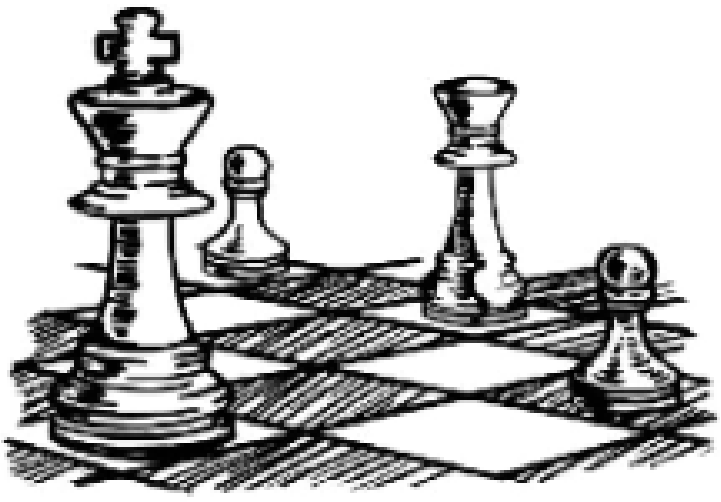
"Patrick is one of the most exciting thinkers I've had a chance to converse with."
—RAY DALIO, author of *Principles: Life and Work*

Your Next Five Moves

Master the Art of Business Strategy



Patrick Bet-David
with Greg Dinkin

Yazarın Notu

Otuz yıldan daha eskiye dayanan hikayeler anlatıyorum ve bu olayları doğru bir şekilde anlatmak için elimden geleni yapıyorum. Kitapta adı ve soyadı ile anılan kişiler gerçek kişilerdir. Sadece 1. isimleriyle anılanlar ya kompozit karakterlerdir ya da isimleri ve tanımlayıcı detayları değiştirilmiş kişilerdir. Hikayelerinin özü gerçektir.

İlk Taşınmanızdan Önce

Magnus Carlsen hakkındaki belgesel Magnus'u ilk izlediğimde, iş dünyasıyla olan paralellikleri düşünmeden edemedim. Carlsen on üç yaşında büyük usta olmuş Norveçli bir satranç dehası. Bir vizyonerden bahsediyoruz; sürekli olarak on beş hamle sonrasını düşünüyor. Bunu yaparken, rakiplerinin ne yapacağını tahmin etme (ve kontrol etme) konusunda esrarengiz bir yeteneğe sahip. Titiz hazırlığından da çok etkilendim. Carlsen, oyunu gerçekleşmeden *önce* zihninde pek çok kez oynadığı için, savaşın sıcağında kolay kolay sinirlenmiyor. Ayrıca, kurucuların ve CEO'ların her zaman karşılaştığı bir şeyle uğraşmak zorunda. "Zirveye çıkmak istiyorsanız, bunun sizi diğer insanlardan soyutlama riski her zaman vardır" diyor.

Magnus'u izledikten sonra başarılı girişimcilerle satranç ustalarının ne kadar çok ortak yönü olduğunu düşünmeye devam ettim. Tesla ve SpaceX'in kurucusu Elon Musk'ın genç yaşta satranç oynamaya başladığını öğrendiğimde hiç şaşırmadım. Kardeşi Kimbal, "Bildiğim başka hiç kimsenin anlayamayacağı bir şekilde olayları daha net görebiliyor," dedi. "Satrançta, eğer büyük bir ustaysanız on iki hamle sonrasını görebildiğiniz bir şey var. Elon da herhangi bir durumda on iki hamle sonrasını görebiliyor."

Musk hakkındaki bu söz her şeyi perspektife oturtuyor. Çoğu insan bir ya da iki hamleden fazlasını düşünmez. Bu insanlar amatördür ve iş hayatında çabuk sönerler. Etkili strateji, bir hamle yapmak ve piyasanın ya da kendi stratejinizin nasıl geliştiğine bağlı olarak bir dizi başka hamle yapmaya hazır olmaktır.

rekabet tepki verir. Etkili bir strateji uygulamak için ilk vuruşunuzun ötesini düşünmelisiniz. Gerçekten iyi olmaya başladığınızda, diğerlerinin nasıl tepki vereceğini tahmin edersiniz ve karşı koyulması neredeyse imkansız olan bir dizi hamle yapabilirsiniz.

İş dünyası birkaç hamle sonrasını düşünme oyunu olsa da, bu satranç hakkında bir kitap değil. Bu kitap, bir satranç ustasının vizyonunu ve zihniyetini alıp iş dünyasına uygulamakla ilgilidir. Aslında, oyun hakkında bir şey bilmenize bile gerek yok. İlerleyen sayfalarda özel satranç örnekleri

yok, ancak kazanan satranç oyuncuları gibi *düşünen* başarılı erkek ve kadınlara dair pek çok örnek var.

Bir adım sonrasını düşünmeyen insanlar *ego*, *duygular* ve *korku* tarafından yönlendirilir. En iyi satış elemanınız ona zam yapmazsanız istifa etmekle tehdit ediyor. Duygusal amatör, "Kimse beni tehdit edemez" ya da "Ona zaten ihtiyacımız yok" diyerek karşılık verir. Öte yandan pratik stratejist bir sonraki hamlesini planlıyor.

Aynı yaklaşım ebeveynlik için de geçerlidir. Çocuklara talep ettikleri her şeyi vermek

-İster şeker, ister iPad, ister piyano çalışmasını atlama izni olsun, harika hissettirir. Gülümserler ve sizi ne kadar çok sevdiklerini söylerler.
Alternatifinin - size kin ve nefret kusacakları topyekûn bir öfke nöbeti - berbat hissettireceğini de biliyorsunuz. Bu senaryo size, çoğu iş kararında olduğu gibi, birinin açıkça *daha kolay* bir seçim olduğunu; diğerinin - on beş hamle ilerisini düşünmeyi gerektiren - *daha etkili* bir seçim olduğunu gösterir.

Keşke satış elemanlığından satış müdürlüğüne, kuruculuktan CEO'luğa geçerken birileri bana bu şekilde düşünmeyi öğretseydi. Gelişimimin her aşamasında, bu tür bir eleştirel düşünce beni milyonlarca dolardan ve düzinelerce panik ataktan kurtarabilirdi. Öfkeli, güvensiz, ukala bir sağlık kulübü satıcısından stratejik, öz farkındalığı olan, kendine güvenen bir CEO'ya nasıl dönüştüğümü düşündüğümde, anahtarın en az on beş adım sonrasını düşünmeyi öğrenmek olduğunu görüyorum.

Aranızdaki bazı aşırı başarılılar neden *sadece* 1ve'nin ilerlediğini merak ediyor olabilir. Bunun iki nedeni var. Birincisi, on beş hamle düşünceli strateji ve hızlı eylemin tatlı noktasıdır. Her ne kadar on beş hamlenin ötesinde düşünmek isteyeceğiniz zamanlar olsa da, örneğin yıllık bir işyeri toplantısında veya
Olası bir satın almayı (veya Mars'ta bir koloni kurmayı) analiz ederken, çok fazla hamle ilerisini düşünmek analiz felcine yol açabilir. Gelecekteki sonuçları öngördüğünüzden ve hamleleri ve karşı hamleleri gördüğünüzden emin olmak için beş hamle yeterlidir. İkinci neden ise makro düzeyde, iş dünyasında başarılı olmak için ustalaşmanız gereken on beş hamle olmasıdır. Başarıya ulaşmak için tam olarak ne yapmanız gerektiğini bilmenizi sağlamak için kitabı bu 1ve hamleye ayırdım.

Yapamadığım pek çok şey var. Boyum 1.80 ve kilom 240 ama basketbol oynayamıyorum ya da futbol topu fırlatamıyorum. Kod yazamam ya da bir motoru sıfırdan inşa edemem. Ancak yapabileceğim bir şey varsa o da girişimcilere ve üst düzey yöneticilere bir pazarı fethetmek için bir strateji

oluşturmalarında yardımcı olmaktır. Bir kurucu veya CEO ile yönetim kurulu odasında oturduğumda, stratejiye bir oyun olarak yaklaşırız. İş dünyası ile satranç (ya da Monopoly veya Final Fantasy) arasındaki tek fark, övünme hakları yerine milyonlarca (veya milyarlarca) dolar için oynuyor olmamızdır. Bu zihniyetle, liderler kendilerini büyüme için konumlandıracak stratejileri nasıl yaratacaklarını öğrenirler.

Yöneticilere danışmanlık yapan, öğrencilere ve girişimci adaylarına rehberlik eden biri olarak bana en sık sorulan sorulardan biri şu: Bir iş kurmak için işimi bırakmalı mıyım? Diğer sık sorulan sorular ise şunlar: Öz sermayeden vazgeçerek mi yoksa borçlanarak mı para toplamalıyım? C-suite yöneticileri veya 1099 tabanlı bir satış ekibini çekmek ve elde tutmak için ücretlendirme yapımı nasıl kurmalıyım? Şimdi küresel olarak genişlemeli miyim yoksa piyasa koşulları değişene kadar beklemeli miyim?

İş dünyasındaki basit sorular ikilidir. Yanıtları ya evet ya da hayırdır. Tuzak, *tüm* yanıtların ikili olduğuna inanmaktır. Herhangi bir sorunun cevabı aslında doğru sırayla uygulanan bir dizi hamledir. "Uzmanlar", sanki herkes aynı kutuya giriyormuş gibi evet ya da hayır yanıtları vererek işleri daha da kötüleştirirler. Bu nedenle, göreceğiniz gibi, ilk hamlemiz kim olduğunuzu ve ne istediğinizi belirlemektir.

Gördüğüm bir diğer sorun ise planlama eksikliği. Coşku, on beş hamle sonrasını planlamakla birleştiği sürece güçlü olabilir. Çok fazla insan ilk dört hamleyi yapmadan on beşinci hamleyi yapmak istiyor. Bunun bir sırası vardır. Bir sonraki seviyeye ulaşmak için, tek yönlü (ve tek hamleli) düşünmekten birçok hamle sonrasını görmeye geçmelisiniz.

Girişimci olmak istediğinizden eminseniz, işinizden ayrılmak dördüncü hamle olabilir veya mevcut şirketiniz içinde kazançlı bir pozisyon yaratmak için bir dizi hamleye yol açabilir (iç girişimci olmak, bunu 3. bölümde ele alacağız). Eğer bir aileniz varsa ve hiç birikiminiz yoksa, işinizden ayrılmak kesinlikle birinci hamle değildir. Aslında, tam olarak olmak istediğiniz kişi olmak için işinizi bırakmanız gerekmeyebilir. Bu kitaptaki bilgiler hayatın her evresindeki ve işin her seviyesindeki insanlar için geçerlidir. CFO olmayı seven bir CFO veya "solopreneur" olmanın çeşitliliğinden ve Rexibility'sinden hoşlanan bir serbest çalışan olabilirsiniz. İş dünyasında en çok sevdiğim şeylerden biri de herkes için bir yol olması; yeter ki öz farkındalığınız olsun ve on beş adım sonrasını düşünmeye istekli olun.

Hangi sıralama sizin koşullarınıza uygun olursa olsun, zeki stratejistleri diğerlerinden ayıran şey *öngörü* yetenekleridir. En iyi askeri liderler birkaç hamle sonrasını planlama becerisine sahiptir. En iyi savaşçılar rakiplerine

nasıl tuzak kuracaklarını bilirler. Birinci raundu kaybetmeye razı olabilirler çünkü karşılaşmanın başlarında aleyhlerine işliyormuş gibi görünen bir hamle aslında daha sonraki bir rauntta rakibi hataya sürüklemek için kullanılıyordur. Dünya çapındaki poker oyuncuları da aynı şeyi yapar; oyunun başlarında bir blöf yaparak ve çiplerini feda ederek rakibini eninde sonunda alt edecek bir dizi hamleyi harekete geçirirler. Warren BuIett'i bir satranç ustası olarak görmesek de, sürekli başarısı sabırlı ve stratejik yaklaşımından kaynaklanıyor. BuIett belirli bir işlemi, hatta çeyreği ya da yılı kazanmaya çalışmıyor. Uzun vadeli oyunu kazanmak için bir dizi hamle yapıyor.

NBA efsanesi Kobe Bryant, trajik ölümünden altı aydan kısa bir süre önce bana, on üç yaşındayken tüm zamanların en büyük basketbolcularından biri olmak istediğini bildiğini söylemişti. O zamanlar ülkedeki en iyi kırk altıncı oyuncuydu. Önündeki tüm isimlerden bir hedef listesi oluşturdu, ta ki on beş yıl sonra hepsini geçip liseden ilk turda seçilinceye kadar. Söylentilere göre Michael Jordan 1992 ABD Olimpiyatları "Rüya Takımı "nda oynamayı takım arkadaşlarının zayıflıklarını öğrenmek ve NBA'e döndüğünde bu zayıflıkları onlara karşı kullanmak için bir yol olarak kullandı.
Bu iki oyuncu da her zaman en az beş hamle düşünen usta stratejistlerdi.
ileride. Özellikle pazarınızda rekabet etmeyi ve sonunda sektörünüze hakim olmayı planlıyorsanız, sizin de bu şekilde düşünmeniz gerekecektir.

■ ■ ■ ■ ■

İlerleyen sayfalarda size usta bir stratejist gibi düşünmeniz için gereken her şeyi vereceğim. Ayrıca size nasıl yapacağınızı da göstereceğim:

1. Kendinizi farklılaştırın ve benzersiz değerinizi iletin
2. Yatırımcılar bulun ve kazançlı bir çıkış için yüksek bir değerleme oluşturun
3. En iyi yetenekleri çekmek ve onları geliştirmek ve elde tutmak için teşvikler tasarlamak
4. Hızlı büyüme sırasında sistemleri korumak ve kaos sırasında dayanma gücü / delilik
5. Konuları işleme, karar verme ve sorunları etkin bir şekilde çözme
6. Kim olmak istediğinizi ve yaratacağınız mirası belirleyin
7. Hayatınız buna bağlıymış gibi pazarlık yapın, satış yapın ve strateji geliştirin

Belki de bu kitabı bir iş kurmak için yeterli eğitiminiz ya da kaynağınız olmadığını düşünerek aldınız. Ya da yüksek IQ'ya sahip bir kişi olabilirsiniz ama her zaman fazla düşündüğünüz için hayatınızı kurtaracak bir karar veremiyor olabilirsiniz. Nereden başladığınız önemli değil. Birinin girişimci olamayacağına dair herhangi bir şüpheniz varsa, benim hikayemi düşünün.

Büyürken beni tanıyan herkes beni "başarılı olma ihtimali en düşük kişi" olarak nitelendirirdi. İleriyi hiç düşünemeyen (ve sonuç olarak toplam 49.000 $ borcu olan yirmi altı kredi kartı olan) bir adamdan nasıl CEO'ya dönüştüğümü göreceksiniz. Northridge, Kaliforniya'da tek bir merkezde altmış altı acentesi olan bir finansal hizmetler pazarlama şirketi olan PHP Agency'yi nasıl kurduğumu ve on yıl sonra kırk dokuz eyalette ve Porto Riko'da 120 merkezde on beş binden fazla acenteye nasıl ulaştığımı göreceksiniz.

Acentemizin benzersiz çeşitliliği, Y kuşağı kültürü ve sosyal medyadaki varlığıyla tanınmasından gurur duyuyorum. Bunu "sıkıcı" bir üne sahip olan hayat sigortası sektöründe başardık. (Ortalama bir hayat sigortası acentesi kırk yedi yaşında beyaz bir erkektir; bizim ortalama acentemiz ise otuz dört yaşında Latin bir kadındır). Bağlantılarımız ya da iyi talihimiz sayesinde başarılı olamadık. Aslında benim kişisel geçmişim, girişimcilerin her yerden gelebileceğini ve sizin sahip olmadığınız hiçbir niteliğe sahip olmadıklarını kanıtlıyor.

En Az Olası CEO

İran'ın başkenti Tahran'da büyüdüm. 1987'deki İran-Irak savaşı sırasında ailem her an bir saldırı ihtimaliyle yaşıyordu. Sadece sekiz yaşında olmama rağmen o sesler hâlâ kulaklarımda. Her saldırı bir siren sesiyle başlardı ve sadece bu ses bile ruhunuzu delip geçebilirdi. Sonra bir ses düşman uçaklarının sınırı geçtiği konusunda uyarırdı. Son olarak, havada düşen bombaların ıslık sesini duyardık.

Her düdük sesinden sonra sığınağımızın vurulmaması için dua ederdik. Annemle babamın yanında oturduğumu hatırlıyorum, inanılmayacak kadar korkmuşlardı. Sonunda annemin canına tak etmişti. Babama, eğer ülkeyi terk etmezsek oğullarının sıkışıp kalacağını ve İran ordusunda hizmet etmek zorunda kalacağını söyledi. Babam başarısız olmanın en kesin yolunun harekete geçmemek olduğunu fark etti.

Kız kardeşim, ailem ve ben beyaz, iki kapılı Renault'muza bindik ve Tahran'a iki saat uzaklıktaki Karaj şehrine doğru yola çıktık. Oraya varmak için bir köprüden geçmemiz gerekiyordu. Geçtikten hemen sonra arkamızda devasa bir Rash vardı. Babam kız kardeşime ve bana arkamıza bakmamamızı söyledi ama kendimizi tutamadık. Keşke dinleseydik. Arkamıza döndüğümüzde, yüz metreden daha az bir mesafeden arkamızdaki köprüye düşen bir bombanın yarattığı yıkımı gördük - tam da biz güvenli bir şekilde karşıya geçtikten sonra. Hâlâ söyleyecek bir söz bulamıyorum; bırakın iki

çocuğu, hiç kimsenin böyle bir şeye tanıklık etmemesi gerektiğini söylemekten başka.

O anı sanki dünmüş gibi zihnimde canlandırabiliyorum. Böyle zamanlar sizi yıkabilir ya da içinizde acıya ve zorluklara karşı inanılmaz bir tolerans oluşturabilir. Bir şekilde felaketi atlatıp kaçmayı başardık. Almanya'nın Erlangen kentinde iki yıl boyunca bir mülteci kampında yaşadık ve sonunda 28 Kasım 1990'da Glendale, Kaliforniya'ya taşındık. Amerika Birleşik Devletleri'ne vardığımızda on iki yaşıma yeni basmıştım, çok az İngilizce konuşuyordum ve savaşın harap ettiği bir ülkeye yeniden gitmenin korkunç zihinsel görüntülerinden kaçamıyordum.

Ailemin ölüm kalım meselesi karşısında doğru hamleyi yapma kararı sayesinde bugün hayattayım, gelişen bir işim ve kendime ait güzel bir ailem olan gururlu bir ABD vatandaşıyım.

▪ ▪ ▪ ▪ ▪

On beş hamle sonrasını düşünmeyi öğrendiğinizde, sanki bir zihin okuyucuya dönüşüyormuşsunuz gibi görünebilir. Aslında olan şey, hamleleri o kadar çok kez görmüş olmanızdır ki rakibinizin bir sonraki hamlede ne söyleyeceğini ya da ne yapacağını tahmin edebilirsiniz. Eminim merak ediyorsunuzdur: Bunu yapabilir miyim? Gerçekten deneyimden yoksun bir kişiden stratejik düşünen ve bir imparatorluk kuran birine dönüşebilir miyim?

Şöyle diyor olabilirsiniz: "Ama Pat, senin konuşma yeteneğin var. Bir girişimcinin soyağacına sahipsin. Sen, Pat, benden çok daha zekisin." Senden daha mı akıllı? Gerçekten mi? Şunu bir düşünün:

1. Liseden zar zor mezun oldum. Not ortalamam 1.8'di, SAT sınavından 880 almıştım (olası 1,G00 üzerinden) ve dört yıllık bir üniversiteye hiç adım atmamıştım. Arkadaşlarım ve akrabalarım tarafından sürekli olarak hayatta hiçbir şey başaramayacağım söyleniyordu.
2. Konuşma yeteneğim olduğunu mu düşünüyorsun? Kırk bir yaşıma geldim, *hala* aksanımla dalga geçiliyor. Göçmen bir genç olarak bazı kelimeleri telaffuz etmekten savaştan korktuğumdan daha fazla korkardım. "Çarşamba", "ada" ve "hükümet" gibi kelimeler beni en çok zorlayanlardı. O zamanlar *Gilligan's Island dizisinin* tekrarları çok popülerdi. Bu iki kelimeyi nasıl telaffuz ettiğimi ve bu yüzden ne kadar acımasızca dalga geçildiğimi tahmin edebilirsiniz.
3. Annem ve babam Amerika Birleşik Devletleri'ne geldikten sonra boşandılar. Çoğunlukla sosyal yardım alan annemle yaşıyordum. Spor yapmayı seven uzun boylu bir çocuk olmama rağmen, annem YMCA'nın aylık 13.50 dolarlık üyelik ücretini karşılayamadığı için hiç spor yapamadım.
4. On sekiz yaşında orduya yazıldım çünkü başka seçeneğim olmadığına inanıyordum. Yirmi bir yaşımda, gerçek beyinlere sahip olanlar kariyerlerine başlarken, ben Bally Total Fitness'ta spor salonu üyelikleri satıyordum.

Bir yandan, zorlukları yenmek gibi bir işim yokmuş gibi görünüyordu. Öte yandan, başarımı körükleyen şey tam da bu zorluklardı. Yaşadığım tüm

zorluklar olmasaydı, başarılı olmak için bu kadar güçlü bir arzuya sahip olamazdım.

Şunu hemen açıklığa kavuşturalım: Size arzuyu öğretemem. Sıkı çalışmaktan kaçınmayı tercih ediyorsanız, hayatınızla ilgili önemli bir şey yapma arzusu hissetmiyorsanız, sizin için yapabileceğim pek bir şey yok. Bu kitap, en iyi hallerinin neye benzediğini merak eden ve oraya ulaşmalarına yardımcı olacak doğru stratejileri arayan insanlar içindir. Onlar sadece motivasyon aramıyorlar; işe yaradığı kanıtlanmış stratejiler arıyorlar. Bir sonraki seviyeye ulaşma sürecini hızlandıracak etkili formüller arıyorlar. Bu size benziyor mu?

Formüllerden bahsetmişken, onları bulma konusunda da paylaşma konusunda olduğu kadar gayretli oldum. 2013 yılında, iş hayatımda bana neyin iyi geldiği hakkında videolar çekmeye başladım. Sadece ben, sağ kolum Mario ve küçük bir Canon EOS Rebel T3 kamera (genellikle sadece fotoğrafçılık için kullanılır) vardı. Bu videolara ilk olarak "Pat ile İki Dakika" adını verdik ve YouTube'a koyduk. Bir yıl içinde altmış abonemiz oldu ve adını Valuetainment olarak değiştirdik. Üç yıl sonra, 100.000 abonemiz oldu ve faydalı ve pratik içerik üretme konusunda bir itibar yarattık. Mart 2020'de 2 milyon YouTube abonesini geçtik. Yol boyunca, hayatın her kesiminden insanlara tavsiyelerde bulundum. Mayıs 2019'da Vault adını verdiğimiz ilk büyük konferansımıza katılmak üzere 43 ülkeden 140 sektörden G00 girişimci Dallas'a geldi. Katılımcılar arasında küçük startup'lardan yöneticilere ve yarım milyar dolar ciroya sahip bir işletmeyi yöneten bir CEO'ya kadar geniş bir yelpaze vardı.

İnsanlar neden zor kazandıkları paralarını dünyanın öbür ucuna gidip o konferansa katılmak için harcadılar? Neden onca abone? Çünkü öğrendiğim tüm felsefeler ve stratejiler *aktarılabilir*. Bunları kolayca anlayabilir ve hemen uygulamaya koyabilirsiniz. Takipçilerimin çoğu kendilerini "Valuetainers" olarak adlandırmaya ve olumlu sonuçlar görmeye başladı. Harvard, Stanford veya Wharton gibi geleneksel bir işletme okulu olmamamıza rağmen Valuetainment dünya çapında hem başarılı yöneticiler hem de girişimciler için bir üreme alanı haline geldi.

Girişimciliğin dünyanın pek çok sorununu çözebileceğine yürekten inanıyorum ve bunun sadece nasıl yapılabileceğini değil, başkalarına nasıl öğretilebileceğini de deneyimlerimden öğrendim. Kişisel konuşmalarımdan grup toplantılarımıza ve gergin müzakerelere kadar sahip olduğum her bilgeliği bu kitaba koyuyorum çünkü işe yaradığını gördüm ve sizin de benzer bir başarı elde edebileceğinizi biliyorum.

İş Hayatında Hedeflerinize Ulaşmanın Yolu

Elinizde, yarattığınız vizyonu gerçekleştirmek için eksiksiz bir oyun kitabı var. Sadece gerekli becerileri değil, aynı zamanda gerekli *zihniyeti de* öğreneceksiniz. Yol boyunca, daha iyi bir lider ve insan olmak için neler gerektiğini göreceksiniz. Tarafından

On beş hamlenin tamamını çalıştığınızda, iş hayatında istediğiniz başarıya ulaşmak için ihtiyacınız olan her şeye sahip olacaksınız. 1ve hamle şunlardır:

1. Kendinizi Tanımada Ustalaşın
2. Muhakeme Yeteneğinde Ustalaşın
3. Doğru Ekibi Kurmakta Ustalaşın
4. Ölçeklendirmek için Ana Strateji
5. Usta Güç Oyunları

1. Hamle, iş çevrelerinde nadiren konuşulan bir konu olan **kendini** tanımakla ilgilidir. Göreceğiniz şey, öz farkındalık olmadan ileriyi düşünmenin imkansız olduğudur. Öz farkındalık ile eylemleriniz üzerinde seçim ve kontrol gücüne sahip olursunuz. Hepsinden önemlisi, kim olmak istediğinizi bildiğinizde, hangi yöne gideceğinizi ve bunun neden önemli olduğunu da bileceksiniz.

2. Hamle **muhakeme yeteneği ile** ilgilidir. Size sorunları nasıl işleyeceğinizi göstereceğim ve riskler ne olursa olsun karşılaşacağınız her türlü kararla başa çıkmak için bir metodoloji sunacağım. Hiçbir karar siyah ve beyaz değildir ve bu bölüm size grinin tüm tonlarını nasıl göreceğinizi ve belirsizliğe rağmen kararlı bir şekilde nasıl ilerleyeceğinizi öğretecek.

3. hamle başkalarını anlamakla ilgilidir, böylece etrafınızda **doğru ekibi, yani** büyümenize yardımcı olacak ekibi **kurabilirsiniz.** Bazı taktiklerimi Makyavelist olarak görseniz de, yaptığım her şeyin özünde insanları kendi içlerindeki en iyiye yönlendirmek var. Bunu da onların en derin arzularını ortaya çıkaran sorular sorarak yapıyorum. İnsanlara kendilerini anlamaları için meydan okuduğum gibi, size de ilişkilerinizi anlamanız için meydan okuyacağım. Çalışanlar ve ortaklar arasında güven oluşturmak, profesyonel ittifaklar yaratır, işinizin tüm bölümlerini hızlandırır ve geceleri uyumanıza yardımcı olur.

4. Hamle, üstel büyüme yaratmak için **ölçeklendirme stratejisinin** nasıl uygulanacağı ile ilgilidir. Sermayenin nasıl artırılacağından hızlı büyümenin nasıl yaratılacağına ve insanların eylemlerinden nasıl sorumlu tutulacağına kadar her şeyi ele alacağız. Bu bölüme geldiğinizde, deneyimli bir CEO gibi düşünecek ve momentumu nasıl kazanacağınızı ve koruyacağınızı ve işinizin önemli kısımlarını izlemenize ve ölçmenize olanak tanıyan sistemleri nasıl oluşturacağınızı öğreneceksiniz.

5. hamle **güç oyunları** hakkında. Sektörünüzdeki Golyat'ı nasıl yenebileceğinizi tartışacağız. Ayrıca anlatınızı nasıl kontrol edeceğinizi ve hikayenizi çerçevelemek için sosyal medyadan nasıl yararlanacağınızı göreceksiniz. Psikoloji hakkında bilgi edinecek ve içeriden sırlar öğreneceksiniz

Dünyanın en kötü şöhretli iş örgütlerinden biri olan Mafya'dan (evet, Mafya ve nedenini yakında göreceksiniz!). Kapanışı, kazanan girişimcilerin 1ve hamle ilerisini nasıl düşündüklerini gösteren bazı inanılmaz hikayelerle yapacağız.

■ ■ ■ ■ ■

Resmi bir eğitimim olmamasına rağmen, işle ilgili 1.500'den fazla kitap okudum. Öğrenmeyi takıntı haline getirmiştim ve hala da öyleyim. Bu okumalardan her bir bilgelik kırıntısını çıkardım ve işime uyguladım. Valuetainment hayata geçmeye başladığında, pek çok parlak beyin ve stratejistle görüşme fırsatım oldu. Bu ikili bir amaca hizmet etti ve etmeye devam ediyor: Kendi işimi ve hayatımı geliştirebildim ve bir yan ürün olarak dünyanın her yerinden izleyiciler bu bilgelikten faydalandı.

En başarılı girişimcilerin ve stratejistlerin nasıl düşündüklerini ve çalıştıklarını anlamanıza yardımcı olmak için onların hikayelerini paylaşacağım. Bu kişiler arasında Ray Dalio, Billy Beane, Robert Greene, Kobe Bryant, Patty McCord ve Salvatore "Boğa Sammy" Gravano da dahil olmak üzere bir dizi gangster gibi röportaj yaptığım kişiler yer alıyor. Kitapta ayrıca Steve Jobs, Sheryl Sandberg ve Bill Gates gibi uzaktan incelediğim ve hayranlık duyduğum kişiler de yer alıyor. Hepsi büyüleyici ve hikayeleri tavsiyelerimi hayata geçirmeme yardımcı olacak.

Bu kitabın tüm amacı, şu anda hangi pozisyonda olursanız olun, başarılı olmanızı sağlamaktır. Okumayı bitirdiğinizde, bir sonraki on beş hamlenizi nasıl yapacağınızı tam olarak bileceksiniz.

Amacım, bir dizi "Aha!" anı yaratmanız ve beyninize bilgiyi işlemeyi ve yeni bir şekilde strateji oluşturmayı öğretmenizdir. Doğru şifreyi bilmediğiniz bir kasanın kilidini açmaya çalışırken yaşadığınız hayal kırıklığını düşünün. Sonra şifreyi keşfettiğinizi ve bir iş bilgeliği kasasını açtığınızı hayal edin. Bu kitabı okuyarak, sadece ne yapacağınızı değil, aynı zamanda nasıl yapacağınızı da bilmenin güvenini kazanacaksınız. Ve sonuç olarak, kişisel markanızı ve işinizi büyütürken her düzeydeki sorunları çözme becerisi kazanacaksınız.

HAREKET 1

■ ■ ■ ■ ■

KENDINI TANIMAKTA USTALAŞ

1

Kim Olmak İstiyorsunuz?

> Sorulara sahip olmanın cevaplara sahip olmaktan daha iyi olduğuna inanıyorum çünkü bu daha fazla öğrenmeye yol açıyor. Sonuçta, öğrenmenin amacı istediğinizi elde etmenize yardımcı olmak değil midir? Ne istediğinizle başlamanız ve onu elde etmek için ne öğrenmeniz gerektiğini bulmanız gerekmez mi?
>
> -Ray Dalio, *Principles* kitabının yazarı: *Life and Work* ve Investor kitaplarının yazarı, 2012 *Time'ın* dünyanın en etkili 100 kişisi listesi

1987 yapımı *Wall Street* filminde Gordon Gekko'yu canlandıran Michael Douglas, Charlie Sheen'in canlandırdığı Bud Fox'a şöyle der: "Wall Street'te yılda 400.000 dolar kazanarak birinci sınıfta çalışıp rahat etmekten bahsetmiyorum. Likit paradan bahsediyorum. Kendi jetine sahip olacak kadar zengin."

Bazı insanlar bu alıntıyı okur ve "Yılda 400.000 dolar kazanmak ve rahat etmek bir hayalin gerçekleşmesi gibi geliyor" der. Bazıları hiçbir şey söylemiyor ve maddi şeylerle ilgilenmediklerini iddia ediyor. Bazıları ise göğsünü yumruklar ve kendi jetlerine sahip olacaklarını haykırır. Benim için önemli olan *sizin* ne düşündüğünüzdür, çünkü tüm seçimleriniz nereye gitmek istediğinize göre belirlenecektir.

İster yön soran bir lise öğrencisi olsun, isterse şirketini yöneten bir CEO 500 milyon dolarlık bir şirkette biri bana bir soru sorduğunda şöyle yanıt veriyorum: "Her şey bu soruyu ne kadar dürüstçe yanıtlayabileceğinize bağlı: Kim olmak istiyorsunuz?"

Bu bölümde, bu soruyu net bir şekilde yanıtlamanız için size rehberlik edeceğim. Ayrıca hayatınızın kara tahtasına nasıl geri döneceğinizi ve kendiniz için sizi canlandıracak ve harekete geçirecek yeni bir vizyonu nasıl belirleyeceğinizi göstereceğim. Size neden yeni bir
planlamak ve buna bağlı kalmak, ihtiyacınız olan tüm enerjiyi ve disiplini ortaya çıkaracaktır.

En Derin Arzularınızı Ortaya Çıkaracak Soruları Yanıtlayın

Sizi neyin harekete geçirdiğini ve kim olmak istediğinizi anlamadığınız sürece hiçbir şeyin önemi yoktur. Danışmanlar ve inRuencer'lar çoğu zaman herkesin aynı şeyi istediğini varsayar. Bir CEO ya da kurucu ile konuşurken işe sorular sorarak başlıyorum. Herhangi bir öneride bulunmadan önce, kişinin kim olmak istediği ve hayattan ne istediği hakkında olabildiğince çok bilgi toplarım.

Herkesin kim olmak istediğini bilmediğini anlıyorum. Tüm cevaplara hemen sahip olmamak normaldir. Bu sorunun -ve bu kitaptaki her hareketin- bir süreç olduğunu unutmayın. Verdiğim tüm örnekler ve anlattığım hikayeler *sizin* için var. Bunlar, kendinizi yeniden gözden geçirmenizi ve daha iyi anlamanızı sağlamak içindir. Eğer şu anda net bir yanıtınız yoksa, çoğunluktasınız demektir. Sizden tek istediğim açık fikirli olmanız ve zamanı geldiğinde bu soruyu yanıtlamak amacıyla okumaya devam etmeniz.

Bu Hamlenin amacı, sizin için en önemli olan şeyleri belirlemek ve bağlılık ve vizyon düzeyinize uygun bir strateji oluşturmanıza yardımcı olmaktır. Vizyonunuzu gerçekleştirmek için alacağınız bazı kararları veya izleyeceğiniz yolları sorgulamanıza neden olabilirim, ancak kendinizi esnetmeye ve daha büyük düşünmeye karar vermek size kalmış.

Kim olmak istiyorsun?

Kendinize bu soruyu sormaya devam ettikçe, cevabınız aciliyet seviyenizi belirleyecektir. Küçük bir köşe dükkânı kurmak istiyorsanız, işinizi savaş gibi görmenize gerek yoktur ve yaklaşımınızda rahat olabilirsiniz. Bir sektörü altüst etmek istiyorsanız, doğru hikaye, doğru ekip, doğru veriler ve doğru stratejilerle donanmış olsanız iyi edersiniz. Hikayenizi - tam olarak kim olmak istediğinizi - netleştirmek için gerçekten zaman ayırın, yoksa işler zorlaştığında devam edemezsiniz. Ve iş dünyasında işler her zaman zorlaşır.

Acıyı Yakıtınız Yapın

Burada oturup size bir gün yaşayabileceğiniz hayatı anlatabilirim. Arabalardan, jetlerden ve tanıştığınız ünlülerden bahsetmek kulağa harika geliyor, ama her şey sırayla. Oraya ulaşmak için hayal edebileceğinizden çok daha fazla acıya katlanmanız gerekecek. Acıya en çok tahammül edebilenler, yani en dayanıklı olanlar, iş hayatında kazanma şansını en çok artıranlardır.

Birkaç yıl kendi başımıza kaldığımızda, çoğumuz alaycı olmaya başlıyoruz. Bu çirkin bir şey, ama bunun çok sık olduğunu gördüm. Hepimiz büyürken büyük hayaller kurarız ve kendimiz için bir sürü plan yaparız. Sonra hayat yolumuza çıkıyor, planlar düşündüğümüz gibi gerçekleşmiyor ve olmak istediğimiz kişiye odaklanma yeteneğimize olan inancımızı kaybediyoruz. Farkında olmayabilirsiniz ama bu durum bir sonraki hamlelerinizi yapma becerinize de zarar verir.

Hatta şöyle düşünmeye bile başlayabiliriz: "Eğer bunu gerçekleştirmeyeceksem büyük bir şey yapacağımı söylemenin ne anlamı var? Düşük hedeflemek ve güvenli oynamak daha iyi."

Bizi büyüklükten ayıran tek şey, büyüklüğe ulaşmak için bir vizyon ve bir plandır. Bir amaç, bir hayal, kendinizden daha büyük bir şey için mücadele ettiğinizde, hayatı büyük bir macera haline getiren coşku, tutku ve neşeyi bulacaksınız. Anahtar, amacınızı belirlemek ve kim olmak istediğinizi bilmektir.

1999 yazında yirmi yaşındaydım ve ordudan ayrılmıştım. Planım: Orta Doğulu Arnold Schwarzenegger olmaktı. O Haziran ayında, bir sonraki Bay Olympia olacağımdan, bir Kennedy ile evleneceğimden, aktör olacağımdan ve sonunda Kaliforniya eyaletini yöneteceğimden emindim.

Planımın ilk adımı olarak, mümkün olan en kısa sürede fark edilmeyi umarak yerel bir spor salonunda işe girdim. O zamanlar bölgedeki en büyük spor salonu zinciri Bally Total Fitness'tı. Kız kardeşimin yardımıyla Culver City'deki Bally'den bir teklif aldım. Kaliforniya eyaletindeki en küçük ve en eski Bally lokasyonu olmalıydı.

Pek de ideal olmayan koşullara rağmen terfi ettim ve Hollywood'da bulunan en büyük Bally spor salonuna transfer oldum. Planım işe yarıyordu! Üyelik satışında daha iyi olmaya devam ettiğim için
Ayda 3,500 dolar. Orduda kazandıklarımla karşılaştırdığımda bana milyonlar gibi gelmişti.

Bir gün amirim Robby bana Hollywood'un otuz mil dışında, Chatsworth'teki Bally'de müdür yardımcılığı teklif etti. Benden kulübü toparlamamı istiyordu; kulüp aylık hedefinin sadece yüzde 40'ını tutturabiliyordu.

Chatsworth'a gitmek istemedim. Hollywood'da hafta sonu müdürü olmak istiyordum, yılda 55.000 dolar kazanan bir pozisyon. Robby, Chatsworth'te işleri yoluna koyarsam, işin benim olacağına dair bana söz verdi. Bu iş için

diğer tek aday Edwin adında uzun süredir çalışan biriydi. Ondan daha iyi performans gösterdiğim sürece, Hollywood'da hafta sonu müdürü olmayı garantileyebilirdim.

Doksan gün ileri saralım. Chatsworth kulübünde işleri tersine çevirmeyi başardık ve aylık gelir hedefinin yüzde 40'ından yüzde 115'ine çıkardık. Şirket genelinde liderlik tablosunun zirvesine yakındım, Edwin'in çok önündeydim. Robby'den buluşmak için bir telefon aldığımda, şirketin memnun olması gerektiğini düşündüm. Planlarım bir araya geliyordu. Boks efsanesi Joe Weider ile tanışacak, büyük bir Hollywood menajeri tarafından fark edilecek, oyunculuk kariyerimi başlatacak ve bir Kennedy ile tanışacaktım. O öğleden sonra Robby ile buluşmadan önce hissettiğim beklentiyi çok net hatırlıyorum.

Robby'nin ofisine girdiğim anda bir şeylerin ters gittiğini anlamıştım. Edwin'den daha iyi performans gösterirsem bana pozisyon sözü veren adam bu değildi.

Bu sadece paranoya, diye kendimi rahatlattım. Ona bir şans ver ve söyleyeceklerini dinle.

Robby, "Patrick, senin ve ekibinin son doksan günde ortaya koyduğunuz performanstan gurur duyuyorum," dedi. "Altı ay daha orada kalmanı ve Chatsworth kulübünü bir üst seviyeye taşımanı istiyorum."

"Ne demek istiyorsun?" diye sordum. "Hollywood'daki hafta sonu müdürlüğü pozisyonunu istediğimi açıkça belirtmiştim." O pozisyonun çoktan doldurulduğunu söyledi.

O anda kanım kaynıyordu. Yetişkin bir adamın sözünden döndükten sonra gözlerimin içine bakabildiğine inanamıyordum. Hedefi geçmeye o kadar odaklanmıştım ki, eğer başaramazsam ne yapacağımı hiç düşünmemiştim.

Pozisyonu kim almıştı? Tahmin ettiniz: Edwin. Neden? Edwin altı yıldır Bally'deydi; ben ise sadece dokuz aydır oradaydım. Başarılarımı, ulusal liderlik tablosunda Edwin'in kuyruğunu tekmelememi boş verin. Objektif verilere göre bunu hak ettiğimi boş verin.

Robby'ye haksızlık etmeyelim, etik dışı davranmıyordu. Şirketten gelen emirleri uygulamak zorunda olduğu için politik davranıyordu. Şirketlerin gündemleri olduğunu ve yükselmenin nadiren sadece liyakate dayandığını genç yaşta öğrenmek birçok açıdan bir lütuftu. Robby öfkeli olduğumu anladı ve sakinleşmem için dışarı çıkmamı istedi. Otoparka doğru yürüdüm ve düşünmeye çalıştım. Bu olayların hayatımın geri kalanını nasıl

belirleyeceğini hayal ettim. Filmi zihnimde oynattım ve Robby'nin kararını kabul edersem nasıl biteceğini bir türlü kabullenemiyordum. O zaman fark etmemiştim ama sonraki hamlelerimi çoktan düşünmeye başlamıştım. Tek zorluk, kendi hamlemi yapmak yerine bir başkasının hamlesine tepki veriyor olmamdı. Odasına geri döndüm ve ona kararın nihai olup olmadığını sordum. Öyle olduğunu söyledi.

O anda gözlerinin içine baktım ve işi bıraktığımı söyledim. Başlangıçta şaka yaptığımı düşündü ama ben kararımdan emindim. Şirkette ilerlemek için ne yapmanız gerektiği konusunda size net bir yön vermeyen bir yerde çalışmanın ne anlamı vardı? Neden kendime bu eziyeti çektireyim? İşte o anda kaderim bir başkasının kontrolündeyken bir gün daha yaşayamayacağımı fark ettim.

Kariyerimin o noktasında bir kazanan gibi düşünmüyordum. Bir ya da iki hamleden fazlasını düşünemediğim için hâlâ amatördüm. Sonuç olarak, taş kesildim. Eve dönerken hayatımın en kötü kararını vermişim gibi hissediyordum. İş arkadaşlarım ne düşündüğümü sormak için beni aramaya başladılar. Ailem de buna inanamıyordu.

O gece yatağa girdiğimde duygularımın çoğu geçip gitmişti ve bir sonraki adımda ne yapacağımı merak ediyordum. Kariyerimin ilerleyen dönemlerinde, o anın sıcağında nasıl işlem yapacağımı öğrendim. Neyse ki o gece bir sonraki hamlemi düşünecek kadar sakinleşebildim. Şimdi geriye dönüp düşündüğümde, bunun hayatımda dönüm noktası olan bir an olduğunu fark ediyorum.

İçime bakmalı ve kim olmak ve nereye gitmek istediğimi netleştirmeliydim. Yaptığım liste şuna benziyordu:

1. Bet-David isminin bir anlamı olsun istiyorum, öyle ki ailem İran'ı terk etme kararından gurur duysun.
2. Taahhütlerini yerine getiren insanlarla, özellikle de birlikte çalıştığım ve kariyer yolumu etkileyen liderlerle çalışmak istiyorum.
3. Tamamen sonuçlarıma dayalı olarak zirveye nasıl ulaşacağıma dair net bir formül istiyorum. Sürprizlere ya da kale direklerinin yer değiştirmesine tahammül edemiyorum.
4. Birlikte ne kadar ileri gidebileceğimizi görmek için benimle aynı vizyonu paylaşan bir ekip kurmak istiyorum. Buna yüzde 100 güvenebileceğim aday arkadaşlarım da dahil.
5. Artık başkalarının politikaları ve gündemleri tarafından kontrol edilmeyecek kadar para kazanmak istiyorum.
6. Oyunu daha geniş bir bakış açısıyla görmek için piyasadaki tüm strateji kitaplarını elime almak istiyorum, böylece kurumsal zorbalığı nasıl en aza indirebileceğimi öğrenebilirim.

Kim olmak istediğim konusunda netleştiğimde, sonraki hamlelerimi görebiliyordum. İlk adım, liyakate dayalı maaşı ve net beklentileri olan bir satış işi bulmaktı. Yirmi yıl sonra, netliğin temel inançlarınız ve değerlerinizle uyumlu kararlar almaktan geçtiğini söyleyebilirim.

Nefret Ettiklerinizi ve Şüphelilerinizi Sizi Yönlendirmek İçin Kullanın

Terfinin reddedilmesiyle ilgili bu hikayeyi paylaştım çünkü kendi acınıza dokunmanızı istiyorum. Kendinizi güçsüz, öfkeli ya da üzgün hissettiğiniz o anlar, en derin güdülerinize dair ipucu verir. Utanç duygusunun sizi motive etme gücünü hafife almayın. Elon Musk on yedi yaşındayken Güney Afrika'dan Kanada'ya gittiğinde, babası en büyük oğlunu küçümsemekten başka bir şey yapmamıştı. Neil Strauss'un Kasım 2017 tarihli *Rolling Stone* yazısında, Musk'ın babasının onu gönderişini şöyle anlattığını aktarıyor: "Üç ay içinde geri döneceğimi, asla başaramayacağımı, kendim için hiçbir şey yapamayacağımı söyledi. Bana sürekli aptal diyordu. Bu arada, bu buzdağının görünen kısmı."

Shark Tank'te görmüş olabileceğiniz emlak kralı Barbara Corcoran, New Jersey'de mavi yakalı bir kasabada büyüyen on çocuktan biriydi. 1973 yılında yirmi üç yaşındaydı ve bir lokantada garson olarak çalışıyordu. Oradayken, bir emlak şirketi kurması için kendisine bin dolar borç veren bir adamla tanıştı. Birbirlerine aşık oldular ve sonsuza dek mutlu yaşamaya başladılar. Senaryo gerçekleşseydi, tahminimce Corcoran iyi bir emlak işi kuracaktı. Fakat
1978, adam onu terk etti ve Corcoran'ın asistanıyla evlendi. Yaraya tuz basmak için ona "Bensiz asla başarılı olamazsın" dedi.

Kasım 201G'de *Inc.* dergisine verdiği bir röportajda Corcoran, öfkeyi en iyi arkadaşı haline getirdiğini söyledi. "Bir adam benimle aşağılayıcı konuştuğu anda, en iyi halime bürünüyordum" dedi. "O kişiden istediğimi alacaktım, ne olursa olsun.... Beni kovamayacaktı. Buna tahammül edemezdim. Kendi kendime sessizce, 'Sana lanet olsun' derdim."

Bu tür bir reddedilme, bu tür bir utanç, müthiş bir motivasyon kaynağı olabilir. Yıllar boyunca sizi aşağılayan öğretmenlerinizi, koçlarınızı, patronlarınızı, ebeveynlerinizi ya da akrabalarınızı düşünmenizi istiyorum. Bu, onların olumsuzluklarını yanınızda taşımak zorunda olduğunuz anlamına gelmez. Bunun yerine, bunu roket yakıtı olarak kullanabilirsiniz. Corcoran

reddedilme duygusunu kararlılığa dönüştürdü. Sonuç olarak, New York'taki en başarılı konut emlak şirketini kurdu ve GGG milyon dolara sattı. Ardından çok satan bir kitap yazdı ve *Shark Tank*'te bir TV yıldızı oldu.

Corcoran, girişimcilere yatırım yapan bir yatırımcı olarak aslında şu özelliklere sahip kişileri arıyor

Acıdan besleniyor. Yoksul büyümeyi bir zenginlik olarak görüyor. Diyor ki, "Kötü bir çocukluk mu? Evet! Bunu bir sigorta poliçesi gibi seviyorum. Tacizci bir baba mı? Muhteşem! Hiç baban olmadı mı? Daha da iyi! En başarılı girişimcilerimin hepsi sefil bir çocukluk geçirmedi ama birileri onlara yapamayacaklarını söyledi ve hala kızgınlar."

Acınızı hafife almıyorum. İnanın bana, çocukken bir ömür boyu yetecek kadar utanç yaşadım. O zaman da acıtmıştı, şimdi de acıtıyor. Aşağılamalar, hakaretler ve istismar ya bahaneniz ya da yakıtınız olabilir. Ve bu çok güçlü bir yakıttır.

Michal Jordan'ın rahmetli babası şöyle demişti: "Michael Jordan'dan en iyi verimi almak istiyorsan, ona bir şeyi yapamayacağını söylemelisin." NBA'den emekli olduktan beş yıl sonra Jordan Hall of Fame'e kabul konuşmasını yaptığında, bilin bakalım en çok neden bahsetti? Kendisinden nefret edenlerden ve şüphe edenlerden. Kendisini küçümseyenleri hâlâ atlatamamıştı. Leroy Smith Jr. Jordan lise takımından çıkarıldığında onun yerini alan kişiydi. Jordan'ın acıyı ne kadar çok yakıt olarak kullandığını göstermek için Leroy'u törene davet edecek kadar ileri gitti. Jordan, "O takıma girdiğinde ve ben giremediğimde, sadece Leroy Smith'e değil, sadece kendime değil, Leroy'u benim yerime seçen koça da şunu kanıtlamak istedim: Anladığından emin olmak istedim: Bir hata yaptın dostum."

Musk, Corcoran ve Jordan acıyı yakıt olarak kullandılar. Siz de aynısını yapabilirsiniz. "Bir daha asla!" dediğiniz en zor anlarınızı düşünün. Bu deneyimleri hatırlamak sizin yakıtınız olacaktır.

▪ ▪ ▪ ▪ ▪

Hâlâ hayatımda Madison Square Garden'ı dolduracak kadar nefret eden varmış gibi hissediyorum. Yirmi altı yaşımdayken, mezun olduğum Glendale Lisesi'ne bir konuşma yapmak üzere davet edildim. Rehber öğretmen Dotty ile karşılaştım ve bana "Neden buradasın Patrick? Motivasyon konuşmacısını görmek için mi?" Bana ailem için hep üzüldüğünü söyleyerek devam etti. Burada, yirmi altı yaşındaydım, başarı hikayemi anlatmak üzere liseme geri davet edilmiştim ve Dotty bana acıyor, on yıl önce motivasyonu ve yönü olmayan kayıp bir çocuk olduğum için ailem için üzüldüğünü hatırlatıyordu.

Dotty bana altı yüz öğrencinin motivasyon konuşmacısını dinlemek için beklediği konferans salonuna kadar eşlik etti ve birden müdür yardımcısı ayağa kalkarak beni konuşmacı olarak tanıtmaya başladı. Yüzündeki ifade paha biçilemezdi.

Dotty'ye tek kelime bile etmedim. Bunun yerine, hayatıma girmeye devam eden bir başka nefret dolu insan olarak onu uzaklaştırdım. Ve bu insanlar beni tahrik etmeye devam ediyor. Aslına bakarsanız, insanların yıllar boyunca bana yaptıkları açıklamalardan oluşan bir listem var. Çoğu insan kendine güven duymak için olumlu ifadeleri okur, ancak bende benden şüphe eden ya da beni küçümsemeye çalışan insanların tamamen farklı bir "ifadeleri" var. Listeyi okumak ve tekrar tekrar okumak, içimde dünyadaki tüm paranın karşılayamayacağı bir güven düzeyi yaratıyor.

Belki de hayatımdaki en önemli nefret bir yabancıydı. Yirmi üç yaşımdayken babam on üçüncü kalp krizini geçirdi. Bir devlet hastanesi olan Los Angeles County Tıp Merkezi'ne koştum. Oradaki insanlar ona pislikmiş gibi davranıyorlardı. Kendimi tamamen kaybettim; saldırdım, bir şeyler fırlattım. "Babamla uğraşamazsınız! Sınırı aştınız!" O kadar kontrolden çıkmıştım ki güvenlik beni hastaneden çıkarmak zorunda kaldı. Öfke nöbetim sırasında bir adam bana, "Hey, dinle. Eğer *paran* olsaydı, daha iyi bir sigorta yaptırabilir ve daha iyi doktorlar bulabilirdin.
babana bakmak için. Ama bunun parasını sen ödemedin. Bunu vergi mükellefleri ödüyor. Buna kamu sağlık sigortası deniyor."

Beni hastaneden attıktan sonra Ford Focus'umda oturdum ve gözyaşlarım sel oldu aktı. Öfke yerini utanca bıraktı. Adam haklıydı. Babam kötü bir bakım görüyordu çünkü ona daha iyi bir bakım sağlayacak param yoktu. Param yoktu çünkü gece kulüplerinde müşteri önünde geçirdiğimden daha fazla zaman geçiriyordum. Hayatımın en dip noktasındaydım. Evleneceğimi düşündüğüm kadın beni terk etmişti. Ben de
49.000 dolar kredi kartı borcum var. Otuz dakika boyunca bebek gibi ağladım.

Bütün o ağlamalardan, kendime acımalardan ve utançlardan sonra sonunda anladım. O gece, yaşlı Patrick öldü.

Benimle ilgili her şey değişmişti. Bu acıyı hayatım boyunca duyduğum her aşağılamayı hatırlamak için kullandım: "1.8 not ortalaması. Ezik. Gangsterlerle takılıyor. Zavallı Patrick, hiç şansı yok. Anne babası boşanmış. Annesi sosyal yardım alıyor. Başka seçeneği olmadığı için orduya katılmak zorunda kalmış. Asla kimse olamayacak."

Babamın bir daha asla Inglewood'da Eucalyptus ve Manchester'ın köşesinde bulunan ve düzenli olarak silah zoruyla soyulduğu doksan dokuz sentlik dükkânda çalışmayacağına yemin ettim. Hayatının geri kalanında asla berbat bir sağlık hizmeti alamayacaktı. Ne o ne de ben bir daha asla utanç duymayacaktık.

Kendi kendime dedim ki, "*Bet-David.* Dünya bu soyadını öğrenecek. Yaşadığımız acıları biliyorum. İran'dan Amerika'ya geldiğimizde aile olarak yaşadığımız zorlukları biliyorum. Annemin bozuk İngilizce konuşmaktan ne kadar utandığını hatırlıyorum. Aile toplantılarında insanlar tarafından hor görüldüğünde babamın yüzündeki ifadeyi hatırlıyorum. Çok geçmeden soyadınızla gurur duyacaksınız. Amerika'ya geldiğin için gurur duyacaksın. Yaptığın fedakarlıklarla gurur duyacaksın."

Ertesi gün komik bir şey oldu. Kimse beni tanımadı. Tüm zamanların en iyi iltifatını aldım: "Pat, değişmişsin. Seni tanıyamadık bile. Eski Pat'i özlüyoruz. Onu geri istiyoruz." O zamanlar Perşembe gecesinden Pazar gecesine kadar Los Angeles'taki tüm gece kulüplerine gitmemle ünlüydüm. Yılda yirmi altı kez Vegas'a giderdim. Tüm arkadaşlarıma beni davet etmemelerini söyledim. Dinlemediler. Eski dostlarının yeniden kulüplere hücum etmesinin an meselesi olduğunu düşündüler.

Eski sıkı partici, disiplinsiz Pat'i asla geri alamayacaklarını çok az biliyorlardı. 180 derece değişmiştim. Oyun bitmişti. O günden sonra ben

dahil hiç kimse eski Pat'i bir daha göremedi. Tüm o nefret edenleri yakıt olarak kullandım ve bu bana o zamandan beri sürekli bir enerji kaynağı, her an başvurabileceğim bir rezerv sağladı.

Tüm öfkenizi ve acınızı yakıta dönüştürmenizi istiyorum. Bu senin gösterin. Kendinizi değiştirir ve kim olmak istediğinize odaklanırsanız, sizi hiçbir şey durduramaz.

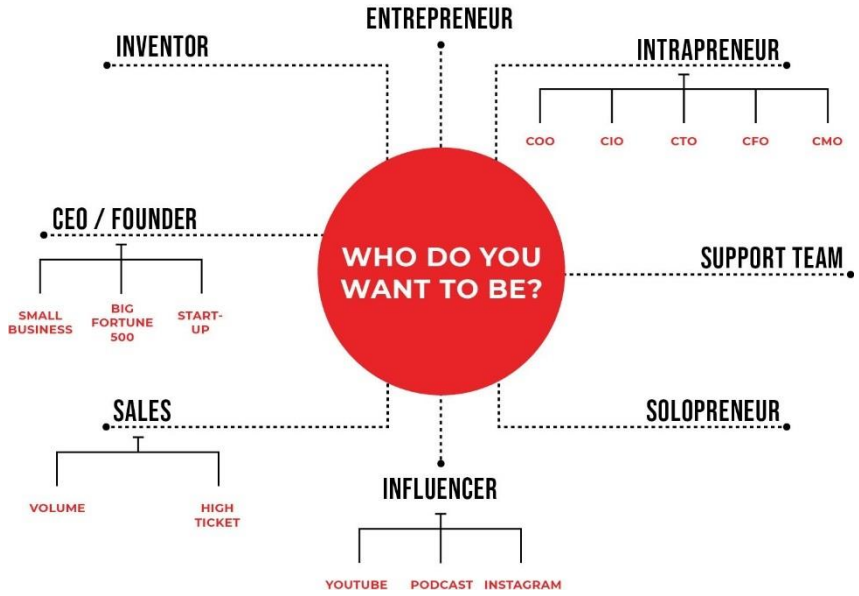
Bu hikayeleri hatırladıkça heyecanlanıyorum. Bir zamanlar olduğu gibi canımı yakmıyorlar ama bir çırpıda, aynı yakıtı üretmek için herhangi bir sahneye geri dönebilirim. İçimden bir ses listeye daha pek çok yenisinin ekleneceğini söylüyor. Ve acı asla yok olmasa da, artık tüm o nefret edenleri ve şüphe duyanları hediye verenler olarak görüyorum. Nihayetinde, beni tam olarak kim olmak istediğim konusunda bir netlik noktasına getirdiler. Beni "bir daha asla" demeye ve pazarlık edilemezlerimin (koşullar ne olursa olsun ödün vermek istemediğiniz şeyler) bir listesini oluşturmaya yönelttiler. Sizi de aynısını yapmaya teşvik ediyorum.

Bunu yaparken, tuhaflıklarınızdan veya başkalarına garip gelebilecek diğer şeylerden ödün vermeyin - bu kendine has özellikler, yaşadıklarınız ve yapınız nedeniyle önemlidir. Neleri feda edebileceğiniz ve neleri kesinlikle feda etmeyeceğiniz konusunda gerçekten net olmanız gerekir. Bu sizi kendi pazarlıksızlar listenizi oluşturmaya yönlendirecektir.

Size En Uygun Rolü Keşfedin

Sorduğum tüm keşif soruları, hangi yolun size en uygun olduğunu bulmanızı sağlamak içindir. Önemli olan, yeteneklerinizi öne çıkaracak en iyi pozisyonu bulmaktır. Kurucu mu? CEO MU? Strateji şefi mi? Satış lideri? İki numara? İş geliştirici? Kurum içi girişimci? Liste uzayıp gidiyor. Girişimcilerin manşetlerde yer aldığı bir çağda yaşıyoruz, ancak bu hayat size göre olmayabilir. Bu, zenginlik ve 1. tatmin için bir yeriniz olmayacağı anlamına gelmez.

Seçim yapmanın tek yolu ilk önce anlamaktır: Kim olmak istiyorsunuz?



Girişimci olmak hem kişisel hem de finansal olarak yüksek risk ve yüksek getiridir. Çoğu insan başarılı bir girişimcinin yalnızca nihai ürününe dikkat eder. İnsanlar onun nelerin üstesinden geldiğini görmezler - tüm mücadeleler, ihanetler, boş banka hesapları. Ailenizle akşam yemeği yemek için saat altıda evde olmak, bir girişimci olduğunuzda her zaman gerçekleşmeyebilir. Vizyonunuzun büyüklüğüne bağlı olarak, belki çoğu gece bunu başarabilirsiniz. Ancak bir yıkıcı olacak ve çok uluslu bir holding kuracaksanız, birçok fedakarlık yapmanız gerekecektir. Tüm bunlar, bir sonraki hamlelerinize sahip çıkmanın ve aileniz de dahil olmak üzere başkalarının bunları satın almasını sağlamanın bir parçasıdır.

Ne kadar yoğun olursanız, o kadar düzenli olmanız gerekir. Hem en üst düzeyde kazanıp hem de harika bir aile hayatına sahip olamayacağınıza dair bir düşünce var. Bu kolay olmayacaktır, ancak sizin için önemliyse bunu başarmanın bir yolunu bulabilirsiniz. Bu sadece sizin yapabileceğiniz bir seçim. Benim için, vizyonumu gerçekleştirmek için mücadele eden çocuklarıma örnek olmak, her akşam yemek için evde olmaktan daha önemli. Ailem bunu anlıyor çünkü bunun için plan yaptık. Ayrıca, daha fazla paraya sahip olmak size daha fazla seçenek sunar. Tatil günlerinde çalışmanız gerekebilir. Kaynaklara sahip olmak size ailenizi yanınıza alma ve bir iş seyahatini aile tatiline dönüştürme imkanı sağlar. Her şeyde olduğu gibi, riskler ve ödüller, maliyetler ve ödemeler vardır. Seçeceğiniz rota şu soruya vereceğiniz cevaba bağlı olacaktır: Kim olmak istiyorsunuz?

Gelecekteki Gerçeğinizi Yaşayarak Olmak İstediğiniz Kişiyi Somutlaştırın

Kaç kez bir kişinin "Başardığımda..." dediğini duydunuz? Ya da "Başarılı olduğumda, ben..." İnsanların "İlk milyonumu *kazandığımda..."* veya "Kendi binamıza taşındığımızda..." gibi şeyler söylediklerini duyarsınız.

Tavuk-yumurta ikilemini anlıyorum. Nakit paranız olmadan dünya standartlarında bir genel merkez inşa edemez veya en şık yazılımı lisanslayamazsınız. Yapabileceğiniz şey -geliriniz ne olursa olsun- doğru hamleleri yaparak kendinizi mümkün olan en iyi şekilde konumlandırmaktır.

Her zaman kullandığım bir ifade *gelecekteki gerçektir*. **Bu, şimdiki zamanda sanki gelecekteki gerçeğiniz çoktan gerçeğe dönüşmüş gibi yaşamak anlamına geliyor.**

IBM'in kurucusu Thomas J. Watson'ın bu sözünden ilham alıyorum:

> IBM'in bugünkü haline gelmesinin üç özel nedeni var. Birinci neden, başlangıçta şirketin tamamlandığında neye benzeyeceğine dair çok net bir resme sahip olmamdı. Hayalimi vizyonumu- gerçekleştirdiğimde neye benzeyeceğine dair zihnimde bir model olduğunu söyleyebilirsiniz.
>
> İkinci neden ise bu resmi elde ettikten sonra kendime böyle görünen bir şirketin nasıl davranması gerektiğini sormamdı. Daha sonra IBM'in nihai olarak bittiğinde nasıl davranacağına dair bir resim oluşturdum.
>
> IBM'in bu kadar başarılı olmasının üçüncü nedeni ise, hayalimiz gerçekleştiğinde IBM'in nasıl görüneceğine ve böyle bir şirketin nasıl hareket etmesi gerektiğine dair bir resme sahip olduktan sonra, en başından itibaren bu şekilde hareket etmeye başlamadığımız sürece oraya asla ulaşamayacağımızı fark etmemdi.
>
> Başka bir deyişle, IBM'in büyük bir şirket olabilmesi için, büyük bir şirket olmadan çok önce büyük bir şirket gibi davranması gerektiğini fark ettim.

Son cümleyi anladınız mı? Büyük bir şirket (veya büyük bir girişimci/kurum içi girişimci) olmadan çok önce büyük bir şirket gibi davranmalısınız. Takip ediyor musunuz? Açıklamama izin verin.

Vizyoner, şimdi ve burada yaşamayan kişidir. En az on beş adım sonrasını çoktan görmüştür ve o gerçeklikte yaşamaktadır. Bununla birlikte, gelecekteki gerçeğinizi başkalarına açıklamak gerçekçi olmayan, övünen ve hatta hayalperest olarak görülebilir. 2009'da şirketimizi kurduktan kısa bir süre sonra, Palm Desert, Kaliforniya'daki JW Marriott'ta dört yüz kişilik bir gruba bir konuşma yaptım. "Bir gün en iyi komedyenler, sporcular, düşünürler ve ABD başkanları bizim kongremize katılacak ve konuşma yapacaklar" dedim.

Dokuz yıl sonra, Kevin Hart

yıllık kongremiz. Ajansımız on yaşına basmadan önce, tüm şirketimizin önünde eski başkan George W. Bush ve merhum Kobe Bryant ile röportaj yaptım.

İnsanlar, gelecekteki gerçekleriyle hareket eden birini takip etmek isterler. Vizyonerlere hayran olmamızın nedeni budur. Konuşan kişi yüzde 100 inanca sahip olduğu sürece, diğerlerini de heyecanlandıracaktır.

En iyi liderler sadece gelecekteki gerçeklere inanmakla kalmaz, aynı zamanda vizyonlarına inanmak ve uygulamak için başkalarına ilham verme yeteneğine de sahiptir. 25 Mayıs 19G1'de Başkan John F. Kennedy, Kongre'nin ortak oturumunda Acil Ulusal İhtiyaçlar üzerine bir Özel Mesaj yayınladı. JFK'nin hedefi açıktı: "Bu on yıl bitmeden... Ay'a bir insan indirmek ve onu güvenli bir şekilde Dünya'ya geri getirmek." Aradan on beş ay geçtikten sonra, 20 Temmuz 1919'da Neil Armstrong Ay'da yürüyen ilk insan olduğunda bu gelecek gerçek oldu.

Kim olmak istediğinizi biliyor musunuz? Bunun neye benzediğine dair net bir vizyonunuz var mı? Tam şu anda, hareket tarzınız gelecekteki gerçeğinizle tutarlı mı?

Kim Olmak İstediğinizi Kendinize Hatırlatmak İçin Kahramanlarınızı ve Görsellerinizi Kullanın

İşleri bir sonraki seviyeye taşımak ve çıtayı daha da yükseğe koymak için *kahraman* olmayı arzulayın. Kahramanlarınızı düşünün ve kendinize onların böyle durumlarda nasıl davranacaklarını sorun. "[İsim] ne yapardı?" diye soran bir kitap endüstrisinin olması tesadüf değildir.

Zengin mi olmak istiyorsunuz? *Rockefellerlar Ne Yapardı?* adlı bir kitap var. *Zenginler Nasıl Zengin Oldu ve Öyle* Kaldı *ve Siz de Nasıl Olabilirsiniz?* Amerika'nın kurucuları gibi mi olmak istiyorsunuz? *Kurucular Ne Yapardı* kitabına başvurun. *Bizim Sorularımız, Onların Cevapları*.

Bir başkasının ne yapacağını sormak sizi bir mola vermeye ve bir sonraki hamle sıranızı düşünmeye zorlar. Yaptığı ikinci şey ise sizi mükemmelliği kucaklamaya zorlamaktır. Başka bir seviyeye ulaşmak için kendimi zorlamaya o k a d a r inanıyorum ki, işim için benzersiz bir görsel oluşturması için bir sanatçı tuttum.

Alışılmadık bir ismi olan alışılmadık bir tablo: *Ölü Akıl Hocaları*.

İnsanları gördükleri anda durduruyor. Resimde, asla aynı odada bir arada bulunamayacak bir dizi insanla çevriliyim.

Ne zaman başım sıkışsa, danışmak için sürekli onlara başvuruyorum. Onlar ekonomi, rekabet, strateji, politika ve kişisel hayatım gibi her düzeydeki meseleleri birlikte ele almayı sevdiğim insanlar. Bu on aydın insanı bir arada görmek bana on kahramanlık özelliğini somutlaştırmam gerektiğini sürekli hatırlatıyor.



Soldan sağa: Albert Einstein, John F. Kennedy, Marcus Aurelius büstü, Abraham Lincoln, Tupac Shakur, Patrick Bet-David (bilgeliği özümsemeye çalışan öğrenci), Muhammed Rıza Pehlevi, Ayrton Senna, Milton Friedman, Martin Luther King, Jr., Aristoteles büstü.

Felsefeleri farklı olan ancak aynı alanda çalışan kişileri seçtim.

John F. Kennedy ve **Abraham Lincoln**. Biri Demokrat, diğeri ise Cumhuriyetçiydi. Her ikisi de büyük başkanlardı, ancak her biri işleri halletmek için farklı bir yaklaşım benimsedi. Her ikisi de sonunda farklı nedenlerle (şimdi girmeyeceğim) suikasta kurban gitti.

Albert Einstein ve **Milton Friedman** dünyaya bir matematikçinin gözüyle bakıyorlardı, ancak ekonomi ve vergiler konusunda aynı fikirde değillerdi.

Tupac Shakur ve **Dr. Martin Luther King, Jr.** her ikisi de benzer sonuçlar istemiş ancak farklı yaklaşımlar benimsemişlerdir. Ayrıca her ikisi de güçlü görüşlere sahip oldukları için öldürülmüşlerdir.

1941'den 1979'a kadar İran Şahı olan **Muhammed Rıza Pehlevi,** çok fazla güçle başa çıkamaması bir imparatorluğun çöküşüne yol açana kadar ülkesinin yönünü değiştirdi. Pehlevi, kendisini sürgüne gönderen isyana önderlik eden Ayetullah Ruhullah Humeyni gibi bir rakibi asla hafife alacak kadar kendinden emin olmamak gerektiğini hatırlatıyor.

Tarihteki en büyük Formula 1 pilotu olan **Ayrton Senna,** sanatını mükemmelliğin en uç noktasına taşımak için sınırlarını test etti. Bana

sınırları zorlamamı ve konsantrasyon gücümü geliştirmemi hatırlatıyor

(kızımın adını Senna koydum). **Marcus Aurelius** kendini asla insanların üstünde görmeyen bir liderdi. Gücün aklını başından almasına izin vermedi.

Stoacılığın bir uygulayıcısı olarak bana şunu hatırlatıyor hem merkezde hem de alçakgönüllü kalın.

Aristoteles, kral olma yolunda ilerleyen Büyük İskender'in kulağındaki aklın sesiydi. Yunan filozofun düşünme ve muhakeme yeteneği bana yavaşlamanın ve meseleleri ele almak için zaman ayırmanın önemini hatırlatıyor.

Arkada, Abraham Lincoln tarafından yönetilen tartışmayı dinlerken Tupac'ın kulağına bir şeyler fısıldıyorum.

En sağda, bir gün kim olduğu ortaya çıkabilecek biri için **boş** bir **koltuk** var.

Bu resimdeki insanlar birlikte, her gün başvurduğum kişisel bir akıl hocaları topluluğu haline geldi. Mentorluk kasanızda, ölü ya da diri, size perspektif ve öğüt veren kimler var?

Kahramanlarınızla ilgili bir görsel oluşturmak, taklit etmeye çalıştığınız kişilerin ideallerine uygun yaşamanız için sizi zorlayacaktır.

▪ ▪ ▪ ▪ ▪

O d a m a her girdiğimde bu resim beni etkiliyor. Çıtayı yükseltmeye devam ettim. Ayrıca 1,5 metre uzunluğunda ve üzerinde OKU yazan özel bir kitaplığım var. Odamdaki tüm imgeler beni düşünmeye ve daha net kararlar almaya itiyor. Bir sonraki on beş hamlemi genellikle bu odada planlıyorum çünkü büyük düşünmemi sağlayan bir ruhla dolu.

Benim işim tuhaf ve yaratması da pahalıya mal oldu. Önemli olan bir yerden başlamak. Ben banyo aynamın üzerine yapıştırdığım dergi resimleriyle başladım ve şimdi tüm odam bana ilham veren şeyleri hatırlatıyor. Size kahramanca davranmanızı hatırlatacak bir görsel yaratmanın bir yolunu bulmanız için size meydan okuyorum. Küçük bir şeyle başlayın. Bir sanatçı tutmanıza gerek yok; Photoshop da işinizi görür.

Eğer vizyoner biriyseniz, Walt Disney veya Steve Jobs'un bir resmini şişirin ve göze çarpan bir yere koyun. Onunla biraz eğlenin. Walt Disney'e

bakmak size ilham vermiyorsa, odanızda Mickey Mouse'un veya ezilmiş bir Mickey'nin resmini bulundurun.

Eğer bir e-ticaret şirketi kuruyorsanız, "JeI Bezos olsa ne yapardı?" diye sorun.

Eğer bir yatırım şirketi yönetiyorsanız, "Warren BuIett olsa ne yapardı?" diye sorun. Eğer bir medya şirketi yönetiyorsanız, "Oprah Winfrey ne yapardı?" diye sorun.

Kahramanlarımız bize ilham verir. İşte bu yüzden etrafınızı onlarla çevrelemek çok güçlüdür. Onları ne kadar çok görürsek ve onların bize baktığını ne kadar çok görürsek, kahramanca davranma şansımız o kadar artar.

▪ ▪ ▪ ▪ ▪

Kim olmak istiyorsun?

Bu soruyla başladık ve bu soruyla bitireceğiz. Bu soruya yanıt vermenin tek yolu, yaşamak istediğiniz hayat hakkında netleşmektir. Bunu yaptığınızda, o kişiyi hemen somutlaştıracak ve sanki zaten oradaymışsınız gibi davranacaksınız.

Bu yaşam boyu sürecek bir uygulamadır. Umarım bu bölümdeki araçlar bazı atılımlara yol açar ve sizi gerçekten kim olmak istediğinizi bilme yoluna sokar.

2

En Önemli Ürünü İnceleyin: Siz

> Kim olduğunuzu öğrenerek olduğunuz kişi olun.
>
> -Pindar, antik Yunan şairi

Sadece filmlerde birileri bir ilham şimşeği ile çarpılır ve aniden hayatıyla ne yapacağını tam olarak bilir. Gerçek şu ki, kim olmak istediğinizi bilmek *çaba* gerektiren bir süreçtir.

Bazı büyük filozofların kendimizi tanımak hakkında neler söylediklerine bakalım.

Hayattaki en önemli şey kendinizi tanımaktır.

-Miletoslu Thales

Son derece zor olan üç şey vardır: çelik, elmas ve kişinin kendini tanıması.

-Benjamin Franklin

Peki ya sen? Kendi içinizdeki o uzun yolculuğa ne zaman başlayacaksınız? -Rumi

Thales, Franklin ve Rumi bizi bu sürecin zor olduğu konusunda uyarıyor. Benim için günde üç yüz soğuk arama yapmak zor değildi. Haftanın altı günü, günde on sekiz saat çalışmak üstesinden gelebileceğim bir şeydi. Öte yandan kendimi tanımak, yapmam gereken en zor şeydi. Yaptım çünkü bunun bir karşılığı olduğunu biliyordum. Üç bilge bunun nedenini benden daha iyi açıkladı.

Kendinizi tanımak tüm bilgeliğin başlangıcıdır.

-Aristoteles

Kim olduğumu keşfettiğimde özgür olacağım.

-Ralph Ellison

Varlığınızın merkezinde yanıtınız var; kim olduğunuzu ve ne istediğinizi biliyorsunuz. -Lao Tzu

Diğer insanları incelemekle ilgili kitaplar okuyoruz. Onları nasıl okuyacağımıza, ikna edeceğimize ve etkileyeceğimize odaklanıyoruz. Bu kesinlikle değerlidir. Ancak daha önemli bir şey üzerinde çalışmak için bu kadar zaman harcadığınızı hayal edin. Başkalarını incelemek bize bilgi verir, ancak kendinizi incelemek sonuçta inanılmaz miktarda özgürlüğe yol açar. Kendinizi incelemek kendinizi kabul etmenize yardımcı olur, bu da sizi kendi kendinizi yargılamaktan kurtarır. Kendinizi sürekli dövmek yerine, kendinizi kabul etmeyi öğrenirsiniz ve -benim yaptığım gibi- eksiklik sandığınız şeylerin aslında birer değer olabileceğini fark edersiniz. Çalışmanız gereken en önemli kişinin, hayatınızın geri kalanında birlikte yaşamak zorunda kalacağınız tek kişi olduğunu hatırlatmaya devam edeceğim: kendiniz.

Kariyerinizi Gerçek Benliğinizle Hizalayın

Arkadaşım Shawn otuz yaşına gelmeden önce bir düzineden fazla işte çalıştı. Sonunda benim için sigorta acentesi olarak çalıştı. Bir gün arayıp artık sigorta satmak istemediğini söylemesi beni şaşırtmamalıydı. Onunla buluştum ve neler olduğunu sordum. Bir süre dinledim; sonra dedim ki, "Sana karşı çok

dürüst olacağım ama bu biraz acı verecek. Bu senin için sorun olur mu?" Bir an duraksadı ama sonunda evet dedi.

"Bıraktığın her iş, patronunun hatasıydı. Yıllar boyunca kötülediğin tüm patronları sayabilirim. Hep başkasının suçu, ama kimin hiç suçu yok biliyor musun? Senin suçun. Neden böyle olduğunu düşünüyorsun?"

Biraz dürtmek gerekti ve Shawn'ın hakkını vermek gerekirse sorumluluk almaya başladı. Konuşmamızı verimli hale getirmenin tek yolunun dışa bakmak yerine içe bakmak olduğunu anladı.

İşlemeye başladık. Yüzeydeki öfkesinin altını kazmaya başladı ve işe aldığı bir adamın şu anda kendi gelirini aştığından bahsetti. İşe aldığı birinin şu anda kendisinden daha iyi kazanıyor olmasından dolayı üzgün ve hatta aşağılanmış hissettiğini itiraf etti. Duygularını acı ve kıskançlığın bir bileşimine indirgedik.

Onun ve o adamın farklı hayalleri olabileceğini, belki de o genç yıldızın milyon dolarlar kazanmak istediğini ama onun istemediğini söyledim. Dedim ki, "Bir an için her şeyi bir kenara bırak ve sana bir soru sorayım: Ne tür bir hayat istiyorsun?"

Shawn bir süre sessiz kaldı ve soruyu ciddiye aldığı belliydi. Sonunda şöyle dedi: "Pat, eğer yılda 150.000 dolar kazansaydım, çok iyi bir hayat yaşardım. Küçükler Ligi'nde koçluk yapmak istiyorum. Çocuklarımın büyük anlarında yanlarında olmak istiyorum. Ve dürüst olmak gerekirse, bazı günler uyuyabilmek istiyorum. Belki de o kadar da azimli olmadığım konusunda dürüst olmalıyım."

Shawn'ın samimi iç döküşü ona yön verdi. Kendisini meslektaşları ya da arkadaşlarıyla kıyaslamak zorunda olmadığını görmeye başladı. İş yerindeki en zengin kişi olmaya çalışmak zorunda değildi. Onu gerçekten neyin mutlu ve tatmin edeceğini fark ettiğinde - yıllık 150.000 dolar gelir ve bolca aile ve boş zaman - her şey yerli yerine oturmaya başladı. Bu konu hakkında konuşurken, "Ama bu düşünce çok küçük değil mi?" diye sordu.

"Başkası için belki öyledir," dedim. "Ama iş hayatında gerçek potansiyelinizi asla ortaya çıkaramayacağınızı ama yine de rahat bir yaşam sürebileceğinizi ve olağanüstü bir baba olabileceğinizi bilmek sizi rahatlatıyor mu?"

Shawn tekrar sessizleşti ve ben de ona düşünmesi için zaman verdim. Bu tartışmanın *diğer* insanlarla ilgili olmadığını, tamamen kendisiyle ilgili olduğunu anlamaya başladı. Kim olduğu ve hayattan ne istediği konusunda

dürüst olması gerekiyordu. Belki de bu tür bir yeniden düşünmenin ne kadar rahatsız edici olabileceğinden kendini uzaklaştırmanın bir yolu olarak bana ne istediğimi sordu.

"Bunun benimle ya da bir başkasıyla ilgisi yok," dedim. "En iyi hayatınızın nasıl göründüğüne karar verdiğinizde ve bu vizyonu uyguladığınızda, kıskanç olmayacaksınız."

"Seni anlıyorum Pat," dedi. "Ama yine de ne istediğini merak ediyorum."

"Lanet olası dünyayı ele geçirmek istiyorum, ama bu benim, sen değilsin. Sen benim gibi olmaya çalışamazsın, ben de senin gibi olmaya çalışamam. Bu yapabileceğin en kötü şey."

