

LİDERLER EN SON YER-Simon SINEK

Önsöz

Tarihte krizi kendi başına atlatan bir organizasyon ile ilgili bir vaka çalışması yoktur. Bunu başarabilen organizasyonların hepsi de bir lider tarafından yönetilmiştir. Buna rağmen bugün eğitim kurumlarımızın ve öğretim programlarımızın birçoğu büyük liderler yaratmaya değil, etkili yöneticiler eğitmeye odaklanmış durumdadır. Kısa vadeli kazançlar başarının bir işareti olarak, organizasyonların uzun vadede büyümesi ve hayatta kalabilmesi ise faturaları ödeyen basit bir etkenmiş gibi görülmektedir. *Liderler En Son Yer*, işte bu paradigmayı değiştirmek uğruna yapılan bir girişimdir.

Liderler En Son Yer'de, Simon Sinek bizlere yeni bir liderlik teorisi veya temel bir ilke sunmuyor. Sinek'in bu kitabı çok daha büyük bir amaç taşıyor. Sinek, dünyayı hepimiz için çok daha iyi bir yer haline getirmek istiyor. Vizyonu ise oldukça açık: bir organizasyonun başarı ve başarısızlığının yönetim zekasına değil, liderliğin mükemmeliyeti temeli üzerine kurulmuş olduğunu anlayan kadınlar ve erkeklerin oluşturduğu yeni bir nesil yaratmak.

Sinek'in liderlerin altındaki insanlar üzerine odaklanmanın önemini açıklamak için ABD ordusunu, özellikle ABD Deniz Piyade Kolordusunu kullanıyor oluşu bir tesadüf değil. Bu organizasyonlar güçlü kültürlerle ve paylaşılan değerlere sahiptir. Aynı zamanda takım çalışmasının önemini bilir, üyeleri arasında güven bağları kurarlar ve en önemlisi görevlerini başarabilmek için insanların ve insan ilişkilerinin önemini farkındadırlar.

Deniz Kuvvetlerinde yemek yemek için bir araya toplanırken, yemeğin astlara en önce, üstlere ise en son verildiğini fark edersiniz. Bu duruma tanık olduğunuzda bilirsiniz ki kimse bu konuda böyle bir emir vermemiştir. Bu, deniz kuvvetlerinin kendi arasında yaptığı bir uygulamadır. Bu çok temel uygulamanın kalbinde Deniz Piyade Teşkilatının liderliğe olan yaklaşımı yatar. Deniz kuvvetlerindeki liderlerin yemeği en son yemeleri beklenir çünkü liderliğin asıl bedeli, başkalarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarınızdan öne koyabilmektir. Büyük liderler liderlik etme imtiyazı verildikleri insanlar ile gerçekten ilgilenir ve liderlik imtiyazının gerçek bedelinin kişisel çıkarın feda edilmesi demek olduğunu bilirler. Kısaca, iyi bir lider olmak için profesyonel rekabet yetersiz kalmaktadır; iyi liderler ilgilerine güvenen insanlar ile gerçekten ilgilenmelidirler.

Umuyorum ki bu kitabı okuduktan sonra okurlar, her daim en son yiyen kişi olmak için ilham alacaklardır.

GEORGE J. FLYNN-ABD Deniz Piyade Kolordusu Emekli Korgenerali

Empatinin Değeri

Çalıştığımız çizgisel hiyerarşilerde üstte yer alanların yaptığımız şeyi görmelerini isteriz. Ellerimizi takdir görmek ve ödöl almak için kaldırırız. Birçoğumuz amirlerimizden ne kadar çok takdir alırsak o kadar başarılı olduğumuzu düşünürüz. Bizi yöneten kişinin şirkette çalışmaya devam ettiği ve yukarıdan hiçbir baskı altında olmadığı sürece devam eden bir sistemdir bu ve sürdürölmesi neredeyse imkânsız bir standarttır. Bazıları için, başarılı olma ve organizasyonun çıkarlarına fayda sağlayan şeyleri yapma arzusu sadece yukarıdan gelen takdir ile körüklenmez, fedakarlığın ve hizmetin parçası olduğu, korumanın organizasyonun her seviyesinden geldiği bir kültürün unsurlarıdır bunlar.

Bizden hayatlarımızı tehlikeye atmamız veya bir başkasınınkini kurtarmamız istenmeyecek olsa da, zaferimizi severek paylaşır ve birlikte çalıştığımız kişilerin başarılı olması için onlara yardımcı oluruz. Daha da önemlisi, doğru koşullarda, beraber çalıştığımız insanlar da bunları bizim için yapmayı seçerler. Bu gerçekleştiğinde, bu tarz bağlar kurulduğunda, hiçbir miktarda paranın, şöhretin, ödöllelerin satın alamayacağı başarı ve mutluluk üzerine güçlü bir kurum kurulmuştur. Liderlerin insanların iyiliğini öncelikleri yaptıkları ve karşılığında insanların sahip oldukları her şeyi birbirlerini ve organizasyonu korumak ve organizasyonun iyiliğine yarar sağlamak için verdikleri bir yerde çalışmak işte bu anlama gelmektedir.

Örneği askeriye üzerinden verdim, çünkü dersler bir yaşam ve ölüm meselesi olduğunda çok daha etkili olur. Rakiplerine üstünlük sağlayan ve yenilik alanında fark atan, organizasyonun hem içinden hem dışından en büyük saygıyı alan, sadakati en büyük ve müşteri kaybı en düşük olan, her fırtına ve zorluktan sıyrılma kabiliyetine sahip organizasyonlarda büyük başarıyı sağlayan bir örüntü vardır.

Bu istisnai organizasyonların hepsi liderlerin yukarıdan koruma sağladığı ve altta yer alan kişilerinin birbirlerini kolladığı bir kültüre sahiptir. Çizgiyi zorlamak ve aldıkları türlerde riskler almak istemelerinin nedeni de budur. Herhangi bir organizasyonun bunu başarabilme yolu ise empatiden geçer.

Çalışanlar da İNSANDIR

Eğer bir ofis çalışanı evi aramak ve çocuklarına geç kalacağını söylemek istiyorsa, hemen telefonu alır ve ailesini arardı. Fabrikada ise eğer bir işçi aynı şeyi yapmaya gerek duyarsa, ankesörlü telefonu kullanmak için izin almalıydı.

Campbell konuşmayı bitirince, Chapman personel liderine döndü ve saatleri kaldırmaları gerektiğini söyledi. Ziller de gitmeliydi. Büyük bir duyuru yapmadan veya işçilerinden bir şey istemeden, Chapman şimdiden itibaren her şeyin farklı olması gerektiğine karar verdi. Bu sadece bir başlangıçtı.

Şirkete empati enjekte edilecek ve güven, yeni standart olacaktı. Herkesi bir fabrika işçisi veya ofis çalışanı olarak görmek yerine insan olarak görmeyi tercih eden Chapman, herkese aynı şekilde davranılması için başka değişiklikler de yaptı.

Makine yedek parçaları her zaman kilitli bir kafesin içinde tutulmuştu. Eğer bir işçi bir parçaya ihtiyaç duyarsa, kafesin dışında bir sırada beklemek ve istedikleri parçayı parçalar ile ilgilenen bir çalışandan istemek zorundaydı. İşçilerin kendi başlarına kafese girmeleri yasaktı. Bu uygulama yönetimin hırsızlığa karşı korunma yöntemi idi. Bu yöntem belki hırsızlığı engelliyordu ancak aynı zamanda yönetimin çalışanlara güvenmediğine dair güçlü bir kanıt niteliğindeydi de. Chapman bütün kilitlerin kaldırılması ve bütün parmaklıkların indirilmesi için emir verdi. Her çalışana ise alana girip ihtiyaç duyduklarını düşündükleri herhangi bir parçayı veya aleti alabilmesi için izin verdi.

Chapman bütün ankesörlü telefonları kaldırdı ve her çalışanın her an kullanabileceği şirket telefonlarını kullanıma açtı. Para vermeye de, izin almaya da gerek yoktu. Her çalışan istediği her zaman her kapıdan şirketin her kısmına girebilecekti. Her çalışana yönetim ofisinde veya fabrikada çalışmasına bakılmadan aynı şekilde davranılacaktı. Artık yeni normal böyle olacaktı.

Chapman insanların güvenini kazanmak için organizasyon liderlerinin onlara birer insan gibi davranması gerektiğini anlamıştı. Güven kazanmak için önce kendisi güven vermeliydi. Birisinin sadece üniversiteye gittiği veya muhasebede iyi olduğu için, sadece GED'si¹ olan ve ellerini kullanmakta usta olan birinden daha güvenilir

¹ GED: General Educational Development, kısaca GED, Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada okullarında uygulanan bir testtir. Bu testi geçen kişilerin, bu ülkelerin lise eğitiminde kazandırılan becerilere sahip olduğu onaylanır. (ç.n.)

olacağına inanmıyordu. Chapman insanların özünde iyi olduğuna inanıyordu ve onlara da bu sebeple iyi davranacaktı.

Kısa zamanda şirket daha çok bir aile gibi hissetmeye başlamıştı. Sadece insanların çalıştığı çevrenin değişmesiyle, aynı insanlar birbirlerine daha farklı davranmaya başladılar. Ait olduklarını hissettiler ve bu da onların rahatlamasına ve değerli görülmelerine neden oldu. İnsanlar kendileriyle ilgilenildiklerini hissettiklerinden dolayı diğer çalışanlar ile ilgilenmeye başladılar. Bu sempatik ortam insanların “akılları ve kalpleri ile” kendilerini tamamen işe vermelerini sağladı, diyor Chapman hoşnut bir halde. Böylece organizasyon başarılı olmaya başladı.

“İşten zevk alınabileceğini daha önce hiç düşünmemiştim” diyor Campbell. “Size güvenen insanlar olduğunda, o güveni kazanmak veya kaybetmemek amacıyla sizin için daha iyi çalışacaklardır.” Tel örgü kalktığından sonraki on yılı aşkın sürede neredeyse hiç hırsızlık yaşanmadı. Bir çalışanın kişisel bir sorunu olduğunda, bilirdi ki çalışan arkadaşları ve şirketin liderleri onun için orada olacaktı.

Ancak çalışanlar sadece birbirlerinin sorunlarını çözmek için daha istekli olmakla kalmadı. Aynı zamanda makinelerine de daha dikkatli davranıyorlardı. Bu da daha az bozulma ve işin daha az durması anlamına geliyordu (aynı zamanda harcamaların azalması anlamına geliyordu). Bu değişiklikler sadece insanlar için değil, şirketin kendisi için de iyiydi. Chapman şirketin başına geçtiğinden beri geçen zamanda Hayssen Sandiacre'nin geliri 55 milyon dolardan 95 milyon dolara yükseldi, bu da organik ve pozitif büyümeye yansdı. Hiç borçları olmadan, yönetim danışmanları ile yönetilen bir organizasyonun yardımı olmadan büyüdüler. Şirket, içerisinde çalışan insanlar sayesinde büyüdü. Çalışanların şirkete yenilenmiş bir bağlılıkları vardı ve bu bağlılık bir zam veya tehdit sözünün sonucu olarak ortaya çıkmamıştı. Şirkete daha bağlılardı, çünkü bunu kendileri istiyorlardı. Yeni bir ilgi kültürü insanların ve stratejilerinin zenginleşmesine neden olmuştu.

Modern dünyamızda başarının tanımı kariyerlerimizde ilerlemek, mutluluk ve tatmini bulmaya çalışmaktır. Ancak davranışlarımızı ve karakterimizi belirleyen içimizdeki sistemler halen on binlerce yıl önceki gibi çalışmaktalar. İlkel zihnimiz hâlâ etrafımızdaki dünyayı iyiliğimiz veya güvenliğimizi bulma fırsatlarımıza tehdit olarak görüyor.

Bu sistemlerin nasıl çalıştığını anlarsak hedeflerimize ulaşmaya daha hazır oluruz. Aynı zamanda beraber çalıştığımız gruplar da başarıya ve gelişime daha meyilli olurlar.

Ancak ne kadar üzücüdür ki modern dünyamızda şirketlerimizi yönetmek için geliştirdiğimiz sistemler göz önüne alındığında, çalışanların gerçekten kendilerini adanması için onlara ilham veren organizasyonlar oldukça küçük bir azınlığı oluşturuyor. Bugünkü şirketlerin ve organizasyonların birçoğunun kültürel normları aslında bizim doğal biyolojik eğilimlerimize ters düşüyor. Bu da mutlu, çalışmaya istekli ve işinden tatmin çalışanların kural değil istisna olduğu anlamına geliyor. Deloitte Shift Indexe göre insanların yüzde 80'i işlerinden memnun değiller. İnsanlar işte olmak istemediklerinde ilerleme çok daha büyük bir bedele ve çabaya mal oluyor ve çoğu zaman da uzun süreli olmuyor. Bir şirketin başarısını on yıllar ile ölçmüyor, bunun yerine ardışık çeyreklere odaklanıyoruz.

Kusursuz Sorumluluk

Her bir çalışan birisinin oğlu veya birisinin kızıdır. Bir şirketin lideri de tıpkı bir ebeveyn gibi onların değerli hayatlarından sorumludur.

Her bir çalışan birisinin kızı veya oğludur. Ebeveynler çocuklarına iyi bir hayat ve iyi bir eğitim sağlamak, ayrıca büyüyünce mutlu, özgüvenli ve sahip oldukları tüm yetenekleri kullanabilecekleri kararlar vermelerini sağlayacak dersler öğretmek için çalışırlar. Bu ebeveynler daha sonra çocuklarının elini bir şirkete verirler ve şirketin liderlerinin kendilerinin verdiği aynı sevgiyi ve ilgiyi vereceklerini umarlar. “Onların değerli hayatlarından sorumlu olanlar artık bizler, şirketleriz’ diyor Chapman, kendini adanmış bir vaizin yapacağı gibi ellerini yumruk haline getirirken.

Lider olmak işte bu anlama gelir. Güçlü bir şirket kurmak bu anlama gelir. Bir lider olmak bir ebeveyn olmak gibidir, şirket ise katılacak yeni bir aile. Bizimle sanki onlardanmışız gibi ilgilenecek bir aile... Hastalıkta ve sağlıkta. Eğer başarılı olursak, insanlarımız şirketimizin ismini sadık oldukları bir ailenin işareti olarak kullanacaklar. Bu tür organizasyonların neredeyse her birinde, insanlar şirketin adını kendi kimliklerinin sembolü olarak kullanırlar.

Bütün bunlardaki büyük ironi ise kapitalizmin aslında tasarlandığımız gibi çalışırsak-insanlık yükümlülüklerimizi yerine getirdiğimizde- daha iyi işleyecek olması. Çalışanlarımızdan işimizi yapmalarını istemenin yanında onlara iş birliği, güvenleri ve sadakatlerinde ilham vermeliyiz, böylece onlar da bizim amacımıza

kendilerini adayacaklardır. İnsanlara sadece çalışan olarak değil bir aileymiş davranmalıyız. İnsanları kurtarmak için sayıları feda etmeliyiz, sayıları kurtarmak için insanları değil.

Büyük organizasyonların liderleri insanları para kazandıran, yönetilecek bir eşya olarak görmezler. Parayı insanları geliştirecek bir eşya olarak görürler. İşte bu yüzden performans çok önemlidir. Organizasyon ne kadar iyi performans gösterirse, orada çalışanların yüreklerini ve ruhlarını besleyen daha büyük, daha güçlü bir organizasyon inşa etmek için o kadar iyi yakıt vardır. İnsanlar da buna karşılık olarak organizasyonun büyüdüğünü görmek için her şeylerini verirler.

Parayı insanın üstü olarak değil astı olarak görmek insanların doğal olarak işi daha iyiye taşımak için beraber çalıştığı bir kültür yaratmanın temelidir. İstikrarlı ve sürekli başarıyı yaratması için yapılması gereken şeyleri yapması için insanları yetiştirmek bir yetenektir. İnsanları iyi yapan şey en yukarıdaki emir veren zeki kişi değildir. En üstteki kişiyi zeki gösterenler işini iyi yapanlardır.

