileri ile ilgili sorular sorun. Gelecek ile ilgili sorular sorun.

Size d6ř6ncelerinizi tetikleyecek birka7 6rnek vereyim:

- “İlerideki gelişiminiz nereden gelecek?”
- “... (yeni rakiplerin başarısı, d6ř6k maliyetli ithal 6r6nlerin artışı, serbestleştirme vs.) d6ř6n6l6rse, mevcut stratejinizin nasıl değişeceğini d6ř6n6yorsunuz?”
- “Fazladan kaynaklarınız olsaydı, onları hangi inisiyatiflere yatırırdınız?”
- “7ığır a7an bir ilerleme ger7ekleştirmek i7in bazen bir şeyleri geride bırakmak gerekir. 6nemini azaltmanız veya yapmaktan vazge7meniz gereken şeyler var mı?”

### Klişeleşmiş Diğer Sorular

#### “Sizi şaşırtan şey neydi?”

Bu, insanların yeni bir iş bulmuş ya da 6nemli yeni bir deneyim yaşamış birine sormaya bayıldığı bir sorudur. Ama bu soruya aynı anda hem d67r6řt hem de olumlu cevap vermek m6mk67n değildir. Bir konuda şaşırdıysanız, bu sizin saf olduğunuzu ve kendinizi nasıl bir şeyin i7ine soktuğunuzu bilmediğinizi g6şterir! Sizi hi7bir şeyin şaşırtmadığını s6ylerseniz, o zaman da kayıtsız veya duyarsız birisi olduğunuz izlenimi verirsiniz. Lewis&Clark 6niversitesi Rekt6r6 Barry Glassner, *Wall Street Journal*’da bunu ř6yle ifade ediyordu:

“Bir 6niversite rekt6r6 olarak yeni pozisyonuma geldiğimden beri ge7en yedi ayda şu – Sizi şaşırtan şey neydi? – sorusunu her duyduğumda bana bin dolar verselerdi, tam te7hizatlı bir Lexus alabilirdim. Tam anlamıyla bir ‘işte seni yakaladım’ sorusudur... vereceğiniz b67t67n cevaplar risklidir.”

Ben şu soruları sormayı tercih ederim: “İşinizdeki ilk altı ayda en 7ok odaklandığınız şey nedir?” veya “Rol6n6z i7in daha uzun vadeli bir ajanda belirlediniz mi?”

#### “Hangi soruyu sormadım?”

Tanınmuş bir pazarlama uzmanı, bu soruya bir satış ger7ekleştirmek i7in iş bitirici silah diyor. Bir soruyla ilgili olan bu soru, m6şteri adayınızı satış s6recinde

- “şimdiye kadar bu kadar başarılı olmanızın nedeni nedir? Bu gelecekte nasıl değişecek?”
- “Hedeflerinize ulaşmak i7in teşkilat veya faaliyet kabiliyetinizi hangi y6nlerden g676lendirmeniz gerekir?”
- “İşinizin geleceğini d6ř6n6rken sizi en 7ok heyecanlandıran nedir? En 7ok nelerden endişe ediyor-sunuz?”

“Geceleri uykunu ka7ıran nedir?” gibi tembelce kliőeler kullanmayın. Bunun yerine geleceğe dair bilgili olduğunuzu g6şterecek sorular sorular sorun. Hayal g6c6n6 harekete ge7irecek sorular tercih edin. Karşı-nuzdaki kişinin tutkularını, 6nceliklerini ve etrafların-daki d6nyaya verdikleri tepkilerle ilgili sorular sorun.

bir d6şman yerine bir eğitmen gibi g6rmek istediğinizi hissettirir. Aslında bir şekilde karşınızdakini manip6le edersiniz ve şirinlik yaparak şu mesajı vermeye 7alışırsınız: “Aslında masanın aynı tarafındayız... daha etkili bir pazarlamacı olmam i7in bana tavsiye ver!” A7ık7ası, bu da “Gece uykunuzu ka7ıran nedir?” gibi aşırı kullanılmış bir kliőedir.

Bunun gibi daha bir7okları vardır. Bunların hepsi, “Sorunuzu sormadan 6nce karşınızdakine 67 kez ‘evet’ dedirtin” gibi ka7ınmanız gereken tutumlarla aynı kategoridedir.

Ben şu soruları sormayı tercih ederim: “6zellikle bu sorunla ilgisi olduğunu d6ř6nd6đ6n6z ama hen6z değinmediğimiz başka noktalar var mı?” veya “Bu konuda daha farklı bakış a7aları kazanmak i7in ko-nuşmam gerektiğini d6ř6nd6đ6n6z başka kimse var mı?”

# 14

## Kimsenin Hayallerinizi Çalmasına İzin Vermeyin

20 yıldan uzun süre boyunca, Ben Sampson haftada 60 saat çalıştı. Kariyer merdiveninde tırmanarak, giderek daha fazla sorumluluk ve yetki gerektiren pozisyonlara geldi.

Ben Sampson adı size tanıdık gelmeyebilir fakat onun gibi birçok kişi tanırırsınız. Eşi Liz, iki çocuklarını büyütmek için kendi kariyerinden vazgeçti. Birkaç taşınma ve sayısız ergenlik krizi sırasında ailesini bir arada tuttu.

Yakında çocukları üniversiteye gitmek için evden ayrılacak.

Ben ve Liz, yüksek lisans yaparken tanışmışlardı. Sonrasında ikisi de kariyerlerinde çarpıcı ilerlemeler kaydetti. Ben büyük bir endüstri firmasında, Liz de önemli bir bankada çalışıyordu.

Liz beş yıl sonra çocuk sahibi olmak için işinden ayrıldı. Çocuklarıyla uğraşırken haftalık mesai saati kocasının

şirkette geçirdiğinden daha uzun olmasına rağmen bir daha para kazanabileceği işlere geri dönmedi.

Çocuk bakımıyla ilgili yüzlerce sorumluluk vardı. Bunlar sabah saat altıda başlıyordu (tabii çocuklardan biri gecenin bir yarısı uyanmazsa, ki bu da sık sık oluyordu). Yıllık okul müzayedesini vardı. Altıncı sınıf öğretmene yardım etmek için gönüllü olmuştu. Müzik dersleri. Özel öğretmenler. Ve okul sonrası spor faaliyetleri.

En azından ayda bir kez, Liz şirket merkezini ziyaret etmek için şehir dışından gelen yöneticilerle birlikte yemeklere katılan kocasına eşlik ediyordu.

Bayan arkadaşlarının birçoğu kariyerini sürdürmüştü. Bazıları ona zalimlik derecesinde duyarsızca şeyler söylüyordu. "İşe ne zaman geri döneceksin?" kaldırılabildiği bir soruydu. Ama arkadaşlarından biri Liz'e "Ne zaman gerçek bir iş bulacaksın?" diye sorduğunda, bu gerçekten çok fazla geldi.

Anne olmayı ve çocuklarıyla birlikte uzun saatler geçirebilme özgürlüğünü seviyordu. Evet, başka fikirleri ve planları vardı ama onları kendi tercihiyle askıya alıyordu.

Aralık başlarında bir akşam, uzun bir iş gününden sonra, Ben geç saatte ofisten çıktı. Trende otururken iki kızının neredeyse genç yetişkinler olduğunu düşünüyordu.

Onlar evden ayrıldıktan sonra karısının ne yapacağını merak ediyordu.

Yakın bir iş arkadaşı yakın zamanda kötü bir boşanma süreci yaşamıştı. Ben neyin ters gittiğini öğrenmek istiyordu. Aynı şey onun başına da gelebilir miydi?

"Ne oldu?" diye sordu Ben, bir gece söz konusu iş ar-

kadaşıyla birlikte yakındaki bir kafede oturup bir bardak şarap içerken.

“Bana kızgındı. Evliliğimizden beklediği yakınlığı ona hiç göstermediğini söyledi. Ben kariyerimi sürdürürken kendisi evde oturmak zorunda kalmaktan da nefret ediyordu.”

Ben kendi karısının öyle bir öfkesi olmadığından emindim. Ama sonuçta... tamamen emin değildi. Bu hiç konuşmadıkları bir konuydu.

Ben’in arkadaşı, evliliğinin acı sonundan dolayı yıkılmıştı. O akşam kafeden çıkarlarken Ben’e döndü ve şöyle dedi: “Çocuklar artık neredeyse büyüdüğü için Liz’e ne yapmak istediğini sorman gerek. Karımın bana söylediği son şeylerden biri ‘Sen hep *kendi* hayallerine odaklandın ama hiç *benimkileri* sormadın’ oldu.”

Bizler hayallerimizden uzaklaşırken, büyük sanatçılar ve liderler hayallerine yakın durur. Thoreau, kendi hayal gücünden zevk duyan bir adam olarak, “Hayaller kişiliğimizin mihenk taşlarıdır,” diye yazmıştı. Van Gogh bir arkadaşına şöyle demişti: “Tablomu hayal ederim ve sonra da hayallerimi çizerim.”

Trenle eve dönerken, Ben arkadaşının söylediklerini uzun uzadıya düşündü. Haklıydı; Liz’le bu konuyu hiç konuşmamışlardı. Ben onun hayallerini düşünmemişti; hatta kendininkileri bile düşünmemişti ki. İşinden zevk alıyordu ama bazen tırmandığı merdivenin dayandığı duvarın yanlış olup olmadığını merak ediyordu.

O gece geç saatte birlikte yemek yerken, Ben eşine baka-  
karak basit bir soru sordu:

“Hayallerin nedir, Liz?”

“Ne?”

“Merak ediyorum... neler hayal ediyorsun? Eskiden okula geri dönmekten ve belki diploma almaktan söz ederdin. Hatırlıyor musun?”

Liz bir süre sessizce tabağına baktı ve başını tekrar kaldırdığında gözleri yaşlarla dolmuştu.

“Sen hiç... daha önce bunu bana hiç ama hiç sormadın,” dedi. Masada kalarak iki saat konuştular. Liz hayallerini, umutlarını ve korkularını anlattı. Ben sadece dinledim. Yatağa giderlerken neredeyse gece yarısıydı.

İlişkileri önemsemediğinizde körelirler. Sadece günden güne yaşamayın! Eşinize veya birlikte olduğunuz kişiye ilişkiniz yeni başlamış gibi davranın. Eski müşterilerinize yepyenilermiş gibi davranın. Bir arkadaşınızla karışlaştığınızda, onu bir yıldır görmemiş gibi hareket edin. Bu basit- *hayallerin nedir?* - sorusunu umursadığınızı göstermek ve insanların en büyük özlemleriyle yeniden bağlantıya geçmelerine yardımcı olmak için kullanın.

Günlük hayatımızın detaylarına kapıldığımızda, nadiren hayal kuracak fırsat buluruz. Bir arkadaşınızı veya sevdiğinizi kalbinizi size açması için teşvik edin.

“**Hayallerin nedir?**” diye sorun.

**Bu Soruyu Kullanma Şekilleri İçin Öneriler**  
***“Hayallerin nedir?”***

Bu, belki de fazla kişisel olduğunu düşündüğümüz için çoğumuzun sormaya korktuğu, aldatıcı ölçüde basit ama son derece güçlü bir sorudur. Belki de alacağımız cevaptan korkuyoruzdur. Ancak herkes hayal kurmayı sever ve hepimizin hayalleri vardır.

Başkalarını hayallerini sizinle paylaşmaya davet ettiğinizde, bu onlar için sihirli bir an olabilir.

*Bu soruyu ne zaman kullanmalısınız*

- Bir sevdiğiniz veya arkadaşınızla bağınızı güçlendirmek ve daha yakın olmak istediğinizde.
- Birinin tutkularıyla ve hayalleriyle yeniden bağlantı kurmasına yardım etmek istediğinizde.

*Sorunun alternatif biçimleri*

- “Hayatında yapmak istediğin ama henüz yapmadığın şeyler neler?”
- “Hiçbir engelin olmasa – çocuklar, para, eşinin işi, her neyse – ne yapmak isterdin?”

*Takip soruları*

- “O konuda senin için en tatmin edici şey ne olurdu?”
- “Bunu mümkün kılabilecek olan nedir?”
- “Bunu yapmanı engelleyen ne?”

# 15

## Bazen En İyi Cevap Sessizliktir

"Beni mümkün olan en kısa sürede ara. Seninle konuşmam gerek."

Kilisenin 11:00 ayininde sunak sırasındaydım. O sırada rahibimiz Tom Sewell kolumu yakaladı ve benimle konuşması gerektiğini fısıldadı. Kilise Kurulu'ndayım ve Tom'la çok yakındır.

Pazartesi sabahı ilk iş olarak onu aradım. Ne düşüneceğimi bilmiyordum. Açıkçası, en kötüsünü düşünüyordum.

Ertesi gün Tom'un kitaplarla dolu ofisinde oturdum. Önemli bir sıkıntısı olduğunu görebiliyordum. Onu daha önce hiç böyle görmemiştim.

"Bana yeni bir pozisyon önerdiler," dedi Tom. "Dört Pazar önce ayinleri kaçırdığımı hatırlarsın. Şey, New York'taki bir kilisede konuk vaizdim. Beni inceliyorlardı. Mezhebimizin en büyük, en göze görünür ve en prestijli kilisesi. Başrahip olmamı istediler. Bu bütün kilisedeki en önemli pozisyondu."

"Seninle gurur duyuyorum," dedim, "ama şaşırdım. Bizimle geçirdiğin süre içinde kilisemiz üç kat büyüdü ve cemaat sana hayran. En önemlisi, vurguladığın değerlerle yaşıyorsun. Ne karar verdin?"

"Sorun da bu," dedi. "Karar veremiyorum. Nancy taşınmak istemiyor. Ama kararına uyar. Çocukların bundan hiç hoşlanmayacağını biliyorum. Burada yakın arkadaşları var ve taşınmaya gerçekten itiraz edecekleri bir yaşta."

"Söylesene, sence ne yapmalıyım?"

Duraksadım ve bir an için Tom'un ikilemini düşündüm. Bazen bir seçim fazlasıyla kişisel olduğunda, alternatifler sizi ciddi bir ikileme soktuğunda, en iyisi o kişinin gerçekte ne yapmak istediğini bulmak için derine inmektir.

Artı-eksi değerlendirmesini kullanmaya karar verdim. Bilirsiniz, bir sayfanın ortasına dikine bir çizgi çekersiniz; sayfanın bir tarafına avantajları, bir tarafına dezavantajları yazarsınız.

Sorular sormaya başladım. Bir sürü avantajı vardı. Maaş, ev, bizimkinin dört katı büyüklüğünde bir cemaat, tam zamanlı bir iş yöneticisi ve yedi kişilik bir rahip grubu.

Sayfanın diğer tarafındaki girdiler daha da uzundu. Başlangıç olarak, Nancy'nin kalmakla ilgili düşünceleriydi. En büyük iki çocukları lisedeydi; Ted okul takımında basketbol oynuyordu ve Fran öğrenci konseyi başkanıydı. Tom'un New York'tan pek hoşlanmadığı da ortaya çıktı.

Liste devam ediyordu. Bütün zamanını vaaz vererek geçirecekti. Cemaati ile olan bütün kişisel bağlantılarını ve ilişkilerini kaybedecekti.



Taşınursa, kilisenin ruhu değil, dışarıdaki yüzü olacaktı. Hepsinden öte, kilisemiz yeni bir sermaye kampanyası başlatıyordu. Tom böylesine kritik bir dönemde kiliseyi bırakmak istemiyordu. Endişe listesi bir hayli uzundu.

Onu saatlerce dinledim.

Sonunda uzun bir sessizlik oldu. Tam bir sessizlik. Benedict keşişleri tarzı bir sessizlik. Ve nihayet sakince sordum: “Ee, Tom, bütün söylediklerine dayanarak, senin için doğru kararın hangisi olduğunu düşünüyorsun?”

Tom sandalyesinden fırlayarak bana sımsıkı sarıldı. “Bana cevabı verdin. Çok açık. Kalıyorum.”

Aslında ben ona bir cevap filan vermemiştim. Kendi çözümünü kendisi bulmuştu. Fonda *Rocky* filminin müziğini duyuyor gibiydim.

Bu üç yıl önceydi. Tom hiç arkasına bakmadı ve şimdi hayatımda tanıdığım en mutlu insan. Cemaat büyüme-ye devam ediyor, vaazlar her zamankinden daha ilham verici ve bir zamanlar onun Pazar okuluna devam etmiş olan gençlerden bazılarının nikâhlarını kıyıyor. Mutlu ve tatmin olmuş biri.

Bazen tavsiye vermeniz gerekmeyen zamanlar olur. Aslında, bazı durumlarda vermemeniz gerekir. Karşınızdaki kişinin kendi sorusunu cevaplmasına izin verirsiniz, parlak ışığı yakalarsınız. Yazar Virginia Woolf’un ifadesiyle: “Varlık ve aydınlanma anları, gerçeğin bir sezgi patlamasıyla algılandığı ayrıcalıklı anlardır.”

Seçim son derece kişisel olduğunda şunu sorun: “**Senin için doğru kararın hangisi olduğunu düşünüyorsun?**” Ve sessiz kalın. Sessizliği doldurmayın. Karşınızdaki kişinin doğru çözümü bulmasına izin verin.

### **Bu Soruyu Kullanma Şekilleri İçin Öneriler** *“Senin için doğru kararın hangisi olduğunu düşünüyorsun?”*

On yedinci yüzyılda yaşamış olan İspanyol Cizvit Baltasar Gracián, kralların, kraliçelerin ve zengin soyluların güvenilir danışmanıydı. Hâlâ popülerliğini koruyan *Dünyevi Bilgelik Sanatı* adlı kitabında şöyle der: “Bir prene tavsiye verirken, göremediği ışığı sunmak yerine, ona unuttuğu bir şeyi hatırlatıyormuş gibi görünmeniz gerekir.”

Bazen işiniz başkalarını belli bir yöne yönlendirmek değil, onları kendi kalplerinin derinliklerine dalmasını ve kendi kararlarını vermelerini sağlamaktır.

*Bu soruyu ne zaman kullanmalısınız*

- Seçenekler birbirine son derece yakın olduğunda. (Biri iki alternatif arasında karar veremediğinde, daha fazla mantıklı analiz yararlı olmayabilir.)
- Karar çok kişisel ve kişinin sevdiklerini de etkileyecek olduğunda. (Yeni bir şehre taşınmanın bir çocuk üzerindeki etkilerini ölçemezsiniz. Bunu sadece kalp anlayabilir.)

*Sorunun alternatif biçimleri*

- “Kalbin sana ne diyor?”
- “Bu aileni (eşini, çocuklarını, sevdiklerini) nasıl etkileyecek?”

- “Bu seçeneklerin her birinde, iki yıl sonra nelerden pişmanlık duyabileceğini düşünüyorsun?”

*Takip soruları*

- “Senin için karar unsuru ne olabilir?”
- “Bundan sonraki ilk adımın ne?”

# 16

## En Büyük Öğretmen

Müşterimin hisse senedi fiyatları sürünüyordu. Ekvator kuşağındaki bir yelkenli gibi hiçbir yere gitmiyordu. (Ekvator yakınlarında rüzgâr bazen haftalarca kesilir ve denizciler oldukları yere mihlanıp kalır.)

Hisse senedi fiyatları yükselmediğinde, şirketin üst düzey yöneticilerinin sahibi olduğu hisseler değersizdir. Yeni yönetici bulmak zorlaşır. En kötü durumda, rakip bir şirket satın alım için saldırıya geçebilir. Bu olursa, sahip oldukları her şey silip süpürülür ve varlıkları ortaçağdaki savaş ganimetleri gibi yağmalanır.

Şirket bunun neden olduğunu bulmamız ve çözüm stratejileri önermemiz için bizi tuttu. Konunun özüne inmeye kararlıydılar.

En iyi analist ekibimizi bu projeyle görevlendirdik. London Business School üniversitesinden çok parlak bir finans profesörüyle işbirliği yaptık.

Tehşis açtı: Bu şirketin yatırımcıları, işin ürettiğinden daha fazla kazanç bekliyorlardı; en azından bugün yönetildiği haliyle. Yani öz kaynak maliyeti, öz kaynak getirisinden yüksekti. En önemli sorunlardan biri, pahalı kiralama ve zayıf ürün sınıflandırmalarının yavaşlattığı bir perakende mağaza işiydi. Müşterinin ortalama alımı çok düşüktü.

Güçlü bir ilaca ihtiyaçları vardı. Ve ilacın tadı acı olabiliyordu.

Detaylı bir rapor hazırladık. En son sermaye pazarı teorilerini ve analitik modelleri de içeriyordu. Normandiya çıkarmasının savaş planlarıyla rekabet edebilecek tabloları ve grafikleri vardı. 172 sayfa idi.

O ön raporun derinliğinden, detaylılığından ve açıklığından gurur duyuyorduk. Ortaya çıkarttığımız belge hiçbir şüpheye yer bırakmayacak kadar açık ve netti.

Ancak ilk aşama önerilerimizi sunmak için yaptığımız toplantı neredeyse bir felâketti. Helmut Von Moltke'nin şu uyarısını hatırlamamız gerekirdi: "Hiçbir savaş planı, düşmanla temasa dayanamaz."

Şirket merkezindeki büyük bir toplantı salonunda, bir masanın etrafında oturuyorduk. Sunumuma başladım. Daha yeni başlamıştım ki perakende işini temsil eden yöneticiler analizimizin her yönüne saldırmaya başladılar. Bölgelerini vahşi hurdalık köpekleri gibi koruyorlardı. Çıkarımlarımızı tahmin ettiklerinden, analitik modellerimizin tahminlerini çürütmek için *kendi ekonomistlerini bile tutmuşlardı*. Gafil avlanmıştık.

"Görünüşe bakılırsa bu konuda görüş farklılıklarımızı çözebilmek için biraz daha çalışmamız gerekiyor." dedi CEO Trevor, diplomatik bir şekilde özetleyerek.

Oradan ayrılırken, raporumuzun başına gelenleri sındırmak onu sunmaktan daha zordu.

Merkezimize dönüp yaralarımızı sardık. Olayın otopsisini yaparken, patronum James Kelly sessizdi. Firmamızı James kurmuştu. Hayatımda tanıdığım en zeki sorun çözümü ustasıydı. Sessizce akan derin bir deneyim nehri. İlk 20 dakikanın çoğunu müşterinin iyi araştırılmış sonuçlarımıza bu kadar itiraz etmesini eleştirerek geçirdik. (Her şey gayet açıktı. Göremiyorlar mıydı yani?)

Şimdiye kadar bir şey söylememiş olan James bana döndü. "Olanlardan ne öğrendin?" diye sordu.

Hepimiz önce birbirimize, sonra başka yerlere baktık. James'le göz göze gelmekten kaçınıyorduk.

"Şey," dedim, "perakende yöneticileriyle birlikte daha fazla zaman geçirmeliydik."

"Aynı fikirdeyim," dedi James. "Başka? İnsanları etkilemek konusunda ne öğrendin?"

"Konu sadece rakamlar değil," diye cevap verdim. "İşleriyle ilgili derin inançları var. Bu konuda duygusal. Onları ikna ederek desteklerini sağlamak için aynı anda birden çok katmana hitap etmemiz gerekiyor; hem duygusal hem de mantıksal."

James başıyla onayladı. "Birden politik var. Mantıksal, duygusal ve politik. Üçü de düşünülmesi. Peki, ilişki yönetimiyle ilgili ne öğrendin?"

"CEO Trevor'a çok fazla odaklandık. Yönetici ekibine ne kadar çok yetki devrettiğinin farkına varamadık. Karşımızda birden fazla müşteri var. Organizasyondaki diğer liderlerle de ilişki kurmaya gereken önemi vermedik."

James yine başıyla onayladı. "Güzel. Ah, son bir şey daha. Müşteri sunumlarına hazırlanmakla ilgili ne öğrendin?"

Sonunda 172 sayfayı sadece 5 sayfaya indirgemeyi başardım ve rapor özeti yeni CEO'ya gönderdim. Sağlam ve dopdolu beş sayfa. Bir hikâye anlatıyorlardı. İkna edici, canlı, gerçekçi bir hikâye.

Fakat aradan haftalar geçti. Hiç haber alamadım. Bu müşteriyi çalışmamıza devam etmek konusunda umudumu kaybetmeye başladım.

Bir ay sonra Richard Early bizzat bana telefon açtı. Bu sıra dışı bir durumdu; CEO beni doğrudan arıyordu. Genellikle beş yönetici yardımcısından biri tarafından çağrılırsınız.

"Özet için teşekkürler," dedi. "Şimdi, sizlerin ne demeye çalıştığınızı nihayet anladım. Bana verdiğiniz dev rapora dayanarak durumu daha önce net bir şekilde görememiştim. Şimdiye gayet açık görüyorum. İhtiyaç duyduğumuz cevapları veriyor. Aslında, özeti kuru-luma dağıttım. Çok mantıklı ve haklı bir görüş sunduğunu düşünüyorum. Gelecek hafta gelebilir misiniz? Cuma günü zamanım var. Sizinle atılabilecek olası adımları konuşmak istiyorum."

Aniden heyecanlanarak James'in ofisine koştum ve ona güzel haberi verdim. CEO beni doğrudan arıyordu! James takdir eden bir tavırla başıyla onayladı.

"Eh, bundan ne öğrendin bakalım?" diye sordu tekrar. Tebrik etmek için tek bir kelime bile söylemedi. Bütün söylediği buydu: *Ne öğrendin?*

"CEO'larla 100 tane slaytla iletişim kurulmaz. Bilgiyi kısa, konsantre lokmalar halinde isterler."

"Pekâlâ," dedi James. "Başka?" Düşünmeye devam ettim.

"En tepedeki yöneticiler yöntemsellikle ilgilenmez," diye ekledim.

Aptal aptal gülümsedim. James'in bir deyişi vardı ve bize sık sık tekrarları: *Müşterinizle sonuçlarınızı daima önceden gözden geçirin.* Müşteriniz olan yöneticilerin hepsi söyleyeceklerinizle ilgili ön bilgi edinmeden asla bir toplantı salonuna girmeyin. Görüşlerinin ne olduğunu daima önceden bilin.

(Bu arada, bu tavsiye önemli kişilerle yapacağınız bütün toplantılar için geçerlidir. Önemli bir teklifi görüşmek için bir müşteriyle veya kendi organizasyon liderlerinizle buluşmanız fark etmez.)

"Biliyorum," diye itiraf ettim. "Bulgularımızı daima önceden herkesle gözden geçirmeliyiz. Onları işe el atmaya teşvik etmeliyiz."

Üç ay sonra Trevor emekli oldu. Sıkıntılı şirketin yönetimini ele alması için onun yerine yeni ve genç bir CEO getirildi. Richard Early, daha önce iki büyük şirketin kaderini değiştirmiş olan ve tuttuğunu koparan bir yöneticidir.

Gelişinden kısa süre sonra onunla çok kısa bir görüşme yaptım ve analizimizin bir kopyasını onunla paylaştım. 172 sayfanın tamamını!

Bir hafta sonra yardımcısı beni aradı. "Bay Early raporunuzun bir idari özeti hazırlamanızı rica etti." Yardımcısına Early'nin özellikle ne istediğini sordum. "Baş-taki bir sayfalık sonuç özetiyle 172 sayfalık analiz arasında bir şey istiyor." Masamda duran 172 sayfaya bakarak yüzümü buruşturdum ve kolları sıvadım. Yapmam gereken belliydi.

Günler boyunca analizimizi özete indirmek için uğraştım. Deli gibi çalıştım. Hiç uyumadan. Sadece bir özet değil, net, cüretkâr ve zorlayıcı bir bildirme istiyordum.

"Bu da doğru. Sana güvenip güvenemeyeceklerini bilmek isterler. İş yapabiliyor musun? Yaptığın işte en iyiler arasında mısın? Onların çıkarını her şeyin üzerinde tutuyor musun? Bu arada," diye devam etti, "*güven* konusunda ne öğrendiğini düşünüyorsun?"

"Daha fazla analiz ve uzmanlık, daha fazla güven anlamına gelmez," dedim. "Bu müşteriyi daha fazla yüze zaman geçirmeliydik. Ve yeni görevine başlar başlamaz Richard Early'yle de."

"Başka?"

O kadar gurur duyduğum 172 sayfayı düşünmeye devam ettim. Ve CEO'yu ikna eden yoğunlaştırılmış 5 sayfayı.

"Bazen azı daha fazladır?" Louie Armstrong'un bir sözü aklıma geldi: Müziği yaratan notalar değildir; notaların arasındaki boşluklardır.

James yüzünde yavaşça yayılan bir gülümsemeyle karşılık verdi. Hangisinin günümü daha da güzelleştirdiğinden emin değildim; yeni CEO'nun beni araması mı, yoksa James'in gülümsemesi mi?

Bu öğrenmem gereken ve asla unutmayacağım bir dersti. Zor bir deneyimin bazen en eğitici şey olduğunu düşünüyordum ama bazen öğrenim bedeli çok yüksek olabilir.

Engeller ve yenilgiler muhteşem öğretmenlerdir ama başarılar da öyledir. Peter Drucker'ın dediği gibi: "Etkili bir eylemin ardından sükûnetle tefekkür edin. Sükûnetle yapılan tefekkürden daha da etkili eylem doğar."

İnsanlar sık sık bir eylemden diğerine atılırken düşünmek için hiç duraksamazlar. Birinin kendi deneyimlerinden en verimli şekilde faydalanmasına ve dersler çıkarmasına yardımcı olmak için şöyle sorun: **“Ne öğrendin?”**

#### **Bu Soruyu Kullanma Şekilleri İçin Öneriler** *“Ne öğrendin?”*

Bu sizi şaşırtabilir: Genellikle deneyimlerimizden ders almayız. Sosyal bilimcilerin gerçekleştirdiği araştırmalar bunu tekrar tekrar gösterdi. Başarılarımızı kendi becerilerimize ve performansımıza dayandırırız ama yenilgileri başkalarına veya kontrolümüz dışında kalan şartlara yükleriz. Woody Allen, suçlayacak birini bulamıyorsa yeterince çabalamadığımızı söylemişti.