Shawn başını salladı, rahatlamıştı. Bir hedefi vardı, doğru bir hedef. Bunun etrafında uzun vadeli bir strateji oluşturabilirdi, sadece hızlı bir 1 (örneğin işten ayrılma) değil. Birlikte konuyu ele almıştık ve bunu yaptıktan sonra kendisi için ideal olan bir seçim yapabilmişti.

Shawn için anahtar, kendini başkalarıyla kıyaslamayı bırakmaktı. Her akşam yemeğinde evde olmak onun için önemliydi. Ve istediği hayat için, yılda 150.000 dolar kazanma yolunda ilerleyebilir ve kalbini ve ruhunu çocuklarına adayabilirdi. Farklı bir yapıya sahipken ve farklı hedefleriniz varken neden Jeli Bezos ya da Richard Branson gibi davranmaya çalışasınız ki?

En önemli ürünü incelemek için derinlere inmeniz gerekir. Shawn, pek çok insan gibi, kendisini neyin motive ettiği konusunda yanlış varsayımlarla hareket ediyordu. Yeterince derine inmemiş ya da kendine karşı yeterince dürüst olmamıştı. Bunu yaptığında, birdenbire dünyası anlam kazandı ve tatmin olmak için yapması gereken seçimleri anladı. Yine de daha fazlasını deneyimlemek için daha fazlasını vermek isteyeceği bir günün gelebileceğini aklınızdan çıkarmayın. Birazdan tartışacağımız gibi, hedefleriniz zaman içinde gelişecektir. Shawn kıskançlık duygusunun ortaya çıktığını fark ederse, bu hedeflerini yeniden gözden geçirmesi gerektiğinin güçlü bir göstergesi olacaktır.

▪ ▪ ▪ ▪ ▪

Anlayışlı kitabı *Principles*'da: Ray Dalio, "Çok ve yaratıcı bir şekilde çalışırsanız, istediğiniz her şeye sahip olabileceğinizi, ancak istediğiniz her şeye sahip olamayacağınızı öğrendim. Olgunluk, daha iyilerinin peşinden koşmak için iyi alternatifleri reddetme becerisidir."

Kim olduğunuz konusunda dürüst olduğunuzda, *istemeyi* bırakmayı öğrenirsiniz. Her şeyi.

Kıskançlık, kendinize karşı dürüst olup olmadığınız konusunda sizi uyaran bir göstergedir. Eğer sizde olmayan şeylere sahip olan birine bakıp "Biliyor musun? Bunu gerçekten istemiyorum" diyebiliyorsanız, iyi bir yerde olduğunuzu bilirsiniz. Bir şeyi istemediğinizi söyler ama bunu kastetmezseniz, kıskançlık sizi yiyip bitirecektir. Size söylediği şey, onu gerçekten istediğiniz ama bunun için çalışmaktan korktuğunuzdur.

Size huzur verecek olan şey, kim olduğunuzu bilecek kadar dürüst olmak ve istediğiniz hayatı yaşamak için ne gerekiyorsa yapmaktır. Sizin sahip olmadığınız şeylere sahip olanlar da dahil olmak üzere başkalarının başarısına verdiğiniz tepki onlar için mutlu olmak olduğunda, kendinizin en iyi versiyonunu yaşadığınızı bileceksiniz. Yine, eğer kıskançlık hissediyorsanız, bu ya ne istediğiniz konusunda kendinize yalan söylediğinizin ya da bunu başaracak disiplinden yoksun olduğunuzun bir göstergesidir.

Pek çok neşesiz ve mutsuz insanla tanıştım. Tanıdığım en tehlikeli mutsuz insanlar hem aşırı hırslı hem de aşırı tembel olanlardır. Bu kombinasyonun ortaya çıkardığı şey, hayatınızı cehenneme çevirecek ölümcül bir günah olan kıskançlıktır. Bunlar büyük düşünen ve büyük bir şey yapmak isteyen ama bunu elde etmek için emek harcamaya istekli olmayan insanlardır. Hile yaparlar. Sizi otobüsün altına atarlar. Sürekli kestirme yollar ararlar. Ve eğer istedikleri şeye başkası sahipse, bu onların ruhunu kemirir.

Birisi sizden daha yüksek bir seviyede kazanıyorsa, ya beklentilerinizi iş ahlakınıza uyacak şekilde düşürün ya da beklentilerinizi aşmak için iş ahlakınızı artırın. İkisini de yapmazsanız mutsuz olursunuz.

İşin özü, uyumun başarının anahtarı olduğudur. Bunları aklınızda tutun:

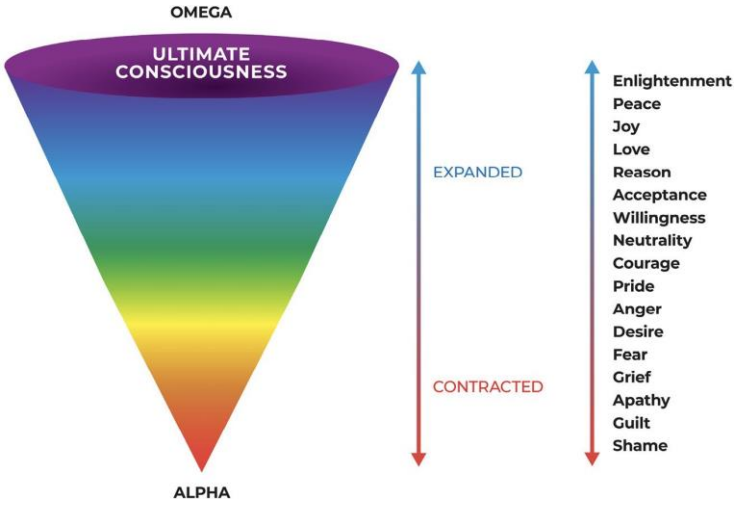
Vizyonunuz olmak istediğiniz kişi ile uyumlu olmalıdır. Seçimleriniz vizyonunuzla uyumlu olmalıdır.
Çabanız vizyonunuzun büyüklüğü ile uyumlu olmalıdır.
Davranışlarınız değerleriniz ve ilkelerinizle uyumlu olmalıdır.

Sorgulama Kabullenmeye, Kabullenme de Güce Yol Açar

Hayatınızın her saniyesini birlikte geçirmeniz gereken tek bir kişi vardır. Ailen değil. Eşiniz değil. Çocuklarınız değil. En iyi arkadaşınız değil. Sadece *siz varsınız*. Hayatınızın geri kalanını kiminle geçirmek zorunda olduğunuzu anladığınız ve bunu kabullenmeyi öğrendiğiniz an, kendinizi yargılamayı ortadan kaldıracak ve bu da sizi daha cesur hamleler yapma konusunda güçlendirecektir. Aşırı düşünmeyi en aza indirecek ve uygulamayı artıracaktır.

David R. Hawkins'in *Power vs. Force kitabını* okuduğumda, bilincin farklı düzeylerine ilişkin açıklamalarından çok etkilenmiştim. Bu kitabı okumadan önce

cesaretin piramidin en tepesinde yer alacağını düşünürdüm. Ancak tüm içsel çalışmalarımı yaptıktan sonra, bir sonraki sayfadaki grafikte de görebileceğiniz gibi, kabullenmenin cesaretten bile daha yüksek olduğunu anladım.



Kendinizi sorgulamaktan neden korkuyor olabileceğinizi anlıyorum. Saklandığınız yerden çıkıp Raw'larınıza ışık tutmak canınızı yakabilir. Saatlerce yaptığım iç gözlemler kendim hakkında çok şey ortaya çıkardı: iyi olan bazı şeyler, kötü olan bazı şeyler ve korkunç olan bazı şeyler. Kendimi incelemek gibi zor bir işi yaptığım için kendimi kabul etmeye başladım. Ayrıca savunmasız olmanın ve kim olduğumu paylaşmanın sorun olmadığını da öğrendim. Bunu yaparken, Chicago'da büyük bir şirketi yöneten arkadaşım Byron Udell, John D. Gartner'ın *The Hypomanic Edge: The Link Between (a Little) Craziness and (a Lot of) Success in America* kitabını tavsiye etti. Bu kitap (hipo)manikliğimde yalnız olmadığımı görmeme yardımcı oldu. Deliliğimi kabul ettim ve onu bir koltuk değneği olarak kullanmak yerine bir avantaj olarak kullanmaya başladım. Aynı zamanda büyük işler yapmak için yaratıldığımı ve kişiliğimin bir şirket kurarken bir değer olacağını fark etmemi sağladı. Sonunda kendimi, Raw'ları ve her şeyi kabul etmeye başlamayı öğrendim.

Sizi Yönlendiren Dört Alan

Bally Total Fitness'ta spor salonu üyelikleri satarken Stuart adında bir adamla çalışıyordum. Stuart da benim gibi sigorta satmak için ayrıldı. Aynı dönemde ikimiz de kendi sigorta acentelerimizi kurduk. Bir gün öğle yemeği yiyorduk,

Hedeflerimizi tartışırken Stuart şöyle dedi: "Vizyonumuz tüm Kaliforniya eyaletindeki en büyük sigorta acentelerinden biri olmak. Eğer birkaç yıl sıkı çalışırsam, para gelmeye başlayacak ve ben de rahat bir nefes alacağım."

Stuart'a dedim ki, "Yarım milyon lisanslı acentemiz olacak. Amerika'nın en büyük acentesi olacağız." Bana hayal görüyormuşum gibi baktı. Ben de şaşkınlıkla ona baktım ve pazar potansiyeli bu kadar büyükken bir insanın nasıl bu kadar küçük düşünebildiğini merak ettim. Ben tarih kitaplarının peşindeydim; o ise daha basit bir hayatın peşindeydi.

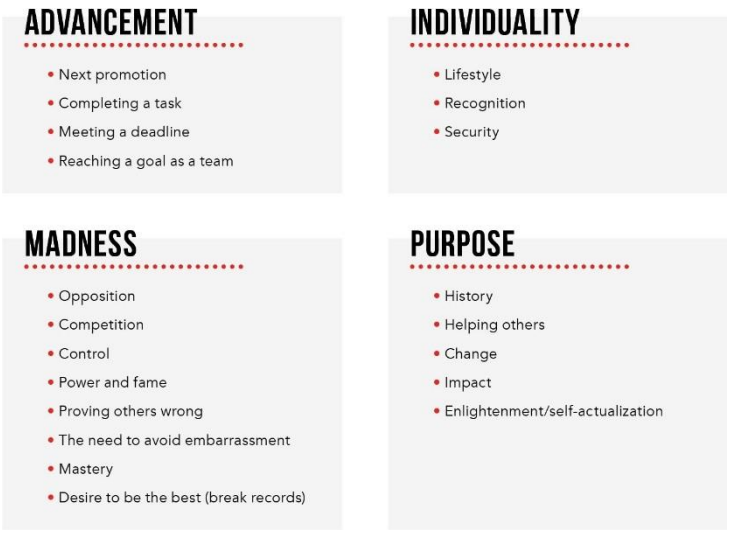
Stuart finansal özgürlüğe sahip olma fikriyle hareket ediyor. Yılda yarım milyon dolar kazanıyor ve neredeyse hiç çalışmıyor. Onu neyin harekete geçirdiğini biliyordu ve bunu başardı. Muhtemelen benim hayatıma bakıyor ve ucuz atlatmış gibi hissediyor. Finansal özgürlüğün peşindeyken neden tüm bu strese katlansın, yüz saatlik iş haftalarına ve sürekli baskıya tahammül etsin ki?

Nereye varmaya çalıştığımı anlıyor musun? *Sizi* neyin harekete geçirdiğini bilmelisiniz. Bu herkes için farklı olacaktır. Beni neyin harekete geçirdiğini fark ettiğimde çalar saate ihtiyacım kalmadı. Şu anda finansal güvencem olmasına rağmen her zamankinden daha fazla motive olmamın nedeni bu.

Bu yüzden yüz saatlik iş haftalarına katlanıyorum. Bu yüzden kendime en ufak bir acıma hissi duyduğum anda durup kendime şunu hatırlatıyorum: Sen bu işe bunun için girdin Patrick. Eski Toyota reklamı gibi konuşmaya başlıyorum: istedin, aldın. İlginç olan şu ki, eski pozisyonumda kalsaydım, yılda 5 milyon dolarlık bir gelire ulaşabilirdim. Ve iflas edip delirecekmişim gibi göründüğünde bile (aynı anda, daha az değil), kararımdan bir kez bile pişman olmadım.

Neden mi? Çünkü beni neyin harekete geçirdiğini öğrenmek için zaman ayırmıştım.

Şimdi sıra sizde. Sürüşü dört kategoriye ayırarak başlayabilirsiniz: ilerleme, çılgınlık, bireysellik ve amaç.



Birden fazla motivasyonunuzun olması normaldir. Önceliklerinizin değişmesi de normaldir. Yukarıdaki listeye dikkatlice bir göz atın ve sizi neyin motive ettiğini uzun uzun düşünün. Çoğu zaman, sizi neyin motive ettiğini incelemek için biraz katalizör gerekir. Sizi neyin motive ettiğini yeniden değerlendirmenizi tetikleyebilecek dört neden vardır:

Can Sıkıntısı
Düşen sonuçlar
Bir plato veya durgunluk
Yeteneğinizin azaldığına dair bir his

Bunlardan herhangi birini hissediyorsanız, şimdi daha derine inmek ve gerçekten ne istediğinizi belirlemek için mükemmel bir zaman.

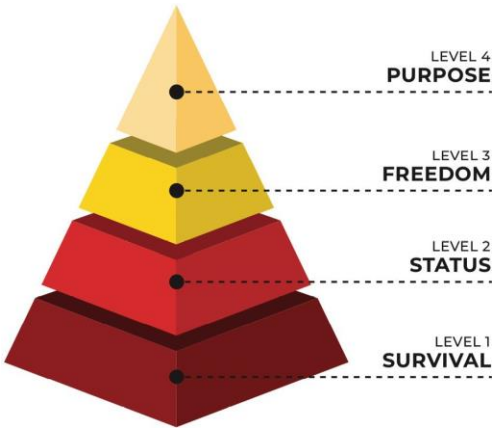
Bir Sonraki Nedeninize Geçin

Sürüş hakkında düşünmenin bir başka yolu da "Nedenim ne?" diye sormaktır. Birisi size bunu sorduğunda, "Nedenimi gerçekten bilmiyorum" veya "Sanırım bunu ailem için yapıyorum" veya "Finansal olarak özgür olmak istiyorum" diyebilirsiniz. Herkesin bir nedeni vardır. Buradaki zorluk, insanların çoğunun ilk nedenlerinden asla mezun olamamasıdır.

Psikolog Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne aşina olabilirsiniz. 1943 yılında *Psychological* dergisinde yayınlanan "A Theory of Human Motivation" adlı makalesinde
Maslow, ihtiyaçlarınızın nasıl geliştiğini anlatır. Eğer ölümle karşı karşıyaysanız, amacınız hakkında düşünmeyeceksiniz. Ailenizi doyurmak

için mücadele ediyorsanız, mirasınızı düşünmek için herhangi bir bant genişliğiniz olmayacaktır. Bu mantıklı. Temel ihtiyaçlarınızı karşıladıktan sonra doğal olarak piramitte yukarı doğru ilerlemeniz ve aidiyet, saygınlık ve büyüme gibi şeylere göz dikmeniz de mantıklıdır.

Büyüme arzusunu "bir sonraki nedeninize mezun olmak" olarak görüyorum ve bunu dört düzeyde ele alıyorum.



Nedenin Dört Seviyesi

SEVIYE 1: HAYATTA KALMA

Para kazanmak için bir işte çalışan herkes faturalarını ödemeye odaklanır. Bazı insanlar burada durur.

SEVIYE 2: DURUM

İnsanların "Biliyor musun, yedi tane 1 gram yapmak istiyorum" gibi şeyler söylediğini duyacaksınız. Neden? Statü. Güzel bir arabaya ya da eve sahip olmak ya da çocuklarını prestijli bir okula göndermek isteyebilirler. Şuna ya da buna sahip olduklarından bahsedebilmek isterler. Bu tamamen Jones'lara ayak uydurmakla ilgili. Statü hala hafiftir, ancak hayatta kalmaktan daha yüksektir. Çoğu insan bu seviyeye ulaştığında yavaşlar ve durulur.

SEVIYE 3: ÖZGÜRLÜK

Bazı insanlar şöyle diyebilir: "Biliyor musunuz? Altı tane 1 gramdan bıktım usandım. Özgür olmak istiyorum. Bana nefes aldıracak, her gün iş yerinde olmak zorunda kalmayacağım türden bir para kazanmak istiyorum."

Çocuklarının onlar için endişelenmek zorunda kalmadan dışarıda oynayabilecekleri bir toplulukta yaşamak isteyebilirler. Ya da yazın sörf yapıp kışın kayak yapabilmek için dijital göçebe olmak isteyebilirler.

Bir neden olarak özgürlük biraz boştur. Özgürlüğü istemekte yanlış bir şey yoktur, ancak ona kavuştuğunuzda kendinizi boş hissedebilirsiniz. Eğer sizin için de durum böyleyse ve memnuniyet hissiniz hayal kırıklığına dönüşüyorsa, artık daha derine inme ve yaşamın size gerçek bir tatmin duygusu sağlayacak yönlerine odaklanma lüksüne sahipsiniz.

SEVİYE 4: AMAÇ

Amacınızı belirlemek şu soruları sormaktır: Nasıl hatırlanmak istiyorum? Diğer insanların hayatlarında nasıl bir etki yaratmak istiyorum? Bu dünyaya neden geldiğinizi fark etmek ve kendinizin en mükemmel versiyonunun sınırlarını zorlamakla ilgilidir. Piramidin en üst seviyesinde faaliyet göstermek şu şekilde yönlendirilir:

Tarih
Başkalarına yardım
etmek
Değişim
Etki
Aydınlanma/ kendini gerçekleştirme

Çok az insan amaç düzeyine ulaşır. Neden mi? Bunun bir kısmı korkudan. Bazıları tüm yaşamlarını düşünmeye vakit bulamadan hayatta kalma modunda geçiriyor. Bazıları da sosyal medya, spor ya da eğlence gibi dikkat dağıtıcı şeylere çok fazla kapılmaktır. Gerçekte kimse bu dikkat dağıtıcı şeylere kendini kaptırmaz. Gerçeklikten kaçmak ve kendini sorgulama işinden kaçınmak için bunları seçerler. İşin özü, doğru soruları sormak için yeterince zaman harcamamaktır.

Eğer büyük bir etki yaratmak istiyorsanız, bu ancak oturup kendinize hayatla ilgili bazı önemli sorular sormaya istekli olduğunuzda gerçekleşecektir. Ne yazık ki
Çoğu zaman insanlar sadece gidiyor, gidiyor, gidiyor ve kendilerine en önemli soruları sormadan ölüyorlar.

Size meydan okuyorum: Şu anda hangi seviyede olursanız olun, amacınızı netleştirin.

Kişisel Kimlik Denetimi

Bu kitapta size önerdiğim tüm araçlar arasında Kişisel Kimlik Denetimi en önemlisi olabilir. "Bu hayatınızı değiştirecek" ifadesini aşırı kullanma eğilimindeyiz. Bu durumda, Kişisel Kimlik Denetimi (kendini keşfetmeye yol açan bir dizi soru) yapmanın hayatımı kökten ve katlanarak değiştirdiğini söylerken tecrübelerime dayanarak konuşuyorum.

Hayran olduğunuz tüm yıkıcılar, kurucular, liderler ve sporcular bu noktaya şans eseri gelmedi. Kendilerine karşı acımasızca dürüst oldukları bir an (ya da birçok an) vardı. Bu, kalplerinde ve zihinlerinde sakladıkları ve onları geride tutan kötü alışkanlıklarıyla, korkularıyla ve sınırlayıcı inançlarıyla yüzleştikleri özel bir zamandır. Bu genellikle zorluklar baş gösterdikten sonra olur.

Gerçek şu ki, çok az insan hayatında bir atılım yaşamak için mola vermeye isteklidir. Hayat bugün her zamankinden daha hızlı akıyor. On yıl önce endişelenmediğimiz akıllı telefonlarımızda kontrol etmemiz gereken kaç farklı uygulama olduğunu bir düşünün. Instagram, Facebook, Twitter, YouTube, e-posta, LinkedIn ve haber uygulamalarını ne sıklıkla kontrol ediyoruz? Kendi dışımızda kontrol ettiğimiz şeylerin listesi uzayıp gidiyor.

Ağustos 2003'te, bilge bir arkadaşım mücadele ettiğimi hissediyordu. Yirmi dört yaşındayken yetenek ve azim belirtileri göstermeye başlamıştım. Satış yapabiliyordum ve bilgiye açtım. Aynı zamanda kızgın ve kafam karışıktı. O bilge arkadaş bana ders vermek ya da beni bir psikiyatriste göndermek yerine, seksen üç sorudan oluşan bir liste verdi. Tek talimatı şuydu: "Sessiz bir yere git, sorular sormaya devam et ve bazı cevaplar bulana kadar oradan ayrılma."

Ben de aynen onun dediğini yaptım. Yedi sekiz saat boyunca bir sahilde tek başıma oturup bu soruları yanıtlıyordum. Çok duygusaldım. Çok yoğundu. Hayal kırıklığı ve hüsran yaşadığım anlar oldu. Kendime sürekli "Neden bu kadar çok insan başarıya ulaşıyor da ben ulaşamıyorum?" diye soruyordum.

Yalnız kaldığımda, aslında ne olduğunu görebiliyordum.

ve eğilimleri ve kalıpları fark etmeye başladım. Nihayetinde bir rahatlama hissettim çünkü tüm sorunların ve cevapların benim içimde olduğunu fark ettim. Bu bilgiyle, kontrolün bende olduğunu biliyordum.

Bu alıştırma o kadar değerliydi ki en önemli soruları bir araya getirerek Kişisel Kimlik Denetimi adını verdiğim çalışmayı oluşturdum.

En önemli kişiyi (sizi) incelediğinizde, sizi geride tutan en önemli kişiyi (sizi) nasıl fethedeceğinizi öğrenmeye başlayacaksınız.

Bu sorular -sonuçta ortaya çıkan tepkilerle birlikte- hayatımı tamamen değiştirdi. Beni ortalama bir insan olmaktan çıkarıp hayattaki potansiyelimi fark etmemi sağladılar. Kendimi özgür hissederek çıktım. Sınırlarımı ve zorluklarımı kabul ederek çıktım. Şimdi girişimcilere tavsiyelerde bulunurken onlardan bir Kişisel Kimlik Denetimi yapmalarını istiyorum.

Bu alıştırmanın anahtarı, ona son derece saygılı davranmaktır. Hızlı bir şekilde bitirmenize ya da mükemmel bir puan hedeflemenize gerek yok; tek doğru cevap dürüst cevaptır. Amaç bir atılım yapmaktır. Sizin için ne kadar duygusal olursa, bir atılım yaratma olasılığı da o kadar artar. Denetime girdikten sonra, başkalarını da girmeleri için teşvik edin. Hayatta bir dönüm noktası yaşamak ve başkalarını da aynı şeyi yapmaya davet etmek gibisi yoktur.

Kişisel Kimlik Denetimi sayfa 282'deki ekte bulunabilir.

Kişisel Kimlik Denetimi'ni web sitemde yayınladığımdan bu yana 130 ülkeden 200.000'den fazla kişi aldı. Sonuçlar dönüşümsel oldu. Lütfen zaman ayırın. Umarım bu deneyim sizin için de sayısız kişi için olduğu kadar derin olur.

Kendini Keşfetmenin ve Kişisel Denetim Yapmanın Faydaları

1. Farkındalık size tüm sorunlarınızın (ve çözümlerinin) merkezinde olduğunuzu gösterir.
2. Sorunlarınızın 1 katına çıkabileceğini fark edersiniz.
3. Sınırlayıcı inançlarınızı kırarsınız.
4. Kalıpları tespit ederek zararlı alışkanlıklara son verebilirsiniz.
5. Kaderinizi sizden başka kimsenin kontrol etmediğini gördüğünüzde başkalarına duyduğunuz öfke söner.

Kör Noktalarınızı Aktif Olarak Arayarak İnceleyin

Kendiniz üzerinde ne kadar çalışırsanız çalışın, kör noktalarınızın olmasına engel olamazsınız. Bunları fark etmenin ilk adımı onları fark etmeyi *istemektir.*

Bu arzu, kör noktalarınızı keşfetmenin nihayetinde sizi daha iyi yapacağını anlamanızla gelişecektir. Kör noktalarınızı görme nedeniniz budur.

Öz farkındalıkla doğmadım. Aslında kariyerimin başlarında neredeyse hiç yoktu. Sigorta şirketimi ilk kurduğumda, toplantılarda kibirli biri olarak görünüyordum. Büyük sigorta şirketleriyle bir araya geliyor ve onlara "Yarım milyon lisanslı sigorta acentemiz olacak. Tarihteki herkesten daha fazla sigorta yazacağız."

Jim Collins ve Jerry I. Porras, 1994 yılında yayınladıkları *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies adlı* kitaplarında "Big Hairy Audacious Goal (BHAG)" terimini ortaya atmışlardır. Bunu "öngörülen bir geleceğe doğru ilerlemek için 10 ila 30 yıllık cesur bir hedef" olarak tanımlıyorlar.

Bu büyük sigorta şirketlerinde çalışan insanlara BHAG'imi açıkladıktan sonra, bana her zaman "Ne kadar zamandır bu işi yapıyorsunuz?" diye sorarlardı.

"İki hafta," derdim.

Benim kör noktam bir BHAG'ye sahip olmak değildi. Benim kör noktam hedef kitlemi anlamamaktı. 2008'in sonunda finansal piyasalar çöktü. Hasar o kadar büyüktü ki sektörün devi AIG neredeyse iflas ediyordu. Tüm sektörün savunma yapmaktan başka seçeneği yoktu. İşte 2009'da ben, bu otuz yaşındaki Orta Doğulu adam, yarım milyon acenteye sahip olacağını ilan ediyordu. Diğer sigorta şirketlerinin hayatta kalma, uyum ve risk yönetimine odaklandıkları bir dönemde riskli bir start-up üzerine bahis oynamak isteyecekleri son şeydi.

Cathy Larson 400 milyar dolarlık bir şirket olan Allianz'da yöneticiydi. Ona cesur sunumumu yaptığımda, "Saçmalıyorsun. Bu tür şeyleri kaç kişinin söylediğini biliyor musun? Bu tuhaf açıklamaları yapmadan önce daha iyi bir geçmişe sahip olsan iyi edersin."

Tavsiyesi beni çok etkiledi. Gelecekteki gerçeğimden emin olsam da zihnimde bunun gerçekleştiğini çoktan görmüştüm- yaklaşımımı aşağıdakileri karşılayacak şekilde uyarlamam gerekiyordu dinleyicilerimin ihtiyaçlarına cevap vermeliydim. Vizyonum değişmedi ama yaklaşımımın ciddi bir çalışmaya ihtiyacı vardı.

Ses tonumu nasıl ayarlayabileceğimi düşünmeye başladım. Kim olduğum hakkında derinlemesine düşündüm. Daha fazla öz farkındalıkla, neyi başarmak istediğimi yansıtan bir plan yaptım. BHAG'imi bir sonraki hamlelerime dönüştürmeyi ve daha da önemlisi, izleyicilerle ilgili yeni bir farkındalık zemininde bu hamlelerin *sırasını* anlamayı öğrendim.

Kendinizi Tanımak Zahmetli Bir Süreçtir ve Nadiren Bir Epifanidir

Kim olduğunuzu, sizi neyin harekete geçirdiğini, ne kadar risk alabileceğinizi ve ne tür bir aile kurmak istediğinizi anlamanız gerekir. Bu Hareket'teki tüm öykü ve alıştırmaların ardındaki temel unsur dürüstlüktür. Aynaya bakmak bazen acı verici olabilir. Kişisel Kimlik Denetimine girdiğimde ne kadar ağladığımı sizinle paylaşmıştım. Bu acıya değdi.

En önemli ürün (siz) hakkında netleştiğinizde, kararlarınız doğal bir şekilde sıralanacak ve sizi hedeflerinize ulaştıracaktır.

3

Zenginlik Yaratma Yolunuz: Kurum İçi Girişimci mi Girişimci mi?

> Para yalnızca bir araçtır. Sizi istediğiniz yere götürecektir, ancak sürücü olarak sizin yerinizi almayacaktır.
>
> -Ayn Rand

Eric Drache dünyanın en yetenekli poker oyuncularından biriydi. Otuz altı yıl boyunca, 1973'ten 2009'a kadar, World Series of Poker stud etkinliklerinde üç kez ikinci oldu. Birçok kişi Drache'yi dünyanın en iyi yedinci poker oyuncusu olarak görüyordu. Sadece en iyi altı oyuncuya karşı oynadığı şakası yapılırdı! Yeteneğine rağmen çoğu zaman beş parasızdı. Bir işi nasıl seçmemeniz gerektiği konusunda size örnek olsun.

Kazanma şansınızı lehinize çevirecek bir yol seçmek istersiniz; pokerde buna oyun seçimi denir. Herhangi bir oyunda (veya işte) kazanıp kazanmayacağınızı belirleyen şey, ne kadar iyi olduğunuz değil; *rakiplerinize göre ne kadar iyi olduğunuzdur*. Bu nedenle kendi güçlü ve zayıf yönlerinizi bilmek ve doğal bir avantaja sahip olduğunuz bir pazar bulmak çok önemlidir.

Bu kitabın ilk iki bölümü öz farkındalıkla ilgiliydi. Artık kim olmak istediğinizi belirlediğinize ve en önemli ürünü (kendinizi) incelediğinize

göre, vizyonunuzla uyumlu bir kariyer seçme konusunda daha spesifik olmanın zamanı geldi.

Herkesin bir sonraki Apple'ı inşa etmek istediğini sanmıyorum. Herkesin bir sonraki Elon Musk olmak istediğini düşünmüyorum. Herkesin devasa bir imparatorluk kurmak için yirmi yıldan fazla bir süre boyunca haftada seksen ila yüz saat çalışarak hayatını sürdürmek istediğini sanmıyorum. Bazı insanlar Fortune 500 şirketlerinde çalışmanın getirdiği günlük politikalarla uğraşmak zorunda kalmadan kontrolü ellerinde tutabilecekleri küçük bir işletme kurmak istiyor. Diğerleri ise dünyayı gezerken yürütebilecekleri bir online iş kurmak istiyor.

Öz farkındalık, yolunuzu çizmek için kritik öneme sahiptir. Kendinize karşı dürüst olduğunuzda, girişimci olmanın sizin için doğru yol olmadığını fark edebilirsiniz. Durum buysa, bu bölümde göreceğiniz gibi, dolu dolu ve kazançlı bir hayat yaşamak için hala birçok seçenek var.

Kendi Merdiveninizi Tırmanarak Kontrolü Elinize Alın

Ne zaman bir konuşma yapsam, odadaki herkese sorarım: Tanıdığınız en zengin kişi kim?

Çoğu insan bu soruya bir çırpıda cevap verebilir. Hepimizin bildiği bir amca, kuzen ya da aile dostu vardır; Şükran Günü'nde geniş ailesini büyük evinde ağırlayan, sürekli egzotik yerlerden fotoğraflar paylaşan.

Seyirciler için ikinci soru: Bu kişi tüm bu serveti bir çalışan olarak mı yoksa bir mal sahibi olarak mı biriktirdi?

İkinci soruyu sorduğumda, oda anlayışla aydınlanıyor. Bunu yüzlerinde görebiliyorum. "Kutsal inek!"

Yine de, konuşmayı öğrendiğimiz andan itibaren, başkalarının merdivenlerini tırmanmaya inanmak üzere eğitiliriz. Önce okul merdivenini tırmanırsınız: iyi notlar alırsınız, iyi bir üniversiteye girersiniz ve sonra daha da iyi bir hukuk, işletme veya tıp fakültesine girmeye çalışırsınız. Okul merdiveninde başarılı olursanız, kurumsal merdiveni tırmanmaya başlarsınız: rahat bir maaş için çalışın, kişisel anlamı olmayan işler yapın, böylece orta düzey yöneticiliğe kadar yükselebilirsiniz. O zaman "güvenliğe" ulaşmış olursunuz.

Merdivenleri tırmananların da doğrulayabileceği gibi bu bir yalan. Robert Kiyosaki'nin *Zengin Baba, Yoksul Baba* adlı kitabı, eğitimin zenginliğe giden

yol olduğu efsanesini çürütmüştür. Zenginlik ve başarı, çoğumuzu iş hayatının zirvesinde beklemiyor.
başkasının merdiveni. Maddi, duygusal ve entelektüel açıdan daha zengin bir yaşam, ancak kendi başarınızın sorumluluğunu üstlendiğinizde mümkündür.

Kendi başarınız için sorumluluk almanın birden fazla yolu vardır: bir şirket için komisyonla çalışabilirsiniz; veya birazdan göreceğiniz gibi, büyük bir şirket içinde kurum içi girişimci olarak bir rol üstlenebilirsiniz.

Size kesin olarak söyleyebileceğim tek şey, girişimci olmanın parayla ilgili olamayacağıdır. Milyoner ya da milyarder olmaya odaklandığınızda bunu söylemenin garip geldiğini biliyorum. Eğer motivasyonunuz sadece para ise, bir noktada durursunuz. Tembelleşir ya da kayıtsızlaşırsınız. Bir girişimci olmak istiyorsanız, nedeniniz zenginliğin ötesine geçmelidir.

Bir iş sahibi olmanın acısı, sadece para için katlanılamayacak kadar büyüktür. Hiçbir şekilde kibrin birçok insan için önemli bir motivasyon kaynağı olmadığını söylemiyorum. Tanınma, güç, şöhret, prestij ve saygı (sizden nefret edenlerin haksız olduğunu kanıtlamak) bu yolun seçilmesinde genellikle büyük rol oynar. Ancak mücadeleye devam edenler, paradan çok daha büyük bir şey tarafından yönlendiriliyorlar.

Az önce de bahsettiğimiz gibi, servet biriktirmenin ve dolu dolu bir hayat yaşamanın pek çok yolu vardır. Girişimcilik en büyük finansal getiriye sahip olabilir, ancak aynı zamanda en çok kayıp veren yöntemdir. Size daha fazla fikir verebilmek için farklı bakış açılarını gösteriyor ve farklı insanların yollarını vurguluyorum.

Kurum İçi Girişimci Olmak İçin 59,1 Milyar Neden

LinkedIn'de bir IBM yöneticisinden şöyle bir mesaj aldım: "Pat, bir süredir IBM'deyim ve birkaç yıldır senin içeriklerini takip ediyorum. İyi para kazanıyorum ama gerçekten bir girişimci olmak istiyorum. Ancak bir eşim ve üç çocuğum var ve onlar için endişeleniyorum. Ne yapmalıyım?"

Bir süre ileri geri e-posta gönderdik ve ona kim olmak istediğiyle ilgili sorular sordum. Kurum içi girişimciliğin kendisi için ideal bir seçim gibi göründüğünü görmeye başladı. Bu, bir şirketin parçası olduğunuzda ve yeni bir iş birimi oluşturduğunuzda, yeni bir girişime öncülük ettiğinizde veya büyümeyi ve yeniliği teşvik ettiğiniz için sizi ödüllendiren teşvikler üzerinde çalıştığınızda ortaya çıkar. Bazı durumlarda bu, bir şirketin sizi elinde tutmak

için öz sermaye ödemesi yapmasını gerektirecek kadar vazgeçilmez olmak anlamına da gelebilir.

Hem CFO hem de CTO'nun ortalama görev süresi üç yıldan azdır. Genellikle öz sermayelerini hak edecek kadar uzun süre şirkette kalırlar. Ancak, bazıları yeni fırsatlar nedeniyle şirkette daha uzun süre kalmaktadır. Sadece sağlam bir maaş kazanmakla kalmazlar, aynı zamanda büyük bir artıya da sahip olurlar. Buna hem pasta yemek hem de pastadan yemek de diyebilirsiniz.

Mart 2020 itibariyle, dünyanın en zengin girişimcisi Steve Ballmer'ın net serveti 59,1 milyar dolardır. Ballmer 1980 yılında Stanford'daki MBA programını bırakarak Microsoft'un otuz numaralı çalışanı oldu. Yirmi yıl boyunca şirket içi girişimci gibi düşünüp hareket ettikten sonra 2000 yılında CEO oldu ve 2013 yılına kadar da öyle kaldı. Hisse senetleri ve ikramiyeler sayesinde bir servet biriktirdi. NBA takımlarından Los Angeles Clippers 2014 yılında satışa çıktığında, diğer talipleri kolayca geride bıraktı. Bir girişimci olarak başarısı, 2 milyar dolarlık fiyat etiketinin çok küçük görünmesini sağladı.

Steve Jobs'un 197G'de Apple'ı kurduğunu hepimiz hatırlıyoruz, ancak bazı insanlar 1985'te görevden alındığını unutuyor. NeXT ve Pixar Animasyon Stüdyolarını kurduktan sonra 1997 yılında Apple'a CEO olarak geri döndü. Şirketin kendisine 5,5 milyon hisse vermesi için bir anlaşma yaptı ve elbette bu hisseler sonunda milyarlarca dolar değerinde oldu. Hikayeden çıkarılacak ders nedir? Jobs bile bir girişimci oldu.

Kurum içi girişimcilerin nitelikleri nelerdir? Ve onları çeken ve yetiştiren bir şirketi nasıl tanımlayabilirsiniz? İlk soruyu yanıtlayarak başlayalım.

Başarılı Bir Kurum İçi Girişimcinin Beş Özelliği

1. Bir kurum içi girişimci, bir girişimci gibi düşünür.
2. Bir kurum içi girişimci, bir girişimci gibi çalışır.
3. Bir iç girişimci, bir girişimcinin aciliyetine sahiptir.
4. Bir kurum içi girişimci, bir girişimci gibi yenilik yapar.
5. Kurum içi girişimci, markayı (ve parayı) bir girişimci gibi korur.

Bu liste, kurum içi girişimcilerin normal çalışanlar gibi davranmadıkları veya düşünmedikleri gerçeğini vurgulamaktadır; onlar iş sahibi gibi davranır ve düşünürler. Maaş çeki için çalışmazlar; kendilerine gurur ve tatmin veren

bir şey inşa etmek için çalışırlar. Bunu yaparken de takdir edilmek, özerklik, kaynaklar ve sahiplik isterler.

Kurum içi girişimcilerle girişimcilerin farklılaştığı noktalardan biri, birincilerin genellikle otoriteye karşı saygılı, ikincilerin ise kararlı olmasıdır. Kurum içi girişimciler, "Bak, ben de senin gibi düşünüyorum, senin gibi çalışıyorum, seninle aynıyım ama parayı sen koydun. Vizyonu sen ateşledin ve tüm riski sen aldın." Kurum içi girişimciler sistem içinde çalışırlar ancak şirketi geliştirirken kendilerini de geliştirmenin yollarını bulurlar. Kurucuya ya da mevcut CEO'ya bu derecede saygı duymuyorsanız, işletme içinde işletme kurmak için doğru yerde değilsiniz demektir.

Şirketler Kurum İçi Girişimcileri Nasıl Yetiştiriyor?

Google yaratıcı insanları işe alıyor ve onların becerilerinden yararlanmak için kurum içi girişimciliği teşvik eden bir politika oluşturdu. Kurucuları Larry Page ve Sergey Brin, halka arz mektuplarında "yüzde 20" fikirlerini açıkladılar:

> Çalışanlarımızı, normal projelerine ek olarak, zamanlarının %20'sini Google'a en çok fayda sağlayacağını düşündükleri konular üzerinde çalışmaya ayırmaya teşvik ediyoruz. Bu, onları daha yaratıcı ve yenilikçi olmaları için güçlendiriyor. Önemli ilerlemelerimizin çoğu bu şekilde gerçekleşti.

Bu yüzde 20'lik süre zarfında oluşturulan ürünler arasında Google News, Gmail ve AdSense yer alıyor.

Kurum içi girişimcileri cezbeden ve yetiştiren şirketler bunu, "kurumsal" bir ortamda çalışmaktan daha rahat olabilecek yenilikçilere ve yıldızlara hitap edecek şekilde iletişim kurarak yaparlar. Bu şirketler, herhangi bir çalışanın birikimlerini ortaya koymadan, akıl sağlığını ve uykusuz gecelerini riske atmak zorunda kalmadan yükselebileceği ve yine de yenilik yapma, uygulama ve fikirlerini nakde çevirme özgürlüğüne sahip olabileceği bir vizyon ortaya koymaktadır.

Yirmili yaşlarımdayken bir sigorta şirketinde çok kazanan biriydim. Benim düşüncem CEO olarak servetimi büyütmekti. Büyük bir etki yaratmak ve bununla birlikte gelen serveti elde etmek için istifa etmem gerektiğini düşünmüyordum. Bir gün *Jerry Maguire* filminden fırlamış gibi bir hamle yaptım ve üst düzey yöneticilere vizyonumu açıklayan on altı sayfalık bir

mektup gönderdim. Kimse yanıt vermedi. Sonra ana şirkete gönderdim. Otuz dakika içinde Jack adında bir adam cevap verdi ve
bir toplantı. Yöneticilerden birkaçına fikirlerimi söyledim ve bazılarını uygulamaya çalıştılar, ancak Katie adında bir kadın her şeyi kapattı.

Google'ın kültürünün tam tersiydi. Şirket yenilik yapmamı istemediğini açıkça belirtmişti. Gazeteci Laura Ingraham'ın LeBron James'e "çeneni kapa ve top sür" demesi gibi, bu şirket de bana "çeneni kapa ve satış yap" dedi.

Katie bir aristokrat ve bürokratın mükemmel bir örneğiydi. *Barbarlardan Bürokratlara* kitabında: *Kurumsal Yaşam Döngüsü Stratejileri adlı kitabında* Lawrence M. Miller, şirketlerin peygamber, barbar, kurucu, kaşif, yönetici, bürokrat ve aristokrat gibi birçok durumdan geçtiğini ve arada bir bir sinerjistin ortaya çıkarak şirketi iflas etmekten kurtardığını anlatmıştır. O dönemde bu sigorta şirketi aleyhine açılmış çok sayıda dava vardı ve etik olmayan uygulamalarıyla markasına zarar veren bir üne sahipti.

Katie inatçı ve değişmeye isteksiz olduğu için şirkete birkaç yüz milyon dolara mal oldu. Bu az bir rakam değil. Kibirliydi. Kendini beğenmişti. Bana *Game of Thrones* dizisindeki Cersei Lannister'ı hatırlattı, kendini herkesten üstün gören kötü adam. Daha da kötüsü, şirketin Katie'nin davranışlarına göz yummasıydı. Bu, asıl peygamber ayrıldığında ve mevcut inşaatçılar ve kaşifler hak etmeyen birine çok fazla güç verdiğinde çok yaygındır.

Katie beni zorladı. Beni köşeye sıkıştırdı. O zamanlar, bir sonraki adımımın tüm birikimimi girişimci olmak için yatırmak olduğunu düşünmüyordum. Karar vermeden önce Katie, yönetim ekibi ve avukatlarıyla bir toplantı planladım. O odada çok saygı duyduğum birkaç kişi vardı. Oraya bir sonraki beş hamlemi paylaşmak ve ne diyeceklerini öğrenmek için gittim.

O zaman pek bir şey söylemediler. Ancak daha sonra bana bunun bir oyun olduğunu düşündüklerini söylediler. Ayrılmakla tehdit ettiğimi düşünmüşler, bu yüzden de kalmam için bana para vereceklerdi. Şirketin o zamanki başkanı gerçekten saygı duyduğum bir adamdı. Bana şöyle dedi: "Patrick, bu sektörde bu çok yaygındır. Senin gibi büyük bir oyuncu gelir ve para almak için talepte bulunur, yoksa gider. Şirket senin maviliğini satın almıyor."

Size şunu söyleyebilirim ki, o masadaki hiç kimsenin World Series of Poker'i kazanma şansı yok. Durumu tamamen yanlış okudular. Ben yüzde yüz samimiydim. Önerilerimi büyümek için bir fırsat olarak görmek yerine, savunmaya geçtiler ve niyetimin onları sarsmak olduğunu iddia ederek mevcut durumu haklı çıkarmaya çalıştılar.

Unutmayın ki bu hikayede kendimi hiçbir şekilde kurban olarak görmüyorum ya da onların intikamcı olduğunu düşünmüyorum. Sadece kurumsal kültürlerinin, profesyonellik ve etkinlikten ziyade ego ve kişisel imaj tarafından yönlendirilen bir kişiyi güçlendirdiğini düşünüyorum. Bir sonraki hamleyi yapmak bana düşüyordu.

Hayatımın o noktasında, dava edilmek, on yıl boyunca haftada yüz saat çalışmak veya BT, İK, CRM ve henüz anlamadığım düzinelerce kısaltmayla uğraşmak gibi bir arzum yoktu. Katie aslanlarla nasıl konuşulacağını bilseydi (bu konuda daha fazla bilgi 9. bölümde) kalırdım. Ancak kurum içi girişimcileri nasıl teşvik edeceğini bilmediği için ayrıldım.

Bu hikâyede kendimi bir kurban olarak görmediğimi bir kez daha belirtmekte fayda var. İş hayatında kontrolünüz dışında gelişen olaylar olacaktır. Bunlara nasıl tepki vermeyi seçeceğiniz, zanaatınızda usta olup olmadığınızı belirleyecektir.

Bazen bir sonraki hamlenizi önceden planladığınızdan daha erken yapmak zorunda kalırsınız. Tartışmaya açık olmayan konularım konusunda nettim ve bunlardan ödün verdiğimde, kariyerimin satranç tahtasına geri dönüp yeni bir saldırı planı tasarlamam gerekti.

Kurum İçi Girişimcileri Çeken Şirketlerin Özellikleri

1. Yöneticileri hesaplanmış riskler almakta ve yaratıcılığı teşvik etmekte rahattır.
2. Tazminat planları yenilikçiliği ve üstün performans gösterenleri teşvik etmektedir.
3. Yöneticileri sadece savunma yapmak (kıçlarını kollamak) yerine oIense (gelişme) oynuyorlar.
4. Yöneticileri potansiyel yıldızları geride tutmak yerine onları yükseltiyor.
5. Yöneticileri, kurumun tüm katmanlarından aktif olarak fikir almaya çalışır.
6. Yöneticileri, şirketi canlı ve yenilikçi tutmak için aktif olarak genç yetenekler aramaktadır.

Bu mesajın kimin için olduğu konusunda açık konuşayım. Hala yolunuza karar vermediyseniz veya bir iş kurmak için bir işi bırakmayı düşünüyorsanız size sesleniyorum. Doğru şirketle birlikte kurum içi girişimci olmanın şunları sağlayabileceğini görmenizi istiyorum
çok mantıklı. Eğer bir şirket yönetiyorsanız size de sesleniyorum. Kurum içi girişimcileri nasıl çekeceğinizi ve ödüllendireceğinizi bilmek, büyüme kabiliyetiniz üzerinde büyük bir etkiye sahip olacaktır.

Kurum içi girişimcilik hakkında son bir hikaye. Geçenlerde bir sigorta şirketiyle pazarlık yapıyordum. Çalışanlar patronlarıyla ilgili hayal

kırıklıklarını benimle paylaşmaktan çekinmediler. Fikirleri sürekli reddedildiği için sürekli savunma yapıyorlardı. Şirketin kültürü -en tepedeki riskten kaçınan adamdan başlayarak- onları kendi kulvarlarında kalmaya ve statükoyu korumaya zorluyordu. Satışların sıçan gibi olması ve en hırslı çalışanların işten ayrılması şaşırtıcı mı? Hamle yapmamanın da bir hamle olduğunu unutmayın. Zaman kaybetmek, ister satranç ister iş oyunu oynuyor olun, peşinizi bırakmayacaktır.

Şirketler ücretlendirme yapılarını fikirleri ve inovasyonu ödüllendirecek şekilde oluşturmalıdır. Kurum içi girişimciler, çalıştıkları, harekete geçtikleri ve yenilik yaptıkları takdirde, şirketlerinin onları girişimciler gibi ikramiye, hisse senedi opsiyonları veya bunu yapmak için başka ne varsa onunla ödüllendireceğini görmek isterler. Bir kuruluşta yükselen bir yıldızsanız ve kuruluş içinde zenginliğe giden bir yol görüyorsanız, muhtemelen kalırsınız. Aksi takdirde, sizi kaybedecektir. Benim başıma gelen de tam olarak buydu.

Tavsiye almak için bana ulaşan IBM yöneticisi gibi siz de hırslı ve yetenekli olabilirsiniz ama yine de kendi işinizi kurmamak için geçerli nedenleriniz olabilir. Kurum içi girişimcileri teşvik eden bir şirketle çalışmak (şirket için değil) harika bir alternatiftir.

Bir Girişimciyi Nihai Ürününe Göre Yargılamayın

Bir insanın hayatının ne kadar mükemmel göründüğü önemli değildir. Kariyerinin bir noktasında mücadele etmiştir.

Bu tweet, girişimcilerin nasıl algılandıkları ile gerçekleri arasındaki uçurumun mükemmel bir örneğidir.



Çok fazla insan girişimcileri daha önce kim olduklarına göre değil, şimdi kim olduklarına göre yargılıyor. Ayrıca başarının beraberinde getirdiği baskıyı da göremiyorlar (ya da görmek istemiyorlar). Bu yanılgı, sizi yanlış bir hamle yapmaya itebilecek bir kör noktadır.

Başarılı girişimcilerle tanıştığımda, kendilerini cehennemdeymiş gibi hissettikleri dönemi bilmek istiyorum. Şöyle sorular soruyorum: İpoteği ödeyip ödeyemeyeceğinizden emin olmadığınız zamanlarda programınız nasıldı? Uyuyana kadar ağladınız mı ya da korkudan felç geçirip bütün gece uyanık kaldınız mı? Bana üstesinden gelmek zorunda kaldığınız en zor şeyleri anlatın. Sizi neyin dehşete düşürdüğünü söyleyin. Tüm korkularınızı ve güvensizliklerinizi aşmanıza neyin yardımcı olduğunu söyleyin.

Valuetainment'ta şahsiyetler ve ünlülerle röportaj yaparken de aynı şeyi yapıyorum. Herkesin yaptığı gibi klişe sorular sormuyorum ya da şöhreti yüceltmiyorum ve özellikle de CEO olmanın göz alıcı yanını vurgulamak istemiyorum. Sohbeti daha derinlere götürmek istiyorum çünkü birinin hikayesinin gerçek değeri burada yatıyor.

▪ ▪ ▪ ▪ ▪

Yeni evli bir çift olan Sheena ve Matt Sapaula'nın da aralarında bulunduğu birkaç iş arkadaşımı 2015 yılında Dubai'ye bir geziye götürdüm. Dubai'ye vardıktan sonra Sheena ve Matt birkaç arkadaşımla birlikte asansöre bindiler ancak birbirlerini tanımıyorlardı. Asansör yolculuğu sırasında Sheena ve Matt hararetli bir tartışmaya girdiler. Onlar
Her ikisi de büyük bir stresin ağırlığını hissediyordu, çünkü banka hesaplarında bin dolardan daha az paraları vardı.

O akşamın ilerleyen saatlerinde herkesi akşam yemeğinde bir araya getirdim ve Sheena ile Matt'i masadaki diğer insanlarla tanıştırdım. Dedim ki, "Bu ikisi çok güçlü bir çift. Çok başarılı olacaklar." Sheena ve Matt hemen kıpkırmızı oldular ve diğer birkaç kişi de komik bir şey olduğunu düşünerek gülümseyip güldüler. Neler olduğu hakkında hiçbir fikrim yoktu.

Akşam yemeğinden sonra bir yattaydık; herkes birkaç kadeh içmişti ve Matt, "Pat, onlar [birlikte yemek yediğimiz iş arkadaşlarını kastediyor] Sheena ve benim asansörde korkunç bir kavgaya tutuştuğumuzu görmüşler" dedi.

İkisi de garip hissettiler ama konuştukça konu evliliğe geldi ve bana kendi evliliğim hakkında sorular sormaya başladılar.

"Sana bir şey söyleyeyim," dedim. "Karım ve benim korkunç 1ght'larımız var. Geçen hafta bir tane yaşadık. Eğer kulak misafiri olsaydın, boşanmaya on saniye kaldığını düşünürdün. Ama sonra sorunu çözdük ve yolumuza devam ettik.

"İşler kızışıyor çünkü çok fazla sorunla uğraşıyoruz. İki küçük çocuğumuz var. (2015'te en küçük çocuğum henüz doğmamıştı.) Kendi köken ailelerimiz ve bununla birlikte gelen tüm yüklerimiz var. Bir iş yürütüyoruz. Egzersiz yapmaya ve formda kalmaya çalışıyoruz. Ve başınızı döndürecek sorunlar ve zorluklar listesine devam edebilirim."

Eşim ve ben birbirimize karşı her zaman tatlı ve sevgi dolu olduğumuz mükemmel bir evliliğe sahipmişiz gibi görünebiliriz, ancak iş ve yaşam stresi mükemmelliği imkansız kılıyor. Yirmi ya da otuz yıldır evli olan herhangi bir çifte evliliği bırakmayı düşündükleri bir an olup olmadığını sorun. Bahse girerim büyük çoğunluğu evet diyecektir.

Bu hikayenin ilginç yanı, Sheena ve Matt'in 2015 yılında şirkete yeni katılmış olmaları. Dört yıl sonra, birlikte
Yılda 1,5 milyon dolar. Herkes onların başarısını görüyor. Çok azı oraya ulaşmak için nelere katlanmak zorunda kaldıklarına tanık oldu.

Bir girişimciyi nihai ürününe göre değerlendirmek yerine, geliştirme aşamasındaki ürününe bakın. Tüm zorlukların gerçekliğini kabul edin ve bunun ne kadar zor olacağı konusunda kendinize karşı dürüst olun. Bu kulağa korkutucu geliyorsa,
görev tamamlandi! Her şeyi olduğu gibi anlatmak için buradayım. Ve bir kez daha, girişimciliğin size göre olmayabileceğini fark edebilirsiniz, tıpkı diğerlerinin bunun gitmeleri gereken yol olduğunu her zamankinden daha güçlü bir şekilde hissetmeleri gibi.

"Mavi Okyanus "unuzu Bulun

Herhangi bir spesifik türde iş kurmanın inceliklerine girmeyeceğim. Size bir franchise restoranını nasıl açacağınızı veya bir uygulamayı nasıl geliştireceğinizi anlatan birçok kitap ve çevrimiçi kaynak var. Bunun yerine, yenebileceğiniz bir oyun bulmak hakkında daha geniş düşünmenizi istiyorum.

Mavi Okyanus Stratejisi: Fransa'nın Fontainebleau kentindeki INSEAD'de profesör olan W. Chan Kim ve Renée Mauborgne tarafından yazılan *How to*

Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant adlı kitap 2004 yılında yayınlandı. Bu kitap beni kazanabileceğim bir oyuna yönlendiren temel kaynak oldu. Kitabın önermesi şudur: Mazlum olduğunuz oyunlarda rekabet etmek yerine, kazanabileceğiniz ve nihayetinde rekabeti önemsiz hale getirebileceğiniz keşfedilmemiş yeni pazarlar bulun.

1950'lerin sonunda Haloid Şirketi daha büyük rakiplerle rekabet edemeyeceğini anlayınca odağını mavi okyanus gördükleri bir alana çevirdi: fotokopi makineleri. Hatta 1958 yılında adını Haloid Xerox olarak değiştirdi. 1G Eylül 1959'da Xerox 914'ün televizyonda reklamı yapıldı. Ürün o kadar başarılı oldu ki şirket 19G1'de adını tekrar Xerox Corporation olarak değiştirdi.

İşletmelerin benzersiz bir satış önerisine ihtiyacı vardır. Kazanabileceğiniz bir pazar bulmanın bir parçası da kim olduğunuzu bilmektir. Rekabet ortamını inceleyin: Rakiplerinizin kim olduğu göz önüne alındığında, burası iyi iş çıkarabileceğinize inandığınız bir yer mi? Rekabet edebilmek için gerekli kaynaklara sahip misiniz? Rekabet edebilmeniz için özel kaynaklar edinmeniz gerekiyor mu?

Geçmişte devlet destekli şirketlere karşı rekabet ettim ve her zaman dezavantajlıydım. Bu oyunu kazanmak için hükümetin içinden biri olmanız gerekiyor. Ve zor yoldan öğrendiğim gibi, eğer içeride değilseniz, dışarıdasınız demektir. Bu şirketler benim sahip olmadığım nüfuza ve diğer kaynaklara sahip oldukları için, çok çalışıp yine de kaybedebiliyordum.

Rekabet konusunda kendinizi eğittiniz mi? Rakibinizin sahip olduğu ve ne yaparsanız yapın yenemeyeceğiniz ek bir avantaj var mı? Eğer öyleyse, yanlış alandasınız demektir. Oyunun hileli olduğundan şikayet etmeyin. Bunun yerine, farklı bir avantaja sahip olduğunuz bir oyun bulun.

Mavi Okyanus Stratejisi'nde yazarlar, rakipleri güçlü oldukları alanlarda yenmeye çalışmamaları konusunda uyarıyor. Bunun kaybettiren bir pozisyon olduğunda ısrar ediyorlar ve iddialarını desteklemek için tonlarca kanıt sunuyorlar. Bunun yerine mavi okyanus pazarlamasına odaklanmaya, nispeten yeni ve üstün büyümeye açık alanlara girmeye inanıyorlar. Şimdi 2007 yılına geri dönelim. Yeni seçilmiş bir senatör olan Barack Obama, platformunu oluşturmak ve başkan adayı olmak için sosyal medyayı kullanıyordu. Bu arada, 17 Aralık 2007'de, yetmiş iki yaşındaki Ron Paul bir günde internet üzerinden G.2 milyon dolar (55.000 bağış, 24.000'den fazla

yeni bağışçı) topladı. Eski düzen bunu görmezden geldi. Bunu nasıl anlamlandırabilirlerdi ki? sosyal medya kullanmadıkları zaman?

Yirmi dokuz yaşındaydım ve üniversite diploması bir yana, Ivy League Rolodex'im bile yoktu. İran'dan gelen bir göçmendim, ortalama bir sigorta acentesinin kırk yedi yaşında beyaz bir erkek olduğu bir sektörde bir yabancıydım.

İlk içgüdünüz dezavantajlı olduğumu düşünmekse, fırsatlardan çok tehditleri görmeye daha yatkın olabilirsiniz. Belki de eğitim eksikliğinizi ilerlememek için bir bahane olarak kullanıyorsunuzdur. Görmenizi istediğim şey, hem benzersiz beceri setinizi hem de rekabet ortamını incelemenin sizi nasıl mavi okyanuslara götüreceğidir.

Kırk yedi yaşındaki beyaz bir erkeğin genellikle nelerden *yoksun olduğunu* düşünün. Yeni başlayanlar için, çok azı İspanyolca konuşur. İkincisi, çoğu sosyal medyayı bir pazarlama aracı olarak kullanacak kadar rahat değil. Ve son olarak, baby boomers'lar genellikle Y kuşağının günümüz dünyasına nasıl baktığını anlamakta zorlanır, bu da ilişki kurmalarını zorlaştırır.

2007 yılında tipik sigorta acentesi aslında yaşlanan beyaz bir erkekti. Ancak 2007'de Amerika Birleşik Devletleri artık *Kırdaki Küçük Ev*'e benzemiyordu. Birleşik Devletler Los Angeles, Chicago, Miami ve New York'tu. Çeşitlilik vardı. Bunu bir fırsat olarak gördüm. Baby Boomers kuşağı artık tüm zamanların en büyük kuşağı değildi. Onların yerini, yanlarında her yere giden bir bilgisayar (diğer adıyla akıllı telefon) taşıyan Y kuşağı almıştı.

Finans sektörünün pazarlama yaklaşımı -eski politikacılarınki gibi- modası geçmiş bir yaklaşımdı. Sektör henüz sosyal medyayı benimsememişti. Aynı zamanda politikalarını da değiştirmişti. Bebek patlaması yaşayanlar, kendilerine finansal hizmetler satmak için soğuk telefonla arayan insanlara sahipti. 2003 yılında, Ulusal Aramayın Kaydı'nı oluşturan mevzuat, soğuk aramayı bir suç haline getirdi. Sonuç olarak, eski muhafızların yeni müşterilere ulaşmak için hiçbir yolu yoktu.

Aynı zamanda, hayat sigortasının internet üzerinden satılabileceğine inanan teknisyenler de vardı. Yine dezavantajlı bir durumdaymışım gibi görünüyordu. İnternet üzerinden sigorta satmak için bir platform oluşturmak şöyle dursun, "algoritma" kelimesini bile zar zor telaffuz edebiliyordum. Ve yine bir avantaj gördüm. Araba sigortasının aksine, insanların hayat sigortası *satın al*madığını biliyordum. *Satılmalı* ve yüz yüze satılmalı. İşleri daha da

lehimize çevirmek için Google, sigorta yönlendirmelerinin ne kadar değerli olduğunu anladı ve "sigorta "yı satın alınması en pahalı anahtar kelime haline getirdi (54,91 $) - sonraki üç kelimeden çok daha pahalı: ipotek (47,12 $), avukat (47,07 $) ve kredi (44,28 $).

İş gücü değişmişti. Artık aileleri için finansal kararlar verenler genellikle kadınlardı. 2007 yılında Latin nüfusu 45 milyonu aştı ve 2025 yılına kadar 70 milyonun üzerine çıkacağı tahmin ediliyordu. Bu arada, rakipler kadınları ya da Latinleri işe almak istemiyordu.

Bir başka eğilim de finansal hizmet şirketlerinin herkes için her şey olmaya çalışmasıydı. Hayat sigortasından yatırım fonlarına ve kredilere kadar her şeyi satmak için tek duraklı bir mağaza yaratma hareketi vardı ve liste uzayıp gidiyordu. Sonuç olarak, çalışanların para kazanabilmeleri için daha fazla testten geçmeleri ve çok daha uzun süre eğitim almaları gerekiyordu. Benim buna tepkim, mavi okyanusun diğer tarafına geçmek oldu. Kapsamı genişletmek yerine daralttım. Yeni acentelerin dört ya da on farklı yatırım lisansı almak yerine sadece bir tane almalarını sağladım. Bunu yaparken, eğitim sürecini kolaylaştırdım ve SEC ve diğer düzenleyicilerin gereksiz incelemelerini ortadan kaldırdım.

2008 yılında, Afro-Amerikan bir erkek olan Barack Obama, sosyal medyayı kampanya stratejisinin temel bir bileşeni olarak kullanarak başkan seçildi. Düzen adayları Hillary Clinton (ön seçimde) ve John McCain'i (genel seçimde) yendi. Bu arada, eski muhafız sigorta endüstrisi için her zamanki gibi işler devam ediyordu. Sonuç olarak, mavi okyanusumu buldum. Bu bana güven verdi

Kadınlara ve azınlıklara odaklanma stratejisi, güçlü bir sosyal medya varlığıyla birleştiğinde bize avantaj sağlayabilir.

Az önce paylaştığım örneği izleyerek, peşinde olduğunuz işte kendi nişinizi oluşturmak için benzersiz yeteneğinizi kullanmaya odaklanmanızı istiyorum.

Bilgi ve becerileri sizinkinden daha düşük olan insanlarla rekabet ettiğinizde, kazanma olasılığınız yüksektir. Hiçbir iş risksiz değildir, ancak ihtimallerin sizin lehinize olduğu bir oyun seçerek riski azaltabilirsiniz. Cesur olmak ve sektörünüzdeki rakiplerinizi yenebileceğinize inanmak harikadır, ancak başkasının oyununda kazanabileceğinize inanmak aptallıktır.

HAREKET 1

Kendinizi Tanımakta Ustalaşın KİM YAPAR OLMAK ISTER MISIN?

1. İster yalnız kalın, ister bir mentorla konuşun ya da 1. bölümde tartıştığımız soruları kullanın, kim olmak istediğinizi netleştirmek için zaman ayırın. Acılarınızdan faydalanmanız size yardımcı olacaktır. Size gelecekteki gerçeğinizi hatırlatmak için sürekli yüzünüzde olan bir görsel oluşturun.

EN ÖNEMLI ÜRÜNÜ INCELEYIN: SİZ

2. En önemli kişi (siz) hakkında ipuçları aramak için krizi beklemeyin. Kendinizi incelemek için şimdi zaman ayırın. Kendinize zor sorular sorma konusunda rahat olun ve sizi neyin yönlendirdiği konusunda netleşin. Kişisel Kimlik Denetimi başlamak için mükemmel bir yerdir.

ZENGİNLİK YARATMA YOLUNUZ: İÇ GİRİŞİMCİ Mİ YOKSA GİRİŞİMCİ Mİ?

3. Benzersiz yeteneklerinizi mümkün olan en yüksek getiri için en iyi ihtimalle kullanmanıza olanak tanıyan ve aynı zamanda sizi geliştiren yolu bulun. İster girişimci ya da kurum içi girişimci olun, ister başka bir pozisyonda olun, servetinizi nasıl oluşturacağınız konusunda stratejik olun. Sizi farklılaştıracak ve mavi okyanusa açılmanızı sağlayacak rekabet üstünlüğünüzü belirleyin.

HAREKET 2



MUHAKEME YETENEĞİNDE USTALAŞMAK

4

Sorunları İşlemenin İnanılmaz Gücü

> Zihniniz üzerinde kontrolünüz var, dışarıdaki olaylar üzerinde değil. Bunun farkına varın ve güçlenin.
>
> -Roma İmparatoru Marcus Aurelius, *Meditasyonlar*

Her gün, gün boyu sorunlarla karşı karşıya kalıyoruz. En iyi müşteriniz, fiyatınızı düşürmezseniz sizi terk etmekle tehdit ediyor. Yıldız çalışanınız, kendisine eşitlik sağlamazsanız işten ayrılacağını söylüyor. Bir pandemi piyasanın bir ay içinde yüzde 30 çökmesine neden oluyor. Daha büyük bir rakibiniz size zorbalık yapıyor ve sizi iflas ettirmeye çalışıyor. Çocuğunuz okulda kavga ediyor. Sorunlar hiç bitmiyor.

İnsanların sürekli başarının anahtarları hakkında konuştuğunu duyarsınız. Muhtemelen güvenli ve basit olduğu için amatör podcast yayıncılarının en yaygın sorusu olabilir. "Doğru kişiyle evlenmek "ten "sağlığa odaklanmak "a, "çok çalışmak "tan "inançlı olmak "a ve daha pek çok şeye kadar uzanan yanıtlar duyarsınız.

Dünyanın sonu geliyormuş gibi hissettiğiniz anlar olacaktır. Bir amatör panikler, ama büyük bir usta paniklemez.

Bir şey yapmadan önce, olanları "işlemesi" gerekir. Bunu da soğukkanlılığını koruyarak yapmalıdır. Stoacılığın hem bu kadar önemli hem de bu kadar zorlu olmasının ve Marcus Aurelius ve Seneca'nın zamana meydan okuyan bilgeler olmasının nedeni budur. Duygular hepimizi ele geçirebilir ve muhakeme yeteneğimizi gölgeleyebilir. Ne yazık ki ben bu dersi pek çok kez zor yoldan öğrendim. İşte bu yüzden
İş dünyasının her seviyesindeki insanlar için başarının anahtarı hakkındaki cevabım **"Sorunları nasıl** işleyeceğinizi **bilin**." Hayatta her zaman bir şeyler olur; bunlara nasıl yanıt vereceğiniz, sorunları nasıl ele aldığınıza bağlıdır.

Çoğu girişimci, ham bir iş modeli ya da vazgeçen bir yatırımcı yüzünden başarısız olmaz. Başarısız olurlar çünkü iş ve yaşam hakkındaki önyargılarını terk etmeyi reddederler. Ortaya çıkan her türlü sorunu çözmeyi (ve bunlardan bir şeyler öğrenmeyi) reddederler.

Bazı insanlar sağduyunun öğretilemeyeceğini söyler. Size bunun öğretilebileceğini ve öğrenilebileceğini söyleyebilirim - çünkü nasıl daha stratejik bir düşünür olacağınızı öğrendiğinizde, önemli kararlar almak size ikinci doğanız gibi gelecektir. Kısa bir süre önce, korkunç derecede sinirli bir CEO'ydum. 2013 yılında beni hastaneye götüren bir panik atak geçirdim ve on sekiz ay boyunca her gün tekrarladı. Panik atakların ana nedeni kararsızlıktı! Beni geceleri ayakta tutan ve kalbimin daha hızlı çarpmasına neden olan şey, üstesinden gelebileceğim iş yüküm değildi. Sorun, sorunlar hakkında düşünmeyi asla bırakamamamdı. Her kararı ve her konuşmayı zihnimde tekrar tekrar canlandırıyordum. Bu beni yiyip bitiriyor ve hem iş hem de özel hayatıma zarar veriyordu.

İçim hiç rahat değildi çünkü yanlış bir karar vereceğimden çok endişeliydim.

Günde on sekiz saat çalışıp yine de tekerleğinizi döndürüyormuş gibi hissetmenin ne demek olduğunu bilirim. Çoğumuz gibi ben de kariyerimin ilk yıllarını kesinlik peşinde koşarak ve her meseleyi siyah ya da beyazmış gibi, her sorunun tek bir doğru çözümü varmış gibi ele alarak geçirdim - tabii bunun ne olduğunu bulabilirsem. Yorucu olduğu kadar verimsizdi de.

Ben sorunları nasıl ele alacağımı öğrenebildiysem, siz de öğrenebilirsiniz. Size, risk ne olursa olsun, herhangi bir sorunu nasıl sakin ve etkili bir şekilde çözebileceğinizi göstereceğim. Bir iş kurmak birçok ejderhayı öldürmenizi gerektirir. Sorunlar kaçınılmazdır; onları çözmeyi başarsanız iyi edersiniz. Bunu yapmak için sorunları sürekli olarak ele almalısınız.

1. İşleme, elinizdeki bilgilere erişime dayalı olarak, lehinize olan en yüksek olasılıkla etkili kararlar verme yeteneğidir.
2. İşleme, karşılaştığınız her kült seçimi, sorunu veya fırsatı titiz bir zihinsel analize tabi tutmakla ilgilidir.
3. İşleme, stratejileri oynamak, gizli sonuçları görmek ve sorunları kalıcı olarak çözmek için bir dizi hamleyi sıralamaktır.

Etkili Süreç İçin En Önemli Özellik: Sorumluluk Alma

Büyük işlemciler "ben" kelimesini kullanır ve meydana gelen sorunda kendi rollerini görürler. Şu gibi sorular sorarlar: "Buna nasıl katkıda *bulundum?* Bu durumu yaratmak için ne yaptım? Gelecekte böyle bir durumla başa çıkmak için daha donanımlı olmak adına kendimi nasıl geliştirebilirim?"

Zayıf işlemciler kurbanı oynar ve soruna nasıl katkıda bulunduklarını görmek yerine başkalarını ve dış olayları suçlarlar. "Ben" kelimesini duymadığınızda zayıf bir işlemciye tanık olduğunuzu bilirsiniz. Bu kişinin şu gibi şeyler söylediğini duyarsınız: "Tüm Y kuşağı tembeldir. Bu çocukların iş ahlakı yok. İşlerimin kötüye gitmesine neden oluyorlar."

Uzman işlemciler "onlar" (veya "sen" veya "o") kelimesini "ben" kelimesiyle değiştirir.

Uzman işlemci aynı sorunla uğraşırken şöyle diyecektir: "Y kuşağını yönetmekte kötü bir iş çıkarıyorum. Kör noktalarımın neler olduğunu görmem gerekiyor. Onları nasıl daha iyi anlayacağımı öğrenmeliyim ki onları neyin motive ettiğini bileyim. Ya da farklı bir demografik grubu işe almam gerekiyor. Ne olursa olsun, bu sorunu çözmek benim sorumluluğumda."

Vasat insanları istisnai olanlardan ayıran şey, ne kadar derinlemesine işledikleridir. Çoğu insan yüzeysel işlemcidir, ancak en iyilerin en iyileri çok daha derine iner. Kısa vadeli düşünmeye karşı uzun vadeli düşünme, büyük bir usta ile bir amatör arasındaki farktır. Yüzey seviyesindeki işlemciler hızlı bir 1'in peşindedir. Sadece bir hamle sonrasını düşünürler ve hedefleri şimdilik sorunu ortadan kaldırmaktır. Derin seviyeli işlemciler ise nedenler için yüzeyin altına bakarlar. Birkaç hamle sonrasını düşünürler ve sorunun bir daha yaşanmamasını sağlamak için bir dizi hamle planlarlar.

Çoğu insanın sorunları nasıl ele aldığını görmeniz önemlidir. Suçlamak ve kaçmak en yaygın tepkilerdir ve sizin de ilk tepkiniz bunlar olabilir. Anlıyorum. Hepimiz insanız. Hangi seçimi yaptığınızı görmek için bu listeye başvurun.

Bir Sorunla Başa Çıkmak İçin Üç Yaklaşım

1. **Suçlayacak** birini bulun. Sorunu dışsallaştırmak, onunla başa çıkmaktan çok daha kolaydır. Tek bir kişi bulamıyorsanız, tüm tanıdıklarınıza e-posta gönderin ve onlara cehenneme gitmelerini söyleyin, ardından bir dizi orta yaşlı emoji ekleyin.
2. **Kaçmak** için güvenli bir alan bulun. Dikkatinizi dağıtacak bir şey bulun. Instagram'ı kontrol edin. Haberleri, ESPN'i veya TMZ'yi açın. Gelen kutunuzu temizleyerek çoklu görev yapabiliyormuş gibi davranın. Daha da iyisi, günü sonlandırın ve evinize, sıcak yatağınıza gidin.
3. **Sorumluluk alarak işlem yapmanın bir** yolunu bulun. Derin bir nefes alın ve kendinize bunların kazananları kaybedenlerden ayıran anlar olduğunu hatırlatın.

Büyükler Rollerine Sahip Çıkar

"Benim
hatam."

Bunlar tüm büyüklerin sürekli kullandığı iki basit kelimedir. Kazananlar ayrıca "Bu hata benim suçum" ve "Kendimizden başka suçlayacak kimsemiz yok" gibi ifadeler de kullanırlar.

Kurbanlar ne yapıyor? Yazılımı suçlarlar. Piyasayı suçlarlar. Takım arkadaşlarını suçlarlar. Müşterilerini suçlarlar. Yöneticilerini suçlarlar. Kendileri dışında herkesi suçluyorlar. Sonuç olarak, aynı hataları yapmaya ve kaybetmeye devam ederler.

Bahse girerim bu insanlardan bazılarını tanıyorsunuzdur. Onlar size her zaman başkalarının suçu olduğunu söyleyenlerdir. Bu sürekli bir kurban hikayesi ve dipsiz bir şikayet denizidir. Başkalarını suçlamak, onları tüm etkileşimlerinde ortak faktör olarak kendilerini görmekten uzaklaştırır. Yazar ve ilişki koçu Mark Manson şöyle diyor: "Erkeklere her zaman şunu söylerim: Eğer çıktığınız her kız dengesiz ve çılgınsa, bu *sizin* duygusal olgunluk düzeyinizin bir yansımasıdır. Bu sizin özgüveninizin ya da özgüven eksikliğinizin bir yansımasıdır. Bu *sizin* muhtaçlığınızın bir yansımasıdır."

Kurbanlarla kazananları karşılaştırın. Onları fark etmek kolaydır. Onlar sorunları sahiplenin.

Çocuklar "Kırıldı" der. Olgun, sorumluluk sahibi yetişkinler ise "Ben kırdım" der.

Joe Rogan, kendini sorumlu tutan bir liderin mükemmel bir örneğidir. Rogan stand-up komedisi, oyunculuk, dövüş sanatları, UFC'de yorumculuk ve kendi podcast'inde başarıya ulaştı. Bana göre başarısının anahtarı, sorunları işleme ve sorumluluğu kabul etme becerisidir. O tutmaz
görüş ve düşüncelerini destekliyor. Sadece zihninin nasıl çalıştığını anlatıyor ve bunu yaparken bize sorunları nasıl ele aldığına dair bir fikir veriyor.

Podcast'lerinden birinde, coIee satmak için ortaklık yaptığı bir adamın platformunu Rogan'ın hoşuna gitmeyen bir şekilde nasıl kullandığını anlatıyordu. Sesindeki hayal kırıklığını duyabiliyordunuz. Diğer adamı suçlamak yerine Rogan sorumluluğu üzerine aldı. Mağdur edildiğini söylemek yerine, yaşananlardaki rolünü sahiplendi. Sözleri aynen şöyleydi: "Bunu ben satın aldım. Burada yaratılmasına izin verdiğimiz bir sorun var."

Kızgın olmak için her türlü hakka sahipti. Çoğu insan diğer kişinin ne yaptığına odaklanırdı. Rogan, kendisine bir şey satıldığını (ve dolayısıyla

kendisinden faydalanılan bir kurban olduğunu) söylemek yerine, bunu satın aldığı (ve suç ortağı olarak sorunu yarattığı) gerçeğini sahiplendi. Sorunları ele alıp sorumluluk üstlendiğinizde, başkalarını suçlamayı bırakırsınız. Elbette Rogan başlangıçta kızgın görünüyordu ama konuyu işledikçe şöyle dedi: "Kendimi kötü hissediyorum çünkü adamı seviyorum.... Bunun kasıtlı olduğunu bile düşünmüyorum." Başka bir deyişle, yaşadığı hayal kırıklığının kökeninde kendi eylemlerinin olduğunu fark etmesi uzun sürmedi.

Onlarca yıldır sorunları çözmeye çalışan bir profesyonel, kendisi izin vermeden kimsenin ona bir şey yapamayacağını bilir. Başarılılar, acı çekmek yerine, zorlukları daha iyi olmak için bir kaldıraç olarak kullanırlar. Bu durumda Rogan, hayal kırıklığını aynı hatayı tekrar yapmaktan kaçınmaya yönlendirdi. Çoğu insan bir başkasını sosyal medyada yerden yere vururken ya da dava açmakla tehdit ederken Rogan kendini eğitiyordu. "Son üç hafta içinde coIee hakkında okumak istediğimden ya da okumak zorunda kalacağımı düşündüğümden çok daha fazlasını okudum" dedi.

Biri Sizi Kızdırdığında Atılacak Adımları İşleme

1. Olanlardaki rolünüzün sorumluluğunu üstlenin.
2. Sorunu yaratmak için ne yaptığınızı açıkça belirtin.
3. Hayal kırıklığınızı daha iyi olmaya ve gelecekteki sorunları önlemeye yönlendirin.

Bu, işleyen bir kazanma sürecidir. Bu, sorunlarla başa çıkma ve bunları öğrenmek için kullanma alışkanlığı yaratmış bir kişinin etkili bir yaklaşımıdır.
Büyüme. Bu doğuştan gelen ve bir gecede öğrenilen bir şey değildir. Ancak kesinlikle öğrenilebilir.

Ayrıca öğretilebilir de. İnsanları yönetiyorsanız, sorunları kendiniz için ele almanın ötesine geçmeniz gerekir. Bu beceriyi yöneticilerinize ve çalışanlarınıza aktarmanız gerekir. Bunun en iyi yolu örnek olmaktır. Derin düzeyde bir işlemci olduğunuzda, sorunların nasıl ele alınacağına dair örnek oluşturursunuz. Bu, işinizi ölçeklendirmek için çok önemlidir.

Sorunları ele almanın ustalaşılması gereken en önemli beceri olduğunu vurguluyorum çünkü bu, hayatınızın geri kalanında günde birkaç kez yapmanız gereken bir şey. Yeni başlayanlar için, başkalarını suçlamak yerine sorumluluk alan birine dönüşmek her şeyi değiştirecektir. Koşulların kurbanı olmaktan çıkıp kendi gerçekliğini yaratan bir kişi haline geleceksiniz.

Bir Krizle Nasıl Başa Çıkılır?

Sorumluluk almak ve yaşananlardaki rolünüzü sahiplenmek konusunda kendimi güçlü hissediyorum. Kurban gibi davranmak büyük bir usta olmanın tam tersidir. Aynı zamanda, bazı şeylerin sizin kontrolünüz dışında gerçekleştiğini de kabul edelim. 2020'nin başında başlayan pandemiden öğrendiğimiz gibi, seçimlerinizle hiçbir ilgisi olmayan dış güçlerle uğraşacaksınız.

Birçok şey sizin hatanız değil.

Kontrolünüz dışında olumsuz olaylar meydana gelir.

10 Kriz Türü

1. Sağlık
2. Teknoloji/Siber
3. Organizasyonel
4. Şiddet
5. Eski bir çalışandan intikam
6. Kişiliğe hakaret
7. Finansal (kişisel veya piyasa düzeltmesi)
8. Siyah Kuğu
9. Kişisel
10. Doğal

Krizlerin farklı yaşam süreleri vardır. Bazıları bir saat sürerken, diğerleri çeyrek hatta bir yıl sürebilir. Borsa nasıl belirsizliğe dayanamıyorsa, işletmeler de dayanamaz. Bilinmeyen, korkuyu yaratan şeydir. Bir kriz meydana geldiğinde, bir liderin sorumluluğu on kat artar. Belirsizliğin arttığı dönemlerde pek çok lider sessiz kalma hatasına düşer. Bir planları olmadığında, hiçbir şey söylememenin yanlış bir şey söylemekten daha iyi olduğunu düşünürler.

