NEDEN İLE BAŞLA

SIMON SINEK

Büyük Liderler
İnsanlara Nasıl
İlham Verirler?

(1. KİTAP)

ARITAN® YAYINEVİ

NEDEN İLE BAŞLA

1. Cilt

Simon Sinek

Çeviren:

Sevgi Şen

Düzenleyen ve Yayına Hazırlayan:

Ayşegül Arıtan

ARITAN YAYINEVİ

Neden İle Başla / 1. Cilt
Simon Sinek

Orijinal Adı:
Start With Why

Türkçe Hakları © Arıtan Yayınevi 2013
Akçalı Ajans Aracılığı ile Arıtan Yayınevi'ne verilmiştir.

Yayın Koordinatörü
Aydın Arıtan

Teknik Editör
Fatma Özdemir

Ofset Hazırlık
Aydın Ata

Kapak Tasarım
Turgut Sayman

Editör
Ayşegül Arıtan

Baskı: Ekosan Matbaacılık San. Tic. Ltd. Şti. Litros Yolu
2. Matbaacılar Sitesi No: 2NF8 Topkapı-İstanbul
Sertifika No: 19039 Tel: (0212) 612 36 58

1. Baskı: Eylül 2013, İstanbul
ISBN: 978 -605 - 5409 - 37 - 1
Sertifika No: 11271

ARITAN YAYINEVİ

Litros Yolu 2. Matbaacılar Sitesi
A Blok Kat: 6 No: 4NA6 Topkapı-İstanbul
Tel: (0212) 576 87 41 Fax: (0212) 576 87 06
www.aritanyayinevi.com - aritan@aritanyayinevi.com

İÇİNDEKİLER

Neden İle Başlamanın Önemi 7

1. BÖLÜM

NEDEN SORUSUNU SORARAK BAŞLAMAYAN DÜNYA

1. Bildiğinizi Varsayın 21
2. Ödüller Ve Cezalar 27

2. BÖLÜM

ALTERNATİF BİR BAKIŞ AÇISI

3. Altın Çember 55
4. Bunlar Benim Fikrim Değil, Bu, Biyolojinin Kendisi 77

3. BÖLÜM

LİDERİN TAKİPÇİLERİ OLMALI

5 . Açıklık, Disiplin Ve Tutarlılık 99
6. Güvenin Doğması 121

Neden İle Başlamanın Önemi

Bu kitap, büyük liderlerin çevrelerindekilere ilham vermelerini sağlayan, düşünce, davranma ve iletişim kurma biçimlerini anlatmak için yazıldı. Her ne kadar bu "doğuştan liderler" diğer insanlara ilham vermeye yatkın olsalar da, ilham verme yeteneği sadece onlarda bulunan bir şey değildir. Biraz disiplinle herhangi bir lider ya da kurum, fikirlerini ya da vizyonlarını geliştirme konusunda çevresindekilere ilham vermeyi öğrenebilir. Kitabı yazmamının başlıca amacı, daha önceden işe yaramış olan uygulamalara odaklanmak ve daha iyi nasıl olabileceğini düşünmek.

Başkaları tarafından sunulan çözüm önerilerini kötüleyecek değilim. Elde ettiğimiz tüm cevaplar, kuvvetli kanıtlara dayandıklarında geçerlidirler. Ancak eğer işe yanlış soruları sorarak başlarsak ve problem yaratan şeyin ne olduğunun farkına varamazsak, o zaman elde edeceğimiz sonuç da başarısızlık olur. Kitap boyunca ele alacağımız öyküler, liderlik etme özelliğine doğuştan sahip olanlar hakkında. Onlar, yaptıkları işlere bir "Neden" ile başlamışlar.

I

Hedefler büyüktü. Kamuya çok yararlı olacaktı. Uzmanlar bu işe kalkışmaya hevesliydiler. İşe koyulmak için yeterli miktarda paradan fazlası da vardı.

Samuel Pierpont Langley, 1900'lerin başlarında ilk uçak pilotu olmak için her şeye sahipti. Smithstone Enstitüsü'nde oldukça saygın, kıdemli bir memur ve Harvard Üniversitesi'nde ders vermiş bir matematik profesörüydü. Andrew Carnegie ve Alexander Graham Bell gibi hem iş hayatındaki, hem de hükümetteki en güçlü kişilerle arkadaştı. Projesini yürütebilmesi için Savaş Departmanı'nından Langley'e 50.000 dolar bütçe verilmişti. Bu büyüklükteki bir para, o dönem için hatırı sayılı bir miktardı. Dönemin en zeki ve yeteneklilerini ekibine dahil etmişti ve en iyi malzemeleri kullanma imkânına sahipti. Basın, Langley'nin arkasından koşturuyordu. Ülkedeki tüm insanlar Langley'nin hikâyesine odaklanmışlardı ve amacına ulaştığı haberini bekliyorlardı. Kurduğu bu iyi ekip ve yeterli kaynakları sayesinde herkes, onun başarılı olabileceğini düşünüyordu.

Ama sonuç, beklenildiği gibi olmadı.

Birkaç mil ötede, Wilbur ve Orville Wright, kendi tasarladıkları uçan araç modeli üzerinde çalışıyorlardı. Uçma istekleri o kadar güçlüydü ki, bu istek, memleketleri Dayton, Ohio'da

kendini bu işe adamış, istekli ve çalışmaya hazır bir grup yaratmıştı. Bu girişimleri için herhangi bir kaynakları yoktu. Devlet destek vermemişti. Yüksek mertebedeki kişileri tanımıyorlardı. Wilbur ve Orville dahil olmak üzere, ekipteki hiç kimse üniversite eğitimi almamıştı. Fakat, mütevazi bir bisikletçi dükkânında biraraya gelerek hayallerini gerçekleştirdiler. 17 Aralık 1903'te, küçük bir grup insan, tarihte ilk kez uçan bir adamın varlığına şahit oldular.

Wright Kardeşler böyle bir başarıya ulaşırken, daha iyi bir ekibi ve kaynakları olan diğer grup niçin ulaşamadı?

Bunun şansla ilgisi yoktu. Hem Wright Kardeşler, hem de Langley bu iş için gerekli motivasyona ve güçlü bir çalışma ahlâkına sahiptiler. Aynı amacın peşinden gidiyorlardı, ancak çevrelerindekilere ilham vermeyi başaran Wright Kardeşler olmuşlardı. Dünyayı değiştirecek bir teknoloji geliştirmek için takımlarına gerçek anlamda liderlik etmişlerdi. Çünkü sadece Wright Kardeşler işe "Neden" sorusunu sorarak başlamışlardı.

II

1965'te, Vietnam Savaşı'nı protesto amacıyla ilk eylem, Kaliforniya Üniversitesi kampüsündeki öğrenciler tarafından yapıldı. Bu öğrenciler, kampüste askere alınma belgelerini yaktılar. Kuzey Kaliforniya, hükümet ve girişimcilik karşıtlığının yuvasıydı. Berkeley ve Oakland'deki isyan görüntüleri tüm dünyaya yayılıyordu ve hem Avrupa, hem de Amerika'nın diğer bölgelerinde bu eylemlere destek olan hareketler görülüyordu. Ancak asıl devrim ateşi, Amerika'nın Vietnam'daki askeri birliğini çektiği 1976 senesinin ardından alevlenecekti.

Onlar, insanların dünyadaki düzeni algılama biçimi üzerinde farklı bir etki yaratmak istediler. Ancak bu genç devrimciler, birilerine taş atmadılar ya da otoriter rejime karşı silâhlanmadılar. Onun yerine, sistemi kendi silâhıyla vurmaya karar verdiler. Apple'ın kurucuları Steve Wozniak ve Steve Jobs için savaşılması gereken alan iş hayatıydı ve tercih edilen silâh da kişisel bilgisayarlardı.

Kişisel bilgisayar devrimi, Wozniak Apple I'ı geliştirdiğinde filizlenemeye başladı. Yeni yeni ilgi görmeye başlayan kişisel bilgisayar teknolojisi, ilk başlarda iş hayatı için yardımcı bir araç olarak görülüyordu. Bilinen ve kullanılan bilgisayarlar fazla karmaşıktı ve ortalama bir insanın karşılayabileceğinden çok daha pahalıydı. Ancak Wozniak paraya değer veren ve

motivasyonunu bunun üzerine kuran birisi değildi; o, bu teknolojiyi daha yüce bir amaca hizmet etmesi amacıyla kullanmak istiyordu. Wozniak, kişisel bilgisayarı sıradan bir insanın bir şirketin yerini alabilmesinin yolu olarak gördü. Eğer bireylerin kendi bilgisayarlarını kullanmalarının bir yolunu bulabilirse, bu kişilerin bir şirketin sağladığı hizmetin neredeyse hepsini kendi başlarına tedarik edebileceklerini düşünüyordu. Kişisel bilgisayarlar, insanlar için eşit şartlar yaratabilirdi ve dünyanın işleyiş biçimi değiştirebilirdi. Woz, ilk önce Apple I'ı tasarladı. Ardından burada uyguladığı teknolojiyi geliştirerek Apple II'yu ortaya çıkardı. Apple II daha ucuzdu ve kullanımı daha kolaydı.

Bir fikir veya ürün ne kadar ileriye dönük ve ne kadar akıllıca olursa-olsun, eğer onu kimse almıyorsa çok fazla bir değeri kalmaz. Wozniak'ın en iyi arkadaşı ve o zamanlar 22 yaşında olan Steve Jobs ne yapması gerektiğini gayet iyi biliyordu. Satış konusundaki deneyimi yalnızca üretim fazlası elektronik parçaları satmak olsa da, iyi bir satıcıdan çok daha fazlası olduğunu kanıtlayacaktı. Jobs, dünyada ses getirecek bir şeyler yapmak istiyordu. Apple, onun kendi devrimini ateşleyen bir araçtı.

İş hayatının ilk yılında, yalnızca tek bir ürün ile Apple, bir milyon dolar gelir elde etti. İkinci yılda satışlardan kazanılan para 10 milyon dolardı. Dördüncü yıla gelindiğinde, 100 milyon dolar tutarında bilgisayar satmışlardı. Altıncı yıllında

Apple, bir milyar dolarlık bir şirket olmuştu ve 3.000 çalışanı vardı.

Kişisel bilgisayar devriminde yalnızca Jobs ve Woz yer almadılar. İş hayatındaki yetenekli insanlar yalnızca onlar değillerdi. Hatta aslında iş hayatı konusunda çok da fazla bir şey bilmiyorlardı. Apple'ı başarılı yapan şey, şirketin bu kadar hızlı büyümesi değildi. Kişisel bilgisayar üretme fikrinin oluşturulması da değildi. Onları özel yapan, oluşturdukları modelin yeniden ve yeniden tekrarlanabilir olmasıydı. Diğer rakiplerinin aksine Apple, bilgisayar, küçük elektronik eşyalar, müzik, cep telefonu ve eğlence sektörlerindeki alışılagelmiş düşünceye karşı savaştı. Ve sebep oldukça basitti. Apple ilham veriyor ve işe "Neden" sorusunu sorarak başlıyordu.

III

Mükemmel birisi değildi. Sorunlu yanları vardı. Amerika'daki insan haklarına aykırı yasalardan dolayı mağdur olan tek kişi değildi ve ondan daha etkileyici konuşmalar yapabilecek bir sürü kişi vardı. Fakat Martin Luther King'in önemli bir yeteneği bulunuyordu: İnsanlara nasıl ilham verileceğini biliyordu.

Doktor King, insan hakları hareketinin başarılı olması için, kendisinden ve yakınlarından çok daha fazlasına ihtiyaç duyduğunu biliyordu. Etkileyici kelimelerden ve dokunaklı konuşmalardan daha fazlasına ihtiyaç vardı. Dünyayı değiştirmek için on binlerce vatandaşı, tek bir vizyon etrafında birleştirmek gerekiyordu. 28 Ağustos 1963, saat 11:00'de, Amerika'nın yeni bir rota izlemesi zamanının geldiğine dair Washington'a mesaj göndermeye karar vermişlerdi.

Bu insan hakları hareketini organize edenler, bu kadar insanı biraraya toplamak için onlara davetiye göndermediler. Oraya gelenlerin eylem saatini görebilecekleri bir web sitesi de yoktu. Fakat insanlar geldiler. Ve gelmeye de devam ettiler. Başkentte toplanan ve çeyrek milyon olduğu tahmin edilen bu insanların eylemleri tarihe geçti. Amerika'yı sonsuza dek değiştirecek olan bu eylemi hazırlayan adam, sözlerine şu ölümsüz sloganıyla başladı: "Benim bir hayalim var."

Ülkenin farklı bölgelerindeki, farklı ırk ve etnik kökendeki birçok insanı, doğru zamanda ve doğru yerde birleştirmek özel bir yetenek gerektirir. Her ne kadar başka birileri Amerika'ya insan haklarını getirmek için ne yapılması gerektiğini biliyorlarsa da, sadece ufak bir zümrenin değil, herkesin iyiliği için Amerika'nın değişmesi konusunda ilham veren ilk kişi Martin Luther King olmuştu. Martin Luther King, işe "Neden" sorusuyla başlamıştı.

Amerika'daki yüzde altılık ve dünyadaki %3'lük pazar payıyla, Apple sektöre liderlik eden üretici bir şirket değildi. Martin Luther King'in yaşadıkları da sadece ona özgü değildi, ama bir ülkenin değişmesi için orada yaşayanlara ilham vermişti. Wright Kardeşler, ilk uçağı tasarlama yarışındaki en güçlü yarışmacılar değillerdi, ama havayolu ulaşımı konusundaki ilk adımı onlar attılar ve dünyayı değiştirdiler.

Amaçları, herhangi birimizin amaçlarından daha farklı değildi ve izledikleri sistem ile süreç de kolaylıkla tekrarlanabilirdi. Ancak Wright Kardeşler, Apple ve Martin Luther King, kendi işlerini yapanların içinden öne çıkanlar oldular. Onlar, çok özel şeyler yapabilen liderler olma özelliğini taşıyorlar. Bize ilham veriyorlar.

Bir amaç ya da başka bir şey için insanların harekete geçmelerini sağlamak mümkündür. Bazıları, fikirlerini satmak için insanları motive ederler. Bazen de destek ve oy kazanmak için bunu yaparlar. Kimileri de, insanların daha çok ve üret-

ken bir biçimde çalışmaları ya da sadece kuralları izlemeleri için onları harekete geçmeye teşvik ederler. İnsanları motive etmek zor bir şey değildir. Bu, her zaman dışarıdan gelen bir etkene bağlıdır. Arzularına hitap etme ya da cezalandırma korkusu yaratma genelde onlardan beklediğimiz davranışları oluşturur. Örneğin General Motors, insanları kendi ürettikleri arabaları almaları konusunda öyle iyi motive etmişlerdir ki, 77 yıl boyunca dünyadaki en çok araba satan şirket olmuşlardır. General Motors, sektörün en önde giden şirketidir, ancak insanlara liderlik etmemektedir.

Büyük liderler, insanlara harekete geçme konusunda ilham verebilenlerdir. Bu ilhamı oluşturanlar, insanlara dışarıdan gelen bir teşvik ya da elde edilebilecek bir kazanç sunmak yerine, kendi içlerinden doğacak arzuları motive ederler. Gerçek liderler, hükümlere ya da emirlere göre hareket eden değil, aldıkları ilhama göre hareket insanlar yaratırlar. İlham almış insanlar, teşviklerle cezbedilmeye daha dayanıklıdırlar. Bu insanlar, zorluklara ve hatta kişisel acılara daha fazla katlanabilirler. İlham verenler, yapmak zorunda oldukları için değil de, yapmak istedikleri ve içlerinden öyle geldiği için toplumun yararına çalışan insanlar yaratırlar.

Liderlerin doğuştan gelen ilham verme yetenekleri, farklı biçimlerde olabilir. Hem kamusal, hem de özel sektörde yer alabilirler. Nerede olurlarsa-olsunlar, çevrelerini diğerlerinden çok daha fazla etkilerler. En sadık müşterilere ve çalışan-

lara sahiptirler. Sektörde yer alan diğer şirketler arasında en çok kârı elde edenlerdir. Daha yenilikçidirler ve en önemlisi, tüm bu başarıları uzun vadede sürdürebilirler.

Wright Kardeşler, Apple, Martin Luther King dünyayı değiştirenlerden yalnızca üçüdür. Harley-Davidson, Disney ve Southwest Havayolları ise gösterilebilecek diğer üç örnektir. John F. Kennedy ve Ronald Reagan da insanlara ilham veren liderler arasında yer alıyorlar. Neyi önemserlerse önemsesinler, onlarda ortak olan bir şey var: Hepsi benzer bir şekilde düşünüyor, hareket ediyor ve insanlarla farklı bir tarzda iletişim kuruyorlar.

Peki her birimiz bu ilham veren kişiler gibi düşünmeyi, davranmayı ve iletişim kurmayı öğrenseydik nasıl bir tablo ortaya çıkardı? Sadece küçük bir grubun değil, çoğunluğun ilham veren konumunda olduğu bir dünya hayal ediyorum. Çalışmalar gösteriyor ki, Amerikalılar'ın %80'i hayal ettikleri işi yapmıyorlar. Eğer ilham verme konusunda daha fazla şey öğrenebilirsek, bu oranın tersine çevrildiği bir dünya inşa edebiliriz. İşini seven insanlar daha üretken ve yaratıcı olurlar. Eve daha mutlu giderler ve daha düzenli bir aile yaşantıları olur. İş arkadaşlarına ve müşterilerine daha iyi davranırlar. İlham almış olan çalışanlar, daha güçlü bir şirket ve ekonomi yaratırlar. İşte bu yüzden bu kitabı yazdım. Kitabım sayesinde insanlara ilham vermeyi amaçlıyorum. Birilerine ilham veren konular, başkalarına da ilham verebilir. Böylece, güven ve

sadakatin en önemli unsur olduğu şirketler ve ekonomiler kurulabilir. Bu kitapta ne yapmanız ya da nasıl yapmanız gerektiği yer almıyor. Nasıl hareket etmeniz konusunda bir eğitim de içermiyor. Kitabın amacı, sizi harekete geçmeniz için bir "Neden" sunması sadece.

Yeni fikirlere açık olan ve uzun süre devam edecek olan başarılara ulaşmak isteyenler, ayrıca başarılı olmalarının diğer insanlara bağlı olduğunu düşünenler, size bir şey öneriyorum: Şu andan itibaren "Neden" diye sorarak başlayın.

1. BÖLÜM

NEDEN SORUSUNU SORARAK BAŞLAMAYAN DÜNYA

1

Bildiğinizi Varsayın

Ocak ayının soğuk bir gününde, kırk üç yaşındaki bir adam, ülkesinin lideri olmak üzere yemin etti. Yanında, kendisinden önceki kuşaktan gelen ve on beş yıl önce ülkesinin ordusunu yönetmiş olan ünlü bir general duruyordu. Genç lider, Katolik Kilisesi kurallarına göre yetiştirilmişti.

Kimi anlattığımı anladınız değil mi?

Anlattığım olay 30 Ocak 1930'da gerçekleşti ve olayı yaşayan kişi, çoğunuzun düşündüğü gibi John F. Kennedy değil, Adolph Hitler'dir. Hepimiz, yaşadığımız dünya hakkında eksik ya da yetersiz bilgilerimizi kullanarak bazı tahminlerde bulunuruz. Bu kullandığım örnekte, verdiğim bilgi eksikti. Bir çoğunuz, anlattığım kişinin John F. Kennedy olduğu konusunda emindiniz; ta ki size olay hakkında ufak bir detayı, yani olayın gerçekleştiği tarihi verene dek. Bu konu çok önemlidir. Çünkü

davranışlarımız, tahminlerimizden ya da algıladığımız gerçeklerden etkilenirler. Kararlarımızı, "bildiğimizi düşündüğümüz" şeylere dayanarak veririz. İnsanların yeryüzünün düz bir tepsi gibi olduğuna inandıkları dönemin üzerinden çok da uzun bir zaman geçmedi.

Algılanan gerçekler, davranışları etkiler. Dünyanın düz bir tepsi gibi algılandığı dönemlerde çok az yeni keşifler yapılıyordu. İnsanlar, çok uzağa giderlerse, Dünya'nın ucundan aşağı düşeceklerini düşünüyorlardı ve bundan korkuyorlardı. Dünya'nın yuvarlak olduğu gibi ufak bir detayın keşfinden sonra, davranış biçimleri değişmeye başladı. Bu keşifle birlikte, toplumlar yeryüzünü bir uçtan diğer uca dolaşmaya başladılar. Yeni ticaret yolları keşfedildi. Yeni fikirler, daha önceden yeniliğe ve ilerlemeye karşı olan toplumlarda bile görülmeye başladı. Yanlış bir varsayımın düzeltilmesi, insan ırkının ileriye gitmesini sağladı.

Hepimizin bildiği üzere, alınan her karar doğru değildir. Bazen bu yanlış kararların yarattığı sonuçlar sadece çok ciddi hasarlara sebep olmaz; bazen de bir felâketi beraberinde getirir. Ama bizler, kesin sonucun ne olacağını bilemeden kararlarımızı alırız. Bu bölümün başında anlatılan kişinin John F. Kennedy olduğu konusunda çoğu kişinin emin olması gibi. Doğru tahmini yaptığınıza emindiniz. Öyle ki, ortaya koyduğunuz varsayımın doğruluğu üzerine bahse bile girebilirdiniz. Ancak bu kesinlik, size ufak bir detayı açıklayana dek sürdü.

Sadece yanlış varsayımlar nedeniyle başarısız kararlar alınmaz. Bazen işler yolunda giderken de neden başarılı olunduğu bilinemez. Aldığınız kararın olumlu sonuçlar vermesi, o kararı tekrar kullanabileceğiniz anlamına gelmez. Bir arkadaşım parasının bir kısmını yatırım amaçlı kullanmıştı. Ne zaman olumlu sonuçlar alsa, bu sonuçları zekice yaptığı stoklama hamlelerine bağlıyordu. Ancak ne zaman başarısız olsa, piyasayı suçluyordu. Bu iki düşünme biçimine de katılmıyorum. Başarınız ya da başarısızlığınız ya aldığınız kararlardan ya da şansızın yaver gidip-gitmemesinden kaynaklanıyordur; ikisi aynı anda olamaz. Mantık, daha fazla bilginin ve verinin önemli olduğunu söyler. Daha fazla şey öğrenebilmek için kitap okuruz, konferanslara katılırız, yayınları takip ederiz, arkadaşlarımız ya da birlikte çalıştığımız kişilerin önerilerini dinleriz ve tüm bu bilgiler ışığında kendi yolumuzu çizmeye çalışırız.

Ancak ortada hâlâ bir problem vardır: Elimizde yeterli bilgilerin ve önerilerin olmasına rağmen işler yolunda gitmeyebilir. Bunun da ötesinde, tüm bu bilgilerin ve önerilerin etkisi çok kısa bir süre için geçerli olabilir. Ya da öngöremediğimiz bir durum yaşanabilir. Bölümün başında tahmin yürütmeniz için verdiğim detaylar; hem Hitler, hem de John F. Kennedy için ortak olan detaylardı. Yani, Hitler'i de seçebilirdiniz. Bildiğinizi düşündüğünüz konularda dikkatli olmalısınız. Varsayımlar araştırmalara dayansalar bile, bazen yanlış sonuçlar verebilirler.

Eğer işler istediğimiz gibi gitmezse, elimizdeki onlarca bilginin ve önerinin bir şeyleri kaçırdığını, bir şeyleri eksik bıraktığını düşünürüz. Kaçırdığımız şey belki çok küçük bir detaydır, ama elde edeceğimiz sonucu değiştirir. Böyle bir durumla karşılaştığımızda, belki yeni bilgiler ararız ve ne yapmamız gerektiğini anlamaya çalırız. Böylece tüm süreç yeni baştan başlamış olur. Fakat süreci yanlış bir varsayım üzerine kurduysak, yeni bilgiler edinmemiz de fayda sağlamaz. Bu aşamada, değerlendirilmesi gereken başka faktörler vardır.

Öyle zamanlar gelir ki, elimizde hiçbir veri bulunmaz ya da mevcut bilgilerimizi görmezden gelmeyi tercih ederiz. Böyle zamanlarda sezgilerimize güveniriz ve çoğu kez de işler istediğimiz gibi ilerler. Sezgi ile akıl ve bilgi arasındaki denge, hayatımızı nasıl yürüttüğümüzle yakından ilgilidir. Her bir seçeneği değerlendirmeye çalışabiliriz, ancak tüm iyi ve ikna edici tavsiyelerin sonunda kendimizi başladığımız yerde de bulabiliriz. Tekrarlanabilir özellikteki bir etkiyi nasıl yaratabiliriz? Nasıl %100 bir öngörüye sahip olabiliriz?

Bir grup Amerikalı yönetici otomobil üretim hattını görmek için Japonya'ya gitmişler. Hattın sonunda, otomobil kapılarının tıpkı Amerika'da olduğu gibi menteşelerle tutturulmuş olduğunu görmüşler. Fakat bir şey eksikmiş.

Amerika'daki üretim hattında çalışan bir işçi, plastik bir çekiçle kapının kenarlarına vurarak kapının otomobile uyumlu hâle gelmesini sağlıyormuş. Japonya'da ise, böyle bir işi

yapan birisi yokmuş. Kafaları karışmış olan Amerikalı yöneticiler, hangi aşamada kapının araca uyup-uymadığının kontrol edildiğini sormuşlar. Japon rehber onlara bakıp gülümsemiş ve şunu söylemiş: "Kapının yerine uyup-uymadığını, arabayı tasarladığımız sırada kontrol ediyoruz." Japon firması, oluşan probleme göre bir çözüme gitmemiş, bunun yerine, sürecin başından beri istedikleri sonuca göre bir plan düzenleyip onu uygulamışlar ve sorunun doğmasını en baştan engellemişler.

Amerikan otomobil şirketlerinin plastik çekiçle yaptıklarını, birçok insanın ve kurumun nasıl liderlik ettiğini örnekleyen bir metafor olarak düşünebiliriz. Peki bu tür çözümler ne derece etkili olurlar? Birçok kuruluş, elde edilebilecek somut hedeflerle işe başlar ve bunlara ulaşma yolunda çekiçler kullanırlar. Fakat daha fazla başarılı olanlar, diğerlerinden daha fazla kazananlar ve çok daha büyük etki uyandıranlar, kişileri başlangıçtaki amaçlarına göre yönlendirirler ve sonuca, "çekiç kullanmadan" ulaşırlar.

Verdiğimiz her talimat, uygun gördüğümüz her türlü davranış biçimi ve arzuladığımız her sonuç, tek bir şeyle başlar: Karar vermek. Birileri, kapının şeklini değiştirerek onu istedikleri yere uydururlar; diğerleri ise, çok daha başka bir yerden başlarlar. Her iki yol da kısa vadede aynı sonucu getirir. Ancak uzun vadede kazanacak olan, kapının tasarım sırasında yerine uyması gerektiğini düşünen olur.

2

Ödüller Ve Cezalar

Manipüle Etmek ya da İlham Vermek

Piyasada aynı fiyata, aynı kalitede ve aynı özelliklerde satın alınamayacak bir ürün ya da hizmet hemen hemen yok gibidir. Eğer bir yenilik getiriyorsanız, yeniliği ilk getiren olma özelliğiniz aylar içinde kaybolur. Kısa bir süre sonra, bir başkası sizin fikrinize benzer, hatta belki ondan daha da iyi bir fikirle karşınıza çıkabilir.

Eğer bir şirkete, müşterilerinin neden onları seçtiklerini soracak olursanız; şirkettekilerin çoğu, size sunmuş oldukları ürünün kalitesinden, uygun ücretinden ya da iyi hizmetinden bahsederler.

Başka bir deyişle, çoğu şirket, müşterilerinin neden onların müşterileri olduklarını bilmezler. Eğer şirketler müşterilerinin neden onların müşterileri olduklarını bilmiyorlarsa, çalışanla-

rının neden onların çalışanları olduğunu bilmemeleri de garip değildir.

Eğer bir şirket, müşterilerinin neden kendi müşterileri olduğunu ya da çalışanlarının neden kendi çalışanları olduğunu bilmiyorsa, o zaman çalışanlarının sadakatlerini arttırmak için onları nasıl etkileyeceğini de bilemez. Birçok şirket, onları ayakta tutan şeyler hakkındaki düşüncelerini eksik ya da tamamen hatalı varsayımlar üzerine kurarlar.

İnsan davranışlarını etkilemek için iki yol vardır: İnsanları manipüle edebilirsiniz ya da onlara ilham verebilirsiniz. Burada "manipüle etme" kavramını küçümseyici bir anlamda kullanmıyorum. Manipüle etmek, oldukça sık kullanılan ve zarar vermeyen bir taktiktir. Aslında hepimiz bu taktiği çok küçük yaşlardan itibaren uygulamaya başlarız. "Senin en iyi arkadaşın olacağım" sözü, çocukların yaşıtlarından istedikleri bir şeyi elde etmek için uyguladıkları ve oldukça etkili bir anlaşma taktiğidir. Elindeki şekeri, istediği bir şeyi yaptırmak için arkadaşına uzatan çocuk, bu manipüle edici davranışı ile amacına ulaşır.

İş hayatından politikaya manipülasyonlar, her türlü satış ve pazarlama konusunda yaygın olarak kullanılırlar. Alışılagelmiş manipülasyonlar; fiyat düşürme, promosyon ürün verme, korku yaratma, toplum baskısı oluşturma, arzu uyandıran mesajlar verme ya da insanların davranışlarını etkileyecek yenilikler (prestij, oy ya da destek) getirme gibi uygulamaları

içerirler. Şirketlerin müşterilerin neden onların müşterileri olduklarına dair bir fikirleri olmadığında, istediklerini elde etmek için birçok manipülasyon taktiğine başvururlar.

Fiyat

Birçok şirket, fiyat değiştirme taktiğini uygular; çünkü bunun etkili bir yol olduğunun farkındadırlar. Bu uygulama öyle etkili olabilir ki; gelen talep, karşılanabileceğin üzerine çıkabilir. Hizmet sektöründeki sadece birkaç firma, karşılarına iyi bir fırsat çıktığında, bu fırsatı değerlendirmek için fiyatları düşürme yolunu seçmezler. Fiyat, önemli bir manipülasyon taktiğidir. Fiyatları yeterince düşürün ve böylece daha fazla insan sizden alışveriş yapsın. Özellikle sezon sonlarında bu taktiğin uygulandığı oldukça sık görülür; fiyatları aşağı çekin ve reyonlardaki ürünlerin hepsinin satılmasını sağlayın. Böylece gelecek sezon ürünlerine yer açılsın.