Birleşik Devletler ordusu, deneyimlerinden sistematik bir şekilde dersler çıkarmaya çalışan az sayıdaki organizasyondan biridir. “Eylem sonrası inceleme,” eğitim tatbikatları da dâhil olmak üzere bütün askeri operasyonların mihenk taşıdır. Komutanlar acımasızca dürüst davranır.

Sadece “Ne öğrendin?” diye değil, aynı zamanda “...hakkında/konusunda ne öğrendin?” diye sormayı unutmayın. Belki insanları motive etmek, güven veya organizasyon politikası hakkında alınacak dersler olabilir.

#### *Bu soruyu ne zaman kullanmalısınız*

- Biri sizinle bir deneyimini paylaştığında veya başından geçen bir olayı anlattığında.
- Herhangi bir toplantıdan, görüşmeden veya ziyaretten sonra.
- Birine danışmanlık, mentorluk veya koçluk yaparken.

#### *Sorunun alternatif biçimleri*

- “Bu deneyimden kazandığın en unutulmaz şey nedir?”
- “...hakkında/konusunda ne öğrendin?” (insanlar, güven, insan doğası, motivasyon, planlama vs.)

#### *Takip soruları*

- “Sence bu her zaman geçerli mi, yoksa bu duruma has bir şey mi?”
- “Bu konuda daha fazlasını söyleyebilir misin?”

# 17

## Baraj Kapaklarını Açın

Margaret'la öğle yemeği yiyordum.

Genellikle böyle öğle yemeği randevularını kabul etmem. Ancak Margaret son bir yıldır buluşma ayarlamak için her ay arıyordu. İş hesabımın olduğu bankada müdür yardımcısıydı ve Özel Bankacılık Bölümü'nden sorumluydu.

Şöyle düşünüyordum: Bir krediye ne zaman ihtiyaç duyacağımı kim bilebilir? Neden bir araya gelmeyelim? Onunla hiç buluşmadım.

"Tabii. Birlikte yemek yiyelim. Tam zamanı," dedim, en son aradığında. Onun seçtiği özel bir restoranda buluştuk. Ben oraya vardığımda masada bekliyordu. Ayaa kalktı. Dostça ve sağlam bir şekilde elimi sıktı.

Garson siparişlerimizi almaya gelmeden önce, Margaret bankada ne kadar süredir çalıştığını anlattı. Kariyerinde yükselerek mevcut pozisyonuna nasıl ulaştığını açıkladı. "Bulunduğum yere gelmek için çok çalıştım."

Garson istiridyelerimizi getirdi. Biz yemeğimizi yerken, Hawaii'de yaptığı iki haftalık muhteşem tatilini dinledim. "Oraya her yıl gidiyoruz. Büyük Ada'da bir devre mülkümüz var. Muhteşem."

(Bunun nereye varacağını merak ediyordum. Al Pacino'nun Scarface (Yaralı Yüz) filminde harika bir sahne vardır: Al Pacino malikanesinde köpeklerle dolu dev gibi küvete girer. Etrafına bakınır ve "Hepsi bu mu?" diye sorar. Ben de aynı soruyu soruyordum.)

Çorbayla salata arasında Margaret bana yeni torununu anlattı. Sonra çantasını açarak torununun fotoğraflarını çıkarıp bana gösterdi. Yeni büyükanne olmuş birinin gururu hiçbir şeye benzemez.

(Margaret'ın bana sormak istediği sorular olup olmadığını merak ediyordum. O ana kadar yoktu.)

Son olarak kahve içtik.

Saatine baktı. Hapşırık kadar ani bir şekilde kalkma zamanı gelmişti. "Seninle birlikte zaman geçirmek çok özeldi," dedi. "Seninle buluşmayı dört gözle bekliyorum."

Hoppala! Neler oluyordu böyle? Bütün yemek boyunca Margaret'la ilgili bir sürü şey öğrenmişim. Oysa benim hakkında hiçbir şey öğrenmemişti. Hiçbir şey. Beni neyin motive ettiğini veya beni sabahları yataktan neyin kaldırdığını bilmiyordu. İşim hakkında hiçbir şey öğrenmemişti.

Birkaç basit ve ucu açık soruyla neler keşfedebileceğini bir düşünün. Örneğin: "Bankamızın hizmetleriyle ilgili ne düşünüyorsunuz?" Veya, "Kendi işini kurmaya karar vermenin nedeni neydi?" Ya da, "Önemli bir müşterimizsiniz; ihtiyaçlarınızı daha iyi karşılamak için neler yapabiliriz?"

En önemlisi: “Ciddi misin? Biraz daha açsana.”

Biri bir sorunuza cevap verdiğinde ve “Biraz daha açsana,” dediğinizde, inanılmaz bir sohbet ve bilgi akışı başlar. Aslında bu basit ifade birini size açılmaya teşvik etmek için neredeyse her zaman kullanılabilir. “Bu konuyu biraz daha açsana,” sık sık kullanabileceğiniz güçlü bir teşviktir. Muhtemelen her gün.

Restorandan çıkarken başımı iki yana sallıyordum.

Ofisime dönünce bir iş arkadaşım bana öğle yemeğimin nasıl geçtiğini sordu. “Zamanına değdi mi?”

“Hayır!” diye patladım, uygun bir cevap düşünmeye fırsat bulamadan.

“Neden? Ne oldu ki?” diye sordu. Öğle yemeğimi düşünürken, bankacımın bana işim veya kariyerimle ilgili düşüncelerimi netleştirmeme yardımcı olacak hiçbir şey sormadığını fark ettim. Örneğin benzer alanlardaki diğer müşterilerinin karşılaştığım sorunları nasıl aştığıyla ilgili hiçbir şey anlatmamıştı. Önceliklerimi öğrenmekten uzak kaldığından, bana nasıl daha iyi hizmet sunabileceği veya başka hangi hizmetlerden yararlanabileceğim gibi konularda hiçbir ipucu edinemedi.

Sevgili okur, aynı şeyi görüyoruz değil mi? Emin olmak için bir araya gelip notlarımızı karşılaştırmamız gerekir fakat sanırım aynı şeyi görüyoruz.

Bankacım muhteşem bir fırsatı zıyan etmişti. İş hayatının döner kapısından başka birinin itisiyle geçiyordu. Bankayla süren ilişkimin devamlılığını garantileyebilirdi. Doğru sorularla beni avucuna bile alabilirdi. Ama hiçbirini olmadı.

Konu siz değilsiniz. Sürekli siz konuşursanız, karşınızdaki kişiyle ilgili hiçbir şey öğrenemezsiniz. Sürekli siz konuşursanız, ilgi odağı kendiniz olursunuz. Sürekli

siz konuşursanız, karşınızdaki kişiyi hiçbir şeye teşvik etmezsiniz.

İşiniz dinlemek ve karşılık vermek değildir. İşiniz bilgi toplamak ve enerjik bir sohbet sürdürmektir. Bu önemli bir ayırımdır. *Biraz daha açsana*, karşınızdaki kişinin düşünce ve deneyim dünyasındaki bir sonraki katmanına inmenizi sağlayacak sihirli anahtardır.

Daha fazla bilgi toplayın ve karşınızdaki kişiyi **“Biraz daha açabilir misin?”** sorusuyla konuşmaya ve açılmaya teşvik edin. Sık sık sorun. Bir öğün için taze pişmiş sıcak ekmeğe sürülmüş yumuşak tereyağı neyse, bu soru da sohbetler için odur.

**Bu Soruyu Kullanma Şekilleri İçin Öneriler**  
**“Biraz daha açabilir misin?”**

Bir kadın, bir ay içinde on dokuzuncu yüzyılın iki büyük rakip İngiliz devlet adamıyla birlikte yemek yer; biri Gladstone, diğeri Disraeli’dir. İkisi de ülkenin başbakanlığını yapmıştır. İki adamı karşılaştırması istendiğinde, kadın şöyle der: “Bay Gladstone ile yediğim yemekten sonra, onun bütün İngiltere’deki en akıllı adam olduğunu düşündüm.” Arkadaşları ikinci yemeği sorduklarındaysa şunu söyler: “Bay Disraeli ile yediğim yemekten sonra, bütün İngiltere’deki en akıllı kadın *benmişim* gibi hissettim.”

Bütün sohbet sizinle ilgili olursa, diğerleri akıllı olduğunuzu düşünebilir. Ancak güvenlerini kazanmazsınız. Onlarla ilgili bir şey öğrenmezsiniz. Verimli, uzun ömürlü bir ilişkinin temellerini atma fırsatını boşa harcamış olursunuz.

*Bu soruyu ne zaman kullanmalısınız*

- Sık sık ve her yerde.
- Birini daha fazla ve daha detaylı konuşmaya yönlendirmek için genel bir teşvik olarak.

*Sorunun alternatif biçimleri*

- “Bu konuda başka ne söyleyebilirsin?”
- “... derken ne demek istiyorsun?” (terimlerini daha net tanımlamalarını isteyin)

*Takip soruları*

- “Ne zaman...?”
- “Ne...?”
- “Nasıl...?”
- “Neden...?”



# 18 | İşinizin Özü

Müşterim Claire ile birlikte öğle yemeği yiyordum. Büyük, halka açık bir şirketin bir bölümünü yönetiyordu. Oraya erken gitmiştik ve restoran neredeyse boştu.

Claire'le yılda iki-üç kez buluşuruz ve genellikle Claire'in organizasyonu için yaptığım danışmanlık çalışması hakkında konuşuruz. Sohbetimiz havadan sudan konularla başlar. Sonra bölümünün geliştirmesine yardımcı olduğum inisiyatiflerle ilgili konuşmaya geçeriz.

Ana yemeğimizi bitirene kadar, pazarlama konusunu bitirmiş oluruz. Bu neredeyse her zaman böyledir. Sonuçta, kim bütün yemek boyunca iş konuşmak ister ki?

O esnada müşteriler artık kapıda sıraya girmiş ve restoran neredeyse dolmuştu.

Aktivist Ralph Nader bir defasında şöyle demişti: "Yemeklerin işle ilgisi olduğunu sanmıyorum. Bence kaloriler ve şirketler birbirinden ayrılmalıdır." Buna katılmıyorum. Birlikte yenen yemekler, ilişkileri güçlendirmek

için harikadır. Araştırmalar, bir yemeği paylaştığımızda biriyle ilgili daha olumlu düşündüğümüzü gösteriyor. Yemekler, önemli bir iş amacına hizmet edebilir.

Garson boşalan tabaklarımızı alırken bir sessizlik oldu. Claire'e baktım. Konuyu değiştirmeye karar verdim. "Sen neler yapıyorsun?" diye sordum.

"İyiyim. Gayet iyiyim." Yine sessizlik. "Bir hayli amansızdı."

"Amansız?" (Bazen sadece karşınızdakinin son kelimesini tekrarlamak, daha fazlasını açıklamasını sağlamaya yardımcı olur.)

"Dışarıda sorumluluklarım var. Bilirsin, kilit müşterilerle görüşmek, tedarikçilerle bir araya gelmek filan. Sonra uğraşmak zorunda olduğum günlük iç yönetim var. Haftada 70 saat çalışıyorum ama bıraksam 100'ü de bulur." İç çekti.

İşile ilgili detayları sormak, her müşterisiyle ilgili ve rimliliğini teker teker mercek altına almak istiyordum. İçimdeki sorun çözücünün ağzı sulanıyordu.

Bunun yerine bir nefes alarak duraksadım.

"Claire, merak ettim... bir yıldan uzun süredir bölge CEO'su olarak görev yapıyorsun. İşini düşündüğünde, daha fazla zaman harcamak istediğin ve daha az yapmak istediğin şeyler neler?"

Bunu biraz düşündü. Beyninin aniden harekete geçtiğini görebiliyordum.

"Hmm... bu ilginç bir soru." Yine duraksama.

"Öncelikle, liderlik ekibimdeki yöneticilere daha fazla eğitmenlik ve koçluk yapmak isterdim. Bunu yapmayı seviyorum ve bu işte gayet de başarılıyım. Ve bugün olduklarından çok daha iyi olabileceklerini de biliyorum. İkincisi, yeni pazarlar için düşük maliyetli ürünler ge-

liştirmek konusunda hırslı bir stratejimiz var. Ama satış yapmak istediğimize ülkelerin birçoğuna henüz gitmedim.”

Bir saat sonra hâlâ yemek masasındaydık. Başgarson kontuarının önündeki sıra tükenmiş, masaların  oğuyine boşalmıştı.

Claire’in öncelikleri konusunda mümkün olduğuyı sandığımdan daha çok şey öğrendim. Onu rahatsız eden şeyleri öğrendim. Aslında geleceğey odaklanmak istediğini anladım.

Birkaç ay sonra Claire bölümünü tamamen yeniden düzenledi ve kendisine daha fazla yardım sağlamak için yeni bir pozisyon açtı. Onu bir daha gördüğümde, rolüyle ilgili yeni bir heves ve terfi ettiğinden beri hiç görmediğim bir coşku duyduğunu fark ettim.

Claire’in rolünü ayrı ayrı parçalara bölmek ve k  k  geliştirmeler önermek istedim. Bu analiz gerektirir. Yani bir şeyi dağıtıp parçalamak ve parçaları tek tek ele alıp incelemek. “Toplantı yönetimini geliştir!” Veya, “Daha etkili şekilde görev dağılımı yap!” Bunun yardımı olurdu ama çok az olurdu.

Claire’in asıl ihtiya ı olan şey, rolüne ve önceliklerine yepyeni bir bakış a ısıydı. Bu sentez gerektirir.  nce bütüne bakarsınız. Kişinin kuvvetli olduğuy noktalar ve tercihlerine bakarsınız. Bunun için onu arkasına yaslanmaya ve işinin bütünlüğünü düşünmeye zorlayacak bir soru sormam gerekiyordu.

Birine işi (veya hayatı)  zerinde düşündürmek için şunu sorun: **“İşinle ilgili nelere daha fazla zaman harcayabilmek isterdin, ve neyi daha az yapmak isterdin?”**

#### **Bu Soruyu Kullanma şekilleri için  neriler**

**“İşinle ilgili nelere daha fazla zaman harcayabilmek isterdin, ve neyi daha az yapmak isterdin?”**

Zamanımızı geçirme şeklimizi etkileyen birçok unsur vardır: Tarih  kazalar, başkalarının talepleri ve en az dirençli yolu izleme eğilimimiz. Geri çekilerek, sadece ağ ları değil, ormanın bütününü görebiliriz.

Bu soru, insanları işleri hakkında konuşturmak için harika bir yoldur; yönettikleri şeyin bir şirket veya ev olması fark etmez. Onları, hayatlarını tamamen değilirecek değilimlere götürecek ve keyif alacakları bir tefekkür yoluna y nlendirirsiniz.

*Bu soruyu ne zaman kullanmalısınız*

- Karşınızdaki kişiyi bir organizasyon içindeki pozisyonları ve rolleriyle ilgili konuşmaya teşvik etmek istediğinizde.
- Özellikle, bir kişinin  alıştığuy işteki yıldönümü civarında; bir yıllık, üç yıllık vs. gibi bir sürecin sonunda olabilir.
- Bir arkadaşınızın, meslektaşınızın veya ailenizden birinin hayatıyla ilgili bir şeyler öğrenmek ve zaman kullanımlarını nasıl yeniden d zenleyebileceklerini anlamalarına yardım etmek istediğinizde.

*Sorunun alternatif biçimleri*

- “İşinin en zevkli kısımları hangileri ve en az hangi kısımlarından hoşlanıyorsun?”

- “Her hafta fazladan birkaç saatin olsa, onları nasıl geçirmek isterdin?”
- “Nelere daha fazla zaman ayırabilmek isterdin?”

*Takip soruları*

- “O değişikliği yapmanı engelleyen şey ne?”
- “Sözünü ettiğin bazı şeyleri yapmayı bırakmanın veya bunlara daha az zaman ayırmanın zor olduğunu biliyorum... ancak bunu başarmayı mümkün kılacak bir şey var mı?”

# 19

## Fırtına Patlatan Bir Konu

Garson masamıza buharı tüten üç aperatif getirdi. Bir saniye sonra iki tane daha geldi.

Chuck Colson ve eşi Patty'yle birlikte yemek yiyordum. En sevdiğimiz Çin restoranındaydık. Chuck benim kahramanımdır.

Hayatıyla ilgili bütün detayları bildiğime inanıyorum; neredeyse her şeyi. Yemekten biraz daha fazlasını öğrendim. Çünkü ona daha önce hiç sormadığım bir soru sordum.

Sorduğum soruyu size biraz sonra açıklayacağım. Gerçekten güçlü bir soruydu. Soruyu sorduğumda tam iki saat konuştuk; Moo Shu domuzundan fal kurabiyelelerine kadar.

Ama önce size Charles W. Colson'dan söz edeyim. Size, bu sıra dışı adamın hayatından bir kesit göstereceğim. Otobiyografisi *Born Again (Yeniden Doğuş)* 3 milyon

dan fazla sattı. (Bu çoksatırın telif getirisinin neredeyse tamamı Hapishane Kardeşliği'nin kurulmasına gitti. Aslında Colson'ın sayısı pek çok olan kitaplarının telif getirilerinin hepsi bu derneğe bağışlanıyor.)

Watergate skandalı ve komplosuna karışmasından dolayı hapse girdiğini hatırlayabilirsiniz. (Aslında bu olayda hiç yer almamıştı ama o başka bir hikâye.)

Chuck daha otuzlarındaiken A.B.D Başkanı Nixon'ın Özel Danışmanı oldu. Ofisi, Başkan'ın ofisinin hemen yanındaydı. Nixon, Oval Ofis'ten nefret ediyordu ve zamanının çoğunu gizli özel ofisinde geçiriyordu.

Chuck, Nixon'ın gayri resmi Kabine'sine dâhildi. Önemli politika kararlarında fikri alınıyordu. Colson'ın sabahın ikisinde sohbet için aranması veya gün içinde sık sık Nixon'ın ofisine çağırılması normal bir durumdu.

Ama ben bütün bunları biliyordum. Ve elbette ki komploya karıştığını gösteren uydurma kanıtlar yüzünden hapse girdiğinden de haberim vardı.

Chuck'a daha önce hiç sormadığım ama başkalarına sık sık sorduğum soru şuydu: "Hayatın boyunca sana sorulan en zor soru neydi?"

Chuck'ın cevabına hiç hazırlıklı değildim. Hapishane Kardeşliği'ni kuruşuyla ilgili olacağını sanıyordum.

Colson, hapse girerken hayatı boyunca başına gelen en önemli şey olduğunu söyler. *New York Times* şöyle yazmıştı: "Colson'ın hayatı, tarihteki en sıra dışı tövbe ve günahlarından arınma örneğidir."

Üç yıllık cezası yedi aya indirilmişti. Ancak o süreçte Hapishane Kardeşliği'nin tohumları atılmıştı. Colson der ki hayatta önemli olan başınıza ne geldiği değildir; kişiliğinizi oluşturan şey başınıza gelenlerle nasıl mücadele ettiğinizdir.

Hapishane Kardeşliği, mahkûm rehabilitasyonu konusunda dünyanın en büyük organizasyonu oldu. Şimdi 110 ülkede faaliyet gösteriyor. Mezunlarının çok büyük bir bölümü hapisten çıktıktan sonra – genellikle kısa süre içinde geri dönen diğerlerinin aksine – dışarıda kalıyor. Colson, şimdiye kadar yüzlerce benzer organizasyonu hayata geçirmiş olan bir hareketin babası oldu.

Soruma geri dönersek: “Hayatın boyunca sana sorulan en zor soru neydi?” Verdiği cevabın hapishanede geçirdiği süreyle hiç ilgisi yoktu; dünyanın en önemli mahkûm rehabilitasyonu lideri olarak geçirdiği yıllarla da ilgisi yoktu. Hikâyesini kendi ağzından, bana anlattığı şekliyle dinlemenizi istiyorum.

“Başkan Nixon beni ofisine çağırdı. Gece geç saatti. Baş başa oturuyorduk.

“Son derece mutlu ve heyecanlı olduğumuzu söyleyebilirim. İkinci dönem zaferi, ülke tarihindeki en görkemli zaferdi. Aleyhinde söylenebilecek bir tek kötü şey bile yoktu.” (Bu, Watergate’ten önceydi.)

“Bana Henry Kissinger’ dan (Dışişleri Bakanı) az önce bir telgraf aldığını söyledi. Kissinger, Vietnam’da barışı savunduğumuz bir dönemde bir yandan da Kuzey Vietnam bombardımanlarını artırmamız gerektiği konusunda şiddetle ısrar ediyordu. Bu ona sadece mantıklı görünmekle kalmıyordu, aynı zamanda da barış görüşmelerinde Kuzey tarafından ciddiye alınmamız için esastı.

“Ancak Kissinger, Nixon’a başka bir şey daha söylüyordu. Başkan’ın bu kararın neden esas olduğunu Amerikan halkına bizzat açıklamasının da önemli olduğunu savunuyordu. Nixon konuyu kamuoyuna sunmalı ve tartışmaya açmalıydı.

“‘Chuck,’ dedi Nixon, ‘bundan o kadar da emin de-

ğilim. Senin düşünceni almak istiyorum. Sağduyuna güvenirim. Bombardımana devam etmeli ve kamuoyuna politikamızı açıklamalı mıyız?’

“Bu çok zor bir karardı,” diye devam ediyor Chuck. “Kissinger çok akıllı bir adamdı ve Başkan üzerinde güçlü bir nüfuzu vardı. Ancak bu konuda yanıldığını düşünüyordum.

“Diğer yandan, halk savaşıla ilgili yeterince şeffaf davranılmaması konusunda tantana kopardığı için daha da zor bir soruydu. Nixon’ın, kamuoyunun tartışma ve kendisini onaylama gereksinimi ile barış anlaşmasının imzalanmasını için ne gerekiyorsa yapma arasında denge kurması gerekiyordu.

“Uzun bir süre daha konuştuk. Bu soru tam bir mayın tarlasıydı. Ama sonunda Başkan’a ne düşündüğümü söyledim: Bombardımana devam etmeli ama bunu kamuoyuna açıklamaya çalışmamalıyız. Çünkü bu daha şiddetli protestolara ve daha sert tartışmalara neden olacak. Herkes Vietnam’dan ve savaştan bıktı usandı. Daha önemlisi, bunu açıklamaya çalışmak barış görüşmelerindeki başarı şansımızı azaltacak.”

“Bu, hayatım boyunca bana sorulan en zor soruydu. Karmaşık, sinir bozucu bir konuydu. Ve insan Dışişleri Bakanı’na öyle kolayca itiraz edemezdi.

“Sonuçta bombardımanı sürdürdük ve bu gerçekten de barış görüşmelerinin hızlandırılmasına yardımcı oldu.”

Sevgili okur, komplo, John Dean, Ehrlichman, Halde- man, John Mitchell ve bütün o grup hakkında daha fazla bilgi edinmek ister misiniz? Eh, bu da başka zaman anlatılabilecek başka bir hikâye.

Genellikle, en çok şeyi yoğun baskı altında olduğumuzda—zorlandığımızda ve her şeye yetişemediğimizde—öğreniriz. Şu soruyu sorarak, birinin deneyimlerinin en derin yerlerinden ders çıkartabilirsiniz: **“Hayatınız boyunca size sorulan en zor soru nedir?”**

#### Bu Soruyu Kullanma Şekilleri İçin Öneriler

**“Hayatınız boyunca size sorulan en zor soru nedir?”**

Elie Wiesel, Tannı'nın Dünya'yı ve insanları yarattığını, çünkü hikâyeleri sevdiğini ve hepimizin hayatlarının O'nun anlattığı hikâyeler olduğunu yazmıştı.

*Hayatınız boyunca size sorulan en zor soru nedir* neredeyse daima akıcı bir sohbet yaratır. Soruyu sorduğunuzda genellikle karşınızdaki kişinin durup şöyle dediğini görürsünüz: “Pekâlâ, ne oluyor burada? Bir düşünüyem. Vay canına! Bu zor bir soru işte. Kalbimin derinliklerindeki cevap nedir?”

*Bu soruyu ne zaman kullanmalısınız*

- Kişinin psikolojisine derinlemesine dalmak istediğinizde.
- Karşınızdaki kişinin kişiliği ve değerleri hakkında daha fazla şey öğrenmek istediğinizde.

*Sorunun alternatif biçimleri*

- “Hayatınız boyunca size sorulan ve sizi en derinden etkileyen soru neydi? Ya da sizin birine sorduğunuz en zor soru?”

- “Söylesene, seni gerçekten tökezleten bir soruyla hiç karşılaştın mı?”
- “Sizi utandıran bir soruyla hiç karşılaştınız mı ya da hiç karşındaki kişiyi utandıran bir soru sordunuz mu?”

*Takip soruları*

- “Soru hayatınızda nasıl bir etki yaptı?”
- “Bir süre sonra, doğru cevabı verip vermediğinizi düşündünüz mü?”
- “Bugün aynı soruyla tekrar karşılaşırsanız, cevabınız aynı olur muydu?”

## 20 | Seçilen Yol

Her şey siyah çantayla başladı; babamın siyah doktor çantası.

Bugün doktorların nadiren kullandığı ama 1950’lerde yaygın olan türden bir çantaydı. Büyük ve dikdörtgen biçiminde, yuvarlak köşeli, dokulu mat siyah deriden yapılmış bir çanta. İçinde her türde gizemli paket ve şişeler vardı. Hatta şırıngalar. Babamın istediği zaman insanları tedavi etmek için alıp kullanabileceği her türlü ilaçla doluydu. O siyah çanta güçlü, çekici, sihirliydi. Altı yaşımdayken ben de bir gün doktor olmaya karar vermiştim.

Ailemdeki insanların çoğu tıp alanında çalışıyordu. Babamın babası da bir doktor, başarılı bir ürologdu. Annem II. Dünya Savaşı’nda hemşireydi. En büyük ağabeyim ben lise son sınıftayken tıp fakültesine girmişti.

Üniversitede ben de tıbbı yöneldim. Bu, matematik, biyoloji ve daha bir sürü fen dersi almam gerektiği anla-

mına geliyordu. Ancak bu konular benim için her zaman zor olmuştu. Tıp fakültesine girmek – şimdi olduğu gibi – çok zor bir işti. Üniversitede dört yıl boyunca kütüphaneden çıkmayacağınız anlamına geliyordu. Ve çok yüksek notlar almalıydınız. (Sorun yüksek not almak değildi, matematik ve fen derslerinden hep yüksek not almaktı!)

O zorunlu dersleri hiç de sevedim. Bana hitap etmiyorlardı. İlgimi çekmiyorlardı. Bunun yerine, edebiyat, tarih ve dil derslerinde başarılıydım.

Ama dişimi sıkıp içine daldım; o fen dersleri sadece hedefime ulaşmak için aşmak zorunda olduğum bir engeldi. Sonuçta, hep bir doktor olmak istemişim. Ailemdeki herkes tıp alanında çalışıyordu ya da çalışacaktı. İlk yılımda diğer ağabeyim de bize tıp fakültesine başvuracağını söyledi.

Baskı daha da arttı. Öyle ya da böyle, ben de bir gün o siyah deri doktor çantasını taşımak istiyordum!

İkinci yılımda okul gazetesinde bir ilan gördüm: “Kariyer Rehberlik Semineri. *Etkili bir özgeçmiş yazmayı öğrenin.*”

Neden olmasın? diye düşündüm. Belki de bu iyi bir yaz işi bulmama yardımcı olabilirdi. Özgeçmişimde yaz tatillerinde cazip işlerde çalışmış olmamın yazması tıp fakültesi başvurularımda artı puan kazandırır.

Henüz farkında değildim ama hayatımda bir dönüm noktasına gelmişim. Yani hayat yolunda karşımıza çıkan o büyük çatallanan yollardan, hayatımızda sadece birkaç kez karşılaştığımız noktalardan söz ediyorum. Örneğin eşinizi seçerken. Bir kariyere karar verirken. Bir terfi kabul etmek ve dünyanın öbür ucuna taşınmak konusunda düşünürken.

“Gidilmeyen Yol” adlı şiirinde, Robert Frost böyle bir dönüm noktasıyla karşılaşmayı zarif bir şekilde ifade eder. Çok sevilen bir şiirdir. Sarı bir ormanda yürürken çatallanan bir yolla karşılaşmayı tarif eder. İki yolun da üzerinde eşit miktarda yaprak olduğunu ama birinin daha az kullanılmış gibi göründüğünü anlatır. Bir ikileme karşı karşıyadır: Hangi yolu seçecektir? Doğru olan hangisidir?

Frost şiiri şu satırlarla bitirir:

Ormanda yol ikiye ayrıldı, ve ben –  
Ben gittim daha az geçilmişinden,  
Ve bütün farkı yaratan bu oldu işte.

Şiir, yaşantımızı değiştiren kararlar vermenin ne kadar da zor olduğuyla ilgilidir. Seçeneklerin birbirine ne kadar yakın olduğunu ve sonrasında tercihimizin bizim için doğru olan olduğuna inanmayı ne kadar istediğimizi anlatır.

Böyle çatallanan yollarla karşılaştığımızda, bir yöne doğru karar verip kendimizi bu karara adamamış şarttır!

Kariyer gelişimi atölye çalışmasına kaydımı yaptır-dım. İki gün boyunca özgeçmiş yazmayı öğrendik. Önceki deneyimlerimizi ve eğitimimizi en iyi şekilde vurgulamayı, görüşme tekniklerini ve çevre edinmeyi (networking) öğrendik.

İkinci gün öğleden sonra bize son ödevimiz verildi. “Bu son alıştırmanız,” dedi uzman.

“Bir kâğıt çıkarın. Önümüzdeki bir saat içinde ölüm ilanınızı hazırlayacaksınız. Siz öldükten sonra yerel gazetede yayınlanacak ve hayatınızı anlatacak olan makaleyi yazacaksınız. O makalede neler yazmasını istediniz?

Nasıl bir hayatı tanımlamasını istediniz? Şimdi, başlayın.”

Bazılarımız yutkundu. Ölüm ilanımızı hazırlamak mı? İnsan 20 yaşındayken kendini ölümsüz sanır. Öleceğinizi hiç düşünmezsiniz. Bu hastalıklı alıştırma da neyin nesiydi şimdi?