Kriz sırasında sessiz kalmak, etkili seçim yerine kolay seçimi yapmanın bir örneğidir. Aslında, sık ve kaliteli iletişimin önemi kriz sırasında daha da artar. Herkes çılgına döndüğünde, lider olarak fırtınada sakin olmak sizin görevinizdir. Kararlılık, esneklik ve sorunları sakince ele almak bu dönemde daha da kritik önem taşır.

Verdiğiniz tepki krizi ya kısaltır ya da uzatır. Her krizi 1'den 10'a kadar bir skalaya koyalım.

Bir krizin ömrünü uzatan veya kısaltan şey:

1. Stratejileriniz
2. Denge seviyen
3. Krizi abartıyorsun: 3'ü 9'a çevirmek
4. Krizi küçümsemeniz: 9'u 3'e çevirmek
5. On beş hamle sonrasını görebilme yeteneğiniz.

Bir kaza ya da salgın için kendinizi suçlamanıza gerek yok. Krizi siz yaratmadınız. İşletmenizin yaşamını ya da ölümünü belirleyecek olan, krize vereceğiniz *tepkidir.*

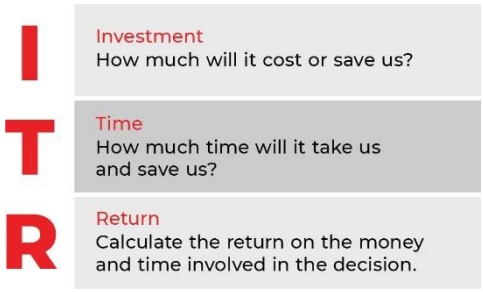
Matematiği Kucaklayın ve Yatırım Zamanı Getirisini (ITR) Kullanın

Sorumluluğu kabul etme ihtiyacını vurgulamakta biraz aşırıya kaçtığımı düşünüyorsanız, suçumu kabul ediyorum. Sürecin büyük bir kısmı bakış açısıyla ilgilidir. Dış olayları suçlamak yerine, kendinizi sorunların hem yaratıcısı hem de çözücüsü olarak görmeye geçmelisiniz. Bu pek de "yumuşak" bir beceri değil ve yeterince vurgulayamadığım bir beceri. Ayrıca şunu da yeterince vurgulayamıyorum
Uzman işlemciler hem duygusal hem de analitik araçlara sahiptir. Şimdi bu analitik kasları çalıştıralım.

Çoğu sorun zaman ve para ile ilgilidir. İşlemlerimizde her ikisini de hesaba katmadığımızda kötü kararlar veririz. Amatörler önce tepki verir, sonra düşünür. Duygusal olarak karar verirler ve mantıksal olarak rasyonalize ederler: "Şu anda işler iyiyken yeni işe alımlar için para harcamayacağım." Ya da şöyle diyebilirler: "Bu yeni yazılım harika! Bunu yarın devreye almalıyız."

Bu ifadelerde duyduğunuz şey duygulardır. Bir stoacı size daha ölçülü bir yaklaşım benimsemenizi tavsiye eder. Yazılım harika olabilir, ancak yatırımınızı ne kadar sürede geri ödeyeceğinizi hesapladınız mı? Yeni bir işe alımın gerçek maliyetini (maaş ve sosyal yardımlar denklemin sadece bir parçasıdır) ve bu kişinin yaratacağı beklenen gelir artışını hesaplamak için zaman ayırdınız mı?

Doğru analiz yapmadan ve birkaç hamle sonrasını düşünmeden karar veremezsiniz. Muhtemelen ekibime milyonlarca kez "ITR" (Yatırım Zaman Getirisi) demişimdir. Belki bunu söylememden bıkmışlardır ama bunun ne kadar değerli olduğunu biliyorlar. İşte ITR formülü:



Bir karar vermeden önce, "üç kuralı" ile başlayın ve bir sorunu çözmek için her biri farklı fiyat etiketine sahip üç farklı teklif oluşturun. İnsanlar nasıl çalıştığımı bilmediklerinde, bana bir fikirle gelirler ve "İşte bunun maliyeti" derler.

Eğer bunu yaparlarsa, onlardan iki teklif daha isteyeceğim. Üç farklı teklife/maliyet tahminine sahip olmak doların esnemesine yardımcı olur. Üç teklife sahip olmak, alacağınız aksiyonun değerini en üst düzeye çıkarmak için size seçenekler sunar. Ve sakın
bana tek bir seçeneğimiz olduğunu söyleyin. Eğer böyle düşünüyorsanız, dolarlarınızı esnetmek yerine daha da artıracaksınız.

Ardından, zaman çerçevenizi belirleyin. Örneğin, 100.000 $ harcarsanız, bir şeyi altı ayda tamamlayabilirsiniz, ancak 200.000 $ harcarsanız, üç ayda bitirebilirsiniz. O zaman kendinize şunu sorabilirsiniz: Projeyi yarı sürede bitirmek için iki kat para harcamaya değer mi?

Bu kararın verilmesi, nakit durumunuz ve projenin aciliyetinin bir kombinasyonudur. Eğer kalp krizi geçirecek kadar acilse, ek para harcamanız daha iyi olur. Öte yandan, projeyi finanse etmek için borç almanız gerekiyorsa, sermaye maliyetini de denkleme dahil etseniz iyi olur.

Maliyeti ve zamanı hesapladıktan sonra, getiriyi hesaplayın. Diyelim ki 200.000 dolara mal olacak ve tamamlanması bir yıl sürecek bir proje müşteri kaybetme riskinizi yüzde 8 azaltacaktır. Şu anda yılda 30.000 sipariş yazıyorsunuz.

Otuz bin sözleşme çarpı yüzde 8, 2.400 sözleşmeye eşittir. Her bir sözleşme 200 dolar değerindeyse, toplam getiri 480.000 dolardır.

POLICIES	CLIENT RENTENTION	CONTRACT VALUE		SAVINGS
30,000	8%	$200	=	$480,000

Bu yatırımın buna değdiğini anlamak için matematik dehası olmanıza gerek yok. Ancak rakamları biraz daha derinlemesine incelemeniz gerekir.

Kör noktaların veya kararda yanlış gidebilecek şeylerin bir listesini yapın. Nelerin doğru gidebileceğini düşünmek kolaydır, ancak olumsuzlukları görmek de önemlidir.

Dale Carnegie'nin *How to Stop Worrying and Start Living* kitabından bir sayfa alın ve en kötü senaryoya bakın. Bu durumda olabilecek en kötü şey 200.000 $ kaybetmektir. Bununla yaşayabilir misiniz? Bu sizi işinizden eder mi? Kararınız, sadece kanatlanmak ya da sadece olumlu potansiyele bakmak yerine tüm riskinizin ne olacağını bilmeye dayanmalıdır.

İnsanlar kararlarını en iyi durum rakamlarını kullanarak gerekçelendirme eğilimindedir. Varsayımlarınızda gerçekçi olmanız gerekir. Yatırım, poliçelerin yalnızca yüzde 4'ünü kurtarsa bile (.04 × 30.000 × 200), yine de 240.000 dolarlık bir gelir artışına bakıyorsunuz. Projeyi finanse etmek için yüzde 12 ile borçlanmanız gerekiyorsa
(gerçek giderinizi 224.000 $'a çıkarır), yine de buna değer. Aslında, herhangi bir projeye başlamadan önce başabaş noktasını hesaplamak iyi bir fikirdir.

POLICIES	CLIENT RENTENTION	CONTRACT VALUE		SAVINGS
30,000	4%	$200	=	$240,000

Burada üst düzey bir matematik yoktur. Sadece Yatırım Süresi Getirisi (ITR) formülü üzerinden düşünmeniz ve sağlam projeksiyonlar yapmanız gerekir. Bu, matematikte ileri bir dereceye ihtiyacınız olduğu anlamına gelmez. Ancak sayılar konusunda tembel olamayacağınız ve her zaman düşünmeniz gerektiği gibi birkaç farklı sonuç hakkında düşünmeniz gerektiği anlamına gelir. ITR kritik bir beceridir ve tekrar tekrar kullanacağınız bir beceridir.

Büyük İşlemciler Hatalarını Nadiren Tekrarlar

Yıllar önce bir giyim şirketine yatırım yapma şansım oldu. Modayı severim ve şirketin sahibi Ray'in hem ürünlerinden hem de kişiliğinden etkilenmiştim. Ayrıca Ray, şirketinin yüzde G0'ını sadece yüz bin dolara satmaya istekli olduğunda bir fırsat gördüğümü düşündüm.

O sırada işim 1re'deydi. O işletmede büyük bir hisse satın alacak kadar likit olduğum için kendimi tebrik ediyordum. Ray bu kadar samimi ve yetenekli bir adamken neden araştırma yapma zahmetine gireyim ki?

Anlaşma bittikten hemen sonra çok daha popüler oldum. Aslında, telefonum hiç susmadı. Ray'in alacaklıları, cepleri dolu bir yatırımcıya sahip olduğunu öğrenir öğrenmez paralarını geri almak için sıraya girdiler. Ben karşı koydum. İnat ettim. Bu insanlarla mücadele etmek için çok fazla saatimi gerçek işimden çalınan saatlerimi- harcadım. Alacaklıları suçladım. Ray'i suçladım. Adı Patrick olmayan herkesi suçladım. Ve kendim için daha derin bir çukur kazmaya devam ettim.

Çok mantıklı bir söz vardır: Bir çukurun içindeyseniz, kazmayı bırakın. Sorun şu ki, çukurda olduğunuzda genellikle hayatınız için mücadele etmekten başka bir şey yapamayacak kadar öfkeli ve duygusal olursunuz.
İşte böyle anlarda, çevrenizde akıllı insanların olması önemlidir.
sizi delikten çıkarmaktan korkuyor. Neyse ki, yakın çevremden gelen dürtüklemelerle sonunda pes ettim ve kurucuya havlu attırdım, kaybı kabul ettim ve asıl işime geri döndüm.

Paranın kendisinden çok karar verme *sürecim* beni üzdü. Hakkında hiçbir şey bilmediğim bir sektöre yatırım yapmak, karizmatik bir kurucunun kişisel sorunlarını görmezden gelmek, uzmanlaşmak yerine genellemeye çalışmak gibi kendi olmazsa olmazlarıma karşı geldim ve bu bana pahalıya patladı. İçgüdülerim bana en başından beri bu işe girmemem gerektiğini söylüyordu ama ben bir adım sonrasını düşünemedim. Yüzey seviyesinde işlem yaptım ve bunun bedelini ödedim.

Nihayet sorumluluk aldığımda, bu olaydaki rolümü anladım. Yaptığım tüm hataları yeniden gözden geçirdim. Doğru düzgün araştırma yapmamış ya da gerekli özeni göstermemiştim. Yetkinlik alanımın dışında bir sektöre yatırım yapmıştım. Hem ukala hem de açgözlü davranmıştım. Basit bir bilgeliği hatırlamakta başarısız olmuştum: gerçek olamayacak kadar iyi görünüyorsa, muhtemelen öyledir.

Hatalarımı kabul ettiğimde, boşa harcadığım onca zamanı saymazsak, 100.000 dolarlık bir hatayı bana hatırlatacak bir dolap dolusu kıyafetle baş başa kaldım. Eğer kaybedecekseniz, dersinizi de kaybetmeyin. Yine, deneyimlerinizi ya daha acı ya da daha iyi olmak için kullanacaksınız. Daha iyi olmak için hatalarınız üzerinde yeniden düşünmelisiniz. Magnus Carlsen'in bir mağlubiyetten sonra, işlerin tam olarak nerede ve nasıl yanlış gittiğini görmek için verdiği her kararı nasıl analiz ettiğini hatırladım. *Hem satrançta hem de iş dünyasında her usta, zafere götüren hamlelerden çok yenilgiye götüren hamleleri inceleyerek daha fazla şey öğrenir.*

Mükemmel Bir İşlemcinin Sekiz Özelliği

Tanıdığım uzman işlemciler çok farklı kişiliklere ve iş stratejilerine sahipler, ancak aşağıdaki sekiz özelliği paylaşıyorlar:

1. Çok sayıda soru sorarlar. Daha fazla veriye sahip olmak daha iyi varsayımlarda bulunmayı sağlar. Buna ne sebep oldu? Nasıl çözebiliriz? Tekrar olmasını nasıl önleyebiliriz?
2. Doğru ya da yanlış olmak umurlarında değildir. Sadece gerçekle ilgilenirler. Büyük işlemciler durumu ele almak ve yollarına devam etmek isterler. Başka birinin daha iyi bir fikri varsa, harika. Ego, doğru kararı vermenin önünde bir engel haline gelmez.
3. Mazeret üretmezler. İşlerin neden yanlış gittiği konusunda zaman ve emek harcamak onların tarzı değildir.
4. Kendilerine meydan okunmasından hoşlanırlar. Öncelikleri bir durumu hızlı ve etkili bir şekilde ele almaktır ve diğer insanların bir çözümü varsa - kendilerininkinden farklı olsa bile - bunu duymak isterler. Alternatifleri düşünmelerine veya pozisyonlarını savunmalarına neden olan insanlardan zevk alırlar.
5. Meraklılar. Bilgi olmadan sorunları çözemezsiniz. İşlemciler her zaman işleri ve işlerin nasıl yürüdüğü hakkında daha fazla şey öğrenirler. Büyük fikirler kadar kritik detayları da severler.
6. Çözdüklerinden daha fazla sorunu önlerler. Sorunları ele almada gerçekten iyi olan insanlar, sarı paçavraları kırmızıya dönüşmeden önce fark etmede de gerçekten iyidirler.
7. Harika müzakereciler olurlar. Meraklı problem çözücüler, ilgili tüm taraflar için bir kazanım elde etmek için mantığı kullanır.
8. Bir soruna yara bandı yapıştırmaktansa onu kalıcı olarak çözmekle daha çok ilgilenirler.

Uzman İşlemciler Sorunlarla Yüzleşmeyi İple Çekerler (Onlara Oyun Gibi Davranırlar)

Bu niteliklere sahip büyük işlemcilerin lider olmaları tesadüf değildir. Sorunları mantıklı ve verimli bir şekilde ele alma ve insanların ihtiyaçlarını karşılama konusunda bir sicil oluşturduklarında, kendileriyle çalışan herkesin güvenini kazanırlar.

Uzman işlemciler sorunlardan korkmazlar. Onları hoş karşılar ve onlara bir oyun gibi davranırlar. En iyi satış üreticiniz ayrılmakla tehdit ederse, sorumluluğu üstlenerek işe başlarsınız. Bu sizi tazminat planınızın berbat olduğu ve elde tutmak için bir stratejiniz olmadığı gerçeğine götürür. Ayrıca, satış eğitiminiz en iyisi değildir ve bunu geliştirmenin yollarını bulmanız gerekir. Paniğe kapılmak yerine durumu kabullenirsiniz. Kendi kendinize, "Sadece onu nasıl elimizde tutacağımızı bulmakla kalmayacağız, aynı zamanda sektördeki en sadık satış gücünü oluşturmak için bir strateji geliştireceğiz" diyorsunuz. Bu, bir zayıflığın farkına vardığınızda

oyalanmanız gerektiği anlamına gelmez. Bunun yerine, bunu işlemek ve sonraki hamlelerinizi planlamak gerekir.

Zihniyetiniz her şeydir. Bir krizi fırsat olarak görmeye başladığınızda, oyunu kazanmış olursunuz.



Kariyerim boyunca bazı harika genç girişimcilere danışmanlık yaptım ve onların sorunları işleme konusunda olağanüstü olduklarını izleme ayrıcalığına sahip oldum. Bu beceri setinin onları defalarca akranlarının üzerine çıkardığını gördüm; bu yüzden hem kendi çocuklarım hem de gelecek vadeden girişimciler için işleme konusunu listemin en başına koyuyorum.

Ayda bir kez, liderlik ekibinizle bir odada bir araya gelin - ya da sadece üç ila on beş güvenilir, açık fikirli akranınızdan oluşan bir grupla - ve çözülmesi

gereken bir sonraki büyük soruna odaklanarak bir saat geçirin. Bu toplantılarda yaptığım şey, sorunları gündeme getirmek ve ekibin konu üzerinde işbirliğine dayalı bir tartışma yapmasına izin vermektir. Ne kadar güçlü olursa
tartıştıkça, en iyi karara o kadar yaklaşırız. Tartışmak yerine dinleyin. Meraklı olmaya devam edin.

Bu, girişimcilikte başarının anahtarıdır. En iyi uygulamaların işlenmesini şirket kültürünüzün bir parçası haline getirdiğinizde, bu yetenek
çalışanlarınızın kafasına sızacak ve onlar da bunu kullanmakta giderek daha iyi olacaklardır. Bu durum elbette kârlılığınızı artıracaktır ama aynı zamanda daha iyi liderler ve daha iyi insanlar yetiştirecektir. Dünyadaki tüm sorunlar işlenmesi gereken konulardır ve dünyadaki açlığı çözebilecek bir konumda olmasanız da, içinde yaşadığınız ve çalıştığınız dünyadaki sorunları
çözebilirsiniz. Çoğumuz sorunları doğal bir şekilde işlemeyiz. Evlilik gibi.

Tanıdığınız, ele almak istemedikleri daha derin sorunları olan çiftleri düşünün. Belli konulardan -seks, kayınvalide, din- evliliği havaya uçurana kadar kaçınırlar. Belki de bir süre birlikte kalmayı başarırlar, bunu genellikle çocukların iyiliği için yaparlar. Mutlu değillerdir; birlikte yaşıyor olabilirler ama psikolojik olarak ayrıdırlar. Ve yaşlandıklarında, artık buna
dayanamazlar ve boşanırlar. Yıllarını kızgınlıkla boşa harcamışlardır çünkü
sorunlarına hiç değinmediler.

Sorunları işlemeyi reddettiğinizde, bir yalanı yaşar ve sonuçlarına katlanırsınız. Kişisel ya da profesyonel olarak zamanınızı boşa harcamayın.

Gerçeklerle yüzleşmeyi ve kendi pusulanıza göre karar vermeyi öğrenebilirseniz, iş hayatında başarılı olabilirsiniz. İnternette okuduğunuz abartılar, bazılarının "böcek" ile doğduğuna, doğrudan başarıya götüren doğal bir risk iştahına sahip olduğuna inanmanızı sağlayacaktır. Gerçek ise çok daha basittir. Hayat boyu iş hayatında başarı (ister girişimci, ister kurum içi girişimci ya da herhangi bir kariyer seçiminde olsun) belirli bir zihniyet, sorunları çözmeye yönelik agresif ve inatçı bir yaklaşım gerektirir.
En iyi strateji, sorunları işleme yeteneğinizi geliştirmektir.

X için Nasıl Çözülür? Etkili Karar Verme için Bir Metodoloji

> Kırk saat içinde çok az bilgiyle savaşın içinde olacağım ve anlık olarak en önemli kararları vermek zorunda kalacağım, ancak insanın ruhunun sorumlulukla genişlediğine ve Tanrı'nın yardımıyla bunları yapacağıma ve doğru yapacağıma inanıyorum. Görünüşe göre tüm hayatım bu ana işaret ediyor. Bu iş tamamlandığında, kader merdiveninde bir sonraki basamağa işaret edileceğimi tahmin ediyorum. Eğer görevimi tam olarak yaparsam, gerisi kendiliğinden gelecektir.
>
> -General George S. Patton

Sorunların işlenmesi o kadar önemli bir konudur ki, son bölümü genişletmek ve size işleme ve karar verme için özel bir metodoloji sunmak istiyorum.

Bana göre başarının anahtarlarından biri de bir sisteme sahip olmaktır. Daha iyi kararlar almak için bir sisteme sahip olanlar kazanır. Bazı kararlar hızlıdır, bazıları ise zaman alır. Bir satranç ustasının herhangi bir açılışı nasıl oynayacağını veya maç başladıktan sonra nasıl savunma yapacağını bilmesi gibi, herhangi bir konuya saldırmak için özel bir metodolojiye ihtiyacınız vardır.

Tam olarak neye ihtiyacım olduğunu belirlememe ve tüm seçeneklerimi görmeme yardımcı olacak güvenebileceğim bir sistem geliştirmem gerekiyordu. Hem o anda hem de uzun vadede başarı şansı en yüksek olan seçimleri yapmamı sağlayacak düzenli bir düşünce tarzı geliştirmem gerekiyordu. Sonunda geliştirdiğim sistem her zaman mükemmel seçimi vermedi, ancak
Sorunlara nasıl yaklaştığım ve onları nasıl incelediğim konusunda eksiksiz hissetmemi sağladı. Nihayetinde bana huzur veren ve panik ataklara son veren şey bir metodolojiye sahip olmaktı. Hayatımda ilk kez, korku ve pişmanlığın damarlarımda dolaştığını hissetmeden sorunları yatağa koyup yoluma devam edebildim.

Problemleri iyi çözebilme becerisi, karşılaştığınız karmaşık bir sorunu ele alma ve sorunun kökenini belirlemenize yardımcı olacak adım adım bir formüle dönüştürme becerisidir. Bu, cebirde olduğu gibi iş dünyasında da aynıdır. Bu yüzden insanlar sık sık "*X*'i çöz" ifadesini kullandığımı duyarlar.

X'i bilinmeyen değişken olarak düşünün. Matematikte, bir kez ne olduğunu bulduğunuzda
X ise, sorunu çözmenizdir. İş hayatında ve yaşamda, *X'i* tanımlarsanız, sorunu da çözersiniz.

X bir bilinmeyen olsa da, bilinemez değildir. Sizin işiniz tam olarak neyi çözdüğünüzü bulmaktır.

Hayata, çözülmesi gereken matematiksel problemlerin büyük bir listesi olarak bakın. Bugün hayatınızda verdiğiniz kararların çoğu, zihninizde topladığınız formüllerin bir listesine dayanmaktadır. Spagettinin nasıl pişirileceği bir formüldür. İşe en hızlı nasıl gideceğiniz bir formüldür. Gelirinizi nasıl artıracağınız bir formüldür.

Hayatınızın farklı alanlarındaki mevcut sonuçlardan memnun ve mutlu değilseniz, bunun nedeni büyük olasılıkla bir süredir kullandığınız bazı formüllerde bazı ayarlamalar yapmanız gerektiğidir. Düşünce tarzınız sizi bugün bulunduğunuz yere getirdi. Bir şeylerin değişmesi için düşünce tarzınızın da değişmesi gerekir. Ve bu, sizin için açık ara en kült şey olabilir. Aldığınız kararların çoğunun bozuk bir formüle dayandığını kabul etmek kolay değildir.

Bir işi yürütürken ortaya çıkacak tüm bilinmeyenlere karşı hazırlıklı olmanız gerekir.

X'i Çözerek Kaynağa Ulaşın

Charlie adında bir meslektaşım geçenlerde bana şöyle dedi: "Biliyor musun? Artık bu işi sevip sevmediğimi bilmiyorum."

"Nedir *bu*?" diye
sordum. Kafası
karışmış görünüyordu.

"Artık *bunu* sevip sevmediğini bilmediğini söylemiştin. Nedir *bu*?"

Charlie finansal hizmetler işinden bahsettiğini söyledi.

"Her ne kadar aynı alanda olsak da benim için durum *bu* değil. Bir düşünün. Eğer emlak işindeyseniz, tuğlaları seviyor musunuz? İlaç satışı yapıyorsanız, hapları seviyor musunuz? *Bunun* sizin için ne anlama geldiğini yeniden düşünün. Benim için insanlar. İnsanları seviyorum, onları merak ediyorum. İş yerinde her gün insanları inceliyor, eğilimlerini öğreniyor ve içlerindeki en iyiyi ortaya çıkarmak için hamleler yapıyorum."

"Daha önce hiç böyle düşünmemiştim."

Konuşmamız onu farklı düşünmeye sevk etti. *Bunun* ne olduğunu, yani çözmesi gereken *X'in ne* olduğunu düşündü ve hayal kırıklığının kökenine inmeye çalıştı.

X için çözüm, sorununuzu izole etmek anlamına gelir. Sorununuzun patronunuz olduğunu söylemek yeterli değildir. Sorunun özerklik eksikliği mi, liyakate dayalı ücret mi yoksa entelektüel meydan okuma mı olduğunu belirlemek için derinlemesine incelemeniz gerekir. "Patronunuz" için çözüm bulamazsınız. Daha spesifik, izole bir sorunu çözebilirsiniz.

Charlie memnuniyetsizliğinin gerçek kaynağı konusunda netleşmeliydi. Kendini bitkin hissediyorsa, belki de ihtiyacı olan şey yeniden şarj olmak için bir molaydı. Onun durumunda, kilo aldığı için kendini bitkin hissediyordu. Daha erken kalkmaya başlaması ve egzersiz rutinine geri dönmesi gerektiğini fark etti. Bu birinci adımdı.

O zaman daha derinlemesine düşünmesi gerekiyordu. Satışları düştüğü için özgüveni azalmıştı. Sonuç olarak, her reddediliş daha da acı veriyordu. Kendisine karşı çalışan bir ivmeyle aşağı doğru bir sarmal içindeydi. Biraz daha düşününce, finansal hizmetler satmaktan nefret etmediğini fark etti. Nefret ettiği şey sürekli yorgun hissetmek ve finansal hizmet satışında düşük performans göstermekti. Başarı ve başarma duygusuyla büyüyordu.

Derinlemesine işlemek, yüzeyin altına inmek demektir. Elbette motivasyonunuzun düştüğü günler olacaktır. Zaman zaman tükenmiş hissetmeniz normaldir. Derinlemesine araştırmak ve acınıza neden olan *X*'i izole etmek sizin işiniz.

Charlie bunu bir adım daha ileri götürmeye karar verdi. Kendisine *neden* bu kadar girişimci olmayı seçti. Eski patronunun, niteliksiz oğluna üst düzey bir pozisyon verdiğinde kendisini nasıl hissettirdiğini düşündü

Onun için on beş yıl boyunca canını dişine takan adam yerine. O işten ne kadar nefret ettiğini düşündü ve onu bu çılgın hayata katılmaya iten her şeyi gözünde canlandırdı.

X'i çözerek, işi hakkında hem görünümünü hem de gelirini iyileştiren kararlar alabildi.

X için Nasıl Çözülür

Bir metodolojimiz olmadığında, korkudan felç olmuş bir şekilde daireler çizmeye meyilli oluruz. Bir metodolojimiz olduğunda, sorunları işlemek için organize bir yaklaşımımız olur. Bir metodoloji, herhangi bir sorunu organize bir şekilde ele almanızı sağlayacaktır.

J£ IÇIN ÇÖZ
ÇALIŞMA SAYFASI

Sorun:

INVESTIGATE	SOLVE	IMPLEMENT
ACİLİYET 0-10	KİME İHTİYAÇ VAR?	KIMIN BUV- IN'INE IHTIYAÇ VAR?
TOPLAM ETKİ POTANSİYEL KAZANÇ: POTANSİYEL KAYIP:	ÇÖZÜMLERİ N LİSTESİ	ATANMIŞ SORUMLULUKLAR
SORUN(LAR)IN GERÇEK NEDENI	POTANSIYEL OLUMSUZ SONUÇ(LAR)	NEVV PROTOKOLLER

İşiniz Söz Konusu Olduğunda İşleme

Karşılaştığım en önemli sorun, tam da hayalimi gerçekleştirdiğimi düşündüğüm anda ortaya çıktı. Henüz otuz yaşındaydım ve nihayet kendi ajansımı kurmak için bir adım atmıştım. Şirketi kurmamdan sonraki on beş hafta içinde, 400 milyar dolarlık bir endüstri devi olan Aegon bana karşı bir dava açtı. Tek bir amacı vardı: Daha işe başlamadan beni iflas ettirmek.

Aegon'un yöneticileri ve avukatları, işimi kuracak parayı biriktirmek için ne kadar çok çalıştığımı umursamadılar. Yeni evlenmiş olmamı da umursamadılar. Altmış altı sadık temsilciyi, misyon sahibi bu çılgın hayalpereste katılmak için köklü şirketlerdeki kariyerlerini bırakmaya ikna

etmiş olmam kesinlikle umurlarında değildi. Aegon için beni dava etmek sadece bir işti (ve yıllar sonra beni dava eden CEO'nun danışma kuruluma katılması da sadece bir işti). Tüm birikimim söz konusu olsa da bunu kişisel olarak algılamadım.

Bu dava şimdiye kadar karşılaştığım en büyük sınavdı. İşler ters gittiğinde çoğu girişimcinin yaptığı şeyi yapmak yerine -suçlamak, şikayet etmek, öfkelenmek ve tüm şüpheler yüzünden daireler çizmek- artık kontrol edemediğim şeylerle boğuşmamaya karar verdim.

Yapmam gereken şey, neyi kontrol edip edemeyeceğimi netleştirmekti. Aşağıdaki gibi iki liste yaptım.

Kontrol Edebildiklerim

- Sonraki hamlelerimi
- planlamak Günlük
  çabam
- Avukat seçimim ve diğer kaynaklar
- Satış gücümüzün ve liderlerimizin bir sonraki ejderhayı öldürmeye odaklanmasını sağlamak

Kontrol Edemediklerim

-
- Aegon neden beni dava etmeyi seçti?

Davanın bizi işsiz bırakıp bırakmayacağı

Diğer sigorta şirketlerinin sözleşmemizi iptal edip etmeyeceği

Paniklemek ya da aşırı tepki vermek yerine, fırtınayı nasıl atlatacağıma ve uzun vadeli hedeflerime nasıl ulaşacağıma dair bir strateji geliştirdim. Uzlaşmayı seçtim; büyük bir çek kestim ve yoluma devam ettim. Masraflar bizi zor durumda bıraksa da, bir sonraki on beş hamlemi düşündüğüm için işimize devam edebildik. Önemli olan Aegon'dan intikam almak ya da bir dava kazanmak değildi; lisanslı satış gücümüzü büyütmeye ve ivmemizi korumaya odaklanmamızı sağlayan bir karar verdim.

O büyük çeki kestikten sonra komik bir şey oldu: Nihayet tekrar uyuyabildim. Böylesine büyük bir zarara uğradıktan sonra içinizin rahat etmesi pek sık rastlanan bir durum değildir, ancak konuyu derinlemesine incelediğim ve sonraki hamlelerimi düşündüğüm için, durumu tam olarak analiz ettiğim ve doğru karara vardığım gerçeğinden emin olarak çileyi geride bırakabildim.

Geçmişte, egomun, duygularımın ve korkumun beni alt etmesine izin verebilir ve şirketi kaybetmek ve ailemi iflas ettirmek anlamına gelse bile davayla mücadele edebilirdim. Bu kesinlikle üç dakika kadar iyi hissettirirdi. Bunun yerine, aşağıdaki grafikte de görebileceğiniz gibi, metodolojimi adım adım uygulayarak konuyu ele aldım.



Gerçek Sorunun ve En Derin Nedenin Belirlenmesi

En iyi girişimciler semptomların ötesine bakar ve bir sorunun kalbine iner. Bunu yapmak için, bu metodolojinin kritik bir kısmına (gerçek sorunu ve en derin nedeni tanımlamak) odaklanalım; böylece *X* için çözüm üretme konusunda daha da iyi olabilirsiniz.

X her zaman açık değildir. Aslında, gerçek sorun birçok sorunun arkasında saklanıyor olabilir.

duygular ve önyargılı görüşler. Bu yüzden zihninizdeki karmaşayı ortadan kaldırmalısınız. Ne gerçek, ne değil? Bir başkasının fikri ya da kendi yanlış varsayımınız olduğu için mi bir şeye odaklanıyorsunuz? Egonuz incindiği için bir şeyi olduğundan fazla mı büyütüyorsunuz? Duyguları mantıktan ayırıyor musunuz?

"Sorun olmayan" konuları eledikten sonra, nedenlere odaklanın. "Yanan platformları" ve "altın kapıları" belirlemek istiyorsunuz.

Yanan platformlar: Hemen başa çıkmanız gereken sıcak sorunlar
Altın kapılar: Hızlıca girmeniz gereken parlak fırsatlar

Gerçek sorunları belirledikten sonra, "Neden?" diye sormaya başlayın. Artık "Neden?" diye soramayacağınız bir noktaya gelene kadar ya da zaten keşfetmiş olduğunuz bir açıklamayı tekrarlamak zorunda kalana kadar bunu yapmaya devam edin. *Bu* sizin en derin nedeniniz ve sorununuzun gerçek sebebidir.
Örneğin:

En iyi müşterimizi kaybettik. Neden?
Rakip bir ürün daha ucuza mal oluyor. Neden mi? Çünkü daha az özelliği var. Neden mi?
Çünkü çoğu müşteri ürünümüzdeki tüm özelliklere ihtiyaç duymuyor. Aha!

Şimdi rakamlarınıza ulaşamamanızın ana nedenlerinden birini belirlediniz: ürününüz müşterinizin ihtiyacını karşılamıyor. O zaman sorunu çözmek nispeten daha kolay hale geliyor: Ürünün daha az özelliğe sahip daha ucuz bir versiyonunu sunmanız gerekiyor.

Bu yinelemeli, sorgulayıcı yaklaşımı herhangi bir sorun için kullanın. Diyelim ki en iyi satış elemanınız şirketten ayrıldı. Nedenini sorduğunuzda, satış elemanının, ücret planınız vasat satış elemanları için tasarlandığı için ayrıldığını keşfedersiniz

Yıldızlar yerine yıldızlar vardı ve bu şekilde tasarlanmıştı çünkü satış direktörünüz ve CFO'nuz düzgün bir şekilde iletişim kurmuyordu. Birinci çözüm, önümüzdeki on gün içinde ücretlendirme planınızı yeniden gözden geçirmektir. İkinci çözüm ise satış direktörü ve CFO'nun üç ayda bir birbirlerini kontrol ederek her birinin diğerinin neye ihtiyacı olduğunu bildiğinden emin olmaktır.

Yeni ürününüzün sevkiyatı geciktiyse, çoğu insan suçlayacak birini arayacaktır. Ancak büyük işlemcilerin nedenleri araştırdığını unutmayın; çünkü nedenler çözümlere yol açar. Nedenini sorduğunuzda, gecikmenin en iyi mühendisinizin, müdürü ona haftada bir gün evden çalışamayacağını söylediğinde -hiçbir geçerli neden yokken- işi bırakmasından kaynaklandığını öğrenirsiniz. Çözüm: Çalışanların elde tutulmasını artıracak daha esnek bir çalışma düzenlemesi uygulayın.

Gerçek Sorunu Tespit Etmek İçin Sorulması Gereken Beş Soru

1. Gerçek sorunun ne olduğunu biliyor muyum, yoksa bir semptoma mı bakıyorum?
2. Ekip gerçek sorunla ilgili verilere sahip mi?
3. Sorun gerçek mi, yoksa bir varsayım ya da bir başkasının görüşü mü?
4. Somut bir sorun mu var, yoksa sadece incinmiş bir ego mu?
5. Duygusal mı yoksa mantıksal mı düşünüyorum?

Hücum ve Savunma Oyunlarında Profesyonel Olmak

Bir girişimci olarak, milyonlarca farklı türde kararla yüzleşmek zorunda kalacağınızı hissediyorsunuz, değil mi? Aslında, sadece iki tür olay karar vermenizi gerektirecektir:

1. **Suç.** Para kazanma veya işinizi ya da kariyerinizi ilerletme fırsatı. Buradaki seçimler genellikle büyüme, genişleme, pazarlama ve satış etrafında döner.
2. **Savunma.** Bir sorunu çözme, para kaybetmeyi durdurma veya bir şekilde geriye gitmeyi durdurma fırsatı. Buradaki seçimler sıklıkla uyumluluk ve rakiplere veya piyasa düzeltmelerine karşı korunma gibi yasal konuları içerir.

Karşılaştığınız sorun ya da fırsat, saldırı ya da savunma olarak kategorize edilebildiğinde, hemen daha az korkutucu hale gelir. Onu etiketlediniz ve ister savunma ister savunma olsun, geçmişte her iki tür sorunla da uğraştınız. Böylece karar verme süreci korkutucu ve alışılmadık bir şeyden yönetilebilir bir şeye dönüşür.

Hücum oynamak, para kazanmak veya büyüme, genişleme, pazarlama ve satışları ilerletmek için fırsatlar aramayı içerir. Savunmaya geçmek ise bir sorunu çözmeyi, para kaybını önlemeyi veya geriye gitmeyi içerir. Uyum, hukuk ve finansal riskten korunma gibi konular savunma kategorisine girer.

Matematik Yapmak Bilimden Çok Sanattır

Alice Terlecky'yi işletme müdürümüz olarak göreve getirdim. Daha önce büyük bir sigorta şirketi olan Paci1c Life'ta çalışmış ve burada çok başarılı olmuştu. COO'muz olduktan sonra, poliçe başvurularını işleme koymanın alışılmadık derecede uzun sürdüğünü fark ettim.

Hayal kırıklığına uğramıştım ve neler olup bittiğini öğrenmek istiyordum. Alice ile oturdum ve ondan bir başvuru geldiğinde tam olarak ne olduğunu bana anlatmasını istedim. Sırayı belirlememe yardımcı olacak pek çok soru sordum: her adımın ne olduğu, hangi eylemlerin dahil olduğu ve her birinin ne kadar sürdüğü. Bu, bir üretim danışmanının darboğazları belirlemek için bir montaj hattında yapacağı türden bir analizdi.

Sonra Alice'e başka bir soru sordum: Bu adımlardan hangileri uygulamalı bir yöntem gerektiriyordu ve hangileri satın alabileceğimiz veya yaratabileceğimiz bir teknoloji tarafından otomatik olarak çalıştırılabilirdi?

Hangi işlevlerin insanlar tarafından yerine getirilmesi gerektiğini ve hangilerinin bilgisayarlar tarafından gerçekleştirilebileceğini konuştuk. Eğer taşıyıcılarımız belirli bir adımı yazılım aracılığıyla gerçekleştirebilirse (o noktada sadece küçük bir kısmı gerçekleştiriyordu), bunun başvuru işlem süresini önemli ölçüde azaltacağını düşündük. Alice sonunda sürecin neden yavaşladığını anlamama yardımcı oldu. Sigorta poliçelerimizin kalitesini artırmaya yardımcı olmak için yeni bir sistem uygulamaya koymuştu ve bu da olası sorumluluklarımızda dünya kadar fark yaratıyordu. Kalite iyileştirmesini duyduğuma ne kadar memnun olsam da, yine de işlem süresini hızlandırmak istedim.

Alice'e yazılımı kullanmayan tüm taşıyıcılarla bir görüşme ayarlattım ve onlara yazılımı tanıttım. Ardından bir sonraki yönetim kurulu toplantımızda konuyu gündeme getirdim ve iç sürecimizden ek bir süre kesmenin ne kadara mal olacağını sordum. En iyi senaryoya göre, bunu yapabilmek için on iki ay boyunca yılda 150.000 $'a dört BT çalışanı istihdam etmemiz gerektiğini belirledik. Diğer masrafları da eklediğimizde, bu kolayca bir milyon dolarlık bir proje olacaktı.

Bir milyon dolar göz kamaştırıcı bir rakamdır. Aynı zamanda daha fazla analiz yapılmadan hiçbir şey ifade etmeyen bir rakam. Bu yüzden rakamları incelemek için zaman ayırdık:

> Poliçe başına işlem süresinden on beş dakika tasarruf edebiliriz.
> Beş dakika çarpı yılda 30.000 poliçe 150.000 dakika (2.500 saat) eder. 2.500 saat çarpı saat başına 20 $ (işgücü maliyeti tasarrufumuz) 50.000 $ eder.

Yatırım Süresi Getirisi (ITR), kullandıkça daha değerli hale gelen bir araçtır. Size bu senaryoyu bir kez daha analitik kaslarınızı çalıştırabilmeniz için veriyorum. Karşılaştığınız her sorunun kendine özgü zorlukları olacaktır. Bunları çözmek sadece "matematik yapmak" meselesi değildir. Mesele, hangi rakamları gireceğinizi bilmeniz için bir sorunu nasıl düşüneceğinizi bilmektir. ITR yalnızca doğru varsayımları yaptığınızda faydalıdır.

Bu durumda, yatırımımızın karşılığını almamızın yirmi yıl süreceğini görebiliriz. Eğer orada dursaydık (her amatör düşünürün yapacağı gibi), matematik bize buna değmeyeceğini söylerdi.

> **Yatırım:** 1 milyon dolar
> **Süre:** 18 ayda tamamlanır
> **Getiri:** Yıllık 50.000 $ (mevcut satışlara göre)

Bu 2017 yılında oldu. O noktada, önümüzdeki on yıl için büyümemizi öngörmüştüm.

Mükemmel bir karar verici olmak bilimden çok sanattır. Evet, bir metodolojiye sahip olmak yardımcı olur. Metodik olmanız ve rakamları anlamanız gerekir. Ayrıca sayıları nasıl *analiz* edeceğinizi de öğrenmeniz gerekir. Poliçelerin nasıl daha hızlı işleneceği sorusunu çözmek, tasarruf edilen işgücü maliyetini belirlemenin ötesine geçti. Bazı durumlarda, bunu yapmak bize iş kazandırabilir. Diğerlerinde ise iş hacmini artırmak hem müşterilerimizin hem de acentelerimizin memnuniyetini artıracaktır. Ancak bu analizdeki asıl eksik faktör büyüme oranımızdı.

Büyüme oranımızı tahmin ettiğimde rakamlar şöyle görünüyordu:

1. Yıl 30.000 poliçe 50,000 $ tasarruf **Yıl 2:** G0.000 poliçe $100. 000 tasarruf Yıl **3:**

120.000 poliçe $200.000 tasarruf Yıl **4:**

180.000 poliçe $300. 000 tasarruf **Yıl 5:**

240.000 poliçe 400,000 $ tasarruf

Büyüme oranımızı hesaba kattığımızda, milyon dolarlık yatırımı geri ödemenin yirmi yıl yerine on beş yıldan daha kısa süreceğini görebiliyorduk. Olmaz gibi görünen bir proje hızla olura dönüştü.

İşte öğrendiğim bir şey daha: *BT projeleri neredeyse her zaman beklediğinizden daha uzun sürer ve daha pahalıya mal olur*. Zaman ve maliyet varsayımlarınızı yaparken muhafazakar tarafta durmanız gerekir. Anlaşıldığı üzere, projenin maliyeti iki katından fazla arttı. Ancak bunun nedeni olumsuz olmaktan çok olumluydu. Sürecin her aşamasında, başka hangi süreçleri hızlandırabileceğimizi görmek için araştırmaya devam ettik. Her yeni bulguyla birlikte projenin maliyeti de arttı. İyi haber ise işlem hızımızın üç kattan fazla artması ve uzun vadeli tasarrufların nihai maliyeti çok aşmasıydı.

Geriye dönüp baktığımızda, Row sürecimize yatırım yapmak bariz bir seçim gibi görünüyordu. Ancak geriye dönün ve olası kör noktaları düşünün. Alice'in kapsamlı deneyimi göz önüne alındığında, başvuruları olabildiğince hızlı ilerlettiğini kabul edebilirdim. Yeterince titiz davranmasının ek zaman alacağını varsayabilirdim. Süreci hızlandırmanın maliyetinin getirisine değmeyeceğini varsayabilirdim.

Mükemmel bir karar verici olmak için ne gerektiğini görüyor musunuz? Bu hem sanat hem de bilimdir. Metodoloji size bir yapı verir. ITR size belirli bir formül verir. Projeksiyonlarınız size formüle ekleyeceğiniz rakamları verir. Meraklı olmak, her zaman projeksiyonlarınızı geliştirmeye ve değiştirmeye çalışmak anlamına gelir. Zihniniz size tüm bunları bir araya getirme ve doğru kararı verme becerisini verir. En büyük sınavımı geçmem ve sakatlayıcı bir dava olabilecek bir durumdan kurtulmam için tüm bu beceriler ve daha fazlası gerekti.

▪ ▪ ▪ ▪ ▪

"Karar" kelimesinin Latince kökü "kesmek" anlamına gelir. Bir karar verdiğinizde, başka bir eylemde bulunmaktan vazgeçmiş olursunuz. Bu kulağa sınırlayıcı gelebilir ama öyle değildir; özgürleştiricidir. Ayrıca, bunun alternatifi kararsızlık ve durgunluktur.

Kör noktalara sahip olmak insan doğasında vardır. Tembellik, korku ve açgözlülük, bize verilen bilgileri kabul etmemize ve daha derine inmememize neden olur. Sonuç olarak, genellikle bulmacanın kritik bir parçasını gözden kaçırır ve kötü kararlar veririz - ya da iyi kararlar vermekte başarısız oluruz.

Bu metodolojiyi ITR ile birlikte kullanmak zaman alır ve ayrıca pratik gerektirir. Usta bir işlemci olmayı ve *X*'i anında çözebilmeyi beklemeyin. Ve

dinleyin: Her zaman haklı olmak istiyorsanız veya her zaman yanıldığınızdan korkuyorsanız, işlemede sorun yaşarsınız. Mutlak doğru veya yanlış, işleme barikatları gibi davranır. Hata yapmakta sorun yoktur. Hatalarınızı tekrar yapmanızı engelleyecek olan, hatalarınızı inceleme isteğinizdir.

Sabırlı olun. Daha iyi bir işlemci olmak için çalışmaya devam ederseniz, sonuç buna fazlasıyla değecektir - işinizde ve hayatınızda büyük bir fark yaratacaktır.

HAREKET 2

Akıl Yürütme Yeteneğinde Ustalaşın
IŞLEME SORUNLARININ INANILMAZ GÜCÜ

1. İlerlerken, yolunda gitmeyen her şey için yüzde 100 sorumluluk alın. Rolünüzü, sorunu yaratan ve çözme gücüne sahip olan kişi olarak görün. Daha iyi kararlar almak ve kaynaklarınızı genişletmek için Yatırım Zamanı Geri Dönüşü (ITR) formülünü uygulayın. Olası hatalar veya zayıflıklar üzerinde yeniden düşünün ve bir sonraki hamlenizi/hareketlerinizi buna göre yapın.

X IÇIN NASIL ÇÖZÜLÜR: ETKİLİ KARAR VERME İÇİN BİR METODOLOJİ

2. *X* için Çöz metodolojisini liderlik ekibinizle paylaşın ve şu anda karşı karşıya olduğunuz üç sorunu işlemek için kullanın. *X* için Çöz çalışma sayfası Ek B'de bulunabilir. Sorunların gerçek nedenlerini ve ortaya çıkış sebeplerini belirlediğinizden emin olun.

HAREKET 3



DOĞRU EKİBİ KURMAKTA USTALAŞIN

6

Tek Başına Girişimci Efsanesi: Ekibinizi Nasıl Kurarsınız?

> Zekanız veya stratejiniz ne kadar parlak olursa olsun, eğer tek başınıza oynuyorsanız, her zaman bir takıma karşı kaybedersiniz.
>
> -Reid HoIman, LinkedIn'in kurucu ortağı

İş kolunuz ne olursa olsun, başarılı olmak, ister müşteriler, ister çalışanlar, ister yatırımcılar, ortaklar veya dış satıcılar olsun, diğer insanlarla iyi çalışmak anlamına gelir.

Bir adım ilerisini düşündüğünüzde, egonuzun size her şeyi tek başınıza yapabileceğinizi söylemesini engellemiş olursunuz. Geçmişte kendi başınıza çok şey başardıysanız, gelecekte kendi başınıza daha da fazlasını başarabileceğinizi varsaymayın. Yirmi yedi yaşındayken yıldız bir satıcı ve vasat bir satış yöneticisiydim. İnsanları nasıl yöneteceğimi zor yoldan öğrenmek zorunda kaldım. Sonunda kendimi geliştirdim. Otuz yaşıma geldiğimde sağlam bir satış müdürü olmuştum, ancak zorlanan bir kurucuydum. Şirketi yönetmeye başladıktan on beş yıl sonra bile kendimi ortalama bir CEO olarak görüyordum. İşte o zaman büyük düşünmenin tek başına işi halletmeyeceğini anladım. İşimi ölçeklendirmeyi gerçeğe dönüştürebilmek için doğru ekibe ihtiyacım vardı.

Amacım size ekibinizi nasıl kuracağınızı göstererek benim yaşadığım acıların çoğundan sizi kurtarmak. Başkalarıyla etkili bir şekilde çalışmak, sürecin tadını çıkarmak ile masanızın altında saklanırken umutsuzca günlük bir iş aramak arasındaki fark anlamına gelecektir. Bu bölümde, size aşağıdakiler için bir araç kutusu vereceğim:

1. İş ortaklarınızı ve danışmanınızı nasıl seçersiniz?
2. Çalışanların elde tutulması nasıl iyileştirilir ("altın elçiler" yaratın)
3. Çalışanlarınızın en yüksek kapasitede performans göstermesini nasıl sağlarsınız?
4. Düşman yaratmadan ekip üyeleri nasıl işe alınır ve yeniden işe alınır?

Hangi Yan Haklar Programını Sunuyorsunuz?

Solopreneur veya side hustler'dan bir sonraki adımı atmak için bu soruya iyi bir cevabınız olsa iyi olur:



Bu soru, şu anda bir CEO iseniz de aynı derecede geçerlidir.

Şirketiniz büyümeden önce insanları şirketinize değil, *kendinize* çekersiniz. Başlangıçta, insanlar sizi satın aldığı için -ve muhtemelen kapsamlı bir 401(k) planı sunacak kaynaklara sahip değilsiniz- cazip bir yan haklar programı sunsanız iyi edersiniz. Daha sonra, insanları işinize dahil edeceksiniz. O zaman bile, yan haklar programını geliştirmeye devam etmelisiniz, aksi takdirde en iyi çalışanlarınız daha iyi bir programa sahip bir şirkete gidecektir.

Kendinize şu soruyu sorun: İnsanlar size yaklaşırsa kazanacaklar mı? Hayatta daha iyi olacaklar mı? Bir özgeçmişiniz var mı - sizin çevrenizde bulunarak hayatları zenginleşen insanların başarı öykülerinin bir listesi? Başka bir deyişle, potansiyel çalışanlara hangi fayda programını sunduğunuzu düşünün. İyi insanları çekecekseniz, onlara sunacak bir şeyiniz olduğuna inanmaları gerekir.

Bencil olmak ve diğer insanlardan ne alabileceğimi görmek yerine, onlara ne verebileceğime odaklanmayı öğrendim ve bu süreçte kendi değerimi artırdım. Bu paradigma değişimi - tek bir karar - hayatımı daha iyi hale getirdi. Başkalarının benim hayatımı nasıl daha iyi hale getirebileceğini sormayı bıraktım ve bunun yerine şunu sordum: Sadece onlara sağladığım faydalarla başkalarının hayatını nasıl daha iyi hale getirebilirim?

Hayatta başarılı olduğunuzu, başkaları sadece sizinle olan ilişkileri sayesinde kazandığında anlarsınız. Bu, verdiğiniz örneğe, bağlantılarınıza, koçluğunuza, bilginize veya sert sevginize dayanıyor olabilir. Şu üç soruyu düşünün:

1. Şu anda başkalarına ne gibi faydalar sağlıyorsunuz?
2. İnsanlar sizinle ilişki kurarak ne şekilde gelişiyor?
3. Geçtiğimiz yıl kaç kişinin hayatını olumlu yönde değiştirdiniz?

Zenginleştirdiğiniz insanlardan oluşan bir sicile sahip olduğunuzda, insanları ekibinize çekmeye başlayabilirsiniz. Sadece bugün başarılı olmak için değil, aynı zamanda daha derin ve uzun vadeli hedeflerinize ulaşmak için de size yardımcı olacak kişilere ihtiyacınız olduğunu düşünün. Onlarla ilgilenin, onlar da sizi destekleyecektir.

Bu tavsiye sadece gelecek vadeden CEO'lar için değil; aynı zamanda yerleşik yöneticiler için de geçerlidir.

Bazı CEO'lar, bir kişi şirkete katıldığında işe alımın sona erdiğini düşünme hatasına düşüyor. Gerçek şu ki, en iyi yetenekleri işe aldığınızda, bu yetenekleri sürekli olarak yeniden işe almanız gerekecektir.

Ekip üyelerinizin sürekli olarak farklı şirketlerden teklif almadığını düşünmek saflık olur. Dışarıda bu kadar çok kelle avcısının olmasının bir nedeni var. Onların işi, en iyi çalışanlarınızı sizden uzaklaştırmak ve onları tam olarak sizin sahip olduğunuz çalışanlara ihtiyaç duyan diğer şirketlere göndermektir. Kafa avcılarına en iyi çalışanlarınızı çalmaları için yüklü miktarda ödeme yapılır; onların peşinden geleceklerine bahse girebilirsiniz, bu yüzden onları nasıl elinizde tutacağınızı bildiğinizden emin olsanız iyi edersiniz. İşletmenin büyüklüğüne bağlı olarak, bir kelle avcısı bir CFO'yu işe yerleştirmek için 30.000 ila 0.000 dolar arasında para kazanıyor. Bir CEO'yu işe yerleştirme ücreti yaklaşık 80.000 $'dan başlar ve 500.000 $'a kadar çıkabilir.

İşe aldığınız kişiler de sizi yakından izliyor. Sürekli olarak fayda programını yeniden değerlendiriyorlar ve beklentilerini karşılamıyorsa başka bir yere bakmaya başlayacaklar. Özellikle üst düzey çalışanlarınız, kendinizi sürekli geliştirip geliştirmediğinizi ve şirketi bir sonraki seviyeye taşıyacak yollar bulup bulmadığınızı görmek için sizi izliyor. Şirketin değerini artırmak için başka üst düzey yetenekler getirip getirmediğinizi görmek isterler. Tüm bunları yaptığınızı onlara göstermek, en iyi çalışanlarınızı yeniden işe almanın bir parçasıdır. Bu asla durmaz.

İnsanların Sizinle Çalışmaya Karar Verirken Soracakları (ve Sizin Yanıtlamanız Gereken) Sorular

1. Şirketinizi rakiplerinizden farklı kılan nedir?
2. Sizin liderliğinizi diğerlerinden ayıran nedir?
3. Bir onur kuralınız var mı? Bunu somutlaştırıyor musunuz?
4. Sizinle ilişkili olmaktan ne gibi faydalar elde edecekler?
5. İnsanlar sizi sürekli büyürken görüyor mu? Gelişmekte olduğunuzu söyleyebiliyorlar mı?

Herkesin Bir Danışmana İhtiyacı Vardır: Güvenilir Danışmanlar Bulmak

En büyük girişimciler bile tek başlarına hareket etmezler. Birçok nedenden ötürü yardıma ihtiyaç duyarlar. Bir günde sadece çok fazla saatleri vardır. Bilgileri belirli alanlarla sınırlıdır. Kendi bakış açılarını şekillendirmek için başka bakış açılarına ihtiyaç duyarlar.

Bir mafya ailesinde, akıllıca tavsiyelerde bulunmak üzere özel olarak tasarlanmış bir pozisyon vardır: danışman. Aynı şey iş dünyası için de geçerlidir. Warren BuIett manşetlere çıkabilir ama Charlie Munger onun başarısı için vazgeçilmezdir. Steve Jobs'un Steve Wozniak'ı vardı. Bill Gates'in Paul Allen'ı vardı. Mark Zuckerberg'in vizyonunu genişletmesi için kendisine meydan okuyan Sean Parker'ı ve ardından bu vizyonu hayata geçirmesi için Sheryl Sandberg'i vardı.

Patty McCord NetRix'te on dört yıl çalışmıştır ve *Powerful: Building a Culture of Freedom and Responsibility* kitabının yazarıdır. Uzmanlık alanı insan kaynakları yönetimi; NetRix'teki unvanı yetenek şefiydi. Bana göre en büyük değeri CEO Reed Hastings'e meydan okumasıydı. Kendisiyle görüştüğümde, Hastings'in ertesi gün önemli bir konuşma yapması gerektiği bir anı anlatmıştı. McCord, Hastings'in bilgisayar klavyesine vururken yüzünde mahcup bir ifade olduğunu fark etmiş.

Hastings'in bir lider olarak yapması gerekeni değil, onu bir birey olarak başarılı kılan şeyi yaptığından şüpheleniyordu. Hastings'in yüzüne baktı ve şöyle dedi: "Böcekleri 1 katına çıkarıyorsun. İnek bir mühendis olmayı bırak ve bir lider ol." Hastings'in onu işten çıkarma yetkisi olduğunu unutmayın. Onu on dört yıl boyunca yanında tutmakla kalmamış, aynı zamanda işe birlikte arabayla gidip gelmişler. Neden mi? Çünkü Hastings ona meydan okumaktan ve kör noktalarını göstermekten çekinmiyordu.

Güvensiz liderler etraflarını "evetçi" insanlarla çevirir. Etkili liderler ise kendilerini zorlayan insanlarla çevrelerler. Ayrıca kendilerinden çok daha zeki insanları işe alırlar - özellikle de zayıf oldukları alanlarda.

Videolarımda sürekli Mario hakkında konuştuğumu duyuyorsunuz. En çok güvendiğim kişilerden biri o. Video çekmeye ilk başladığımda kamera karşısında zorlanıyordum. Mario'nun beni utandırmadan daha iyi bir sunum yapmamı sağlayan inanılmaz bir yöntemi vardı. Teknik olarak benim için

çalışıyor olsa da, beni içerik ve marka için belirlediğimiz daha yüksek standartlara tabi tutmaktan çekinmezdi.

Gelecekteki danışmanınız muhtemelen zaten tanıdığınız biridir. Aramanız gereken en önemli şey benzer değerler ama farklı mizaçlardır. Eğer sabırsız ve asabi biriyseniz, sakin ve düşünceli birini istersiniz. İçine kapanık biriyseniz, dışa dönük birini bulun. Eğiliminiz yargılayıcı ve affetmez olmaksa, empati kuran ve kabul eden birini seçin. Mizacı ne olursa olsun, sakin olması ve duygularını kontrol etmesi önemlidir.

Hem iş hayatımda hem de yaşamımda, yakın çevreme kimi dahil edeceğim konusunda çok seçiciyimdir. Eşim Jennifer Bet-David ile evlenmemin nedenlerinden biri de sinirlerimi yatıştırabilecek tek kişi olmasıdır. Hayatın farklı yönleri için, farklı konularda danışmanlık alabileceğim küçük bir grup insan yetiştirdim.

Dengeye o kadar önem veririm ki, büyük bir kararın ortasında olduğumda, bir konunun işlenmesine yardımcı olmaları için genellikle iki farklı kişiliği toplantı odasına davet ederim. En etkili yöntem, bu iki kişinin birbirine zıt kutuplarda yer almasıdır. Konuyu onlara sunduktan sonra, sadece oturur ve ileri geri konuşmalarını izlerim. Ara sıra, tartışmayı alevlendirmek için bir soru sorarım. Konunun tüm tarafları için en ikna edici argümanları duyduğumdan emin olmak isterim. İki görüşün çatışması beni gerçeğe yaklaştırır.

Yazılı içerik üreten bir arkadaşım var. Sabırsız biri ve birincil inancı mükemmelliğin tamamlanmışlığın düşmanı olduğu yönünde. Ortağı ise son derece sabırlı ve aciliyetin profesyonelliğin düşmanı olduğuna inanıyor. Onların yin ve yang yaklaşımı mükemmel bir denge yaratıyor. Mario ve ben de benzer bir dinamiğe sahibiz. İyi polis/kötü polisi oynuyormuş gibi yapmamıza gerek yok. Benzer değerlere ama farklı mizaçlara sahip olduğumuz için, o doğal olarak beni dengeliyor ve beni kendimin en kötü düşmanı olmak. Size onu da pek çok kez kurtardığımı söyleyecektir ve birlikte çalışırken ve seyahat ederken bu hikayelere gülüyoruz.

Rakamları ne kadar sevsem de, yeniden düşünebileceğim ve anımsayabileceğim birine sahip olmak, ölçmeye başlayabileceğim değerin ötesinde bir değere sahip.

Güvenilir Bir Danışman

1. Sorunları işleme konusunda yeteneklidir, birçok adım sonrasını düşünebilir
2. Sizinkine benzer değerlere sahip ancak farklı bir mizacı var (sizin zayıf olduğunuz yerde güçlü) **3.** Baskı altında sakindir
4. Size meydan okumaktan ve kör noktalarınıza işaret etmekten korkmaz
5. Sadıktır, kişisel gündemi yoktur

Donnie Brasco'yu İşinizden Uzak Tutun

Girişimcilerin yaptığı en kötü hatalardan biri, önemli bir işe alım yapmadan önce durum tespiti yapmamaktır. Çok tavsiye edilen birini işe alırsınız. Harika bir iş çıkarıyor ve herkes onu seviyor. Şirketinizde etkili bir konuma gelene kadar onu terfi ettirirsiniz. Ona kesinlikle güveniyorsunuz, çekinmeden bilgi paylaşıyorsunuz. Güveninizi sarsacak bir şey yapması düşünülemez.

O yapana kadar.

Gizli FBI ajanı Joe Pistone'nin Ma1a'ya sızarken kullandığı isim olan Donnie Brasco hakkındaki filmi izlemiş ya da kitabı okumuş olabilirsiniz. Altı yıl boyunca Bonanno ailesinin bir parçası olarak gizli görevde çalışmış ve aralarında suç lordu Dominick Napolitano, nam-ı diğer Sonny Black'in de bulunduğu üst düzey kişilerin güvenini kazanmıştır. Pistone'nin gizli çalışması sonucunda FBI 212 mafya üyesini tutukladı.

Altı yıl sonra FBI Pistone'u görevden almak istedi ama Pistone "adam olmak" için daha fazla kalmakta ısrar etti. FBI ajanları sonunda Sonny Black'e gittiler ve ona Donnie Brasco olarak tanıdığı adamın aslında bir FBI ajanı olduğunu söylediler. Sonny, "Size inanmıyorum." diye cevap verdi.

Sonunda Sonny Black öldürüldü ve cesedi elleri kesilmiş halde bulundu. Ma1a patronları, operasyonlarına bir farenin girmesine izin verdiği için Sonny'ye çok kızmışlardı. Farenin hepsiyle el sıkışmış olması en büyük hakaretti.

Muhtemelen Ma1a'dan daha şüpheci ve güvensiz bir grup yoktur, ancak üyeleri Donnie Brasco olarak tanıdıkları adama güvendiler. Buradan çıkarmanızı istediğim ders şu: insanlar ne kadar güvenilir görünürse görünsün durum tespiti yapmalısınız. Bu, özellikle de rakiplerinizin sahip olmasını istemediğiniz hassas bilgilere erişmelerine izin verecekseniz geçerlidir. Onlarla zaman geçirin. Onlara sorular sorun. Başkalarına onlar hakkında sorular sorun. Nasıl davrandıklarını gözlemleyin. İnsanların

güvenilir olup olmadıklarından asla emin olamazsınız, ancak kim olduklarına dair bir fikir edinebilirsiniz. Bu, en azından belirli durumlarda ve işin belirli alanlarında onlara güven duymanız için yeterli olabilir.

Otuz yıl boyunca Rus mafyası, üç Cosa Nostra ailesi ve uluslararası bir suç örgütü olan Sinaloa Karteli ile yakından çalışmış olan FBI gizli ajanı Michael McGowan'a Bonanno ailesinin Brasco'nun aile içinde bu kadar derinleşmesine neden izin verdiğini sordum. Cevabı basitti: açgözlülük. Donnie Brasco'nun hikayesi, birisinin şirketiniz hakkında içeriden bilgi edinmesine izin vermeden önce araştırma yapmanız gerektiğini hatırlatan mükemmel bir ibret hikayesidir.

Girişimciler, çalışanlarını terapistlerinden veya eşlerinden daha iyi tanıdıklarını düşünmekten hoşlanırlar, ancak bu doğru değildir. Sağ kolunuzun gizli bir kumar sorunu olup olmadığını bilemezsiniz. CFO'nuzun hayatındaki travmatik bir olay nedeniyle kötü kararlar almaya açık olup olmadığını bilemezsiniz. İnsanların ruhlarını görebileceğinizi düşünmek yerine, yeni işe alımlarınızı araştırmak için verileri ve sistematik bir yaklaşımı kullanmaya başlayın.

Büyük Bir İşe Alım Yapmadan Önce Yanıtlamanız Gereken Beş Soru

1. Kaç tane ve ne tür referans aradınız? İşe aldığınız kişiyle birlikte çalışmış olan diğer kişilerle onun nasıl bir birey olduğu hakkında konuştunuz mu?
2. Bu kişi sevilebilir (onu işe alma nedeniniz) ancak önemli bir beceri setinden yoksun mu?
3. Geçmişinde kırmızı bez olabilecek bir şey olup olmadığını belirlemek için bir geçmiş araştırması yaptınız mı?
4. Özgeçmişinde herhangi bir şeyi sorguladınız mı; örneğin, kişi iki yıllığına izne ayrılmışsa, nedenini belirlemek için daha derine indiniz mi?
5. Teklif ettiğiniz sözleşme 90 ila 120 günlük bir deneme süresi içeriyor mu? Bu size yeni işe alınan kişinin performansını değerlendirmek için yeterli zamanı verecektir. Ayrıca yeni işe alınan kişiye neleri geliştirmesi gerektiğini öğrenmesi ve bunu yapmak için çaba göstermesi için zaman verecektir.

İşe alırken titiz davranmanın ne kadar önemli olduğunu ne kadar vurgulasam azdır. Kötü bir işe alım yaparsanız, bunun bedelini her gün ödersiniz. Ocak 2014'te *Harvard Business Review*'da yayınlanan bir makalede Patty McCord bunun nedenini açıklıyor:

> Şirketin çıkarlarını ilk sıraya koyacak, yüksek performanslı bir işyeri arzusunu anlayan ve destekleyen kişileri işe almaya dikkat ederseniz, çalışanlarınızın %97'si doğru olanı yapacaktır. Çoğu şirket, diğer %3'ün neden olabileceği sorunlarla başa çıkmak için İK politikaları yazmak

ve uygulamak için sonsuz zaman ve para harcıyor. Bunun yerine, bu insanları işe almamak için gerçekten çok çalıştık ve işe alma hatası yaptığımız ortaya çıkarsa onları işten çıkardık.

Bana da Bir Parça Verin: Ekip Kurmak İçin Özkaynak Sağlamak

Amerika Birleşik Devletleri neden göç lideri? Neden ikinci sıradaki ülkeden çok daha fazla, 44 milyondan fazla göçmene sahip? Amerika Birleşik Devletleri en büyük nüfusa ya da en fazla toprağa sahip ülke değil, ancak nispeten az sayıda ülkenin sunabildiği bir şeye sahip: sermaye edinme ve servet oluşturma şansı. İnsanlar Amerika Birleşik Devletleri'ne gelip bir iş kurabilir ve ona sahip olabilirler; bir arazi ya da bina satın alıp ona sahip olabilirler. Bu Amerikan rüyasıdır, ülkenin bir parçasına sahip olma şansıdır.

Sonuç olarak, Amerika Birleşik Devletleri en iyi ve en çalışkan insanları kendine çekmektedir. En iyi, en çalışkan insanları şirketinize çekmek mi istiyorsunuz? Onlara bundan bir parça verin.

Kariyerimin başlarında, en çok satış yapanlardan biri olduğum bir şirkette çalışıyordum. Şirketin yönetim şeklinden memnun değildim ve daha önce de belirttiğim gibi, yönetime on altı sayfalık bir mektup yazdım. İsteklerimden biri, kilit çalışanlarına öz sermaye veya kâr paylaşımı için bir şans vermeleriydi.

Mülkiyet ya da kâr paylaşımı olmadan kendimi sadece bir çalışan olarak görüyordum. Bana hisse senedi verilmediği sürece, şirketin yıldız satıcısı olsam bile, bir ortaktan ziyade bir rakiptim. Beni kaybetmek şirketin gelirini birkaç milyon dolar azaltacaktı. Beni elde tutmak için gereken tek şey, kendimi şirketin sahibi gibi hissetmemi sağlayacak en ufak bir teşvik vermekti.

Yönetim hayır dedi. Dahası, yenilemelerimi ve kazançlı kalıntılarımı kaybedeceğim için asla ayrılmayacağıma ikna olmuşlardı.
birkaç bin müşteriden komisyon alıyordum. Planlarım, şirketin en büyük sigorta acentesi olarak büyümesine yardımcı olmak ve bir gün 1rm'nin CEO'su olmaktı.

Dedim ki, "Yenilemelerimin beni ayrılmaktan alıkoymak için yeterli olduğunu mu sanıyorsunuz? Bu kadar küçük düşündüğüme mi inanıyorsunuz? Siz aklınızı kaçırmışsınız."

Ben ayrıldım. Ancak eşitlik ihtiyacı sadece benim için geçerli değildi. Hırslı olan, büyük hayaller kuran ve yetenek sahibi olan herkes için geçerli. Girişimciler için çalışan insanlara her zaman şu tavsiyeyi veririm: En

tepedeki kişiye gidin ve şirketin bir parçasına sahip olmak için ne yapabileceğinizi sorun. Eğer "Hiçbir şey" derse, gidin. "Bir şey" derse, şirkette kalın ve sahiplik koşulu olarak birlikte belirlediğiniz hedeflere ulaşın.

Karşılıksız bir şey almayacaksınız. "İnanılmaz derecede yetenekli ve başarılıyım, bu yüzden bana şirketin bir parçasını verin" demeyin. İstediğinizi elde etmek için başarmak zorundasınız ve belirteçler adil olduğu sürece, hem girişimci hem de yüksek performanslı çalışanları için iyi bir anlaşma olacaktır. Ayrılmayı bir tehdit olarak kullanmak da etkili değildir. Önemli olan, eşitlik kazanmak için hangi spesifik başarıları gerçekleştirmeniz gerektiğini sormaktır.

Eğer bir işletmeniz varsa, sermaye verme konusunda çekinceleriniz olabilir. "Pat bunu yapabilir çünkü onun çok büyük ve çok geliri olan bir şirketi var ama ben o kadar büyük değilim, dolayısıyla aynı türden bir anlaşma yapamam" diye düşünüyor olabilirsiniz. Sadece bir adım sonrasını düşünüyorsunuz. Bu düşünme düzeyini, ileriyi görebilmek için yeterince ileriyi gören büyük bir ustayla karşılaştırın. Bakın, size şirketinizdeki hisseleri etrafa saçmaya başlamanızı söylemiyorum. Söylediğim şey, birkaç hisse senedi vermenin bile insanların oyunda payları olduğunu ve uzun vadeli ortaklar olduklarını hissetmelerini sağlamak için yeterli olduğudur.

Kıtlık zihniyetine sahipseniz, her zaman yeterli olmadığını ya da köşede yeterince sahip olamayacağınız bir felaket olduğunu düşünürsünüz.

Gelecekteki gerçeğiniz hakkında yüzde 100 inancınız varsa, farklı düşünürsünüz. Eğer inanç yeterli değilse, hesap yapın. Diyelim ki şirketiniz son on beş yılda yüzde 15 kâr marjıyla ortalama 10 milyon dolar gelir elde etti. Bu da 1,5 milyon dolar net gelir demek. İşi büyütmenize yardımcı olması için Johnny'yi işe almak istediğinize karar verdiniz, ancak Johnny ya hisse senedi ya da ikramiye konusunda ısrar ediyor. İlk başta buna karşı çıktınız. Johnny size, işi büyütmenize yardım ederse

İşi 10 milyon dolardan 15 milyon dolara çıkarınca 250.000 dolar ikramiye istiyor. İlk yanıtınız bu kadar büyük bir ödemeyi karşılayamayacağınız oluyor.

Hesabı siz yapın. Net geliriniz 1.5 milyon dolardan 2.25 milyon dolara çıkacak. Bu gelir artışını göz önünde bulundurarak Johnny'ye 250.000 doları nasıl çok görebilirsiniz? Bu aslında sizin lehinize bire iki bir takas. Johnny'nin sıkı çalışması
Şirketin ortaklarına 500.000 dolar. (Bu örnekte şirketinizin halihazırda büyümediği varsayılmaktadır. Eğer öyle olsaydı, teşviki mevcut büyümeyi aşma becerisine göre yapılandırırdınız. Örneğin, şirket son üç yılda yüzde 20 büyümüşse ve Johnny bunu yüzde 50'ye çıkarabilmişse, bu ilave yüzde 30 ona atfedilecektir).

Hayır demenizin tek gerekçesi kısa vadeli düşünüyor olmanızdır. Şirketteki herkesin aynı şeyi isteyeceğini düşünerek hala itiraz ediyorsanız, kısa vadeli düşünceniz sizi bir mantık kabusuna sürüklüyor demektir. Bunu bir düşünün: Şirketinizdeki herkesin hem kendi servetini hem de sizin servetinizi artırmak için daha fazla gelir elde etmek istemesinden daha iyi ne olabilir?

Bill Gates'in Microsoft'ta çalışanların yarattığı tüm serveti küçümsediğini mi düşünüyorsunuz? Gates insanlara eşitlik *vermedi.* Birkaç adım sonrasını düşündüğü için, hak edenlere sermaye *verdi*. Microsoft'un üç milyarder (Steve Ballmer'ı unutmayalım) ve 12.000 milyoner yarattığına dair bir tahmin okumuştum.

▪ ▪ ▪ ▪ ▪

Servet edinmenin yolunun başkalarına da sizinle birlikte servet edinme fırsatı vermekten geçtiğini görmeye başladınız mı?

Bazı insanlar eşitlik, bazıları kâr paylaşımı, bazıları yüksek maaşlar, bazıları ikramiyeler ve bazıları da uzun vadeli güvence ile motive olur. Hiçbiri aynı değildir. Önemli olan, aradığınız türde yetenekleri çekecek ve elde tutacak doğru türde bir ücretlendirme planı oluşturmaktır.

Şahsen, doğru insanların uzun vadede sizinle birlikte olma olasılığını artırdığı için, ikramiye yerine öz sermaye ve kâr paylaşımını tercih ediyorum (bir sonraki bölümde bu konuyu daha ayrıntılı olarak ele alacağım). Ayrıca, tıpkı ev sahiplerinin evlerine kiracılardan daha iyi davranması gibi, insanlara bir şirkette sahiplik verdiğinizde, onların

zihniyet değişir. Birdenbire kendileri için çalışmaya başlarlar ve sadece kendi gelirlerini değil, şirketin değerini de artırma güdüsüne sahip olurlar.

Tüm bunlar sağduyu gibi görünebilir, ancak akıllıca davranıp aptalca davranmak kolaydır. Kıtanın en büyük pil hücresi üreticilerinden biri olan Avrupalı bir şirketi ele alalım. Bana geldi çünkü yılda sadece yüzde 2 büyüyordu. CEO ile görüştüğümde sorduğum ilk soru "Satış elemanlarınıza ne kadar ödüyorsunuz?" oldu.

"Aylık yirmi bin beş yüz dolar."

"Tamam, ama bundan ne kadar fazlasını alabilirler?" diye sordum.

"Anlamıyorum," dedi.

"Yani maaşlarına ek olarak performans için ne kadar alıyorlar?"

"Hiçbir şey."

"Hiçbir şey

mi?"

Buna inanamadım. Tek beklediğin şey

Performansınız ne olursa olsun her ay 2.500 dolar mı?

Tazminat planını değiştirerek bir kâr paylaşım planı uygulamaya odaklandı. Bunu uygulamaya koyduktan kısa bir süre sonra şirketin büyüme oranı yüzde 25 arttı. Bazen büyümenin anahtarı gözünüzün önündedir. Ücretlendirme planınızı öyle değiştirin ki insanlar kendilerine "bir parça verildiğini" hissetsinler ve daha sıkı, daha uzun ve daha yaratıcı çalışsınlar.

İlk Buluşmada Vazgeçmeyin: Altın Kelepçeler Nasıl Oluşturulur?

İşte strateji: Kilit çalışanlarınıza sermaye verin, ancak bunu hemen yapmayın. Bırakın hak etsinler.

Zeki ve anlayışlı olabilirsiniz, ancak kimse zihin okuyucu değildir. Potansiyel çalışanlar ilk bakışta harika görünebilir, ancak onlara bir yatırım yapmadan önce onları tanımanız gerekir. Öz sermaye vermek için bir bekleme süresi yaratarak, onlara oraya ait olduklarını size satmaları için zaman tanırsınız. Ben her zaman çalışanlarımı satarım. Bu benim işimin bir parçası, onları misyonumuza sürekli olarak yeniden dahil etmek ve

Vizyon. Onlara kazanabilecekleri parayı, sahip olabilecekleri geleceği satıyorum. Onlara kültürü satıyorum. Yarattığım şirkete inanıyorum ve onların da buna inandıklarından emin olmak istiyorum.

İnsanlar işe alındıklarında genellikle kendilerini satmayı bırakırlar. İşe girdiklerini ve işlerine devam edebileceklerini düşünürler. Hayır. Çalışanlarımın orada olmak istediklerini, bu konuda heyecan duyduklarını ve hedeflerimize ulaşmamıza benzersiz bir şekilde yardımcı olabileceklerine inandıklarını hissetmem gerekiyor. Ne söylediklerine ve yaptıklarına dikkat ediyorum. Sözleri ve eylemleri şirketin ihtiyaçlarıyla uyumluysa, beni ikna etmişler demektir.

İşe aldığınız kişiler hakkında ani kararlar vermeyin. Bunun yerine, bekle ve gör yaklaşımını benimseyin. Mükemmel görünebilirler ve çok yetenekli olabilirler, ancak oluşturduğunuz kültür için iyi bir 1t olmayabilirler. İş görüşmesi yaparken ve ilk çalışmaya başladıklarında, en iyi davranışlarını sergilerler. Satın almayın. Sizi satmalarını sağlayın.

Ekibinize eşitlik sağlamak bilimden çok sanattır. Doğru yapıldığında üç hedefi gerçekleştirmiş olursunuz:

1. Ekip üyelerinizin düşüncelerini çalışan zihniyetinden sahiplik zihniyetine dönüştüreceksiniz.
2. Şirketinizin değerini artırmak için çalışanlarınızı daha çok ve daha akıllıca çalışmaya teşvik edeceksiniz.
3. Ücretlendirmeyi akıllıca yapılandırarak çalışan bağlılığını artırabilirsiniz.

Şirketimi kurduktan sadece iki yıl sonra bir öz sermaye planı oluşturdum. Yenilemelerden elde edilen kalıntıları içeren finansal hizmetlerin doğasının otomatik olarak yüksek bir elde tutma seviyesi yarattığını unutmayın. Sınıfının en iyisi olmakla yetinmedim; sektörü yeniden şekillendirecek bir tazminat planı istedim.

Bu soruya bir besteci ya da koreografın yaklaştığı gibi yaklaştım. Doğru tazminat planını yaratmak, doğru melodiyi yaratmak gibidir. Akademi Ödüllü besteci Hans Zimmer'i özel kılan şey, farklı melodileri nasıl alacağını ve tüm bir film için mükemmel çalışacak şekilde nasıl bir araya getireceğini bilmesidir. Aynı şey etkili bir tazminat planı için de geçerlidir: en iyi genel paketi oluşturmak için tüm parçaların yerine konması gerekir. Kulağa dramatik geldiğimi düşünebilirsiniz, ancak bu kadar önemli bir şey bu derecede ayrıntı gerektirir. İşte en etkili tazminat yapısını oluşturmanın anahtarları:

1. Hangi davranışı veya nihai sonucu tanımak istediğinize karar verin.
2. Sektörünüzdeki mevcut ücretlendirme yapısını inceleyin. Statükoyu bozacak olsanız bile, öncelikle statükonun ne olduğunu bilmeniz gerekir.
3. Uğruna çaba gösterilecek üç kademeli teşvikler yaratmanın yollarını bulun. Bu, uğruna rekabet edilecek ya hep ya hiç teşvikinden çok daha etkilidir.

Acentelerin işe başladıktan sonraki iki yıl içinde sermaye kazanmaya başlamalarına olanak tanıyan bir plan oluşturdum. Hakediş programı karmaşıktır. Şirketinizde bunu yapmaya hazır olduğunuzda, ayrıntıları ele almak için uzman bir CFO'ya veya dışarıdan bir danışmana ihtiyacınız olacaktır.

Büyük resim, ekibinizin şirketin hisselerini kazanması ve zaman içinde bu mülkiyeti hak etmesidir. Sonuç olarak, kendilerini şirket sahibi gibi hissedecekler, şirket sahibi gibi maaş alacaklar (aynı zamanda sizi zenginleştirecekler) ve kazançlarını en üst düzeye çıkarmak için şirketinizde kalmanın mantıklı olduğunu bilecekler. 197G'de ortaya çıkan *altın kelepçe* terimi, insanlar şirketinizde kaldığı sürece altınlarını almaya devam edecekleri anlamına gelir.

Her şeyden önce, unutmayın: Çalışanlarınıza iyi davranın, yoksa başkası davranır.

Yeteneği Elinizde Tutmak İçin Nelerin Farkında Olmalısınız?

