

MICHAEL J. GELB

Çeviren: Demet Kılınç

BAĞ KURMA SANATI



HER LİDERİN İHTİYAÇ DUYDUĞU
YEDİ İLİŞKİ KURMA BECERİSİ

BAĞ KURMA SANATI

Translated from the English Language edition of THE ART OF CONNECTION by Michael J. Gelb, originally published in the USA by New World Library. Copyright © 2017 by Michael J. Gelb. Turkish translation Copyright © 2021 by Sola Unitas. All rights reserved.

Tüm hakları saklıdır. İngilizce orijinali New World Library tarafından “THE ART OF CONNECTION” adıyla yayımlanmıştır. Bu eserin çeviri sorumluluğu Sola Koç. Eğ. Dan. Hiz. A.Ş.’ye aittir. Bu kitabın hiçbir bölümü yazılı izin alınmadan kopyalanamaz ya da çoğaltılamaz.

SOLA UNITAS - SOLA KIDZ

Şakayık Sok. No: 40/8 Kat: 2 Teşvikiye Şişli/İSTANBUL

Telefon: 0212 939 76 52 - E-posta: solaunitas@solaunitas.com

www.facebook.com/solayayinlari

www.twitter.com/solaunitas

www.instagram.com/solaunitasyayinlari

www.instagram.com/solakidz

<https://kitap.solaunitas.com>

ISBN: 978-625-7406-11-6

Yayıncı Sertifika No: 45798

1. Baskı: İstanbul 2021

İmtiyaz Sahibi: Umut Kısa

Genel Yayın Yönetmeni: Buket Konur

Çeviren: Demet Kılınç

Editör: Ayşegül Yazmacı

Redaksiyon: Esingül Doğan, Alara Ergin

Son Okuma: Hande Bitirim

Mizanpaj: Sibel Kaya

Kapak Tasarımı: Sibel Kaya

Orijinal Adı: The Art of Connection

BASILDIĞI YER

Deren Matbaacılık Ambalaj Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi

Beylikdüzü Osb Mahallesi Orkide Caddesi 9/Z Beylikdüzü/İstanbul

Sertifika No: 47881

© Bu kitabın tüm yayın hakları Sola Koç. Eğ. Dan. Hiz. A.Ş.’ye aittir. Yazılı izin alınmadan kısmen veya tamamen hiçbir yolla kopya edilemez, çoğaltılamaz ve dağıtılamaz.

BAĞ KURMA SANATI

HER LİDERİN İHTİYAÇ DUYDUĞU
YEDİ İLİŞKİ KURMA BECERİSİ

MICHAEL J. GELB

*Bu kitap daha yaratıcı, aydınlanmış ve şefkatli olabilmek
için ihtiyaç duyacağınız ilişki kurma becerilerini
geliştirmenize yardımcı olmaya adanmıştır.*



İçindekiler

Önsöz: <i>Wheels Up</i> (Kalkış)	9
Giriş: Sağlık, Mutluluk ve Liderliğin Sırrı	29
1 Tevazuyu Benimsemek	51
2 Ateşböceği Olmak	77
3 Üç Yoldan Özgürlüğe Ulaşmak	95
4 Saplantıların Ötesine Geçmek	119
5 Enerji Alışverişini Dengelemek	139
6 Ender Bir Dinleyici Olmak	167
7 Uyuşmazlığı Harekete Çevirmek	201
Sonsöz: <i>Wheels Down</i> (İniş)	239
Teşekkür	243
Notlar	245
Önerilen Kitap ve Kaynaklar	267
Yazar Hakkında	271



Önsöz

Wheels Up (Kalkış)

Üyeliğe dayalı özel havacılık şirketi Wheels Up'ın başkan yardımcısı Gary Spitalnik, "Warren Buffett'ın satın aldığı şirketlerin kurucusu bizler, muhtemelen üniversite giriş sınavında düşük puan alan ve en düşük mezuniyet not ortalamasıyla mezun olan kişilerizdir!" diye nükteli bir söz söyledi. Buffett'ın Berkshire Hathaway imparatorluğunun bir parçası olan NetJets şirketinin Marquis Jet'i satın almasında onun ve arkadaşlarının nasıl bir rol oynadığını açıklarken de kahkahayı bastı. Houston'da yakın zamanda bir iş yemeği için buluştuğumuzda Gary'nin sıcakkanlılığı ve samimiyeti odanın dört bir yanında hissediliyordu. Bir konuşma yapmak için uçakla seyahat etmiştim ve biraz yorgundum ancak onun soruları ve verdiği cevapları dinleme istekliliği enerjimin yerine gelmesini sağladı ve merakımı uyandırdı. Meslektaşlarıyla yenilikçi girişimlerine dair vizyonu -özel jet seyahatinin halka inmesi- açıklarken ne kadar eğlendiklerinden de bahsettiler. Gary, "İşimiz tamamen insanlarla bağ kurmakla ilgili. Bağ kurmayı gerçekten seviyoruz!" derken ifadesi ve duruşu hayranlık uyandırıyordu.