Yazmaya başladım ve görkemli bir tıp kariyeri anlattım. Ölüm ilanında, önemli bir tıp fakültesinde profesör olan ünlü bir doktor olarak anılıyordum (tıpkı babam gibi). Büyük bir kliniğim de vardı (tıpkı babam gibi). Ve daha fazlası. Ailemin ne kadar gurur duyacağını hayal ediyordum. Düzenli bir gelir. Ödüller.

Ancak 20 dakika sonra bir cümlemin ortasında aniden durdum. Biraz paniğe kapıldığımı hissettim. Kalbim deli gibi atıyordu.

Ne yazıyordum ben? Kalemı bıraktım. Başıma yıldırım düşmüş gibiydi.

Asıl yapmak istediğim şey seyahat etmektir. Yurt dışında yaşamak. Bir girişimci olmak.

Yıllar boyunca tıp eğitimi alma olasılığı aniden çok ezici geldi. Bana hiç de ilginç gelmeyen dersler almakla geçecek dört yıl. Üstüne, tıp fakültesine girmek için uğraşırken sürekli endişe içinde yaşayacağım dört yıl. Sonra tıp fakültesinde geçecek dört yıl daha. Sonrasında, üç ila beş yıl boyunca uzmanlık eğitimi. Hatta sonra da doçentlik, profesörlük sınavları vs.

Organik kimya okumayı gerçekten istemiyordum. Aniden, aslında bu bölümü babam için okuyor olduğumu fark ettim. Büyükbabam için. Ama kendim için değil.

Hayır, ben yabancı diller öğrenmek ve harika romanlar üzerinde çalışmak istiyordum. İçimden bir ses haykırıyordu: “Bir doktor olmak istediğinden gerçekten emin

misin? Bunu yaparsan, *onlar* için doktor olacaksın, kendin için değil! Yapmak istediğin seyahatlere ne olacak?”

Deli fişek bir kararlılık duygusu bütün benliğimi sardı.

Ünlü ve saygın bir doktor olmakla ilgili olan ilk sayfanın üzerine çizdim. Duraksadıktan sonra tekrar yazmaya başladım. Ama bu kez farklı bir hikâye yazıyordum. Farklı bir gelecek.

Yeni ölüm ilanında, uluslararası bir kariyerim vardı. Dört dili akıcı şekilde konuşuyordum. Avrupa’da işletmelerim vardı. Hatta iş hayatıyla ilgili birkaç kitap yazmıştım. Dünyayı dolaşmıştım. Bir işletme fakültesinde ders vermişim. Çok farklı bir kariyer gidişatı tasarladım. Evliliğimden ve üç çocuğumdan da söz ettim. Birbirinden ilginç sayısız arkadaştan da.

Daha 20 yaşındaydım ve ölüm ilanımı yazıyordum. Gerçekte yazdığım şey yaşam planımdı. Beni heyecandıran bir plan. Benim planım. Babamınki değil.

Aradan yıllar geçtiğinde o kâğıt çoktan kaybolmuştu. Ancak yazdıklarımı hiç unutmadım.

Ertesi sabah Pazar’dı. Kaldığım yurt binasının koridorunun sonuna kadar yürüdüm. Ankesörlü telefona bir bozukluk attım. Her zamanki gibi ödemeli bir aramaydı; annemi ve babamı her hafta böyle arardım.

“Baba, ben tıp fakültesine gitmemeye karar verdim.”

Onaylamamasını, beni azarlayıp sert bir nutuk çekmesini, beni yola getirecek öğütler ve tehditler yağdırmasını bekliyordum. Ancak bunların hiçbiri olmadı.

“Tıp fakültesine gidip gitmemen umurumda bile değil. İstedığın kariyeri izlemeye karar vermene çok sevindim.”

(Şöyle düşünüyordum: *Bunu gerçekten söyledi mi? Doğru mu duydum? Hayır! Bu mümkün değil!*)

“Ciddi misin?”

“Elbette ciddiylim. Ailedeki hiç kimse senin bir doktor olmak zorunda olduğunu düşünmüyor.”

Şoka girmiştim. Ağzım açık kalmıştı. Telefon ahizesi elimden kaydı. Tekrar tutup elime alırken ve yavaşça nefesimi verirken ağzım kulaklarımdaydı. O anda babama sarılmak istiyordum.

Muhtemelen şöyle düşünüyorsunuz: “Sonra neler oldu? İşler nasıl gelişti?” Söyleyeyim: Her şey iyi gitti. Ve 20 yaşındayken yazdığım o ölüm ilanındaki şeylerin neredeyse hepsi gerçekleşti.

Birinin hayatında gerçekten neler yapmak ve başkaları tarafından nasıl anılmak istediğini düşünmesine yardımcı olmak istediğinizde, şöyle sorun: **“Bugün ölüm ilanını yazman gerekseydi, seninle ve hayatınla ilgili neler anlatmasını isterdin?”**



**Bu Soruyu Kullanma Şekilleri İçin Öneriler**  
*"Bugün ölüm ilanını yazmanı gerekseydi, seninle ve hayatınla ilgili neler anlatmamı isterdin?"*

Ölüm ilanları normalde geride kalanlar içindir. Merhum kişinin ailesinin ve dostlarının onun hayatını kutlamalarına yardımcı olurlar.

Ancak ölüm ilanı, yaşayan biri için farklı şekilde önem taşıyabilir. Onu önceden hayal etmek, hayatınızı biçimlendirmenize yardımcı olabilir. Sizin için en önemli şeyleri – ve gerçekten zevk aldığınız şeyleri – keskin bir netliğe kavuşturmanızı sağlayabilir. Ölüm ilanınızı şimdiden yazmak şimdi yaptığınız ve yapabileceğiniz seçenekleri gözlerinizin önüne serer.

*Bu soruyu ne zaman kullanmalısınız*

- Birine koçluk veya danışmanlık (mentorluk) yaparken.
- Genç biri kariyeri ve hayatıyla ilgili önemli kararlar verirken.

*Sorunun alternatif biçimleri*

- "Geleceğine baktığında, sana en büyük başarı duygusunu verecek şeyin ne olduğunu düşünüyorsun? Kişisel olarak seni en çok tatmin edecek şey ne olurdu?"
- "Henüz yapmadığın ama ölmeden önce yapmak istediğin şeyler neler?"

*Takip soruları*

- "Ölüm ilanına özellikle bunları neden ekledin?"
- "Bunu başarmayı engelleyecek şeyler neler olabilir?"

## 21 | Kim Olduğumu Düşünüyorsun?

Bir finans yöneticisi Wall Street'teki yüksek ofis binasından çıktı, Belediye Binası'nın önünden yürüyerek geçti, Worth Caddesi'nden doğuya doğru devam etti ve Bowery'ye ulaştı. Kapı önlerinde boş şişeler ve çöpler vardı. İnsanlar mukavva kutularda uyuyordu. Bir bariyerin önünde evsiz bir kadına denk geldi; hayatı acılarla dolu geçmiş bir kadın. Elindeki kâğıt bardakta sütsüz kahve vardı. Kadın onun pırıl pırıl, keskin ütülü lacivert takım elbisesine bakarak, *Bu adamın burada ne işi var?* diye düşündü.

Adam kadına dönerek sakince sordu: "Bana bir bardak verebilir misiniz?" O basit soru, olağanüstü bir sohbete ve hayatının değişmesine önayak oldu.

Gerçek bir olay mı? *Yeniden kurgulanmış* demek daha doğru olur. Bu karşılaşma gerçekten oldu ama çok uzun zaman önce ve New York'tan çok uzaktaydı.

İki bin yıl önce İsa adında bir Yahudi Haham, 12 havariyle birlikte çölde yürüyordu. Hz. İsa'nın İsraili çağdaşlarının asla girmeyeceği bir bölge olan Samiriye'den geçiyorlardı. Hz. İsa, küçük bir kasabanın dışında, çölde uca bir kuyunun yanına oturdu ve beklemeye koyuldu. Yalnız bir kadın çıkageldi.

"Bana içecek bir şey verir misin?" diye sordu. Bu aslında şok edici bir soruydu, çünkü dönemin Yahudileri asla ama asla Samiriyelilerle iletişim kurmazlardı. Onların iğrenç, ahlaksız insanlar oldukları düşünülürdü. Kadın da afalladı. "Nasıl olur da benden içecek bir şey istersin? Yahudiler asla Samiriyelilerle konuşmaz ki." Hz. İsa onu konuşturdu ve acı dolu bir geçmişi olduğunu öğrendi. Hayatına birçok erkek girip çıkmış, birçok kocası olmuş. Hatta kendi köyünde bile toplumdan dışlanmış durumdaymış.

Sonrasındaki sohbetleri, Hz. İsa'nın kadın ruhsal boşluğuna ve sosyal yalnızlığına yardım edışı, asırlar boyunca incelenmiştir. Hz. İsa'nın "Bana içecek bir şey verir misin?" sorusuyla başlayan karşılaşma, o kadının hayatını değiştirmiştir.

Hız. İsa bir devrimciydi. Mevcut düzeni değiştirmek ve insanoğlunu kendi yozlaşmışlığından kurtarmak istiyordu. O'nun krallığında güce, paraya ve statüye duyulan saygının yerini tevazu, hizmet tutkusu ve insan sevgisi alacaktı.

Başkalarını değiştirmek konusunda en önemli araçlarından biri sorular sormaktır.

Hız. İsa bazen dışlanmış birine ulaşmak için basit bir soru sorardı. Eğitimli sınıfa mensup birinin bırakın onunla konuşmasını, insan gibi muamele etmesini bile beklemeyeceği bir kişiye. Fahişelerle, cüzamlılarla, dilen-

cilerle, kanun kaçaklarıyla ve mazlumlarla konuşurdu.

Zamanının din yetkililerini savuşturmak için “karşı-sorular” kullanırdı. O’nu oyuna getirip kendisini suçlu çıkaracak sorular sorarlardı. Hz. İsa cevap vermek yerine sorularına kendi sorusuyla karşılık verirdi. Asla yeterince ikna edici bir cevap veremeyeceklerini bildiği bir soruyla. Takipçilerini ve karşılaştığı insanları düşündürcek, derin, retorik<sup>6</sup> sorular sorardı.

Hız. İsa, en delici ve güçlü sorusunu, Kudüs’e son girişinden önce sormuştur.

Havarilerini Caesarea Philippi civarında toplar ve şöyle sorar: “İnsanlar, İnsanın Oğlu’nun kim olduğunu söylüyor?”

“Şey,” diye cevap verirler, “bazıları Vaftizci Yahya olduğunu söylüyor. Diğerleri Elişa olduğunu. Başka peygamberler olduğunu söyleyenler de var.” Derin bir sessizlik olur. Hz. İsa havarilerinin hepsinin gözlerine tek tek delici bakışlar atar. Sonra o zamana kadar sorduğu en doğrudan soruyu sorar. Petros’a döner:

“Sen benim kim olduğumu düşünüyorsun?” Hız. İsa bunu bilmek istemektedir. Petros ayağa kalkar. Kimse den çıt çıkmıyordur. Hız. İsa’ya bakar.

“Sen Mesih’sin; Yaşayan Tanrı’nın Oğlu.”

Hız. İsa bir hafta sonra suçlanır, yargılanır ve çarmıha gerilir. Havarileri liderlerini kaybeder.

Hız. İsa kısa süren vaizliğinin bu önemli dönemesinde neden *bu* soruyu sormuştur: “Sen benim kim olduğumu düşünüyorsun?” Neden “Artık kendi başınızın çaresine bakabilecek misiniz?” veya “Gelecek hafta ölmenden önce benden birkaç öğüt daha dinlemek ister misiniz?” diye sormamıştır?

6 Retorik soru: Amacı cevap almak olmayan soru. Ç.N

#### Bu Soruyu Kullanma Şekilleri İçin Öneriler

*“Beni bir lider (bir meslektaş, bir arkadaş, bir ebeveyn vs.) olarak nasıl görüyorsunuz?”*

Bizim için veya bizimle birlikte çalışan insanların temsil ettiğimiz değerleri ve inançları anladığımız ve bunlara saygı duyduğumuzu düşünürüz; değerlerimizi ve işe yaklaşımımızı takdir edebildiklerini. Aynı durum özel hayatımızda, ailemizdeki kişiler ve dostlarımız açısından da geçerlidir. Peki, kim olduğumuzu gerçekten biliyorlar mı? Biz bunu nasıl bilebiliriz?

Bu soruyu sorarak gerçekten yakın, samimi ve ilham verici bir sohbet başlatabilirsiniz. Hiç beklemediğiniz bir şey öğrenebilirsiniz.

*Bu soruyu ne zaman kullanmalısınız*

- Başkalarının liderliğinizi nasıl algıladığını bilmek istediğinizde.
- En yakınınızdakilerin – aileniz, dostlarınız, iş arkadaşlarınız ve meslektaşlarınız – kim olduğunuzu ve neyi temsil ettiğinizi anlayıp anlamadıklarını bilmek istediğinizde.
- Niyetinizle ilgili ikileme olan insanları silkelemek için.

*Sorunun alternatif biçimleri*

- “Sence ben neyi temsil ediyorum?”
- “Vurguladığımı düşündüğün değerleri veya prensipleri özetleyecek olsan, neler olduğunu söylerdin?”

Şöyle düşünün: Çarmıhta öleceğini biliyordu ve yazgısının böyle olacağını havarilerine defalarca söylemişti.

Kendisi fiziksel dünyadan ayrıldıktan sonra devrimin gerçekleşmesini, cennet krallığının kök salıp büyümesini istiyordu. Ancak O’nun kim olduğunu ve neyi temsil ettiğini gerçekten anlayıp anlamadıklarını bilmeye ihtiyacı vardı. Kişisel bir inanç ilanı duymak istiyordu.

O da herhangi bir bilge haham gibi olsaydı, o zaman hepsi günlük hayatlarına, balık tutmaya, hekimliğe veya vergi toplayıcılığına geri dönebilirlerdi. Hız. İsa’yla birlikte geçirdikleri üç yılı unutabilirlerdi.

Ama O’nun gerçekten Mesih olduğuna inanıyorlarsa, O’nun tevazu, hizmetkarlık ve Tanrı’yla doğrudan ilişki kurma değerlerine tamamen ve koşulsuz olarak bağlı kalırlardı. Evet, inanıyorlarsa, devam edecek gücü ve ilhamı da bulacaklarını biliyordu. İnançlarını sağlamlaştırmak için çarmıha gerildikten sonra mezarından geri dönmüştü ve havarileri görevlerine devam etmişti; hatta bazılarının hayatlarına mal olmasına rağmen.

Bir organizasyonun lideri misiniz? Bir profesyonel misiniz? Bir ebeveyn? Bir öğretmen? Bu rollerin herhangi birindeyseniz, etrafınızdakilerin kim olduğunuzu anlayıp anlamadıklarını bilmeniz gerekir. Sizi tanımlayan inanç ve değerleri gerçekten takdir edip etmediklerini bilmelisiniz. Onlar da sizin neyi temsil ettiğinizi bilmelidir; neyi temsil etmediğinizi de.

Başkaları sizin kim olduğunuzu gerçekten biliyor mu?

Etrafınızdakiler neyi temsil ettiğinizi ve savunduğunuzu biliyor mu? Onlara şu soruyu sorun: **“Beni bir lider (veya bir meslektaş, bir arkadaş, bir ebeveyn vs.) olarak nasıl görüyorsunuz?”**

#### Takip soruları

- “Bu düşünceni güçlendirecek ne yaptım?”
- “Bu konularda daha iyi mesajlar vermek ve bir rol modeli olmak için neler yapabileceğimi düşünüyorsunuz?”
- “Böyle düşünmenin nedeni ne?”

# 22 | Hayattaki O Özel An

Hazır olun. Size bu bölümün konusu olan güçlü soruyu soracağım:

*Hayatınızın en mutlu günü hangisiydi?*

O yıllardır peşinde koştuğunuz terfi aldığınız gün müydü? İlk çocuğunuzun doğduğu gün müydü? Gelecekteki eşinizle tanıştığınız gün müydü? Yoksa evlendiğiniz gün müydü?

Sizin için diğerlerinin ötesinde özel olan gün hangisiydi? Yıllar sonra bile hangi anı hâlâ yüzünüzü gülümsetiyor?

Bir an durun ve bu soruyu düşünün. Hayatınızın en mutlu günü, en muhteşem anınız ne zamandı? Cevabınızı zihninizde net bir şekilde belirleyin. Tadını çıkarın. Sonra okumaya devam edin. Sizinle Bob'un hikâyesini paylaşacağım.

Hayatınızda onun gibi birkaç kişiyle siz de tanışmışsınızdır. Ancak çok fazla değil. bir odaya girerler ve aniden

ortama hâkim olurlar. Varlıkları odayı doldurur.

Bob öyle biridir. O insanlardan biridir.

Robert Reynolds'dan söz ediyorum; Putnam Yatırım CEO ve Başkanı'ndan. Ülkenin en önemli beş yatırım firmasından biridir.

Putnam'ın başına getirildiğinde şirket berbat durumdaydı. Yıllardır kötü yatırım dönüşleri olmuş, usu- le uygunsuz uygulamalar yüzünden tazminat davaları açılmıştı. O dönemde finans dünyasının sevgilisi olan Bob'un böyle bir mücadeleye neden girişmek istediğini merak edebilirsiniz.

Gidişatı tamamen değişti. *Wall Street Journal*, onun Putnam'da yepyeni bir çağ başlattığını yazdı. Gazete şöyle diyordu: "Şirketin performansının yanında ününü de geri kazandırdı."

"Putnam'a ilk geldiğimde," dedi Bob bana, "daha fazla para kaybetmemeye odaklanmış bir personel buldum. Onlara eğer şirkette kalmak istiyorlarsa, para kazanmaya odaklanmaları gerektiğini söyledim."

Ofisi fotoğraflarla, heykellerle, hatıra eşyalarıyla ve yatırım sektörünün devlerinden Fidelity'den ayrıldığında aldığı hediyelerle dolu. Oradaki çalışmalarından da birazdan söz edeceğim.

Önce size Bob'u ziyaretimi anlatayım. Ona bir sürü soru sordum. Biriyle buluştuğumda bunu daima yaparım. Genellikle hoşnutsuzlukla karşılanan (ve en derinlere ulaşan) bir sorum vardır: *Hayatındaki en büyük hayal kırıklığı nedir?*

Bob'a da bu soruyu sordum. Yüzü asıldı.

Cevabı bildiğimi tahmin ettim. Üzerinde konuşmak istemeyeceği kadar acı bir anı olduğunu düşünüyordum. Ama Bob sonunda cevap verdi.

"Biliyor musun, ben aslında hiç hayal kırıklığına uğramıyorum. Herhangi bir büyük hayal kırıklığımlı hatırlayamıyorum. Ben çok pozitif biriyimdir."

Biraz daha deştim. Bob'u bir hayli iyi tanıdığımı düşünüyordum. Bana hayatındaki en büyük hayal kırıklığının Ulusal Futbol Ligi Başkanlığı pozisyonunu alamaması olduğunu söyleyeceğinden emindim. Takım sahiplerinin tercihinin o olduğu bile söylenmişti.

"Çok sayıda aday vardı. Sonra aday sayısı sekize indi. Sonra da dörde. Nihayet içeriden bir adayla ben kaldık.

"Paul Tagliabue beni aradı. O zaman Başkan oydu ve emekli oluyordu. 'Bence seni seçecekler, Bob. Konuşmamız gerek,' dedi. Onu görmeye gittim ve görüşmemiz harika geçti.

"Ve hayır, sonunda iş bana teklif edilmedi. Ancak aslında hayal kırıklığına uğramamıştım. Aday gösterdiğim ve o noktaya kadar gidebildiğim için bile gurur duyuyordum."

Üç saatlik ziyaretimde Bob hakkında daha birçok şey öğrendim. Birbirimize anlatacak çok şeyimiz vardı.

Ona bir güçlü soru daha sormaya karar verdim. "Geçmişini düşün, Bob. Hayatının en mutlu günü hangisiydi? En mutlusu."

"Cevabı kolay. Ned Johnson'ın (Fidelity Yatırım'ın kurucusu) CEO olarak onun yerini alacağımı söylediği gündü. Heyecandan başım dönmüştü. Bu inanılmaz bir başarıydı.

"Ama öyle olmadı. Detayları bilmek istersen *Fortune* dergisine bak. Uzun hikâye. Ama dostça bir ayrılıştı. Sa-dece gitme zamanı gelmişti işte."

Fidelity'den ayrıldığında, Bob şirketteki iki numaralı adamdı ve Operasyon Direktörü (COO) konumundaydı.

Fidelity hakkında uzun süre konuştuk. Bob'u tanıdığım kadarıyla, bunu daha önce onunla hiç konuşmamıştım. "*Hayatının en mutlu günü hangisiydi?*"

Fidelity'deki deneyimiyle ilgili muazzam bilgi edindim. Bir aile işinde ikinci adam olmak çok zor ve bazen çok stresli bir şeydir; özellikle de emrinizde çalışan personel arasında ailenizden insanlar da varsa. Bunu düşünürken aklıma benzer bir hikâye geldi.

Biri Christian Herter'a Dışişleri Bakanı John Foster Dulles'un yanında ikinci adam olmanın nasıl bir şey olduğunu sormuştu. "Tek kişilik bir bakanlıkta ikinci adam olmak çok zor," diye karşılık vermişti.

Bob'la görüşmemde aldığım en sağlam cevabı bu soru sayesinde aldım: "*Hayatının en mutlu günü hangisiydi?*" Birine bu soruyu her sorduğumda, cevap kesinlikle çok aydınlatıcı olur.

Birinin hayatının en mutlu gününün bir diğeri için o kadar zevkli olmayabileceğini aklınızdan çıkarmayın.

Başkan John Adams bir gün günlüğüne şöyle yazmıştı: "Charles'la birlikte balığa gittim. Hayatımın en berbat günüydü." Dokuz yaşındaki oğlu Charles ise günlüğüne şöyle yazmıştı: "Bugün babamla birlikte balığa gittim. Hayatımın en mutlu günüydü."

Derinlemesine kazarsanız, karşınızdaki kişiyle ilgili özel bir şeyler öğrenirsiniz. Aynı zamanda şu soruyu sorduğunuzda gülümsediklerini de görürsünüz: "**Hayatının en mutlu günü hangisiydi?**"

**Bu Soruyu Kullanma Şekilleri İçin Öneriler**  
*"Hayatının en mutlu günü hangisiydi?"*

Bu soru karanlık bir odayı aydınlatabilir ve birinin moralini yerine getirebilir. Karşınızdaki kişi soruya cevap bile veremeyebilir veya basit bir cevap verebilir. Sorun değil! Zihinlerini harekete geçirirsiniz ve hayatlarının en etkili anılarını düşünmelerini sağlar-sınız.

Cevap bir keşif veya düşünceli bir sessizlik olsun, bu soru heyecanlı değilse de daima olumlu bir etki yaratır.

*Bu soruyu ne zaman kullanmalısınız*

- Karşınızdaki kişiyle ilgili anlayışınızı derinleştirmek ve onunla ilişkinizi güçlendirmek istediğiniz her an.
- Birinin kişiliğini biçimlendiren önemli olayları anlamak istediğinizde.

*Sorunun alternatif biçimleri*

- "Hayatının en harika günü hangisiydi?"
- "Hayatında sana en büyük mutluluğu hissettiren olay neydi?"

*Takip soruları*

- "Bu senin için neden böylesine özeldi?"
- "Senin için önemli olan başka günler veya olaylar var mı?"

# 23 | Senin Planların mı, Onların Planları mı?

Yönetim kurulu salonunda dünyanın en büyük finans kurumlarından birinin en üst düzey sekiz yöneticisi oturuyordu. Konferans masasının üzerinde hem maden suyu hem de normal su şişeleri dizilmişti. Duyulan tek ses, tavadaki gizli bir bölmeden aşağı kayan beyaz projeksiyon ekranının belli belirsiz uğultusuydu.

“Onlara içeri gelmelerini söyleyebilirsiniz,” dedi sekiz adamdan biri, bir yardımcıya dönerek.

Yönetim danışmanları içeri girdiler ve herkes tokalaştı. Bu danışmanlar, dünyanın en prestijli yönetim danışmanlığı firmalarından birinin temsilcileriydi. Bu organizasyonun elindeki perde arkası güç öylesine büyüktür ki önde gelen bir iş dergisi şirketin ortaklarını “modern iş dünyasının Cezvitleri<sup>7</sup>” olarak tanımlamıştır. Danışman-

lık sektörüyle ilgili bir kitap da, “stratejinin efendileri” olduklarını söyler.

O gün, bankanın CEO’su ve ekibinden önemli bir projeyi kapmak için yarışan üç şirketten biriydiler. Çok büyük bir sözleşmeydi. Bütün yönetim danışmanlığı sektörünün en gıpta edilen görevlerinden biriydi. Risk çok yüksekti.

Sunum bir saat sürdü. Arada bir cilalı masanın üzerinden karşı tarafa kibar bir soru soruluyordu. Danışmanlık firmasının önde gelen ortağı Westervelt, bankanın ana iş kollarından biri olan şirket bankacılığına derinlemesine daldı. Banka için yeni bir strateji geliştirmek konusunda şirketinin nasıl bir yol izleyeceğini göstermek için bu konuyu seçti. Çok akıllıcaydı.

(Belli ki babamın hep kullandığı bir özdeyişden haberdardı: “Ciddi bir hazırlık eksikliğinin yerini tutacak bir şey yoktur.” Westervelt kesinlikle ve tamamen hazırlıklıydı.)

Büyük şirket pazarını avucunun içi gibi biliyordu ve bankanın bütün kilit rakiplerini tanıyordu. Büyüleyici bir sözel beceri sergiliyordu. Bu söz sanatı ustası “eee,” “şey” veya “bilirsiniz” filan demiyordu.

Westervelt’in sunumu tam bir güç gösterisiydi. Bu alanda dünyanın en önde gelen uzmanlarından biri olduğu şüphesizdi. Muhtemelen dünyanın hiçbir yerinde onun sıra dışı deneyimi ve bilgisiyle boy ölçüşebilecek başka bir uzman daha yoktu.

Sadece birkaç dakikalık zamanları kalmıştı. Westervelt duraksadı. “Başka sorusu olan?” Bütün salonda başlar iki yana sallandı.

“Çok teşekkür ederiz,” dedi CEO. “Bu kesinlikle çok eğiticiydi.”

<sup>7</sup> Başlıca yoğunlaştıkları alanlar misyonerlik ve eğitim kurumları açmak olan bir Hristiyan tarikatı. Ç.N.

Asansörle kırk yedinci kattan inerlerken, genç danışmalardan biri Westervelt'e döndü. "Muhteşemdiniz," dedi.

Westervelt gülümsedi. O ve iş ortakları sunumla ilgili kendilerini iyi hissediyorlardı. Neden hissetmeyeceklerdi ki? Bankacılık işini gayet iyi biliyorlardı.

Toplantı salonunda banka yöneticileri kendi aralarında hızlı bir brifing için toplanmışlardı. Dinledikleri danışmanlar, CEO'nun en beğendikleriydi. Bunu biliyorum, çünkü CEO bana bunu kendisi söylemişti. İş onların almasını istiyordu. Ancak bu görüşünü ekibine dayatmaya niyeti yoktu. Masanın etrafında bir sürü olumlu yorum vardı. Şimdiye kadar.

En ılımlı yorum bankanın insan kaynakları şefi Jennifer'dan geldi. Yaklaşık 30 yıldır bu bankayla çalışıyordu. En son konuşan, küresel şirket bankacılığı müdürü Peter oldu; danışmanların zamanlarının büyük bölümünü harcadıkları konu.

Peter, danışmanların sunumundan hiç memnun kalmamıştı. Hatta biraz kızarmıştı. Telaşlı ve sinirliydi.

"Bu insanları danışman olarak almam mümkün değil," diye patladı. Öfkesini gizlemekte zorlanıyordu. "Özellikle de büyük ortak Westervelt. Dinlemiyor bile. O... hiç empati yapmıyor."

CEO endişelenerek ondan açıklamasını istedi.

"Bize stratejimiz, planlarımız ve yaptığımız seçimlerle ilgili neredeyse hiç soru sormadılar. Veya işi büyütmeye çalışırken yararlanabileceğimiz güçlü yönlerimizle ilgili. Şirket bankacılığındaki kendi baskın pozisyonumuzu görmezden geldiler. Sadece kendileriyle ilgileniyorlardı. Kendilerini fasulye gibi nimetten sanıyorlar. Özellikle de Westervelt."

Daha sonra CEO, İnsan Kaynakları şefi Jennifer'ın sunumla ilgili yorumlarını dinledi. "Benimle hiç göz teması kurmadı," dedi Jennifer, CEO'yla yalnız kaldıklarında. "Bir kez bile. Sanki ben orada değilmişim gibiydi. Sunumun odağı sizdiniz. İnsan merak ediyor. Onlarla her gün birlikte çalışmak nasıl olurdu? Tarzlarının şirket kültürümüze uygun olduğunu sanmıyorum."

Birkaç gün sonra CEO danışmanları arayarak onlara işi kaybettiklerini söyledi. Sorun işi kazanamamış olmaları değildi. Kaybetmişlerdi!

CEO, bütün şirketlerin becerileri açısından birbirlerine "çok yakın" olduklarını belirtti. Westervelt ve ekibi şaşırılmıştı. Derin bir hayal kırıklığına uğramışlardı. Hayır, süngüleri düşmüştü. Bu nasıl olabilirdi?

Aradan bir yıl geçti. Projeyi kazanmış olan firma bankayla çalışmasını sürdürüyor. Şimdi üçüncü projelerine başladılar.

CEO'yla birlikte kahve içerken sordum: "Merak ediyorum. Sonuçta Westervelt'in firması görüşmelerde farklı davranabilir, fark yaratacak bir şey yapabilir miydi?"

CEO bana baktı. Bir kaşını kaldırarak başını yana yatırdı. "Bir şey yapmak mı? Konu Westervelt'in hiç sormadığı bir soruydu aslında. Peter'a şirket bankacılığıyla ilgili sorabileceği son derece basit bir soru: 'Bana planlarınızdan söz edebilir misiniz?' Bana sordu. Ama Peter'ın kendisine hiç sormadı."