İnsanlar emeklerinin karşılığını düzgün bir şekilde almak istiyor.
Üstün performans gösterenler şirketin başarısına katılmak ister.
İnsanlar etki yaratan bir kuruluşun parçası olduklarını bilmek isterler. İnsanlar yaptıkları iş için meslektaşlarının önünde tanınmak isterler.
İnsanlar şirket içinde büyümeleri için bir fırsat olduğunu bilmek isterler.
İnsanlar, kale direkleri sürekli değişmeden kendilerine verilen net bir dizi beklentiye göre değerlendirilmek isterler.

Beklentilerinizi Açıkça, Erken ve Sıkça İletin

Çoğu zaman yanlışlıkla insanların karakterinin 1 boyutlu olduğuna inanırız. Sonuç olarak, yeni işe alınan bir kişinin kötü alışkanlıklar sergilediğini gördüğümüzde, işe alma hatası yaptığımızı düşünürüz. Gerçekte, bu kişiyi başarılı olması için eğitebiliriz. Önemli olan performansını izlemek, geri bildirim sağlamak ve daha iyi iletişim kurmaktır. İnsanlara nerede durduklarını bildirmek üç önemli hedefi gerçekleştirir:

1. İşlerini korumak için yapmaları gereken belirli eylemleri bilirler.
2. Eğer bu belirli eylemleri yerine getirmezlerse, onları işten çıkarmak adil ve objektif görünecektir.
3. Görevlerini tamamlaması için başka birini bulma sürecine başlayabilirsiniz. En iyi senaryo, kişinin kendini geliştirmesi ve sizin de "yedek kulübenizi" derinleştirmiş olmanızdır. Bu gerçekleşmez ve kişi ayrılırsa, başka biri devreye girebilir ve işini sorunsuz bir şekilde devralabilir.

▪ ▪ ▪ ▪ ▪

Şöyle net beklentiler belirleyin: "Bob, bana zamanında gelen biri olduğunu söylemiştin ama son iki haftada üç kez geç kaldın."

Bob cevap verir, "Ama sadece sekiz dakika."

"Sekiz dakika çok fazla ve bize güvenilir olduğunuzu söylediniz. İnsanlardan dakik olmalarını bekliyoruz. Bilmenizi isterim ki, böyle devam ederse, bu bizim için bir sorun olacaktır."

En tepede standartlardan ödün verdiğinizde, düşük standartların kabul edildiği bir ortam yaratırsınız. Bundan sonrası yokuş aşağı.

Bu doğrudan yaklaşım, Bob'a siz onu işe almadan önce işi bırakma seçeneği sunar ki bu birçok kişinin kabul edeceği bir seçenektir. Yeni işe alımlarda bin vuruş yapmayacaksınız. İnsanların iyi bir 1t olmadığını gördüğünüzde, standartlarınız konusunda net olmalı ve onlara nasıl yetersiz kaldıklarını söylemelisiniz. Çoğu zaman, adım atarak sizi şaşırtacaklardır.

Diyelim ki Bob'un davranışları sorun olmaya devam ediyor. İşten çıkarma zamanı geldiğinde, neyi geliştirmesi gerektiğini ona söylediğiniz için şaşırmayacaktır. "Bob, bunun senin için sürpriz olacağını sanmıyorum çünkü iki hafta içinde üç kez geç kaldın ve sana bunun bir sorun olduğunu söyledim. Buna rağmen geç kalmaya devam ettin. Korkarım seni işten çıkarmaktan başka seçeneğimiz yok." Sadede gel.

İnsanların zamanında gelmesine bağlı olmayan başarılı bir iş yürütenleriniz için bu tamamen farklı bir hikaye. Yaratıcı bir sektörde çalışıyor olabilirsiniz ve editörlerinizin ve geliştiricilerinizin canları ne zaman isterse o zaman gelmelerinde bir sakınca görmeyebilirsiniz - yeter ki işleri yapılsın. Sektörünüz için uygunsa bu birdir. Ancak, çalışanların zamanında gelmesi gerekiyorsa, taviz veremezsiniz, aksi takdirde kötü davranışlar yayılacaktır.

Bu hikayeyi, hem yeni insanları işe alma hem de onları yönetme şeklinizin, insanları ne sıklıkta yeniden işe almanız gerektiğini azaltacağını vurgulamak için anlatıyorum.

Birinin gitmesine izin vermek zorunda kaldığınızda kötü duygular. Etkili bir şekilde ayrılma konusunda özel stratejiler için daha derine inelim.

Yavaşça ateş edin. Tekrar, Yavaşça Ateş Et

Girişimciler için doğru yapılması en zor şeylerden biri 1re çalışanlarıdır ve bunu yanlış yapmak şirket kültürünü zehirleyebilir. Bir çalışanın işe yaramamasının sorumluluğunu bir kez kabul ettiğinizde, bu tatsız göreve daha empatik bir zihniyetle yaklaşacaksınız. Bunun acısını çalışanınızdan çıkarmayın. Bunun yerine, nasıl iyi davranacağınızı öğrenin.

Birazdan keşfedeceğiniz gibi, bu önemli ama çok ihmal edilen bir girişimcilik becerisidir. Bana her işine son verdiğinde köprüleri yakan birini gösterin, ben de size en iyi ihtimalle empati yoksunu, en kötü ihtimalle de sadist ya da zorba birini göstereyim. Aynı şey tetiği çekemeyen, sorunlu çalışanları sürekli uyaran ama onları işten çıkaracak cesareti olmayan girişimciler için de geçerlidir. Kötü bir çalışanınız varsa, onun tutum ve davranışları diğer çalışanları da olumsuz etkileyebilir.

▪ ▪ ▪ ▪ ▪

Birinden ayrılmak ile bir ilişkiyi bitirmek arasında bir paralellik kuralım. Bir ayrılığın tatsızlığından kaçınmak için belki de klasik sözlere güvenmişsinizdir:

"Sorun sende değil, bende."

"İlişkimizin gidişatına bakılırsa, ikimiz de bugünün geleceğini biliyorduk." "Sorun benim."

Böyle bir durumda ortaya çıkabilecek öfke, üzüntü, utanç ve diğer güçlü duyguları en aza indirmek için dostane olmaya çalıştınız. Biriyle yollarını ayıran bir girişimci olarak siz de benzer cümleler kurmak isteyeceksiniz: "Eminim başka bir yerde de çok başarılı olacaksın; sadece felsefi farklılıklarımız var" ya da "Çok yeteneklisin; eminim yakında başka bir iş bulacaksın ve sana iyi bir referans vermekten memnuniyet duyacağım."

Genel olarak, klasik ayrılık repliklerine bel bağlamak işe yaramayacaktır. İnsanlar aptal değildir. Onlar insandır ve bu da onlara saygılı davranmanız gerektiği anlamına gelir. Bu sadece yapılması gereken iyi bir şey değildir. Ayrıldığınız kişiye saygı gösterecek olan sadece siz değilsiniz.

Onlara bir referans verin. Sosyal medyayı sizin hakkınızda konuşmak için kullanacak olanlar onlardır ve itibarınıza zarar vermelerini istemezsiniz.

1ring'i uzatmayın ama nükleer silah da kullanmayın. Zaman tüm yaraları iyileştirmediği gibi, beceriksiz birini aniden, sihirli bir şekilde yetkin hale de getirmez. Eğer o kişiye adil bir uyarıda bulunduysanız ve o yanıt vermediyse, ona kendini geliştirmesi için tekrar tekrar şans vermeyin. Büyük olasılıkla düzelmeyecektir. Çıkış toplantınızı yapın ve temiz bir mola verin. Aynı zamanda, sizi yakıp yıkma stratejisi uygulamamanız konusunda da uyarmak isterim. Öfkenize yenik düşer ve hata yapan ya da sizi bir şekilde memnun etmeyen herkesten kurtulmaya karar verirseniz, elinizde tek kişilik bir kadro kalacaktır. Unutmayın ki onları işten çıkarıyor olabilirsiniz çünkü onları en başta işe almamalıydınız.

Bu bana daha çok Hoot olarak bilinen Houtan Sarraf'ı hatırlattı. Hoot'u severim, en sevdiğim asistanlarımdan biriydi. Ama işinde iyi olduğu için en sevdiklerimden biri değildi. Aslında, muhtemelen dünya asistanlar tarihindeki en kötü asistandı. Dağınıktı ve görevlerini yerine getirmekte başarısızdı. Yine de harika bir adamdı ve onunla takılmayı severdim.

Belli bir noktadan sonra, onun beceriksizliğine tahammül edemedim ve onu o d a m a çağırdım. "Hoot," dedim, "sana bir iyi bir de kötü haberim var. İlk önce hangisini duymak istersin?" Kötü haberi söyledi. "Tamam.
Asistanlık konusunda çok kötüsün ve bu yüzden seni işten çıkarıyorum."

"Peki ya iyi haber?" diye sordu.

"Sana güveniyorum. Sen nazik, harika bir insansın ve başarılı olacaksın ama asistanlık pozisyonunda değil." Hayatında ne yapmak istediği -gerçekte kim olmak istediği- hakkında konuştuk ve her zaman dünyanın en iyi dalgalarında sörf yapmak istediğini söyledi. Onu hayalinin peşinden gitmesi için cesaretlendirdim ve sonraki on yıl boyunca tam da bunu yaptı. Sık gittiği plajlarda sörf öğreterek ve restoranlarda çalışarak macerasını finanse etti ve büyük dalgaları aramak için Çin, Yeni Zelanda ve Avustralya'ya seyahat etti. Seyahatinden döndüğünde, maceraları hakkında bitmek bilmeyen hikayeler dinledim. Onu küçük bir kardeş gibi görüyorum. Bir daha asla asistanlık için başvurmayacağına da inanıyorum.

Patty McCord benim felsefemi mükemmel bir şekilde özetledi: "Eğer takımımızda sadece 'A' oyuncuların olmasını istiyorsak, yetenekleri olmayan insanları bırakmaya istekli olmalıyız.
Bir zamanlar katkıları ne kadar değerli olursa olsun, artık 1t."

Etkili Bir Terminatör Olmak İçin Altı Teknik

Bu listeyi büyük bir deneyimle derledim. Birini işten çıkardığınızda yasal işlemlere tabi olabileceğinizi lütfen unutmayın. Bu nedenle, herhangi bir iş akdini feshetmeden önce, varsa şirketin avukatına veya İK departmanına danışmalısınız.

1. **Nazikçe ateş edin.** İnsanlara işlerinin bittiğini söyleme zamanı geldiğinde, bunu abartmadan yapmak istersiniz. Suçlamak zorunda değilsiniz. Çalışanınız sizi suçladığında misilleme yapmak zorunda değilsiniz. Eğer çalışanı suçlarsanız, kimse sizinle çalışmak istemeyecektir ve eğer çalışan sizi suçlarsa, ona başka bir yerde işe alınmasına yardımcı olacak türden bir referans vermeyeceksiniz.
2. **Direkt konuya girin.** Birini azarlıyorsanız, işi uzatmayın. İnsanlar 1red'lendikleri için şoka girseler ve bu şoktan protesto etmek için çıksalar da, sürecin uzamasına izin vermeyin. Eylemlerinizi haklı çıkarmaya veya 1red'i hak ettiklerini kanıtlamaya çalışarak zaman kaybetmeyin. Bunun bir anlamı yoktur ve sonunda zamanınızı ve duygusal enerjinizi boşa harcamış olursunuz.
3. **Sert ama nazik olun.** Evet, size nazik olmanızı tekrar hatırlatıyorum çünkü bir kayaya dönüşüp insanları dövmeye başlayacak kadar sert olmanızı istemiyorum. 1rm olmak, konuya hızlıca girmek ve tereddüt etmemek anlamına gelir. Kendinize bunun bir tartışma değil, bir karar olduğunu hatırlatın. İşe yaramadı. İkiniz de yolunuza devam etmelisiniz. Nokta.
4. **Diğer kişinin duygularını kabul edin.** Şöyle bir şey söyleyin: "Dinle, bunun senin için biraz sinir bozucu ve hayal kırıklığı yaratan bir an olabileceğini anlıyorum. Ben de daha önce işten çıkarıldım ve bunun üzücü olduğunu söyleyebilirim. Ancak, duygularınızı ve ne düşündüğünüzü tamamen anladığımdan emin olmak istiyorum." Diğer kişinin ne söylediğini dinleyin ve ardından ifade ettiği duyguyu "anladığınızı" belirtin: "Kızgın olduğunu biliyorum..."
5. **İyi bir çıkış stratejiniz olsun.** Kötü bir çıkış stratejisi, çalışanlarınızdan birinin bizzat işe aldığınız çalışanınız olmasıdır. Bu, kızgın bir eski çalışan yaratmak için garantili bir yöntemdir. Peki ya John'u işe aldıysanız ve o Sue için çalışıyorsa? O zaman John'a kötü haberi verdiğinizde siz ve Sue odada birlikte olmalısınız. Ve çıkış işlemini özet bir işten çıkarma yerine bir görüşme haline getirin. Kişiyi kapı dışarı etmeyin ama bilgi ve şefkatle onu rahatlatın. İşyerinizin dışında çalışan bir tedarikçiyi işten çıkarıyorsanız, bu farklı bir hikayedir ve bunu bir telefon görüşmesiyle yapabilirsiniz. Ancak bir tedarikçi şirketinizde çalışıyorsa, ayrılmadan önce yüz yüze bir görüşme yapmanız gerekir.
6. **Kişinin güçlü yönleri hakkında konuşun.** Bu, son maddeye dayanmaktadır. Bir sonraki işinde başarılı olmak için güçlü yönlerinden nasıl yararlanabileceğine dair önerilerde bulunun: "*X* konusunda gerçekten iyisin, bu da *Y işini* yapmak için çok uygun olacağın anlamına geliyor." Kişinin iyi yaptığı şeylere dayanarak bir sonraki pozisyonunda ona yardımcı olmak isteyen empatik bir koça dönüşün. Bu yaklaşımı benimserseniz, eski çalışanlarınız bile şirketinizin hayranı olacaktır.

■ ■ ■ ■ ■

Yavaş işe alın; çabuk işten çıkarın. Doğru kişileri işe aldığınızdan emin olmak için zaman ayırın, ancak birinin yanlış kişi olduğuna ikna

olduğunuzda, bireyin oyalanmasına ve üretkenliğe ve morale zarar vermesine izin vermeyin.

Umarım artık tek başına bir girişimci olmanın ötesine geçmeyi düşünüyorsunuzdur. Tek kişilik bir şirketin sınırlı bir etkisi vardır. Hiç kimse tek başına milyar dolarlık bir şirket kuramaz.

7

İlkelere Dayalı Bir Kültür Oluşturun

> Liderlik, varlığınızın bir sonucu olarak başkalarını daha iyi hale getirmek ve bu etkinin yokluğunuzda da sürmesini sağlamakla ilgilidir.
>
> -Sheryl Sandberg, Facebook COO'su ve LeanIn.org'un kurucusu

Ateist ya da agnostik olmanız fark etmez, din unsurlarının işinizde bir yeri vardır. Bu fikri reddetmeden önce biraz daha yakından bakalım. Aslında dünya dinlerini inceleyerek öğrenilecek çok şey olduğuna inanıyorum. Tüm dinlerde ortak olan iki şey nedir? Gerçek inananlar ve ritüeller.

İnsanlar ona inanmadan hangi iş başarılı olabilir? Ve hangi işletmenin kültürünün bir parçası olan belirli sembolleri, sözleri ve amentüleri yoktur?

Google bir dindir. Apple da öyle. Southwest Airlines ve Walmart da öyle. CEO'ları bunu kabul etmez ama her şirket "emirleri" takip eder, sosyal medya ve diğer medya kanalları aracılığıyla tebliğde bulunur ve iş stratejisine ve kültürel normlarına tutkuyla inanır.

Ben de aynı şeylere inanıyorum ve bu inanç şirketime enerji veriyor. İşler zorlaştığında bizi ayakta tutmaya yardımcı oluyor ve işler iyi gittiğinde bizi cesaretlendiriyor. Gerçek inananlar zorludur, bu nedenle hangi girişimcilik girişimini yaratırsanız yaratın, sizin ve çalışanlarınızın ortak bir inançla birleştiğinden emin olun.

Harika bir iş fikrine ve yetenekli insanlara sahip olmak yeterli değildir. Strateji ve yeteneğin önemini bilen bir girişimci olarak buna katılmayabilirsiniz. Yine de sizi temin ederim ki, ekibiniz benzer ilkelere sahip değilse
ve değerlere sahip değilse, asla tam potansiyeline ulaşmaya yaklaşamayacaktır. Daha iyi bir fare kapanı icat etmiş olmanızın ya da en iyi ve en parlak kişileri istihdam etmenizin hiçbir önemi yoktur. Paylaşılan değerler olmadan, inşa ettiğiniz şeyi sürdüremezsiniz.

Kim olmak istediğinizi bilmek bir şeydir; siz olsanız da olmasanız da yerinde kalacak bir dizi temel inanca göre tüm bir kuruluşu şekillendirmek başka bir şeydir. Bu bölümde, bunu nasıl başarabileceğinizi öğreneceksiniz.

İlkeleri Oluşturun

Şirketimi kurduktan hemen sonra, o zamanki kız arkadaşım ve şimdiki eşimle birlikte Hawaii'deydik ve üst kattaki odamıza çıktık. Hawaii romantik bir yer, bu yüzden doğal olarak genç çiftlerin yaptığını yaptık.
Bunun nereye varacağını biliyorsunuz, değil mi? Kapıya rahatsız etmeyin tabelasını asarken, The System'in 80'lerdeki hitini düşünmeden edemedim ve şarkı söylemeye başladım: "Kapıya bir tabela asın. "Bu oluğu rahatsız etmeyin." Sürgüyü sabitledim ve hemen işe koyuldum. "İşe koyuldum" derken, elime bir kağıt kalem aldım ve dedim ki, "Hadi yaşamak istediğimiz değerlerin ve ilkelerin bir listesini yapalım. Bakalım kaç tane bulacağız." İlk etapta kırk üç tane bulduk. Sonra listeyi on taneye indirdik.

Kız arkadaşınızla Hawaii'deyken bunun garip bir şey olduğunu düşünebilirsiniz, ancak beni tanıyan herkesin size söyleyeceği gibi, prensiplere takıntılıyım. Çocuk sahibi olmaya karar verdiğimizde, eşim Jennifer ve ben başka bir kağıt parçası aldık ve aynı egzersizi yaptık. Sonuç olarak ailemizin bir kültürü var. Bir şeyi savunuyoruz. İlkelerimiz ve sürekli tekrarladığımız net değerlerimiz var.

Aile Olarak Neyi Savunuyoruz

- Liderlik edin - çünkü karşılaştığınız her durumda gerekli olacaktır
- Saygı gösterin - çünkü herkesin size öğretecek bir şeyleri vardır
- Geliştirin - çünkü her şeyin yoluna gireceğini bu şekilde bilirsiniz
- Sevin - çünkü herkes hayatta bir zorlukla karşı karşıyadır

Tahammül Edemediğimiz Şeyler

- Zorbalık ve zorbalığa uğramak

Temel Değerlerimiz

Cesaret. Başkalarına meydan okumaktan korkmamak
Bilgelik. Doğru seçimler yapmak
Hoşgörü. Sürekli değişen insanlarla karşı karşıya olduğumuzu bilmek
Anlayış. Herkesin farklı fikir ve değerlere sahip olduğunu takdir etmek ve saygı duymak

Bunları sürekli tekrarlıyoruz. Çocuklarım bunları duymaktan bıktı. Söz konusu şirketimiz olduğunda, bu inançları sık sık tekrarladığım için ekibim sürekli benimle dalga geçiyor. Gördüğüm kadarıyla, çalışanlarınız sizinle alay etmiyorsa, mesajınızı yeterince tekrarlamamışsınız demektir.

Hem kişisel hem de iş ailemde ilkelerimizi tekrarlama konusunda neden bu kadar acımasızım? Çünkü hatırlatmanın ve yeniden hatırlatmanın gücüne inanıyorum. Bu değerlerin ve ilkelerin ekibim ve ailem için her zaman akılda kalmasını istiyorum.

İşlerinde sorun yaşayan başka girişimciler de gözlemledim: Çalışmaları gerekirken porno sitelerinde gezinen insanlar, iş almak için etik olmayan şeyler yapanlar ve sadece geçinecek kadar çok çalışıp mükemmelleşecek kadar çok çalışmayanlar. Bazıları neye değer verdiklerini netleştirmekte başarısız oldu. Bazıları da inançları konusunda net olsalar da yeterince tekrarlamamış ve yeterince *göstermemiş* olabilirler.

Neyi Savunduğunuzu Kanıtlayın

Altı yaşındaki oğlum Dylan ile Nordstrom'da alışveriş yapıyordum. Bir kadın ona bakıp gülümsemeye başladığında oğlum etrafta dolanıyor ve sırtıma tırmanıyordu. Çocuklarının artık büyüdüğünü ama o dönemi hatırladığını söyledi. Benden yaşça büyük ebeveynlere her zaman sorduğum soruyu ona da sordum: "Ebeveyn olarak yaptığınız ve işe yarayan üç şey nedir?"

İlk iki cevabı bilindik cevaplardı: çocuklarınızı sevin ve onlara bol bol ilgi gösterin. Sonuncusu ise güvenilirlikle ilgiliydi. Dedi ki, "Eğer
Onları cezalandırmakla veya ellerinden bir şey almakla tehdit edin, bunu yapın, aksi takdirde sözünüz değerini kaybeder."

2010 yılında, şirketimi kurduktan sadece bir yıl sonra, bazı "haydut" acenteleri işe aldım. Kısa süre sonra öğrendiğim üzere, iş almak için köşeleri kesmeye ve etik olmayan uygulamalarda bulunmaya istekliydiler. Açıkçası, onları işe aldığımda haydut acenteler olduklarını bilmiyordum. Aslında, harika bir işe alım gibi görünüyorlardı çünkü her biri bizimle geçirdikleri ilk üç ay boyunca 100.000 dolardan fazla kazanıyordu.

Sonra onların karanlık yöntemlerini duymaya başladım. İşin o noktasında, tam zamanlı bir uyum görevlisi tutmanın maliyetini haklı çıkaramazdım, ancak kısa süre sonra patlayıcı yoğunluğumuzu (hızlı büyüme) dengelemek için savunma da yapmamız gerektiğini fark ettim. Amour Noubarentz'i işe almamın nedeni -2002 yılında şube müdürümdü- benim ilkelerimi paylaştığını bilmemdi. Ondan yeni işe alınanlarla ilgili iddiaları araştırmasını istedim. Amour, işini yapmasına izin vermem gerektiği ve duyduklarımın hoşuma gitmeyebileceği konusunda beni uyardı. Bu çok kazananların,

şirketimizin kültürüne yerleştirmeye çalıştığım ilkelerle uyuşmayan davranışlardan suçlu olma ihtimali vardı. Ona söz verdim.

Üç ay sonra, bana bir numaralı üreticimizin sadece etik olmayan değil, aynı zamanda muhtemelen yasadışı bir şekilde iş ürettiğine dair kanıtlar sundu.

Amour, "Onu işten çıkarmak zorundasınız," dedi.

Daha önceki konuşmamıza rağmen, bunu yapmakta isteksizdim. Pek çok girişimci gibi ben de üretebilen insanlara değer veriyorum ve o haydut ajan deli gibi üretiyordu. Amour, FBI ile geçmişte yaşadığı sorunları da içeren kanıtlarını paylaşınca (işe alma konusunda zor yoldan öğrendiğimi söylememiş miydim?) başka seçeneğim kalmadı. İnsanları kovmak her zaman bir külttür ve bu olayda, ajan ve iş ortağı/eşiyle görüştüğümde, kadın ağlıyor ve bana çocukları olduğunu ve onlara nasıl bakacaklarını bilmediklerini söylüyordu. Elimden geldiğince onlara baktım ama yine de gitmesine izin vermek zorunda kaldım. Prensiplerinizi ihlal eden insanlara tahammül edemezsiniz.

Bu olaydan sonra, şirketimizin ayın kitabı kulübünü başlattım. Başlangıçta çalışanların okuması için iki kitap belirledim: Jon Huntsman'ın *Kazananlar*

Asla Hile Yapma: Everyday Values That We Learned as Children (but May Have Forgotten) ve Ken Blanchard ve Norman Vincent Peale'in *The Power of Ethical Management kitaplarını okudum*. Etik olmayan davranışlara sıfır tolerans gösterdiğimizi herkese anlatmak istedim.

Herkes kitaplardaki ilkeler ve değerler hakkında konuşmaya başladı. Birkaç kişi kuralları esnetemeyecekleri bir yerde çalışmak istemedikleri için şirketten ayrıldı. İlkeler hakkındaki tüm konuşmalarıma rağmen, onlara bağlı olduğumu eylemlerimle kanıtlamam gerekiyordu. En iyi üreticimizi kovmak ve milyonlarca dolarlık geliri kapı dışarı etmek, ekibimin nerede durduğumu görmesi için gereken tüm kanıtlardı.

Babam ve Dalio'nun Dediği Gibi, Gerçeklerden Asla Korkmayın

Kitaplardan bahsetmişken, benim iş ve yaşam felsefemi en iyi yansıtan kitap Ray Dalio'nun *Principles adlı kitabı* oldu. (Evet, bundan üçüncü kez bahsettiğimin farkındayım. Tekrarlayan doğamın insanları nasıl çıldırttığını görmeye başladınız mı?) Dünyanın en büyük serbest yatırım fonu

Bridgewater Associates'in kurucusu Dalio, bu kitabı kişisel ve profesyonel yaşamında kendisine hizmet eden yol gösterici ilkeleri paylaşmak için yazdı. Kitabı tüm şirketim için zorunlu okuma haline getirdim. Kitaptan o kadar etkilendim ki Dalio'ya Valuetainment'a konuk olması için ulaştım. Connecticut'taki genel merkezinde kültürü ve işe yaklaşımı hakkında kapsamlı bir sohbet gerçekleştirdik.

Beklediğim gibi, bazı insanlar kitabın kavramlarından, özellikle de "radikal şeffaflıktan" rahatsız oldular. Bu ilkenin bir parçası olarak, insanlar birinin hata yaptığına veya çizgiyi aştığına inandıklarında birbirlerini uyarmakla yükümlüdür. Bizim şirketimiz de bu ilke üzerine kurulmuş olsa da herkes bu ilkeden rahatsızdı. Nihayetinde kitap istediğim şeyi yaptı; Dalio'nun fikirleri ve kültürümüz hakkında verimli (ve çoğu zaman hararetli) tartışmalar yarattı.

COO'muz Alice bile benimle yüzleşti ve "Bu çok radikal. Satış ekibini yönetir gibi ev işlerini yönetemezsin."

Saygı duyduğum biri konuştuğunda onu dinlerim. Ancak konuyu ele aldığımızda, beni radikal bir şekilde şeffaf olmamaya ikna edecek hiçbir veri ya da gerçek kanıt yoktu. Alice'in tek dayanağı bunun çok farklı olduğuydu. Yine de nereden geldiğini anlıyordum. Alice yirmi iki yıldır Paci1c Life'ta çalıştığı için bir sigorta acentesinin nasıl olması *gerektiğine* dair bir fikir geliştirmişti. Radikal şeffaflık onun hayal ettiğinden çok farklıydı.

Radikal bir şekilde şeffaf olmak benim için pazarlık konusu olmayan bir şeydi. Alice'e farklı olmak istediğimi söyledim. Radikal bir şekilde şeffaf olmak konusunda son derece rahatım; katlanamadığım şey normal olmak. Alice ve CFO'muz Ian Benedict bir araya geldi ve tüm ekiple birlikte strateji belirledi. Ekibin endişelerini dile getirdiler ve benimle bir oyun planı paylaştılar. Nihayetinde, radikal bir şekilde şeffaf olmaya bağlı kalarak saygı ve dürüstlük arasında bir denge kurmamız gerektiğine karar verdik.

▪ ▪ ▪ ▪ ▪

Büyürken babamın kaç kez "Gerçeklerden asla korkma" dediğini size anlatamam. Bu söz aklımdan çıkmadı ve şirketimize de bu değeri aşıladım. Diğer pek çok kuruluşu inceledim ve açık sözlü olmanın ve acı bir şekilde doğru söylemenin önemli olduğunu güçlü bir şekilde hissettim.

Harvard İşletme Okulu'nun en ünlü vaka çalışmalarından biri Morgan Stanley ve Rob Parson hakkındadır. John Mack 1993 yılında Morgan

Stanley'nin başkanı olduğunda, Morgan Stanley'nin kültürünü değiştirmek ve çapraz satış yapmak, 1rm'nin erişim alanını genişletmek ve tüm iç çekişmeleri azaltmak için ekip çalışmasını benimsemek istedi. Vizyonunu ifade eden mantra "One-1rm 1rm" idi. Çalışanlar üstleri, iş arkadaşları ve astları tarafından 3 0 derecelik bir performans değerlendirmesine göre değerlendirilecekti.

Parson, çok iyi bir üretici ve yıpratıcı bir takım arkadaşının klasik bir örneğiydi. Morgan Stanley'nin kendi iş kolundaki pazar payını kısa sürede yüzde 2'den yüzde 12,5'e çıkarmış ve Morgan Stanley'yi kendi pazarında onuncu sıradan ikinci sıraya yükseltmişti. İş arkadaşları onu kibirli buluyor ve etrafında pervane oluyorlardı; Mack'in şirketin kültürünü değiştirme direktifi göz önüne alındığında bu önemli bir sorundu.

Bu vaka çalışmasını okuyan pek çok kişi, Parson'un işe alınmasının hiç de zor olmayacağını düşündü. Morgan Stanley kültürüne sadık kalacaksa, takım oyuncularını ilk sıraya koyması gerekiyordu. Parson büyük bir üretici olmasına rağmen, davranışları kuruluşun yeni misyonuyla tutarlı değildi.

Ben farklı gördüm. Benim gördüğüm doğrudan iletişim kurmaktan korkan bir yöneticiydi. Vaka çalışmasında yöneticinin bazı şeyleri nasıl "önerdiği" ve Parson'un ipucunu anlamasını umduğu anlatılıyordu. Parson'ın patronunun yapamadığı şey, Parson'ın neyi yanlış yaptığını ve işini kaybetmemek için neyi değiştirmesi gerektiğini doğrudan ve spesifik olarak belirtmekti. Sorun Morgan Stanley'nin kültürü değildi; üst düzey liderlerinden birinin doğrudan iletişim eksikliğiydi.

Çoğu zaman olduğu gibi, yöneticiler insanlara nasıl hissettiklerini dürüstçe söylemekten korkarlar. Yıldız bir satıcının duygularını incitmekten korkmayı anlayabiliyorum. Ama alternatiften iyidir. Doğrudan geri bildirim ve radikal şeffaflık olmadan, Parson iş arkadaşlarına kötü davranmaya devam etti.

Benim görüşüme göre, Parson'ın değil de müdürünün işine son verildiğinde adalet yerini bulmuştur.

İş İlkelerim

Pazarlık konusu olmayan şeylerden asla ödün vermeyin. Güven oluşana kadar mikro yönetim uygulayın.

Bizi buraya getiren şey bizi bir sonraki seviyeye taşımayacak.

Kurucu veya CEO da dahil olmak üzere hiç kimsenin yüzde 100 iş güvencesi yoktur. Birbirinize meydan okuyarak pozitif akran baskısı yaratın.

Önceki en iyi derecenizi geçin.

Şirketin parasına kendi paranız gibi davranın.

Radikal bir şekilde açık fikirli olun ama kolay ikna olmayın.

Beklentileri ve standartları düşürme eğilimine karşı mücadele edin.

Ekibimizin finansal ve profesyonel olarak gözetildiği bir ortam yaratın.

Bu ilkelere ek olarak, benim için iyi olmayan şeyleri de çalışanlarımla paylaşıyorum: kendini haklı hissetmek, şikayet etmek, olumsuz olmak, kötümser olmak, sır sızdırmak, sağlığına dikkat etmemek, dedikodu yapmak ve yanlış kişilerden tavsiye almak.

Bir Şirket Kodu Oluşturun

Başarılı bir iş yürütmek istiyorsanız bir şirket kodu oluşturmak çok önemlidir. Geniş bir ağ kurma hakkında çok şey duyuyoruz. Sonuç olarak, en önemli ağımızın kendi işimiz içinde olduğunu unutabiliriz. İnsanların sınırlara ihtiyacı vardır; hangi çizgilerin aşılamayacağını bilmeleri gerekir. Kuralların bir kısmı, meslektaşlarınızdan birinden iş çalamayacağınız şeklinde olabilir. Ya da patronunuz bir talepte bulunduğunda ona karşı saygısız davranmak yasaktır. Ya da bizim şirketimiz ve Dalio'nun Bridgewater Associates'i örneğinde olduğu gibi, şirketin temel ilkelerini ihlal eden kişileri - unvan ve kıdem olarak üstünüzde olanları bile - azarlamanız gerekir.

Yirmi on beş yaşımda ilk satış ofisimi yönettiğimde, hepimiz uzun süre, çok ve geç saatlere kadar çalıştık. Çok fazla enerji ve testosteronla dolu bir satış merkezinde neler olduğunu bilirsiniz. Bu birdi, ama bir kural koymuştuk: Birinin akrabasıyla, doğrudan raporuyla ya da hassasiyetlerin olabileceği başka biriyle çıkacaksanız, önce etkilenen kişiyle bunu netleştirmeniz gerekiyordu. Şimdi, birine gidip "Hey, bu gece kız kardeşinle yatacağım" diyecek değildiniz. Ancak iş arkadaşlarınıza, onlar için anlamlı olan biriyle çıkmak için izin isteme nezaketini borçluydunuz. Bu kurala bağlı kalarak, kan düşmanları yaratmaktan ve çalışma ortamını zehirleyecek türden bir husumetten kaçınırdık.

Ben yüksek testosteronlu bir adamım. Son derece azimliyim, bu yüzden burada oturup size bir melek olduğumu söyleyemem. On sekiz yaşımdan yirmi on beş yaşıma kadar sıkı partiler yaptım, ancak tek bir kuralım vardı:

özel hayatım özeldi ve seçimlerimin iş üzerinde olumsuz bir etkisi yoktu. Mükemmel değildim ama bu kurala sadık kalmak için elimden geleni yaptım.

Bu hikayeyi, hayatımın bir döneminde karşılaştığımız en büyük zorluğun ekibin hafta sonları birlikte parti yapması ve işlerin kontrolden çıkması olduğu bir dönemden paylaşıyorum. On beş yıl sonra, şimdi kendi şirketimin kurucusu ve CEO'su olduğumda, kod sadece daha derin ve daha teknik hale geldi. Özellikle de insanların gelirlerine bağlı çocukları ve eşleri olduğunda, dürüstlük ihtiyacı daha da artıyor.

Eğer bir kültür oluşturacaksanız, insanların neyi savunduğunuzu bilmesini sağlamalısınız. Net bir kodunuz, yol gösterici bir dizi ilkeniz olsun ve herkesin herhangi bir belirsizlik olmaksızın, bunu ihlal etmenin sonuçlarının ne olacağını bilir.

Bir Yedek Oyun Planı Oluşturun

Bir kültür yaratmanızın nedenlerinden biri de herkesi yüceltmesidir. Ayrıca daha hızlı ölçek büyütmenizi sağlar.

İşiniz size ne kadar az bağlıysa, o kadar değerlidir. İşiniz ne kadar çok size bağlıysa, o kadar az değerlidir. İş sizin kişiliğinize bağlıysa çıkış fırsatı yoktur.

Nadiren manşetlere çıkan bir şirket Microsoft. Yine de Eylül 2019'da piyasa değeri bir trilyon doların üzerinde olan tek halka açık şirketti (çeşitli zamanlarda Apple, Amazon ve Google bir trilyon doların üzerinde değerlere sahip oldu). Burada bir eğilim fark etmeye başladınız mı? Aklınıza hemen kurum içi girişimcilerin yetiştirilmesi ve öz sermaye verilmesi gelmediyse, yeterince dikkatli okumuyorsunuz demektir. Şimdi, şirketin trilyon dolarlık bir değere ulaşmasından on üç yıl önce, 15 Haziran 200G'de Bill Gates'in hayırseverliğe daha fazla odaklanmak için şirketteki tam zamanlı görevinden ayrılma kararını açıkladığını düşünün.

O dönemde Microsoft'un hisse senedi 23 dolardan işlem görüyordu ve piyasa değeri

17G milyar dolar. Başka bir deyişle, Gates'in ayrılmasından bu yana Microsoft'un değeri *bir trilyon dolardan fazla* arttı! Hâlâ kurumların vizyoner bir liderden daha güçlü bir kültür yaratamayacağını mı düşünüyorsunuz? *Barron's'un* 31 Aralık 2019 tarihli bir haberinde vurgulandığı üzere, Satya Nadella'nın 4 Şubat 2014'te CEO olarak göreve başlamasından bu yana Microsoft'un değeri 930 milyon dolar arttı. Tim Cook'un 24 Ağustos 2011'de

Steve Jobs'un yerine Apple'ın CEO'su olmasından bu yana şirketin hisseleri bir trilyon dolardan fazla artış gösterdi.

(Bu örnekleri işlerken tarihleri aklınızda tutun. Bu şirketler halka açık olduğu için değerlemeleri sürekli dalgalanmaktadır).

Beklenmedik durum planlaması kulağa basit geliyor, değil mi? Ancak pek çok girişimci bunu yapmakta başarısız oluyor. Genellikle aşırı özgüvenlidirler ve yerlerinin doldurulamaz olduğuna inanırlar. Birçoğu o kadar benmerkezcidir ki, kendilerinden başka kimsenin varlığını düşünemezler. şirketi yönetmek. Bu zihniyete sahipseniz, bu sizi kontrol altında tutacak ve işi ölçeklendirmenizi engelleyecektir.

Bir başka tuzak da kilit çalışanlarınızın asla ayrılmayacağını düşünmektir. Ya da biri ayrılırsa, başka birinin onun yerine geçebileceğine inanmaktır. Her iki inanç da doğru değildir. İdeal olan, mevcut çalışanlarınızın potansiyel yerlerine geçecek kişileri eğitmesidir. Eğer bunu yapmazsanız, şirket içinden ya da dışından doğru yetkinlik alanlarına sahip potansiyel yedekleri kendi gözünüzle görmeniz gerekecektir.

Ekibinizin her kilit üyesinin yerini nasıl dolduracağınıza dair bir planınız varsa, beklenmedik bir çıkışla hiç vakit kaybetmeden başa çıkabilirsiniz. Ayrıca, sonraki birkaç hamlenizin zaten planlanmış olduğunu bilerek geceleri daha rahat uyursunuz.

Yerine Koyma ve Beceri Transferi için Altı Strateji

1. **Görevlerinizi ve becerilerinizi listeleyin.** Tüm görev ve becerilerinizin bir listesini yapın ve hangilerinde en iyi olduğunuzu, hangilerinde olmadığınızı belirleyin. Güçlü yönlerinize odaklanın ve diğer tüm görevlerde kendinizi değiştirin.
2. **Kimin sezonluk olduğunu ve kimin olmadığını belirleyin.** Herkesin sonsuza kadar sizin için çalışacağını varsayamazsınız. Kimin altı yıllık, kimin altı aylık bir rol için orada olduğunu belirlemeniz gerekir. Bunu şimdi belirlerseniz, birinin değiştirilmesi gerektiğinde şaşırmazsınız.
3. **Satış, destek, teknik ve yönetici ekipleriniz tarafından konuşulan farklı dilleri bilin.** Satış liderleri kendi çabalarıyla gelir elde eder ve bir şirket kurar. Çalışanlar bu çabaları desteklemek için işe alınır. Aralarındaki farkı bilmeniz gerekir. Yöneticiler, kendilerini özerk ve saygın hissetmelerini sağlayan güçlendirici bir dile ihtiyaç duyarlar.
4. **Şirket kültürünü kimin sürdürebileceğini bilin.** Siz ayrıldıktan sonra işletmenin büyümeye devam edebilmesi için yerinize geçecek kişinin sizin oluşturduğunuz kültürü devam ettirmesi çok önemlidir.
5. **Şirketinizin uygulama ve prosedürlerini bilin.** Kalemi kağıda dökmeniz ve her departmanın uygulama ve prosedürlerini yazmanız gerekir. Yerine gelenler, seviyeleri ne olursa olsun

takip edecekleri bir kılavuza sahip olacak ve böylece özel becerilerin aktarımı hızlı ve zahmetsiz hale gelecektir.

6. **Doğru zihniyetin yayılmasına yardımcı olacak liderler geliştirin.** Gelecekteki liderlerinizle bire bir görüşmeler yaparak, birilerini değiştirmeleri gerekmeden önce onlara şirketin zihniyetini şimdiden enjekte edin. Liderlik gelişimi zihniyetine sahip olmanız şirketinizin değerini de artıracaktır.

Girişimcilerin sürekli bir değiştirme oyunu oynamaları, kendi parçalarını değiştirmeleri gerekir. İşin başında tüm evrak işlerini siz yapıyordunuz; şimdi bu görevi devralması için birini işe alabilirsiniz. Tüm mali işleri siz hallediyordunuz; şimdi bunu yapması için bir CFO tutabilirsiniz. Bu size kendinizi işiniz için en önemli olan görevlere adamanız için zaman kazandırır.

Otuz sekiz yaşında olan ve net serveti 1,7 milyar dolar olan Media.net'in kurucusu Divyank Turakhia bir keresinde şöyle demişti: "Kendinizi nasıl yenileyeceğinizi bulmaya devam edin çünkü bu süreçte en değerli şey zamanınızdır. Neye tutkuyla bağlı olduğunuzu bir kez bulduğunuzda ve bunu yaptığınız sürece, o tek şeyi yapmakta başarılı olursunuz ve kendinizi ikiye katlayarak daha fazlasını öğrenmeye devam edersiniz."

Sürtünme İyidir

En iyi şirket kültürlerinde herkesin el ele tutuşup "Kumbaya" şarkısını söylediği, herkesin çok iyi anlaştığı ve hiç kimsenin tartışmadığı ya da üzülmediği gibi yanlış bir kanı vardır.

Kişisel ilişkilere dönecek olursak: Bana çiftin hiç tartışmadığı bir evlilik gösterin, ben de size patlamaya doğru giden bir evlilik göstereyim. Eğer siz ve eşiniz tartışmıyorsanız, muhtemelen biriniz tartışacak başka birini bulmuştur.

Hayatımızın her alanında sürtüşmeye ihtiyacımız var. Bu sağlıklıdır ve büyümeyi, yaratıcılığı ve öğrenmeyi teşvik eder.

İşte bu yüzden hiç sürtüşme yokken sürtüşme yaratıyorum ve sizi de aynısını yapmaya teşvik ediyorum. Şirketimi kurmadan önce satış müdürü olarak çalışırken, insanları dışarı çağırma politikası uyguladım. Bir konuşmamda şöyle demiştim: "Bazılarınız bana bu adama kızgın olduğunuzu, onun yaptıklarından hoşlanmadığınızı, kadının söylediklerinden hoşlanmadığınızı söyleyecek. Kesin şunu! İşte belirlediğimiz değerler ve ilkeler. Bu bizim kurallarımız. Biri bu değerleri ve ilkeleri ihlal ederse, onu dışarı çağırırsınız. Ama bana gelmeyin. Senden kıdemli olsalar bile bunu

yapman için sana izin veriyorum. Değerler ve ilkeler unvanların ve kıdemin ötesindedir."

Ben o konuşmayı yaptıktan sonra ne oldu biliyor musunuz? O ce hemen büyümeye başladı ve insanlar arasındaki sürtüşme büyümeyi teşvik etti. Pozitif Akran baskısı, yarattığımız ortamı tanımlamanın bir başka yoludur. Herkes elinden gelenin en iyisini yapması ve daha iyi bir takım oyuncusu olması için diğerlerine baskı yapıyordu. Hepimiz birbirimizi sorumlu tutuyorduk.

İnsanların birbirlerini kindarca ya da zalimce azarlamaya başladığını söylemiyorum. Hiç de öyle değil. Bu daha çok kardeşlerin kalplerinde sevgiyle ama seslerinde ve sözlerinde derin yaralar açacak bir keskinlikle tartışmalarına benziyor. Ve nasıl ki bazen bir oğul ya da kız kötü bir kararından dolayı bir ebeveyni azarlayabiliyorsa, aynı şeyin şirket ortamında da olması gerekir.

"Zor aşk" ifadesindeki anahtar kelime "aşk "tır. Birini, ikinizi de bu tür konuşmaların rahatsızlığına maruz bırakacak kadar sevmeniz gerekir.

▪ ▪ ▪ ▪ ▪

Bu tür tartışmaları yürütmek için hem cesaret hem de teknik konusunda size yardımcı olacak iki kitap var: Patrick Lencioni tarafından yazılan *The Five Dysfunctions of a Team* ve *Dificult Conversations:* Douglas Stone, Bruce Patton ve Sheila Heen tarafından yazılan *How to Discuss What Matters Most.* Lencioni'nin kitabı, organizasyon politikalarının nasıl ekip başarısızlığına yol açabileceğine odaklanıyor. *Zor Sohbetler,* anlaşmazlıklarla nasıl başa çıkılacağı konusunda size rehberlik eder ve anlaşmazlıkların nasıl ele alınacağı ve zorlu konuların nasıl konuşulacağı konusunda özel stratejiler sunar.

Sert sevginin bir örneğini görmek istiyorsanız, "Joe Rogan Brendan Schaub'u Yıkıyor" başlıklı YouTube klibini izleyin. Rogan'la yakın arkadaş olan üst düzey UFC 1ght'çısı Schaub, yakın zamandaki bir 1ght'taki kendi performansını eleştiriyordu. Karşılıklı atışmalar oldu: iki uzman 1ghting'in temelleri hakkında konuşuyordu. Rogan şöyle dedi: "Dövüşle ilgili pek çok şey kötü görünüyordu.... Çok stiI görünüyordun. Ruid görünmüyordun.... İyi hazırlanmış gibi görünmüyordun.... Hareketin elit bir boksörün hareketine benzemiyordu."

Konuşmanın o noktasında hiçbir şeyin kişisel olmadığını görebilirsiniz.

Daha çok 1ghting'in mekaniği üzerine bir yorumdu, bu yüzden Schaub Rogan'ın bir sonraki yorumu karşısında gafil avlanmış gibiydi: "1ghting'e olan bağlılığınız ve nerede durduğunuz konusunda endişeliyim."

Schaub araya girmeye çalıştı. "Gerçekten mi?"

Rogan sözlerine Schaub'un bir ayağının dışarıda olduğunu düşündüğünü söyleyerek devam etti. Schaub "Katılmıyorum," dedi.

Rogan, "Senin yeteneklerinin gerçekliği, şu anda bulunduğun yer," dedi. "Seni elit adamları yenerken görmüyorum."

Rogan arkadaşına "Cain Velasquez ile bir güreş maçı yapsaydın, sence ne kadar başarılı olurdun?" diye sordu.

"İnsanların şaşıracağını düşünüyorum."

"Bence şaşıracaksınız. Gerçekten şaşırırsın. Bence seni becerir.... Dünyadaki en iyi adamlarla aranızda bir köprü var. Ve o köprüyü geçebilir misiniz bilmiyorum. Hayatın gerçeği bu."

Geri bildirimi ne kadar sert olursa olsun, bana Rogan'ın kalbinin daha iyi bir yerde olamayacağını hissettirdi. Bir arkadaşın gözlerinin içine bakıp soğuk gerçekle yüzleşmek cesaret ister. Konuşma devam etti ve ardından Rogan şöyle dedi: "Senin için.... onlar için endişelendiğimden daha fazla endişeleniyorum. Söylediklerimi sevgiyle söylüyorum. Yüzde yüz. Bunu duygularınızı incitmek için söylemiyorum. Bu yapmak isteyeceğim son şey. Sizi sevmeseydim, bunu yapmaya istekli olmazdım. Ben de bunu yapmak istemezdim."

Bu tür konuşmalar zor konuşmalardır. Hiç kimse radikal şeffaflığın kolay olduğunu söylemedi. Hiç kimse doğrudan olmanın rahat olduğunu söylemedi. Ama gerçeği saklamanın alternatifi nedir? Sevdiğiniz birinin durdurmak için hiçbir şey yapmadan kendini yok etmesini izlemek ya da Rogan'ın durumunda olduğu gibi, arkadaşının korkunç yaralanma riskini göze almasını izlemek ve her şey ortaya çıktıkça daha da suçlu hissetmek mi?

Brendan Schaub'un bu bilgiyi nasıl değerlendirdiğini size anlatamam. Yüzündeki ifadeye bakılırsa, bu eleştiriyi duymaktansa ilaçsız bir diş hekimine gitmeyi tercih ederdi. Ama daha önce de söylediğim gibi, bir kolay seçim vardır, bir de etkili seçim. Rogan ikincisini seçti. Schaub'un nasıl tepki vereceği Rogan'ın kontrolü dışındaydı.

İster hayatta ister iş hayatında olsun, insanlara karşı doğrudan olmak hem cesaret hem de beceri gerektirir. Hayatta bunu yapmaya istekli misiniz? Kişisel ilişkilerinizde değilse bile işinizde, yıldız çalışanınızın iş

arkadaşlarına kötü davranmasını izleyecek (Rob Parson'u düşünün) ve telepatik olarak sizi anlaması için dua edecek misiniz?

Çatışma olmadan sevgi istiyorsanız, bir köpek alın. Ben bunu o kadar çok istiyorum ki Jimbo ve Kucci adında iki sevimli Shih Tzus'um var. Ama eğer etkili bir ilişki kurmak istiyorsanız,

ilkelere dayalı kültür, sadece sürtüşmeyi kucaklamayı değil, aynı zamanda onu yaratmayı da öğrenir.

İnsanların Arkasından Konuşmak

Aileniz muhtemelen size "Arkadaşlarının arkasından konuşma. Bu hiç hoş değil." Aileniz haklıydı. Hiç hoş değil. Ancak sonuç almak istiyorsanız, kazanan bir taktik olabilir.

Dale Carnegie, *How to Win Friends and Influence People (Arkadaş Kazanma* ve *İnsanları Etkileme) adlı* kitabında, insanlara yaşayacakları bir itibar kazandırmaktan bahsetmiştir. Diğerleri buna kimlik oluşturma diyor. Belirli bir beceriyi ya da karakter özelliğini sürekli olarak överseniz, kişi bunu daha sık gösterecektir. Övgü de o kişi tarafından tekrarlanır ve karakterinin bir parçası haline gelir.

Diyelim ki Garrett adında bir çalışanım var. Başka bir çalışanıma, Lois'e, Garrett'ın talepleri takip etmekte çok başarılı olduğunu, işlerin aksamasına asla izin vermediğini ve kendisine verilen görevlerden her zaman sorumlu olduğunu söylüyorum. Her zaman Lois, Garrett hakkında kendisine söylediklerimi bir başkasına anlatır, bir başkası da Garrett'a ulaşana kadar başka bir çalışana anlatır.

Garrett, Lois'e söylediklerimi duyduğunda, takdir edilmekten heyecan duyuyor. Bunu pozitif bir sürtüşme olarak düşünmeyi seviyorum. Garrett gibi birine doğrudan iltifat edebilirsiniz, ki bu bir tanedir, ancak olumlu geribildirim ona diğer çalışanlar aracılığıyla ulaştığında çok daha fazla ağırlık kazanır. Garrett, patronun yetenekleri hakkındaki övgü dolu sözlerinden başkalarının da haberdar olduğunu bilir ve bu da Garrett ile benim ve Garrett ile şirket arasındaki bağı sağlamlaştırır. İleride daha inançlı ve motive olacak.

Bu konuyu kendi çalışanlarınıza göre ele alın. Kim yetenekli ama agresiflik ya da özgüvenden yoksun? Bu kişiyi daha güçlü bir müzakereci olması için teşvik etmeyi denediniz ve başarısız oldunuz mu? Ya o kişi hakkında başka bir çalışana olumlu bir şey söyleseydiniz - ne söylerdiniz ve nasıl söylerdiniz? Birkaç gün bekleyin ve ne olacağını görün. O çalışanı etkili ve kalıcı bir şekilde nasıl ve ne zaman motive edeceğinizi bulmaya çalışıyordunuz. Artık tam olarak ne yapmanız gerektiğini biliyorsunuz.

Takım arkadaşlarınızın arkasından olumlu şeyler söylemeyi sadece yılda bir

kez yapılan bir davranış değil, bir alışkanlık haline getirin. Eğer bunu yapmazsanız, iş yeriniz sürtüşmeden yoksun kalacaktır.

Yaratıcı sorun çözme ve olumlu akran baskısı üreten. Sürtüşmeyi şansa bırakmayın. İnsanlar hakkında iyi sözler yaydığınız bir kültür yaratın.

■ ■ ■ ■ ■

Bu bölüme şirket kültürünü din ile karşılaştırarak başladık. Harika fikirlerin ve yetenekli insanların yeterli olmadığını öğrendik, tıpkı bir ailede sevginin yeterli olmadığı gibi. İlkelere ihtiyacınız var. Bunları yazmalı, sık sık tekrarlamalı ve bunlara uyma konusundaki kararlılığınızı örneklerle göstermelisiniz.

Umarım Microsoft'u incelemek size kültürü bir öncelik haline getirmeniz için *trilyonlarca* neden sunmuştur. Bu, ölçeklenmenin ve işinizin size daha az bağımlı hale gelmesinin anahtarıdır. Eğer öncelikli hedefiniz herkes tarafından sevilmekse, yanlış iştesiniz demektir. Kült konuşmalar yapmak cesaret ister. İlkelerinize yeterince güçlü bir şekilde inanıyorsanız, radikal bir şekilde şeffaf olmak için gereken cesareti bulursunuz ve bunun sonucunda inanılmaz derecede etkili olursunuz.

8

Güven = Hız: Güvenilirliğin Gücü

> Birbirinizi ne kadar iyi tanırsanız, birbirinizin ne düşündüğünü ne kadar iyi bilirseniz, sahaya çıktığınızda birbirinize duyduğunuz güven ve inancı o kadar hızlı artırabilirsiniz.
>
> -Tom Brady

Ben beklenti işindeyim. Hayat sigortası sektöründeyim, çünkü insanlar yarın ölecekleri için değil, öldüklerinde aileleri hazırlıksızlıktan dolayı dava açacakları için. Sözleşmeler tamamen beklentiyle ilgilidir. Birçok kez kazıklandıktan sonra, sorunları önceden tahmin etmenin ve bilinmeyene karşı korunmak için belgeler ve kontroller koymanın önemini öğrendim.

İnsan doğası hakkında kötümser değilim. Ancak bir sözleşme müzakeresinin ayrıntıları konusunda gerçekçiyim. Eksantrik yazılım girişimcisi John McAfee, bir askerin yakalandığında kendisine emanet edilen her türlü sırrı ifşa edeceğini, işkence altında annesini bile ele verebileceğini söylemişti. Bu herkes için doğru olmayabilir, ancak girişimcilerin herhangi bir ekip üyesine güvenme konusunda dikkatli olmaları gerektiğine inanıyorum, özellikle de işe zarar verebilecek hatta işi yok edebilecek bilgiler konusunda.

Güven çok boyutludur, tek boyutlu değildir.

Çalışanlarınızdan birine satış konusunda güvenebilirsiniz ancak insan kaynakları konusunda güvenmeyebilirsiniz. Mevcut planlarınız hakkında bilgi sahibi olan birine güvenebilirsiniz ancak
gelecek stratejisi. Güven incelikli bir kavramdır. Örneğin, düşmanlarıma güveniyorum; beni işimden etmeye çalışmak amacıyla bir hikaye uyduracaklarına güveniyorum.

Güven, hız için bu kadar kritik olduğuna göre şunu da sormamız gerekir: Hız neden bu kadar önemlidir? Neredeyse cevap vermek zorunda kalmayacak kadar açık görünüyor. Hızın her şey olduğunu söylemek abartılı olmaz. İster bir ürün ister bir hizmet satın, ürünü üretmek, teslim etmek ve

satıştan banka hesabınıza para yatırmaya kadar geçen süreçte hız gereklidir. Zaman paradır. Her şeyi ne kadar hızlı yaptığınız işinizin her bölümünü etkiler.

Bir Boeing 747 jet uçağının yerden kalkabilmesi için 1G0 knot (saatte 184 mil) hıza ulaşması gerekir. Nasıl ki bir uçağın havalanabilmesi için belli bir hıza ulaşması gerekiyorsa, bir girişimcinin de aynı şeyi yapması gerekir. Bir uçak ivme yaratamaz ve bunu uzun süre devam ettiremezse düşecektir. Hıza, yakıta ve onu hedefine ulaştıracak doğru pilota ihtiyacı vardır. Bunun iş dünyasındaki karşılığı şudur.

Hız = momentum Yakıt
= para/sermaye
Pilot = kurucu, girişimci, CEO

Hızın neden bu kadar kritik olduğunu anladığınızda, güvenin hız için neden bu kadar önemli olduğunu da anlayacaksınız. Bir restoranda oturup siparişinizi vermeden önce uzun bir kredi başvurusu yapmak zorunda kaldığınızı düşünün. 7- Eleven'da bir Slurpee almadan önce vesikalık fotoğraf çektirmek ve 1ngerprints vermek zorunda olduğunuzu düşünün. Şu anda bile, benzin almadan önce içeri girip bir kişiyle etkileşime girme fikri bir sıkıntı gibi görünüyor. Kısacası, güvene dayalı ilişkiler geliştirmenin nedeni, iş yapmanın her unsurunu hızlandırmaktır.

Seni Seviyorum, Ama Lütfen Evlilik Sözleşmesini İmzala

Evlenen pek çok insan gördüm ve başlangıçta her şey çok güzeldi. O çiftlere bakar ve birbirlerini sonsuza kadar seveceklerine yemin ederdiniz. Bir gün birbirlerinden nefret etmeye başlayacaklarını ve boşanmaya karar vereceklerini asla tahmin edemezdiniz.

Bu noktada, her iki taraf da bir avukatla temasa geçer ve kötü olan durum ölçülemeyecek kadar kötüleşir - en azından öfke, stres ve harcanan dolarlar açısından ölçerseniz. Avukatlar genellikle kocayı karısına karşı kışkırtır, ücretlerini arttırmak için gerilimi tırmandırırlar; hırçın bir mahkeme mücadelesi onlar için daha fazla para demektir. Sonunda çift hem duygusal hem de maddi olarak tükenir.

Bu şekilde olmak zorunda değil. Evlenmeden önce müstakbel eşinize şöyle diyebilirsiniz: "Seni seviyorum ama bundan on, on beş yıl sonra nerede olacağımızı bilmiyoruz. En kötüsü için plan yapalım ama en iyisini

bekleyelim. Bu da en kötü senaryoda (boşanma) para, çocuklar ve diğer her şey açısından ne olacağını şimdiden hesaplamamız anlamına geliyor." Başka bir deyişle, en az on beş hamle sonrasını planlayalım.

Eşim olacak kadın Jennifer ile birkaç kez buluştuktan sonra (bu Hawaii seyahatimizden çok önceydi) Santa Monica'daki Third Street Promenade'de bir kitapçıya gittik ve *Nişanlanmadan Önce Sorulması Gereken 101 Soru* başlıklı bir kitap aldık. Sorulardan biri şuydu: Kaç çocuk sahibi olmak istiyorsunuz? Ben on bir, eşim ise üç cevabını verdi. Sonunda üç çocuğumuz oldu ve şimdi bu sayı bize mükemmel bir sayı gibi geliyor. Bu ve diğer konularda bir anlaşma yaptık ve eşim bazı şeylerden ödün verdi, ben de bazılarından.

Evlilikle ilgili tüm önemli konuları önceden konuştuk ve bir anlaşma yaptık. Evlilik sözleşmeleri boşanma anlaşmaları için harikadır, ancak evlilikler için de değerlidir. Önemli konuları önceden tartışarak, her uzun vadeli ilişkide ortaya çıkan sarsıntılı anları atlatabilirsiniz.

Bazı girişimciler gururla "Sözleşmeye ihtiyacım yok; el sıkışarak anlaştık ve sözüm senettir" der. Diğer kişinin de aynı derecede dürüst ve açık sözlü olduğunu varsayarsak bu harika. Ne yazık ki durum her zaman böyle değildir.

Romantikler bir sözleşme imzalayarak başarısız olmayı planladığınızı iddia edebilir. Gerçekçiler ise bunu her akıllı işletme sahibinin anlayacağı bir şey olarak görür: beklenmedik durum planlaması. İş hayatında çalışanlarla, ortaklarla, yatırımcılarla, tedarikçilerle ve danışmanlarla ilişkileriniz olacaktır. Bu insanların her birini seviyor olabilirsiniz, ancak resmi bir anlaşmanız yoksa
En çekişmeli boşanmalarla birlikte gelen stres ve mali kayıp türünü sormak.

Birini işe aldığınızda her şeyi belgeleyin: davranış kuralları, hisse sahipliği, maaş, hak ediş süresi, deneme süresi. Belgelenmemişse, bir anlaşmazlık yaşadığınızda yürürlükte olan bir planınız olmayacaktır. Herhangi bir büyük iş anlaşmasını kabul etmeden önce, aşağıdakiler üzerinde anlaşmaya varılmasını istersiniz:

1. Sorumluluk sınırı: En fazla ne kadar kaybedebiliriz?
2. Tazminat: Beni dava edemezsin.
3. Sonlu dönem: Bir kez bitti mi, bitmiştir.

Evlilik analojimize geri dönelim: insanlar duygusal olarak evlenir ve mantıksal olarak boşanırlar. Daha spesifik olarak, aşık olurlar ve aşkın

yüzeyin altında kaynayan tüm sorunların üstesinden geleceğini düşünürler; biriyle evlenmenin artılarını ve eksilerini mantıksal olarak tartmazlar. Boşandıklarında, işin içinde açıkça duygular olsa da, bu çok daha mantıklı bir süreçtir: insanlar ne istedikleri ve ne vermeye hazır oldukları konusunda tartışırlar. Avukatlar duygusal meseleleri bilişsel bir çerçeveye oturtmakta ısrarcıdır. Her şey sayılarla ilgili: Çocuklarınız kaç hafta sonunu sizinle, kaç hafta sonunu eşinizle geçirecek? Ne kadar destek sağlayacaksınız? Mantıklı bir mal paylaşımı nedir?

İş dünyasında da bu aynı şekilde işler: bir iş başvurusu sahibine, bir yatırımcıya, bir tedarikçiye veya bir müşteriye aşık olursunuz ve "Bu sonsuza dek sürecek" diye düşünürsünüz. Kaç kez bir işe alım için heyecanlandığımı ve birkaç ay ya da yıl sonra her şeyi berbat ettiğimi fark ettiğimi anlatamam. Her örnekte, ilişki düzenlemesi belgelenmediğinde, ayrılık dağınık ve stresliydi.

Yatırımcılarımızdan biri bana şöyle dedi: "Bak, sana on milyon dolar verdik. Ya ölürsen ne olacak? Senin üzerine on milyon dolarlık bir hayat sigortası poliçesi yaptırmak istiyoruz."

Sinirlenmedim ve çok iyi durumda olduğumu ve ölmeyi planlamadığımı söyleyerek itiraz etmedim. Bunun yerine, bana "Seni seviyorum ama lütfen evlilik sözleşmesini imzala" dediğini fark ettiğimde söylediklerine bayıldım.

Yüzeyin Altına İnen Sorular Sorun

İnsanlar bana talepkar olduğumu söyler. İnsanlar beni tarif ederken "sert sevgi" ifadesini çok sık kullanırlar. Biriyle ilgilenmeden önce onu tanımanız gerekir. Bir lider olarak beni diğerlerinden ayıran şeyin insanları gerçekten anlama arzum olduğuna inanıyorum. Bunu da doğru soruları sorarak ve insanları kendi cevaplarından sorumlu tutarak yapıyorum.

Geçenlerde Danny adında eski bir iş arkadaşım aradı. Dedi ki, "Seni aramak konusunda ne kadar isteksiz olduğumu bilemezsin. On yıl oldu." Konuşmanın nereye gideceğini merak ediyordum. Satış müdürüyken Danny'ye karşı özellikle sert davranmıştım. Çok fazla ham yeteneğe sahip olan adamlardan biriydi - beyin, karizma, sokak zekası - ve aynı zamanda o kadar sevimliydi ki insanlar her şeyin yanına kâr kalmasına izin veriyordu.

Sonuç olarak, sürekli düşük performans gösteren bir çocuk oyuncağıydı. Herkese sorduğum gibi Danny'ye de "Kim olmak istiyorsun?" diye sormuştum.

Danny'nin büyük hedefleri vardı. Sürekli olarak ailesine maddi destek sağlayarak onları "emekli etmek" istediğinden bahsederdi. Parti hayatı gibi davranıyor olabilirdi ama gerçek anlamda bir araya geldiğimizde büyük bir hayat istediğinden söz ederdi.

Danny sadece büyük bir hayat istemiyordu, bunu yaşamak için gereken her şeye sahip olduğunu biliyordum. Ve onun elinden gelenin en azını kabul ettim. Eğer onun gözünde bu beni sert biri yapıyorsa, öyle olsun.

Hayatlarımız hakkında konuştuk ve sonra duygusallaşmaya başladığını anladım. Danny, "Her zaman, 'Benden geçici olarak nefret edeceksin ama beni kalıcı olarak seveceksin - çünkü kimse seni benim gibi zorlayamayacak' dediğini hatırlıyorum" dedi.

"Elbette hatırlıyorum," dedim. "Bunu sadece sana söylemedim. Binlerce kez söyledim."

Danny ve ben ona ne kadar sert davrandığımı ve o zamanlar bana ne kadar katlanamadığını anımsadık. Hatta benim bir resmimin çıktısını alıp dart tahtasına astığını bile itiraf etti.

Benim için çalışan insanlarla ilgili her şeyi hatırlıyorum. Onların hikayelerini hatırlıyorum çünkü onları önemsiyorum.

Danny, "Pat, sana bir şey söylemem gerek." dedi. Sustu ve ağladığını duyabiliyordum. Devam etti, "Ben artık bankanın başkanıyım. Evlendim. O kadar mutluyum ki sana anlatamam. Yılda 6-1 milyon dolar kazanıyorum.
gelir. Ve size şunu söylemek için buradayım, bu liderlik pozisyonuna koyduğum her şey sizinle çalışırken öğrendiklerimdir."

Gözleri yaşaran tek kişi o değildi. Tarif etmesi zor anlardan biriydi, ancak şimdi bir ebeveyn olduğum için bu duyguyu tanımaya başladım.

Gecikmiş minnettarlıktan bahsediyoruz! Danny'yi zorlamanın ve elinden gelenin en iyisi dışında hiçbir şeyi kabul etmemenin ona kazandırdığını anlamam on yılımı aldı. Bu bana, on yıl sürse bile neden geçici olarak nefret edilmeye razı olduğumu bir kez daha hatırlattı.

Akıllı tazminat paketleri ve teşvik gezileri sadece bir yere kadar gider. İnsanların kalplerine dokunduğunuzda, sizin için dağları yerinden oynatacaklardır. Kalplerine dokunmak için de onları anlamak, en derin inançlarını ve arzularını bilmek için zaman ayırmanız gerekir.

Bu, yüzeysel bilginin ötesine geçmek anlamına gelir: çalışanınız Joe 1shing'i sever; müşteriniz Becky *Game of Thrones'*a takıntılıdır. Bilmek istediğiniz şey, onları harekete geçiren şeyin ne olduğudur. Ekip üyelerimi

tanımak için elimden gelen her şeyi yapıyorum. Temel olarak, kim olduklarının kökenine inmek için çok sayıda soru sorarım. Bu şekilde, onlar hakkında yanlış sonuçlara varmaktan kaçınıyorum ve onları neyin harekete geçirdiğini, hedeflerinin ne olduğunu ve nasıl çalışmayı sevdiklerini anlayabiliyorum.

İnsanları sorularla zorladığınızda, sinir uçlarına dokunabilirsiniz. Bu Bir. Onları bu şekilde tanırsınız. Duygusallaştıklarında, saklıyor olabilecekleri yanlarını ortaya çıkarırlar.

Kim olduklarını bilmediğim insanlara liderlik edemem. Onların yetiştirilme tarzlarını ve büyürken onları nelerin etkilediğini bilmem gerekir. Aynı şekilde, halkımın da benim kim olduğumu bilmesi gerekir. İnsanların hikayemin gerçeğini, cehennemden geçmiş İranlı bir adam olduğumu, motivasyonumun kafamın içinde hala yüksek sesle konuşan tüm o F-sen'lerden geldiğini bilmelerini istiyorum.

Her şey soru sorma isteğine dayanıyor - sadece "Son işini nasıl buldun?" gibi beklenen sorular değil, insanları dürtecek, araştıracak ve kendilerinin daha derin bir parçasını ortaya çıkarmaya teşvik edecek sorular. Bir kişinin gerçekte kim olduğunu keşfetmenize yardımcı olacak derin sorular sormalısınız. Bu bilgi altın değerindedir, çünkü kişinin oyun planınıza nasıl uyum sağlayacağı konusunda birkaç adım sonrasını düşünmenizi sağlar. Üretken ve uzun vadeli bir ilişki kurmanıza yardımcı olacak şey budur.
kalıcı bir ilişki. Bunu yaparken, geliştirdiğiniz güven daha da güçlenir ve bunu hız takip eder.

Güven Bir Sarkaçtır

Tipik olarak, girişimciler güvenden güvensizliğe ve tekrar geri dönüşe öngörülebilir bir şekilde hareket ederler. Çalışanlarınıza ne kadar hareket alanı tanıyacağınızı belirleyeceği için bu örüntünün farkında olmak faydalı olacaktır.

İnsanları işe aldığınızda, onlara güvenme isteğiniz düşüktür ve işlerini mikro yönetme arzunuz yüksektir. Bir süre çalıştıktan ve iyi iş çıkardıktan sonra, güveniniz artar ve onları mikro yönetme olasılığınız çok daha düşük olur.

Bu sarkaç benzeri model bir dereceye kadar mantıklıdır, ancak hangi yöne sallandığınızın farkında olmanız gerekir. Eğer farkında değilseniz, kendini

mağdur hisseden bir çalışandan şu tepkiyi alabilirsiniz: "İşi yapmam için bana güvenmiyorsanız, neden başka birini işe almıyorsunuz?" Ya da sık sık teslim tarihlerini kaçıran ve rakamları tutturamayan kıdemli bir çalışana yanlış bir şekilde güvenebilirsiniz. Olaydan sonra ona kızarsınız ama aslında kendinize kızmanız gerekir. Neden mi? Çünkü doğru kişiyi işe almadınız veya onu gerektiği gibi sorumlu tutmadınız.

Güvenilirlik, güvenin anahtarıdır. Bir süre sonra insanlar bir sicil oluşturur. Bu sicil, söz verdiklerini tutarlı bir şekilde yerine getireceklerini gösterdiğinde, onları daha fazla yalnız bırakabilirsiniz. Güven tesis etmiş olursunuz.

Dört Güven Düzeyi

Genellikle girişimciler, insanlar güvenlerine ihanet ettiklerinde kendilerini mağdur hissederler. Birine güvenebileceklerini düşünürler ama sonra bir şey olur: bir müşteri ısrarla istediği büyük siparişi vermez ya da bir iş ortağı anlaşmadan cayar. Girişimciler bu kişileri yalan söyledikleri ya da kendilerini kandırdıkları için suçlar ve "Bu yüzden gerektiği kadar hızlı büyüyemiyoruz" ya da "Joe söylediğini yapmadığı için zor durumdayız" gibi şeyler söylerler.

Hayır. Kurbanı oynama. İş dünyası zordur. İnsanlar her zaman adil davranmaz. Bazıları dolandırıcıdır. Bazıları ise tam tersini yaparken size duymak istediklerinizi söylemekten çekinmez.

Kendinizi kandırmanıza izin verdiğiniz için suç sizde. Siz bundan daha zekisiniz. Aslında, müşteri, çalışan, iş ortağı ya da tedarikçi olsun, herhangi biriyle aranızda olması gereken güven düzeyini tahmin edebilmelisiniz.

İşte nasıl yapılacağı. Öncelikle, insanları aşağıdaki dört güven düzeyine göre kategorize edebileceğinizi kabul edin:

Yabancı
Onaylandı
Güvenilir
Koşu Arkadaşı

İnsanlarla hiç deneyiminiz olmadığında onları **Yabancı** olarak sınıflandırın. Güvenilir *görünebilirler*; çekicidirler, arkadaş canlısıdırlar ve iyi bir oyundan bahsederler. İçgüdüsel olarak onlardan hoşlanabilir ve onlara güvenebilirsiniz. Ancak unutmayın ki katil sosyopatlar bile insanların güvenini kazanabilir. Deneyim en iyi öğretmendir. Bir kişi hakkında kişisel

bilginiz yoksa veya onunla birlikte çalışmış bir tanıdığınız yoksa, onu Yabancı kategorisine koyun ve hakkında daha fazla bilgi sahibi olana kadar ona güvenmeyin.

Onaylanmış kategorisi, geçmişi olan kişiler içindir. Bu kişiler güvendiğiniz kişiler tarafından tavsiye edilir veya vaat ettiklerini yerine getirme becerilerini gösteren bir özgeçmişe sahiptir. Yine de dikkatli olmanız gerekir çünkü özgeçmişler üzerinde oynanabilir ve tavsiyeler önyargıyı veya tamamen dürüst olma isteksizliğini yansıtabilir. Yine de bu kategori, bir kişinin güveninize layık olduğuna dair biraz daha büyük bir olasılık sağlamalıdır.

Güvenilir kişiler, kişisel deneyime sahip olduğunuz kişilerdir. Öyle ya da böyle, sadakatlerini, dürüstlüklerini ve güvenilirliklerini kanıtlamışlardır. Onaylanan kategorisindekilere göre daha güvenilirdirler çünkü olumlu özelliklerine şahit olmuşsunuzdur, sadece ikinci elden duymamışsınızdır.

Dördüncü kategori olan **Koşu Arkadaşı** en yüksek kategoridir ve bu tanıma uyan birden fazla kişiye sahip olmanız pek olası değildir. Bu kategori
En iyi arkadaşınızın profesyonel karşılığı. Bu kişi, bir sorununuz ya da fırsatınız olduğunda arayabileceğiniz ve hemen "Ne yapabilirim?" diye soracak olan kişidir. Başınız sıkıştığında size yardım edecek birine ihtiyacınız varsa, size yardımcı olmak için dağları yerinden oynatacaktır.

Bir Koşu Arkadaşınız olmadığı için umutsuzluğa kapılmadan veya bir tane aramaya başlamadan önce, birini bulmanın zaman ve deneyim gerektirebileceğini kabul edin. Koşu Arkadaşımı keşfetmek için çok mücadele etmem gerekti. Kime güvenilebileceğini ve kime kesinlikle güvenilmesi gerektiğini zor yoldan öğrenmek zorunda kaldım. Zihinsel bir ölçüm sistemi geliştirmeden önce güvenime ihanet edilmesi gerekiyordu.

Ayrıca, ne kadar başarılı olursanız, o kadar az insana güvenebileceğinizi de kabul edin. Motivasyon kitapları okuduysanız veya motivasyon konuşmacılarını dinlediyseniz, güvenilir insanlardan oluşan geniş ağlar geliştirmekle ilgili pek çok propagandayla beslenmişsinizdir. Belki bir danışmansanız bu doğrudur, ancak bir iş yürütüyorsanız, benim gibi herkese güvenemeyeceğinizi ve güvendiklerinize de eşit derecede güvenemeyeceğinizi zor yoldan öğreneceksiniz. Herhangi bir bilgili girişimciyle konuşun, onlara ihanet eden güvenilir teğmenler hakkında, iyi bir teklif alır almaz kaçan aile olarak gördükleri çalışanlar hakkında hikayeler duyacaksınız. Donnie Brasco'yu hatırlıyor musunuz?

Büyük güven çemberleri oluşturmayı beklemeyin. Hayatınızı emanet edeceğiniz tonlarca insanla çalışmayı unutun. Bunun yerine, beklentileriniz her bir kişiyi dört seviyeden birine yerleştirmek olmalıdır. Bunu yaptığınızda, yanma olasılığınız çok daha düşük olacak ve kime ne kadar güvenebileceğiniz konusunda iyi bir fikre sahip olacaksınız.

Her Bireyin Sevgi Dilini Öğrenin

Bir adam karısına onu ne kadar sevdiğini ve takdir ettiğini göstermek için sabırsızlanmaktadır. Onuncu evlilik yıldönümleridir, bu yüzden ona bir çift elmas küpe almak için her kuruşunu biriktirir. Küpeleri zarif bir şekilde paketler ve kadın kutuyu açtığında, adam diken üstündedir, onun ışıldamasını ve cömertliği ve ilgisi için teşekkür etmesini bekler. Nihayet kutuyu açtığında, zar zor tepki verir.

Beklediği bu değildi. Kadının kayıtsız tepkisi nankörlük ve aşağılamayı yansıtmaktadır. Nasıl bu kadar minnetsiz olabilir? Adam
1n sonunda ona sorunun ne olduğunu sorduğunda, "Sana kaç kez bazı *şeyleri* umursamadığımı söylemem gerektiğini bilmiyorum. Neden hiç pikniğe gitmiyoruz?"

Bu etkileşimi daha iyi anlamak için *5 Aşk'ı* okumanızı tavsiye ederim. *Diller:* Gary Chapman'dan *Kalıcı Aşkın Sırrı.* Olağanüstü. Beş sevgi dili, sevgiyi verme ve alma yollarımızdır. Bunlar: Kaliteli Zaman, Sevgi Sözleri, Hediyeler, Hizmet Eylemleri ve Fiziksel Dokunuş. Yukarıdaki örnekte adam hediye dilini konuşuyordu, oysa karısı başından beri ona kaliteli zaman geçirmeyi tercih ettiğini söylüyordu.

İlişkilerinizde Altın Kuralı unutun. "Size nasıl davranılmasını istiyorsanız siz de başkalarına öyle davranın" yerine "*Kendilerine* nasıl davranılmasını istiyorlarsa siz de başkalarına öyle davranın" deyin. Bu iş, aile ve arkadaşlar için geçerlidir. Greg Dinkin'i kitabımda işbirlikçi olarak seçmemin nedenlerinden biri, kendisiyle röportaj yaptığımda, banka yöneticilerine verdiği bir atölye çalışmasının bir parçası olarak, onlardan sevgi dili testini yapmalarını nasıl talep ettiğini anlatmadan duramamasıydı. Aslında, ücretsiz testi internet üzerinden yapmanızı ve size yakın olanlardan da aynısını yapmalarını istemenizi tavsiye ederim.

İnsanları neyin motive ettiğini sormayı bırakmalı ve bunun yerine şunu sormalısınız: *Bir insanı* ne motive eder? Bu konuya ister sıcak düğmeler ister

sevgi dilleri prizmasından bakmayı tercih edin, her birey için neyin işe yaradığını anlamak için zaman ayırsanız iyi edersiniz. Her birimiz farklı şeyler tarafından motive ediliriz.

İnsanları neyin harekete geçirdiğini bilmelisiniz. Eğer dikkatinizi verirseniz, bunu öğrenirsiniz. En iyi satıcısının yılda 825.000 dolar kazandığı bir CEO tanıyorum. En iyi ayından sonra patronuna "Beni aramadınız bile" dedi. Bu ifade takdir edilmek istediğini açıkça ortaya koyuyor. Ayrıca size *nasıl* takdir edilmek istediğini de söylüyor. Onun sevgi dili, sevgi sözcükleridir. "Beni yemeğe bile çıkarmadın" demiş olsaydı, kaliteli zaman geçirmek istediğini belirtmiş olurdu. Rolex istemiş olsaydı, hediye istediğini belirtmiş olurdu.

Bir lider olarak mükemmelleşmek mi istiyorsunuz? İnsanlara ne istediklerini anlamak için gereken zamanı ayırdığınızı ve özen gösterdiğinizi gösterin. Çoğumuzun yaptığı hata, sevgi ve takdiri almaktan hoşlandığımız şekilde vermemizdir. Eğer övgü almaktan hoşlanıyorsanız, muhtemelen övgü vermekte de iyisinizdir. Eğer daha çok "parayla konuşan" biriyseniz
kişi olarak, muhtemelen harika bir ücret planınız vardır. Karşılaşacağınız gerçek, ekibinizdeki herkesin farklı şeylerle motive olduğudur.

"Herkes takdir edilmekten hoşlanır" veya "Onaylanmak önemli bir insan ihtiyacıdır" gibi genel ifadeler kullanan kişiler doğru yoldadır. Takdir ve onaylamayı *nasıl* göstereceğiniz konusunda spesifikleşerek bir sonraki seviyeye geçmeniz gerekir. Bir CEO olarak, kimin bire bir zamana kimin de herkesin önünde övgüye ihtiyacı olduğunu biliyorum. Bir baba olarak, çocuklarımdan hangilerinin ilgi, övgü ve kaliteli zaman ile geliştiğini biliyorum.

Yapılması gerekenin bu olduğunu bilsem de bunu yapmayı her zaman hatırlamıyorum. Tüm sevdiklerinizin taleplerini karşılamak ve özel dillerini konuşmak kolay değil - özellikle de zaten iyi büyüklükte bir iş yürütüyorsanız ve ilgilenmeniz gereken bir aileniz varsa. Bazen bunaltıcı gelebilir, çünkü sonuçta biz de insanız.