Bağ Kurma Sanatı isimli bir kitap yazdığımdan bahsettiğimde oturduğu yerden fırladı ve “İşte bu biziz, bizi anlatmalısın! Kenny ile buluşana kadar bekle,” dedi tutkuyla. Wheels Up’ın CEO’su ve Marquis Jet ile Tequila Avión (HBO’daki *Entourage* dizisinde gösterilen ve San Francisco World Spirits Yarışması’nda ‘Dünyadaki En İyi Tekila’ ödülünü alan tekila) markalarının kurucusu Kenny Dichter hakkında konuşurken Spitalnik’in coşkusu iyice arttı.

Entrepreneur dergisinde yayımlanan bir yazıda şöyle belirtilmişti: “Kenny Dichter, kesinlikle tanımak isteyeceğiniz biri ve şansa bakın ki o da sizi tanımak istiyor. İnanmayabilirsiniz ama gerçekten insanlarla tanışmaya bayılıyor.” Kenny’nin iş ortağı ve eşi Shoshana, kocasının başarısının insanlarla bağ kurma yeteneğinden kaynaklandığını söylüyor. Ayrıca ilişki kurma konusunda usta olduğunu da iddia ediyor.

Wheels Up ekibi, kitap boyunca bahsedeceğimiz becerilerin güzel bir örneğini sergiliyor. Yöneticiler, etraflarına konuştukları herkese bulaşan ve moral veren pozitif bir enerji yayıyor. Herhangi bir kurumla etkileşim kurduğunuzda genellikle çevrelerine yaydıkları enerjiden yola çıkarak yöneticilerin becerilerine dair bir fikir edinebilirsiniz. Enerji düşük olduğunda iyi bir liderlik yapma şansı da düşüktür. Enerji yüksek olduğundaysa iyi bir liderlik yapma şansı yüksektir. Yöneticinin çok basit el kol hareketlerinden tutun da önemli davranışlarına kadar her anında enerji seviyesi açıkça görülür. Yöneticinin bir restorana gittiğinde hostesi selamlaması, otele gittiğinde resepsiyondaki görevliyle konuşması, havaalanındayken yolcu giriş kapısındaki görevliyle etkileşimi onun liderlik becerisiyle ilgili iyi veya kötü bir fikir verir.

Otuz yılı aşkın bir süredir dünyanın dört bir yanındaki kurumlara danışmanlık hizmeti veriyorum. En iyisinden en kötüsüne kadar bir sürü işyeri gördüm. En iyi yerlerin hepsi de samimiyet ve bağ kurma hissiyle karakterize edilebiliyordu. Ba-

şarılı bir girişim için bu durum tek etken olmasa da en önemlisidir diyebiliriz.

Kariyerim, vizyoner ve pozitif liderlerle enerji verici daimi ilişkiler kurmaya dayanıyor. Yöneticiler için seminerler vermeye başladığımda toplantı odasındaki en genç kişiye artık genellikle katılımcıların en yaşlısıyım. Gelecek vadeden liderlerin ihtiyaç duydukları becerileri öğrenmelerine yardımcı olma tutkum ise her zamankinden daha fazla.

Liderlerin ihtiyaç duyduğu beceriler nelerdir ve zaman içinde nasıl değiştiler? Açıkçası ihtiyaç duyulan birçok temel beceri aynı kalırken bir kısmı da şirket dinamikleri ve teknolojik gelişmeler nedeniyle ciddi ölçüde değişime uğradı. En önemli değişimin; yeni değerlerin, evden çalışmanın ve çeşitliliğin önem kazandığı yatay yönetim biçiminin ortaya çıkışı olduğu söylenebilir.