"En basit ama en değerli ve bilgilendirici soruyu gözden kaçırdı: *Bana planlarınızdan söz edebilir misiniz?*"

Birkaç yıl önce, Peter'ın o toplantı salonunda hissedebileceği şeyi ben yaşamıştım. Londra'ya bir iş gezisine çıkacaktım ve tek başıma fazladan birkaç gün geçirmeyi planlıyordum. Yola çıkmadan hemen önce bir tanıdıkla

karşılaştım. Dudaklarımdan “Londra” kelimesi dökülür dökülmez doğrudan boğazını temizledi. “Ah, kesinlikle... kesinlikle Lanesborough Oteli’nde kalmalıyım. Lanesborough ile kıyaslandığında diğer her şey ikinci sınıf kalır. O tek gerçek seçeneğin.” Ağır bir sessizlik oldu.

Arkadaşım eğer benim planımın ne olduğunu sorma zahmetine girseydi, ertesi gün yola çıkacağımı öğrenirdi. Zaten güzel bir otelde yer ayırtmış olduğumu öğrenirdi. En sevdiğim oteldi ve gecesi 1,000 dolar olan Lanesborough’dan çok daha ucuzdu.

Bana planlarımı sormamıştı; sadece ne planlamam gerektiğini söylemişti. Ve bunun sonucu olarak, kendini sevimsi ve duyarsız biri olarak göstermişti.

Kendi planlarınızdan söz ederek başlamayın. Ve kesinlikle karşınızdaki kişi için planlarınızdan söz ederek de başlamayın. Önce sorun: **“Bana planlarınızdan söz edebilir misin?”**

### **Bu Soruyu Kullanma Şekilleri İçin Öneriler** **“Bana planlarınızdan söz edebilir misin?”**

Harika bir dinleyici olmak için şu prensipleri izleyin:

*Tevazu.* Hintli ruhsal lider Mahatma Gandhi şöyle demişti: “Gerçeği keşfetmek için kişinin toz kadar mütevazı olması gerekir.” Karşılaştığınız herkesten bir şeyler öğrenebileceğinize inanmalısınız.

*Merak.* Yaşımız ilerledikçe merakımız azalır. Beş yaşındaki bir çocuk ortalama olarak günde 200 soru sorar. Siz kaç tane soruyorsunuz? Her duruma uygun bir merakla yaklaşsanız, daha fazla dinlersiniz.

*İçsel farkındalık.* Tarafılığınız ve önyargılarınız karşınızdaki kişiyi dinlemenizi engeller. Kadınlar alacakları yeni arabayla ilgili sık sık karar verir ama tipik bir otomobil galerisinde pazarlamacı, kocayla çok daha fazla ilgilenir. Kendinizi tanıyın!

*Bu soruyu ne zaman kullanmalısınız*

- Birine planlarının ne olması gerektiğini düşün-düğünüzü söylemeden önce.
- Karşınızdaki kişinin niyetlerini ve önceliklerini anlamanız gerektiğinde.

*Sorunun alternatif biçimleri*

- “Bu konuya nasıl yaklaşmayı düşünüyorsunuz?”
- “Stratejin nedir?”
- “Gelecekte ulaşmak istediğin noktayla ilgili fikirlerin neler?”

*Takip soruları*

- “Bu sonuca ulaşırken nasıl bir düşünce sistemi kullandın?”
- “Yapmamaya karar verdiğin şeyler nedir?”



# 24

## Baraj Kapaklarını Açın

"İçim parçalanıyormuş gibi hissediyorum. Sana söylüyorum, kalbim kırılıyor. Hayatımda hiçbir şeyle ilgili kendimi bu kadar kötü hissettiğimi hatırlamıyorum."

John Kirkman'la konuşuyordum. Onun ofisindeydik. Neredeyse gözyaşlarına boğulacak haldeydi.

John, küçük bir üretici firmanın sahibi ve yöneticisidir. İşler yoğun olduğunda yaklaşık 80 kişi, yavaşladığında da biraz daha az eleman çalıştırır.

"John, daha önce seni hiç bu halde görmedim. Neler oluyor?" Her dört ila altı haftada bir onunla buluşuruz. İş planlaması üzerinde çalışır, şirketinin hedeflerini ve finansal performansını gözden geçiririz.

John bana Finans Şefi'nin firmanın çeklerinden kendi kişisel hesabına para geçirdiğini keşfettiğini açıkladı. Sonunda hırsızlığı fark etmişti. Ancak çalınmış olan 100,000 doların ötesinde bir sorun vardı.

Bana Finans Şefi'nin 16 yıldır şirketle çalışan deneyimli bir eleman olduğunu söyledi. Dahası, John'ın en yakın ve güvenilir dostlarından biriydi. "Ona hayatımı teslim ederdim," dedi John.

Nihayet Bob'la (gerçek adı değil) yüzleştğinde sorular sormaya başladığını söyledi.

"Bob, bana şu kayıp paradan söz eder misin?" Bob pek de ikna edici olmayan uzun bir açıklamaya dalmıştı. John'a kesinlikle masum olduğunu söylemişti. John buna inanmamıştı.

(Meksika'da bir deyiş vardır: "*Con las manos en la masa*." "Ellerin ekmek hamurunun içindeyken" anlamına gelir. Anlamı, suçüstü yakalanmaktır. Bob'un elleri gerçekten de hamurun içindeydi.)<sup>8</sup>

"Hiç para almadığıma sana garanti veririm," demişti Bob. "Bunu firmaya asla yapmam ve senin gibi yakın bir dostumdan asla çalmam, John."

Bob ailesinden ve firmada geçirdiği zamandan söz etmişti. Anlatıp duruyordu. Ondan bir cevap almak, telefon kulübesinde bale gösterisi yapmak kadar zordu.

"Beden dili bana her şeyi anlatıyordu. Gözleri istirdiye kadar cansız ve donuktu. Yumruklarını sıkıyordu. Bacak bacak üstüne atıyor, sonra tekrar indiriyordu.

"Hiçbir şeyi itiraf etmedi," diye anlattı John. "Kaybolan parayla ilgili hiçbir şey bilmediğini iddia ediyor.

"Sonunda çok belirsiz, etrafından dolaşması kolay, ucu açık sorular sorduğumu anladım. Dolayısıyla da buna göre cevaplar alıyordum. Şimdi ihtiyacım olan şey açık bir cevaptı; evet ya da hayır."

(Bazen ucu kapalı sorular sormak, çok önemli keşifler-

<sup>8</sup> 1940'larda ve 1950'lerde Birleşik Devletler'de sokak dilinde "hamur" kelimesi "para" anlamında kullanılırdı. Ç.N.

de bulunmanızı sağlayabilir. Doğru zamanda ve doğru şekilde sorulduklarında, sonu kapalı sorular çok güçlü ve önemli bir müttefik olabilir. Açık, net, doğrudan bir cevap istersiniz. Lafı dolaştırmadan. Bahane uydurmadan. Hiçbir şey gevelemeden.)

John hikâyesine devam etti. “Bob, bir evet ya da hayır istiyorum. Lafı dolaştırmayı bırak.” (John daha kaba bir ifade kullanmış.) “Parayı çaldın mı? Evet ya da hayır.”

“Duraksadım,” dedi John, anlatmaya devam ederken. “Bir cevap bekledim.” (O an ezici bir sessizlikle dolmuştu. Bazen sessizliğin cevabın ta kendisi olduğunu düşünürüm.)

“Dakikalar geçti. Bekledim. Tek kelime bile etmedim. Bob nihayet çözülerek itiraf etti.

“Dolambaçlı, ucu açık, belirsiz sorular sormaya devam etseydim dürüst bir cevap alabileceğimi sanmıyorum.

“Beynimden vurulmuşa dönmüştüm. Hırsızlık çok beklenmedik bir şeydi. Onlarca yıl ona güvenmiştim ve dosttuk.

“Sorum şu,” dedi John. “Suçunu itiraf etti ve açıkçası, ne yapmam gerektiğini bilmiyorum. Onu ihbar etmeli miyim? Ona istifa etmesi için 24 saat vermeli miyim? Onu hemen kovmalı, ofisinin ve masasının anahtarlarını istemeli, sonra da onu binadan atmalı mıyım?

“Bob’un kişisel durumunu da düşünüyorum. Bir çocuğu üniversitede okuyor. Karısı çalışmıyor. Bu onu mahveder. Bütün bunlar beni kahrediyor.”

Sayın okur, durun! Devam etmeden önce, John’ın yerinde olsanız siz ne yapacağınızı bir düşünün. Unutmayın, Bob, John’ın en yakın dostlarından biri. Aynı zamanda birinci sınıf bir finans uzmanı. İlk tepkiniz polisi arayıp Bob’u oradan bir an önce uzaklaştırmak olabilir.

Bu doğal bir şey. Derinden güvendiğiniz biri çok ciddi bir suç işlemiş.

Size olanları anlatacağım. Size John’a sorduğum soruyu da söyleyeceğim.

“Şartlar tersine olsaydı, John, sana nasıl davranılmasını isterdin?”

Bu çok düşündürücü bir sorudur, çünkü karşınızdaki kişiyi bütün öfkesini bir kenara bırakmaya, hayal kırıklığını görmezden gelmeye ve kendisini karşısındakinin yerine koymaya zorlar. Muhteşem bir sorudur, çünkü kişiyi kendilerine nasıl davranılmasını isteyecekleri konusunda düşündürür.

Soruma dönersek. “John, şartlar tersine olsaydı, sana nasıl davranılmasını isterdin?”

“Hmm. Şey, hiç bu şekilde düşünmedim. Bu beni zor bir duruma sokuyor. O kadar üzgün ve kızgındım ki düşünebildiğim tek şey kendi hayal kırıklığımdı.

“Sanırım ben af dilerdim. Bir şans daha isterdim. Bunun bir daha asla ama asla olmayacağına söz verirdim. Bu korkunç şeyi ortadan kaldırmak ve etkisini silmek için yapabileceğim her şeyi yapardım.”

“Belki de düşünmen gereken cevap budur, John,” diye önerdim. “Unutman uzun zaman alabilir fakat sana bu seçeneği düşünmeni öneririm. Sonuçta, sana böyle davranılmasını isteyeceğini söylemedin mi?”

Üç hafta sonra John’ı aradım. “Bana Bob’la olanları anlatsana,” dedim.

“Onu bağışladım. Bir şans daha verdim. Sıra dışı bir andı. İkimiz de ağladık.

“Ona paranın kesinlikle geri ödenmesini istediğimi söyledim ve dört ay süre verdim. Şirkette hiç kimseye veya karısına bu konudan söz etmeyeceğime söz

verdim. Hatta kendi karıma bile. Olanların aramızdaki bağı güçlendirdiğini söyledim. Sanırım doğru hareket buydu. Umarım.”

Bütün bunlar yıllar önce oldu. John o olaydan sonra Bob’un daha da çok çalıştığını söyledi; günde 10-12 saat. Her zamankinden daha sadık ve kararlıydı. Ve bir daha asla benzer bir şey yapmadı. Asla.

Bob şimdilerde firmayla yirmi beşinci yılına yaklaşıyor. Hâlâ John’ın en güvenilir dostlarından biri ve sorgusuzca sadık. Ayrıca, John’ın en sevdiği ve en güvendiği iş sırdaşlarından biri de oldu.

Bazen bir ikilemin doğru çözümü, rolleri tersine düşündüğümüz zaman karşınıza çıkacaktır.

Bu asla kaçamayacağınız bir sorudur. “Şartlar tersine olsaydı, sana nasıl davranılmasını isterdin?”

Biri sizden bir ikilemle ilgili tavsiye istediğinde, şunu sorarak bütün seçenekleri inceleyin: **Şartlar tersine olsaydı, sana nasıl davranılmasını isterdin?**

**Bu Soruyu Kullanma Şekilleri İçin Öneriler**  
“Şartlar tersine olsaydı, sana nasıl davranılmasını isterdin?”

Herkes şu deyişi sever: “Sana nasıl davranılmasını istiyorsan, başkalarına öyle davran.” Bu insana huzur veren bir ifadedir ve son derece mantıklıdır. Ancak bu düşünceye mantıksal açıdan katılmak kolay olsa da gerçek hayatta uygulamak çok zordur. Bunu uygulamak gerçekten çok zordur.

## 25 Şikâyet ve Sızlanmaları Ortadan Kaldırmak

Telefon görüşmesi çok kötü bir şekilde başladı.

Hatta müşterim ve firmasındaki başka bir üst düzey yönetici olan Bill vardı. Bill’le daha önce tanışmamıştım. Öfkeliydi. Önemli bir programın gidişatından memnun değildi. Sorunu çözmem için beni çağırmanın her şeyi daha da kötüleştireceğini düşünüyordu.

“Her şey berbat oldu,” diye bağırdı. “Bütün saygımla, önerdiğin yaklaşım kesinlikle mantıksız görünüyor. Neyi nasıl çözeceğini anlayamadım.”

(Tanrı’ya şükür, bu yüz yüze bir toplantı değil de, sadece bir telefon görüşmesi, diye düşündüm.)

Bill 25 dakika boyunca homurdandı, hırladı ve eleştir-di. Denemekte oldukları mevcut programla ilgili şikâyet etti. Sonuç getirmediğini söyledi. Ortaklarının hallerinden memnun olmasından ve kendi içlerine fazla odaklandıklarından söz etti.

Bağışlayıcılık, dünyanın birçok büyük dini tarafından öğütlenir. Matta İncil’inde Petros Hz. İsa’ya sorar: “Bana karşı günah işleyen bir kardeşimi kaç kez bağışlamalıyım? En fazla yedi kez mi?” Hz. İsa şöyle cevap verir: “Sana derim ki, yedi kez değil, yetmiş yedi kez.” Elbette ki birini bağışlamak ve ona ikinci bir şans vermek iki farklı şey olabilir; kişiyi bağışlayabilir ama ikinci bir şans vermeyebilirsiniz. Ne olursa olsun, bu soruyu sorarak karşınızdaki kişiyi her açıdan bakmaya zorlarsınız.

*Bu soruyu ne zaman kullanmalısınız*

Biri, başka bir kişiyle ilgili zor bir durumu veya kafa karıştırıcı bir ikilem çözme için sizden tavsiye istediğinde.

*Sorunun alternatif biçimleri*

- Biri yanlış bir şey yaptığında ya da sizi incittiğinde, rolleri farklı bir şekilde de tersine çevirebilirsiniz. Şöyle diyebilirsiniz: “Sen benim yerimde olsaydın ne yapardın?” Bu, karşınızdaki kişinin kararını daha kolayca kabullenmesini sağlayabilir.

*Takip soruları*

- “Neden bunun doğru olacağını düşünüyorsunuz?”

Ancak gerçek konuya bir türlü değinmediği açıktı. Karşılarında bir gelir açığı vardı. Bu noktadan nereye yönelmeleri ve ortakların ayrı ayrı neler yapmaları gerektiğinden söz etmiyordu.

Bu görüşmeye katılmayı sadece müşteriye yardımcı olmak için kabul etmiştim. “Hiçbir iyilik cezasız kalmaz,” der aktris ve kongre üyesi Clare Boothe Luce.

Beş dakika kala nazikçe araya girdim: “Bill, sana bir soru sorabilir miyim?”

“Şey, tabii,” dedi, burnundan üfleterek.

“Genç çalışanlarına bakarken, harika müşteri ilişkileri kurmak için neler gerektiğini düşündüğünde... neleri daha fazla yapıyor olmalarını isterdin?”

Bir sessizlik oldu.

“Şey... bu iyi bir soru,” diye geveledi. Duraksadı. “Ah, lanet olsun, şimdi beni konunun dışına çıkardın!” diye bağırdı. Sesinde öfke patlamasının yarıda kesilmesinden kaynaklanan rahatsızlığı hissedebiliyordum. Bir kez daha duraksadıktan sonra ekledi: “Hmm... Pekâlâ, buna değineyim.”

Sonra görmek istediği değişikliğin olumlu tarafından söz etmeye başladı: “Şey, bir tür yol haritasına ihtiyaçları var; bana e-postayla gönderdiğin gibi. Evet, sayfanın başından başlarsak... bu hoşuma gitti, sanırım daha iyi yapmaları gereken üç temel şey var.”

Homurdanması kesildi ve öfkesi yatıştı. Aniden, ilahî bir komut almış gibi, fırtına sakinleşti ve sular duruldu. Şimdi temel sorunlarla ilgili gerçek bir konuşma yapıyorduk.

Birkaç ay sonra şirketle birlikte Bill’in yetki verdiği yeni ve büyük bir projeye başlıyordum. Herhangi bir şey

sattığım için değil, doğru anda doğru soruyu sorduğum için.

İyi bir soru, kötü bir ruh halini yumuşatan, öfkeyi eriten ve karşınızdaki kişiyi gerçekten önemli olan konulara geri çeken bir iksir gibi olabilir. Bill'e "Neleri daha fazla yapmalarını istiyorsun?" diye sorduğumda, raydan çıkmış bir sohbeti tutup tekrar sağlam bir şekilde doğru yola sokabilmişim.

İnsanlar sık sık başkaları hakkında sızlanır ve değişimleri gerektiği konusunda ısrar eder. Şu soruyu sorarak onları eleştirel olmaktan uzaklaştırıp çözüme odaklayabilirsiniz: **"Neyi daha fazla yapıyor olmalarını istedin?"**

### **Bu Soruyu Kullanma Şekilleri İçin Öneriler** **"Neyi daha fazla yapıyor olmalarını istedin?"**

#### *Değişimleri gerek!*

Bu yaygın bir eleştiridir. Ve eleştirel davranmak bulaşıcıdır. Eğer karşınızdaki kişinin görmek istediği davranışın tam olarak ne olduğunu netleştirmesini sağlayabilirsiniz, sohbeti etkili bir şekilde yeniden yönlendirirsiniz. Şikâyetlerden ve eleştirellikten uzaklaşarak, nasıl ilerlenmesi gerektiği konusunda verimli bir sohbete geçiş yaparsınız. Karşınızdaki kişinin sorunla ilgili anlayışını keskinleştirmesine yardımcı olursunuz.

Suçtu düzeltmeyin, sorunu çözün.

#### *Bu soruyu ne zaman kullanmalısınız*

- İşyerinizdeki biri şikâyet edip sızlandığında.
- Biri suçlanıp eleştirildiğinde.

#### *Sorunun alternatif biçimleri*

- "Elemanlarına sadece tek bir şeyi – performans üzerinde büyük etki yaratacak tek bir eylemi – farklı yaptırabilecek olsaydın, o şey ne olurdu?"
- "Hangi şekillerde değişimlerini diliyorsun?"

#### *Takip soruları*

- "O şeyleri neden yapmadıklarını düşünüyor-sun?"
- "Doğru şeyi yapmamaları organizasyonun onları engellemesinden dolayı mı, bilgi ve beceri eksikliğinden mi, yoksa doğal yetenekleri olmamasından mı kaynaklanıyor?"

# 26 | Derine Kazın. Daha Derine. Daha da Derine

"Satış yöneticilerimiz için bir eğitim çalışması planlıyoruz. İki günlük bir eğitim seansı için ne kadar ücret talep ediyorsunuz?" Sanayi araç gereçleri üreten bir şirketin küresel satış müdürü Kurt Dawson telefonda idi.

(Hayda, diye düşündüm. Sakin ol. Konuyu hemen dizginlemem gerekiyordu, çünkü aksi takdirde bu iş şirket veya kendim açısından anlamsız noktalara varacaktı.)

"Konuşalım," dedim, Dawson'a. "Gelecek hafta uğrayabilirim."

"Bazen eğitim en iyi başlangıç noktası değildir," diye ekledim. "Deneyimlerime göre, öyle zamanlar vardır ki yapmayacak isteyeceğiniz en son şey eğitimidir." Cevabımdan hoşlanmadığının farkındaydım. Satış eğitimini istiyordu. Ama ihtiyacı olan gerçekten bu muydu?

Beş gün sonra Kurt Dawson'ın ofisinde oturuyor, 20 yaşındaki bir kahve makinesinde hazırlanmış yanmış

kahvemi yudumluyordum. Şirketini, ürünlerini ve satış gücünü ballandıra ballandıra anlatıyordu.

"Biz pazar lideriyiz. Sektörde en yüksek kaliteye sahibiz. Satış temsilcilerimiz çok tercih edilen kişiler; rakiplerimiz onları çalmak için sürekli çabalıyor."

Bütün bunlar gerçek olamayacak kadar iyi görünüyordu.

İlk *Neden* sorusuyla başladım. Koltuğumda öne eğilerek sordum: "Neden bir satış eğitimi organize etmek istiyorsunuz?"

"Şey, çünkü satış temsilcilerimizin becerilerini sürekli olarak geliştirmek zorundayız."

İkinci *Neden* sorusuyla devam ettim. "Satış temsilcilerinizin becerilerini neden geliştirmeniz gerekiyor? Zaten sektörde kısılanacak kadar becerikli olduklarını söylüyorsunuz!"

"Becerilerini geliştirirsek, yeni müşteriler bulmak konusunda daha etkili olacaklarını düşünüyorum."

Üçüncü *Neden* sorusuna geçtim. "Neden yeni müşteri bulma çabalarınızı artırmamız gerekiyor?"

Neden hayatta kalmak için nefes alıp vermesi gerektiğini sormuşum gibi baktı.

"Mevcut müşteri tabanımız, CEO'muzun bizim için belirlediği gelişim hedeflerini karşılayamıyor. Daha fazla yeni müşteriye ihtiyacımız var."

(Şimdi hedefe yaklaşıyorduk.)

Kurt'e dördüncü *Neden* sorumu sordum. "Neden mevcut müşterilerinizi yeterince hızlı artıramıyorsunuz?"

Huzursuz bir sessizlik oldu. Uzunca bir süre dek kem küm edip durdu. Bekledim. Çıtı bile çıkarmadan. (Verimli bir sessizliği asla ama asla bölmeyin!)

“Şey, çünkü zayıat veriyoruz . Her yıl mevcut müşterilerimizin yüzde 20’sini kaybediyoruz.”

Her korku filminin en korkunç sahnesine daima eşlik eden, derin bas hoparlörlerden gelen o boğuk, ahenksiz melodiyi neredeyse duyabiliyordum. Çok kötü bir şeyin olmak üzere olduğunu işaret ediyordu. Sanki *Öldüren Cazibe* filminde Glenn Close küvetten fırlayıp Michael Douglas’a saldırmak üzere olduğu an gibiydi.

“Yüzde yirmi.” Hiç yargıda bulunmadan, istatistikî bilgiyi rahat bir tavırla tekrarladım.

Sonunda sıra beşinci *Neden* sorusuna geldi. “Sormak zorundayım; neden her yıl müşterilerinizin yüzde yirmisini kaybediyorsunuz?”

“Sadece işi kapmak adına fiyatlarını sürekli düşüren rakipler bizim altımızı oyuyor. Ama bu uzun süre sürdürülebilir bir şey değil. Bu kadar düşük fiyatları çok uzun süre koruyamazlar.”

“Bunu nereden biliyorsunuz?” Onu daha da zorlamaya karar verdim.

“Satış temsilcilerimizle gözlem yapıyoruz. Ve bunu birkaç müşterimizden de duydum.”

(Sonunda en derine ulaştım.)

Ona, zayıat sorununu, rakiplerini ve müşterilerinin ürün ve fiyatlandırmayla ilgili bakış açısını daha iyi anlamadan bir eğitim programı uygulamanın anlamı olmayacağını söyledim.

Onu eğitim programı fikrini şimdilik bir kenara bırakmaya ikna ettim. Bunun yerine, şirketin işleyişini detaylıca incelemeye karar verdim.

Satış temsilcileriyle ve kaybettikleri müşterilerden bazılarıyla görüştüm. Asıl sorun hemen ortaya çıktı. Dawson’ın şirketi rakiplerinin fiyat kurmasından o kadar

da fazla zarar görmüyordu. Halbuki, ürünleriyle ilgili önemli kalite ve teslimat sorunları vardı.

İlk düşüncemi doğrulamıştım. Müşterime, önce kalite ve teslimat sorunlarını çözmezlerse, dünyanın en iyi eğitiminin bile zaman kaybı olacağını açıkladım.

Müşterime sorduğum beş *Neden* sorusu sayesinde, birlikte geliştirdiğimiz proje bir eğitim programından daha kapsamlı ve çok daha etkili oldu. Kurt’ün şirketin işleyişini baştan aşağı, üretimden satışa kadar değiştirmesi için önemli bir çabaya girişmesine yardımcı oldum. Bugün bile hâlâ birlikte çalışıyoruz.

Biri “*bunu istiyorum*” dediğinde, gerçekte neye *ihtiyacı olduğunu* bulmanız gerekir. Bunu “*Neden?*” diye sorarak yaparsınız. Bu soruyu beş kez sorabilir ve “**Bunu yapmayı neden istiyorsun?**” veya “**Bu neden oluyor?**” diye sorarak başlayabilirsiniz.

### **Bu Soruyu Kullanma Şekilleri İçin Öneriler**

#### ***“Bunu yapmayı neden istiyorsun?”***

“Neden?” yanlış zamanda ve yanlış konuda kullanıldığında korkunç bir soru olabilir. Temelde onaylamama veya eleştiri olduğu mesajını verebilir. Kuşağa eleştirel, dürtükleyici, rahatsız edici gelebilir. Karşınızdaki kişiye kendini kötü hissettirebilir.

“Neden?” aynı zamanda güçlü bir soru da olabilir. Başkalarının yaptıkları şeyle ilgili daha derinden düşünmesini sağlayabilir ve konunun özüne inmelerine yardımcı olabilir. “Neden?” bizi durdurup düşündürebilir ve hayatlarımıza mekanik bir şekilde devam etmek yerine eylemlerimizi gözden geçirmemizi sağlayabilir.

“Neden?” sorusunu kullanırken sağduyuyu elden bırakmayın ama bu soruyu sık sık sorun.

#### *Bu soruyu ne zaman kullanmalısınız*

- Birinin nedenlerini gerçekten öğrenmek istediğinizde.
- Karşınızdaki kişi bir şey istediğinde ama istediği şeye gerçekten ihtiyaç duyduğundan emin olmadığınızda.
- Bir sorunun temel nedenlerini anlamaya çalıştığınızda.

#### *Sorunun alternatif biçimleri*

- “Bundan nasıl bir sonuç bekliyorsunuz?”
- “Bu yaklaşımı seçmeye nasıl karar verdiniz?”

- “Neden oradan başlamanız gerektiğini düşünüyorsunuz?”

#### *Takip soruları*

- “Bunun nedeni ne?”
- “Bunun neden olduğunu düşünüyorsunuz?”
- “Bunu nereden biliyorsunuz?”

# 27 | Daima Sadık

Size tanıdığım en muhteşem insanlardan birinden söz etmek istiyorum. Kısaltarak anlatayım.

Thomas S. Monaghan, Domino's Pizza'nın kurucusudur. Çoğu yatak odası gardırobundan pek de büyük olmayan bir ortamda başlamıştı; uzun kenarı dört metre olan bir yerden.

Yıl 1960'tı. Şirket bir odadan çıkıp 6,250 farklı yerde 130,000 eleman çalıştıran bir markaya dönüştü. Monaghan 1998 yılında şirketi sattı.

Domino's sadece Tom ve ailesine aitti; dolayısıyla satışta kazandıkları tutar tam olarak bilinmiyor. Ancak bir milyar dolar civarında olduğunu söyleyebilirim.

Şirketini bir hayırsever olarak ikinci bir kariyere başlayabilmek için sattı. "Ölmeden önce hepsini vermek istiyorum," dedi bana bir gün. (Bu konuda zaten son derece başarılıydı. O ana kadar 700 ila 800 milyon dolar arasında para bağışladığını tahmin ediyordu.)

Ancak bu hikâye o dönemde Birleşik Devletler tarihindeki en hızlı büyüyen restoran zinciriyle ilgili değil. O, başka bir zaman anlatılacak başka bir hikâye.

Size bu sıra dışı adamdan biraz daha söz etmek istiyorum. En sevdiği restoranda birlikte akşam yemeği yiyorduk. (Hayır, pizza yemiyorduk!)

Tom... şey, Tom yedikleriyle ilgili bazılarının fazla mızımız diyeceği türden biridir. Balğında sos veya nişasta olmayacak, sebzeler sıvı yağ ya da margarin olmadan haşlanacak. Doktoru onun 100 yaşına kadar yaşayacağını söylüyor. Tom'u ve alışkanlıklarını bildiğimden, ben de bu konuda bahse girebilirim.

Tom bir yetimhanede büyümüştü. Altı yaşındayken en büyük ilham kaynağı, yetimhanedeki rahibelerden biri olan Rahibe Berardo'ydu. O zamanlar ona sürekli şöyle diyordu: "Tommy, iyi biri ol, olabileceğinin en iyisi ol. Tommy, iyi biri ol, olabileceğinin en iyisi ol." O zamandan beri hayatını bu sloganla yaşıyordu. İyi biri olmak ve iyi şeyler yapmak.

Birçok ziyaretim sırasında sürekli sorular sormuşumdur. Tom benim kahramanımdır. Ona bir sürü soru sordum. Size sadece ilginç bulduğum bir şeyi örnek olarak vereceğim.

Tom'u takım elbisesiz hiç görmedim. Ceketinin astarı da her zaman yeşildir. Neredeyse daima yeşil bir kravat takar. (Eh, tabii ki: Monaghan. Adam İrlandalı.) Sabah uyandığında ve duşunu alırken bile takım elbisesini giydiğini tahmin ediyorum. Bir gün ona neden hep takım elbise giydiğini sordum.

Tom'un karşılaşabileceğiniz en disiplinli insanlardan biri olduğunu bilmelisiniz. Kuralına, kitabına uygun yaşar. Kendi kurallarına ve kitabına göre.



Takım elbiseye geri dönersek. Bana insanın düzgün giyindiğinde düzgün düşündüğünü söyler. Düzgün davrandığını. Daha iyi kararlar verdiğini. Bana bu konuda bilimsel kanıtlar olduğunu bile söylemişti. Ofisinde çalışan yüzlerce üst düzey yönetici için giyim kuralları vardır. Her gün takım elbise giyilir (hayır, yeşil astarları olması gerekmez). Spor cekete veya bleyzır cekete izin yoktur. Bayan yöneticiler için de giyim kuralları vardır.