İnsanların işe gitmeyi sevdiği bir dünyayı hayal eden çılgın bir idealist olarak suçlanamam ben. Şirket liderlerinin birçoğunun insanlarına güvendiği ve insanların çoğunun liderlerine güvendiği bir dünya ihtimaline inandığımdan dolayı gerçeklikten uzak olmakla suçlanamam. Eğer bu organizasyonlar gerçekte var ise, ben bir idealist değilim demektir.

Amerikalıların sadece yüzde 20'si işlerini “seviyor” Chapman ve onun gibiler bizleri bu sayıyı arttırmak için kendilerine katılmaya çağırıyorlar. Soru ise, bizim buna cesaretimiz var mı?

İnsanların iyiliğini öncelik haline getiren daha fazla organizasyon inşa etmemiz gerekiyor. Liderler olarak, insanlarımızı korumak bizim yegâne sorumluluğumuzdur. Karşılığında insanlarımız birbirlerini koruyacak ve organizasyonu beraber ileri taşıyacaklardır. Grubun çalışanları veya üyesi olarak, diğer liderler yapmaz ise bizim birbirimizi gözetmek için cesaretli olmamız gereklidir. Böyle yaparak olmak istediğimiz liderler olabiliriz.

“Ben”den “Biz”e

Birini organizasyona dahil etmek bir çocuk evlat edinmek gibidir.

Liderler kapı bekçileri olarak giriş standartlarını-kimin Çemberin içinde yer alabileceğini ve kimin dışarıda tutulması gerektiğini, kimin ait olup kimin olmadığını-belirlerler. Peki liderler insanları üniversitedeki notları, önceden çalıştıkları yerler, karakterleri veya kültürdeki yerlerine göre mi Çemberin içine almaya karar verirler?

Organizasyona birisini almak bir çocuğu evlat edinmek ve evde karşılamaya benzer.

Bu insanlar orada yaşayan herkes gibi evi ve evde yaşayan diğer kişileri gözetme sorumluluğunu paylaşmak zorundadır.

Liderin giriş için belirlediği standartlar eğer net insani değerler temeli üzerine kurulmuş ise insanların aidiyet hissiyle birlikte kolektif çalışma ve ekibe katkıda bulunma isteklerini büyük oranda etkiler.

Liderler aynı zamanda Güvenlik Çemberinin ne kadar büyük olacağına karar verirler. Bir organizasyon küçük iken doğal olarak dışarıdan gelen tehditlere daha müsait olur. Çemberi yönetmek de çok daha kolaydır. Küçük işletmeler çoğu zaman birbirini tanıyan ve birbirine güvenen bir arkadaş grubundan oluşur. Çemberin içindekileri içeriden gelen tehlikelere karşı güvende tutmak için bürokrasiye çok az ihtiyaç duyulur.

Ancak organizasyon büyüdükçe yukarıdaki liderler yönetim katmanlarına sorumlu oldukları kişileri gözeteceklerine dair güvenmelidirler. Fakat bürokrasi içerisindekiler öncelikli olarak kendilerini korumak için çalışırlarsa süreç yavaşlar ve bütün organizasyon dışarıdan gelen tehdit ve baskılara karşı daha açık hale gelir. Güvenlik Çemberi birkaç kişiye veya departmanı değil organizasyondaki herkesi içerisine aldığında ise faydaları tam anlamıyla ortaya çıkar.

Zayıf liderler Güvenlik Çemberinin faydalarını sadece üst düzey yönetici arkadaşları ve seçilmiş diğer birkaç kişi için kullanırlar. Birbirlerini gözetirler ancak “iç çemberin” dışında yer alanlara aynı şeyi sunmazlar. İç çemberdeki herkes liderlerimizin koruması olmadan kendi çıkarlarını korumak ve güçlendirmek için tek başına veya küçük topluluklar olarak çalışmak zorunda kalır. Bunun sonucunda ise silolar ortaya çıkar, politika güçlenir, hatalar açıklanması gereken yerde gizlenir, bilgi akışı yavaşlar ve sonunda her türlü işbirliği ve güvenlik hissinin yerini huzursuzluk alır.

Güçlü liderler ise aksine Güvenlik Çemberini organizasyon için çalışan her bir kişiye içerisine alarak büyütürler. Burada kendini korumaya gerek kalmaz, otoriter derebeylikler hayatta kalamaz. Çemberin çevresini genişletebilecek çembere girişe dair açık standartlar ve liderliğin ehil katmanları ile organizasyon daha güçlü ve hazır hale gelir.

Bir Güvenlik Çemberi içerisinde olduğunu bilmek kolaydır çünkü onu hissederiz. Çalışma arkadaşlarımızın bize değer verdiğini ve üstlerimizin bizi gözettiğini hissederiz. Organizasyon liderlerimizin ve

birlikte çalıştığımız herkesin bizim için orada olduğu ve bizim başarılı olmamız için her şeyi yapacaklarına tam bir güven hissederiz.

Grubun üyeleri oluruz. Ait hissederiz. Grubumuzun, Çemberin içindekilerin bizi gözeteyeceğine inanmamız bedava bilgi alışverişi ve etkili iletişimin olduğu bir ortam yaratır. Bu yeniliği sürdürmek, problemlerin artmasını engellemek ve organizasyonların dışarıdan gelen tehditlere karşı kendini korumak için daha hazırlıklı olması ve fırsatları yakalayabilmesi için temeldir.

Güvenlik Çemberinin yokluğu ortaya paranoya, alaycılık ve bencilliği çıkarır. Güvenlik Çemberini sürdürmenin tek amacı tüm zaman ve enerjimizi dışarıdan gelen tehditlerden korunmaya adamaktır. İçeride güvende hissetmek bize zihin rahatlığı sağlamakla kalmaz, organizasyon üzerinde de muhteşem bir pozitif etkisi vardır. Çember güçlü ve ait olma hissi her daim var olduğunda sonuç işbirliği, güven ve yenilik olur.

Bu çok önemli bir nokta. İnsanlara doğrudan bize güvenmelerini söyleyemeyiz. İnsanlara büyük fikirler bulmaları için yol gösteremeyiz ve insanlardan işbirliği yapmalarını kesinlikle isteyemeyiz. Bunlar hep sonuçlardır-çalıştığımız insanlar arasında güvende ve güveniliyor hissetmenin sonuçları. Güven Çemberi güçlü olduğunda fikirleri, bilgiyi ve stresin yükünü doğal olarak paylaşıyoruz. Sahip olduğumuz her bir beceri ve güç dış dünyadaki tehditlerle daha iyi yüzleşmek ve rekabet etmek, organizasyonun yararını çok daha etkili bir şekilde karşılayabilmek için sağlamlaşır.

Evet, ancak...

Sefalet birçok şirketi seviyor olabilir ancak en çok acı çeken şirketler sefaleti en çok sevenlerdir.

2013 tarihli “Amerika’da İş Ortamlarının Durumu” Gallup anketine göre patronlarımız bizi tamamen görmezden geldiğinde yüzde 40’ımız işe ilgisini kaybediyor. Eğer patronlarımız bizi düzenli bir şekilde eleştiriyor ise yüzde 22’imiz işe ilgisini kaybediyor. Bu da eğer eleştiriliyorsak aslında en azından bir kişinin var olduğumuzun farkında olduğunu hissettiğimizi, bu sebeple işe ilgimizin daha fazla olduğunu gösteriyor! Eğer patronlarımız güçlü olduğumuz bir tek yönü bile fark etse ve iyi yaptığımız şeyler için bizi ödüllendirse sadece yüzde 1’imiz yapmamız beklenen işe ilgisini kaybediyor. İşe mutsuz giden insanların gerçekten aktif veya pasif olarak etrafındaki insanları da mutsuz ettikleri gerçeğini de düşünürsek bugünlerde insanların bir şeyler başarabiliyor olması bir mucize.

2012 yılında Harvard ve Stanford'daki araştırmacılar tarafından Harvard yönetici işletme yüksek lisansı programının katılımcılarının stres düzeylerini ölçtükleri bir araştırma yapıldı.

Bu çalışmada, araştırmacılar katılımcıların stres zamanında vücudun salgıladığı kortizol hormonunun düzeylerini ölçtüler ve düşük kademelerde yer alan çalışanların düzeyleri ile karşılaştırdılar. Çalışma gösterdi ki liderler genelde onlar için çalışanlardan daha az stres yaşıyor. *“Başka bir deyişle şöyle demek de mümkün: kendi hayatının kontrolünün elinde olduğu hissi sosyal basamaklarda daha yukarıda olmanın getirdiği daha büyük sorumluluğun stresini telafi ediyor”* yazıyor Stranford News Service'ten Max McClure bulguları duyurarak.

Londra Üniversite Akademisi'nden toplum sağlığı araştırmacıları tarafından yürütülen 2004 tarihli araştırmayı temel alan bir rapor. Üstüne üstlük bu çelişkinin boyutları küçük de değil. Hiyerarşinin en altında yer alan işçiler en yukarıdakilerden dört kat daha fazla erken ölümle karşılaşıyorlar. Çalışanlara daha az kontrol veren meslekler de zihinsel hastalıklara daha fazla neden oluyor.

İnsan Olmanın Paradoksu

İnsanlar her zaman bireyler ve grupların üyeleri olarak var olmuşlardır. Ben birim ve ben birçoğundan biriyim... Her zaman. Bu aynı zamanda doğuştan gelen çıkar çatışmaları da ortaya çıkarır. Karar verirken, kişisel olarak kendimizin çıkarını kabilemizin veya toplumumuzun çıkarına karşı tartmamız gerekir. Çoğu zaman bir kişi için iyi olan bir şey diğeri için de iyi olacak anlamına gelmez. Özellikle kendimizi geliştirmek için çalışmak gruba zarar verebilirken, yalnızca grubu daha iyi hale getirmek için çalışmak bireyler olarak bize bir ödül sunar.

Karar verirken gerginlik genelde bilincimizden daha ağır basar. Gruplar ve bireyler olarak hangisinin önde olması gerektiğini tartışmamız ironisini bile değerli buluyorum. Bazıları her daim başkalarını öne koymamız gerektiğine inanır-grubu gözetmez isek grubun da bizi gözetmeyeceğini söylerler. Bazıları da her zaman öne kendimizi koymamız gerektiğine inanır ve eğer öncelikle kendimize dikkat etmezsek kimseye yararımız olmayacağını düşünür. Gerçekte ise iki düşünce de doğrudur. Bu çıkar çatışması biyolojimizde bile görülebilir. Vücudumuzdaki dört temel teşvik hormonundan iki tanesi öncelikli olarak yiyecek bulmamız ve işleri halledebilmemiz için evrimleşirken diğeri ikisi sosyalleşmemiz ve işbirliği yapabilmemiz için evrimleşmiştir. İlk iki kimyasal, *endorfin* ve *dopamindir*.

Birey olarak ihtiyacımız olan şeyleri elde etmemizi sağlar-yaşamaya devam edebilmek, yiyecek bulmak, barınak yapmak, aletler icat etmek, öne çıkmak ve işleri halledebilir. Bunları “bencil” kimyasallar olarak adlandırıyorum.

Diğer ikisi, *serotonin* ve *oksitosin* bizi birlikte çalışmak, güven ve sadakat duygularını geliştirmemiz için teşvik etmek için varlar. Bunları “özverili” kimyasallar olarak adlandırıyorum. Bu kimyasallar beraber çalışıp işbirliği yapabilmemiz için sosyal bağlarımızı güçlendirmek için çalışırlar, böylece bizler en iyi şekilde hayatta kalabiliriz ve bizden sonraki neslimiz de hayatını sürdürebilir.

E.D.S.O

Bencil Kimyasallar Olmasa Açlıktan Ölebilirdik

Açken markete gitmememiz gerektiği yaygın olarak bilinen bir gerçektir. Karnımız açken gerçekten ihtiyacımız olmayan çok fazla şey satın alırız. Bunun nedeni de gördüğümüz her şeyi o an yemek istememizdir... Çünkü açızdır, bu oldukça açık. Ancak daha ilginç olan soru şudur: aç değilken neden markete gidiyoruz?

Yontma taş dönemindeki atalarımız kaynakların ya kısıtlı ya da zor bulunduğu bir zamanda yaşıyordu. Her acıktığımızda birkaç saat boyunca avlanmamız gerektiğini düşünün... Hem de bir şey yakalayacağımızın garantisi olmadan. Türümüz bu tür bir sistemle büyük ihtimal hayatta kalamazdı. Bu yüzden vücutlarımız çıkarımıza uygun davranışlarımızı tekrar ettirmek için acıkana kadar beklemek yerine düzenli olarak ava çıkmamızı sağlayan bir yöntem *buldu*.

İki kimyasal-endorfin ve dopamin- bizim avlanma, toplama ve başarıya olan eğilimimizin nedenidir. Bu kimyasallar aradığımız bir şeyi bulduğumuzda veya hedeflerimizi başarmak için gerekli bir şeyi yaptığımızda bizi iyi hissettirir. Endorfin ve dopamin, gelişimin kimyasallarıdır.

Endorfinin E'si: Koşucu Sarhoşluğu

Endorfin sadece ve sadece tek bir amaca hizmete eder: fiziksel acıyı gizlemek. Tek amacı budur. Endorfini kişisel uyuşturucu ilacımız gibi düşünebilirsiniz. Genellikle stres veya korku anlarında salgılanan endorfin, fiziksel acıyı sağladığı zevk hissi ile gizler. “Koşucu sarhoşluğu” yani birçok atletin sıkı bir egzersiz sırasında veya sonrasında hissettiği hoşnutluk hissi aslında damarlarında akan endorfin kimyasalı nedeniyle ortaya çıkar. Koşucuların ve diğer dayanıklılık atletlerinin vücutlarını sürekli daha fazla zorlamalarının sebeplerinden birisi budur. Kendilerini zorlamak için sadece gerekli

disipline sahip olduklarından değil; aynı zamanda iyi hissettirdiğinden dolayı vücutlarını daha fazla zorlarlar. Sıkı bir egzersizin ardından yaşadıkları hissi sever ve kimi zaman arzularlar.

Endorfinin var olmasının biyolojik sebebi ise egzersiz ile alakalı değildir. Hayatta kalma ile alakalıdır.

Kimyasalların iyi hissettirmesinin mağara adamı döneminde çok daha pratik bir sebebi vardı. Endorfin sayesinde insanlar muhteşem bir fiziksel dayanıklılık kapasitesine sahiptirler. Maraton koşucularını düşünün, birçoğumuz düzenli şekilde kilometrelerce koşmayı hayal dahi edemeyiz. Ancak yontma taş döneminde avlanırken atalarımız tam da bu kimyasal sayesinde hayatlarını sürdürebilmişlerdir. Bir hayvanı çok uzak mesafelere takip edebiliyor, sonrasında eve dönmek için yeterli enerjiye sahip oluyorlardı. Bu güvenilir avcılar yoruldukları için görevlerini öylece bıraksalardı, kabilelerindeki insanlar sık beslenemezler ve sonunda ölürlerd. Bu yüzden Tabiat Ana bizim devam edebilmemizi sağlayan dahice bir teşvik tasarladı- küçük bir endorfin dozu.

Aslında endorfine bağımlıyızdır. Bu sebeple düzenli egzersiz yapan insanlar kimi zaman özellikle işteki stresli bir günden sonra rahatlamak için koşuya çıkarlar veya spor salonuna giderler. Atalarımız da muhtemelen avlamaya ve toplamaya sadece yapmak zorunda olduklarından değil, aynı zamanda iyi hissettirdiği için gidiyorlardı. İnsan vücudu biz yiyecek ararken veya barınak inşa etmek için sıkıca çalışırken bizim iyi hissetmemizi ister, böylece işimizi bitirmeye daha meyilli oluruz. Arabalar ve süpermarketler sayesinde, her şeyin hazır olduğu ve bolca kaynağın bulunduğu bir dünyada yaşıyoruz. Vücudumuz artık yiyecek bulduğumuzda bizi endorfin ile ödüllendirmiyor. Bugün ve zamanda endorfinimizi egzersiz ve fiziksel çalışma ile alıyoruz. En azından dikkate değer bir istisna dışında.