Bugünün en önemli değerleri kişinin dikkati ve enerjisidir. On yıl öncenin en büyük sermayeli şirketleri petrol sektöründeydi. Günümüzde reklam yoluyla dikkat çekmeye çalışan satış odaklı kuruluşlara dönüştüler. Başka insanlarla bağ kurma ve insanların dikkatini çekme uğraşı daha önce hiç olmadığı kadar önem kazandı. Zaman yönetiminin yerini artık enerji yönetimi almıştır. Kariyerimin başlangıcında ‘zaman yönetimi seminerleri’ her yerdeydi. Şimdi bu programlar çoğunlukla tarihe karıştı. 1999 yılında yayımlanan *Level Three Leadership: Getting Below the Surface* (Üçüncü Seviye Liderlik: Konunun Özüne İnmek) kitabının yazarı Profesör James Clawson, bu değişimi şu şekilde anlatıyordu: “Liderlik, önce sizin sonra da başkalarının enerjisini yönetmekle ilgilidir.”

Hepimiz özgür bireyleriz. 22 Ekim 2003 tarihinde çok uluslu bir ilaç şirketinin bölge yöneticilerine verdiğim seminer, CEO’nun yaptığı bir duyuruyla kesintiye uğradı. Bir dizi köklü yapılanmanın ilk aşamasında 4.400 kişinin işini kaybedeceğini açıkladığı bir internet yayını izlemek üzere kafeteryaya

çağrıldık. Şok edici haberlerden sonra yönetici grubuna semine nere devam etmek ya da ofislere dağılmak arasında bir seçenek sundum. Aralarında oylama yaparak devam etmek istediklerini söylediler. Aralarından bir yönetici şöyle dedi: “Sizden öğreneceklerimiz tam da bu zorlu koşullarla başa çıkabilmek için ne yapmamız gerektiğiyle ilgili.”

Eskiden çalışanı olunabilecek istikrarlı kurumlar arasında sayılabilecek AT&T, Boeing, DuPont, IBM ve Merck gibi büyük şirketler yıllar içinde önemli ölçüde değişti. Bu şirketlerde yönetici pozisyonunda görev alan, birlikte çalıştığım kişilerin çoğu başka iş tekliflerini değerlendirdi ki bir kısmıyla yeni şirketlerinde de çalışmaya devam ediyoruz. Hepsi birçok yönden yetenekli insanlar olsa da iyi liderlerin ayırt edici özelliği ilişki kurma becerisidir.

‘İş’ kavramı artık kullanılmıyor. Şu anda çalıştığınız şirkette ertesi gün çalışmaya devam edeceğinizin bir garantisi yok. Siz özgür bir bireysiniz, son kararı siz verirsiniz. Şu anda bir şirket tarafından istihdam edilmeniz o şirketin sizin müşteriniz olduğu anlamına gelir. Yarın öbür gün şirketteki pozisyonunuza son verildiğinde geçişi başarılı bir şekilde yönetmenize yardımcı olacak şey de *ilişkileriniz* olacaktır.

Bugünün dünyasında işgücü daha çeşitli, eskisi kadar hiyerarşik değil; işbirliği ise her zamankinden daha önemli ve insanlar içsel motivasyonla hareket ediyor. Toplumumuz daha çeşitli ve iş dünyası eskisine göre daha küresel. Bu nedenle liderlerin ilişki kurma ve iletişim konularında daha esnek ve uyumlu olmaları gerekiyor. Ekipler kurulur, bir iş yapılır, ardından yeni bir işe başlamak için tekrar ekip kurulur. İşbirliği her zaman önemliydi fakat ekipler geçmişe kıyasla çok daha hızlı bir şekilde birbirlerine güven vererek uyum içinde bir araya gelmeli. Bir ödül olarak para hâlâ önemli olsa da anlam, amaç ve bağ kurma daha çok öne çıkmaya başladı. Çalışanların anlam, amaç ve bağ arayışında onlara rehberlik etmek, çağdaş liderliğin en önemli unsuru olarak karşımıza çıkar.

Kitapta yazılanların çoğu, ticari amaç veya kâr amacı gütmeyen büyüklü küçüklü birçok farklı kuruluştaki çalışan danışanlarıma yönelik hazırladığım ve verdiğim liderlik geliştirme seminerlerinden alınmıştır. Seminerlerime genellikle bazı temel tanım ve varsayımların açıklığa kavuşturulması için birkaç soru ile başlarım. Ardından birlikte geçireceğimiz zaman için hedefler belirleriz. Kitap boyunca bunu sizinle de yapmak isterim.