Ancak fiyatlarla oynamak, bazen pahalıya patlayabilir ve şirketi büyük bir açmazın içine sokabilir. Satıcı için satışı fiyata dayanarak yapmak, uyuşturucu kullanmak gibidir. Kısa süreli kazanç epey yüksek olur. Ancak bunu daha da fazla yapmaya başladığınızda, bağımlılığa dönüşür. Müşteriler aldıkları ürüne bir kere ortalamanın altındaki değeri ödemeye alıştıklarında, onları daha fazlasını ödemeye yönlendirmek zorlaşır.

Fiyatları her seferinde daha da aşağıya çekmeye zorlanan satıcılar, kazançlarını her seferinde daha da azaltmak zorunda

kalırlar. Bu durumu dengelemek için, daha fazla satış yapmaları gerekir. Bunu en kısa sürede yapabilmenin yolu ise, yine fiyattan geçer.

Böylelikle hep aşağıya doğru çekilen bir fiyat bağımlılığı ortaya çıkmış olur. İlaç dünyasında bu tür bağımlılar "uyuşturucu müptelâsı" olarak adlandırılırlar. Fiyat düşürme taktiğinin, iş yürütme konusunda mükemmel bir taktik olmadığını söyleyemem elbette. Ama bu taktik, kâr eden bir şirket olarak kalmayı güçleştirir.

Fiyat her zaman bir şeylere mâl olur. Sorun şudur: Kazandığınız para için ne kadar bedel ödemeye isteklisiniz?

Promosyonlar

General Motors'un cüretkâr bir hedefi vardı: Amerikan otomotiv endüstirisinin lideri olmak. 1950'lerde, Amerika'da otomotiv üreticisi olan dört şirket bulunuyordu: GM, Ford, Chrysler ve AMC. Yabancı otomobil üretici firmalar sektöre girmeden önce, GM piyasayı domine ediyordu.

Ancak 1990'dan itibaren Toyota'nın Amerika'daki pazar payı iki katına çıktı. 2007'ye gelindiğinde, pazar payı % 7.8'den % 16.3'e yükseldi. Aynı dönemde General Motors'un 1990'larda % 35 olan pazar payı 2007'e gelindiğinde % 23.8'e düşmüştü. Ve 2008'de daha önce kimsenin olacağını düşünmediği şey oldu: Amerikalı tüketiciler, yerli üretim arabalardan daha fazla yabancı üretim araçları satın aldılar.

1990'lardan itibaren yabancı firmalarla savaşmak zorunda kalan yerli otomotiv sektörü, küçülen pazar paylarını ellerinde tutabilmek için promosyon kampanyaları sundular. Bunun için promosyonlarla ilgili birçok reklam kampanyası hazırlandı.

Örneğin GM, kendi araçlarını ya da tırlarını alanlara, 500 ilâ 7.000 dolar arasında indirim fırsatı sundu. Uzun bir süre boyunca bu promosyonlar işe yaradı. GM'in satışları tekrar arttı.

Ancak promosyonlar, GM'in kâr marjlarını önemli ölçüde azalttı ve onları dipsiz bir kuyunun içine bıraktı. 2007'de satılan her bir araçta 729 dolar zarar ettiler. Uyguladıkları yöntemin sürdürülemez olduğunu farkettiklerinde, sundukları promosyonları azaltmaya karar verdiler. Bunun sonucunda satışlar dibe vurdu.

"İki al bir öde" ya da "bedavası içinde" gibi promosyonlar, oldukça sık kullanılan manipülasyon teknikleridir. Bir dahaki sefere, örneğin dijital bir fotoğraf makinesi almaya gittiğinizde, kararınızı nasıl verdiğinize dikkat edin. Muhtemelen kendi aradığınız özellikte iki-üç fotoğraf makinesi bulacaksınız. Ve muhtemelen bir tanesi, bedava hafıza kartı ya da taşıma çantası benzeri bir promosyon içerecektir. Makinaların özelliklerini ve faydalarını karşılaştırdığınızda, bu ufacık fazladan verilen şeyler, sizi o ürüne doğru yönlendirecektir. İş dünyasında promosyonlar, "değer-ekleme" olarak adlandırılırlar. Ancak tüm promosyonların temel prensibi aynıdır; küçük şeyleri bedava

ver ve böylece, birilerinin seninle iş yapmama riskini azalt. Ve tıpkı fiyat düşürmekte olduğu gibi, promosyon vermek de işe yarar.

Perakende satışlarda promosyonlar öyle işe yaramışlardır ki, promosyon vermek endüstrinin temel prensiplerinden birisi hâline gelmiştir.

İş hayatında, indirimin ve diğer manipülasyonların kısa süreli kazançları oldukça açık: İndirim sayesinde, müşteriler bir ürünü tam fiyatından daha az ödeyerek aldıklarını düşünürler ve bu yüzden de, indirimdeki ürünü almayı tercih ederler. Ancak müşterilerin % 40'ı ürünleri, ödediklerini düşündükleri düşüklükte bir ücrete satın almamışlardır.

Korku

Eğer birisi cebinde bir muzla banka soygununa giderse, silâhlı soygundan tutuklanabilir. Hiç kimse vurulma tehlikesi altında değildir, ancak yasa tarafından soyguncunun gerçek bir silâhı olduğu varsayılır. Bunun da iyi bir sebebi vardır: Korku yaratarak kurbanlarına istediğini yaptırtacağını bilen soyguncu, muzla da olsa bu korkuyu yaramıştır. İster gerçek, isterse de yanıltıcı bir algıyla ortaya çıkmış olsun, korku en güçlü manipülasyon aracıdır.

"IBM'de işe alınan hiçkimse kovulmaz" sözü, bir atasözüne dönüşmüştür ve tamamen korku odaklı olarak ortaya çıkmış bir davranışı vurgulamaktadır.

Korku kullanılmaya başladığı andan itibaren, olaylar akılcı olmaktan çıkarlar. Biyolojik olarak hayatta kalma güdüsünün bir sonucu olan korku duygusu kolaylıkla ortadan kaldırılamaz.

Güçlü bir manipülasyon aracı olan korkuyu, insanları belirli davranışlara sevketmek için kullanırız. Korkuyu çocuklarımızı büyütürken ya da insanların kurallara bağlı kalmalarını temin etmek için devreye sokarız. Korku, kamu spotlarında da sıkça yer bulur. 1980'lerde televizyon izleyenler, çok sayıda uyuşturucu kullanımını engelleme amaçlı reklamlarla karşılaşmışlardı. Reklamların birisinde, gençler arasındaki uyuşturucu bağımlılığının önüne geçmek için, yumurta örneği kullanılmıştı. Kamera bir yumurtayı gösterirken, bir erkek sesi: "Bu senin beynin" diye konuşur. Ardından o adam yumurtayı alıp-kırar ve yağda pişirir. Sonra da: "Bu da, uyuşturucu kullanmış beynin" diye devam eder.

Diğer bir reklam da, ergenlik dönemindeki gençleri korkutmak amaçlıdır: "Kokain seni çekici yapmaz; seni bir ölü hâline getirir."

Buna benzer bir şekilde, politikacılar da rakiplerinin vergileri arttıracağından ya da hukukî yaptırımlara sağlanan ödeneği keseceğinden bahsederek, oy verecek kişilerin üzerinde korku yaratmaya çalışırlar. İş dünyasında da korku kullanılır. Bir güvensizlik ortamı yaratılır ve insanlar daha fazla ürün almaya yönlendirilirler. Fikir tam olarak şudur: "Eğer ürünü ya da hizmeti almazsan, başına kötü bir şeyler gelebilir."

"Her otuz altı saniyede bir, bir kişi kalp krizinden ölüyor." Bu, bir kalp cerrahının bir reklamdaki sözleri. "Komşunun çamaşırı seninkinden daha beyaz" denilerek, ev hanımlarına çamaşır deterjanı satılıyor. Ve elbette sigorta şirketleri, "çok geç olmadan" diyerek size sağlık sigortası satmaya çalışıyorlar.

Eğer birileri size korkuyu kullanarak bir şeyler satmaya çalışıyorlarsa ve siz de satmaya çalıştıkları ürünü almıyorsanız, söyledikleri sözlerle sizi hedef alırlar ve rakipleri arasından onları seçmenin "önemi"ni vurgularlar. Belki de bu sadece bir muz. Ama işe yarıyor.

Arzu Uyandıran Mesajlar

"Sigarayı bırakmak, hayatımda yaptığım en kolay şeydi" demişti Mark Twain. "Bunu yüzlerce kez yaptım."

Nasıl ki korku, gerçekleşmesini istemediğimiz şeylerden bizi alıkoyuyorsa, cezbeden mesajlar da bizi arzulanan bir şeye doğru yönlendirirler. Pazarlamacılar her zaman bir "arzu nesnesi" yaratmanın öneminden bahsederler. İnsanlara, arzuladıkları ya da başarmak istedikleri bir şeye, belirli bir ürünü ya da hizmeti kullanarak çok daha kolay ulaşabileceklerini söylerler.

"Altı adımda daha mutlu bir hayat", "hayallerinizdeki vücuda sahip olmak için karın kaslarınızı çalıştırın", "üç hafta gibi kısa bir sürede zengin olabilirsiniz." Tüm bu mesajlar manipüle edicidir. Bunlar, sahip olmak istediğimiz bir şeye ya da

olmak istediğimiz kişiye bu yollarla ulaşabileceğimizi söyleyerek bizi cezbederler.

Çalışma disiplinleri olmayan, korkuları bulunan ya da bir şeyleri başarma konusunda kendilerine güvenmeyen insanlarda cezbedici ve arzu uyandırıcı mesajlar yaratmak, onları bir hedefe yönlendirmedeki en etkili yöntemdir. İnsanlarda arzu uyandırmanın, onlara spor salonu üyeliği aldırmadaki en etkili yöntem olduğu konusunda her zaman espri yaparım. Çünkü onların haftada üç kez oraya gitmelerini sağlamak için gerekli olan şey, onlara ilham vermektir. Sağlıklı bir yaşam süren ve düzenli olarak spor yapan birisi için: "İki haftada kilo verin" sözü bir sonuç vermez. Ama böyle bir yaşam şekline sahip olmayanlar arasında böyle bir vaad, etkili olabilir. İnsanların kilo vermek için bir diyetten diğerine koşmaları yeni bir şey değil.

Hangi diyeti seçerlerse-seçsinler, sonuca varabilmek için düzenli egzersiz ve dengeli beslenme gereklidir. Diğer bir deyişle, gerekli olan şey disiplinli olmaktır. Yeni yılın cazibesiyle düzenli ve sağlıklı bir yaşama başlamak isteyenler sayesinde her yıl Ocak ayında spor salonlarına üye olanların sayısında % 12 artış görülür. Fakat bu yeni başlayanlardan çok azı yıl sonuna dek bu isteklerini sürdürebilirler. Bunu yapabilenler, gerçekten düzenli bir yaşamı arzulayanlardır. Kısacası cezbedici mesajlar, kişileri bir davranışa çekebilirler, ancak etkileri uzun sürmez.

Bu gibi mesajlar sadece tüketim pazarında etkili değildir; aynı zamanda belirli iş dallarında da önemli bir görev üstlenirler. İster küçük, isterse de büyük ölçekteki şirket yöneticileri işlerinde iyi olmak isterler.

Bunu sağlamak için de bazı kararlar verirler, birilerini işe alırlar, bir takım sistemler uygulayarak istenilen sonucu elde etmeye çalışırlar. Ancak burada sıklıkla ortaya çıkan problem, sistemin işlememesi değil, sürdürülebilir olmamasıdır. Bu noktada kendi kişisel deneyimlerimden bahsedebilirim.

"Arzuladığım hedefe ulaşabilmek için" yıllar içinde birçok sistem ve uygulamalar ortaya koydum. Ancak sonraki iki hafta içinde kendimi eski düzenimin içinde buldum.

Uzun süreli arzularımıza verdiğimiz kısa vadeli cevaplar ve buna benzer davranışlar iş dünyasında da görülüyor. Müşavir olan bir arkadaşım, milyar dolarlık bir şirket tarafından işe alınmıştı ve ondan beklenen şey, şirketin hedeflerini ve hayallerini yakalamasını sağlamaktı.

Ancak arkadaşımın anlattığına göre şirket, problem ne olursa-olsun, her seferinde uzun vadeli çözümler yerine kısa vadeli ve en ucuz yollu çözümleri benimsiyordu.

"Bir şeyi ilk seferde doğru yapmak için zamanları ve paraları yok. Fakat her zaman aynısını yeniden yapmak için zamanları ve paraları var" demişti arkadaşım.

Mahalle Baskısı

"Beş diş hekiminden dördü Trident'i tercih ediyor" diye söyleniyor bir sakız reklamında ve buradaki amaç, insanların bu ürünü almalarını sağlamak. "Üniversitede yapılan çalışma sonuçlandı..." diye bir haber, gece yarısı haber verici nitelikteki bir reklamda geçiyor. "Eğer bu ürün profesyonellerin ihtiyacını karşılıyorsa sizinkini de karşılar." Böylece mesaj sizi kışkırtan bir hâl almış oluyor. "Bir milyonun üzerinde tatmin olmuş müşteri" şeklindeki bir reklam, başka reklamlarla dalga geçiyor. Bunlar, insanların üzerinde adeta bir mahalle baskısı yaratıyor. Pazarlamacılar, çoğunluğun ya da bir grup uzmanın kendi ürünlerini tercih ettiklerini söylediklerinde, ürünü satın alacak olanları, kendi ürünlerinin en iyisi olduğuna inandırmak istiyorlar. Mahalle baskısı yaratmak işe yarayan bir yöntemdir. Çünkü çoğunluğun ya da uzmanların bir şeyleri bizden daha iyi bildiklerini düşünürüz. Ancak bu sistemin işe yaramasının asıl sebebi, uzmanların ya da çoğunluğun bir şeyleri bizden daha iyi bildiklerine inanmamız değil, bizim bir şeyleri yanlış ya da eksik biliyor olduğumuzu düşünmemizdir.

Mahalle baskısı yaratarak satışları arttırmak için bazen ünlülerin o ürün hakkındaki olumlu sözleri kullanılır. "Eğer ünlü birisi bunu kullanıyorsa, ürün gerçekten iyi olmalı" diye düşünürüz. Tiger Woods'un Nike'ın golf ürünlerini kullandığını duyduğumuzda, bu, bize mantıklı gelir. (Wood'un Nike'la yaptığı anlaşma, Nike ürünlerini golf dünyasında tercih edilen

ürünler arasına koydu.) Fakat Tiger aynı zamanda General Motors otomobilleri, yönetim danışmanlığı hizmeti, kredi kartı, yemek ve golf oynayanlar için özel olarak tasarlanmış olan Tag Heuer saatlerini de almaya teşvik eden sözler söyledi. Ünlülerin bir ürün hakkındaki olumlu sözleri, arzularımızı ve isteklerimizi cezbeder; çünkü biz de tıpkı o ünlüler gibi olmak isteriz. Bu kampanyalardan en açık biçimde bu fikri söyleyeni, Gatorade'in: "Mike gibi olmak istiyorum!" kampanyasıydı. Bu kampanyada, eğer Gatorade içeceğini içerlerse, gençlerin de büyüdüklerinde Mikhael Jordan gibi olacakları söyleniyordu. Fakat ünlülerin kullanıldığı reklamların çoğunda, ünlü ile ürün arasında herhangi bir bağlantı görmek pek de mümkün değildir. Örneğin Sam Waterson'ın Law & Order dizisindeki ünü, Ameritrade'in internet üzerinden satış yapması için kullanılıyor. Ancak cinayet işleyen bir manyağı canladırarak üne kavuşmuş olan birisinin marka yüzü olarak ne yapabileceği kesin değil.

Mahalle baskısından faydalanarak bir ürünün satıldığı kişiler sadece kolayca etkiye kapılan gençler değil. Çoğumuz, satıcıların bize uyguladıkları bu gibi baskılarla karşılaşmışızdır.

Daha önce rakiplerinizin yüzde 70'inin kullandıkları "ofis çözümleri"ni size satmaya çalışan bir satıcıyla karşılaştınız mı? Rakipleriniz kullanıyorsa siz neden kullanmayasınız? Ya peki rakiplerinizin yüzde 70'i aptalsa? Ya da rakiplerinizin yüzde 70'ine reddemeyecekleri bir fiyat teklifiyle bu ürün satılıyor-

sa? Buradaki düzen sadece ve sadece tek bir şey üzerine kurulu; size baskı yaparak ürünü almanızı sağlamak. Sizde, sizin bir şeyleri bilmediğiniz, ama başkalarının bildiği hissini uyandırmak. En iyisi çoğunluğa ayak uydurmak, değil mi?

Annemden bir alıntı: "Eğer arkadaşların kafalarını fırının içine soksalar, aynısını sen de yapar mıydın?" Maalesef ki eğer Michael Jordon ya da Tiger Woods kafalarını fırının içine soksalardı, başkaları da yapmaya başlardı.

Yenilik

"Tasarım ve mühendislik konusundaki yeniliklerin en büyüklerinden birisi olan Motorola, ilklerin telefonunu yarattı." 2004 yılında Motorola basında bu şekilde yer aldı ve böylece rekabetçi cep telefonu piyasasına adım atmış oldu.

Ve işe yaradı. Ünlüler Motorola markasının Razr modeli telefonları ile kırmızı halı üzerinde parladılar. Bir ya da iki tane başbakan bile bunlardan birisiyle konuşurlarken görüldü. 50 milyonun üzerinde satan Razr'ların büyük bir başarı olduğunu kabul etmek gerek.

"Zamanın cep telefonundan beklenilenlerin üzerine çıkan Razr, Motorola'nın devrimsel yenilikleri tarihindeki yerini aldı" diyen Motorola'nın CEO'su Ed Zander: "Yeni ürünlerin kapasitesini nasıl arttıracağımızı düşünürken, kablosuz ağ endüstrisini başlatacak şeyi bulduk" sözleriyle herkesi şaşırttı. Bu yeni ürün, Motorola'ya finansal olarak büyük bir başarı getirdi.

Dönemin şartları için gerçek bir yenilik olmuştu bu ürün.

Razr'ın ortaya çıktığı zamandan beri satışlarda % 50 artış yaşandı ve rakipleri de, özellikleri ve fonksiyonları Razr ile eş seviyede yenilik getiren telefon ürettiler. Böylelikle Motorola kendisi gibi ürünler yapan firmalarla yarış hâline girmiş oldu. Kendisinden önceki birçokları gibi, yenilik yapmayı orijinal olmakla karıştırdı.

Tüm bu icatlar, iş hayatındaki davranışlarımızı ve yaşantımızı değiştirdiler. Telefona fotoğraf çekme özelliğini eklemek bir icat değildir; muhteşem bir özelliktir, ama endüstriyi değiştirecek bir yapı ortaya koymaz. Revize edilmiş yeni yapısıyla, Motorola'nın kendi tasarladığı yeni ürün bile sadece belirli özellikleri toparlayan bir yapı sunmuştur; metal kılıf, gizli anten, mini klavye ve ince telefon. Bunlar "devrimsel bir yenilik" olmaktan oldukça uzaktırlar. Bahsettiğim özellikler, bir yenilik olmaktan ziyade orijinal özellikler. Burada yeniden icat etmek gibi bir şey söz konusu değildir. Yaptıkları elbette kötü şeyler değil, ancak bunlar uzun vadeli başarıyı getirmezler. Orijinallik, Razr'da da görüldüğü üzere satışları arttırır, ancak etkisi sonsuza dek sürmez. Eğer bir şirket orijinal fikirleri gereğinden fazla uygulamaya çalışırsa, fiyatlarda oynamanın yarattığı etkiye benzer bir sonuçla karşılaşır. Ve tıpkı fiyat gibi, ürünün alınmasını sağlamak için devamlı olarak farklı özellikler eklemesi gerekir. Sonuç; şirketin, kendisini aşağıya doğru çeken bir girdabın içine düşmesi olur.

1970'lerde, Colgate'in yalnızca iki çeşit diş macunu vardı. Fakat rekabet arttıkça, Colgate'in satışları düşmeye başladı. Bu yüzden de şirket, florür içeren yeni bir ürünü piyasaya sürdü. Sonra bir başkasını. Ardından bir diğerini. Beyazlatan. Tartar temizleyen. Dişleri ışıldatan. Her bir yenilik satışların artışını sağladı, en azından bir süreliğine. Ve bu döngü devam etti. Colgate'in şu an kaç farklı çeşitte diş macunu ürettiğini tahmin edin. Otuz iki. Bugün, Colgate'in ürettiği otuz iki farklı diş macunu var (Çocuklar için ürettikleri 4 farklı çeşidi saymazsak). Her şirketin rakiplerinden farklılaşmak için "yenilik" peşinden gittiğini düşünürsek, Colgate'in rakiplerinin de benzer nitelikteki ve fiyattaki diş macunu seçeneklerini sunmalarını normal karşılamamız gerekir.

Şu an piyasada çok sayıda farklı diş macunu seçeneği var, ama Amerikalılar'ın dişlerini 1970'lerdekine oranla daha fazla fırçaladıklarını gösteren herhangi bir araştırma yok. Tüm bu "yenilik"lere şükranlarımı sunuyorum; onlar sayesinde hangi diş macununun daha iyi olduğunu bilmemiz imkânsız hâle geldi. Colgate, kendi web sitesinde hangi diş macununun sizin için daha iyi olduğuna karar vermenizi sağlayacak bir şeyler sunuyor. Çok fazla seçenekleri olduğundan dolayı, hangi ürünlerinin bizim için daha faydalı olduğu konusunda bize yardımcı olmaları gerektiğini düşünüyorlar. Peki, bu web sitesinin yardımı olmadan markete gittiğimizde hangi diş macununu seçmemiz gerektiğini nereden bileceğiz?

Colgate, kâr elde edebilmek için yapılmış birçok yeni ürünü piyasaya sürme örneklerinden birisi. Şirketlerin bize "yenilik" olarak sundukları şeyler aslında orijinallik. Bu sistemi birçok şirket kullanıyor. Sistem işe yarıyor, ama müşterilerde o markaya ya da ürüne karşı bir sadakat üretmiyor.

Motorola-Razr'ın yerini Apple-iPhone aldı. Ancak Apple'ın yaptığı yenilik, tuşları kaldırıp dokunmatik ekranı getirmesi değil. Bunlar çok akıllıca tasarlanmış özellikler. Fakat başkaları da o özelliği kopya edebilirler. Apple'ın yaptığı ve bundan çok daha önemli olan bir şey var: Apple sadece cep telefonu tasarımlarına liderlik etmiyor, aynı zamanda sektörün işleme biçimine de yön veriyor.

Cep telefonu sektöründe servis sağlayan şirketler, bir ürünün özelliklerine ve avantajlarına karar veriyorlardı. T-Mobile, Verizon Wireless, Sprint ve AT&T; Motorola, Nokia, Ericsson, LG ve diğer telefon üreticisi şirketlere ne yapmaları gerektiğini söylüyorlardı. Sonrasında Apple geldi.

Cep telefonuna servis sağlayan şirketlere, bir telefonun özelliklerine kendilerinin karar vereceğini söylediler. Bunu onaylayan tek şirket AT&T oldu. Bu, sektörün işleme biçimi değiştirdi ve etkisi, parlak bir ürün ortaya koymanın çok ötesinde oldu.

Orijinal, öyle mi?

Kazandığınız Para İçin Ödediğiniz Bedel

Manipülasyonların işe yaradığı savına karşı çıkamam. Her biri davranışları etkiler ve bir şirketin başarılı olmasına yardımcı olur. Ancak hiçbir manipülasyon sadakat üretemez. Kazanç, kısa vadelidir. Ayrıca hem satıcı, hem de alıcı üzerindeki stresi arttırır. Eğer zenginseniz ya da uzun vadeli kazançlar yerine kısa vadeli kazançlar peşindeyseniz, o zaman manipülasyon size yarar sağlar.

Politikada da manipülasyonlar kullanılır. Tıpkı manipülasyonların satışı arttırdığı, ama sadakat yaratamadığı gibi politikadaki manipülasyonlar da seçim başarısını getirebilir, ancak kişileri lider yapmaz. Liderlik, "uzun yıllar boyunca insanları birarada tutabilme yeteneği" ya da "başarısız olsanız bile arkanızda sizi destekleyen insanların olması" demektir. Eğer manipülasyon sadece bir stratejiyse, manipülasyonun sonrasında kâr edildikten sonra ne yapılacak? Bir seçim kazanıldıktan sonra olacak?

Tekrar eden iş ile sadakat arasında büyük bir fark vardır: Tekrar eden iş, birilerinin sizinle birden fazla iş yapması demektir; sadakat ise, birilerinin daha iyi bir ürünü ya da daha iyi bir fiyat teklifini sizin için reddetmeleridir. Sadık müşteriler, çoğu zaman diğer seçenekleri gözden geçirmeyi bile düşünmezler. Sadakat kolaylıkla kazanılamaz. Ancak tekrar eden iş, kazanılabilir. Bunun için gerekli olan tek şey, daha fazla manipülasyondur.

Manipülatif teknikler Amerikan iş dünyasının öyle bir dayanak noktası hâline geldi ki, bu alışkanlığın bırakılması neredeyse imkânsız. Tüm bağımlılıklarda olduğu gibi burada da amaç; tedavi etmek değil, onun yerine geçebilecek başka bir şey bulmak.

Kısa vadeli kazançlar heyecan verse de, de, şirketin uzun vadedeki sağlığını tehlikeye düşürürler. Ancak bu taktikler o kadar geliştiler ki, tüm sektörler daha iyi manipülasyonlar üretmek üzerine kuruluyor, istatistikî veriler bunu sağlamak için kullanılıyor. Örneğin, doğrudan pazarlama yapan şirketler, ürün satışını arttırmak adına, hangi ürün için hangi kelimelerin kullanılması gerektiğine yönelik araştırmalar yapıyorlar.

İndirim sunan şirketler, bunun, müşterileri ürünlerini almaya teşvik ettiğini biliyorlar. Ayrıca ne kadar fazla indirim sunarlarsa, o kadar etkili olacaklarının da farkındalar. Ancak aynı zamanda, uyguladıkları indirimlerin onlar için nelere mâl olacağını da hissediyorlar. Tıpkı kısa vadede kendisini iyi hisseden bir uyuşturucu bağımlısı gibiler.

Elektronik devlerinden olan Samsung; indirimleri, şirket için büyük kârlar sağlayacak bir duruma getirdi. 2000'lerin başında birçok elektronik üründe 150 dolara kadar indirim imkânı sundu. Dipnotlarda ise, bu indirimin her kişi için sadece bir seferliğine geçerli olduğunu söylüyorlardı. Bunu sağlamak için de kişilerin adres beyan etmeleri gerekiyordu. Böyle bir dipnot, o zamanlar için herkese mantıklı gelebilirdi.

Ancak pratikte sistem yürümedi. Çünkü tek bir apartmanda birden fazla daire vardı ve eğer apartman adresi bir kez kullanıldıysa, o apartmanda oturan diğerleri indirimden faydalanamıyorlardı. 4.000'den fazla Samsung, müşterisi, indirimden yararlanamadı. Olay, New York Başsavcılığı'na taşındı ve 2004'te Samsung indirim başvurusunda bulunanlara toplamda 200.000 dolar ödemek zorunda kaldı. Bu örnek olay, indirim sistemini uygulayan bir şirketin yakalanabileceği en uç noktadaki durumlardan birisiydi.

Manipülasyonlar Alışveriş Yapılmasını Sağlar, Sadakati Sağlamaz

"Bu oldukça basit" diyordu televizyondaki bir reklam spotunda. "Eski altın takılarınızı bir zarfa koyun, zarfı sigortalatın ve biz de iki gün içerisinde altınlarınızın değerini bir çekle size yollayalım." Mygoldenenvelope.com, endüstrinin lider şirketlerinden birisi. Onlar, kişilerden aldıkları altını eritip, yeni ürünler ortaya koyarak bunları satıyorlar.

Douglas Feirstein ve Michael Moran bu işe başladıklarında iş dünyasının en iyisi olmak istiyorlardı. Sektörlerini, kötü şöhretinden sıyırarak, saygın görülen yerlere taşımak istiyorlardı. Her şeyin mükemmel olabilmesi için, bu işe iyi bir yatırım yaptılar. Müşteri hizmetlerini, ideal bir konuma getirmek için çalıştılar. Her ikisi de başarılı girişimcilerdi ve iyi bir marka ve iyi bir müşteri deneyiminin öneminin farkındaydılar. Dengeyi

yakalayabilmek için, çok fazla para harcadılar ve farklarının ne olduğunu açıklamak için reklam kampanyaları yürüttüler. "Benzer tekliflerden çok daha iyi" dediler. Ve haklıydılar. Ancak yatırım istenilen sonucu getirmedi.

On beş ay sonra Feirstein ve Moran önemli bir şeyi keşfettiler; tüm müşterileri, onlarla sadece bir kez iş yapmışlardı. Yeterince alım-satımın yapıldığı bir iş modelleri vardı, ancak onlar daha fazlasını gerçekleştirmek istiyorlardı. O yüzden hizmetlerini "benzer tekliflerden daha iyi" yapma kampanyasını durdurdular.

Müşterilerinin çoğunun, onların devamlı müşterileri olmadıklarını gördükten sonra, kendilerini rakip şirketlerle karşılaştırmamaya karar verdiler. İhtiyaç duydukları tek şey, insanların onları arkadaşlarına tavsiye edebilecekleri derecede insanları hoşnut edecek bir karar almalarıydı. Geriye kalan her şey gereksizdi.

Eğer müşteriler sadece bir kereliğine alışveriş yapıyorlarsa, o zaman ödül ve ceza yöntemleri, istenilen davranışın sağlanmasında etkili olabilirlerdi. Polise, görgü tanığına veya elinde kanıtları olan birisine ödül teklif ettiğinizde, o kişilerle herhangi bir ilişki inşa etme sürecine girmezsiniz. Yapılan şey sadece bir alışveriştir. Eğer yavru kedinizi kaybettiyseniz ve bulana ödül vadediyorsanız, bulan kişiyle sonsuza dek sürecek bir bağ kurmak zorunda değilsinizdir. Çünkü istediğiniz tek şey, kedinizin size geri dönmesidir.