İş hayatında ve hayırsever hayatında bazen yüksek zirvelere tırmanmış, bazen ise derin vadilere inmiştir. “Seni tanıdığım süre boyunca, Tom, sorun ya da sıkıntı ne olursa olsun, hiç stresli olduğunu görmedim.”

“Bildiğim tek stres, ben kanepede yatarken çimenlerin uzadığını ve kesilmesi gerektiğini fark ettiğim zamandır. Dengeli zihinsel tutumumu dualara ve egzersize borçluyum.”

Tom hakkında daha fazla şey öğrenmek ister misiniz? Onunla ilgili bir kitap yazmayı düşünüyorum!

Ama önce size bu ziyaretimde kendisine sorduğum bir sorudan söz edeyim. Cevabı, hayal edebileceğim en şaşırtıcı şeydi. Kesinlikle beklemiyordum. İnanılmaz olduğunu düşünüyorum.

Tom’a insanlara sık sık sorduğum bir soru sordum: *Hayatındaki en büyük başarı nedir?* Bu, her seferinde karşınızdaki kişinin zihnini ve ruhunu size açan güçlü bir sorudur. Anıları gizlendikleri yerlerden çıkarır.

Hiç tahmin edemeyeceğiniz türden bir cevap duymaya hazır mısınız?

“Tom, hayatındaki en büyük başarı nedir?”

Bana dünyanın en büyük pizza zincirine dönüşen işi kurmak olduğunu söyleyeceğini sanıyordum. Hayır, o değildi.

Ya da harika bir Katolik kurumu olan Ave Maria Üniversitesi’ni kuruşu ve finanse edişi. Ave Maria Hukuk Fakültesi’ni kurup destekleyişi. Hayır, bunlar da değildi.

Detroit Tigers’ı almasına ve Beysbol Ligi Şampiyonluğu’nu kazanmasına ne dersiniz? Bu kesinlikle sıra dışı bir başarıdır. Ama o da değildi.

*Legatus* (Latince Büyükelçi anlamına gelir) fikrini ortaya atışına ne dersiniz? Bu, şirketlere güçlü liderler ve CEO’lar yetiştiren, dünyadaki en büyük Katolik organizasyonlardan bir tanesidir. Grup, Katolik inancını öğretmeye, yaşatmaya ve yaymaya adanmıştır. Sadece bu bile onu herkesin tüm zamanların en başarılıları listesine sokmaya yeter. Ama bu da değildi.

Sevgili okur, şaşıracaksınız. Ben şaşırdım ve üstelik bir de Tom’u tanıdığımı sanıyordum. Cevaba hazır mısınız?

“Tom, hayatındaki en büyük başarı nedir?” diye sordum.

“Deniz Piyade Teşkilatı’na başvurup kabul edildiğim gündü. En büyük başarıım buydu.”

“Ne?! Tom, hayatın boyunca başardığın onca şeyden sonra, en büyük başarının Donanma’da hizmet etmek olduğunu mu söylüyorsun?”

“Evet. Kişiliğin, disiplinin ve değerlerin gücünü orada öğrendim. Hayatımı değiştirdi.” Sonrasında 30 dakika boyunca Donanma’da geçirdiği zamanın hayatını nasıl değiştirdiğini anlattı.

Deniz Piyade Teşkilatı’nın sloganı *Semper Fidelis* (Daima Sadık) dır. Bu seçkin grupta hizmet eden her bireyin içine işlemiş bir slogandır. Deniz Piyadeleri’nin Donanma’ya ve ülkelerine duyduğu, ömür boyu süren

adanmışlığı, sadakati ve silah arkadaşları arasındaki kardeşliği duygusunu temsil eder.

Bu soruyu sorduğunuzda hiç beklemediğiniz bir cevap alırsanız şaşırmayın. Nedeni, karşınızdaki kişinin en saf kimliğini keşfediyor olmanızdır. Buna güvenebilirsiniz.

Ah, önemsiz ve konuyla ilgisiz bir dipnot olarak: Domino's firmasının logosunu bilirsiniz. Belki benim gibi siz de sormuşsunuzdur; neden domino taşının bir yarısında iki, diğer yarısında bir nokta var? Henüz üç dükkânı varken, Tom bir ressamdan kendisine logo tasarlamasını istemiş. Üç nokta, o zaman var olan üç dükkânı temsil ediyor. Aradan geçen yıllardan ve şirketin bugün geldiği durumdan sonra bile logosu hâlâ değişmiş değil.

Birinin içsel kimliğini anlamak ve kendisi için en önemli şeyin ne olduğunu öğrenmek istediğinizde, şu soruyu sorun: **"Hayatınızdaki en büyük başarınız nedir?"**

### **Bu Soruyu Kullanma Şekilleri İçin Öneriler** **"Hayatınızdaki en büyük başarınız nedir?"**

Bu sorunun birçok seviyesi vardır. Derin, çok seviyeli sohbetler yaratma potansiyeline sahiptir. Başka soruları doğurur: Tek bir en büyük başarıyı tanımlamak mümkün müdür? Mesleki başarıdan mı, yoksa özel hayat ve aile hayatı gibi başka alanlardan mı söz ediyoruz? Hepsinden öte, başarıyı nasıl tanımlıyoruz? Derin düşüncelere ve sohbetlere gebe olan güçlü bir sorudur.

Karşınızdaki kişi tek bir deneyimi isimlendirmekte zorlansa bile, onunla ilgili çok şey öğrenirsiniz. (Bu arada aynı soruyu kendiniz de cevaplandırmaya hazır olun, çünkü konu hemen size dönebilir!)

*Bu soruyu ne zaman kullanmalısınız*

- Biriyle ilişkinizi derinleştirmek ve onun için önemli olan şeylerle ilgili daha fazlasını öğrenmek istediğinizde.

*Sorunun alternatif biçimleri*

- "Kişisel olarak seni en çok tatmin eden başarın hangisi?"
- "En çok gurur duyduğun başarın hangisi?"
- "Bütün başarılarını düşündüğünde, insanların en çok hatırlayacağı başarının hangisi olduğunu düşünüyorsun ve neden?"

*Takip soruları*

- "Bu konudan biraz daha bahset. Neden özellikle bunu seçtin?"

# 28

## Baraj Kapaklarını Açın

Toplantı uzadıkça uzuyordu. (Neye göre?) Sürekli saati-me bakıp duruyordum. Hiç sona erecek miydi? Tik tak.

Muhtemelen bu size bir hayli tanıdık gelen bir hikâye. En son toplantılarınızdan birini anlattığımı bile düşünebilirsiniz.

Yeni ve önemli bir inisiyatifin planlama toplantısıydı.

Üç kişi 15 dakika geç gelmişti. Geri kalanlarımız masanın etrafında oturmuş, kahvelerimizi yudumlayarak bekliyorduk. Gündem belirsizdi; “‘Önce müşteri’ inisiyatifini başlatmayı tartışmak.” Toplantının amacının ne olduğu açıkça ifade edilmemişti.

Katılımcıların birbirlerine hava atışları ve taraflı konuşmaları toplantıyı daha da bulandırıyordu. Bilirsiniz. Gürültüyle akan sığ dereler.

Toplantının odağını kaybetmemesi için çalışıyordum ama bu giderek acı verici bir hale geliyordu. “Burada

ne elde etmeye çalışıyoruz?” diye sordum. “Bu mevcut müşterilerinizi nasıl etkileyecek?” gibi sorular da soruyordum.

Ekranla PowerPoint slaytları kurulan, indirilen ve sonra tekrar kurulan bir yapı iskelesi gibi kayıyordu. Şöyle düşünüyordum: *Neden insanlar slayt gösterip sonra da size okuyorlar? Neden bir şirkette üretilen her düşüncenin bir PowerPoint slaydına yerleştirilmesi gerekiyor?*

Toplantımız öğlende sona erdi (neyse ki sadece üç saat olarak planlanmıştı). “Sıradaki adımlarımızı listeleyelim,” dedi biri. Herkes başıyla onayladı. Güzel bir fikirdi. Her toplantıyı bir yapılacaklar listesiyle bitirmek iyi bir yönetim uygulaması değil miydi?

Sıradaki adımların hepsi gayet gerçekçi ve pratik görünüyordu. *Cathy, onu ya da bunu kontrol etmek için Bill'i arayacak. Roger programı desteklemek için şunu şunu sağlamaya çalışacak. Fred detaylı toplantı notları yazacak.* Nihayet araya girdim.

“Bir soru sorabilir miyim?” Herkes yine başıyla onayladı.

“Bugün neye karar verdik?”

Hmm. İlgiyle bana baktılar. “Ne demek istiyorsun?” diye sordu biri.

“Yani, tam olarak ne karar aldık? Bu, yeni bir inisiyatifi biçimlendirip yapılandırmak için düzenlenmiş bir planlama toplantısıydı. O şeyleri listeleyebilir ve sonra yapılacaklara geçebilir miyiz?”

Karar verdiğimizde inandığımız beş başlığı listeledik. Sonra masadaki herkese sırayla fikir birliğinde olup olmadığını sorduk.

Beş başlıktan üçünde fikir birliğine varılamamıştı. Hem de hiç. Ve o üç başlıktan biri programın ana ama-

cıyla ilgiliydi! Sorun, şirket liderlerinin programı ilan ederken *çok sayıda* hedef hakkında konuşup durmuş olmasıydı. “Müşteriyi elde tutmak için taktikler geliştirin, daha fazla ürünü çapraz satın, rakiplerden önce hareket edin,” vs.

Bu hedefleri öncelik sırasına sokmak, uygulama için esastı. Gruba anlatmam gereken buydu.

Alınacak mutfak malzemelerinin listesini yaparken, mutfağın kendisinin zemin ve duvarlarını inşa etmeyi unutmuştuk. Hayır, daha da kötüydü. Bir mutfak inşa ediyorduk ama arada bir yemek pişirmek için mi, yoksa bir restoranda her gün 100 kişiye hizmet etmek için mi kullanılacağını bilmiyorduk.

Onlara yapacak daha çok işimizin olduğunu söyledim. Henüz gerçek konulara odaklanmamıştık. Bir buçuk saat daha orada kaldık ve sonunda bir araya geliş nedenimiz olan konuyla ilgili konuşabildik.

Artık toplantıya son vermeye hazırдық. Görüşülen ve fikir birliğine varılan kararlar listelenmişti. En yüksek öncelikli hedeflerle ilgili nettik. Eylem adımları da oradaydı. Ama *verilen kararlardan* ve amacın onaylanmasından sonra geliyordu.

Her grup bir toplantıdan sonra bir yapılacaklar listesi hazırlayabilir. Ancak kararlılık daha enderdir. Ve çok daha değerlidir.

Bir kesinlik ve kararlılık kültürü yaratmaya başlayın. Her toplantıya başlamadan önce şöyle sorun: **“Bugün hangi kararları vermemiz gerekiyor?”** Her toplantıdan sonra da şunu sorun: **“Bugün nelere karar verdik?”**

### Bu Soruyu Kullanma Şekilleri İçin Öneriler “Bugün nelere karar verdik?”

Birçok organizasyonda işleri ertelemeye ciddi yatkınlık vardır. (“Erteleme alışkanlığımla ilgili bir şeyler yapabilirim ama bir türlü başlayamıyorum!”)

İnsanlar karar vermekten korkar. Güçlü, yerleşmiş çıkarları bozmaktan endişe ederler. Sonunda sorumlu tutulabileceğiniz bir karar vermektense, riske girmemek daha kolaydır. Sizi aslında önemli bir yere götürmeyecek olan zararsız eylem adımlarını listelemek kolaydır ve riski düşüktür.

Birlikte kararlar verirken, grup üyeleri birbirlerine taahhütte bulunmuş olur. Bunun sonucu, karar verilen eylem adımlarının sadık bir şekilde izlenmesidir.

*Bu soruyu ne zaman kullanmalısınız*

- Herhangi bir toplantıdan sonra.
- Ailenizden biriyle veya bir dostunuzla önemli bir konuyu konuşurken. (“Ee, bir karar verdik mi?” veya “Ne yapmaya karar verdin?”)

*Sorunun alternatif biçimleri*

- *Biri size bir soru veya konuyla geldiğinde:* “Benim vermem gereken bir karar veya vermene yardımcı olabileceğim bir karar var mı?”
- *Bir toplantının başında:* “Bu toplantının amacı nedir?” veya “Bugün hangi kararları vermek istiyoruz?”

*Takip soruları*

- “Bu konuda bir karar vermek için gereken nedir?”
- “Bu konuda hepimiz hemfikir miyiz?”

## 29 Gereksiz Gevezelik

Bir ikilemim vardı.

Sorunum şuydu. Beni deli ediyordu. İşi kapmak istiyordum. Ancak başıma bir sürü dert açacağını da içten içe biliyordum. Dedikleri gibi, “astarı yüzünden pahalıya gelecek”ti.

İşimin her yönünü kontrol etmek isteyen potansiyel bir müşteriyle bir proje üzerinde görüşüyordum. Sözünü ettiğim her yöntemi en ince detayına kadar incelemek istiyordu. Yapacağım bütün konuşmayı önceden görmek istiyordu. Çalışanlarıyla yapacağımız atölye çalışmalarına getireceğim bütün PowerPoint slaytlarını kontrol etmek konusunda ısrar ediyordu. Beklenen grup katılımının net yüzdesini merak ediyordu.

Sonu gelmek bilmeyen isteklerine ve talimatlarına nasıl karşılık vereceğimi şaşırmıştım.

Sözleşmeyi istiyordum. Fakat sezgilerim bana hemen arkamı dönüp kaçmamı söylüyordu. Her an biraz daha geriliyordum.

İtalya’da bir deyiş vardır: *Si vede il buon giorno dalla mattina*. (Perşembe’nin gelişi Çarşamba’dan bellidir.) Diğer bir deyişle, işler sık sık başladığı gibi biter. Ve bu iyi bir başlangıç değildi.

Dostum ve akıl hocam yazar Alan Weiss’dan fikir almaya karar verdim. Alan, lafı dolaştırmadan doğrudan konuya girmek konusunda bir ustadır. Neredeyse küstahlık denebilecek bir yaklaşımla konunun özüne iner. Bazen acı vericidir ama aynı zamanda da rahatlatıcıdır.

Alan’ı aradım. “Sana sormam gereken bir soru var.”

“Tamam, sor bakalım.” Hiç havadan sudan konuşmadık. Dedğim gibi, Alan gereksiz konuşmalardan hoşlanmaz, doğrudan konuya girer.

“Bir müşteri adayım var. Chicago’daki büyük bir şirkette üst düzey yönetici. Çok büyük bir iş olabilir. Kâr artışı sağlamak ve daha kazanç odaklı bir kültür yaratmak için hırslı bir programa başlıyorlar.”

Devam ederek müşteriyle ilgili daha fazla bilgi verdim. “Dahası, beni sürekli telefonla aramak istiyor; hatta hafta sonlarında bile!”

Bütün bunları Alan’a açıklamamın önemli olduğunu hissediyordum. Hayır, şarttı! Bütün olayı duymadan sorunumu nasıl anlayıp bana tavsiye verebilirdi ki? Birkaç dakika daha devam ettim.

“Araya girebilir miyim?” diye sordu Alan.

“Elbette,” dedim.

“Sormak istediğin ne?”

Akışım kesilmişti. Alan’a vermek istediğim daha bir sürü bilgi vardı.

"Bak, bu adamın programı sahiplendiği açık ve..."  
Doğru seçeneklere ulaşmamız için önemli rol oynayacağını bildiğim bilgileri yeniden ifade etmeye başladım.

Alan yine sözümü kesti:

"Sorun ne? Beş dakika önce bir soru sormak istediğini söyledin. Ne soracaksın?"

Kıvrınmaya başladım.

"Soru mu? Hmm." Duraksayıp düşündüm. "Pekâlâ, her şeyi kontrol etmeye ve beni aşırı müdahale ederek yönetmeye çalışan bir müşteriyle nasıl baş edebilirim?" Alan güldü.

"Oh, sonunda sordun sorunu! Bak, sen onlara müşterilerine satacakları yazılımları nasıl geliştireceklerini söylemiyorsun. Onlar da sana nasıl danışmanlık yapacağını söyleyemezler. Sen kendi konuda uzmansın. Müşterine de ki: Bir Mercedes araba almak istediğinizde, galeriye gidip montaj hattını bizzat denetlemek ve arabanın üretilmesiyle ilgili tavsiyelerde bulunmak için Almanya'ya gideceğim diye tutturamazsınız. Mercedes muhteşem bir markadır. Son ürünün yüksek beklentilerinizi karşılayacağına güvenmeniz gerekir.

"Aynı şekilde, şunu da söyle: 'Uzmanlığımıza, deneyimime ve pazardaki ünüme güvenerek bana geldiniz. Benzer sorunları çözmek konusunda yıllara dayanan deneyimim var ve bu programı sizin için en etkili olacak şekilde planlamama izin vermelisiniz.'"

"Ah," diyebildim sadece.

"Hâlâ orada mısın?" diye sordu Alan. "Bu sorunu cevapladın mı?"

"Ah, evet, harika. Teşekkürler."

"Rica ederim. Başka?"

"Bu kadarı yeterli."

"Ne zaman istersen ara."

Alan'a sorunumla ilgili bütün detayları açıklamak istemiştım; 5 ila 10 dakika boyunca. Ancak işin gerçeği şuydu ki buna gerek yoktu. Sadece onu arayıp "İşte sorunum," diyebilirdim. Alan'ın daha fazla bilgiye ihtiyacı olursa, kendisi bana sorabilirdi.

Muhtemelen sık sık sizin de başınıza geliyordur. Karşınızdaki kişi "Sana bir şey sormak istiyorum," der. Sonra 10 dakika boyunca kendilerini içinde buldukları son derece karmaşık durumla ilgili bütün detayları anlatmaya koyulurlar. Kendinize ve karşınızdaki kişiye bir iyilik yaparak, ondan konunun özüne odaklanmasını isteyin. Şöyle sorun: "Sormak istediğin ne?"

Bu soru, karşınızdaki kişi için güçlü bir netlik yaratır. Sisi delen sabah güneşi gibidir.

Biri tavsiye istemek için size yaklaştığında ve belirsiz konuştuğunda ya da size çok fazla detay açıklamaya başladığında, şöyle sorun: **"Sormak istediğin ne?"**

**Bu Soruyu Kullanma Şekilleri İçin Öneriler**  
**“Sormak istediğin ne?”**

Bu, “dost acı sorar” tarzı bir sorudur. İnsanlar direnç gösterir; sık sık inat ederler. Ama sormanız gerekir.

Biri sizden tavsiye istediğinde, bu soruyu sorarak ona büyük yardımda bulunabilirsiniz. Karşınızdaki kişiyi düşüncelerini netleştirmeye zorlar. Konunun özüne inmelerini ve sizden asıl ihtiyaç duydukları tavsiyeyi almalarını kolaylaştırır.

Bu soruyu sormakla, insanların gereksiz yere zaman kaybetmesini büyük ölçüde engellersiniz. Hızlı bir şekilde gerçek bir sohbete geçiş yaparsınız.

*Bu soruyu ne zaman kullanmalısınız*

- Biri size bir şey sormak istediğini söylediğinde ama bir türlü soramadığında.
- Biri sizden tavsiye istediğinde fakat sorun çok genel bir şekilde ifade edildiği için sizden neyle ilgili tavsiye istendiğini anlayamadığınızda.

*Sorunun alternatif biçimleri*

- “Burada bana sormak istediğin bir soru olmalı... nedir?”
- “Benden tavsiye istediğin nokta nedir?”
- “Birçok konudan söz ettin. Asıl sıkıntı yaşadığın en önemli konu nedir?”

*Takip soruları*

- “Neler denedin?”
- “Seçeneklerinin neler olduğunu düşünüyor-sun?”
- “En çok endişelendiğin şey nedir?”

# 30 Bugün Neden Farklı?

Sevgili dostum Robie Wayneberg beni akşam yemeğine davet etmişti. Çok özel bir yemektir.

Beni, kendisine ve ailesiyle beraber Hamursuz Bayramı'nı kutlamaya davet etmişti. Bu, Yahudilerin Mısır'dan çıkışını kutladıkları çok özel bir yemektir. Bu kutlama, en çok bilinen ve en yaygın kutlanan Yahudi bayramıdır.

Hristiyan inancıyla belirgin bir ruhsal yakınlık gösterir. Hz. İsa ve havarilerinin, bizim şimdi Son Ziyafet dediğimiz yemekte bu kutlama için toplandıklarına inanılır.

Robie'nin ailesi yemek masasının etrafında toplanmıştı. Bana giymem için geleneksel *yarmulke* takkesi verdiler. Artık ben de aileden biriydim.

Çok duygusal bir akşamdı. Tören başladı. Üç parça mayasız matzoh ekmegi. Acı baharatlar. Yumurta. Tuzlu su. Sonra kuzu kızartma ve şarap.

Sonra, hayatımda duyduğum en düşündürücü sorulardan biriyle karşılaştım. Bir an için kendinizi benim yerime koyun ve bu ortamda olduğunuzu hayal edin. Akşamı düşünün. Aileyi. Töreni. Mısır'dan kaçış hikâyesini. Ve şimdi de soru:

"Bu gece neden diğer tüm gecelerden farklı?"

Aslında bu soru yıllardır benim de sorduğum soruya benziyordu. Çocuklarımı küçüklüklerinde her akşam yataklarına yatırırken şöyle sorardım: "Bugünü hayatındaki diğer günlerden daha özel kılan nedir? Bugün hangi harika olayları yaşadın?"

Bu sorular, gün boyunca olumsuz olabilecek her türlü konuyu zihinlerden uzaklaştırırdı. Oyun parkında düşmeleri, zor çarpma alıştırmaları, bir takıma seçilmemiş olmak, sakız çiğnerken yakalanmak. Bütün bunlar unutulurdu.

Bunun yerine, çocuklar özel bir anı hatırlarlardı. Öğretmenleri onlara bir şey sorduğunda doğru cevap verişleri. Teneffüste on dakika daha uzun kalışları. Okuldan sonra en iyi arkadaşlarıyla birlikte oynadıkları oyunlar.

Bu harika bir sorudur. *Bugünü hayatındaki diğer günlerden daha özel kılan neler oldu?* Çocuklarım büyüdü ve artık kendi aileleri var. Kendi çocuklarına aynı soruyu soruyorlar.

Bire bir veya grup ortamında biriyle konuşurken aynı soruyu hâlâ sık sık sorarım. Aldığım cevap bazen işyerinde bir terfi haberidir bazen de bir müşteriyle yakalanan başarıdır. Genellikle, biri büyük mutluluk getiren çok küçük bir şeyle bağ kurar. Gülümseyen bir çocuk, göz kamaştırıcı bir günbatımı veya eşleriyle yaptıkları yakın bir sohbet olabilir.

Sihirli bir sorudur. Uzun süre incelendiklerinde gü-



zelliği artan ve hatta yenilerinin keşfedilmesini sağlayan yıldızlara benzer.

Soru karşınızdaki kişiyi bir an için durdurur. Robert Frost'un yazdığı gibi, "keşfin eşiğinde" dir. Çarklar dönmeye başlamıştır. Ardından mutluluk ve gülümseme gelir.

Deneyin. Soruyu yemek masanızda sorun. Evinizde hâlâ küçük çocuklarınız varsa, onları yataklarına yatırırken sorun. Arkadaşlarınıza sorun. Göreceksiniz ki, bir kişinin ruhu gözler önüne serildiğinde muhteşem mutluluk anları ortaya çıkar.

Eğer güçlü soru dediğimiz şeyin tanımı düşündürücü ve cevap isteyen bir soruysa, bu kesinlikle yumruk etkisi yapacak bir sorudur. Gizemli sihir!

Dylan Thomas, hayatın onu etkilediğini ve onu oyarak şekillendirenin ateş olduğunu yazar. İşte budur! Aynen böyledir. "Bugünü hayatındaki diğer günlerden daha özel kılan neler oldu?"

Başkalarını en değerli anlarını sizinle paylaşmaya davet edin. Bu soruyu sorarak günlerinin tadını çıkarıp değerini anlamalarına yardımcı olun: **"Bugünü hayatındaki diğer günlerden daha özel kılan neler oldu?"**

**Bu Soruyu Kullanma Şekilleri İçin Öneriler**  
*"Bugünü hayatındaki diğer günlerden daha özel kılan neler oldu?"*

Bu, akşam yemeğindeyken, bir kokteylde arkadaşlarınızı ağırlarken veya günün sonunda ailenizle birlikteyken sorabileceğiniz sıra dışı bir sorudur. Cevaplar neredeyse daima olumludur. İnsanlar o gün başlarından geçen bütün güzel şeyleri düşünmeye çalışırlar. Bu tepkiyi özel kılan, mutluluğun bardaklarından taşığında diğer herkesin üzerine dökülecek olmasıdır.

Eğer o gün hep olumsuz şeyler yaşanmışsa – ki bu pek sık olmaz – unutmayın ki bulut ya da fırtına olmadan gökkuşağı olmaz. Yarın daha iyi bir gün olacaktır. Bu soru, her iki durumda da çok samimi bir sohbet başlatır.

*Bu soruyu ne zaman kullanmalısınız*

- Herhangi bir günün sonunda, herhangi biriyle konuşurken!
- Biri bir yolculuktan, maceradan veya geziden döndüğünde.

*Sorunun alternatif biçimleri*

- "Bana gününü anlatsana!"
- "Bugün seni gülümseten neler oldu? Yüzünü astıran bir şey oldu mu?"

*Takip soruları*

- "O olay senin için neden böylesine özeldi?"

# 31

## Asla Çok Geç Değildir

“İşte bu zordu,” diye açıkladı Roger. “Nasıl başa çıkacağımın emin değildim.”

“Zor mu? Nasıl?” diye sordum. Şaşımıştım. “Biriyle görüşmekten korktuğunu daha önce hiç görmedim. Senin söyleyecek söz bulamadığını hayal bile edemiyordum.”

Hikayenin devamını duymak istiyordum. Roger şimdiye kadar tanıdığım en kendinden emin, akıllı ve kavrayışı kuvvetli danışmanlardan biriydi. Ve kesinlikle sıradan bir danışman da değildi.

Harvard İşletme Fakültesi’nden Baker Bursu’yla mezun olduktan sonra dünyanın en prestijli danışmanlık firmalarından birinde 15 yıl çalışmıştı. Sonra o işten ayrılıp, bir Fortune 100 şirketinin büyük bir bölümünün CEO’su oldu. Şirket dünyasında beş yıl boyunca liderlik becerilerini bildikten sonra, şimdi büyük ortaklardan biri olduğu danışmanlık firmasına geri dönmüştü.

Roger ilişki becerilerinin ve analitik zekânın ender bir bileşimine sahiptir. Müşterileriyle çalışırken, bazı danışmanların gibi gösteriş yaparak “bazen yanılan ama asla şüpheye düşmeyen” bir özgüven sergilemez. Onun yerine, “senin yerinde olmanın nasıl bir şey olduğunu biliyorum” anlayışıyla yaklaşır ve ancak 30 yıllık deneyimin yaratabileceği bir empatiyle hareket eder.

“Anlatsana. Ne oldu?” diye sordum. Roger arkasına yaslandı ve kahvesinden bir yudum daha aldı. Oturdum yerde elimde kalemim ve defterimle öne eğildim.

“Bir şirket büyük bir strateji gelişim projesi için bizi tuttu. Çok yüksek profil bir iş. Başlayalı üç ay oldu ve CEO’yla yapacağım bir görüşme yaklaşıyor.

“Onunla daha önce birkaç kez karşılaştım ama kısa görüşmelerdi. Bu kez teke tek görüşeceğiz ve uzun bir görüşme olacak.”

“Gayet iyi bir ortam olacak gibi. Devam et!”

“Bu adamı tanısan öyle demezdin. Çarpıcı, açık mavi gözleri olan, iki metre boyunda ürktücü bir adam. Ansiklopedik bir hafızası var. Okuduğu bir şeyi veya bir sohbeti asla unutmuyor. Şirketinin işleyişi hakkında bu kadar bilgili olan başka bir yöneticiyle hiç tanışmadım.”

(O adamla görüşecek kişi ben değil de, Roger olduğu için sevindim. General Robert E. Lee ile Mareşal Bernard Montgomery’nin savaş stratejilerini görüşmek için bir araya gelişi gibiydi.)

“Bir yetimhanede büyümüş. Keskin bir zekâsı ve güçlü bir iş ahlakı var. Bir Ivy League<sup>9</sup> üniversitesine gitmiş ve *summa cum laude* (en yüksek onur ile) mezun olmuş. Bir fabrikada en alt seviyeden başlayıp adım adım yükselmiş

<sup>9</sup> Aralarında Harvard, Princeton gibi üniversitelerin bulunduğu, ABD’nin kuzeydoğusundaki sekiz vakıf üniversitesinin oluşturduğu birlik. Ç.N.

ve sonunda yönetim kurulu başkanı ve CEO olmuş. Şimdi emekliliğine sadece birkaç yıl var.

“Sorun şu ki... bu CEO’ya söyleyecek gerçekten etki-leyici bir şeyler bulmakta zorlanıyorum. Şirketi için değerli bir danışman olduğumu kanıtlamak için akıllıca bir şeyler söylemem veya sağlam bilgiler sunmam gerek.

“Günlerdir bunu düşündükten sonra, stratejik analizlerimizle ilgili ona söyleyebileceğim *hiçbir şeyin* yeterince çarpıcı veya beklenmedik olamayacağını anladım. Harika bir iş çıkarıyoruz ve bir sürü ilginç bulgumuz var. Ama sohbetimizin bu kısmının gerçekten bir fark yaratacağını sanmıyorum.

“Ona çarpıcı bir soru sormam gerektiğine karar verdim. Ancak ona yapmacık gelmeyecek veya en azından daha önce 10 farklı kişiden duymadığı ne sorabilirim?”

“Neye karar verdin peki?”

“Bazen en iyi sorular basit, doğrudan ve kişisel seviyede bağ kurmana yardımcı olanlardır. Projeye ilgili brifingim bitti. Havadan sudan sohbetler kesilmeye başladı. Derin bir nefes aldım. Ve CEO’ya şöyle dedim:

“‘William, sana bir şey sormak istiyorum.’

“‘Elbette, sor,’ dedi.