Liderlik Nedir?

Liderlik konusunda birçok kitap yazıldığı için liderin ve liderliğin birçok farklı tanımı ve açıklaması var. Ben kendi görüşümü paylaşmadan önce lütfen siz de kendi tanımınızı gözden geçirin:

- Sizin liderlik tanımınız nedir?
- Günümüzde liderlerde olması gereken en önemli özellikler ve beceriler nelerdir?
- Bir liderde olması gereken beceriler değişti mi?
- Liderliğin yönetimden farkı nedir?
- Liderlik etkileyici olmayı gerektirir mi?
- Liderlik işyerine, pozisyona ya da unvana bağlı mıdır?
- Lider mi doğulur yoksa lider mi olunur?

Benim liderlik tanımım ise şu şekilde:

Liderlik; bir vizyonu gerçekleştirmek, bir stratejiyi uygulamak veya bir hedefe ulaşmak için insanların enerjisinin optimize edilmesiyle gerçekleşen bir sosyal etki sürecidir.

İlki kadar resmi olmayan tanımım ise şu şekilde:

Liderlik, bağ kurma sanatıdır! İnsanların potansiyelini ortaya çıkarmak için ilişki kurmakla ilgilidir.

Wheels Up gibi işyeri ortamının pozitif enerjiyle aşılandığı kurumlardaki yöneticiler ilişki kurma konusunda yeteneklidir. İnsanlarla bağ kurma becerilerinizi geliştirdiğinizde lider olarak görülmeniz daha olasıdır. Kurumdaki insanlar sizi ve davranışlarınızı takip eder. Liderler; şirkette, okulda, kâr amacı gütmeyen kuruluşta ve evde bağ kurmayı önemseyerek ortamdaki enerjiyi belirleyen ilişkilerin sorumluluğunu üstlenir.

Liderlikle İlgili Üç Efsane

Daha fazla ilerlemeden önce lider olmanın ne anlama geldiğine dair üç yaygın yanılgıyı inceleyelim:

1. *Liderlik; konum, unvan veya kıdemin getirdiği bir sorumluluktur.* Liderlik becerileri eskiden sadece üst kademedeki pozisyonlarda çalışanlar için anlamlıydı ancak kurumlardaki hiyerarşinin önemi azaldıkça bu beceriler herkes için önemli hâle gelmeye başladı. Her ne kadar liderlik artık pozisyon, unvan veya kıdem ile alakalı olmasa da sorumluluk almanız gereken veya otorite sayıldığınız bir pozisyona yükseldiyseniz bu becerileri geliştirmek elbette daha da önemlidir.
2. *Liderlik, etkileyici ve dışa dönük olmayı gerektirir.* Etkileyicilik, insanları bir vizyona inandırmak için yararlı olabilir ancak olmazsa olmaz da değildir. İster dışa dönük ister içe dönük olun, liderlikteki en önemli unsurlar öz-farkındalık ve değişime açıklıktır. Bu, dışa dönük etkileyici kişilerin daha kabul edici olmayı ve empati kurmayı; içe dönük utangaç kişilerinse daha sosyal ve iddialı olmayı öğrenmeleri gerektiği anlamına gelir.
3. *Lider olunmaz, lider doğulur.* Bilim insanı Warren Bennis'in (1925-2014) vurguladığı gibi liderliğin doğuştan geldiği fikri en tehlikeli liderlik efsanesidir. Tehlikeli olmasının sebebi, birçok insanın liderlik becerilerini gelişt-

tirmesini engellemesidir. Bennis şöyle söylemiştir: “Bu efsaneye göre insanların ya etkileyici nitelikleri vardır ya da yoktur. Aslında çok saçmadır çünkü bunun tam tersi doğrudur.” Ardından Bennis konuşmasını şöyle tamamlamıştır: “Lider doğulmaz, lider olunur.”

Peki ya nasıl lider olursunuz? Bunun en açık cevabı şudur: Bağ kurma sanatını öğrenerek lidere dönüşebilirsiniz. Sam Horn, bununla ilgili ilgi çekici bir örnek sunar. Sam, bağ kurma sanatıyla ilgilenen herkese örnek olmayı sürdüren olağanüstü ilişki kurma becerileri olan bir kadın liderdir. Dünyanın en önde gelen girişimcilerine ve yöneticilerine koçluk yapmış ve çok sayıda kitap yazmıştır. Ayrıca ‘ikna uzmanı’ olarak tanınan bir iletişim stratejistidir. Sam, insanları bir araya getirerek potansiyellerinin ortaya çıkmasını sağlıyor. Buna bir örnek vermek gerekirse Sam, Maui Yazarlar Konferansı’nın hazırlanmasına yardım ederek yöneticiliğini yapmış ve on yedi kere de konferansın sunuculuğunu üstlenmiştir.