Manipülasyonlar, alışverişin sağlanmasını sağlayan mükemmel stratejilerdir. Ve birçok promosyonda olduğu gibi, müşteriler riskleri göremeyecek kadar heyecanlı oldukları müddetçe işe yararlar.

Ancak bir kişinin ya da kurumun tek bir alışverişten daha fazlasını istediği durumlarda, sadakat üzerine kurulu ve uzun sürecek bir alışveriş ilişkisi hedefleniyorsa, manipülasyonlar işe yaramazlar. Örneğin bir politikacı sizin oyunuzu mu ister, yoksa sizin sonsuza dek sürecek sadakatinizi mi? (Bugünkü seçim sistemine bakıldığında herkesin tek istediği, seçimleri kazanmak gibi görünüyor. Rakipleri kötüleyen reklamlar, tek bir konuya odaklanmış vaadler ve korku ya da arzu uyandırmaya dayalı sözleri bu duruma işaret ederler. Bu taktiklerle seçimler kazanılabilir, ama sadakat oluşturulamaz.)

Amerikan otomobil endüstrisi, manipülasyonların bedelinin ağır olduğunu ve asıl beslemeleri gereken şeyin sadakat olduğunu zor yoldan öğrendi. Piyasa şartları uygun olduğunda manipülasyonlar işe yarasa da, piyasa koşullarının değişmesi, ağır bedeller ödemelerine sebep olabiliyordu. 2008'de petrol krizi patlak verdiğinde, uyguladıkladıkları promosyonlar ve indirimler işe yaramaz hâle geldiler (aynısı 1970'te de olmuştu). Bu gibi durumlarda manipülasyonun ne kadar süreyle kazanç sağlayacağı, ekonominin bu stratejiyi ne kadar süre sürdürebileceğine bağlıdır. Sadık müşteriler başka cazip tekliflerden ne kadar az etkilenseler de, işlerin yolunda gittiği

dönemlerde firmalar bu müşterileri farkedemiyorlar. Sadık müşterilerin önemi zor zamanlarda belli oluyor.

Eğer manipülatif taktikleri uygulamak için yeterli miktarda para yoksa, sadık müşterilerin olmaması büyük bir sıkıntı yaratır. 11 Eylül'den sonra Southwest'e destek olmak için para gönderen müşteriler olmuştu. Gönderilen 1.000 dolarlık bir çekin üzerinde: "Yıllar içinde bana çok iyi davrandınız. Bu zor zamanlarda size yardım ederek teşekkür etmek istiyorum" yazıyordu. Gönderilen para miktarı Southwest'te malî açıdan etki yaratabilecek bir miktarda değildi, ama burada müşterilerin bu marka için besledikleri duyguları görmek mümkündü. Gösterilen sadakat, malî açıdan bir etki uyandırmasa da, Southwest'in uzun yıllar boyu bulunduğu çizgiyi korumasına ve kâr eden bir şirket olarak kalmasına yardımcı oldu.

İnsanların size sadık kaldıklarını bilmek, kafanızın içinin rahatlamasını ve huzurlu olmanızı sağlar. Tıpkı sadık arkadaşlar gibi, müşterileriniz ve çalışanlarınız da ihtiyacınız olduğunda yanınızda olacaklardır.

Sadece manipülasyonlara dayanılarak yapılan işler, hem satın alan, hem de satan açısından büyük bir stres yaratır. Satın alan; hangi ürünün, hizmetin, markanın ya da şirketin daha iyi olduğu konusunda güçlük yaşar. Diş macunu seçeneklerinin artması ve hangisini seçeceğimize karar verirken zorluk yaşanması konusunu hatırlayın. Ancak diş macunu sadece bir metafor. Her gün almamız gereken kararların hemen hepsi,

bir diş macunu seçmeye benziyor. Hangi hukuk firmasıyla iş yapacağımız, hangi üniversiteye gideceğimiz, hangi arabayı satın alacağımız, nerede çalışacağımız, kime oy vereceğimiz... Bunun gibi tonlarca soru var. Tüm reklamlar, promosyonlar ve yaratılan baskılar bizi ya o yöne ya da bu yöne sokmak için yapılıyor. Paramızı almak için tüm bunları yapmaları ise, tek bir sonucu doğuruyor: Stres.

Görevi, bizim karar vermemizi sağlamak olan şirketlerin bunu yapabilmeleri gittikçe zorlaşıyor. Her gün yeni ve daha iyi şeyler ortaya çıkıyor. Sürekli yeni promosyon, yeni bir pazarlama taktiği ve reklam ortaya koymak zor bir iş. Kısa vadeli kararların uzun vadeyle etkileşimi sonucunda düşen kâr oranları, kurumlardaki stresi arttırıyor.

Bugün iş dünyasında olmanın geçmiş zamanlara kıyasla daha fazla stres yaratması tesadüf değil. Peter Whybrow, *"American Mania: When More Is Not Enough* (Amerikan Çılgınlığı: Tüket Tüketebildiğin Kadar)" adlı kitabında, günümüzde görülen birçok hastalığın sebebinin yediğimiz kötü yiyeceklerden ya da yarı doymuş yağlardan kaynaklı olmadığını söylüyor.

Bu hastalıklarının asıl sebebi, şirketleşen Amerika'nın yaşadığımız stresi arttırmış olması. Amerikalılar'da; ülser, depresyon, yüksek tansiyon, anksiyete ve kanser görülme oranları rekor seviyelerde dolaşıyor.

Whybrow'a göre, daha da fazlasını sunma vaadi, beynimizdeki ödül döngüsüne aşırı yüklenilmesine sebep oluyor. Ame-

rika'daki kısa vadeli kazançlar üzerinden kurulan iş dünyası, sağlığımızı tehdit ediyor.

İşe Yarıyor Olması, Doğru Olduğu Anlamına Gelmez

Manipülasyonların asıl tehlikesi, işe yarıyor olmalarıdır. Ve manipülasyonlar işe yaradığından dolayı, büyüklükleri ya da bulundukları sektörler farketmeksizin birçok şirket ve kurum manipülasyonları bir norm olarak kabul ediyorlar. Manipülasyon bir mahalle baskısı yaratıyor. İşin ironik yanı şu ki; manipüle edenler, yarattıkları sistemin kuralları gereği kendileri de manipülasyona uğruyorlar. Fiyat düşüşleriyle, promosyonlarla, korkuya dayalı ya da arzu uyandırıcı mesajlarla karşılaştığımızda kendi şirketimizi, kurumumuzu ve sistemimizi zayıf olarak görüyoruz.

2008'de başlayan ekonomik kriz, yanlış bir varsayımın uzun süre devam ettirilmesi durumunda olabilecekleri gösteren başka bir örnek. Önce emlâk, sonra da bankacılık sektörünün çökme sebebi, bankaların defalarca kez uyguladıkları manipülasyonlara dayanıyordu. Manipülasyonları kötüleyenler de "ayrımcı" olarak nitelendiriliyorlardı. Peşinatsız kredi alma seçenekleri, satın alanların ödeyemeyeceklerinden daha fazla kredi borcu altına girmelerine sebep olmuştu. Çok az sadakat vardı. Alınan kararların hepsi para girişini sağlamak amaçlıydı; bu, kısa vadede etkiliydi, ama bedeli çok ağır oldu. Çok az kişi bütünün yararı adına çalışıyordu. Neden bütünün yararını

gözetsinlerdi ki? Bunu yapmak için hiçbir sebep yoktu. Ortada ne bir inanç, ne de bir amaç vardı. Bankacılar, kendi sözde başarılarının altında ezilmişlerdi. Aynısını Amerikan otomobil endüstrisi on yıllar önce yapmıştı. Eğer yapılan tüm işler manipülasyona dayanıyorsa, sonuç eninde sonunda bocalama ya da büyük bir çöküş olacaktır.

Gerçek şu ki, bugünün dünyasının normu manipülasyonlardır. Ancak bu durumun bir alternatifi var.

2. BÖLÜM

ALTERNATİF BİR BAKIŞ AÇISI

2. BÖLÜM

ALTERNATİF BİR BAKIŞ AÇISI

3

Altın Çember



İnsanları motive etmek için onları manipüle etmek yerine, onlara ilham vermeyi seçen çok az lider var. İster kişiler, isterse de kurumlar olsun; tüm ilham veren liderler aynı şekilde düşünür, hareket eder ve iletişim kurarlar. Bu liderlerin izledikleri tutumlar, diğer insanlarınkilere pek benzemezler. Onların izledikleri yol, kendiliğinden (doğaçlama olarak) gelişen bir modeldir ve ben, bu modeli "Altın Çember" olarak adlandırıyorum.

"Altın Çember" konseptini "Altın Oran" kavramından ilham alarak oluşturdum. Altın Oran, tarihin geçmişinden bugününe dek matematikçileri, biyologları, mimarları, sanatçıları, müzisyenleri ve doğa bilimcilerini büyülemiş olan matematiksel bir kuraldır. Mısırlılar'dan Pisagor'a ve Leonardo da Vinci'ye kadar birçok bilim insanı, matematiksel bir formül sunmak ve hatta estetik bir güzellik oluşturmak için Altın Oran'ı kullanmışlardır. Altın Oran, aynı zamanda yaprakların simetrisinde ve karın geometrik şeklinin mükemmelliğinde görüldüğü gibi, doğada düşündüğümüzden daha fazla denge ve oran olduğu fikrini destekler.

Benim, Altın Oran da ilgimi çeken şey, çok fazla farklı uygulama alanın olması. Hatta daha da önemlisi, tekrarlanabilir ve tahmin edilebilir sonuçlar üretebilen bir formül ortaya koyması. Bu sonuçların, rastgele ya da şans eseri oldukları düşünülebilir. Doğadaki görünen düzensizliğin arkasında gizli bir düzen olduğunu bize açıklayan Altın Oran da olduğu gibi, Altın Çember de insan davranışlarındaki düzeni ve öngörülebilirliği ortaya koyar. Kısacası, niye ya da neyi yaptığımızı anlamamıza yardımcı olur.

Altın Çember, niçin bazı kurumların ya da liderlerin yüksek seviyede etki yaratmayı başardıklarına dair alternatif bir bakış açısı belirtir. Örneğin Apple'ın nasıl bu kadar yenilikçi olmayı başardığına ve bu özelliğini hiçbir zaman kaybetmediğine dair bir kavrayış sunar. İnsanların vücutlarına neden Harley-David-

son dövmesi yaptırdığını açıklar. Southwest Havayolları'nın neden tarihteki en kazançlı havayolu şirketi olduğuna dair iyi bir açıklama koymakla kalmaz, aynı zamanda işlerin neden yolunda gittiği konusunda da bir fikir verir. İnsanların neden Martin Luther King'i izlediklerini, John F. Kennedy'nin aya insan çıkarma isteğinin niye onun ölümünden sonra bile devam ettiğini açıklamaya çalışır. Altın Çember, bu liderlerin manipüle etmek yerine, nasıl ilham verme yeteneğine sahip olduklarını açıklar.

Bu alternatif bakış açısı, sadece dünyayı değiştirmek için değil; aynı zamanda ilham verme yeteneğini geliştirmek için de yararlı olur. Altın Çember; liderlik, şirket kültürü, işe alma, ürün geliştirme, satışlar ve pazarlama konularında bir rehber olarak kullanılabilir. Aynı zamanda, sadakati oluşturmanın ve bir fikri sosyal bir harekete dönüştürebilmenin ipuçlarını açıklar. Ve tüm bunlar, içeriden dışarıya doğru başlar; hepsinin başlangış noktası: "Neden" sorusudur.

Uygulamalarını incelemeye başlamadan önce, çemberde yer alan terimleri açıklayalım:

NE: Yeryüzündeki tüm şirketler ve kurumlar NE yapmaları gerektiğini bilirler. Burada ne kadar büyük ya da küçük olduklarının ve hangi sektörde bulunduklarının bir önemi yoktur. Şirketin sattığı hizmet ya da ürün ile sistem içindeki yaptıkları, işin NE olduğunu kolaylıkla açıklayabilirler. NE yapıldığı, açıklanması en kolay olandır.

NASIL: Bazı şirketler, NE yaptıklarının yanı sıra, NASIL yaptıklarını da bilirler. İster "şirkete özgü süreç", isterseniz "benzersiz satış teklifi" deyin, NASILlar bir şeyin niçin farklı ya da daha iyi olduğunu açıklar. NEler kadar açık ve belirgin olmasalar da, birçok insan, işin NASIL yapıldığının insanların karar verme süreçleri üzerindeki en önemli etken olduğunu bilirler.

NEDEN: Çok az şirket NEyi NEDEN yaptığını düşünür. "NEDEN" dediğimde, para kazanmak amaçlı sorulan NEDENi söylemiyorum. Para kazanmak bir sonuçtur. NEDEN sorusuyla kastettiğim şudur: Amacınız, sebebiniz ya da inancınız nedir? NEDEN böyle bir şirketiniz var? Her sabah işe gitmek için NEDEN yataktan kalkıyorsunuz? Ve NEDEN birileri bunu önemsiyor?

Birçok kurum ya da insan düşünürken, hareket ederken ya da iletişim kurarken dışarıdan içeriye doğru, yani NEyden NEDENe göre hareket ederler. Bunun da iyi bir sebebi vardır: En açık ve bariz olandan, en az belirgin olana doğru gitmek. NE yaptığımızı söyleriz, bazen NASIL yaptığımızı da söyleriz, fakat çok nadir olarak bütün bunları NEDEN yaptığımızı biliriz.

Ancak ilham veren şirketler böyle değildirler. İlham veren liderler de böyle değildirler. Büyüklükleri ne olursa-olsun, ilham verenler içeriden dışarıya doğru düşünür, hareket eder ve iletişim kurarlar.

Apple şirketini örnek olarak çok sık kullanıyorum. Bunun sebebi, diğerlerine oranla çok fazla tanınması ve ürünlerinin

anlaşılması kolay olması. Apple'ın başarısı tipik bir başarı örneği değil. Apple, en çok yenilik getiren şirketlerden birisi ve bu özelliğini hiç yitirmeden devam ediyor. Bu eşine az rastlanır özellikleri, onları takip eden kült bir kitle yarattı. İşte tüm bu özelliklerinden dolayı Apple, Altın Çember'in prensiplerini açıklamam için mükemmel bir örnek teşkil ediyor.

Basit bir pazarlama örneğiyle başlayacağım:

Eğer Apple diğer birçok şirket gibi olsaydı, pazarlama sırasında kullandıkları mesajlar, Altın Çember'de dışarıdan içeriye doğru ilerlerdi. Yani, şirketin NE yaptığına dair bir açıklamayla başlarlardı. Sonrasında diğer şirketlerden NASIL farklı ve daha iyi olduklarını anlatırlardı. Ardından da harekete geçerlerdi. Tüm bunları yaptığında, kendisine bazı davranışların dönmesini beklerdi; burada geri dönmesi beklenen şey, iyi bir satış grafiği yakalamak olurdu. Eğer böyle bir şirket olsalardı, pazarlama sırasında kullanacakları mesajlar şöyle bir yol izlerdi:

"Mükemmel bilgisayarlar yaptık."

"Çok iyi tasarlandılar; kullanımı kolay ve kullanıcı dostu."

"Satın almak ister misiniz?"

Bu, ilginç bir pazarlama konuşması değil. Ancak bu yöntem, birçok şirketin bize bir şeyler satmak için izledikleri yol. İşe ilk olarak NE yaptıklarını söyleyerek başlarlar: "İşte bu, bizim yeni arabamız." Sonra NASIL yaptıklarını ve yaptıklarının nasıl daha iyi olduğunu açıklayarak devam ederler: "Koltukları

deri, yakıt tasarruflu ve kolay ödeme seçenekli." Ardından, kendilerine karşı bir davranış oluşmasını, yani satış olmasını beklerler.

Böyle bir pazarlama modeli, günümüzün en alışılmış yöntemidir: "İşte hukuk firmamız. Avukatlarımız en iyi okullara gittiler ve en büyük müşteriler bizim firmamızda. Bizimle çalışın." Bu model, politikada da oldukça sık kullanılır. "İşte adayımız. İşte bunlar da vergiler ve göç konusundaki fikirleri. Ne kadar farklı olduğunu gördünüz mü? Ona oy verin." Her durumda, birilerini farklı olana ya da daha fazla değerli olana ikna etme yönünde iletişim kurulmaya çalışılır.

Tekrar Apple örneğine bakalım ve Apple'ın NASIL bir iletişim kurduğunu inceleyelim. Burada işe, NEDEN sorusunu sorarak başlıyoruz.

"Yaptığımız ve inandığımız her şey, mevcut duruma karşı bir meydan okumadır. Çünkü biz, farklı bir biçimde düşünmeye inanırız."

"Ürünlerimizin güzel bir şekilde tasarlanmış olmasının, kullanımının kolay olmasının ve kullanıcı dostu olmasının sebebi, mevcut duruma meydan okumak içindir."

"Harika bilgisayarlar yapıyoruz."

"Satın almak ister misiniz?"

Bu yaklaşım, farklı bir mesaj içeriyor ve ilk örnekten tamamen farklı bir his yaratıyor. Böylelikle, Apple'dan bilgisayar alma isteğimiz artmış oluyor. Yaptığımız tek şey, verilen bil-

gilerin sırasını değiştirmek. Burada; manipülasyon, ücretsiz verilen ürünler, cezbedecek mesajlar ya da ünlü kişilerin yüzleri yok.

Apple, sadece verilen bilgilerin sırasını değiştirmiyor. Onların mesajı "NEDEN" diye sorarak başlıyor; burada da NE yaptıklarıyla ilgisi olmayan bir sebep ve inanç var. NE yaptıkları (elektronikten bilgisayara kadar tasarladıkları ürünler) satın alma sebebini oluşturmuyor. Bunun yerine, NEDENlerinin somut kanıtını oluşturuyorlar. Apple ürünlerinin tasarımları ve kullanıcı ara yüzleri önemli olsa da, tek başına bu kadar sadık Apple kullanıcıları yaratmak için yeterli değiller. Bu öğeler ancak NEDEN; somutlaştırmaya ve görünür hâle getirmeye yardımcı olurlar. Diğer firmalar en iyi tasarımcıları ve en akıllı mühendisleri işe alabilirler, güzel ve kullanımı kolay ürünler üretebilirler. Apple'ın yaptıklarını kopya edebilirler, hatta bu işi yapmak için Apple'ın çalışanlarını da kendileriyle çalışmaya ikna edebilirler. Ancak tüm bunlar işe yaramayacaktır. Yalnızca Apple'ın NE yaptığını ya da NASIL yaptığını kopya etmek işe yaramaz. İşin içinde bundan daha fazlası, tanımlaması zor olan ve neredeyse kopyalanması imkânsız bir durum vardır ve bu da, Apple'a pazardaki inanılmaz etkisini kazandıran şeydir. Bu örnek, insanların sizin NE yaptığınızı değil, NEDEN yaptığınızı satın aldıklarının da bir kanıtıdır.

Tekrar etmeye değer: İnsanlar NE yaptığınızı değil, NEDEN yaptığınızı satın alırlar.

Apple'ın devamlılığını koruyan yenilikçi ürünler tasarlama yeteneği ve ürünlerine gösterilen inanılmaz sadakat NE yaptıklarından çok daha fazlasından kaynaklanıyor. Şirketler fikirlerinin ya da ürünlerinin diğerlerinden niçin daha iyi olduğunu göstermek için somut özellikler ve yararlar ortaya koyuyorlar. Bazen bunu direkt olarak söylüyorlar; bazen de bu karşılaştırmayı yapmak için analojileri ve metaforları kullanıyorlar. Ancak tüm bunların sonucunda yaratılan etki aynı oluyor. Şirketler bize NE yaptıklarını satmaya çalışıyorlar, fakat biz aslında NEDEN yaptıklarını satın alıyoruz. "Dışarıdan içeriye doğru iletişim kurmak"tan kastettiğim de işte budur. Bu şekildeki bir iletişimde ilk olarak NE ve NASIL sorularının cevapları verilir.

Fakat içeriden dışarıya doğru iletişim kurarken NEDEN sorusu, satın alma sebebi olarak sunulur ve NE soruları ise NEDENin somutlaşmış kanıtı olarak ortada durur.

Şirketlerin NE yaptıkları dışsal faktörlerdir. Derinde yatan şey, NEDEN yaptıklarıdır. Basitçe baktığımızda, Apple'ı diğer şirketlerden daha özel kılan bir şey yok. O da tıpkı diğerleri gibi bir şirket. Apple ile rakipleri arasında keskin bir farklılık da bulunmuyor. Dell, HP, Gateway, Toshiba. İstediğinizi seçin, her biri birbirinin benzeri. Hepsinin kurumsal yapıları var. Kurumsallık, şirketi şirket yapan şey. Hepsi bilgisayar yapıyorlar. Hepsinin çalışan ve çalışmayan sistemleri var. Her birinin yetenekli insanlara, yeterli kaynaklara, ajanslara, danışmanlara ve medyaya ulaşma gücü aynı. Her birinin iyi yöneticileri,

iyi tasarımcıları ve zeki mühendisleri var. Her birinin iyi çalışan ve kötü çalışan ürünleri var. Bu, Apple için bile geçerli. Peki o zaman neden Apple'ın böyle orantısız bir başarısı var? Neden bu kadar yenilikçiler? Neden tutarlı bir biçimde bu kadar kâr ediyorlar? Ve nasıl artık bir kült haline gelmiş bir sadakatle takip ediliyorlar?

İnsanlar NE yaptığınızı satın almazlar, NEDEN yaptığınızı satın alırlar. Apple'ın bilgisayar dışında başka sektörlerde de başarılı olmasının sebebi işte bu. İnsanlar, Apple'dan bilgisayar alırken kendilerini rahat hissediyorlar; mp3 çalar, cep telefonu ya da DVR alırken içleri rahat. Tüketiciler ya da yatırımcılar, Apple'ın farklı kategorilerde birçok ürün sunmasından dolayı tamamen huzurlular. Apple'ı diğerlerinden ayıran NE yaptığı değil. Onu ayıran, NEDEN yaptığı. Onun ürünleri, yaşama anlam katıyor.

Ürünlerinin kalitesinin önemsiz olduğunu söyleyecek kadar deli değilim, bu elbette önemli. Ancak Apple'ın ürünlerinin önemli olmalarının sebebi, alışılagelmiş düşünceye karşı bir yerde durmaları. Onlar, Apple'ın öncü olmasını belirlemiyorlar; Apple'ın yaptığı bu ürünler, neye inandıklarının somut birer kanıtı olarak ortaya çıkıyor. Apple'ın öne çıkmasını sağlayan şey, NE yaptıkları ile NEDEN yaptıkları arasındaki bağlantı. Bu durum da Apple'ı kendine özgü yapıyor. Tasarladıkları her ürün NEDEN yaptıkları sorusunun cevabını içinde taşıyor ve bu durum da, mevcut sisteme karşı bir başkaldırı getiriyor.

Yaptıkları ürünlerden ya da içinde bulundukları sektörden bağımsız olarak düşündüğümüzde, gördüğümüz şey, Apple'ın bir şekilde "farklı düşündüğü" olacaktır.

Apple ilk Macintosh'u çıkardığında, Macintosh'un grafik kullanım arayüzüne dayanan işletim sistemi ve basit bilgisayar dili sayesinde o dönemdeki bilgisayarlara meydan okuyan bir tavır sergiledi. Daha da fazlası; diğer şirketler en büyük pazarı iş dünyasına bilgisayar pazarlamak olarak görürken, Apple evde kullanılabilecek ve kişiye özel bilgisayarlar geliştirdi. Apple'ın mevcut sisteme karşı çıkan ve bireyi öne çıkaran bu tavrı, diğer tasarladığı ürünlerde de tekrar eden bir model oluşturdu. Bunların örnekleri olarak iPod'u ve mevcut müzik endüstrisine karşı bir tavır sergileyen iTunes'u gösterebiliriz.

Müzik endüstirisi, müzik albümü satmak üzerine kurulmuştu. Bu, müzik dinlemenin evde yapılan bir aktivite olarak görüldüğü zamanlarda oluşan bir tavırdı. Bu durum, 1979'da Sony'nin Walkman'i piyasaya sürmesiyle değişti. Ancak Walkman ve ardından gelen Discman, sınırlı sayıdaki kaseti ya da CD'yi dinleme imkânı veriyordu. Mp3 formatının ortaya çıkması tüm bunları değiştirdi. Yüksek kalitede çok fazla şarkının ucuz ve kolay bir müzik aletinde taşınabilmesi imkânı sağlanmıştı. Tek bir alette birçok şarkı dinleme imkânı, müziğin evin dışında yapılabilen bir aktiviteye dönüşmesini sağladı. Mp3 yalnızca nerede müzik dinlediğimizi değiştirmedi; bizi, albüm koleksiyonu yapan nesilden şarkı koleksiyonu yapan nesile

dönüştürdü. Müzik endüstrisi hâlâ albüm satmaya yönelik ve bugünün beklentilerini karşılamayan yöntemlerle pazarlama yapmaya çalışırken, Apple iPod'u çıkardı ve "cebimizde taşıyabileceğimiz 1.000 şarkı"yı bize sundu. iPod ve iTunes, mp3 ve mp3 çalarların yapabileceğinden çok daha fazlasını içeriyordu. Reklamlarda ürünün özellikleri hakkında yorucu bilgiler verilmedi; çünkü bu reklâmlar ürünler hakkında değildi, bizim hakkımızdaydı. Ve böylece NEDEN bunu istediğimizi anladık.

Apple, ne mp3 çaların, ne de iPod'un tasarlanmasını sağlayan teknolojiyi icat etti. Ama yine de yaptıkları şey, müzik endüstrisini dönüştürdü. Multigigabayt taşınabilir hard diskler Creative Technology şirketi tarafından icat edildi. Singapur'lu teknoloji şirketi, kişisel bilgisayarlardan ses çıkmasını sağlayan Sound Blaster sistemini yaparak dikkat çekmişti. Apple, Creative Şirketi piyasaya girdikten ancak 22 ay sonra piyasaya adım attı. Durum böyle olunca, piyasaya ilk girenin daha avantajlı olacağı düşünülür. Creative Şirketi, ürünlerini "5GB mp3 çalar" şeklinde pazarladı. Apple'ın "cebinde taşıyabileceğin 1.000 şarkı" mesajıyla aynı mesajdı bu aslında. Tek fark şuydu; Creative bize ürünlerinin NE olduklarını söyledi, Apple ise NEDEN bu ürüne ihtiyacımız olduğunu.

Ancak bir iPod'a ihtiyacımız olduğuna karar verdikten sonra iPod'un hacmi önemli oldu; ihtiyacımıza göre 5GB, 10GB ya da başka bir versiyonunu seçtik. Tüm bunların hepsi, cebimizde

1.000 şarkı taşıyabilceğimizin somut kanıtlarıydı. Kararımız NEDEN sorusunu sorarak başladı, tıpkı Apple'ın bize sunduğu teklif gibi.

Hangi birimiz kesin olarak Apple'ın, Creative's Zen'den daha iyi olduğunu söyleyebilir? iPod'larda hâlâ az pil ömrü ve pil değiştirme problemleri var. Ömürleri kısa sürüyor. Belki bir Zen, bu konuda daha iyidir. Ama biz, bu problemi önemsemiyoruz bile. İnsanlar firmaların NE yaptıklarını satın almazlar; NEDEN yaptıklarını satın alırlar. Ve Apple'ın her işe kendi NEDENiyle başlaması, onlara böyle muhteşem yenilikleri ortaya koyma ve kendisinden görece daha nitelikli şirketlerle yarışma imkânını veriyor. Tüm bunlardan dolayı, bilgisayar sektörünün yanı sıra diğer sektörlerde de başarıyı yakalıyor.

Eğer bir şirket kendisini NE yaptığıyla tanımlıyorsa, yapabileceği bu kadar demektir. "Sundukları farklı değer" her ne olursa-olsun, kendilerini ürünleri ya da hizmetleriyle tanımlayan rakipleri Apple'ın verdiği özgürlüğü karşılayamazlar. Örneğin Gateway, 2003'te düz ekran televizyon satmaya başladı. Düz ekran yapabilmek için yıllarca uğraşan Gateway, bu televizyonları satmak için gerekli niteliklere sahipti. Ancak bu alanda isim yapmayı başaramadılar ve 2 yıl içinde piyasadan çekilmek zorunda kaldılar. Dell, 2002'de cep bilgisayarı ve 2003'te mp3 çalar piyasasına girdi, ancak piyasada sadece birkaç yıl kalabildi. Aslında Dell'in yaptığı ürünler her zaman iyi kalitede olmuştur ve altyapıları, yeni teknolojiler geliştirmek

için yeterli imkânlara sahiptir. Ancak problem, Dell'in ürünlerinin kalitesinden kaynaklanmıyor. Asıl problem, kendilerini NE yaptıklarıyla tanımlamış olmaları; bilgisayar yapıyorlar. Sadece NE yaptıklarını söylemeleri, ürettikleri cep bilgisayarları ya da mp3 çalarları almamız için yeterli değildi. Bu, bize doğru gelmedi. Kaç insan Apple'ın iPhone'unda olduğu gibi Dell'in yaptığı telefonu satın almak için altı saat kuyrukta bekler? İnsanlar Dell'i sadece bir bilgisayar şirketi olarak görüyorlar. O yüzden, yeni bir sektöre girmeleri insanlara çok da mantıklı gelmiyor. Düşük satışlar, Dell'in elektronik pazara geçme isteğine engel oldu. Bunun yerine Dell, yaptığı asıl işe yoğunlaştı. Dell gibi diğer birçok şirket, işe NEDEN sorusuyla başlamazlarsa yapabilecekleri tek şey, bilgisayar satmaktan ibaret olur.

Diğer rakiplerinin aksine Apple kendisini NEDEN sorusuyla tanımladı; NE yaptığı sorusuyla değil. Apple sadece bir bilgisayar şirketi değil; mevcut sistemle savaşan ve insanlara daha basit alternatifler sunan bir yapı. Apple, bir bilgisayar şirketinden daha fazlası olduklarını göstermek için 2007'de ismini Apple Computer'dan Apple'a çevirdi. Pratik açılardan bakıldığında, şirketin isminin ne olduğu pek de önemli değil. Apple için isimlerinde "bilgisayar" olması, ne yapabileceklerini sınırlandıran bir şey değil. Bu sadece kendilerini nasıl düşündüklerini sınırlandırır. Bu değişim, pratik bir sebep değil; felsefî bir şey.