Siyaset eleştirmeni ve *The Colbert Report*'un sunucusu Stephen Colbert bir röportaj sırasında kötü zamanlarda kahkaha atmanın önemi hakkında yorum yapmıştı. “*Aynı anda hem kahkaha atıp hem de korkamazsınız,*” demişti. Haklıydı da. Kahkaha atmak endorfin salgılar. Organlarımız sallanırken vücudumuz hissettiğimiz acıyı saklamak amacıyla endorfin salgılar. Koşucular neden koşuyorsa hepimiz o yüzden gülüyoruz, çünkü iyi hissettiriyor. Ancak hepimizin çok güldüğümüz ve durmayı istediğimiz bir zaman olmuştur, çünkü çok gülmek vücudumuza acı vermiştir.

Koşucularda olduğu gibi, aslında hissettiğimiz acı çok önceden başlamıştır ancak endorfin sayesinde bunu daha sonra hissetmeye başlarız. Kahkaha bittiğinde yaşadığımız mutluluk, Colbert'in dediği gibi, aynı anda korkmayı daha zor hale getiriyor.

Zor zamanlarda, küçük bir kaygısızlık hissi etrafımızdakilerin rahatlamasına yardımcı olabilir ve gerilimi azaltabilir, böylece işimizi halletmeye odaklanabiliriz.

Başkan Ronald Reagan'ın baş cerrah ile 30 Mart 1981 de yaptığı şakalaşmayı birçoğumuz biliriz. John Hinckley Jr. tarafından vurulmasının ardından Başkan, George Washington Üniversite Hastanesinin ameliyat odasına sedye üzerinde giderken “Umarım hepiniz cumhuriyetçisinizdir,” demiştir. (Buna karşı kendini liberal Demokrat olarak tanımlayan cerrah “Bugün hepimiz Cumhuriyetçiyiz, Başkan Bey” demişti.)

Dopaminin D'si: Bir Gelişim Teşviki

Dopamin aradığımız bir şeyi bulduğumuzda veya yapılması gereken bir şeyi yaptığımızda yaşadığımız iyi hissin nedenidir. Önemli bir görevi bitirdiğimizde, projeyi tamamladığımızda, hedefimize ulaştığımızda ve hatta daha büyük bir hedefin alt basamaklarından birine vardığımızda yaşadığımız tatminden dopamin sorumludur. Yapılacaklar listemizden bir şeyin üzerini çizdiğimizde ne kadar iyi hissettirdiğini hepimiz biliriz. Bu gelişim veya başarı hissi temel olarak dopamin sayesinde ortaya çıkmaktadır.

Tarımdan veya süpermarketlerden çok daha önce, insanlar zamanlarının çoğunu bir sonraki öğünü aramakla geçiriyorlardı. Avcılık ve toplayıcılık gibi temel görevleri tamamlamaya odaklı olamasaydık dünyada çok da uzun süre yaşayamazdık. Bu yüzden Tabiat Ana elimizdeki göreve odaklı olabilmemizi sağlayan zekice bir yöntem buldu. Dopaminin salgılanmasının bir yolu da yemek yemektir, yemeyi bu kadar çok sevmemizin sebeplerinden biri de dopamindir. Bu yüzden bizde önümüze yemek getiren davranışları tekrarlamaya çalışıyoruz.

Bizi gelişim algısıyla amaç odaklı türler yapan şey dopamindir. Bize tamamlamamız için bir görev, ulaşmamız gereken bir ölçü verildiğinde hedefi zihnimizde açıkça görebiliyor ve hayal edebiliyorsak hedefe doğru ilerlediğimiz süreçte küçük dozlarda dopamin alırız. Yontma taş döneminde örneğin birisi meyve ile dolu bir ağaç gördüğünde, görevine odaklı kalması ve gidip yiyecekleri alması için dopamin salgılanır. Meyve ağacına yaklaştıkça ağacın daha da

büyüdüğünü görür, hedefe yakınlaştığını anlar. Her ilerleme işaretiyle birlikte yolda kalması için bir doz daha dopamin alır.

Dopamin salgılayan “benim için bir şey geldi” hissini bir mesaj, e-posta veya benzer şeylerle ilişkilendirdik.

Evet, doğru, hepimiz o e-postadan nefret ediyoruz ancak bize orada bir şeyler olduğunu bildiren ding, bizz sesleri ve ekranın açılışı için yaşamaktayız. Bazılarımız hiçbir şey gelmese dahi telefonlarımızı her zaman elimizde taşımamızı ve sıklıkla telefonu açıp bakmamızı teşvik eden nöral bağlantılar kurduk. Dopamin verin bana!

Denir ki eğer sabah kalktığınızda canınızın ilk istediği şey bir içkiyse, alkolik olabilirsiniz. Sabah kalktığınızda ilk yaptığınız şey yataktan dahi çıkmadan telefonunuzu açıp e-posta okumak veya sosyal medyada gezinmek ise bağımlı olabilirsiniz. İyi hissetmek için bir doz kimyasala ihtiyaç duyuyor, o dozu verebilecek davranışları tekrar ettiriyoruz. Alkol ve kumar durumunda bunun farkındayız. Teknolojik aletlerimiz ve sosyal medyaya olan sevgimizde ise bağımlı olduğumuzun daha az farkındayız.

Dopaminin öncelikli ödül olduğu tıpkı kumar gibi performans odaklı bir organizasyonda -hedefe var, parayı al- “sayılara ulaşmaya” bağımlı olabiliriz. Tek soru şu: modern bağımlılıklarımız masum mu yoksa bize zarar verdikleri istenmeyen yan etkileri var mı?

Sosyal Kimyasallar Olmasaydı Soğuk Kanlı Olurduk

Sosyal davranışı teşvik etme amacına sahip *serotonin* ve *oksitosin* hormonları bizim güven ve arkadaşlık bağları oluşturmamızı sağlar, böylece birbirimizi gözetiriz. Toplumlarımız ve kültürlerimiz bu iki kimyasal sayesinde oluşmuştur. Bu iki kimyasal sayesinde kolektif çalışarak dünya ile tek başımıza mücadele ederken yapabileceğimizden çok daha büyük şeyler başarabiliyoruz.

İşbirliği yaptığımızda veya başkalarını gözettiğimizde, serotonin ve oksitosin bizi güvenlik, tatmin, aitlik, güven ve dostluk hissi ile ödüllendirir. Doğru zamanda doğru sebepler ile salgılandıklarında her birimizi ilham veren bir lidere, sadık bir destekçiye, yakın bir arkadaş, güvenilir bir eşe ve bir inanana dönüştürebilir. Bu olduğunda, kendimizi Güvenlik Çemberinin içinde bulduğumuzda, stres azalır, tatmin artar, başkalarına hizmet etmek ve başkalarının bizi gözeteceğine güvenme arzumuz tavan yapar.

Bu sosyal teşvikler olmadığında ise daha bencil ve agresif hale geliriz. Liderlik bocalar. İşbirliği azalır. Paranoya ve güvensizliğin yanı sıra stres de artar. Eğer bu teşvikleri kazanmayı daha da zorlaştıran

Çalışma ortamlarında çalışırsak iş arkadaşlarımıza ve organizasyona yardım etme işteğimiz azalır. Kendini adamanın yokluğunu çıkarırsanız aynı zamanda iş arkadaşlarımızın bize yardım etmeye dair istekleri de azalır. Vahşi bir dng başlar. İş arkadaşlarımız ve liderlerimiz bizi ne kadar az gzetirse bizde onları o kadar az gözetiriz. Biz onları ne kadar az gzetirsek onlar daha bencil olur ve sonuç olarak biz daha bencil hale geliriz. Bu yaşandığında ise herkes kaybeder.

Oksitosin ve serotonin sosyal makinenin yağlarıdır. Olmadıklarında ortaya sürtüşme çıkar. Bir organizasyonun liderleri bu kimyasalların salgılanmasını engelleyen bir kültür uyguladıklarında, bu kültür kariyerlerimizi, mutluluğumuzu ve organizasyonun kendisini sabotaj eder.

Kültürün boyutu veya kaynakları değil, gücü organizasyonun zamana uyum sağlama, çeşitliliğin üstesinden gelebilme ve yeniliklere öncülük edebilme yeteneğini belirler. Koşullar doğru olduğunda, güçlü bir Güvenlik emberi var olduğunda ve herkes tarafından hissedildiğinde elimizden gelenin en iyisini yaparız. Tasarlandığımız tutum ile davranışlarımızı belirleriz. Kolektif alışırız.

Serotonin S'si: Liderlik Kimyasalı

“Bir Ortodoks gibi yaşamadım, oysa saygınızı kazanmak için bunu her şeyden çok istemiştim.” diyordu Sally Field sahnede dikilmiş *Yrekte Bir Yer* filmindeki rolü için kazandığı Oscar dln ellerinde sıkıca tutarken. 1985 yılıydı. *“İlk başta hissetmedim”* diye itiraf etmişti *“ancak bu sefer hissediyorum ve şu an beni sevdiğiniz gerçeğini inkr edemem, beni seviyorsunuz!”*

Sally Field'in hissettiği şey damarlarında akan serotonin kimyasalıydı. Serotonin gurur hissidir. Diğerlerinin bizi sevdiğini veya bize saygı duyduğunu algıladığımız zaman hissettiğimiz şeydir. Bizi güçlü ve kendine güvenli hissettirir, her şeyi başarabiliriz sanki. Özgüveni arttırmasından çok statümüzü yükseltir. Sally Field'in topluluğun saygısını kazanması kariyerine büyük etki yapmıştı. Oscar dl olan birisi filmlerde oynamak için daha fazla para alabilir, çalışmak istedikleri filmleri seçebilme konusunda daha çok fırsata sahip olur ve daha büyük bir gücü yönetir.

Sosyal hayvanlar olarak, biz insanlar grubumuzdaki kişilerin takdirini istemekten çok ihtiyaç duyarız. Diğer insanların takdiri bizler için çok büyük önem taşır. Hepimiz gruptakiler veya grubun iyiliği için ortaya koyduğumuz çabaya karşılık değerli hissetmek isteriz. Eğer bu hissi tek başımıza yaşayabilseydik, dl seremonilerimiz, şirkette

takdir programlarımız ve mezuniyet törenlerimiz olmazdı. Facebook'ta aldığımız tüm beğeniler, YouTube'daki görüntülemelerimiz ve Twitter'da kaç takipçimiz olduğuna dair bir sayaca ihtiyaç da duymazdık.

Kendimiz ve yaptığımız işin özellikle grubumuzdakiler olmak üzere başkaları tarafından değerli görüldüğünü hissetmek isteriz.

Üniversiteden mezun olan biri, diplomasını almak için sahnede yürürken gururludur, serotonin sayesinde özgüven ve statüsünün yükseldiğini hisseder. Teknik olarak bir öğrencinin mezun olmayı istemesinin tek nedeni faturaları ödemek, mesleklerin gerekliliklerini doldurmak ve yeteri kadar itibar toplamaktır. Ancak mezuniyet adına sadece genel bir tebrik mektubu ve indirilebilir diploma eki içeren bir e-posta alsaydık muhtemelen aynı şekilde hissettirmezdi.

En iyi kısmı da burası. Üniversite mezunları diplomalarını alırlarken serotoninin damarlarından aktığını hissettiği gibi izleyiciler arasında oturan ebeveynleri de aynı şekilde serotonin dozu alır ve aynı gururu hissederler. Hormonun amacı da budur. Serotonin çocuk ve ebeveyn, öğretmen ve öğrenci, antrenör ve oyuncu, patron ve çalışan, lider ve takipçisi arasındaki bağı güçlendirmeye çalışır.

Bu sebeple birisi bir ödül aldığı anda ilk teşekkür ettikleri kişiler ebeveynleri, antrenörleri, patronları ve Tanrıdır-başardıkları şeyi başarabilmeleri için gereken destek ve korumayı kimden aldıklarını düşünüyorlarsa onadır.

Başkalarının başarılı olması için kendimizden ne kadar verirsek, grubun bize sunduğu değer ve saygı da o kadar daha büyük olur. Aldığımız destek ve takdir arttıkça, gruptaki statümüz de yükselir ve gruba katkı sağlamaya devam etmek için daha istekli oluruz. En azından olması gereken bu. İster bir patron, antrenör veya ebeveyn olalım, serotonin doğrudan sorumluluğumuz altında olan kişilere hizmet etmemiz için bizi teşvik etmek amacıyla çalışıyor. Eğer çalışan, oyuncu veya gözetilen kişi isek de serotonin bizi sorumluluğumuza sahip kişileri gururlandırmak amacıyla sıkıca çalışmamız için teşvik ediyor.

En çok çalışanlar ve diğerlerinin başarılı olması için onlara yardım edenler grup tarafından grubun lideri veya “alfa” olarak görülürler. Alfa olmak ise -grubun güçlü, destek sağlayan, diğerlerinin kazancı için kendi zamanını ve enerjisini harcamaya gönüllü kişi- liderlik için ön koşuldur.

Oksitosinin O'su: Kimyasal Sevgi

Oksitosin birçok insanın en sevdiği kimyasaldır. Oksitosin arkadaşlık, sevgi ve derin güven hissidir. En yakın arkadaşlarımızla veya güvendiğimiz meslektaşlarımızla birlikte olduğumuzda yaşadığımız histir. Birisi için güzel bir şey yaptığımızda veya birisi bizim için güzel bir şey yaptığındaki histir.

Tüm o sıcak ve sevgi dolu anların sorumlusudur. Hepimiz el ele tutuşup “Kurnbaya” şarkısını söylediğimizde hissettiğimiz şeydir. Ancak oksitosin bizi sadece iyi hissettirmek için yoktur. Oksitosin, hayatta kalma güdümüzün temelinde yatar.

Oksitosin olmasaydı cömert davranışlarda bulunmazdık.

- ✓ *Oksitosin olmasa empati olmazdı.*
- ✓ *Oksitosin olmasaydı güçlü güven ve arkadaşlık bağları kuramazdık. Bu bağlar olmasaydı bizi gözeteceklerine dair sırtımızı dayayabileceğimiz kimse olmazdı.*
- ✓ *Oksitosin olmasaydı çocuklarımızı büyütürken yanımızda olacak bir partnerimiz olmazdı; hatta çocuklarımızı dahi sevmezdik. Oksitosin sayesinde başkalarına işlerimizi kurarken, zor şeyleri başarırken ve zor durumlarda bize yardım edeceklerine güveniyoruz.*
- ✓ *Oksitosin sayesinde insan ilişkilerini hissediyor ve sevdiğimiz insanlarla birlikte olmaktan hoşlanıyoruz. Oksitosin bizi sosyalleştiriyor.*

Grup olarak birey olarak başarabileceğimizden daha çok şey yapabilen bir tür olarak kime güvenebileceğimize dair bir içgüdüümüz olması gerekir. Grup olarak, kimse güvende olduğunu garanti altına almak için sürekli tetikte olmak zorunda kalmaz. Bu sorumluluk güvendiğimiz ve bize güvenen insanlar arasındaysak grup arasında paylaştırılabilir. Diğer bir deyişle, geceleri tehlikeye karşı bizi gözetecek birileri olduğuna güvenerek uykuya dalabiliriz. Oksitosin kendimizi ne kadar savunmasız hale getirebileceğimizi yönetmemizi sağlar. Oksitosin ne zaman kendimizi başkalarına açıp güvenebileceğimizi veya ne zaman kendimizi geri tutmamız gerektiğine karar veren sosyal pusuladır.

Dopaminin verdiği ani tatmin hissinden farklı olarak oksitosin uzun sürelidir. Biriyle ne kadar uzun süre geçirirsek onların yanındayken kendimizi o kadar savunmasız bırakabiliriz. Başkalarına güvenmeyi ve karşılığında bize güvendiklerini öğrendikçe oksitosin daha da fazla ortaya çıkmaya başlar.

Oksitosin aynı zamanda fiziksel temasla da salgılanır. Birisine sarıldıktan birkaç saniye sonra yaşadığımız o sıcak his oksitosindir. Oksitosin aynı zamanda birisiyle el ele tutuşmanın iyi hissettirmesinin ve küçük çocukların her daim annelerine dokunmak ve sarılmak

istemelerinin nedenidir. Hatta insan temasından, dolasıyla yeterli dozda oksitosinden uzak kalan çocukların, ileride yaşamlarında güvene dayalı ilişkiler kurmakta zorlandığına dair birçok kanıt bulunmaktadır.

