

# İNSAN İLİŞKİLERİ ÜZERİNE DÜŞÜNCELER (4)

## *Başarılı Liderlik*

İnsan İlişkileri Üzerine Düşünceler dört bölümde derlenmiştir. Birinci bölümde insanlarla iyi geçinme ve etkileme yolları, ikinci bölümde dost kazanmanın yolları, üçüncü bölümde insanlarla fikir birliğine varmanın yolları anlatılmıştı.

Bu dördüncü bölümde, Dale Carnegie'nin Dost Kazanma ve İnsanları Etkileme adlı kitabından alıntılarla özellikle genç yöneticilerimize yol gösterici olarak başarılı liderlik ve insanları incitmeden veya rahatsız etmeden değiştirmenin yolları üzerinde durulacaktır.

**Derleyen**

Halil ULUSOY / Merkez Valisi



## 1. ÖVGÜ

Kendimizle ilgili hoş sözler duyduktan sonra, bazı olumsuz sözleri dinlememiz çok daha kolay olur. Bir berber müşterisini tıraş etmeden önce onun yüzüne köpük sürer.

İşe övgüyle başlamak, bir diş hekiminin işine uyuşturucu ile başlama-sına benzer. Hasta yine diş çektirir, ama uyuşturucu ağrısını dindirir.

## Konuşmaya içten bir övgü ve iltifatla başlayın.

## 2. HATALARI SÖYLEME YOLU

Charles Schwab fabrikasında dolaşırken bir kaç işçinin sigara içtiğini görür. Tam arkalarında da “Sigara İçilmez” uyarısı bulunmaktadır. Schwab, adamlara yaklaşır ve her birine birer puro verir ve “Eğer bunları dışarıda içerseniz beni mutlu edersiniz,” der. İşçiler bir kuralı çiğnedikleri halde, bunu yüzlerine vurmamaya ve üstelik kendilerine küçük bir armağan verecek onlara değer verdiğini gösteren Patronlarına hayran olmuşlardır.

Florida Valisi ekibine insanların kendisini görmelerini engellemelerini tembihlemiş, ancak halktan insanların onunla görüşmesi sekreterler tarafından engellenmiştir. Vali bu sorunu ofisinin kapısını söktürerek çözmüştür. Herkes mesajı artık tam olarak almıştır. O günden sonra gerçek anlamda kapılar açılmıştır.

Bazen çok basit bir kelimeyi kullanmayarak insanları kırıp gücendirmeden değiştirmeyi başarabiliriz. Derslerine pek çalışmayan çocuğunuza “Bu dönem notlarını yükselttiğin için seninle gurur duyuyoruz. Ama daha çok çalışsaydın daha iyi sonuç alabilirdin.” dersiniz olumlu etki yaratamazsınız. Buradaki “ama” her şeyi berbat etmektedir. Önce yüreklendiriyorsunuz ancak, ama ke-

limesinden sonra ilk cümlelerin de samimiyetinden kuşku yaratıyorsunuz. Burada “ama” yerine “ve” kelimesini kullanarak istediğinizi elde edebilirsiniz. “Bu dönem notlarını yükselttiğin için seninle gurur duyuyoruz ve bu şekilde çalışırsan notlarını çok daha yükseltebilirsin” diyebiliriz. Böylelikle beklentimize karşılık bulabiliriz.

Dolaylı yoldan kişinin dikkatinin hatalarına çekilmesi, doğrudan eleştirilen hassas kişilerdeki incinme acısını yok edecek ve harikalar yaratabilecektir.

## İnsanlara hatalarını dolaylı yollardan anlatarak gösterin.

## 3. ÖNCE KENDİ HATALARINIZ

Bir hatayı göstermek istediğinizde, önce kendi yaptığınız hatalardan bahsedip, ardından “başkasını eleştirmeye hakkınız olmadığını” söyley ve “eğer sen şunu şöyle yapmış olsaydın çok daha akıllıca olmaz mıydı?” şeklinde olumlu yaklaşarsanız çok farklı sonuçlar alabilirsiniz.

Sizi eleştiren kişi önce alçak gönüllülükle kendisinin de kusursuz olmadığını açıklarsa yaptığınız yanlışlıkları iletme size fazla zor gelmeyecektir.

