

Arif Beydam

EŞ VE MÜŞTERİ

NASIL KAYBEDİLİR?



Remzi Kitabevi

YAZAR HAKKINDA

ALİ SAYDAM

1946 yılında Ankara'da doğdu. 1965 yılında İstanbul Erkek Lisesi'nden mezun oldu. 1966-1974 yılları arasında Bern Üniversitesi'nde kimya öğrenimi gördü. Goethe Enstitüsü'nde "Yabancı Dil Olarak Almanca Öğretmenliği" sertifikasını aldı. 1978-1982 yıllarında Milliyet gazetesinde muhabir olarak çalıştı. 1982-1986 yılları arasında Karacan Yayınları Genel Yayın Yönetmenliği görevini üstlendi ve 11 yayının grup editörlüğünü yürüttü. 1986-1988 yılları arasında Sabah Gazetesi Dergi Grubu Genel Müdürü olarak görev yaptı. 1988 yılında Güneş Yayınları'nın kurucu ortağı ve genel müdürü oldu.

1993-1997 yılları arasında TRT 2'de yayınlanan "Ne Var, Ne Yok" adlı programın sunuculuğunu üstlendi. 2000-2001 yılları arasında Kanal 7'de "İletişimde Ne Var, Ne Yok" adlı programı sundu. 1998'de kurulan halkla ilişkilerde medya araştırma, değerlendirme ve ölçümleme hizmeti veren PRNET'in kurucularından olan Saydam, halen Bersay İletişim Grubu'nun Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı yürütmektedir.

EŞ VE MÜŞTERİ

NASIL KAYBEDİLİR?

Ni Noydan



Remzi Kitabevi

Künye

Eş ve Müşteri Nasıl Kaybedilir? / Ali Saydam

Her hakkı saklıdır.

Bu yapının aynen ya da özet olarak
hiçbir bölümü, telif hakkı sahibinin
yazılı izni alınmadan kullanılamaz.

Grafik Tasarım: Metin Özkan

Kapak Tasarımı: Kaan Atılğan

İllüstrasyonlar: Esra Koşucu, Çağla Uygun

Editör: Necla Feroğlu

Yayına Hazırlayanlar:

Prof. Dr. Ali Murat Vural, Aslı İşliel, Ayşegül Meriç, Deniz Saydam, Ülkü Karaosmanoğlu, Şöhret Baltaş

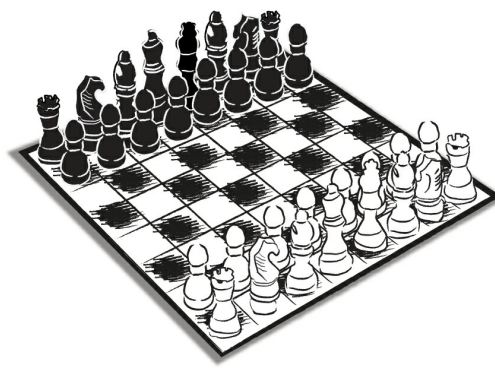
Remzi Kitabevi A.Ş., Akmerkez E3-14, 34337 Etiler-İstanbul

Tel (212) 282 2080 Faks (212) 282 2090

www.remzi.com.tr post@remzi.com.tr

Arin'a...

Girizgâh



“İnan Halûk, ezeli bir şifadır aldanmak...”

Maslak'tan İstinye'ye doğru saptık.

Boğaz'daki küçük ancak mahir balıkçının yolunu tuttuğumuzda içimden davet yeri seçiminin tahlilini yapıyordum:

“İşte size bir ‘Bosch kültürü’ klasiği... Gösteriştense uzak ama nitelikli... Son üç genel müdürünün üçü de bu konuda aynı davranış biçimi içindeydiler... Biz olsak, şu halimizle abartır, en havalı yerlerden birini seçerdik...”

Belli zaman aralıklarıyla ‘özel müşterilerimizle’ (*Client*) öğle yemeklerinde bir araya gelip dünya, ülke, sektör ve firmalar bağlamında ufuk turları atıyorduk. O gün de Alman beyaz eşya ve elektrikli ev aletleri devi Bosch Grubu'nun Türkiye Temsilcisi ve Genel Müdürü Hermann Butz'la keyifli sohbetlerimizden birini yapmak üzere buluşacaktık.

Bu seferki yemeğimiz, tesadüfen benim yaş gününe denk gelmişti... Üstünde fazla durmamış, sağ olsunlar, “Nasılse şirketteki arkadaşlar her yıl olduğu gibi yine bir kutlama organize ederler,” diye düşünmenin rahatlığıyla, konuyu akşama kadar gündemimden düşürmüştüm.

Herr Butz düşürmemiştir anlaşılan... Yemek davetinin o güne denk gelmesi bir tesadüf değildi. Gelirken yanında bir de armağan getirmeyi ihmal etmemiştir. İlginç bir kitaptı bu...

Yazarın adını ilk kez duyuyordum: Frank Schirrmacher... Kitabın adı *Payback*, ‘İntikam’ ya da daha doğru bir ifade ile ‘Hesaplaşma’ anlamına geliyordu.

Kapakta başlığın hemen altında yazarın eklediği uzunca bir not vardı: “Bilgi çağında istemediğimiz şeyleri yapmaya zorlanıyoruz; düşüncemizi yeniden kendi kontrolümüz altına almayı nasıl başarabiliriz?”

Schirrmacher kitabında hayatımızı saran yüksek teknolojinin serbest irademizi nasıl tehdit edebileceğini anlattıktan sonra, ilk bölümü şu tespitle bitiriyordu:

“İnternet ortamında ve dijital teknolojilerin içinde müthiş olanaklar gizli. Sistemlerin mükemmelliğini (*perfection*) ancak bir koşulla (*onun iradesi altına girmeden*) kendi yararımıza kullanabiliriz: Kendimize biraz daha az mükemmel (*perfect*) olma hakkı tanıyarak... Zaaflarımızı ve eksikli olmamızı fırsata dönüştürerek, bilgisayarların hiçbir zaman ulaşamayacağı ve bu yüzden de bize karşı eksikli kalacağı üç şeyi güçlendirerek sistemlerin mükemmelliğini bu kez bizden yana devreye sokabiliriz: Yaratıcılık, Hoşgörü, Varoluş Bilinci...”

Frank Schirrmacher'in kitabının adı rahatlıkla şöyle de olabilirdi: “Bu kadar aldatılmayı hak etmiyoruz!”... Yazar o kadar önemli bir anahtar sunuyordu ki bize... Teknolojinin getirdiği nimetlerden yararlanırken onun kölesi olmamanın yolunu gösteriyordu; hem de lafi hiç dolaştırmadan:

Yaratıcılık, Hoşgörü ve Varoluş Bilinci'ne (yani dünya görüşüne) hayatında şans tanı; ileri teknoloji senin tutsağın olsun, sen onun tutsağı olma...

Bir ‘ileri teknoloji’ şirketi olan ve kendisini ‘Yaşam İçin Teknoloji’ sloganıyla konumlayan Bosch'un temel felsefesi ile kitapta yazanlar ancak bu kadar uyum içinde olabilirdi.

“İnsanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim!” sözüyle tarihe geçmiş olan Robert Bosch’un kurduğu şirketin büyük küçük tüm hissedarları ve Robert Bosch Vakfı, teknolojiyi kârlılık ve/veya sistemin bizatihi kendisi için değil, insan için hayata katmaya kararlıydılar. Kitaptaki o tılsımlı üç kavramın üçü de tüm Bosch evrenine bir yaşam felsefesi olarak yerleştirilmiş olmalıydı.

Herr Butz bana o kitabı armağan ederken sanki, “Aldanmayın Herr Saydam!” diyordu... Ya da ben davranış dilini öyle okumuştum...

Bir anda o geniş kitle canlanıvermişti gözümde. Sürekli kulağında cep telefonu, saatlerce bilgisayarın başından kalkmayan ve her şeyin eninde sonunda teknoloji tarafından hallolacağı yanılsamasıyla yaşamaya kendisini koşullamış, adeta ‘aldanmaya’ her an hazır geniş tüketici kitlesi... Ekonominin dinamosu olarak görülse de kendisine ‘kralısın sen!’ denen milyonlar...

Tevfik Fikret boşuna vermemiş oğluna o mesajı:

“*İnan Halûk, ezeli bir şifadır aldanmak...*”

Yaşamın her alanına, özellikle de ‘ikna’, ‘satın alma’, ‘karar verme’ vb. süreçlerin tamamına her an sirayet edebilen ‘aldatmak’ ve ‘aldanmak’, herhalde insanlık tarihi kadar eskidir. Kapitalizmle birlikte giderek daha da ‘sofistike’ bir hal alan, iç dinamikleri konusundaki bilgilerimizin hâlâ tam anlamıyla kesinlik kazanmadığı ‘ilişki ve iletişim yönetimi’ ise ‘erdemlerle’ bu iki kavramın arasında bir yerde durur. Taraflardan birinin ağır basmasında önemli roller üstlenebilir (*Bkz. spindoctor tanımı*)...

Biz biraz da iletişimin uygulamalı bir bilim alanı olması gerçeğinden cesaret alıp, kendi tecrübelerimizden yola çıkarak, ‘iletişim yönetimi’ni, ilk baskısı 2005 yılında yapılmış olan *Algılama Yönetimi* adlı kitabımızda ele almaya çalışmıştık...

Bu kitapta da ‘ilişki yönetimini’, yine hayatın içinden yola çıkarak ‘eş ve özel müşteri bağlamında’ tartışacağız.

İletişim gibi ‘ilişki yönetimi’ de üzerine binlerce kitap yazılmış bir konudur. Belki de bu alanda kafaların bir hayli karışık olmasının nedeni biraz da budur. Herkesin zaten ‘yaşadığı’ ve bunun için de ‘bildiğini’ sandığı, bu yüzden yerli yersiz, doğru yanlış her türden kelam etmeyi kendisine hak saydığı için pek çok şey hâlâ sis bulutlarının arkasındadır...

Bu işlerin büyük ustası Philip Kotler’in bile kendi kitabında aynı kitleden kâh tüketici (*Consumer*), kâh müşteri (*Customer*), kâh özel müşteri (*Client*) diye söz etmesini başka türlü izah etmek zordur.

İşin ilginç yanı ise literatür taramasında tüketici ve müşteri ilişkileri konusunda sayısız kitap ve makale bulunurken, sadece ‘özel müşteri’ konusuna odaklanmış metinlerin nadiren üretilmiş olmasıdır...

İlişki ile iletişim arasındaki farkın tam olarak kavranamaması da aynı nedenlerden kaynaklanmıyor mu?

Bugün ilişki ve iletişim arasındaki farkı kuramsal olarak ortaya koyabilecek ve o kuramın çalıştığını pratikteki zengin uygulama örnekleriyle kanıtlayabilecek kaç iletişimci tanıyoruz?

Tabii bir de işin ulusal boyutu var. Algılamayı belirleyen ne kadar ‘ortak ruhî şekillenme’ unsuru

varsa, hepsi ilişkilerin içinde misliyle çoğalarak gezinir ve her şeyi etkiler.

Bu durumu en iyi açıklayan, hatta biraz da kıskanarak söylemeliyim ki, ‘neredeyse benden de iyi açıklayan’ bir alıntıdan burada söz etmeden geçersen, hem o düşüncenin sahibine haksızlık etmiş olurum, hem de bir önceki kitabımız *Algılama Yönetimi*’ndeki gibi referanslarını aldığı millî ‘kayıtlara’ değinmeden işi geçiştirmiş olacağım için, doğrudan okurlara...

Ülkü Karaosmanoğlu bin yıllık dostum. Aynı binadayız. O altıncı katta, ben dokuz... Bir 29 Ekim’de maaile Bozcaada’ya gitmiştik. Fırtına vardı. Ada fırtınada bir başka güzel olur... Bir sürü fotoğraf çektik. Dalgaları ve kaleyi arkamıza alıp çektiğimiz bir fotoğrafı profesyonelce bastırıp Ülkü’ye yolladım. Arkasına da şu notu düştüm: “Masana ve gönlüne koyman için...”

O da ‘gönül’le ilgili’ bir alıntıyla dönmüştü bana. Alıntı, psikiyatri uzmanı Prof. Dr. Kemal Sayar ile yapılmış röportajdandı. “Batı’daki ‘ruh’ anlayışıyla Doğu’daki ‘ruh’ anlayışını karşılaştırır mısınız?” şeklindeki bir soruya Sayar şöyle yanıt vermiş:

Batı’da insanın ruhu derisinde biter. Bu ne demek? Yani benim otonom, özerk bir ruhum vardır. Oysa Doğu’da insanın ruhu derisinin bittiği yerde bitmez. Yani insanlar arası ilişki çok önemlidir. Aile çok önemlidir, sülale çok önemlidir. Hatta daha da genişletmek mümkün, insanın aşkın olanla, müteal olanla, Allah’la kurduğu rabita çok önemlidir kendi kimliğini tanımlarken. Yani Batılı insan çok bireyleşmiş, atomize olmuş derecede bireyleşmiş bir varlıktır. Oysa Doğulu insan daha bir sosyal matris içinde, sosyal bağlam içinde yaşayan bir insandır. Dolayısıyla bunların rahatsızlıklarının ortaya çıkması da çok değişik biçimlerde olabiliyor. Mesela Batılılar depresyon kelimesini kullanıyorlar. Depresyon çöküntü, çökme manasına gelir. Pek çok kültürde ruhî sıkıntı, ruhî ıstırap bu kelimeyle ifade edilmemektedir. Bizim toplumumuzda, benim Çubuk yöresinde duyduğum enfes bir şey vardı, ‘gönül yorgunluğu’ diyorlardı depresyon benzeri haller için. Bunun Batı dillerinde bir karşılığının olması çok zor. Bakın ‘gönül yorgunluğu’ ifadesinde neler var. Bir kere ‘gönül’ diye bir kelime var... (Röportaj: Mehmet Emre Ayhan, Kültür Ocağı Vakfı-Rengâhenk Dergisi, 21.04.2008)*

Batı insanı ile bizim insanımızın toplum içindeki hareketini belirleyen, kendine özgü varoluş kriterlerinin oluşmasını sağlayan unsurlar arasında, işin sadece iletişim boyutunda temel farklılıklar yoktu, ilişki boyutunda da çok önemli ve belirleyici bir duruş, bir anlayış farkı vardı.

Sadece bu gerçeklik bile ‘ilişki yönetimi’ konusunda temel yaklaşımların, ne yazık ki bugüne kadar genelde yapıldığı gibi Batı’dan kopyalanıp yapıştırılmasının ne kadar tehlikeli olabileceğini göstermeye yetiyordu.

Peki, önemli miydi, belki her gün onlarca kez kullandığımız ‘ilişki’ ile ‘iletişim’ kavramları arasındaki farkı algılamak ya da ‘müşteri ilişkileri yönetimi’ ile ‘özel müşteri ilişkileri yönetimi’ arasındaki uygulamada olması gereken değişik yaklaşım tarzlarını bilip ona göre yol almak?...

Bu gibi durumlarda karşımıza üç yol çıkar:

Bir: Ya o ünlü fıkrada horoz kardeşin yaptığı gibi yaşamayı sürdürürüz. Hani horoza sormuşlar, “Tavuk mu yumurtadan çıkar, yumurta mı tavuktan?” O da cevap vermiş: “Vallahi bu soru beni hiç ilgilendirmez, ben işimi yapar yoluma devam ederim..”

İki: Ya hafif ukala bir horoz tavrı takınıp “Böyle abuk soruları yanıtlamıyorum kardeşim. Bunlar

insanı açmaza sürükleyen münafıklık ürünü karşıtlıklardır...” falan diyeceksiniz. Biraz daha cinseniz, yine aynı alan içinde kalacak ve “Tabii ki yumurta tavuktan çıkar kardeşim” diye amiyane tabirle ‘sazanlık’ yaparak hükmünüzü vereceksiniz: “Çünkü yumurtadan tavuk değil, civciv çıkar...” Ya bu grup içinde bulunan pek çokları gibi, “Adamlar yılların tecrübesiyle her şeyi bulmuşlar kardeşim, sen Amerika’yı yeniden mi keşfedeceksin?” deyip, onca yıldır yapıldığı gibi Tylenol krizi ile Exxon Valdes krizini anlatıp kitabı/makaleyi bitireceksiniz. Bravo, diyecekler size... “Müthiş bir tespit!” şeklinde övgüler alacaksınız... Ama sonuç, elde var sıfır olacak.

Üç: Ya da sırtınızı ‘Yaratıcılık, Hoşgörü ve Varoluş Bilinci’ne (yani dünya görüşüne)’ yaslayacak, işe derinlik kazanma arzunuzu da katarak, “Benzetmeler genellikle yanlıştır, sadece onlara ihtiyaç duymayanların işine yarar; irfana dönüşmez, hikmetin yolunu açmaz!” diyecek, kendi içselleştirme yolculuğunuzu kendiniz tasarlayacaksınız.

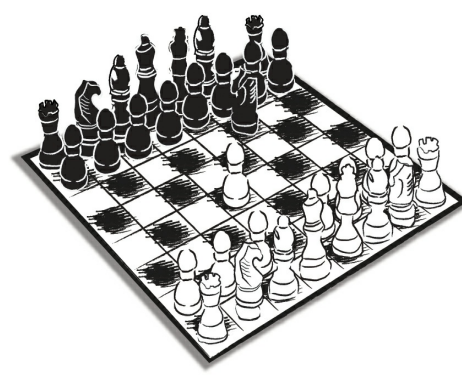
Karar sizin...

Üçüncü yolu seçmeniz halinde bir istisna yapmanızın gerekebileceğini unutmayın: Elinizdeki kitap, eşle ve müşteriyle ilişkinin birbiriyle olan çarpıcı benzerliğinden yola çıkılarak kaleme alınmıştır. Oysa bir paragraf önce de “Benzetmeler genellikle yanlıştır” demişiz... İnsanın ayağının altından halının çekildiği hissine kapılması işten bile değildir. Ancak hayatın bizzat kendisi bu ve benzeri çelişkilerle doludur.

O nedenle yapmanız gereken şey “Kurallar, istisnalarıyla ayakta durur” sözüne sırtınızı yaslayıp ‘yaşamı içselleştirme yolculuğunuzu tasarlamak’ üzere kitabın sayfalarını çevirmeye başlamaktır.

İyi yolculuklar efendim...

Sonun başlangıcı...



Koç Topluluğu'ndaki sunumumuzun üzerinden henüz iki ay geçmişti...

'Henüz' diyorum, çünkü Koç gibi büyük sistemlerle çalışmaya biraz aşina olanlar bilirler; pek çok alışkanlığı sorgulayacak ve değiştirecek üç yıllık bir iletişim projesinin hayata geçirilmek üzere karara bağlanması için bu tür büyük yapılarda, karar için geçen iki ay son derece kısa bir zaman dilimidir.

Değişimin en ayrılmaz parçası, değişime karşı sistem içinde geliştirilen dirençtir. Ve bu direnç, kuruluş ne kadar büyük, ne kadar eski ve durmuş oturmuş ise o kadar güçlüdür. Ayrıca bu direnç, ne hikmetse genelde gelmesi gereken yerlerden, yani üst yönetim, patron katı ya da çalışan kitlelerinden değil, bugüne kadarki pek çok araştırmada net bir şekilde ortaya çıktığı gibi, aslında eğitim, bilinç, bilgi düzeyleri diğer kademelerdeki çalışanlara oranla çok daha yukarılarda olan orta kademe yöneticilerden gelir.

Farklılık yaratalım, işi standart powerpoint sunum teknikleriyle geçiştirmeyelim diye marangoza yaptırdığımız ve nereye koyacağımızı bilemediğimiz o devasa piramidi Konsey Toplantı Salonu'nun deniz tarafındaki penceresinin önüne diktiğimizde, henüz Platon'un o ünlü sözünü bir yerlerde okumamıştık: "Korkaklar köle olur, korkmayanlar efendi..." Ya da 'Kurtlar Vadisi' adlı dizinin temel mesajını: "Sonunu düşünenler kahraman olamaz!"

Biz de korkmamıştık ve kazanmıştık aslında. Sonraları MESS ve TİSK'in başına geçecek olan İletişimden Sorumlu Başkan Tuğrul Kudatgobilik ve on yıllık Koç hizmetinden sonra Sabah gazetesine geçecek, oradan sonra da serbest danışmanlık yapmaya başlayacak olan zamanın Kurumsal İletişim Koordinatörü Can Çağdaş, iletişim modeli çalışması işini bir konsorsiyuma yaptırmaya karar vermişlerdi. Koskoca Koç Topluluğu'nun iletişim sistemini tek bir iletişimciye ya da tek bir danışmanlık şirketine emanet etmek istemiyorlardı. 90'lı yılların sonuydu ve Türkiye'de halkla ilişkiler sektörünün 'ahval ve şeraiti', bu iki üst düzey yöneticiye yerden göğe kadar hak verdirecek durumdaydı.

Salim Kadıbeşegil ve Selim Otkar'la sektörden tanışıklığımız vardı. Fakat henüz herhangi bir iş çevresinde bir araya gelip herhangi bir projeye önyak olmamıştık. Ayrıca böyle bir niyetimiz de yoktu.

Bizim yapmamız gerekeni Koç'un yöneticileri yapmış, üçümüzü bir araya getirip, üç yıl sürecek projeyi (sonradan bir yıl uzatıldı) tanımlamışlar ve hepimizin hayatını değiştirecek o çalışmaya üçümüzün birlikte girmesini sağlamışlardı.

Aradan iki ay geçmişti. Aileye sunum, başkanlara sunum falan derken, önerimizin kabul gördüğünü bildirmişler ve bizi Holding bünyesinde birlikte çalışacağımız ekiple tanışma toplantısına

çağırılmışlardı.

Bu tür toplantılar öncesinde âdet olduğu veçhile ‘3H’ kuralını uygulamıştık. Yani Hazır, Hızır, Huzur kuralını... Bu ‘3H’ kuralını biraz açalım: “Doğru Hazırlık yaparsan, Hızır gelir. Hızır gelince de Huzura kavuşursun...” Ben bu deyişi, o zamanlar Unilever’de Omo’nun bölge sorumlusu olarak çalışan Sinan Yaman’dan duyana kadar eksik bilirmişim. Sadece ‘1N2H’nin geçerli olduğunu düşünürmüşüm. Yani sen iyi Niyetliysen mutlaka yardımına Hızır yetişir, sen de Huzura kavuşursun... Hazırlık kısmı işin zor yanı ya, işimize gelmemiş demek ki...