Oksitosin aynı zamanda atletler arasında da örneğin birbirlerine beşlik çaktıklarında, yumruk tokuşturduklarında veya el ile hafifçe vurduklarında bağı güçlendirir. Aynı zamanda ortak amaçlarına ulaşmak için kendilerini adadıkları şey uğrunda sıkıca çalışmalarında gereken bağı da güçlendirir.

Düşünün ki birisiyle bir anlaşma yapmak üzeresiniz. Karşı taraf sözleşmede yer alan bütün koşulları kabul ediyor. Sözleşmeyi imzalamadan hemen önce kolunuzu kaldırıp yakında ortağınız olacak kişinin elini sıkıyorsunuz. *“Hayır, hayır” diyor, “elinizi sıkıkmama gerek yok. Sözleşmede yer alan tüm koşulları kabul ediyorum ve sizinle çalışmak için heyecanlıyım.” “Harika” diye cevap veriyorsunuz, “o zaman bunun şerefine el sıkışalım”*

Büyük K (Kortizol)

Gerçek bir tehdit olduğunda, polisin bir alarma karşı harekete geçmesi gibi, adrenalin kan dolaşımımıza salgılanır ve kaçabilmemiz için enerji veya düşmanımızla yüzleşmemiz için güç verir. (Çocuklarını korumak için bir anda süper insan gücü kazanan annelerin hikayesini duymuşsunuzdur-bu adrenalinden gelir.) Ancak ortada bir tehdit yoksa derin bir nefes alır ve kortizolun kan dolaşımımızdan ayrılmasını, kalp atış hızımızın normale dönmesini ve rahatlamayı bekleriz.

Kortizol sistemlerimizde sürekli olarak kalması için tasarlanmamıştır; bir tehdit sezdiğimizde salgılanır ve tehdit geçtiğinde damarlarımızdan ayrılır. Bunun yaşanmasının iyi bir sebebi vardır. Stresin vücudumuz üzerinde ciddi etkileri vardır. Sürekli bir korku ve kaygı durumu içerisinde yaşamak zorundaysak stresin iç sistemlerimizi yapılandırmadaki tutumu uzun süreli hasara neden olabilir. İçimizi kendi refahımıza dair bir korku sardığında kortizolun nasıl hissettirdiğini hepimiz biliriz. Ancak kortizol aynı zamanda işte yaşadığımız kaygı, rahatsızlık ve stresin de arkasında yer alır. Ceylanların aksine, insanlarda sofistike bir neokorteks -beynimizin dilin yanında yer alan, rasyonel, analitik ve soyut düşünce ile sorumlu kısmı- vardır.

Sürekli kortizol akışı sadece organizasyonlar için kötü değildir. Kendi sağlığınıza da ciddi derecede zarar verebilir. Kortizol diğer bencil kimyasallar gibi hayatta kalmamızı sağlıyor olabilir ancak sürekli olarak sistemimizde olmaması gerekir. Kortizol glikoz

metabolizmamızı alt üst eder. Aynı zamanda kan basıncını ve inflamatuvar yanıtı arttırır ve bilişsel becerilere zarar verir. (Eğer organizasyon içerisinde olan şeyler hakkında endişe duyuyor isek organizasyon dışındaki şeylere odaklanmamız daha zor hale gelir.)

Kortizol saldırganlığı arttırır, cinsel dürtüyü bastırır ve genel olarak bizi strese sokar. İşte can alıcı nokta da burasıdır -kelime anlamıyla. Kortizol vücutlarımızı ani olarak reaksiyon göstermesi için hazırlar -durumun gerektirdiği şekilde savaşmak veya kaçmak için. Bu çok fazla enerji harcadığı için, tehdit altında hissettiğimizde vücutlarımız sindirim ve gelişim gibi temel olmayan işlevlerini kapatır. Stres geçtikten sonra, bu sistemler tekrar açılır. Ne yazık ki bağışıklık sistemi vücudun temel saymadığı işlevlerden bir tanesidir, dolayısıyla kortizol salgılanması sırasında kapatılır. Bir diğer deyişle, güven seviyesinin düşük, ilişkilerin zayıf ve geçici, stres ve kaygının normal olduğu ortamlarda çalışırsak hastalıklara karşı çok daha savunmasız hale geliriz.

Oksitosin bağışıklık sistemimizi güçlendirirken, kortizol bu sistemden ödün verir. Modern dünyamızın yüksek seviyelerde kanser, diyabet, kalp hastalıkları ve diğer önlenebilir hastalıklar ile karşılaşması bir tesadüf olmayabilir. Bu şartlar bizi öldürmeye bugün şiddet suçları ve terörizm gibi tehditlerden çok daha yakın. Ulusal Terörle Mücadele Merkezi 2011 yılında dünya çapında 12.500'den fazla insanın teröristler tarafından öldürüldüğünü tahmin etmektedir.

LİDERLER NEDEN VAR?

Zor girilebilen restoranlarda masa ayırtabilen ünlüler ile bir problemimiz yok. Zengin ve ünlülerin en iyi görünüşlü erkek veya kadınları kollarına takıp gezebilmeleriyle ilgili bir sorunumuz yok. Hatta, alfalara öncelikli olarak davranılmasıyla ilgili o kadar rahatız ki, bazı durumlarda eğer bu şekilde davranılmazlar ise bazılarımız üzülebiliyor veya saldırılmış hissedebiliyoruz.

Birçoğumuz Amerika Birleşik Devletleri Başkanı valizini kendisi taşımak zorunda kalsaydı bunu tuhaf ve hatta saygısızca bulurduk.

Parti fark etmeksizin, politik hiyerarşimizde lider olduğundan dolayı bu fikir bizi rahatsız ederdi. O her şeyden önce Başkan; bunu yapmak zorunda değil. Bazılarımız valizi taşımak için gönüllü bile olurdu. Liderlerimize yardım etmek için bir şeyler yapmak toplumda gurur meselesi sayılıyor. Belki de daha sonra bir tarihte bizi hatırlar veya tanırlarsa, herkes bizi izlerken önümüze bir kemik dahi atabilirler. Bunu yaparlarsa, bir serotonin patlaması hisseder ve sonuç olarak statü ve güvenimizin yükseldiğini hissederiz.

Alfaların toplumda sahip olduğu avantajlar nedeniyle hiyerarşideki yerimizi geliştirmek için sürekli çabalıyoruz. Barlara gittiğimizde başkalarının bizi sağlıklı ve çekici bulmaları için kendimize çeki düzen veriyoruz.

Genlerimiz gen havuzunda tutmaya değer. Başarılarımız hakkında konuşmayı seviyor, diplomalarımızı duvarlarımıza asıyor ve ödüllerimizi başkalarının neleri başardığımızı görebilmesi için raflara diziyoruz. Amacımız alfa avantajlarına değer, zeki ve güçlü görünmek. Diğerlerinin saygısına değer görünmek. Bunların hepsi toplumdaki statümüzü arttırmak amacını taşıyor.

Statü sembollerinin arkasındaki tüm fikir budur (bu durum serotonin sayesinde gerçekten de statü hissimizi artırır). İnsanların Prada marka güneş gözlüklerimizin yanındaki kırmızı çizgiyi, Chanel çantalarımızdaki iki Cs'yi ve arabalarımızın önündeki parlak Mercedes logosunu görmelerini istiyoruz. Kapitalist toplumumuzda, zenginliğin açık göstergeleri diğer insanlara iyi geçindiğimizi belirtir. Güç ve kapasitenin simgeleri olarak bize saygı kazandırabilir ve hiyerarşideki yerimizi yükseltebilir. Bazı kişilerin statüleri hakkında yalan söylemeye çalışması hiç de garip değil. Ancak ne yazık ki bu işe yaramıyor. İyi bir hile başkalarını gerçekte olduğumuzdan daha başarılı olduğumuz konusunda kandırsa da, bu durum biyoloji ile alakalı ve kendimizi kandıramayız.

Psikoloji alanında çalışan üç bilim insanı- Chapel Hill'den Francesca Gino, Harvard İşletme Okulu'ndan Michael Norton ve Duke'den Dan Ariely- tarafından 2010 yılında yürütölen bir çalışma sahte giyim ürünleri giyen kişilerin gerçeğini giyen kişiler gibi aynı gurur ve statü patlamasını hissetmediklerini gösteriyor. Ortaya çıkıyor ki sahte ürünleri giymek bizi sahte hissettiriyor, sanki hile yapıyormuşuz gibi.

Statü biyolojik bir şey, onu hissetmek için önce elde etmeliyiz. Aynı çalışma aynı zamanda biyolojilerini kandırmayı deneyen kişilerin hayatlarının diğer alanlarında hile yapmaya daha yatkın olduğu sonucunu da ortaya koydu.

Statümüzü materyal ürünler ile kesinlikle yükseltebilsek de bu his uzun süreli olmaz. Bu tarz bir serotonin patlaması ile ilişkilendirilen hiçbir sosyal ilişki bulunmuyor. Özverili kimyasallar topluluklarımızı ve sosyal bağlarımızı güçlendirmemiz için bize yardım etmeye devam ediyor. Süren bir gurur hissi bulabilmek için, bu hissi destekleyecek bir akıl hocası/ ebeveyn/patron/antrenör/lider ilişkisi var olmalıdır. Liderlik statüsü sadece insanlar için ayrılmamıştır, bu

statüyü aynı zamanda kabilelerin kendilerine de sunarız. Nasıl ki kabilelerimizde bireysel statümüzü yükseltmek için çalışıyorsak, şirketler de sürekli olarak kendi endüstrilerindeki statülerini yükseltmeye çalışmaktadırlar.

Kaç adet J. D. Powers ödülü kazandıklarını anlatırlar bizlere; FORTUNE 1000 listesindeki dereceleri hakkında rapor verirler. Daha küçük şirketler eğer hızlı büyüyen küçük işletmeleri 5.000 şirketleri arasında yer alıyorsa bunu bizlerle hemen paylaşırlar. Sıralamaları bu kadar sevmemizin nedeni hiyerarşik hayvanlar olmamız ve hiyerarşi zincirinde üstlerde yer almanın avantajlarıdır.

Ancak liderliğin tüm avantajları bedavaya gelmez. Hatta oldukça sert bir bedel ile gelirler. Denklemin bu kısmı bugün birçok organizasyonumuzda unutulmaktadır. Alfanın diğerlerimizden “daha güçlü” olduğu doğru olabilir. Saygımızın ve sevgimizin alfaların öz güvenini arttırdığını da biliriz. Bu iyi bir şeydir. Çünkü grup dışarıdan gelen bir tehditle karşılaştığında, gerçekten güçlü, daha iyi beslenmiş ve vücudundaki tüm serotonin sayesinde özgüven ile dolup taşan liderin kalanları korumak için tehlikeye koşan ilk kişi olmasını isteriz. “Liderliğin bedeli” diye açıklıyor Amerika Birleşik Devletleri Deniz Piyade Kolordusu Korgenerali George Flynn, “kişisel çikardır” Alfalarımıza ilk eş seçme fırsatını vermemizin sebebi de budur. Bizi korumaya çalışırken bizden önce ölürlere ise, tüm güçlü genlerin gen havuzunda kaldığından emin olmak isteriz. Grup aptal değil. Tüm bu avantajları alfalara sebepsiz vermiyoruz. Bu adil olmazdı.

Yatırım bankalarında bazı liderlerin aldığı aşırı ve orantısız ödeneklerin bizi bu kadar rahatsız etmesinin nedeni de budur. Sayılarla bir alakası yoktur aslında. İnsan olmanın anlamının köklerine derinden bağlı sosyal sözleşme ile alakalıdır. Eğer liderlerimiz hiyerarşideki pozisyonlarının getirdiği zevklerden yararlanıyorsa, bize koruma sunmalarını bekleriz. Sorun şu ki, aşırı ücret alan liderlerin çoğunun parayı ve avantajları alırken insanlarına koruma sunmadıklarını biliriz.

Aynı şey seçim dönemlerinde siyasetçiler için de geçerlidir. Siyasetçilerin eğer seçilirlerse bizimle ilgilendikleri için tüm bu güzel şeyleri yapacaklarını söylemelerini izlemek eğlencelidir. Eğer seçimi kaybederlerse, çoğu söyledikleri şeylerin hiçbirini yapmazlar. Kişiyi lider yapan şey ofisteki kıdemi değildir. Liderlik resmi olsun ya da olmasın herhangi bir kıdemde başkalarına hizmet etmeyi seçmektir. Otorite sahibi olup da lider olmayan ve organizasyonun en alt basamaklarında yer alıp gerçekten lider olan insanlar vardır.

Liderlerin kendilerine verilen tüm avantajları kullanmalarında bir sorun yok. Ancak, zamanı geldiğinde bu avantajlardan vazgeçebilmelidirler.

Liderler solundaki ve sağındakileri gözetmeye istekli kişilerdir. Çoğu zaman bizim rahatımız için kendi konforlarından fedakârlık etmeye hazırdırlar, bizimle görüş ayrılığına düştüklerinde bile. Güven sadece fikirlerin paylaşılması değildir. Güven birinin kalbinde bizim iyiliğimizin yer aldığı inancına gelen biyolojik tepkidir.

LİDERLER bizler için kendilerinden bir şeyler verebilen kişilerdir. Zamanlarını, enerjilerini, paralarını ve hatta tabaklarındaki yiyecekleri bile. Zamanı geldiğinde, LİDERLER en son yemeyi seçerler.

Seramik Kupa

Eski bir Savunma Bakanlığı Müsteşarının büyük bir konferansta konuşma yaptığı bir hikâye duymuştum. Sahnedeki yerini almış ve önceden hazırladığı görüşlerini dinleyenler ile paylaşarak konuşmaya başlamış. Sahneye getirdiği Strafor kupadan bir yudum kahve almak için durmuş. Bir yudum daha almış, kupaya bakmış ve gülümsemiş. “Biliyorsunuz,” demiş kendi konuşmasını bölerek, “burada geçen yıl da konuşmuştum. Aynı sahnede aynı konferansın sunumunu yapmıştım. Ancak geçen yıl halen bir müsteşardım,” demiş. “Buraya birinci sınıf uçuşla geldim, indiğimde ise hava alanında beni otelime götürmek için birisi bekliyordu. Otele vardığımda,” diye devam elmiş, “beni bekleyen başka birisi vardı. Otele girişimi önceden yapmışlardı, bu nedenle anahtarımı verdiler ve beni odama götürdüler. Bir sonraki sabah aşağıya indiğimde, bugün burada olduğumuz aynı yere beni götürmek için birisi bekliyordu. Arka girişten içeri alındım, kulisi gördüm ve bana güzel bir seramik kupada kahve verdiler.”

“Ancak bu yıl, sizlerle konuşmak için buradayken artık bir Müsteşar değilim,” diye devam etmiş. “Buraya uçuşumu ekonomi sınıfında yaptım ve dün hava alanına vardığımda beni karşılayan kimse yoktu. Otele bir taksiyle geldim ve vardığımda girişimi kendim yaptım, odama tek başıma çıktım. Bu sabah lobiye indiğimde buraya gelmek için başka bir taksiye bindim.

Ön kapıdan girdim ve sahne arkasına kendi yolumu kendim buldum. Oradayken teknik çalışanlardan birisine kahve olup olmadığını sordum. Duvarın karşısındaki masanın üzerindeki kahve makinesini işaret etti. Makineye gittim ve kendime bu Strafor kupadaki kahveyi koydum.” demiş dinleyicilere göstermek için kupayı kaldırırken. “Anlıyorum ki” diye devam etmiş, “geçen sene bana verdikleri seramik kupa... aslında hiçbir zaman benim için değildi. Sahip olduğum pozisyon içindi. Ben, Strafor bir kupayı hak ediyorum.”