Tanrı'ya Şükür Bugün Pazartesi başlıklı bir kitap okudum: *Başarının Evliliğinizi Mahvetmesini Nasıl Önlersiniz adlı bir kitap okudum ve* bu bana çok mantıklı geldi. Kitabın yazarı Pierre Mornell bir evlilik danışmanıydı ve yirmi yılın sonunda kendisi ve danışmanlık yaptığı aileler için işe yarayan en iyi çözümü bulmuştu: size en yakın olan kişilerin her birine her gün on bir ila on beş dakika ayırın. Bunu herkesle yapmanızı önermiyorum, ancak kilit

liderlerinizin ve yükselen yıldızlarınızın sizinle düşündüğünüzden daha fazla bire bir zamana ihtiyacı var. Liderleri sadece konferans görüşmeleri veya Zoom aramalarıyla geliştirmeye çalışmak kolaydır, ancak hiçbir şey onlara tüm dikkatinizi vermekten daha etkili olamaz.

Her Bireye Ulaşmak İçin Kendinize Sormanız Gereken Sorular

1. Bu kişiyi harekete geçiren nedir?
2. Bu kişi nasıl sevilmek istiyor?
3. Bu kişiye takdir edildiğini hissettiren nedir?
4. Önemsediğimi göstermenin en etkili yolu nedir?
5. Bu kişiye en iyi hangi eylem "iner"?

Girişimcilerin Dokuz Sevgi Dili

Güvenin hıza eşit olduğunu unutmayın. Güven seviyesi ne kadar yüksekse, hız da o kadar yüksek olur. İnsanlara onları önemsediğinizi göstermek, onların en iyi yönlerini ortaya çıkarır. Sonuç olarak, daha güvenilir olurlar ve işin tüm unsurları daha hızlı hareket eder.

Tıpkı bir ilişkide beş sevgi dili olduğu gibi, büyük girişimcilerin takım arkadaşlarıyla nasıl konuşacaklarını öğrendikleri dokuz sevgi dili vardır.

1. SİZE İHTİYACIMIZ VAR

İnsanlara sorumluluk vermek, onlara ihtiyaç duyduğunuzu göstermenin bir yoludur. Kendilerine ihtiyaç duyulduğunu hissetmek isteyen insanlar vardır. Sporda, bir koç performans göstermeyen bir oyuncuya gidip şöyle diyebilir: "Sen olmadan şampiyonluk kazanamayız. Başarılı olmana ihtiyacımız var. Sana *ihtiyacımız var.*"

İhtiyaç duyulmayı umursamayan insanlar da vardır. Ne kadar çok hissederlerse ihtiyaç duyduklarında, ilişkiyi daha fazla istismar edebilirler. Şöyle diyebilirler: "Bana ihtiyacın var. Bensiz hiçbir şey yapamazsın."

Steve Kerr Golden State Warriors'ın koçluğunu devraldığında Andre Iguodala üst üste 758 maça başlamıştı. Kerr, All-Star kalibresinde bir oyuncu olan Iguodala'nın benchten gelmesini istedi. Çoğu oyuncu bunu bir tenzil-i rütbe olarak görürdü ama Kerr Iguodala'yı ona ne kadar ihtiyaç duyulduğu konusunda ikna etti: yedek kulübesinde bir kıvılcıma ihtiyaç vardı, ikinci

birime liderlik etme *ihtiyacı* vardı, diğer takımın en iyi oyuncusunu savunmak için taze ayaklar getirme *ihtiyacı vardı.* Warriors Kerr'in ilk sezonunda NBA şampiyonluğunu kazanmakla kalmadı, Iguodala NBA tarihinde her maça başlamadan NBA finallerinin MVP'si seçilen ilk oyuncu oldu. Bu, daha önce konuştuğumuz şeyi gösteriyor: İnsanlara ulaşmaları gereken bir itibar verdiğinizde, genellikle bunu yaparlar.

2. TANINMA

Durgun olan şirketlere bakarsanız, takdirin kültürlerinin bir parçası olmadığını görürsünüz. Her şey baskı, baskı, baskıdan ibarettir. Duke Üniversitesi'nde davranışsal ekonomi ve psikoloji profesörü olan Dan Ariely, şirketlerin bir motivasyon aracı olarak paraya aşırı değer verdiğini gösteren önemli araştırmalar yapmıştır.
İnsanları motive etmek için nakit primlere güvenmek, işlerini yapmaları için rüşvet almaları gerekiyormuş gibi hissetmelerine neden olur. Ariely'e göre, "Bunun anlamı, 'yapılacak doğru şeyi biliyorsun ama ilgilenmiyorsun' demektir." İkramiye vermek, bir insanı neyin motive ettiği konusunda spesifikleşmenin tam tersidir.

Ekip üyeleriyle, özellikle de takdir edilmekten hoşlanan kurum içi girişimcilerle çok eğlenebilirsiniz. Birini takdir ettiğinizde, kendi kişisel dokunuşunuzu ekleyin. Örneğin, kıdemli başkan yardımcılarımızdan birine 1984 Olimpiyat meşalesi verdim. Şirketimizin Ayrton Senna'nın zihniyetini incelediği bir dönemde bir başkan yardımcısına Ayrton Senna kaskı verdim. Michael Jordan imzalı ayakkabılar olabilir. Özel bir Louis Vuitton çantası olabilir. Bazen de duvarları için bir plaket. Eğer anlamlı sözlerden hoşlanıyorlarsa, plaketin üzerinde ne yazdığı en önemli şeydir.

Bazı insanlar "Tanınmaya ihtiyacım yok" diyebilir. İhtiyaç duymadıklarını söyleyenler aslında iki kat daha fazla tanınmaya ihtiyaç duyarlar. Tanınmaya ihtiyaç duyduklarını inkar etmeleri aslında bir kılık değiştirmedir. Bekledikleri takdiri alamayacakları için çaba sarf etmekten korkarlar. Bir kişinin ne kadar kendinden emin göründüğü umurumda değil, herkesin tanınmaya ihtiyacı vardır.

3. ÖVGÜ: ÜÇ FARKLI TÜR

Birini övmenin üç farklı yolu vardır. Hangisini seçeceğinizi bilmek o kişiyi tanımakla ilgilidir. Herkesin farklı hassas noktaları olduğunu size hatırlatmaya devam edeceğim.

1. **Özel:** Birinci tür övgü özel olarak verilir. Bir yemek sırasında veya gündelik bir etkileşim sırasında olabilir. Metin, e-posta veya Slack kullanılarak da yapılabilir. Şuna benzer bir şey olabilir: "Dinle, sadece çok büyüdüğünü bilmeni istiyorum ve seni takdir etmek istiyorum. Verdiğin emeği ve kendini nasıl geliştirdiğini görüyorum. Bunların hiçbiri gözden kaçmıyor. Teşekkür ederim."
2. **Halka açık:** Sırada halka açıklık var. Bu, tanınma üzerine oynar ve en çok ilgi odağı olmayı seven kişilerde işe yarar. Toplantılarda onların katkılarına özellikle dikkat çekmek istersiniz.
3. **Arkalarından:** Son övgü türü, bir kişinin arkasından yapılan övgüdür. İnsanları, onlar yokken başkalarına övdüğünüzde arkalarından tanırsınız. Arkadan konuşmanın gücünden daha önce bahsetmiştim. Yine, bunu etkili bir şekilde kullanmak için bireyi tanıyın.

4. NET YÖNLENDIRME

Ekibinizin sizden net bir talimat almaya ihtiyacı vardır. "Yapabilirsin, git al" gibi şeyler söylediğinizde Git al." gibi şeyler söylediğinizde bu etkili olmaz. Şunu söylemenize ihtiyaçları var: "Şu saate kadar şunu, şunu ve şunu yapmanı istiyorum. Bunu yapabilir misin?" Tipik olarak, insanlara bir seferde yapmaları gereken üç şeyden fazla bir liste vermek istemezsiniz, aksi takdirde bunalırlar, ancak mesele şu ki, ne yapacaklarının söylenmesinden hoşlanan pek çok insan var.

Bu çalışanlar için, kesin teslimatı ve kesin zaman çizelgesini belirtmeniz gerekir. Sözlü bir anlaşma yapın: "John, bugün 16:45'e kadar bana üç farklı tedarikçinin isim ve numaralarını içeren bir metin göndereceğin konusunda anlaştık mı?" Bu, "Biraz araştırma yap ve bana geri dön" demekten çok daha etkilidir.

5. VİZYON

Çoğu insan vizyon sahibi değildir. 1res'i çıkarmakla meşgulken ileriyi düşünmek doğal gelmiyor. Ancak vizyon ve gelecek hakkında konuştuğunuzu duymaya ihtiyaçları vardır. Büyük liderler her zaman ekibin nereye gittiğine ve neler olacağına dair geleceği satarlar. Sırada ne olduğu hakkında konuşurlar. Büyük liderler "En büyük günlerimiz önümüzde" gibi şeyler söylerler. Çalışanlar, liderlerinin kendilerini doğru yöne yönlendiren büyük bir usta gibi

olduğunu bilmelidir. İnsanlara gelecekle ilgili resimler çizmeniz gerekir. Özellikle de iş yoğunluğu içindeyken, onların duyularına hitap etmeli ve geleceğin nasıl olacağına dair bir resim yaratmalısınız.
onlar için çalışıyorlar.

6. HAYALLER

İnsanlar hayallerinin nasıl gerçeğe dönüşeceğini bilmek isterler. Bugün iş yapmanın hayallerini gerçekleştirmelerine nasıl olanak sağlayacağını görmeleri gerekir. İnsanlara ilham vermek istiyorsanız, duymaya ihtiyacı olanlara sürekli olarak hayal dilini konuşmalısınız.

Bu son üçü daha çok direktif niteliğindedir ve bir kişinin sevgi dilini hedeflemekle daha az ilgilidir. Onları bu listeye dahil ettim çünkü hala şu kategoriye giriyorlar
İnsanları anlamak ve onlarla içlerindeki en iyiyi ortaya çıkaracak ve nihayetinde güven yaratacak şekilde konuşmak.

7. KATILIM

İnsanlara sürekli fikirlerini sorun ve geri bildirim isteyin. İnsanlara sürekli olarak bir sonraki adımda ne yapmanız gerektiğini düşündüklerini sorun. İnsanlar yaptığınız işe dahil olmak ve seslerini duyurmak isterler. İnsanlardan fikirlerini ister ve bunları asla uygulamazsanız, (büyük olasılıkla kendi kendilerine) "Neden bunları sana veriyorum ki? Zaten onları hiç yapmıyorsun. İkimiz için de zaman kaybından başka bir şey değil." Eğer gerçekten dinlemeyecekseniz, sormanın bir tehlikesi vardır.

8. MEYDAN OKUMA

Büyük liderler insanlara her zaman meydan okur: özel olarak, herkesin önünde ve arkalarından. Birinin hata yaptıktan sonra ilerleme kaydettiğini görürsem, onu kenara çeker ve şöyle derim: "Dinle, bunu gördüğümü bilmeni isterim. Çok ilerleme kaydediyorsun. Senin için heyecan duyuyorum. Ama umarım tekrar kaymazsın. Umarım odaklanmaya devam edersin."

Herkesin önünde söylediğim şeyler rehavete hitap etmek içindir: "Daha büyük hayallerin olduğu izlenimine kapılmıştım. Çok daha büyük bir şey

istediğini sanıyordum. Bir ayda 20.000 dolar kazanabiliyorsan, neden 40.000 dolar kazanamıyorsun? Rahat mı ediyorsun? Karnın doyuyor mu? Ne zamandan beri finansal olarak özgürsün? Ne zamandan beri o noktadayız? Neden bu şekilde davranıyoruz? Neden bu şekilde davranıyoruz? Neden bunu yapıyoruz?"

9. DİNLEME

Son dil aslında bir dil değildir. Son dil, ağzınızı kapatıp dinlediğiniz zamandır, zira pek çok insan kendisinden ya da yaşadıklarından bahsetmeyi sever. Bu her zaman kolay değildir, özellikle de sabırsız bir CEO için, ancak dinlemek kritik bir beceridir. Bazen sadece orada oturup karşınızdaki kişiyi dinlemek anlamına gelir. Mentorluk yaptığım bazı liderler sadece arayıp kırk dakika konuşmak istiyor. Onlara izin veriyorum. Dinlerim, dinlerim, dinlerim ve not alırım. Veriyorum
Onlara geri bildirimde bulunuyorum. Görüşmeye girip onları sessize almam ve başka şeyler yapmam. Dinliyorum ve "On beş dakika önce yaptığınız yorumun, ekibin geri kalanından duyduklarınıza göre hala doğru olduğunu düşünüyor musunuz?" diye soruyorum.

Dinlemeniz ve gerçek bir ilgi göstermeniz gerekir. Aslında, girişimciler için tüm bu sevgi dillerinde samimi olmanız gerekir. İnsanlar rol yapıp yapmadığınızı anlayabilir. Eğer samimi değilseniz, insanlar bunu anlayabilir. İnsanların sevgi dillerini konuştuğunuzda, takdir edildiklerini hissederler.

▪ ▪ ▪ ▪ ▪

Sporda sıkça duyduğunuz bir ifade, hızı öğretemeyeceğinizdir. Evet, ondan nasıl faydalanacağınızı öğretebilirsiniz ama hız ya sahip olduğunuz ya da olmadığınız bir şeydir. Aşamalı olarak geliştirilemez. Ancak iş dünyasında hız kesinlikle geliştirilebilir. Ve onu geliştirme konusunda acımasız olmalısınız. Trendleri belirlemekten müşterinize ulaşmaya ve ürününüzü teslim etmeye kadar işin her kısmı hıza bağlıdır.

Belirli bir kişi veya durumun nüanslarını anlamak için güven seviyelerini değerlendirmelerinizi 1'e katlamak için kullanabilirsiniz. Bunu yaparken amacınız işinizin tüm yönlerini hızlandırmaktır.

Kime ve neden güveneceğinizi uzun uzun düşünün. John, Yabancı ya da Koşu Arkadaşı güven seviyesinde mi? Bu durumda, ona işle ilgili büyük

sorumluluklar vermeye istekli misiniz, yoksa ona önemli bir görev verdiğinizde tasmasını sıkı tutmanız mı gerekiyor? Bu ve diğer soruları yanıtladığınızda, kime güvenip kime güvenmeyeceğinizi büyük bir doğrulukla belirleyebileceğinizi göreceksiniz.

Güven yaratmanın amacı hızı artırmaktır. Analitik insanlar genellikle bu noktayı gözden kaçırırlar. Ayrıca güven inşa etmenin anahtarının insanların insanlığından faydalanmak olduğu gerçeğini de gözden kaçırırlar. Onları sadece çalışan olarak değil, insan olarak gördüğünüzü anladıklarında, güven artar ve hız artar. Onların sevgi dillerini ve onları neyin harekete geçirdiğini anlamak, önemsediğinizi göstermenin anahtarıdır.

HAREKET 3

Doğru Ekibi Kurmakta Ustalaşın THE SOLOPRENEUR EFSANESİ: EKİBİNİZİ NASIL KURARSINIZ

1. Çekmek istediğiniz ekip üyesi türlerini belirleyin. Doğru ekip üyelerini çekmek ve elde tutmak için doğru değer önerisini (fayda programı) oluşturun. Yakın çevrenize kimleri dahil edeceğiniz konusunda daha da seçici olun.

ILKELERE DAYALI BIR KÜLTÜR OLUŞTURMAK

2. Hem işiniz hem de birey olarak değerlerinizi ve ilkelerinizi belirleyin ve iletin. Pazarlık konusu olmayan ilkelerinizden ödün vermeyin, aksi takdirde bunlar sadece kağıt üzerindeki kelimelerden ibaret kalacaktır.

GÜVEN = HIZ: GÜVENİLİRLİĞİN GÜCÜ

3. Yeni liderler geliştirmek amacıyla her departmanda ihtiyaç duyulan her beceriyi yeni işe alınanlara aktarılabilir hale getirmek için inceleyin. Ekip arkadaşlarınız ve liderlerinizle iletişim kurarken kullandığınız dili inceleyin. Bu dil güven mi yoksa şüphe mi yaratıyor? İnsanların en çok neye önem verdiğini anlamak için sorular sorun ve onları harekete geçiren dili konuşun. En iyi on beş ekip üyenizin bir listesini yapın ve onları motive eden temel unsurları belirleyin.

HAREKET 4

■ ■ ■ ■ ■

ÖLÇEKLENDİRMEK İÇİN ANA STRATEJİ

9

Üstel Büyüme için Ölçeklendirme

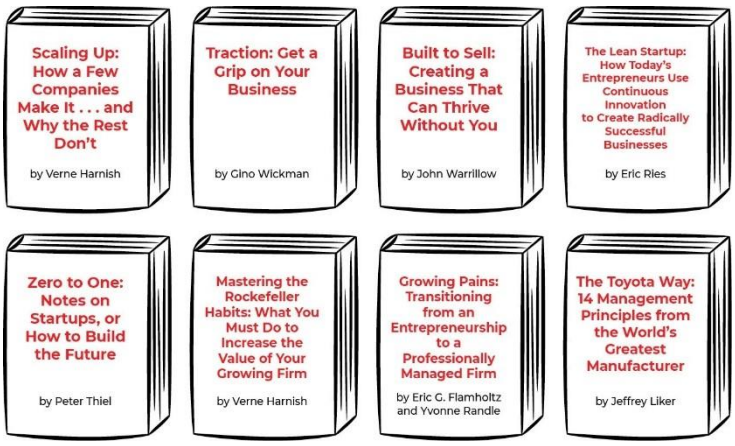
> Bir koyun tarafından yönetilen bir aslan ordusundan korkmuyorum; bir aslan tarafından yönetilen bir koyun ordusundan korkuyorum.
>
> -Büyük İskender

Amerika Birleşik Devletleri'nde, herhangi bir işletmeyi 200 dolardan daha az bir fiyata kaydettirebilirsiniz. Daha sonra kendinize CEO diyebilirsiniz. Hatta üzerinde büyük ve kalın harflerle "CEO" yazan kartvizitler bile sipariş edebilirsiniz. Kendinize istediğiniz ismi verebilirsiniz. Ancak yüzlerce kişi size CEO dediğinde bu unvanı hak etmiş olursunuz.

Ekim 2009'da altmış altı acenteyle bir iş kurdum. İlk tam takvim yılımızda 2 milyon dolardan az gelir elde ettik. Küçük bir sorun vardı: CEO olarak ne yaptığım hakkında hiçbir fikrim yoktu. Ölçeklendirmek için ne gerektiğini henüz öğrenmemiştim.

Tüm profesyonel kariyerim boyunca ya bir satış elemanı ya da bir satış müdürüydüm. Hiçbir zaman bir şirketin icra kurulu ba ş kan ı olmam ı ş t ı m. Bir satışı sözleşmeye dönüştürmek için gereken tüm lojistik ve evrak işleri bir yana, vizyon veya strateji hakkında hiçbir şey bilmiyordum. İlk başta işleri çözmeye çalışıyormuş gibi yaptım. CEO olarak başarılı olmak için hangi hamleleri yapmam gerektiğini düşünerek araştırmaya başladım. İlk hamlem, girişimciler için bir organizasyon olan Vistage'a katılmak oldu; Vistage aslında sizin kişisel yönetim kurulunuz oluyor ve size tavsiyelerde bulunuyor. Ayrıca Harvard'da şirket sahipleri/başkanları için düzenlenen ve diğer CEO'larla etkileşim kurmamı ve yönetim hakkında bilgi edinmemi sağlayan bir programa katıldım.

Elime geçirebildiğim her vaka çalışması da dahil olmak üzere bana yardımcı olabilecek her kaynağı araştırdım. Bir şirketin günlük işleyişine ışık tutabilecek her kitabı sipariş ettim. Patrick Lencioni'nin tüm kitaplarını satın almanın yanı sıra



O zaman kendime bir taahhütte bulundum: Ya Fortune 500 şirketini yönetmek için kişisel olarak güvenebileceğim bir CEO olmak için gerekenlere sahip olduğuma karar verecektim ya da kendimi yeniden yaratacaktım.

Bir şirketi yönetmeye geçiş beni neredeyse eziyordu. Sonuçta hayatta kalmak için hem bilgi hem de muazzam bir dayanıklılık gerekiyordu. Sonunda, sadece bir CEO'nun günlük hareketlerini değil, daha da önemlisi, hayal ettiğim şirket türünü üretmem için hangi hareketlerin gerekli olduğunu kavradım.

Bu, beklediğiniz bölüm olabilir. Bu noktadan önceki her şey temeldi: kendinizi tanımak, nasıl muhakeme edeceğinizi bilmek ve ekibinizi nasıl kuracağınızı bilmek sizi bir şirketi yönetmenin zorluklarına hazırlamakla ilgiliydi. Şimdi ise büyük bir usta gibi çalışan bir CEO olmaya doğru adım atıyorsunuz. Her CEO'nun odaklanması gereken dört stratejik alan hakkında konuşacağız. Bunu yaparken, işletmeniz için üstel büyümeyi nasıl yaratacağınıza dair net bir resim elde edeceksiniz. Nihayetinde şu soruyu yanıtlayacağız: Bir CEO büyümeyi sağlamak ve sürdürmek için nasıl ölçeklendirme yapar?

Her Start-Up'ın Dört Aşaması

1. Formülasyon
2. Hayatta kalma
3. Momentum
4. Plato

Bunu okurken, kendinize hangi aşamada olduğunuzu sormanız gerekir. Formülasyon aşaması mı? Hayatta kalma aşaması mı? Eğer henüz ivme

aşamasına gelmediyseniz, bunun nedeni üstel büyümeye neyin yol açtığını henüz bulamamış olmanızdır. Yakında işinizin ivme kazanmasını sağlayacak iki şeyi keşfedeceksiniz.

İşinizi Sermayeleştirmek

İşiniz hangi aşamada olursa olsun, onu sermayelendirmek için bir plana ihtiyacınız vardır. İşe başlarken ailenizden borç mu alacaksınız? Bir melek yatırımcı bulup öz sermayeden vaz mı geçeceksiniz? Başarılı olmaya başladıktan sonra çıkış mı arayacaksınız yoksa fon toplamak ve daha da hızlı büyümek için başarınızdan yararlanacak mısınız?

Bu konu başlı başına bir kitap olabilir. Ayrıca sektöre özel bir konu. Ölçülebilir bir para kazanma yöntemi olmayan ancak Twitter, Instagram ve benzeri şirketler gibi on milyonlarca kişinin ilgisini çekebilecek bir teknoloji şirketi kuruyorsanız, önceden mümkün olduğunca fazla sermaye toplamanız gerekir. Diğer sektörlerde organik olarak büyümeniz daha iyidir.

Nisan 1999'da Jack Ma Alibaba'yı evinde kurdu. Şirket ancak Ocak 2000'de Softbank Corporation liderliğindeki bir grup yatırımcıdan 20 milyon dolar yatırım aldı. *Wall Street Journal*'ın haberine göre Ma'nın CEO Masayoshi Son ile yaptığı görüşme çoğu yatırım görüşmesinde olduğu gibi alışılmadıktı. Ma, "Gelirler hakkında konuşmadık; bir iş modeli hakkında bile konuşmadık. Sadece ortak bir vizyon hakkında konuştuk. İkimiz de hızlı karar veriyoruz."

Charlie Rose ile *50 Dakika Ekstra bölümünde* yayınlanan bir söyleşide JeI Bezos, Amazon'u kurmak için başlangıç sermayesi topladığı 1995 yılına geri döndü. "O anlaşmada pek çok insan çok iyi iş çıkardı [gülüyor]. Ama aynı zamanda risk de aldılar, bu yüzden o anlaşmada çok iyi yapmayı hak ettiler. Ama ben 1 milyon dolar toplamak için altmış toplantı yapmak zorunda kaldım ve kişi başı yaklaşık 50.000 dolardan yirmi iki kişiden topladım. Ve bu parayı toplayıp toplayamayacağım pamuk ipliğine bağlıydı. Yani, her şey bitmeden önce sona erebilirdi.

her şey başladı. 1995 yılıydı ve her yatırımcının bana sorduğu ilk soru şuydu: 'İnternet nedir?"

Bezos, 2018 yılında George W. Bush Başkanlık Merkezi Liderlik Forumu'nda verdiği bir röportaj sırasında Amazon'u kurmak için para toplamaktan da bahsetti. Şöyle dedi: "Ve bu 1995 yılındaydı. Ama sadece iki

yıl sonra, iş deneyimi olmayan bir Stanford MBA öğrencisi, eğer bir internet iş planı varsa, tek bir telefon görüşmesiyle yirmi beş milyon dolar toplayabiliyordu."

İyi sermayeli bir şirket kurmanın birçok yolu vardır. Para toplamaya başlamadan önce size sormanız gereken on soru vereceğim. Eğer bu konuda ciddiyseniz, bunları sadece okumakla kalmayın; cevaplayın.

Para Toplamadan Önce Sorulması Gereken On Soru

1. Para Toplamalı mısınız?

Şirketiniz para toplamayı düşünmeniz gereken bir noktada mı? Fikriniz, kendi paranızla önyükleme yapabileceğiniz ve bugün başlatabileceğiniz kadar küçük olabilir.

2. Para Toplayamasaydınız, İş Fikrinizi Nasıl Yürütürdünüz?

Bu soruya yanıt verebilirseniz, Melekler ve Risk Sermayedarları işinizle daha fazla ilgilenecektir. Sermayeye *ihtiyacınız* olmadığını göstererek ve para toplamaya çalışmadan önce ivme kazanarak daha cazip bir yatırım haline geleceksiniz.

3. Topladığınız Para Nasıl Kullanılacak?

Para toplarken kendinizi yatırımcıların yerine koymanız gerekir. Yatırımcılar parayı nasıl kullanacağınızı bilmek ister. Onlara nakdi nasıl büyümeye dönüştüreceğinizi göstermeniz gerekir. Para ister önemli bir işe alım yapmak, ister üretimi artırmak ya da fikri mülkiyeti güvence altına almak için kullanılacak olsun, bunu nasıl kullanacağınıza dair planınızı görmeleri gerekir.

4. İşiniz İçin İdeal Bir Yatırımcı Nasıl Görünür?

İşin içinde olan biri mi? Muhtemel bir yatırımcının yalnızca kişi olarak kim olduğunu değil, aynı zamanda onunla ne tür bir ilişki istediğinizi de düşünmeniz gerekir. Yatırımcının önünü açacak kilit tanıtımları yapacak birine mi ihtiyacınız var?

dağıtım kanalları? Yoksa sizin sahip olmadığınız özel deneyime sahip ve danışman olarak hareket edebilecek birine mi ihtiyacınız var?

5. İşin Tüm Kontrolünü Elinizde Tutmak mı İstiyorsunuz?

Ne zaman para isteseniz, bu birçok beklentiyle birlikte gelir. İnsanlar talepte bulunmadan çek yazmazlar. Kendinizi ya işinizin tüm kontrolünü elinizde tutmaya ve muhtemelen çok fazla para toplayamamaya ya da daha büyük bir nakit girişi elde etmek için kontrolün bir kısmını devretmeye hazırlayın.

6. Hesap Verebilirlik İstiyor musunuz?

Çoğu girişimci başkalarının kendilerine ne yapmaları gerektiğini söylemesinden hoşlanmaz. Ancak risk sermayedarları tam da bunu yapmak ister. İşleriyle ilgili önerilere açık olan çevik girişimcilerle çalışmak istiyorlar. Siz bunu rehberlik olarak mı yoksa karışmak olarak mı görüyorsunuz? Eğer ikincisiyse, banka gibi daha pasif bir yatırımcı arayın.

7. Sektörünüz Hakkında Yeterince Araştırma Yaptınız mı?

Ev ödevinizi yapmayarak yatırımcıların zamanını boşa harcamayın. Para toplamak için dışarı çıkmadan önce sektörünüzün neye benzediğini bilmeniz gerekir. Bu, potansiyel yatırımcılara ciddi olduğunuzu ve paralarını akıllıca kullanmaya hazır olduğunuzu gösterecektir.

8. İş Modelinizi Farklı Kılan Nedir?

Yatırımcıların işletmenizin neden öne çıktığını anlaması gerekir. Şirketinizin pazarda belirgin bir rekabet avantajına sahip olacak şekilde konumlandırılması gerekir.

9. Var Sen Bitti ve Matematik mi? Ne Öyle mi ve Değer . Şirketiniz mi?

Kötü bir matematik sunduğunuz anda, yatırımcılar çekip gidecektir. Gerçek projeksiyonlara sahip olmanızı ve değerlemenizi sağlam rakamlarla desteklemenizi beklerler. Sektör karşılaştırmalarını bilin ve gelir, satış veya sektöre özgü diğer metriklerin katları için "comps" (karşılaştırılabilir işletmeler) kullanın.

10. Satmak için mi İnşa Ediyorsunuz?

Yatırımcılar, yatırımlarını on beş ila yedi yıl içinde sağlam bir getiri için satıp satamayacaklarını bilmek isterler. Bir çıkış stratejiniz var mı? Bazı risk sermayedarları

satmak için kurulmuş işletmelere yatırım yapmak. Diğerleri ise hızlı getiri peşindedir. Bunu belirlemek için ev ödevinizi yapmanız gerekir.

▪ ▪ ▪ ▪ ▪

Girişim finansmanı almak sizin ve ekibinizin özgüvenini büyük ölçüde artırır. Para toplamaya daha uzun bir yaşam süresi satın almak olarak bakın. Bu, ölme ihtimalinize karşı iki can daha kazandığınız bir video oyunu oynamak gibidir. Zeki ve talepkâr insanların size yatırım yapması, hesap verebilirlik yaratır ve üst düzey tanışma ve akıllıca tavsiyelere yol açabilir. Bazı insanlar için mantıklıdır. İş ve yaşamdaki diğer her şeyde olduğu gibi, bu avantajlar için de bir bedel ödersiniz. Buna karşılık kendi fonlarınızı kullanmak sizi sürekli olarak parasız kalma riskiyle karşı karşıya bırakır. Bunun iyi tarafı ise şirketinizin ve şirketinizdeki öz sermayenizin kontrolünü elinizde tutmanızdır - ki bu da size daha fazla seçenek sunar.

Paralı insanlarla bağlantı kurmak açısından, yatırımcılara ulaşmanın en iyi yolu akıl hocalarınızdır. Bir kişinin sizi tanıtması, sizi meşrulaştırmak için uzun bir yol kat edecektir.

Akıl hocalarınızın gözünde güvenilirlik kazanmanın en iyi yolu nedir? On soruyu düşünceli ve ayrıntılı bir şekilde yanıtlayın. Bunu yapmak ciddi ve hazırlıklı olduğunuzu kanıtlayacaktır.

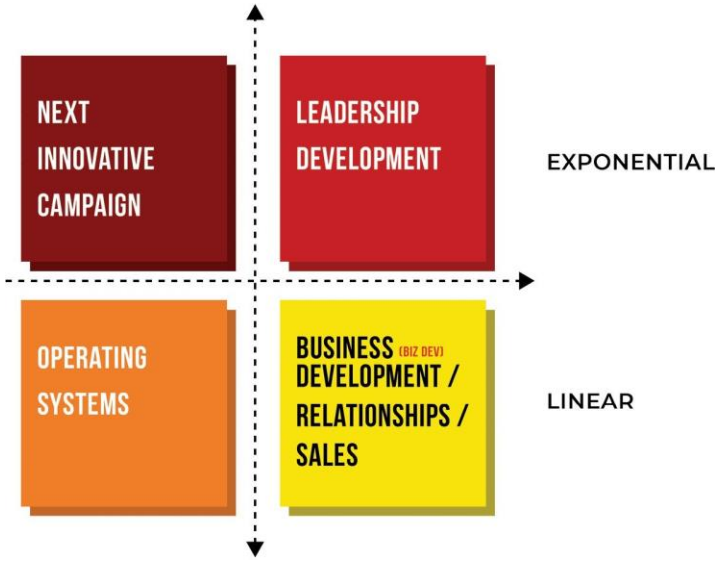
Para toplamak için mükemmel bir zaman ya da yöntem yoktur. Seçeneklerinizi takip ederken harika işler yapmak zorundasınız. Yalvarmaktansa cezbetmek daha iyidir. Sermaye artırma konusunu ele aldığımıza göre, şimdi işinizi büyütmeye geçelim.

Strateji Çeyreği

Hiç spor salonuna gittiniz ve her seferinde aynı kişiyi orada gördünüz, ama nedense onun ilerleme kaydettiğini hiç görmediniz mi? O kişinin bu kadar çok çalışmasına rağmen aynı görünmeye devam etmesi nasıl mümkün olabilir? Bu mümkün, tamam. Aslında, bu normaldir. İster spor salonunda ister iş y e r i n d e olsun, çoğu insan gelir ve sadece hareketleri yapar. İşlerinde çalışırlar ama işleri *üzerinde* çalışmazlar. Siz de aynısını yaparsanız, en iyi ihtimalle bu sizi yerinde saydırır. En kötüsü de, birkaç adım sonrasını düşünmemeniz şirketinizin sonunu getirecektir.

Büyüme önemlidir, ancak girişimciler genellikle bunu tek işlev olarak görür ve bu bir hatadır. İki tür iş büyümesi vardır: doğrusal ve üstel. İlki, istikrarlı ancak olağanüstü olmayan kazançları temsil eder: teslim tarihlerini karşılar, müşterileri satar ve korur ve iletişim ağınızı genişletirsiniz. İkincisi ise kuantum sıçramalarını temsil eder. Bu, girişimcilerin olağanüstü bir şey yapmak için işin günlük işleyişinden çıktıklarında meydana gelen şeydir. Bir vizyonları vardır ve bu vizyonu uygulamak için zor ama akıllı kararlar alabilirler. Sadece kademeli olarak büyümek istemezler; dünyayı fethetmek isterler.

Bir işletme sahibi ya da CEO'nun sorumluluğunu bu dört stratejik alana indirgedim:



Doğrusal büyüme tarafı işletim sistemleri ve iş geliştirme/satışlardır.

1. IŞLETIM SISTEMLERI

Bu, sistemlerinizi, teknolojinizi ve süreçlerinizi sıkılaştırmak, onları daha verimli ve etkili hale getirmekle ilgilidir. Çoğu girişimci için bu, işin en az heyecan verici kısmıdır. Üstel bir büyüme yaratmayacak olsa da, işletim sistemlerinizi geliştirerek yine de büyük adımlar atabilirsiniz. Şirketimin ITR'yi nasıl parçaladığını ve teknoloji yoluyla operasyonları iyileştirmenin sonuçta bize nasıl milyonlarca dolar kazandırdığını gördünüz.

Bir işletme iki nedenden ötürü başarısız olur: ya çok hızlı büyür ya da hiç büyümez. İlki iyi bir sorun gibi görünse de, büyümenizi destekleyecek işletim sistemlerine sahip değilseniz ölümcül olabilir.

2. İŞ GELİŞTİRME VE SATIŞ

Sırada iş geliştirme (biz dev) ve satış var. Bu, yeni satıcılar ve yeni ortaklıklarla ilişkiler kurmak ve satış sürecinizi daha iyi hale getirmekle ilgilidir. Bu, ağ kurmak ve sektörünüzdeki etkinliklere katılmakla ilgilidir.
İlişki, ilişki, ilişki.

İş geliştirme doğrusaldır. Anlaşmaları kapatmalı ve hesaplarınızı büyütmeye devam etmelisiniz.

Sonraki iki alan üstel büyümeye yol açar.

3. BİR SONRAKİ YENİLİKÇİ KAMPANYA

CEO olarak, potansiyel olarak oyunun kurallarını değiştirecek bir program veya promosyon başlatabilirsiniz. Bally Total Fitness, rakiplerinin hepsinin büyük bir peşinat istediği bir dönemde sıfır peşinatla spor salonu üyeliği sunarak bunu yaptı. 1995 yılında Continental Havayolları, 35.000 yönetici olmayan çalışanının her birinin Continental'in zamanında kalkışlarda ilk on beş havayolu arasında yer aldığı her ay 5 dolar aldığı bir teşvik programı başlattı. Dönüşümcü liderler Gordon Bethune ve Greg Brenneman tarafından yürütülen bu yenilikçi kampanya sihir gibi çalıştı. Bethune bu kampanyayı "*From Worst to First: Behind the Scenes of Continental's Remarkable Comeback"* adlı kitabında ayrıntılı olarak anlatmıştır.

2005 yılında, benzinin galon fiyatı 3 dolar civarındayken, Mitsubishi bir müşterilerinin bir yıllık gaz masraflarını karşılama kampanyası başlattı. Gerçekte bir indirimden başka bir şey olmamasına rağmen, dikkatleri üzerine çekecek şekilde pazarlandı. Koreli otomobil üreticisi Hyundai, Amerika Birleşik Devletleri'nde pazar payı kazanmak için mücadele ederken, sektördeki en kapsamlı garantiyi sundu: on yıl veya 100.000 mil. Bunlar küçük bir etki yaratan günlük operasyonel kararlar değildi; üstel büyümeye yol açan seçimlerdi.

Şubat 2005'te Amazon, Amazon Prime'ı başlattı. Üyeler yıllık 79 dolar karşılığında tüm alışverişlerinde iki günlük ücretsiz kargo hizmeti alacaktı.
Şirket daha sonra

müzik, ücretsiz filmler ve bozulabilir ürünlerin ücretsiz teslimatı eklendi. Eylül 2019 itibariyle 100 milyondan fazla Prime üyesi vardı. Şu anki maliyetle Yıllık 119 dolar, bu da 11,9 milyar dolar gelir demek. İşte bu yenilikçi bir kampanya.

Doğru hamleyi yapmak işinizde büyük bir dalgalanma yaratabilir. Hızlı gelir artışı sağlayacak bir kampanya oluşturmak için müşterilerinizin istek ve ihtiyaçları, rakiplerinizin sınırlamaları ve kendi güçlü yönleriniz hakkında bildiğiniz her şeyi sentezlemeniz gerekir.

4. LİDERLİK GELİŞİMİ

Üstel büyüme, diğer insanları etkili liderler olarak geliştirme yeteneğinize bağlıdır.

Daha fazla sorumluluk alması için yetiştireceğiniz bir sonraki liderleri belirleyin. En iyi üç, on beş ya da kaç tane varsa onların bir listesini yapın. Sonra onları değerlendirmeye başlayın. Güçlü ve zayıf yönlerine ve farklı durumlarda nasıl tepki verdiklerine bakın. Ardından rekabetçilik düzeylerine, fikir üretme becerilerine ve ne kadar sağlam olduklarına bakın. Ayrıca onlara şirkete inanıp inanmadıklarını ve liderlik rolüne adım atmak isteyip istemediklerini sorun.

Ardından, oturun ve önümüzdeki altı ay, on iki ay ve iki yıl içinde ne yapmaları gerektiğini belirleyin. Büyümeleri için onlara meydan okuyun. Mecazi anlamda konuşursak, sanki bir bitkiymişler gibi üzerlerine su dökün.

CEO olarak, geliştirdiğiniz liderlerin türüne göre değerlendirileceksiniz. Sadece emirleri uygulamak yerine işi kendi başlarına inşa edebilecek başkalarını bulmak, üstel büyümeye yol açacaktır. Bunun için doğru tipte insanları işe almak ve liderlik gelişimini üst düzey bir öncelik haline getirmek gerekir.

Sizin Mücadeleniz

Çoğu insan doğrusal seviyede kalır. Girişimci olmayı seçmiş olmanız sizi vizyoner ya da CEO yapmaz. Zamanınızın çoğunu doğrusal çeyreklerde geçirirseniz, fazla ivme kazanamazsınız.

Öte yandan, tüm zamanınızı üstel çeyreklerde geçirirseniz, büyümenizi destekleyememe riskiyle karşı karşıya kalırsınız.

Strateji çeyreğine bakmanız ve kendinize nerede iyi iş çıkarıp çıkarmadığınızı sormanız gerekir. Nerede pivot yapmanız gerekiyor? Yenilikçi bir kampanya mı oluşturmanız gerekiyor? Belki de önümüzdeki doksan güne bakmanız ve bir sonraki yenilikçi kampanyanıza hazırlanmanız gerekiyordur.

İşiniz için bir strateji oluşturmanın ne kadar tatmin edici olabileceğini görünce şaşıracaksınız. İşiniz büyüdüğünde ve para gelmeye başladığında heyecan verici olur. Bu başladığında, size şunu söyleyeyim, işler çok ama çok ilginç bir hal alır.

Çalışanlarınızın Performansını Artırmak İçin Duyarsızlaşma Noktasına Kadar Baskı Uygulayın

Çalışanlarınızın en yüksek kapasitede performans göstermesini nasıl sağlayabilirsiniz? Her yıl önemli gelişmeler kaydetmeleri için onları nasıl motive edebilirsiniz?

Bunlar girişimciler için zor sorular. Belki çalışanlarınızın en iyi dostu olmaya çalışıyorsunuz. Belki sert geri bildirimler veriyorsunuz. Belki destek ve cesaret veriyorsunuz. Bu konuda pek çok teori ortalıkta dolaşıyor ama ben kendim için neyin işe yaradığını biliyorum ve eğer beğenilme arzunuzu aşabilirseniz, eminim sizin için de işe yarayacaktır.

Yedi yıl boyunca NFL'de defans arkası oynayan Chris Hayes adında bir arkadaşım var. Chris, aralarında Herm Edwards ve Bill Parcells'in de bulunduğu çok sayıda ünlü koçla oynadı. Bir gün ona "Oynadığın en kült koç kimdi?" diye sordum.

Chris hiç tereddüt etmedi. "Bill Belichick," dedi.

O sırada Belichick, New York Jets'te Parcells'in asistanıydı.

"Yakın bile değil," dedi Chris. "Beklentileri çok yüksekti. İnanılmaz derecede sinir bozucuydu. Antrenman ve pratik çılgıncaydı. Her şeyde mümkün olduğunca mükemmele yakın olmanızı isterdi. En ufak bir şey için sizinle uğraşırdı. Ama kazanacağınızı da biliyordunuz çünkü onun kazanmayı o odadaki herkesten daha çok istediğini biliyordunuz, bu yüzden onu takip etmekte bir sorun yaşamıyordunuz."

Girişimciler Chris'in Bill Belichick ile yaşadığı deneyimden çok şey öğrenebilir. Ben öğrendiğimi biliyorum. Çalışanlarıma bağışıklık kazanana kadar baskı uyguluyorum. Bana tahammül edebilirlerse, müşterilerden

aldıkları sıkıntılarla ilgili bir sorun yaşamayacaklarını düşünüyorum. Benimle baş edebilirlerse, herkesle baş edebilirler. Sarsılmazlar. Benim düdüklü tenceremden geçtiklerinde daha iyi lider olurlar ve çatışmalarla daha iyi başa çıkabilirler.

Benim baskı uygulama yöntemim sorular sormak ve cevapları beklemektir. Çalışanlarıma, size meydan okuduğum gibi meydan okuyorum. Onlardan kim olmak istedikleri konusunda netleşmelerini ve bir sonraki adımlarını ayrıntılı olarak tanımlamalarını istiyorum. Ne istediklerini ifade ettiklerinde, cevaplarını onları sorumlu tutmak için kullanıyorum. Bağırıp çağırmıyorum. Onlara kendi hedeflerimi dayatmam. Yaptığım şey, başarmak istediklerini söyledikleri şeyi tekrarlamaktır. Eğer hedeflerinin gerisinde kalıyorlarsa, nedenini soruyorum ve çenemi kapatıyorum. Onlara ne yapmaları gerektiğini söylemektense, kendilerini yeniden gözden geçirmelerini sağlamanın çok daha güçlü olduğunu gördüm. Nihayetinde, onlara kendileri için belirledikleri yüksek beklentilere karşı sorumlu olmayı öğretiyorum.

Çoğu insan bu hesap verebilirliği istemez. En iyi benliğiniz olma standardına tabi tutulmak, kalbi zayıf olanlara göre değildir. Bu yüzden, tasarım gereği, benim için çalışmak kolay değil. Ekibimdeki insanların baskıya karşı duyarsızlaşması birkaç yıl alıyor, ancak bu gerçekleştiğinde altın değerindeler. Belichick'in oyuncuları gibi, yüksek beklentilerin yoğun baskısını hissederler ve ilk başta buna kızsalar da, buna alışırlar. Sonunda bunun performanslarını yükselttiğini ve takım için galibiyetle sonuçlandığını fark ederler. Bir süre sonra, baskı artık onları rahatsız etmez.

Ve işte daha da büyük bir bonus: domino etkisi. Ben bir kişiye pozitif baskı uyguladığımda, o da bir başkasına uyguluyor. Ekibe daha fazla kişi eklediğimizde, aynı baskıyı onlara da uyguluyoruz ve onlar da diğerlerine uyguluyor. Bir yönetim uygulaması yerine, kültürün bir parçası haline gelir. Bunu ekibinizi zora sokmak için değil, doğru türde pozitif baskı uygulamak için yaptığınızı unutmayın.

Bill Belichick, New England Patriots'un baş antrenörü olarak altı Super Bowl kazandı. Sizce oyun kurucu Tom Brady, Belichick için oynamayı piknik olarak tanımlar mı? Tabii ki hayır. Aslında, Belichick Brady'ye çok sert davrandığı için, bunun çarpan etkisi vardı.

Yıldızlara meydan okunduğunda, herkes de oyununu yükseltmek zorunda kalır. Baskı uygulandıkça ve beklentiler yükseldikçe, bu bir norm haline gelir. Brady, Belichick ve Patriots ile geçirdiği yirmi sezonun ardından Tampa Bay Buccaneers'a katılmak üzere ayrılmış olsa da, Brady ve Belichick'in tarihteki en iyi koç ve oyun kurucu ikilisi olduğunu söylemek yanlış olmaz. Baskı uyguladığı için Belichick'e ve buna karşılık verdiği için Brady'ye teşekkür etmek gerek.

Baskı uygulamak için birçok seçenek mevcuttur: yapıcı eleştiri yapmak, sonuç hedeflerini artırmak, zor sorular sormak. Hesap verebilirlik yaratan sorular sorarak baskıyı sürekli kılın ve insanların oyunlarını nasıl yükselteceklerini göreceksiniz.

Bunun kulağa biraz zor gelebileceğinin ve bazı insanları korkutabileceğinin farkındayım, bu yüzden bunun herkes için işe yarayan bir şey olmadığını vurgulamak istiyorum. Hem kişiliğinize hem de felsefenize uygun olmalıdır. Ayrıca büyük ölçüde ekibinize ve kültürünüze de bağlı olacaktır. Tekrar ediyorum, ben sadece benim için işe yarayanları paylaşıyorum. Şimdiye kadar söylediklerimi değerlendireceğinize ve kendi yaklaşımınızı kullanacağınıza güveniyorum.

Vizyoner Liderler Gerçeklik Çarpıtma Alanına Sahiptir

Walter Isaacson'un Steve Jobs biyografisindeki ortak temalardan biri Jobs'un gerçekliği çarpıtma alanıdır. Başkalarının gerçeklik fikirlerini kabul etmek ya da "yeterince iyi olmak" yerine, kendi hikayelerini yarattı ve başkalarını bunları gerçekleştirmeye zorladı. Başkalarının kendilerinden beklentilerini yeniden programlamak için onlara kendi iradesini dayattı. Ve onların kendi kendilerine koydukları sınırlamaların gerçekliğini kabul etmeye istekli olmadığı için, sonunda kendilerini şaşırttılar.

Standartlarını sürekli yükselten güçlü CEO'ların etrafında olmak rahatsız edici olabilir. Ne kadar çok çalışırsanız çalışın yeterli olmadığı hissini yansıtırlar. İnsanlar şöyle diyebilir: "Ben ne zaman bir yere gelsem, sen hedefi değiştiriyorsun. Ne zaman tam anlamıyla mutlu olacaksın?" Güçlü bir CEO'yu bu kadar etkili yapan da budur. Jobs'un son teslim tarihlerini dayatırken nefret edilmesinin ama şimdi saygı görmesinin nedeni budur.

Konuyu kısa kestiğim için kusura bakmayın ama insanların 1red almasıyla ilgili yanlış kanı bana komik geliyor. Çoğu insan, günlük çalışanların

Ancak gerçek şu ki, hiç kimse şirket kurucusu ya da CEO'su kadar sık 1red almaz. Ne zaman bir çalışan işten ayrılsa, CEO için bu bir çeşit 1red almaktır. Ne zaman bir müşteri rakip firmaya gitmek için ayrılsa, bu bir çeşit 1red alma durumudur. Ne zaman bir süperstar satış elemanı ayrılsa, bu bir tür 1red alma şeklidir. Şirkete her dava açıldığında, bu da bir çeşit 1red alma şeklidir. Demek istediğim, hiç kimse CEO'dan daha sık 1red alamaz.

Bir CEO/kurucu işini kaybettiğinde genellikle bunu iflas takip eder ve her şeyini kaybeder, oysa bir çalışan sadece işini kaybeder ve sadece yeni bir iş bulması gerekir. Ekibinizin, hiç kimsenin CEO'dan daha fazla baskı altında olmadığını bilmesi önemlidir. Bu onları zayıflatmak için değil, baskının herkes tarafından paylaşıldığını bilmelerini sağlamak içindir.

▪ ▪ ▪ ▪ ▪

İşte insanlara nasıl meydan okuduğuma dair bir örnek. Bir grup çalışanla toplantı yapıyordum ve onlara "Kaçınız zam istiyor?" diye sordum.

Herkes zam istediğini söyledi.

"Tamam, şimdi bana bir iyilik yap ve bir yıl içinde kazandığın en fazla parayı yaz. Bana gösterme; sadece kendin için yaz."

Onlar bunu yaptıktan sonra, "Şimdi yıllık ne kadar para kazanmak istediğinizi yazın" dedim.

Yine bekledim; sonra sordum, "Neden hala o numarayı yapmadınız? Bu şirketin hatası mı? Sana kendini iyi hissettirecek bir cevap vermemi mi istiyorsun? Yoksa gerçeği mi istiyorsun?" Gerçeği sordular.

"Çünkü değerimizi piyasa belirliyor. Daha değerli olduğumuzu düşünebiliriz, ancak piyasa bunun için ödeme yapmaya istekli değilse, o zaman belki de kendinize aşırı değer veriyorsunuzdur. Yazdığınız o rakamı, dışarı çıkıp elde etmeniz gerekiyor. Bu sadece şans eseri olmaz. Amir olmak istiyor musunuz? Bir departmanı yönetmek istiyor musunuz? O zaman kendinize piyasadaki değerinizi artırmak için ne yapmanız gerektiğini sormalısınız. Bizimle uzun süre kalan insanlar kendilerini sürekli geliştirirler. Biz gelişmeyi teşvik ediyoruz. Eğer kendinizi geliştirmezseniz, başkaları sizi geçecek ve patronunuz olacaktır."

Tüm bunlar baskıyı, beklentiyi ve performansı artırıyor.

Bir sonraki adım, çalışanların kendi kendilerini gözden geçirmelerine ve kendi rotalarını çizmelerine olanak tanıyan bir ortam yaratmaktır. Onlardan bir sonraki on beş hamlelerini listelemelerini isteyeceğim. Eğer sorumlu

tutulmaya kararlılarsa, hamlelerini bana e-posta ile göndermelerini isteyeceğim. Bunu yaparak, kendileri için çıtayı belirlemiş ve onları sorumlu tutmam için bana izin vermiş olurlar.

Aslanlarınızı Özgür Bırakın ve İmparatorluklar Kurmaları İçin Onları Güçlendirin

Filozof Ludwig Wittgenstein, "Eğer bir aslan konuşabilseydi, onu anlayamazdık" demiştir. Aslanlarla (göze çarpan sanatçılar) nasıl başa çıkacağınızı öğrenmek zorundasınız. Aslanlar imparatorluklar kurar ve insanlara liderlik ederler. Ayrıca en çok geliri ve en çok baş ağrısını da onlar sağlar. Talepkârdırlar ve çabuk sinirlenirler. Zaman zaman sanki hiç duyguları yokmuş gibi görünebilirler. Birçoğu dağınıktır ve her yere dağılmış gibi görünür.

Rob Parson bir aslandı. Morgan Stanley'i ezip geçti ve yönetim onunla nasıl başa çıkacağını bilemediği için şirket onu neredeyse kaybediyordu. Koyunları kaybedebilirsiniz. Onlardan bir düzine vardır. Ama aslanları kaybedemezsiniz.

Büyük şirketler, kendi imparatorluklarını yöneten birçok aslanla doludur. Ajansımı kurmadan önce ben de büyük bir şirkette çalışan bir aslandım. Agresiftim. Küstahtım. Yönetime on altı sayfalık bir mektup yazıp değişiklik talep eden kişinin ben olduğumu hatırlayın. Eğer o liderlik ekibi bir aslanla nasıl başa çıkılacağını bilseydi, benim tüm saldırganlığımdan faydalanabilir ve cüzdanlarını doldurabilirlerdi. Kurum içi girişimci olmak ve kendim için küçük, şirket için büyük bir servet kazanmak için olgunlaşmıştım. Ama bana nasıl davranacakları konusunda hiçbir fikirleri yoktu. Ben de ayrıldım.

Aslanlarla başa çıkmanın anahtarı onlara meydan okumaktır. Yıldız oyuncular bile o anın sıcaklığıyla koçları tarafından kızdırılabilir. Acı eşiğinin ötesine itilmek eğlenceli değildir. Yine de aynı oyuncular eninde sonunda koçlarını överler. Neden mi? Çünkü onlar aslandır ve aslanlar acı eşiklerinin ötesine itilmekten keyif alırlar.

Eğer sevilmek istiyorsanız, sadece insanları rahat ettirmekten zevk alıyorsanız, bırakın CEO olmayı, bir aslanla başa çıkmak için bile uygun değilsiniz demektir. İnsanlar o anda sizden nefret edebilir, ancak onların gelişmesinin ve işinizin ayakta kalmasının tek yolu onları sorumlu tutmaktır.

İnsanları Sorumlu Tutmanın Yedi Yolu

1. **İnsanları sorumlu tutmaktan ve sözlerini tutmadıklarında onları çağırmaktan korkmayın.** Bunun kişisel bir mesele olmadığını açıkça belirtin; beğenmediğiniz şey kişilikleri değil performanslarıdır. Ve nazik olun.
2. **Nedenini sorun ve cevaplarını dinlemek için yeterince uzun süre sessiz kalın.** Bir çalışanın verdiği sözü neden tutmadığına veya teslim tarihini neden kaçırdığına dair iyi bir açıklama alamadığınızda, nedenini sorun. Belirli bir yanıt alın. Gerçekten neler olup bittiğini anlamak için derinlere inmeniz gerekir. Bu konuşmadan kazançlı çıkmanızın tek yolu budur.
3. **Genel niteliksel ifadeler değil, belirli niceliksel ifadeler kullanın.** Çalışanlarınıza sadece daha çok çalışmalarını veya daha iyi olmalarını söylemeyin. Onlara ölçülebilen ve son teslim tarihleri olan belirli görevler verin.
4. **Net ölçütler sağlayın ve net teşvikler belirleyin.** Metriklerine ulaştıklarında (veya ulaşamadıklarında) ne alacaklarını bilmelerini sağlayın. Rakamlar yalan söylemez. Hedefler konusunda net olarak gelecekteki çatışmaları önleyeceksiniz.
5. **Çalışanlarınıza iş akışı boyunca koçluk yapın.** Onlara *ne* üzerinde çalışacaklarını söylemek yeterli değildir. *Nasıl* çalışacakları konusunda da onlara koçluk yapmanız gerekir. Görevi tamamlamak için gerekli kaynaklara ve uzmanlığa sahip olduklarından emin olun.
6. **Her bir kişinin ekipte oynadığı rolü bilin.** Hesap verebilirlik ekipteki diğer kişileri nasıl etkileyecek? Bu kişinin başarılı olmasını sağlamak için başka kimi de sorumlu tutmanız gerekebilir?
7. **Kalp ve empati ile bitirin.** Hepimizin duyguları olan insanlar olduğumuzu bilin. İnsanlar hayatlarında bizim farkında olmadığımız şeyler yaşarlar. 1rm ve şefkatli olabilirsiniz.

Bu listede özellikle eksik olan şey, *sizi* kimin sorumlu tutacağıdır. Sizin seviyenizdeki veya daha düşük seviyedeki insanlar size sert davranmayacaktır. Sizi sorumlu tutmaları için onlara bakmayın. Saygı duyduğunuz ve sizi haftalık olarak sorumlu tutmaya istekli birini bulun. Bazı durumlarda bu kişi yöneticiniz olabilir. Eğer bir girişimciyseniz, bu bir yatırımcı ya da yönetim kurulu üyesi olabilir. Vistage ve YPO (Genç Başkanlar Organizasyonu) gibi kuruluşlar size bir danışma kurulu ve tavsiye sağlayabilir. Büyük hedeflerinizi paylaştığınız ve sizi bunlara bağlı tutmayı kabul edecek kişileri arayarak bunu bir sonraki seviyeye taşımak sizin elinizde.

Sizi sorumlu tutan kişilerin bir listesini yapın. Güvenilirlik düzeyleri nedir? Sizi sorumlu tutanlar güvenilirlik açısından alt sıralarda yer alıyorsa, neden onları seçtiniz?

▪ ▪ ▪ ▪ ▪

CEO'luğa geçiş yapmaya hazır olabilirsiniz. Bunu yapmak için, işinizi yürütmek için yeterli sermayeye sahip olmanız gerekir. Daha önce de

belirttiğimiz gibi, en iyi seçeneği seçmek, vazgeçmek istediğiniz kontrol (ve öz sermaye) miktarı ile kabul etmek istediğiniz hesap verebilirlik miktarını dengelemenizi gerektirir.

Şirketiniz düzgün bir şekilde finanse edildikten sonra, odak noktanız büyümeye dönecektir. İvme kazanmak ve bunu sürdürmek için hem doğrusal hem de üstel stratejiler uygulamanız gerekecek. Bir sonraki yenilikçi kampanyanız, işinizin büyümesi için katalizör olacaktır. Liderler yetiştirmek de daha öngörülebilir bir hızda da olsa üstel bir büyüme yaratacaktır.

Sahip olabileceğiniz en önemli kaynağın etrafınızdaki insanlar olduğunu da unutmayalım. Bir CEO olarak dünyanın sizin etrafınızda döndüğünü düşünüyorsanız, başınız büyük belada demektir. Çalışanlarınız olmadan bir işiniz vardır, bir işletmeniz değil.

Halkınızı gerçekten önemsemelisiniz. Riyakarlığın ne olduğunu anlayacaklardır. Samimiyete ve gerçekliğe yanıt vereceklerdir ve onlara bunu sağlamanın en iyi yolu düşünceli sorular sormaktır. Onların hayalleri, hedefleri ve amaçları hakkında düşünüyor musunuz? Eğer düşünüyorsanız, bir gün harika bir CEO olacaksınız.

Bir numaralı ürün insan sermayesidir. Bir kişinin morali bozuk olduğunda ne olduğunu, bir diğerinin neden kendini veremediğini ve bir üçüncüsünün neden biraz unutkan olduğunu bilmeniz gerekir. Sorunları olan bir kişiyi öğle yemeğine götürün ve onunla konuşun ve sorun, "Her şey yolunda mı? Eşiniz nasıl? Çocuklar iyi mi?" İyi iş, ilişkilerle ilgilidir.

Eğer bu yazıyı okuyor ve "Yapacak çok işim var!" diyorsanız, tüm bu çalışmaların yıllar alacağını bilin. Bir gecede bu işte iyi olmayı beklemeyin. Bu, gelişmeye devam etmek için hiç bitmeyen arzunuza dayanan hiç bitmeyen bir süreçtir. Bir gün, sadece kendini bu işte iyi olarak adlandıran insanlardan biri olmayacaksınız.

Sadece bir işletme açtığınız ve kartvizit aldığınız için CEO olamazsınız.
Diğer insanlar size CEO olarak bakmaya başladığında CEO olduğunuzu anlayacaksınız.

10

Momentumu Arkadaşınız Yapın ve Kaosa Hazırlıklı Olun

Her şeyin parçalanmak üzere olduğu hissi. Bu panik tam da büyümenin hissettirdiği şeydir.

Bu dehşet verici duygudan mümkün olduğunca çabuk kaçmak isteyeceksiniz. Beyniniz vücudunuzun tehlikede olduğunu düşünür ve en önemli şey bu tehlikeden kurtulmak, gerilimi sona erdirmektir.

Kaçmak isteyeceksiniz... çoğu insanın kaybettiği kritik an budur. Önemli olan, bu şekilde hissettiğinizde bunun farkına varmak ve o anlara daha da derinlemesine eğilmektir.

-Seth Godin, blogger, girişimci ve çok satan yazar

Servet, başarı ve güç biriktirmek için on maçlık galibiyet serisi yakalamış bir basketbol takımı gibi olmanız gerekir. Yuvarlanıyorsunuz ve yuvarlandıkça ivme kazanıyorsunuz. Sözlüklerde "momentum" bir nesnenin kütlesi ve hızının çarpımı olarak tanımlanır. Girişimcilik terimlerine çevrildiğinde, kim olduğunuzun ve ilerleme hızınızın bir ürünüdür.

İvme kazandığınızda, sadece bir iş olmaktan çıkıp bir güç haline gelirsiniz. Durdurulamaz olmayabilirsiniz ama aklı başında hiç kimse yolunuza çıkmak istemez. Giderek artan bir özgüven, yetenek ve parayla ilerliyorsunuz.

Momentum yaratma konusunda ciddi olun. Bu ilişkiye "aradığınız kişi" gibi görünen biriyle çıkıyormuşsunuz gibi davranın. Her buluşmada ilişki gelişir. Onu her gördüğünüzde, bir öncekinden daha iyi olur. Sadece fiziksel değil; duygusal yakınlık ve karşılıklı saygı da gelişir.

Momentumu kaybetmenin en hızlı yolu onu kötüye kullanmaktır. "İkiziniz Rame" size sürekli en iyi olduğunuzu söyler. Siz de buna inanır, kibirlenir ve o kişinin her zaman yanınızda olacağına aptalca inanarak yatıp kalkmaya başlarsınız. Sonra, bum! İşte böyle, ivme de gider, ilişki de gider. Yapayalnız kalırsınız, kendinizi aşağılanmış hissedersiniz ve yokuş yukarı tırmanmaya yeniden başlamak zorunda kalırsınız ki bu artık güvenilmez olduğunuzu kanıtladığınız için daha da zordur.

Bu senaryonun iş dünyasındaki karşılığını çok kez gördüm. Bu nedenle bu bölümde momentumun hem gücünden hem de tehlikesinden bahsediyoruz.

Doğru yenilikçi kampanyayı uygular ve liderler geliştirirseniz, ivme kazanırsınız. Asıl zorluk bunu sürdürmek olacaktır. Pek çok girişimci başarılı olmuştur; ancak pek çoğu bu şekilde kalamamıştır. Aradaki fark disiplindir. Momentum gücünüzü artırdığı gibi, zayıflıklarınızı da görmenizi engelleyebilir. Önce nasıl ivme yaratacağımız hakkında konuşacağız. Sonra da bunu nasıl yöneteceğimizi konuşacağız.

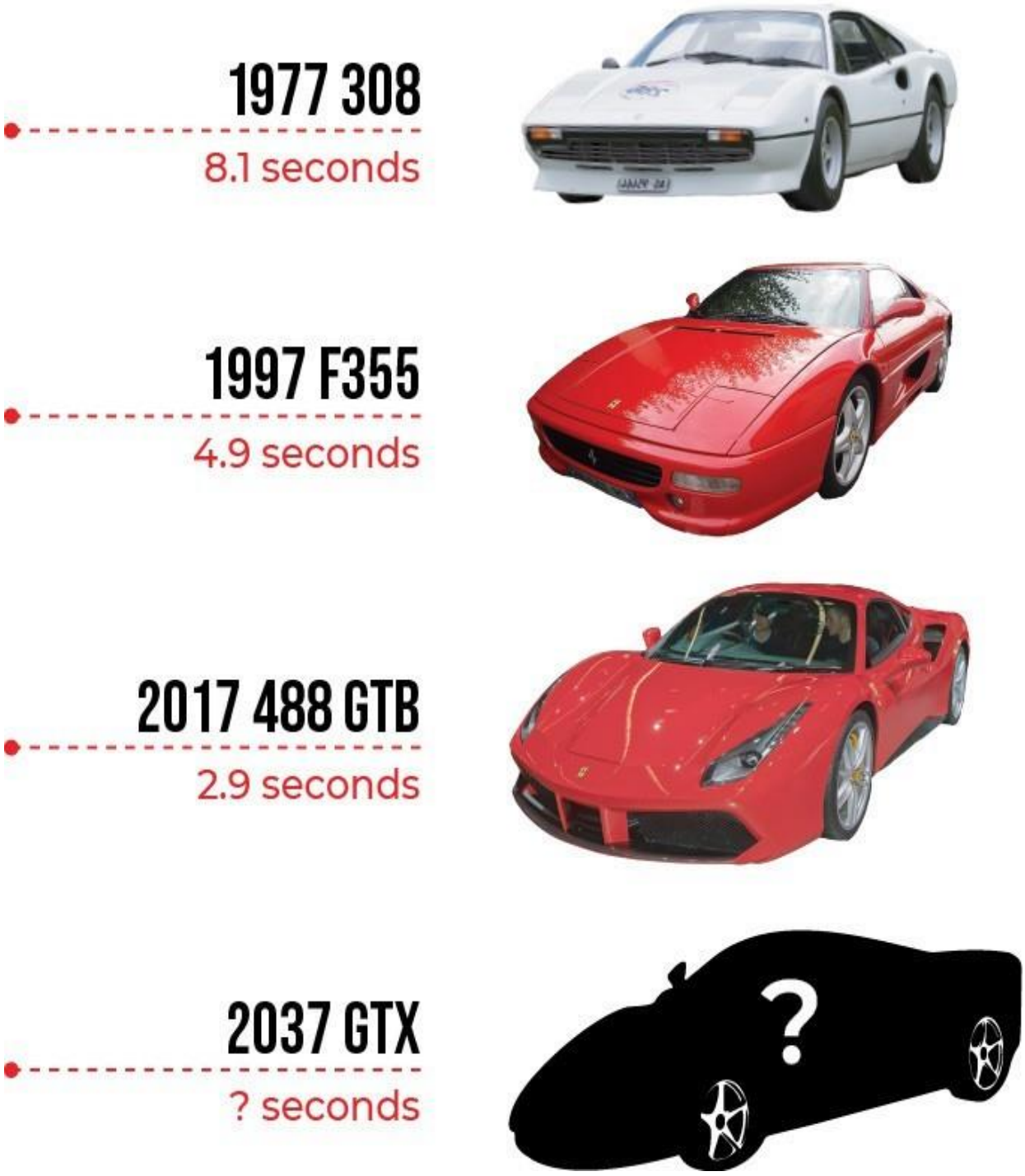
Momentumunuzu korumak için daha fazla motivasyona ihtiyacınız varsa, şunu düşünün: Ortalama bir girişimci, ivme devam ettiğinde kendini tanrısal hissetmeye başlar. Bu dönüştürücü olabilir, bu nedenle disiplinli olun ve duraklamasına izin vermeyin - ancak size büyük bir ego vermesine de izin vermeyin.

Herhangi Bir Şeyde Aşırı Doz Alırsanız, Hızda da Aşırı Doz Alın

Birlikte çalıştığım insanlardan bir beklentim varsa, o da şudur: Hızdan, uygulamadan veya verimlilikten ödün vermeyeceğim. Ne kadar büyüdüğümüz umurumda değil; hız istiyorum, uygulama istiyorum, verimlilik istiyorum. Bu üç alanda açgözlüyüm. Hepsini istiyorum.

İşte liderler için büyük bir soru: İşleri halletmek için gereken süreyi nasıl kısaltabilirsiniz? Girişimciler çoğu zaman hızın nasıl artırılacağını anlamıyor. Bunun yerine, "Elimizden geldiğince hızlı gidiyoruz; bunu ölçülebilir bir şekilde daha hızlı yapmamızın imkanı yok" diyorlar. Ya da "Elbette süreyi kısaltabiliriz ama bu daha fazla insan işe almak veya daha iyi sistemler kurmak için tonlarca para harcamak anlamına gelir." Bu kabul edilemez.

Hız için kaliteden ödün vermeyi asla önermem, ancak kalitenizin düşmemesi (ve aslında artması) için size hız yaratmanın daha iyi bir yolunu vereceğim. Ferrariler hakkında konuşarak başlayalım. Arabanın farklı yıllarda üretilen üç versiyonunu düşünün: 1977, 1997, 2017. İşte her birinin saatte 0'dan G0 mil hıza ne kadar sürede ulaştığı:



Bu eğilime bakarsanız, 2037 Ferrari'sinin neler yapabileceğini tahmin edersiniz?

Göz açıp kapayıncaya kadar saatte 0'dan G0 mile çıkabilmek imkansız gibi görünüyor. Hiç şüphe yok ki 1977'de insanlar, "Bir Ferrari'nin bunu 4.9 dakikada yapmasına imkan yok" diyorlardı.

saniye." Şüphesiz, 1997'deki insanlar, "Bir Ferrari'nin bunu bu kadar kısa sürede yapmasına imkan yok.

2.9 saniye."

İşletmenizin çeşitli işlevlerini düşündüğünüzde - satış, işe alma, müşteri hizmetleri, her neyse - zaman diliminizi sıkıştırmak için ne yapabilirsiniz? Kulağa kült ya da imkansız gelebilir, ancak herhangi bir işlevi yerine getirmek için gereken süreyi azaltmanın bir yolu olduğunu garanti ederim.

Elinizden gelen her şeyi yaptığınıza itiraz etmeden önce, size otomobille ilgili başka bir hikaye anlatmama izin verin. JeIrey Liker'in *The Toyota Way adlı* kitabında okuduğum üzere, Toyota'nın başarısının katalizörü, montaj hattında ortaya çıkan her sorunu en fazla 1fty-9 saniye içinde çözme kararıydı. Şirket, montaj hattındaki herkese çalması için bir zil verdi ve bir çalışan bir sorunla karşılaşır karşılaşmaz zili çalıyor ve bir amir sorunu çözmek için acele ediyordu.

Toyota'nın kendi sektörüne hakim olmasının en önemli nedeni budur. Daha iyi pazarlamaya ya da daha iyi fiyatlara sahip olması değildi. Zaman dilimlerini nasıl sıkıştıracağını öğrenmesiydi. Rakiplerinden daha hızlı hareket edebiliyordu.

Fast-food sektörüne bakın. McDonald's neden yıllarca egemenliğini sürdürdü? Daha iyi yemekleri ya da servisi olduğu için değil. Yemeğinizi daha hızlı teslim ettiği için. Onun örneğini izleyin. Bilgili insanlardan oluşan bir komite kurun ve onlara bir işlevi nasıl daha hızlı yapabileceklerini bulma görevi verin. Bir kağıt alın ve işletmenizdeki herhangi bir işlevin adımlarını listeleyin. Adımlardan birini nasıl ortadan kaldırabileceğinizi inceleyin. Hangi adımları kısaltabileceğinizi değerlendirin. Ardından revize ettiğiniz adımları beta testine tabi tutun. Teste göre ayarlamalar yapın. Zaman dilimlerini sıkıştırmak için elinizden gelen her aracı uygulayın.

Hızlanmanın Dört Yolu

Aşağıdaki dört faktörün hızını artırmak, işletmenizin daha hızlı hareket etmesini sağlayacaktır.

1. **İşleyiş hızı.** Bu, ekibinize sağladığınız destek sistemidir. Çalışanlarınızın kim olduğunu ve yeteneklerini inceleyin. Eğitim ve diğer yollarla gelişmelerine yardımcı olabilir misiniz, böylece bir işlevden biraz zaman kesebilirler mi? İşleri hızlandıracak yeteneğe sahip birini işe almanız gerekiyor mu? İşleyiş hızınız işinizin özünü oluşturur.
2. **İşlem hızı.** Kuruluşunuzun ilerlemesini sağlayan bir dizi işlev veya süreç vardır. Ürününüzü A noktasından Z noktasına ne kadar hızlı ulaştırıyorsunuz? Daha önce, belirli bir işlevin adımlarını parçalara ayırmanızı ve her birini hızı göz önünde bulundurarak analiz etmenizi önermiştim. Diyelim ki bir online mağazanız var. Satış yapma işlem hızına katkıda bulunan faktörler şunlardır: müşteri arama yoluyla siteyi bulur; siteyi ziyaret eder; belirli ürün türlerinin bulunduğu sayfaya tıklar; fiyatları ve diğer seçenekleri inceler; ürünü sepete ekler;

kredi kartı bilgilerini girer; kargo türünü seçer; satın alma işlemini gerçekleştirir. Büyük olasılıkla müşterilerin bu adımlardan en az birini gerçekleştirme süresini azaltabilirsiniz. Sizce de öyle değil mi? Amazon'da "tek tıkla" siparişi hiç duydunuz mu? Amazon, işlem hızına odaklanarak e-ticarete hakim oldu.

3. **Genişleme hızı.** Bu, yeni pazarlara ne kadar hızlı girdiğiniz, satın almalar yaptığınız ve yeni ürünler sunduğunuzla ilgilidir. Bir perakendeciyseniz yeni bir pazara girmeniz ortalama ne kadar sürüyor? Yine, zaman çerçevenizi belirleyin ve adımlarınızı inceleyin. Denizaşırı bir pazara açılıyorsanız, sizi her zaman yavaşlatan belirli bir adım var mı? Darboğazları ve bunları aşmanın 1. yollarını belirlemelisiniz. Yurtdışında bürokrasi tarafından sürekli engellenen anlaşmalar yapıyorsanız, bunların size zaman, sıkıntı ve para açısından ne kadara mal olduğunu belirleyin. Basit çözüm, küresel deneyime ve doğru bağlantılara sahip, iyi bağlantıları olan bir avukat tutmak olabilir.
4. **Zamanlama hızı.** "Ne zaman?" sorusu sihirli bir etki yaratabilir. Hamlelerinizi doğru zamanladığınızda, sizden daha fazla kaynağa sahip olan rakiplerinizi yenebilirsiniz. Hükümetin, belirli bir vitaminin belirli bir hastalığın etkilerini hafifletmede nasıl etkili olduğuna dair önemli bir çalışma yayınlayacağını biliyorsunuz. Hangi vitamini öneceğini bilmiyorsunuz, ancak geliştirmekte olduğunuz yüksek potensli vitaminin bu vitamin olduğuna bahse giriyorsunuz. Ürün tanıtımınızı hükümetin araştırma sonuçlarını açıklayacağı güne denk getiriyorsunuz.

Zamanlama çeşitli eylemleri içerebilir: bir girişimin ne zaman duyurulacağı; bir rakibe karşı ne zaman saldırı başlatılacağı; ne zaman işe alım yapılacağı; çalışanlara ne zaman prim verileceği; ne zaman eşitlik sağlanacağı. Zamanlamayı doğru yaparsanız, etkinizi ikiye katlarsınız. Hız öldürür diye bir söz vardır. Bu doğru; rekabeti öldürür.

Zaman Çerçevelerini Sıkıştırmak için Yedi Adımlı Bir Sistem

1. **Bir süreç seçin.** Bir ev satın almaktan taksi sipariş etmeye ve arkadaşlarınızla çevrimiçi fotoğraf paylaşmaya kadar takip etmeniz gereken bir süreç vardır. Aslında, potansiyel bir işi belirlemenin en iyi yollarından biri, geliştirebileceğiniz Ham bir süreç bulmaktır.
2. **Sürecin adımlarını listeleyin.**
3. **Bir adımı kaldırın.** İşte sihrin gerçekleştiği yer burası. Bir adımı kaldırıp kaldıramayacağınıza bakın. Bu adım olmadan süreç nasıl işlerdi? İşte yıkımın doğduğu yer burasıdır. İkna olmadıysanız, birkaç sayfa geriye dönün ve şirketimin işlem hızını artırmak için neden 2 milyon dolardan fazla para harcadığını görün.
4. **Adımları en aza indirin.** Kalan adımları atın ve zaman dilimlerini yoğunlaştırın. Kalan adımları yoğunlaştırmak, şu anda orijinal adımlardan biri eksik olan süreci kolaylaştırmaya yardımcı olacaktır.
5. **Yeni sürecin beta testini yapın.** Test etmek ve yeni sürecin nasıl işlediğini görmek için bir müşteri alt kümesi bulun. Pazar buna nasıl tepki veriyor ve nerede iyileştirmeler yapılması gerekiyor?
6. **Süreci uyarlayın.** Beta testinizin sonuçlarına göre sürecinizi ayarlayın. Bu, süreci belirli bir ihtiyaca göre uyarladığınız yerdir.
7. **İyileştirin.** Beta testini yaptınız ve düzeltilmiş süreç serbest bırakılmaya hazır. Ürününüzü pazarınızın her köşesine daha hızlı satın ve üstel büyüme yaratmak için bu adımları tekrar tekrar tekrarlamayı unutmayın.

Büyüme için Plan Yapın (İyimser ve Akıllıca)

Steve Jobs, "Wayne Gretzky'nin sevdiğim eski bir sözü vardır. 'Pakın olduğu yere değil, olacağı yere doğru kayarım'. Biz de Apple'da her zaman bunu yapmaya çalıştık." Bu söz o kadar çok kullanıldı ki artık klişe gibi görünse de, içinde pek çok bilgelik var. Gretzky hokeyin en büyük ustasıydı. Rakiplerinden daha fazla hamle ilerisini görebilme yeteneği, ona hala "Büyük Olan" denmesinin nedenidir.

Zihniniz ve kalbiniz gelecekteki bir gerçeklikte yaşarken, şimdiki zamanda yaşarken sürekli olarak karar vermek zorunda kalacaksınız. Örnek olarak iş yerinizi ele alalım. Eğer şirketiniz başarılıysa, büyüyecektir. Eğer son derece başarılıysa, büyüme yörüngesi dik olacaktır. Bu da daha fazla insana, ekipmana ve alana ihtiyaç duyacağınız anlamına gelir. Built in Chicago adlı teknoloji merkezi Eylül 2019'da birinci basamak sağlık hizmetleri alanında faaliyet gösteren VillageMD'nin 100 milyon dolar B Serisi fon sağladığını duyurduğunda basın bülteninde şu ifadelere yer verildi: "Şirket bugüne kadar toplam 21 milyon dolar fon sağladı... ve 2013'teki lansmanından bu yana dört merkezden daha büyük bir alana sahip oldu."

Hızlı büyüme kaosa neden olabilir, ancak şu basit kuralı izleyerek kaosu bir dereceye kadar kontrol edebilirsiniz: Sermayeniz varsa, on sekiz ay sonra ihtiyaç duyacağınız alana göre yer kiralayın. Birçok şirket için "*eğer*" oldukça önemli bir kelimedir. Altı yıl içinde dört kez taşınan ve hızla büyüyen VillageMD şirketi doğru dengeyi bulmuş görünüyor.

Şirketiniz hızlı büyürse ve yeterli alana sahip değilse, insanların üstünde insanlar olacaktır. Çalışanlarınız birbirlerine çok yakın olduklarında, bazıları diğerlerini kızdıracaktır. İnsanlar daha sık ve daha yüksek sesle tartışmaya başlayacaktır. Konferans odasını kimin kullanacağı konusunda didişmeye başlarlar. Onlar olacak
birbirlerine telefon konuşmalarını dinlemeyi bırakmalarını söylüyorlar. Yeterli alana sahip olmamanın ivmenizi yavaşlatabileceğine şüphe yok.

▪ ▪ ▪ ▪ ▪

Romeo, Long Beach, Kaliforniya'da bir finansal pazarlama şirketi kurmak için 750.000 dolar topladı. Pek çok girişimci gibi Romeo da korkunç bir satış elemanıydı. Alec Baldwin'in *Glengarry Glen Ross* filmindeki karakterinden alıntı yapacak olursak, karizmatik bir yakınlaştırıcı olarak insanlara "noktalı

çizgiyi imzalatma" konusunda çok başarılıydı. Ancak en iyi satışçılar bile berbat iş insanları olabilir.

Romeo'nun operasyonunu görmek için Long Beach'teki Dünya Ticaret Merkezi'ne gittim. Binanın on dokuzuncu katının tamamını, yaklaşık 30.000 metrekaresini kiralamıştı. Metrekaresi yıllık 30 dolardan, sadece aylık kira 75.000 dolara geliyordu. Bu, telefon, internet, elektrik ya da destek personeli bir yana, bir işyeri işletmenin süregelen diğer masraflarını hesaba katmadan önceydi. Romeo'nun bir ya da iki hamleden fazlasını düşünmediği açıktı. Romeo'nun yatırımcısı bana iyi bir yatırım yaptığını düşünüp düşünmediğimi sordu. "Yatırımınızın geri dönüşünü ne kadar sürede görmeyi bekliyorsunuz?" diye sordum.

"Mantıksız bir şey yok," dedi. "Önümüzdeki altı ay bir ay olabilir. Hatta on iki ay bile olabilir."