İlişki yönetimine özel hazırlıklar ise birinci fazın en önemli ögesidir. Müşteriyi kaybetmek istemiyorsan önce onunla ilişkini doğru temeller üzerine kurup yöneteceksin ki, sunduğun hizmet ya da ürünü satma konusunda ön ve ‘yan’ yargılar etkili olmasın. Biz de oradan başlamıştık zaten. Kimler katılacak toplantıya? Pozisyonları, genel yaklaşımları nedir? Hangi konularda konuşurken dikkatli olmak lazım?

Bu soruların yanıtlarını verebilirseniz, en önemli safhayı kazasız belasız geçme şansını artırırız.

Toplantıya katılacak olanlarla ilgili en kritik bilgilerden biri de Ali Koç’un koyu bir Fenerbahçe taraftarı olması idi. Benim hem Galatasaray’ı tuttuğumu hem de çam devirme konusunda ustalığımı bilen arkadaşlarımız, “Aman ha, Ali Bey’in yanında Fenerbahçe’yle ilgili espri falan yapma. Hassas noktadır. Durduk yerde olumsuz puanla başlarız işe!”

“Tabii,” demiştim, “hiç üzülmeysin. Deli miyim ben? Hem ne alâkası var FB-GS konusunun bizim ilişkilerimizle? Biz işimizi düzgün yapmaya bakalım!”

Arkadaşlar şaşmıştı benim bu çıkışıma. Yüreklerine de su serpilmişti.

Toplantı günü geldi çattı. Koç Holding’e girişte sağdaki, Bülent Özyaydınlı’nın CEO olduktan sonra da ofisini kullanmaya devam ettiği binanın en alt katında bize ayrılan ve her türlü ofis gereciyle donatılmış odada toplandık. Ali Koç’u bekliyoruz...

Yalnız talihsiz bir durum var. Toplantı bir pazartesi gününe alınmış. Yani maçların hemen ertesine. Ve o sıralar Fenerbahçe, taraftarlarını uzun süredir üzmekte. Aslında FB taraftarının üzülmeye için fazla bir şeye gerek yoktur. Takım birkaç maç arka arkaya puan kaybetsin, hemen moralleri bozulur. Başarıya o kadar odaklıdır ki, en küçük bir tökezleme bile millî felaket olarak yaşanabilir. Takım, işte yine böyle bir dönemden geçiyordu o günlerde...

Neyse, önce, Ali Koç’un birkaç oda öteden o gür ve özgüven yüklü sesi geldi, sonra toplantı odasının kapısı hızla açılarak kendisi odada belirdi.

Tuğrul Bey hepimizi tek tek tanıştırıyor. Ali Bey de kendisinde hiç eksik olmayan mizah anlayışıyla espriler yaparak herkesle tanışıyordu... Sıra bana geldi. Takdim edildik. Daha “Merhaba!” demeden, sanki ilahi bir varlık çeneme hükmetti ve çevredekilerin de şaşkın bakışları arasında ağızdan, kasten söylenmiş izlenimini kolaylıkla yaratacak o klişe soru dökülüverdi: “Ne olacak bu Fenerbahçe’nin hali Ali Bey?”

Ali Koç, o anda son derece kibar ve mesafeli bir tavırla, “İyi olacak, iyi olacak!” dedi ve geçip yerine oturdu. Salim ve Selim’in bana, “Yaptın yine yapacağını!” diyen bakışlarına rağmen, biraz da Ali Bey’in derin bir FB tartışmasına girmemesinden cesaret alarak o anda içimden, “Oh, neyse ucuz

atlattık!” diye geçirmiştım. Nasıl bittiğini bilemediğim toplantının sona ermesiyle birlikte kendimi binanın dışına atmıştım ki, kapının hemen solunda kaldırıma park etmiş duran ve devirdiğim çamın büyüklüğünü simgeleyen o küçük şeyi fark ettim...

Bir Ford K idi bu... Ford’ların o zamanlar pek bir ‘in’ olan ve Ali Koç’un herhalde ‘iddiasızlığın iddiası’ ile kullandığı en küçük aracı... Araç ortadan ikiye bölünmüş gibi iki ayrı renge boyanmıştı. Yarısı sarı... Diğer yarısı tahmin edeceğiniz gibi, tabii ki lacivert... Hemen plakaya takıldı gözüm: 34 FB...

Sonraki yıllarda Fenerbahçe Spor Kulübü Yönetim Kurulu’na girecek ve futbol yöneticiliği kariyerini, takımı yönetim arkadaşlarıyla birlikte şampiyonluğa taşıyarak sürdürecektir FB sevdasının en keskin simgeleri, olan biteni kafama balyoz gibi indirmek istercesine orada duruyordu.

O günlerde geçti zannettiğimiz ‘varta’yı hiç de ucuz atlatmamış olduğumu yıllar içinde görecektim.

Kendisinde şeytan tüyü olduğunu herkesin kabul ettiği, ilişkiye girdiklerinin dilediği zaman gönlünü kazanmasını bilen Ali Koç, belki biraz zor beğenen ve sert bir yöneticiydi ama vizyon sahibi, talepleri, fikriyatı olan iyi bir lider, cana yakın bir insandı. Özellikle 17 Ağustos depremi günlerinde gösterdiği performans, insanın yüreğini derinden etkileyecek nitelikteydi. O duyarlılık ve adanmışlık ‘oyanamazdı’, ancak içten gelerek hayata geçirilebilirdi. Dört yıllık Koç serüvenimiz içinde kendisiyle tartıştığımız olmuştur; daha iyiyi yakalamak için bizi sık sık eleştirmiş, biz de içimizden kendisine bazen içerlemişizdir. Onun da bize kızdığını gizleyemediği anlar olmuştur ancak bir kere bile azıcık da olsa içten pazarlıklı bir davranışına rastlamadık. Her zaman dobra ve doğrudu.

Öte yandan bana karşı davranışlarında o pazartesi günü başladığını hissettiğim, kesinlikle Koç’a rakip olmayan diğer holdinglere verdiğimiz hizmetler nedeniyle de biraz daha açıldığını sandığım mesafeyi her zaman korudu. Genelde öküz altında buzağı aramamaya çalışırım ama yine de yıllar sonra kendisinin o zamanlar başkanlığını yaptığı Koç Bilgi Grubu’nun konkurunda olanların kökeninde benim devirdiğim çamların bulunmadığına ikna olmam için çok şey gerek...

‘Şeytan doldurur’ diye sunuma şahsen katılmamış, arkadaşları göndermişim. Ali Bey’in o konkurun jürisine davet ettiği üst düzey yöneticilerinin neredeyse tamamının, oylarını bizim arkadaşlara vermiş olduğunu sonradan öğrenecektik. Çocuklar toplam puanda en yakın rakibe açık ara fark atmışlardı. Tek karşı oy vardı, o da Ali Bey’indi. Bu durum konkurun iptal edilmesine yetmişti zaten. Bir sonraki konkura davet edilmediğimizi de bilmem söylememe gerek var mı?..

Ali Koç yıllar içinde bana karşı en ufak olumsuz bir tutum içinde olmadı. Defalarca karşılaştık. Son derece içten, sempatik ve kibardı.

Aradan sekiz yıl geçmişti, 2010’a gelmiştik. Şirket olarak hem Fenerbahçe Şükrü Saracoğlu Stadı’nda hem de Galatasaray’ın Türk Telekom Arena Stadı’nda çalışma arkadaşlarımızı ve/veya müşterilerimizi göğsümüzü gere gere davet edeceğimiz yerlerimiz olmalıydı. Yerleri üç yıllığına almak istiyorduk. Tabii ki bize yakışan(!) yerler olmalıydı. Her iki kulüpten mebzul miktarda eş dost vardı. Gir sıraya al, değil mi? Hayır... Ben yine sınırlarımı zorlayacak, büyük bir görgüsüzlük örneği vererek ille de Ali Koç’u arayacaktım. İçimdeki, patavatsızlık sınırlarını zorlayan çam devirme ekibi yine hâkimiyeti ele geçirmişti...

Ali Koç ona yakışanı yaptı. Son derece iyi davrandı. Biletlerin normal satışa çıkma süresini

beklememi rica etti. Ben bir daha arayıp sormadım. Ama o unutmadı, beni arattı ve en iyi yerlerden birini almamızı sağladı.

Şeytan tüylerinden en ufak bir eksilme dahi olmamıştı...

Ben ise bu 'ilişki yönetiminde', beceriksizlik durumundan 'özel müşteri' (*Client*) ilişkileri adına ciddi dersler çıkarmıştım.

Bir: Mizahtan, şakadan, espriden, ancak iki tarafın da gülümseyebildiği durumlarda söz edilebiliyordu. Taraflardan biri geriliyorsa eğer, o zaman algılamada mizah değil, küçümsenme, tahrik olma türünden duygular öne çıkıyordu.

İki: İnsanlararası ilişkide süreçlerden çok beşerî duygular, kültür ve değerler önem kazanıyordu. Kuralları ve süreçleri kusursuz uygulamak, yönetmek, insanlararası ilişkileri de kusursuz yönetmeyi işin doğal sonucu olarak beraberinde getirmiyordu. İnsanlar süreçlerin çok üzerinde bir 'duygusal kabul' bekliyorlardı.

Üç: Otokontrol, seçilmiş davranış sergilemek, ilişkileri çalışmak, onlar için hazırlıklı olmak, ilişkileri sebep-sonuç bağlamında değerlendirmek; ille de yapmacık olmak, içten davranmamak, içten pazarlıklı olmak, özetle 'kötü niyetli olmak'la aynı fotoğraf karesi içinde yer almak zorunda değildi.

Aynen kadın erkek ilişkilerinde olduğu gibi...

Bu kadar mı benzerlik olur?

Yıllardır üzerinde tartışıp durduğumuz konuydu aslında.

İngilizcede baş harfleri C ile başlayan üç kelime, iletişimde hedef kitlelerin temelini oluşturuyordu. *Consumer*, *Customer* ve *Client*. Yani, tüketici, müşteri ve özel müşteri. Üçüncüsü için sadece Türkçede değil diğer dillerde de farklı bir kavram yoktu. Örneğin Almancada *Customer* için de, *Client* için de *Kunde* denip geçiliyordu. Durum Fransızca ve İtalyancada da farklı değildi.

Peki bu kavramların arasındaki farklılıkların ayırdına varmak önemli miydi?

Önemliydi. Hem de çok. Çünkü iletişimde hedef kitleyi doğru tanımlamak her şeyden önce geliyordu. Ürün, hizmet ya da fikrinizi pazarlarken kime pazarlayacağınız, kimleri ikna etmek durumunda olduğunuz; mesajınızdan kullanacağınız iletişim araçlarına, kendinize yakıştıracacağınız iletişim tonundan, seçeceğiniz frekansa kadar her şeyi belirlerdi.

Müşteri kaybının, yeni müşteri edinmenin ne kadar zahmetli bir iş olduğu biliniyordu. Yeni müşteri edinmek için harcanması gereken zaman, insan ve para kaynakları, Harris araştırmalarına göre eski müşteriyi elde tutmak için harcanandan yaklaşık yirmi kat daha fazlaydı. Haydi diyelim ki araştıranlar abartmışlar. Aradaki fark 10 kat bile olsa, müşteri kaybının her işletmeye ciddi zararlar vereceği açıktı. Hele söz konusu olan özel müşteri (*Client*) ise...

Kadın-erkek ilişkisi ile marka-müşteri ilişkisi arasındaki benzerliği yakalamama neden olan da zaten bu maliyet meselesiydi. Boşanmalar mali açıdan birer felakete neden olabiliyordu çünkü. Taraflar o maliyeti ödemeyi kabullenmediklerinde ise daha büyük felaketlerle karşılaşabiliyorlardı. “Ben sana gösteririm” noktasına, bir şekilde geliniyor; iş kimi zaman basına intikal ediyor; testiler birbirine çarpıyor; bir tanesi kırılrsa bile diğeri de mutlaka en azından çatlıyordu.

Bu benzerlikleri araştırmaya devam ettiğim süreçte, o üç C’ye tekabül eden üç farklı kadın-erkek ilişkisi biçiminin olabileceğini daha önce idrak etmemiş olmama şaşım:

Tüketici (*Consumer*) ile ilişkiler, daha çok tek gecelik aşkları çağrıştırıyordu. Müşteri (*Customer*) ilişkileri ise uzun süreli sevgilileri... Özel müşteriye (*Client*) gelince, durum çok netti. Özel müşterinin yönetimi ile insanın eşyle ilişkisini yönetmesi arasındaki paralellik, akıllara durgunluk verecek boyuttaydı.

Kapitalizmi anlatmaya çalışanlar, onun insan doğasına en yakın sistem olduğu için bu kadar uzun yıllardır ayakta kalabildiğini iddia ederler. Müşteri meselesi de kapitalizmin en doğal unsurlarından biri olarak kabul edilir. Tıpkı kadın-erkek ilişkisinin insan doğasının en temel unsurlarından birisi olması gibi... Bu benzerliğin insanı şaşırtmaması mümkün mü?

Tek gecelik aşklar

Tüketici ilişkileri, satış odaklı ilişkiler sistematığı içinde anlamakta en az zorluk çekilenidir. Çünkü tüketici davranışları müşteri ve özel müşteri davranışlarına oranla çok daha az karmaşıktır.

Bir: Tüketicinin adını bilmemiz gerekmez. Tek gecelik aşklarda olduğu gibi...

İki: Tüketicinin bir dahaki sefere tekrar gelmesi (yeniden satın alma) garantisi, ancak o anda karşılaştığı performansa bağlıdır. Yani aldığı için karşılığında ödediği rakama... O anda gördüğü hizmete... Kasa fişindeki rakamın artışı ise genellikle yapılan satış odaklı kampanyalarla elde edilmeye çalışılır.

Üç: Tüketici sadakati, çıkışı Kotler'e atfedilen 'Pazarlama Karması' kavramı içinde yer alan 5P'den ancak 3P ile sınırlıdır: Fiyat, yer, ürün. Eğer ürün, ihtiyacına cevap veriyorsa, fiyatı uygunsa ve istediği yerde bulabiliyorsa iş bitmiştir. Bir kuruluşluk reklam yapılmadan satan onca ürünü bir anımsayın, yeter...

Dört: Tüketicilere yönelik iletişim daha çok satış odaklıdır, itibara ve/veya marka bağımlılığını yaratmaya ve/veya artırmaya yönelik değil.

Beş: Tüketicilerle ilişkinin özü, tersini ne kadar istersek isteyelim, kuponlar, kapaklar, konserler, çekilişler vasıtasıyla bir şekilde çift yönlü kılmak için yırtınalım, aslında 'tek yönlü ve asimetric'tir. Böyle olması da doğası gereğidir.

Tek gecelik profesyonel 'aşklar'ın en tipik özelliği genel yaklaşım olarak 'mış gibi' yapılmasıdır. Taraflar birbirlerini, hatta kendilerini bir daha hiç ayrılmayacaklarına, hep beraber olacaklarına inandırmak isteyebilir. Birkaç saat önce tanışılmış olmasına rağmen, 'partnerlerin' birbirlerine "eşim, aşkım, sevgilim!" hatta daha da ileri giderek "kocam, karım!" şeklinde hitap edebildikleri de malum. Özellikle perakende sektöründe, gıda odaklı büyük alışveriş merkezlerinde bu türden 'aşkı' ilişki biçimlerine rastlamak işten bile değildir. Tüketicilerle karşılaşma noktalarında getirilen, hatta bazen abartı sınırlarını zorlayan aşırı sıcak ilgi, tezgâhtarların, kasiyerlerin ezberlenmiş '40 yıllık dost' tavırları, bana ne hikmetse o tek gecelik aşkları çağrıştırmıştır.

Ülkemizdeki perakende yönetiminin büyük ustalarından Servet Topaloğlu bir keresinde dünyanın perakende devi Wal Mart'ın Almanya'da başarısızlığa uğrama nedenlerinden söz ederken şu tespiti yapıyordu: "Amerikan tüketicileri için geliştirilen o 'klişe' müşteri karşılama biçimlerini hiç sorgulamadan birebir Almanya'da da uygulamaya kalktılar. O tavırlar Alman tüketicilere çok suni ve itici geldi. Çok Amerikan belki de... Bu yaklaşım, sonun başlangıcı olmuştur sanırım."

Tek gecelik aşk benzetmesini olayı küçümsemek için dile getirmiyorum. Bir gecelik aşkları yönetmek de büyük beceri istemez mi? Tüketim toplumunun dinamikleri, tüketiciler üzerine kuruludur. Ve tüketicileri yönetmeyi bilmeyen perakendeci çakılır kalır.

Migros her tüketicisini Money Kart sahibi yapamaz. Kart sahibi olmayan, 'oynak, esnek, her an elden kaçabilecek, güçlü ve içsel bağlardan yoksun' geniş kitleleri de dikkate almak, satış strateji ve taktiklerini ona göre oluşturmak zorundadır.

Biz kitabımızda bu gruba odaklanmayacağız. Yani konumuz tek gecelik, kısa süreli aşklar değil. Bu alanda bilinmeyen, üzerinde tartışılacak, okunduğunda heyecan verecek pek fazla konu yok. Ayrıca

tüketici ilişkilerini ele alan yüzlerce satış ve pazarlama kitabı var. Hepsi de üç aşağı beş yukarı aynı şeyleri gayet ayrıntılı bir biçimde söylüyor. Malumu ilan etmenin âlemi yok... Bu alanda, data mining, data warehousing (veri toplama ve anlamlandırma sistemleri), ihtiyaç ve taleplere yön verme gibi ilginç konulara eğilmek heyecan verici olabilirdi. Belki ileride...

Uzun süreli sevgililer

Hakkında hem pazarlama dünyasında hem de edebiyat alanında en çok kaynak bulunan ilişki türü budur. İlk çıktığında içerdiği üç sihirli sözcükle ortalığı kasıp kavurmuş olan Müşteri İlişkileri Yönetimi (*CRM -Customer Relationship Management*), ilk etkisini yitirmiş, tartışma alanı pek çok uygulamada ‘veri tabanı yönetimi’ sınırlarını aşmamış bile olsa, Google’daki 3 milyon bulgusuyla hâlâ pazarlama iletişimi bağlamında ilişki yönetimi alanları içinde literatür olarak tek başına hepsine yeter.

Derin izler taşıyan ya da bırakan aşklar, edebiyatın var olduğundan bu yana temel temalarından biri değil midir? Bir gecelik aşklardan ne kadar da farklıdırlar...

Müşteriler de tüketicilerden farklıdırlar zaten...

Bir: ‘Tüketicinin’ adını bilmeyiz... ‘Müşterinin’ kendisini şahsen tanımasak da adını biliriz. Hatta bazı iyi yönetilen veri tabanlarında, örneğin Shop & Miles’da, Money Kart’ta, Omo Kadınlar Kulübü Üyeliği’nde ya da Türk Telekom’da, Turkcell’de olduğu gibi, müşterinin sadece adına değil, adresine, telefon numaralarına ve daha pek çok kişisel bilgisine sahip olmalıyız.

İki: Tüketiciden bir başka temel fark, ‘yeniden satın alma’ (*retention*) konusunda ortaya çıkmaktadır. İyi bir müşteri yönetiminde iki temel hedef vardır:

a. Tekrar tekrar satın almayı sağlamak,

b. Her satın almada bir öncesine oranla sepet ortalamasını artırmak. (Buna kasa fişindeki rakamın artırılması da denebilir.)

‘Yeniden satın alma’, iyi bir CRM uygulamasında kritik başarı faktörlerinden biri olarak kabul edilir.

Üç: Bir başka kritik başarı faktörü de tabii ki sadakattir. Müşteri sadakatinin tipik göstergelerinden biri de marka bağımlılığıdır. Sadık, marka bağımlısı müşteri -şimdi burada hemen kadın-erkek ilişkisine gönderme yapabiliriz- ‘aşkın gözü kördür’ misali, sevdiği markanın her şeyine katlanır. En başta da tabii ki fiyatına... Bu arada müşteri ilişkileri yönetiminin olmazsa olmazlarının başında ‘müşteri memnuniyeti’ ölçümlemesi gelir. Burada da ilişki biçimi tüketiciden ayrılır. Müşteri sadakati programına ilişkin bütün ipuçları bu araştırmadan çıkar. Bu alanda da kadın-erkek ilişkisiyle ciddi bir paralellik vardır. Eğer ‘tatmin’i sosyal, ruhî ve fiziksel iyilik hali olarak tanımlıyorsak, tek gecelik ilişkilerde tatmin o kadar önemli değildir. Aslolan, kadın ya da erkek için kaleyi fethetmiş olmaktır. Oysa uzun süreli aşklarda her türden tatmini üst düzeyde tutmak için çaba harcamak, başarılı bir ilişki yönetiminin strateji ve taktiklerinin başında gelir...

Dört: Müşteri ilişkileri yönetiminde müşteriyle sıcak temas anında da tüketiciye oranla fazladan bir P’nin daha devreye girdiğini görürüz. O da ‘Promosyon’dur (Tanıtım)... Bilindiği gibi, asıl kastedilen promosyon değil ‘pazarlama iletişimi’dir. Kotler’in kendisi de Promosyon’u, yanına reklam, halkla ilişkiler, doğrudan postalama vb. başlıkları da ekleyerek ‘pazarlama iletişimi karması’ (*Marketing Communication Mix*) olarak ele alır. Bu iletişim karmasına ‘promosyon’ denmesinin tek nedeni kafaları karıştırma arzusu değil, Amerikalılar’ın bayıldıkları aynı harfi taşıyan başlıkları alt alta getirip kolay akılda kalmasını sağlama isteğidir.