“‘Sıra dışı bir kariyerin olmuş. Merdivenin en alt basamağından, üretim katından başlamışsın ve bir sürü şey başarmışsın. Hak ettiğin ve aldığın ödüllerin sayısını bile unuttuğunu tahmin ediyorum.’

“CEO gülümsedi. Anladım ki doğru bir noktaya temas etmişim. İstemeye istemeye başını sallayarak onayladı.

“‘İleri dönük baktığında, başarmak istediğin başka bir şey var mı? Henüz gerçekleştirmediğin bir hayalin var mı?’

“Duraksadı ve gözlerine baktı. Bakışları beni delip

geçiyor gibiydi. Birkaç saniye düşüncelere daldı. Sonra yavaşça şöyle cevap verdi: ‘Biliyor musun, Roger, yıllar boyunca yönetim kurulumun üyeleriyle çok yakın çalıştım. Sayısız yatırım bankacısı ve danışmanla çalıştım. Birkaç büyük vakıfla çalışıyorum. Sayısız akıllı ve başarılı insanla bir araya geldim. Ama daha önce bu soruyu bana soran hiç olmadı. Kimse bana bu soruyu sormadı. *Kimse!*

“‘Ortama bir sessizlik çöktü. ‘Evet, aklımda bir şey var...’ diye başladı.

“‘Tam öğle saatinde bitmesi planlanan görüşmemiz yarım saat daha sürdü; bir CEO’nun yoğun programında bu sonsuzluk gibi bir süredir. Daha da önemlisi, o sorudan sonra ilişkimiz gerçekten gelişmeye başladı, ki hâlâ güçlü bir şekilde devam ediyor.”

Roger’ın müşterisinin ona ne söylediğini dayanılmaz derecede merak ediyordum. Ama bunun beklemesi gerekiyordu.

“Şimdi, CEO koltuğundan indikten sonra yapmayı düşündüğü şey de kesinlikle nefes kesici,” diye devam etti Roger, “ama olayın asıl özü bu değil. Bu hikâye asıl soruyla ilgili; birine tam doğru anda ‘Başarmak istediğiniz başka bir şey var mı?’ diye sormak. Konu o kişinin hayalleriyle bağ kurmasını sağlamak.”

Bir müşterinize, meslektaşınıza veya arkadaşınıza başarılarıyla ilgili iltifat edin. Ama bununla kalmayın. En derin, en içten tutkularını ortaya çıkarın. Şöyle sorun: **“Başarmak istediğiniz başka bir şey var mı? Henüz gerçekleştirmediğiniz bir hayaliniz var mı?”**

**Bu Soruyu Kullanma Şekilleri İçin Öneriler**  
**"Başarmak istediğiniz başka bir şey var mı?"**

Kariyerlerinin veya hayatlarının neresinde olurlarsa olsunlar, herkesin henüz gerçekleştirmediği bir hayali, ulaşmadığı bir hedefi vardır. Ancak insanlar nadiren birbirlerini bu hayallerini paylaşmaya davet ederler.

Planlarla, raporlarla ve tavsiyelerle ilgili sohbetleri herkes yapabilir. Daha derine inin ve bu soruyu sorarak görkemli, ruhsal bir bağ yaratın.

*Bu soruyu ne zaman kullanmalısınız*

- Karşınızdaki kişiyle daha önce birkaç kez bir araya geldiğinizde ve ilişkiyi derinleştirmeye başlamak istediğinizde.
- Birinin kariyerinin herhangi bir noktasında.
- Birkaç yıl sonra görevinden ayrılacak olan bir liderle.

*Sorunun alternatif biçimleri*

- "Henüz gerçekleştirmediğiniz bir hayaliniz var mı?"
- "Bundan sonrası için aklınızda bir şey var mı?"
- "Bu noktadan sonra sizi heyecanlandıran belli bir hedef var mı?"
- "Kariyeriniz için en önemli hedefleriniz neler?"

*Takip soruları*

- "Onun zamanlaması nasıl olacak?"
- "Bunun sizi farklı bir şekilde gelişmeye zorlayacağını düşünüyor musunuz?"
- "O yönde ilerlerseniz, sıradaki adımınız ne olacak?"

# 32

## Hayatınızı Gözden Geçirin

Hayatımın en heyecan verici ve unutulmaz günlerinden biriydi. Size olanları anlatacağım. Hepsi bir telefon görüşmesiyle başladı.

“Claremont, Kaliforniya’daki Peter Drucker’ın telefon numarasını öğrenebilir miyim, lütfen?” Uzun mesafe telefon operatörüyle konuşuyordum.

(Dr. Drucker’la gerçekten görüşebileceğimi sanmıyordum. Bir telesekreter filan karşılaşacağımı tahmin ediyordum. Yine de deneyecektim. Melville’in *Moby Dick*’te dediği gibi, ilerlemeye devam eden herkesin er ya da geç hedefine ulaşacağını düşünmeye çalışıyordum.)

“Peter F. Drucker ile mi görüşmek istiyorsunuz?” Göbek adının baş harfini bilmiyordum fakat Claremont’ta çok fazla Peter Drucker olduğunu sanmıyordum. Kadına doğru kişi olduğunu söyledim. “847 Marchand Caddesi’nde oturan mı?” diye sordu.

“Hmm... evet, aradığım Drucker o olmalı.” Bir an sonra Peter Drucker’ın sesini duydum. 50 yıldır bu ülkede olmasına rağmen, hâlâ çok ağır bir Avusturya aksanıyla konuşuyordu.

Kâr amacı gütmeyen kurumların yöneticilerinin, kendi yönetim kurullarında tutku ve kararlılık yaratması gerektiği üzerine bir kitap yazmakta olduğumu anlattım. Kendisinden, kitabımda ona atfedebileceğim birkaç cümle almak istediğimi söyledim.

Peter Drucker hâlâ işletme teorisi konusunda dünyanın en önemli öncüsü olarak kabul edilir. Ünlü bir yazar, öğretmen ve danışmandı. Tarihte modern şirket ve kâr amacı gütmeyen organizasyon yönetimi uygulamaları üzerinde ondan daha fazla etkili olmuş tek bir kişi bile olduğunu sanmıyorum.

Dr. Drucker’a kâr amacı gütmeyen kurumların yönetim kurulları konusunda bir kitap yazdığımı söyledim. “Ülkede şirket yönetim kurulları konusunda sizden daha bilgili kimse yok,” dedim. “Bir şirket yönetim kuruluyla kâr amacı gütmeyen bir organizasyonun yönetim kurulu arasında önemli benzerlikler olduğuna inanıyorum. Bu konudaki görüşlerinizi öğrenmek istiyorum. Sizi tekrar arayabileceğim uygun bir zaman verebilir misiniz?”

“Bu çok ilginç,” dedi. “Ben de şu sıralarda kâr amacı gütmeyen kurumların yönetim kurullarıyla ilgili bir kitap yazıyorum. Gelip beni ziyaret etmek ister misiniz? Biraz fikir alışverişinde bulunuruz.”

Vay canına! Peter Drucker’la fikir alışverişinde bulunmak mı?

“Bir Pazar günü Claremont’ta konuşum olur musunuz?” Teklifi hemen kabul ettim. Sonuçta Claremont sadece 3,000 mil mesafedeydi! Üç hafta sonraki Pazar günü için anlaştık.

Ontario, Kaliforniya'daki havalimanına ulaştım, bir araba kiraladım ve Marchand Caddesi'nin yolunu tuttum. Saat tam dokuzda mütevazı evinin zilini çaldım.

Dr. Drucker açık yakalı, eski bir ekose gömlek giymişti.

"Girin, girin. Ben de sizinle görüşmek için sabırsızlanıyordum. Karım kahve yaptı. Mutfağa gidip sohbet edelim."

Bütün günü kahramanımınla birlikte geçirdim. Elimden geldiğince hızlı bir şekilde notlar tuttum. Tam iki bloknot doldurdum. Birkaç ay sonra bir günün bütün bir öğleden sonrasını da birlikte geçirdik. Ama o da başka bir hikâye.

En önemli konularımızdan biri, Dr. Drucker'ın adına "en önemli beş soru" dediği kavramdı. Sorulardan sadece dördünü not edebilmiş olduğumu söylemekten utanıyorum.

Onun yanında olmak beni büyülemişti ve anlatışını bölmek istemiyordum. Daha sonra beşinci sorunun ne olduğunu hatırladım. Birazdan size de söyleyeceğim.

"Bir yönetim kurulunun düşünmesi gereken beş temel soru vardır," dedi. "Bir organizasyon olarak başarılı olmak için, bu sorulara iyi düşünülmüş ve net cevaplar vermeniz gerekir. Her birini açıklayacağım."

(Size geri dönersek, sevgili okur. Bu sorular sizin için kişisel olarak da aynı ölçüde önemli. Buradaki amacımıza uygun olarak, *bir kişi* olarak sizin için ne kadar anlamlı ve değerli olduklarını açıklayacağım.)

Öncelikle, Drucker bana organizasyonun görevini, misyonunu düşünmemiz gerektiğini söyledi. Bir insanın da kişisel bir görev bildirgesi olması gerektiğine kesinlikle inanıyorum. Ben kendim için hazırladım. Oldukça zor bir iş.

Kendi kişisel görev bildirgenizde şu sorulara cevap

verin: Ben kimim? Benim için en önemli değerler hangileri? Ben neyi temsil ediyorum? Hayatta neleri başarmak istiyorum? Hayatımda bana en yakın olanlara nasıl davranmalıyım? Bana nasıl davranılmasını istiyorum? Hayatımın amacı nedir?

Bunu iyice düşünün. Sonra da yazıya dökün. Görev bildirgesi, kim olduğunuzu belirlemenize, kim olduğunuzu söylemenize ve söylediğinizi yapmanıza yardımcı olacaktır.

Kişisel görev bildirgenizi hazırladıktan sonra Dünya'ya neden gönderildiğinizi tam olarak bilirsiniz. Hemingway'in yazdığı şey buydu; kendinizle ilgili bildiğinizi sandığınız her şeyi sizden soyutlar. Başka işiniz yoksa, hemen görev bildirgeniz üzerinde çalışmaya başlamanızı öneririm. Gidin ve tabakaları tek tek soyun.

Sonra, Drucker müşterinizin kim olduğunu bilmeniz gerektiğini söyledi. Kişisel olarak bu, zamanınızı kimle geçirmek istediğinizi bilinçli olarak tanımlamanız anlamına gelir. Ne tip insanlarla bir arada olmak istiyorsunuz? Onlar sizin değerlerinizi ve çıkarlarınızı yansıtır mı? Enerjinizi ve yaşam heyecanınızı kötrüktüyor mu?

Drucker bana üçüncü soruyu açıklayarak devam etti: "Müşterileriniz nelere değer veriyor?" Kişisel seviyede bu, bütün dostlarınız, ailenizdeki insanlar ve iş arkadaşlarınız için neyin önemli olduğunu anlamamız demektir. Hedefleri ve öncelikleri nelerdir? Ve sizinle ilişkilerinde en çok nelere değer veriyorlar?

Maya Angelou şöyle demişti: "İnsanlar onlara söylediklerinizi unuturlar. Onlara yaptıklarınızı bile unuturlar. Ama onlara ne hissettirdiğinizi asla unutmazlar."

Yazabildiğim son soru şuydu: "Nasıl sonuçlar bekliyorsunuz?" Kişisel açıdan konuşmak gerekirse, sonuç yerine *beklenti* kelimesini kullanabilirsiniz.

Etrafınızdaki insanlar beklentilerinizin farkında mı? Çocuklarınız varsa, ne beklediğinizi biliyorlar mı? Eşiniz veya birlikte olduğunuz kişi? Patronunuz? Çalışanlarınız veya iş arkadaşlarınız? Bu kişilerin *sizden* ne beklediklerini biliyor musunuz? Onlara neye ihtiyaçları olduğunu hiç sordunuz mu?

Beşinci ve son soru, o zaman yazmayı başaramadığım soruydu. Belki de Drucker bu sorudan hayatımın en uyarıcı, ufuk açıcı gününün sonunda söz ettiği için oldu. Zihnim yeni fikirlerle ve kalbim heyecanla dolup taşıyordu.

Son soru şu: "Planın nedir?" Bu bir organizasyon için olduğu kadar özel yaşam için de geçerlidir. Görev bildirgenizi ve temsil ettiğiniz şeyleri netleştirdiniz. Kimlerle ilişkilerinizi güçlendirmek istediğiniz konusunda netsiniz. Her birinin değerleri ve önem verdiği şeylerle ilgili derin bir anlayış geliştirdiniz. Sizden ne beklemeleri gerektiğini ve siz onlardan ne beklediğinizi biliyorsunuz.

Son adım, planınızı tanımlamaktır; sizi ulaşmak istediğiniz yere ulaştıracak kısa, orta ve uzun vadeli eylemler. Bir planınız olmadan, nereye gittiğinizi bilemezsiniz. Ya da hiçbir yere ulaşamazsınız.

İşte, buyurun. Peter Drucker'ın en 5 sorusu; bir yazar tarafından ortaya konmuş en takdire şayan, önemli ve azametli sorgulama, gözden geçirme yöntemi.

Helen Keller'ın şu sözünü unutmayın: "Hayat, cüretkâr bir maceradır." Görev bildirgenizi hazırlamaya hemen başlayın.

Kendinizi özünüze kadar zorlayın. Kendinize - ve başkalarına - Peter Drucker'ın **Görev, İnsanlar, Değerler, Beklentiler ve bir Plan**'la ilgili beş sorusunu sorun.

#### Peter Drucker'ın Beş Sorusunu Kişisel Hayatınızda Kullanma Şekilleri İçin Öneriler

1. Göreviniz nedir?
2. Yatırım yapmak istediğiniz en önemli ilişkileriniz hangileridir?
3. Size en yakın olan kişilerin temel öncelikleri ve hedefleri nelerdir?
4. Etrafınızdaki insanlardan bekledikleriniz ve onların sizden bekledikleri nelerdir?
5. Planınız nedir?

Büyük yönetim düşünürü Peter Drucker, müşterilerine Görev, Müşteriler, Değerler, Sonuçlar ve bir Plan'a odaklanan beş soru sorardı. Bu müşteriler büyük şirketlerdi ama aynı zamanda aralarında Amerikan Kızılhaç ve Kız İzciiler gibi kâr amacı gütmeyen önemli kurumlar da vardı. Bu soruları sorduğu danışmanlık seansları sırasında, Drucker en kendinden emin CEO'ları bile sarsardı.

Şimdi bu soruları kendi hayatınıza yöneltin. Kendinizi sınamak için onları kullanın. Görünmeyeni görünür hale getirin. Nehirdeki suyu alçaltmak, gerçekten yüzeyin altında neler olduğunu görmek, hayatınızın kıyılarında neler yattığını anlamak için biraz zaman harcayın. Rastgele yaşamak mı istersiniz, yoksa hayatınızı bilinçli ve planlı seçimlerle yönlendirmek mi?

Başkalarına koçluk, mentorluk veya danışmanlık yaparken bu soruların hepsini kullanın. Duruma

göre sadece birini de kullanabilirsiniz. Biri önemli bir ilişkiyi geliştirmeye çalışıyorsa, şunu sorun: “O kişinin şu anki önceliklerini ve hedeflerini biliyor musun?” Karşınızdaki kişi liderlik pozisyonundaysa – bir profesyonel ya da ebeveyn olarak – şunu sorun: “Onlar senin kendilerinden ne beklediğini biliyor mu? Bunu net bir şekilde ifade ettin mi?”

## 33 | Konunun Özü

Karşınızdaki kişinin dizleri yukarı aşağı oynuyorsa, bakışlarını kaçırıyorsa ve kişinin hiçbir sorusu yoksa... bir şeyler yapma zamanı gelmiştir. Başınız dertte demektir.

Büyük bir profesyonel hizmet firmasının yönetim kurulu eşbaşkanı Kathleen’le görüşüyordum. Görüşmemiz haftalar öncesinden planlanmıştı. Gündem, şirketi için üzerinde çalıştığım bir projenin ilerleyişinin gözden geçirilmesiydi. Çok dikkatli hazırlanmıştım ve Kathleen’e gidişatı özetleyen net bir rapor getirmiştım. Son derece açık, kısa ve özdü. Etkileyici, kalın bir belgeydi.

Görüşmemiz başladıktan yaklaşık 20 dakika sonra Kathleen’i kaybettiğimi anladım. Orada değildi. Huzursuz bir şekilde kıpırdanıp duruyordu. İyi takip sorularını sormuyordu. Üstelik işler kötüye gidiyordu. BlackBerry’sine bakmaya başlamıştı.

O bakışı bilirsiniz. Korku vericidir. Karşınızdaki kişi

198 •

sizi dinliyor gibi yaparken, akıllı telefonunu koyduğu kucacağına bakıp durur. Kathleen’in zihni başka bir yerdedi.

Duraksayarak bir beş saniye bekledim; yoğun çalışan bir yöneticiyle otururken bu süre sonsuzluk gibidir.

“Kathleen,” dedim, “bu sabah konuşmamız gereken en önemli konu ne?”

Oturduğu yerde doğrularak dikkatini topladı.

Bekledim.

“Hmm. Şey,” diye başladı, yavaşça, “bu güncel gelişmeleri öğrenmek çok yararlı. Bu özete ve önerilerine değer veriyorum. Çok güzel hazırlanmış.”

“Güzel, teşekkür ederim. Ancak birlikte geçireceğimiz bir 30 dakikamız daha var. Neye odaklanmalıyız sence?”

Müşterim somurtup başını iki yana sallayarak bana baktı. İç çekti. “Ekibimin bizimle hemfikir olduğunu sanmıyorum. Bir türlü anlamıyorlar.”

“Bunu biraz daha aç. ‘Bizimle hemfikir olduğunu sanmıyorum’ derken ne gibi belirtiler görüyorsunuz? Yolunda gitmeyen ne?”

Vites değiştirmiştik. Sonraki yarım saat boyunca ekiyle ilgili sorunlardan konuştuk. Birkaç güçlü soru daha sordum ve Kathleen durumla ilgili daha da fazla bilgi verdi. Ekibinin stratejiyi kabul etmelerini sağlaması için bazı fikirler önerdim. Proje güncellemesinin geri kalanını başka bir seansa bıraktık.

Hazırladığım düzenli brifing paketi neredeyse gün ışığına çıkmadı bile. Muhtemelen hak ettiği de buydu.

Gitmek için kalkarken Kathleen bana bir soru sordu: “Gelecek hafta bunun için tekrar buluşabilir miyiz? Çok güzel sorular soruyorsun ve önerilerin de mükemmel. Bu konuyu seninle birlikte biraz daha incelemek istiyorum.”

Şimdi ileri saralım. Altı ay önceki görüşmemizin içeriğine dayanarak, Kathleen şimdilerde ekibinde çok ciddi değişiklikler yapıyor. Verimlerini artırmak için onlarla bire bir görüşmem için seanslar da ayarlıyor.

“Bugün konuşmamız gereken en önemli konu ne?” diye sorduğumda, bu basit ve direkt soru, Kathleen’i organizasyonunu geliştirmek için doğru yola sokmuştu. Aynı zamanda onunla ve üst düzey ekibiyle ilişkilerimi de güçlendirmişti.

Zaman iki taraf için de gerçekten önemli olan konulara harcandığında, ilişki derinleşir ve gelişir. Karşılıklı anlayış güçlenir. Kişiler birbiriyle daha yakın, daha alakalı olur. Bir bağ kurulur.

Yıllar önce danıştığım bir CEO, bana hiç unutmadığım bir şey söylemişti. Bu, alakalı bir ilişki kurmanın anahtarıdır.

“Unutma,” demişti, “müşterinin kazancının ve büyümesinin bir parçası olarak görüldüğünde, sana asla doymazlar. Ancak sana sadece bir maliyet gözüyle baktıklarında, seni her an fırlatıp atabilirler.”

Karşınızdaki kişinin temel öncelikleri ve hedefleriyle daima bağlantıda olmalısınız. O zaman büyümenin ve kazancın parçası olarak görülürsünüz. Bir maliyet değil, bir yatırım olursunuz.

Karşınızdaki kişinin dikkati dağıldığında ya da konudan uzaklaştığında veya en yüksek öncelikli konulardan konuşmadığınızı fark ettiğinizde, şunu sormalısınız: **“Bugün konuşmamız gereken en önemli konu ne?”**

### **Bu Soruyu Kullanma Şekilleri İçin Öneriler**

*“Bugün konuşmamız gereken en önemli konu ne?”*

Konuştuğunuz konu karşınızdaki kişinin en acil öncelikleriyle uyumlu değilse, başka yerde olmayı dilerler. Karşınızdaki kişi için *en önemli* olan konuya *daha fazla* odaklanırsanız, bağınızı ve nüfuzunuzu derinleştirirsiniz.

*Bu soruyu ne zaman kullanmalısınız*

İşte tartışmanın odağını yeniden belirlemeniz gerekebilecek bazı durumlar:

- Bir müşterinizle veya amirinizle güncelleme toplantılarında.
- Bir satış yaparken.
- Eşiniz veya birlikte olduğunuz kişiyle.

*Sorunun alternatif biçimleri*

- “Bugün ne hakkında konuşmak istersin?”
- “Kafamı kurcalayan ne?”
- “20 dakikamız kaldı... henüz bahsetmediğimiz ama bugün üzerinde konuşmamız gereken başka bir şey var mı?”
- “Değinmemiz gereken ama değinmediğimiz ne var?”

*Takip soruları*

- “Bu konuyu biraz daha açabilir misin?”
- “Bunun arkasında ne var?”
- “Bu neden senin için *şimdi* önemli?”



# 34 | Anı Yakalayın

Uğrunda yaşayacak her şeyi vardı.

Connecticut'un en lüks semtinde muhteşem bir ev, sevgi dolu bir aile, daha önce mümkün olduğuna bile inanmadığı bir maaş. Ve yakın zamanda bir terfi de almıştı.

Size işinden söz edeyim. Dünyanın en büyük ve en seçkin muhasebe firmalarından biri olan KPMG'nin CEO'su ve yönetim kurulu başkanıydı. Ulaşmak için türlü fedakârlıklar yaptığı bir pozisyondu. Uzun çalışma saatleri, yolculuklar, ihmal edilen aile, kilit pozisyona ulaşma çabası.

Gene O'Kelly, dünyanın zirvesinde oturuyordu.

Ve o sırada kaderin bir cilvesiyle karşılaştığını keşfetti. Yılda iki kez yöneticilere uygulanan bir rutin muayene sırasında, doktoruna tekrarlanan bir sorunundan söz etti. Bunu incelediler. Klinikte fazladan testler yapıldı.

Sonuçlar kesindi. Haber iyi değildi. Trajikti.

Gene O'Kelly'ye beyininde ameliyatla alınamayacak bir tümör olduğu söylendi. En iyi olasılıkla, sadece 90 günü kalmıştı. Bunlar, hayatın çok hızlı aktığını ve durup etrafınıza bakmazsanız hayatı kaçırdığınızı anlattığınız anlardır.

Hissettiği ani çaresizliği bilemiyoruz. Haberi karısına nasıl verdiğini de. Tanıyla nasıl yüzleştiğini. Geceleri uykularını kaçıran korkuları. Böyle zamanlarda insanın hayatı cesaretiyle doğru oranda büzülür ya da genişler.

Ancak bildiğimiz şey şu ki O'Kelly odaklı, tutkulu ve gerçekçi bir adamdı. Ölüm haberini aldıktan sonra bir noktada geri kalan 90 gününün pişmanlıklarla harcanamayacak kadar değerli olduğuna karar vermiş olmalı. İş dünyasındaki deneyiminden biliyordu ki başarılı insanlar B Planına hemen geçebilen insanlardır.

Hayatının kalan 90 gününü yazacağı bir günlük tutmaya karar verdi. (Aslında sonrasında bir 60 gün daha yaşayacaktı.)

Şimdi, lütfen bir kalem ve kâğıt alın. Ben bekliyorum.

Yazdığı kitabı okumanızı şiddetle öneriyorum. Adı *Chasing Daylight (Günüşiğini Kovalamak)*. Beni çok derinden etkiledi. Sizi de etkileyecek. Emin olabilirsiniz.

Bu kitap, her şeye ilk kez ama aynı zamanda da son kez görüyormuş gibi bakmam gerektiğini anlamamı sağladı. Ve belki de bir daha alsa göremeyecekmışım gibi Her şeyi dikkatle izlemeli ve sonsuza dek hatırlamalıydım. Her anı yakalamalıydım.

Atölye çalışmalarında, seminerlerde ve konferanslarda konuşmalar yapıyorum. Bir yılının yaklaşık 60 günü böyle konuşmalarla geçiyor. Bazen daha da fazla.

Kitap beni o kadar etkiledi ki bütün konuşmalarına izleyicilerimden sadece 90 günlük bir ömürleri kaldığını öğrenseler neler yapacaklarını düşünmelerini isteyerek başlıyorum. Kimleri ziyaret ederdiniz? Hangi yanlışları düzeltirdiniz? Hangi dostlarınıza onları ne kadar sevdiğinizi söylediniz? Hangi yerleri son kez ziyaret etmek isterdiniz? Ailenizle son günlerinizi nasıl geçirirdiniz?

Ne demek istediğimi anladınız. İzleyicilerime hayatın kırılganlığını göstermeye çalışıyorum. İnsan doğduğu gün ölümüne yaklaşmaya başlar. Onlara hayatlarını dolu dolu yaşamalarını öneriyorum; mutluluk, tatmin ve sevinçlerle dolu bir şekilde. Onlara sonsuza dek yaşayacakmış gibi çalışmalarını ama yarın ölecekmiş gibi yaşamalarını söylüyorum.

Bu egzersizi bir-iki yıl yaptıktan sonra, aslında daha önemli bir soru olduğunu anladım. *Yaşayacak sadece üç yılınız kaldığını öğrenseydiniz ne yapardınız?* Bu soru çok daha düşündürücüdür. Sizi gerçekten kendinizi zorlamaya teşvik eder.

Doksan gün, size hayatınızdaki her şeyi çabucak bir araya toplayıp düzgün bir paket haline getirmeniz ve güzel bir kurdeleyle bağlamanız için bir fırsat sunar. Ancak süreyi üç yıla uzatmak, çok farklı bir mücadele yaratır. Sizi daha fazla düşünmeye ve plan yapmaya zorlar. İşleri toparlamaktan fazlasını yapmak için zamanınız olur. Şunu hatırlarsınız: Durumlar, şartlar ve olaylar değişmez; değişen sizin onlara bakış açınızdır.

Hayatınızın ileriye doğru giden kaçınılmaz akışına dikkatle bakarsınız. Ama bunun aniden sonlanabileceğini görürsünüz. Son.

Süreyi üç yıla uzatmayı düşündükçe, fikir daha çok hoşuma gitti. O zaman konuşmalarımda biraz farklı bir

şey yapmaya karar verdim. Şimdi bütün konuşmalarımı da yapıyorum.

Herkese boş bir zarf veriyorum. Zarfın sol üst köşesine kendi adreslerini yazmalarını söylüyorum. Sonra gideceği adrese yine kendi isim ve adreslerini yazmalarını istiyorum. “Üzerine *Kişisel ve Gizli* diye yazın,” diyorum. Pulun yapıştırıldığı sağ üst köşeye tarihi yazdırıyorum.

Sonra onlardan küçük bir hikâye yazmalarını istiyorum. Çok özel bir belge olarak.

“Cümle yapısını, imlâ kurallarını boş verin. Lise birinci sınıftayken edebiyat öğretmeninizin size öğrettiği her şeyi unutun. Ben sizden özgürce yazmanızı istiyorum.

“Zihninizi düz beyaz bir kâğıda olduğu gibi boşaltın. Artık yazmaya hazırsınız.

“Bugünden başlayarak önünüzde yaşayacağınız üç yılınız kalmış. Hayatınızı, özel ve meslekî anlamda değiştirmek için neler yapardınız? Neleri başarmayı umardınız? Kimleri hayatınıza daha yakın bir şekilde sokmak isterdiniz?”

Onlara, bir dostun, ruhunuzun şarkısını bilen ve siz unuttuğunuzda söyleyerek hatırlamanızı sağlayan kişi olduğunu söylüyorum. O dostlar kim ve neden onları daha sık görmüyorsunuz? Hayatınızda neleri değiştirirsiniz?

Onlara hikâyelerini tamamlamaları için 15 dakika veriyorum. Kimsenin bundan daha uzun süreye ihtiyacı olmaz. Tamamen *kalplerini döktükleri*, süssüz, cilalanmamış bir şey istiyorum.

Sonra kâğıdı katlayıp adresi yazdıkları zarfa koymalarını ve zarfı kapamalarını söylüyorum. Bütün zarfları toplayıp ofisime geri götürüyorum. Zamanlarının takip

edileceği şekilde saklıyorum. Ofis elemanları üç yıl dolunca zarfları üzerlerindeki adreslere gönderiyor.

Bunu yaklaşık altı yıldır yapıyorum. Sonuçlar inanılmaz. Her ay zarfların ulaştığı kişilerden en az on tane telefon alıyorum.

Bana zarfı ilk gördüklerinde yazının çok tanıdık geldiğini ama zarfa adreslerini yazdıklarını hatırlamadıklarını söylüyorlar. (Üç yıl uzun bir süredir.) Zarfı açıyorlar ve önlerindeki üç yılı nasıl geçirmeyi planladıklarını görüyorlar. İşte o zaman beni arıyorlar.

Bazıları, yazdıkları şeyleri başarmaya ne kadar yaklaştıklarını söylüyorlar. Çoğu, üç yıldan sonra hâlâ yaşadıkları için ne kadar şanslı olduklarından söz ediyorlar. Muhteşem yorumlar alıyorum. Hepsini not alıyorum. (Bir gün o notları da bir kitap yapmayı düşünüyorum!)

Sosyal bilimciler bize şunu söyler: Bir şey yapmaya başkalarının yanında söz verdiğinizde, onu başarma şansınız ciddi şekilde artar. Yazıya dökerseniz, zihninizde silinmez bir iz bıraktığını da biliyoruz.

Ne dilediğinize dikkat edin. Büyük olasılıkla gerçekleşebilir.