İşlemlere başladım ve işin bir klibe doğru gittiği açıktı. Hesabı siz yapın: Şirketin sadece giderlerini karşılayabilmesi için ayda 100.000 dolar hasılat elde etmesi, ayrıca ilk yıl boyunca yatırımcıya geri ödeme yapabilmek için ayda 2.500 dolar daha kazanması gerekiyordu. Pahalı zevkleri olan Romeo için yiyecek, giyecek ve araba gibi kişisel harcamalardan bahsetmiyorum bile.

Ayrılmadan önce Romeo ile akşam yemeği yedim. Dürüst bir geri bildirim istedi, ben de ona hala şansı varken harcamalarını derhal en aza indirmesini söyledim. Sadece on beş tam zamanlı temsilci ve otuz yarı zamanlı temsilci için bu kadar büyük bir ofis tutmanın mantıklı olmadığını anlattım. Ofislerdeki kırk boş masa ve kabinlerle burası bir morga benziyordu. Tahmin edebileceğiniz gibi, tavsiyemden pek memnun kalmadı.

Romeo bu işi yürütebilecek yetenek ve becerilere sahipti. Sadece başarılı bir iş yürütmenin sağlam finansal kararlar almayı gerektirdiğini kabul etmeye istekli değildi. Sonunda derin bir borç batağına saplandı ve işini kapatmak zorunda kaldı.

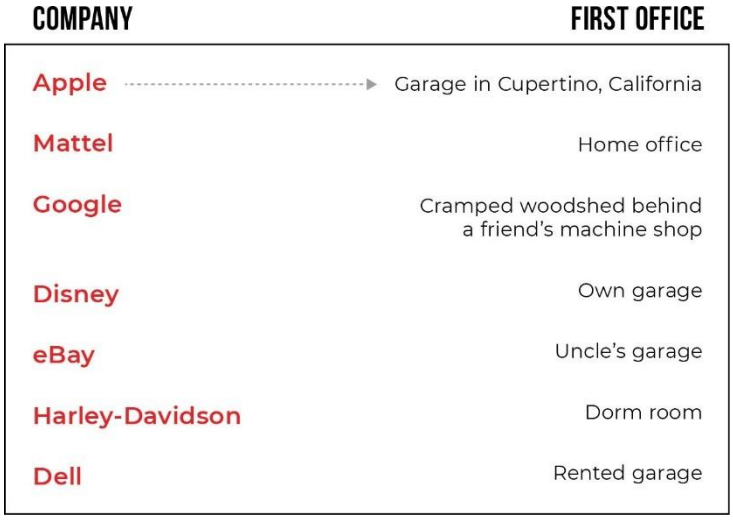
işi bıraktı. Sence Romeo büyük bir usta gibi mi davranıyordu? Üç hamle sonrasını bile düşünseydi, bu felaketten kaçınabilirdi.

Hem bugün hem de gelecek için yönetimin hassas bir denge olduğunu anlıyorum. On beş tam zamanlı çalışanınız varsa, tatlı n o k t a n ı z on beş veya yirmi kişiyi barındırabilecek bir ofis olabilir. Eğer anlayışlıysanız, ihtiyaç duyduğunuzda taşınabileceğiniz bitişik bir alan üzerinde opsiyonel olarak çalışırsınız.

Evet, büyüme için plan yapın. Ve evet, akıllıca planlayın ki sermayeyi büyümeye ayırabilesiniz.

en önemli kullanım alanıdır. İnsanlar kendilerini her şeye ikna edebilirler. O ce alanında çıldırmadan önce, küçük bir oyun oynayalım. Bakalım şirketi doğduğu yerle eşleştirebilecek misiniz?

Muhtemelen Apple'ı zaten biliyorsunuzdur. Geri kalanlar için, şirketi ilk k u r u l u ş u ile eşleştirin.



Cevaplar: *Mattel: Kendi garajı; Google: Kiralık garaj; Disney: Amcanın garajı; eBay: Ev ofisi; Harley- Davidson: Bir arkadaşın makine atölyesinin arkasındaki sıkışık odunluk; Dell: Yurt odası*

Pişmanlık Minimizasyonu

Amazon'un kurucusu JeI Bezos, pişmanlık minimizasyonu hakkında çok konuşuyor - kendini zamanda ileriye doğru projekte etmek ve sonra teorik olarak neyi yapmadığına pişman olabileceğini düşünmek hakkında. Bezos için bu, hesaplanmış riskler aldığından emin olmanın bir yoludur, çünkü başarısız olsa bile, bu hiç denememiş olmaktan daha kötü olamaz.

NHL tarihinin en skorer oyuncusu Wayne Gretzky'nin zamansız bir sözü daha olduğu ortaya çıktı: "Atmadığın şutların yüzde yüzünü kaçırırsın." İşte bu kavramı netleştirecek bir soru: Seksen dokuz yaşındaki Warren BuIett'in değeri 90 milyar dolar (Ocak 2020 itibariyle). Sizce kırk yedi yaşındayken değeri ne kadardı? Beş milyar dolar mı? Yirmi milyar dolar mı? Eğer siz de çoğu insan gibiyseniz, en azından bu kadar olduğunu tahmin edersiniz.

Sonuçta, kırk iki yıllık bir boşluktan bahsediyor olsak da Bugün 90 milyar dolara ulaşmak için o zamanlar çok paraya sahip olmak gerekirdi.

Kırk yedi yaşındayken BuIett'in değeri 7 milyon dolardı.

Bu nasıl mümkün olabilir? G7 milyon dolardan 90 milyar dolara sıçramak için yapması gereken çok şey vardı, değil mi? Peki bunu nasıl başardı?

BuIett bunu yaptı çünkü kötü alışkanlıkları yoktu ve pişmanlıklarını en aza indirdi. Bay BuIett'i tanımıyorum. Belki bizim bilmediğimiz başka pişmanlıkları da vardı. Ancak kendisi hakkında okuduklarımdan, hem kişisel hem de profesyonel yaşamında düzgün ve adil bir insan olma konusunda tutarlı bir sicile sahip olduğunu biliyorum.

BuIett uyuşturucu bağımlısı değil, ortaklarını aldatmıyor, parasını kumarda kaybetmiyor, başı yasal belaya girmiyor. Kamu kayıtlarında böyle bir şey olduğuna dair hiçbir belirti yok. BuIett pişmanlıklarını en aza indirmiş ve böylece momentumunu korumuş görünüyor. Bu, onun bir anda yükselmesine yardımcı olan şeyin büyük bir parçası.

Kırk iki yıl içinde 7 milyon dolardan 90 milyar dolara çıktı.

BuIett'in izlediği yol ile merhum talk show sunucusu Morton Downey, Jr. tarafından izlenen yolu karşılaştırın.

1980'lerin sonunda Downey'nin sendikasyon programı Phil Donahue'nunkinden daha büyüktü. Reality TV var olmadan önce bu bir reality TV'ydi ve Downey dünyanın zirvesindeydi.

Kendini yok edene kadar.

İddiaya göre, 24 Nisan 1989'da Downey havaalanı tuvaletindeyken üç beyaz ırkçının saldırısına uğradı. Onu dövmüşler, saçlarını kesmişler ve bir keçeli kalemle yüzüne gamalı haç çizmişlerdir. Polis yalan makinesi testi uygulamış ve Downey testi geçmiştir.

Kısa bir süre sonra Downey tüm olayı uydurduğunu itiraf etti. 19 Temmuz 1989'da programı iptal edildi. Şubat 1990'da Downey iflas başvurusunda bulundu.

Şimdi ikinci bir olayı düşünün. Bir programda Downey'nin vejetaryen bir konuğu vardı ve sağlıklı yaşam tarzı hakkında konuşuyordu. Ona şöyle yanıt verdi: "Sana bir şey söyleyeyim hayatım. Günde dört paket sigara içiyorum. Günde dört bardak alkol içiyorum. Kırmızı et yiyorum. Kırk-on beş yaşındayım ve en az senin kadar iyi görünüyorum."

Downey, uzun süre kamuoyunun gözünden düştükten sonra altmış sekiz yaşında akciğer kanserinden öldü. Geriye dönüp bakabilseydi, sizce bazı davranışlarından pişmanlık duyar mıydı?

Elinde her şey vardı ama ivmesini sürdüremedi. Pişman olmak istemeyeceğiniz şeyler konusunda sizin için uyarıcı bir hikaye olmasına izin verin.

Yönetim Yardımcısı

Çok az insan azizdir ve pek çok girişimcinin kötü alışkanlıkları vardır, ancak bunları yönetmeyi öğrenebilirlerse kariyerlerini raydan çıkarmalarını önleyebilirler. Papaz Dudley Rutherford'dan bir işi/kişiyi yok edebilecek dört G olduğunu öğrendim.

Dört Tehlikeli G

1. Açgözlülük
2. Oburluk
3. Kızlar/erkekler
4. Kumar

Günaha düşmek çoğumuza iyi gelir. Kaç kişi kumar yüzünden kariyerini ve hayatını mahvetti? Ancak bunun kumar, içki veya uyuşturucu gibi yaygın bir kötü alışkanlık olması gerekmez. Bazı insanların parayla ilgili kötü alışkanlıkları vardır: ya cimridirler ya da sarhoş denizciler gibi harcarlar. Sonuç olarak, ya doğru yatırımları (teknolojiye, insanlara vb.) yapamazlar ya da aptalca harcama yaparlar ve faaliyetlerini sürdüremezler.

Bazı insanların zaafı kibirdir: her şey kendileriyle ilgilidir. Başkalarına itibar etmezler ve hem spot ışıklarını hem de işten gelen parayı kendilerine çekerler. Er ya da geç, etraflarındakiler bunu fark eder ve en iyi yetenekler işi bırakır.

Hile yapmak da bir ahlaksızlıktır ve bazı girişimcilerin özellikle savunmasız olduğu bir durumdur. Kariyerimin başlarında, müşteriler için Larry ile rekabet ediyordum ve o benim kıçımı tekmeliyordu, benden üç kat daha fazla iş üretiyordu. Bu durum birden fazla nedenden ötürü aşağılayıcıydı; o sırada bizim işimizde de çalışan aşırı rekabetçi bir kız arkadaşım vardı ve o da Larry'ye karşı kaybediyordu. Bu onu çıldırtıyordu.

Onu sakinleştirmek için dedim ki, "Dinle, sana şu şekilde anlatayım: Bu uzun vadeli bir oyun. Stratejimizi uygulamak zaman alır. Bunu yaptığımız şekilde yapmaya devam edeceğiz çünkü bu uzun vadeli bir oyun."

Altı ay sonra SEC, Larry'yi müşterilerini ipoteklerinden para çekip değişken yıllık gelirlere yatırmaya ikna etmekle suçladı. Larry menkul kıymetler lisansını kaybetti, tıpkı ajansında onun taktiklerini kopyalayan diğer dokuz kişi gibi.

Larry yetenekliydi ama yardımcısının onu alt etmesine izin verdi. Deli gibi satış yaparken oluşturduğu tüm ivme kalıcı olarak durdu.

Girişimcilerin Beş Ölümcül Günahı

Kötü alışkanlıkların listesi sonsuzdur, ancak girişimciler özellikle belirli ayartmalara karşı savunmasızdır. Bunlar, işiniz için yarattığınız ivmeyi yok edecekleri için kaçınmak için elinizden gelen her şeyi yapmanız gereken günahlardır. İşte ölümcül 1ve:

1. Çok ucuz olmak veya akılsızca savurganlık yapmak
2. Yanlış kişilerin üzerinizde etkisi olmasına izin vermek
3. "Kraliyet" zihniyetine sahip olmak
4. Uyum sağlamayı reddetmek
5. Kendinizi takıntılı bir şekilde başkalarıyla kıyaslamak

1. ÇOK UCUZ OLMAK VEYA AKILSIZCA SAVURGANLIK YAPMAK

Eğer bir sporseverseniz, muhtemelen takımı öndeyken muhafazakar oynayan bir futbol koçuna tanık olmuşsunuzdur. Farkın açılmasına yardımcı olan agresif oyun anlayışı olmadan, diğer takım geri dönüş için bir fırsat yakalar. Koç akıllıca davrandığını ve farkı koruduğunu düşünür. Gerçekte, onun aşırı
Dikkat herkesi hata yapmaktan korkar hale getirir ve diğer takımın zemin kazanmasına izin verir. "Önleme savunması" onlara zafere mal olur.

Girişimciler cimri davrandıklarında, kendilerini tutumlu davrandıklarına; iyi para kazandıklarına (yani büyük bir potansiyel oluşturduklarına) ve bunun üzerine oturmaları gerektiğine ikna ederler. Eski bir deyişi hatırlayın: Para kazanmak için para harcamanız gerekir. Yazılımınızı güncellemek ya da gerekli yeni bir ürünü piyasaya sürmek için para harcamazsanız, bunun bedelini ödersiniz.

Diğer girişimciler, sanki dipsiz bir nakit kuyusuna sahiplermiş gibi harcama yaparak ivmelerini öldürürler. Herkesin aksine kendilerinin asla durgun bir dönem geçirmeyeceklerine inanırlar. Çok hızlı ve çok fazla harcama yaparlar, genellikle yanlış şeylere harcarlar ve çok önemli bir şey için paraya ihtiyaç duyduklarında, para orada değildir. Puf, momentumları gider.

2. YANLIŞ INSANLARIN ÜZERINIZDE ETKILI OLMASINA IZIN VERMEK

Danışmanınız size işinizi iki kat büyütmenizi söylüyor. Eşiniz personel sayınızı yüzde 50 azaltmanız gerektiği konusunda ısrar ediyor. Arkadaşınız şirketinizi onunkiyle birleştirmenizi öneriyor. Bu tavsiyelerin hiçbiri mutlaka kötü değildir, ancak kaynağı analiz etmeniz gerekir. Takip etmeniz gereken yanlış

kişinin kim olduğuna ve doğru kişinin kim olduğuna karar verin. Yanlış kişinin kendi gündemi vardır. Yanlış kişi, objektif tavsiyelerde bulunmak yerine, evetçi olarak sizin iyiliğinizi kazanmakla daha çok ilgileniyordur. Yanlış kişi başarınızı kıskanır ve gizliden gizliye başarısız olduğunuzu görmek ister. Yanlış kişi, sizin erişebildiğiniz tüm bilgi ve verilere erişimi olmayan sevdiğiniz biri de olabilir.

Bu konuları işleyin. Öncelikle kim olduklarını, karakterlerini ve motivasyonlarını analiz etmeden insanların sizi etkilemesine izin vermeyin. Unutmayın ki, bir iş arkadaşı, bir arkadaş ve hatta bir eş olarak uzun süredir sizinle birlikte olmaları, önerilerinin sağlam olduğu anlamına gelmez.

3. "KRALIYET" ZIHNIYETINE SAHIP OLMAK

Kendinizi yetkili, yenilmez ve yanılmaz hissediyorsunuz. Bir kral ya da kraliçe gibi hükmediyor ve tebaanızın her beyanınıza karşı çıkmak yerine itaat etmesini bekliyorsunuz. Hayır
Başarılı olduğunuzdan ve imparatorluğunuzu yönetiyormuş gibi hissettiğinizden şüphe duyuyorsunuz. Ancak bir an için durun ve hak sahibi tavrınızın ne yaptığını düşünün:

Kimse kararlarınızı sorgulamıyor.
Kimse sizin fikrinizden farklı bir fikir ileri süremez.
Kimse risk almak istemiyor (meşhur kafasının kesilmesinden korktuğu için).

Kraliyet ailesi gibi davranan liderler tahtlarını kaybederler. Köylüler isyan etmezse, bu zihniyete sahip olmayan yeni bir lider bölgeyi ele geçirecektir.

4. UYUM SAĞLAMAYI REDDETMEK

Çevikliğin günümüzde kurumlarda bu kadar değerli olmasının bir nedeni var. Bölüm 12'de şirketlerin Fortune 500 ve S&P 500'den ne kadar çabuk düştüklerini tartışacağız. Eğer uyum sağlayamazsanız, hızla başarısız olursunuz. "Pivot" yararlı bir sözcüktür; durumlar değiştikçe hızla dönebilme yeteneği anlamına gelir.

Çok sayıda girişimci, yoluna devam etmesi gerektiğine, işe yaramayan bir stratejiyi iki katına çıkarması gerektiğine ikna olmuş durumda. A stratejisinin geçen yıl işe yaramış ve işinizin gelişmesine yardımcı olmuş olması, bu stratejinin bu yıl da uygulanabilir olduğu anlamına gelmez.

5. TAKINTILI BIR ŞEKILDE KENDINIZI BAŞKALARIYLA KIYASLAMAK

Bir rakibinizi sürekli kıskanırsanız büyük resmi gözden kaçırabilirsiniz. Ben son derece rekabetçi bir adamım ve sektörümde benden daha iyi durumda olan biri varsa, benim reRex'im onu yenmenin bir yolunu bulmaktır. Bunda yanlış bir şey yok. Yanlış olan, bir başkasını - rakibinizi, kayınbiraderinizi, akıl hocanızı - takıntı haline getirip kendi stratejinize ve hedeflerinize odaklanmamanızdır. Tek yapmak istediğiniz kıskandığınız kişiyi yenmektir ve eğer önemsediğiniz tek şey buysa, yanlış şeyi önemsiyorsunuz demektir ve işiniz yolunu kaybeder. Büyük ustalar inanılmaz bir odaklanma yeteneğine sahiptir. Dikkatlerini dağıtacak herhangi bir şeyin bilinçlerine sızmasına izin verirlerse, üstünlüklerini hızla kaybedeceklerini bilirler.

Hızın Dezavantajları: Hızlı Para Ayartmaları

Şirketinizi büyütmeye kararlı mısınız? Çoğu girişimci öyledir. Hırslıdırlar ve yeni ürün ve hizmetler eklemelerine, gelirlerini artırmalarına, bölgelerini genişletmelerine ve başka şekillerde büyümelerine yardımcı olacak bir strateji belirlerler.

Kestirme yollara başvurmak isteyeceksiniz. Bana güvenin. Size hızlı para kazanmanın yolları ya da büyümenin kestirme yolları sunulacaktır. Etik olmamakla ün salmış ama aynı zamanda kritik bağlantıları olan biriyle ortaklık yapmak cazip gelebilir. Bir devlet yetkilisine ya da bir ihlali görmezden gelebilecek ya da teklifinizin ön sıralara geçmesine yardımcı olabilecek nüfuza sahip başka birine "hediye" vermeye çalışabilirsiniz. Ahlaki kurallarınızı ihlal etmenin faydasını göreceğiniz kazançlı bir işe girebilirsiniz.

Yasa dışı bir şey yapacağınızı söylemiyorum. Ancak büyüme uğruna değerlerinizi ve ilkelerinizi ihlal edebilirsiniz. Bunu yapmanın yansımaları olacaktır.

Acentem büyümeye başladığında, bizimle çok sayıda sigorta işi yapan ve yan anlaşmalar isteyen adamlardan telefonlar aldım. Evet demenin beni ne kadar cezbettiğini tahmin bile edemezsiniz. Para için açgözlü değildim; *ivme için açgözlüydüm*. Eğer bir adam bana 200.000 dolarlık bir "yan anlaşma" teklif ederse, daha fazla lider işe almak ya da bir sonraki yenilikçi kampanyamız için daha fazla harcama yapmak için bu parayı kabul etmeyi rasyonalize etmek kolaydır.

Bu tür anlaşmalar sizi cezbedecektir, ancak içerdikleri zehrin işinizi yok etmeye yeteceğini anlamak için on beş adım sonrasını görmeniz gerekir. Eğer

bu tür bir yan anlaşma yapmış olsaydım ve sadık adamlarım bunu öğrenseydi, oyun biterdi.

Sadık adamlarınıza asla karşı gelmeyin. Şüpheli anlaşmalar yaptığınızı öğrenirlerse, iki şey olacaktır. Birincisi, "Hey, ben de bir yan anlaşma istiyorum" diyeceklerdir. Açıkçası, herkese bu anlaşmalardan birini veremezsiniz. İkincisi, sonunda yan anlaşma yaptığınız kişilerden biriyle anlaşmazlığa düştüğünüzde, bunu herkese anlatacaktır. Size, "Sadece bana o sözleşmeyi verin, kimseye söylemem" diyebilir. Ama size kızdığında söyleyecektir ve o zaman herkes oynadığınız oyunları öğrenecektir.

Dürüstlüğünüzü korumak her zaman kazandıran bir stratejidir. Dürüstlüğünüzden ödün verdiğinizde olan şey, çok daha büyük büyüme hedefleri pahasına küçük büyüme ceplerinin peşine düşmenizdir. Büyük ve sürdürülebilir başarılar yerine küçük başarıları tercih edersiniz. Bu, vasat bir iş kurmak ve paranoyadan felç olmak için mükemmel bir formüldür. Siz bundan daha iyisiniz.

Kütle × Hız = Momentum

İşiniz yokuş aşağı yuvarlanan bir kayanın gücünü topladığında, tehlikeli olacaktır. Önemli olan hızını yönetmektir. İvmeyi artırırsanız rakiplerinizin başı belaya girer. Kendinizin önüne geçerseniz, alacaklılarınız da öyle olur.

Girişimcilik için kaos ne kadar önemliyse, tehlikeli dalgalar da o kadar önemlidir. Bölgeyle birlikte gelir ve bununla nasıl etkili bir şekilde başa çıkacağınızı bilmiyorsanız, başınız belada demektir. Dünyanız altüst olduğunda bile bilgiyi etkili bir şekilde işleyebilirsiniz. Dahası, kaostan enerji çekebilir ve bunu işinizi yönetme çabalarınızı iki katına çıkarmak için kullanabilirsiniz. Aslında sistemlerle ilgili hamleyi bilinçli olarak bundan hemen sonraya koydum. Hız konusunda gergin hissediyorsanız, onu takip edecek ve yönetecek sistemlere sahip olmak mükemmel bir panzehirdir.

Moneyball: İşinizi Takip Etmek için Sistemler Tasarlamak

Elde veri olmadan teori üretmek büyük bir hatadır.

-Sherlock Holmes

İş hayatında kendinize sürekli şu soruyu sormalısınız: Neyi takip edebilirim?

Girişimciler "İğneyi oynat" deyimini çok severler. Ama önce iğnenin *neyi* ölçtüğünü bulmalısınız!

Sabah uyandığınızda ilk iş olarak baktığınız ölçülebilir rakamlarınız yoksa, verimli bir şekilde yönetmiyorsunuz demektir. İşlerinin her yönüyle ilgilenen liderler henüz verilerin faydalarını öğrenmemiştir. Sistemler ve protokoller oluşturmak, mikro yönetim ihtiyacınızı sınırlar. İşinizin temel göstergelerini takip etmeyi öğrendiğinizde, enerjinizi ve uzmanlığınızı tam olarak nereye yönlendirmeniz gerektiğini bileceksiniz.

Bir CEO, işlerin yapılmasından sorumludur ve eski günlerde bu, etrafta dolaşarak ve uygulama sistemleri oluşturarak çok fazla yönetim gerektirebilirdi. Günümüzde ise her şey verilere bağlıdır. CEO'lar genellikle ayırt edici yeteneklere sahip güçlü kişiliklere sahiptir. Bazılarımız atılgan ve cesurdur ve anlaşmaları yapmak için agresifliğimizi kullanırız. Bazılarımız zeki ve yaratıcıdır ve işimizi sürdürmek için büyük ölçüde yenilikçi fikirlerimize güveniriz. Sonuç olarak, sistemlerden ziyade kişiliğimize daha fazla yaslanma eğilimindeyiz.

Eğer o kadar hırslı değilseniz, bu yaklaşım size uygun olabilir. Ancak büyük ve sürdürülebilir bir şey inşa etmek istiyorsanız, sistemlere de güvenmek zorundasınız.

Ben sistemlere çok inanırım: veri sistemleri; prosedür sistemleri; süreç sistemleri. Sistemler, takip ve izleme konusunda size yardımcı olur ve ayrıca hiçbir şeyin belirsiz olmadığı bir kültür yaratmanıza da yardımcı olur. İşinizi büyütmek için bir sonraki aşamaya geçmeye çalıştığınızda ve hangi seçeneğin en iyisi olduğundan emin olamadığınızda, farklı pazarlara ilişkin veriler doğru seçimi yapmanıza yardımcı olabilir. Zorlu bir müşteri

hizmetleri sorununu nasıl çözeceğinizi bulmaya çalışırken, veriler diğer müşterileri mutlu eden bir sistemi uygulamanıza yardımcı olabilir.

Verilerin nasıl inceleneceğini bilmek ve bunları işinizi takip etmek için kullanmak her CEO için oyunun kurallarını değiştirir. Harika bir satış elemanı ya da karizmatik bir networker olmak sizi partilerin vazgeçilmezi yapabilir, ancak belli bir noktadan sonra işinizi büyütmek için harika kişiliğinizden daha fazlasına ihtiyacınız olacak.

Veri Odaklı Yürütme

Gençken *Los Angeles Daily News* gazetesini alır ve spor bölümünü yalayıp yutardım. O zamanlar İngilizce okumak beni hayal kırıklığına uğratırdı ama sayılara doyamazdım. Çılgın bir bilim adamı gibi saatlerce kutu skorlarını incelerdim. Tüm sporlar arasında, en azından kağıt üzerinde, beyzbol en kafa karıştırıcı bulmacayı sunuyordu.

Michael Lewis'in *Moneyball* kitabını okuduğumda: *Adil Olmayan Bir Oyunu Kazanma Sanatı adlı kitabını* 2011 yılında okuduğumda, yıllarca kutu skorlarını inceleyerek öğrendiklerimi işime uygulayabileceğimi fark ettim. Her zaman güçlü bir satışçı olmama ve sağlam bir satış yöneticisi haline gelmeme rağmen, alet kutuma analitiği eklemek beni işimi ölçeklendirebilecek iyi niyetli bir CEO olmaya doğru fırlattı.

Moneyball, Oakland A's'ın genel menajeri Billy Beane'in (aynı adlı filmde Brad Pitt tarafından canlandırılmıştır) tahminsel analitiği beyzbola nasıl uyguladığının hikayesini anlatmaktadır. Beane'in aydınlanmaları arasında, oyuncuların, menajerlerin ve spor yazarlarının her zaman saygı duyduğu bir istatistik olan vuruş ortalamasından ziyade, taban yüzdesinin kazanmada daha önemli bir faktör olduğunu keşfetmesi de vardı. Geriye dönüp bakıldığında bu çok açık görünüyor, ancak on yıllar boyunca kale yüzdesi göz ardı edilen bir ölçüttü. Küçükler Ligi'nde koçlar "Bir yürüyüş, bir vuruş kadar iyidir" derler.

Öyle olsa bile, beyzbol oyunundaki en iyi ve en parlak kişiler yanlış verileri analiz ediyorlardı çünkü bu her zaman böyle yapılıyordu.

Girişimciler olarak görevimiz, bir sonraki hamlemizin sektörümüzü nasıl dönüştürebileceğini düşünerek geleneksel düşünceyi yıkmaktır. Tıpkı (2019'da röportaj yaptığım) Billy Beane'den ilham aldığım gibi, sizden de analitiği kendi işinize uygulamanızı istiyorum. Sizin taban yüzdesi eşdeğeriniz nedir? Gelire çok fazla ağırlık verip marja yeterince ağırlık vermiyor musunuz? Ücretlendirme yapınız, mevcut hesaplara daha fazla satış yapmak pahasına yeni hesaplar açmayı teşvik ediyor mu?

Birazdan göreceğiniz gibi, tüm bu kutu skorlarını okumak, işimi ölçeklendirmede en büyük sıçramamı yapmam için temel oluşturdu.

Geleceği Tahmin Etmek için Veri ve Mantığı Kullanın (veya Önemli Bir İşe Alım Yapın)

En iyi girişimciler sürekli olarak en az on beş adım ileriye bakarlar. Şimdi ve buraya odaklandıkları kadar gelecekte neler olabileceğini de öngörmeleri gerekir. Kendilerine doğru gelen değişimin hızına ayak uydurarak dönmeye hazırlanmaları gerekir.

Ufukta yeni bir rakip görüyor musunuz? Eğer öyleyse, bu rakibe karşı koymak için şimdi hangi hamleleri yapabilirsiniz? Sektörünüzün parçalanmanın, birden fazla nişe dönüşmenin eşiğinde olduğuna inanıyor musunuz? Eğer öyleyse, bugün uygulayacağınız hangi strateji gelecek yıl ve sonraki yıllarda nişinize hakim olmanıza yardımcı olacaktır?

Olası bir geleceğe hazırlandığınızda, bunu yapmayan rakipleriniz sarsılacak ve siz onların pazar payını çalacaksınız. Diğer şirketlerin liderleri hışırdarken siz trendleri ve diğer değişiklikleri sakince karşılayacaksınız.

Kimse geleceği göremez, ancak verileri toplar ve senaryoları tahmin ederseniz eğilimler hakkında mantıklı çıkarımlar yapabilirsiniz. Michael Lewis'in bir başka kitabı olan *The Big Short: Inside the Doomsday Machine (Büyük Açık: Kıyamet Günü Makinesinin İçinde)* bu kavramı güzel bir şekilde açıklamaktadır. Kitap, 2005 yılında konut balonunun tüm bankacılık sektörünü çökertecek bir katalizör olacağını öngören bir hedge fon yöneticisi olan Michael Burry'nin (aynı adlı filmde Christian Bale tarafından canlandırılmıştır) gerçek hikayesini anlatmaktadır.

çöküş. Burry'ye göre, yaklaşan krizin kanıtları, bakmak isteyen herkesin görebileceği şekilde oradaydı, ancak Burry'nin meslektaşları bir sonraki hamleleri hakkında endişelenemeyecek kadar para kazanmakla meşguldü. En azından bir süre için, akıllı olanlar amatörler gibi göründü, çünkü kısa vadede iyi iş çıkarıyorlardı. Bu arada, büyük usta Burry, satranç tahtasının daha büyük resmini görerek ve piyasanın nihayetinde nereye gideceğini tahmin ederek gelecekteki hamlelerini planladı.

Burry, Bear Stearns, Deutsche Bank ve Merrill Lynch dahil olmak üzere tüm büyük bankalara gitti ve onları sektöre karşı bahis oynamasını sağlayacak yeni bir 1nansal ürün yaratmaya ikna etti. Hem Burry'nin ekibi hem de fonun yatırımcıları onun deli olduğunu düşünüyordu; ne de olsa sektörde başka kimse konut balonunun çöküşünden endişe duymuyordu. Ancak Burry geleceği görme konusunda kendini çoktan kanıtladığı için yatırımcıları ona cesur hamleler yapma yetkisi vermişti.

Yüz milyonlarca dolar değerinde "kredi temerrüt swapları" satın aldı. İlk hamlesi aleyhine işliyor gibi göründüğünde, yatırımcıları neredeyse isyan edecekti. Burry yılmadı ve pozisyonunu korudu. Subprime mortgage piyasası çöktüğünde, bu swaplar yüzde 500'ü aşan getiri sağladı.

Her yatırımcının Michael Burry ile aynı verilere erişimi vardı, ancak hepsi o anda hareket etmekle o kadar meşguldü ki önümüzdeki birkaç yılın neler getirebileceğini düşünemiyorlardı. Burry verileri incelemek için yeterince gayretli olduğu ve büyük bir ustanın öngörüsüne sahip olduğu için, geleceği tahmin etmekten kazançlı çıkmayı başardı. Sizin işinizde de yenilikçi bir kampanya başlatmak için bu derecede bir planlama ve sabır gerekebilir.

Michael Burry'nin matematiksel zekasına ya da zamanına sahip olmayabileceğinizi anlıyorum. Bu da beni bir sonraki noktaya getiriyor. Yıllar boyunca bana sayısız kez "İşimi ölçeklendirmek için yapabileceğim en iyi yatırım nedir?" diye soruldu. Ben geliştikçe bu soruya verdiğim yanıt da değişti. Artık bu soruya cevabım hep aynı: "Altı bin dolar harcayın ve bir tahmine dayalı analitik uzmanı işe alın."

Moneyball'u izlediyseniz, Paul DePodesta'nın (1lm'de Jonah Hill tarafından canlandırıldı ve şu anda NFL'in Cleveland Browns takımının strateji şefi) Billy Beane'in gizli silahı olduğunu hatırlayabilirsiniz. O, rakamların

Sadece istatistiksel verileri yutmakla kalmayan, aynı zamanda bunları yeni bir düşünce yapısıyla analiz eden bir adam. DePodesta ön taraftaki inekti,

Harvard'dan ekonomi diploması olan adamdı. Beane, DePodesta'nın tahmine dayalı analitik becerilerini asla geliştirmedi. Çünkü onu işe almıştı, geliştirmesine gerek yoktu.

DePodesta'nın yanına git. Başarılı girişimcilerin kritik becerilerinden biri, zayıflıklarını telafi edebilecek, kendilerinden daha zeki insanları işe almaktır. Oyunun şu anki oynanış biçimine bakılırsa, tahmine dayalı analitik sizin daha iyi olmanız gereken bir alan.

Ölçeklendirmek için Bilginizi Kodlayın, Böylece Aktarılabilir Olsun

Leonardo da Vinci, Michelangelo veya Pablo Picasso'dan size nasıl resim yapılacağını öğretmelerini istediğinizi düşünün. Metodolojilerini açıklamakta zorlanırlardı ve açıklayabilseler bile, bunu uygulamaya çalışırken iyi şanslar. Bir sanatçının - ya da başka herhangi bir dâhinin - yeteneği transfer edilemez. Peki ya bir girişimcinin, liderin ya da koçun yeteneği?

Bill Belichick'in dehasının nasıl altı Super Bowl zaferine yol açtığından bahsetmiştik. Belichick'in dehasının transfer edilebilir olması gerektiğini düşünen birçok NFL takımı onun yardımcılarını baş antrenör olarak işe aldı. Mantıkları basit: Kendi takımlarını yönetmek için Belichick'in dehasını yakından gözlemlemiş koçlardan daha iyi kim olabilir? Harika bir fikir - Romeo Crennel, Eric Mangini ve Josh McDaniels'in baş antrenör olarak başarısızlıklarının da gösterdiği gibi, işe yaramadı.

NFL sahipleri Belichick'in gizli sosunu o kadar çok istiyorlar ki Matt Patricia gibi öğrencileri işe almaya devam ediyorlar. Patricia'nın Detroit Lions'ın baş antrenörü olarak geçirdiği ilk iki sezonda takım otuz iki maçın sadece dokuzunu kazanabildi. Belki de bu bize Super Bowl kazanmış bir koçun yeteneklerinin transfer edilebilir olmadığını gösteriyor. (Ancak Belichick'in öğrencileri Mike Vrabel, Bill O'Brien ve Brian Flores umut vaat ediyorlar ve bu eğilimi tersine çevirebilirler).

Şimdi Bill Walsh'a bakalım. Walsh, San Francisco 49ers'ı 1979'da 2-14'ten üç yıl sonra Super Bowl şampiyonluğuna taşıdı (Walsh'un üç Super Bowl zaferinden ilki). İlk kadrosunda, aralarında Super Bowl kazanan George Seifert ve Mike Holmgren'in de bulunduğu yedi asistanı baş antrenör oldu.
Holmgren'in de baş antrenör olan on beş yardımcısı vardı. Walsh'un 49ers'tan emekli olmasından on dokuz yıl sonra, 2007'de, NFL'in otuz iki baş

antrenöründen on dördü ya doğrudan Walsh'un torunları ya da ikinci veya üçüncü kuşak öğrencileriydi.

Belichick ve Walsh arasındaki temel fark nedir? Belichick gizliliğiyle, Walsh ise listeleriyle tanınır. Evet, *listeler*. Walsh'un dehasının başkalarına aktarılabilmesinin nedeni, bilgisini kodlaması ve paylaşmasıdır.

Bazıları Bill Belichick'in, asistanlarının ayrıldıktan sonra kendisini yenmelerini zorlaştırdığı için daha da dahi olduğunu düşünebilir. Neden asistanlarının onu nasıl yeneceklerini öğrenmelerini kolaylaştırmak istesin ki? Bilgisini ulaşılabilir hale getirerek hiçbir şey kazanamaz. Öte yandan siz, kendi bilginizi kullanıma sunarak her şeyi kazanabilirsiniz. Siz olmadan da çalışabilmesi için gerekli sistemleri oluşturmadan işinizi ölçeklendiremezsiniz.

Listeler yapmak zorundasınız. Kılavuzlar oluşturmalısınız (video kütüphaneleri basılı olanlardan daha etkili olabilir). Bilginizi kodlamalısınız. Eğer sadece kafanızda varsa, yapmanız gereken bir iş var demektir. Sürdürülebilir bir işe sahip olmak istiyorsanız, bildiklerinizi kodlayın ve kuruluşunuzdaki diğer herkese aktarıldığından emin olun.

Sızıntıları ve Eğilimleri Belirlemek İçin Rakamlarınızı Görünür Kılın

Ofislerimizi gezdiğinizde her yerde ekranlar ve veri akışları göreceksiniz. Verilerimizi ofisimizde sergileyerek hesap verebilirlik yaratıyor ve radikal şeffaflığı vurguluyoruz.

Herkes her şeyi gördüğü için, hiçbir şey söylemek ya da yapmak zorunda kalmadan havuç ve sopayı aynı anda kullanmanın harika bir yoludur. Rakamlar göz önünde olduğu için, performans göstermeyenler kendilerini rahatsız hissettikleri gibi performans gösterenler de fark edildiklerini hissederler. Eğer ikincisi çok rahatsız hissederse, daha iyi; ya daha fazla utançtan kaçınmak için oyunlarını geliştirecekler ya da şirketten ayrılacaklar. Şeffaflık nihai performans artırıcı ilaçtır. Ve olmadığı zaman
Düşük performans gösteren çalışanlarınızı motive etmek için çalışırsanız, onlar kendi kendilerini ayıklayacaktır - ki bu da tam olarak istediğiniz şeydir.

Siz buna sert diyebilirsiniz. Ben buna etkili diyorum.

Analitiklere geri dönelim. Tüm veriler önümdeyken iki şeye dikkat ederim: sızıntılar ve trendler. Sızıntılar beni yetersizliklere karşı uyarır.

Örneğin, gönderilen poliçe başvurularında büyük bir artış görürsem ancak merkezimizden sigorta şirketine kadar geçen işlem süresi azalırsa, bir sızıntıdan şüphelenirim.

Rakamlar bana nereye bakmam gerektiğine dair ipuçları veriyor. Sorun başvuruları işleme alan kişi sayısında mı, doğru kişilerin bunu yapmamasında mı yoksa sürecin kendisinde mi? Yarın işlem süresinde bir azalma görürsem, gerçekten bir sorun olduğundan endişelenirim. Şu anda doğru personeli işe aldığımız ve teknolojimize yaptığımız yatırımın işe yaradığı izlenimine sahibim. O halde işlem süresi neden daha yavaş? Veriler bu sorunun cevabını vermese de, ele alınması gereken bir sorun olduğu konusunda beni uyaracaktır.

Ayrıca trendlere de bakarım. Bir hisse senedi analisti gibi, işlerin ne kadar hızlı ilerlediğini görmek için çizgi grafiklere bakıyorum. Yılın ilk üç ayında neden bir düşüş yaşadık? Satışlar neden Mayıs ayında fırladı? Neyi doğru yapıyoruz ve neyi yapmamalıyız? Rakamların derinine inmek yaklaşımımızı değiştirmemize ve daha etkili hale getirmemize yardımcı olur.

Çoğu işletmenin bir dereceye kadar mevsimselliği vardır. Perakendeciler Kara Cuma'ya bağımlıdır, tıpkı 1lm stüdyolarının tatil filmlerine bağımlı olması gibi. Perakendecilerin okula dönüş indirimleri gibi keyfi etkinlikler yaratmalarının ve online perakendecilerin Siber Pazartesi'yi yaratmalarının nedeni de budur. Sıklıkla gördüğüm sorun, bu trendlerin *körü körüne* kabullenilmesi. Sektörümüzde uzun zamandır Aralık-Şubat ve HaziranAğustos aylarının yavaş aylar olduğu kabul ediliyor. Verileri analiz etmeye başladığımda poliçelerin yüzde 75'inin yılın altı ayında (Mart-Mayıs ve Eylül-Kasım) satıldığını gördüm. Daha derinlemesine baktığımda, bunun için iyi bir neden olmadığını gördüm. Sanki hava durumuna bağlı bir kayak p i s t i işletiyormuşuz gibi bir durum söz konusu değildi.

Bunun bana söylediği şey, acentelerin o aylarda zihinsel olarak çıkış yaptıklarıydı. Bunu yaparken de sadece önyargılı beklentilere göre hareket ediyorlardı. Çünkü bir bütün olarak sektör ve onların meslektaşları belirli zamanlarda yavaşlıyordu,

onlar da aynı şeyi yaptılar. Rakiplerim bunu bir veri olarak kabul ettikleri ve sonuç olarak belirli dönemlerde kötü sonuçları tolere ettikleri için ben bir fırsat gördüm.

Bu veri parçalarına nasıl tepki verdim?

Özellikle durgun aylarda satışları artırmayı hedefleyen yenilikçi kampanyalar yürüttüm. Ayrıca en prestijli teşvik konferansımızın tarihlerini değiştirerek yaz aylarındaki satışları en önemli bileşen haline getirdim.

Daha sonra Ray Dalio'nun kitabından bir sayfa aldım ve her temsilcinin o yılki istatistiklerini içeren beyzbol kartları oluşturdum. Temsilciler kartların 15 Ocak'ta basılacağını ve performanslarının şirketteki herkes tarafından görüleceğini bildikleri için Aralık ayındaki satışlar hızla arttı. Bu verileri ortaya çıkarmam ve analiz etmemden sonraki iki yıl içinde satış yüzdelerimiz 75/25'ten (yoğun aylar/düşük aylar) 55/45'e düştü. Başka bir deyişle, işimizdeki mevsimselliğin neredeyse tamamını ortadan kaldırdık. Veri tek başına sorunu çözmedi, ancak bizi soruna karşı uyardı ve çözüme doğru ilerlememizi takip etmemizi sağladı.

Bu galibiyetle birlikte ayın her bölümündeki eğilimleri incelemeye başladım. Bunu yaparken, nerede zayıf olduğumuzu ve iş kapatmak için ay sonu çılgınlığından kaçınmak için nasıl teşvikler yaratabileceğimizi görebildim. Bunu takip etmeye başladığımızdan beri, her ay içindeki satışlar dengelenmeye başladı.

Tüm CEO'lar rakamlarına bakmalı, sızıntıları ve eğilimleri izlemeli ve ardından öğrendiklerine dayanarak uygulamalarını yönlendirmelidir.

Sayılara Güvenin, İnsanlara Değil

Bir şirketi yönetirken, diğer insanların size doğruyu söyleyeceğine her zaman güvenemezsiniz. Aslında kendinize de her zaman güvenemezsiniz. Diğer insanların kendi gündemleri vardır; belirli bir proje üzerinde çalışmak isterler ve projenin başarısına ilişkin tahminlerinde aşırı iyimserdirler. Bazen gerçeği nasıl çarpıttıklarının farkında bile değillerdir.

Girişimciler de aynı hataları yapabilirler. Kendinizi yeni bir ürünün işe yarayabileceğine inandırırsınız ama konuşan mantığınız değil egonuzdur. Ya da birini hak ettiği için değil, hoşunuza gittiği için terfi ettirirsiniz.

Rakamlar herkesin dürüst kalmasına yardımcı olur.

▪ ▪ ▪ ▪ ▪

Gelir üreticilerinizin çoğu A tipi kişiliğe sahiptir. Agresif, kendine güvenen, kararlı tiplerdir ve bu nitelikler iş hayatının çeşitli yönlerinde faydalıdır. Ancak A tipleri aynı zamanda kendilerini iyi tanıtırlar ve bir CEO olarak kendinizi tanıtma ile başarı arasında ayrım yapmanız gerekir.

İşte nasıl yapılacağı. İnsanlar bana ne kadar sıkı çalıştıklarını ve elde ettikleri sonuçları anlattıklarında, "Kapanış oranınız nedir?" diye sorarak başlıyorum.

Diyelim ki Paul ile bu konuşmayı yapıyorum. "Yüzde elli" diye cevap veriyor.

"Harika. Şimdi sorayım, müşteri başına ortalama satışınız nedir?"

"İki bin dolar."

"Yani on teklif yaparsanız ve bunların yarısını kapatırsanız, bu on bin dolar anlamına gelir."

"Bu doğru."

"Peki size sorayım: Geçen çeyrekte en iyi ayınız nasıl oldu da sadece altı bin dolardı?"

Cevabı zaten bildiğinizi düşünüyorsunuz. Bilmediğiniz şey ise kozunuzun sessizlik olduğudur. Alec Baldwin'in *Glengarry Glen Ross* filmindeki karakterine dönüşmenin ve "Bırak o kahveyi!" diye bağırmanın zamanı değil. CoIee'ler sadece kapatıcılar içindir.... "Başroller zayıf."... Sen zayıfsın!"

Bir varsayımda bulunmak ya da Paul'ün iş ahlakını sorgulamak yerine sessiz kalın. Bırakın soruyu o yanıtlasın.

Bir noktada Paul konuşmaya başlar. Tabii ki sinirlenir ve tembel olmadığını söyleyerek itiraz eder.

"Neden sinirleniyorsun?" diye sordum. "Sadece bana verdiğin numaraları oynatıyorum."

Paul çoktan yeniden düşünmeye başladı. Tembel olmadığını iddia ediyor, çünkü verilerin aksini söylediğini biliyor. Onu hırpalamaya gerek yok. Sadece sürece sadık kalın.

Kötü yöneticiler nitel verileri kullanır. Böyle bir durumu şu şekilde analiz ederler

sayılardan ziyade *kelimeler.* Kişinin tembel, dürüst olmayan ya da Motivasyonsuz. Bu sözler sorunu çözmek için hiçbir şey yapmaz. Öte yandan veriler çözümlere işaret eder.

Verilere güvenerek, durumdaki duyguları etkisiz hale getirirsiniz. Rakamlara odaklanarak diğer kişinin gerçekleri kabul etmesine yardımcı

olursunuz. Bu sadece iyileştirme için itici güç sağlamakla kalmaz, aynı zamanda ilişkinizi de korur.

Bu durumda *X*'i çözmek kolay görünmektedir. Paul'ün gelirindeki tek değişkenler teklif sayısı, kapanış oranı ve müşteri başına ortalama satıştır. Diyelim ki son değişken 2.000 $'da 1 katına çıktı. Daha fazla para kazanmanın sadece iki yolu var: daha fazla teklif yapmak ya da kapanış oranını artırmak. Rakamları incelediğinizde, Paul'ün kapanış oranının aslında yüzde 50 olduğunu görürsünüz. Sorun şu ki sadece altı teklif sunmuş.

Tıpkı ITR analizi yaparken rakamlara bakmamız gerektiği gibi, burada da daha derine inmemiz gerekiyor. Veriler bize Paul'ün yeterince teklif yapmadığını söylüyor. Teklif sayısını belirleyen şey, onu teklif aşamasına getiren şeydir: potansiyel müşteri arayışı. Suçlu, yeterince müşteri adayı oluşturmamasıdır. Çözmeniz gereken *X* bu.

Sosyal medya pazarlaması düştü mü? İşini bıraktı mı?
networking grupları? Mevcut müşterileri aramayı ya da soğuk aramalar yapmayı bıraktı mı? Tekliflerinin sayısını ve kapanış yüzdesini ölçtüğünüzde doğru yoldaydınız. Daha derine indiğinizde, bir sonraki adımınızın onun müşteri bulma stratejisini yeniden gözden geçirmek ve bunu ölçmenin bir yolunu bulmak olduğunu görüyorsunuz. Bazı fikirler edinmek için büyük bir şirketin satış gücünü yönetmek için verileri nasıl kullandığına bakalım.

Verileri Analiz Etmek *X*'i Çözmenin Ötesine Geçiyor

Merkezi Atlanta'da bulunan bir o ce ürünleri şirketi olan Lanier Worldwide (şimdi Ricoh USA'nın bir yan kuruluşu), satış eğitiminin kalitesiyle tanınır. Fotokopi makinesi satış temsilcileri için ölçütleri (Greg Dinkin 1994'te orada çalışırken) basitti:

- Günde 20 soğuk arama
- Günde 2 ürün tanıtımı (demo) Yüzde 10 kapanış
- ortalaması
- Haftada 1 satış, satış başına 1.200 $ komisyon

Dolayısıyla haftada 1.200 dolar komisyon

Yeni üniversite mezunları için bu teklifin ne kadar cazip olduğunu anlayabilirsiniz. Haftada sadece bir fotokopi makinesi satarsan yılda altmış bin dolar kazanırsın. Daha da iyisi, kotanızı doldurmak için demolarınızın sadece yüzde 10'unu kapatmak zorundasınız. Bu, Lanier'in yılların verilerine dayanarak bulduğu bir formüldü. Elbette işin zor kısmı, bir satış yapmak için haftada ortalama yüz soğuk arama yapmanız gerektiğiydi.

Chris'in olağanüstü olduğunu ve kapanış oranının yüzde 50 olduğunu varsayalım. Haftalık rakamlarına baktığınızda, haftada ortalama 2.400 dolar kazandığını görürsünüz. Kesinlikle çok başarılı. O ce'nin bir numaralı temsilcisi. Tam bir aygır.

Sorunu görüyor musunuz?

Niteliksel verilere geri dönmek zorundayız. "Damızlık" olmak bize bir şey anlatmaz.

Rakamları incelediğimizde Chris'in yüzde 50 ile kapattığını görünce kafamızı kaşımaya başlarız. *X*'i çözmenin zamanı geldi. Aylık rakamları şöyle görünüyor:

-
- Günde *X* soğuk arama

Gün başına *X* demo

Yüzde 50 kapanış ortalaması

Haftada 2 satış, satış başına 1.200 $ komisyon

Dolayısıyla haftada 2.400 $ komisyon

Demo sayısını bulmak kolay. Yarısını kapattığına göre, dört demo yaptığı açıktır. Peki ya soğuk arama sayıları? Onlar hiçbir yerde yok.

Bu arada, bu hikaye size az önce Paul hakkında anlattığım hikayeyi hatırlatmıyor mu? Bunun nedeni, bir eğilimi fark etmenizi istememdir. En yetenekli çalışanlarınızın yalnızca yetenekleriyle idare etmeleri yaygın bir durumdur. İnsan doğası gereği, bir şeyler bize kolaylıkla ulaştığında, yan gelip yatma eğiliminde oluruz. Bir lider olarak, en yetenekli çalışanlarınızı yeteneklerinin hakkını vermeleri için zorlamak sizin görevinizdir. Rakamlardan anlamadığınız sürece, Chris ve Paul gibi insanlar iyi bir yaşam süreceklerdir. Ve tamamen başarısız olacaklar! Ama bunu yapmamalılar - ne Jobs'un, ne Belichick'in ve ne de umarım sizin gözetiminizde.

Chris'e ne olduğunu görmek için matematiği inceleyelim. Eğer haftada on demo yapıyor olsaydı, iki yerine on beş satış yapıyor olacaktı. Bu da haftada

2.400 dolar yerine 1.000 dolar ederdi. Şirketin en tepesindeki kişi olduğu ve patronu *Moneyball* zihniyetine sahip olmadığı için kimse onun faaliyetlerini takip etme zahmetine girmedi. Sonuç olarak Chris müşteri aramayı bıraktı. Daha derine indiğinizde, hiç soğuk arama yapmadığını görüyorsunuz. Demoların hepsi yönlendirmelerden ya da mevcut müşterilerden geliyordu.

Basit cevap mı? Chris'e daha fazla soğuk arama yaptırın.

Bunun hileli bir soru olduğunu bilmeliydiniz. İş dünyasında basit cevaplar yoktur. Veriler bizi Chris'in başarısızlığının nedenini bulmaya yöneltti: umut eksikliği. Ancak Billy Beanes ve Paul DePodestas'ı diğer insanlardan ayıran şey tek başına veri değildir. Analizle birleştirilen verilerdir. Eğer Chris o kadar iyi bir kapatıcıysa, ilk eğilimim ona daha fazla umut vermek olurdu. Özellikle de ekibimde müşteri bulma konusunda çok iyi, kapama konusunda ise kötü olan insanlar varsa, onların yeteneklerini birleştirmenin bir yolunu bulurdum.

Bunu yapmadan önce Chris'e (tahmin ettiğiniz gibi) "Kim olmak istiyorsun?" diye sorardım.

Büyük liderler, veri ve insan doğasının kesiştiği noktadır. Kan testleri yapan akıllı bir doktor gibi, sorunları teşhis etmek için verileri kullanırlar. Daha sonra uzmanlıklarını çözüm bulmak için kullanırlar.

Bazı girişimciler için veri, işin sıkıcı kısmıdır; rakamlarla ilgilenmezler. Ancak umarım bu hikayeler, özellikle de rekabet avantajı elde etmek için kullanabildiğimde, verilere neden takıntılı olduğumu görmenizi sağlar.

Birçok kez söylediğim gibi, bir sorunun nasıl çözüleceğini okumak sadece bir yere kadar işe yarayabilir. Bu bilgileri kendi işinizde kullanmanız gerekir. Satış başarısını takip etmek için size basit bir formül verdim. Eğer kamyon taşımacılığı işindeyseniz, formülleriniz çok daha farklı olacaktır. Sayfayı çevirmeden önce, işinizi takip etmenizi sağlayacak üç formül bulun. İdeal olarak, bunlar her iş gününe başlamadan önce baktığınız ilk rakamlar olacaktır.

Bir Sisteminiz Yoksa Üstel Büyüme Şansınız Sınırlıdır

Artık kelimelerin işinizde gerçekten neler olup bittiğini anlatmak için yeterli olmadığını görebilirsiniz. İşte hiçbir verisi veya sistemi olmayan insanların kullandığı dört ifade:

"Kabaca..."
"Sanırım biz..."

"Etrafında..."
"Sanırım yaptık..."

Ölçeklenen ve büyüyen şirketler eninde sonunda etkili bir sistem oluşturur. Eğer işinizi sadece kişiliğinize bağlı olarak büyüteceğinize inanıyorsanız, işiniz öngörülemez olacaktır. Mikro yönetim ihtiyacınızı azaltacak sistemler ve protokoller oluşturmanız gerekir.

Sistemleri Uygulamak için Beş Neden

1. Ölçülen şey ölçeklendirilebilir ve iyileştirilebilir.
2. Enerjinizi ve uzmanlığınızı nereye ve kime yönlendireceğinizi bileceksiniz.
3. Mikro yönetimi bırakabilir ve çalışanlarınızı güçlendirebilirsiniz.
4. Çalışanlarınız, özellikle de en iyi performans gösteren çalışanlarınız, sizi abartılarla kandıramazlar.
5. Aynı anda hem daha etkin olacak hem de daha fazla özgürlüğe sahip olacaksınız.

Sistemler oluşturmaktan bahsetmek bir şeydir; onları uygulamak başka bir şeydir. Satış odaklı olduğunuzda, gelir getirici faaliyetlerden uzaklaşmak zordur. Kılavuzlar ve sistemler oluşturmak gibi şeyler bana kolay gelmedi ve muhtemelen sizin için de zor olacaktır. Ayrıca çekleri bozdurmak, yazmaktan daha kolaydır. Hem teknoloji hem de işe almanız gereken insanlar ucuz olmayacaktır. Ve eğer tek kişilik bir dükkan olmak ve büyümemek istiyorsanız, sistemlere yatırım yapmak zorunda değilsiniz.

İşletmenizin Değerini Nasıl Artırırsınız?

Bir işi yürütmenin tam ortasındayken, yavaşlamak ve sistemler kurmak söylemesi yapmaktan daha kolaydır. Satış geçmişinden geliyorsanız, muhtemelen "anlaşmayı şimdi yap ve sonra endişelen" zihniyetine sahipsinizdir. Eğer satışçı olarak kalmak istiyorsanız
solopreneur, bu işe yarayabilir. Ancak, sadece kazanç değil değer yaratmakla ilgileniyorsanız, sistemler oluşturmak için yeterince uzun süre yavaşlamanız gerekir.

Sadece bilgi birikiminizle değil, sistemlerle çalışan bir işletmenin değeri artar. Sistemin nasıl işlediğini belgelemeniz gerekir. Yeni çalışanlar geldiğinde, onları entegre etmek için hangi adımları atıyorsunuz? Her adımı belgelemeniz gerekir. Aynı şey, biri bir ürün satın aldıktan sonra atılacak adımlar, bir satışı ne zaman takip etmeniz gerektiği gibi işinizdeki diğer her

şey için de geçerlidir. Sistemler ve prosedürler üzerine inşa edilen işletmelerin değeri artar çünkü belirli bir insana bağımlı olmadan kendi başlarına bir yaşamları vardır. Elbette işletmenizin bir sürücüye ihtiyacı vardır, ancak sistemlere sahip olmak değerini yepyeni bir düzeye çıkaracaktır.

PROFIT SHORT-TERM FOCUS	VALUE LONG-TERM FOCUS
Working in the business to make money now	Working on the business to increase value later
Instant gratification	Delayed gratification
Sales mentality	CEO mentality
Independent contractor mentality	Business owner mentality

■ ■ ■ ■ ■

Verileri sadece ölçemezsiniz; aynı zamanda analiz etmeniz de gerekir. Wall Street'te dedikleri gibi, kasete bakmayın. Rakamlar hoş olmayan bir tablo çizdiğinde egonuz devreye girecektir. Düşüşlerinizi rasyonalize etmenin yollarını aramaya başlayacaksınız. Bunun olacağını tahmin ederseniz, bundan kaçınabilirsiniz. Veriler asla yalan söylemez.

Takip edilecek verilere sahip olma noktasına ulaşmak için çok çalışmak gerekecek. Tecrübelerime dayanarak söyleyebilirim ki, özellikle kendinizi bir vizyoner olarak görüyorsanız ya da anında getiri sağlamayan bir işi yapmak için sabrı olmayan bir satış elemanıysanız, sıkıcı ve acı verici gelecektir. Ben uzun süre bununla mücadele ettim. İster *Moneyball*'u okumaktan ister panik ataktan muzdarip olmaktan olsun, sonunda ölçekli bir iş yürütmenin tek yolunun verileri takip eden sistemler uygulamak olduğunu öğrendim.

Paranoyak Olmayın; Büyük Usta Gardını Asla Düşürmez

> Intel'in başarısını sürdürebilmesini, teknolojik ya da rekabetçi nitelikteki tehditlere karşı sürekli tetikte olmasına bağlıyorum. "Paranoya" kelimesi bu tutumu, başarınıza yönelik tehditler için sürekli ufku kollayan bir tutumu ifade etmek için kullanılıyor.
>
> -Andy Grove, Intel eski CEO'su ve Yönetim Kurulu Başkanı

İş dünyası savaştır. Ya da başka bir deyişle, bir işletme için barış asla var olmaz. Pazar lideri olabilirsiniz, rekor kârlar elde ediyor olabilirsiniz, rahatlayabileceğinize ve ivmeyi sürdürebileceğinize *inanabilirsiniz* ama... birileri her zaman size saldırmaya hazırlanır. İşler iyi gittiğinde huzur yanılsaması yaşayabilirsiniz, ancak bu sadece bir yanılsamadır. Gardınızı bir an için düşürürseniz, kendinizi saldırıya açık hale getirirsiniz.

Tarih en iyi öğretmenlerimizden biridir. "Fortune 500" terimini o kadar sık kullanıyoruz ki, kökenini unutmuş olabiliriz. 1955 yılında *Fortune* dergisi editörlerinden Edgar P. Smith, yıllık toplam gelirlerine göre ABD'nin en büyük bin beş yüz şirketinin bir listesini yayınladı. Bugün bu liste hem kamu şirketlerini hem de özel şirketleri (eğer gelirleri kamuya açıksa) içermektedir. İlk bin beş yüz şirketten kaçının hala listede olduğunu tahmin edin. Yarısı mı? İki yüz mü? Sadece yüzde 20'si listeye girmiş olsa bile, hala yüz kişi var demektir.

1fty-two'yu dene.

Güncel kalmanın kolay olduğunu mu sanıyorsunuz? Boeing, Campbell Soup Company, Colgate-Palmolive, Deere & Company, General Motors, IBM, Kellogg Company, Procter & Gamble ve Whirlpool Corporation hem 1955 hem de 2019'da listede yer alan azınlıktaki 1 şirketleri temsil ediyor. Sizce diğer şirketler rakiplerini, özellikle de en büyük rakiplerini yok etmeye çalışmıyor mu? Orijinal Fortune 500'ün yüzde 89'u ya iflas etti ya da listeden düştü (bazıları satın alındı). İş dünyası bir kan gölüdür. Güvenli bir zeminde olduğunuzu düşündüğünüz an, en savunmasız olduğunuz andır.

İş döngüsünün neresinde olduğunuza bağlı olarak, sıradaki veri seti sizi ya heyecanlandıracak ya da korkutacak. Bunu Ekonomi Eğitimi Vakfı'nın (FEE) web sitesinde buldum.

Innosight tarafından hazırlanan 201G raporuna göre ("Corporate Longevity: Turbulence Ahead for Large Organizations"), 19G5'te S&P 500 Endeksi'nde yer alan şirketler ortalama 33 yıl boyunca endekste kalmıştır. 1990 yılına gelindiğinde, S&P 500'deki ortalama görev süresi 20 yıla düşmüştür ve 202G'ye kadar 14 yıla düşeceği tahmin edilmektedir. Mevcut değişim oranına göre, **günümüz S&P 500** şirketlerinin yaklaşık **yarısı önümüzdeki 10 yıl** *içinde* **değiştirilecektir, zira** "önümüzdeki on yıl *modern tarihin en çalkantılı* dönemi olacak şekilde şekillenirken, bir dizi sektörde önde gelen şirketler için volatilitenin arttığı *bir* döneme giriyoruz."

Teknoloji ve sosyal medya büyük bir eşitleyici. Sonuç olarak, gündemde kalmak daha da zorlaşıyor. Büyükleri alt etmek de daha kolay. Aynı kalarak güncel kalamazsınız. Bir dakika bile kayıtsız kalırsanız, yanarsınız.

Her Gün Acil: Tetikte Olun; Hayatta Kalın

Yüksek aciliyet duygusu, en başarılı girişimcilerin paylaştığı bir özelliktir. Onlar için her gün bir savaştır ve bunu bir ölüm kalım meselesiymiş gibi ele alırlar. Bu da onlara işlerinde avantaja dönüşen aciliyet enerjisini verir. Bu insanlardan birine karşı rekabet etmek istemezsiniz. Mesele onların daha zeki ya da yetenekli olması değildir; mesele sizden daha fazla çalışacak olmalarıdır. Kazanmayı takıntı haline getirmişlerdir.

Robert Greene, *"Savaşın 33 Stratejisi "nde* şöyle der:

Siz kendinizin en büyük düşmanısınız. Şu anla ilgilenmek yerine geleceği hayal ederek değerli zamanınızı boşa harcıyorsunuz. Hiçbir şey size acil görünmediği için.... yaptığınız şeyle sadece yarı yarıya ilgileniyorsunuz. Geçmişle bağlarınızı koparın; zekanıza ve enerjinize güvenmeniz gereken bilinmeyen bir bölgeye girin. Kendinizi sırtınızın duvara dayandığı ve sağ çıkmak için canla başla mücadele etmeniz gereken "ölüm toprağına" yerleştirin.

Size çılgın paranoyak olun demiyorum ama tedbirli paranoyak olun diyorum. İkinci durumda, neyin yanlış gidebileceğine karşı tetiktesinizdir ancak bu konuda takıntılı değilsinizdir. Potansiyel tehlikelerin ve tuzakların farkındasınızdır ve işlerin kötüye gittiğine dair işaretler için anteninizi açık tutarsınız.

Savaş filmlerindeki yaygın bir sahneyi düşünün: Bir manga çatışmaya girer ve bir muharebeyi kazanır, bir kötü adamı yakalar ve gece için yerleşir. Zaferlerini kutluyorlar, içki ve yerel kadınlarla parti yapıyorlar. Kendilerinden geçerler ve sonra gecenin bir yarısı ne olur? Pusuya düşerler. Gardlarını düşürürler ve düşman bundan faydalanır.

Ben ordudayken bir deyişimiz vardı: "Tetikte ol; hayatta kal."

Aynı şey iş hayatında da geçerlidir. Neyin yanlış gidebileceğine karşı tetikte olmalısınız. Saf olmayın ve tüm çalışanlarınızın sadık ve çalışkan olduğunu ve denetim olmadan mükemmel bir şekilde çalışacaklarını düşünmeyin. Tüm rakiplerinizi ezdiğinizi ve kimsenin sizin konumunuza meydan okuyacak bir yol bulamayacağını düşünmeyin. Başarıya giden yolu açan yeniliklerin gelecekte de yolunuzu açmaya devam edeceğine güvenmeyin.

İyi generaller paranoyaktır ve bu paranoyaya birbiri ardına harika stratejiler yaratarak yanıt verirler. Rekabette üstünlük sağlayabilirseniz, kendinizi yanlış gidecek şeylerden koruyabilirsiniz. Kanatlanmayın. Bayatlayana kadar bir stratejiye bel bağlamayın. Değişen koşullara göre yeni planlar oluşturmaya devam edin; trendleri öngörün ve bunlardan yararlanmak için bir stratejiniz olsun.

Napolyon'dan Patton'a kadar her general bu teknikte ustalaşmıştır ve her iş liderinin de bunu yapması gerekir. Neden rakamlarınız Şubat ayında hep kötü çıkıyor? Son teslim tarihleri yaklaşırken neden her zaman çılgınca bir telaş yaşanıyor? Neden toplantılarınızın çoğu bağırıp çağırmaya ve günah keçisi ilan etmeye dönüşüyor? Neden son altı ay içinde üç büyük müşterinizi kaybettiniz? Bunlar sizi duraksatacak türden sorulardır. En derin nedeni araştırın. Bakın bakalım
şeylerin yüzeyinin altında saklı olan sorunu tespit edebilir. Paranoya, çözüme götüren meraka yol açtığında işlevini yerine getirmiş olur.

Ne Kadar İyi Yaparsanız, O Kadar Savunmasız Olursunuz

Başarı paranoyayı azaltacaktır. Bu mantığa aykırı görünebilir, ancak her şey harika gittiğinde ne olduğunu bir düşünün. Muhtemelen bunu yaşamışsınızdır: Birbiri ardına başarılar elde ettiniz ve sonra aniden, hiçbir yerde, suda öldünüz. Ne oldu peki?

Olan şey, rehavete kapılmanızdı. Ne oldu da sektörünüzdeki en aç insan olmayı bıraktınız. Olan şey, paranoyak olmanız gereken noktayı aştığınızı hissetmenizdi.

Los Angeles'ta ceza savunma avukatı olan iyi bir arkadaşım Rick'in başına gelenleri anlatacağım - herhangi bir ceza savunma avukatı değil, en iyilerinden biri. 1970'lerde ve 80'lerde güçlü ve zengin uyuşturucu satıcılarını temsil etmeye başladı ve Rick'i onlarla parti yapmaya davet ettiler. Bir sıra

kokain diğerine yol açtı ve çok geçmeden çok fazla kokain kullanmaya başladı. Onu Playboy playmate'leriyle tanıştırdılar ve kısa süre sonra Rick onlardan biriyle değil, ikisiyle çıkmaya başladı.
-Hem de aynı anda! Bir dizi kötü kararın ve kokainle ilgili yasal ihlallerin ardından Rick yirmi yıl hapis cezasına çarptırıldı. Avukatlık lisansını kaybetti ve nihayet hapisten çıktığında, kalem ve gömlek gibi özel reklam ürünleri satarak ayda yaklaşık 3.000 dolar kazanıyordu.

Lisedeyken nasıl biri olduğunu sorduğumda altmışlı yaşlarının sonlarındaydı. "Sıradan bir adamdım. Lisedeki sevgilimle evlendim."

Konuştukça, başarısının onu çok etkilediği ortaya çıktı. Hukuk kariyeri yükseldikçe, insanlar ona futbol takımının kaptanı gibi davranmaya başlamış ve kadınlar kendilerini ona atmıştı. Son dönemde altın çağını yaşayan bir çocuktu ve uyuşturucu dünyasının cazibesi onu çağırıyordu. Rick karşı koyamadı. Pek çok başarılı insan gibi o da kariyerini herhangi bir şeyin nasıl raydan çıkarabileceğini hayal bile edemiyordu (Morton Downey, Jr.'ı hatırlıyor musunuz?). Sonuç olarak, sonunda onu mahvedecek olan başarıya hazırlıklı değildi. 2019'da ölen Rick'i düşündükçe üzülüyorum. O
hem hayatını hem de kariyerini şah mat eden bir dizi hamleye yol açan kötü bir hamle yapan (kokain denemek) büyük bir kalbe sahip iyi bir arkadaştı.

Bir araştırma profesörü ve çok satan bir yazar olan Brené Brown, internette 4G milyondan fazla kez izlenen "Kırılganlığın Gücü" adlı bir TED Konuşması yaptı. Akran baskısının bizi nasıl en iyi hale getirebileceğini anlıyor. "Sınırlar koymaya cesaret etmek, başkalarını hayal kırıklığına uğratma riskimiz olsa bile kendimizi sevme cesaretine sahip olmakla ilgilidir" dedi. Kendimizi sevmek çoğu zaman hayır demek anlamına gelir. Keşke Rick bu tavsiyeye kulak verecek kadar bilge olsaydı.

Robert Shapiro'yu O. J. Simpson'ın savunmasına yardım eden avukat olarak hatırlayabilirsiniz. Başarısına rağmen ivmesini koruyan son derece başarılı bir avukattı ve hala da öyle. Ceza hukukundan medeni hukuka geçiş yaptı ve kendisiyle röportaj yaptığımda, ona ceza savunma işi hakkında ve kendisine uyuşturucu ve güzel kadınlar verebilecek müvekkillerin cazibesine kapılıp kapılmadığını sordum.

Shapiro, "Müşterilerimle hiçbir zaman bir ilişki, bir dostluk kurmadım. Onlarla arama hep mesafe koydum."

Rick'in aksine, Shapiro sınırlar koyarak, şöhrete ve başarıya ulaştıktan sonra bile ivmesini korumuştur.

Girişimcilerin, özellikle de bu tür bir ilgiye alışık değillerse, beklenmedik ilgiye, Rattery'ye ve başarılı olmanın diğer avantajlarına hazırlıklı olmaları gerekir. Kendi yutturmacalarına inanırlarsa, durma noktasına geleceklerinin farkında olmalıdırlar.

Aynı doğrultuda, hem Robert Greene hem de Jordan Peterson bana hem iyi hem de kötü haberleri kiminle paylaştığınıza dikkat etmeniz konusunda benzer tavsiyelerde bulundular. Bu kişiler insan doğasını anlıyor ve başarınızdan mutluluk duyacak çok fazla insan olmadığını biliyorlar. Herhangi biriyle bir şey paylaşmadan önce, kimin -derinlerde- başarılı olduğunuzu görmek istediğini ve kimin başarısız olduğunuzu görmek istediğini düşünün. Arkadaş olarak gördüğünüz bazı kişiler, özellikle de sizinle rekabet halindeyseler, size en iyi öğüdü vermeyebilirler.

Belirsizliğe Rağmen Merkezde Kalmak

İşte etrafınızdaki herkes kendi kafasını kaybederken sizin kafanızı korumanızı sağlayacak üç taktik.

1. MURPHY YASASI İLE ARKADAŞ OLUN

Bilgili girişimciler Murphy Yasası'na saygı duyar. Yeni bir ürünü piyasaya sürmeden, bir yatırım yapmadan, bir satın alma için tetiği çekmeden veya herhangi bir büyük hamle yapmadan önce kendinize şu soruyu sorun:
Eylemimin sonucunda meydana gelebilecek en kötü olaylar nelerdir?

Ardından bu potansiyel en kötü olayları hafifletmek için adımlar atın.

Olumlu düşünen biri olabilirsiniz, ki bu harika bir şey, ancak saf olmayın. Bu, büyük olaylar kadar küçük olaylar ve kararlar için de geçerlidir. Büyük bir sunum yapmak üzereyseniz, projektörü kontrol edin ve sonra tekrar kontrol edin. Geçmişte yüzlerce kez sorunsuz çalışmış olabilir, ancak yatırımcılara PowerPoint sunumu yapmak için kullanmanız gerektiğinde evrendeki bir şey çalışmamasını sağlayacaktır. İşe yaramadığında da bir kaosla karşı karşıya kalacaksınız - belki topyekûn, işi mahveden bir kaos değil ama hem sunumu hem de gününüzü mahveden türden bir kaos. Çalışanlarınızı azarlamanıza ve yabancılaştırmanıza neden olan türden. Sizi oyundan düşüren ve potansiyel yatırımcılarınızın sorularına yol açan türden.

İşte her zaman kullandığım Murphy Kanunu karşıtı bir teknik. Ekibimdeki en iyi beyinlerle -en fazla on beş kişiyle- bir araya gelirim. Oturup neyin

yanlış gideceğini tahmin etmemiz ve engellememiz gerektiği hakkında konuşuruz. Ve size söylemeliyim ki, bazen bu anti-Murphy Yasası toplantısının sonucunda, planladığımız bir lansmanı durdurmaya karar veriyoruz çünkü devam etmeye hazır olmadığımızı ya da büyük bir şeyin yanlış gitme ihtimalinin çok yüksek olduğunu fark ediyoruz. Bazen de ilk düşündüğümüzde bomba gibi görünen bir fikri çöpe atabiliriz. Bir beyin takımına sahip olmak değerli bir kontrol ve denge sağlar.

2. KÜÇÜK KAYIPLARI KABUL EDEREK YENILGIYI KABUL ETMEK

Groupon ve LivingSocial ilk popüler olduklarında, rakip bir hizmet başlatmak için bir fırsat gördüm. Groupon ve Yelp gibi bir şey hayal ettim, bir gami1cation bileşeni ile birleştirdim ve ilk sürümleri oluşturmak ve test etmek için 100.000 dolar harcadım. Birkaç yatırımcı benimle birlikte yola çıkmaya istekliydi, ancak tetiği çekmeden önce fikri birkaç güvenilir arkadaşıma danışmaya karar verdim. Bu kişiler arasında büyük bir hayat sigortası şirketinin CEO'sundan Amerika Birleşik Devletleri'nin en büyük taşımacılık şirketlerinden birinin başkanına kadar pek çok kişi vardı.

İş planımı ve projeksiyonlarımı sunduktan sonra gözden kaçırdığım noktalara dikkat çektiler. Sorularını yanıtladıktan sonra, projenin başarılı ana işimden odağı çalacağı yönündeki endişelerini kabul ettim. Bu fikrin başarısız olacağı anlamına gelmiyordu, ancak şirketimi olumsuz etkileyebilecek bir kaos yaratma ihtimali yüksekti. Murphy Yasası'nı öngörerek mantıklı olan tek şeyi yaptım: Fikri bıraktım.

Büyük girişimciler kayıpları kabul eder. Kötü yatırımlara para saçmak yerine, yenilgiyi kabul eder ve bir sonraki girişimleri için nakit biriktirirler. Bana kumarhanede kaybeden ve ödeşmeye yemin eden bir kumarbaz gösterin, ben de size her şeyini kaybetmekten birkaç hamle uzakta olan birini göstereyim.

3. SONRAKI ÜÇ (VEYA DAHA FAZLA) ADIMINIZI BELIRLEYIN

Kaotik bir duruma girdiğinizde, karar felcine karşı savunmasız kalırsınız. İşler çığırından çıktığında, sinmek ve güvenli oynamak isteyebilirsiniz. Ancak girişimcilerin eylemsizlik lüksü yoktur. Kaos başladığında bu gerçeği kolayca unutabilirsiniz.

Bu sorundan kaçınmak için sonraki üç adımınıza hızla karar verin. On beş adım sonrasını düşünmekten ne kadar çok bahsettiğimizi biliyorum. Ancak hızlı hareket etmeniz gerektiğinde, şu anda karşı karşıya olduğunuz sorunu ele almak için atabileceğiniz üç adıma odaklanın. Bu eylemler kanamayı durduracak çözümler ya da geçici önlemler olabilir.

Örneğin, önemli bir müşteriniz size ilişkinizi bitireceğini söyledi. Yapabilirsin:

- Müşteriyi getiren satış temsilcisini arayın ve tüm
- hikayeyi öğrenin. Müşteriyi kendiniz arayın ve şikayetlerini dile getirmesine izin verin.
- Müşteriye ürünün başka bir sevkiyatını ücretsiz olarak gönderin.

Gördüğünüz gibi, bu eylemlerin çığır açıcı ya da karmaşık planlar olması gerekmiyor. Bununla birlikte, Tek Mükemmel Çözümü ararken hiçbir şey yapmamanızı engelleyeceklerdir (ki bu çözüm mevcut bile olmayabilir). Bu tuzağa düşmeyin. Bir plan yapın ve ona göre hareket edin. Tekrar harekete geçtiğinizde işler kendiliğinden çözülmeye başlayacaktır.

Egonuzu Yönetin ve İttifaklar Kurun

Büyük bir şirketin CEO'su olup da büyük bir egosu olmayan kimse yoktur. Hiç kimse. Büyük bir egoya sahip olmanın yanlış bir tarafı yoktur; yeter ki onu kontrol altında tutacak bir destek sistemi kurmuş olun. Eğer onu kontrol edemezseniz, ölümünüze yol açacaktır. Çok başarılı olup çok para kazanmaya başladığınızda, şöhret ve tanınırlığa sahip olduğunuzda, herkes cüzdanınıza ve yakın çevrenize girmenin bir yolunu arayacaktır. Sonuç olarak, iltifatlara boğulacaksınız.

Etrafınız aldığınız kararlardan korkan insanlarla çevrili olduğu için övgü yağmuruna tutulacaksınız. Örneğin, ekibinizin üyeleri onları 1re edeceğinizden korkabilir. Bu yüzden hepsi size ne kadar harika olduğunuzu söyleyecektir. Size söyleyeyim, bunların yüzde 90'ı yalandır. Çoğu insan size duymak istediklerinizi söylemeyecektir.

Etrafınızda size doğruyu söyleyecek küçük bir çevreye ihtiyacınız var. Egonuzu kontrol altında tutacak tek şey budur (üç çocuğunuzun olması da yardımcı olur). Yönetim kurulu ya da akıl hocaları gibi size gerçeği söylemekten çekinmeyen küçük bir grubunuz yoksa başınız belada demektir. Satış sektöründe bunun yaşandığını çok gördüm. İnsanlar para kazanmaya başlıyor ve herkes onlara ne kadar harika olduklarını söylüyor. Artık

eğitilebilir ya da öğrenmeye istekli değillerdir. Tavsiyeleri dinlemezler. Bu, kendi egolarını nasıl yöneteceklerini unuttuklarının bir işaretidir.

Paranoyak olmak aynı zamanda alçakgönüllü olmak demektir. Alçakgönüllülüğünüz yoksa insanları bir araya getiremezsiniz. Alçakgönüllülük olmadan, sizinle aynı fikirde olmayan insanlar sizinle iş yapmak istemeyecektir. Odada çeşitlilik veya muhalif sesler yoksa nasıl yeni fikirler üretebilir veya yeni bakış açıları davet edebilirsiniz? Etrafınızda sadece sizinle aynı fikirde olan insanlar olduğunda, doğal olarak kayıtsız kalırsınız ki bu da paranoyak olmanın tam tersidir.

▪ ▪ ▪ ▪ ▪

Egonuzu kontrol altında tutmak, her şeyi kendi başınıza yapamayacağınızı anlamak anlamına gelir. Eğer aşırı paranoyak olursanız, kimseye güvenmezsiniz. Yeterince paranoyak olursanız, güçlü ittifaklar kurarsınız. Rekabet için tetikte olan ortaklara sahip olmak önemlidir. Bunu zekayı artırmanın bir yolu olarak düşünün. Robert Greene'in *The 48 Laws of Power* kitabında 18. Kanun şöyle der: "Dünya tehlikeli ve düşmanlar her yerde; herkes kendini korumak zorunda.

Bir kale en güvenlisi gibi görünür. Ancak izolasyon sizi koruduğundan daha fazla tehlikeye maruz bırakır - sizi değerli bilgilerden mahrum bırakır, sizi dikkat çekici ve kolay bir hedef."

Greene, insanlara güvenmek ne kadar zor olsa da, izole bir şekilde çalışmanın çok daha kötü bir alternatif olduğunu belirtiyor.

Nerede müttefik bulacağınıza şaşırabilirsiniz. Apple Ağustos 1997'de zor durumdayken Steve Jobs'a yardım edecek çok az insan vardı. Bir zamanlar düşünülemez gibi görünen şey - bir düşmana gitmek - mümkün hale geldi çünkü egosunu aşmaya istekliydi. Kurşunu ısırdı ve ezeli düşmanı Bill Gates'ten başkasına yaklaşmadı. Tek istediği küçük bir iyilikti: Microsoft'tan 150 milyon dolarlık bir yatırım.