Beş: Müşteriye yönelik iletişim, tüketiciye yönelik olandan farklı olarak satış kadar itibar odaklıdır da... Yukarıda da ifade etmeye çalıştığımız gibi, gerek marka yönetiminde gerekse müşteri sadakati sağlamada etkili olacak ana iletişim eksenleri, rasyonel değil irrasyonel, elle tutulur (*tangible*) değil elle tutulamayan, gözle görülemeyen (*intangible*), duygusal tutumlara teğet geçer. Tabii ki müşteriyle kurulacak iletişimin simetrik olması şarttır. Ama çift yönlü olması, olmazsa olmaz bir şart değildir. Yani, müşteri talep ve ihtiyaçlarına ve toplumun kültür ve değerlerindeki akımlara göre değişim göstermek şartken, her iletişim etkinliğinin geri dönüş üzerine inşa edilmiş olması, bir zorunluluk değildir.

Dikkatli okurların tahmin edebileceği gibi Müşteri İlişkileri Yönetimi de bu kitabımızın kapsamı dışındadır.

Uzun veya kısa vadeli evlilikler

Özel müşteri, tüm özellikleriyle hem tüketiciden hem de müşteriden tamamen ayrılır; bu nedenle tüm ilişki ve iletişim biçimleri ile yöntemleri de farklıdır. Bu biçim ve yöntemlerin zaman zaman karıştırılması büyük felaketlere neden olabilir.

Eşinize durduk yerde bir gecelik ilişkiymiş ya da uzunca süreli bir sevgiliyle berabermiş gibi davranın bakın ne oluyor! Ya da diğer ilişkiler içindeyken karşınızdakine eşinizmiş gibi davranın...

Hatlar birbirine karıştı mı mutlaka bir kayıp çıkar ortaya... Ya karşınızdakini toptan kaybedersiniz ya da ilişkide bir daha yerine konamayacak kayma ve boşluklar oluşur. 'Eksen kayması' dedikleri burada tamamen geçerlidir.

Biraz daha açmaya çalışalım.

Bir: 'Tüketicinin' adını bilmezdik. 'Müşterinin' kendisini şahsen tanımasak da adını bilmeli, hatta bilgilerimizi biraz daha artırmanın yollarını aramalıydık. 'Özel müşteri'de ise karşınızdakinin neredeyse her şeyini bilmek durumundayız. Eşinizle ilişkinizde unuttuğunuz her veri size nasıl agresyon olarak geri dönebiliyorsa, özel müşterisini hatırlamayan bir reklamcı, doktor, mimar, otel yöneticisi, kendisinden yıllık büyük alışverişler yapmakta olan bir markanın yöneticisini görmezden gelen bir satış sorumlusu ciddi hasara neden olabilir. Yani özel müşterinin adını bilmek, onunla ilgili özel bilgilere sahip olmak da yetmez. İleride göreceğimiz gibi başka meziyetler de geliştirmemiz gerekir.

İki: Özel müşteride yeniden satın alma diye bir sorun olamaz. Çünkü özel müşteri başka yerden alışveriş yapmaz. Yapmamalıdır. İş planı ya da bütçe yaparken, özel müşterilerden gelecek gelirlerle ilgili yanılan üst düzey yöneticiyi bir gün bile görevde tutmamak gerekir. Çünkü yönetici pozisyonundaki kişinin bütün özel müşterileri avucunun içi gibi bilmesi şarttır. "Şu kadar özel müşteriyi kaybedeceğim" gibi bir maddeyi iş planına ve bütçesine koyan bir yönetici olabilir mi? Ya da bizi terk etmeye namzet olduğunu davranışlarıyla sergileyen -ki özel müşteri niyetini şu ya da bu şekilde mutlaka belli eder- bir özel müşterinin bu davranışlarını 'okuyamayan' bir yönetici?... Eşin bizden başkasına göz ucuyla dahi bakması, nasıl minik bir alarm olarak ele alınmalıysa, örneğin bizim özel müşterimizin bir başka marka araçla test sürüşüne çıkmasına dahi tahammül göstermememiz gerekir. Böyle bir durumun oluşmasını engelleyecek yöntemleri zamanında devreye alabilmek için, bu tür eğilimleri saptayacak bir erken uyarı sistemini geliştirmeliyiz.

Üç: Sadakat konusu da tüketici ve müşteride söz konusu olduğundan çok farklıdır. Hatırlayacak olursak, tüketicide marka sadakatinden söz edemeyeceğimizi, müşteride ise marka sadakatinin çok önemli olduğunu ifade etmiştik. İletişim yatırımlarının da bu doğrultuda yapılmasının ne kadar önemli olduğunun altını çizmiştik.

Peki, özel müşteride bu konuda ne fark var? Yanıt çok basit: Özel müşterinin ürün ya da hizmet markasına sadık olması 'fabrika çıkışı' (*default*) bir durumdur. Özel müşteri, ürün veya hizmet markasının ötesinde kuruma da sadıktır. Şimdi Migros örneğine dönelim: Her tüketicinin Money Kart sahibi olmayacağını, hatta bunun hedeflenmemesi gerektiğini belirtmiştik. Müşteride ise Money Kart sahipleriyle yürütülecek derinlikli bir CRM çalışmasının işin aslını oluşturması gerektiğini vurgulamıştık. Migros'un özel müşterisi olarak örneğin, Migros'tan yıllık büyük alışverişler yapan kurumsal bir müşteriyi ele alalım. Bu anlaşma ürün sadakati üzerine kurulamaz. Belirleyici olan,

ürünlerin kalite, fiyat, çeşit vs. özelliklerinden çok daha fazla, o kurumun yönetimi ile Migros'un yönetimi arasındaki ilişki biçimi ve derinliğidir.

Özel müşteriye diğer ilk ikisinden ayıran bir başka özellik de işin 'elçilik' boyutudur. 'Elçilik', dilimize pek çok pazarlama iletişimi kavramında olduğu gibi İngilizceden tercüme yoluyla girmiştir. Orijinali, *Advocacy*'dir. Yani aslında 'elçilik' değil, 'avukatlık'... Büyük olasılıkla 'avukatlık' bir nebze olsun itici bir anlamı da beraberinde getirdiği için (Sen şunun ya da bunun avukatı mısın?) olsa gerek, 'elçilik' tercih edilmiştir. En yalın tanımıyla 'elçilik', bir kişinin bizim ürün, hizmet, fikir ve/veya markamız hakkında 'fikri sorulmadan' (durduk yerde, kendiliğinden) olumlu görüş ve tavsiyede bulunmasıdır.

Bu tür tavsiye en kıymetlisidir; fikri sorulduğu zaman tavsiyede bulunan kesim daha çok 'müşterilerdir'. Sadık bile olabilirler. Ancak fikir sorulduktan sonra bildirilen olumlu görüş, hiçbir zaman kendiliğinden getirilen tavsiyenin etkisini yaratamaz.

Rekabetçi avantaj sağlamak isteyen kuruluşların tartışmasız en önemli iş hedeflerinden biri 'özel müşteriler'in tamamını elçiler haline getirmek olmalıdır. Elçiler hem en ekonomik hem de en etkili pazarlama iletişimi kanallarıdır. Kulaktan kulağa (*Word of Mouth - WOM*) pazarlamanın birincil aktörleri işte bu elçilerdir.

Mükemmel bir örnekle konuya biraz daha açıklık getirmeye çalışalım: Bizim arkadaşlar bir konkura hazırlanıyorlar. Hizmet vermeye talip olduğumuz şirket kelimenin tam anlamıyla kılı kırk yarıyor. Çok profesyonel ve ayrıntılı bir şekilde hazırlanmış, işi hem kolaylaştıran hem de zorlaştıran bir 'brief'leri var.

Birinci sunuma gidiliyor; elemeyi geçince ikinci sunum (en tehlikelisi, ilk sunuma katılmamış üst düzey yöneticilerin ikinci sunumda yerlerini almasıdır) ve sonrasında üçüncü görüşme...

Bu arada bu tür konkurlarda referans kontrolünün mutlaka yapılması gerektiğini belirtelim. Süreç, nitelikli bütün 'iş kitaplarında' vazedildiği gibi olmalı. Referans kontrolü tabii ki bizimkilerin hizmet verdiği kurum ve kuruluşlardan yapılmış. Bir telefon da British American Tobacco'dan (BAT) Mehmet Koryürek'e geliyor...

Aralarında hayli ilginç bir konuşma geçiyor. Giriş muhabbetinden sonra bizim için en kritik bölüm aşağı yukarı şöyle:

- Nasıl bilirsiniz Bersay'ı?
- İzin verirseniz ben size bir-iki soru sorayım.
- Buyurun.
- Tekel'in sigara bölümünü, özelleştirmede kimin devraldığını biliyor musunuz?
- Evet. Siz aldınız.
- BAT'nin Türkiye tütün sektöründeki konumu hakkında bir fikriniz var mı?
- Evet, ikinci konuma yükseldiniz.
- Tekel işçileri konusunda bir bilginiz var mı?

- Evet, işçiler özelleştirme kapsamında olmadığı için aslen devletin sorumluluğu altında.

- Peki, sigara konusunda yasadışı ticaret ve kaçakçılık gibi konularla ilgili BAT'nin görüşlerinden haberdar mısınız?

- Evet, özetle haberdarım.

- BAT'nin tıpkı rakipleri gibi iletişim alanında son derece kısıtlı olduğunu ve hiç reklam yapmadığını herhalde biliyorsunuzdur.

- Evet, tabii ki biliyorum.

- İşte neredeyse bütün iletişim kanalları büyük ölçüde tıkalı olmasına rağmen sizin yukarıdaki bilgileri edinmenizi sağlamışsak, bunda Bersay'ın rolü büyüktür. 2,5 yıldır çalışıyoruz onlarla. Son derece memnunuz. Kimse Mehmet Bey'den bu kadar ayrıntılı bilgi istememişti. Bundan daha etkili 'elçilik' olabilir miydi?

Dört: Tüketici meselesinde Kotler'in 3 P'sinin devrede olacağını belirtmiş, müşteride ise 4'üncü P'nin, yani Promosyon'un farklılık alanı olarak devreye girdiğini ifade etmiştik. Özel müşteride ise en önemli temel farklılık, pazarlama karmasının 5'inci P'sinde ortaya çıkar: People; yani insan unsurunda. İnsan unsuru, özel müşteride (*Client*), tanımlanmış, ölçümlenmiş, kayda geçmiş, üzerine saatlerce eğitim alınmış süreçlerden çok daha belirleyici bir faktördür. Tekrar altını çizelim: Süreçlerin düzgün yönetilmesi, şirketin gelecek tasarımı doğrultusunda rekabetçi, gelişmiş, kendisini sürekli yenileyebilen bir konumlama ile kârlı bir çizgi izlemesi, günümüzde büyük bir meziyet değildir. Ev ödevlerini düzgün yapan her şirketin bu ve benzer hedeflere koşması, işin doğası gereğidir. Gerçek rekabet ve farklılaşma ise işte o 5'inci P'de, yani özel müşteriye kendisini özel hissettirecek bir 'özel müşteri ilişkileri' yaklaşımını hayata geçirecek insan unsurunda yaşanır.

Beş: Özel müşteri iletişiminde odak nokta, kanallar (medya, kitle iletişim araçları vs.) üzerinden yapılan klasik iletişimden çok, yüz yüze görüşmeye, analog temasa dayalı, tam da James Grunig'in tanımladığı türden 'çift yönlü ve simetrik' ve klasik ilişki yönetimine daha çok ağırlık veren bir iletişim biçimidir.

Yukarıda da sözünü ettiğimiz gibi bu kitabın çerçevesi içinde biz tüketici ve müşteriden çok, 'özel müşteri ilişkileri yönetimi' meselesini ele alacağız.

Peki, neden "Eş ve Müşteri Nasıl Kazanılır?" diye sormuyoruz da, "Eş ve Müşteri Nasıl Kaybedilir?" diye soruyoruz?

Hemen açıklayayım:

Herhalde en iyi bildiğim ve en tecrübeli olduğum iki konu bunlar da onun için... Bu bir.

İkincisi, iletişimin *in vitro* (laboratuvar ortamında, masa başında) öğrenilebilen bir bilim alanı olmayışıyla ilgili.

İletişim bilgisi *in vivo* uygulama süreçlerinde pekiştirilir, tecrübe imbiğinden geçtikten sonra geçerlilik kazanır.

İnsan daha çok pratikteki hatalardan öğreniyor, başarılarından değil. Hatalar zenginlik katıyor insana. Sezen Aksu'nun o dizeleri geliyor hemen aklımıza:

Ben bu yüzden hiç kimseden gidemem gitmem.

Unutamam acı tatlı ne varsa hazinemdir.

Acının insana kattığı değeri bilirim küsemem.

Acıdan geçmeyen şarkılar biraz eksiktir...

İlimin ayrılmaz parçası, ezeli ve ebedi tamamlayıcısı 'irfan'ı geliştiren tek unsur o 'acıdır' işte; yenilgilerin, hataların, başarısızlıkların getirdiği acı. Tecrübe ise ancak bu 'acılı' süreç 'okunduğu' ve gereken 'bedel ödendiği' zaman oluşur. İnsan ancak o zaman spiral formunda yukarıya doğru diyalektiğin yasaları doğrultusunda evrilir. Yoksa aynı hataları tekrarlar; sürekli hatayı kendi dışında arar, 'fasit daire' içinde debelenir durur, 'irfan'ı gelişmeyeceği için ilim alanında da yaya kalır.

Yani insanın hatalarına ve dolayısıyla kendisine getirdiği negasyondan (reddiye, inkâr) irfan doğar, onun sayesinde tecrübe ve gelişim oluşur; bu ise ilimin emrinde onun gelişimine hizmet eder.

Soruyu, "Eş ve müşteri nasıl kazanılır?" diye değil de, "Eş ve müşteri nasıl kaybedilir?" diye sormuş olmamızın ikinci nedeninin de bu olduğunu söyleyebiliriz.

Gelelim üçüncü nedene...

Üçüncü neden, biraz 'ikna' süreciyle ilgili. İnsanlar hiçbir şey okumuyor sanki. Edebiyat dışı kitapları kastediyorum. Bakın *Der Spiegel* dergisine ya da en çok satan kitaplar listeleri veren herhangi bir dergiye... Göreceksiniz, oralarda listeler ikiye ayrılmıştır: 'Edebiyat dışı/Edebiyat' gibi... Oradaki adlarıyla *Fiction- Nonfiction, Belletristik-Sachbücher* vb...

Siz Türkiye'de kaç tane 'Edebiyat dışı' kategorisinde *bestseller* (en çok satan) kitap duydunuz?...

Stres yaratan durumlar listesinde etki bakımından en üst sırada çocuk kaybı, onun hemen ardından da iş ve eş kaybı gelir... Kayıpları söz konusu olduğunda insanların üzerinde bu kadar olumsuz etki yaratan iki 'sahipliğin' iç dinamiklerinin ve yönetilme 'yasalarının' birbirlerine benzerlikleri şaşırtıcıydı ve bir arada ele alınmaları halinde her ikisini de anlamak daha da kolaylaşacaktı.

Bizim 'şarkı eksik olmayacaktı' yani...

Geriye dönüp baktığım zaman bazen inanasım gelmiyor... Devlet huzurunda üç resmî evlilik; Tanrı huzurunda, özellikle İsviçre'deki bitmek tükenmek bilmeyen dokuz yıllık öğrencilik dönemimde, birçok beraberlik ve ayrılık... Sonra iş hayatı... Yıllarca tüketici dergilerinin yayın sorumluluğu... 1990'dan sonra özel müşteri ilişkileri yönetimine dayalı iletişim danışmanlığı işinde pek çok kazanımların yanı sıra engellenemeyen müşteri kayıpları... Aslında büyüdüğümüzü düşünüyorduk o zamanlar. Ama nasıl bir büyüme? 1999 yılına kadar yılda ortalama 20-25 müşteri kaybı ama 26-27 yeni müşteriyle anlaşma... Sözümüne artıydık ama ne verimsiz bir artıydı o...

Ve nihayet 1997'den başlayarak alınan bazı kararlar doğrultusunda özel müşteri kaybının sıfırlara doğru gerilemesi ve deli gönlün artık sakinleşmesi... Edinilen bir dolu tecrübe... Uluslararası hizmet standartlarına uymayı kabulümüz... Uluslararası İletişim Danışmanları Birliği (ICCO - *International Communications Consultancy Organizations*) standartlarına göre üç yılda bir uluslararası hakemlerce denetlenmemiz... Birleşmiş Milletler Örgütü'nün *Global Compact*'ını (Küresel İlkeler Sözleşmesi) imzalayan ilk şirketler arasında yer almamız... İnsan Kaynakları anlayışından, İnsan Kıymetleri anlayışına geçme kararımız... Bersay İletişim Enstitüsü'nün kuruluşu... Finans hariç tüm süreçlerden sorumlu olacak COO pozisyonunda bir arkadaşımızı işe başlatıp, Bersay'ı bir bilgi ve deneyim şirketi haline getirme çabalarına yön vermemiz ve nihayet ileride sıklıkla sözünü edeceğimiz 'özel müşteri ilişkileri' için geliştirdiğimiz yeni yaklaşımları benimseme kararımız...

Ketchum Pleon'un *exclusive partner*'ıydık. Dünyanın bu en büyük hakla ilişkiler ağıyla bilgi ve deneyim alışverişi içindeydik. Ancak kendi ülkemizde kendimizi kıyaslayacağımız, örnek alacağımız, sektör içi ve dışı *benchmark* olarak kabul edeceğimiz, ona benzemeye, onunla aramızdaki mesafeyi kapatmaya çalışacağımız kuruluşların sayısının hayli az olmasını hep bir eksiklik olarak yaşadık. Kadrolarımızın zaman zaman rehavete düşmesinin nedenlerinden biri de bu durum olmalıydı.

Çare yoktu. Kendi göbeğimizi kendimiz kesecektik. Nitekim hata yaparak, ilim ve irfan adına 'zenginleşerek' yol almaya çalıştık.

Çevremizdeki pek çok eş dostun görüşü, yirmi yıllık pratik içinde edindiğimiz tecrübeleri bizden sonraki kuşaklara aktarmamızın boynumuzun borcu olduğu yönünde birleşiyordu.

Öte yandan bu kitabın kaleme alınmasında, 2002 yılından başlayarak 'özel müşteri yönetimi' konusunda verdiğim yılda ortalama 10-15 konferanstaki dinleyicilerin sürekli ısrarı belirleyici oldu: "Bu anlattıklarınızı, özellikle de tecrübelerinizi, anılarınızı kitap yapsanıza!.."

Bu arada Ogilvy'nin Türkiye Ülke Başkanı sevgili Aytül Özkan'la konuya ilişkin yaptığımız uzun soluklu sohbetlerin de bizi yüreklendirdiğini belirtmeden geçemem. İyi niyetli 'potlar' konusunda benim elime su dökemese de, bu alandaki deneyimi küçümsenecek gibi değildi. Ayrıca Aytül, kitabın adını paylaştığım ilk kişilerdendi.

Adı 'Eş ve Müşteri Nasıl Kaybedilir?' olsun mu, diye bir an bile tereddüt etmedim. Çünkü konferanslarda dinleyicilerin hepsini etkiliyordu bu başlık. Meğer herkes bu iki konuda ne kadar da tecrübeliymiş!...

Bana, onların ve benim bildiğimizi, deneyimlerimizi, bu alandaki duygu ve düşüncelerimizi derleyip toparlamak ve yeniden sunmak kalıyordu. Bu kitapta da yaptığım, zaten bundan başka bir şey değildi.

Kitabın adında ifadesini bulan konuyu, 10 soruda irdelleyecektim. İflah olmazmış gibi görünen hata ve gaf yapma kapasitem ve iyilik taşlarıyla döşeli cehennem yollarındaki uzun soluklu gezintilerimle ortaya çıkan 10 mozaik parçasını birleştirmeyi başarabilirsem, hiç de ekonomik ve beşeri olmayan, tersine çok masraflı kayıplardan kurtulmanın sihirli formülünü sunmuş olacaktım...

Niyet buydu...

Hayat bana her zaman hakikat ile gerçekliğin, planlanan ile gerçekleşenin, niyet edilen ile fiilen elde edilenin arasında daima bir 'mesafe' olduğunu gösterdi. Hedef, 'mesafeyi' kapatmaktı. O

mesafeyi kapatmayı ne kadar başarabildiğimizi 10 soruyu yanıtlayıp kitabın son sayfasına geldiğimizde anlayacağız...

Soru 1

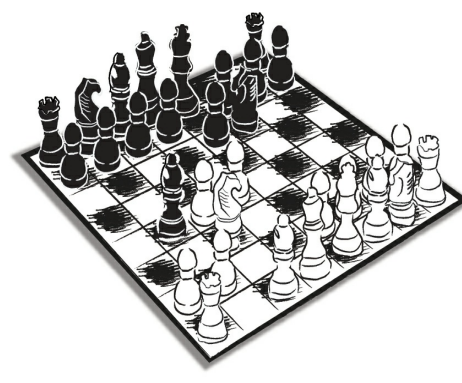
Kim kimi nasıl yönetir?

Hizmet sektörünün alfabetesi sayılacak bir alanda, en

eğitimi çevreler bile, kimin kimi yönetmesi ve kendini

bu tespiti göre hazırlaması gerektiği konusunda

mutabık değildirler.



Ne zaman ki kendimi salmışım, ne zaman ki içimden geldiği gibi davranmışım, işleri berbat etmek, kaçınılmaz biçimde kaderin bir cilvesi olarak karşıma çıkmıştır...

Adını kendime saklamak istediğim deneyimli bir gazeteci arkadaşımızla 1978’de tanışmıştık. Avrupa’daki merkezlerden birinde gazetesinin temsilcilik görevini yürütüyordu. Ben o sıralarda *Milliyet* binasında *Hey* dergisinde çalışıyor, *Milliyet*’in magazin sayfasına da servis yapıyordum. Ünlü gazetecimiz de bir süre, kendi gazetesinin üst yönetiminde görev almıştı. Bu durum başlangıçta resmen ne okura açıklanmıştı ne de gazetenin diğer sosyal paydaşlarına. Arkadaşımız duruma bir bakacak, eğer işi kıvıracağına kanaat getirirse yoluna devam edecek, aksi takdirde Avrupa’daki merkezlerden birinde başarıyla sürdürdüğü temsilcilik görevine geri dönecekti. Nitekim böyle de oldu. Kısa bir denemeden sonra hedeflediği genel yayın yönetmenliğinin gayya kuyusunda kaybolacağını anladı, yöneticilik kariyerini başlamadan noktaladı.