“Bu sizlere verebileceğim en önemli derstir,” demiş. “Sahip olduğunuz kıdem nedeniyle aldığınız tüm faydalar ve avantajlar sizin için değil, doldurduğunuz rol içindir. Bu rolden ayrıldığınızda, ki sonunda ayrılacaksınız, seramik kupayı sizin yerinize gelen kişiye verecekler. Çünkü siz her zaman Strafor kupayı hak etmişsiniz.”

İnsanla ilgili olan her şey gibi bu sistem de mükemmel değildir. Kimyasallar eşit değerlerde ve kesin miktarlarda salgılanmaz. Bazen beraber salgılanırlar, bazense değişik miktarlarda. Dahası, sisteme kısa devre yaptırabilir ve kimyasalların yanlış sebepler sonucunda salgılanmasına neden olabiliriz. Endorfin ve dopamin gibi bencil kimyasallar doğru koşullarda bağımlı olabileceğimiz kısa Vadeli ödüller verirler. Serotonin ve oksitosin gibi özverili kimyasallar ise bütün yararlarından faydalanmadan önce sistemimizde tam olarak salgılanması zaman alan kimyasallardır. Bir hedefe ulaşmanın veya bir yarış kazanmanın heyecanını sevsek de, bu his uzun sürmez. Bu hissi daha fazla yaşamak için bir başka yarış kazanmalı veya daha uzak bir hedefe ulaşmamız gerekir. Sevgi, güven ve arkadaşlık bağlarını hissedebilmek zaman alır.

Başkalarını yalnız başımıza motive edemeyiz. Motivasyonumuz her birimizin içinde yer alan kimyasal teşviklerden gelir. Sahip olduğumuz her motivasyon bizi iyi hissettiren veya stresten ve acıdan kaçınmamızı sağlayan davranışları tekrar etme isteğimizin işlevidir. Yapabileceğimiz tek şey doğru kimyasalların doğru sebepler ile salgılandığı ortamlar yaratmaktır. Eğer bu ortamı doğru şekilde kurabilirsek, eğer insan hayvanının doğal eğilimleri ile uyumlu organizasyon kültürleri yaratırsak, sonuç hepsi kendi kendilerine motive olmuş insanlardan oluşan bir grup olacaktır.

Doğru Şeyi Yapma Cesareti

Bürokratları sinir bozucu bulmamızın sebebi de nedir? Sadece insanlara yardım etmek ve onları korumak için tasarlanmış kuralları insanları düşünmeden uyguluyorlar. Diğer bir deyişle, umurlarında değildir. Hem insanlar hem de şirketler arasında başarılı ilişkinin bir algoritması yoktur.

Güvenin gerçek sosyal faydası karşılıklı olmalıdır. Tek taraflı güven birey için de grup için de faydalı değildir. Yönetimin işçiye güvendiği ancak işçinin yönetime güvenmediği bir şirket neye yarar? Kadının erkeğe güvendiği ancak erkeğin kadına güvenmediği evliliğe güçlü bir evlilik diyemeyiz. İnsanların kendisine güvenmesini beklemek bir lider için güzeldir ancak lider insanlarına güvenmiyorsa

sistem başarısızlığa uğrar. Güvenin bireye ve gruba hizmet etmesi için paylaşılması gerekir.

Liderlerin sorumlulukları insanlarına kuralları öğretmek, onları eğitmek, onlara yetki vermek ve özgüvenlerini inşa etmektir. Bu noktada, liderliğin geri adım atması ve insanlarına yaptıkları şey ve ne yapılacağı konusunda güvenmesi gerekir.

Zayıf organizasyonlarda, gözetim olmaz ise birçok insan kuralları kişisel çıkar için çiğneyecektir. Organizasyonları zayıf yapan şey budur. Güçlü organizasyonlarda ise insanlar kuralları diğerleri için doğru şeyi yapmak adına çiğnerler.

Çölde Kar Arabası

Güven yağlama işlemi gibidir. Sürtünmeyi azaltır ve performansa çok daha fazla yardımda bulunan koşullar yaratır.

Neokorteksimiz bir şeyleri başarmamızı sağlamakta ne kadar muhteşem olsa da duygularımızı kontrol eden şey beynimizdeki ilkel limbik sistemidir. Güvenme yetimiz. İşbirliği yetimiz. Sosyalleşme ve güçlü topluluklar inşa etme yetimiz. Davranışlarımızı yönlendiren güdüsel tepkilerimizi ve güdüsel kararlarımızı besleyen şey limbik sistemdir. Limbik sistem bize başkaları ile güçlü duygusal bağlar kurabilme yeteneğini verir. Bu güçlü sosyal bağlar *Homo Sapiens* neokortekslerimizin hayal edebildiği şeyleri inşa ederken beraber çalışmamızı sağlar.

Birbirimize güvenemesek ve birlikte çalışmasaydık, ne kadar zeki olursak olalım genç ve yalnız ölürdük. İlişkilerin içinde olmanın, aynı değerleri ve inançları paylaştığımız insanlarla çevrili olmanın veya başkası için bir şey yaptığımızda gelen anlık iyilik hissinin eğlencesini hiçbir zaman tadamazdık. Bizi ileri taşıyan şeyin zekâmız olduğunu düşünmekten ne kadar hoşlansak da her şey zekâ değildir. Zekâmız bize fikirler ve yönergeler verir. Ancak bunları başarmamızı sağlayan asıl şey işbirliği yapabilme yeteneğimizdir. Dünyada gerçek değeri olan hiçbir şey başkalarının yardımı olmadan tek bir kişi ile yapılmamıştır.

Bir başkasının yardımı veya desteği olmadan tek bir kişinin yaptığı çok az başarı, şirket ve teknoloji vardır. Şu açıktır ki başkaları bize ne kadar çok yardım etmek isterse, biz de o kadar başarabiliriz.

Modern dünyanın en büyük paradokslarından birini ortaya çıkaran şey de bir şeyleri beraber yapabilme yeteneğimizdir. Gelişim peşindeyken istemeden işbirliği yapmamızı gittikçe daha çok zorlaştıran bir dünya inşa ettik. Bu cani ironinin semptomlarını

hissetmek gelişmiş dünyada oldukça kolaydır. Soyutlanma hissimiz ve yüksek stres, mutluluğu arayışımızdan para kazanan endüstrilere yakıt oldu.

Teşvik edici bir dopamin kokteyli ile makineler tabii ki daha sıkı çalışacak ve belki de çölde biraz daha hızlı ilerleyecektir. Ancak sürtünme çok fazladır.

Birçok organizasyonun liderlerinin anlayamadığı şey sorunun insanlar olmadığıdır. İnsanlar iyidir. Sorun insanların içerisinde çalıştığı ortamdır. Bu ortamı doğru kurarsanız her şey yolunda gider. Sosyal bir hayvan için güven, yağlama işlemi gibidir. Sürtünmeyi azaltır ve performansa çok daha fazla yardımda bulunan koşullar yaratır, tıpkı kar aracının tekrar kar üzerine konulması gibi. Bunu yaparsanız gücü yetersiz bir kar aracı bile yanlış koşullarda yer alan en güçlü kar aracının etrafında tur atar. Gelecekteki başarı veya zor zamanları atlatabilmek organizasyondaki insanların zekiliği ile değil; birlikte ne kadar iyi çalışabildiği ile alakalıdır.

Güven ve adanmışlık limbik sistemimizde kimyasal teşviklerin salgılanması ile yaşadığımız hislerdir. Durum böyle olduğundan dolayı doğal olarak ölçülmeleri de zordur. Nasıl ki birine öylece mutlu olmasını söyleyip mutlu olacağını bekleyemezsek, birine sadece bize güvenmesini ve kendini o şeye adanmasını söyleyip bunu yapmalarını bekleyemeyiz. Birisi bize karşı herhangi bir sadakat veya bağlılık *hissetmeden* önce yapmamız gereken birçok şey vardır.

Yukarıdan gelen üstü örtülü onayla birlikte hesapları tutturmak amacıyla insanları büyük çapta işten çıkarmak eskisine oranla çok daha büyük bir sıklıkla uygulanmaya başladı. İşten çıkarmalar seksenli yıllardan önce de vardı ancak çoğu zaman ilk seçenek olarak değil, son çare olarak kullanılıyordu... Meritokrasinin dahi önemini kalmadığı bir döneme giriyorduk artık. Bir kişinin şirket için ne kadar sıkı çalıştığı, ne kadar fedakârlık veya katkı yaptığı artık iş garantisine dönüşmek zorunda değildi. Artık herhangi biri o yıl hesapları tutturmayı sağlamak için işten çıkartılabilirdi. Sayılara ulaşmak için kariyerlere son veriliyordu.

Ekonomik teoride olduğu gibi parayı korumak insanları korumanın yerine geçmişti. Bu koşullar altında işteyken nasıl güvende hissedebilirdik? Eğer şirketlerimizin liderleri kendilerini bizlere adanmıyorsa bizler nasıl işlerimize adanmış hissedebilirdik?

Bir sayıyı veya kaynağı bir insandan öne koymak antropolojimizin liderlerin sunması gerektiğini söylediği şeyi korumanın tam yüzünün ortasına bir yumruk atıyor. Bu durum tıpkı

ebeveynlerin arabalarının iyiliğini çocuklarının iyiliğinden daha öne koymaları gibi. Bu tarz bir düşünce ailenin temel dokusunu yıkabilir. Modern liderin bu şekilde yeniden tanımlanması da şirketlerimizdeki (hatta toplumumuzdaki) ilişkilerde ailelerimizde olduğu gibi bir yıkıma neden olur.

1980'li yıllarda ortaya çıkan bu yeni ekonomik perspektife kamusal kuruluşlar ve endüstriler yenik düşmüştü. Müşteri ürünleri endüstrisi, gıda endüstrisi, medya, bankacılık, Wall Street, hatta Amerika Birleşik Devletleri Kongresi bile hepsi çeşitli derecelerde bencil öncelikler nedeniyle hizmet etmek için var oldukları insanları terk ettiler. Otorite ve sorumluluk pozisyonlarındaki kişiler dış-kimi zaman el değmemiş- seçmenlerin kararlarını ve eylemlerini etkilemesine daha kolay izin verdiler. Yabancıların talebini karşılayabilmek için destek sunmayı kabul eden, onları takip edenlerin bekledikleri kâra ulaşabileceklermiş gibi hareket eden bu liderler hizmet ettiklerini iddia ettikleri insanlara zarar verirler. Bazen hizmet adına uzun vadeli düşünce kısa vadeli düşünceye yer verir, bencillik özverinin yerini alır. Bu hizmet sadece isimde hizmettir.

Bu yeni liderlik önceliği güven ve işbirliğinin üzerine kurulduğu temeli bozar. Bunun serbest piyasa ekonomisini kısıtlamakla hiçbir alakası yoktur. Bu yaşayan, nefes alan, yenilikler, ilerleme ve rekabetimizi yenmekte büyük rol oynayacak insanları unutmakla alakalıdır. Sayılarla rekabet etmeyi amaç edindiğimizde insanlar artık en değerli varlık gibi görülmezler. Aksine performansı insanların önüne koymak serbest piyasa ekonomisini baltalar.

Bir şirketin müşterilerine sunabildiği ürünler, hizmetler ve deneyimler ne kadar iyi olursa, şirket bu ürünler, hizmetler ve deneyimler için o kadar talep alır. Piyasa ekonomisinde daha fazla talep üretmekten ve üretimi müşteriye ulaştırma üzerinde kontrole sahip olmaktan daha iyi bir yol yoktur- bunların hepsinin özü ise bizim için çalışan insanlarda yatar. Daha iyi ürünler, hizmetler ve deneyimler genelde icat eden, yenilikler getiren ve bunları destekleyen çalışanların bir sonucudur.

Öncelik listesinde insanlar ikinci sıraya konulur konulmaz farklılaşma yerini metalaşmaya verir. Bu olduğunda ise yenilikler azalır, fiyat gibi diğer kısa vadeli stratejiler üzerinde rekabet etme baskısı artar.

Bir şirkette ne kadar finans ekonomisti var ise şirket o kadar az yenilikçidir. *Journal of Financial Economics*'te çıkan 2013 tarihli çalışmaya göre daha çok analiste sahip olan şirketler daha az analiste

sahip olan şirketlerden daha az patente sahip. Bu şirketlerin ortaya koyduğu patentler aynı zamanda daha az etkiye sahip olma eğiliminde. Bu kanıtlar şunu gösteriyor: *“analistler yöneticiler üzerinde kısa vadeli hedeflere ulaşılması konusunda çok fazla baskı uyguluyor, bu da firmaların uzun vadeli yenilikçi proje yatırımlarını tehdit ediyor”*. Basitçe söylemek gerekirse, kamusal bir şirketin liderleri üzerlerinde dış etkenlerden gelen beklentileri karşılamak için ne kadar çok baskı var ise daha iyi ürünler ve servisler için kapasitelerini azaltmaları o kadar muhtemel hale gelir.

Eğer Liderler İlk Yerse

Boomerler şirket ve ülke yönetimini ellerine aldıklarından beri üç büyük borsa iflası yaşadık.

Bunlardan bir tanesi 1987 yılında aşırı spekülasyon ve bazılarının söylediğine göre ticarete insanlar yerine bilgisayar programlarına gereğinden fazla güvenilmesinin yaşandığı bir dönemi düzeltmişti.

Bir diğeri 2000 yılında “dot-com” balonunun patlamasından sonra yaşandı.

Sonuncusu ise 2008 yılında fazla değerlendirilen emlak piyasasının çöküşünden sonra meydana geldi.

1987 yılından önce, Büyük Buhran sonrasında hiçbir borsa iflası yaşanmamıştı, Büyük Buhran da 1920'li yılların aşırı ve fazla değerlendirilmeleri sonucu ortaya çıkmıştı. Eğer dengesizlikleri düzelterek yolları kendimiz bulmazsak, doğa kanunları her daim dengeyi bizim için kuracaktır.

Kaynakların sınırlı olduğu ve tehlikelerin büyük olduğu bir zamanda doğan türler olarak, kaynaklar fazla olduğunda ve dış tehlikeler az olduğunda paylaşma ve işbirliği yapmaya olan doğal eğilimimiz karmaşıklaşır.

İroniktir ki, ne kadar çok şeyimiz varsa, çitlerimiz o kadar yüksek, insanları uzakta tutmak için güvenliğimiz o kadar büyük ve paylaşma arzumuz o kadar az olur. Daha fazlasına olan arzumuz ve “halk” ile olan fiziksel temasımızın azlığı gerçekliğe karşı bir kopukluk ve körlük getirir. Daha az şeye sahip olduğumuzda, sahip olduğumuz şeyleri paylaşmaya daha açık oluruz. Bir bedevi kabilesi veya göçebe Moğol ailesi fazla şeye sahip değildir ancak paylaşmaktan mutluluk duyarlar çünkü bunu yapmak onların en iyi çıkarıdır. Eğer seyahatlerinizde onlara rastlarsanız, evlerini size açar, yemeklerini ve misafirperverliklerini verirler. Bu sadece iyi insanlar

oldukları için değil; hayatta kalmaları paylaşımaya dayalı olduğu içindir, çünkü bilirler ki başka bir gün onlar da yiyecek ve barınak arayan yolcular olabilirler. Ne yazık ki bugün içerisinde çalıştığımız ortamların çoğu güvenmeye ve işbirliğine olan doğal eğilimlerimizi geliştirmekten çok bozmaya yaramaktadır.

İşletmelerimiz ve toplumumuz için yeni değerler ve kurallar dizisi kurulmuştur- bizi beraber çalıştığımız, güven ve sadakat bağları kurduğumuz için ödüllendiren serotonin ve oksitosinin etkilerini dengeleme bedelinde bizi bireysel başarılarımız için ödüllendiren dopamin odaklı bir sistemdir bu. Borsanın iflas etmesine yol açan şey bu dengesizliktir. Büyük organizasyonların istikrarını etkileyen şirket kültürlerindeki dengesizliktir.