Her şey bir yana ilişki kurma becerilerini geliştirmek isteyen liderler için onu bu kadar çekici bir örnek yapan şey, liderlik becerileriyle ‘doğmamış’ olmasıdır. Sam, kendi çabasıyla lider olmuştur. Durumu şöyle açıklar: “Küçük bir kasabada yetişen akıllı bir kızdım. Küçük bir kasabada akıllı bir kız olmak popüler *olmayacağınız* anlamına gelir. Havadan sudan konuşmaya hiç tahammülü olmayan zeki biriydim. Büyük fikirler hakkında konuşmayı severdim. O zamanlar bunun ukalalık gibi görüldüğünün hiç farkında değildim.”

Sam on beş yaşındayken Dale Carnegie’nin *Dost Kazanma ve İnsanları Etkileme Sanatı* (1936) isimli kitabını keşfetti. Kitapta yazan şu sözü okuduğunda hayatı sonsuza dek değişti: “İnsanların hayatına ilgi gösterirseniz iki ay içinde birçok dost kazanabilirsiniz, öte yandan insanların sizin hayatınızla ilgilenmesini beklerseniz iki yılda tek bir dost bile kazanamazsınız.”

Sam odadaki en ilginç kişi olmaya çalışmak yerine odadaki en ilgili kişi olmaya çalıştı. “Bildiklerim hakkında konuşmak yerine insanların ne bildiğini keşfetmeye odaklanıyorum,” diye açıklar. Hangi odaya girerse girsın ilgi odağı olmayı başaran Sam, bu başarısını ilişkilerini geliştirmek için gösterdiği çabaya bağlayarak şunu ekliyor: “Bağ kurma hayatın sırrıdır!”

Liderlik sonradan öğrenilir. Lider doğulmaz. İnsanın öğrenme süreci ömür boyu devam eder. Böyle gelmiştir böyle de gidecektir. Üstelik günümüzde her zamankinden daha önemli olduğu da ortadadır.

Liderlik ile Yönetim Arasındaki Fark

Liderlik, yönetim biliminde mümkün olduğu söylenenden daha fazlasını başarma sanatıdır.

-COLIN POWELL, ABD'nin Eski Dışişleri Bakanı

Yöneticiler, vahşi bir orman gibi görünen bir alanda insanların ilerleyebileceği bir yol açmakla meşguldür. Liderler ise yüksek ağaçlara tırmanarak etrafa göz attıktan sonra şöyle bağırır: “Yanlış yoldan ilerliyoruz!” Yöneticiler onlara şöyle cevap verir: “Kapa çeneni! İlerleme kaydediyor muyuz? Kaydediyoruz!”

Yöneticiler kontrol eder, ölçüp biçer ve organize eder. Liderler ise strateji geliştirir, ilham verir ve harekete geçirir. Gerçek hayattaysa *her ikisini de yapmak zorundayız!* Testerelerimizi bileyip ormanda yol açmak için engellerin ortadan kaldırılmasına yardım etmek *ve* büyük resme bakarak hem kendimiz hem de başkaları için en iyisini açığa çıkarmanın yollarını bulmak zorundayız.

Geçmişte yöneticilerin işlerin doğru yapılmasına, liderlerin ise doğru işlerin yapılmasına odaklanması isteniyordu. Şimdi hepimiz hem doğru işleri yapmaya hem de işlerin doğru yapılmasına odaklanmak zorundayız.

Bilinçli Bir Lider Olmak

Lütfen şu üç soruya birkaç dakika kafa yorun:

1. Sizce insan davranışlarının yüzde kaç alışkanlıktır? Başka bir deyişle insanların günlük aktivitelerini gözlemlediğinizde -asansöre binerken, uçağa binış sırası beklerken, sütlü kahve siparişi verirken- yaptıklarının ne kadarı otomatik pilotta gerçekleşiyor?
2. Sizce insanların kafalarının içindeki sesle konuşmalarının yüzde kaç alışkanlıktır? Başka bir deyişle insanların günlük aktivitelerini gözlemlediğinizde kafalarının içindeki sesle ya da kendi kendileriyle konuşmalarının ne kadarı otomatik pilotta gerçekleşiyor?
3. Sizce insanların değerlerinin, varsayımlarının, inançlarının ve beklentilerinin yüzde kaç alışkanlıktır? Başka bir deyişle insanlar, davranışlarına yön veren ve kafalarındaki sese eşlik eden motivasyonlarının ne kadar farkındalar?