Apple'ın kurulma NEDENi kuruluş yıllarında, yani

1970'lerde oluştu ve o tarihten bu yana değişmedi. Yaptıkları ürünlerden ve bulundukları sektörden bağımsız olarak, NEDENleri hep aynı kaldı. Apple'ın mevcut sisteme savaş açan yaklaşımı başarılı sonuç verdi. Bunu, kişisel bilgisayar sektörünü yönlendiren Sony ve Philips gibi geleneksel elektronik şirketlerine karşı çıkarak yaptılar. Motorola, Ericsson ve Nokia gibi eski yöntemlerle cep telefonu üreten şirketlerin yaptıkları işi yeniden gözden geçirmelerini sağlayan bir arabulucu görevini üstlendiler. Apple'ın farklı sektörlere girip, buraları etkilemesi bilgisayarın aslında ne olduğunun sorgulanmasını sağladı. NE yaptığından bağımsız olarak Apple'ın NEDEN var olduğunu anlıyoruz.

Aynısı Apple'ın rakipleri için söylenemez. Her ne kadar onlar da belirli bir noktaya kadar NEDENleri konusunda fikir sahibi olsalar da (ki bu neden, onlara milyar dolarlar kazandıran faktörlerden birisi) Apple'ın tüm rakipleri zamanla NEDENlerini kaybettiler. Şu anda tüm bu şirketler kendilerini NE yaptıkları üzerinden tanımlıyorlar: "Bilgisayar yapıyoruz." Şirketlerini belirli bir sebebi olan bir noktadan, sadece belirli bir ürünü satan noktaya getirdiler. Ve böyle olduğunda; fiyat, nitelik, hizmet ve özellikler, eldeki düşünceyi satabilmek için tek yola dönüştü. Bu noktada, şirket ve ürünleri alınıp-satılan bir mal hâline geldiler. Fiyat, nitelik, hizmet ve özellikler üzerinden rakipleriyle savaşan bir şirketin kendisini rakiplerinden farklı kılması ya da müşterilerinde onlara karşı

sadakat oluşması çok zordur. Ayrıca sadece bunlar üzerinden bir stratejisi kurmak fazla maliyetli olur. Oysa NEDENi bilmek, uzun süreli bir başarı ve kendine özgü olmak için gereken en önemli şeydir.

Herhangi bir şirketin kendisini pazarda diğerlerinden farklı kılacak yöntemi araması, NE yaptıklarından ya da NASIL yaptıklarından bağımsız olarak temelde alınıp-satılan bir şeydir. Örneğin bir süt üreticisine sorun. Size diğer süt üreticilerinden nasıl farklı olduklarını anlatacaklardır. Dışarıdan bakıldığında, tüm sütler aynıdır aslında; bu yüzden biz tüm süt markalarını aynı şeymiş gibi görürüz ve onlara alınıp-satılabilen bir ürün gözüyle bakarız. Dış dünyanın algılama biçimini baz alan süt endüstrisi de, sadece süt ürettiklerini bilerek çalışır. Üreticiden tüketiciye doğru ilerleyen iş dünyasında izlenen model budur.

NEDENini düşünmeden, NE yaptıklarına ya da NASIL yaptıklarına odaklanırlar. Bu, kısır bir döngüdür. Yalnızca alınıp-satılabilen birer ürün olduklarını düşünen ve öyle davranan şirketler, her sabah erkenden uyanıp kendilerini rakiplerinden nasıl farklılaştıracaklarını düşünürler. Kuruluş NEDENlerini bilen şirketler ya da kurumlar ise, böyle bir endişeyi taşımazlar. İşlerini yaparlarken rakiplerinin bulunduğu hissine kapılmazlar ve bu yüzden de, kendilerini başkalarını ne kadar önemli oldukları konusunda "ikna etmek" zorunda hissetmezler. Karışık ödül ve ceza sistemlerine ihtiyaç duymazlar. Onlar

farklıdırlar ve bunu herkes bilir. Çünkü söyledikleri ve yaptıkları her şeye NEDEN sorusuyla başlarlar.

Apple'ın başarısının pazarlamadaki başarısından kaynaklandığını düşünenler var hâlâ. Pazarlama uzmanları size Apple'ın "bir yaşam şekli sattığını" söyleyeceklerdir. Peki, o zaman nasıl oluyor da bu pazarlama uzmanları Apple'ın kullandığı pazarlama tekniklerini diğer şirketler üzerinde uygulayıp, bu şirketlerin de uzun süreli bir başarı yakalamalarını sağlayamıyorlar? Bunu bir "yaşam şekli" olarak tanımlamak, belirli bir biçimde yaşayan insanların Apple'ı kendi yaşamlarına dahil ettiklerini farketmek demek. Apple ne yeni bir yaşam biçimi icat etti, ne de bu yaşam biçimini satmaya çalıştı. Olan şuydu: Belirli bir yaşam biçimine sahip olan insanlar Apple'a yöneldiler. Bu insanlar, yaşam biçimlerine uygun belirli ürünleri ve markaları kullanmayı tercih ediyorlar; yani önemli olan şey, ilk olarak onların yaşam biçimlerini farkedebilmek. Seçtikleri ürünler, yaptıkları şeyleri NEDEN yaptıklarının kanıtını sunuyor. Apple'ın yaptığı işin NEDENi çok açıktı. Bu yüzden de, bu insanlar Apple'ın ürünlerine yöneldiler. Bir şirketin kuruluş NEDENinin kanıtı ürünleri ya da hizmetleridir. Kişilerin NEDENleri ise, onların tercih ettikleri marka ya da ürünle ortaya çıkar.

Diğerleri, hatta Apple için çalışanlar bile, Apple'ı diğer şirketlerden ayıran asıl sebebin ürünlerinin kalitesi olduğunu söyleyebilirler. İyi kalitede ürünler çıkartmak elbette önemli.

Her ne kadar iyi belirlenmiş bir NEDENiniz olsa da, eğer NE sattığınız sonuç getirmiyorsa kurduğunuz tüm sistem çöker. Ancak bir şirket en iyi ürüne sahip olmak zorunda değildir; ürünleri sadece iyi ya da çok iyi olmalıdır. Daha iyi ya da en iyi, göreceli bir karşılaştırmadır. Eğer buna karar veren kişi ilk başta şirketin NEDENini anlamıyorsa, yaptığı karşılaştırma değersizleşir.

"Daha iyi"si konseptini sorgulayalım; neye göre daha iyi? Ferrari F430, bir Honda Odyssey'den daha mı iyi? Bu sorunun cevabı, neden bir arabaya ihtiyaç duyulduğuna göre şekillenir. Eğer altı kişilik bir aileniz varsa, iki kişilik koltuğu olan bir Ferrari sizin için iyi bir seçenek değildir. Ancak kadınlarla tanışmak için bir yol arıyorsanız, Honda Odyssey sizin için doğru bir seçenek olmayacaktır. (Tabii bunun cevabı da, ne tür kadınlarla tanışmak istediğinize göre şekillenir; bu durumda varsayımlarda bulunmamalıyım.) İlk önce ürünün neden üretildiği ve insanların neden onu istediği sorularının cevabı birbiriyle uyuşmalı. Honda Odyssey'nin tüm mühendislik mucizeleri hakkında konuşabilirim, ki bunlardan bazıları Ferrari'ninkilerden bile daha iyidir. Kesinlikle daha tasarruflu bir yakıt tüketimi sunar. Ancak tüm bunlara rağmen, eğer birisi spor araba satın almak istiyorsa, bazı özellikleri daha iyi olsa bile onu Honda Odyssey'i ya da başka bir arabayı almaya ikna edemem. Ferrari'yi satın alacaklar için Ferrari bir mühendislik harikası olmasından çok daha fazlası anlamına gelir. Ferrari'nin

mühendisliği, bir Ferrari aşığı için onu neden sevdiğini kanıtlama noktası olabilir. Ancak Ferrari'yi tüm özellikleri ve faydalarına değinerek inatla savunan bir kişiyle nesnel bir konuşma yürütmek mümkün değildir; çünkü karşısındaki her ne kadar daha iyi özellikleri olan bir araç ortaya koysa da, Ferrari sever her zaman Ferrari'yi savunma eğilimi içerisine girer. Kırmızı bir Ferrari alabilmek için fazladan para ödeyenler, neden aynısını Honda Odyssey için ödemiyorlar?

Apple bilgisayarlarının diğerlerinden daha iyi olduğunu söyleyenler için, bunun doğru olmadığına dair birden fazla kanıt sunabilirim. Macintoshlar sadece Apple'ın inandıklarına inanlar için daha iyi bilgisayarlardır. Apple'ın NEDENini paylaşan bu insanlar, Apple'ın ürünlerinin diğerlerine göre daha iyi olduğunu düşünürler ve bunun yanlış olduğuna dair üretilen her fikir onlara anlamsız gelir. Elimizde nesnel ölçüm araçları olsa da, ortak bir standart sunulmadığı sürece, "hangisi daha iyi" ya da "hangisi daha kötü" tartışması gereksiz olur. Bir markaya sadık kalanlar, diğerlerini ikna etmek için o markanın özelliklerini ve faydalarını anlatacaklardır. Bu da, birçok firmanın kendilerini rakiplerinden farklılaştırmaya çalışmasının başlıca sebebidir. Ya Apple belirli bir grup için, PC'ler de başka bir grup için doğru olan seçenekse? Bu, artık doğru ya da yanlış seçenekleriyle sürdürülebilen bir tartışma olmaktan çıkmıştır. Mesele, kimin neye ihtiyaç duyduğu ile ilgilidir.

Sadece rasyonel kanıtlarla ortaya konulmuş olsa bile, bir

ürünün diğerinden daha iyi olduğu iddiası, bir arzu yaratabilir; hatta ürünün satın alınmasını da sağlayabilir. Ancak bu yaklaşım, bir sadakat yaratamaz. Bir müşteri, bir ürünü alması için manipüle edilmek yerine, ilham verilerek ikna edilmişse, aldığı ürününün neden diğerlerinden daha iyi olduğunu açıklayabilir. İyi kalite ve özellikler önemlidir, ancak tüm bunlar gözü kapalı bir sadakat üretmek için yeterli değildir. Sadakati üreten şey, bir şirket, marka, ürün ya da insan tarafından temsil edilen bir NEDENdir.

Tek Yol Değil, Sadece Yollardan Birisi

NEDENinizi bilmek, başarılı olmanız için gereken tek yol değildir. Fakat başarıyı uzun süre devam ettirmek ve daha fazla yeniliği üretebilmek için izlenebilecek olan tek yoldur. Eğer NEDENiniz bulanıklaşırsa, büyümeyi, sadakati ve işin başında yakaladığınız başarıyı sağlayan ilhamı devam ettirmeniz zorlaşır. "Zorlaşır" derken, insanların ürünlerinizi almaları için kullandığınız motivasyonun, ilham vermek yerine, manipüle etmeye yönelik bir stratejiye dönüşmesini belirtmek istiyorum. Manipülasyon, kısa vadede iyi sonuçlar verir; ancak uzun vadeli bir başarıyı getiremez.

Demiryolları işletmelerinin geldikleri durumu düşünün. 1800'lerde demiryolları şirketleri, ülkedeki en büyük şirketlerdi. İnanılmaz bir başarı yakalamış ve Amerika'nın çehresini değiştirmiş olan bu şirketlerin NEDENlerini unutmaları,

önemlerini yitirmelerine sebep oldu. NEDENleri yerine NE yaptıklarına takılıp-kaldılar; tüm paralarını raylara ve mühendisliğe yatırdılar. Ancak Yirminci Yüzyıl'ın başında yeni bir teknoloji ortaya çıktı: Uçak. Ve bu büyük demiryolu şirketlerinin hepsi piyasadan silindiler. Eğer kendilerini "toplu taşıma işi yaptıkları" biçiminde tanımlasalardı? Muhtemelen izledikleri yol farklı olacaktı. Belki de kaçırdıkları fırsatları görebilme imkânına kavuşacaklardı. Belki de tüm havayolu şirketleri onların olacaktı.

Bu karşılaştırma, kendilerini NE yaptıkları üzerinden tanımlayan çoğu şirket için "uzun süreli başarı" sorununu gündeme getiriyor. Aynı yolu o kadar uzun bir zaman kullanıyorlar ki, yeni teknolojileri görmek ya da başka bir açıdan olaylara yaklaşabilmek imkânsız hâle geliyor onlar için. Demiryolu şirketlerinin hikâyesi, daha önceden bahsedilen müzik sektörünün hikâyesiyle benzerlikler taşıyor. Bu sektör de, insanların alışkanlıklarında meydana gelen değişiklikleri yeni bir teknoloji getirerek karşılamayı başaramadı. Basın, yayıncılık ve televizyon sektörleri de günümüzün ihtiyaçlarına göre kendilerini dönüştüremediler ve bu yüzden, günümüzün demiryolu şirketleri konumundalar. Eğer müzik sektörü belirli bir NEDENe sahip olsaydı, o zaman belki de iTunes icat etmek için gerekli olan fırsatları görebilecek ve sektörü bir bilgisayar şirketinin eline bırakmak zorunda kalmayacaktı.

Tüm bu durumlarda, baştaki amaca, sebebe ya da inanca

geri dönmek, sektörlerin değişen sisteme adapte olmalarını sağlayabilir. "Rakiplerimizle yarışmak için NE yapmamız lâzım?" sorusunu sormak yerine; "NEDEN başlangıçta NE yapıyorsak onu yapmıyoruz ve yeni teknolojiler ve piyasanın ihtiyaçları doğrultusunda NE yaptığımıza bakmıyoruz?" sorusu sorulmalı.

Bütün bunları benim fikirlerim olarak kabul etmeyin. Bunların her birisi biyolojinin doktrinleri üzerine kurulu.

4

Bunlar Benim Fikrim Değil, Bu, Biyolojinin Kendisi

Yıldız Göbekli Sneetchler'in göbeklerinde yıldız var.

Sade-Göbekli Sneetchler'in göbeklerinde yıldız yok.

Bu yıldızlar çok büyük değiller. Çok küçükler.

Öyle ki, bu kadar küçük bir şeyin önemsiz olduğunu bile düşünebilirsiniz.

Bir gün, Slyvester McMonkey McBean çok özel bir makine oluşturdu.

Ve şöyle söyledi: "Yıldız Göbekli Sneetch gibi göbeğinizde yıldız olsun ister misiniz? Dostlarım, tanesi üç dolardan bir yıldıza sahip olabilirsiniz."

Sneetchler'le ile ilgili 1961 yılındaki hikâyesinde Dr. Seuss, bize iki grup Sneetch'i tanıtmıştı. Bir grubun belinde yıldız vardı ve diğer grupta yıldız yoktu. Yıldızı olmayanlar, yıldızla-

rının olmasını çok istiyorlardı; çünkü böylelikle kendilerini bir gruba ait hissedebileceklerdi.

Sadece belirli bir grubun parçası olmak için, en uç noktalara gitmeye ve çok büyük miktarlarda para ödemeye hazırdılar. Ancak sadece "makinesi göbeğe yıldızlar koyabilen" adam olan Slyvester McMonkey McBean, onların arzularını bir kazanca dönüştürebildi.

Sneetchler, her insanda var olan temel bir ihtiyacı ortaya koyuyorlardı: Bir yere ait olma ihtiyacını. Bir yere ait olma ihtiyacı, belki mantıklı değil, ama her kültürden insanda var olan bir şey. Çevremizde bizimle aynı değerlere ve inanca sahip insanların olmasına alışığız. Bir yere ait olduğumuzu hissettiğimizde, orayla bağ kuruyoruz ve kendimizi güvende hissediyoruz. İnsanlar olarak hayatımızın içinde bu gibi duyguları arzuluyoruz ve onları arıyoruz.

Bazen bir yere ait olma hissimiz raslantısal oluyor. Ülkemizdeki herkesle arkadaş değiliz, ama başka bir ülkeye gittiğimizde ve bir vatandaşımızı bulduğumuzda, ister-istemez aramızda bir bağ oluşuyor. Avusturalya'ya gittiğim bir geziyi anımsıyorum. Bir gün otobüsteydim ve orada Amerikan aksanıyla konuşan birilerini duydum. Onlara doğru döndüm ve hemen onlarla konuşmaya başladım. Birdenbire onlarla bir bağ kurmuştum; aynı dili konuşabiliyorduk, aynı sokak dilini anlayabiliyorduk. Şehirde bir yabancı olarak o kısacık anda, bir yerlere ait olduğumu hissettim. Bu yüzden de otobüsteki

o tanımadığım Amerikalılara diğer tanımadığım insanlardan daha fazla güvendim. Sonrasında beraber zaman da geçirdik. Nereye gidersek-gidelim ortak değerlerimizin ve inançlarımızın olduğunu düşündüğümüz kişilere güveniriz ve yakınlık duyarız.

Bir yere ait olma arzumuz o kadar güçlüdür ki, bu yüzden mantıksız şeyler yapabiliriz ve bu hisse ulaşabilmek için de sıklıkla para harcarız. Sneetchler'de de olduğu gibi, bizim gibi olan ve bizim inançlarımızı paylaşan insanların çevresinde olmak isteriz.

Şirketler NE yaptıklarını anlattıklarında ve ürünlerinin ne kadar gelişmiş olduğunu söylediklerinde; bu, bizi cezbedebilir. Ancak içinde bulunmak istediğimiz bir şeyin parçası olmak hissini yaratmazlar. Fakat bir şirket bize NEDENlerini, yani neye inandıklarını açık bir şekilde sunacak olursa, onların inandıkları şeye yakınlık duyarız. Sonrasında onların ürünlerini ya da markalarını hayatımıza dahil etmeye çalışırız.

Bu ürünler ve markalar bir yere ait olduğumuz hissini yaratırlar ve aynı ürünü alan diğer insanlarla da aramızda bir bağ oluştururlar.

Müşteriler tarafından oluşturulan hayran kulüpleri, çoğunlukla şirketin kendisinden bağımsız olarak kurulurlar. Şirketle aralarında bir bağ hisseden insanlar, bir topluluk oluştururlar. Böyle yapmalarının sebebi, yalnızca ürüne karşı olan sevgilerini göstermek değil, aynı zamanda kendilerine benzeyen

insanlarla arkadaşlık kurmak istemeleridir. Onların bu şekilde davranmalarının, şirket ya da ürünle bir ilgisi yoktur.

Doğal olarak kendini gösteren bir yere ait olma isteğimiz, aynı zamanda bize ait olmayan şeylere de işaret eder. Bunu kelimelere dökemeyiz. Ancak şunu biliriz ki, bazı şeyler tam bize göredir ve bazıları değildir. Dell'in sattığı mp3 çalarlar bize doğru gelmez, çünkü Dell kendisini sadece bir bilgisayar şirketi olarak tanımlar.

Böyle tanımladığından dolayı, Dell'e ait olan şeyler yalnızca bilgisayarlardır bize göre. Apple ise, kendisini yapması gerekenleri yapan bir şirket olarak tanımlar; bundan dolayı bu tanıma uygun olarak yaptığı her şey ona aitmiş hissini uyandırır. 2004'te U2 rock grubuyla işbirliği yaparak iPod'un tanıtım kampanyasını yürüttüler. U2'dan daha fazla şarkısı ve hayran kitlesi olmasına rağmen Celine Dion'la böyle bir işe girişmediler. U2 ve Apple'ın arasında bir bağ var, çünkü ikisinin de ortak değerleri ve inançları bulunuyor. İkisi de sınırlarını zorladılar. Eğer bu işe Celine Dion ile birlikte kalkışsalardı, mantıklı olmazdı.

Durumu anlamak için Apple'ın televizyon reklamına bakalım: "Ben Mac'im ve ben PC'yim." Bu reklamda Mac kullanıcısının belirli bir yere ait olduğunu hisedebilmesi için gerekli olan her şey var. Reklamda Mac kullanıcısı genç bir adam yer alıyor. Üzerine her zaman kot pantolonunu ve tişörtünü giyiyor. Her zaman rahat ve "sistem"le dalga geçebilecek bir mizah

duygusu taşıyor. PC'li adam ise, takım elbise giyiyor. Yaşlı ve sıkıcı bir görüntüsü var.

"Mac'e ayak uydurabilmek için, Mac gibi olmalısın."

Microsoft Apple'a: "Ben bir PC'yim" reklamıyla karşılık verdi. Bu reklamda, birçok farklı yaşam biçimine sahip insanlar PC kullanıyorlardı. Öğretmenler, bilim insanları, müzisyenler, çocuklar. Bilgisayar işletim sistemlerinin %95'ini tedarik eden bir şirketten beklenildiği üzere, bu gruba dahil olmak için herkes gibi olmak gerekiyor. Birisi diğerinden daha iyi ya da kötü değil. Önemli olan, senin nereye ait olmak istediğin. Peki siz kitleleri harekete geçiren birisi misiniz ya da çoğunluğun içinde bir yerlerde bulunmayı mı tercih ediyorsunuz?

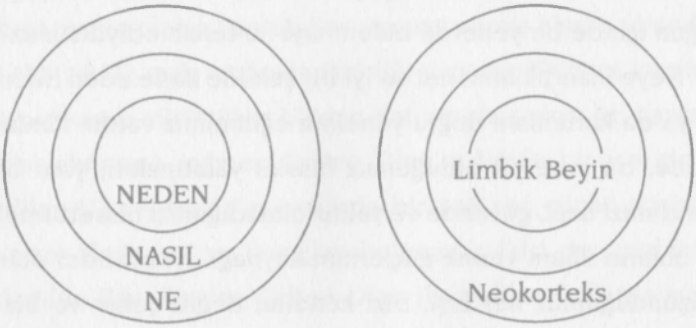
Neye inandıklarını net ve iyi bir şekilde ifade eden liderlere ya da kurumlara doğru yönelme eğilimimiz vardır. Onların bizde, bir yere ait olduğumuz hissini yaratmaları; yani bize kendimizi özel, güvende ve yalnız olmadığımızı hissettirmeleri, onların ilham verme güçlerinin kaynağı. İyi bir lider olarak düşündüğümüz her kişi, bizi kendine doğru çeker ve bizde ona sadık kalma duygusunu uyandırır.

Bizim inandığımız lidere kendisini yakın hisseden diğer kişilere ister-istemez yakınlık duymaya başlarız. Apple kullanıcıları kendilerini birbirlerine yakın hissederler. Harley kullanıcıları birbirlerine bağlıdırlar. Dr. Martin Luther King'e inanan her kişi, "benim bir hayalim var" konuşmasını yapar. Bunu yaparken farklı ırktan, dinden ve cinsiyetten insanlar

onu dinlerler. Çünkü inançları ve değerleri aynıdır ve bu, onlar arasında bir bağ yaratmıştır.

İçgüdülerimizle Aldığımız Kararlar Neokortekste Gerçekleşmezler

Altın Çember'in prensipleri, iletişim hiyerarşisinden çok daha fazlasıdır. Kuralları, insan davranışlarının evriminde yatar. NEDENin gücü bir fikir değildir, biyolojidir. İnsan beyninin enine kesitine baktığınızda, aşağıdan yukarıya doğru Altın Çember'in 3 büyük seviyesine karşılık geldiğini görürsünüz.



Homo sapienlerin; yani bizim beynimizdeki en yeni bölge, neokortekstir ve bu bölge, Altın Çember'deki NE seviyesine karşılık gelir. Neokorteks, mantıksal ve analitik düşünce ile dilin kontrolünden sorumlu olan bölgedir.

İkinci bölgede limbik beyin yer alır. Bu bölge, duygularımızdan (güven, sadakat gibi) sorumludur. Aynı zamanda, tüm

insan davranışlarını ve karar verme mekanizmalarını yönetir. Ancak dili kontrol edemez.

Dışarıdan içeriye doğru iletişim kurduğumuzda, yani NE yaptığımıza göre bir iletişim hâline geçtiğimizde, insanlar bazı karmaşık bilgileri anlayabilirler, ama bu, onlarda bunu bir davranışa dönüştürecek etkiyi yaratmaz. Fakat içeriden dışarıya doğru iletişim kurduğumuzda, beynin karar veren bölgesiyle iletişim kurarız ve beynimizin dili yöneten bölgesi de bu kararları akılcı bir hâle getirir.

Beynin duygularımızı kontrol eden bölümü dili kontrol edemez. İşte bu yüzden de duygularımızı ifade ederken güçlük çekeriz. Örneğin evlendiğimiz kişiyle neden evlendiğimizi açıklarken güçlük çekeriz. Birisini neden sevdiğimizi açıklayamayız. Onun hakkındaki duygularımızı somutlaştırmaya çalışırız. "Komik, akıllı" diyerek işe başlarız. Ancak dünyada bir sürü komik ve akıllı insan var ve biz onlara aşık olmuyoruz ya da onlarla evlenmiyoruz. Aşık olmak, açıkça görülüyor ki kişilikten ya da rekabetten çok daha fazlası. Yaptığımız açıklamalar gerçek bir neden oluşturmuyor. Sözler, sevdiklerimizin bize hissettirdikleriyle ilgili, ama bu hisleri kelimelere dökmek oldukça zor. Bu yüzden birileri bizi bu konuda konuşmaya zorladığında, bazen, mantıklı olmayan şeyler bile söyleyebiliyoruz. Örneğin, "beni tamamlıyor" diyebiliyoruz. Bu ne anlama geliyor da, bunu sağlayacak olan birisini arayabiliyoruz? Aşkla ilgili olan problem tam da bu; onu sadece bulduğumuzda bili-

yoruz çünkü "sadece doğru geliyor, ama anlatılamıyor".

Bazen bir karar bize doğru geliyor, ama bunu neden yaptığımızı açıklamakta güçlük çekiyoruz. Tekrarlamak gerekirse, beynin karar verme mekanizmasını işleten yapı, dili kontrol edemiyor; bu yüzden de yaptıklarımızı rasyonalize etme (akla ve mantığa uydurma) yoluna gidiyoruz. Bu durum da, anketlerin ya da pazar araştırmalarının sonuçlarını karmaşıklaştırıyor. İnsanlara neden başkalarını değil de sizi seçtiklerini sormak, bir kararın nasıl rasyonalize edildiğine dair güçlü kanıtlar sunabilir. Ancak, bir kararı vermedeki asıl sebebi gün yüzüne çıkarmaz. Bu durum, insanların nedeni bilmemelerinden değil; bunu açıklayacak sözleri bulamamalarından kaynaklanır. Karar verme ile kararı açıklayabilme yetileri, beynin farklı bölgelerinde konumlanmış durumdalar.

İşte içgüdülerle ya da duygularla alınan kararlar bu noktada farklılaşıyorlar. Bu kararlar bize "sadece doğru geliyor". Karar verme mekanizmasını kontrol eden herhangi bir bölge yok burada, her şey limbik beyinde oluşuyor. Buna benzer kararları açıklamak için "hissetmek" kelimesini kullanmamız da tesadüfi değil. İçgüdülerimizle aldığımız kararların bize doğru gelmesinin sebebi, beynin onları kontrol eden bölümünün, aynı zamanda duyguları da kontrol etmesi. İster içgüdülerinizi, isterseniz de kalbinizin sesini dinleyin; kararı vücudunuzun hangi bölgesinin aldığını düşünmenizin önemi yok; çünkü aslında her şey limbik beyinde gerçekleşiyor.

Limbik beynimiz güçlü. O kadar ki, bazen akılcı ve analitik olarak baktığımızda yapamayacağımız şeyleri yapmamıza sebep oluyor. Bazen, ortada duran bazı gerçekler olsa da, bu gerçeklerin tersini söyleyen içgüdülerimizi dinleriz. Sinir sistemini inceleyen ünlü bir bilim insanı olan Richard Restak, *"The Naked Brain* (Çıplak Beyin)" adlı kitabında bundan bahsediyor. İnsanları yalnızca beynin rasyonel bölümüyle karar vermeye zorladığınızda, bir karar alırken "gereğinden fazla düşünmeye" başlıyorlar. Böyle bir durumda, karar vermek çok zaman alıyor ve sonuçlar da yanlış oluyorlar. Limbik beyinle verilmiş kararlar ise, daha hızlı ve daha doğru olabiliyorlar. Bu yüzden öğretmenler, çoktan seçmeli sorularda öğrencilerine akıllarına gelen ilk cevabı işaretlemelerini söylüyorlar. Çünkü cevabı bulmak için ne kadar çok zaman harcanırsa, yanlış cevaplama olasılığı da o kadar artıyor. Limbik beynimiz çoğunlukla yapılması gerekenleri bilir. Bazı kanıtların ya da deneysel verilerin yanlış olduğunu "hisseder", ama bunları kelimelere dökememesinin sebebi, biyolojik yapımızın yetersizliğinden kaynaklanır.

Elektronik ürünler satan bir dükkândan düz ekran televizyon alırken yaşayacaklarınızı düşünün. Orada dikiliyorsunuz ve size, LCD ile plazma televizyon arasındaki farkı açıklayan satıcıyı dinliyorsunuz; size ikisi arasındaki farklılıkları ve ikisinin de yararlarını açıklıyor, ancak hangi televizyonun sizin için daha iyi bir seçenek olduğu konusunda bir fikriniz yok.

Bir saat geçtikten sonra bile, hâlâ neye karar vereceğinizi bilemiyorsunuzdur. Kafanız fazla bilgiyle dolmuştur ve karar vermek için gereğinden fazla düşünmüşsünüzdür. Sonunda bir karar verirsiniz ve mağazadan çıkarsınız. Ancak doğru kararı verdiğiniz konusunda yüzde yüz emin değilsinizdir. Sonra arkadaşınızın evine gider ve onun "diğerini" satın almış olduğunu görürsünüz. Size, televizyonunu ne kadar çok sevdiğini anlatmaya başlayınca "Acaba yanlış televizyonu mu aldım?" şüphesi içinizi sarar.