Barry-Wehmiller'in CEO'su Bob Chapman'in söylemekten hoşlandığı gibi, *"Kimse birinin bizi yöneteceği umuduyla işe gitmek için sabahları uyanmaz. Birilerinin bizi yöneteceğini bilerek sabahları uyanır ve işe gideriz."* Liderlikteki sorun, takip etmek isteyeceğimiz liderlerin var olmasının gerekliliğidir. Artık birbirimizi insanlar olarak görmüyoruz; artık müşterileriz, hisse ortaklarıyız, çalışanlarız, internet avatarlarıyız, çevrimiçi profilleriz, ekrandaki isimleriz, e-posta hesaplarıyız ve izlenen harcamalarız. İnsan gerçekten sanal hale geldi. Etrafımızdakilere yabancı olduğumuz bir dünyada artık her zamankinden çok, çalışmaya ve yaşamaya, üretken ve mutlu olmaya çalışıyoruz. Sorun ise değerın soyutlanmasının ekonomiye kötüden daha büyük şeyler yapabiliyor olmasıdır ... oldukça ölümcül şeyler.

Soyutlamayı Yönetmek

İster bir siyasetçi isterseniz bir şirkette çalışan olun, eğer gerçekten hizmet edeceksek yapabileceğimiz belki de en değerli şey insanları birer birer tanımaktır. Hepsini tanımak imkânsız olacaktır tabii, ancak ürünlerimiz, hizmetimiz ve politikamız ile yardım etmeye çalıştığımız birinin ismini ve hayatına dair detayları bilmek büyük bir fark yaratır. Önceden bir çalışma veya çizelge olanı somutlaştırabildiğimiz, bir istatistiğin veya anketin yaşayan bir insana dönüştüğü ve soyut konseptlerin insanlar için sonuçları olduğunun anlaşıldığı an, problemleri çözebilme ve yenilikler yaratabilme yeteneğimizin en güçlü halini aldığı andır.

İlk Kural: "Gerçeğe Bağlı Kal-insanları Bir Araya Getir"dir.

Bir organizasyon yönetmeye çalışırken sayıların ve büyüklüğün soyutlayıcı özellikleri yetmezmiş gibi, bu günlerde bir de sanal dünyanın karmaşıklığını ekledik. İnternet muhteşem bir şey. İster

küçük işletme ister toplumsal bir hareket olsun, internet büyük kapsamlı çalışmalar yapabilmemizi ve fikirlerimizi herkese ulaştırabilmemizi sağlıyor. İnsanları bulmamızı ve insanlarla bağlantı kurabilmemizi kolaylaştırıyor. Aynı zamanda ticari işlemlerin hızını arttırmakta da inanılmaz yarar sağlıyor. Bunların hepsi güzel şeyler. Ancak tıpkı paranın ödemeleri takasa gerek duyulmadan yapabilme yoluyla alışverişi hızlandırmak ve basitleştirmek için icat edilmiş olması gibi, interneti de sıklıkla kurduğumuz ilişkileri ve iletişimi hızlandırmak ve basitleştirmek için bir yol olarak kullanıyoruz. Nasıl ki para sevgiyi satın alamıyorsa, İnternet de derin ve güven içeren ilişkileri satın alamaz. Bu tarz bir ifadeyi yalanmış gibi gösteren ve tartışılabilir kılan şey ise internet üzerinden kurduğumuz ilişkilerin gerçekmiş gibi hissettirmesidir. İnsanlar fotoğraflarımıza, sayfalarımıza, durumlarımıza “beğeni” attığında veya kademe kademe yükseldiğimizi gördükçe (serotonin kademeleri ne kadar çok sevdiğini bilirsiniz) tabii ki serotonin patlamaları yaşarız. Sanal “beğeniler” veya takipçi sayımızdan gelen takdir hissi bizim çocuklarımızdan aldığımız veya bir antrenörün oyuncularından aldığı takdir hissine benzemez. Bu sanal takdir sadece hiçbir fedakârlık gerektirmeyen “beğenin” toplumsal bir gösterimidir-yeni bir statü sembolüdür. Kısaca özetlersek, sevgi gerçekmiş gibi hissettirse de ilişki halen sanaldır. İlişkiler internet üzerinden de tabii başlayabilir, ancak sadece yüz yüze geldiğimizde gerçek olurlar.

Facebook ve diğer internet iletişim araçlarının gençlerin birbirine karşı uyguladıkları zorbalığın üzerindeki etkisini düşünün. ABD’deki ergenlik dönemindeki gençlerin dörtte biri “siber zorbalığa” maruz kaldığını söylüyor.

Soyutlamanın insanlarda nefret uyandırıcı davranışlara ve sorumlu değıllermiş gibi hareket etmelerine neden olabileceğini biliyoruz artık... Bir internet topluluğı çekingen insanlara kendini duyurma fırsatı verirken öte yandan bazılarının gerçek hayatta yapamayacakları şekilde davranabilmelerine de izin verir. İnsanlar birbirlerine yüz yüze asla söylemeyecekleri çok çirkin şeyleri internet üzerinden söylüyorlar. Mesafenin korunması ve hatta tamamen anonim olabilmek insanların diğer insanlara karşı davranması gerektiğı şekilde davranmamasına neden oluyor. İnternet üzerinde insanlarla tanışırken pozitif hislere kapılsak da sevgi ve güven üzerine kurulu gerçek ilişkilerin aksine bu hisler oturumu kapatışımızdan sonra uzun sürmezler ve çok nadiren zamanın sınavını geçebilirler.

Sosyal medya ne kadar iyi olsa da gerçek insan iletişimi kadar güçlü bağlar kurmakta aynı şekilde etkili olamadığını söylediğimde, bu argüman tartışma çıkarıyor. Sosyal medya taraftarları bana internet üzerinden edindikleri yakın arkadaşlarını gösteriyorlar.

Ancak eğer sosyal medya en değerli şey ise, neden otuz binden fazla blogger ve podcast yapımcısı Las Vegas'a BlogWorld adlı büyük konferans için geliyorlar? Neden internet üzerinden buluşmuyorlar?

Canlı bir konser DVD'den daha güzeldir, bir futbol maçını tribünde izlemenin televizyonda izlemekten-televizyonda görüş açınız daha iyi olsa da-daha farklı hissettirmesi gibi. Bizim gibi olan insanların yanında gerçekten olmayı seviyoruz. Bu bizi ait hissettiriyor. Bir video konferansın bir iş gezisinin yerini asla tutamayacak olmasının sebebi de budur. Güven bir ekran vasıtasıyla değil, masada karşılıklı oturarak kurulur. İnsanları bağlamak el sıkışmayı gerektirir... ve teknoloji hâlâ bunun yerini alamamıştır. Sanal güven diye bir şey yoktur.

Gerçek insan iletişimi kendimizi bir şeyin parçası olarak hissetmemizi, güven oluşturmamızı ve diğerlerini anlayabilme kapasitesine sahip olmamızı sağlar. Bu şekilde yenilikler yaparız. Bu nedenle evden çalışanlar her gün işe gidenler kadar bir ekibin parçasıymış gibi hissetmezler. Aldıkları veya gönderdikleri e-posta sayısı kaç olursa olsun, ne kadar döngüde olurlarsa olsunlar, sosyal zaman, boşluklar ve nüansı kaçırıyorlar... yani diğer insanların etrafında olma insanlığını. Ancak iyi fikirlere ihtiyacımız olduğu zor zamanlarda ne yapıyoruz? Konferansları ve iş gezilerini atlıyoruz, çünkü video konferans ve internet üzerinden yapılan seminerler daha ucuz. Belki. Ancak sadece kısa vadede.

Sosyal medyanın ne kadar yeni olduğu göz önüne alındığında, tüm bu insanlıktan çıkarmanın uzun vadedeki etkisi hâlâ tam olarak anlaşılamadı. Nasıl ki bugün 1980'li ve 1990'lı yıllarda uygulanan, kârı insandan önde tutan politika ve uygulamaların etkisini hissediyorsak, gerçek iletişimi sanal iletişimle değiştiren modern yargımızın tam etkisini görebilmek için de bir nesil daha bekleyeceğiz.

Bill Gore, fabrikanın iyi çalışması için gerekli olan dostluk ve takım çalışmasının devam edebilmesi için fabrikada en fazla 150 civarında kişi olması gerektiği sonucuna vardı. 150, sihirli sayıydı.

Var olan fabrikanın boyutunu arttırarak daha fazla verimlilik kazanmaya çalışmak yerine, Gore kimi zaman eski fabrikanın hemen yanı başında yer alan tamamen yeni bir fabrikayı satın alıyordu. Her fabrika 150 kişi ile sınırlıydı. Bill Gore'nin haklı olduğu ortaya çıktı.

Şirket kendi yarattığı bu modelle birlikte büyümeye devam etti ve çalışanlar arasındaki ilişki güçlü ve işbirliğine dayalı kaldı, ki bu da işin büyümesi kadar önemliydi.

Bugün halen özel sektörde olan şirketin satış geliri her yıl 3,2 milyar dolar ve dünyanın her yerinden 10.000 kişiye iş veriyor. Aynı zamanda halen tesislerini ve ofislerini de 150 çalışan ile sınırlı tutmaya çalışıyor.

Bill Gore içinden gelene kendi gözlemlerine dayanarak güvenmiş olsa da 150 çalışan sınırında karar kılmış olması bir tesadüf değil. İngiliz antropolog ve Oxford Üniversitesi'nde Deneysel Psikoloji bölümünden Profesör Robin Dunbar da aynı sayıya varmış. Profesör Dunbar insanların temelde 150'den fazla ilişkiyi sürdüremediğini buldu. *“Başka bir şekilde söylersek,” diyor, “Bir bara içki içmek için davet edilmeden girdiğinizde bir arada olmaktan utanmayacağınız insan sayısı bu.”*

İlk *Homo sapiens* grupları en fazla 100 ila 150 kişiden oluşan avcı/toplayıcı kabilelerinde yaşıyorlardı. Amiş ve Hutterit toplulukları yaklaşık 150 kişiden oluşuyordu. Deniz Kuvvetleri'nin bir bölümü bile 150 kişi civarındadır. Bu sihirli sayı doğal olarak içinde yaşamayı başarabildiğimiz yakın ilişki sayısıdır. Bu sayıdan fazlası sabit sosyal sistemleri bozmaya başlar, aynı zamanda etkili hiyerarşi veya bürokrasi bu sayıdan fazlasını yönetmek için kurulmamıştır. Kıdemli liderlerin orta seviyeli liderlere güvenmesi gerekmesinin nedeni de budur, çünkü eğer güçlü bir güven duygusu ve işbirliği olacaksa kimse çok sayıda insandan oluşan grupları etkili şekilde yönetemez.

Grupların 150 kişiden fazla olmadığında en iyi işlevi sağlayabilmeleri yakından baktığınızda aslında çok anlamlıdır.

Bunun ilk nedeni zamandır. Zaman süreklidir-bir günde sadece yirmi dört saat bulunur. Eğer tanıdığımız herkese sadece ikişer dakika ayırsaydık insanları çok iyi tanıyamazdık, bu sebeple derin güven bağları da asla kurulmazdı.

Diğeri beyin kapasitesidir. Herkesi hatırlayamayız. Dunbar Sayısının 150 olmasının nedeni de budur, kimileri daha fazlasını hatırlayabilir, kimileri daha azını. Ek olarak, Dunbar araştırmasında grupların 150 kişiden daha fazlasını içerdiğinde insanların daha az sıkı çalıştıklarını ve birbirlerine daha az yardım ettiklerini gördü. Bu çok büyük bir bulgu, çünkü birçok işletme bütçe verimliliğine odaklanarak büyümeyi sağlamaya çalışırken insan ilişkilerinin verimliliğini görmezden geliyor.

Son olarak, bir organizasyonun büyümesine yardımcı olarak şey bu insan ilişkileridir.

Birçok insan internetin ortaya çıkmasıyla birlikte Dunbar Sayısının eskide kalacağını düşünmüştü. Daha çok sayıda insanla iletişim kurmak daha kolay olacak, bize daha fazla ilişkiyi sürdürebilme kapasitesi sağlayacaktı. Ancak durum böyle değilmiş. Kazanan yine antropolojimiz oldu. Facebook'ta sekiz yüz arkadaşınız olsa da muhtemelen hepsini kişisel olarak tanımıyorsunuzdur, muhtemelen onlar da sizi tanımazlar. Eğer oturup hepsiyle doğrudan iletişime geçmeye çalışsaydınız, gaeteci Rick Lax'ın wired.com'da yazdığı gibi Dunbar Sayısının kazandığını hemencecik anlardınız.

Lax iki bin “arkadaşımdan” ne kadar azını gerçekten tanıdığını ve onların da kaçının onu gerçekten tanıdığını gördüğünde şaşırmıştı. Herkesi tanıyabildiğimiz küçük organizasyonlarda onları gözetmek için yapmamız gerekenleri yapmak çok daha kolaydır.

Ne yazık ki birçoğumuz işimizin hayatlarına dokunduğu insanları göremiyoruz. Büyük bir çoğunluğumuz için sonuçları “görmeye” en yakınlaştığımız şey hesap tablolarındaki sayıları değerlendirmek veya bir rapor üzerinde “müşterilerimizin” neyi sevdiğini hakkında okuma yapmak. Eğer tablodaki bir çizgi yukarı çıkarsa iyi iş çıkardığımız ve başardığımız şeyden gurur duymamız gerektiği söyleniyor. Sayılara bakarak bir şeyler hissetmemiz ve insanları düşünebilmemiz bekleniyor. Daha fazla zaman ve enerji harcama arzumuz ise biyolojik olarak tam tersi ile bağlantılıdır-sayıları düşünmek ve insanları hissetmek. Amacı her daim insanlar olan sosyal hayvanlar için mantıklı olan budur.

Diğer bir Kural: Sadece Para Değil, Zaman da Verin!

Diyelim ki yeni bir eve taşıyorsunuz. Size yardımcı olmak için nakliyat ücretini bir arkadaşınız karşılıyor. 5.000 dolar değerinde çok cömert bir yardım bu. Bir başka arkadaşınız evinize gelip eşyaları kolilemenize, araca yüklemenize yardım ediyor, sizinle yeni eve geliyor ve orada da eşyaları indirip kolileri açmanıza yardımcı oluyor. İki hafta sonra iki arkadaş da aynı gün içinde sizden yardım istiyorlar. Hangisine yardım etmek isterdiniz, bir çek yazan arkadaşınıza mı yoksa sizin için zaman ve çaba harcayan arkadaşınıza mı?

Para somut kaynakların ve insan çabasının soyutlanmasıdır. Gelecekteki ürünler ve hizmetler için taahhüt içeren bir nottur. İnsanların bir şey üzerinde harcadığı zaman ve çabanın aksine paraya değer veren şey paranın temsil ettiği şeydir. Bir soyutlama olarak paranın ilkel beyinlerimizde “gerçek” bir değeri yoktur. İlkel

beyinlerimiz yiyecek, barınak veya diğerlerinin bize sunduğu koruma ve güvenlik derecesini gerçekten değerli sayar.

Bize çok para veren birisi, beynimizin bu davranışı yorumlayışı doğrultusunda yardımımıza bize zaman ve enerjisini adayacak biri kadar layık görülmez.

Kabilemizde-topluluklarımızda ve şirketlerimizde- güvende hissetmeye olan takıntılı ihtiyacımıza bakıldığında bize zaman ve enerjilerini veren kişilere doğamız gereği özel bir değer biçiyoruz. Paranın değeri değişken iken, (Bir üniversite öğrencisi için 100 dolar fazla iken bir milyoner için az paradır) zaman ve çabanın değeri değişmezdir. Ne kadar zengin veya fakir olursak olalım, nerede doğmuş olursak olalım, hepimizin bir günde 24 saat ve bir yılda 365 günü vardır. Eğer birisi bize sahip olduğu sabit ve sınırlı sayıda, geri verilmesi imkânsız bir şeyden veriyorsa daha da fazla değer biçeriz. Parayı harcarsak daha fazlasını kazanabiliriz (özellikle bizim toplumumuzda). Ancak hepimiz bir toplantıda oturmuş veya film izlemiştir... Belki de bu kitabı okuyoruzdur... Ve düşünürüz, “*Bu zamanı asla geri alamayacağım*” Eğer şu an okumayı bırakırsanız zaman kazanabilirsiniz, ancak buraya kadar okuduğunuz zamanı size geri veremem. Üzgünüm.