Bu, sayısız durumda kullanılabilecek bir sorudur. Bu soruyu, müşterilerimle, dostlarımla ve ailemle kullandım. *“Sadece üç yıllık bir ömrün kaldığını bilseydin, özel ve meslekî hayatında neleri başarmak isterdin?”*

Bu soru, sizi muhteşem yerlere götürecek olan bir yolculuk başlatır. Yol tabelalarının hepsi devrilir. İzleyecek bir haritanız yoktur.

Bu soru, insanları hayatlarındaki öncelikleri yeniden sıralandırmaya zorlar. Doğru zamanı beklememeleri gerektiğini anlamalarına yardımcı olur. Tam, doğru zaman diye bir şey yoktur.

Bu sayede, duygusal bir kıvılcımla ateşlenirler. Hayatlarının tuvali bomboştur ama artık detaylarla doldurmaya hazırdır ve sonuçta ortaya çıkacak tablo parl parl parlayacaktır.

Birini hayatındaki öncelikleri ve geri kalan günlerini nasıl geçirmek istediğini derinden düşünmeye davet edin. Şunu sorun: **“Sadece üç yıllık ömrün kaldığını öğrenseydin, özel ve meslekî hayatında neleri başarmak isterdin?”**

### Bu Soruyu Kullanma Şekilleri İçin Öneriler

*“Sadece üç yıllık ömrün kaldığını öğrenseydin, özel ve meslekî hayatında neleri başarmak isterdin?”*

*Carpe diem* artık klişeleşti. Latince uzmanları bu sözü “anı yakalamak” olarak tercüme edilebileceğini söylüyorlar.

Klişe olsun ya da olmasın, bizi yönlendirmesi ve ileri sürmesi gereken bir emirdir. Bize hayatı bütünlüğüyle hayatı kucaklamamızı söyler. Söylediğimiz ilâhidir. Bizi fırsatları yakalamaya yönlendirir. Fırsatları yakalamak için savaşılmaya.

Günü kucaklamalı, anın tadını çıkarmalısınız. Hayattan iyi olan her şeyi söküp almaya çabalamalısınız. Amacınız genç ölmek olmalıdır; mümkün olduğunca geciktirerek.

Bu, bu yüzden böylesine güçlü bir sorudur. Sadece üç yıllık ömrünüz kaldığını öğrenseydiniz, zamanınızı nasıl geçirirdiniz? Başka hiçbir sorunun karşılık bulamayacağı beklenmedik ve değinilmemiş cevaplar alırsınız.

*Carpe diem.* Bu söz her şeyi anlatıyor zaten.

*Bu soruyu ne zaman kullanmalısınız*

- Dostlarınızla, ailenizle, iş arkadaşlarınızla ve neredeyse tanıdığınız herkesle birlikteyken.
- Karşınızdaki kişinin düşüncelerini sarsarak onu günlük hayatının ufak tefek detaylarından çekip çıkarmak için.

*Sorunun alternatif biçimleri*

- “Hayatındaki en önemli şeyler neler? Onlarla yeterince zaman geçiriyor musun?”

*Takip soruları*

- “Bunu şimdi yapmaktan seni alıkoyan ne?”

# 35 Güçlü Sorunun Mucizesi

Benimle gelin. Bossier, Louisiana'ya gidiyoruz. 1950'lerde bir zaman.

Madeline, sekiz yaşındaki Bonnie'yi ve altı yaşındaki kız kardeşini arka bahçeye çağırıyordu. Madeline anneleiydi. "Yanınıza bir parça kâğıt ve bir kurşunkalem alın," dedi onlara.

Madeline yerde oturuyordu. Yanında bir ayakkabı kutusu ve küçük bir kürek vardı. Kızlar annelerinin yanında yere oturmuşlardı.

"Şimdi bir çukur kazın." Kutuyu sığdıracabilecekleri büyüklükte bir çukur kazdılar.

"Şimdi yanınızda getirdiğiniz kâğıtlara *yapamam* kelimesini yazın. Kâğıdı katlayıp ayakkabı kutusuna koyun. Sonra kutuyu gömeceğiz.

"Şimdi," dedi Madeline, "bir daha *yapamam* kelimesini asla söyleyemeyeceksiniz." Bu, o zamandan beri Bonnie'nin inancı oldu: "Asla *yapamam* deme."

• 211

gelir. Bence bu kelime Bonnie'nin enerjikliğini ve tuttuğunu koparan doğasını çok iyi özetliyor. Başkaları neyin imkânsız olduğunu düşünürken, Bonnie olasılıkları saymaya başlar.

Bonnie'yle on yıldan uzun süredir tanışıyorum ve birlikte çalışıyorum. O bir ilham kaynağı. Benim *kahramanım*.

Yıllar içinde ve yaptığımız onlarca sohbet sırasında, ona birçok güçlü soru sordum. Bu sorular herkesin düşüncelerini sınar ve sohbetin rahatça akmasını sağlar.

Örneğin, birlikte yediğimiz bir öğle yemeğini hatırlıyorum. Ona şunu sormuştum: *Sana sorulan en anlamlı ve en zor soru hangisiydi?* Sadece bir an için duraksadı.

"Biri bir defasında şöyle sormuştu: 'Bundan yüz yıl sonra ayak izlerin nasıl bir fark yaratacak?' (İyi bir örneğin en iyi vaaz olduğunu hatırladım.)

Sonra Bonnie, hayattayken ciddi bir fark yaratarak gelecek kuşakları etkileyecek bir şey yapmak istediğini söyleyerek, bu konuda 10 dakika konuştu.

Bir güçlü soru. 10 dakikalık bir cevap.

Başka bir zaman yine birlikteydik. "Bonnie," dedim, "*birine sorduğun en derin ve en zor soru hangisi?*" Bu, herkesin düşüncelerini harekete geçirebilecek bir sorudur.

Bana Filistin Kızılay Vakfı ve Magen David Adom (İsrail'in acil tıbbi ve felâket hizmeti) ile bir görüşmesinden söz etti. Uluslararası Kızılhaç ve Kızılay Vakıfları'nın birleşmesiyle ilgiliydi.

"Onlara şunu sordum: 'Kızılhaç ve Kızılay arasında gerçekten ne gibi farklar var?' Bir saat boyunca araların da gerçek bir farklılık olup olmadığını inceledik. Yoktu. Ayrıca Kızılhaç'ın liderlerine de aynı soruyu sordum.

Şimdi Bonnie'nin ergenlik yıllarına geçelim. Dikiş dikmeyi öğrenmeyi reddediyordu. Bu, ilerleyen yılları için gerçekten zemin hazırlayan bir olaydı.

Bonnie, moda tasarımı eğitimi almak istiyordu. Bunun için okula gittiğinde yine kendisine iğne iplik verildi. Bir moda tasarımcısı olmak istiyorsa, dikiş dikmeyi öğrenmesi gerektiği söylendi. Bu, pek de başarılı olmayacak bir kariyerin ani sonu oldu.

Tanrı'ya şükür. Dünya böylece vasat bir moda tasarımcısından kurtuldu.

Bonnie McElveen-Hunter, moda tasarımcılığı yerine sonunda Birleşik Devletler'deki en büyük sipariş üzerine yayıncılık (custom publishing) yapan şirketinin yöneticisi ve sahibi oldu. Firma, ülkenin sahibi kadın olan en büyük şirkettir.

Bütün bunları bir şekilde başardı ve ek olarak, Birleşik Devletler'in Finlandiya Büyükelçisi oldu. Dahası da var. Amerikan Kızılhaç tarihindeki ilk kadın yönetici oldu. Bonnie kadın haklarının ateşli bir savunucusu ve bunu daha etkili şekilde yapabilmek için Uluslararası Kadın İş Liderleri Zirvesi'ni kurdu.

Bir defasında bir akşam yemeğinde General Colin Powell'ın yanında oturdum. Ulusal bir davetti ve kendisi ödül alacaktı. Dışişleri Bakanlığı'ndan yeni emekli olmuştu. Büyükelçi olarak Bonnie'yi o atamıştı. General Powell'a Bonnie'yi tanıdığımı söyledim.

"İnanılmaz biridir," dedi. "Tanıdığım en akıllı ve en heyecan verici insanlardan biri. İnanılmayacak kadar becerikli. Saf enerji gibi."

Size Bonnie hakkındaki kendi düşüncelerimi söyleyeyim. Fince bir kelime seçtim: *Sisu*. Sizi inanılmaz ve sıra dışı şeyler yapmaya zorlayan özel arzu anlamına

212 •

"Konunun özüne inelim. 'İnsanoğlu için paylaştığımız ortak sevgi, her gün kendini hissettiren ve medeniyeti sınavan farklılık uçurumundan daha büyük değil mi?'"

Başka bir gün Bonnie'nin ofisindeydim. İnsanlar içeri girip çıkıyordu; içeri giriyor, sorular soruyor, kararlar istiyorlardı. Akış yeterince kesilince sordum: "Bonnie, *senin mükemmel bir gün tanımın nedir?*"

"Kolay. Benim için mükemmel bir gün, dikey olduğum gündür... ve Tanrı'nın beni hayatımın normal gü-rültüsünün dışına çıkmaya ve daha yüce bir amaca hizmet etmeye zorladığı gündür."

Bunun ardından yine sordum: "*Hayatının en harika günü hangisiydi?*" Kendimi kaptırmıştım ve bütün dikkati bendeydi.

"Sanırım en harika günüm henüz yaşanmadı. O altı muhteşem kelimeyi duymayı umduğum zamandır: *Aferin, benim iyi ve sadık hizmetkârım*." Sonraki 30 dakikayı Bonnie'nin bu iki soruya verdiği cevabı dinleyerek geçirdim.

Başka bir ziyaret daha oldu. "Bonnie, hayatında bir sürü şey başardın. Bir Ulusal Kadın Onur Listesi olsa, ilk giren sen olurdu. Bu ülkenin en tepesindeki bir avuç kadından birisin. *Nasıl hatırlanmak isterdin?*"

"Bu konuda hâlâ çalışıyorum ama bu dünyaya gelirken hiçbir şeyimiz olmadığını, giderken yanımıza hiçbir şey alamadığımızı ve gerçekten elimizde tutabileceğimiz tek şeyin... başkalarına verdiklerimiz olduğunu düşünüyorum. Kendinden çok şey vermiş, bir sürü fedakârlık yapmış biri olarak hatırlanmak isterim.

"Başkalarının tam potansiyellerine ulaşabilmesi için cesaret ve ilham veren biri olarak hatırlanmak isterim." Bu yorum Bonnie'nin kişinin hayatında yapması gere-

kenlerle ilgili düşünceleri konusunda 15 dakikalık inanılmaz bir anlatıyla devam etti.

Bütün bunlarda biraz dogma var elbette. Biraz nutuk çekiyormuş gibi görünüyorsam beni bağışlayın. Bonnie'nin hayatı tam anlamıyla hizmet etmeye adanmıştı.

Size bu muhteşem insanın inanılmaz hikâyesini anlattım. Ama size hayatıyla ilgili sadece küçük bilgi parçaları verdim.

Ne var ki bu bölümün – ne kadar inanılmaz biri olsa da – Bonnie McElveen Hunter'la ilgili olmadığını bilmenizi isterim. Buradaki asıl ders, güçlü soruların en derin duygulardan ve nitelikli sohbetlerden oluşan bir şelaleyi serbest bıraktığını anlamaktır. Yakın, kişisel ve unutulmaz olan sohbetlerden söz ediyorum.

Bu bölümde, farklı ziyaretlerimde sorduğum çeşitli soruları yazdım. Bu, bir kişiyle birçok kez görüşseniz bile sorularınızı nasıl çeşitlendirebileceğinizi ve nasıl birden fazla soruyu kullanabileceğinizi gösteriyor. Güçlü bir soru sormak, bir kerelik bir şey değildir!

Güçlü soruların enerjisi ve etkisi, derinlerde gizlenen duyguları dışarı çekmeniz için en güçlü müttefiklerinizdir. Doğru anda kullanıldıklarında, sohbetinizin akışını tamamen değiştirebilirler.

Güçlü sorular, dipsiz bir araştırma ve fırsat kapısını açtıkları için önemlidirler. Hepsinden öte, ilişkiler geliştirmenize, yeni işler kazanmanıza ve başkalarını etkilemenize yardımcı olurlar.

## Sadece Pazar Günü İçin Değil

## 293 Tane Daha Güçlü Soru

### Şimdiye Kadarki Güçlü Sorular

Bu kitabın 35 bölümünde, sohbetleri ve hatta hayatları değiştirebilecek güçlü sorular vurgulanmıştır. Ancak devam etmeden önce, okuduğunuz bu önemli soruları özetleyelim. Bölümlerde verilen diğer soruları ve gelecek bölümde verilen soruları toplarsak, çok çeşitli durumlarda kullanabileceğimiz en azından 337 soru elde ederiz.

İşte 35 bölümde verilen ana sorular:

- Bizimle ilgili bilmek istediğiniz nedir? (s. 10)
- Siz bu konuda ne düşünüyorsunuz? (s. 17)
- Satın almaya hazırlar mı? (s. 25)
- Bu görev bildirgene ve amaçlarına nasıl katkıda bulunacak? (s. 30)
- Sokrates'in sorgu teknikleri (s. 36)

- Nasıl başladınız? (s. 41)
- Baştan alabilir miyiz? (s.46)
- Yaptığımız şeyi neden yapıyorsunuz? (s. 51)
- Hayatta sizi en çok tatmin eden şey neydi? (s. 57)
- Elinden gelenin en iyisi bu mu? (s. 64)
- Evet mi, hayır mı? (s. 71)
- Sizi şaşırtan şey neydi? (s. 79)
- Hayallerin nedir? (s. 85)
- Senin için doğru kararın hangisi olduğunu düşünüyorsun? (s. 90)
- Ne öğrendin? (s. 99)
- Biraz daha açabilir misin? (s. 105)
- "İşinle ilgili nelere daha fazla zaman harcayabilmek isterdin, ve neyi daha az yapmak isterdin?" (s. 110)
- Hayatınız boyunca size sorulan en zor soru neydi? (s. 117)
- Bugün ölüm ilanını yazman gerekseydi, seninle ve hayatınla ilgili neler anlatmasını isterdin? (s. 125)
- Beni bir lider (bir meslektaş, bir arkadaş, bir ebeveyn vs.) olarak nasıl görüyorsun? (s. 131)
- Hayatının en mutlu günü hangisiydi? (s. 137)
- Bana planlarından söz edebilir misin? (s. 144)
- Şartlar tersine olsaydı, sana nasıl davranılmasını isterdin? (s. 149)
- Neyi daha fazla yapıyor olmalarını isterdin? (s. 154)
- Bunu yapmayı neden istiyorsun? (s. 159)
- Hayatınızdaki en büyük başarınız nedir? (s. 166)
- Bugün nelere karar verdik? (s. 170)
- Sormak istediğin ne? (s. 177)
- Bugünü hayatındaki diğer günlerden daha özel kılan neler oldu? (s. 182)

Başarmak istediğiniz başka bir şey var mı? (s. 187)  
 Peter Drucker'ın beş sihirli sorusu (s. 194)  
 Bugün konuşmamız gereken en önemli konu ne? (s. 200)  
 Sadece üç yıllık ömrün kaldığını öğrenseydin, özel ve meslekî hayatında neleri başarmak isterdin? (s. 207)

### Güçlü Sorular Sadece Pazarları İçin Değildir

Okuduğunuz bölümlerde güçlü soruların kullanıldığı gerçek sohbetleri inceledik. Onları gerçek yaşamdan örneklerle sergilemenin şart olduğunu hissettik. Sonuçta gerçek ve etkileyici bir hikâyenin parçası olan bir soru, unutulmaz hale gelir. Etkisini görebilirsiniz.

Ancak belirttiklerimizden çok daha fazla güçlü soru vardır. Bir sürü. Her gün işyerinizde, evinizde ve arkadaşlarınızla kullanmanız gereken düşündürücü, kışkırtıcı, araştırmacı sorular. Bir uçakta tanıştığınız yabancılar bile.

Bu bölümde, böyle sorulardan 293 tanesini daha paylaşıyoruz. Aşağıda tanımlanan şeyleri yapmanıza yardımcı olmak için hepsi dokuz başlık altında toplanmıştır:

1. Yeni işler kapmak
2. İlişkiler kurup güçlendirmek
3. Başkalarına koçluk, danışmanlık (mentorluk) yapmak
4. Bir kriz veya şikâyeti çözmek
5. Liderlerinizle iletişim kurmak
6. Çalışanlarınızla iletişim kurmak
7. Yeni bir teklif veya fikri değerlendirmek

8. Toplantılarınızın kalitesini artırmak
9. Bağış istemek

Bu soruları sohbetlerinize heyecan ve anlam katmanın yanı sıra ilişkilerinizi derinleştirmek için kullanın.

Her soruyla ilgili bir hikâyemiz yok. Bu sizin işiniz. Dizginleri ele alın. Kendi dokunaklı, aydınlatıcı, güçlü hikâyelerinizi yaratmak için bu soruları kullanın.

### 1. Yeni İşler Kapmak

Bir satış gerçekleştirmenin sırrı nedir? Potansiyel bir alıcıyı *sizi* seçmeye ikna etmek mi?

Alıcı, açık bir ihtiyaç tanımlandığında, güvene dayalı bir ilişki kurulduğunda ve değer sergilendiğinde yaratılır. Dünyanın en başarılı pazarlamacıları, bu şartları harika sorular sorarak yaratırlar.

Alıcı adaylarına güvenilirliklerini göstermek için süslü PowerPoint sunumlarına dayanmazlar. Bunun yerine, bilgi ve deneyimlerini hissettiren düşünceli ve bilgiye dayalı sorular sorarlar. Gizli ihtiyaçları keşfetmek, çözebilecekleri bir sorun veya yanıtlayabilecekleri bir soru var mı anlamak için soruları kullanırlar. En iyi pazarlamacılar, aynı zamanda duygusal seviyede bağ kurmak için de soruları kullanırlar; diğer kişiyi tanımak ve değer verdiklerini göstermek için.

Bir ürün, bir hizmet veya bir fikir satıyor olmanız fark etmez. Biriyle ilk kez tanıştığınızda, güçlü sorular size çabucak saygı kazandırır. Bu, güvene dayalı bir ilişki kurmanın ilk adımıdır.



*Etkili İlk Görüşmeler İçin*

1. Sizce, beraber geçireceğimiz bu zamanı en iyi şekilde nasıl değerlendirebiliriz?
2. Firmamızla ilgili neleri bilmek işinize yarar?
3. Bu görüşmeyle ilgilenmenizin nedeni neydi?
4. Sektörünüzdeki müşterilerimle konuşurken, boğuştukları bazı konular özellikle dikkatimi çekti. Örneğin: [örnekler verin]. Siz ve yönetiminiz bu konularda ne düşünüyorsunuz?
5. Organizasyonunuz ... (müşterinizin sektöründe veya alanında en son ve önemli gelişmelerden bir örnek) ile ilgili ne düşünüyor?
6. (Yeni bir rakip, düşük maliyetli ithal ürünler, yeni bir tüzük vs.) ile ilgili ne yapıyorsunuz?
7. Takdir ettiğiniz bir rakibiniz var mı?
8. Bu yıl için en büyük önceliklerinizin neler olduğunu söyleyebilir misiniz?
9. Gelecek birkaç yıl içinde en önemli gelişim fırsatlarınız neler olabilir?
10. ("Risk saptırma," "bozuk," "zorlayıcı" vs.) ... derken ne demek istiyorsunuz?
11. En değerli müşterilerinizin kim olduğunu düşünüyorsunuz?
12. En iyi müşterilerinizin sizinle iş yapmak konusundaki ana nedenleri nedir?
13. Müşterileriniz neden sizinle devam ediyorlar?
14. Neden müşteri kaybediyorsunuz?
15. Müşterileriniz şikâyet ettiğinde ne diyorlar?
16. Müşterilerinizin beklentileri son beş yıl içinde ne şekilde değişti?

17. Kendi müşterilerinizin karşılaştığı en büyük zorlukları nasıl tanımlarsınız?
18. Bu inisiyatifin (maliyet kısıma, yeni bir organizasyon tasarımı vs.) ardında yatan itici güç nedir?
19. Daha iyi (risk yönetimi, organizasyon verimi vs.) nasıl olabilir?
20. Dışarıdan yardım isteme kararını nasıl verdiniz?
21. Sorunla ve olası çözümlerle ilgili içinizde ne ölçüde fikir birliği var?
22. Konuştuğumuz her şey düşünülürse, sizin açınızdan bu görüşmenin akabinde ne yapılsa yararlı olur?

*Bir İhtiyaç Oluşturmak İçin*

23. Bunun size maliyetinin ne kadar olduğunu düşünüyorsunuz?
24. Bunu çözmek sizce neye bedel?
25. Bu, işinizin diğer alanlarını nasıl etkiliyor? (satışlar, maliyetler, verim, moral vs.)
26. (Maliyetlerin yüksek olduğunu, verimin düşük olduğunu, risklerin iyi hesaplanmadığını vs.) ... nereden biliyorsunuz?
27. Organizasyonunuzda bu sorunu gerçekten kimler sahipleniyorlar?
28. Etkili bir çözüm bulunursa, bu işinizi nasıl etkiler?
29. Bu sizin için neden şimdi önemli?
30. Bu en yüksek üç-dört önceliğinizden biri mi?
31. Bu konuya kişisel olarak ne kadar zaman ayırıyorsunuz?
32. Bana bu konuda bir örnek verebilir misiniz?

33. Bu ... (soruna, fırsata vs.) değinmezseniz, işiniz ne şekilde etkilenebilir?
34. Şimdiye kadar hangi çözümleri denediniz ve ne kadar başarılı oldular?
35. Bu değişime karşı organizasyonunuzda nasıl bir direnç oluşabilir?
36. Bu konuyu anlamak için gerekli olduğunu düşündüğünüz ama sormadığım başka bir şey var mı?

#### *Hedefleri ve Amaçları Anlamak İçin*

37. Gelecekteki büyümeniz nereden doğacak?
38. ... gibi trendler düşünülürse, mevcut stratejinizin nasıl değişeceğini düşünüyorsunuz?
39. Neden şimdiye kadar başarılı oldunuz? O nedenler gelecekte nasıl değişecek?
40. Bazı önemli kilometre taşlarını geçtiniz ve çok şey başardınız. Gelecekteki performans yükseltimi açısından şimdi ne yapmayı planlıyorsunuz?
41. Büyümenizin ne kadarı mevcut müşterilerden, ne kadarı yenilerden gelecek? Bunun ardındaki düşünceniz nedir?
42. Fazladan kaynaklarınız olsaydı, onları hangi inisiyatiflere yatırırdınız?
43. Daha az vurgulamanız veya yapmaktan vazgeçmeniz gereken şeyler var mı?
44. "Hayır" cevabı almaktan korkmasaydınız, neleri daha fazla isterdiniz?
45. Öncelikleriniz zaman içinde ne şekilde değişti?
46. Yılsonunda kendi performansınız nasıl değerlendirilecek?

47. Gelecekteki stratejinizi desteklemek için belirgin şekilde güçlendirmeniz gereken organizasyonsal veya operasyonsal uygulamalarınız var mı?
48. Gelecekteki stratejiniz, ihtiyacınız olan insanların nitelikleri ve miktarı üzerinde ne gibi gerekler oluşturacak?
49. İşinizin geleceğini düşündüğünüzde, sizi en çok heyecandıran şeyler neler?
50. İşinizin geleceğini düşündüğünüzde, en çok nelerden endişeleniyorsunuz?
51. Kariyerinizde çok başarılı oldunuz. Başarmak istediğiniz başka bir şey var mı?
52. Gelecek için hayalleriniz neler?

#### *Bir Teklifi Görüşürken*

53. Aşağıdaki alanları ele almayı planladık. Sunumumuzun hangi kısımlarına vurgu yapmamız ve zaman ayırmamız sizin için daha yararlı olur?
54. Bu programın başarıya ulaşmasından kazanmayı umduğunuz şeyleri kendi sözlerinizle ifade edebilir misiniz?
55. Teklifimizde sunduklarımızı ve size sağladıkları değer düşünülürse, nelerin daha az veya daha çok olmasını istediğinizi söyler misiniz?
56. Ana hatlarını çizdiğimiz yaklaşımla ilgili en çok hoşunuza giden nedir?
57. Hangi yönleri sizi endişelendiriyor?
58. Bu, başarmaya çalıştığınız şeyi ne şekilde destekliyor?
59. Bu konuda birlikte çalışacağınız bir ortak seçimini düşünürken sizin için en önemli şey nedir?

60. Başka kimlerle görüştüğünüzü sorabilir miyim?
61. Bana karar verme sürecinizi detaylı anlatabilir misiniz?
62. Birlikte çalışılacak bir firmanın seçiminde son söz hakkı kimindir?
63. Bunun finansmanı nasıl belirlenecek?
64. İki tedarikçi teknik kapasite, deneyim ve fiyatlandırma açısından denkse, kararınızı neye dayanarak verirsiniz?
65. Bazı tereddütleriniz olduğunu seziyorum. Bunun ardında yatanları anlamama yardımcı olabilir misiniz?
66. Yaklaşımımıza son şeklini vermeden önce konuşmamız veya dinlememiz gereken başka kimse var mı?

*Bir Müşteriyle Görüşmeden Önce: Kendinize Soracağınız Sorular*

67. Bu görüşme için müşterinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini detaylıca inceledim mi?
68. Eğer önemli bilgiler veya tavsiyeler sunulacaksa, bunları önceden doğru müşterilerle beraber gözden geçirdik mi?
69. Görüşmeye – onların tarafından ve bizim tarafımızdan – doğru kişiler katılıyor mu? Kim ve kaç kişi olduklarını biliyor muyum?
70. Bizden birden fazla kişi katılacaksa, herkesin rolü açıkça konuşup netleştirildi mi?
71. Karşı tarafa ulaştırmak istediğim en önemli mesaj veya fikirler neler? Bunları bir dakika içinde veya daha kısa sürede nasıl özetleyebilirim?

72. Fikirlerimizi sunmak için farklı seçeneklerimiz neler? PowerPoint yerine panolar kullanabilir miyiz? Görüşlerimizi örneklememize yardımcı olabilecek etkileyici hikâyeler var mı?
73. Bu görüşmeyi daha verimli hale getirmek için onlara önceden verebileceğim (mesela ön-okuma) bir şey var mı?
74. Bu kişinin dünyasında şu anda neler olup bitiyor? Ne tür baskılar hissediyorlar (işyerinde, evlerinde vs.)?
75. Söyleyeceklerime nasıl tepki verecekler?
76. Programda canlı, uzlaşmaya yönelik bir tartışma yapmaya ve/veya müşterinin konuşmak isteyebileceği başka konulara değinmek için yeterince esneklik var mı?
77. Bu görüşmeden önce başka ne tür bilgilere (katılacak kişiler hakkında bilgiler, diğer önemli veriler vs.) ihtiyacımız var?
78. Bu görüşmede sormayı planladığım düşündürücü üç-dört soru hangileri?
79. Bu görüşmenin devamının nasıl olacağını tahmin ediyorum?

## 2. İlişkiler Kurmak ve Güçlendirmek

Bir tanışıklıktan anlamlı bir ilişkiye nasıl geçersiniz?

Bir ilişki, iki kişinin birbirini daha iyi tanımasıyla derinleşir. Bu, önemli deneyimleri paylaşmanız, kendinizi kişisel olarak ortaya koymanız ve duygusal – sadece meslekî değil – seviyede bağ kurmanız gerektiği anlamına gelir.

İlişkiler dinamiktir. Nadiren aynı durumda kalırlar. Ya gelişip güçlenirler ya da solup giderler. Aşağıdaki sorular, ilişkilerinizin güçlenmeye, derinleşmeye ve gelişmeye devam etmesine yardımcı olacaktır.

#### *Kişisel Bağ Kurmak İçin*

80. Neyle hatırlanmak istersin?
81. En büyük başarın hangisiydi?
82. Hayatta seni en çok tatmin eden neydi?
83. Hayatının en mutlu günü hangisiydi?
84. Gençliğinde (başarı, ilişkiler, bir ebeveyn olmak vs.) hakkında bugün bildiğin neleri bilmek isterdin?
85. Bana kariyerini ve bu pozisyona nasıl ulaştığını anlatabilir misin?
86. Organizasyonun için çalışmakla ilgili en sevdiğin şey ne?
87. Kendi verimin ve zaman kullanımın açısından, neleri daha az yapmak ve hangi faaliyetlere daha fazla zaman ayırmak isterdin?
88. Bana aileden söz etsene. Çocukların kaç yaşlarında?
89. İşyerinde değilken boş zamanlarında neler yapıyorsun?
90. (Mevcut bir olay, seçim sonuçları veya başka bir şey) hakkında ne düşünüyorsun?
91. Senin için etkili rol modelleri veya öğretmenler kimlerdi?
92. Nerede büyüdün? Nasıl bir yerdin?
93. Annen ve baban nasıl insanlardı? Onlardan neler

110. (Ofiste, ailenin yanında vs.) değilken yapmayı en sevdiğin şeyler neler?

#### *Başkalarıyla Empati Kurarken*

111. Nasılsın?
112. Bunu biraz daha açar mısın? Neler oluyor?
113. Kendini ... hissettiğini söylerken ne demek istiyorsun?
114. Bunun neden kaynaklandığını düşünüyorsun?
115. Bu konuda neler hissettin?
116. Ne hissettiğini hayal etmeye çalışıyorum. Bence (öfkeli, utanc, gurur vs.) duyuyor olmalısın. Değil mi?
117. Şu anda ne kadar (öfkeli, mahcup, gururlu vs.) olduğunu söyler misin?
118. Olanlar senin için zor muydu? Ben zor olduğumu tahmin ediyorum. [Asla baştan savunmacı olmayın; söylenen her şeyi ciddiye alın.]
119. Sence bu yapılacak doğru şey miydi? (Ya da) Sence bu doğru tepki miydi? [Yargılamayın. Yargı empatiyi hemen keser. Karşınızdaki kişiye gerçekten ne düşündüğünü sorun.]
120. Burada aslında iki farklı şey oluyor gibi görünüyor, değil mi? (Ya da) Görünüşe bakılırsa iki arada bir derede kalmışsın... değil mi? [Birinin söylediklerini özetlemek sıkıcıdır. Farklı şekilde ifade etmek veya sentezlemek çok daha güçlüdür.]
121. Ne yapmayı düşünüyorsun? (Ya da) Seçeneklerinin neler olduğunu düşünüyorsun?
122. Benim de çok benzer bir deneyimim oldu. Seninle paylaşabilir miyim?