Belirli bir NEDENle bizimle iletişim kurmayan şirketler, yüzeysel bilgilerle bizi karar vermeye iterler. O yüzden de bu kararları vermek daha fazla zaman alır, zor gelir ya da bizi belirsizlikte bırakır. Böyle durumlarda arzularımızı, korkularımızı, şüphelerimizi ya da fantazilerimizi sömüren manipülatif stratejiler çok iyi iş görürler. Kararımızı herhangi bir iham almadan vermek zorunda kalırız ve bunun tek bir sebebi vardır: Şirketler bize, özellikler ve faydalar haricinde kararımızı etkileyebilecek herhangi bir şey sunmazlar ve NEDENlerini söylemezler.

İnsanlar NE yaptığınızı satın almazlar; NEDEN yaptığınızı satın alırlar. NEDENini açıklamadan iletişim kurmak, stres ve şüpheden başka bir şey yaratmaz. Halbuki Harley-Davidson ya da Macintosh alanlar, hangi markayı seçmeleri konusunda başkalarına danışmayı akıllarından geçirmezler. Kararlarına son derece güvenirler ve sordukları tek soru, "hangi Harley"

ya da "hangi Mac"tir. Bu aşamada özellikler, yararlar ve veriler kesinlikle önemlidir. Ancak, ürünlere daha fazla para ödemeyi göze almanın ya da bir markaya sadık kalmanın sebebini oluşturmazlar. Karar önceden verilmiştir. Somut özellikler sadece ihtiyaçlara en uygun ürünün seçilmesine yardımcı olurlar. Bu gibi durumlarda karar, içeriden dışarıya doğru verilmiştir. Böyle kararlar NEDEN sorusuyla başlar ve daha sonra ürünü satın alan kişi, kararını akla uygun hâle getirmeye çalışır.

Birisinin kalbini kazanmaktan kastettiğimiz şey de budur. Kalp; limbik beyni, yani duyguların yaşandığı bölgeyi temsil eder. Akıl ise, rasyonelliğin ve dilin var olduğu bölümdür. Çoğu şirket, insanların akıllarına hitap etme konusunda uzmandır. Çünkü yapmaları gereken tek şeyin, ürünlerini rakip ürünlerle karşılaştırarak özelliklerini ve faydalarını sunmak olduğunu düşünürler. Ancak insanların kalbini kazanmak daha önemlidir. Karar vermenin doğal yapısı hakkında bu kadar kanıtlar sunduktan sonra, "kalp ile aklın" birbirleriyle örtüşüp-örtüşmediklerini merak etmeden duramıyorum. Neden hiç kimse "hem aklı, hem de kalbi" kazanmaya çalışmıyor?

Aklı kazanmadan önce kalbi kazanmak kolay bir iş değil. Burada sanat ile bilimin hassas bir dengesi var. Neden sanat ve bilim aynı anda bir denge yaratamıyor da, önce sanatın ardından da bilimin gelmesi gerekiyor? Belki de bu, bize ustaca sunulmuş bir ipucu ya da dili kontrol edemeyen limbik beynimizin bize kalbimizin sesini dinleme konusunda ettiği

bir yardım. Belki de beynimiz bize, NEDENin öncelikli olması gerektiğini söylüyor.

Şüpheye düştüğümüzde bilime, verilere ve bilimin yol göstericiliğine ihtiyaç duyarız. Şirketlerin NE yaptıklarını ya da NASIL yaptıklarını sunmalarının sebebi, müşterilerinin onlardan bu soruların cevaplarını istemeleridir: Nitelik, hizmet, fiyat, özellikler. Beynin karar veren bölgesinin, bu kararı değerlendiren bölgesinden farklı olduğu gerçeği, insanlara istediklerini vermenin doğru olduğu sonucunu getiriyor. Maalesef bir çok kanıt gösteriyor ki, şirketler müşterilerinin istediklerini yapınca ya da söyleyince satışlar bir anda artmıyor ya da müşterileri onlara sadakat göstermeye başlamıyorlar. Bunu en iyi Henry Ford özetliyor: "Eğer insanlara ne istediklerini sormuş olsaydım, daha hızlı bir at istediklerini söylerlerdi."

İşte bu, liderliğin dehası. Büyük liderler ve kurumlar, çoğumuzun göremediklerini görürler. İstemenin aklımıza bile gelmeyeceği şeyleri bize sunarlar. Bilgisayar devrimi olurken, insanların aklına grafik kullanıcı arayüzünü istemek gelmezdi. Ama işte bu, Apple'ın bize verdiği şey. Havayolu sektöründeki rekabeti arttırmak için çoğu havayollu şirketi daha fazla ücret istemek yerine, daha az ücret istemeyi akıl edememişlerdir. Ancak Soutwest Havayolları bunu yapmış ve başarılı olmuştur. Zor zamanlarda ve birçok belirsizliklerin içindeyken, ülkesi adına çok az insan "benim için ne yapabilirsin?" yerine "senin için ne yapabilirim?"i sormuştur. Bunu sormak John

F. Kennedy'nin Başkan olmasını sağlamıştır. Büyük liderler, içgüdüleriyle aldıkları kararlara güvenenlerdir. Onlar bilimden önce sanatı anlayanlardır. İnsanların akıllarını kazanmadan önce kalplerini kazananlardır. Onlar işe, NEDEN sorusunu sorarak başlayanlardır.

Bütün gün boyunca kararlar veririz ve bu kararlarımızın çoğunu duygularımızla veririz. Gereken bilgilere ulaştığımızdan emin olmak amacıyla, çok nadir olarak mevcut bilgileri eleme yoluna gideriz. Colin Powell'in sekreteri: "Elimdeki % 30 bilgiyle karar verebilirim" demiş ve eklemişti. "% 80'den daha fazla olan bilgiler ise çok fazladır." Bazen bir kararı verirken kendimize yeterince güvenemeyiz. Bu yüzden de birisi içgüdülerimizle uyuşmayan bir karar verdiğinde, rahatsızlık hissederiz. Kime oy vereceğimiz ya da hangi şampuanı alacağımız konusunda içgüdülerimize güveniriz. Biyolojik yapımız, niçin böyle bir karar verdiğimizi kelimelere dökmek konusunda zorluk yaşadığından, kararlarımızı aklîleştirmek için tasarım, hizmet ya da marka gibi daha somut kanıtları kullanırız. Bu yaklaşım da, fiyatın ya da özelliklerin ürünün NE yaptığından daha önemli olduğu yanlış varsayımının temelidir. Elbette bu şeyler önemlidir; çünkü bize karar vermemizi haklı gösteren somut kanıtlar sunarlar. Ancak bunlar, ilham verici şeyler olmaktan oldukça uzaktırlar.

Önemli Olan Şey, Göremediklerimizdir

Televizyondaki yeni bir deterjan reklamında şöyle deniliyor: "Beyazlarınızı daha beyaz ve daha parlak yapalım." Bu, deterjan sektöründe yıllardır dile getirilen bir değer önermesi. Gayet de geçerli bir iddia. Aynı zamanda pazar araştırmalarında istenilen sonucu da veriyor. Eldeki veri doğru; ancak insanların asıl istedikleri, bundan farklı bir şey.

Deterjan üreten şirketler müşterilerine bir deterjandan NE istediklerini soruyorlar ve müşteriler de beyazların daha beyaz ve daha parlak olmasını istediklerini söylüyorlar. İnsanlar kıyafetlerinin temiz değil, çok temiz olmasını isterler. Bu yüzden de şirketler, kendilerini diğer markalardan farklı kılabilmek için çamaşırlarınızı NASIL daha beyaz ya da parlak yaptıklarını açıklıyorlar.

Bir marka protein kullandığını söylüyor. Bir diğeri; ürünlerinin, çamaşırların renklerini koruyan moleküller içerdiğini söylüyor. Hiç kimse NEDEN çamaşırların temiz kalmasını istediklerini sormuyor. Bir araştırmada görüldü ki, şirketlerin NASILı açıklamaları müşterilerin davranışlarını belirlemiyordu. İnsanlar, çamaşırlarını çamaşır makinesinden çıkardıklarında ışığa tutup ne kadar parlak olduklarını kontrol etmiyorlardı ya da diğer çamaşırlarla parlaklıklarını karşılaştırmıyorlardı.

Yaptıkları şey, makineden çıkardıkları çamaşırları koklamaktı. Bu, o zaman için inanılmaz bir keşifti. Temiz olduğunu hissetmek, temiz olmasından daha önemliydi. İşte bir deter-

jandan yapması beklenen şey buydu. Çamaşırların temiz ve ferah hissini vermeleri, diğer deterjanlara göre daha temiz yapmasından daha önemliydi.

Tüm deterjan sektörünün hatalı bir yol izlemesine sebep olan yanlış varsayımlar, sadece deterjan sektöründe olmuyor. Apple, daha az seçenek ve tek bir tuş özelliğini önerene dek, cep telefonu şirketleri insanların daha fazla tuş ve daha fazla seçenek istediklerini düşünüyorlardı. Alman otomobil üreticileri, Amerikalı müşterileri için önemli olan tek şeyin, ürünlerindeki mühendislik becerileri olduğunu düşünüyorlardı. Mühendisliğin tek başına yeterli olmadığını öğrendiklerinde, büyük bir şok yaşamışlardı. Teker teker tüm Alman lüks otomobil üreticileri, ürettikleri araçlara kap tutacağı eklemeye başladılar. Bu, banliyöden şehirdeki işine giden bir Amerikalı'nın oldukça işine yarayan bir özellikti; ancak herhangi bir araştırmada, böyle bir özelliğin ürün satın alırken niçin önemli olduğuna dair bir bilgi yoktu. Kap tutacaklarının insanlarda BMW'ye sadık kalma hissini yarattıklarını söylemiyorum. Tüm söylemek istediğim, en mantıklı araba müşterisinde bile, gözle görülenden daha farklı karar mekanizmalarının işbaşında olduğudur.

Limbik beynin gücü insanı hayrete düşürüyor. Limbik beyin, sadece içgüdülerimizle aldığımız kararları kontrol etmez; aynı zamanda mantıksız ve saçma gibi görünen kararlar vermemize de sebep olur. Örneğin başka yerleri keşfetmek

duygusuyla içinde güvende olduğumuz evimizi bırakıp, seyahatlere çıkarız. Okyanusun diğer tarafında ne olduğunu merak ettiğimizden, tüm okyanusu geçeriz. Bankada beş kuruşumuz olmamasına rağmen, sabit işimizi bırakıp kendi işimizi kurarız. Birçoğumuz bu kararlara bakıp: "Çok aptalca ve delice. Her şeyini kaybedebilirsin. Ölebilirsin. Aklından ne geçiyor?" diyenlere de aldırmayız. Bizi bunlara yapmaya iten, aklımız ya da mantığımız değildir; hayallerimiz ve ümitlerimizdir. Onlar sayesinde yeni şeyleri denemeye çalışırız.

Eğer sadece mantığımızla hareket ediyor olsaydık, ne küçük işletmeler ve ne de yeni keşifler olurdu. Çok az yeni icatla karşılaşırdık ve bizlere ilham veren büyük liderler olmazdı. Daha iyisinin ve büyüğünün olabileceğine dair inancımız bizi yeni icatlar yapmaya iten şeydir. Ancak bu, aynı zamanda nefret ya da korku gibi duygularımızı da kontrol eden yanımızın bir ürünüdür.

Pazar araştırmaları gösteriyor ki, insanlar kendilerine en yüksek kaliteyi, en fazla özelliği, en iyi hizmeti makûl bir ücretle sunan şirketlerle iş yapmak istiyorlar. Ancak müşterilerin en fazla sadakat gösterdikleri şirketleri düşünün; onlarda bu saydığım özelliklerin çok azı var. Bir Harley-Davidson istiyorsanız, teslimat için en az 6 ay beklemeniz gerekiyor. İşte bu, kötü servis dediğimiz şey! Apple bilgisayarların fiyatı, benzer özelliklere sahip PC'lerden en az % 25 daha fazla. Ayrıca Apple bilgisayarların işletim sistemlerinde daha az yazılım

mevcut. Bazen hızı, benzer özellikteki PC'lerden daha düşük. Eğer insanlar sadece mantıksal kararlar verselerdi ve bilgisayar almadan önce gerekli tüm araştırmalarını yapmış olsalardı, hiçkimse Mac satın almazdı. Fakat insanlar Mac satın alıyorlar. Ve bazıları sadece satın almıyor, aynı zamanda onu seviyorlar. İşte burada, işin içine limbik beyin giriyor.

Hepimiz Mac aşığı birilerini tanıyoruz. Onlara NEDEN bilgisayarlarını bu kadar çok sevdiklerini sorun. Size: "Kendimi mevcut sistemi değiştirmek isteyen birisi olarak görüyorum. Bu yüzden de çevremde bana benzeyen insanların, ürünlerin ya da markaların olması önemli" gibi bir şeyler söylemeyeceklerdir. Çünkü karar; beynin dili değil, davranışları kontrol eden bölümünde veriliyor. Bu nedenle soruyu sorduğunuz kişi, davranışını hem kendisine, hem de karşısındakilere haklı kılacak gerekçeler bulmaya çalışacaktır: "Kullanıcı arayüzü. Tasarımı. Yüksek kalitesi. Bunlar en iyi bilgisayarlar. Yaratıcı bir insanım." Gerçekte ise, aldıkları kararlar ve gösterdikleri sadakat tamamen kişiseldir. Aslında önemsedikleri Apple değil, kendileri.

Bunun aynısı, Apple'da çalışmayı seven kişiler için de söylenebilir. Çalışanlar bile NEDENlerini kelimelere dökemezler. Onlara göre yaptıkları iş, kendi yaşam NEDENlerinin bir sonucudur. Onlar da Apple'ın başarısının altında yatan sebebin, ürünlerinin kalitesi olduğunu düşünüyorlar. Ancak içsel açıdan, derinlerde kendilerinden daha büyük bir şeyin

parçası olmayı seviyorlar. Büyük bir zam ya da eklenen avantajlar, bir Apple çalışanının Dell için çalışmasını sağlayamaz. Aynı zamanda büyük fiyat indirimleri de bir Apple kullanıcısının PC'yi tercih etmesini sağlayamaz (Zaten çoğu, Apple bilgisayara PC'nin neredeyse iki katı kadar para ödüyor.) Bu, mantığın ötesinde bir durum. Bu, inançla ilgili. Apple'daki kültürün bir külte dönüşmesi tesadüfi değil. Çünkü orada bir üründen daha fazlası var. Apple, birilerine bir şeylerin parçası olma imkânını sunuyor.

Honda ve Ferrari örneğini hatırlıyor musunuz? Ürünler sadece şirketlerin inandıkları şeyin sembolü değildirler; aynı zamanda sadık müşterilerin neye inandıklarını da temsil ederler. Örneğin Apple kullanıcıları, uçakta otururken bilgisayarlarını açmayı severler. Kendilerinin Mac kullandıklarını herkesin bilmesinden hoşlanırlar. Apple'ın parlayan logosu, kişilikleri ve dünyayı nasıl gördüklerine dair bir şeyler anlatır. Birisi HP ya da Dell marka bilgisayarını açtığında başkalarının dikkatini çeker mi? Hayır! Bu marka bilgisayarları kullanan diğer insanlar bile onları önemsemezler. HP ve Dell'in NEDENleri belirgin değildir; o yüzden de ürünleri ya da markaları kullanıcılar için özel bir anlam taşımaz. HP ya da Dell kullanıcıları için bilgisayarları ne kadar hızlı ya da güzel olursa-olsun, daha yüksek bir amacın, nedenin ya da inancın sembolü olamazlar. Onlar sadece bilgisayardır.

Yapılma NEDENleri açıkça belirtilmiş olan ürünler, insan-

lara dışarıdaki dünyaya kim olduklarını ve neye inandıklarını söyleme imkânını sunarlar. Unutmayın, insanlar NE yaptığınızı değil, NEDEN yaptığınızı satın alırlar. Eğer bir şirketin NEDEN'i yeterince açık değilse, o zaman başkaları tarafından yalnızca NE yaptıkları üzerinden değerlendirilirler. Ve bu gerçekleştiğinde; fiyat, özellikler, hizmet ya da nitelik üzerine kurulu manipülasyonlar, benzer ürünler ortaya koyan markalardan farklılaşmak için tek seçenek olarak dururlar.

3. BÖLÜM

LİDERİN TAKİPÇİLERİ OLMALI

5

Açıklık, Disiplin Ve Tutarlılık

Yaşamın sürekliliğini sağlamak için Doğa Ana, her türlü durumda dengeyi sağlamaya çalışır. Örneğin orman yangını yüzünden bir bölgede yaşam tahrip olduğunda, doğa, dengeyi sağlamak için bu bölgede yeni bir yaşam kurmaya başlar. Eko-sistemlerdeki besin zincirileri, yaşamın dengesini sağlamak için oluşturulmuşlardır. Altın Çember de, biyolojinin prensiplerini esas alarak kurulmuştur ve dengeyi korumaya çalışır. Daha önce de belirtmiş olduğum gibi, eğer NEDEN yoksa, denge de yoktur ve böyle durumlarda manipülasyonlar artar.

Manipülasyonlar arttığında müşteriler için belirsizlik, satıcılar için de istikrarsızlık başgösterir.

Bir NEDENle başlamak, sadece bir başlangıçtır. Bir insanın ya da bir kurumun diğer insanlara ilham verebilmesi için yap-

ması gereken daha birçok şey vardır. Altın Çember'in işe yarayabilmesi için de, tüm parçalar doğru bir sıralama ile dengede olmak zorundadırlar.

NEDENin Açıklığı

Her şey açıklıkla başlar. NE yaptığınızı NEDEN yaptığınızı çok iyi bilmek zorundasınız. Eğer insanlar NE yaptığınızı satın almazlarsa, NEDEN yaptığınızı satın alırlar. Eğer NE yaptığınızı NEDEN yaptığınız hakkında bir fikriniz yoksa, başkalarının bu konuda nasıl bir fikri olabilir?

Eğer bir organizasyonun lideri, şirketinin varolma sebebini ürünlerinin ya da hizmetinin ötesinde açıklayamıyorsa, bu kişi nasıl olur da çalışanlarından NEDEN işe geldiklerini bilmelerini isteyebilir? Eğer bir politikacı "insanlara hizmet etme"nin ötesinde NEDEN bu işi yaptığını açıklayamazsa, oy verecek olanlar kime oy vereceklerini nereden bilecekler? Manipülasyonlar bir seçimin sonucunu değiştirebilirler, ancak kimin liderlik edeceğinin seçilmesi konusunda yardımcı olamazlar. Liderlik edebilmek için, tüm kalbiyle o kişinin arkasından giden ve daha büyük amaçlara inanan insanlar gereklidir. Birilerine ilham vermek, NEDENin açık olmasıyla başlar.

NASILın Disiplini

Ne yaptığınızı NEDEN yaptığınızı bir kere öğrendiğinizde,

ardından "bunu NASIL yapabilirim" sorusu gelir. NASILlar, NEDENinizi hayata geçirme yolundaki değerleriniz ve prensiplerinizdir. Bir şeyi NASIL yaptığınızı anlamış olmak, bir kişiyi işe alırken ya da sizi başarıya ulaştıracak iş arkadaşlarını seçerken size büyük bir güç verir.

En önemli soru olan: "Yaptığın şeyi NEDEN yapıyorsun"u sormak kolaydır. Ancak NEDEN, yolundan asla sapmayacak bir disiplin gerektirir ve işinizi NASIL yapacağınız konusunda sizi tek sorumlu kişi kılar. NASIL yapılacağı, işin en zor kısmıdır. Bizim için değerli olan şeylerden birkaçını yazalım: Dürüstlük, uyumluluk, yenilik, iletişim... Ancak bu kelimeleri yazmak, bu konuda harekete geçmeyi sağlamaz. Bunların üzerine bir sistem kuramazsınız ya da sadece bunlarla firmanızı geliştiremezsiniz. Ayrıca "dürüstlüğün" sizin için önemini vurgulamak için bunu kalkıp ofis duvarınıza yazıyorsanız, çok daha büyük problemleriniz var demektir.

Değerlerin ya da size rehber olacak kuralların ve prensiplerin etkili olmalarını istiyorsanız, isim yerine fiil kullanmayı tercih edin. Örneğin "uyumluluk" yerine: "Her zaman doğru şeyi yapın"ı kullanın. "Yenilik" yerine ise: "Probleme başka bir açıdan bakmak" deyin.

Değerlerimizi fiiller hâlinde ifade etmek, herhangi bir durumda nasıl hareket etmemiz gerektiğine dair iyi bir fikir verir. Birbirimize hesap veren, birbirimizi değerlendiren ve hatta teşvik eden duruma gelebiliriz. İnsanlara, uyumlu olma-

larını söylemek, çok ilgilerini çekmez; ancak her zaman doğru olanı yapmalarını söylemek işe yarar.

Altın Çember, uzun süreli bir başarı için gerekli olan açıklamaları sunar. Ancak bu sistem, doğası gereği yatırımı ve kısa vadeli maliyetleri içerir. Bu yüzden de, NEDENine odaklanmış hâlde kalarak oluşturduğunuz disiplin çok önemlidir.

NEnin Tutarlılığı

Söylediğiniz ya da yaptığınız her şey, inandığınız şeyin bir kanıtını oluşturmalı. NEDEN sadece bir inançtır; başka bir şey değil. NEler ise, NEDENin pratiğidir; ürünleriniz, hizmetleriniz, pazarlama, halkla ilişkiler, kimi işe aldığınız... Eğer insanlar NE yaptığınızı değil de, NEDEN yaptığınızı satın alıyorlarsa, o zaman her şey birbiriyle tutarlı olmalıdır. Tutarlı insanları gördüğümüzde ya da duyduğumuzda, herhangi bir şüpheye düşmeden onlara inanırız.

Sonuçta somut şeylerin geçerli olduğu bir dünyada yaşıyoruz. İnsanların sizin neye inandığınızı görmelerini sağlayacak olan tek yol, söylediklerinizle yaptığınız şeylerin tutarlı olmasıdır. Eğer bu tutarlılığı yakalayamazsanız, hiç kimse neye inandığınızı bilemez.

NE yapacağımız noktası, kendine özgülüğün çıktığı noktadır. "Kendine özgülük" gerek politikada, gerekse de iş dünyasında sık sık tartışılan bir konu olmuştur. Uzmanlar: "Kendine özgü olmalısın. Çünkü insanlar böyle kişilere oy verirler" der-

ler. Ancak problem şu ki, böyle bir talimatın pratiği mümkün değildir.

Birisinin ofisine gidip, ona: "Bundan sonra biraz daha kendinize özgü olun" diyebilir misiniz? Bir CEO'nun: "Şu an pazarlamada çalışıyorsun. Lütfen işini biraz daha kendine özgü yap" demesi de beklenilemez. Peki şirketler pazarlamayı, satışı ya da herhangi bir şeyi kendilerine özgü kılmak için ne yapıyorlar?

Dışarıya çıkıyorlar, müşteri araştırması yapıyorlar ve müşterilere kendilerinden ne istediklerini soruyorlar. Böyle bir yaklaşım, en önemli noktayı kaçırıyor:

"Kendine özgü olmak" demek, "Altın Çember'in dengede olması" demektir. Yaptığınız ya da söylediğiniz her şeye gerçekten inandığınızı gösterir. Ancak böyle davrandığınızda, yaptığınız ve söylediğiniz şeyler kendinize özgü olur. Hepimiz Apple'ın yaptığı şeyleri NEDEN yaptığını anlıyoruz. İşte bu yüzden Apple'ın ürünlerinin kendine özgü olduklarını düşünüyoruz. Dell, elektronik müzik sektörüne girebilmek için mp3 çalarlar ve cep bilgisayarları üretti. Dell'in NEDENini bilmiyoruz, şirketin neye inandığı konusunda herhangi bir fikrimiz yok. Kazancın ve yeni bir iş sahasında güç sahibi olmanın ötesinde NEDEN bu ürünleri yaptığını anlamıyoruz. Bu ürünlerin kendilerine özgü hiçbir yanları yok. "Dell başka bir sektöre giremez" demeye çalışmıyorum. Ancak belirli bir NEDEN olmadan başka bir sektöre el atmak hem daha zor,

hem de daha pahalı oluyor. Sadece yüksek kaliteli ürünler yapıp, bunları pazarlamak başarıyı garantilemiyor.

Bir satış elemanına iyi bir satış elemanı olabilmek için ne yapması gerektiğini sorun. Size, sattıkları ürünün gerçekten iyi olduğuna inandığı sürece, başarılı olduğunu söyleyecektir. İnancın, satış yapmakla nasıl bir bağlantısı var? Eğer bir satış elemanı sattığı şeye inanıyorsa, o zaman bu ürünü anlatırken kullandığı sözcükler kendine özgü olacaktır. Denkleme inanç girdiğinde, satış elemanının bu ürün konusundaki heyecanı açığa çıkar. İşte bu, en iyi satış tekniklerinin dayandığı noktadır. İlişkiler, güven üzerine kurulur. Güvenle birlikte de sadakat gelir. Dengede olmayan bir Altın Çember'de kendine özgülük, yani güvene dayalı ve güçlü bağların oluştuğu bir ilişki yok demektir. Böyle bir durumda fiyat, hizmet, nitelik ya da özellikler üzerinden satış yapmaya başlarsınız ve sizi başkalarından farklı kılan şeyler de yok olmuş olur. Daha da kötüsü, kendine özgü bir yapısı olmayan şirketler manipülasyon yolunu seçerler; fiyatlarda indirim, promosyon ürünleri, mahalle baskısı, korku... Bunlardan istediğinizi seçin. Etkili mi sizce? Elbette, ancak sadece kısa bir süre için.

Kendine özgü olmak, başarı için tek şart değil; ama bitmeyecek bir başarı isteniyorsa gereklidir. Yine NEDENe gelmiş oluyoruz. Kendine özgülük, inandığınız şeyi yapıp-söylediğinizde gerçekleşir. Ancak NE yaptığınızın ötesinde, kurumun ya da ürünün NEDEN var olduğunu bilmiyorsanız, o zaman

yapıp-söylediğiniz şeylerin NEDENizle tutarlı olup-olmadığını bilmek de imkânsız hâle gelir.

Doğru Sıra

İyice belirlenmiş ve disipline edilmiş değerleriniz ile size rehberlik eden prensiplerinize uygulanabilen ve yaptığınız şeylerle tutarlılık oluşturan bir NEDENden sonraki adım, her şeyi doğru sırasında tutmaktır. Daha önceden aktarmış olduğum Apple'ın pazarlama stratejisinde olduğu gibi, bilgi vermeye ilk olarak NEDEN ile başlarsak, oluşturulan mesajın etkisi değişir. NEler yaptığınız önemlidir, ancak ilk önce NEDEN gelir.

Bu kitaptaki tüm örneklerde gördüğünüz gibi, ister liderlikte, ister karar verme sürecinde, isterse de iletişim konusunda olsun, işe bir NEDEN ile başlamak, büyük ve uzun süreli bir başarının temelini oluşturur; insanlara harekete geçmeleri konusunda ilham verir.

NEDENi Bilmiyorsanız, NASILı da Bilemezsiniz

San Antonio'lu bir iş adamı olan Rollin King, Pacific Soutwest'in Kaliforniya'da yaptığı şeyin aynısını Teksas'ta yapmayı tasarladı. Dallas, Houston ve San Antonio arasında kısa mesafeli uçuşlar yapan bir havayolu şirketi kurdu. Fikirleri doğrultusunda bir şeyler yapmasına yardım etmek için de tek

bir adama güvendi. Bu kişi, avukatı Herb Kelleher'dı.

Hemen hemen her yönden King ve Kelleher birbirlerinin zıddıydılar. King, aksi ve tuhaftı. Kelleher ise, sosyal ve başkalarınca sevilen birisiydi. Başlangıçta Kelleher, King'in fikrinin saçma olduğunu düşünmüştü. Ancak King, Kelleher'e gerekli ilhamı verince, o da, King'in fikrini kabullenmişti. Ancak Southwest Havayolları'nın Dallas, Love Field bölgesinden Houston'a ilk uçuşunu yapması için dört yıl beklemeleri gerekecekti.

Southwest, ucuz fiyatlı uçuş fikrini kendisi bulmadı. Bunu ilk yapan, Pacific Southwest Havayolları'ydı. Hatta King, onların ismini (Southwest) kullandı. Southwest, girişimi ilk yapan olma avantajına da sahip değildi. Braniff Uluslararası Havayolları, Teksas Uluslararası Havayolları ve Continental Havayolları çoktan Teksas pazarına girmişlerdi ve pazardan vazgeçmeye niyetli de değillerdi. Fakat Southwest, kendisini bir havayolu şirketi olarak tanımlamadı. Onların daha büyük bir hedefleri vardı. Havayolu şirketini sadece bu hedeflerini gerçekleştirmek için kullandılar.

1970'lerin başlarında, Amerika'daki nüfusun sadece %15'i seyahat için uçağı tercih ediyordu. Bu kadar küçük bir oran, havayolu işine girmek isteyen küçük şirketleri korkutmaya yeterdi. Ancak Southwest, diğerlerinin yaptığı gibi bu % 15'lik oran için rekabet etmeyi düşünmedi. O, daha çok havayolu ile seyahat etmeyen % 85'lik kesimi hedef aldı. O zamanlar-

da Southwest'e rakiplerinin kim olduğunu sorsaydınız, size otomobil ve otobüsle rekabet hâlinde olduklarını söylerlerdi. Şöyle demek istiyorlardı: "Sıradan insanların şampiyonuyuz." Havayolu işine girmelerinin NEDENi işte buydu. Bu, onların var olma nedeni, amacı ve sebebiydi. Şirketlerini NASIL kuracaklarını belirleyen strateji, yüksek ücretli bir yönetim danışmanlığı şirketi tarafından sağlanmadı. Stratejileri, diğer şirketlerin en iyi yöntemlerinin derlenmesi üzerine de kurulmamıştı. Onlara rehberlik eden prensipler ve değerler, NEDENlerinin içinden doğdu; çünkü onlar diğerlerinden daha fazla sağduyulu bir tavır taşıyorlardı.

1970'lerde havayolu ulaşımı pahalıydı. Eğer Southwest sıradan bir insanın tarafını tutmak istiyorsa, uçak bileti fiyatları ucuz olmalıydı. Bu, bir zorunluluktu. Havayolu ulaşımının zenginlere özgü olduğu bir dönemde sıradan insanların şampiyonu olmak isteyen Southwest'in eğlenceli olması gerekiyordu. Bu da başka bir zorunluluktu. Rezervasyonu ne zaman yaptığına göre değişen ücretlenmelerin olduğu ve o yüzden de kafa karıştırıcı olan havayolu ulaşımının olduğu yerde Southwest'in basit olması gerekiyordu. Eğer diğer % 85'e erişmek istiyorlarsa kolay anlaşılır olmalıydılar. O zamanlarda Southwest'in iki tane fiyat kategorisi vardı: Gece / hafta sonu ve gündüz. Hepsi bundan ibaretti.