Değerli olan şey sadece zaman değildir. Verdiğimiz enerji de önemlidir. Eğer bir ebeveyn çocuğunun futbol oyununu izlemeye gider ve herkes kutlama yaparken sadece telefonunun üzerinden izlemeye devam ediyorsa, çocuğuna zamanını vermiş ancak enerjisini vermemiştir. Çocuk tribüne bakacak ve ebeveyninin kafasının sürekli aşağıya baktığını, mesaj atmakla, ofise e-posta göndermekle veya benzer bir şeyle meşgul olduğunu görecektir.

Ebeveynin niyeti ne olursa olsun, ilgisini vermediği için bu zaman hem çocuk hem de ebeveyn için israf olmuş bir zamandır. Aynı şey ofislerimizde biriyle konuşurken öte yandan e-postalarımızı okursak veya toplantıda bir gözümüz telefonumuzdayken de yaşanır. Söylenen her şeyi duyuyor olabiliriz, ancak konuşan kişi dinleniyormuş gibi hissetmeyecek ve bir güven bağı kurma-veya insanlarıyla ilgilenen bir lider olarak görülme- fırsatı heba olacaktır.

Tıpkı bir ebeveynin çocuğunun sevgisini hediyeler ile satın alamaması gibi, bir şirket de çalışanlarının sadakatini maaşlar ve primler ile satın alamaz. Sadakati, yani başka bir yerde daha fazla maaş teklif edilse de bir organizasyona bağlı kalmaya dair mantıksız isteği üreten şey, şirketimizin liderlerinin zamanı geldiğinde bize

yardımcı olmak için zaman ve enerjisini harcamaya gönüllü olacağını bilmektir.

Bize yardım etmek amacıyla mesai sonrası zamanını harcayan bir patronu bir hedefe ulaştığımızda bize sadece prim veren patrondan daha değerli buluruz.

Eğer bir iş arkadaşınız hafta sonunda bir bağış kurumuna 500 dolar verdiğini söyleseydi, onun hakkında ne düşünürdünüz? İyi bir şey yaptığını düşünür ancak muhtemelen bunu size neden söylediğini merak ederdiniz. Bir madalya falan mı istiyordu? Bir başka iş arkadaşı şehirdeki bir okulu boyamak için gönüllü olarak zaman harcadığını söyleseydi, onun hakkında ne düşünürdünüz? “Çok güzel,” diye düşünürdünüz. “Bende daha fazlasını yapmalıyım.” Birinin başkalarına adadığı zaman ve enerjiyi sadece duymak bile bizim de başkaları için bir şeyler yapmamıza ilham kaynağı olabilir.

Verdiğimiz parayla birlikte iyi hissettiren kimyasaldan bir doz alsak da bu uzun sürmez ve muhtemelen diğer insanların bizi nasıl gördüğünü de değiştirmez.

Feda Edilen Bir Kültür

Her kültürün kendi tarihi, gelenekleri, dilleri ve sembolleri vardır. Bir kültüre girdiğimiz zaman, o gruba ait olduğunuzu söyler ve kendimizi kültürde paylaşılan değerler ve inançlara uydururuz. Kendimizi vatandaş olduğumuz ülkenin kültürü ile-örneğin ben bir Amerikalıyım-veya bir organizasyonun kültürü-ben bir Deniz Piyadesiyim- ile tanımlayabiliriz. Bu kültürel kimliğimiz hakkında her gün düşündüğümüz anlamına gelmez. Ancak gruptan uzak olduğumuzda veya kabile dışarıdan tehdit edildiğine bu daha önemli hale gelir. Hatta en önemli odağımız bile olabilir. 11 Eylül olaylarından sonra ülkenin nasıl bir araya geldiğini hatırlıyor musunuz?

Güçlü şirket kültürlerinde çalışanlar benzer bağlılıklar kurarlar. Şirket ile çok kişisel bir şekilde bağlanırlar. WestJet'in, yani America Southwest Airlines kadar isyankâr popülist Kanada hava limanının çalışanları WestJet için çalıştıklarını söylemezler-bu yaptıklarını bir iş haline getirir. Kendilerini WestJetters olarak tanımlarlar. Bu bir kimliktir. Bir aidiyet hissimiz olmadığında, şirketin logosunun üzerinde bulunduğu tişörtümüzü uyurken veya evi boyarken giyeriz. Aidiyet hissimiz olduğunda ise şirketin reklam ürünlerini halkın içinde gururla taşırız.

On dokuzuncu yüzyılın büyük düşünürlerinden Goethe'nin söylenenlere göre şöyle anlattığı gibi, “Bir insanın karakterini, onun

için hiçbir şey yapamayacak insanlara nasıl davrandığı ile kolayca değerlendirebilirsiniz.”

Eğer karakter bireyin nasıl düşündüğünü ve hareket ettiğini anlatıyorsa, o zaman bir organizasyonun kültürü bir grup insanın karakterini ve kolektif olarak nasıl düşünüp hareket ettiklerini anlatır.

2008 yılı Kasım ayında, teröristler otomatik silahlar ile Hindistan'ın Bombay kentine saldırı düzenleyerek 160'tan fazla insanı öldürdüler. Taj Mahal Palace Hotel de saldırılan noktalardan biriydi. Taj otelinin hikayesini olağandışı yapan şey ise çalışanlarının konukları korumak için kendi hayatlarını riske atmalarıdır.

O güne dair, dışarı güvenli bir şekilde çıkmayı başaran ancak konuklara yardım etmek için tekrar içeri giren telefon operatörlerinin hikayeleri vardır. Başka bazıları katliamdan kaçmaya çalışırken konukları korumak için insanlardan kalkan oluşturan mutfak çalışanlarından bahseder. O gün otelde hayatını kaybeden 31 kişinin neredeyse yarısı otel çalışanıydı. Taj otelindeki olayları araştıran Harvard İşletme Profesörü Rohit Deshpande'ye otelin kıdemli yöneticileri çalışanlarının neden bu kadar cesur davrandığını açıklayamadılar. Ancak nedenin açıklanması zor değildi-liderlerin işlediği bir kültürün ürünüydü bu. Dünyanın en iyi otellerinden biri olan Taj, çalışanlarının konukların isteklerini şirketin isteklerinden öne koyduğunu ve bunu yaptıkları için ödüllendirildiklerinde ısrar ediyor.

Goldman Sachs'taki bugünün kültürünün aksine Taj'da notlar ve soy ağacı çalışanların işe alınmasında daha az rol oynuyor. İkinci seviye işletme okullarından mezun olanların insanlara en iyi işletme okullarından mezun kişilerden daha iyi davrandığını gördüler...

Bu nedenle ikinci seviye işletme okullarından çalışan almayı tercih ediyorlar. Saygı ve empati, kişisel gelişim amaçlı yetenek, beceri ve motivasyondan öne koyuluyor. İşe alındığında ekibin eğilimleri güçlendiriliyor ve cesaretlendiriliyor, karşılığında bu ise insanların işi kitabına göre yapmak yerine kendilerini geliştirdikleri güçlü bir kültür ortaya çıkıyor. Taj insanların “doğru şeyi yapacağını” biliyor, kendileri için doğru olan şeyi değil. Kültür giderse insanlar da gider. İnsanların büyük bir yatırım bankasında CEO'nun “casus bir ticaret adamı” olduğunu ve kendi kazancı için şirketin kalanına zarar veren kararlar aldığını öğrendiğinde şaşırması beni de şaşırtıyor. Kendi çıkarına göre hareket eden davranışı destekleyen ve ödüllendiren bir kültürden başka ne beklersiniz?

Bu koşullar altında, bir CEO temel olarak insanların “doğru şeyi yapacağı” üzerine kumar oynamaktadır.

Ancak rotayı insanlar belirlemez. Liderlik belirler.

Kötü Kültür Kötü Liderler Doğurur

Kim Stewart zehirli çalışma ortamı nedeniyle zorluk çeken birçok çalışandan sadece biriydi. Citigroup’taki ilk gününde kültürde yanlış bir şeyler olduğunu biliyordu. “Eve geldiğimi ve eşime Artık akıllıca şeyleri daha az dile getirmeliyim dediğimi hatırlıyorum.” Sorun patronunun veya iş arkadaşlarının akıllı olmadığını düşünmesi değildi, herkes kendini tehdit altında hissediyordu (zayıf Güvenlik Çemberinin olduğu bir organizasyonda hissedilmesi tamam normal bir durum).

Gerçek Güç

En iyi liderler bildiklerini paylaşır, görevleri yerine getirirken bilgili insanlardan yardım ister ve iletişim ağlarında yeni ilişkiler yaratmak için kendilerini tanıtırlar.

Kötü liderler ise bunları istifler, bu şeyleri değerli kılanın hatalı bir şekilde kendi zekâları, kıdemleri veya ilişkileri olduğuna inanırlar. Ancak bu doğru değildir.

Güçlü Güvenlik Çemberine sahip bir organizasyonda bilgisini paylaşmak isteyen kişi sadece lider değil, herkestir. Tonu yine lider belirler. Liderlerimiz bilgilerindeki ve yanlış adımlarındaki boşlukları ortaya döktüğü zaman sadece yardım etmeye daha çok istekli olmakla kalmaz, hata yaptığımızda veya bir şeyler yanlış gittiğinde paylaşmaya da daha çok istekli oluruz. Güvenliğin sağlanmadığı organizasyonlarda insanlar kendini korumak amacıyla hatalarını ve sorunlarını saklamaya daha meyilli olurlar. Sorun, bu hata ve sorunların eğer çözülmezse birikmesi ve çözülmesi çok zor hale geldiğinde birikmesidir.

“Liderin hedefi emirler vermek değildir.” diye açıklıyor Yüzbaşı Marquet. “Liderler yönü ve niyeti göstermeli, diğerlerinin ne yapılması ve nasıl oraya varılması gerektiğini kendi başlarına çözmeleri için onlara bırakmalıdır.” Birçok organizasyonun karşılaştığı zorluk da budur. “İnsanları boyun eğmeleri için eğitiyoruz, düşünmeleri için değil.” diye devam ediyor Yüzbaşı Marquet. Eğer insanlar sadece boyun eğerse kendi eylemleri için sorumluluk almalarını bekleyemeyiz. Komuta zinciri emirler içindir, bilgi için değil. Sorumluluk bize söylenildiği gibi davranmamız değildir, buna itaat denir. Sorumluluk doğru olan şeyi yapmaktır.

Fizikte gücün tanımı enerjinin aktarımıdır. Bir ampulün gücünü watt değerinde ölçeriz. Watt değeri arttıkça daha çok elektrik ışık ve ısıya dönüştürülür, yani ampul daha güçlüdür. Organizasyonlar ve liderleri de tam olarak aynı şekilde işlerler.

Organizasyonun en yukarisından işi aslen yapanlara ve günlük olarak neler yaşandığı hakkında daha çok bilgi sahibi olanlara ne kadar çok enerji aktarılırsa, organizasyon da lider de daha güçlü hale gelir.

Dürüstlük Önemlidir

Dürüstlük sözcüklerimizin ve yaptıklarımızın niyetlerimiz ile tutarlı olmasıdır. Dürüstlüğün azlığı, en iyi ihtimalle iki yüzlülük, en kötü ihtimalle yalancılıktır.

İş dünyasında dürüstlüğün eksikliğinin en yaygın görünüşü organizasyon liderinin insanlara doğruyu değil duymak istedikleri şeyi söylemesidir. Siyasilere güvenmememizin nedeni de budur. Bir kenara oturarak siyasinin dile getirdiği tüm fikirlerin listesine bakıp her birini onaylasak da genelde siyasilere güvenmememizin nedeni söyledikleri her şeye gerçekten inanmıyor olduklarından şüphe etmemizdir. Yakın arkadaşlarımızın veya ailemizin dahi söylediği ve inandığı her şeyi onaylamıyoruz, o halde bir siyasi bizimle tamamen aynı hizadaysa tamamen dürüst olmadığını varsaymamız mantıklı olur.

Siyasiler kampanya sırasında vakitlerini el sıkışarak ve bizim hakkımızda bilgiler öğrenerek geçirirler. Ancak gerçekten bizimle ilgilenselerdi, tüm yılı el sıkışarak ve bizlerle buluşarak geçirirlerdi, sadece ajandalarına uyduğunda değil. 2012 başkanlık adayı Ron Paul, ülkede popüler olmayan fikirlere sahipti. Ancak neredeyse diğer tüm adaylardan daha güvenilirli, çünkü bu fikirleri, onun seçilmemesine neden olacaklarını çok iyi bilerek dile getirmişti. Dahası, bu fikirler geçmişte söylediği şeyler ile de uyuşuyordu. Ron Paul ile birçok konuda aynı fikirde değilim ve ona oy da vermezdim, ancak bir tilki deliğine atlayacaksak Ron Paul'e oy verdiğim bazı kişilerden daha çok güvenirdim. Hepsi de tek bir sebep nedeniyle: Ron Paul dürüst biriydi.

Dürüstlük, birbirimizle aynı fikirde olduğumuzda doğruları söylemekle alakalı değil; aynı zamanda fikirlerimiz çeliştiğinde, daha da önemlisi hatalar yaptığımızda veya yanlış adımlar attığımızda da doğruları söylemekle ilgilidir. Güven temelli ilişkiler kurma ihtiyacımız, sosyal beynimizin görüş açısından yaşam ve ölüm meselesidir. Modern Batı yaşamlarımızda ise bunun karşılığı soyutlanmış ve savunmasız hissetmenin karşısında güvenli ve

korunmuş hissedebilmektir. İnsanlar bocaladığında, bunu saklamak veya imajlarını korumak için hikâye ile oynamaya çalışmamalarını, doğrudan itiraf etmelerini isteriz.

Hikâye ile oynamak için yapılan her deneme kişinin kendisine hizmet etmesidir, bu tür bir bencil motivasyon ise tehlike ortaya çıktığında grubumuza zarar verir. Bu anlaşılması oldukça basit bir konsept.

Dürüstlük, liderler için özellikle önemlidir. Liderlerin seçtiği yönün sadece kendileri için değil herkes için iyi bir yön olduğuna güvenebilmemiz gerekir. Ait olduğumuzu, grubun destek ve korumasını hak ettiğimizi düşünmek isteyen kabile üyeleri olarak liderlerimizi çıkarlarımıza uydukları inancı (veya umudu) ile körü körüne takip ederiz. Liderlerimizle yaptığımız anlaşma budur. Grubun üyeleri olarak bizler, liderlerimizin vizyonunun hayata geldiğini görebilmek için sıkı çalışacak, onlar ise bu süreçte bize dürüst değerlendirmeler ve yorumları içeren korumalarını sunacaklardır. Liderlerimizin bizimle gerçekten ilgilendiği hissetmemiz gerekir.

Walmart İcra Komitesi başkanı Micheal Duke “Dürüstlük kuruluşumuzun temel kayasıdır.” demişti ortaklarına. “Bizim kültürümüz, olduğumuz kişidir. Sadece İdare Merkezinde duvarda yazılmış sözcükler veya bir mağazanın arka odasındaki bülten tahtasına asılmış bir şey değildir. Bizim kültürümüz bizi özel kılar. Bizi rekabetten farklı bir yerde gösterir. Her yerdeki insanları çeker.”

Tüm Sorunlarımızın Merkezinde Biz Yer Alırız

Alkol tarafından salgılanması tetiklenen dopamin sayesinde çaba, ürkme, korku, stres ve paranoya alkol alındığında kaybolurlar.

Alkolizmin kontrol altına alınmasının zor olmasının sebeplerinden bir tanesi de budur. Bir alkoliğin karşı karşıya gelebileceği tüm problemler-iş, ilişki, para ve her türlü yetersizlik hissinin getirdiği stres- ayıkken çok daha kötü ve yüzleşilmesi çok daha zor hale gelir. “Diğerleri bir bardak içer ve evlerine dönerler.” diye açıklıyor bir alkolik. “Bense evden çıkmak için içmek zorundayım,”

Alkolizm hastalığından etkilenen birçok kişi için alkol alımı ergenlik döneminde başlar. Ergenlik hepimizin güvensizlik ve yetersizlik hisleriyle boğuşmak zorunda olduğumuz bir dönemdir. Ebeveynlerimizin onayına ihtiyaç duymaktan arkadaşlarımızın onayına -hayatımız boyunca süren bir ihtiyaç- ihtiyacı duymaya geçtiğimiz bir dönemdir bu.