İnsanın kendi hatalarını kabul etmesi, başkalarının ona karşı tavırlarını değiştirmelerini sağlar. 15 yaşındaki çocuğunun sigara içtiğini öğrendiğinizde, özellikle sigara içen bir anne ve baba olarak onun içmesini engellemiz çok kolay olmayacaktır. Ancak şöyle yaklaşırsanız başarı elde edebilirsiniz: Çocuğunuza nasıl sigara içmeye başladığını, sigaranın sizi nasıl esir aldığını, içinizdeki iyi şeyleri öldürdüğünü, sigarayı bırakmasını engellediğini, öksürüklerden ne kadar olumsuz etkilendiğini söyleyebilirsiniz. Sakın onu zorlamayın. Sigaranın tehlikelerine değinmeyin. Yapacağınız şey, sigaraya bağımlı duruma gelmenizin ne anlama geldiğini anlatmak olmalıdır.

## Karşınızdaki insanı eleştirmeden önce kendi yanlışlıklarınızdan söz edin.

## 4. HİÇ KİMSE EMİR ALMAKTAN HOŞLANMAZ

Daima emretmek yerine öneride bulunun. “Şunu yap, bunu yapma” demeyin. “Bu durumu göz önünde bulundurabilirsiniz,” veya “Bunun işe yarayacağını düşünüyor musunuz?” “Belki de bu paragrafı şöyle yazsaydık daha iyi olabilirdi,” diyerek insanların



işleri kendi bildikleri gibi yapmalarına fırsat veriniz. Kendi hatalarını göyerek düzeltmelerini bekleyiniz.

Bu yöntem insanın hatalarını düzeltmesini kolaylaştırır. Kişinin onurunu korumasına yardımcı olurken kendisini önemli hissetmesini de sağlar ve insanları karşı çıkma yerine işbirliğine yönlendirir.

Soru sormak hem bir emri yumuşatıp hoş bir hale getirir, hem de bir şey yapması istenen kişinin yaratıcılığını uyarır. İnsanlar yapılması gereken bir işte kendi katkılarının da olduğunu düşünürlerse o işi daha rahat yerine getirirler.

**Emir vermek yerine, sorular sorun.**

### 5. HATAYI YÜZE VURMAK

Bir insanın ayıbını yüzüne vurmak, onu utandırmamak çok önemlidir. Hem de hayati bir önem taşır. Başkalarının duygularını ayaklar altı-

**İnsanları sahip oldukları gizli cevherleri keşfetmeye yönlendirirsek, onların çok daha fazla değişmelerini sağlayabiliriz.**

na alıp kendi bildiğimiz yolda yürürüz. Kusurlar bulup gözdağı veririz. Kişileri onurunu kırabileceğimizi hiç düşünmeden başkalarının önünde eleştiririz. Oysa birkaç dakika durup düşünmek, uygun bir veya iki kelime bulabilmek, karşıdaki kişinin davranış nedenini anlayabilmek bizi iğneyi batırmaktan alıkoyacaktır.

Eğer haklıysak ve karşıımızdaki kişi de haksızsa, bu kişi yanlışlık yapmışsa hatasını onun yüzüne vurmakla sadece egosunu incitmiş oluruz.

Fransız Yazar Antonie Saint Exupery, "Bir insanı kendi değer yargısında küçültecek hiçbir şeyi yazma veya söyleme hakkına sahip değiliz. Önemli olan benim onun hakkında ne düşündüğüm değil, onun kendi hakkında ne düşündüğüdür. Bir insanın onurunu incitmek, cinayettir." diyor.

**Gerçek bir liderseniz; kimsenin hatasını yüzüne vurmayın!**

### 6. İNSANLARI BAŞARIYA YÖNLENDİRME

İnsanları değiştirmeye çalışırken, suçlama yerine övgüye başvurmalıyız. Karşıımızdaki kişideki en küçük gelişmeyi övebiliriz. Bu diğer insanı gelişmeye devam etmeye teşvik eder.

Psikolog Jess Lair şöyle diyor: "Övgü, insanın içini ısıtan güneş ışığı gibidir; o olmadan çiçek açamayız ve büyüyemeyiz. Yine de pek çoğumuz



insanları eleştiri denen soğuk rüzgara kolayca maruz bırakabiliyoruz.”

Herkes övülmekten hoşlanır; ama övgü açık ve net olur ve yalnızca karşısındaki kişinin kendisini iyi hissetmesini sağlamak için söylemediğini belli ederse çok daha etkili ve içten olur.

Unutmayın; hepimiz övülmek ve takdir görmek isteriz, bunun için de her şeyi yaparız. Ancak hiçbirimiz yapmacık övgülerden ve yağcılıktan hoşlanmayız.

İlkeler, ancak gönülden uygulanırsa işe yararlar.