Ucuz, eğlenceli, basit. İşlerini NASIL yaptıklarını bu şekilde açıklıyorlardı. Böylelikle sıradan insanların yanında oldular.

Yaptıklarının sonuçları, söylediklerıyle uyumluydu ve somut bir biçimde görülüyordu; işe aldıkları kişiler, ürünleri, kültürleri, pazarlama stratejileri. Reklamlarda: "Şimdi özgürce ülkenin bir ucundan diğerine seyahat edebilirsin" diyorlardı. Bu, bir slogandan fazlasıydı. Bir NEDENdi. Takipçilerini bekleyen bir slogandı.

Southwest ile aralarında bağ kuran, kendilerini sıradan kişiler olarak görenler, artık büyük havayolu şirketlerinin alternatifine sahiptiler. Ve bu kişiler, Southwest'e sadık kaldılar. Southwest'in direkt olarak onlarla ve onlar için konuştuğunu hissettiler. Daha da önemlisi, havayolu ulaşımı için Southwest'i kullanmanın, kendilerini değerli görmelerine yol açtığını hissettiler. Müşterilerinin sadakatinin sebebi Southwest'in ucuz uçak bileti satması değildi. Fiyat, sadece NEDENlerini gerçekleştirmek için kullandıkları bir araçtı.

Southwest'in ilk başkanlarından biri olan Howard Putnam, gittiği bir etkinlikte, kendisiyle konuşmaya çalışan genç bir yöneticiyle ilgili bir hikâye anlatır. Yönetici, iş seyahatleri için her zaman pahalı havayolu şirketlerini tercih ettiğini söyler. Bunu yapmak zorundadır, çünkü şirketi bunu zorunlu kılmıştır. Ancak ailesiyle ya da tek başına seyahat ederken Southwest Havayolları'nı kullanmaktadır. Yüzünde bir gülümsemeyle: "Southwest'le seyahat etmeyi seviyor demek ki" der Putnam bu hikâyeyi anlatırken. Southwest'in ucuz olması demek, sadece az parası olan insanlara hitap ettiği anlamına gelmi-

yor. Ucuz olmaları, Southwest'in neye inandığını anlamamıza yardımcı olan bir araç.

Yaptıkları şeyi NEDEN yaptıklarını bildiklerinden ve ayrıca NASIL yapacakları konusunda yeterli disipline sahip olduklarından, tarihteki en kârlı havayolu şirketi olmayı başardılar. 11 Eylül, 1970'lerdeki petrol krizi ve 2000'lerin başı da dahil olmak üzere kâr elde etmeden geçirdikleri tek bir yıl olmadı. Southwest'in söylediği ve yaptığı her şey kendine özgü. Yaptıkları her şey King ve Kelleher'ın NEDEN bu şirketi kurduklarıyla örtüşüyor. Ve bu, başarılarının nedeni.

30 yıl ileri saralım. United Havayolları ile Delta Havayolları, Southwest'in nasıl başarılı olduğunu gözlemlediler ve Southwest'le yarışabilmek için, ucuz uçak bileti satmaları gerektiğine karar verdiler. Delta 2003'te uçuşun ucuz olduğu Song şirketini piyasaya sürdü. Bir yıldan daha kısa bir süre sonra da, United Havayolları Ted'i kurdu. Her bakımdan Southwest'in işini NASIL yaptığını kopyaladılar. Ted ve Song'u ucuz, eğlenceli ve basit bir biçimde tasarladılar. Ve her ikisi de bu özelliklere gerçekten de sahiptiler. Ancak iki şirket de başarısız oldular.

Hem United, hem de Delta Havayolları sektörlerinde eskilerdi. İkisi de yeni fırsatları görme ya da istedikleri ürünü pazarın yapısına uyarlama konusunda deneyime sahiptiler. Ama problem NE yaptıklarından kaynaklanmıyordu; asıl problem şuydu ki, hiç kimse NEDEN Ted'in ya da Song'un

var olduğunu bilmiyordu. Southwest'ten daha iyi olabilirlerdi. Ama bu önemli değildi. Elbette insanlar onların uçaklarını da tercih ettiler. Her zaman sizin kim olduğunuza önem vermeyen birileri sizinle iş yapabilirler. İnsanların sizin ürünlerinizi kullanması değildir asıl mesele; önemli olan, markanıza sadık kalmalarıdır. Herhangi bir NEDENe sahip olmadıklarından, hem Song, hem de Ted diğer havayolu şirketlerinden farksızdılar. Bir NEDENleri olmadığından, müşteriler bu şirketleri sadece fiyat ve kendi çıkarlarına uygun olup-olmadıkları üzerinden değerlendiriyorlardı.

İşlerini yürütebilmek için manipülasyonlara sırtlarını dayamaları gereken ve alınıp-satılan bir maldan farksızdılar. United Havayolları, dört yılın sonunda ucuz uçak piyasasından çekildi. Benzer bir biçimde Delta'nın Song'u, piyasaya sürüldükten dört yıl sonra son uçuşunu yaptı.

Farklılaşmanın, NE yapıldığı ya da NASIL yapıldığı konusunda ortaya çıktığını düşünmek yanlış bir varsayım. Daha fazla özelliği olan bir ürünü piyasaya sürmek, daha iyi hizmet ya da daha iyi bir fiyat önermek rakiplerinizden farklılaşmanızı sağlayan şey olamaz.

Farklılaşma, NEDEN yaptığınız noktasında ortaya çıkar. Southwest dünyadaki ne en iyi, ne de en ucuz havayolu şirketi değildi. Diğer havayolu şirketlerine kıyasla daha az yere uçuş yapıyordu ve Amerika Birleşik Devletleri dışında herhangi bir yere uçmuyordu.

NE yaptıkları, diğerlerinden daha iyi değildi. Ancak NEDEN yaptıkları yeterince açıktı ve yaptıkları her şey de bunu kanıtlar nitelikteydi. İnsanları bir şeyleri yapmaya sevketmek için birçok farklı yol kullanılabilir; ancak sadakati yakalamanın yolu, insanlara ilham vermekten geçer. Eğer NEDENiniz yeterince açıksa ve insanlar inandığınız şeye inanıyorlarsa, gerçek sadakat duygusu gelişmeye başlar.

Manipülasyon İle İlham Birbirlerine Benzerler, Ama Aynı Şeyler Değildirler

Hem manipülasyonlar, hem de ilham, limbik beyni harekete geçirir. Korku ya da mahalle baskısı içeren mesajlar, mantıksız arzularımızı harekete geçirerek ya da korku yaratarak ya birini ya da ötekini seçmemize neden olurlar.

Bu, manipüle edildiğimiz bir durumdur. Ama bu duygular güvensizlik, belirsizlik ya da korkulardan daha derine ulaştığında, manipüle edilmiş davranışlar yerlerini, ilham verilmiş davranışlara bırakırlar.

Birileri bize ilham verdiğinde, aldığımız kararlar ve satın aldığımız ürünler, bizi mutlu ederler.

Eğer kararlarımızın doğru olduklarını hissediyorsak, bir ürün için fazladan para verebiliriz ya da ürünün yetersizliğinden dolayı bazı yetersizlikler yaşamayı kabul edebiliriz. Bunun fiyat ya da ürünün özellikleriyle hiçbir ilgisi yoktur. Fiyat, özellikler ve hizmet elbette önemlidir.

Ama bunlar, iş dünyasına giriş ücretinden başka bir değildirler. Sadakati yaratan şey, limbik beyinde oluşan duygulardır. İşte bu sadakat, Apple, Harley-Davidson, Southwest Havayolları, Martin Luther King ya da diğer büyük liderlere gücünü veren ve insanların onların peşinden gitmelerini sağlayan şeydir. Sadakat, satın alanın kafasındadır; satanın değil.

Sizin mantıksal faktörlere dayanarak değerli olduklarını vurguladığınız ürünlerinizin ya da hizmetinizin birilerinin hayatında önemli olduğunu gösteremezsiniz ve bir fark yarattığınızı söyleyemezsiniz. (Ferrari-Honda karşılaştırmasını hatırlayın.) Ancak sizin NEDENiniz ile müşterilerin NEDENi örtüşürse, işte o zaman ürünlerinizi ya da hizmetlerinizi inandıkları şeyin kanıtı olarak görmeye başlarlar. NEDEN, NASIL ve NE birbirleriyle dengede oldukları sürece "kendine özgü oluş" sağlanmış olur. Bu denge kurulamazsa, ortaya belirsizlik çıkar. Eğer NEDEN yoksa, müşteriler kolaylıkla arzu ya da korku yaratılarak motive edilebilir. Bu noktada satıcı, kendine özgü olmamayla sonuçlanabilecek bir durumun riskini taşımak zorunda kalır. Eğer müşteriler yapılma NEDENi açıkça belirtilmemiş olan bir ürünü satın alıyorlarsa, o zaman "o ürünü satan kişiler kim oldukları konusunda yeterince açık olamamışlar" demektir.

İnsanlar hakkında iyi ya da kötü duygular beslediğimiz gibi, şirketler hakkında da iyi ya da kötü duygular besleriz. Bazı insanlara güvenebileceğimizi hissederken, bazıları bizim

için güvenilmezdir. Bu duygularımız, bir kurum ya da kuruluş bizi kendi tarafına çekmeye çalıştığında da ortaya çıkar. Bir şirket mesajını örneğin televizyon aracılığıyla bize ulaştırdığı zaman, reklamı kaç kişi izlerse-izlesin o mesaj, bireylerin her birisine tek tek ulaşır. Bu nedenle bir kurum amacı, nedeni ya da inandığı şey konusunda açık olmalı ve söylediği ya da yaptığı her şey de inandıklarıyla bağdaşmalıdır. Altın Çember'in farklı seviyeleri birbirleriyle dengede olurlarsa, kurumun dünya görüşünü paylaşan herkes o kuruma yönelir.

İş Yapmak, Birisiyle Randevuya Çıkmak Gibidir

Size hayalî arkadaşımız Brad'i takdim etmek istiyorum. Brad'in bu akşam birisiyle randevusu var. Bu, ilk buluşmaları ve Brad oldukça heyecanlı. Buluşmak üzere olduğu kadının çok güzel olduğunu düşünüyor ve o yüzden de onun üzerinde iyi bir etki yaratmak istiyor.

"Çok zenginim."

"Büyük bir evim ve güzel bir arabam var."

"Birçok ünlü ismi tanıyorum."

"Beni sürekli televizyonda görebilirsin, çünkü oldukça yakışıklıyım."

"Kendime iyi bir hayat kurdum."

Buradaki asıl önemli olan soru şu: "Brad'in bu kadınla ikinci bir randevusu olacak mı?"

Nasıl iletişim kurduğumuz ya da davrandığımız biyolojik

yapımıza dayanır. Yani, özel hayatımızda ve iş hayatımızda yaptığımız şeylerin köklerinde aynı temel süreçler yer alır. NEDENi iş hayatına nasıl uyarlayacağınızı öğrenmek için, bir randevuda nasıl davranmanız gerektiği sorusundan daha öteye bakmaya gerek yoktur. Çünkü aslında satışlar ve randevulaşma arasında hiçbir fark bulunmaz.

Her iki durumda da birisinin karşısına otursunuz ve onu ikna etmeye çalışırsınız.

Elbette bir-iki manipülasyon yaparsınız; güzel bir akşam yemeği, neye sahip olduğunuz ya da kimleri tanıdığınıza dair ufak bilgiler verirsiniz. Bu işi bitirmeyi ne kadar istediğinize bağlı olarak, o kişiye duymak istediklerini söyleyebilirsiniz. Onlara bir takım vaadlerde bulunabilirsiniz ve bunları, anlaşmaya varmanız noktasında işinize yarayabilir. Bir kez. Belki iki kez. Ancak zamanla bu ilişkiyi sürdürmek size gittikçe daha pahalıya patlar. Hangi manipülasyonu tercih etmiş olursanız olun, böyle davranmak, güven üzerine kurulu bir ilişki oluşturmaktan oldukça uzaktır.

Brad'in durumuna baktığımızda açıkça görülüyor ki, işler yolunda gitmeyecek ve ikinci bir randevu koparamayacak. Çünkü sağlam bir ilişki kurabilmek için gerekli olan şeyleri yapmadı. Kadının ilgilendiği şeyler Brad'in söyledikleri olabilir. Belki de kadının Brad'le buluşmak istemesinin sebebi, bir arkadaşının ona Brad'in yakışıklı olduğunu ve birçok ünlü insanı tanıdığını söylemesiydi. Hepsi doğru olsa bile, NEler

karar vermeyi sağlamazlar. NEler, NEDENlere dayanmalıdırlar. O yüzden Brad'in ilişkisi yürümeyecek.

Gelin Brad tekrar bir buluşmaya gitsin, ama bu sefer işe NEDEN sorusuyla başlasın.

Bu sefer ilk olarak: "Neden hayatımı seviyorum biliyor musun?" sorusunu soralım. "Her gün, sevdiğim bir işi yapmak için yataktan kalkıyorum. Bana ilham veren şeyleri yapmaları için insanlara ilham veriyorum. Bu, dünyadaki en mükemmel şey. Bunu yapabilmek için farklı yolları bulmaya çalışmak beni çok mutlu ediyor. İşimden çok iyi para kazanıyorum. Büyük bir ev ve güzel bir araba satın aldım. Bir çok ünlü ismi tanıyorum ve oldukça yakışıklı olduğumdan, sürekli televizyon ekranlarındayım. Sevdiğim bir işi yaptığım için çok şanslıyım ve işimi sevdiğimden onu gayet iyi yapıyorum."

Brad'in karşısında onun inandıklarına inanan birisinin olduğunu varsayarsak, Brad'in ikinci bir randevu şansı artacaktır. Daha da önemlisi, bir ilişki için yeterince iyi bir yapı kurmuş oluyor. Çünkü her şeyi inandıkları ve düşündükleri üzerine kuruyor. İlk randevuda da aynı şeyleri söylemişti. Ama ikincisindeki fark, işe NEDEN sorusuyla başlamış olması. Ve tüm NEler, NEDENinin bir kanıtı olarak ona hizmet ediyorlar.

Şimdi birçok şirketin kendi işlerini nasıl yürüttüklerine bakalım. Birisi karşınızdaki sandalyeye oturur. Sizi iyi bir yatırım olarak düşünmektedirler ve bunun üzerinden konuşmaya başlarlar.

"Şirketimiz çok büyük başarılara imza attı."

"Çok güzel bir ofisimiz var. Bir ara gelip görmelisiniz."

"En büyük şirketler ve markalarla iş yapıyoruz."

"Eminim ki, reklamlarımızı gördünüz."

"İşimizde oldukça iyiyiz."

Tıpkı kötü bir randevuda olduğu gibi, iş dünyasında da insanlar ilk başta NEDEN varolduklarını açıklamak yerine, kendi değerlerini göstermek için çok fazla çaba harcarlar. Ancak birisinin sizi çekici bulabilmesi için, özgeçmişinizi vermekten daha fazlasını yapmalısınız. Fakat ne yazık ki tüm şirketler, bir işe başlarken ilk olarak özgeçmişlerini sunarlar. Size tüm deneyimlerini içeren uzun bir liste verirler: Bugüne dek NE yaptıkları, kimleri tanıdıklarını... Böylece onları arzulamanızı ve onlarla iş yapmanızı isterler.

İster kişisel, isterse de iş dünyasında ait bir karar olsun, karar vermenin biyolojik yapısı aynıdır. Bu şekilde bir ikna etme çabasının, birisiyle randevuya çıkarken kötü bir yöntem olduğunu gördük. O zaman nasıl olur da bu yöntemin iş dünyasında işe yaramasını bekleyebiliriz?

Tıpkı bir randevuda olduğu gibi, bir ürünün yalnızca yararlarını ve özelliklerini sıralayarak müşteriyle güvene dayalı bir ilişki kurmak mümkün değildir. Bunlar önemlidirler, ama ancak satışları arttırmaya ve müşterinin, alacağı kararı mantıksal bir çerçeveye oturtmasına yararlar.

Tüm kararlarda olduğu gibi insanlar NE yaptığınızı değil,

NEDEN yaptığınızı satın alırlar ve NE yaptığınız, yalnızca NEDEN yaptığınızın kanıtını oluşturur. Eğer NEDEN sorusuyla işe başlamazsanız, insanlar ürünlerinizi işlerine yarayan faydaları üzerinden değerlendirirler. Ve muhtemelen ikinci bir randevuyu garanti edemezsiniz.

İşte alternatif bir senaryo:

"Bu şirkette en çok neyi seviyorum biliyor musun? Her gün işe geliyoruz ve sevdiğimiz bir işi yapıyoruz. Bize ilham veren şeyleri yapmaları için insanlara ilham vermeyi seviyoruz. Bu, dünyadaki en mükemmel şey. İşin en eğlenceli kısmı da, bunu yapabilmek için birçok farklı yolları bulmaya çalışmak oluyor. Bu gerçekten inanılmaz.

İşimizde çok iyiyiz. Çok güzel bir ofisimiz var, gelip görmelisin. En büyük şirketlerle beraber çalışıyoruz. Eminim ki reklamlarımızı gördün. Oldukça başarılıyız."

İkincisi birincisinden çok daha iyi değil mi?

Kesinliğin Üç Aşaması

Bir karar verilmesi için yalnızca mantıksal öğeleri ve karşılaştırmaları sunduğumuzda, yaratacağımız en büyük güven: "Sanırım doğru karar bu" aşamasında kalacaktır. Biyolojik olarak baktığımızda, böyle düşünmek mantıklı. Çünkü beynin düşünen bölgesi olan neokorteks ile iletişim kurmuş oluyoruz. Neokorteks bölgesi, düşüncelerimizi kelimelere dökebildiğimiz bölümdür. Plazma ve LCD ya da Dell ve HP arasındaki

farklılıkları dinlediğimiz sırada beynimizde bu bölüm aktif hâle gelir.

Duygularımızla karar verdiğimizde ise, en yüksek derecede oluşacak olan güven sözleri: "Bu kararın doğru olduğunu hissediyorum" olacaktır. Biyolojik olarak baktığımızda, bu da beklenen bir durumdur. Çünkü beynimizde duygularımızı kontrol eden bölümün dil ile bir bağlantısı yoktur. En büyük girişimcilere ve liderlere başarılarının sırrını sorun. "Sezgilerime ve duygularımla aldığım kararlara güvendim" diyeceklerdir. İşler yolunda gitmediğinde ise bu durumu: "Ne kadar doğru gelmese bile, çevremdekilerin bana söylediklerini dinledim. İçgüdülerime güvenmeliydim" sözleriyle ifade edeceklerdir. Duygularla alınan kararlar, sadece tek bir kişi tarafından alınabilir. Kişi ya da küçük ölçekli bir kurum için duygularla alınan kararlar gayet iyi sonuçlar verebilirler. Ancak çok daha fazla insanın kararın doğru olduğunu hissetmeleri gerektiği durumlarda ne olacak?

İşte bu noktada NEDENin önemi açığa çıkar. NEDENi açıklamak, kararların duygusal bir düzeye yükseltilmesini sağlar ve: "Sanırım doğru karar bu"dan çok daha büyük bir güven verir. Eğer NEDENinizi biliyorsanız, ulaşabileceğiniz en büyük güven seviyesi: "Doğru olduğunu biliyorum" olur. Kararın doğru olduğunu bildiğiniz zaman, kararın sadece doğru olduğunu hissetmekle kalmazsınız. Onu, mantıklı ve tutarlı kelimelerle açıklayabilirsiniz de. Verdiğiniz karar da dengeye

ulaşmış olur. NEler, NEDENleriniz için bir sebep oluştururlar. İçgüdülerinizle verdiğiniz kararları kelimelerle ifade edebilir ve NEDENinizi açık bir biçimde gösterebilirseniz, çevrenizdekilere, verdiğiniz kararın nedenini anlamaları için gerekli olan ortamı yaratmış olursunuz.

İş ortağım, bir işi geri çevirdiğimde üzülmüştü. Ona, potansiyel müşteriyle ilgili olarak olumlu duygular hissetmediğimi söylemiştim. Oysa ona göre, bu müşterinin parası da, diğer herkesinki kadar iyiydi. Kararımın nedenini anlayamadı. Daha da kötüsü ben de açıklayamadım. Bu, sadece hissettiğim bir şeydi. O günlerde NEDEN bu işi yaptığımı biliyordum: Bana ilham veren şeyleri yapmaları için insanlara ilham vermek.

Eğer yine içgüdülerime güvenerek aynı kararı bugün alıyor olsaydım, NEDEN böyle bir karar aldığımı açıklama konusunda daha net olurdum ve herkes beni anlardı. O işi bıraktık; çünkü potansiyel müşterimiz bizimle aynı inancı paylaşmıyordu ve insanlara ilham vermekle ilgilenmiyordu. NEDENimizi paylaşmayan ve şirketimize uyum sağlamayacak bir şirketle yapacağımız iş, kısa süreli bir kazançtan başka bir şey getirmeyecekti.

İş yapmanın amacı, NEye sahip olduğunuz üzerinden sizi isteyen birileriyle iş yapmak olmamalı. Sizin inandığınız şeylere inanan insanlara odaklanmalısınız. Eğer NEDENinize inanan insanlarla iş yapmayı seçerseniz, aranızda güven kurulmaya başlar.

6

Güvenin Doğması

Çoğu şirketin çalışanlarının orada çalışmaktan memnun olmadıklarını söylemek, hissettiklerinin yanında az kalır. Çalışanların kötü muamele gördüklerini hissetmeleri, alışıldık bir durumdur. Eğer bir şirket çalışanlarına kötü davranıyorsa, o zaman çalışanların müşterilere nasıl davrandıklarını izleyin. Ufak bir taş parçası tepeden yuvarlanmaya başlar ve eğer siz tepenin bitiminde duruyorsanız, büyük bir taşa dönüşen o başlangıçtaki küçük taş size çarpar. Bir şirkette başına taş isabet eden kişi genellikle müşteridir. 1980'lere doğru Continental Havayolu işte böyleydi; o dönemin en kötü havayolu şirketiydi.

Gordon Bethune bu konuda: "1994 Şubat'ında kapıdan içeri girdiğimin saniyesinde Continental'ın en büyük probleminin ne olduğunu anlamıştım" demişti. "Çalışanlar müşterilerinden

ve birbirlerinden böyle bir yerde çalıştıkları için utanıyorlardı. Eğer insanlar işe gelmekten hoşlanmıyorlarsa, iyi ürünler ortaya koyamazsınız. Bunun olması kesinlikle mümkün değildir."

Yirmi yıl boyunca Southwest'in başında bulunan Herb Kelleher, işe başlarken, çalışanların sorumluluğunu üstlenme görevinin şirkete ait olduğunu açıklamıştı. "Mutlu çalışanlar, mutlu müşteriler" demekti ona göre. Ve "mutlu müşteriler, mutlu hissedarlar" anlamına geliyordu. Bereket versin ki, Bethune da Kelleher ile aynı fikirdeydi.

Continental'daki ortamın böyle olmasının sebebinin, şirketin zor zamanlardan geçmesi olduğu söylenebilir. Böyle bir dönem yüzünden, yöneticilerin, hayatta kalmaktan başka hiç bir şeye odaklanamadıkları belirtilebilir. Yeniden kâr etmeye başladıktan sonra, diğer tüm sorunların hâlledileceği de savunulabilir.

Hiç şüphe yok ki, 1980'lerde ve 1990'ların başında Continental zor zamanlar yaşadı. Biri 1983, diğeri 1991'de olmak üzere iki kez iflâsın eşiğinden döndü. O dönemde 10 tane CEO değiştirmişlerdi. Bethune de 1994'te yeni CEO olarak işe başladığında, şirket 600 milyon dolar zarar etmişti ve her kategoride sonuncu olmuşlardı.

Ancak Bethune geldikten sonra işler değişmeye başladı. Geldiği yılın ertesinde, şirket 250 miyon dolar kazandı ve Amerika'nın en iyi havayollarından birisi olarak seçildi. Bethune, şirkette işlerin yürümesi konusunda kayda değer deği-

şiklikler yaparken, en büyük gelişme, ölçülmesi imkânsız olan bir kategoride yaşandı. Bu kategori, güvendi.

Güven, firmanın, ürünlerinin ya da hizmetlerinin neden alınması gerektiği yönündeki matıksal açıklamaları ya da yöneticilerin değişim sözü vermeleri yüzünden doğmadı. Güven, yapılacaklar listesinde olup da, yanına "tik" atılacak bir şey değildir. Tüm görevlerinizi yerine getirmeniz, güven yaratmaz. Güven bir duygudur; akılcı ve mantıklı deneyimlere dayanmaz. Bazı insanlara ve hatta şirketlere, işler yolunda gitmese bile güveniriz. Bazılarına ise, işler yolunda gitse bile güvenmeyiz. Güvenin doğması için, şirketlerin ya da kurumların kişisel kazançları yerine, başka şeyler üzerinden harekete geçtiklerini hissetmemiz gerekir.

Güven, parayla eş koşulmuş bir değerden gelmez; burada başka bir değer algısı vardır. Değer, güven aktarımıdır. Tıpkı insanları size güvenmeye ikna edemediğiniz gibi, onları değerleriniz olduğu konusunda da ikna edemezsiniz. Güven inşa edebilmek için, insanlarla iletişim kurmanız ve onların değerlerini ve inançlarını paylaştığınızı göstermeniz gereklidir. NEDENinizi açıklamak ve bu NEDENinizi NE yaptığınız üzerinden somutlaştırmak zorundasınız. Tekrarlamak gerekirse; NEDEN sadece bir inanç, NASIL bu inancı gerçekleştirmek için attığımız adımlar ve NEler de, bu adımların sonuçlarıdır. Eğer bu üçü dengedeyse, güven inşa edilir ve değeriniz diğerlerince algılanmaya başlar. İşte Bethune bunu yapabildi.

Şirkette yapılması gereken işleri yönetebilecek birçok yetenekli yönetici bulunabilir, ancak iyi bir liderlik sadece böyle bir yeteneğe dayanmaz. Lider olmak ile liderlik etmek aynı şeyler değildir. "Lider olmak", "bir şekilde en yüksek aşamaya gelmiş olmak" demektir. Ancak "liderlik etmek", "diğer insanların kendi istekleriyle sizin arkanızdan gelmeleri" demektir. İşlerini, böyle bir şeyi yapmak zorunda oldukları ya da onlara bunun için para verildiği için yapmazlar; istedikleri ve inandıkları için yaparlar.

Bethune'dan önceki CEO olan Frank Lorenzo, Continental'ın lideri olabilirdi, ama Bethune şirkete nasıl liderlik edeceğini biliyordu. Liderlik edenler, güven duygusu oluşturabilirler; çünkü onların izinden gidenler, kararların tüm grubun yararı düşünülerek alındığına gönülden inanırlar. Böylelikle güven inşa edilmiş olur. Güvenen kişiler, ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışırlar; çünkü kendilerinden daha büyük bir amaç uğruna çalıştıklarını hissederler.

Bethune gelmeden önce yönetici katı olan 20. Kat, çoğu çalışan için yasak bölgeydi. Yönetici odaları kilitliydi. Yalnızca kıdemli başkan yardımcısı ya da daha üst kademede çalışanlar yöneticileri ziyaret edebiliyorlardı. Bu kata çıkabilmek için özel bir anahtar kartı gerekliydi.

Her yerde güvenlik kamerası vardı ve güvenlik görevlileri, işin ciddiyetini gösterebilmek için sürekli olarak bu katta geziniyorlardı. Şirkette güven problemi yaşanmaktaydı. Frank

Lorenzo'nun eğer kendisi açmadıysa, bir sodayı bile içmeyeceğine dair bir hikâye anlatılıyordu. Hiç kimseye güvenmiyordu, o yüzden niye kimsenin ona inanmadığını anlamak çok zor olmasa gerek. Eğer birileri sizin arkanızdan gelmiyorsa, liderlik etmek pek mümkün olmaz.

Bethune farklıydı. Bir şirket de bir insan topluluğundan başka bir şey değildi çünkü.

"Doktoruna yalan söylemiyorsun. O zaman çalışanlarına da yalan söyleyemezsin" demişti. Şirketin mevcut kültürünü değiştirebilmek için, herkese inanabilecekleri bir şeyler verdi. "Peki tam olarak inanacak ne verdi de, ülkenin en kötü havayolu şirketi, aynı insanlar ve aynı ekipmanla ülkenin en iyi havayolu şirketlerinden birisine dönüştü?"

Üniversitedeyken Howard Jeuchimowitz adında bir oda arkadaşım vardı. Şu an Chicago'da avukat olan Howard, çok erken yaşta basit bir arzuyu öğrenmişti. New York şehrinin banliyölerinde yaşayan birisi olarak, Küçükler Ligi'ndeki en kötü basketbol takımında oynamıştı.

Oynadıkları hemen her maçı kaybediyorlar ve sürekli mağlubiyete uğradıklarından, kendilerini ezik hissediyorlardı. Takım kaptanları iyi birisiydi ve bu genç oyunculara iyimser bir davranış biçimi aşılamaya çalışıyordu.

Utanç verici bir yenilgi daha yaşadıktan sonra, takım kaptanı takımı biraraya topladı ve onlara şunu hatırlattı: "Kimin kazandığı ya da kaybettiği önemli değil. Önemli olan oyunu

nasıl oynadığınız." İşte bu noktada Howard elini kaldırdı ve şunu sordu: "Peki o zaman neden puanları hesaplıyoruz?"

Howard, küçük yaşlardayken kazanma arzusunun ne olduğunu öğrenmişti. Hiç kimse kaybetmeyi sevmez ve çoğu insan, bir şeyler kazanmak uğruna yaşar. Tek farklılık, kullandığımız hesaplama biçimidir. Bu, bazıları için para, bazıları için ün ya da ödüllerdir; bazıları içinse aşk, aile veya ruhsal doygunluktur. Ölçüm birimi kişiden kişiye göre değişebilir, ama arzu aynıdır. Bir milyarderin çalışmasına gerek yoktur. Para, puanları hesaplamak için kullanılan bir yöntemden başka bir şey değildir. Yanlış kararlar yüzünden milyonlar kaybeden bir milyarder bu yüzden üzülür. Kaybettiği para yaşam biçimini değiştirmeyecektir, ama hiç kimse kaybetmeyi sevmez.