AppleInsider'da Stephen Silver tarafından aktarıldığı üzere Jobs'a göre, "Apple'da ve Apple ekosisteminde, Apple'ın kazanması için Microsoft'un kaybetmesi gerektiği oyununu oynayan çok fazla insan vardı. Ve bu oyunu oynamak zorunda olmadığınız açıktı çünkü Apple Microsoft'u yenmeyecekti. Apple'ın Microsoft'u yenmesi gerekmiyordu. Apple'ın kim olduğunu hatırlaması gerekiyordu çünkü onlar Apple'ın kim olduğunu unutmuştu."

Aslında bu bir "iyilik" değildi. Microsoft, Apple hisselerine 150 milyon dolar yatırım yaptı ve şirketler mevcut yasal anlaşmazlıklarını çözmeyi kabul ederek her iki firmaya da zaman ve para kazandırdı.

Buna ek olarak Apple, Microsoft O ce'yi Mac ile uyumlu hale getirmeyi kabul etti. Kısacası, rakipler ortak oldu.

Jobs bu ittifakı kurmasaydı neler olabileceğini bir düşünün. Küçük egolu bir adamdan bahsetmiyoruz. Yine de en önemli zamanlarda inatçılık edip her şeyi kendisinin yapabileceği konusunda ısrar etmedi. Bugün biz iPhone'ları ve diğer Apple cihazlarını kullanıyor çünkü büyük bir egosu olan paranoyak bir adam doğru ittifakı kuracak kadar erkek ve zekiydi.

Bir sonraki örnek hem ittifak ihtiyacını hem de paranoya ihtiyacını vurgulamaktadır. Ağustos 2000'de Amazon ve Toys "R" Us, *Wall Street Journal'ın deyimiyle* "çığır açan bir anlaşma" *yaptı:* Amazon 10 yıl boyunca Web sitesinin bir bölümünü Toys 'R' Us'ın oyuncak ve bebek ürünlerine ayıracaktı. Oyuncak perakendecisi stoklayacağı popüler ürünleri seçecek ve sanal raflar için envanter satın alacaktı." Unutmayın ki dot-com balonu 11 Mart 2000'de patlamıştı. Amazon yaşam mücadelesi veriyordu. Benim görüşüme göre, eğer bir ittifak olmasaydı, Amazon da olmayacaktı. İttifakın yarattığı gelire ek olarak, Toys "R" Us ile ortaklık Amazon'a tra k çekmeye yardımcı oldu ve bu da sitedeki diğer ürünlerin satılmasına yardımcı oldu. Böylece Amazon daha fazla ortaklık kurmaya devam edebildi.

Beş yıl sonra, iki şirket New Jersey Yüksek Mahkemesi'nde karşı karşıya geldi. İttifak olarak başlayan şey bir savaşa dönüşmüştü. En büyük kayıp, 2018'de iflas eden Toys "R" Us oldu.

Kıssadan hisse? Bir ittifak kurduktan sonra bile paranoyak kalmaya devam edin!

Bilge Danışman Arayın

Zorluklarla karşılaştığınızda yardıma ihtiyacınız olacaktır. Eğer akıllıca bir ekip oluşturduysanız

-Onları iyi seçtiniz ve onlara iyi davrandınız; işler zorlaştığında sizi kurtarabilirler. Müttefiklere ihtiyacınız vardır, özellikle de işiniz bocalamaya başladığında. Onlar size engelleri aşmak, toparlanmak ve büyümek için güç verecektir.

İş hayatında başarısız olan pek çok zeki girişimciyle tanıştım, ancak henüz toparlanamayan bilge bir girişimciyle karşılaşmadım. Akıllı olmak ile bilge

olmak arasındaki fark, akıllı bir insanın tüm cevapları bildiğini düşünmesi, bilge bir insanın ise bilmediğini bilerek rahat olmasıdır. Bilgelik özellikle kaotik zamanlarda değerlidir.

İşte bu dersi nasıl öğrendiğimi anlatayım. Yirmi iki yaşıma geldiğimde 49.000 dolar kredi kartı borcum ve 500'ü geçemeyen bir kredi puanım vardı. O zamanlar kız arkadaşımla olan ilişkim, çoğunlukla benim yüzümden 1nansal durum. Bir aydınlanma yaşadım: Eğer kendimi zaten bildiğim şeylerle sınırlarsam, hayatım aynı yönde ilerlemeye devam edecekti.

Bilgelik aramaya karar verdim. Okulda ineklerle dalga geçmekten en büyük inek olmaya kadar ilerledim. Tek istediğim öğrenmekti. Kitapları yuttum. Akıl hocalarımın yanında sünger gibi oldum. Ve en önemlisi, bana hayat ve iş hakkında bir şeyler öğretebilecek en bilge insanlarla etrafımı sardım. Bu akıl hocalarımdan biri bana Kişisel Kimlik Denetimi'ne dönüşen soruları verdi (2. bölümde tartıştığımız ve ekte bulabileceğiniz).

Bilge akıl hocalarını nasıl bulursunuz? Zor kazanılmış bazı dersleri paylaşmama izin verin. Çok sayıda koç ve danışmanla çalıştım ve birçoğunun deneyimlerinden ziyade okuduklarına dayanarak tavsiye verdiğini keşfettim. Akıl hocaları veya danışmanlar söz konusu olduğunda, üç uzmanlık seviyesinden birini seçebileceğinizi fark ettim: Teori, Tanıklık ve Uygulama (TWA).

Teori. Bunlar prestijli üniversitelerden dereceleri olan, iyi okumuş kişilerdir. Danışmanların ve profesörlerin çoğu bu kategoriye girer. Zekidirler ama bilge olmayabilirler. Bilgelik pratik deneyimden gelir ve bu kişiler teoriye dayalı öneriler sunarlar. Size bir işi nasıl yürüteceğinizi öğreteceklerdir, ancak daha önce bir iş yürütüp yürütmediklerini sorarsanız, muhtemelen "Hayır, yürütmedim. Ama birçok kişiye danışmanlık yaptım. Bütün kitapları okudum." Bu teori düzeyinde bir akıl hocasıdır. Bunda yanlış bir şey yok. Yine de size iyi tavsiyeler verebilirler, ancak bunlar en düşük seviyedeki mentorlardır.

Tanık. Bu danışmanlar doğrudan başarılı girişimcilerle çalışmışlardır ve bu bakış açısı sayesinde başarılı liderlerin işlerini nasıl kurduklarını size tam olarak anlatabilirler. Örneğin Guy Kawasaki, orijinal Macintosh ekibinde Steve Jobs ile çalışırken öğrendiklerini sık sık paylaşır.

Tanıklar işi yürütmüyordu, ancak yürüten biriyle yakın çalışıyorlardı. Örneğin, emlakçılık yapan birinden danışmanlık almak istiyorsanız, "Daha önce hiç emlakçılık yaptınız mı?" diye sorabilirsiniz. "Hiç yapmadım ama on yıl boyunca Beverly Hills'in bir numaralı emlakçısının asistanlığını yaptım ve ondan çok şey öğrendim" diye cevap verirse, işte bu çok değerlidir. Bu kişi size o kişinin ne yaptığını, nasıl çalıştığını, müşterilerine nasıl davrandığını, neredeyse iflas etmek üzereyken ne yaptığını vb. anlatabilir.

Uygulama. Uygulama, bilginin doğrudan kaynaktan geldiği anlamına gelir. Bu kişiler size ne yaptıklarını ve ne işe yaradıklarını anlatabilecek kişilerdir. En değerli mentorlar, konuştuklarını hayata geçirmiş olanlardır. Girişimci arkadaşlar, teoriden ya da gözlemden

hareket eden birinin yapamayacağı şekilde işlerinde nelerin işe yaramadığını paylaşabilirler.

Üç özelliğe de sahip olanlar - teori, tanıklık ve uygulama - Bunlara "üçlü" denir. Ve bu arada, ikincisini bulmak zordur.

YouTube videoları hazırlayan pek çok kişi sadece Teori ve Tanıklık yapıyor. Çok azı Uygulamadır. Bu yüzden yine, bir mentorun TWA hiyerarşisinde nerede oturduğunu bilmek için biraz durum tespiti yapın. Bu seviyelerin üçü de faydalı olabilir, ancak özellikle di kült dönemlerinde yolunuzu bulmaya çalışırken Uygulama açık ara en iyisidir. Büyük usta Magnus Carlsen'in eski rakibi, dünya şampiyonu Garry Kasparov'u koçu olarak işe almasının nedeni budur.

▪ ▪ ▪ ▪ ▪

İş dünyası zaman zaman çirkinleşebilir. Savaşçı bir zihniyete sahipseniz, bunu kişisel olarak algılamazsınız. Rakipleriniz sizi hüsrana uğratabilir, kızdırabilir ve kafanızı karıştırabilir. Belden aşağı vuracaklarını neredeyse garanti edebilirsiniz. Benzer şekilde, en iyi çalışanlarınızdan biri aniden ayrılabilir; bu kişi, mücadelesi sırasında sizin beslediğiniz, büyümesine yardımcı olduğunuz ve desteklediğiniz bir çalışanınızdır. Nankörlüğün acısını hissedeceksiniz. Ya da bir tüketici aktivist grubu veya bir devlet kurumu peşinizde olabilir; size karşı bir garezi olması dışında hiçbir neden yokken sizi dışladığını ve çemberlerden atlattığını düşünürsünüz.

Olayları kişiselleştirmenin ne kadar verimsiz olduğunun farkına varın. Egonuz sizin düşmanınızdır. Bir iş kurmak sadece çirkin değil, aynı zamanda dağınıktır. Sadece bilişsel bir çaba değil, aynı zamanda duygusal bir çabadır. Olayları kişiselleştirdiğinizde, kaosun içine çekilirsiniz ve net düşünemezsiniz. Öfkeli ve intikamcı olursunuz.

Ne kadar kült olsa da, geri adım atın ve durumları analitik olarak değerlendirin. Öfke ya da utancın kararlarınızı belirlemesine izin vermeyin. Kendinizi tüm duygulardan soyutlayın demiyorum. Hissettiğiniz her türlü duyguya hakkınız var. Sadece bu duyguların kararlarınızı gölgelemesine izin vermeyin. En iyi girişimciler duygusal tepkilerini bir kenara itebilir ve kaosun ortasında objektif kararlar verebilirler.

Bana onlarca yıl uzun ömürlü olmuş başarılı bir CEO gösterin, ben de size paranoyak kalmış bir CEO göstereyim. CEO olmak, noktaları birleştirmek ve işleri geçmişte yapılmadıkları şekilde yapmak anlamına gelir.
Uyanık kalın; hayatta kalın.

HAREKET 4

Ölçeklendirme için Ana Strateji ÜSTEL BÜYÜME İÇİN ÖLÇEKLENDİRME

1. İşinizi nasıl sermayelendireceğinize karar verin. Hem üstel hem de doğrusal büyüme için stratejiler uygulayın. İnsanlardan en iyisini talep ederek ve onları sorumlu tutarak onlara liderlik edin.

MOMENTUMU ARKADAŞINIZ YAPIN VE KAOSA HAZIRLIKLI OLUN

2. İşinizi çökertmeden büyüme hızını artırmak için stratejiler oluşturun. Zaman dilimlerini sıkıştırmanın yollarını arayın. Günaha girmekten ve kendinizin en büyük düşmanı olmaktan kaçınmak için egonuzu kontrol altında tutun.

MONEYBALL: İŞİNİZİ TAKİP ETMEK İÇİN SİSTEMLER TASARLAMAK

3. İşinizin en önemli formüllerinin neler olduğuna karar verin ve bunları dini olarak takip edin. Bilgi aktarımı için kılavuzlar oluşturarak kafanızdakileri kodlayın. Bu bilgi aktarımının uygulanmasına yardımcı olmak için yeni işe alımlara ihtiyaç olup olmadığını belirleyin.

PARANOYAK KAL; BÜYÜK USTA ASLA GARDINI DÜŞÜRMEZ

4. Şirketiniz büyüdükçe daha savunmasız hale gelecektir. İnsanların size nereden saldırabileceğini bilin ve tetikte olun. Kendinizi sürekli olarak düşmanlarınızın yerine koyun ve onların yerinde olsaydınız kendinizi nasıl iflas ettirirdiniz diye sorun. Bunu yapmaya çalıştıklarında kişisel olarak algılamayın.

HAREKET 5



USTA GÜÇ OYUNLARI

13

Golyat Nasıl Yenilir ve Anlatı Nasıl Kontrol Edilir?

Ben bir iş adamı değilim. Ben bir iş adamıyım, dostum.

-Jay-Z

İş dünyasındaki herkesin bir Golyat'ı vardır ve bu her zaman sektörünüzdeki en büyük şirket değildir. Golyatınız, belirli bir bölgede pazar payını ele geçiren bir şirket olabileceği gibi, kendi satış departmanınızda daha deneyimli ve daha büyük, daha kazançlı hesaplara sahip başka bir satış elemanı gibi daha yerel bir şirket de olabilir.

Golyat'ın karşısına çıkmaya karar vermeden önce, Golyat'ın sizden daha büyük olduğunu ve sizden daha fazla sermayeye, deneyime ve kaynağa (özellikle de avukatlara) sahip olduğunu bilmeniz gerekir. Goliath ayrıca iyi bilinen bir üne ve markaya sahiptir. Sonuç olarak, Goliath sizden daha rahattır.

Tüm bunları bildiğiniz halde hala Golyat'ı alt etmeye kararlıysanız, önünüzdeki engelleri bilseniz iyi olur. Umarım bir fırsat da görüyorsunuzdur. Eğer Golyat rahatsa ve sonuç olarak daha az paranoyaksa, hamle(ler)inizi yapmak için bir fırsatınız var demektir.

Bir şeyi açıkça belirtmek istiyorum: Bu mücadele herkese göre değil. Gerçek bir Golyat'ı yenme ihtimali size karşı yığılmış durumda. Küçük Walmart'ın Kmart'ı neredeyse iflas ettirebileceği kimin aklına gelirdi? Amazon, Microsoft ve Google'ın her hikayesine karşılık on binlerce hikaye var.
her şeyini kaybeden bireyler ve şirketler. Golyat'ı yenmek mümkündür, ancak acıya tahammül edebilen biri olmayı gerektirir. Eğer hala bunu yapmayı düşünüyorsanız, okumaya devam edin.

İş Hayatında Bir Golyatla Karşılaşmadan Önce Bilinmesi Gerekenler

1. **Korkacaksınız.** Para kaybetme düşüncesi ne kadar korkutucuysa, kendinizi ortaya koymak ve başarısız olmak egonuz için daha da acı verici olabilir.
2. **Panik atak ve anksiyete yaşayacaksınız.** Eğer hissetmiyorsanız, bu kendinizi ortaya koymadığınızın kesin bir işaretidir. Kendinizi ortaya koymak, sahip olduğunuz her şeyi teslim etmeye adamanız gerektiği anlamına gelir. Bu da muazzam bir strese neden olacaktır.
3. **Zorbalığa u ğ rayacak ve size gülünecek.** Bu sadece Golyat'ı alt etmeye çalışmaktan değil, aynı zamanda bunun mümkün olduğunu düşünmekten de kaynaklanacaktır. Bu çok fazla inceleme getirecek, bu yüzden kendinizi olumsuz ilgiye hazırlasanız iyi olur.
4. **Hayalperest olmalısınız.** Bu durumda, deli olmak aslında sizin lehinize çalışacaktır. Goliath'ı tahttan indirebileceğinizi düşünüyorsanız biraz "oI" olsanız iyi olur.
5. **Düşündüğünüzden on kat daha fazla çalışmanız gerekecek.** Tam sınırınıza ulaştığınızı düşündüğünüzde, Goliath'ı yenmek için bunun on katı gerekecektir. Ailenizle geçirdiğiniz zaman elbette azalacak ve hobilerinizi hemen hemen unutabilirsiniz, bu yüzden sadece herkes için değil.
6. **Yarışacak enerjiye sahip olmak için sağlıklı kalmanız gerekecek.** Birçok kez bitkin düşüp hastaneye kaldırıldım. Her seferinde daha da güçlü bir şekilde geri döndüğüm için sıkı çalışmaya karşı bir tolerans geliştirmeme yardımcı oldu. Bunu size tükenmekten korkmanızı istediğim için değil, Goliath'la mücadele ederken bunu yapmaya hazırlıklı olmanız için anlatıyorum.

2. Hamlede, *X* için Çöz Metodolojisini incelediğimizde, size Aegon'un işimi kurduğumda bana nasıl dava açtığını ve neredeyse bizi nasıl iflas ettirdiğini anlatmıştım. Golyat beni boğazımdan yakalamış ve neredeyse yere seriyordu. Kurtulduğumda Golyat'ı yenecek özgüvene sahip oldum. Daha da önemlisi, onun *neden* yenilebileceğini anladım.

Goliathlar Neden Yenilebilir?

Hâlâ korkmuyor musunuz? Bunu duymak harika, çünkü size iyi haberi vermek üzereyim: Eğer savaşa hazırsanız, kazanabilirsiniz. İşte nedeni: Goliathlar kazandıkça daha yumuşak olma eğilimindedirler ve sonunda eskisi kadar sıkı çalışmayı bırakırlar. Goliath'lar tipik olarak en güncel gelişmelerle temaslarını kaybederler.
pazarlama yöntemleri, çünkü nadiren doğrudan müşterilerle konuşurlar. Goliath sizin kadar çevik değil. Goliath'ın risk almak için kaybedecek çok şeyi var.

Golyat çılgın ve aç insanları yanına alamaz çünkü çılgın olanlar Golyat'ı alt etmeyi arzulayan mazlumlar tarafından tahrik edilir. Golyat'a

katılmaktansa ona karşı çıkmayı tercih ederler. Bu, Kevin Durant'in Golden State Warriors'a katıldığında, bir sezonda yetmiş üç galibiyetle NBA rekorunu kırmalarından bir yıl sonra neden bu kadar çok insanın onu eleştirdiğini açıklıyor. Durant'in üç sezonda iki şampiyonluk kazandıktan sonra neden "Golyat "tan ayrıldığını da açıklayabilir.

Meydan okumaya hazır olsanız bile, Golyat'a her zaman saygı duymalısınız. Bir gram bile rehavete kapılırsanız, sizi yere serer. Goliathlar bulundukları yere şans eseri gelmediler. Bir sebepten ötürü zorludurlar. Bu, onları yendiğinizde çok daha ödüllendirici olmasını sağlar. İşte bunu nasıl yapabileceğiniz.

Goliath'ı Yenmenin Bir Düzine Yolu

1. **Zayıf yönlerinizi bilin.** Güçlü yönlerinizi bilmek kolaydır, ancak zayıf yönlerinizi bilmek çevik olmanızı ve Goliath'ınızı ele geçirirken pivot olmanızı sağlayacaktır.
2. **Golyat'ın zayıflıklarını bilin.** Golyat'ı güçlü olduğu yerde yenemezsiniz. Aşil topuğunu bulmalı ve ondan yararlanmalısınız.
3. **Daha iyi yaptığınız üç şeyde ustalaşın.** Pazardaki savaşınızın şartlarını siz belirlersiniz. Golyat'ın yapamadığı üç şeyde ustalaşmak ve bunları ondan daha iyi yapmak için güçlü yönlerinizi kullanın.
4. **Goliath olmaya çalışmayın. Golyat'tan** hareketler ve bilgiler öğrenebilirsiniz, ancak kendinizi ona benzetirseniz, onu nasıl yeneceksiniz? Kendi gücünüzden faydalanmalısınız, başkasınınkinden değil.
5. **Uzmanlaşmaya odaklanın.** Goliath'lar nüfuzlarını ve güçlerini yaymak için genelleme yapma eğilimindedir. Onlardan pazar payı kapmak için uzmanlaşmalısınız.
6. **Küçük olduğunuzda, kendinizi daha büyük gösterin.** Uzun boylu yürüyün ve Golyat'ın büyüklüğü ve gücü gözünüzü korkutmasın. Gelecekteki gerçeğinizi somutlaştırın ve avantajlı olan sizmişsiniz gibi rekabet edin.
7. **Başlangıçta dikkat çekmeyin.** Çok fazla yardıma ihtiyacınız olacak ve iyileşmek için zamana ihtiyacınız olacak. İlk yıllarınızı insanları yanlış yönlendirerek ve gürültü yaparak harcamayın. Savaşacak bir Golyat aramadan önce işiniz üzerinde çalışın.
8. **Hızlı hareket edin.** Golyat'a karşı doğal güç ve hız avantajlarınızı kullanın. Senin kadar hızlı hareket edemez.
9. **Aynı düşmanı paylaşan rakiplerle ortaklık kurun.** Goliath'lar çok sayıda düşman yaratır. Bu düşmanlarla sinerjilerinizi arayın ve stratejik ittifaklar kurun.
10. **Tarih çalışın.** Tarih size Golyat'a karşı verdiğiniz mücadelede aklınıza bile gelmeyecek bağlam ve stratejiler sunabilir. Bilgi, toplamanız için oradadır ve sadece size yardımcı olabilir.
11. **Diğer rakiplerin sizin rakiplerinizi yıpratmasına izin verin.** Goliath'lar pek çok rakibi savuşturmak zorundadır ve her zaman ön saflarda olmanız gerekmez. Geride durmak ve

Başka birinin ön plana çıkması, kaynaklarınızı daha iyi odaklamanıza yardımcı olabilir ve Goliath'lara karşı size avantaj sağlayabilir.

12. **Stratejinizin her yönünü ifşa etmeyin.** Büyük bir usta için bu kendi kendini açıklayıcı olmalıdır.

Anlatıyı Kontrol Etmek

Tüm gözler üzerinizde olacağından, dünyaya nasıl ve ne yayınlayacağınızı düşünmenin zamanı geldi. Neye inandığınız, görüşlerinizin ne olduğu ve bir birey olarak kim olduğunuz hakkında konuşmazsanız, dünya sizin kim olduğunuza karar verecektir. Anlatıyı kontrol etmek ve neyle uğraştığınız hakkında konuşmak sizin elinizde. Siz yapmazsanız, başkaları yapar.

Sosyal medya büyük bir eşitleyicidir.

Ajansımı kurduğumda, Golyat bana zorbalık etmek için sahip olduğu her kaynağı kullandı. Rakiplerim hakkımda korkunç şeyler söyledi ve itibarımı kolayca mahvedebilecek kötü söylentiler uydurdu. İşte o zaman sosyal medyayı doğru kullanmanın anlatıyı kontrol etmemi sağlayacağı gerçeğini tam olarak kavradım.

Zorbalığın pek çok farklı biçimi vardır. Yıllar içinde gelişmiştir. Şirketiniz küçük olduğunda, insanlar karakterinizi karalayacak ve söylentiler yayacaktır. Buna karşı koymanın yolunun anlatıyı kontrol etmekten geçtiğini fark ettim.

İnsanlar benim hakkımda kötü şeyler duyduklarında, şüphelerini doğrulamak için Google'a başvuruyorlardı. Peki ne buldular? Hakkında duydukları canavarın internette izledikleri adamdan çok farklı olduğunu. Anlatıyı kontrol edebildim ve sonuç olarak hakkımda olumsuz dedikodular duyan insanların çoğu ortağım oldu.

İnternet öncesi dünyada bunun ne kadar farklı olduğunu bir düşünün. Steve Jobs'un *Playboy*'u arayarak kendisi hakkında kendi anlatımına yer veren bir hikaye yazmasını istemesi gerekti. Jobs'un röportajı yaptığı andan insanların bunu gördüğü ana kadar iki ay geçmişti! Şimdi ise internette bir şey yazmanızla insanların yazdıklarınızı okuması arasında iki milisaniye geçiyor.

Goliath halkla ilişkiler için milyonlarca dolar harcayabilir. Bu arada siz de iPhone'unuzla bir video çekerek daha fazla izlenebilir ve daha büyük bir etki yaratabilirsiniz.

■ ■ ■ ■ ■

Paylaşım yaparken gerçekten kendinizi paylaşın. Profesyonelliğin yalnızca elimizden gelenin en iyisini ortaya koymak anlamına geldiği konusunda beynimiz yıkandı. Sorun şu ki, insanlar mükemmel robotlarla bağlantı kurmazlar. Onlar sizin kim olduğunuzla bağlantı kurarlar. Hatalarınızı gösterin ve savunmasız olun. Sadece doğru yaptığınız şeylerden bahsederseniz, bu bir dönüş olur. Dünyada hiç kimsenin hata yapmadan zirveye çıkmasına imkan yoktur. Kötü anlarınızı paylaştığınızda insanlar sizinle daha fazla özdeşleşir.

Görüşlerinizi sorgulamaları için onlara meydan okursanız insanlar da sizinle özdeşleşecektir. Onlardan düşüncelerini paylaşmalarını isteyin. Sorunları çözmek için spesifik öneriler isteyin. Bir, bir şeyler öğreneceksiniz. İki, izleyicilerinizin veya okuyucularınızın katılımını artıracaksınız.

Hedef kitlenizle bağlantı kurmanın bir diğer anahtarı da tutarlı olmaktır. Hedef kitleniz sizden ne zaman haber alacaklarını bilmeli ve düzenli bir içerik programına güvenmelidir. En çok satan iki yazarın yaklaşımları farklıdır. Seth Godin'i takip edenler kısa ve düşünceli günlük blog yazıları bekleyebileceklerini bilirler. Daniel Pink ise *Pinkcast*'ini iki haftada bir gönderiyor. Her iki stratejinin de anahtarı, her birinin kitlesinin karşılanan bir beklentiye sahip olmasıdır.

Tutarlılıkla el ele giden şey dürüstlüktür. Özellikle takipçi kazandıkça, başkalarını tanıtmanız için teklifler alacaksınız. **Markanızın fahişeliğini yapmayın.** Eğer bir sponsor alacaksanız, o markayla uyumlu olmanız gerekir. Mesajınıza sadık kalır ve kendinizi satmazsanız takipçileriniz sizi takdir edecektir. Bu, bütünlüğünüzü koruyarak uzun vadeli bir oyun oynamak için minnettarlığı ertelemenizi ve kısa yoldan para kazanmayı reddetmenizi gerektirecektir.

Kendinizi Tanıtma Konusunda Utanmaz Olun

Kendini tanıtmanın ilk kuralı utanmaz olmanız gerektiğidir. İnsanları geri tutan şey yargılanma korkusudur. Vizyonerler bunu aşmışlardır. Kendinizi tanıtırken yargılanmaktan korkamazsınız. İnsanların sizi fark etmesini *istersiniz.* Nike'ın Phil Knight'ı utanmazdır. Dallas Cowboys'dan Jerry Jones utanmazdır. Dwayne "The Rock" Johnson utanmazdır. Kevin Hart

utanmaz. Hart'ın çekingen davranarak yaklaşık 100 milyon Instagram takipçisine ulaştığını mı düşünüyorsunuz? Eğer utanmaz değilseniz, kimse sizin kim olduğunuzu bilemez.

Bizi utanmaz olmaktan alıkoyan şey aşağılanma korkusudur. Peki ya aşağılanırsanız? Aşağılanmamış birini tanıyor musunuz? Kimsenin hakkında hiçbir şey bilmediği insanlar - güvenli kurumsal işlerde saklanan insanlar. "Utanmaz olun" dediğimde, övünmeniz gerektiğini kastetmiyorum. Demek istediğim, dikkatleri üzerinize çekmek için elinizden geleni yapmanız (anlatı ve markanız dahilinde) gerektiğidir. Kendini tanıtmak bir sanattır.

Övünmekten rahatsız olabilirsiniz, ancak bunu anlattığınız hikayeler aracılığıyla ince yollarla yapabilirsiniz. Diyelim ki bir avukatın odasındasınız ve duvarda bazı plaketler var. Şöyle diyebilirsiniz: "Biliyor musunuz, bunlar etkileyici plaketler. Dinleyin, size en iyi avukat olarak tanınmak için çok çalışmak gerektiğini söyleyebilirim. Buna saygı duyuyorum çünkü şirketimizdeki en iyi broker olduğum için plaketimi aldığımda, oraya ulaşmak için harcadığım çabayı hatırlıyorum. Çılgınca olan şey, çoğu zaman insanların kapalı kapılar ardındaki çabayı görmemeleri. Bu yüzden yaptığınız şey için sizi alkışlıyorum."

Kendinizi tanıtmanın bir başka yolu da tahminlerde bulunmaktır. Sezgilerinize ve araştırmalarınıza dayanarak bazı tahminlerde bulunun. Bu neden önemlidir? Çünkü tahminlerinizden bazıları bile gerçekleşirse, güvenilirlik kazanır ve bir bilge gibi görünürsünüz.

Şimdi bazı insanlar şöyle diyebilir: "Ne aptalca bir tavsiye Pat. Gerçekten bana kendimi ortaya koymamı mı söylüyorsun? Ya yanılırsam ve sonunda aşağılanırsam?" Alternatifini düşünün: hiç yanılmamak ve kimsenin kim olduğunuzu bilmemesi.

Eski UFC şampiyonu Conor McGregor, "Tahmin konusunda ukalayım. Hazırlık konusunda iddialıyım ama zaferde ya da yenilgide her zaman alçakgönüllüyüm." Utanmadan kendini ortaya koyuyor ve kazansa da kaybetse de McGregor her zaman cesur tahminlerde bulunarak anlatıyı kontrol ediyor.

Büyük emlak geliştiricileri de tahminlerde bulunur. Büyük borsacılar da öyle. Kendilerini haberlerin içine sokarlar. Jim Cramer'ın çekingen davranarak ya da hiç riske girmeyerek bir TV programı yaptığını mı sanıyorsunuz? Programının adı *Shy Money* değil; *Mad Money*. İnsanların onun hakkında konuşmasını sağlıyor. Bazıları onun bir aptal olduğunu

söylüyor; diğerleri ise tavsiyelerine yemin ediyor. Jim Cramer'la hiç tanışmadım ama eminim bankaya kadar gülüyordur.

Sektörünüzle ilgili tahminlerde bulunmaktan korkmayın. Yine, çerçeveleme hakkında düşünün. İşte yatırım danışmanı ve kişilik Peter SchiI'in bazı makale başlıkları.

"Peter SchiI: Negatif Faiz Oranları Aptalca"
"Peter SchiI: Tek Kazananlar Altın ve Gümüş Satın Alanlar Olacak" "Peter SchiI: Fed Ne Yapacaksa Çok Kötü Kokacak"

SchiI onlarca yıldır aynı şarkıyı söylüyor. Bazen haklı, bazen değil. Ama her zaman haberlerde. Kendi reklamını yapıyor. Cesur tahminlerde bulunuyor. Ve sonuç olarak, altına yatırım yapmakla eş anlamlı hale geldi. Bir finans TV programı altın konusunda bir uzman aradığında, SchiI aranıyor.

Size çok fazla örnek verdiğimin farkındayım. Özetlemek gerekirse, sosyal medyanın en önemli ilkeleri şunlardır:

Bir kişiliğiniz olsun.
Cesur olun.
Küstah olun (eğer öyleyseniz).
İlgi çekici olun.
Haklı olduğunuzda kendinizi gösterin.
Hatalı olduğunuzda kendinizle dalga geçin. Hatalı olduğunuzda kaybetmeyi kabul edin.

Tanıtım sürekli yapmanız gereken bir şeydir. İşte size başka bir teknik. İsim vermek yerine kitap verin. Diyelim ki bir toplantıda oturuyorsunuz ve bir yoruma yanıt olarak şöyle diyorsunuz: "Okuduğum kitaplardan biri şöyleydi, böyleydi ve bu kitapta şundan bahsediliyordu ve ben de şirkette olan bitenin bu olduğunu hissediyorum. Bu kitabı size tavsiye ederim." Eğer toplantıdaki diğer insanlar hırslıysa, kitabın adını yazacaklardır. Biriyle yaptığınız bir iş görüşmesinde iki ya da üç kitap tavsiyesinde bulunabiliyorsanız, o kişinin zihninde siz çok okumuş bir otodidaktsınız demektir. Üniversite mezunu olup olmamanızın bir önemi yoktur.

Kendinizi tanıtmanın bir sonraki yolu, uzmanlık alanınızdaki konular hakkında güçlü fikirlere sahip olmaktır. Örneğin, pazarın nereye gittiğine katılmadığınızı söyleyebilir veya sektörün yaptığı hatalardan biri hakkında konuşabilirsiniz.
yapmak. Bunu yapmak için blogunuz, vlog'unuz veya podcast'iniz harika bir yerdir. Konu gündeme geldiğinde şöyle diyebilirsiniz: "Biliyorsunuz, yakın

zamanda bununla ilgili bir blog yazdım. Çok tartışma yarattı çünkü benim inancım şöyleydi böyleydi. Okuyabilmeniz için size göndereceğim."

Ev sahibi olmanın neden Amerikan rüyası olmadığı hakkında bir makale yazdım. Patladı. Fox benimle temasa geçti. CNN benimle temasa geçti. *Denver Post* bu konuda bir haber yaptı. Ev sahibi olmaya inanmayan bir girişimci hakkında yazdı. Bu benim görüşümdü. Sırf gerçek Amerikan rüyasının ne olduğunu ve bunun ev sahibi olmak değil girişimcilik olduğunu anlatan bir makale yazdığım için çok tartışma yarattı. Bu nedenle düşüncelerinizi ve görüşlerinizi paylaşın ve ardından yazdığınız makaleleri kendiniz tanıtın.

Ne hakkında konuştuğunuz konusunda belli bir kesinlik düzeyine sahip olmanız gerekir. İnsanlar kesinlik ile belirsizlik arasındaki farkı anlayabilir. İnanın bana, birinin ne hakkında konuştuğundan emin olduğunu anlamak o kadar da zor değil. Kesinliğe sahip olmak tek başına kendini tanıtmanın bir yoludur.

Aşırıya kaçmayın ve bir şeyler uydurmayın. Bir görüşünüz olsun, bu görüş için kanıtınız olsun ve bu görüşü kesin bir şekilde ifade edin.

Size meydan okumam, kendinizi tanıtmanızdır. Yargılanma korkunuzu bir kenara bırakın ve kendinizi ortaya koyun. Cesur bir şey söyleyin ya da yapın. İnsanların kim olduğunuzu ve neyi savunduğunuzu bilmelerini sağlayın.

Markanızı Ana Vizyonunuzla Hizalayın

YouTube'da içerik oluşturmaya ilk başladığımda kanala Patrick Bet-David adını verdim ve bölümleri "Pat ile İki Dakika" olarak adlandırdım. Kanalın içeriğine ilişkin vizyonum hakkında daha fazla düşündükçe, kanalın eğitimle ilgili olduğunu fark ettim. Dünyanın dört bir yanındaki girişimcilere ilham verecek değer ve eğlence sunmak istedim.

İçeriği oluşturmamdaki *gizli* nedenim geri vermekti. Satış elemanlığından girişimciliğe ve daha sonra CEO'luğa geçtiğimde sahip olmayı dilediğim her şeyi sunmak istedim. Kariyerimin her aşamasında kendimi güçsüz ve bilgisiz hissettiğim soruların bir listesini yaptım ve bunları yanıtlamaya koyuldum. Bunu ilginç bir şekilde yapmaya da kararlıydım.

Birçoğumuz okulda zorlandık çünkü yaklaşım çok sıkıcıydı. İnsanların izlemek isteyeceği, aynı anda hem öğrenip hem de eğlenebilecekleri bir içerik yaratmak istedim.

Ayrıca içerik oluşturmak için iki *kişisel* nedenim vardı. Birincisi, çocuklarımın ve (gelecekteki) torunlarımın hayat hakkında düşündüklerime erişebilmeleriydi. Çocuklarımın bir gün bu içerikleri tıka basa izlediklerini hayal ettim - belki de onlardan çok memnun olmayacağımı düşündükleri bir zamanda, babalarının onları sevdiğini fark edeceklerdi.

İkinci sebep? Tahmin ettiniz. Anlatımımı kontrol etmek için.

Valuetainment'ı yaratma nedenlerime geri dönersek, markayı ölçeklendirmek için odağımı kendimden alıp vizyona yönlendirmem gerektiğini fark ettim.

Sanırım sorunu hemen fark etmişsinizdir. Haftalık bölümün başlığı -"Pat ile İki Dakika" tamamen benim hakkımdaydı. Benim vizyonumla hiçbir ilgisi yoktu.

Nasıl büyük bir satranç ustası gibi düşünebileceğiniz hakkında tutkuyla konuştuğumu duymuşsunuzdur. Büyük bir vizyona sahip yeni bir fikri hayata geçirmek söz konusu olduğunda, büyük bir ustanın zihniyetini kullanmanın ve on beş hamle sonrasını planlamanın zamanı gelmiştir. Aklınıza gelenler var mı? Kendinizi o zamanlar benim yerime koyup, videolar hazırlayan zor durumdaki bir solopreneur'den lider bir eğitimciye nasıl geçeceğinize dair strateji oluşturabilir misiniz? Hatta atladığım bazı şeyleri bile düşünebileceğinizi tahmin ediyorum. Ve listemi gördüğünüzde, muhtemelen stratejimde delikler açacaksınız. Evet! Lütfen söyleyin.

Pekala, video serimi bugün bulunduğu noktaya getirmek için planımı nasıl uyguladığıma bir göz atma zamanı.

Haftalık Bir Segmenti Girişimciliğe Odaklı Bir Kanala Dönüştürmek İçin On Beş Hamle

1. Vizyonunuzu netleştirmek için yalnız zaman geçirin.
2. Kanal için yeni isimler konusunda beyin fırtınası yapmak üzere yaratıcı ekibimize danışın.
3. Pazarlama ve medya üzerine var olan her kitabı satın alın ve inceleyin.
4. Kim olmak istediğimiz kadar kim olmak istemediğimizi de belirleyin.
5. Kanalı kişiliğimden ziyade misyonumla ilgili hale getirin.
6. Lider bir eğitimciyi temsil eden yeni bir logo, isim ve web sitesi oluşturun.
7. Farklı stratejiler öğrenmek için sosyal medya endüstrisi konferanslarına katılın.
8. Medya dilini ve nelerin takip edilmesi gerektiğini öğrenmeye başlayın.

9. Zayıf olduğumuz alanlarda insanları işe alın. Önümüzdeki doksan gün içinde SEO (Arama Motoru Optimizasyonu) konusunda bir uzman işe alın.
10. Paylaşılan içerik oranını kademeli olarak artırın.
11. Önümüzdeki otuz gün içinde tam zamanlı bir editör işe alın.
12. Instagram, Twitter, Facebook ve YouTube için bir strateji belirleyin ve bir sonraki sosyal medya uygulamasının dört büyükleri geride bırakması durumunda hızlı hareket etmeye hazır olun.
13. Kendimi pazarda bir uzman olarak sunmak. Bir uzman olarak bir makale yazın ve bunu birden fazla platformda yayınlayın.
14. Valuetainment markasıyla eşleşen programa davet edilecek konuklar için net kriterler oluşturun.
15. Bunu şimdilik gizli tutuyorum. Bir sonraki hamle yakında ortaya çıkacak.

Bu on beş hamlenin sonucu mu? Adımızı Valuetainment olarak değiştirdik ve gerisi tarih oldu. Bugün, dünyanın dört bir yanındaki Valuetainers milyarlarca dakika içerik izledi. Büyüleyici olan şey, ne zaman yeni bir konuya değinmeyi seçsem, o topluluktan yeni bir izleyici kitlesinin ortaya çıkması oldu. Bu, markayı güçlendirmeye ve bir yan ürün olarak şirketime iş çekmeye yardımcı olan birçok iş anlaşmasına ve bağlantıya yol açtı. Mayıs 2020 itibarıyla 2,3 milyondan fazla YouTube abonemiz var ve girişimcilik konusunda lider kanal konumundayız.

Gürültüyü Kapatın ve Yağı Kesin

2005 yılında Ulusal Bilim Vakfı, ortalama bir insanın günde on iki bin ila altmış bin arasında düşünceye sahip olduğunu belirten bir makale yayınladı. Bunların yüzde 80'i olumsuzdur ve yüzde 95'i bir önceki günün düşünceleriyle tamamen aynıdır.

Önemli bir güç hamlesi, gürültüye sırt çevirmektir. Kendi anlatınızı kontrol etmeye başladığınızda, diğer herkesin gürültüsüne dikkat ederek harcadığınız zamanı da azaltmanız gerekir. Büyük düşünürlerin ünlülerin dedikodularına dikkat ettiklerini düşünüyor musunuz? Haberlere takıntılı olduklarını düşünüyor musunuz? Güncel olaylar hakkında bilgi sahibi olmaları gerektiği için sabahları haber bültenlerine bakıyorlar ama komplo teorileri ya da clickbait ile vakit kaybetmiyorlar. Bu çok fazla gürültü demek.

Ayrıca, olumsuz arkadaşlarınızın ve küçük düşünenlerin gürültüsünü de kapatın. Yapmak istediğiniz şeyi desteklemeyen aile üyelerinin sesini kapatın. Hatta

Sadece olumsuzluk duyacağınızı biliyorsanız, fikirlerinizi onların önüne getirin. Gürültüyü kapatın. Dikkatinizi dağıtan her türlü şeyi ve olumsuzluğu durdurun. Unutmayın, size yapıcı eleştirilerde bulunacak biri ile düpedüz olumsuz olan biri arasında büyük fark vardır.

Ayrıca hayatınızdaki yağları da kesmeniz gerekir. Eğer video oyunları oynayarak para kazanmayı planlamıyorsanız, onları hayatınızdan çıkarın. Birden fazla erkek ya da kız arkadaşınız varsa veya haftada üç kez bir gece kulübünde parti yapıyorsanız, buna bir son verin! Günde yirmi selfie paylaşıyor ya da her otuz saniyede bir fantezi futbol takımınızın skorunu kontrol ediyorsanız, bırakın! Kimsenin bilmediği kötü alışkanlıklarınız ve kötü alışkanlıklarınız varsa, bunları kontrol altına almanın yollarını bulun.

Sizi büyük düşünmekten alıkoyan her şeye bir son vermelisiniz. Neden bahsettiğimi çok iyi biliyorsun. Size açıklamama gerek yok. Bir düşünün. Şu anda neyi kesmeniz gerektiğini düşünüyorsunuz. Düşündüğünüz şey ne? Kes onu, hemen şimdi. Sizi geride tutuyor ve buna değmez. Size büyük düşünmek ve vizyonunuzu gerçekleştirmek kadar tatmin sağlamayacaktır.

Size bir örnek vereyim. Ben kadınları severim. Gençken ve bekarken, birlikte kulübe gidip harika vakit geçirecek birini arıyorsanız, o adam bendim. Bir radyo programında röportaj yapıyordum ve planlarımdan ve hedeflerimden bahsediyordum. Sunuculardan biri bana "Hayatınızda değişen en büyük şey nedir?" diye sordu.

Onlara "Yirmili yaşlarımın ortasındayken, ilk milyonumu kazanana kadar bir daha seks yapmama kararı aldım" dedim.

"Yani o milyonu çok hızlı kazanmış olmalısınız."

Ne yazık ki hayır. On yedi ay boyunca "oruç tuttum". Tarikat gibiydi. Ama bunu yapmak aynı anda iki şeyi başardı. Birincisi, hedefime ulaşmak için ihtiyaç duyduğum disiplin ve motivasyonu sağladı. İkincisi, beni zamanımı önemli olan şeylere harcamaya zorladı. Bu hedefi belirlemeden önce, kulüplerde çok fazla saat harcıyordum, kadınlarla tanışmak ve onlara kur yapmak için gereken tüm zihinsel enerjiden bahsetmiyorum bile. Bu gürültüden başka bir şey değildi. Bu gürültüyü gelir getirici faaliyetlerle değiştirdiğimde üretkenliğim hızla arttı ve sonunda eşimle tanıştım ve onunla yuva kurdum.

Golyat'ı yenmek istiyorsanız hata payınız yoktur. En üst düzeyde başarılı olmak istiyorsanız zaman kaybetmeye tahammül edemezsiniz. Zaman kaybı aynı zamanda

sosyal medya stratejiniz. Neyse ki Instagram benim parti günlerim sırasında yoktu, yoksa sosyal medyada garip fotoğraflarla karşılaşırdınız.

Size benim örneğimi kopyalamanız gerektiğini söylemiyorum. Ben tipik bir erkek değilim ve benim için işe yarayan şey muhtemelen sizin için işe yaramayacaktır. Size şunu söyleyebilirim ki, eğer zayıf yönünüzün ne olduğunun farkındaysanız - tatlılara düşkünlük, aşırı televizyon izleme, saplantılı bir şekilde sporu takip etme - odağınızı oraya verebilirsiniz. Bazı insanlar Pazar gününün tamamını futbol izleyerek ve üç buçuk saatini de *Pazartesi Gecesi Futbolu izleyerek* geçirmek konusunda hiçbir şey düşünmüyor. Bu on üç saatten fazla eder. Yani belki fantezi futbol liginizi bırakmaz ya da tuttuğunuz takımın maçlarını izlemeyi bırakmazsınız. Ancak futbol izlemeyi haftada bir maçla sınırlarsanız, haftada on saati geri kazanmış olursunuz. Çalışma haftanıza tam bir gün eklemenin neler yapacağını hayal edebiliyor musunuz?

Öz disiplin birçok şekilde olabilir. İnternette ne kadar zaman harcayacağınıza sınır koyabilirsiniz. İşiniz için en önemli görev üzerinde çalışmaya günde on beş saat ayırabilirsiniz. İşinize yönelik tehditleri her gün en az bir kez değerlendirebilirsiniz. Bu tür eylemlerdeki titizlik karşılığını verecektir. Öz disiplin uygulamak sürekli mükemmellikle sonuçlanır.

Geleceğin Gerçeği Olumlu Düşüncelere Karşı

Az önce günde altmış bin kadar düşünceye sahip olduğunuzu gördük. Aklınızdan geçenler çok önemlidir.

The Secret (Sır) adlı kitabın ve 1lm'in büyük başarısı göz önüne alındığında, pozitif mesajlar çok moda oldu. İnsanlar kelimelerin çok güçlü olduğuna, "bir şeyleri var etmek için konuşabileceğimize" inanmaya başladılar. Bana göre Çekim Yasası hem gerçek hem de yanlış anlaşılıyor. Bu nedenle, gelecekteki gerçeğinizi yaşamak ile olumlu ifadeler kullanmak arasındaki farkı anlamanızı istiyorum.

Motive edici alıntılara ya da olumlu mesajlara karşı değilim, sadece bunların arkasında duygu ve inanç olmadan işe yaramadıklarını düşünüyorum. Doğru mesajı, onu sizin için gerçek kılan bir doğrulama hikayesi ile birlikte bulmanız gerekir. Bunun yerine "Ben harikayım. Güçlüyüm. Ben bereketliyim" yerine, "Ben güçlüyüm çünkü ailemin bana

ihtiyacı olduğu anda ben ortaya çıktım ve durumu idare ettim" demek istersiniz.

Bir aktörden duygusal bir performans çıkarmaya çalışan bir yönetmen düşünün. Bunu yapmak için, onun duygularına dokunmasını sağlamalıdır. Aynı şeyi kendiniz için yapmak istiyorsanız, işte yapmanız gerekenler:

Zihinsel bir envanter yapın ve yazın:

1. En acı verici on beş anınız
2. En başarılı on beş anınız
3. Kendinizi dokunulmaz hissettiğiniz beş an

Gerekçeleri belirtin ve doğrulamayı ekleyin:

1. "Büyük bir lider olacağım" ya da "Gelmiş geçmiş en iyi geri dönüşü yapacağım" diye başlayın.
2. Acılarınızdan ve zaferlerinizden yararlanarak hikayenizi ekleyin. Kanıt sağlamak için "çünkü" kelimesini kullanın: "*Çünkü üstesinden* geldim"; "*Çünkü daha* önce de bu yollardan geçtim"; "*Çünkü* daha fazla şeyin üstesinden *geldim."*

İnsanlar bana soruyor: Bugün olduğunuz kişi olmanız için size ne güven verdi? Dört şey:

1. Kader: Kaderimde büyük bir şey yapmak olduğuna inanıyorum.
2. İnanç: Daha yüksek bir gücün beni desteklediğine inanıyorum.
3. Ne istediğim konusunda netleştim. Vizyonumu belirledim. Dünyaya kim olmak istediğimi söyledim ve doğru insanlar ortaya çıktı.
4. Yaşayan en şanslı adam olduğuma inanıyorum.

Bu, tam da şu anda gelecekteki gerçeğinizi somutlaştırmakla ilgilidir. Gelecekteki gerçeğinizi hayal ettiğinizde, istediğiniz şeye zaten sahipsinizdir ve şimdi mesele bunun gerçeğe dönüşmesi için gereken kişi olmaktır.

199G 1lm *Swingers'*da Vince Vaughn'un karakteri Trent, Jon Favreau'nun karakteri Mikey'e kadınlarla nasıl tanışacağı konusunda koçluk yaparken harika bir örnek vardır. Mikey korkak ve çekingendir. Kendine güvenen bir erkeğe dönüşmekten ışık yılı kadar uzak görünmektedir. Ama bir kadını etkilemeyi yıllarca eğitim aldıktan sonra *değil, şimdi istemektedir.*
Trent bunu anlıyor. Arkadaşına "öyleymiş gibi davranmasını" söylemek yerine, duygularını kullanarak Mikey'i gelecekteki gerçeğini somutlaştırmaya teşvik eder. Bir koçun bir oyuncuyla ya da bir yönetmenin bir aktörle konuşması gibi, diyor:

> Onunla konuşmaya gittiğinde, dostum, herkesin *gerçekten* olmasını umduğu PG-13 filmindeki adam olmanı istemiyorum. R sınıfı filmdeki adam gibi olmanı istiyorum, anlıyor musun? Henüz

hoşlanıp hoşlanmadığından emin olmadığın adam. Onun nereden geldiğinden emin değilsin, tamam mı? Sen kötü bir adamsın. Sen kötü bir adamsın. Sen kötü bir adamsın.

Bu derin bir psikoloji değil; sağduyulu bir güç hamlesidir. Eğer siz değerli olduğunuzu düşünmüyorsanız, başkaları da düşünmeyecektir. Siz ürününüze (ya da kendinize) inanmazsanız, başkaları da inanmaz. Pasaklı biri gibi görünürseniz, pasaklı biri gibi davranırsınız ve insanlar sizi pasaklı biri olarak algılar. Bu film sahnesinde gördüğümüz gibi, gelecekteki gerçeğimizi somutlaştırmak için bizi zorlayacak bir koça ihtiyacımız vardır.

Eğer "hikayenizi var etmek için konuşacaksanız", doğru hikayeye ve onu destekleyecek duygulara sahip olsanız iyi edersiniz. Ve eğer bunu dünyaya yayınlayacaksanız, konuşmanızı yaşayarak destekleseniz iyi edersiniz. Hayatınızın anlatısını bu şekilde kontrol edersiniz.

Artan Büyüme: Ne Kadar Bench-Press Yapabilirsiniz?

Umarım zihniniz dakikada bir mil koşuyordur. O kadar öfkelenmenizi istiyorum ki, merhamet dileyene kadar ayağınızı Golyat'ın boğazına bastırın. Umarım sosyal medyada çoktan cesur bir tahminde bulunmuş ve söyleminizi kontrol etmek için adımlar atmışsınızdır. Tüm bunların ürkütücü görünebileceğini de anlıyorum. İşte burada bir adım geri atmalı ve bunun zaman alacağını hatırlamalıyız. Kendinizi bunalmış hissetmek yerine, hedeflerinizi küçük adımlara bölmeye başlayın.

On dört yaşımdayken boyum 1.80'den fazlaydı ve sadece 5 kilo ağırlığındaydım. Ailemizin YMCA'nın aylık 13.50 dolarlık üyelik ücretini karşılayamadığından daha önce bahsetmiştim. Muhtemelen çok zayıf olduğum için, bazı çocuklar bana acıdı ve gizlice girmem için arka kapıyı açtı. Oradaki herkes bana "Somalili" derdi - hoş ya da politik olarak doğru bir terim değil ama sanki hafif bir esinti beni devirecekmiş gibi göründüğümü anlatan bir terim. Ne kadar zayıf olduğumdan utanıyordum, bu yüzden hafif fiziğimi gizlemek için kazak giyiyordum.

Y'de çalışan Fred adında bir adam benimle ilgilendi. Ağırlık odasındayken, diğer sporculara baktığımı fark etti.
kocaman kasları vardı. Gördüklerim karşısında cesaretimin kırıldığını anlayabiliyordu; sanki farklı bir türe ait gibiydiler. Fred beni bench press yaparken izledi. Doğru, sadece bar ile sadece bir tekrarı başarabildim.

"Sorun değil," dedi Fred. İki buçuk kiloluk bir tabağı işaret etti ve "Bu senin en iyi arkadaşın" dedi.

"Ne demek istiyorsun?"

"İleriye dönük olarak, basıncınızı her hafta 1,5 kilo [her iki tarafta birer adet 2,5 kiloluk plaka] geliştirmenizi ve neler olduğunu görmenizi istiyorum." "Bu utanç verici," dedim, küçük ağırlık artışına atıfta bulunarak. "Bunun için endişelenme, sadece yap ve ne olacağını gör."

İsteksizce de olsa Fred'in tavsiyesine uydum. Yavaş yavaş, her hafta biraz daha fazla kaldırabiliyordum. Yavaş yavaş büyüdüm ve güçlendim. Israr ettim. Fred'in tavsiyelerine dini bir bağlılıkla uydum. On sekiz hafta sonra, tıpkı Fred'in öngördüğü gibi, 135 kilo kaldırabiliyordum. Birkaç yıl sonra 385 kilo kaldırıyordum. Eskiden gıpta ettiğim adamlara benziyordum.

Bu iki buçuk kiloluk ilkeyi işinize ve kariyerinize uyarlayın. Kendinizi sizden ışık yılı ileride görünen kişi ve şirketlerle kıyaslamayı bırakın. Bunun yerine, düzenli ve ulaşılabilir gelişime odaklanın.

Size garanti ederim ki bu rejimi uygularsanız diğer insanlar ve şirketler savunmasız kalacaktır. Goliath'lar bile tembelleşir. Goliath'lar yenilebilir çünkü bir noktada şöhretlerinin üzerine otururlar. 1955'teki Fortune 500 şirketlerinin çoğunun 2019'da artık listede olmadığından bahsettiğimizi hatırlıyor musunuz?

Aşamalı başarı taahhüdünde bulunmak herkesten daha iyi olmanıza yardımcı olacaktır. Başkalarını geride bırakabilirseniz, onlara yetişecek ve geçeceksiniz. Sizden daha büyük olabilirler, ancak sonunda yavaşlayacak ve zaferlerini kutlamaya başlayacaklardır. Bu olurken, kendilerini ve şirketlerini sessizce geliştirmeye devam edenler aniden ortaya çıkacak ve onları şaşırtacaktır. Önceki en iyi performansınızı sürekli olarak geçme kararlılığı, sektörünüzde kendinizi en üst sıraya taşımanın en basit ve en iyi kanıtlanmış formülüdür.

▪ ▪ ▪ ▪ ▪

Bu bölümde çok fazla malzeme ele aldık. Artık üstesinden gelebileceğinizi biliyorum. Goliath'ı yenmek için nelerin gerekli olduğunu ve Goliath'ı savunmasız kılan şeylerin yanı sıra sektörünüzdeki devi yenmek için atabileceğiniz özel adımları inceledik.

Yargılanma korkunuzu bir kenara bıraktınız ve kendinizi tanıtmanın önemini gördünüz. Sosyal medyanın büyük bir eşitleyici olduğunu

anladığınız için, becerilerinize en uygun stratejiyi oluşturma yolundasınız. Bunu yaparken, anlatıyı kontrol ediyor olacaksınız.

Mükemmelliğe ulaşmak istiyorsanız, hata yapma payınız sıfırdır. Olumsuz düşüncelerin, olumsuz insanların veya olumsuz faaliyetlerin dikkatinizi dağıtmasına izin veremezsiniz. Sizi neyin engellediği konusunda dürüst olmanın ve hayatınızdan bu yağı kesmenin zamanı geldi.

14

Çalışma Mafyaları: Nasıl Satış Yapılır, Pazarlık Yapılır ve Etki Kurulur

Ona reddedemeyeceği bir teklif yapacağım.
-Marlon Brando, *Baba filminde* Don Vito Corleone rolünde

Bu bölümün başlığını okudunuz ve aklımı kaçırdığımı düşünüyorsunuz, değil mi? Ama beni dinleyin. Bir bakıma, gangsterler nihai girişimcilerdir. Büyük ödüller için büyük riskler almaya isteklidirler. Ve aralarındaki en başarılı olanlar pazarlıkta çok başarılıdır. Ayakları üzerinde düşünmek ve çok sayıda bilgi önlerine gelirken aynı anda doğru kararları hızla vermek zorundadırlar.

Açık konuşayım: İşinizi etik olmayan veya suç teşkil eden yollarla yürütmenizi önermiyorum. Bariz olanı belirtmem gerekmiyor ama yine de belirteceğim: Cinayet, gasp ve uyuşturucu ticaretine karşıyım. Yasaları çiğnemeye karşıyım ama kuralları çiğnemeye de varım. İkisi arasında büyük bir fark var. Bir pazarı bozmak ya da aşırı rekabetçi bir pazara girmek için bir kurucunun kuralları çiğneme konusunda rahat olması gerekir. Bu bölüm kötü adamları desteklemek için değil; onların iyi yaptıklarından bir şeyler öğrenmek içindir.

Eylül 2012'de şirketimdeki herkesten Robert Greene'*in 48 Güç Yasası* kitabını okumalarını istedim. Amaç manipülatif olmak ya da nasıl oyun oynanacağını öğrenmek değildi. Amaç, *bize karşı kullanılmamaları için* bu yasaları anlamaktı. Büyümemizin her aşamasında, başkaları bize karşı her türlü kirli hileyi kullandı.
bizi alaşağı etmeye çalıştılar. Taktikleriyle mücadele edebilmek için bu tür insanların nasıl düşündüklerini daha iyi anlamamız gerekiyordu.

Pek çok CEO ve liderin *The Godfather'ı* (I. ve II. bölümler) eğlenceden çok eğitim olarak görmesinin bir nedeni var. Bir CEO'nun ya da kurucunun yaşayacağı her mücadele bu filmlerde yer alır. İhanet, kayıp, işe alma, müzakere, aile ile çalışma, para çalma, gevşek dudaklı birinden kurtulmak

zorunda kalma ve başarının kafalarına girmesi, gangsterlerin uğraştığı şeylerdir -Ve sen de öyle olacaksın.

Bu yüzden YouTube kanalım için pek çok gangsterle röportaj yaptım - "Boğa Sammy" Gravano, Frank Cullotta, Ralph Natale ve Donnie Brasco'nun kendisi Joe Pistone gibi adamlar. Rekabetçi bir alanda olduğunuzu düşünebilirsiniz, ancak gangsterlerin kazanmak için kelimenin tam anlamıyla öldüren rakipleri olduğu gerçeğini göz önünde bulundurun. Siz çuvallarsanız, işinizi kaybedersiniz; onlar çuvallarsa, hayatlarını kaybederler. Çoğu gangster herhangi bir yanılsama içinde çalışmaz; neye bulaştıklarını tam olarak bilirler.

Ağ kurma, müzakere etme ve satış yapma, kârlılığınız üzerinde büyük etkisi olacak güçlü hamlelerdir. Gangsterler işe alma konusunda ustadırlar çünkü ekiplerine katılmanın faydalarının hayalini nasıl satacaklarını bilirler. Hayatın her kesiminden insanları cezbetme, etkileme ve ikna etme yeteneği, her girişimcinin ihtiyaç duyduğu özel bir yetenektir.

Eski mafya üyelerinin en iyi öğretmenlerden bazıları olduğunu gördüm. Riskler çok yüksek, çoğu zaman ölüm kalım meselesi olduğu için iletişim, hazırlık ve diğer insanları okuma konusunda uzmandırlar. Aynı zamanda usta psikologlar ve müzakerecilerdir. Bunlar herkes tarafından öğrenilebilecek becerilerdir. Gangsterleri incelemek başlamak için harika bir yerdir. Nasıl olduğunu görelim.

Yaratılmış Bir Adam Nasıl Hazırlanacağını Bilir

Michael Franzese, organize suç tarihinde en çok para kazanan caporegime'lerden (patron değil, kaptan) biriydi. Michael "hayattan" uzaklaştı ve suç geçmişini geride bıraktı. Yine de, *Godfather* filmlerindeki 1. Michael Corleone karakteriyle karşılaştırılmasının iyi bir nedeni var:
Michaels'ın her ikisi de bilgiyi yıldırım hızıyla işleme ve stresli durumlarda başarılı olma yeteneğini paylaşıyor.

Yıllar önce, Michael hala mafya için çalışırken, Brooklyn'deki patronuyla bir toplantıya çağrılmıştı. Arabadan daireye kadar olan kısa yürüyüşün o güne kadar yaptığı en uzun yürüyüş olduğunu hatırlıyordu. Patronu, Michael'ın hükümetten 2 milyar dolar çaldığı söylentisiyle onu yüzleştirdi. Mafya babaları onun devletten para çaldığı söylentisini umursamıyordu; tek umursadıkları eğer bu doğruysa kendi paylarını alacaklarıydı. Bu bir ölüm

kalım meselesiydi; Michael odaya girdiğinde, patronun bir haraç sakladığını düşünmesi halinde odadan çıkamayabileceğini biliyordu.

Böyle bir toplantı ölüm kalım meselesi olduğu için Michael hazırlık konusunda takıntılıydı. O listeleri pek sevmez ama ben severim. İşte her toplantıdan önce yapmanız gereken yedi şey.

Bir Toplantıya Hazırlanmak için Yedi Temel Adım

1. Karşı tarafın ihtiyaçlarını, arzularını ve hayal kırıklıklarını göz önünde bulundurun. Çoğu insanı motive eden şeyin korku, açgözlülük ve yüzünü kurtarmak olduğunu unutmayın.
2. Karşı tarafın ne söyleyeceğini tahmin edin.
3. Söylemek istedikleriniz için bir senaryo/ana hat geliştirin.
4. Farklı tepkilere hazırlıklı olmak için toplantıyı birkaç kez canlandırın.
5. Güvenilir danışmanlarınızdan kör noktalarınızı belirtmelerini isteyin.
6. Toplantıdan önce kendinizi mümkün olan en iyi ruh haline sokun.
7. Ürününüzü gereğinden fazla teslim ederek bir itibar oluşturun.

İyi hazırlandığı için Michael sinmedi ya da titremedi. Patlamadı. Bunun yerine suçlamalara doğrudan cevap verdi: "Onlar [medya] bir başkası [diğer mafya babaları] hakkında yazdıklarında yalan oluyor. Benim hakkımda yazdıklarında birdenbire gerçek mi oluyor? Size bu kadar para veriyorum [haftalık 2 milyon dolar]; hiçbir şey yapmanıza gerek yok, her şeyi ben hallediyorum.... Eğer biri batarsa, bu ben ve ekibim olur. Burada neler oluyor?"

Michael biraz duygusallık gösterdi. Hepsi planının bir parçasıydı. Hazırlıkları sırasında, en iyi eylem planının rakibini geri adım attırmak olacağına karar vermişti. Michael gibi deneyimli bir gangsterin bile duyguları vardır ve üzgün olduğuna şüphe yok. Durumu değerlendiriyordu ve
kendi kendine söylediklerine ve yaptıklarına dikkat etmesi gerektiğini söyledi. Patronuna karşı saygılı olmaya devam etti.

Michael açılış yumruğunu attıktan sonra arkasına yaslandı ve dinledi. Tüm bu durumun, babası John "Sonny" Franzese'nin kendisini otobüsün altına atmasının bir sonucu olduğunu öğrendi. Michael'ın babası, Michael'ın açıkladığından daha fazla para kazanıyor olmasının mümkün olduğunu düşünüyordu ve bu toplantı gerçeği belirlemek için tasarlanmıştı.

Bir ölüm kalım toplantısında olduğunuzu ve bir aile üyenizin, yakın arkadaşınızın ya da iş ortağınızın sizi sattığını öğrendiğinizi düşünün. Muhtemelen fokur fokur kaynıyor olurdunuz. Tüm bu duyguların içinde

düşünme ve işleme yeteneğiniz kaybolurdu. Tek düşünebildiğiniz intikamken nasıl çözümler ve hayatta kalma hakkında düşünebilirsiniz?

Babasının davranışlarından incinmiş olsa da Michael durumu bir usta gibi idare etti. Patronunun önünde sakinliğini korudu ve ona konuyla ilgileneceğini söyledi. Hatta patronuna konuya dikkatini çektiği için teşekkür etti. Toplantının her dakikasını önceden prova etmemiş olsaydı bunu yapamazdı.

Toplantı tamamlandığında Michael babasının kendisini satmasının etkilerini sindirmek zorunda kaldı. Bu konuları kendi başına halledene kadar babasıyla konuşmaması gerektiğini biliyordu. Uzun süre düşündükten sonra Michael babasının davranışlarını kabullenmeye başladı. Hayatın bir baba ile oğlunu ayırabileceğini biliyordu. Bunun olmasına izin vermeyi reddetti. Bu olaydan babasına hiç bahsetmedi. Kendi kendine şöyle dedi: "Bu hayatta, doğru zamana kadar bazı şeyleri gizli tutmayı öğreniyorsun. Ama bu olay bana dikkatli olmam gerektiğini gösterdi. Beni çok hayal kırıklığına uğrattı ama bu ona olan sevgimi değiştirmedi."

Büyük süreççiler eylemlerinin sorumluluğunu üstlenir ve hayal kırıklıklarını öğrenmeye ve yeni modeller yaratmaya yönlendirirler. Michael babasının yaptıklarını hatırladığında, "Şimdi neredeyse bunun için ona teşekkür ediyorum. Eşimle bu olaydan iki yıl sonra tanıştım ve o zaman uzaklaşmaya karar verdim.... Sanırım bu Tanrı'nın beni babamın üzerimdeki bu bağından ya da etkisinden ayırma yoluydu."

Sorun çözmek kolay değildir. O anın sıcaklığıyla Michael'ın kendini inandırıcı bir şekilde savunması ama aynı zamanda savunmacı görünmemesi gerekiyordu. Bir sürü düşünce
Beyninde dönüp duruyor olmalıydı ama baskı altında bunları işledi ve doğru çözümü buldu. Asıl parlaklık görünmeyen şeydeydi: saplantılı hazırlığı.

Oturarak Konuşma Sanatı: Yüksek Riskli Bir Toplantıya Hazırlanmak

On beş büyük Ma1a ailesi, "oturup konuşma" adı verilen bir iş çözüm yöntemine dayanıyordu. Bir bakıma, iş dünyasında üst düzey insanların önemli konuları görüşmek üzere yönetim kurulu odasında bir araya gelmelerine benziyordu. Ancak Michael'ın dünyasında toplantı yeri genellikle bir İtalyan restoranının arka odasıydı.

Geçenlerde Cayman Adaları'nda dünyanın en büyük sigorta şirketlerinden birinin üst düzey yöneticileriyle bir araya geldim. CEO ve diğer iki kıdemli başkan yardımcısı da odadaydı. Orada bulunma amacım şirketimin ücretinde bir artış talep etmekti.

Riskler yüksekti. Olası en kötü senaryo, talebimden o kadar rahatsız olacaklardı ki hesabımı kapatacaklardı. Bu benim işim için felaket olurdu. Bir diğer kötü senaryo ise bana zam yapmayı reddetmeleriydi. Böyle bir durumda birçok temsilcimi kaybetme riskiyle karşı karşıya kalırdım çünkü onlara rakiplerim kadar ödeme yapacak kadar gelirim olmazdı.

İşimin zor bir döneminde, zor bir dinleyici kitlesinden gelen zor bir talepti. Bu tür toplantılar sizi duygusal olarak yıkıma uğratabilir - eğer bunları işlemek ve bunlara hazırlanmak için gerekli araçlardan yoksunsanız. Bu nedenle, oturma toplantılarının ilk kuralına uydum: Bir toplantıya hazırlıksız katılmayın. Her zaman olduğu gibi, hazırlığıma rehberlik etmesi için "Bir Toplantıya Hazırlanmak için Yedi Temel Adım "ı kullandım. Her büyük usta gibi ben de birçok hamleyi önceden planlıyordum.

1. Karşı tarafın ihtiyaçlarını, arzularını ve hayal kırıklıklarını göz önünde bulundurun. Çoğu insanı motive eden şeyin korku, açgözlülük ve yüzünü kurtarmak olduğunu unutmayın.

Toplantıdan önce, yöneticilerin hayal kırıklıklarının neler olduğunu ve şirketleri için en çok işi kimin yazdığını ve şirketimizin onlar nezdindeki konumunu değerlendirdim. Ev ödevimi yaptım ve iki yıl içinde
küçük bir oyuncudan, iş yaptıkları tüm şirketler arasında ikinci en yüksek sayıda poliçe yazan şirkete fırlamıştı.

Stephen Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People adlı* kitabında "Önce anlamaya, sonra anlaşılmaya çalışın" der. Bunun benim için anlamı, kendi kafamdan çıkıp onların yerine geçerek durumu onların bakış açısından görmekti.

Korku üzerine oynadım: Hesabımı kaybetmek, şirketlerinin milyonlarca dolar gelir kaybetmesi anlamına gelirdi.

Açgözlülükle oynadım: Hesabımı tutmak potansiyel olarak daha da fazla milyonlarca dolar gelir ve yöneticiler için 7-1gure ikramiye getirecekti.

Onların itibarını kurtarmak için oynadım: Eğer bir rakip için ayrılırsam gerçekten aptal gibi görünürlerdi.

2. Karşı tarafın ne söyleyeceğini tahmin edin.

Kurnaz bir avukatın bir argümanı nasıl hazırladığını düşünün: öncelikle karşı tarafın ne söyleyeceğini düşünmesi gerekir. Karşı tarafın ne söyleyeceğini ve neden söyleyeceğini ne kadar iyi tahmin edebilirseniz, hikayenizi veya talebinizi o kadar iyi oluşturabilirsiniz.

3. Söylemek istedikleriniz için bir senaryo/ana hat geliştirin.

Sayfalarca not alarak başladım. Pratik yapmaya devam ettikçe, mesajım konusunda daha hassas hale gelebildim. Nasıl hazırlanacağınız tarzınıza bağlıdır. Bazı konuşmacılar konuşmalarının tamamını yazmayı sever, bazıları ise sadece madde işaretlerine ihtiyaç duyar. Ben madde işaretlerini tercih ederim.

4. Farklı tepkilere hazırlıklı olmak için toplantıyı birkaç kez canlandırın.

Bir sonraki adım bir ekip kurmak ve onlardan Cayman Adaları'nda görüşeceğim yöneticilerin rollerini oynamalarını istemekti. Bu yöneticilerin yerine geçerek sorular sordular ve bana meydan okudular. Sonuç olarak senaryomu değiştirdim ve farklı tepkilere karşı hazırlıklı oldum.

5. Güvenilir danışmanlarınızdan kör noktalarınızı belirtmelerini isteyin.

Bunların çoğunu rol oyunları sırasında ele aldım. Bunu başka bir seviyeye taşımak için, herhangi bir kör noktam olmadığından emin olmak için sektörümün dışındaki güvenilir meslektaşlarımın fikirlerini sordum.

6. Toplantıdan önce kendinizi mümkün olan en iyi ruh haline sokun.

Toplantıya gelmeden önceki her ayrıntı önemliydi. Bir gün erken geldim, böylece dinlenmiş olacaktım ve geciken bir Doğru'nun beni geç bırakmasından korkmayacaktım. Giyinme şeklim, yediklerim ve egzersiz rutinim, beni doğru zihin çerçevesine sokmanın bir parçasıydı. Toplantının ve işimin başarısını görselleştirmek de kritik bir adımdı.

7. Verdiğiniz sözleri fazlasıyla yerine getirme konusunda bir itibar oluşturun.

Yapacağınız şeyi yapmazsanız yukarıdakilerin hiçbirinin önemi kalmaz. İş hayatında isteyeceğiniz en kötü şey, çok konuşan ama nadiren iş yapan biri olarak ün salmaktır.

Durumu *onların* bakış açısından anlamaya çok kararlı olduğumdan, şirketimin Ham'larının ve iyileştirmesi gereken alanların farkına vardım. Bu ham noktaları ele almak ve bunları nasıl düzelteceğimizi göstermek için

toplantıya argümanımı destekleyecek bir yığın veriyle geldim. On maddelik bir plan hazırlamıştım ve uygulamaya hazırdım. Bu maddelerin altısı diğer şirketle, dördü ise benimle ilgiliydi. Daha önce de belirttiğim gibi, bir görüşme yaptığınızda, zamanınızın çoğunu sizin değil karşı tarafın endişelerine odaklanarak geçirmek istersiniz.

Odaya girdim ve şöyle dedim: "Dinle, son görüşmemizde bana söylediklerine dayanarak istediğin şey şu. Sizi mutsuz eden şey bu ve biz de bunu 1 katına çıkaracağız. Eğer önerdiğim şeyi yaparsak, ek personel almanıza gerek kalmayacak. Zaten [bir sistem tedarikçisini] aradım ve sistemi satın almakla ilgilendiğinizi biliyorum ve sizden 1 milyon dolarlık bir ücret talep edecekler. Bu şirkete çok iş veriyorum ve onları ücretten feragat etmeye ikna ettim."

Mesajı defalarca prova ettiğim için kendimden emin ve net bir şekilde iletebildim.

"Bir saniye," diye düşünüyor olabilirsiniz. "Oraya tazminatınızı artırmak için gittiğinizi sanıyordum. Neden onlara bir milyon dolar verdiğinizi söyleyerek söze başlıyorsunuz?"

İş dünyasının basit bir kuralı, almak için vermek zorunda olduğunuzdur. Çoğu amatör talepte bulunma konusunda uzmandır. Yapamadıkları şey ise önce değer vermektir.

Kendinizi karşı tarafın yerine koyduğunuzda ve nasıl kazanacaklarını ve para kazanacaklarını anlattığınızda, size istediğinizi vermeleri doğal olacaktır.

Daha sonra topladığım verilere dayanarak bize bir ücret artışı sağlamalarını teklif ettim - artışın neden gerekli olduğunu gösteren veriler.

"Eğer hayır diyorsanız, sorun değil. Bize istediğimizi vereceğini düşündüğüm başka bir şirket var. Herhangi bir sorunuz var mı?"

Bir sürü vardı. İki buçuk saat boyunca ileri geri konuştuk. Aslında sorularını, itirazlarını ve zorluklarını zaten duymuştum. Bu nasıl mümkün oldu? Çünkü rol yapmıştım. Her zaman birkaç adım önde olan büyük usta bir CEO gibi, onları olmalarını istediğim yere yönlendirebildim çünkü hamlelerini önceden tahmin etmiştim.

The Godfather filminde Marlon Brando'nun canlandırdığı Don Vito Corleone, "Ona reddedemeyeceği bir teklif yapacağım" klasik sözünü söylemiştir. Bu durumda teklif, her iki işletmemizin de değerini artıran bir kazan-kazan anlaşmasıydı. Sunduğum verilerle elbette reddedemezlerdi. Başarımın anahtarı neydi? Görüşme başlamadan *önce* yaptığım çalışmaydı.

Etkili Satış İnanç ve Duygu Aktarımıyla İlgilidir

Bu bölüm Ma1a hakkında olsa da, efsanevi Zig Ziglar'dan bazı bilgelikler olmadan tamamlanmış sayılmaz. 2012'de seksen altı yaşında ölmeden önce, dünyanın en etkili satış eğitmeni olabilirdi. Düşüşte olan tencere satış temsilcilerinden biri hakkında güçlü bir hikaye anlattı.

Zig ona neden satış yapmadığını sorduğunda, satıcı bir nedenler listesi sıraladı: zaman zordu ve tencere pahalı idi. Zig daha sonra ona başkalarına sattığı tencere setine sahip olup olmadığını sordu. Satıcı hayır dedi. Zig bunun nedenini sorduğunda satıcı, özellikle de durgunluk içinde olduğu için bunu karşılayamayacağını söyledi.

Zig sorular sordu. Dinledi. Empati kurdu. Zig, kalbinin derinliklerinde tencere setinin değerli bir yatırım olduğuna inanıyordu. Ne de olsa kendisi de sahibiydi. Pahalı olduğunu anlıyordu ama tüm özelliklerini içselleştirmişti. faydalar. Her yatırımda olduğu gibi, bunun da bir ön maliyeti vardı. Ve her akıllı yatırımda olduğu gibi, Zig bunun kendisini fazlasıyla amorti ettiğine gerçekten inanıyordu.

Zig satıcının itirazlarını dinledi. Satıcının satmaya çalıştığı tencereyi almaması için geçerli sebepler olmasına rağmen, Zig bu adamın hayatının tencere ile çok daha iyi olacağına gerçekten inanıyordu. Onu dinledikten ve her bir itirazının üstesinden geldikten sonra, satıcı sonunda tencereyi satın aldı. Bunun nihai güç hamlesi olduğu ortaya çıktı.

Potansiyel bir müşteriye yaptığı bir sonraki sunum sırasında, satış elemanı her zamanki mazeretlerin hepsini duydu. Zig'in birkaç gün önce ona yaptığı gibi, satıcı sorular sordu, dinledi ve empati kurdu. Aradaki fark, tencere setini kendisi satın aldığı için, değerine o kadar inanıyordu ki, bu insanların kötü bir karar vermesine izin vermeyecekti. Gerçekten de tencere ile daha iyi olacaklarına inanıyordu.

Süslü satış numaraları ya da manipülatif taktikler öğrenmemişti. Sadece *hissetme* şeklini değiştirmişti. Elbette, o gece satışı yaptı ve şirketin en iyi performans gösterenlerinden biri olmaya devam etti. Ürüne kendisi de satın alacak kadar inandığında, çöküşü sona ermişti.

Hikayenin özünü anlatmayı Zig'e bırakıyorum: "Sattığınız şeyin, talep ettiğiniz fiyattan daha değerli olduğuna dair mutlak ve tam bir inancınız olsun. Ürününüze olan inancınız o kadar büyük olmalı ki, onu kullanıyor olmalısınız."

"Konuşma yeteneğinin" abartıldığını unutmayın. Göz ardı edilen şey inançtır. Gerçekten sattıran şey duygu ve inanç olduğundan, hem kendilerine hem de şirkete inanan insanları işe alırım. Bu dürüstlükle, bu hizmet tutkusuyla, büyük ya da küçük herhangi bir kitlenin önüne çıkabilir ve onlarla yaptığımız iş hakkında inançla konuşabilirler.

Satış, kim olduğunuzun doğal bir uzantısı gibi, zahmetsiz hissettirmelidir. Yaptığınız iş hakkında konuşmak sizi heyecanlandırmalıdır. *Time* dergisinin yirminci yüzyılın en etkili yirmi iş devi listesindeki tek kadın olmasını sağlayan kozmetik şirketinin kurucularından Estée Lauder bir keresinde şöyle demişti: "Hayatımda satış yapmadan bir gün bile çalışmadım. Eğer bir şeye inanıyorsam, onu satarım ve çok satarım."

Bazı insanların sizi inandırmak istediklerinin aksine, hiç kimse satış elemanı olarak doğmaz. "Doğuştan gelenleri" bulmaya çalışmayı bırakın.
Satışçı aramak yerine,
Vizyonunuza inanan ve ilişki kurmak isteyen insanları arayın. Bu kişiler sosyal yağcılar olmayabilir. Aslında, tanıdığım en dışa dönük, çekici ve etkili insanlardan bazıları gerçekten de içe dönük kişilerdir.

Etki sahibi olmak, "herhangi birine bir şey satmak" veya insanları kendi çıkarlarına aykırı davranmaya ikna etmekle ilgili değildir. Satış yapmak, kendinize inanmak, işinize inanmak ve potansiyel bir müşteri, önemli bir satıcı ya da önemli bir sektör temsilcisi olsun, karşınızdaki kişiye sunabileceğiniz değere inanmakla ilgilidir. Eğer sattığınız şeye inanıyorsanız, kafanızla değil kalbinizle ve içinizden geldiği gibi hareket ediyorsanız, her müzakerede kazan-kazan sonucuna inanıyorsanız, karşınızdaki kişiye hizmet edebileceğinize derinden inanıyorsanız, o zaman ağ kurma, müzakere ve satış sizin için ikinci bir doğa haline gelecektir.

Müzakere Kaldıraç Hakkında

Bir müzakerede kimin elinde daha fazla koz varsa o taraf galip gelmelidir. Ancak, kimin koz sahibi olduğu her zaman belli olmaz. Birincisi, ne kadar hazırlık yaparsanız yapın, karşı tarafta olup biten her şeyi asla tam olarak bilemezsiniz. Nihayetinde önemli olan, kaldıraç gücünü anlamak ve bu güçten nasıl yararlanılacağını bilmektir.

Belirli bir anlaşmadan elde edeceğiniz kazancı maksimize etmek için çok fazla kaldıraç kullanır ve elinizi aşırı oynarsanız, savaşı kazanabilir ancak

savaşı kaybedebilirsiniz. Bir kumar efsanesi ve 1972 Dünya Poker Serisi şampiyonu olan merhum Amarillo Slim, "Bir koyunu yüz kez kırkabilirsiniz, ancak derisini yalnızca bir kez yüzebilirsiniz" demiştir. Slim gibi bir dolandırıcı bile uzun bir kariyerin anahtarının, insanlara sizinle iş yapmaya devam etmek isteyecekleri şekilde davranmak olduğunun farkındaydı. Herhangi bir oyunda amaç skor yapmak değildir; her iki tarafın *da sürekli* skor yaptığı bir ortaklık kurmaktır.