İnsanları sahip oldukları gizli cevherleri keşfetmeye yönlendirsek, onların çok daha fazla değişmelerini sağlayabiliriz. Siz de kullanılmayı alışkanlık haline getirdiğiniz pek çok güce sahipsiniz. Bunlardan biri de insanları övme ve onları sahip oldukları olanakları keşfetmeye yönelme konusunda elinde de bulundurduğunuz sihirli gücünüz.

**En küçük bir gelişmeyi bile övün. Beğenilerinizde içten, övgülerinizde cömert olun.**

## 7. KARŞINIZDAKİNE KORUMAK İSTEYECEĞİ BİR ÖZELLİK YAKIŞTIRMA

Birinin bir konuda gelişmesini istiyorsanız, ona zaten bu özelliğe sahipmiş gibi davranın. Önüne ulaşması gereken bir özellik koyun, buna sahip olmak için harcadığı çaba karşısında hayrete düşeceksiniz.

Temizliği yeterince yapmadığını düşündüğünüz görevliye yazacağınız çok basit bir not her şeyi değiştirebilir. “Seni pek sık görmüyorum. O yüzden bu not ile sana teşekkür etmek istedim. Bu arada temizlik için iki saatlik süre yetersiz olabilir.

Yapman gereken işler için zamana ihtiyacın olursa yarım saat daha çalışmaktan çekinme. Fazladan çalışmanın karşılığını seve seve verebilirim.” Bu övgü dolu not, temizlik sorununu gidermeye yetecektir.

**Karşınızdaki kişiye korumak isteyeceği bir özellik yakıştırın.**

## 8. HATALARIN DÜZELTİLMESİ

Bir çalışanınıza herhangi bir konuda çok beceriksiz olduğunu, aptallık ettiğini, bunun için hiç yeteneği olmadığını, her şeyi yanlış yaptığını ve mahvettiğini söylerseniz bütün cesaret ve azminin kaybolmasına neden olursunuz. Ancak tam tersi bir teknik uygularsanız, onu yüreklendirirseniz, hataları kolaylıkla düzeltebileceğini, yapacağı şeyin ne kadar kolay olduğunu, onun bu konudaki yeteneğine inandığınızı gösterirseniz, bunu yapmak için elinden gelen çabayı sarf edeceğini görürsünüz.

İnsanların kendilerini geliştirmesini istiyorsanız onlara güvenin.

**İnsanları yüreklendirin. Hataların kolayca düzeltilebileceği gibi görünmesini sağlayın.**

## 9. İNSANLARIN İSTEKLERİNİZİ SEVEREK YERİNE GETİRMELERİNİ SAĞLAMAK

Etkin bir lider bir tutum veya davranışı değiştirmek istediğinde şu önerileri aklında tutmalıdır:

- Dürüst olun. Yapmayacağınız şeyler için söz vermeyin. Kendi çıkarlarınızı bir tarafa bırakıp karşınızdaki kişinin çıkarları üzerinde yoğunlaşın.

- Karşınızdaki kişinin ne yapmasını istediğiniz konusunda emin olun.
- Anlayışlı olun. Karşınızdakinin ne istediğini anlamaya çalışın.
- Karşınızdakinin sizin istediğiniz şeyden ne çıkar sağlayacağını düşünün.
- Bu çıkarları karşınızdakinin istekleriyle bağdaştırın.
- İsteğinizi karşınızdakinin de yarar sağlayacağını düşüneceği şekilde dile getirin.

Çalışanınıza şöyle bir emir verebilirsiniz: “Yarın bazı müşteriler gelecek ve deponun temizlenmesi gerek. Depoyu temizle, malları raflara yerleştir.”

Ya da aynı isteği, çalışanın da çıkar sağlayacağını düşüneceği şekilde ifade edebilirsiniz. “ Hemen yapmamız gereken bir iş var. Eğer bunu şimdi yaparsak, daha sonra yapmaktan kurtuluruz. Yarın birkaç müşteri getireceğim. Depoyu da görmelerini istiyorum. Ama depo kötü durumda. Depoyu temizler, rafları yerleştirirsen, hem iyi çalıştığımızı kanıtlar, hem de firmamızın iyi bir etki bırakması konusunda üzerine düşen görevi yerine getirmiş olursun.” Çalışan hangisinde daha seve seve iş yapacaktır? Tabii ki 2. sözlerden sonra.

**İnsanların isteklerinizi severek yerine getirmesini sağlayın.**

### KAYNAKÇA

Dale Carnegie, Dost Kazanma ve İnsanları Etkileme Sanatı, Çeviren: Nazlı Uzunali Epsilon Yayınları 2004

Nüvit OSMAY, İnsan Mühendisliği, F. Telseren Yayınları