Kazanmayı istemek kötü bir şey değildir. Fakat onu ölçme kriteri, sadece maddî başarı olursa, bazı sorunlar doğar.

Bethune, Continental'dakilere eğer kazanmak istiyorlarsa, bunu yapabileceklerini anlattı. Çalışanların birçoğu onun haklı olup-olmadığını görebilmek için ona destek verdiler. Birkaç istisna oldu elbette. Örneğin yöneticilerden birisi, geç kaldığı için uçaklardan birisinin vaktinde kalkamamasına sebep oldu ve bu yüzden de şirketten ayrılmak zorunda bırakıldı. Bunun gibi yeni Continental'a inanmayan 39 yönetici daha vardı. Daha önce ne yaptıklarından ve deneyimlerinden bağımsız olarak, eğer takım oyuncusu olamayacak ve Bethune'nun oluşturmaya çalıştığı yeni kültüre uyum sağlamayacaklarsa git-

meleri istendi. Yeni Continental'a inanmayanlar için yer yoktu.

Bethune yeni bir takım oluşturmanın ve kazanmanın, insanları havaya sokan birkaç nutuktan ve üst rütbeli kişilere prim vermekten çok daha fazlasını gerektirdiğinin farkındaydı. Eğer uzun süreli bir başarı elde edilecekse, çalışanlar ne Bethune, ne hissedarlar, ne de müşteriler için kazanmalıydılar. Onların kendileri için kazanmaları gerekiyordu.

Bahsettiği her şey, çalışanların nasıl kazançlı çıkacağı hakkındaydı. Uçakları müşteriler için temiz tutmaktan bahsetmek yerine, daha açık bir şey söyledi. Orada çalışanlar, her gün uçağa çalışmaya geliyorlardı. Yolcular, uçak indikten sonra uçağı terkediyorlardı. Ama uçakta çalışanlar, uçağı bir sonraki yolculuğa hazırlamak üzere, orada kalıyorlardı. Etrafı temiz bırakırlarsa, bir sonraki gün çalışmaya gelmek daha güzel olurdu. Çalışanlar, onun bu sözlerine inandılar, ona güvendiler ve uçakları pırıl pırıl yapmadan oradan ayrılmaz oldular.

Bethune ayrıca 20. Kat'taki tüm güvenlik elemanlarını işten çıkardı. Artık bu kata herkes gidebiliyordu, isteyenlerin kendilerine ulaşabilecekleri bir ortam yaratmıştı. Onu, havaalanında bagajları taşıyan elemanlarla beraberken onu görmek mümkündü. Continental artık bir aileydi ve herkes çalışmak zorundaydı.

Bethune, şirket için önemli olduğunu düşündüğünü şeylere odaklandı. Bir havayolu şirketi için en önemli şey, uçağın zamanında kalkıp-inmesidir. 1990'ların başında Bethune

gelmeden önce, Continental zamanlama konusundaki en düşük sıralamaya sahipti. Bethune, Continental'ın zamanlama konusundaki sıralamada ilk beşe girdiği her ay için çalışanlarına 65 dolar fazladan para vereceğini söyledi. Continental'ın 1995'teki çalışan sayısının 40.000 olduğu düşünüldüğünde; bu, her ay çalışanlara fazladan 2.5 milyon dolar vermek demekti. Ancak Bethune bunun doğru bir karar olduğunu biliyordu. Her uçuşta sürekli geç kalmak, şirkete her ay için 5 milyon dolara mal oluyordu. Böyle bir sistemle, şirket bu zararı aza indiriyordu. Ancak Bethune için daha da önemlisi, tüm çalışanların ve yöneticilerin yıllardır ilk kez aynı amaca yönelmelerini sağlamış olmasıydı. Bu sistem, herkesin başarıdan payını almasını sağlıyordu. Uçak zamanında kalkıp-indiğinde, herkes 65 dolarını alıyordu, inmediğinde ise, hiç kimse para alamıyordu. Bethune, bu paranın çalışanların maaş çekleriyle birlikte yazılmamasını istemişti. Çünkü bu, başarının simgesiydi ve o yüzden farklı olmalıydı. Ve her çekte, çalışanlara NEDEN her gün işe gelmeleri gerektiği hatırlatılıyordu: "Continental'ı en iyilerden birisi yaptığınız için teşekkürler."

"Biz, çalışanların kontrol edebildikleri şeyleri ölçüyoruz. Bu öyle bir sistem ki; çalışanlar ya hep beraber kazanırlar ya da hep beraber kaybederler, birbirlerinden ayrı bir biçimde değil" demişti Bethune.

Yaptıkları her şey, insanlarda o işte beraber oldukları hissini oluşturmuştu. Ve gerçekten de öyleydiler.

Bir Mağara Adamıyla Sizin Aranızdaki Tek Fark Kullandığınız Araba

İnsan ırkının bu kadar başarılı olmasının sebebi, en güçlü hayvan olması değil. Hatta bununla hiç ilgisi yok. Büyüklük ve güç, başarıyı garanti etmez. Başarılı olmamızın sebebi, birlikte bir kültür yaratabiliyor olmamızdan kaynaklanıyor. Kültür, aynı değerlere ve inançlara sahip bir grup insanın biraraya gelmesinden doğar. Diğerleriyle aynı değerleri ve inançları paylaştığımızda, içimizde güven duygusu oluşur. Yaşadığımız topluma güvendiğimizde, onun çocuklarımız koruyacağını ve bizim hayatta kalmamız için bize yardım edeceğini biliriz. Böylelikle evimizden güvenle ayrılıp, yeni şeyleri keşfedebilir ya da yenilikler ortaya koyabiliriz. Tüm bunlar da, toplumun daha ileri bir noktaya gelmesini sağlar.

Tanıştığımız herkesle değil; dünyayı bizim gibi gören, inançlarımızı ve görüşlerimizi paylaşan kişilerle arkadaşlık ederiz. Bunu büyük ölçekte de düşünebilirsiniz. Dünyada birçok farklı kültür mevcut. Amerikalı olmak, Fransız olmaktan daha iyi bir şey değil. Bunlar sadece farklı kültürler. İyi ya da kötü değil, sadece farklı. Amerikan kültürü, girişimciliği, bağımsızlığı ve kendini keşfetmeyi değerli bulur. NEDENimize "Amerikan Hayali" diyoruz. Fransız kültürü ise, birliktelik kimliğini, grup güvenini, hayattan zevk almayı değerli bulur. Bazı insanlar Fransız kültürüne uyum sağlar, bazılarıysa Amerikan kültürüne. Burada iyi ya da kötü yok, sadece farklılık var.

Yalnızca tek bir kültürün içinde büyümüş olan insanların çoğu, bu kültüre daha kolay uyum sağlarlar. Tabii bu her zaman için geçerli değildir. Yüzyılın başlarında Fransa'da doğup-büyümüş olan, ama yine de kendini oraya ait hissetmeyen insanlar vardı. Bu yüzden başka bir yerlere, bazıları da Amerika'ya taşındılar. NEDENleri Amerika'nınkiyle uyuştuğundan, göç ettiler. Amerika'nın büyük bir kısmının göçmenlerden oluştuğu söylenir. Ancak bu tamamen yanlıştır. Çünkü o kişiler, toplumda bir şeyler üreten birer vatandaş olmuşlardır. İşte bu, bir NEDENin gücüdür. NEDEN tam olarak anlaşıldığında, insanları aynı şeye inanmaya iter.

Büyük NEDENin kendisi olan Amerika, bu insanlarda çeşitli hayaller yaratmıştır. Örneğin New York'a taşınmanın hayalini kuran birçok insan, şehrin büyüsünden ya da sunabileceği fırsatlardan etkilenmiştir. Büyük şeyler yapabileceklerinin cazibesiyle şehre gelirler, ancak şehre taşınmadan önce buraya uyum sağlayıp-sağlayamayacaklarını düşünmezler. Bazıları uyum sağlar. Çoğu bunu başaramaz. Yıllar içinde New York'a büyük umutlar ve hayallerle gelip de, istedikleri işi bulamayan ya da buradaki baskıyı kaldıramayan birçok insanla tanıştım. O insanlar aptal, kötü ya da tembel değillerdi. Sadece uyum sağlayamamışlardı. Böyle kişiler ya New York'ta kalıp yaşamlarından nefret etmeyi seçmek ya da başka bir yere taşınmak zorundadırlar. Daha iyi uyum sağlayabildikleri bir şehre taşınırlarsa (Chicago, San Francisco ya da başka bir yer) muhte-

melen daha mutlu ve başarılı bir hayata kavuşacaklardır. New York diğer şehirlerden daha iyi değil, sadece bazı insanlar için daha doğru. Tıpkı şehirlerde olduğu gibi, bazı şeyler, sadece onlara uyum sağlayabilenler için doğrudur.

Daha iyi uyum sağladığımız ortamlarda, daha iyi işler yapabiliyoruz. Değerlerimizi ve inançlarımızı yansıtan yerlerde iyi işler çıkartabiliyoruz. Amaç, sizin sahip olduklarınızdan yararlanmak isteyenlerle iş yapmak değil; sizin yaptığınız şeye inanlarla beraber iş yapmak olmalıdır. Bu yüzden de, uyum sağlayabildiğiniz bir yerde yaşamak ve çalışmak çok önemlidir. Ancak o zaman, değerleriniz ve inançlarınız içinde yaşadığınız kültürünkilerle örtüşebilir.

Şimdi bir şirketin ne olduğunu düşünün. Şirket bir kültürdür. Aynı inançları ve değerleri paylaşan bir grup insanın biraraya gelmeleridir. Şirketi vareden şey, ürünler ya da hizmetler değildir. Büyüklük ya da güç de, bir şirketi güçlü kılmaz. Gücü oluşturan şey, kültürdür. Kültür, şirketin tüm kademelerindeki çalışanları tarafından paylaşılır. O yüzden amaç, yetenekli insanları işe almak değil, inandığınız şeye inanan insanları işe almak olmalıdır.

İnandığınız Şeye İnanan İnsanları Bulmak

Yirminci Yüzyıl'ın başlarında İngiliz bir maceraperest olan Ernest Shackleton, Antartika'yı keşfetmek için harekete geçti.

Keşif gezisinin kara ayağı, çok soğuk olan Weddell

Denizi'nden başlayacaktı ve kutuptan, Yeni Zelanda'nın altındaki Rose Denizi'ne doğru 1.700 mil seyahat edilecekti. Shackleton'ın tahminine göre bu, 250.000 dolara mal olacaktı. 29 Aralık 1913'te Shackleton New York Times haber muhabirine şunları söylemişti: "Güney Kutbu Kıtası'nı boydan boya geçmek, şimdiye dek yapılmış en büyük seyahat. Hâlâ fethedilmeyi bekleyen bu bilinmeyen topraklara ulaşmak, bizi çok heyecanlandırıyor."

5 Aralık 1915'te Shackleton ve 27 kişilik mürettebatı Endurance adlı gemiyle Weddell Denizi'ne doğru yola çıktılar. Bu gemi, 350 ton ağırlığındaydı ve İngiliz Hükümeti ile Kraliyet Coğrafya Topluluğu tarafından finanse edilmişti.

Ancak Endurance mürettebatı hiçbir zaman Antartika kıtasına ulaşamadı. Güney Atlantik'teki Southern Georgia Adası'ndaki birkaç günden sonra; gemi, her milde bir buz parçasına takıldı ve sonunda, kışın erken gelmesinden dolayı o bölgede mahsur kaldılar. Geminin etrafı buzla kaplandı. Shackleton ve ekibi 10 ay boyunca orada kaldılar. Sonunda buzların oluşturduğu baskı gemiyi parçaladı ve 21 Kasım 1915'te mürettebat, geminin Weddell Denizi sularına gömülüşünü seyretti.

Buzda mahsur kalan mürettebat, 3 filikayı kullanarak Elephant Adası'na ulaştılar. Shackleton burada 5 adamını bıraktı ve yardım bulabilmek için 800 mil gitmesi gereken zorlu bir deniz yolculuğuna çıktı. Sonunda yardım bulmayı başardı.

Bu hikâyeyi önemli yapan, keşif gezisi değil; tüm bu zorlu yolculuk boyunca kimsenin ölmemiş olması. Ne birbirlerini yiyen, ne de ayaklanan insanlar var bu hikâyede.

Bu, bir şans değildi. İşin böyle gitmesinin sebebi, Shackleton'ın doğru insanları işe almasıydı. İyi uyum sağlayan kişileri, yani inandığınız şeye inananları işe aldığınızda, başarı da ardından gelir. Shackleton bu inanılmaz ekibi, New York Times'a verdiği basit bir ilân aracılığıyla bulmuştu.

Shackleton gibi biz de, gazetelere ve benzeri haberleşme araçlarına ilânlar veriyoruz. İş için aradığımız nitelikleri sıralıyoruz ve en iyi adayın bu özellklere sahip olan kişi olduğunu düşünüyoruz.

Ama asıl önemli olan bu ilânları nasıl yazdığımızdır. Tüm ilânlar tamamen NE hakkındadır; NEDEN hakkında değil. "Müşteri temsilcisi aranıyor, en az beş yıl tecrübeli, bu sektörde daha önce çalışmış olmalı. Gelin ve iyi bir maaşla ve çeşitli avantajlarla bu hızla büyüyen şirkette çalışın." Böyle bir ilâna birçok kişi başvuracaktır. Fakat hangisinin bizim için doğru aday olduğunu nasıl bileceğiz?

Shackleton'ın mürettebat aramak için verdiği ilân bundan farklıydı. O, NE aradığını söylemiyordu. İlânı şöyle değildi:

"Keşif gezisi için elemanlar aranıyor. En az beş yıl tecrübeli olmalılar. Ana yelkenin nasıl yukarı çekileceği bilmeliler. Gelin ve muhteşem bir kaptan için çalışın."

Oysa Shackleton, bunlardan daha fazlasına sahip birileri-

ni arıyordu. Kendilerini böyle bir geziye ait olarak hisseden insanlara ihtiyacı vardı. Verdiği ilân şöyleydi:

"Zor bir yolculuk için elemanlar aranıyor. Düşük ücret, keskin soğuk, uzun aylar boyu zifiri karanlık, sürekli tehlikede olma, güvenli dönüş şüpheli. Başarılı olunması hâlinde sadece onur ve ün kazanacaksınız."

O ilâna başvuranlar, yalnızca bu işin mükemmel olduğunu düşünenler oldu. Onlar, başa çıkılamaz belirsizlikleri seviyorlardı. Shackleton, sadece kendisinin inandığı şeye inanları işe aldı. Çalışanlarınız, kendilerini bulundukları yere ait hissettiklerinde başarılı olmaları kolaylaşır. Böyle olduğunda; sizin için değil, kendileri için çalışırlar ve yenilikçi çözümler üretmeye başlarlar.

Büyük liderlerdeki ortak özellik; kurumlarına iyi uyum sağlayabilecek kişileri, yani inandıkları şeylere inanları bulmalarıdır. Bu konuda Southwest Havayolları iyi bir örnektir, çünkü işe aldıkları kişiler bu kuruma iyi uyum sağlamışlardır. Kendi amaçlarını benimseyen kişileri bulmak, mükemmel bir hizmet sunmalarını kolaylaştırmıştır. Herb Kelleher'in söylediği gibi: "İnsanları yeteneklerinden dolayı değil, inançlarından, amaçlarından ve davranışlarından dolayı işe almalısın. Çünkü yetenekler, onlara sonradan kazandırılabilir." Tüm bunlar hoş ve güzel sözler. Ancak problem şurada: Hangi davranışı istiyoruz? Bu kişilerin davranışları şirketin kültürüne uyum sağlacak türden değilse ne olacak?

Şirketlere, nasıl birisini işe almak istediklerini sormaya bayılırım. Aldığım cevaplar: "Tutkulu insanları işe almak istiyoruz" oluyor genelde. Peki, mülakat süresince tutkulu ve hırslı görünen birisinin, çalışırken de aynı şekilde davranacağını nereden biliyorlar? Gerçek şu ki, dünyadaki hemen hemen herkes tutkulu; yalnızca tutkulu oldukları şeyler farklı.

NEDEN sorusuyla işe başlamak, inandığınız şey konusunda tutkulu olan kişileri cezbetmenizi sağlar. İyi bir özgeçmişi ve çalışma alışkanlığı olan birisini işe almak başarıyı garantilemez.

Örneğin Apple'ın en başarılı mühendisi Microsoft'ta çalışsaydı, acınası bir durumda olabilirdi. Tabii bu durumun tam tersi de geçerli. Bu mühendisler yeterince deneyimliler ve çalışmayı seviyorlar, iyi tavsiye mektupları var. Fakat başka bir şirketin kültürüne uyum sağlayamayabilirler. Yapılması gereken şey, amacınız, sebebiniz ya da inancınız olan NEDEN konusunda tutkulu olan kişileri bulmak. Çünkü ancak bu gibi kişiler şirketinizdeki kültüre uyum sağlayabilirler. Ancak ondan sonra yeteneklerine ve deneyimlerine bakmalısınız. Shackleton, en fazla deneyime sahip kişilerden oluşmuş bir mürettebat kurabilirdi. Ama bu mürettebat, yeteneklerinden daha derin bir düzeyde motive olamasalardı, bulundukları durumdan kurtulmaları mümkün olmazdı.

Southwest'in yıllar boyunca bir şikâyet departmanı olmadı, çünkü böyle bir şeye ihtiyaç duymadılar.

1970'lerde çalışanlarına, üniforma olarak renkli pantalonlar ve değişik çizmeler verdiler. Bu, onların fikirleri değildi. Model olarak yararlandıkları, Pacific Havayolları bu fikri Southwest'ten daha önce kullanmıştı. Southwest sadece bu fikri kopyaladı. Görevlilerin üniformalarını değiştirdiklerinde, iş başvurusunda bulunanların yalnızca amigolar ya da bando takımı üyeleri olduğunu farkettiler. İşe aldıkları bu gibi kişiler, Southwest'in kültürüne mükemmel bir uyum sağladılar. Sadece şirketin davranışlarıyla uyumlu değillerdi, aynı zamanda insanları neşelendiriyorlardı. İyimserlik yayıyorlardı. Onların zihinlerinde, "kazanabiliriz" mesajını oluşturuyorlardı. Southwest bu durumu farkettikten sonra işe sadece amigoları ve bando takımı üyelerini almaya başladı.

Büyük şirketler yetenekli insanları alıp, onları kültürlerine göre motive etmezler. Zaten motive edilmiş durumdaki insanları alır ve onlara ilham verirler. İnsanlar ya motive edilmiş ya da edilmemişlerdir. Motive edilmiş insanlara inanacakları bir şeyler sunamaz ve yaptıkları işten daha büyük bir şeyler veremezseniz, kendilerini yeni bir iş bulmak için motive ederler. Siz de geride kalanlarla yetinmek zorunda kalırsınız.

Onlara Bir Katedral Verin

İki duvarcının hikâyesini bilirsiniz. İlk duvarcının yanına gidip: "İşini seviyor musun?" diye soruyorsunuz. Size bakıp şöyle diyor: "Kendimi bildim-bileli bu duvarı örüyorum. Çok

monoton bir iş. Günlerce yakıcı güneşin altında çalışıyorum. Taşlar ağır ve her gün onları taşımak beli incitebiliyor. Bu projenin bir gün bitip-bitmeyeceğini bilmiyorum. Ama sonuçta bir iş. Kazandığımla faturaları ödeyebiliyorum." Sonrasında da adama teşekkür edip, yanından uzaklaşıyorsunuz.

Yaklaşık otuz adım kadar ileride ikinci duvarcı duruyor, bu sefer onun yanına gidiyorsunuz ve aynı soruyu soruyorsunuz: "İşini seviyor musun?" O da size bakıp şunları söylüyor: "İşimi seviyorum. Bir katedral inşa ediyorum. Evet, kendimi bildim-bileli bu duvarı örüyorum ve yaptığım iş bazen çok monoton oluyor. Günlerce yakıcı güneşin altında çalışıyorum. Taşlar ağır ve her gün onları taşımak beli incitebiliyor. Bu projenin bir gün bitip-bitmeyeceğini bilmiyorum. Ama ben bir katedral inşa ediyorum."

Bu iki duvarcının da NE yaptıkları aynı. Fakat bu iki kişi arasında bir fark var; bir tanesi bir amaç uğruna çalışıyor. Bir amaç için çalışan, kendisini bir şeylere ait hissediyor. Her gün işe, yaptığı işten daha büyük bir şeyin parçası olduğunu hisserek geliyor. Bir NEDENe sahip olması, yaptığı işe bakış açısını diğer adama kıyasla tamamen değiştiriyor; onu daha üretken ve elbette daha sadık yapıyor. Birinci duvarcı, daha fazla para veren bir yere gidebilir. İkincisi ise, daha kolay ve daha yüksek ücretli bir iş teklifiyle karşılaşsa bile, çalıştığı yerden ayrılmayı düşünmez. Çünkü o, kendisini, camlara vitray yapan sanatkârdan ya da mimardan ne daha fazla, ne de

daha az önemli görür. Hepsi bir katedral inşa etmek için çalışıyorlar. Bu da, aralarında bir samimiyet oluşmasını sağlıyor. Samimiyet ve güven, başarıyı getiren şeylerdir. Çünkü insanlar böylesi ortamlarda ortak bir amaç için çalışırlar.

NEDENlerini belirlemiş olan şirketler, çalışanlarına ilham verirler. Bu şirketler daha üretken ve yaratıcı olurlar. İnsanları her gün işe gelmeye iten bu duygu, onların istekle ve şevkle çalışmalarını sağlar. İşini yapmayı seven şirketlerin neden en iyi çalışanlara sahip olduklarını anlamak çok da zor değildir. Şirket çalışanları NEDEN her gün işe gelip, çalışmaları gerektiği biliyorlarsa, şirket dışından olan kişiler o şirketin neden özel olduğunu daha iyi anlarlar. Bu şirketlerde hiç kimse birbirinden daha üst ya da alt pozisyonda değildir. Her birinin bir diğerine ihtiyacı vardır.

NEDEN İle Movite Etmenin Önemi

İnternet kullanımının patlaması yüzyılın olayıydı. Bu devrimsel teknolojinin sundukları, insanların gelecekle ilgili algılarını değiştirdi. Ondokuzuncu Yüzyıl'ın teknolojisi uçaklardı. O alandaki en iyi isim de, Samuel Pierpont Langley'di. O, dönemin birçok mucidi gibi havadan daha ağır olan ve uçabilen bir makineyi icat etmek istiyordu. Yapmak istediği, insanlı uçuşları gerçekleştirmekti. İyi haber şuydu ki, Langley tüm bunlar için gerekli olan malzemelere sahipti. Yani, başarının tarifi avuçlarının içindeydi.

Langley akademi dünyasında astronot olarak ün yapmıştı. Bu da onu, yüksek mevkili ve prestijli bir konuma getirmişti. Smithson Enstitüsü'nün başkanıydı. Harvard'ta asistanlık yapmıştı ve Amerikan Hava Akademisi'nde matematik profesörüydü. Langley'nin gayet güçlü bağlantıları vardı. Andrew Carnegie ve Alexander Graham Bell gibi hem iş hayatındaki, hem de hükümetteki en güçlü kişilerle arkadaştı. Projesini yürütebilmesi için Savaş Departmanı'nından Langley'e 50.000 dolar bütçe verilmişti. Bu, o günler için çok büyük bir paraydı.

Langley en zeki ve işlerinde en iyi olan kişileri işe aldı. Ekibinde pilot Charles Manly, Cornell'in eğitmiş olduğu başarılı bir makine mühendisi ve Amerika'daki ilk arabayı yapan Stephan Balzer vardı. Langley'in ekibi, hayallerini gerçekleştirebilmek için dönemin en iyi malzemelerini kullandılar. New York Times her yerde onları takip ediyordu. Herkes Langley'i tanıyordu ve bu durum da, onun başarılı olacağı ihtimalini yükseltiyordu.

Fakat ortada bir problem vardı.

Langley'nin çok büyük bir hedefi vardı, ama üzerinde düşünülüp karar verilmiş bir NEDENi bulunmuyordu. Uçağı yapma amacı, NE yaptığı ve sonrasında NE elde edeceği üzerinden tanımlanmıştı. Küçüklüğünden beri uçmak istiyordu, ama buna ulaşmak için bir sebebi yoktu. Onun da ötesinde Langley, o işte ilk olmak amacındaydı. Zengin ve ünlü olmak istiyordu. İşte bu, onu motive eden şeydi.

Langley, Thomas Edison ya da Alexander Graham Bell gibi büyük bir icat sonucunda ün kazanmış birisi olmanın hayalini kuruyordu. O, uçak üretme işini, kendisine şöhretin ve zenginliğin kapılarını açacak bir anahtar olarak görüyordu. Akıllıydı ve işine motive olmuştu. Bütün imkânlar önündeydi: Büyük paralar, en iyi çalışanlar ve ideal piyasa koşulları. Ancak çok azımız Samuel Pierpont Langley'nin adını duyduk.

Birkaç mil ötede, Wilbur ve Orville Wright, kendi tasarladıkları uçan araç modeli üzerinde çalışıyorlardı. Ancak Langley'nin aksine, ellerinde başarının tarifi yoktu. Daha da kötüsü, başarısızlığın tarifini ellerinde tutuyor gibi görünüyorlardı. Çalışmaları için parasal bir kaynakları bulunmuyordu. Wilbur ve Orville dahil olmak üzere, gruptaki hiç kimse üniversite eğitimi almamıştı. Langley gibi onlar da uçan makine yapmak istiyorlardı, yani istekleri konusunda bir farklılık yoktu. Ancak Wright Kardeşler herkeste olmayan özel bir şeylere sahiptiler. Bir hayalleri vardı. Böyle bir makineyi yapmanın NEDEN önemli olduğunu biliyorlardı. Eğer uçan makineyi yaparlarsa, bunun dünyayı değiştireceğinin farkındaydılar.

Wright Kardeşler'in biyografisini yazan James Tobin onlar için şöyle demişti: "Wilbur ve Orville gerçek bilim insanlarıydılar; sorunları çözebilmek için derinlemesine ve somut verilere dayanarak düşünüyorlardı. Karşılarındaki en büyük problem, dengeyi sağlamak ve havada yeterince kalabilmekti." Öte yandan Langley, Alexander Graham Bell'in elde ettiği

gibi bir prestij istiyordu, ama onda Wright Kardeşler'de olan tutku yoktu.

Orville ile Wilbur neye inandıklarını biliyorlardı ve kendi amaçlarını benimsemiş olan kişilere bu inançla ilham veriyorlardı. Çalışanların bağlılıklarının kanıtı apaçık ortadaydı. Sürekli gelen başarısızlıkların ardından birçok ekip bu işi yapmaktan vazgeçerdi. Ama Wright Kardeşler'in ekibi pes etmedi. Ekip o kadar motive iyi olmuştu ki, karşılarına çıkan her zorluktan sonra biraz daha güçleniyorlardı.

Ve sonunda oldu. 17 Aralık 1903'te, Kuzey Carolina'daki Kitty Hawk arazisinde Wright Kardeşler ilk uçusu gerçekleştirdiler. Yerden 120 fit yükseklikte, 59 saniye süren yavaş bir uçuş yaptılar.

Çok büyük bir başarı gerçekleştirmiş olsalar da, yeterince ilgi görmediler. New York Times orada değildi. Paraya ve şöhrete kavuşmak için o işe girişmemiş olan Wright Kardeşler, bunu tüm dünyaya açıklamak için beklemek konusunda oldukça rahattılar. Bu işin, dünya için gerçek önemini biliyorlardı.

Langley ile Wright Kardeşler'in NE yapmak istedikleri tamamen aynıydı. Aynı ürünü yapmak arzusunu taşıyorlardı, yüksek motivasyona sahiptiler ve bilimsel olarak çalışan bir kafa yapıları vardı. Wright Kardeşler'de olup da Langley'de olmayan şey, ilham verme becerisiydi. Langley'in ekibi para ve şöhretle, Wright Kardeşler'in ekipleri ise, inançla motive

olmuşlardı. Wright Kardeşler, etraflarında toplanan insanları heyecanlandırabiliyorlardı. Langley ise, her şeyi zangin ve ünlü olmak için yapıyordu. Wright Kardeşler işe, NEDEN sorusunu sorarak başlamışlardı. Orville ve Wilbur ilk uçuşu gerçekleştirdikten sonra Langley'nin çalışmalarını bırakması, onun NEDEN yerine NE ile motive edildiğinin bir başka kanıtıdır. Langley'in test uçağı Potomic Nehri'ne düşmüş ve gazetelerde alay konusu olmuştu. Başkalarının onun hakkında NE düşündükleri fazlaca önemsemişti ve ünlü olmakla çok fazla meşguldü. İlk olamadı; o yüzden de başladığı işi yarım bıraktı.

Lider, Mükemmel Fikirlerin Ortaya Çıkacağı Ortamı Hazırlar

Hayal takımlar kurmak mümkündür. Takımın başına bir uzman alınır ve ekibe "en büyük yetenekleri" getirmesi için ona çok büyük paralar ödenir.

Ancak bu gibi insanların yanınızda olmalarının sebebi, NEDENinize inanmış olmaları değildir; onlar para için sizin yanınızdadırlar. Bu, klâsik bir manipülasyondur. İnsanlara büyük paralar ödeyip, mükemmel sonuçlarla size dönmelerini beklemek, çoğu kez başarısızlığa yol açar. Ancak birbirine benzer düşüncedeki kişileri biraraya toplayıp, onlara bir sebep vermek takım çalışmasını ve samimiyeti getirir. Langley bir hayal takımı oluşturmuş ve onlara, zengin olacakları sözünü vermişti. Wright Kardeşler ise, bir grup insana ilham vermiş-

lerdi. Ortalama şirketler, insanlara sadece üzerinde çalışacakları bir şeyler verirler. Yenilikçi şirketler ise, çalışanlarına yaratıcı sonuçlar üretebilecek fırsatları sunarlar.