Ben ise *Hey*’den Yorum Ajans’a geçmiş, sonra da *Milliyet*’in Almanya sorumlusu olarak tekrar gazeteye dönmüştüm. Yorum Ajans’ta yayınladığımız dergileri Ali Karacan satın almıştı ve Karacan Yayınları’nı yeniden yapılandırmak için hummalı bir çalışmaya girişmişti. Bana da Karacan Yayınları’nın Genel Yayın Yönetmenliği’ni teklif etmişti. Ercüment Karacan’la da uzunca bir görüşme yapmıştık. Gazete ile yayınevi arasında bir tercih yapmak durumundaydım...

Karacan’ların teklifini kabul edip Karacan Yayınları’na geçtim. Yukarıda sözünü ettiğim gazeteci arkadaşımız Karacan Yayınları’na zaman zaman uğrardı. Bunları niye anlattım? Bundan sonra okuyacağınız patavatsızlık örneği daha iyi anlaşılabilir diye...

Onca yıldır tanıdığım ünlü gazetecimizle o günlerde üzerinde çalıştığı bir kitap için sık sık bir araya geliyorduk. Bir gün yine randevulaştık. Yazı işleri salonunda çocuklarla konuşuyorum. O sırada arkadaşımız merdivenlerden çıkmış, bana doğru geliyor. Baktım bir ayağı aksıyor. Hemen atladım:

- Geçmiş olsun! Hayırdır, ciddi bir şey mi?
- Bilmiyor musun, bu bende çocukluktan beri var.
- ... - Üzülme... Olur böyle şeyler...

İçimden kendime, “Oha! Çüş!” diye bağırdığımı hatırlıyorum. Ama ne işe yarar; bir kere çamı devirmiştim!... Hem de herkesin gözünün önünde.

“İnsanın ağız ile kulağının arasında on santim var,” derdi rahmetli annem, “Aradaki bağlantıyı koparmamak lazım...” Anlaşılmadığını hissettiği ortamlarda, ‘olayı’ biraz daha açardı: “Ağzınızdan çıkanı kulağınız duysun!” Nerede bizde o yetenek! 63’ümü bitirip 64’ümden gün almaya başladığım

Ŗu günlerde artık bir hayli azalmıŖ olsa bile, beni tanıyanlar kritik grŖmelerde hâlâ ateŖ üzerinde oturur gibi hissederler kendilerini; çünkü her an bir am devirebilir ve mŖteriyi huzursuz edebilirim..

Bunun nedeni, çok sık sorguladığımız ve çok iyi bildiğimizi sandığımız bir Ŗeyi ‘refleks’ haline getirmeyiŖimizdi.

Aslında kimin kimi yönetmesi gerektiği sorusunu her ortamda kendimize hatırlatmakta yarar vardır. En azından hata oranını azaltmak, nispeten rahat etmek için.

Öte yandan bu sorunun yanıtını doğru veremediğiniz hallerde sürekli risk altındasınız demektir. Çünkü, eŖ ve özel mŖteriyiyle iliŖkide baŖları ayak, ayakları baŖ haline getirdiniz mi, hedefinize ulaŖmanız mümkün değildir.

Garson mu müşteriye yönetmeli, yoksa müşteri mi garsonu?

Seminerlerimizde salona bu soruyu yönelttiğimizde, aldığımız yanıt hayli şaşırtıcı olabilmektedir. Genelde salonun yüzde 50'si, "Garson müşteriye yönetmeli," derken diğer yarısı, hep bir ağızdan, "Müşteri garsonu!" diye bağırır. Bu oran, eğer salonda bulunanlar daha çok yönetici ve/veya patron katından ise, ikinci seçenekten yana bozulabilmekte, müşterinin garsonu yönetmesi gerektiğine inananların oranı yüzde 60-70'leri aşabilmektedir.

Yani durum vahimdir. Hizmet sektörünün alfabetesi sayılacak bir alanda, en eğitilmiş çevreler bile, kimin kimi yönetmesi ve kendini bu tespite göre hazırlaması gerektiği konusunda mutabık değildir. Bu soruyu dilediğinizce zenginleştirebilirsiniz: Hostes mi yolcu, yolcu mu hostesi? Resepsiyonist mi otel müşterisini yönetmeli, yoksa tersi mi?

"Duruma göre", "Adamına göre değişir" türünden eyyamcı yanıtlar burada kesinlikle geçerli değildir. Tek çözümlü bir denklemdir bu. Tabii ki garson (hostes, resepsiyonist) müşterisini yönetmelidir. Neden?

Bir kere hemen şu 'bağlantılı soruyu' sormakta yarar vardır: "Kimin kariyeri kimin elindedir?" Tabii ki garsonun kariyeri müşterinin elindedir. İki-üç müşteriden şikâyet almış bir garsonun o işyerinde suyu kaynamaya başlar. Tam tersi ise müşterinin olumlu referans verdiği durumlarda geçerlidir.

Sinema akşamlarımızdan birinde, alışveriş merkezi Kanyon'da faaliyet gösteren Sosa adlı restorana gitmiştik. Osman adlı garson muhteşem bir hizmet sergilemişti. Bunun üzerine ben de ertesi gün *Akşam* gazetesindeki köşemde Sosa ve Osman'a iyi bir yer ayırmıştım. Yazıda şöyle diyordum:

Müşteri ilişkileri yönetimi konusunda çok ucuza uygulamalı eğitim almak isteyenlere müthiş bir tavsiyem var: Kanyon'daki Sosa Restoran'a gidin. Orada garsonlardan Osman'ı sorun. Onun servis yaptığı masaya oturun ve müşteri nasıl yönetilir, izleyin. İşte Osman'dan çıkarılacak dersler:

Bir: *Yaptığın işi seveceksin. Sevmiyorsan yapmayacaksın. İşini sevdiğin yüzüne ve tüm davranışlarına yansıtacak.*

İki: *Çalıştığın işyerini seveceksin, sayacaksın. İşyerinle ilgili kimse sana olumsuz en küçük laf ettiremeyecek. Müşterinin sadece senden değil, işyerinden de memnun şekilde ayrılmasını sağlayacaksın. İşyerini kötüleyerek ya da eleştirerek puan alabileceğin, çok büyük bir yalandır.*

Üç: *Müşteriyle, mutlaka bir kez daha geleceğini varsayarak ilişki kuracaksın; o günkü son alışverişinizmiş gibi değil. Müşteri kendisini özel hissedecek.*

Gidin, Osman'ın servisini izleyin. Sonra kariyerinizde bir gecikme varsa belki nedenini bulursunuz...

Aradan bir hafta geçtikten sonra Sosa'ya gittiğimizde Osman bizi tanıdı. Keyfine diyecek yoktu. Hem iki işyerinden teklif almış, hem de patronlarının nezdinde itibarı artmıştı. Bununla orantılı olarak gelirin de artmasını beklemek için her türlü nedeni vardı. Zaten daha sonra da bir başka restorana daha iyi koşullarla transfer olduğunu duyduk.

Garsonun müşteriye yönetmesinin arkasındaki hikmet, sadece uzun vadeli kariyer planlarıyla ilgili değildir tabii ki...

İkinci kritik etki, doğrudan ve anında maddi kazançta görülür. Garsonun davranış biçimi bahşişin yüksekliğini, o da doğrudan gelirini etkiler. Her ne kadar çok yanlış bir uygulamayla bazı işletmelerde toplanan bahşişler aynı havuzda biriktirilip sonradan çalışanlar arasında eşit oranda paylaştırılıyorsa da, yine herkes kimin hizmetinin daha fazla ödüllendirildiğini bilir.

Erkek mi kadını yönetmeli, yoksa kadın mı erkeği?

Bu soruyu elbette ki ‘evrensel bir gerçeklik’ olarak ele almayacağız. Olayımız Türkiye’de geçmektedir ve bu nedenle ülkemiz insanının ortak ruhî şekillenmesinden yola çıkarak sorunun yanıtına bakacağız...

Aslında biraz gözlem yapabilen herkesin kolaylıkla yanıtlayacağı bir sorudur bu. Hiçbir şey görüldüğü gibi değildir hayatta. Peygamber efendimizin sıklıkla, “Allahım bana şeyleri olduğu gibi göster!” diye yakardığı söylenir. Hz. Mevlana’nın en büyük eserlerinden birinin adı “Fîhi Mâfih”tir. Yani “İçindeki İçindeki”...

Bu nedenle doğru okunacak ve geçmişin analizi, tarihi gerçekçi bir bakış açısıyla ele alınacak olursa, görülecektir ki, aslında kadınlar erkekleri yönetmektedir. Hem de tam tersinin söz konusu olduğu algısını yaratmayı başararak...

Erkek egemenliğinin en yaygın olduğu yerlerdeki, örneğin Karadeniz ve Güneydoğu Anadolu’nun en koyu gelenekçi yörelerindeki çekirdek ailelere şöyle bir yakından bakılınca hemen görülür; mutlaka güçlü bir kadın figürü pek çok konuda son sözü söyler. Söylemese bile ima eder, işaret eder...

O Anadolu’dur ki gerek pagan dinlerinin hüküm sürdüğü dönemlerde, gerekse çok daha öncesinde, taptığı tanrıların büyük bir çoğunluğu kadındır.

Bu yüzden kadınların egemenliğini bazı alanlarda kabul ve teslim etmeniz gerekir ki, erkekler olarak kendinize dar da olsa belli bir oranda özgürlük alanı yaratabilesiniz... Yoksa çatışma noktaları artar; sürtünme katsayısı da yüksek dozdaysa, genelde erkeklerin kesin yenilgisiyle sonuçlanan boşanma vakaları kaçınılmaz hale gelir. Bir de üstüne üstlük toplum tarafından yargılanıp, ‘zalim erkek’ olarak hüküm giymek de işin cabasıdır.

Fazla geriye gitmeden son bir yıl içindeki ‘boşanamayan erkekler’ vakalarını alt alta yazmakta ve incelemekte yarar vardır. İşin salt maddi boyutu incelendiğinde bile “Bekârsan evlenme, evliysen boşanma! Çünkü her ikisi de gereksiz derecede pahalıdır!” düsturunun ne kadar yerinde olduğu görülecektir.

Özetle, erkekler olarak kadınları yönetebileceğimizi sanmak, maliyeti çok yüksek beyhude bir laboratuvar çalışmasının içine dalmakla eşdeğerdir. Bu yüzden nasıl ‘kişiye özel üretim’ başlığı altında müşteride satın alacağı ürün ve/veya hizmeti özgürce, bizzat kendisinin tasarlayabileceği algısı yaratılıyor, aslında bütün süreç iş hedefleri doğrultusunda önceden planlandığı gibi firma tarafından yönetiliyorsa, eşle olan ilişkide de aynı yol izlenmelidir. Yani bir tren içinde seyahat edenlerin rayların üzerinde hareket eden trenin kendilerinin diledikleri yöne gidebileceği duygusunu yaşayabilmeleri gibi...

Satıcı mı alıcıyı yönetmeli, yoksa alıcı mı satıcıyı?

Bu sorunun yanıtını da “Alıcı satıcıyı yönetmelidir!” diye verenlerin sayısı az değildir. Bu kesim, anında kendisini alıcının yerine koyar ve herhangi bir kimse tarafından ‘yönetilmenin’ aşağılayıcı bir tutum olacağı duygusuyla yönetilen taraf olmayı kişiliğine yediremez; duymak dahi istemez.

Aslında garson-müşteri ilişkisinden farklı bir durum yoktur ortada. Herhangi bir satış akdinin başarısızlıkla sonuçlanmasından, alıcının sürecin herhangi bir aşamasında ilişkiyi durdurup çekip gitmesinden sorumlu kimdir? Alıcı mı, satıcı mı? Buna “Alıcı” yanıtını veren bir kimsenin hiçbir ticari hareket içinde bulunmaması yerinde olur. “Alıcı” yanıtında ısrar edenin, herhangi bir müşteriyle temastan kaçınması, sadece üretimle sınırlı ilişkilerin içinde, hatta ast-üst ilişkisinin bile minimumda olduğu üretim bantları dışında başka bir etki alanı arayışına girmemesi tavsiye edilir.

Sürecin tamamından tabii ki satıcı sorumludur.

Alıcı ihtiyacını oradan değil, başka bir yerden de karşılayabilir. Oysa satıcının, elinin altına gelmiş olan alıcıyı kaçırdıktan sonra yerine yenisini koyma şansı, alıcının aynı ürün veya hizmetin bir benzerini bulma olasılığından çok daha düşüktür. Pazarın ve üretimin geldiği noktada rekabetçi ortam, satıcının sorumluluğunu daha da artırmıştır. “Müşteri kraldır!” türünden kitapların yaygınlık kazanması boşuna değildir. Standartlar ve bilginin hızlı ve serbestçe dolaşımı, ürünlerin maddi yapıları ve özellikleri arasındaki farklılaşma noktalarını ortadan ana hatlarıyla kaldırmış, rekabeti iki ana eksene doğru itmiştir. Bir, maliyetlerin minimize edildiği ve fiyat duyarlı geniş kitlelerin hedeflendiği bir strateji (Çin ürünleri ve/veya *No name* -isimsiz- ürünler); iki, marka yönetimine yatırım yapıldığı, katma değerli ürün ve hizmetlere öncelik verildiği, satın alma potansiyeli olan segmentlerin hedeflendiği stratejiler.

Görüleceği gibi, eninde sonunda her iki stratejide de insan unsuru ana belirleyen olarak ortaya çıkmaktadır: Satışı yapacak kişi. İster geniş kitlelere, ister elit gruplara, isterse niş pazarlara satış yapılsın, elektronik ticaret ortamı hariç, sıcak satışı gerçekleştirecek kişi, yani rekabete karşı fark yaratacak taraf, satıcıdır, alıcı değil...

Çalışan mı yöneticisini yönetir, yönetici mi çalışanını?

Böyle de yersiz ve gereksiz bir soru olabilir mi? Olur... İlk akla gelen tabii ki, yöneticinin çalışanı yönetmesi gerektiğidir. İşin doğası odur. Yönetmek kelimesi de yöneticiye, yöneten kişiye ait bir eylem gibi durmaktadır. Yönetilen kişiye değil... Tersini düşünülemez bile. Adı üstünde, yönetici...

Oysa meseleye şöyle de bakabiliriz: Eğer yukarıdaki önermelerde hemfikirsek, yani garson-müşteri, kadın-erkek, satıcı-alıcı örneklerinde birinciler ikincileri yönetmeliyse, burada da çalışanın yöneticisini yönetmesi gerektiği konusunda mutabık kalmalıyız...

Nasıl garsonun kariyeri ve geliri müşterinin iki dudağı arasında ise ve bu yüzden garsonun müşterisini yönetmesi gerektiği tespitini yapıyorsak, aynı şekilde kariyer ve geliri yöneticisinin elinde olan çalışanın da bu ilişkiyi yönetiyor olması gerekmez mi?...

Bu gerekliliğin altını çizen pek çok araştırmacı, konuyu kitap ve makalelerde ele almıştır. Amazon.com'da küçük bir yolculuk yapmak, Google'da *manage your manager* diye aramak, yöneticinin nasıl yönetileceği konusunda akıl veren pek çok kitap ve makaleye rastlamak için yeterli olacaktır. Tatmin olunmazsa, *Questia* türü eşzamanlı elektronik kütüphaneler de ziyaret edilebilir...

Her yönetim pratiğinde olduğu gibi buradaki çalışmanın da planlı programlı olması, hedefe kilitlenilmesi, ilgili iletişim araçlarının önceden belirlenmesi, algılanma hedeflerinin konulması, bunlara nasıl ulaşılabileceğinin saptanması, ulaşıp ulaşılmadığının kontrol edilmesi; yani ölçümlemenin yapılması ve nihayet zaman planının izlenmesi bir gerekliliktir.

Öte yandan iş hayatındaki ilişki biçimlerinin bütünü bir orkestrayı andırır. Herkesin ne çalacağı, nasıl çalacağı bellidir; kimse içinden geldiği gibi çalamaz, içinden geleni çalamaz. Bireysel çıkışlar ve renkler (*inovasyon*), ancak eserin ve/veya yönetmenin izin verdiği, yönlendirdiği ölçüde, yani 'iş hedefi' doğrultusunda bir anlam taşır.

Orkestra içinde de planlamayı tam olarak yapamayanlar olduğu gibi, farkında olmadan refleks olarak yapanlar ve bu çalışmayı tam bir bilinç içinde yürütenler de vardır. İş hayatında bu sonuncular başarıdan başarıya koşarlar... Çünkü bunlar, bu bölümün başında ifade ettiğimiz gibi, 'içlerinden geldiği' gibi davranmazlar, 'seçilmiş davranış' sergilerler. 'İçten pazarlıklı' olarak da nitelenebilecek bu durum, çalışma hayatının içinde var olan, doğal bir ilişki biçimidir.

Yöneticiyi yönetme konusunda zaman zaman sergilenmesi gündeme gelen ve insanı en aşağılayan davranış biçimi olarak kabul edilen, halk dilinde 'yağcılık' da denilen yaklaşımla sıkça karıştırılan, aslında 'duyarlılık' veya 'empati' sözcüğüyle karşılanabilecek olan seçilmiş davranış tarzı, yöneticisine, zamanına ve mekânına göre son derece yararlı olabilir. Çalışan nezdinde, altı çok çizili olmasa da inceden çekilen 'yağ' algısı yaratabilecek bu yaklaşımdan hoşlanmayan yöneticiye ben şahsen rastlamadım...

"Bu sabah poğaçaya almak için bizim oradaki fırına uğradım. Size de almasam boğazımdan geçmeyecekti..." ya da "Annemin kurabiyeleri meşhurdur. Sizin de tatmanızı istedim", "Hasta olacaksınız, pencereyi kapatabilir miyim?..."

Bunun gibi yüzlerce örnek sayabiliriz. Bunlardan hoşlanmayacak, bırakın yöneticiyi, 'insan' olabilir mi?...

10 Soru 10 Emir

'Kariyer Planlaması' başlığı altında, insanın kendi iletişimini nasıl yönetebileceğini anlatmaya çalıştığım 10. İnsan Kaynakları Konferansı'nda da belirttiğim gibi, işyerinde insanın kendisiyle ilgili algılamayı yönetirken başvurabileceği iki yöntemi burada da hatırlatmak isterim: Klasik Yöntem ve Alternatif Yöntem.

Klasik Yöntem'de çalışanlara, yıllarca kendilerine şu tür sorular sormaları tavsiye edilir ve şirket içi eğitimler de bu sorular çerçevesinde düzenlenir:

1. Nasıl tanınmak ve hatırlanmak (algılanmak) istiyorsunuz?
2. Özgüveninizi iş arkadaşlarınızın gözlerinden okuyabiliyor musunuz?
3. Müşterilerinizin, iş arkadaşlarınızın ve yöneticilerinizin size güvenmelerini ister misiniz?
4. Kendinizi nasıl farklı kılıyorsunuz?
5. Kurumunuzun hedeflerini öğrendiniz mi?
6. Kurumunuzu hedeflerine taşıyacak yolda sizin rolünüzü ve buna uygun stratejinizi belirlediniz mi?
7. İşyerindeki hedef kitlenize (birlikte çalıştıklarınıza) vereceğiniz mesajlarınızı tespit ettiniz mi?
8. Onlara uygun bir şekilde, mesajların iletişimini yaptınız mı?
9. Çalıştığınız işyerinin kültür ve değerlerini iyice öğrendiniz mi?
10. Bu işyerinde kaç yıl çalışacağınızı biliyor musunuz?

Bu 10 sorudan sonra da, direktif şeklinde, nasıl 'olunması' gerektiğine ilişkin '10 Emir' tadında 'talimat'lar sıralanır:

1. Her zaman pozitif olun!
2. İnisiyatif kullanın!
3. Risk almaktan çekinmeyin!
4. Yaratıcı olun! (İnovasyon kastediliyor aslında, kreatiflik değil)
5. Empati kurun!
6. Sizden beklenenden fazlasını verin!
7. Bireysel gelişiminize özen gösterin!
8. Çok değil verimli çalışın!
9. Hakkınız olan ödülü alın!
10. İşyerindeki süreçlerin gelişimine katma değer getirin!

Yöneticiyi yönetmek beceri işidir

Oysa artık kesinlikle biliniyor ki, yöneticinizi yönetmeyi beceremediğiniz sürece, zamanla ‘fabrika çıkışı’ (*default*) halini almış o 10 soruyu sormanızın ya da 10 Emir’e harfiyen uymaya çalışmanızın herhangi bir yararı yoktur. Zaten emir kipinde olan hiçbir mesajın da faydası yoktur.

Çünkü... Önce yöneticinin tanımı konusunda mutabık olalım. Günümüzde kariyer planlaması yapmak isteyen herkesin yöneticisini şöyle tanımlamasında, hedefe kilitlenebilmek açısından yarar vardır:

“Yönetici, sizden hizmet alan, aldığı hizmetten duyduğu memnuniyet oranında sizi ödüllendiren ve sizin kariyerinizde kritik rol oynayabilecek kişidir...”

Hemen katılmak zorunda değilsiniz ama, aslında özel müşterinin de tanımı budur, yaşam boyu birlikte olmanın planlandığı eşin de...

Sağlama yapmak için ‘yönetici tanımı’ cümlesini bir kez de özne yerine bu ikisini koyarak okuyalım mı: “Özel müşteri veya eş, sizden hizmet alan, aldığı hizmetten duyduğu memnuniyetle sizi ödüllendiren ve sizin kariyerinizde kritik rol oynayabilecek kişidir.”

Çok da abes olmadı, değil mi?..

Çalışanın yöneticisini yönetmesi meselesini daha da iyi kavramak için yöneticinin bir-iki özelliğine daha göz atmakta yarar var:

- Yönetici, profesyonelce davranır, karşısındaki çalışandan amatör ruh bekler. Olduğunuz gibi davranmanız salık verir. “Göründüğün gibi ol ya da olduğun gibi görün!” türünden laflara bayılır. Bu laflar ne hikmetse sadece çalışan için geçerlidir; yönetici için değil...