Jim Clawson'la birlikte Darden İşletme Enstitüsü'ndeki seminerimizi, yöneticilere bu üç soruyu yönelterek başlatıyoruz. 'Yeniliğe Liderlik Etmek' isimli programı on yıldan uzun süredir yürütüyoruz ve bu sorular her seferinde hararetli bir tartışmayı başlatıyor. Seminerlerin neredeyse hepsinde insanların otomatik pilotta yaşadığı sonucuna varılıyor. En son verdiğimiz seminerde davranışların ve kendi kendine yapılan konuşmaların %80'inin bilinçsizce gerçekleştiği ve insanların içsel motivasyonlarının ise %98 gibi büyük bir oranla bilinçaltından yönetildiği sonucuna vardık.

Sanayi Devrimi'nin ardından birçok kurum, gerçekleşen tüm olayların gözlemlenebilen ve ölçülebilen şeyler olduğunu savunan davranışçılık ekolünden etkilenmiştir. Davranışçılar, ödül ya da 'olumlu koşullanma' yoluyla arzulanan davranışların, ceza ya da 'olumsuz koşullanma' yoluyla da istenmeyen

davranışların pekiştirilmesini amaçlamışlardır. Clawson gözle görülen davranışların değiştirilmesi çabasını ‘Birinci Seviye’ olarak adlandırır. On yılı aşkın süredir yaptığı araştırmalar, bunu yapmaya çalışmanın çok da işe yaramadığını ortaya koymaktadır. İnsanları yenilik ve değişime inandırmak yerine ödül ve ceza yaklaşımı kullanılarak bunu gerçekleştirmeye çalışmak onları yalnızca kısa süreli uyuma zorlar. Bu da genellikle aktif veya pasif direnişle sonuçlanır.

‘İkinci Seviye’ ise veri, mantık ve görüş öne sürülerek insanların düşünüş biçimine hitap etme âlemidir. Daha önceki örneğimizde CEO, çalışanların zorunlu olarak işten çıkarılacağını açıklarken bunun gerekliliğini dikkatle düşünülmüş mantıklı sebeplerle desteklemişti. Birçok büyük kurum ikinci seviyede çalışmalarını sürdürür. Clawson’ın araştırmasına göre kurumların böyle yaparak elde ettikleri şey, çalışanlarının duygu göstermeden koşulsuz uyum göstermesi ya da kurumu anlayışla karşılamalarıdır.

‘Üçüncü Seviye’, insanların içsel motivasyonlarına ve daha yüksek amaçlarına dikkat çekilmesidir. Üçüncü seviye liderlik; değer, varsayım, inanç ve beklentilerle uyum sağlanarak yaratıcı enerjinin serbest bırakılması için insanlarla bağ kurma sanatıdır. Üçüncü seviye liderin iyi bir terapist gibi bu unsurları anlaması ve insanlarla iletişim kurabilmesi gerekir. Clawson’ın araştırmasına göre değer, varsayım, inanç ve beklentiler (DVİB) sürdürülebilir performansın itici güçleridir. Büyük kurumlar, çalışanlarının ne yaptıklarına ve neden yaptıklarına gerçek anlamda değer verdiğinde ortaya çıkan enerjiden doğan çalışma hevesi hatta tutku sayesinde diğer kurumlardan ayrılır.

Modern iş hayatında en iyi çalışanlar, seçeneklerinin daha fazla farkındadır ve önceki nesillere kıyasla anlam, amaç ve bağ kurma duygusuyla motive olurlar. ‘Herkesin gözü önünde olmadan’ insanlarla bağ kurarak ilişkilerini geliştirme becerisi olan üçüncü seviye liderler, yüksek performans gösteren çalışanların ilgisini çekmek ve onları kadroda tutmak isteyen kurumlar açısından çok değerlidir.