Kariyerimin başlarında elimde nadiren koz vardı. Beni etkili yapan şey müzakereci başka türlü davranmıyordu - başka bir deyişle, blöf yapma ihtiyacı hissetmiyordum. Bunun yerine, anlaşmaları diğer tarafın riskini en aza indirecek ve böylece anlaşmayı onlar için çok daha cazip hale getirecek şekilde yapılandırırdım. Kısa vadede, bu genellikle anlaşmanın en kötüsünü benim alacağım anlamına geliyordu. Çünkü birkaç tane düşünüyordum Bununla birlikte, karşı tarafı zenginleştirmeye devam ederken, belirli işaretlere ulaşırsak anlaşmayı iyileştirecek anlaşma noktaları istedim. Adil olarak görüldüğüm için uzun vadeli ortaklıklar kurabildim.

Acenteliğimin ilk günlerinde David adında bir adam bana yazılımını lisanslamak için bir teklifle geldi. Benden kendi adına diğer sigorta şirketleriyle pazarlık yapmamı istedi. Bu ürünü ne kadar çok kişi kullanırsa, sonuçta işimin o kadar kolaylaşacağını biliyordu. Yazılımı sınıfının en iyisi olduğu ve benim ihtiyacım olduğunu bildiği için sınırları zorladı. Diğer şirketlerle ilgili yardımımı istemenin yanı sıra, yazılımı lisanslamak için 50.000 dolar ödememi istedi. "Perakende" fiyatı biraz daha fazla olduğu için, sanki bana bir iyilik yapıyormuş gibi teklifte bulundu.

David'in bana ürünü satmaya *ve* iş dünyasındaki bağlantılarımdan yararlanmaya çalışırken çok sinirli olduğunu düşündüm. Ama tıpkı büyük bir ustanın gelecekteki hamleleri hakkında ipucu vermemesi gibi, ben de sessiz kaldım. Gerçek şu ki yazılıma ihtiyacım vardı ve nakit durumumuz göz önüne alındığında indirim almaktan memnundum. Ayrıca, David benden bir iyilik istiyor gibi görünse de, diğer şirketlerin de bizimle aynı yazılımı kullanması benim işime yarayacaktı. David bunu bir kazan-kazan olarak sundu ve bu iddianın pek çok geçerliliği vardı. Doğrusunu söylemek gerekirse, o dönemde tüm ortaklarımız bu yazılımı benimserse, temasların işleme süresini önemli ölçüde kısaltabileceğimizi (hız konusunda ne hissettiğimi biliyorsunuz!) ve işçilik maliyetlerimizi önemli ölçüde düşürebileceğimizi biliyorduk.

İşte burada kaldıracı anlamak devreye giriyor. Öncelikle, tüm düşüncelerimi David ile paylaşmadım. Eğer ne düşündüğümü bilseydi bu sadece benim kozuma zarar verirdi. David'in hakkını yemeyelim, bunu o kadar akıllıca sunmuştu ki (o zamanki) kendi başkanım bunun iyi bir fırsat olduğunu söyledi. Kısmen haklı olabilirdi ama ben yine de Rabberg'leşmiştim. Bazen bir kuruluşta üst düzey bir yönetici bankadaki paraya kurucu kadar değer vermeyebilir. Elli bin dolar ona çok görünmemiş olabilir ama çeki yazan o değildi.

Meslektaşımdan David ile bir görüşme ayarlamasını istedim. Görüşme sadece dört dakika sürdü. David'in teklifini nasıl gördüğümü basitçe ifade ettim. "Şunu açıklığa kavuşturalım," dedim. "Güvenilirliğimi kullanarak sizin adınıza taşıyıcılarla pazarlık yapmamı istiyorsunuz ama yine de yazılımınız için benden 1.000.000 dolar mı istiyorsunuz?" I
Birkaç dakika sessiz kalıp bunu anlamaya çalıştım. Sonra dedim ki, "Tüm ücretten feragat etmezseniz bu olmayacak. Bu konuda rahatsanız adamıma haber verebilirsiniz, değilseniz de anlarım. Sormak istediğiniz bir şey var mı?"

On beş saniyelik bir duraksamadan sonra, "Hayır" dedi.

Bu kadar sert bir tavır takındığım için pervasız olduğumu düşünebilirsiniz. Ancak kendi hazırlık kurallarımı takip ettiğim için, anlaşmayı onun bakış açısından görebilmek için onun yerine geçtim. Bunu yaparken, onun adına pazarlık yapmak için tüm bağlantılarımı kullanırsam ne kadar çok şey kazanacağını gördüm. Büyük bir usta gibi düşünecek kadar zeki olacağını (rakiplerinizi tanıyın!) ve benim için 1fty bin dolardan feragat etmenin uzun vadede hiçbir şey ifade etmeyeceğini, çünkü ona çok sayıda yeni müşteri kazanmasına yardımcı olabileceğimi fark edeceğini düşündüm. Bunu bir koz olarak kullandım ve talebimi ilettim.

Bu güç oyunu nasıl sonuçlandı?

Şimdiye kadar başarısızlıklarımı sizinle yeterince paylaştım, artık burada yüzümde bir gülümsemeyle oturup bu başarıyı paylaşabilirim.

David sadece şartlarımı kabul edip ücretten feragat etmekle kalmadı, aynı zamanda hikayeyi özel sermaye şirketi işleten arkadaşı Greg'e de anlattı. David ona piyasada rekabet edebilmek için gerekenlere sahip olduğumu söyledi. Sonuç olarak Greg bir sonraki finansman turumuza 10 milyon dolar yatırım yaptı.

Tüm bunlar nasıl mümkün oldu?

Teslimatınızdan emin olduğunuzda ve bunu gerçekleştirmeye kararlı olduğunuzda, sınırları zorlayabilirsiniz. Eğer yerine getirmezseniz, sadece kibirli bir gevezeden başka bir şey olmazsınız. Verdiğiniz sözleri yerine getirmeniz, pazarda size saygı duyulmasını sağlar.

Nasıl Kazanılır? Diğer Adamın Kazandığını Düşünmesine İzin Verin

İş hayatında, olağanüstü çeşitlilikte insanlarla tanışacak ve birlikte çalışacaksınız. Bazıları zeki, bazıları kibirli, bazıları kendine özgü ve bazıları da çılgın olacaktır. Çeşitli bireylerle etkili bir şekilde çalışabilme becerisi - müşteriler, çalışanlar, iş ortakları, yatırımcılar- başarı için çok önemlidir. Çok fazla Bu yeteneğin bir parçası da insanları hızlı bir şekilde değerlendirmek ve sağlam iş ilişkileri kurmayı öğrenmektir.

Çılgın ve zeki olmak, deli ve çılgınca başarılı olmak arasında ince bir çizgi vardır. John Gartner'ın *The Hypomanic Edge* kitabına ek olarak *A FirstRate Madness* kitabını da tavsiye ederim: Nassir Ghaemi'*nin Liderlik ve Akıl Hastalığı Arasındaki Bağlantıları Ortaya Çıkarmak adlı kitabını öneririm.* Bu kitaplar, yüzde 1'in en tepesindeki yüzde 1'in çoğunun nasıl farklı düşündüğünü görmenize yardımcı olacaktır. Çoğunun düşünce yapısı farklıdır ve onlarla etkili bir şekilde başa çıkabilmek için bu düşünce yapısını anlamanız gerekir.

Bu tür insanlarla nasıl pazarlık yapacağınızı öğrenmeniz gerekecek. İlk başta kendinizi duyguları olmayan narsist pisliklerle dolu bir odadaymış gibi hissedeceksiniz. Yine de onlarla başa çıkmanın bir yolunu bulmanız gerekecek çünkü onlar bir yere gitmeyecekler. Ve eğer bu yazıyı okuyorsanız ve en yüksek seviyeye ulaşmaya kesinlikle kararlıysanız, muhtemelen siz de biraz "oI "sunuzdur.

Kesinlikle biraz "oI "dan daha fazlasıyım. Ve yüzde 1'in yüzde 1'inin seviyesine ulaşmak için hazırlıklı olmak istediğimden, bana yardımcı olabilecek herkesi ve her şeyi inceliyorum.

Egonuzun dışına çıkabilirseniz, genellikle başkalarının da kazanmasına izin vererek kazandığınızı fark edeceksiniz. Bazen başkalarının sizin harika fikirlerinizin aslında kendilerine ait olduğunu düşünmelerine izin vermek de işe yarar. Nasıl çalıştığını görmek için mafya dünyasından başka bir baskı dolu dünyaya, hedge fon işine geçelim.

Genç Darius bir serbest yatırım fonunda çalışırken, patronu John Gotti de olabilirdi. Onun (biz ona Dale diyeceğiz) büyük bir ünü ve daha da büyük bir egosu vardı. Darius aylarını fikirleri araştırarak ve piyasada arbitraj fırsatları arayarak geçirirdi. Nihayetinde kusursuz verilerle desteklediği bir fikri olduğunda, Dale'in ofisine gider ve yatırımı her açıdan açıklardı. Hem araştırması hem de sunumu Oscar'a layıktı. Zeki, iyi hazırlanmış ve ikna ediciydi.

Patronu her zaman hayır derdi.

Bu Darius'u çılgına çevirdi. Atışını her açıdan inceledi ve nerede yanlış yaptığını bir türlü bulamadı. O kadar hayal kırıklığına uğramıştı ki neredeyse işi bırakacaktı. Gerçek şu ki, Darius'un bir kör noktası vardı ve sadece onu görmeye kararlı olduğu için onu aramaya başladı. Bir takım yatırımında toplantıda, meslektaşlarından birinin çok az konuştuğunu ve Dale'e sürekli övgüler yağdırdığını fark etti. Darius bu meslektaşının birçok fikri kendisinin bulduğunu bildiğinden, bu fikirlerin Dale'in fikirleri olarak sunulmasına şaşırmıştı.

Bu onun "Aha! anı" oldu.

Darius'un aklına bir sonraki fikir geldiğinde, farklı bir yaklaşım kullandı. Dale'in odasına tavsiyelerle girmek yerine, sorularla girdi. Kendinden emin görünmek yerine kafası karışık görünüyordu. "Dale, getiri eğrisinin sıçramaya başladığını fark ettim."

"Ne demek istiyorsun?" Dale sordu.

"Ayrıca on yıllık Hazine tahvillerinin tarihsel ortalamalarının üzerinde fiyatlandırıldığını fark ettim."

"Bu hiç mantıklı değil," dedi Dale.

"Ben de anlayamıyorum," diye cevap verdi mahcup Darius. "Sanki bir şey varmış gibi geliyor."

"Bir şeylerin ters gittiğine emin olabilirsin. On yıllık Hazine tahvillerini açığa satmalıyız." "Sanırım haklısın. Bunu nasıl kaçırdığımı bilmiyorum."

"Öyleyim. Siz gençlere bir gecede başarılı olmak için otuz yıl gerektiğini söyleyip duruyorum. Şimdi buradan çıkın ve o on yılı kısaltın."

Güç oyunları hakkında bildikleriniz göz önüne alındığında, bu (gerçek) hikaye mantıklı gelecektir. Darius sonunda büyük bir usta gibi düşünmeyi öğrendiği için, Dale'i Darius'un gitmesini istediği yere götüren bir dizi hamle yapabildi ve bir dizi soru sordu.

▪ ▪ ▪ ▪ ▪

Ma1a büyüleyici bir organizasyon. Her ne kadar yaptıklarının çoğunu savunmasam da, işleyişinden önemli dersler çıkardım. "Ona reddedemeyeceği bir teklifte bulunun" diyerek şaka yapmayı sevsek de, sizden bunu farklı bir seviyeye taşımanızı bekliyorum. Bir gangster gibi hazırlanırsanız, herhangi bir toplantının risklerini anlayacak ve daha toplantı başlamadan başarılı olmak için elinizden gelen her şeyi yapacaksınız. Hem sizi hem de karşı tarafı zenginleştiren bir teklif, işte bu kimsenin reddedemeyeceği bir tekliftir.

15

Gücünüzü Geliştirin ve Savaş Testinden Geçmeye Devam Edin

> Eğer bir adam servetiyle gurur duyuyorsa, onu nasıl kullandığı bilinene kadar övülmemelidir.
>
> -Sokrates

Rakip olana kadar herkes sizi sever, özellikle de zorlu bir rakipseniz. İşime başladığımda, tüm amigolar bana iyi dileklerini sunmak için sıraya girdiler. İnsanlar sıcak ve bulanık bir mazlum hikayesine bayılırlar. Şirketim gerçekten büyümeye başladığında, her yerden düşmanlar ortaya çıktı. İnsanlar beni sosyal medyada engellemeye başladı. Dedikodular yayıldı; bana Darth BetDavid dediler. Sektörümdeki insanlar, artık bildiğiniz gibi, beni kapatmak için ellerinden gelen her şeyi yaptılar.

Yıllar geçse de başarılı bir girişimci olarak kalmak en büyük zorluktur.

Son bölümümüzde, kaldıraç hakkında daha da fazla şey öğrenmenizi istiyorum. Seçeneklere sahip olmanın zihniyetinizi nasıl değiştireceğini ve nihayetinde sizi güçlü bir yere götüreceğini görmenizi istiyorum. Karşılığında bir şey istemeden önce başkalarına nasıl yardımcı olabileceğinizi sormanın, yaşadığınız her etkileşimi değiştireceğini göstermek istiyorum.

Daha önce ele aldığımız birçok konuyu genişleteceğiz. Şirketinizi ölçeklendirmek için insanlara ihtiyacınız olduğundan ve hayatınızdan zevk almak için dolu dolu ilişkilere ihtiyacınız olduğundan, insanları en iyi olmaları için nasıl yönlendirebileceğinizi açıklayacağız. "Yönlendirme" ifadesini, en iyi durumda olan kişinin siz olduğunuz anlamına
direksiyon. Bunun yerine, insanları neyin harekete geçirdiğini anlamanız, bunun herkes için farklı olduğunu kabul etmeniz ve liderliğinizi direksiyona geçmelerine yardımcı olmak için kullanmanız gerekir.

Gerçek Güç Seçeneklere Sahip Olmaktır

Kaldıraç, gücün o kadar önemli bir unsurudur ki, onu daha iyi anlamak için daha derine inmemiz gerekir. Gerçekten kaldıraç gücüne sahip *olan* kişi, *anlaşmaya en az ihtiyaç duyan kişidir*. Seçenekler size güç verir. Bir anlaşmadan vazgeçebiliyorsanız, en iyi şartları müzakere etmek için en iyi konumdasınız demektir. Eğer bir anlaşma yapmak zorundaysanız, başkasının gücünün merhametine kalırsınız ve muhtemelen kötü bir anlaşma yaparsınız.

Bu çok açık bir kavram. Asıl soru bunu nasıl uygulamaya koyacağınızdır. Kısa cevap şudur: mümkün olduğunda birden fazla seçenek geliştirin. Hayalinizdeki tek evi aramak yerine (aynı fikir bir araba, bir bina ve önemli bir işe alım için de geçerlidir), piyasayı araştırın ve hoşunuza gidecek üç seçenek belirleyin. Böylece en iyi seçiminizle anlaşma yapmaya gittiğinizde avantajlı olacaksınız, çünkü sizi mutlu edecek başka seçenekleriniz de olacak. Eğer satıcının tek seçeneğinin siz olduğunuzu hissediyorsanız, artık elinizde gerçekten bir koz var demektir.

Tüm sorunlarını çözeceğini umdukları büyük bir müşterinin peşinden giden girişimciler tanıyorum. Ürünlerini Costco, Target ya da Walmart'a sokmanın, müşteri aramayı bırakabilecekleri anlamına geleceğini düşünüyorlar. Belki böyle bir anlaşma sizin sihirli merminiz olur - bir ay, hatta belki bir ya da iki yıl boyunca. Ancak sonunda, o büyük müşteri elindeki kozu kullanarak sizin gücünüzü elinizden alacaktır.

Önemli bir müşterinizi veya değerli bir çalışanınızı kaybetme endişesiyle ne kadar zihinsel ıstırap çekiyorsunuz? Şimdi en derin nedeninizi arayın. Gerçek neden, müşteriyi ya da çalışanı kaybederseniz hayatta kalıp kalamayacağınızı bilmemenizdir. Sonuç olarak, gücünüzden çoktan vazgeçmişsinizdir.

Bobby'nin yıllık geliri 8 milyon dolar olan şirketinde danışmanlık yapıyorum. Kağıt üzerinde işi harika görünüyor. Yalnızca bir sorun var: Gelirinin 5 milyon doları tek bir müşteriden geliyor. Bir süre için müşteri memnundu ve hayat harikaydı. Ancak zamanla müşteri daha fazla imtiyaz için bastırmaya başladı. Peki Bobby neden geri adım atmadı? Çünkü başka seçeneği yoktu. Tüm o gösteriş ve blöf konuşmalarına rağmen -ki bunların yeri olabilir-

İnsanlar bir ilişkide gücün kimde olduğunu bilir. Müşteri sürekli daha iyi koşullar talep ediyordu ve bu da zımni bir tehdit içeriyordu: eğer istediğimizi vermezseniz, işimizi başka bir yere taşırız.

Şimdiye kadar hepimizin işinde büyük ustalar olması gerekiyordu. Bobby'yi bu sıkışıklıktan kurtarmak için mükemmel bir hamle bulabilmeliyiz. Aslında benden istediği de buydu. Ancak sorun şuydu ki, yıllar önce yapamadığı hamleler onu bu çıkmaza sokmuştu. Araştırma yapmayı bıraktığında, işini büyütmeyi bıraktığında, bu büyük müşteriyi elde ettikten sonra rehavete kapıldığında, sorunları da o zaman başlamıştı.

Bobby için kolay bir çözümüm vardı. Ona gidip daha fazla seçenek bulmasını söyledim. Elindeki koz çoktan gitmişti. Büyük müşteriyi elinde tutmak ve bir kuruş bile kâr elde etmek için yapabileceği hiçbir hamle, sergileyebileceği hiçbir duruş yoktu.

O, tabii ki bunu duymak istemedi.

Bobby müşterisini kaybetti ve bir gecede 8 milyon dolarlık bir işletmeden 3 milyon dolarlık bir işletmeye düştü. Bu yeterince kötü değilmiş gibi, ana müşterisi olmadan sürdürülemez olduğu için şirketi satmak zorunda kaldı. Onu kim satın aldı biliyor musunuz? Doğru, eski müşterisi ve satın alma işlemini gerçekleştirdikten hemen sonra Bobby'yi işten çıkardı. Bobby bir amatör gibi oynadığından, bir ya da iki hamle sonrasını asla düşünmediğinden, işinden oldu.

Kıssadan hisse? Gücün anahtarı seçeneklere sahip olmaktır. Bobby gelirini daha geniş bir müşteri grubuna yaymış olsaydı, bu kadar savunmasız olmazdı. Ürününe olan talebin, onu üretme kapasitesini aştığı noktaya kadar büyüseydi, şartları belirleyen kişi o olabilirdi. Güç el değiştirir, Bobby'ye fiyatları yükseltme ya da daha hızlı ödeme koşullarında ısrar etme olanağı verirdi.

Belki ilişkilerinizde şansınız yaver gider ve mükemmel insanı bulup sonsuza kadar mutlu yaşarsınız ama iş dünyasında, ne kadar güzel ya da zengin olursa olsun, mükemmel müşteri diye bir şey yoktur. Gelirinizin yüzde 30'u ya da daha fazlası tek bir yerden geliyorsa, başınız dertte demektir. Ne kadar para kazandığınız önemli değil. Gelir akışınız tek bir müşteride yoğunlaştığında, kontrol o müşterinin elindedir.

Kendiniz için seçenekler yaratın. Bu, müşteriler için olduğu kadar yetenekler için de geçerlidir. Her ikisine de bolca sahip olduğunuzda, insanların sizi terk edeceğinden sürekli endişe etmek zorunda kalmazsınız.

Kendinizi iyi durumda tutarsanız kendinizi herkes için daha çekici hale getirebilirsiniz. İş dünyasında bu, rakiplerinizden daha fazla çalışmak, daha fazla gelişmek, daha fazla dayanmak ve daha fazla strateji geliştirmek anlamına gelir.

Uzun Vadeli Güç Oyununu Oynamak: Alçakgönüllülük ve Hizmet

2019 yılında Long Beach, Kaliforniya'da DRIVEN adlı bir etkinlikte bir grup hevesli girişimci için bir konuşma yaptım. Konuşmamdan sonra, etrafımızda kırk kişi varken ve on beş kamera üzerimizdeyken bir adam yanıma geldi ve konuşmaya başladı. "Sana söylemeliyim Pat, içeriğin hayatımı değiştirdi. Artık aynı insan değilim."

Böyle anlar için yaşıyorum. İçeriğimin insanlara nasıl yardımcı olduğunu duymak benim için muazzam bir gurur kaynağı. Tam bu övgülerin tadını çıkarırken bana bir kartvizit uzattı ve "Benim adım Ritchie. Vegas'ta gayrimenkul satın almak isterseniz beni arayın."

Onu tam orada durdurdum. "Sana bir soru sormama izin ver," dedim. "Az önce ne yaptığını biliyor musun?" "Ben ne yaptım?" diye sordu.

Ne yaptığını düşünebilmeniz için bir saniye duralım. Bana göre yaptığı şey, barda bir kadına yaklaşıp "Aman Tanrım, çok güzel görünüyorsun. Aman Tanrım, saçların. Zaman harcadığınız belli oluyor. Kaşların. Mükemmel. Vay canına. Kesinlikle harikasın. Dinle, eğer benimle yatmak istersen, işte kartım. Beni ara."

Bu size bir güç hamlesi gibi mi geliyor?

Ritchie'yi sevdim. Aceleciliğini takdir ettim. Sadece yönteminin benimle uzun vadeli bir ilişki kurma şansını nasıl yok edeceğini görmesini istedim. Elbette, iş dünyasına ya da randevulaşmaya av tüfeğiyle yaklaşmak, sadece sayılarla oynarsanız arada bir satış yapmanızı sağlayacaktır. Sadece bir adım sonrasını düşünen amatörler bile ara sıra anlaşma yapabilirler.

Ona şunu sordum: "Bu ilişkiyle ne yapmak istiyorsun? Taktığın merceğe bir bak. Tek merceğin bundan ne elde etmek istediğini görmek."

Biraz daha sohbet ettik ve Ritchie'de ona bir hikaye anlatacak kadar merak ve alçakgönüllülük sezdim.

Yirmili yaşlarımın başında, sigorta satmaya yeni başladığımda Eli adında iyi bağlantıları olan bir adamla tanıştım. O da Ortadoğuluydu ve bazı ortak

arkadaşlarımız vardı. Bu bir iş bağlantısı değildi; daha çok bir aile dostu gibiydi. Dost olduk ve beni kırkıncı yaş günü partisine davet etti. Parti Los Angeles'ın pahalı bir banliyösündeki evindeydi. Ford Focus'umla geldim ve evin yakınına park etmiş bir sürü güzel araba gördüm. Partinin inanılmaz bir networking fırsatı olabileceğini fark ettim. Yine de dikkat çekmemeye çalıştım. İş konuşmadım ya da tek bir kartvizit bile dağıtmadım. Hatta kalıp bulaşıkların yıkanmasına bile yardım ettim.

Eli ve ben bir dostluk kurduk. Birbirimizi daha iyi tanıdıkça ona "Sana nasıl yardımcı olabilirim? Hayatını daha iyi hale getirmek için ne yapabilirim?"

Eli duygulandı ve bana oğlunun dokuz yıldır hapiste olduğunu söyledi. Kimse onu ziyaret etmiyordu çünkü San Luis Obispo yakınlarında, dört saat uzaktaydı ve zorlu bir hapishaneydi. "Eğer gitmek istersen," dedi Eli, "bu benim için dünyalara bedel olur. Gitmek istemezsen anlarım ama bu benim için yapabileceğin büyük bir iyilik olur."

Evet dedim. Gitmeden önce geçmiş kontrolü, parmak izi, her şeyi yapmam gerekti. İzin almam otuz gün sürdü. İzni aldıktan sonra oraya gittim ve bütün bir günü Eli'nin oğluyla geçirdim. Köşede oturuyor ve şöyle şeyler söylüyordu: "Şu adam az önce şu kişiyi şişledi. Bunun için deliğe girmişti. Bu adam buraların kralı." Herkesi işaret ediyor ve sanki eski arkadaşmışız gibi hikayeler anlatıyordu.

Mektup arkadaşı olduk, karşılıklı mektuplar yazdık. E-posta değil, mektuplar! O dört saatlik yolu birkaç kez daha gittim. İlk ziyaretimden sonra Eli beni aradı ve "Benim için yaptığın şeyin ne kadar önemli olduğunu bilemezsin" dedi.

"Kardeşim, ne zaman istersen." dedim.

Evinde öğle yemeği için buluştuk ve "Size nasıl yardımcı olabilirim?" diye sordu. O zaman Eli'ye finansal danışman olduğumu ve müşteri aradığımı söyledim.

Bana altı yüz kişilik bir isim listesi verdi ve onları aradığımda kendi adını kullanabileceğimi söyledi.

Kariyerimin o noktasında, soğuk aramalar (çoğunlukla kapatmalar) ile tanıştırmalar (genellikle toplantılara yol açan) arasındaki farkı deneyimlemiştim.

Bu insanlardan biri, beni biriyle tanıştırdı ve o da beni biriyle tanıştırdı, o da beni biriyle tanıştırdı ve o da bana 30 milyon dolar kazandırdı.

Hikayeyi anlatmayı bitirdiğimde Ritchie'nin yüzünde farklı bir ifade vardı. Ona dedim ki, "Bak, eğer ilk gün ona gidip, 'Bana müşteriler için birkaç ipucu bulabilir misin?' deseydim, ne olacağını hayal edebiliyor musun? Hayır derdi."

Güç oyunları tamamen uzun oyunlarla ilgilidir. Neden satranç ustaları hakkında bu kadar çok konuştuğumuzu sanıyorsunuz? Yönlendirmeler istiyorsanız, uzun vadeli ilişkiler kurmak istiyorsanız, bir dahaki sefere biriyle tanıştığınızda (en azından önemli bir inRuencer ile), ona gidip "Benimle yatmak ister misin? Bana istediğimi verebilir misin?"

Güçlü hamle, bunu yırtıp atmak ve bunun yerine "Senin için ne yapabilirim? Sana nasıl yardımcı olabilirim?" Bu, zihniyette tam bir değişim gerektiren, hayat değiştiren bir harekettir. Sadece daha iyi ilişkiler kurmakla kalmayacak, aynı zamanda, eğer uzun vadeli bir oyuna gerçekten bağlıysanız, size bir tekne dolusu para kazandıracaktır.

Güç Kazanmanın Formülü

Dışarıda çalışmak. Zaman ayırmak çok önemlidir. Ancak çok çalışmak tek başına yeterli olmayacaktır.

Geliştirin. Bu, işinizi bir sonraki seviyeye taşımanız için size sürekli yeni yollar sunar. Size güven verir. Rekabet etme konusunda her zaman takıntılı olduğum bir alan varsa, o da akranlarımdan daha hızlı gelişmekti.

Üstün strateji. Bu, on beş hamle sonrasını düşünmek demektir. Nasıl ölçeklendirileceğini anlamak ve meyve vermeden önce birçok hamleyi önceden planlamak için sabırlı olmak demektir.

Outlast. Hem büyük bir başarı elde ettiğinizde hem de trajik bir başarısızlık yaşadığınızda insanlar hakkında gerçekten bir şeyler öğreniyorsunuz. Kimin devam edeceğini bilmek zordur. Dayanmak için dayanıklılığa ihtiyacınız vardır, bu da sizi tetikte tutan ve oyuna odaklanmanızı sağlayan seçimler yapmaktan gelir.

Olmak İstediğiniz Kişiyi Gölgeleyin

Şimdi işleri tam bir döngüye sokuyoruz. İlk hamle, kim olmak istediğinizi bulmanızdı. Olmak istediğiniz kişi olabilmeniz için gereken güç oyunu, halihazırda bu başarıyı deneyimleyen birini bulmaktır.

Warren BuIett, Columbia Üniversitesi'nde Benjamin Graham'ın hocası olma şansını yakalamıştı. Merhum Graham, *The Intelligent Investor (Akıllı Yatırımcı) kitabının* yazarıydı: *The Definitive Book on Value Investing kitabının* yazarıydı ve değer yatırımının babası olarak kabul edilir. BuIett'in başarısında, yatırım alanındaki en büyük beyinlerden biriyle ön sırada

oturmak büyük bir rol oynamıştır. BuIett, işletme fakültesinden sonra Graham'ın gölgesi olmayı o kadar çok istiyordu ki onun için ücretsiz çalışmaya razı oldu. Graham ona iş teklif etmedi ve BuIett memleketi Omaha, Nebraska'ya geri döndü. Graham daha sonra onu işe aldı ve BuIett şöyle dedi: "Kahramanım Ben Graham'ın yanında işe girdim. Maaşını hiç sormadım. Ay sonunda ilk maaşımı aldığımda ne kadar kazandığımı öğrendim."

Fiziksel yakınlık, 12. bölümde tartıştığımız, gölgelemeyi bir akıl hocası bulmaktan ayıran şeydir. Eğer kendisini yakından gözlemlemenize izin verecek bir kişi bulabilirseniz, bu fırsatı değerlendirin. Bir akıl hocasına sahip olmak ile birini gölgelemek arasında büyük bir fark vardır. Bir akıl hocası size ne yapmanız gerektiğini *söyleyebilir,* ancak gölge gibi izlediğiniz bir sanatçı size ne yapmanız gerektiğini *gösterir.* Onun çatışma ve yoğun müzakereler sırasında ne yaptığını ilk elden gözlemleyebilirsiniz. Ayrıca düşmanlarıyla nasıl başa çıktığını ve ekibini nasıl motive ettiğini de öğrenebilirsiniz.

Etrafınızı hayalinizdeki hayatı yaşayan insanlarla çevrelemenin gücünü ne kadar vurgulasam azdır. Unutmamanız gereken kilit nokta, kariyerinizin neresinde olursanız olun başarılı insanları gölgelemek istemenizdir. Gelişimimin her aşamasında kendimi hayran olduğum insanlara bağladım. Çocukken her yere babamla gitmeye çalışırdım. Ordudayken en iyi liderlere yakın durdum. Ayrıca en güçlü adamlarla birlikte çalıştım. Bally'de bir satış elemanı olarak Francisco Davis'in gölgesi oldum çünkü o en iyi satış elemanıydı. Saatin kaç olduğu ya da ne tür önemsiz işler yapmam gerektiği umurumda değildi. Francisco ile on dakikalık bir konuşma yapmak için geç saatlere kadar kalmaya, hatta o takip aramalarını yaparken odada olmaya değerdi. Tek aradığım zihnimi nasıl besleyeceğim ve daha iyi yapabileceğim şeyleri nasıl göreceğimdi.

Başarılı insanlar meşguldür, bu yüzden *onlara değer vermelisiniz*. Onlara kahve ya da öğle yemeği ısmarlamaktan zarar gelmez, ancak şöyle bir şey yapmak daha da iyidir

işlerini geliştirir. Tekliflerini düzenlemek veya araştırma yapmak için gönüllü olun. Geç saatlere kadar kalıp satış görüşmelerini dinlerken teşekkür notlarını yazmayı teklif edin. Verebileceğiniz şeylere şaşırabilirsiniz. Özellikle otuz yaşın altındaysanız, muhtemelen sosyal medya hakkında kırk yaşın üzerindeki herkesten daha fazla şey biliyorsunuzdur. İşletmeleri için sosyal medya sayfalarını kurmalarına yardımcı olmayı teklif edin. İdeal olarak, bu ilişki bir kazan-kazan ilişkisine dönüşecektir. Siz karşınızdakinin varlığından bir şeyler öğrenirsiniz, o da sizin becerilerinizden ve çalışma isteğinizden yararlanır.

▪ ▪ ▪ ▪ ▪

Son bir örnek de NBA koçu Steve Kerr. Evet, yine o, Golden State'in NBA şampiyonluğuna giden yolda Andre Iguodala'ya *ihtiyaç* duyulduğunu hissettiren adam. Kerr, baş antrenör olarak geçirdiği ilk on beş sezonda Warriors'ı her yıl NBA finallerine taşıdı ve üç şampiyonluk kazandı. Klay Thompson, Kevin Durant ve DeMarcus Cousins'ın korkunç sakatlıklar yaşadığı (ve son ikisinin serbest oyuncu olarak takımdan ayrıldığı) son sezon da dahil olmak üzere on beş yorucu sezonun ardından, 2019 yazını hak ettiği şekilde dinlenerek geçireceğini düşünebilirsiniz.

2019 yazında ABD Takımı FIBA Dünya Kupası'na hazırlanıyordu. Ben büyük bir basketbol hayranıyım ve FIBA'nın ne anlama geldiğini bile söyleyemem. Şan şöhret yok, Olimpiyat madalyası yok ve takım koçluğundan elde edilecek çok az takdir var. Aslında, o kadar çok NBA yıldızı oynamayı reddetti ki kadroda sadece bir avuç All-Stars vardı. Ancak NBA'in tartışmasız en iyi koçu Gregg Popovich baş antrenör olduğu için Steve Kerr, Popovich'e asistanlık yapmak için tatilini bir kenara bıraktı. Büyüklüğü gölgeleme fırsatına karşı koyamadı.

Kerr, "Bu inanılmaz bir fırsat ve bunun için son derece minnettarım," dedi. "Amatör olarak ABD Basketbol programımıza katılma şansına sahip oldum ve otuz yıl sonra dünya sahnesine dönme ve eski koçlarımdan ve akıl hocam Pop'un altında çalışma şansına sahip olmak muazzam bir onur."

Güç kazanmak istiyorsanız, başkalarını gölgelemek için fırsatlar yaratmalısınız. Şampiyonluklar kazandıktan sonra bile olağanüstü olmak istiyorsanız, güçlü liderleri gölgelemek için elinize geçen her fırsatı değerlendirmelisiniz.

Liderlik İnsanları Neyin Yönlendirdiğini Bilmektir

Bu son bölümde, daha önce incelediğimiz ve şimdi bir sonraki seviyeye taşıdığımız fikirlere geri dönmeye devam ediyoruz. Bölüm 2'de sizi neyin motive ettiğini bilmekten bahsetmiştik. Şimdi de başkalarını neyin motive ettiğini inceleyeceğiz. Girişimcilerin Dokuz Sevgi Dili'ni tartışırken bunlardan bazılarına değinmiştik, ancak bu bir sonraki seviye.

Yirmi iki yaşındayken, Morgan Stanley Dean Witter'da danışman olarak çalışırken, bir ay içinde iki dinleyiciyle konuştum. İlki, emeklilik için daha iyi alternatifler hakkında bilgi edinmek isteyen bir grup yaşlıydı. Onlara zamanımın çoğunu, dışarıda park edilmiş bir Ferrari ve cüzdanlarında siyah bir Amex kartı ile 10.000 metrekarelik bir evde yaşamanın nasıl bir his olacağını anlatarak geçirdim. Bana sanki aklımı kaçırmışım gibi baktılar - ta ki dikkatlerini tamamen vermeyi bırakana kadar.

Birkaç hafta sonra, yirmili yaşlarının sonlarında ve otuzlu yaşlarının başlarında olan bir grup satış elemanıyla konuştum ve tamamen farklı bir yaklaşım benimsemeye karar verdim. Onlardan bir gün çocuklarını ve torunlarını ne kadara mal olacağı konusunda endişelenmeden en iyi üniversitelere gönderebilmenin nasıl bir his olacağını düşünmelerini istedim. Ya da bir golf sahasının yakınında rahatça yaşarken, hayatlarının geri kalanında ayda 10.000 dolar çekebilecekleri bir emeklilik hesabında yeterli paraya sahip olmanın. Tekrar söylüyorum, hepsini kaybettim.

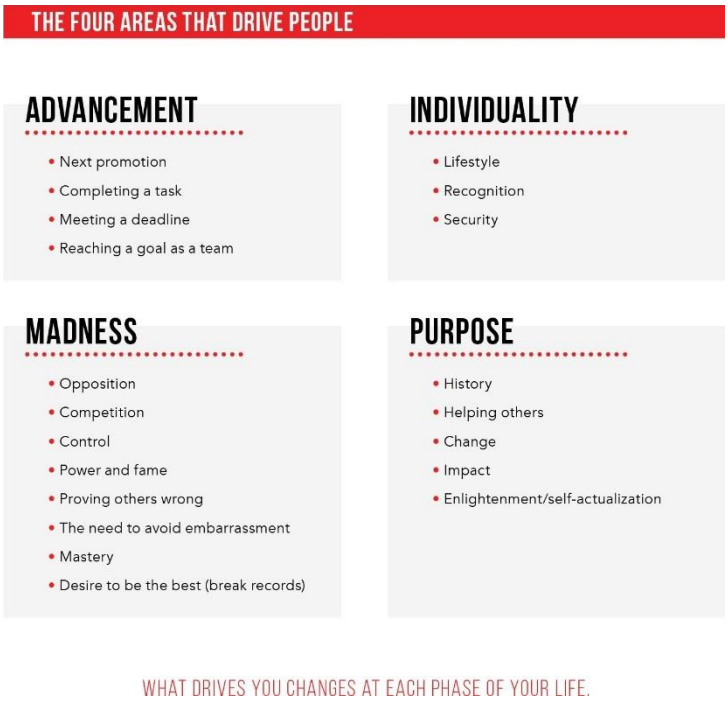
O sırada beni motive etmeye çalışan bir yöneticim vardı. Tek konuştuğu şey *onu* harekete geçiren şeylerdi. Tahmin edebileceğiniz gibi beni kaybetti. Yeniden düşündüğümde, her iki kitleyi de neden kaybettiğimi anladım. Tıpkı onun beni motive eden şeylerden bahsetmediği gibi, ben de her iki kitleyi motive eden şeylerden bahsetmemiştim.

Nihai güç hamlesi, insanlardan en iyi şekilde yararlanmaktır. Bu aynı zamanda -şimdi kendi adıma konuşuyorum- en çok tatmin sağlayacak hamledir. İnsanların nihayetinde ışığın yandığını ve başarılı olduğunu görmek benim en çok yaşadığım şey. Bu kitabın elinizde olmasının nedeni de bu.

Büyük bir lider, harika bir örnek oluşturan ve ahlaki otorite kazanan kişidir. Büyük bir lider, başkalarına kendi başlarına yapmayacakları şeyleri yaptırabilen kişidir. Dışarıda harika bir örnek oluşturan ancak yine de ekibinin neden kendi örneğini takip etmediğiyle mücadele eden pek çok insan

var. Örnek olmak tek başına yeterli değildir. Büyük liderler eninde sonunda insanları kendi mükemmellik standartlarına nasıl yönlendireceklerini öğrenirler. Bu kolay bir iş değildir, bu da onu yüksek ücretli bir beceri haline getirir. İnsanları nasıl harekete geçireceğini öğrenen herkes, her sektöre aktarılabilecek bir beceri setine sahip olur.

Yine, insanları yönlendiren dört alana bakalım. Daha sonra her bir kategori tarafından yönlendirilen kişilere nasıl liderlik edileceği hakkında spesifik olarak konuşacağız.



İlerleme. Bu güdüyle hareket eden insanlar yeni zirvelere ulaşmayı en iyi motivasyon biçimi olarak görürler. Yükselmeye devam etmeleri için sürekli olarak bir sonraki hedefi veya pozisyonu belirleyin, aksi takdirde sıkılırlar.

Bireysellik. Bu grupla konuşulacak dil, sahip oldukları her şeyi verirlerse gelecekteki yaşamlarının nasıl görünebileceğidir: arabalar, prestij, en iyi restoranlara gitmek, seyahat etmek, ünlülerle ilişki kurmak vb. Motive oldukları yaşam tarzına eninde sonunda sizinle çalışarak ulaşabileceklerini bildikleri sürece, şirketin büyümesine yardımcı olmak için üzerlerine düşeni yapacaklardır.

Çılgınlık. Bu güdüyle hareket eden insanlar alışılmadık faktörleri en iyi motivasyon biçimi olarak görürler. Bir düşmana sahip olmak, bir rakiple yüzleşmek onları motive eder.
Sıkıntıdan patlayacaklardır
Eğer onlara sürekli yeni bir düşman ya da ulaşacakları bir hedef bulmazsanız.

Amaç. Bu güdüyle hareket eden insanlar, kendilerinden daha büyük bir şeyin parçası olmak isterler, ancak aynı zamanda tarih kitaplarının da kendileri hakkında yazmasını isterler (şirketin tarih kitaplarında veya sektör gazetelerinde). Bu grup grubun en küçüğü olabilir, ancak bir tanesini kuruluşunuza çekecek kadar şanslıysanız, büyük bir patlama yaşamaya hazır olun.

Anlayın, Konumlandırın ve Liderlik Edin - Ama Düzeltmeye Çalışmayın

Kimi yönetiyor olursanız olun, onları kaybetmenin ya da hayal kırıklığına uğratmanın en hızlı yolunun onları değiştirmeye çalışmak olduğunu unutmayın. Kariyerim boyunca bu hatayı pek çok kez yaptım. Bunun yerine, onları neyin harekete geçirdiğini bulun ve onları en üst düzeyde kazanacak şekilde konumlandırın. Bu, onlara baktığınız merceği değiştirmenizi gerektirebilir.

İnsanları değiştirmeye çalışmayı bırakın. İnsanları değiştirebileceğinizi veya 1 katına çıkarabileceğinizi düşünmek hayalperest bir davranıştır. İş hayatına başladığımda, bu konuda hep suçluydum. İnsanlar yetersiz kaldıklarında onları zorladım, çünkü istediklerinin bu olduğunu varsaydım. Eğer işleri berbat ediyorlarsa, geri bildirimimi takdir edeceklerini, ne kadar sert olursa olsun, değişeceklerini ve onlardan istediğim performansı göstereceklerini düşündüm.

Bu hayal ürünü. İnsanları değiştiremeyeceğimi fark ettim; kendi hatalarını 1 katına çıkaracak iç güdüye sahip olmaları gerekiyordu. Bunu fark ettiğimde, insanları daha etkili bir şekilde yönetmeye başladım. Diğer insanların sorunlarını çözmeye çalışmayı bıraktım. Bunun yerine, istedikleri şeyin birinin onları dinlemesi, birinin onlara soru sorması ve birinin onları doğru yönde dürtmesi olduğunu fark ettim. İnsanlar dinlenmek ister. Onları anlamak için zaman ayırmak etkili bir liderlik için kritik önem taşır. Bundan sonra, eğer içlerinde mükemmel olma dürtüsü varsa, kendi kendilerini düzelteceklerdir. Ellerinden gelenin en iyisini yapmak için üzerlerine düşeni yapacaklardır.

▪ ▪ ▪ ▪ ▪

Güç oyunlarını daha derinlemesine inceleyerek, artık tüm insan etkileşimlerini görebileceğimiz farklı bir merceğe sahibiz. İster bir pazarlıktaki kaldıraç ister bir inRuencer ile ilk toplantınız olsun, gücün nerede yattığını görmek için zaman ayırmak ve buna göre hareket etmek sizi büyük bir usta yapacak olan şeydir. Eğer siz de

Bu yeteneği geliştirmek için yapabileceğiniz en güçlü hamle, büyük liderleri gölgelemektir. Durum ne olursa olsun, aradığınız becerilere ve başarıya sahip insanların etrafında olmak için elinizden geleni yapın.

Son olarak, insanları neyin motive ettiğine dair çizelgeyi yakınınızda tutun. Herkesin farklı şeylerle motive olduğunu ve bir lider olarak işinizin onları yönlendirmek (ya da daha kötüsü, 1 kat motive etmek) değil, onları *anlamak* ve potansiyellerini en üst düzeye çıkarabilmeleri için önlerindeki satranç taşlarını hizalamalarına yardımcı olmak olduğunu unutmayın.

HAREKET 5

Usta Güç Oyunları GOLİATH NASIL YENİLİR VE ANLATIMI NASIL KONTROL EDİLİR

1. Sizin ve şirketinizin peşinden gideceği bir sonraki Golyat'ı belirleyin. Anlatıyı kontrol etmek için bir strateji oluşturun. Dikkat dağıtıcı unsurları ve Goliath'ı yenmenizin önünde duran her şeyi en aza indirin.

ÇALIŞMA MAFYALARI: NASIL SATIŞ YAPILIR, MÜZAKERE EDİLİR VE ETKİLENİR

2. Sadece kendiniz için ne yapacağınızı düşünmek yerine, stratejik ortaklarınız için nasıl kazanımlar elde edeceğinizi düşünün. Bir sonraki toplantınızdan önce, yedi hazırlık adımını da gözden geçirin. Her müzakerede kimin kozu olduğunun farkında olun. Elinizde koz yokken aşırı pazarlık yapmayın ve elinizde koz varken zorbalık yapmayın, özellikle de karşınızdaki kişiyi uzun vadeli bir stratejik ortak olarak görüyorsanız.

GÜCÜNÜZÜ GELIŞTIRIN VE SAVAŞ TESTINDEN GEÇMEYE DEVAM EDIN

3. Kaldıraç gücünü sürekli inceleyin. İnsanlar, ülkeler ve işletmeler arasındaki her etkileşimi izleyerek kimin kaldıraç gücüne sahip olduğunu ve bu kişi veya kuruluşun bunu güç kazanmak için kullanıp kullanmadığını belirlemeye çalışın. Ayrıca, yaklaşımınızı iş almak için av tüfeği yaklaşımı kullanmak yerine başkalarına yardım etmenin yollarını bulmaya kaydırın. Son olarak, insanlara o kadar değer verin ki, sürekli olarak onları neyin yönlendirdiğini ve motivasyonlarına göre onları nasıl yönlendirebileceğinizi görmeye çalışın.

Sonuç

Şah Mat

> Okulu bitirmemiş biri olarak, yaşam boyu öğrenen biri olmanın ve dünya hakkında sonsuz bir merakı benimsemenin çok önemli olduğunu düşünüyorum.
>
> -Richard Branson

Birlikte uzun bir yol kat ettik. Eğer bir spor hayranı değilseniz, çok fazla spor benzetmesi duymuş olabilirsiniz. Bildiklerimi paylaşıyorum ve iş dünyası ile spor arasında paralellikler kurmaktan kendimi alamıyorum. Bu yüzden lütfen

beni son bir kez daha hoş görün, çünkü bir zamanlar Magnus Carlsen satranç için neyse, Andrew Bynum adında bir adam da basketbol için oydu. Bunun Bynum'a çok fazla kredi veriyormuşum gibi gelebileceğini biliyorum, ama benimle kalın.

Bynum olağanüstü bir yetenekle kutsanmıştı. 2005 yılında, henüz on yedi yaşındayken, sevgili Los Angeles Lakers'ımın ilk tur seçimiydi. Merhum, büyük Kobe Bryant hala en iyi dönemini yaşıyordu ve ben o yedi ayaklı devin NBA'i domine etmesini sabırsızlıkla bekliyordum. Kağıt üzerinde Bynum, Shaquille O'Neal kadar iyi olabilecek ham yeteneğe sahipti. Sahada, bir gün Hall of Famer olacağının sinyallerini veriyordu.

Bynum çok iyi bir basketbol oyuncusu olarak başladı. Lakers'ın 2009 ve 2010'da NBA şampiyonluğu kazanmasına yardımcı oldu. 2012 yılında, yirmi beş yaşına basmadan önce All-NBA seçildi. Daha fazla şampiyonluk kazanma ve All-NBA takımlarında 1. sırada yer alma yolunda görünüyordu.

Sonra her şey cehenneme döndü.

Bazı sakatlıklar geçirdi ve 7Gers'a takas edildi. Ligde dolaştı ve 2013'te Cavaliers'ta oynarken uzaklaştırma cezası aldı. Nedeni rahatsız ediciydi: Bir antrenman sırasında sahanın neresinde olursa olsun topa her dokunduğunda şut atıyordu. Bunu sadece koçlarına ve takım arkadaşlarına karşı bir orta 1nger olarak görmedim; basketbol oyununa karşı tam bir saygısızlık olarak gördüm. Şampiyonlukları, ödülleri, on milyonlarca doları boş verin; Bynum yirmi altı yaşında kariyerini tamamen mahvetmiş ve basketbol oyununu rezil etmişti.

Neden?

Bynum ile hiç tanışmadım, bu yüzden sadece tahminde bulunabilirim. Benim gördüğüm kadarıyla Bynum'ın başarısız olmasının nedeni oyunu sevmemesi. Hiç sevmediği bir şeye nasıl saygı duyabilir ki?

Bazen çok kolay gelen bir şeyi sevmek zordur. Bunu iş hayatında her zaman görürsünüz. Büyük bir mirasa konan varlıklı ailelerin çocuklarında da sık sık görürsünüz. Hayattan mücadele çıkarıldığında - *kazanmak* zorunda olmadığımızda - insanlar kendilerini haklı hissetmeye başlar ve her şeyi hafife alırlar. Bu insan doğasının kanunlarından biridir.

Neden Andrew Bynum hakkında bu kadar çok konuşuyorum? Çünkü potansiyelinize ulaşmada bir numaralı faktör basittir: *Sizin için önemli olmalı.*

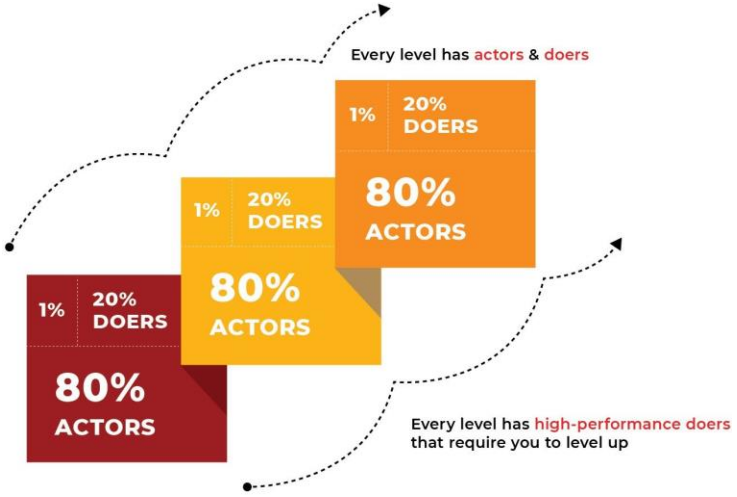
Tarih kitapları, sırf kendileri için önemli olduğu için imkansız şeyler yapan bireylerle doludur. Umarım Bynum'ın kalbini, elinden gelenin en iyisini yapmaya istekli olacağı bir noktaya sürükleyen bir şey vardır.

Başarıyı istemelisiniz. Hem de canınızı acıtacak kadar çok istemelisiniz. Sebat, adanmışlık, azim - bunlar sporculardan satranç ustalarına ve CEO'lara kadar tüm seçkin insanların sahip olduğu özelliklerdir. Size bunun ne kadar zor olduğunu hatırlatıp durduğumu biliyorum, çünkü yeteneğinizi hayal edebileceğiniz en üst seviyeye çıkarmak için başka bir vitese ihtiyacınız olacağını biliyorum.

Seviye Atlamak En Alttan Başlamak Demektir

Kapasitenize ulaşmak için "rekabet etmeniz" ve korkmamanız gerekecek. Her alanda önceki en iyinizi geçmeye çalışın. İşin ironik yanı, her yükselişinizde en alttan başlamak zorunda olmanızdır.

İlkokulun kralı, ortaokula gittiği gün totem direğindeki en alttaki adam olur. Nihayet merdivenin tepesine tırmandığında, lise başlar ve tekrar en altta kalır. Kariyeriniz de benzer şekilde ilerleyecektir: her yükseldiğinizde bir sonraki seviyenin en altında olacaksınız. İnsanları yükselmekten alıkoyan en büyük korkulardan biri saygı görmemektir. Ne demek istediğimi görmek için bu grafiğe bakalım.



Yüzde 1'e girmenin anahtarı, öğrenmeye ve büyümeye sürekli yatırım yapmaktır. Büyük şirketler yeteneklerine yatırım yapar. Gelecek vaat eden genç çalışanları liderlik için yetiştirir, onları pahalı eğitimlere gönderir ve onlara deneyimli mentorlar atarlar. Büyük bir şirketin yeteneğinize yatırım

yapma lüksüne sahip değilseniz, yine de kendinize yatırım yapmanın bir yolunu bulmalısınız.

Bazı nedenlerden dolayı çoğumuz zorluklardan korktuğumuzu düşünürüz. Ama bize meydan okunmadığında sıkılırız. Sonra da durgunlaşırız. Eğer meydan okunmazsa, içimizde ne olduğunu ve ne kadar çok şey başarabileceğimizi de çoğu zaman fark edemeyiz. Aklı başında kalmak isteyen her girişimcinin, zorlukların korkutucu olduğu gibi aptalca bir düşünceyi bir kenara bırakması gerekir. Zorluklar asla bitmez, bu yüzden onları sevmeyi ve onlarla gelişmeyi öğrenseniz iyi olur. Her mücadele büyümek ve gelişmek için bir fırsattır.

Her yükseliş, boyunuzdan büyük işlere kalkıştığınızı hissettirecek. Sınanacaksınız. Yine, başarınızı belirleyecek olan şey, bunun sizin için önemli olup olmadığıdır.

Dünyanın Sorunlarını Çözmek için Girişimciliği Kullanın

Dünyanın pek çok sorununun girişimciler tarafından çözüleceğini sayısız kez söyledim. Bunun basit nedeni girişimcilerin sorun çözücü olmalarıdır. Karmaşık bir şeye bakarlar, onu incelerler, basitleştirirler ve nihayetinde onu çözmenin bir yolunu bulurlar. Girişimciler sağlık, ekonomi, çevre ve eğitim sorunlarını çözebilirler.

Genellikle, daha önce hiç girişimci olmamış birinin girişimci olmak için ilk motivasyonu, daha büyük bir eve, daha büyük bir arabaya ve diğer oyuncaklara sahip olabilmek için çok para kazanmaktır. Bunda yanlış bir şey yok. Ancak misyonunuz daha büyük olmalı. Günümüz dünyasının, ardı arkası kesilmeyecek büyük sorunları çözmemiz için bize güvendiğini bilin.

İş dünyası zaman zaman çirkinleşebiliyor. Start-up mezarlığı, bir iş kurmanın kaosuyla başa çıkmaya hazır olmayan iyi niyetli, yetenekli insanlar tarafından yönetilen şirketlerle doludur. Sınırlarınıza kadar zorlanmayı, Golyat tarafından dövülmeyi ve arkadaşlarınız tarafından dışlanmayı göze alabilir ve yine de misyonunuza sadık kalabilirseniz, buna değecektir. *Sonunda* buna değecek demek istemiyorum; demek istediğim, bir şey için savaştığınız her gün, gelecekteki gerçeğinize göre yaşadığınız her gün, insanlara ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için rehberlik ettiğiniz her gün, ödülleri hissedeceksiniz.

Dünyanın size ihtiyacı var. Fikirlerinize, tutkunuza ve kalbinize ihtiyacı var. On beş temel hamlede ustalaşmak için gereken tüm bilgilere sahipsiniz:

kendinizi nasıl tanırsınız nasıl akıl yürütürsünüz ekibinizi nasıl kurarsınız ölçeklendirmek için strateji nasıl kullanılır güç oyunları nasıl yapılır

Tüm sorular, tüm araçlar, tüm hikayeler size yardımcı olmak için var. Ama sonuçta, yalnızca bu kitapta öğrendiklerinizi uygularsanız fayda sağlayacaksınız. Şimdi bir sonraki hamlelerinizi belirleme zamanı.

En azından on beş tane listeleyin. Eğer büyük bir usta gibi düşünmeyi arzuluyorsanız, on bir tane listelemek için kendinize meydan okuyun. Bunu yaparken, sıralama kavramını göz önünde bulundurun. On birinci hamleyi üçüncü hamleniz yapmak isteyebilirsiniz. Bunun yerine, şunlara odaklanın

büyük resim. Unutmayın, sizi büyük bir usta yapacak olan doğru sıradaki hamlelerdir. Savaş odasında, yönetim kurulu odasında ve yatak odasında bu şekilde kazanırsınız.

PLANNI5¢ Y0¥R flEXT g0VES

AMATEUR LEVEL	1	
	2	
	3	
PRO LEVEL	4	
	5	
MASTER	6	
	7	
	8	
	9	
	10	
GRAND MASTER	11	
	12	
	13	
	14	
	15	

EK A

KİŞİSEL KİMLİK DENETİMİ

KİŞİSEL KİMLİK DENETİMİ

1. **Sizce dünya sizi nasıl görüyor?**

2. **Kendinizi nasıl görüyorsunuz?**

3. **"Kamusal siz", "özel siz "den nasıl farklıdır?**

4. **Hangi koşullar SİZİN EN İYİ VERSİYONUNUZU üretir? (Rekabet eden ve en yüksek sonuçları alan versiyonunuzu).**

☐ Rekabet Kaybetme korkusu Bir aksilik

☐ Bir zafer

☐ Birinin size inanması☐ Kanıtlanacak bir nokta

5. **Kariyerinizde başarıya en aç olduğunuz doksan günlük bir dönemi söyleyin. Sizi harekete geçiren neydi?**

6. **Bir kamu kaybıyla nasıl başa çıkarsınız?**

7. **Hak etmeden bir şeylere sahip olmaya hakkınız olduğunu düşünüyor musunuz?**

8. **Ne kadar zor bir kişiliğiniz var?**

9. **Çaba veya disiplin eksikliğiniz için başkalarını suçlama eğiliminiz var mı? Cevabınız evet ise, neden?**

☐ Çok zor☐ Zor

☐ Biraz zor☐ Uyumlu ☐ Çok rahat

10. **Kendiniz gibi insanlarla mı anlaşırsınız yoksa odada sadece sizden biri olabilir mi?**

11. **Kaybettiğinizde en çok kiminle konuşuyorsunuz?**

☐ Önünüzdeki insanlarla

□ **Sizinle aynı seviyede olan kişiler**

□ **Henüz sizin seviyenizde olmayan kişiler** □ **Hiç kimse**

12. **Kimsenin bilmediği, gizliden gizliye kıskandığınız kim var? Bunu yazmak konusunda endişelenmeyin. Cevabınızı sizden başka kimse bilmeyecek. En çok kıskandığınız kişiyle ilişkiniz nasıl? Bu kıskançlığın ne kadarı, diğer kişinin yapmaya istekli olduğu işi yapmaya istekli olmamanızdan kaynaklanıyor?**

13. **Sizi en çok ne tür insanlar rahatsız eder ve neden?**

14. **En çok hangi tip insanlardan hoşlanırsınız ve neden?**

15. **En çok kiminle işbirliği yapıyorsunuz?**

16. **Başkalarında en çok hangi niteliklere ve özelliklere hayranlık duyarsınız?**

17. **Baskıyla nasıl başa çıkıyorsunuz?**

18. **Bakış açınızı geliştirmeye yardımcı olmak için kendi vizyonunuza ne sıklıkla meydan okuyorsunuz?**

19. **En kötü yanınızı ortaya çıkaran şey nedir? Neden?**

20. **En iyi yanınızı ortaya çıkaran şey nedir? Neden?**

21. **İş hayatında ve yaşamda en çok neye değer verirsiniz?**

22. **İş kolunuzda en çok neden korkarsınız?**

23. **En çok hangi başarınızla gurur duyuyorsunuz ve neden?**

24. **Kim olmak istiyorsun?**

25. **Ne tür bir hayat yaşamak istiyorsunuz?**

EK B

■ ■ ■ ■ ■

X IÇIN ÇÖZ ÇALIŞMA SAYFASI

X İÇİN ÇÖZ
ÇALIŞMA KİTABI

Sorun:

U RG ENCY

0-10

KİME İHTİYAÇ VAR?

KİMİN ALIMINA İHTİYAÇ VAR?

TOPLAM ETKİ POTANSİYEL KAZANÇ:

POTANSİYEL KAYIP:

ÇÖZÜMLER LİSTESİ

ATANMIŞ SORUMLULUKLAR

SORUN(LAR)IN GERÇEK NEDENI

POTANSIYEL OLUMSUZ SONUÇ(LAR)

YENİ PROTO SOĞUK

Önerilen Okumalar

PBD'nin En İyi 52 İş Kitabı

1. *Mavi Okyanus Stratejisi:* W. Chan Kim ve Renée Mauborgne'*den Tartışmasız Pazar Alanı Nasıl Yaratılır ve Rekabet Nasıl İlgisiz Hale*

Getirilir

2. *Prensipler:* Ray Dalio'dan *Yaşam ve Çalışma*
3. *Bir CEO'nun Beş Ayartısı:* Patrick Lencioni'den *Bir Liderlik Masalı*
4. *Satmak için İnşa Edildi*: *Siz Olmadan da Gelişebilecek Bir İş Yaratmak* John Warrillow
5. *Rekabet Stratejisi: Sektörleri ve Rakipleri Analiz Etme Teknikleri* tarafından Michael E. Porter
6. *Çarpanlar: En İyi Liderler Herkesi Nasıl Daha Akıllı Yapar* Liz Wiseman
7. *Sadece Paranoyaklar Hayatta Kalır*: *Her Şirketi Zorlayan Kriz Noktalarından Nasıl Yararlanılır* Andrew S. Grove
8. *Konumlandırma:* Al Ries ve Jack Trout*'tan Zihniniz* İçin *Savaş*
9. *Bir Ekibin Beş İşlevsizliği:* Patrick Lencioni'den *Bir Liderlik Masalı*
10. *Yalın Başlangıç: Günümüz Girişimcileri Radikal Başarılı İşletmeler Yaratmak* için *Sürekli İnovasyonu Nasıl Kullanıyor* Eric Ries
11. *The ONE Thing*: *Olağanüstü Sonuçların Arkasındaki Şaşırtıcı Basit Gerçek* Gary Keller
12. *Ustalık* Robert Greene
13. *Yaşam için 12 Kural:* Jordan B. Peterson'dan *Kaosa* Karşı *Bir Panzehir*
14. *Rockefeller Alışkanlıklarında Ustalaşmak:* Verne Harnish'*ten Büyüyen Firmanızın Değerini Artırmak* İçin *Yapmanız Gerekenler*
15. Robert Greene'den *33 Savaş Stratejisi*
16. Marcus Aurelius'un *Meditasyonları*
17. *Sam Walton:* Sam Walton tarafından *Amerikan Malı*
18. *The Essential Drucker*: *Peter Drucker'ın Yönetim Üzerine Altmış Yıllık Temel Yazılarının En İyileri Tek Ciltte* Peter F. Drucker
19. *Kabile Liderliği:* Dave Logan, John King ve Halee Fischer-Wright tarafından yazılan *Gelişen Bir Organizasyon Oluşturmak için Doğal Gruplardan Yararlanmak*
20. *Trilyon Dolarlık Koç:* Eric Schmidt, Jonathan Rosenberg ve Alan Eagle'dan *Silikon Vadisi'*nin *Bill Campbell'ının Liderlik Oyun Kitabı*
21. *Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future* by Peter Thiel
22. Ken Blanchard ve Norman Vincent Peale'den *Etik Yönetimin Gücü*
23. *Yapışmak İçin Yapıldı: Neden Bazı Fikirler Hayatta Kalır ve Diğerleri*

Ölür yazan Chip Heath ve Dan Heath

24. Sun Tzu'dan *Savaş Sanatı*

25. *Kurucunun İkilemleri:* Noam Wasserman*'dan Bir Startup'*ı *Batırabilecek Tuzakları Öngörmek ve Bunlardan Kaçınmak*

26. Peter F. Drucker'dan *Yenilikçilik ve Girişimcilik*

27. *Tesadüfi Milyoner: Gerçekten Denemeden Hayatta Nasıl Başarılı Olunur?* tarafından Gary Fong

28. *Kalıcı Olmak* İçin *İnşa Edildi: Vizyoner Şirketlerin Başarılı Alışkanlıkları* Jim Collins ve Jerry I. Porras

29. *Çekiş Gücü: How Any Startup Can Achieve Explosive Customer Growth* by Gabriel Weinberg and Justin Mares

30. *Organizasyonu Yükseltin:* Robert C. Townsend*'den Kurumun İnsanları Uçurması ve Şirketleri Boğması Nasıl Engellenir*?

31. *İş Modeli Oluşturma:* Alexander Osterwalder ve Yves Pigneur'dan *Vizyonerler, Oyunu Değiştirenler ve Meydan* Okuyanlar *için El Kitabı*

32. *Büyüme Sancıları:* Eric G. Flamholtz ve Yvonne Randle*'dan Girişimcilikten Profesyonel Yönetilen Bir Firmaya Geçiş*

33. Andrew S. Grove tarafından *Yüksek Çıktı Yönetimi*

34. *Zengin Baba, Yoksul Baba,* Robert T. Kiyosaki

35. *Trump:* Donald J. Trump*'*tan *Anlaşma Sanatı*

36. *Zor Şeyler Hakkında Zor Şey: Kolay Cevaplar Olmadığında İş Kurmak* by Ben Horowitz

37. *The Hypomanic Edge: The Link Between (a Little) Craziness and (a Lot of) Success in America* by John D. Gartner

38. *Başarı Yasası: Usta Servet Oluşturucunun Hayallerinize Ulaşmak İçin Eksiksiz ve Orijinal Ders Planı* by Napoleon Hill

39. *E-Mit Yeniden Gözden Geçirildi: Neden Çoğu Küçük İşletme Çalışmıyor ve Bu Konuda Ne* Yapmalı Michael E. Gerber

40. *Orijinaller: Konformist Olmayanlar Dünyayı Nasıl Hareket* Ettiriyor, Adam Grant

41. *Poor Charlie's Almanack: Charles T. Munger'in Espri ve Bilgeliği,* Peter D. Kaufman'ın editörlüğünde *Genişletilmiş Üçüncü Baskı*

42. *Decisive: How to Make Better Choices in Life and Work* by Chip Heath and Dan Heath

43. *Ego Düşmandır* tarafından Ryan Holiday
44. *Elon Musk: Tesla, SpaceX ve Fantastik Bir Gelecek Arayışı* by Ashlee Vance
45. *Lincoln Liderlik Üzerine: Zor Zamanlar için Yönetici Stratejileri* Donald T. Phillips
46. *Michael Jordan: The Life* by Roland Lazenby
47. *Yan Kapıdaki CEO: Sıradan İnsanları Dünya Standartlarında Liderlere Dönüştüren 4 Davranış* Elena L. Botelho ve Kim R. Powell
48. *Güç Kuvvete Karşı*: *İnsan Davranışının Gizli Belirleyicileri* by David R. Hawkins
49. Robert Greene'den *Gücün 48 Yasası*
50. *Kapitalizmi Seviyorum! Bir Amerikan Hikayesi* by Ken Langone
51. *Barbarlardan Bürokratlara:* Lawrence M. Miller'dan *Kurumsal Yaşam Döngüsü Stratejileri*
52. Dale Carnegie'den *Dost Kazanma ve İnsanları Etkileme*

Başvurulan Diğer Kitaplar

5 Sevgi Dili: Gary Chapman*'dan Kalıcı Sevginin Sırrı*

Son Derece Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı: Stephen R. Covey'den *Kişisel Değişim* Üzerine *Güçlü Dersler*

Nişanlanmadan Önce Sorulması Gereken 101 Soru by H. Norman Wright

Michael Lewis'ten *Büyük Açık: Kıyamet Günü Makinesinin İçinde*

Zor Sohbetler: Douglas Stone, Bruce Patton ve Sheila Heen'den *En Önemli Şeyler Nasıl Tartışılır*

Birinci Sınıf Bir Delilik: Nassir Ghaemi'den *Liderlik ve Akıl Hastalığı Arasındaki Bağlantıları Ortaya Çıkarmak*

En Kötüden Birinciye: *Continental'in Olağanüstü Geri Dönüşünün Perde Arkası* Gordon Bethune

Endişelenmeyi Bırakıp Yaşamaya Nasıl Başlanır? *Endişeyi Yenmek İ ç i n Zamanla Test Edilmiş Yöntemler* by Dale Carnegie

Akıllı Yatırımcı: Benjamin Graham'*d a n Değer Yatırımı Üzerine En İyi Kitap*

Moneyball: Michael Lewis'ten *Adil Olmayan Bir Oyunu Kazanma Sanatı*

Kırılganlığın Gücü: Brené Brown'dan *Özgünlük*, *Bağlantı ve Cesaret Üzerine Öğretiler*

Güçlü: *Özgürlük ve Sorumluluk Kültürü Oluşturmak* Patty McCord

Ölçek Büyütme: Birkaç Şirket Nasıl Başarıyor... ve Geri Kalanlar Neden Başaramıyor Verne Harnish

Rhonda Byrne*'den Sır*

Steve Jobs yazan Walter Isaacson

Tanrı'ya şükür bugün Pazartesi: Pierre Mornell'den *Başarının Evliliğinizi Mahvetmesini Nasıl Önlersiniz?*

Toyota Yolu: Dünyanın En Büyük Üreticisinden 14 Yönetim İlkesi by JeIrey Liker

Çekiş Gücü: Gino Wickman'*dan İşinizde Bir Tutuş Yakalayın*

Rockefellerlar Ne Yapardı? Garrett B. Gunderson ve Michael G. Isom'dan *Varlıklılar Nasıl Varlıklı Olur ve Öyle Kalır ve Siz de Nasıl Varlıklı Olabilirsiniz?*

Kurucular Ne Yapardı? Richard Brookhiser'dan *Bizim Sorularımız*, *Onların Cevapları*

Kazananlar Asla Hile Yapmaz: Jon M. Huntsman'dan *Çocukken Öğrendiğimiz (Ama Unutmuş Olabileceğimiz) Gündelik Değerler*

Daha fazla içerik için Valuetainment YouTube kanalını ziyaret edin:
https://www.youtube.com/c/valuetainment

Teşekkür

Patrick Bet-David

Hayatımdaki altı önemli şeyin bir yan ürünü olduğumdan, şükran duyduğum her şeye ve herkese teşekkür etmek için altı kategori kullanacağım.

Genler. Her şey ebeveynlerim Gabreal Bet-David ve Diana Boghosian ile başladı. Onlar olmadan olduğum kişi olamazdım.

Kültür. Beni bugün olduğum kişi yapan on beş kültüre teşekkür etmeliyim. Yarı Ermeni, yarı Süryani'yim ve Almanya'nın Erlangen kentine iltica etmeden önce on yıl boyunca İran'ın Tahran kentinde yaşadım ve sonunda Amerika Birleşik Devletleri'ne geldim. Bu kültürlerin her birinin hayata bakışım üzerinde büyük bir etkisi oldu.

Deneyimler. Büyük aktörlerin, hem acı hem de sevinçle dolu pek çok farklı deneyime sahip bir hayat yaşayanlar olduğu söylenir. Aynı şeyin iş dünyası için de geçerli olduğunu söylemeliyim. Hayatımda gerçekleşen her bir olay için minnettarım, her ne kadar gerçekleşirken hepsinin değerini bilmemiş olsam da. İran'da bir savaş yaşamasaydım, bir mülteci kampında yaşamasaydım ya da orduda görev yapmasaydım bugün olduğum kişi olamazdım. Tüm bu deneyimler ve daha fazlası beni bugün olduğum kişi yaptı.

Seçimler. Birçok kötü ve birkaç iyi seçim yaptım. Bazıları, öyle olmadıklarını fark edene kadar ilk başta harika seçimler gibi geldi ve bazıları da iyi sonuçlanan kötü seçimler gibi geldi. Hepsi de bana bugün değer verdiğim dersler öğretti. Bazıları bana paraya mal oldu, bazıları ilişkilerime mal oldu, bazıları bana para kazandırdı, bazıları ilişki kurmama yardımcı oldu. Hepsi de bugün olduğum kişi olmama yardımcı oldu.

İnsanlar. Bu da birkaç kategoriye ayrılıyor. İlk günden beri beni destekleyen eşim Jennifer'a teşekkür ederek başlamalıyım. Hayatım bu işe başladığım gün değişti.

onunla tanıştım. Üç çocuğumuzu, Patrick, Dylan ve Senna'yı doğurdu ve her biri hayatımı kendine özgü bir şekilde değiştirdi.

İlk en iyi arkadaşım, ablam Polet Bet-David'e teşekkür etmeliyim. Kocası Siamak Sabetimani, benim hiç sahip olamadığım kardeşim oldu.
Kendi üç çocuğum olmadan önce, onların çocukları Grace ve Sean Sabetimani'ye aşık oldum.

PHP Acentesi'nin liderlik ekibine, tüm olasılıklar bize karşıyken çizdiğim vizyona inandıkları için son derece minnettarım. Liderlik ekibimizin yüreği, odağı ve yeteneği olmasaydı on beş bin sigorta acentesinden oluşan bir acente kurmamız mümkün olmazdı: Sheena ve Matt Sapaula, Jose ve Marlene Gaytan ve diğerleri.

Koşu arkadaşı bulmak zordur, ancak Mario Aguilar, bu kitabın içeriğinin bir araya getirilmesine yardımcı olmak da dahil olmak üzere birçok projede tam olarak bunu yaptı.

Menajerim Scott HoIman olmasaydı bu kitap asla olmazdı.

Ayrıca, fikirlerime ve deneyimlerime yapı ve düzen kazandırmaya yardımcı olan iş arkadaşım Greg Dinkin'e de teşekkür etmem gerekiyor. Bir fikir ya da kitabın bir bölümü üzerinde takılıp kaldığımızda düşüncelerimi düzenlememe yardımcı olanlara da özel olarak teşekkür ederim: Maral Keshishian, Tigran Bekian, Tom Ellsworth, David Moldawer ve Kai Lode.

Yayıncı Jennifer Bergstrom'a ve parlak editörlerimiz Karyn Marcus ve Rebecca Strobel'e minnettarım. Lynn Anderson ve Eric Raymer'a detaylara gösterdikleri inanılmaz özen için çok teşekkür ederim.

İçeriği aylık olarak takip eden milyonlarca Valuetainer ve girişimci olmasaydı bu kitabı yazamaz veya yeni içerik oluşturamazdım. Size minnettarım. Bana kelimelerin tarif edemeyeceği şekilde enerji veriyorsunuz.

Çoğu zaman bizi seven ve destekleyenleri tanırız ve rakiplerimiz, nefret edenlerimiz veya eleştirenlerimizi unuturuz. Benden şüphe edenlerin kalbimde özel bir yeri var. İsimlerini listelemek istedim ama hepsini listelemek için birkaç sayfaya ihtiyacım olacaktı. Sadece sizi sevdiğimi ve sizin için son derece müteşekkir olduğumu bilin.

İlham. Son olarak, hayatımda büyük bir şey yapmak için ilham aldığım birkaç an oldu. Başlangıçta kendimi adamak istemesem de bazı deneyimlerin beni içine çektiğini hissettim. Şimdi geriye dönüp baktığımda, kendimi adamayı ve elimden gelenin en iyisini yapmayı seçtiğim için mutluyum. Böyle anlar Depomun her zaman dolu olduğunu hissetmemin ve yarattığım

bir sonraki vizyonu tamamlamak için her sabah heyecanla kalkmamın nedeni ilhamdır.

Greg Dinkin (İşbirlikçi)

Pat'le ilk tanıştığımda benim gibi siz de merak ediyor olabilirsiniz: Bu adam gerçek mi? Bir poker şampiyonu ve *The Poker MBA* kitabının yazarı olarak, çok iyi ayarlanmış bir BS metreye sahibim. Sürekli olarak insanları bir blöf içinde yakalamaya ve gerçekliklerini test etmeye çalışıyorum.

Mayıs 2019'da, Pat ile çalışmaya başladıktan bir ay sonra, Dallas'taki Vault konferansına katıldım. Pat, açılış strateji oturumunda düzinelerce katılımcının sorularını yanıtladı. Bunu yaparken, onların işleriyle ilgili belirli ayrıntıları hatırlıyordu. "Ah, evet," derdi. "İki yıl önce ücret planınız hakkında konuşmuştuk. Takip ediyor muydunuz?" Ya da "Analitiğe nasıl daha fazla yatırım yapmanız gerektiğiyle ilgili e-posta alışverişimizi hatırlıyorum. Henüz tetiği çektin mi? Hayır mı? Neden yapmadınız?"

Hafızası beni hayrete düşürdü ve iş zekâsından daha da çok etkilendim. Sonra, bir yandan işini yürütürken, bir yandan üç çocuk yetiştirirken ve bilgi dağarcığını genişletirken (daha fazla okuyan ve kendi üzerinde daha çok çalışan biriyle hiç tanışmamıştım) bir yandan da düzinelerce girişimciye ücretsiz danışmanlık yaptığını fark ettim.

Pat'in Valuetainment için videolar hazırlarken, atölye çalışmaları yaparken ve bu kitabı yazarken doğru nedenlerle bu işin içinde olduğuna dair tüm şüphelerim silinmişti. O gece tanık olduğum ve sonraki bir yıl boyunca görmeye devam ettiğim gibi, Pat olabildiğince samimi, özgün ve sevecen.

Başarısını tek bir özelliğe indirgemem gerekirse, o da insanların hayallerini gerçekleştirmelerine büyük önem vermesidir. Pat'in bilgisinin her zerresini sayfaya dahil etmek için elimizden gelenin en iyisini yapsak da, insanlara olan sevgisini ve bağlılığını ve en azından benim görüşüme göre onu gezegendeki yaşayan en büyük liderlerden biri yapan gizli sosun neden olduğunu ifade etmek imkansız olurdu.

Sizi gerçekten tanımak için zaman ayıran, tam olarak kim olmak istediğinizi ortaya çıkarmanıza yardımcı olacak sorular soran ve çoğu zaman en çılgın tutkunuzu hatırlamanıza ve ifade etmenize yol açan bir kişi hayal edin. Sonra sizi kaynaklarla ve koçlukla desteklediğini ve aynı zamanda size sahip çıktığını hayal edin

Ulaşabileceğinizi bile bilmediğiniz bir düzeyde kendinizin en iyi versiyonu olma konusunda hesap verebilir olun. Sonra da onun sizden talep ettiğinden daha fazlasını kendisinden talep ettiğini hayal edin. Nasıl olur da yükseklere ulaşamazsınız? Pat'in üniversite mezunu olmayan düzinelerce insanı alıp milyoner haline getirmesi tesadüf değil. Sevgi elbette önemlidir. Bunu hesap verebilirlik, liderlik ve takip edilecek bir örnekle birleştirdiğinizde inanılmaz bir başarı elde edersiniz.

Böylesine etkileyici bir insanı ön sıradan izleyebildiğim için kendimi şanslı hissediyorum. Bir basketbol oyuncusu olduğunuzu ve LeBron James'i bir yıl boyunca izlediğinizi düşünün. Eğer bu kadar abartıyor gibi görünüyorsam, bunun nedeni minnettarlığımı abartıyor olmamdır. Bu benim için sadece bir yazı projesi olarak başladı ve sonunda insan potansiyelini açığa çıkarma konusunda bir doktora programına dönüştü. Sonuç olarak, hem daha iyi bir koç/lider hem de kendimin daha iyi bir versiyonu haline geldim. Pat'in bilgilerinden ne kadar çok insanın yararlandığını görmek, Pat'in alet kutusundaki her bir bilgeliği size sunmaya yardımcı olmak için harika bir motivasyon kaynağı oldu.

Pat'e teşekkürlerimin yanı sıra Mario Aguilar'a da mükemmel bir profesyonel olduğu için teşekkür etmek istiyorum. Nihai danışman, bu sürecin her aşamasında büyük bir değerdi. Pat ve benim iyi bir eş olacağımıza dair içgüdüsünü takip ettiği için usta menajer Scott HoIman'a minnettarım. Ayrıca ailemin ve arkadaşlarımın desteğine de minnettarım. Annem, babam, Andy, Jayme, Leslie, Drew, Logan, Thea, Michelle, Cully,
Josh, Bryan, Paul, Charlie, Mark, Monique, George, Chris, Stuckey ve Frank'in her biri kendine özgü bir şekilde katkıda bulundu.

Yazar Hakkında



Patrick Bet-David, savaşın parçaladığı İran'dan kaçarak kendi finansal şirketini kurdu, on milyonlarca dolar topladı ve girişimciler için önde gelen YouTube kanalı Valuetainment'ı yarattı. İş dünyasına ve hayata alışılmışın dışında yaklaşımı Ray Dalio, Kevin Hart, merhum Kobe Bryant, Başkan George W. Bush ve daha birçok önemli isimle ilgi çekici röportajlar yapmasını sağladı. Sosyal medyadaki içerikleri bir milyardan fazla kez izlendi.

Patrick hiçbir zaman üniversite diploması almamış ve finansal hizmetler satmadan önce ordudan sağlık kulübü üyelikleri satmaya geçmiştir. Otuz yaşındayken Bet- David bir finansal hizmetler ajansı olan PHP'yi kurdu. Eşi ve üç çocuğuyla birlikte Dallas'ta yaşıyor.