- Yönetici, kendi davranışlarını kurgular, sizden içinizden geldiği gibi davranmanızı bekler. Eşler de öyledir... “Akşam neredeydin? Doğruyu söyle bak; her şey daha güzel olacak!” türünden içtenliğe, gerçeklere davet çıkaran ‘içtenmiş’ gibi gözükten teklifler, aslında cehennemi bir cezalandırma sürecinin kapılarını aralayacak bir tahrik unsuru olarak da görülebilir...

Bir kere “Evet, sizden habersiz, bilmem ne şirketinin üst düzey yöneticisiyle yemek yedik” ya da “Dün akşam şirkette değildim. Arkadaşlarla kafaları çekmeye gittik” veya “Yeni tanıştığım bir hatunla beraberdim!” deyin, bakın ne oluyor...

- Hangi kademedede olursa olsun, hiçbir yönetici gizli ajandası olmadan yola çıkmaz. Bunun nedenlerini yukarıda açıklamaya çalıştık. Oysa aynı yönetici, ekibindeki her fertten ‘gizli ajandası’nın olmamasını bekler. Bütün eğitim çalışmaları, ‘takım oyunu, açıklık, şeffaflık’ üzerine kurgulanmıştır. Bu aşamada en azından her türden ilişkide yöneten tarafın daima bir ‘gizli ajandasının’ olacağını bilmek gerekir. (Sahi, kadın-erkek ilişkisinde kim yönetiyordu?)

- Benzer bir yaklaşım, ilişkinin ‘kariyer planlaması’ boyutu için de geçerlidir. Yönetici, sizin bireysel gelişiminize ve kariyer planlamaya katma değerde bulunmak için elinden geleni yapar. Bu da sizin için düşünülmüş gibi sunulur. Baktığınızda, tüm kariyer planının tek bir hedefe kilitlendiğini görürsünüz: Kuruluşun menfaatleri. Diyelim ki, bireysel gelişim çizginiz çerçevesinde o işyerinde sadece iki yıl çalışmayı ve sonra başka bir kulvarda ve dolayısıyla başka bir işyerinde hatta ola ki

başka bir ülkede çalışmaya devam etmeyi planlıyorsunuz. Ortalama bir yöneticinin bu durumdaki tavrı ne olur sizce? Ya da bireysel gelişim planınız çerçevesinde uzun vadeli planlarınız adına Japonca öğrenmeyi gündeme alacaksınız. Bunu bir üstünüzdeki yöneticiye nasıl anlatırdınız?

'Yönetmek' bir proje işidir

'Özel' ya da değil, müşteri ilişkileri yönetimine odaklanmış herkesin bildiği ve hemfikir olduğu bir tespiti burada yinelemekte yarar var:

"İç müşteriyi adam gibi yönetemeyenlerin, dış müşteri ilişkilerinde başarılı olmaları mümkün değildir!" Yönetici de bir tür 'iç müşteri' değil midir?

Çeşitli kitap, makale, uygulama, çalıştay ve başarı hikâyelerinden yola çıkarak 'yönetici nasıl yönetilir?' konusunda yalın fakat işe yarar kurallar ve 'sağlam' bir proje oluşturmak mümkündür. Belki bazı yerleri yine 'emir kipinde' olacak (Bkz: Soru: 4 Birliktelik Nereye Kadar?) ama aşağıdaki tipik 'Kontrol Listesi', belki yaşamınızı kolaylaştırabilir:

Bir: İş hedeflerinize uygun 'Yönetici Yönetimi Projesi' hazırlayın.

İki: Haftada en az bir kere yöneticinizle, gündemini sizin belirleyeceğiniz programlı bir 'toplantı' yapın.

Üç: Onun anlaması için beklemeyin. İş hedeflerinize ulaştığınızı yöneticinize 'gösterin'.

Dört: Yöneticinize her zaman 'en az iki seçenekli' çözüm önerisiyle gidin.

Beş: Yöneticinizin size yönlendirdiği ve çözüm beklediği her türlü görevle ilgili bilgiyi, mutlaka 'o sormadan' kendisine iletin.

Altı: Yöneticinizle 'yüz yüze görüşmeyi' tercih edin.

Yedi: Yöneticinizin 'hayatını kolaylaştırın'. (Örneğin, bilet bulamadığı bir konsere davetiye temin ederek ya da Türkiye'de zor bulunan bir kalem ucunu ısmarlayarak vb.)

Sekiz: Uygun 'beden dilini' geliştirin. Beden dili, pek azı evrensel olan, tamamen yerel kültür ve değerlere bağlı bir davranış düzeneğidir. Aynı şekilde bir şirketin ve ondan bir adım ötede yöneticinin kültür ve değerlerine göre 'beden dili' geliştirmek, 'yağcılık' çerçevesinde değil, 'kariyer planlaması' çerçevesinde ele alınmalıdır.

Dokuz: Verilen yetkiye güvenmeyin, mutlaka 'onay' alın. En kritik noktalardan biridir bu. Bazıları 'yetki göçertme' tabirini de kullanırlar. "Tüm yetki sende. Bana sadece sonuçları getir!" Sakın inanmayın!... Böyle bir kurumsallaşma özellikle bizim ülkemizde ancak kâğıt üzerinde kalmak durumundadır. Karar noktasında atacağınız her adım için mutlaka yeniden onay alın. Yöneticiniz sizi 'yetkinizi kullanamamakla' suçlasa dahi, siz kararlar söz konusu olduğu sürece, onun eleştirilerine "Peki" deyin ama onay almayı sürdürün.

Birinci kuralı iyice sindirmeden ikinci kurala geçmeyi kesinlikle tavsiye etmiyoruz. Çünkü neyin yapılması gerektiğini etraflıca kavramadan, nasıl yapılacağına kafa yormanın akıllara ziyan sonuçlarını 'çakılarak' öğrenmeyi kimse istemez herhalde.

Özetleyecek olursak...

Müşteri ve eş yönetiminde, eninde sonunda konacak bütün kuralların işe yaramayabileceğini, insan unsurunun her şeyden önce ana belirleyici olarak ortaya çıkacağını biliyoruz. Buna rağmen, aynı ‘insan’ eğer yöneticisi ve/veya eşiyle ilişkisini doğru yönetemezse, işlerin sarpa sarması karşısında her an seyirci durumunda kalabilir. İlişkilerin yönetilemez hale gelmesini engellemenin yolu, profesyonelce davranmaktan geçer. Yani içinizden geldiği gibi davranmamaktan, seçilmiş davranış biçimleri sergilemekten, davranışları ‘kurgulamaktan’... Bu meseleyi ileride başka bir açıdan ele alacağız. (Bkz. “Basit ‘bilgece’ sorular” başlığı)

Bu ‘kurgulama’ kavramı bazı eşlere bir ‘tuhaf, gayrı insani, yapmacık falan’ gelse de ‘kurgulanmış davranışlardan’ hoşlanmayan bir tek ‘eş’ görmek zordur...

‘Özel müşterilerle’ (*Client*) ve tabii ki ‘eş’le ilişkilerin yönetilmesinde, iplerin her zaman yöneten tarafın elinde bulundurulması (bazen diğer tarafın iplerin kendi elinde bulunduğunu sanmasına izin vermek de çok faydalı olabilir), bu yönetim için ‘özel yöntemler’ geliştirilmesi, ‘seçilmiş’ davranış sergilenmesi, konuya bir ‘proje olarak’ bakılması, ölçümlene ve değerlendirilmenin ihmal edilmemesi iş sonuçları açısından belirleyici bir ilkeler zincirini (buna değer zinciri de diyebilirsiniz) oluşturur.

Bu zinciri kırdığınız anda sizin de kafa, gözden başlayarak çok daha önemli olarak kalbinizin ve umudunuzun kırılması söz konusu olabilir; hem de üstüne ciddi bedeller ödeyerek...

Bu bölümün başında sorulmuş olan sorunun tek cümlelik karşılığı şudur:

“Alan değil veren yönetir!...”

Soru 2

Hangi mesafede durmalı?

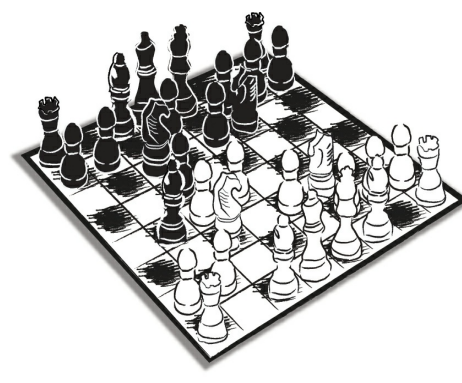
Karşıınızdakini 'anlamak', ille de ona 'katılmak' demek

değildir. 'Aktif dinlemenin' beden dili karşılığı olan

‘kafayı yukarıdan aşağıya doğru hafif hafif sallarken’

dahi karşınızdakini onaylamadığınız algısını

yaratmanız mümkündür.



Seminer ve konferanslarımda klasik ancak bir o kadar da çarpıcı konularımdandır. Salondakilere sorarım:

- Türkçede öyle ‘önemli’ kavramlar vardır ki, bunları özellikle Batı dillerine tek kelimeyle çeviremezsiniz. Bu kelimeler, hayatımızı belirleyen temel ‘tutumlarımızı’ dile getirdikleri ölçüde önem kazanırlar. Şimdi bir deneme yapalım. Aranızda İngilizcesine çok güvenen arkadaşlarımız lütfen ellerini kaldırabilir mi?

Mutlaka çok sayıda el kalkar... Hemen arkasından o can alıcı soru gelir:

- Vefa sözcüğünü İngilizcede tek kelimeyle karşılamak isterseniz ne dersiniz?

Bir-iki ‘yakın’ kavram söyler bazıları. Ama buldukları çözüm kendilerini de tatmin etmez. Arkasından hemen ikinci darbe:

- Peki ‘gönül’ kavramını deneyin...

Soul, Spirit falan derler; ancak o Almanların *Aha-Effekt* dedikleri, bizde ‘cuk oturma’ denen ‘his’ bir türlü oluşmaz. Hele ‘deli gönül’, ‘gönül ferman dinlemez’ gibi tamlamaları ne yapacağız?

Öldürücü darbeyi sona saklayarak yolumuza devam ederiz:

- İsterseniz bir de ‘namus’u deneyelim...

- ...

Ve nihayet öldürücü darbe:

- ‘Felek’i ne yapacağız arkadaşlar? Hani ‘kambur’ olan, ‘çemberi’ bulunan, kimine kavun kimine kelek yediren ‘kahpe’ felek... Buyurun çevirelim...

- ...

Örnekleri çoğaltmak mümkündür...

Ortak ruhî şekillenmemizin en önemli özelliklerinden biri hiç şüphe yok ki, insanımızın, Batı’da karşılığı hiçbir zaman tek kavramla ifade edilemeyen, yani karşılığı bulunmayan, bu yüzden de oralardaki hayatların içinde yoğun ve ağırlıklı bir yerlerinin olmadığını varsaymamız gereken bazı duygusal yapıların içinden geçerek ruhun olgunlaştığı bir coğrafyada yaşamasıdır...

Tersi de geçerli midir? Yani onların hayatında belirleyici unsur olup da bizde kolay kolay karşılığını bulamadığımız kavramlar var mıdır? Vardır tabii ki. Örneğin gestalt ya da geist ya da

weltanschauung gibi Alman felsefesinin ortaya attığı ve diğer dillerde olduğu gibi, Almanca orijinaliyle birlikte kullanılması ya da alınması kaçınılmaz olan kavramlar vardır. Zorlamayla bazen yanlış karşılıklarla kullanıldıkları da olur bunların. Örneğin *weltanschauung* ‘dünya görüşü’ olarak geçmektedir bizde ve ne hikmetse sadece siyasi bağlamda bir anlam taşımaktadır. Oysa İngilizcede yorumlu bir yaklaşımla karşılandığı gibi *philosophy of life* (yaşam felsefesi) ya da ‘dünya duruşu’ şeklinde aktarılmalıydı belki... Birebir çeviriler her zaman böyle bir tehlikeyi içinde barındırır.

Vefa, gönül, namus, felek...

Aşk da böyle bir kavramdır aslında. Çünkü bizim kültür ve değer sistemimizde çeşit çeşit aşk vardır. Meslek aşkı... Vatan aşkı... Karasevda anlamında aşk... Bildiğimiz Leyla ile Mecnun aşkı veya Yunus Emre'nin “Aşkın aldı benden beni” mısraında, Şeyh Galip'in “Ah minel aşk”ında anlamlarını bulan ilahi aşk...

Ah mine'l-aşk ve hâlâtihi

ahraka kalbî bi harârâtihi

(Aşkın elinden ve hallerinden...)

Ateşiyle yüreğimi yaktı yandırdı...)

“Kalbe dolan o ilk bakış...”

Herkes gibi ben de ilk aşkı unutamam... Yedi yıl sürmüştü. Yedi olağanüstü, unutulmaz yıl... Nesiyle unutulmaz? Heyecanıyla tabii ki... İnsanı yaprak gibi titreten heyecan dolu anlarıyla... Yalnız başkalarından farklı olarak benimkisi bir salaklıklar senfonisidir... Her buluşma bir sakarlık öyküsü... Her birlikte bir şeyler yapış, çam değil, kuru –hatta bazen orman– devriş... Sonu tabii ki hüsrana, hicrana ve yıllar içinde doğruluğuna neredeyse kendimi inandırmak üzere olduğum müthiş tespit: “Senden ne koca olur ne baba!”

Size ilk ‘zirveyi’ anlatayım. Gerisini tahmin edebilirsiniz...

İstanbul Erkek Lisesi’nde lise ikinci sınıf öğrencisiyim. Erol Evgin’le aynı sınıftayım. Erol hemen sağımda oturuyor; başka sırada. Solumda sıra arkadaşım, şimdilerde İktisat Fakültesi’nde öğretim üyesi ‘Elephant/Elf’ Prof. Dr. Cengiz Erdamar. Arkamızda ‘Yamuk’ Ahmet Çulha, ‘Kavanoz’ Ömer Umar, ‘Kopil’ Süleyman Dino. Önümüzde Beyin Cerrahisi ‘Damat’ Prof. Dr. Ali Çetin Sarıoğlu. Hemen onun önünde ‘İşlek’ Ümit Zaim (Derimod’un patronu)...

Aslında kadro geniş. Mezun olalı 45 sene geçmiş. Tüm sınıf vefat edenler dışında tam kadro toplanır mı? Toplanır. Sınıf vakıf kurar mı? Kurar. Sarı Siyah 65 Vakfı.

Bizim taraftaki sıraların önüne doğru, ‘Kastam’ Sinan Alp, Eren Holding CFO’su ve İstanbulspor’a çağ atlatan yöneticisi, kendisine bir türlü takma isim yakıştırılmamış olan Saffet Molvalı, ‘Çatlak’ Latif Görece; diğer sıralarda ‘Kadırgalı Kambur Kansız’ Emin, ‘Komünist’ Kemal, ‘Kuş’ Mehmet, ‘At’ Raşit, ‘Beygir’ Bekir, ‘Çene’ Halit, ‘Çingene’ Şeref, kendi adı (nedense) takma adı olan Ayhan Özçora; SPK Başkanlığı, İşletme Fakültesi Dekanlığı yapmış olan (Takma adı tarafımdan sansürlenmiştir) Mehmet Şükrü Tekbaş; başarılı iş adamımız (Derby) Ömer Cansu (Onun da takma adı sansürlü) ve diğerleri...

Bu arkadaşları sıralamamın nedeni, kısaca birazdan anlatacağım olayın (ilk aşkla ilk zirve) perde arkasını ve yaşandığı dönemin atmosferini aktarabilmek...

5 Fen A’dan son sınıfa firesiz geçen (yönetimle anlaşıp kimsenin sınıfta kalmaması için 10 arkadaşın gönüllü olarak kabullenmesiyle bir sonraki yıl Edebiyat şubesinin açılmasını organize ederek) ve 6 Fen A, 6 Edebiyat A olarak lisedeki tüm arkadaşların (toplam 38 kişi) mezun olmasını sağlayan birbirine tutkun bu arkadaş grubu hafta sonlarını da birlikte tasarlardı.

Tabii ki herkes, hep birlikte değil... Küçük küçük gruplar halinde. Biz Erol’la aynı gruptaydık. Babamın lütfedip yolladığı davetiyelerle Kız Enstitüleri’nin çaylarına birlikte giderdik; hem onun da, benim de kız arkadaşlarımız aynı semtte oturuyorlardı. Sınavlara da Yamuk, Elf, Kavanoz’la birlikte onların Moda’daki evlerinde çalışırdık.

Bizim kız arkadaşlarımızla bir araya geldiğimiz ‘platonik’ buluşmalar, sınıfta ekip halinde tasarlanır, senaryolar hazırlanır, yerine göre arkadaşlar imece usulüyle, onun kravatu bunun gömleğiyle donatılırlardı. Yatılı okumanın (bizim dönemde yatılı okumak mecburiydi) bütün avantajını kullanırdık.

O dönemdeki naiflik, çocuksu saflık derecesiyle ilgili belki bir fikir verebilir: Bazı arkadaşlar hafta sonu çaya falan gidecekleri zaman, dans ederken vücutlarındaki olası istem dışı reaksiyonların(!) kız arkadaşlarını rahatsız edebileceği endişesiyle her ihtimale karşı önlem almak için ilginç yöntemler

geliştirir, bu önlemlerin kendilerine verebileceği rahatsızlığa ‘nezahet’ adına katlanmaya hazır olurlardı. Bu duygu ve duyarlılığı bugünkü kuşaklara anlatmakta zorlanacağımızı biliyorum. Onun için kitabın bu bölümünden sıkılanlar diğer sayfalara geçebilirler.

Bu satırları daha çok ‘siz’li ‘biz’li Türk Sanat Müziği şarkılarından tat alan arkadaşlarımız anlayacaklar ve bir tür ‘duygudaşlık’ duruşu (empati) sergileyebileceklerdir.

İlk buluşmaya hazırlık”

Neredeyse hiç konuşmayarak, sadece bakışarak geçen iki yaz tatilinden sonra, nihayet yalnız kalabileceğimiz bir ortam yaratılmıştı. Tabii ki kız arkadaşım tarafından. Nerede bende o ‘ilişki yönetimi’ becerisi!...

Aylardan nisan. Son günleri... Pikniğe gideceklerini söyledi. İstersem ben de gelebilirmişim.

İstemek mi!... Heyecandan nefes alamıyorum. Ne zaman, nerede buluşulacağını sormadan, “Tamam geliyorum!” deyip kapatmışım telefonu. Neyse kızcağız tekrar aradı da not alabildim. Aklımda tutmam mümkün mü?... Alt tarafı Haydarpaşa’da şu gün şu saatte kalkan trene bineceklerdi. Ben de ailesinin kendisini Haydarpaşa’ya kadar götürmesi ihtimaline karşı, ‘güvenlik’ nedeniyle aynı trene Söğütlüçeşme’den binecektim. Hepsi o. Ama gel de odaklan!...

Pendik’ten sonra bir yerlerde inilecekti trenden (bakın, hâlâ nerede indiğimizi hatırlamıyorum) ve Eşek Adası’na gidilecekti. Sadece iki çift olacaktık. Yani yalnız kalabilme olasılığı büyüktü...

Adının ‘eşekliğine’ bakmayın; o zamanlar üstünde sadece yeşillik ve ağaçlardan başka bir şey bulunmayan, Van Gogh tablolarından fırlamış gibi Marmara’yı kucaklayan pitoresk bir kara parçası... Denizin durumuna göre kâh ada oluyor kayıkla ulaşıyor; kâh karadan yürüyerek geçilebiliyor... Bugün oraların ne hale geldiğini ne siz sorun ne de ben söyleyeyim... Bırakın aklımızda o ‘cennetimsi’, naif güzellik kalsın...

Telefon gelir gelmez Cengiz’i, Erol’u ve Ahmet’i aradım. İki mesajım vardı onlara. Bir: O tatil günü planlanmış olan çalışmalara katılamayacaktım. İki: Benim bu ilk ‘ciddi’ buluşmamın ‘senaryosu’ üzerine çalışmalıydık.

Daha birkaç gün vardı. Olayı derinlemesine gözden geçirmek, stratejik ve taktik kurguyu gerçekleştirmek üzere arka bahçenin sağ tarafındaki, ‘Bosphorus’ adını koyduğumuz, sonradan üzerine mezunlar cemiyeti ve vakfın sosyal tesislerinin uzantısı olan bir binanın yerleştirildiği, küçük, ağaçlıklı bahçede sık sık bir araya geldik.

Orası bizim ‘tefekküre’ daldığımız, iç sesimizi dinleme fırsatı bulduğumuz yerdi. Zaten geniş gövdeli ağaçlar, koşup oynamaya, tepinmeye müsait bir alan bırakmıyordu. Demir parmaklıkların hemen önünde iki tane bank vardı ve manzara müthişti. Bütün haşmetiyle Boğaz’ın Marmara girişi ve görülebildiği kadar derinliği...

Bizden küçük sınıflar bu bahçeye pek giremezlerdi. Almanca eğitimin başladığı dönemin ilk sınıfıydık. Bu da bize okuldan mezun olana kadar yıllarca ağabeylik (zaman zaman da feodal anlamda efelik) yapma fırsatı vermişti. Bizden sonraki sınıflar ise her ne kadar küçüklere ağabeylik yapsalar da, üstlerinde kimselerin olmayacağı günlerin ‘saltanatı’nı ancak bir yıl sürdürebileceklerdi. En şanslı yılımızdı! Ardımızdan gelenler vardı ama bizden öncesi yoktu!

Kısa ders araları hariç, her fırsatta kendimizi Bosphorus’a attık. Sorun bir hayli karmaşıktı. Kızla iki yıldır tanışıyorduk, ancak hiç baş başa kalmamıştık ve ben ona ne ilan-ı aşk edebilmişim, ne selam dışında elini tutabilmiş, ne de elimi omzuna falan koyabilmiş ya da herhangi bir fizikî yakınlık adına o dönem için cesur sayılabilecek bir adım atmayı başarabilmişim.