Psikoterapistlerin, terapi almadan terapi vermenin nasıl bir şey olduğunu anlayamamaları gibi kendi değer, varsayım, inanç ve beklentilerinizi dikkatlice değerlendirmeden üçüncü seviye lider olamazsınız. Çoğu insan; hastalık geçirme, sevilen birinin kaybedilmesi, boşanma ya da farklı bir travma gibi sıkıntılı dönemler onları zorlayana kadar değer, varsayım, inanç ve beklentilerinin pek farkında değildir.

Siz bir şey olmasını beklemeyin! Tarihin unutulmaz liderleri her zaman üçüncü seviyede yönetim becerisi sergilemiştir. *Artık bunu siz de yapabilirsiniz!*

Ruh Gücü

1970'lerde yöneticiler sadece yöneticiydi. 1980'lerde yöneticilere nasıl lider olabilecekleri soruldu ve o tarihten beri bu soru gitgide daha çok önem kazandı. Yeni milenyumun ilk on yıllık döneminde, yöneticilerden koçluk yeteneklerini geliştirmeleri de istendi. Şu anda herhangi bir kurumda çalışıyorsanız ve koçluk yapmanın nasıl bir şey olduğunu biliyorsanız bir psikoterapist gibi konuşup düşünebilmeniz sizin için iyi olacaktır. Aynı durum ebeveyn ya da eşlerle ilişkiler için de geçerlidir.

Ben bir terapist gibi konuşmayı ilk olarak yıllarca Passaic Ruh Sağlığı Kliniği'nde çalışan annemden öğrendim. Beni büyüttükten sonra sosyopat, bağımlı ve katillerle çalışmak ona kolay gelmiş olmalı. Annemin hem aile hem iş hayatında insanlarla güçlü bir bağ kurma yeteneği vardı. Bu durumu şöyle anlatır:

Düzenli hastalarımın Anita, sadece yirmi dört yaşındaydı ancak yüz otuz altı kilodan daha ağırdı ve postaneyi havaya uçurmakla tehdit ettiği için on yıllık şartlı tahliye gözetimi altındaydı. Saldırganlıkla ilgili uzun bir davranış öyküsü vardı. Onu yaklaşık üç yıl boyunca haftada bir kez gördüm ve onunla sağlam bir ilişki kurduk.

Bir gün çok tedirgin bir hâlde geldi ve onu neyin rahatsız ettiğini söyleyemedi. Birdenbire olduğu yerde sıçradı ve şöyle bağırdı: “Joan, odadan hemen çık! Bu ofisi parçalara ayıracağım. Şimdi dışarı çık!” Polis tarafından sürüklenerek dışarı çıkarıldığında ofisteki her şeyi kırıp dökmüştü, önceden dışarı çıkmam iyi bir şeydi. Bana karşı sevgisini gösterme şekli beni çok etkiledi. Onu önemsemişimi biliyordu ve öfkesinin tam ortasında aramızdaki bağı hatırlatabilmişti. (Üstelik o gün benim ofisim tadilatla olduğu için başka bir ofisi kullanıyordum!)

Ağız cerrahisi alanında çalışan babam Sandy, neredeyse yirmi yıl önce emekli oldu ancak insanlar onu hâlâ sevgiyle hatırlar. Bunun nedeni kendini işine adanmış mükemmel bir hekim olmanın yanı sıra hastalarını da önemsemesiydi. Hiç ‘duygusal’ biri olmadığı hâlde hastaların yirmilik dişlerinin çekilmesi ya da estetik operasyon korkularını yatıştırırdı. Babam, güven verici sözlerinin ve sakinleştirici varlığının yaptığı ameliyatlarda daha başarılı sonuçlar elde edilmesine yardımcı olduğunu biliyordu. Bunu şöyle açıklıyordu: “İnsanlarla bağ kurmak, benim okulda aldığım eğitimimin bir parçası değildi ancak bir diş hekiminin ofisine gelen çoğu insanın başına geleceklerden korktuğu açıktı. Onlarla bir bağ kurabilir ve biraz rahatlamalarını sağlayabilirsem her şeyin daha iyi gideceğini içten içe biliyordum.”

Arkadaşları tarafından sevgiyle ‘zihinci’ Joan ve ‘dişçi’ Sandy olarak anılan annemle babam kısa süre önce altmış altıncı evlilik yıldönümlerini kutladılar. Bağ kurma sanatındaki yeteneklerine rağmen ikisinin arasındaki ilişki her zaman mükemmel değildi ancak işler zorlaştığında boşanan arkadaşlarının çoğunun aksine zorluklara göğüs gerdiler. O zaman farkına varamamış olmama rağmen aile örneğim bana büyüme ve değişimin mümkün olduğu konusunda sağlam fikirler verdi.