Büyük bir liderin yapması gereken şey, mükemmel fikirler ortaya koymak değil, mükemmel fikirlerin ortaya çıkabileceği ortamı yaratmaktır. Yeni fikirleri bulacak olanlar, bu fikirleri bulma konusunda gerekli niteliklere en çok sahip olan kişilerdir. Eğer şirketin içindeki kişilerden sadece işe gelip işlerini yapmaları istenirse, tüm yapacakları bundan ibaret olur. Ancak onlara düzenli olarak şirketin NEDEN var olduğu hatırlatılır ve bu NEDENi hayata geçirecek yeni yollar aramaları istenirse, onlar da yeni fikirler üretirler.

Örneğin Steve Jobs, bireysel olarak iPod, iTunes ya da iPhone tasarlama fikirlerini bulmadı. Onları şirketin içideki diğerleri yaptılar. Jobs, insanlara, sektörlere yenilik getirecek, eski moda iş modellerine karşı savaşacak ve onlarla mücadeleye girecek bir model sundu yalnızca. Şirket bu yüzden kuruldu, şirket kurulduğunda Jobs ve Wozniak bu fikirlerini yürürlüğe koydular. Bu, tekrar eden bir model hâline geldi. Apple'ın çalışanları bulabildikleri kadar farklı alanda, şirketin kurulma sebebini hayata geçirmek için çalışıyorlar. Ve bu, işe yarıyor.

Durum, diğer şirketlerde böyle değil. Kendilerini NEDEN yaptıkları üzerinden değil de, NE yaptıkları üzerinden tanımlayan şirketler de; çalışanlarından, farklı bir hizmet ya da bir ürün konusunda yenilikçi olmalarını beklerler. Ancak o çalışan-

ların yapabilecekleri en iyi şey, bilgisayarlara daha fazla RAM ya da bir-iki değişik özellik eklemektir. Genellikle de müşterilerine yalnızca bilgisayarlarının rengini değiştirme seçeneğini sunarlar. Bu yaklaşım, sektörün yapısını değiştirecek bir şey olmaktan bir hayli uzaktır. Bunlar güzel özellikler, evet, ama bir yenilik ya da icat değiller. Bugün Colgate'in 32 farklı diş macunu üretebilmesinin sebebi, her gün oraya çalışmaya giden kişilerin daha iyisini bulabilmek için kendilerine yol açmaya çalışmalarıdır. Akıllı şirketler, çalışanlarına daha iyi bir ürünün nasıl yapılacağına dair talimatları verip çalışanlarından bunları uygulamalarını beklemek yerine, onlara çevresinde yeni fikirler üretebilecekleri bir amaç verirler. Buna uygun ortamı da yaratırlar. Bir NEDENe sahip olan şirketler rekabeti düşünmezler. Oysa belirli bir NEDENe sahip olmayanlar, her zaman diğerlerinin ne yaptığı noktasında takılıp-kalırlar.

İnsanlar işlerine daha büyük amaçlar uğruna geldiklerinde, zor zamanları daha kolay göğüslerler ve hatta bundan kurtulmak için çıkış yolları bulurlar. Belirli bir NEDEN ile işe gelenler, bir başarısızlık karşısında daha çabuk toparlanırlar. Çünkü daha büyük bir sebepleri vardır. Edison: "Ben ampulü yapacak bir yol bulmadım. Ampulün nasıl yapılmayacağına dair binlerce yol buldum" demiştir.

Southwest Havayolları, 10 dakikada bir uçuş yapabilme özelliğiyle ün yaptı. Bu şu demek: Bir uçağı, 10 dakika içinde boşaltıp, hazırlayıp yeni bir uçuş için hazır hâle getirebiliyor-

lardı. Bu özellik sayesinde daha fazla para kazandılar. Çünkü bir şirket ne kadar fazla uçak havalandırabilirse, o kadar iyi iş yapar. Ama çok az insan, böyle bir özelliğin şirketin yaşadığı zorluklar yüzünden doğduğunu biliyordu. 1971'de Southwest'in para sıkıntısı vardı ve uçaklarından birini satmak zorunda kaldılar. Bu yüzden de dört uçak gerektiren uçuş programını, üç uçakla yaptılar. Önlerinde iki seçenek vardı; ya uçuş programını bozacaklardı ya da 10 dakikada bir uçuş yapacak bir sistem geliştireceklerdi. İşte o zaman, 10 dakikada bir uçuş yapma özelliğini buldular.

Diğer şirketlerde çalışanların çoğu bunun yapılamayacağını söyleyecek olsalar da, Southwest'in çalışanları imkânsız gibi görünen bu görevi başarmanın yolunu buldular. Buldukları yöntem, bugün bile kâr sağlıyor. Artan havayolu kullanımı, daha büyük uçaklar ve artan bagajlar yüzünden Southwest bugün 25 dakikada bir uçuş yapma özelliğini kullanıyor. Eğer 5 dakika daha uzun bir süre kullanacak olsalardı, yaklaşık bir milyar dolara mâl olacak 18 tane uçaklarının daha olması gerekecekti.

Southwest'in problemleri çözmedeki bu inanılmaz becerisi, Apple'ın kayda değer yenilikleri ve Wright Kardeşler'in sahip oldukları takımla yeni bir teknoloji geliştirmelerinin hepsi yapılması mümkün olan şeylerdi. Çünkü yapabilecek lerine inanıyorlardı ve yanlarındaki insanlara da bu inançları aşılamışlardı.

Güvenin Tanımı

Sir Francis Baring tarafından 1762'de kurulan Barings Bankası, İngiltere'nin en eski ticaret bankasıydı. Banka, Napolyon Savaşları'ndan, Birinci Dünya Savaşı'ndan ve İkinci Dünya Savaşı'ından sonra ayakta kalmayı başarmıştı. Ancak şirketin içinde çalışan bir kişinin aldığı yüksek bir riskten kurtulmayı başaramadı ve 1995'te Nick Leeson, kendi başına yaptığı izinsiz ve yüksek riskli alım-satım işlemleri sonucunda Barings Bankası'nın sonunu getirdi.

Eğer rüzgâr ters taraftan esseydi Leeson; hem kendisini, hem de bankayı çok zengin yapabilirdi ve bir kahramana dönüşürdü.

Leeson, Barings'te iki pozisyonda birden çalışıyordu: Hem borsa simsarıydı, hem de kendisinin denetleyicisiydi.

Barings'teki ortam, oraya çalışmaya gelen insanlara ilham vermiyordu. İşleri için motive edilmişlerdi, ama ilhamları eksikti. Performansları sonrasında iyi paralar kazanacaklarını biliyorlardı. Ama bu, bütünün iyiliği adına çalışma konusunda bir motivasyon oluşturmuyordu. Leeson'ın nasıl bu kadar uzun bir süreyle böylesine riskli bir şeyi sürdürdüğü konusundaki en açıklayıcı sözleri bir banka çalışanı şöyle dile getirmişti: "Barings'te çalışanların hepsi, içinde bulundukları riskli durumun farkındaydılar. Ama hiçbirisi bu konuda bir şey sormaya cesaret edemiyordu; çünkü aptalca bir şeyler söylemekten korkuyorlardı." Değerlerin ve inancın eksikliği, herkesin ken-

disini için çalıştığı bir ortam yaratmıştı ve bu durum, uzun vadede bir felâkete yol açmıştı.

Güven, dikkate alınması gereken en önemli şeydir. Güven, bizim diğer insanlara inanmamızı sağlar. Bir karar verirken, güvendiğimiz insanların verdikleri öğütlere göre hareket ederiz. Güven; yaşamımızı, ailemizi, şirketimizi ve toplumumuzu daha iyi bir noktaya taşımak için gerekli olan en temel prensiptir. Örneğin iki bebek bakıcısından birisini seçecek olsak, daha önceden yaşadığımız çevredeki başka bir bebeğe bakmış olanını tercih ederiz. Bu noktada, birisini biliyor ve tanıyor olmak, onun deneyimlerinden çok daha önce gelir. O zaman birisini işe alırken de aynı örneği düşünebiliriz. Kimi işe almak isteriz; çok iyi bir özgeçmişi olan birisini mi, yoksa şirketimize uyum sağlayabilecek birisini mi?

Tarihsel olarak baktığımızda; yetenekten ziyade güvenin, şirketleri ya da toplumları daha iyi yerlere taşıdığını görürüz. Tıpkı çocuklarını akşam evde bırakarak yemeğe çıkan bir çift gibi, insanlar, evlerinin ve ailelerinin güvende olduklarının bilinciyle yuvalarını terkederler; işe ya da eğlenceye giderler. Eğer güven duygusu olmasaydı, hiç kimse böyle bir riski almazdı. Bir kişi ancak içinde bulunduğu topluma ya da kuruma güvendiği zaman, risk alır. Eğer böyle bir sebep yoksa, kişi yalnızca kendi sağlığını ve yararını gözeterek davranır.

Her ne kadar deneyimli ve işinde profesyonel olursa olsun, birçok kez denemeden önce, hiçbir trapez sanatçısı

riskli bir atlayışa kalkışmaz. Bu atlayışın ne kadar riskli olduğuna bağlı olarak da, altında bir ağın bulunmasını isteyebilir. Düştüğünde onu yakalaması avantajının yanı sıra, ağın sadece orada bulunması bile, psikolojik bir yarar sağlar. O ağ orada bulunduğunda, trapez sanatçısı daha önce denemediği bir atlayışı deneyebilir.

Ağ bulunduğu yerden söküldüğünde ise, sadece daha önceden yaptığı ve başarılı olduğu atlayışları yapar. Ağın sağlamlığına ne kadar çok güvenirse, performansını daha yüksek seviyelere çekebilmek için o kadar çok risk alır. Sirk yöneticisi tarafından bir trapez sanatçısına sağlanan ağ, diğer performans sanatçılarına da sağlanırsa, tüm sanatçılar yeni şeyler deneme konusunda güvenle hareket etmeye başlarlar. Kendine güven ve kişisel risk alma konusundaki bu gelişme, yapılan gösterinin çok daha iyi olmasını sağlar. Ve daha iyi bir gösteri, daha çok müşteriyi getirir. Bir şirketin ya da kurumun içindekiler, liderlerinin onlara bir ağ temin ettiğinden emin olmalıdırlar. Böyle bir desteği hisssettiklerinde, bütünün yararına olacak bir çaba sarfetmekten kaçınmayacaklardır.

Onları tutacak herhangi bir ağ olmadan hayatlarında risk alanlar da vardır. Yuvasının güvende olup-olmadığını düşünmeden, yeni bir şeyler keşfetmeye gidenler de olacaktır. Bunlardan bazıları "mucit" olarak anılacaklardır. Daha ilerisine gitmek isteyen ve başka kimsenin yapamadıklarını yapanlar olacaklardır. Bunlardan bazıları, bir şirketi, hatta bir toplumu

daha ileri seviyelere taşıyabilirler. Bazıları ise, herhangi bir şeyi başaramadan ölebilirler.

Bir uçaktan paraşütle atlamakla, paraşütsüz atlamak arasında büyük bir fark vardır: İkisi de alışılmadık deneyimleri beraberinde getirirler; ama bir tanesi, bu deneyimi tekrar yaşama ihtimalini sunar. Bir ağ olmadan alışılmadık riskler alan bir trapez sanatçısı, sıradan bir gösteride bulunmak yerine bir yıldız olabilir. Fakat ölürse ya da sakat kalırsa ne olacak? Bu, çalıştığı yerdeki herkesin yararı yerine, kendi çıkarını düşünenlerin temel sorunlarıdır. Nick Leeson'ın yaptığı gibi risk almayı yeğlemek yerine, insanları birbirlerine güvenmeye teşvik etmek uzun süreli bir başarıyı beraberinde getirir.

Büyük kurumların büyük olmalarının sebebi, kurumun içindeki insanların kendilerini güvende hissetmeleridir. Güçlü bir amacın ve güvenilirliğin var olduğu hissi, insanlarda oraya ait oldukları hissini yaratır ve sirkteki ağ görevini görür. İnsanlar işe geldiklerinde, patronlarının, iş arkadaşlarının ve kurumlarının birbirlerinin yararlarını gözettiklerini bilirler. Böylece bu kişiler de aynı şekilde, diğerlerinin yararını gözeterek çalışmaya başlarlar. Kişilerin bireysel kararları, performansları ve davranışlarını bütünün yararına olacak biçimde şekillenir.

Southwest Havayolları, her zaman müşterilerinin haklı olduklarına inanmıyordu. Southwest, müşterilerin mallarını kötü kullanmalarına da göz yummazdı. Bu tür müşterilerin başka bir havayolu şirketini kullanmalarını tercih ederdi. Ülke-

deki en iyi hizmet veren havayolu şirketinin, müşterilerinden önce kendi şirketini ve çalışanlarını düşünmesi ironik bir durum. Ama yönetim ve çalışanlar arasında kurulmuş olan bu güven, en iyi hizmeti yaratan şeydi. İçinde yaşadıkları şirketin inançlarını ve değerlerini paylaşabilmeleri için, birbirlerine güvenmeleri bir ön koşuldu.

Eğer bu güven olmazsa, çalışan birisi şirkete uyum sağlayamaz ve bütünün yararı doğrultusunda hareket etmek yerine, kendi kişisel çıkarlarını gözetir. Kurumun içindekiler buranın kültürüyle uyumlularsa, bir fırsatı keşfetmek, yenilik getirmek, işleri daha ileri bir noktaya taşımak istekleri ve çabaları artar.

Gerçek Güven, Göremediğiniz Şeylerin İçinden Doğar

Ünlü bir pilot olan John Jumper, deneyimli bir F-15 pilotuydu ve bu tip uçaklarda binlerce saatlik uçuş gerçekleştirmiş ve savaşmıştı. Teksas'ta doğmuştu. Bölgede yaşayan insanlarınkinden farklı olan işini seviyordu. Savaş jetlerinden, çeşitli uçaklara kadar Amerikan Hava Kuvvetleri'ndeki her türlü farklı uçağı kullanmıştı.

Her şeyiyle bir savaş pilotunun ne olması gerektiğinin cisimleşmiş hâliydi.

Fakat o gün, yapması gerekenleri yapmadı. 25 mile ulaştığında silâhlarını ateşlemesi ve saldırı pozisyonu alması gerekiyordu. Jumper'ın düşman uçağına yakalanması ihtimalinden korkan Lori Robinson, Jumper'ın millerce öteden görmesi

gereken şeyi tekrarlıyordu: "Jumper, düşman uçağı şu anda 20 mil ötede!"

Komuta-kontrol merkezindeki radar ekranından izleme yapan uzman olarak, pilotları düşman uçaklarına doğru yönlendirmek Lori Robinson'ın işiydi. Böylelikle pilotlar, silâhlarını düşman uçaklarını vurmak için kullanabilir ve onları yok edebilirlerdi. Hava trafiği uzmanlarının aksine, hava silâhları uzmanları, uçakları birbirlerine yakınlaştırmaya çalışırlar. Radar ekranında neyin, nerede olduğunu görürler ve bunu göremeyen pilotları doğru mevkiye yönlendirirler.

Robinson, yaptığı işin yalnızca radara bakıp bilgi vermekten daha önemli olduğunu biliyordu. Gökyüzünde ölümle burun buruna olan pilotların gözü kulağı olmalıydı. Robinson işinin NEDEN önemli olduğunun bilincindeydi. Kendisini, pilotlar için yolları açması gereken kişi olarak görüyordu. Böylelikle pilotlar, daha büyük bir güvenle uzaklara gidebiliyorlardı. Robison hata yapamazdı. Eğer yaparsa, pilotların güvenini kaybederdi ve daha da kötüsü, pilotlar kendilerine olan güvenlerini de kaybedebilirlerdi.

Bulutsuz bir günde, 20.000 fit yükseklikte hükümetin 25 milyon dolarlık savaş uçağında Jumper için alarm çaldı. Radar ekranına baktı ve düşman uçağının onu yakaladığını gördü ve 9 Ekim 1988'de General John P. Jumper öldürüldü.

Kısa bir süre sonra, Jumper hızla Nellis Hava Kuvvetleri Üssü'ndeki bilgilendirme odasına girdi ve: "Senin yüzünden

öldüm" diye Lori Robinson'a bağırdı. Nevada Çölü'nün ortasında bulunan Nellis, Hava Kuvvetleri Savaş Okulu'nun merkeziydi ve o gün General Jumper, simule edilmiş bir düşman uçağı tarafından vurulmuştu.

"Efendim, bu benim hatam değildi" diye sakince cevap verdi Robinson: "Videoyu kontrol edin, göreceksiniz." Ve görüldü ki, hata yapan Robinson değil, Jumper'dı. Jumper en iyilerden birisiydi, çünkü onun arkasını gözeten başkaları vardı; göremediği kalabalık bir insan ağı onun için çalışıyordu.

Jumper NEDEN yaptığı işte bu kadar iyi olduğunu unutmuş ve hayatına mâl olan anlık bir hata yapmıştı. Zaten eğitimler, sonunda bir ders çıkartabilmek için yapılır.

Nevada Çölleri'ndeki eğitimlerden yaklaşık on altı yıl sonra, Jumper daha büyük işler yapmaya başladı. Dört yıldızlı ve emekli bir general olarak, 2001-2005 yılları arasında Amerikan Hava Kuvvetleri'nde Genelkurmay Başkanı olarak görev aldı. Bu alabileceği en yüksek rütbeydi. Etkin görevde yer alan, korumalık yapan, yedek güç olan ve gönüllü olarak askere gelen 700.000 kişinin organizasyonundan, eğitiminden ve teçhizatından sorumluydu. ABD Genelkurmay Başkanlığı üyesi olarak diğer genelkurmay komutanlarıyla birlikte Milli Güvenlik Konseyi'ne ve Başkan'a tavsiyelerde bulunuyordu.

Anlattığım bu hikâye, General Jumper hakkında değil, Lori Robinson hakkında. Şu an Hava Kuvvetleri'nde general olan Robinson, artık radardan düşman takibi yapmıyor. Her

ne kadar yaptığı iş değişmiş olsa da, General Robinson işe NEDEN gittiğini her gün kendisine hatırlatıyor.

"Kendini düşünme evresini geride bıraktınız. Şimdi kendinizi değil, arkanızdaki askerleri düşünmelisiniz" diyerek Savaş Okulu'nda yaptıklarını öğrencilerine hatırlatıyor ve NEDENine işaret ederek şöyle diyor: "Eğer yeterli sayıda kişi bunu yaparsa, bu ülkeyi ve ordumuzu daha iyi yerlere taşıyabiliriz. Amaç da bu değil mi zaten?"

Başkalarının daha büyük ve daha iyi şeyler yapabilmeleri için yolları açmak, General Robinson'a ilham veriyor. Erkek egemen bir topluluğun içinde bir kadın olarak nasıl liderlik edileceğini gösteriyor. Gerçek liderlik, gözdağı vermek ya da diğerlerini baskı altına almakla olmaz. General Robinson'ın da kanıtladığı gibi, gerçek liderlik bir NEDENle yola çıkmakla olur. Büyük liderlerin bir amaçları vardır ve bu amaçlar, çevrelerindekilere ilham verirler.

General Robinson hava silâhları uzmanı olarak o kadar başarılıydı ki, eğitimlerde tüm pilotlar onunla çalışmak istiyorlardı. "Hayatımda aldığım en güzel iltifat, birilerinin: "Savaşa gittiğimde telsizde Lori'nin olmasını isterim" demeleriydi" diye anlatıyordu. Savaş Okulu'nda Hava Kuvvetleri Üssü'nün 522. Hava Bölümü'nde çalışarak, bu görevde yer alan ilk kadın olarak tarihe geçmişti. Savaş Uçakları Okulu'nda ilk ders veren kadın olmuştu. Orada en çok takdir edilen öğretmen olmuş ve beş dalda en iyi öğretmen seçilmişti. Hava Kuvvetleri sek-

reterliğini yapan ve Hava Kuvvetleri İdari Faaliyetleri Grubu Genelkurmayı olan ilk kadın olmuştu. 2000'de de ABD Genelkurmay Başkanlığı üyeliğine seçilmişti.

Hangi kriteri kullanırsanız-kullanın, General Robinson'ın büyük bir lider olduğunu göreceksiniz. Yönetim pozisyonundaki bazı kişiler, maymunların olduğu bir ağaçtaymış gibi iş yaparlar. Tepedeki kişilerin, yalnızca gülümseyen suratlar görmelerini sağlarlar. Ancak aşağıdan yukarıya bakanlar, her zaman yukarıdakilerin popolarını görürler. General Robinson gibi büyük liderlere hem üst, hem de alt kademedeki herkes saygı duyar. Emrindeki kişiler ona sonsuz bir güven duyuyorlardı. Çünkü Robinson'un onların haklarını savunacağını biliyorlardı.

Onu tanıyanlardan birisi, bu kadar işin yarısının altından bile nasıl kalktığını anlayamadığını söylemişti. Daha da önemlisi, bunu söylerken gülümsüyordu ve Robinson'a saygı duyduğu her halinden belliydi. General Robinson'ın liderlik etme yeteneğinin gelişmesi, onun en akıllı ve en iyi kişi olmasından kaynaklanmıyordu. O büyük bir liderdir. Çünkü kurumun güvenini kazanmanın yolunun, herkesi etkilemekten gelmediğini; kendisine hizmet edenlere hizmet etmekten geçtiğini biliyor. İşlerin yolunda gitmesini sağlayacak kişileri bir lidere kazandıran şey, bu görünmeyen güven duygusudur. Ve Lori'nin işleri yolunda gidiyor. Orduyu örnek olarak kullandım. Çünkü burada güven, çok önemlidir. Güven, aynı inançlara ve değerlere

sahip olduğunuz bir kültürle beraber gelir. İnançlar ve değerler iyi yönetildiği müddetçe de bu güven devam eder.

Eğer şirketler Altın Çember'lerini dengede tutma konusunda başarılı olamazlarsa, o zaman güven sarsılmaya başlar. Kurumlar, sürekli bir biçimde bütün çalışanlarına NEDENi hatırlatmalıdırlar. Her şeyden önce NEDENe karar verilmelidir. Kurumdaki herkesin bu değerleri ve onlara rehberlik edecek prensipleri benimsemesine ihtiyaç vardır. Kurum, kendisine hizmet etmek isteyenlere hizmet etmelidir.

Şirkete uyum sağlayanlar, herkesle aynı gemide olduklarının farkındadırlar. Sistemin içindeki herkesin bu sistemi daha iyi bir yerlere getirmek için çalıştıklarına dair bir inanç benimsendiğinde, güven duygusu ortaya çıkar. İnandığınız şeylere diğerlerinin de inandığı bir toplulukta olduğunuzu bilmek, tutkuyu oluşturur. Eğer insanlar, şirketin kurulma NEDENini geliştirmek için yeterince organize olunmadığına inanıyorlarsa, o zaman tutku azalır.

İyi yönetilmemiş bir güven duygusu, insanların kendileri için endişelenmelerine yol açar. Eğer bir şirket güven duygusunu iyi yönetemezse, şirket çalışanları şirkete güvenmezler ve kişisel çıkarlarının peşinden gitmeyi tercih ederler.

Herb Kelleher bu durumun farkına herkesten çok varmıştı. En iyileri şirkete çekebilmek için, onlarda şirket tarafından önemsendikleri hissini canlandıracak bir ortam yaratması gerektiğini anlamıştı.

Eğer yaptıkları işin bir farklılık yarattığını hissedecek olurlarsa, başarının geleceğini biliyordu. Bir gazeteci Kelleher'e onun için ilk sırada kimin geldiğini sorduğunda, şöyle cevap vermişti: "Bu kolay bir soru. Çalışanlarımız ilk sırada gelirler. Eğer çalışanlara iyi davranılırsa, onlar da şirketin dışındakilere iyi davranırlar ve böylece şirketin dışındakiler şirket ürünlerini yeniden kullanırlar. Bu, işleri yürütmenin en kolay yoludur ve bilinmeyecek bir yanı da yoktur."

Diğerlerinin Etkisi

Kime daha çok güvenirsniz, tanıdığınız birisine mi, yoksa tanımadığınız birine mi? Hangisine daha çok güvenirsiniz, bir reklam filmine mi, yoksa arkdaşınızın tavsiyesine mi? Hangi kişiye daha daha çok güvenirsiniz, size menüdeki her şeyin mükemmel olduğunu söyleyen bir garsona mı, yoksa fırında tavuğu almamanızı söyleyen garsona mı? Peki o zaman şu soruya ne dersiniz: "Neden birisi size güvensin?"

Güven duygusu da, tıpkı NEDENiniz gibi limbik beynin kontrolü altındadır ve çok güçlüdür. İşte bu yüzden manipülasyonlar etkili olurlar. Diğerlerinin, bizden daha fazla bildiklerine inanırız. Örneğin diş macunu seçiminde, 5 dişçiden 4'ü hangisini seçmemiz gerektiğini bizden daha iyi biliyordur. (Peki beşinci dişçi ne olacak? Ya diğerlerinin bilmediği bir şey biliyorsa?) Ve elbette ünlülerin görüşlerine güveniriz. Bu ünlüler, istedikleri her ürünü kullanabilirler. Ürünün tanıtımı

için ortaya kendi ünlerini koyuyorlarsa, o zaman "ürün iyi olmalıdır" diye düşünürüz.

Onlar bir ürünü tavsiye ediyorlar, çünkü bunun için para alıyorlar. Ancak ünlülerin tavsiyeleri işe yaramasaydı, şirketler onları kullanmazlardı. Ya da belki gerçekten de işe yaramıyordur, ama işe yarayabileceğinin yarattığı beklenti yüzünden o kişiler kullanılıyordur.

Ünlülerin tavsiyeleri bu noktada işe yarar. Ünlü bir ismi ya da yüzü kullanarak, insanların reklamdaki ürün hakkında yapılan iddialara daha fazla güvenmeleri sağlanmaya çalışılır. Reklamdaki kişinin sadece ünlü olması, reklamı izleyenlerin davranışlarını değiştirerek onları bu ürüne yönlendirebilir. Ancak bu aşamada asıl işleyen mahalle baskısıdır. Ünlülerin kullanımının gerçekten işe yaraması için, o ünlünün bu reklam filminde olmasının bir sebebi olmalıdır. Örneğin belirli özellikleriyle tanınan bir gazeteci, kendisininkiyle aynı inançları taşıyan bir şirket için yararlı olabilir. Ya da bir aktörün daha önceden canlandırdığı bir karakter, şirketin yapısı için uygun düşebilir.

Tüm bu durumlarda; hem ünlüler, hem de şirket aynı değeri daha yüksek bir noktaya taşımak için uğraşmış olurlar. Geçen gün televizyonda TD Ameritrade için hazırlanmış bir reklam filmi gördüm. Filmde, sabah programı sunucuları Regis Philbin ve Kelly Ripa yer alıyorlardı. Hâlâ bu iki sunucunun neyi temsil ettiklerini ve bir banka yerine diğerini seçmele-

rinin nasıl önemli olabileceğini anlamaya çalışıyorum. Eğer şirket, müşterilerinin bu iki ünlü isim gibi olmalarını istiyorsa ve o yüzden onları kullandılarsa, istedikleri duyguyu yaratamamış olduklarını söyleyebiliriz. Çünkü bu ünlüler, şirketin NEDENine eklenmiş başka bir NE, hepsi o kadar. Eğer NEDEN yeterince açık değilse; elde edilecek yarar, ünlünün tanınırlığına bağlı kalır.

Birçok karar, "Q-score" adlı ölçüm birimine dayanır: Bir ünlünün tanırlığının oranı, ne kadar şöhrete sahip olduğu... Skor ne kadar yüksek olursa, ünlü kişi o kadar dikkat çeken birisi demektir. Bence bu ölçüm, yeterli değil. Ünlülerin NEDENleri ne kadar iyi anlaşılırsa, bir markanın ya da ürünün yüzü olmak için uygun olup-olmadıkları o kadar kolay tesbit edilir. Ancak bu ölçüm sisteminde NEDENlerin ölçümünün yapılması mümkün değildir. Birçok reklam filminde ünlülerin kullanılmasının tek sebebi, onların çekiciliğinden faydalanmaktır. İzleyenlerde bu ünlünün neye inandığına dair bir algı uyanmadığı takdirde, bu kişi "bizden birisi" duygusunu yaratamaz. O yüzün reklam filminde görülmesi, tanınırlığı artırabilir. Ama bu kısa bir süre için geçerli olur ve güven inşa etmekte başarısız kalır.

Oysa güvenilir bir tavsiye, kesin verileri ve hatta milyon dolarlık pazarlama bütçelerini gölgede bırakacak kadar güçlüdür. Yeni doğan bebeği için her şeyi doğru yapmak isteyen genç bir babayı düşünün. Yeni bir araba almak istediğinde,

çocuğunu koruyabilecek nitelikte bir araba almayı tercih edecektir. Bunun için bütün hafta sonu, arabalar hakkındaki dergileri ve raporları okuyarak geçirir. Sonra da kararını verir: Bir Volvo alacaktır. Kafasındaki ve reklamdaki somut veriler birbiriyle uyuştuğu için böyle bir karar vermiştir. Cuma akşamı, karısıyla beraber arkadaşlarına akşam yemeğine giderler ve genç baba, kendisiyle gurur duyarak bu arkadaşının yanına gelir, ona bir Volvo almaya karar verdiğini söyler. Arkadaşı hiç düşünmeden şöyle der: "Neden böyle bir şey yapıyorsun? Yoldaki en güvenli araçlar Mercedes'inkiler. Eğer çocuğunu düşünüyorsan Mercedes almalısın."

İyi baba olma arzusuyla dolu olan ve arkadaşına güvenen bu kişinin önünde seçebileceği üç yol vardır: Ya gidip Mercedes alacaktır ya artık tüm şüpheleri geride bırakıp başında verdiği kararın peşinden gidecektir ya da kararından emin olabilmek için aynı araştırmaları tekrar yapacaktır. Verdiği karar ne kadar mantıklı gelirse-gelsin, eğer içinde doğru hisler uyandırmıyorsa, o zaman kendisine duyduğu güven azalmaya başlayacaktır.

Böyle durumlarda, başkalarının (özellikle de güvendiğimiz insanların) fikirleri kendimizinkilerin önüne geçer. Önemli olan, araba üreticisi şirketlerin bu genç babayla nasıl konuşmaları gerektiği değildir. Yeterli sayıdaki etkileyenin şirket hakkında olumlu şeyler söylemelerinin nasıl sağlanacağıdır.