Reddedilme olasılığı yüzde bir olsa biz geri dururduk o zamanlar böyle şeylerden. Müşteri, eş,

sevgiliyle ilişkilerin yönetilmesinde ‘kibirin tamamının, gururun ise fazlasının ahmaklık olduğunu’ yıllar sonra öğrenecektim.

İş hedefimiz çok netti aslında: Ona kendisini sevdiğimi söyleyecektim. Ama nasıl? Her zaman olduğu gibi “Ne” sorusunun yanıtını bulmak, “Nasıl”ın yanıtını bulmaktan çok daha kolaydı. Önce elini mi tutmalıyım? Bir elini mi tutmalıyım, yoksa ikisini birden mi? Gözlerinin içine bakmalı mıydım? Yoksa piknik yaptığımız yerde uzanıyor olmalıydık da, ben bu cümleyi gökyüzüne bakarak mı ‘terennüm’ etmeliydim?

Bir de içerik meselesi vardı tabii. O kadar çoktu ki, söylenebilecek cümle... “Seni seviyorum”, “Sana âşığım”dan tutun da “Senden başka bir şey düşünmüyorum”, “Hayatımın anlamı haline geldin”e kadar istemediğiniz kadar seçenek...

“Çok seçenek özgürlük değildir” cümlesini henüz keşfetmemiş olsam da, ilk kez arka bahçedeki o çalışmada hissetmeye başlamıştım sanki... Tabii ki, seçenekleri azaltma taktiklerini de henüz geliştirmemiştim. Daha iyi, iyinin her zamanki gibi en büyük düşmanıydı.

Bu ‘olayı’ abarttığımı düşünen genç arkadaşlarımı çok iyi anlıyorum. Yine de onlara bu bölümü, yaşamın başka alanlarında karşılaşılabilecekleri ‘durumlar’ için kendilerine ders çıkarmak adına, sonuna kadar okumalarını, çok isterlerse de aile büyüklerine abartıp abartmadığımı sormalarını salık veririm.

Biz o günü kurgulamayı sürdürüyorduk. Şunun şurasında bir şey kalmamıştı. İmdada Türk filmlerinden sahneler yetişiyordu. Boğaz’ın sırtlarındaki tepelerde çiftlerin ‘slow motion’ çekimlerde beyazperdenin sağından solundan koşup birbirlerine sarıldıkları, öpüşmeye falan kalkmadan sadece ‘konuştukları’ sahnelerdeki diyaloglar müthişti.

Peki, ses tonum nasıl olmalıydı?... Bu konuda Erol çok iyiydi tabii. *İntonasyon* konusunda doğal bir yeteneği vardı. Benden de daha yakışıklıydı ayrıca. Fakat ne hikmetse benzer bir beceriksizliği o da kendi ilişkisinde yaşıyordu. Bilmek ve yapmak farklı şeylerdi. Resim hocası ile ressam, müzik hocası ile müzisyen, sanat eğitmeni ile sanatçı arasındaki fark gibi. Ama Allah’ı vardı, Erol biliyordu bu işi... Saatlerce tonlama ‘temrinleri’ yaptık.

Oraya vurgu, hayır buraya vurgu, yok yok şuraya vurgu... Burada es vermelisin! Sonunda es vermelisin. Ahmet daha çok dobralıktan yanaydı: “Tabanca sıkar gibi pat diye söyle kardeşim, ne korkuyorsun!” Ahmet, aynı yaşta olmamıza rağmen hepimizden daha tecrübeliydi. Bir kere Leventliydi. Hiç unutmam, Sümbül Sokak 21’de oturuyorlardı. Annesinin, babasının ve Alman Lisesi’nde okuyan ablasının çok yakınlığını görmüşümdür. Beni ilk kez Çiçek Pasajı’na o götürmüş, rakıyı ilk kez onun sayesinde tatmıştım. Belki de adam gibi bir “rakı içici” olamayışımda, midemin hayli kötü olduğu o ilk gecenin önemli bir payı vardır.

En bıçkınıımız Yamuk (başını hafif yana yatırarak yürür, hatta basketbol oynarken bile başı o açıyı korurdu; bu yüzden de kendisine Alfa ya da Yamuk lakabı uygun görülmüştü), kızlarla ilişki konusunda en tecrübelimiz Elef (içimizdeki açık ara en iri arkadaşımızdı) bile getirdiğimiz argümanlar karşısında tartışmaya katılmak zorunda kalıyorlardı...

Sonunda sahneyi tamamladık:

Ellerini iki elimin arasına alacak, gözlerinin içine bakacak, kısa bir es verdikten sonra “Seni

seviyorum Nalan!” diyecektim... (Tabii ki adı Nalan değildi; burada öyle kullanıyoruz.)

Yalın bir cümlenin daha etkili olacağı konusunda hemfikir olmuştuk. Hepimizin içi rahattı. Tek günlük tatilden bir gün önce ne giyileceği konusunda son kısa ‘fikir teatisinin’ ardından beni yolcu ettiler. İki yıldan fazla süredir benden sadece laf dinledikleri, hiçbir ‘icraat’ hikâyesi duyamadıkları ilişkimde bir eşik atlamak üzere olduğumu onlar da hissediyordu...

Buluşma anı gelip çattı

O gece Söğütlüçeşme garında sabahlayabilirdim. Öylesine heyecan ve gerginlik yüklüydüm. Acıbadem'e giden yol üstündeki Bayülken Apartmanı'nda oturan halamda kalıyordum, onun oğlu Oktay (Yörük) ağabeyimle aynı odada. O gece tabii ki gözüme uyku girmedi. Yatağın içinde zırt pırt oradan oraya dönmeme, arada kalkıp kendimi balkona atmama ne anlam vermiş olduğunu hiçbir zaman bilemedim.

Ertesi sabah elimi yüzümü yıkayıp tıraş olduktan ve duş aldıktan sonra Old Spice şişesinin dörtte birine yakını yüzüme ve vücudumun dört bir yanına boca edip trenin gelmesinden en az 45 dakika önce istasyona dikilmiştim. O zaman zaten sosyal frenlerimin tamamı aslanlar gibi tuttuğundan randevularıma geç kalmam söz konusu bile değildi...

Tren nihayet geldi. İşte orada pencere kenarında duruyorlardı. Göz göze geldik, öyle kalmışım... O istasyonda genellikle çok kısa duran trenin tekerlekleri dönmeye başlamıştı ki, bir yerimi sakatlamadan sahanlığa kendimi atıverdim.

İneceğimiz yere kadar tek kelime konuşmadık. Kâh bakıştık, kâh o zamanlar yüksek binalar olmadığı için bütün yol boyunca izlenebilen denizi seyrettik.

Eşek Adası'na geldiğimizde hepimiz acıkmıştık. Torbalar açıldı; ortadan bölündüğünde kokusu, çapı 100 metrelik bir çember içindeki alan dahilinde bulunan herkesin iştahını kabartacak eğri büğrü ama lezzet küpü domateslerin eşliğinde onların getirdiği nevaleyi bir güzel yedik.

Yemekten hemen sonra uzun zamandır 'çıkmakta' olan diğer çift, "Eh, biz biraz Ada'yı keşfedelim," deyip çevresi ağaçlar ve yüksek otlarla sarılı piknik yerini terk edip gitti.

İşte beklenen an gelmişti...

İlişkimizin (ne kadar ilişki denebilirse işte o kadar) üçüncü yılı içindeydik. Ve ilk kez yalnız kalıyorduk... Onca zamandır çalıştığımız, benim düşlerimde belki de binlerce kere tekrarladığım senaryoyu sahnelemek için bütün koşullar oluşmuştu artık...

Karşımda oturuyordu. Bacaklarını sol tarafına doğru uzatmıştı. Öyle bakışıyorduk... Bir cesaret doğrulup yanına gittim, sağ tarafına oturdum. Biraz dengesini bozmayı da göze alarak sağ elini iki elimin arasına aldım, gözlerinin içine baktım, kısa bir es verdikten sonra, "Seni seviyorum Nalan!" dedim...

O hiç es vermedi... Hemen konuştu:

"Ben de seni seviyorum Ali..."

...

Uzunca bir es...

Sessizlik...

Saksı o anda düştü kafama... Son derece basitti. Ayrıca benim ilk salaklığım da değildi. Bir sonraki adımı, bir sonraki cümleyi kurgulamamıştık ki!

Bana kelimenin tam anlamıyla ‘kal gelmişti’...

Allahtan, yönetimi o ele aldı... Olduğu yerde yarım sola döndü. Sırtını bana yasladı. Başını da omzuma... Ellerimi de tutup belinde birleştirdi... Kendi ellerini benimkilerin üzerinde kenetledi...

Benim gururlu ve kibar bir genç olmamın ötesinde geri zekâlı da olduğumu o an düşünmemesi (bunu ilişkimizin yedinci yılında gündeme getirecekti), iyi aile terbiyesi almış olmasından ve bana olan sevgisinden kaynaklanıyor olmalıydı.

Ben ise bu tür durumlarda çuvallamanın, ilişkiyi yönetmekte acze düşmenin, yapılan hatanın esas nedenini yıllar sonra keşfedecektim...

Hayat kadınlarını bekleyen tehlikeler

Annem hayat kadınlarına bir hayli acırdı. Sadece onlara mı? Hayır... Yalnız kader kurbanı hayat kadınlarına değil, evde kalmış kızlara, yardıma muhtaç genç hanımlara da... Bu insanlara, dara düştüklerinde elinden geldiğince yardım ederdi.

Ankara'daki komşularımızdan biri, bir-iki yakın arkadaşıyla birlikte üst düzey bürokrat, yönetici ve işadamlarına özel hizmet veriyordu... Komşumuzun arkadaşlarından biri 20'li yaşlarının henüz en başında, iyi eğitilmiş, dünya güzeli bir hanımdı... Sonraları Türkiye'nin en ünlü simalarından biri olacak bu hanımefendinin iştegi sahasından kimse haberdar değildi. Sık sık olduğu gibi o da bir şekilde gelip annemi bulmuş, dertlerini, sorunlarını onunla paylaşır olmuştur.

Durumu çevrede bir tek annem biliyormuş. Ben de yıllar sonra, o hanımefendi İstanbul'a taşındıktan ve şöhret basamaklarını hızla tırmanmaya, "sahnelerimizin hanımefendi sanatçısı" olarak lanse edilmeye başladığı günlerde, annemin bir sohbet sırasında ağzından kaçırdığı örneklerden yola çıkarak bir şeyler sezineyecek, uzun ısrarlardan sonra çok özel kalacağına dair yeminler ederek ona olayı anlattıracaktım.

Görüldüğü gibi anneme verdiğim sözü tuttum. Her türlü 'tahrike' açık olduğum onca yıllık magazin gazeteciliği dönemim de dahil olmak üzere, bu konuda bir kez bile "Acaba bir yazı dizisi falan yapsam mı?" diye tereddüt etmedim. Sustum. Hanımefendi hayatta olduğu sürece de anneme verdiğim sözü tutmaya devam edeceğim.

Ancak bu durum, kendisinin anneme aktardığı olağanüstü derinliği olan yaşam düsturunu burada sizinle paylaşmama engel değil.

Annem bir sohbetlerinde sormuş kendisine:

- Hayatınızda karşılaştığınız en zor an nedir?

- Hangi birini söylesem... Mesela, bu hayatın içinde olan kadınlar için iki tehlike var.

- Biri hastalık mı?

- Hayır? Tedavi olur, geçer... Sadece bir süre işten uzak kalır...

- Yaşlanmak mı?

- O da değil. Akıllı bir kadınsa geleceğini güvence altına alacak tasarrufu yapmıştır zaten.

- Peki, ne o zaman?

- Âşık olmak, Leman Hanımcığim, âşık olmak...

- Allah, Allah... Âşık olmak neden kötü olsun ki?

- Elbette kötü. Hayat kadını âşık oldu mu gözü sevdiğinden başkasını görmez ve diğerlerini ihmal eder. Bu bir. Tabii ikinci olarak da kazancı eksilir.

Bu iki tehlikeyi ben mesleğimize uyarlamakta gecikmeyecektim. Hanımefendinin yerinde olsam, bu iki tehlikeyi üçe çıkarıp şöyle ifade ederdim: 1. Odağımı kaybeder. Bir kişiye nitelik ve nicelik olarak

gereğinden fazla hizmet verir (*overservicing*). 2. Diğer müşterilerini (sevgilisi engel olmasa bile) ihmal etmeye başlar. 3. Gelirinin düşmesini göze alır.

Annemle aralarında bir de *Kamelyalı Kadın* muhabbeti geçmiş. Malum, dünyayı kasıp kavurmuş olan Greta Garbo'nun *Kamelyalı Kadın*'ı, annemin kuşağını da derinden etkilemişti. Annem hem filmi seyrederken, hem de filme kaynaklık eden Alexandre Dumas'ın *Genç Werther*'in Acıları'nı da en iyi paylaşan insanların kuşağı değil miydi? Armand Duval ile Marguerite Gautier'nin dillere destan 'imkânsız' aşklarını okuyup da etkilenmeyen birini görmedim.

“En büyük tehlike nedir?”

Ben bu soruyu, yıllar sonra vermeye başladığım konferanslarda salonun tamamına soruyordum. Perakende Günleri’nde Lütfi Kırdar’da 2500 kişiye aynı soruyu sormuştum:

Diğer konferanslarda da olduğu gibi yine bir hayli el havaya kalkmıştı. Önce annemin tahminlerine benzer yanıtlar sıralanmıştı: “Hastalanma”, “Yaşlanma” vb.

Bir ara baktım ki, şahsen de tanıdığım, aynı zamanda bir derneğin başkanlığını yürüten ünlü bir işadamı da kaldırmış elini. Ona söz verdim. Hemen atıldı: “Âşık olmak!”

Patavatsızlığım beni ele geçirdi yine ve büyük bir skandala neden olabilecek ‘tespiti yapmak’ konusunda tereddüt bile etmedim:

“Tebrikler, bildiniz!”

Dursana orada... Hayır, salona döndüm ve devam ettim:

“Beyefendi bu konuda uzman herhalde...”

Olacak iş değil!... Bütün salon o işadamına baktı... Allahtan beyefendi büyük bir olgunluk ve kompleks duymadan gülmeye başladı da, hep birlikte geçiştirdik o anı...

Özel müşteriyle ilişkide âşık olmak var mıdır? Tabii ki vardır. Bu aşk farklıdır sadece. Kitabın başında bahsettiğimiz aşk türlerinden bir başkası söz konusudur burada.

Yukarıda andığımız hayat kadını hanımefendinin sıraladığı ve benim de yorumlayarak katma değer getirmeye çalıştığım üç saptamanın, üç tehdidin üçü de tüm özel müşteri ilişkilerinde geçerlidir. *Overservicing* (olması gerekenden fazla hizmet), diğer müşterilere daha az zaman ayırma ile sevgisiz davranış ve nihayet düşük ücretle (hatta bazen maliyetine ya da altında bir rakama) hizmet verme hatası... Daha ne olsun? Bu tür ‘özel müşteriler’ bir KOBİ’yi zaman içinde ‘eritebilir’ mesela. Bakınız, Alexandre Dumas fils, *Kamelyalı Kadın*...

En büyük ikinci tehlike

Annemle hanımefendinin muhabbeti orada bitmemiş. Annem sormuş:

- Birincisini, aşkı anladık; hayat kadınlarını iki büyük tehlikenin beklediğini söylemiştin, ikincisi ne peki?

- Söyleyeyim Leman Hanım, nefret etmek... İnanın ki, birinciden hiç farkı yoktur.

- Biri negatif, diğeri pozitif bir duygu; nasıl hiç fark olmaz?

- Netice itibariyle olmaz. Nefret ettiğin zaman da doğru dürüst hizmet veremezsin. Duygular işin içine girer.. Geçiştirirsin, işini şişirirsin. Müşterini sinirlendirirsin. Müşterilerimizi sevdiğimiz ve sevmediklerimiz diye ayırmaya başladığımız zaman gelirimiz yine düşer.

Kadın haklıydı.

O Perakende Günleri'nde ikinci soruyu bu kez salona yöneltmemiştim. Çivi çiviye söker misali, olayın üstüne gittim. Gözlerim aynı işadamını arayıp bulmakta zorlanmadı. İlk gaftan sonra onu hiç kaybetmemeye çalıştım. Arada sırada bakışlarımla yokluyordum, salonu terk edecek mi, etmeyecek mi?

Korkulacak bir şey yoktu. Yerinde oturuyor, büyük bir olgunluk ve keyifle bizim 'show'u izliyordu. Önce salona seslendim:

“İkinci soruyu da, dilerseniz pazarlama iletişimi uzmanımıza soralım!”

Amacım uzmanlığı esas kastettiğim noktaya çekmekti. Herkesi bir gülmedir aldı. Beyefendinin kendisi de, salon da artık aynı tolerans kümesindeydiler. Hemen işadamına döndüm: “Efendim, hayat kadınlarını bekleyen en büyük ikinci tehlike nedir?”

Doğru cevap anında geldi: “Nefret etmek!..”

Önceden prova yapsak, bu kadar mükemmel bir performans elde edemezdik.

O gün o salonda bulunanlarla sonradan karşılaştığımda, bana unutamadıkları iki bölümden birinin hayat kadınları örneğini verdiği sekans olduğunu söylemişlerdir. Unutamadıkları diğer sekansı biraz ileride anlatacağım.

Aşk ve nefretin dışındaki üçüncü yol

Rahmetli annemin hanımefendiyi bırakmaya niyeti yoktu.

- Hayat kadını müşterisine âşık olmayacak, ondan nefret etmeyecek; iyi hoş da, peki ne yapacak?

- Ne mi yapacak? Basit: Onlar sevmekten çok anlaşılmaq isterler. Takdir edilmek isterler. Gururlarını okşarsak mesele kalmaz. Takdir edilmek, bazen aşktan da önemli olur.

“Bir hayat kadını nasıl oluyor da bu kadar derin gözlemler yapabiliyor?” demiştim anneme...

Çok kızmıştı bana: “Halt etmişsin sen; onun hassasiyetinin onda biri sizde olsa daha ne istersiniz? Hem o hanımefendi üniversite mezunu, üniversitede öğrendiği esas mesleğini de çok güzel icra ediyor. Kaderi ile onun arasındaki ilişki ise seni hiç ilgilendirmez.”

Ben annemle aramızda geçen bu sohbeti unutup gitmişim. Yıllar sonra “Üç C” (*Consumer, Customer, Client*) meselesine takılıp, bunların aralarındaki farkı irdelemeye ve bizim dilimize, kültürümüze göre yeniden yorumlamaya çalıştığım günlerde tekrar hatırladım.

O hanımefendinin söyledikleri o zaman çok güçlü bir ışık kaynağı gibi parladı ve hayli karanlık bir yolu alabildiğine aydınlattı.

Özetleyecek olursak...

Mesele, mesafe duygusunu yönetebilmektir (Ne yapmalı?). O duyguyu öğrenmek ne kadar mümkündür, işte o meçhul (Nasıl yapmalı?)... Bazı davranış bilimciler ve bu işten yüklü miktarlarda gelir sağlayan ‘guru’lar mesafe duygusunun edinilebileceğini, yönetilebileceğini ifade ediyorlar.

Ben ise daha çok kimsenin kimseye bir şey öğretemeyeceğine, insanın ancak isterse karşısındakinden bir şeyler alabileceğine inanandanım. Yani duygusal ve düşünsel gelişim ‘verilemez, ancak alınır’...

‘Anlayış’ ve ‘takdir’ bu süreci sonuçlandırmaz ama müthiş kolaylaştırır. Hele de bizim ülkemiz insanında. Koyun elinizi omzuna, gözlerinin içine bakın ve deyin ki: “Seni anlıyorum!...”

Duruma göre karşınızdakinin göz pınarlarında bir-iki damla yaş birikmezse, bir sorun var demektir. Hemen ilişkiyi kesin. Çünkü o insandan hiçbir şey olmaz; boşuna emek vermeyin...

Karşınızdakini ‘anlamak’, ille de ona ‘katılmak’ demek değildir. ‘Aktif dinlemenin’ beden dili karşılığı olan ‘kafayı yukarıdan aşağıya doğru hafif hafif sallarken’ dahi karşınızdakini onaylamadığınız algısını yaratmanız mümkündür. ‘Anlıyorum’, ‘katılıyorum’la kıyaslandığında çok daha fazla duygusallık içerir; o yüzden de çok etkilidir. Bu etkiyi artıran en önemli tekâmül unsuru ise hiç şüphesiz mesafe duygusudur.

Mesafe duygusunu ihmal etmeden anlayış ve şefkat göstermek, müşteri olsun, eş olsun, sevgili olsun, tüm beşeri ilişkileri geliştiren temel yaklaşım biçimidir aslında.

Bu bölümün başında sorulmuş olan “Hangi mesafede durmalı?” sorusunun tek cümlelik karşılığı şu olabilir:

Aslolan âşık olmak değil, anlama ve takdir etme mesafesinde durmayı bilmektir...

Soru 3

Standartlar neyi yok eder?

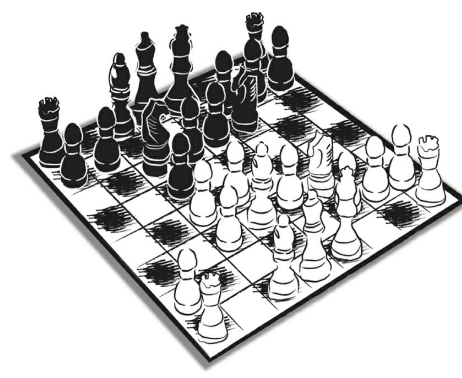
Divan Bar'da o akşam olanlardan sonra,

ürün ya da hizmet üretiminde standartların işin olmazsa

olmaz boyutunu oluşturduğunu, bununla birlikte ilişki

yönetiminde ise bir o kadar yanlış sonuçlara vesile

olabileceğini öğrenmeye başlamıştım...



‘**Üslup sahibi olmak**’, ‘kendine özgü tarz geliştirmek’, ‘aynı durumlar karşısında her zaman aynı net duruşu sergilemek’ hayatım boyunca özendiğim hasletlerdendi. Gelişmiş kişiliğin, olgunluğun göstergeleriydi bu tür standart davranış kalıpları.