Büyüme ve değişime duyduğum tutku beni Massachusetts'teki Worcester kentinde bulunan Clark Üniversitesi'nde psikoloji eğitimi almaya itti çünkü Sigmund Freud ve Carl Jung'un Amerika Birleşik Devletleri'ne geldiğinde ilk ziyaret ettikleri yer burasıydı. Üstelik okulun psikoloji bölümü dünyaya çapında biliniyordu. Mezun olduktan sonra psikoterapist olarak kariyerimi sürdürmeyi düşündüm ancak o günlerde klinik psikolojideki doktora programları sadece psikopatolojiye odaklanıyordu. Bense günümüzde 'pozitif psikoloji' dediğimiz alanla ilgileniyordum. Pozitif psikoloji alanı henüz mevcut değildi, bu yüzden kendi başıma bir ilke imza attım.

Goddard Üniversitesi'nden aldığım destek sayesinde Londra'daki Alexander Technique'in fakülte üyesi olarak psikofizik rehabilitasyon alanında kendi yüksek lisans programımı hazırladım. Tezim ilk kitabıma dönüştü ve ben de böylece yazar oldum. 1979'da uluslararası bir bilgisayar şirketinin üst düzey yöneticileri için İsviçre'de beş günlük liderlik semineri vermeye davet edildim. İnsan kaynakları başkan yardımcısıyla harika bir bağ kurdum ve liderlik programımı dünyanın diğer noktalarındaki kurumlar için de yürütmem istendi. İlk seminer deneyimlerim insanları bir araya getirmeyi öğrenmek için bana harika bir fırsat sundu ancak insan ilişkilerine dair anlayışım, zor bir boşanma sürecinde ve yirmi yılı aşkın bir süredir harika bir psikoterapist olan annemden öğrendiğim dersler sayesinde gelişti. İçsel çalışma ve çatışma sürecim, kendim ve danışanlarımla daha iyi uyum sağlamamda bana yardımcı oldu. Danışanlarımla çalışırken tam anlamıyla o anda olabilmeyi öğrenmek, yıllarca süren ilişkiler kurmamı sağladı. İşte bütün bunlar elinizdeki kitabın oluşmasındaki ruh gücünü temsil ediyor.

Her daim yapacak işlerim ve öğreneceğim şeyler olmasına rağmen hayatım güzel ve neşeli ilişkilerle dolu. Sevgi dolu bir ilişki kurduğum çok sayıda arkadaşım, kendimi bağlı hissettiğim muhteşem bir danışan ağı, annem babamla harika bir



Günümüzde teknoloji sayesinde yüz yüze iletişimden kaçınmak oldukça kolaylaştı. Öte yandan Michael Gelb'in eğlenceli ve ikna edici kitabında da belirttiği gibi gerçek etkileşimle oluşan anlamlı ilişkiler, yenilikçi fikirler ortaya koymada ve zorlu sorunları çözmede önemlidir. *Bağ Kurma Sanatı*'nda Gelb, insanlara hem özel hem de iş hayatlarında uyum yakalamaları için yedi farklı teknik öneriyor. Her bölüm, özel yöntemler içeriyor ve Gelb bunları akılda kalıcı hikâyeler, bağlantılı bilimsel araştırmalar ve okuyucuya yeni beceriler kazandıracak uygulamalı aktivitelerle zenginleştiriyor.

“Bir başyapıt! Gelb, iş hayatında harika ilişkiler kurma konusunda işimize yarayacak becerileri bizimle paylaşıyor. Bu süreçte ilişkilerimizi derinleştirerek ruhumuzu nasıl canlandıracağımız konusunda bizi aydınlatıyor. Bilinçli lider ya da koç olmak isteyen herkesin okuması gereken bir kitap.”

-Raj Sisodia

“Michael Gelb'in bu harika kitabına bayıldım. İş ve özel hayatımızda nasıl samimi ilişkiler kurabileceğimizi basit olsa da işin özünü kavramamızı sağlayan uygulamalarla anlatıyor. Kitabı okuyarak siz de benim gibi neşe ve anlam dolu bir hayatın sırrını öğreneceksiniz.”

-Eileen Fisher



Sola Unitas
happiness.learning.performance



9 786257 406116