Sosyal farkındalık ve “ait olma” veya “uyum sağlama” arzumuz antropolojik gelişimimizin bir parçasıdır. Hepimiz bir grubun istenen ve değerli bir parçası olarak hissetmeyi isteriz.

Diğer insanların hakkımızda ne düşündüğüne dair duyduğumuz kaygı sosyalliğimizin doğal bir parçasıdır ve gruplar olarak yaşayan bir tür olarak hayatta kalmamız için gereklidir (ebeveynlerimiz için bu durum ergenlik döneminde kafa karıştırıcı olabilse de). Tomurcuklanan cinselliğimiz ve değişen vücutlarımızla birlikte bu dönemdeki sosyal endişe, karışıklık hissi ve kendimizden şüphe duymamız birçok ergen için bunaltıcı olabilir.

Destekleyici ebeveynlerin, öğretmenlerin, arkadaşların ve toplulukların var olmasının nedeni de budur. Aslında bu bir açıdan aile ile yenen akşam yemeğinin, takım sporlarının, hobilerin ve program dışı aktivitelerin değeridir de. Bu hassas dönemde kurduğumuz güçlü destek bağları bize diğer insanlara hayatla başa çıkmak ve hayatta kalmak için ihtiyaç duyduğumuzu öğreten şeylerdir. Ancak bazı ergenler tesadüfen alkolün sihirli güçlerinin kuvvet ve özgüven bulmanın çok daha hızlı bir yolu olduğunu keşfederler. Kontrolsüz bırakıldığında alkol kendimizden şüphe duyduğumuz zamanlarda diğer insanlara destek için olan ihtiyacımızın yerini doldurabilir. Bu önemlidir çünkü ergenlik döneminde zorluklar ve stresimiz ile nasıl başa çıktığımız muhtemelen yetişkin hayatımızın kalanında zorluklarla nasıl başa çıkacağımızı belirleyecektir.

“Kafamızı dinlemek” için alkol, sigara kullanmak veya aşırı yemenin çok büyük etkileri vardır. Etrafımızda bize yardım edecek veya destek verecek kimse olmadan bu aktivitelerin her biri kendi başına yapılabilir. Hepsi ya aniden ya da çok kısa zamanda işe yararlar. Bir diğer deyişle, alkol aldığımızda veya sigara içtiğimizde gelen sakinleşme ve rahatlama hissini bulmak çok çalışmayı gerektirmez-alkol aldığımızda veya sigara içtiğimizde bu hissi anında yaşayabiliriz.

Alkol, nikotin veya yiyeceklerden aldığımız zevk dopaminden gelir. Dopamin bir şeyi başardığımızda veya aradığımız bir şeyi bulduğumuzda salgılanan kimyasaldır. Bizi gıda bulmamız için cesaretlendirmek, bir barınak inşa etmek ve genel olarak bir tür olarak gelişmemizi sağlamak amacıyla tasarlanmış dört iç teşvik edicimizden bir tanesidir. Hayatta kalmamız ve zenginleşmemize yardımcı olması gereken davranışlara geçişimizi sağlamak için tasarlanmıştır. Tabiat Ana nikotin ve alkol gibi kimyasalların ödül

sistemlerimizi kısa devre yaptırabileceği bir zamanı hayal edemez veya bizi buna hazırlayamazdı. Dopamin gıdanın hazır olarak erişilebilir olmadığı bir zaman için tasarlanmıştı. Vücutlarımız istediğin-zaman-ye dünyası için tasarlanmamıştır.

Aşırı yemek, kumar oynamak, alkol almak ve sigara içmenin hepsi dopamin bağımlılığıdır. Sevdiğimiz ve arzuladığımız dopamin dozunu almanın kolay yollarıdır. Bu dopamin dozlarına olan arzumuzu kontrol edemediğimizde ise bağımlılık haline gelirler. Bizi hayatta tutmak için tasarlanmış kimyasalın bize zarar verecek davranışlara girdiğimiz için bizi ödüllendirdiği bir noktaya geldik. Yeni türde dopamin bağımlılığına uygun ortamlar yaratan teşvik edici programların olduğu şirket kültürümüzde yaşanan şey de tam olarak budur.

Alın Size Dopamin Bağımlılığı. Hak Ettiniz Bunu!

Yontma taş döneminde atalarımız günün ne getireceğine dair heyecan duyarak ava hazırlanıyorlardı. Hedeflerinin nasıl görüldüğünü ve ödülün onlara neler sağlayacağını hayal edebilmeleri yola çıktıkları gibi onlara bir doz dopamin veriyordu. Avcılardan biri alandan bir ceylanın geçmiş olduğuna dair izler bulduğunda bu devam etmeleri için bir doz daha alacakları anlamına geliyordu. Biri ceylanı uzaktan gördüğünde, gelecek birkaç saat boyunca hayvan takip ederlerken daha büyük dozda bir dopamin daha alıyorlardı. Sonunda adrenalin ve heyecan patlaması yaşanıyor, öldürme noktasında dopamin vücutlarında dalgalar halinde yayılıyor ve büyük bir başarı hissi veriyordu. Birbirlerini tebrik ediyor ve güvendikleri liderlerine teşekkür ediyorlardı, sonrasında ise serotonin herkesin damarlarında akıyordu. Birkaç gün boyunca onlarla birlikte çamurda yol kat eden arkadaşlarıyla yoğun bir kardeşlik hissi yaşayarak birbirlerinin omuzlarına vuruyor ve sarılıyorlardı. Oksitosin bağlarını güçlendiriyordu. Yiyecek arayan tarih öncesi atalarımız gibi bugünün iş dünyasında da son hedefimize doğru ilerlerken vardığımız her noktada dopamin dozu alıyoruz.

12. Adım

Ünlü İngiliz tarihçi Arnold Toynbee'den alıntılar yapmak gerekirse medeniyetler genelde öldürülerek yok olmazlar. Medeniyetler intihar nedeniyle yok olurlar.

Bizi en çok tehdit eden şey organizasyonlarımız içindeki artan tehlikelerdir. Şansımıza bu tehditleri kontrol edebilme yetisine sahibiz. Adsız Alkolikler (AA) yetmiş beş yılı aşkın süredir alkolizmin

dopamin bağımlılığını yenmekte insanlara yardımcı oldu. Birçoğumuz iyileşme dönemindeki on iki adımlık programı duymuşuzdur ve çoğumuz *ilk adımı biliyoruz- bir sorunumuz olduğunu itiraf etmek.*

Organizasyon kültürlerimizin birçoğunun performans ve sayılara ulaşmaya dair sistematik bağımlılıkları olduğunu itiraf ediyoruz. Diğer tüm bağımlılıklar gibi bu bağımlılık da bizi sarhoş eder ve çoğu zaman sağlığınıza ve ilişkilerimize büyük zarar verir. Bağımlılığımızı daha da karmaşıklaştıran şey alfa statüsünün antropolojik gerekliliklerini görmezden gelerek statümüzü sadece şöhret ve zenginlikle yükseltebilmemizdir. Ancak bağımlı olduğumuzu itiraf etmek sadece ilk adımdır.

Adsız Alkoliklerde olduğu gibi iyileşmenin zor uğraşına giriyoruz. Birbirimizin çukurunu kazmamızı isteyen sistemleri değiştirmek ve birbirimize yardımcı olmamız için bize ilham veren yeni sistemler kurmak için gerekli olan fedakarlıkları ve uğraşı gerçekleştirmeliyiz. Bunu tek başımıza gerçekleştiremeyiz.

“AA’nın tüm sırrını bilmek ister misin?” demişti iyileşme döneminde bir alkolik olan Jon. *“Kimin gerçekten ayık olduğunu ve kimin olamadığını bilmek ister misin?”* AA’ya kaydolan alkoliklerden çok azı On İkinci Adımı tamamlayarak ayıklığa ulaşır. Diğer tüm on bir adımı tamamlasalar dahi On İkinci Adımı tamamlamayanlar muhtemelen tekrar alkol almaya devam edeceklerdir. Bağımlılığın üstesinden gelenler On İkinci Adımı tamamlayabilenlerdir.

On İkinci Adım başka bir alkoliğin hastalığı yenmesi için kişinin ona kendisini adanmasıdır. On İkinci Adım tamamen hizmet ile ilgilidir. Organizasyonlarımızdaki dopamin bağımlılıklarını bitirmenin yolu da hizmetten geçer. Müşterilerimize, çalışanlarımıza veya hissedarlara hizmet etmekten bahsetmiyorum. İnsanların soyutlaştırılmasından bahsetmiyorum. Her gün beraber çalıştığımız gerçek, yaşayan ve tanıyabildiğimiz insanlara hizmet etmekten bahsediyorum.

AA toplantılarının internet üzerindeki sohbet odalarında değil, kiliselerde ve rekreasyon merkezlerinde yapılmasının bir sebebi var. Bir alkoliğin sponsoruna, ona yardım etmeye kendini adanmış başka bir alkoliğe ulaşmak istediğinde e-posta göndermeyip telefonla aramasının da bir sebebi var. Bunlar sanal olarak halledilemez.

AA toplantılarının tüm amacı insanları güvende hissettirmektir. Zorluğu paylaşan, yardım etmek ve edilmek için bir araya gelen insanlar samimi, dost canlısı ve misafirperverdir. Birçok alkolik için bu bağlantılar toplantılar bittikten sonra da devam eder. Jon'un bana

söylediği gibi kurduğu bağlantılar onun daha az yalnız hissetmesini sağlamış ve dinlediği hikayeler ona umut vermişti.

“Alkolizm size saldırmaya çalışan bir kurt sürüsü gibidir.” diyor John. “Eğer programa dahil olur ve grupla birlikte kalırsan sana saldıramaz. Grup seni güvende tutar.” Bir diğer deyişle Adsız Alkolikler bir aile, kabile veya askeri müfreze gibidir. Ezop'un kuyruk kuyruğa birleşerek birbirlerini aslandan koruyan öküzleri gibidir. Adsız Alkolikler en mükemmel şekilde kurulmuş Güvenlik Çemberidir.

Oksitosine Güveniriz

Dünyada karşılaştığımız tehlikelerle tek başımıza mücadele edemeyiz, en azından etkili bir şekilde. Başkalarının yardımı ve desteği gerekir- bize inanan başkalarının. Dopamine bağımlı şirketlerin kendi başlarına düzenleme yapamayacakları gibi adımlarını kendi başlarına ve kendi sürecini izlemeyi deneyen bağımlılar genellikle başarısız olurlar. Alkolikler sadece kendileri için başarılı olmazlar. Aynı zamanda başarılarına zaman ve çaba harcayan kişi için de başarılı olmak isterler: sponsorlarına. Serotoninin çalışması gereken yol budur.

Serotonin sadece statümüzü yükseltmez, aynı zamanda ilgiyi, akıl hocalığını ve ilişkileri de güçlendirir.

Bir de oksitosin var. Güven ve aşk duyguları, o sıcak ve yumuşak hissiyatın bağımlılığı yenmekte çok önemli olduğu ortaya çıktı.

Chapel Hill'deki North Carolina Üniversitesi Psikiyatri Bölümü araştırmacıları tarafından yürütülen 2012 tarihli çalışmanın ilk bulguları oksitosinin varlığının alkolikler ve eroin bağımlılarındaki tedaviden vazgeçme belirtileriyle savaştığını gösteriyor. Artan oksitosin seviyesinin en başta fiziksel bağımlılığın gerçekleşmesini engelleyebileceğine dair kanıtlar var. Başkaları için hizmet, fedakârlık ve özveri yoluyla salgılanan oksitosinin sağlıklı düzeylerde şirket kültürünün en başta zehirli bir hale gelme ihtimalini gerçekten düşürebileceğine dair kanıtlar oldukça güçlü.

Oksitosin o kadar güçlüdür ki kurduğumuz güven ve sevgi ilişkileri sadece bağımlılığı yenmemiz ve etkisiz hale getirmemizde bize yardımcı olmakla kalmaz, gerçekten daha uzun yaşamamızı sağlar. Duke Üniversitesi Tıp Merkezinin 2012 tarihli bir çalışması çiftlerin bekar kişilere göre çok daha uzun yaşadığını gösterdi. Duke çalışanları hiç evlenmeyen bireylerin yetişkin hayatlarını evli olarak geçiren kişilere göre orta yaşlarda ölüm ihtimali iki kat daha fazla. Başka araştırmalar evli çiftlerin düşük seviyelerde kanser ve kalp

hastalığı riskinin olduğunu gösteriyor. Yakın ve güven dolu ilişkiler bizi sadece evde korumakla kalmıyor, aynı zamanda işte de koruyor.

İşteki En İyi Günümüz

Kolaylıkla geçen işleri değil, zorlukları, grubun işi halletmek için nasıl bir araya geldiğini hatırlarız.

“İşteki en iyi günlerinizden biri hangisiydi?” diye sorulduğunda sadece birkaçımız her şeyin düzgün gittiğini ve üzerinde çalıştığımız projenin zamanında ve bütçe altında bittiğini hatırlarız. İşlerin iyi gitmesi için ne kadar sıkı çalıştığımızı göz önüne aldığımızda bu tarz bir gün işte geçen güzel bir güne örnek olabilir.

Gariptir ki, sevgi ile hatırladığımız günler her şeyin güzel ve planladığı gibi gittiği günler değildir. Birçoğumuz her şeyin yanlış gittiği projelere daha sıcak hisler besleriz. Grubun gece saat 3'e kadar ayakta kalışını, soğuk pizza yemesini ve projeyi son tarihe ancak yetiştirebildiğini hatırlarız. İşteki en iyi günlerimiz adına hatırladığımız deneyimler bunlardır. Sadece zorluklardan dolayı değil, zorlukları paylaştığımız için hatırlarız. Kolaylıkla geçen işleri değil, zorlukları, grubun işi halletmek için nasıl bir araya geldiğini hatırlarız. Bunun sebebi ise yine doğaldır. Mücadele gerektiren zamanlarda birbirimize yardım etmemizi sağlamak için vücudumuz oksitosin salgılar. Bir diğer deyişle, zorluğu paylaştığımızda biyolojik olarak yakınlaşırız.

Bunu tekrar tekrar söylememden sıkılmış olabilirsiniz, ancak vücutlarımız en iyi çıkarımıza hizmet eden davranışlarımızı tekrar etmemiz bizi teşvik etmeye çalışmaktadır.

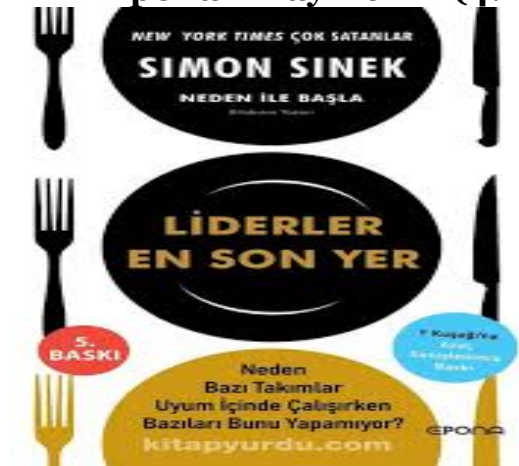
KAYNAKÇA

LİDERLER EN SON YER-

Simon Sinek

Çeviri: Talha Aydın

Epona Yayıncılık-(4. Basım: Haziran 2023)-344 Sayfa



Simon Sinek: 1973'te İngiltere'de doğmuş, antropoloji eğitimi almış ve reklam sektöründe çalışmış bir yazardır. Liderlik ve motivasyon konularında uzmanlaşmıştır. “Neden ile Başla” (*Start with Why*) kavramıyla tanınır ve liderliğin, insanların tutkularını ve amaçlarını anlamakla ilgili olduğunu savunur. İş dünyasına yönelik geliştirdiği modeller ve konuşmaları ile dünya çapında tanınan bir düşünürdür.