Kendi içinde tutarlı standartlara sahip olmak... Yani, bizimle ilgili “Nerede, nasıl davranır?” sorusuna her zaman aynı yanıtın verilebilir olması... Karşımızdakini hiç mi hiç şaşırtmamamız...

Aslında insan için ne büyük tuzak! Hele de benim için...

Ne zaman ki kendime standart bir ‘tutum’ belirlemişsem; mutlaka başıma bir iş gelmiştir. Bizim gençlik yıllarımızda bilgisayarlar icat edilmemişti ve *personalization* ya da *customization* (kişiselleştirme) diye menüler ve bunların alt sekmeleri yoktu. Müşterinin kendi ürününü kendi tasarlaması (en azından öyle bir özgürlüğü olduğunu sanması) henüz mümkün değildi. Örneğin, o günlerde internet ortamında dış rengini, koltuk özelliklerini, iç rengini, tavanını, ön panelini ve daha onlarca kalem çeşit arasından seçip otomobilinizi kendiniz ‘yaratamıyordunuz’(!)... Ya da IKEA henüz yoktu ve siz kendinizin iç mimar olduğunuzu falan sanmıyordunuz...

Verimliliği artırmak, hizmet ve ürün kalitesini yükseltmek amacıyla geliştirilmiş ve iş dünyası tarafından kısa sürede benimsenmiş olan standartlar meselesi, özel hayatı da bizler farkında olmadan etkisi altına almıştı. Farklı kültür ve değerlerdeki insanlara karşı farklı davranış biçimleri geliştirmek ‘nabza göre şerbet vermek’ diye küçümsenir bile olmuştu...

O halde herkese karşı uygulanabilecek davranış kalıpları geliştirmek geçer akçe olmalıydı. Ben de öyle yapıyordum zaten. Özellikle de kadınlarla ilişkilerimde...

Onların üzerinde etkili olan sözler, söylemler, davranış biçimleri, yaklaşımlar, hatta kelam kalıpları geliştirmişliğim bile vardı. Yatılı okulda hafta sonu buluşmalarına, okul çaylarına gitmeden önce düzenlediğimiz ‘mini çalıştaylar’, bizim bu alışkanlığı edinmemizde önemli bir rol oynamış olmalıydı...

Yıllar sonra yönetim dersleri aldığımızda, A senaryosu, o çalışmazsa B senaryosu, o da çalışmazsa C senaryosu ve bunların alternatiflerini hazırlamada elde ettiğim başarıyı, ‘çalışkanlığımdan ya da zekâmdan’ çok, lise yıllarındaki ‘buluşmalar’ için taktik geliştirme egzersizlerine ve o ‘temrinlere’ borçlu olmalıydım...

“Ah, o bakışınız yok mu?...”

Örneğin, şu “bakışlardaki farklılık” tezimi ne zaman ortaya atsam ilgi çekiyordu. Standart dediğin böyle olurdu. Aç konuyu, masadaki herkes, özellikle de bayanlar kulak kesilsin... Bu müthiş buluşumu o kafa üstü çakıldığım gün gelene kadar, yeri geldikçe hayata geçirdim ve çok da etkili olduğunu söylemeliyim.

‘Olayımız’ çok basitti. Biraz da metafizik bir bilgelik edası takınıyorduk. “Sizin bir gözünüz diğerinden çok farklı bakıyor!” diyorduk. Ben mi uydurmuştum, bir filmde mi görmüştüm, şimdi hatırlamıyorum. “Bir gözünüz içinizdeki aklı, mantığı yansıtıyor, diğerinde ise ruhsal dünyanızın pırıltıları var... Sizi ‘okumak’ için kâh bir gözünüze; kâh diğer gözünüze bakmak gerek...”

Bu tespiti duyanlar, yakın çevrelerinde hemen uygulamaya geçiyorlar; sonra da büyük takdir nidalarıyla geribildirimde bulunuyorlardı: “Ne kadar haklısın! Bu kadar olur!” falan...

Belki boş bir tespit değildi. Bir ihtimal, bilimsel dayanağı da olabilirdi. Öyle ya, insanın vücudunda milyonlarca delik vardı. Ancak iki tanesi vasıtasıyla insanın ruhuna nüfuz etmek mümkündü: Gözler...

İnsanın iç dünyasındaki çelişkilerin kendilerini dışa vurmaları, fırtınalara dönüşebilecek esintilerin insanın iç âleminden süzülüp gözlere yansımaları herhalde kaçınılmazdı. Bu da büyük olasılıkla insanın bir gözünün diğerinden daha farklı anlamlarla yüklü bir şekilde bakmasına neden olabilirdi. Tamam da, bu konuda iki kitap okuyup, tıp fakültesi birinci sınıf öğrencisinin neşteri eline alıp ameliyata kalkışması gibi, cahil cesaretinden kaynaklanan davranışlarda bulunmak da neyin nesiydi?

...

Bu tür standart kalıpları bir daha yüzlerine dahi bakmamak üzere fırlatıp bir köşeye atmaya karar vermem için ille de öyle bir deneyim geçirmem gerekiyormuş demek ki... Çünkü o günden sonra sadece herkese karşı aynı davranışı sergilemekten kaçınmak ve profesyonelliğin gereği ‘seçilmiş davranışı’ bile karşısındakine göre ‘kişiselleştirerek’ hayata geçirmek için kendimi eğitmeye çalışmakla kalmadım; aynı zamanda ‘siniri alınmış bonfile’ gibi davranmayı, hislerini belli etmemek adına *poker face* takınmayı, insan ilişkilerinin yönetimi konusunda getirilen her türlü standart yaklaşımı da sorgulamayı kendime ilke edindim. Bir sonraki çakılmaya kadar şimdilik bu rota iyi görünüyor...

Gelelim *Milliyet* yıllarımdaki o garip akşama... Rahmetli Yener Süsoy’la işten çıkmıştık. Akşam bir davete ‘icabet’ edecektik. Onu Divan Oteli’nin berberine bıraktım. Ben o işi bir-iki gün önce halletmiştim. O zamanlar Kemal Ağabey’in liderliğinde Mustafa, Fevzi, Vehbi, İbrahim, Fuat ufacık dükkânı bir haber ve muhabbet merkezi halinde işletiyorlardı. Tıraş ve masajdan çok sohbetle günün stresini üzerinizden atıyordunuz...

Dükkân hayli kalabalıktı. Orada dikilmemin âlemi yoktu. Onu beklerken iş çıkışı mutlaka oralara ‘takılan’ eş dostla iki çift lâf etmek üzere otelin barına yöneldim. Divan Bar o zamanlar bir tür statü simgesiydi. İtiraf etmeliyim ki, benim de ‘statüye’ ihtiyaç duyduğum yıllardı... Daha ‘insan perhizine’ başlamak için çok gençtim ve gidecek epey yolum vardı. Türkiye’ye yeni dönmüş sayılırdım ve *network*’üm (kişisel ağım) oluşmamıştı.

Bardakiler iki ayrı grupta kümelenmişlerdi. Birinde bir gazete patronu ve onun şürekâsı, diğerinde

ise bizden çocuklar. Her iki gruba da katılabılırdim. İkisinde de tanıdıklar vardı. Ben ‘bizden çocukları’ tercih ettim. O akşam kendimi ‘kasmak’ niyetinde değilmişim demek ki...

Laf lafi açtı, sohbet koyuldu. Ben o sırada gözümün ucuyla diğer gruptaki hoş bir bayana takılmışım. Bazen takılırım öyle. İşin fenası, takıldığımın farkına varmadan da takılabılırım. Karşımdaki arkadaşın omzunun üzerinden bakıyorum ve o mesafeden onun benim ‘takılmamı’ fark etmeyeceğini düşünüyorum.

Ne saflık... Kadınları tanımamak bu kadar olur... Kadınların her şeyi görüp her şeyi fark edeceğini öğrenmek için ödediğim bedellerin haddi hesabı yoktur...

Benim ‘kesme’ denecek boyutlara yaklaşan ‘nazarım’ bir-iki dakika sürdü sürmedi, bir baktım kız kopmuş o gruptan, bize geliyor... Hayır bize değil; tam da benim üstüme geliyor...

Bir kere daha yanıılmışım... Hanımefendi benim hemen yanımdaki arkadaşla tanışmış. Selamlaştılar. Hal hatır sordular. Ben bütün heyecanımla atıldım. “Hanımefendiyi kendine saklayacağına tanıştırsana!”

Tanıştırıldık... Büyük gazetelerimizden birinin magazin servisinde çalışmış. O zamanlar gazetecileri hemen simalarından çıkarmak zordu. Bugünkü gibi büyük bir kısmı TV’lerde program yapmıyordu. Çok hoşsohbetti. Bizi tanıştırmış olan arkadaş hafif yollu saf dışı bırakarak sürdürdüğümüz muhabbet yarım saati bulmuştu ki, ben konuyu tabii bakışlara getirdim. Etkinin kaçınılmaz olacağından emindim.

“Farkında mısınız, iki gözünüz birbirinden çok farklı bakıyor. Müthiş bir anlam farklılığı var ikisinin arasında...”

Kızcağz bir an durdu. “Evet,” dedi, “dört yıl kadar önce ciddi bir kaza geçirdim; bir gözüm takmadır...”

...

Öyle kalmışım...

Ne hale geldiğimi fark etmiş olmalı. Elimi tuttu. “Ali Bey,” dedi, “hiç üzülmeysin; uygulama o kadar başarılı ki, pek çok kişi benzer durumlara düştü. Dert etmeyin lütfen. Ben alışığım...”

Bu minval üzere bir saat daha konuşsa fark etmezdi. Çok üzülmişim. Oracıkta bir yatak olsa, kendimi içine atsam ve hem yorganı hem battaniyeyi başımdan yukarı çeksem yine de kendime gelemeyebilirdim. Yer yarılrsa içine girsem belki çözüm olurdu...

Benim için şok tedaviydi. Kendisine neler borçlu olduğumu hanımefendi büyük olasılıkla hâlâ bilmiyordur. Ama ben biliyorum.

O gün bugün, standartları hiçbir zaman olduğu gibi kabullenmemeye, duruma, yerine, kişisine göre sorgulamaya çalıştım. Divan Bar’da o akşam olanlardan sonra, ürün ya da hizmet üretiminde standartların işin olmazsa olmaz boyutunu oluşturduğunu, bununla birlikte ilişki yönetiminde ise bir o kadar yanlış sonuçlara vesile olabileceğini öğrenmeye başlamıştım.

Algıda seçicilik uçup gidebilir

Algılama Yönetimi'nde, çevremizde gördüğümüz pek çok şeyi nasıl olup da algılayamadığımızdan söz etmiş, lafi Kotler'in tespitlerine getirmiştik.

Kotler bu konuda üç terimden söz ediyordu:

Bir: Dikkatte seçicilik (*selective attention*)

İki: Çarpıtmada seçicilik (*selective distortion*)

Üç: Kaydetmede seçicilik (*selective retention*)

İletişim dünyasında genel eğilim, bu üç terimin yerine veya bunların üzerinde şemsiye terim olarak 'Algıda Seçicilik'in' (*selective perception*) kullanılması yönündedir.

Haddimizi aşmaya çalışmadan algıda seçiciliğin nasıl oluştuğunun kuramsal yapısı üzerine kalam etme işini, psikologlar ve iletişim kuramcılarına bırakıp, biz yine uygulamaya dönelim.

Algıda seçiciliğin oluşması için gerekli olan birkaç unsur şöyle sıralanabilir:

1. Tekrar 2. Kültür ve değerlerle birebir uyum 3. Sübjektivizm 4. Daha önceden oluşmuş ön kayıt, yargı ve kabuller 5. Bunların tamamının özeti diyebileceğimiz yapıtaşları: Belirlenmiş tutumlar (*attitudes*), kanaatler (*beliefs*), kullanıcı tercihleri (*user preferences*), alışkanlıklar (*habits*), koşullanma (*conditioning*).

İşte size Algıda Seçicilik'in mimari yapısı... Geriye sadece hedef kitlenin Algıda Seçicilik noktalarını tespit edip o noktalara 'adrese teslim atış' yaptıktan sonra, o kitleyi ürünümüzü, hizmetimizi ya da fikrimizi satın alma konusunda ikna etmek kalmıyor mu?

Ne kadar kolay, değil mi?

İş bu kadar sorunsuzsa, o halde sıkıntı nerede?

Üç sıkıntılı alan

Sıkıntı nerede olacak, tabii ki standartlarda... Çünkü aynı Algıda Seçicilik, standartlar konusunda da geçerliliğini koruyor ve standartlar öyle bir maskeleye yapıyor ki, insan başka hiçbir şeyi algılayamaz hale gelebiliyor...

Her akşam evine giderken eşine çiçek götüren bir beyefendi, ancak çiçeği almayı unuttuğu zaman dikkat çekebilir, her akşam elinde çiçekle kapıda belirmediği zaman değil...

Ya da özel müşterilerin yaş günlerini her yıl aynı metinle aynı günde kutlamaya ne dersiniz? Belli bir zaman sonra anlamı kalır mı? Ya da şu SMS yağmuru meselesi... Şu indirim, bu ürün gamı, şu mağazada bu karta şöyle avantajlar... Çok kısa bir süre sonra o servisi tamamen durdurmak için başvuruda bulunmak kaçınılmaz hale gelebilir.

Rutin ve standartlar Algıda Seçicilik'i ortaya çıkarırken, aynı zamanda da algılama süreci üzerinde bölen etkisi de yapabilmektedir.

Standartların ikinci olumsuz etkisi 'tatmin' duygusunun gelişmesi üzerinedir. Tatmin duygusu, şu formülde ifade edildiği gibi oluşur:

$$\text{Tatmin} = \text{Algılama} - \text{Beklenti}$$

Beklentiye yukarıya çektiğiniz zaman yandınız; ancak algılatma sorunları yaşadığınızda sonuç eksi verebilir...

Algılama duygusunun standartlardan olumsuz etkilendiğini yukarıda ifade etmiştik. Algılama düşük olursa (ki rutin bu işlevi görür) o zaman tatminin zayıf çıkması kadar doğal bir şey olamaz.

Standartların üçüncü olarak olumsuz yönde etkilediği alan ise hiç şüphesiz rekabet gücüdür.

Bunun en güzel örnekleri Sovyetler Birliği ve bağlı cumhuriyetleri ile diğer totaliter rejimlerde yaşanmıştır.

Bir sonraki sayısının nasıl olacağı önceden bilinen derginin satmayacağı gibi, karşılaşacağı her tür ilişki biçimini önceden kestiren bir perakende müşterisi, hatta bir butiğin özel müşterisi, söz konusu rutinleşme nedeniyle aniden ilgisini kaybedebilir...

Eşle olan durum bundan farklı mıdır?

Her akşam evde sizi nasıl bir hayatın beklediğini günler, hatta haftalar öncesinden biliyorsunuz; tatiller bile Orta Avrupa insanların yaptığı gibi aylar önceden planlanıyor ve her türlü sürpriz olasılığı alınan önlemlerle bertaraf ediliyorsa, o zaman eşinizin, alternatif ve heyecanlarla dolu bir hayatı özlemesinin önüne geçmeniz de zorlaşacaktır.

Özetleyecek olursak, rutin ve standartlar, ürün ve hizmetin oluşmasında olmazsa olmaz yapıtaşlarıdır. Bu alandaki gelişimi, rekabetçi gücü artırır ve kurumsallaşmanın en önemli ilkelerinden biri olarak, sürdürülebilirliği sağlar; ancak sadece bu alana yoğunlaşmak algıyı, tatmini ve rekabet gücünü de tehdit eder.

Çıkış yolu tüm süreci 'yönetmekten' geçer, kendi haline bırakmaktan değil... Hatta işin içine bilinci de katıp, farklılıkları adam gibi yöneterek esenlik ve dinamizmi ayakta tutmak mümkün olabilir.

Farklılıklar ise birebir beklentilere yanıt vererek yönetilemez. Beklentiler çok kısa zamanda 'sıradanlığa' dönüşebilir, 'sıradanlık' da 'ilgi eksilmesine', o da tatminin ortadan kalkmasına... Tatmini düşen müşteri (ya da eş) er veya geç 'terk etmenin' eşiğine gelecektir...

Demek ki, 'standartları' ve 'sıradanlığı' diyalektiğin en basit kurallarından birini devreye sokarak yönetmeye çalışmak gerek: Tez-anti tez-sentez üçlemesini de içeren 'ret ve kabul'ü aynı anda yaşamayı, yaşatmayı başararak. Gelişim için, geleceği tasarlayabilmek ve yukarıda saydığımız pek çok hasleti hayata geçirebilmek için 'kabul' yanında olacağız; fakat ilişkinin sürdürülebilmesi yolunda da 'reddin' yanında saf tutacağız... Ağır çelişki... Ancak yaşamın bizatihi kendisi öyle değil mi? Her şey zıddını içinde taşıyor mu zaten?...

Sıradanlığın ve standartların bir numaralı düşmanı, yani reddiyesi, 'yaratıcılık'tır... Özel müşteri ve/veya eşle ilişkiyi sürekli zinde tutmanın (çünkü her ikisini de kaybetmek çok masraflıdır) yöntemlerinden biri de sürekli yaratıcı, yenilikçi yaklaşımlar sergileme becerisi gösterebilmektir.

Üçüncü sorunun yanıtını, soruyu şöyle sorarak daha rahat verebiliriz:

“Standartların pek çok şeyi 'yok etmesi'ne nasıl engel olabiliriz?”

Yanıt çok yalın olabilir o zaman:

“Yaşama sanatının inceliklerine vâkıf olarak...”

Soru 4

Birliktelik nereye kadar sürer?

Yollar niye ayrılmaya başlar?

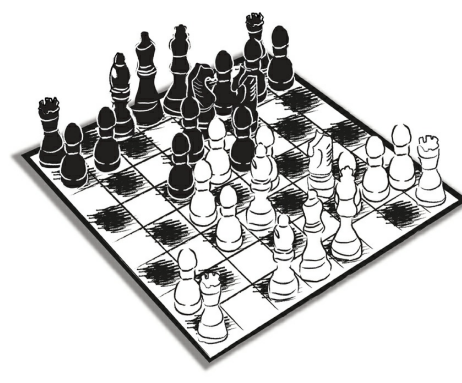
Tarafların kültür ve değerleri farklı yönlere

doğru gelişmeye başlayınca...

Peki, hasarı engellemek için bu değişimi önceden

kestirmek mümkün müdür? Tabii ki mümkündür...

İmkânsız olsa bu kitabı yazmanın ne âlemi olurdu ki?



Son yıllarda azalmaya başlayan uçak korkumun başıma açtığı işlerin haddi hesabı yoktur... Yıllar sonra ünlü yönetmen Lars von Trier'in de Amerika'ya dair o müthiş üçlemesinden ikisini (*Dogville*, *Manderlay*), uçak korkusu nedeniyle bu ülkeyi hiç görmeden çektiğini şaşarak öğrendiğimde aslında biraz da rahatlamıştım. Steven Spielberg ve usta Stanley Kubrick de aynı deritten mustariplermiş. Sanki başkalarının da bu gereksiz korkudan dolayı ıstırap çekmeleri benim hayatımı kolaylaştıracaktı... Oysa tam tersine, uçmak konusunda en ufak bir endişe duymayan bir eş dost yanıma düştü mü, korkularım hayli azalıyordu... Lars von Trier'den sana ne, değil mi? Empati dedikleri bu olsa gerek...

Benim korkum ayrıca onunki kadar değildi. Medya dünyasından bazı arkadaşlarda olduğu kadar da değil. Bunlar uçağa adımlarını atamıyorlardı. Örneğin Lars von Trier Avrupa'da karavanla dolaşıyormuş.

Ben öyle değilim. Kaçınılmaz durumlarda uçağa biniyorum. Hele de THY'nin eğitim merkezinde yerli ve yabancı pek çok teknik personele verilen kursların düzenlendiği ortamda devasa simülasyon aletlerinin içine girip, her türlü hava koşulu ve felaket senaryolarında neler olduğunu görüp yaşama fırsatı bulduktan sonra, pek bir gelişme kaydettim. Uçakla seyahatin kara veya deniz yolculuğundan daha güvenli olduğunu, bu gerçeğin tüm ihtimal hesaplarıyla kanıtlanabildiğini biliyorum. Uçakların düşme olasılığının ne kadar düşük olduğunu simülasyon kabinlerinde bizzat yaşamadım mı? Tüm bunlara rağmen herhalde biraz da medyanın uçak kazalarını gereğinden fazla dramatize ederek vermesinden ve bol miktarda izlediğim, uçak kazaları üzerine yapılmış filmlerin bende bıraktığı etkiden sıyrılamamış olmaktan kaynaklanan bir 'kayıt sisteminin' harekete geçmesiyle gereksiz yere tedirgin olmayı sürdürürüm...

Örneğin hâlâ Ankara, İzmir gibi otomobille ulaşabileceğimiz yerlerde bulunmamızı gerektiren iş toplantılarımız varsa, uçağı kullanmıyorum. Zaman zaman Antalya'ya bile otomobille gitmeyi tercih ettiğim olmuştur... İşin ilginç yanı sallanmadıkça, uçakta hiçbir sıkıntım olmaz. Bir kere yükseldikten sonra inişe geçene kadar olayın keyfini çıkardığım bile olmuştur...

Panik atak dedikleri bu olsa gerek

Önceki yıllarda durum daha berbattı. Bir keresinde Ankara'dan dönüyoruz. Uçak apronda, terminalden bir hayli uzakta. Yolcuları otobüslerle taşıdılar. Uçağa yerleştik. Pencereden izliyorum. Otobüsler ve yer personeli gitti... Hostesler yolcuları birkaç kere saydılar. Kabin başüstü dolaplarının kapaklarını her zamanki gibi gereksiz bir gürültüyle kapattılar. Yolcu sayısını ellerindeki listeden kontrol ettiler. Bir sorun yok... Birazdan kaptan, arkadaşlarına "Kalkış için yerlerinize!" diyecek...

Ancak uçağın ön kapısı hâlâ açık...