94. (İş dünyasına, eğitim alanına, tıp alanına vs.) girmeseydin sence ne yapıyor olurdun?
95. Bugün kendi ölüm ilanını yazacak olsan, neler söylerdin?
96. Okuduğun en unutulmaz kitap (film, konser vs.) hangisiydi?
97. Dışadönük mü, içedönük mü olduğunu düşünüyorsun? Bunu neden söylüyorsun?
98. E-posta, telefon, yazışma, yüz yüze görüşme, sosyal medya vs. düşünüülürse, iletişim tarzını ve tercihlerini nasıl tanımlarsın?
99. Kariyerinin başarıyla ilgili pek bir şey bilmiyorum; örneğin ilk beş yılında neler yaptığını anlatır mısın?
100. Nasıl başladın?
101. Patronunun şu anda en önemli sorunlarının neler olduğunu düşünüyorsun?

#### *Karşınızdaki Kişinin Gündemini Anlamak İçin*

102. Bana işinden söz edebilir misin? En çok zamanını alan faaliyetler hangileri?
103. Yılsonunda nasıl değerlendirileceksin?
104. Organizasyonun bu yıl senden neler bekliyor?
105. Üzerinde çalıştığın önemli projeler veya inisiyatifler neler?
106. Şu anda senin için önemli olan ne?
107. Şu anda hayatında en tutku duyduğun şey ne?
108. Bu yıl başarmayı umduğun en önemli şeyler neler?
109. Hafta içinde fazladan birkaç saatin olsa, nelere

123. Yardımcı olmak için yapabileceğim bir şey var mı?

#### *Meslekî Bir İlişkiyle İlgili Geribildirim Almak*

124. Senin bakış açıdan, işbirliğimizin nasıl gittiğini düşünüyorsun?
125. Ortak çalışmamızla ilgili dürüstçe bir değerlendirme yapar mısın?
126. İlişkimizde değiştirmek isteyeceğin bir şey var mı?
127. Neleri daha fazla ya da daha az yapmam gerektiğini düşünüyorsun?
128. Organizasyonda birlikte daha fazla zaman geçirmem gereken kişiler var mı?
129. Şimdiye kadar iletişimimiz yeterli oldu mu?
130. İşimizi en önemli önceliklerimizle etkili şekilde bağdaştırmayı başarabiliyor muyum?
131. Yaptıklarım arasında senin için en yararlı olanlar hangileriydi?
132. Hedeflerine ulaşman konusunda sana ne şekilde yardımcı oluyorum?
133. Senin için en önemli ve merkezî olan konularda çalıştığımı düşünüyor musun?
134. Hayatını nasıl kolaylaştırabilirim?
135. Benimle çalışmanı nasıl kolaylaştırabilirim?
136. Senin ve organizasyonunuz için nasıl daha iyi bir dinleyici olabilirim?
137. Genel olarak, kendi amaçlarına ulaşmana yardımcı olmakta nasıl daha etkili olabilirim?
138. İşinin veya organizasyonunuzun daha iyi anlamam gerektiğini düşündüğün herhangi bir yönü var mı?

139. Senin için farkında olmamız veya düşünmemiz gereken başka konular var mı?
140. Masaya sermek istediğin başka konular var mı?
141. 1'den 10'a kadar puanlandırman gerekirse, beni ve firmanı bir dostuna veya meslektaşına önerirken nasıl değerlendirirsin?

### 3. Başkalarına Öğretmenlik ve Koçluk Yapmak

Şu anda hayatınızda deneyimlerinizden ve bilgilerinizden kimler yararlanıyor? Yaşınız fark etmez. Başkalarına öğretmenlik ve koçluk yapmak, mesleki veya özel hayatınızda olsun, sunabileceğiniz sıra dışı bir hizmettir.

Güçlü sorular, özellikle birine koçluk yaparken çok değerlidir. Bir rota dayatmak yerine, karşınızdaki kişiye rehberlik etmenize yardımcı olurlar. Karşınızdaki kişinin umutlarını, korkularını ve hayallerini ortaya çıkarmanızı sağlarlar. Güçlü sorular, karşınızdaki kişiyi sınırlamak yerine onları güçlendirmenize yardımcı olur.

142. İlişkimizde sana nasıl en iyi şekilde yardımcı olabilirim?
143. Şimdiye kadar aldığın en iyi öğretmenlik veya koçluk deneyimi hangisiydi? Neden senin için bu kadar etkili oldu?
144. Şu anda en önemli hedeflerin hangileri?
145. Şu anda hangi sorularla boğuşuyorsun?
146. Hangi soruları cevaplamana yardımcı olabilirim?
147. Şu anda hayatında seni en çok heyecanlandıran şey ne?

165. İlerlemek ve hedeflerine ulaşmak için vazgeçmen gereken şeyler neler?
166. Kariyerindeki geleceğin için hayalin ne?
167. Bu sohbetle sana en çok yardımcı olan şey ne oldu?
168. Bu konuşmaya dayanarak, sıradaki adımın olarak neyi görüyorsun?

### 4. Bir Kriz veya Şikâyeti Çözmek

Biri şikâyet ettiğinde, ilk tepki genellikle tartışmak ve karşıdaki kişiye bütün bilgilere sahip olmadığını göstermektir. Onu hizaya getirmektir. Haklı olduğunuzu kanıtlamak istersiniz.

Ancak kişi üzgün ya da öfkeliyken duygular gerçekler kadar önemlidir. İnsanın seslerinin duyulmasını ve anlaşılmasını isterler. Mantıklı tartışma size hiçbir şey kazandırmaz. Daha da kötüsü, gerginliği artırır. Bir fikir ayrılığı olduğunda, amacınız ilişkiyi kazanmaktır, tartışmayı değil!

Herhangi bir kriz veya sorunlu durumun ilk aşamasında, sorular sorarak tartışmaya yön vermelisiniz. Bunu yaparak gerekli bilgileri toplarsınız ve – en önemlisi – sorunu çözmek konusunda bir müttefik kazanırsınız.

169. Bu konuyu açtığın için teşekkürler. Durumla ilgili bana bütün bildiklerini anlatabilir misin?
170. Bunu biraz daha açabilir misin?
171. Ciddi misin?
172. Sonra ne oldu?

148. Yapmakta çok zorlanacağını hissettiğin ama yapabilirsen başarını belirgin şekilde artıracak şey var mı?
149. Bu hedeflere ulaşmak için zaman planın/zaman çerçeven ne?
150. Olmak istediğin yere ulaşmak için neleri başarman gerekecek?
151. Bu hedeflere ulaşma çalışmakta seni en çok korkutan ne?
152. Önündeki en önemli engeller ne?
153. O engelleri ortadan kaldırmak için düşünebildiğin bir şey var mı?
154. Bana sorunla ilgili genel bir bakış sunabilir misin? Bu noktaya nasıl geldi?
155. Şimdiye kadar neler denedin? Ne kadar işe yaradı?
156. Bunun için aklına gelen en iyi çözüm ne?
157. Daha önce benzer bir şeyle hiç uğraştın mı? O zaman neler olmuştu?
158. Bu durumda bilmeyi dilediğin ama bilmediğin ne var?
159. Az önce söylediğin şey için bana bir örnek verebilir misin?
160. Geri dönüp baktığında, en çok nelerde başarılı oldun? Neden?
161. İşinde ne zaman gerçekten tatmin olduğunu hatırlıyorsun?
162. Bugün işinin hangi kısımları seni en çok tatmin ediyor?
163. En önemli becerilerin neler?
164. En çok nelere değer veriyorsun?

173. O zaman ne tepki verdiler?
174. Bu noktaya nasıl geldiğini düşünüyorsun?
175. Bana başka neler anlatabilirsin?
176. Bu olduğu için üzgünüm. Bu noktada ne yapılmasını istersin?
177. Bu benim için son derece önemli. Bunu yüz yüze tartışmak için ne zaman buluşabiliriz?
178. Biraz daha bilgi toplayalım ve önümüzdeki birkaç gün içinde buna bir çözüm bulmak için yüz yüze buluşsak iyi olur mu?
179. Bu arada başka bir şey çıkarsa bana hemen haber verebilir misin?

### 5. Liderlerinle İletişim Kurmak

Birinin performansı ve tutumu, nasıl o kişinin liderlik kabiliyeti ile ilgili güven aşılır?

Bir müşteri güçlü, düşündürücü sorulardan etkilendiği gibi, patronunuz veya organizasyonunuzdaki liderler de aynı şekilde etkilenebilir. İşinizi etkili şekilde yapma ve hedeflerinize ulaşma beceriniz çok önemlidir. Ancak tutumunuz ve tavırlarınız da aynı ölçüde önemlidir.

Her şeyi bildiğini iddia eden biri misiniz? Yoksa sağlıklı bir merak ve öğrenme arzusu sergileyen biri misiniz? Yalnız kovboy musunuz? Yoksa düzenli olarak iş arkadaşlarınıza ve amirlerinize danışır mısınız?

Aşağıdaki sorular, liderliğinizle iletişim kurmanıza ve gerçekten meraklı, kendini organizasyona adanmış biri olduğunuzu göstermenize yardımcı olacaktır.

180. Gelecek 12 ayda organizasyon için en önemli inisiyatifler neler?
181. Gelecek 12 ayda kendi öncelikleriniz neler?
182. Amiriniz ya da patronunuz bu yıl sizden neler bekliyor?
183. Hedeflerimize ulaşmak açısından iyi gidiyor muyuz, planın ilerisinde miyiz veya hangi alanlarda geri kaldık?
184. Hedeflerinize ulaşmanız adına sizi desteklemek için yapabileceğim bir şey var mı?
185. Bu kararı verirken size nasıl yardımcı olabilirim?
186. Bu kararı uygulamaya koyarken size nasıl yardımcı olabilirim?
187. Diğer liderlerle birlikte bu karara nasıl vardığınızı benimle paylaşabilir misiniz? Başka hangi seçenekleri düşündünüz?
188. Gelecekte karşılaşacağınızı düşündüğünüz önemli sorunlar neler olabilir?
189. Sizi gelecekle ilgili heyecanlandıran ne?
190. Geri dönüp kariyerinize baktığınızda, emrinizde çalışan başarılı kişilerin özellikleri nelerdi?
191. Sizin bakış açınızdan, kısa, orta ve uzun vadede en önemli önceliklerimin neler olması gerektiğini düşünüyorsunuz?
192. Gelecek performans değerlendirmemde benden beklentilerinizi aşmak istersem, o zamana kadar neler yapmış olmam gerek?
193. En güçlü üç özelliğimin neler olduğunu düşünüyorsunuz? En büyük zaafımdan veya geliştirmem gereken yönlerimin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

## 6. Çalışanlarınızla İletişim Kurmak

Büyük liderler büyük sorular sorarlar. Eğer bütün cevapları *kendileri* verirlerse, başka birini çözüme katma olasılığının neredeyse sıfır olduğunu bilirler. Ancak cevabı çalışanları verebilirse – yani konuyu sahiplenirlerse – meyve verme olasılığı gayet yüksektir.

Gerçeği söylemek, gerçeğe hükmetmek ve gerçeği gördüğünüz haliyle dile getirmek, çalışanlarınızı sürece katmaz veya teşvik etmez. Cevaplar size kendinizi bir lider gibi hissettirir fakat sorular gerçek takipçiler yaratır.

194. Artık önemi kalmayan veya etkili olmayan, dolaşısıyla yapmaktan vazgeçmemiz gereken bir şey yapıyor muyuz?
195. Organizasyonumuzun büyümesine yardımcı olacak fikirleriniz var mı?
196. Bunu nasıl geliştirebiliriz/düzeltebiliriz?
197. Organizasyonumuzu daha başarılı kılmak için atabileceğimiz en önemli adımın ne olduğunu düşünüyorsunuz?
198. Bunu neden bu şekilde yaptığımızı biliyor musunuz?
199. Bu konunun temelinde yatan gerçek sorunun ne olduğunu düşünüyorsunuz?
200. İşlerinizi etkili şekilde yapmanızı engelleyen bir şey var mı?
201. (Maliyetleri düşürmek, geliri artırmak, verimi yükseltmek, inovasyonu teşvik etmek vs.) için ne gibi fikirler önerebilirsiniz?
202. İşlerinizi daha ilginç ve heyecanlı yapmak için neler gerekiyor?

203. Organizasyonumuzda nereye ulaşmak istersin?
204. Ne tür bilgiler veya kaynaklar veriminizi artırabilir?
205. Sizce en etkili olduğum ve en büyük farkı yarattığım alanlar hangileri?
206. İşinle ilgili en çok neleri seviyorsun?
207. İşinizin en zor kısımları neler?
208. Deneyimlerinize dayanarak, bu organizasyonun kültürünü nasıl tanımlarsınız?
209. Burada çalışmaktan gurur duymanı sağlayan ne?
210. Anlamadığınız veya daha fazla bilgi edinmek istediğiniz yeni yönetim kararları var mı?
211. Liderlerin organizasyonla daha etkili şekilde iletişim kurmak için neler yapabileceğini düşünüyorsunuz?
212. Organizasyonumuzda daha iyi tanımayı istediğiniz kişiler kimler?
213. Son zamanlarda müşterilerimizden neler duyuyoruz?

#### 7. Yeni Bir Teklif veya Fikri Değerlendirmek

Yeni bir fikrin iyi veya kötü olduğunu nasıl belirlersiniz? Umut vaat edip etmediğini veya tamamen gerçekçilikten uzak olup olmadığını nasıl anlarsınız?

Her gün fikir ve teklif bombardımanına tutuluyoruz. İşyerinizde emrinizde çalışan biri, yatırım gerektiren yeni bir inisiyatif önerebilir. Ya da çocuklarınızdan birinin uğraşmak istediği yeni bir sporla veya izlemek istediği kariyerle ilgili bir fikri olabilir.

Bir müşteriyle veya ailenizden biriyle konuşuyor olun, bu sorular size teklif edilen şeyleri öğrenme, anlama ve değerlendirme imkânı sunar.

214. Bunu neden yapıyorsun? (Bunu yapmak konusunda sana cazip gelen ne?)
215. Misyonun/Görev bildirgen ne?
216. Bu konuda senin için önemli olan ne?
217. En önemli hedeflerin neler?
218. Tam olarak neyi başarmayı umuyorsun?
219. Sonuçlar nasıl olacak?
220. Ne gibi sonuçlar umuyorsun?
221. Başarı sence nasıl olacak?
222. Bu ... (müşterileri, çalışanları, tedarikçileri, destek personelinin veya diğerlerini) nasıl etkileyecek?
223. Bunun ne gibi değişiklikler yaratacağını düşünüyorsun?
224. Sence olumsuz sonuçlar olabilir mi?
225. Bu farklı şekillerde veya farklı yerlerde hareketini nasıl sınırlayabilir?
226. En önemli varsayımların neler?
227. (Kararı etkileyebilecek çeşitli değişkenler) hakkında ne düşünüyorsun?
228. O varsayımı nasıl doğrulayabilirsin?
229. Ya temel varsayımlarından biri yanlışsa?
230. Planın nedir?
231. Buna nasıl yaklaşacaksın?
232. Bunu başarmak için nasıl yardıma veya kaynaklara ihtiyacın var?
233. Ne zaman başlamayı planlıyorsun?
234. Zamanlamayı yöneten etkenler neler?

235. Daha erken başlamanın avantajları var mı? Daha geç? Dezavantajlar?
236. Zamanlamayı kim kararlaştıracak ya da etkileyecek?
237. Ne gibi terslikler olabilir?
238. Beklemenin veya bir şey yapmamanın riskleri nedir?
239. Bunun başarıya ulaşması için iyi gitmesi gereken iki-üç önemli şey nedir?
240. Hangi riskleri kontrol edebilirsin ve hangileri kontrol edilemez?
241. Başka neleri düşündün?
242. Herhangi bir sınırlaman olmasaydı ne yapardın?
243. Bunun diğer seçeneklerle kıyası ne?
244. En iyi bir sonraki alternatif ne? Onu en iyi alternatif haline getirebilecek bir şey var mı?
245. Bu, misyonuna/görev bildirgene uyuyor mu?
246. Bu, inançlarına ve değerlerine uyuyor mu?
247. Bu, topluluk önünde söylediklerine uyuyor mu?
248. Bu, organizasyonda devam eden diğer inisiyatiflerle ne kadar uyumlu?

#### 8. Toplantılarınızın Kalitesini Artırmak

Toplantılar, kötü olduklarında dakikalarınızı harcadığınız ve saatlerinizi ziyan ettiğiniz ortamlardır. Büyük (veya küçük) bir organizasyonda çalışan herhangi biriyle konuştuğunuzda, sonu gelmek bilmeyen toplantılara – genellikle de boşa – ne kadar çok zaman harcadıklarını duyarsınız.

Bu soruları sorarak – “Toplantı yapmanın bir alternatifi var mı?” ile başlayarak – katıldığınız toplantıların etkisini ve verimini artırabilirsiniz.

249. Bu toplantının amacı nedir?
250. Ne başarmayı umuyoruz?
251. Orada başka kim olacak ya da olmalı?
252. Ne kadar sürecek? Neden?
253. (Bir saat yerine.) Bunu 30 dakikada bitirebilir miyiz?
254. Bu toplantıyı yapmanın bir alternatifi var mı?
255. Hangi kararları vermemiz gerekiyor?
256. Karar vermek için yeterince bilgimiz var mı?
257. Hangi kararları verdik?
258. Bu toplantı nasıl gitti?
259. Buna zaman ayırdığınıza değdi mi?
260. Umduğumuz şeyi başardık mı?
261. Bu toplantıyı gerçekten yapmamız gerekiyor muydu?

#### 9. Bağış İstemek

Birleşik Devletlerde kâr amacı gütmeyen organizasyonların yönetim kurullarında 30 milyondan fazla insan olduğunu tahmin ediyoruz.

Bu yöneticilerin ve mütevelliilerin en önemli sorumluluklarından biri, organizasyonları için finans kaynağı bulmaktır. İşte bağış istemeye gittiğiniz biriyle kullanabileceğiniz birkaç güçlü soru örneği. Ardından gelecek olan sohbet sırasında karşınızdaki kişinin kalbine ve ruhuna ulaşmayı başarabilirsiniz.



262. Sizce toplumumuza (hastalarımıza, öğrencilerimize, evsizlere vs.) nasıl en etkili şekilde yardımcı olabiliriz?
263. Siz CEO olsaydınız ve herhangi bir hedefe ulaşabileceğinizi bilseydiniz, kurumumuzun ne için çalışmasını isterdiniz?
264. Bu kurumun hizmetleriyle ilgili ne düşünüyorsunuz? Daha geniş kitlelere ulaşabilmek için neler önerirsiniz?
265. Bağışınızın sonuçlarıyla ilgili neler söylenmesini istersiniz?
266. Yardımcıverliğin hayatınızda önemli olduğu ilk olarak ne zaman aklınıza geldi?
267. Yönetim kurulu üyesi olsaydınız, bağışınızı en etkili şekilde nasıl kullanmamızı önerirdiniz?
268. Kurumumuz ile ilgili neleri değiştirdiniz?
269. Nasıl daha iyi ve daha etkili şekilde hizmet edebiliriz?
270. Toplumumuzda iyi tanınan kurumlardan biri olmamız sizce neden?
271. Daha iyi tanınmak için neler yapabiliriz?
272. Hikâyemizi daha iyi anlatmak için neler yapabiliriz?
273. Kurumumuzun veya bildiğiniz ve birlikte çalıştığımız herhangi bir kurumun CEO'sunda en sevdiğiniz özellikler neler?
274. Vakıf üniversitemizden mezunsunuz. Hayata hazırlanmanıza ne şekilde yardımcı olduk?
275. Tanınmak sizin için ne kadar önemli?
276. Bağışlarınızla tanınmak konusunda görüşünüz nedir?
277. Bağışlarınıza nasıl daha iyi teşekkür edebiliriz?

## Yazarlar Hakkında

Andrew Sobel ve Jerry Panas'ın *The Odd Couple*'daki (*Tuhaf Çift*) Oscar ve Felix'inkine benzer bir ilişkisi vardır. Ancak hangisinin saplantılı Felix ve hangisinin daha çok dağınık, tembel Oscar gibi olduğu konusunda hâlâ tartışıyorlar.

Ne olursa olsun, kendi alanlarında önde gele otoriteler arasına girerken şaşırtıcı ölçüde paralel yollar izlediler. Jerry, yaşam boyu bağış yapan kişiler yaratmak konusunda dünyanın en saygın otoritelerinden biridir; Andrew, ömür boyu sürecek müşteri ilişkileri oluşturma konusunda uzmanlaşmıştır. Liderlere danışmanlık ve koçluk yaparak kazandıkları toplam 70 yıllık deneyimle, ilişkileri derinleştirmek, yeni işler kazanmak ve başkalarını etkilemek için muhteşem soruların gücünü kullanmayı öğrendiler. *Güçlü Sorular*, bu eşsiz işbirliklerinin bir ürünüdür.

278. Kurumumuzla neler yaşadınız?
279. Kurumumuzla ilgili neler düşünüyorsunuz?
280. Bu projeye ilgili neler düşünüyorsunuz?
281. Programımızın en çok hangi yönü hoşunuza gitti? Neden?
282. Gönderdiğimiz materyalle dikkatinizi çekmemizin en iyi yolu nedir?
283. Bize ilk bağışınızı neden yaptınız?
284. Kurumumuza artık bağış yapmıyorsunuz. Neden? Sizi hayal kırıklığına mı uğrattık?
285. Bağış yapmaya ne zaman başladınız ve nedeni neydi?
286. En çok bağış yaptığınız kurum hangisi? Onlara ne kadar verdiniz?
287. Kurumumuzun bağış listenizdeki önceliğini yükseltmek için neler gerekir?
288. Sizi en çok mutlu eden bağış hangisiydi?
289. Ekonomi sizi nasıl etkiledi?
290. En büyük hayal kırıklığını yaratan bağışınız hangisiydi?
291. Bağış yaptığımız organizasyonları seçme nedenleriniz nedir?
292. Hayatta başarmayı en çok istediğiniz şey nedir?
293. Nasıl hatırlanmak istersiniz?

### Andrew Sobel

Andrew, müşteri sadakati ve güvene dayalı iş ilişkileri geliştirmek konularında dünya çapında ün kazanmış bir yazardır. Bir çoksatar olan *Clients for Life* (*Hayat Boyu Müşteriler*) adlı kitabı, müşteri sadakatiyle ilgili başlı başına bir iş edebiyatı türü tanımlamıştır. Diğer kitapları arasında *Making Rain* (*Yağmur Yağdırmak*) ve ödül kazanmış kitabı *All for One: Ten Strategies for Building Trusted Client Partnerships* (*Bire Karşılık Her Şey: Güvenilir Müşteri Ortaklıkları Oluşturmak İçin On Strateji*) sayılabilir.

Andrew 30 yıl boyunca hem üst düzey yönetici danışmanı hem de yönetici eğitimcisi ve koçu olarak çalıştı. Müşterileri arasında Citigroup, Xerox ve Cognizant'ın yanı sıra Ernst&Young, Booz Allen Hamilton, Towers Watson ve benzeri diğer birçok şirketin yöneticileri oldu. Çalışmaları ve yazıları, *New York Times*, *BusinessWeek* ve *Harvard Business Review* gibi çok çeşitli dergi ve gazetelerde yayınlandı. Andrew, Middlebury Üniversitesi mezunudur ve Dartmouth's Tuck School'dan MBA almıştır.

Andrew, fikirlerle dolu, son derece enerjik konuşmalar yapan, önemli konferanslar ve seminerler veren, kendini kanıtlamış bir konuşmacıdır. Ana başlıkları arasında Yaşam Boyu Müşteri Oluşturmak; Yağmur Yağdıran Bir Organizasyon Yaratmak; Gelir Artışı İçin İşbirliği; Beatles Prensipleri; Güçlü Sorularla Yeni İşler Kapın ve İlişkiler Kurun sayılabilir.

Web adresi: <http://andrewsobel.com>

## Jerold Panas

Jerry, fon oluşturma ve finansal kaynak gelişimi alanlarında dünyanın en saygın firmalarından biri olan Jerold Panas, Linzy&Partners firmasının Yönetici Ortağı pozisyonundadır. Firması 1968 yılında kurulduğundan beri 2,500 kuruma hizmet vermiştir. Jerry'nin müşterileri arasında dünyanın en önemli kâr amacı gütmeyen kurumlarından birçoğu bulunmaktadır. Aralarında Birleşik Devletlerinde akla gelebilecek neredeyse bütün büyük üniversiteler, müzeler ve sağlık merkezleri vardır. Uluslararası arenada Oxford Üniversitesi, Paris Amerikan Hastanesi ve Meksika'daki dünyanın en büyük yetimhanesi olan Nuestros Pequeños Hermanos gibi çok çeşitli kurumlara danışmanlık yapmaktadır.

Jerry'nin yayınlanmış 13 popüler kitabı arasında unutulmaz çoksatarlardan biri olan *Asking (İstemek)* ve *Mega Gifts (Mega Bağışlar)* de vardır. Yardımseverlik eğitimi sunan en önemli firmalardan biri olan Yardımlaşma Enstitüsü'nün kurucusu ve yönetim kurulu üyesidir.

Firmanın önemi ve Jerry'nin yazı çalışmalarının etkisi nedeniyle, bu mesleğin tarihinde daha fazla etki yaratmış çok az kişi vardır. Birleşik Devletler'de konferanslar ve atölye çalışmaları için fazlasıyla tercih edilen bir konuşmacıdır. Her yıl verdiği 50'den fazla seminerin konuları arasında Para Ağacını Sallamak; Olabileceğinizin En İyisi Olun; Sihirli Ortaklık; Dinleyin!; Bir Bağış Duyarım, Yüksek Hedefleyin sayılabilir.

Web adresi: <http://jeroldpanas.com>.



## SORULARINIZ DEĞİŞİRSE HAYATINIZ DEĞİŞİR Dr. Marilee Adams

Bu kitapta Dr. Marilee Adams; düşüncelerimizi, dolayısıyla davranışlarımızı ve bunun sonucu olarak da aldığımız sonuçları değiştirmek ve yönlendirmek için soruların gücünü nasıl kullanabileceğimizi gösteriyor.



## YETENEĞİN ŞİFRESİ Daniel Coyle

Hata yapmak için kendinize izin verin...  
HATA YAPIN!

Yeni davranışları tekrar ederek yeni alışkanlıklar oluşturun...  
TEKRAR EDİN!

Yeteneklerinizi geliştirmek için derinlemesine alıştırmayı yapmayı öğrenin...  
DEVRELERİ ATEŞLEYİN!

### Muhteşem soruların gücünü kullanın

Sizce potansiyel bir müşteri en çok neden etkilenir? Yeni tanıştığınız biri üzerinde nasıl kalıcı bir etki bırakabilirsiniz? Genel inanca göre, bir işte başarılı olmanın/ış almanın yolu zeki ve hazırcıap olmaktan geçer ve başkalarını bize çeken şey doğru yerde doğru şeyi söylemektir. Ancak Güçlü Sorular'ın açıkça gösterdiği gibi, sorulacak doğru soruyu bilmek aslında cevapları bilmekten çok daha önemlidir.

Güçlü Sorular, daha fazla iş kapmanıza, ilişkilerinizi derinleştirmenize ve insanlarla mümkün olduğunu bile düşünmediğiniz kadar çabuk bağ kurmanıza hemen yardımcı olabilir. Bu kitap, düşündürücü sorular kullanarak potansiyel müşterilerinizle derin bir bağ kurmayı ve onların en önemli sorunlarını nasıl deşifre edebileceğinizi gösterecektir. Karşılaştığınız herkesin zihnine ve kalbine girebilmeniz için araçlar sunacaktır. İlham verici otuz beş bölümde, çok ilginç kişilerle tanışacaksınız. Bu heyecan verici gerçek hikâyeler sayesinde, her güçlü sorunun nasıl kullanıldığını ve nasıl etki yarattığını anlayacaksınız. Herkesin kullanmakta ustalaşabileceği güçlü sorular sayesinde günlük sohbetlerinizi -ve hatta birinin hayatını- nasıl değiştirebileceğinizi keşfedeceksiniz.

Bu kitapta, Steve Jobs'un Macintosh kişisel bilgisayarını geliştirilirken tek bir motive edici soruyla nasıl çığır açmayı başardığını göreceksiniz. Sorulması es geçilen bir sorunun büyük bir şirkete nasıl devasa bir ihaleye mal olduğunu göreceksiniz. Ve daha pek çok güçlü soru, örneğin:

- Sinirden ateş püsküren bir yöneticinin donup kalmasını sağlayan bir soru.
- Satış yaparken, CEO'ların duymaktan sıkıldığı ve aslında duymak istediği sorular.
- Amacından sapma noktasına gelmiş bir toplantıyı yeniden odaklayabilecek bir soru.
- Bir evliliği kurtaran basit bir soru.
- Bir arkadaşınızın veya birlikte çalıştığınız birinin hayatını tamamen değiştirebilecek delici bir soru.

### DENİZYILDIZI ÖYKÜSÜ

Bir adam okyanus sahilinde yürüyüş yaparken, denize telaşla bir şeyler atan birine rastlar. Biraz daha yaklaşınca bu kişinin, sahile vurmuş denizyıldızlarını denize attığını farkeder ve "Niçin bu denizyıldızlarını denize atıyorsunuz?" diye sorar. Topladıklarını hızla denize atmaya devam eden kişi, "Yaşamları için" yanıtını verince, adam şaşkınlıkla "İyi ama burada binlerce denizyıldız var. Hepsinin atmanıza imkan yok. Sizin bunları denize atmanız neyi değiştirecek ki?" der. Yerden bir denizyıldız daha alıp denize atan kişi, "Bak onun için çok şey değişti," karşılığını verir.

BEYAZ YAYINLARI "Kıyıda Vurmuş Her Şeyi" yaşatmaya çalışır.