Meraklıyım ya, izliyorum ne oluyor diye... O zamanlar güvenlik şimdiki kadar sıkı değil. Kokpitin kapısı açık. Hem konuşmalarını duyuyorum hem de ne yaptıklarını görüyorum. Bir de baktım, kaptan panelde bulunan çok sayıdaki kadrandan birine işaret parmağıyla "tık tık" diye vuruyor... Sonra aşağıya iniyor, uçağın altına bakıyor. Yerine dönüyor. Tekrar "tık tık tık"... Bir de, "İdare ederiz, sorun olmaz," gibi bir laf duymaz mıyım!...

Kendimi bir anda kokpitin kapısının önünde buldum. Oradakilere sordum: "Ne oluyor arkadaşlar?"

Kabin amiri olduğu her halinden belli bir hanımefendi hemen gerekli prosedürü uygulamaya ve beni yatıştırmak amacıyla 'uluslararası standartlara' uygun 'seçilmiş davranış'lar sergilemeye başladı.

Ben de eğitimlerden, o davranışların 'seçilmiş' ve 'standart' olduklarını biliyorum ya, hanımefendinin girişimi bana değmedi bile...

Kaptanı bekledim ve ona neler olduğunu sordum. Açık seçik yanıtladı: "Önemli bir şey değil. Hidrolik göstergelerden biri çalışmıyor. Herhangi bir yerden yağ kaçağı var mı, diye baktım. Kesinlikle yok. Ayrıca bu göstergelerden, her uçakta olduğu gibi bizde de iki tane var. Biliyorsunuzdur herhalde, uçakta elektronik hiçbir şey çalışmasa bile, her uygulamanın manuel karşılığı da bulunur. Yani endişelenecek hiçbir şey yok. Lütfen yerinize geçin de kalkalım!..."

Kaptan süperdi... Tam gerektiği gibi, gereken dozda ve tonda konuştu. Kim bilir, bu tür senaryoları kaç kere 'temrin' halinde elden geçirmişlerdi...

Ben de bunu biliyordum ve bana kurşun işleliyordu. Hostese döndüm, "Lütfen beni indirin. Ben uçamayacağım!" dedim.

Israr kıyamet... Fayda etmedi. Herhalde hiçbir zaman kendime yakıştıramamış olduğum 'panik atak' dedikleri bu olmalıydı... O anda bir başka resmî prosedür devreye alındı. Kuleye haber verildi. Bir otobüs ve bir polis geldi. Bavulumu güvenli bir şekilde bulup indirdiler. Beni alıp emniyet görevlilerinin bulunduğu odaya götürdüler. Uçak İstanbul'a sağ salim inene kadar beni orada tutacaklarını söylediler. Belli mi olur; ya uçağa bir şey yapmışsam!...

Aynı uçaktan ikinci kez iniş (!)

Aradan bir hafta geçmemiştir. Yine bir konkurdaydık. Usulüne göre hazırlanıp şık şıkıdım düşmüştük yollara... Toplantı odası bir hayli kalabalıktı. Şirketin bütün üst yönetimi oradaydı.

İçlerinden 'patron' olduğu her halinden belli olanı, oturduğu koltukta biraz doğrularak bana döndü, "Siz Ali Saydam Bey olmalısınız!"

"Vay be!" diye geçirdim içimden, "Demek tanınıyoruz!"

İşin başında olduğumuz yıllardı. Kimsenin bizi ne tanıdığı vardı ne de özel bir ilgi gösterdiği...

"Evet," dedim, "benim."

"Ne ilginç rastlantı... Geçenlerde Ankara'dan gelirken uçağımız sizin yüzünüzden 45 dakika rötar yapmıştı. Bu nedenle İstanbul'daki çok önemli bir iş yemeğine de geç kalmıştık. Üzülmeyin, nereden bileceksiniz..."

Benim genelde gaflar yüzünden garip duruma düştüğümü fark eden herkeste ortak davranış biçimi şu oluyor: "Yazık, adamı üzmemelisin!"

Şimdi de aynı ifadeyle bakıyorlardı bana.

Oysa çok daha beter duygulara ve durumlara 'duçar' oluyordum... Kahrolmak gibi...

Biraz kem küm sonrası olayı anlattım. Adamcağz sabırla dinledi. Sonra, "Bizim İstanbul dışında pek çok işimiz var; oralara neyle gitmeyi düşünüyorsunuz Ali Bey?" Sözüünü ettiği yerler birer temsilciliklerinin bulunduğu Libya ve Moskova idi; sadece Ankara değil...

O konkuru fiyatımız yüksek geldiği için kaybettiğimizi kayıtlarımıza geçmiş olsak da, aslında gerçek nedeni çok iyi biliyordum...

Azerbaycan macerası

Neredeyse birebir aynı nedenle o yıl, bir başka müşterimizle sorun yaşayacaktık: Turkcell...

O dönem Turkcell'in Genel Müdürü, Cüneyt Türktan Bey'di. İletişimden sorumlu yardımcısı ise sonraları Eczacıbaşı'nda Kurumsal İletişim Direktörü olarak çalışmaya başlayacak olan Okşan Atilla Sanön... Turkcell'in hızla büyüdüğü yıllardı ve iletişim adına yapacak çok iş vardı. Görevlerin üstesinden gelmek için ciddi çaba harcıyorduk. Çok da başarısız olduğumuz söylenemezdi. Ta ki 1996 yılında o tarihi seyahat programı gelip çatana kadar...

Bir Turkcell yatırımı olan Azercell'in resmî açılış töreni vardı. İstanbul'dan özel uçak kalkıyordu. Bütün protokol oradaydı, tabii ki Turkcell'in bilumum yöneticileri ve patronları da...

Bir ben yoktum o uçakta. Bizim şirketten bütün arkadaşlar oradaydı. Nasılsa idare ederlerdi. Öte yandan o kalabalık ve hengâmede kimse fark etmezdi benim yokluğumu...

Hiç de öyle olmamıştı... Önüne gelen beni sormuştu. Ve bizimkiler lafi eğip bükmeden tabanca sıkır gibi doğruyu söyleyivermişlerdi: "Ali Bey'in ciddi bir uçak korkusu var..."

Bunu söyledikleri kişiler de, hayatı uçaklarda geçen insanlardı...

Cüneyt Bey Azerbaycan dönüşü son derece kibar bir tonla, bambaşka gerekçeler ileri sürerek yollarımızı ayırdığımızı söyledi. Konuşma sırasında Mehmet Emin Bey'in de (Karamehmet) adı bir şekilde geçti.

Gel de kahrolma!

Yıllar sonra korkunun vahşi kısmını tamamen üzerimden atacaktım. Cüneyt Türktan ve Mehmet Emin Bey'le ayrı ayrı kurumlarda olsa da aynı çatı altında çalışmak nasip olacaktı. Her ikisine de o olaydan söz edecektim. Her ikisi de hiçbir şey hatırlamayacaklardı. Ancak ben hiçbir zaman unutmadım o sosyal şımarık halimi. Nasıl unutayım; sonraki yıllarda fazlasıyla telafi etmiş olsam da bana hayli pahalıya mal olmuştu. Ancak çok şey de öğretmişti. Zaaflarınla barışık olmayı, ne zaafın varsa onu baştan açık yüreklilikle ortaya koymayı (karşındakinin yelkeninden rüzgâr almak için), o zaaflarını gidermeyi ve varsa sosyal şımarıklıktan kaynaklanan alışkanlıklarını yavaş yavaş üzerinden atmanın yollarını aramayı, tüm çabana rağmen olmuyorsa da ısrar etmemeyi...

Ya her şey ‘cuk’ oturmazsa...

En mükemmel özel müşteri ilişkisi ya da ‘ideal evlilik’ ne zaman oluşur?

Yani şu ünlü ‘fit’ etme ya da ‘cuk’ oturma durumu? Ney ile ne fit eder? Neler ‘cuk’ oturur?

Oturmadı mı ne yapılır?

İşte en feci durum... Örneğin, özel müşteri mutsuz, eşlerden birinin ya da ikisinin birden keyfi kaçmış; fakat ilişki bir şekilde sürdürülüyor... Felaketin daniskası! Ortada çocuk var mesela ya da karmaşık bir mülkiyet ilişkisi... Ya da uzun vadeli sözleşme yapılmış...

Bırakıp gidemiyorsunuz...

Peki, bu gibi durumlarda en yapılmaması gereken şey nedir? Tecavüzcü Coşkun’un sinemada bir zamanlar canlandırdığı tiplerin ağızına yakışacak kadar ilkel o abuk subuk sözümona ‘özdeyiş’i hiçbir zaman dikkate almamak:

“Tecavüz kaçınılmazsa, zevk almaya bak!”

İngilizceden çeviri tabii ki... Bizim kültür ve değerlerimiz böyle bir ‘vecizeyi’ üretemezdi. *If you can’t avoid it, enjoy it!*

Bu düstur, insanın mutsuzluğunun temelini oluşturur...

Fit etmek, cuk oturmak, ne zaman söz konusudur? Kültür ve değerler uyduğu zaman... Beklentiler taraflarca karşılandığı zaman... Birlikte bir şeyler üretilbildiği zaman... İlişkinin temelini oluşturan vaat ve güven sistemi adam gibi çalıştığı zaman...

Diyelim ki bunlar ya baştan beri tutmuyordu, insanların başka özellikler nedeniyle gözleri kamaşıyordu ya da tutuyordu da sonradan yollar ayrılmaya başladı (*diversity*)...

Yollar niye ayrılmaya başlar? Tarafların kültür ve değerleri farklı yönlerde doğru gelişmeye başlayınca... Peki, hasarı engellemek için bu değişimi önceden kestirmek mümkün müdür?

Tabii ki mümkündür... İmkânsız olsa bu kitabı yazmanın ne âlemi olurdu ki?

Kâğıt üzerindeki ‘tavsiyelerle’ bu ‘iş’ olmaz

Televizyonlarda naklen maç anlatan bazı spor spikerlerinin ‘lazım’ sözcüğünü ne kadar sık kullandıkları dikkatinizi çekmiştir. “Şimdi orta sahaya takviye lazım”, “Bu hücumu durdurmak lazım”, “Topu ayağa oynamak lazım”, “Kaleye daha fazla şut atmamız lazım”, “Orta sahada pres yapmamız lazım”, “Topa daha çok basmamız lazım”...

Bu böyle uzar gider... TV’de maçı anlatırken ikide bir kullanılan bu ‘lazım’lar sahadaki oyunu ve oyuncuyu ne kadar etkiler ve oyuncuların bu ‘lazımlar’ı hayata geçirmelerine ne kadar yardımcı olursa, bazı iş, ilişki ve iletişim yönetimi kitaplarında yer alan, kibarca da olsa ‘emir kipinde’ yazılmış ‘tavsiyeler’ de o kadar işe yarar...

“Karşınızdakiyle empati kurun...”

Olur, hemen... Nereden başlayalım?...

“Sadece bir tek kişinin davranışını değiştirebilirsiniz: Kendinizin...”

Çok güzel... Peki, o zaman iletişimin temel amacıyla ilgili o genel geçer tanımı ne yapacağız? “Müşterinin iş sonuçları doğrultusunda hedef kitlede gerekli davranış değişikliğini elde etmek...”

Ya da şöyle: “Mevcut durumu doğru tahlil et; ihtiyaçları belirle; bu ihtiyaçları giderecek araçları geliştir; bu araçları gerçekçi bir biçimde uygula; sonuçları ölç; bunları raporla; rapora geribildirim al; ona göre değişmiş olan mevcut durumu yeniden tahlil et; böyle sürdür ilişkiyi...”

Bu da bir şey mi, daha bir dizi kontrol listesi, şema, tabela, grafik... İstemediğiniz kadar...

Bunca yıllık tecrübe içinde bu ‘emir kipindeki’ tavsiyelerin herhangi bir işe yaradığına, bunları birebir hayata geçirerek sonuçlar elde edildiğine tanıklık etmek nasip olmadı...

Müşteri İlişkileri Yönetimi konusunda bu doğrultuda mükemmel bir örnek var: Yazarı David A. Po-Chedley. Massachusetts eyaletinin 35 bin nüfuslu yerleşim bölgesi Amherst’te HRD Press adlı yayınevi tarafından yayınlanmış. Adı, *Client Relationship Management* (Özel Müşteri İlişkileri Yönetimi). Altında da şöyle bir açılım cümlesi var: *How to Turn Client Relationship into a Competitive Advantage*... Türkçesi, “Özel Müşteri İlişkileri Yönetimi Rekabetçi Avantaja Nasıl Dönüştürülür...”

Bizim Bersay İletişim Grubu bünyesinde bulunan ve uzmanlığı medya ilişkileri yönetimi olan Bigmedya’nın yöneticisi Aslı İşliel yüksek lisans için dilini geliştirmek üzere İngiltere’ye gittiğinde bir kitapçıda görmüş. Benim ümitsizce etrafa bakındığımı bildiği için kitapçı dükkânından beni aradı: “Patron burada böyle bir şey buldum, ne dersiniz?”

“Hiç düşünme, hemen al!” diye bağırmışım telefonda... Amma düş kırıklığı ha!...

Çıka çıka bizim spor spikerleri ile TV’de yemek tarifi yapan ustalar arası, ortaya karışık bir şey çıkmaz mı!

Meraklıysanız, İngilizceniz de varsa şimdilik elinizdeki kitabı bir kenara koyun ve Po-Chedley’in şahane listeleri arasına dalın...

“Şimdilik” diyorum... Eninde sonunda bu kitaba yolunuz tekrar düşecektir. Çünkü bizimki ‘ecnebi’

değildir. Çünkü 'ecnebi' tavsiyelerle ne müşterileri elde tutmayı başarabilirsiniz ne de eşinizi...
Tabii eğer eşiniz, müşteriniz ya da hedef kitleniz 'ecnebi' değilse...

Bakmak ya da görmek yetmez, ‘okumak’ gerekir

Eğer ağızından çıkan her lafın vecize olarak kaydedildiği bir bilge olsaydım benden sonraki kuşaklara şu sözü bırakırdım: “Hiç bakan ile gören, gören ile gördüğünü ‘okuyan’ bir olur mu?..”

Ne alaka, değil mi? Çok alaka... Hem de çok...

Bir ilişkinin başlaması sırasında ‘okumak’ ne kadar önemliyse, bitirilmesi gerektiğinin ‘fark edilmesi’ aşamasında da o kadar elzemdir. Yoksa garip bir ısrar dönemi başlar ki, gereksiz yere uzun süre acı çekilebilir.

Onun için bazen artık ‘buluşamadığını’ mümkün olduğu kadar hasarlar oluşmadan tespit etmek ve ‘başkalaşım’ noktası aşılmışsa birliktelikte ısrar etmemek, olayı tadında bırakmak yerinde bir davranış olabilir.

Peki, gemiyi batmaktan kurtarmak mümkün müdür? Elbette mümkündür. Ancak, geri dönülemez noktaya gelmeden önce müdahale ederek. Uçakların kara kutularında, kaza sonrası araştırmalarda tespit edilen o ‘son sözün’ edildiği noktanın öncesinde: “Burnunu kaldır.”

İlişkilere canlılık katmak için pekâlâ aşağıdaki yollar önerilebilir mesela:

Bir: Kavramları ‘Ortak ruhî Şekillenme’ye dayanarak karşındakiyle birlikte yeniden üretmek ya da en azından bunun için çaba harcamak.

Burada hedeflenmesi gereken, ‘üçüncü’ bir ‘dünya görüşünde’ buluşmaya çalışmaktır. Ret ve kabulü aynı anda yaşayarak çatışan dünya görüşlerinin ikisini de reddedip üçüncüsüne doğru birlikte yelken açmak.

Hadi eş tamam da, müşteri bunu neden yapsın? İşte tüketici ve müşteriden çok farklı bir yapının söz konusu olması bunu mümkün kılabilir. Özel müşteriyi (özel hizmet göreni) kaybetmek bir hizmet veren için nasıl çok zararlı ve masraflı olabilirse, özel hizmet gören için de özel hizmet aldığı kişi veya kuruluşu ‘değiştirmek’ aynı derecede ‘hasar verici’ olabilir. Yeni bir ajansın hizmet gören (danışan) kişi ya da kuruluşu, onunla uzun zamandır birlikte çalışmış olan bir önceki ajans kadar tanıyıp anlaması için geçecek zamanın, içinde yaşadığımız ‘hız çağında’ nasıl bir rekabet avantajı kaybına neden olabileceğini hesap edenlerin, bu tür kararlarda biraz daha özenli olduklarını biliyoruz.

İki: Yine hizmet gören, danışan veya eşle birlikte, aslında herkesin kaybedeceği o oyunun kuralını değiştirmeye çalışmak.

Özel müşteri ilişkilerinde en sık başvurulan yöntemlerden birinin bu olduğu düşünülebilir: “Bundan böyle aylık sabit ödemelerle değil, proje bazlı çalışalım.” Bunun eş düzlemindeki uygulaması ise şöyle olabilir: “O kadar ortak şeyimiz var ki, bundan sonra dost kalalım”...

Oysa her iki taraf da çok iyi bilir ki, bir daha birlikte ne proje bazlı çalışmak mümkün olacaktır, ne de dost kalmak...

Üç: Kendi modelini kendi yaratmak.

Yani özgün olmak... Ecnebilikten kurtulmak. Yerli olmak... İşte en zoru budur. Bu her iki taraf için

de önyargıları bir kenara bırakabilme, kendi deneyimlerine dönüp oradan dersler çıkarma ve inovatif (yenileşimci) adımlar atabilme becerisi gerektirir.

Peki, bütün bunların ‘çalışıp çalışmayacağını’ nasıl anlayacağız, neyi ‘okuyarak’ kararımızı gönül rahatlığıyla verecek ve hasarları asgaride tutmayı başaracağız?..

Bu sorunun yanıtının aşağıdaki satırların arasında gizli olduğunu ve doğru yanıtı bulmak için sözü edilen ‘döngüyü’ doğru okumak gerektiğini, kitabı buraya kadar okumayı başarmış olanlara hatırlatmaya gerek yok sanırım.

Hem bir önceki paragrafta hem de bölüm başında yer alan soruyu, ülkemizde ve uluslararası boyutta patent hakkını alarak tescil ettirdiğimiz, kendisi tek başına bir kitap konusu olabilecek Bireysel Gelişim Kariyer Döngüsü® modeline bakarak yanıtlayabileceğimizi düşünüyoruz.

“Birliktelik, nereye kadar sürmeli?”

Önce hemen yanıtı verelim, sonra konuyu açmaya çalışalım:

Birliktelik, aşağıdaki kıymet ve duygu zinciri kırılana kadar sürmeli. Sonrasında ise ısrar edilmemeli...

Şimdi biraz açalım modeli.

Dairesel hareket izliyormuş duygusu yaratan grafiğin, aslında dikey bir helezon şeklinde hareket ettiğini düşünmeye çalışalım. Her tur tamamlandığında kazanılan yeni bir boyuta sıçranarak farklı bir dairesel hareket çizildiğini... Bu bir.

İkincisi, daha kolay; hareketi tablo üzerindeki herhangi numaralı bir küçük daireden başlatabileceğimizi bir kenara not alalım. Bu da ikinci nokta.

Üçüncüsü, küçük dairelerin kendi içlerinde de bir devinim içinde olduklarını ve bu devinimin ‘tekâmül’ noktasına gelindiğinde ancak o zaman bir sonraki küçük daireye sıçranabileceğini tespit edelim. Etti üç.

Dördüncü olarak dikkat etmemiz gereken husus, bir küçük daireden diğerine geçerken izleyeceğimiz yönle ilgilidir. Yani hareketin yönü... Saatin tersine doğru hareket etmemiz gerekiyor. Aksini hiç denemeyin, kaş yapayım derken göz çıkarmak, daha büyük felaketleri tetiklemek işten bile değildir...

Beşinci ve önemle altının çizilmesi gereken bir başka husus ise, bu helezon hareketinin bir tekâmül noktasına gelip duracağını düşünmenin daha büyük hasarlara neden olabileceğidir. Belki ‘fenafillah mertebesine’ erişildiğinde bitebilir o hareket... O da, belki... Ben öyle birine henüz rastlamadım. Çünkü insan hakikate yaklaştıkça hakikat ondan uzaklaşacaktır.

Peki, bu kıymet ve duygu zinciri bir yerinden koparsa, yani taraflardan biri herhangi bir küçük dairede tıkanır kalır, ilerleyemez hale gelirse, o zaman ne yapmak lazım?

O zaman bırakmak lazım. Her şeyi mi? Evet, her şeyi. Daha büyük hasarlara sebebiyet vermemek için.

Çünkü dördüncü sorunun yanıtının içinde bulunması gereken şu tespiti hiçbir zaman unutmamak gerektiğini, hayat önemli bedelleri ödeterek insana öğretir:

“Halkın kırıldığını tespit ediyorsanız, o noktadan sonra artık ısrar felaket getirir!”



Soru 5

Müphemiyet neye mal olur?

Sürüler halinde yaşayan ve dolaşan bir balık türü...

Bir tanesi bir an geliyor, jilet gibi keskin mercan

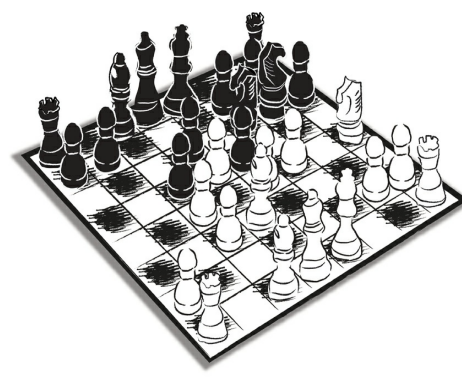
kayalıklarının bir köşesine çarpıp, yalpalamaya ve

diğerlerinden farklı ve kendisiyle ilgili müphemiyet (belirsizlik)

yaratacak şekilde davranmaya başlıyordu...

Sürü bu durumu fark eder etmez bir anda

geri dönüp onu orada 'hacamat' ediyordu...



Saat akşamın dokuzu... Eşimle koltuklarımıza kurulmuşuz. Çok hoş bir film izliyoruz. Yüksek çözünürlük ve olağanüstü bir ses düzeniyle... Çaylar, kahveler; keyfimiz yerinde...

Birden cep telefonu çalmaya başladı. Göz ucuyla baktım. Numara gözüküyor... Oralı olmadım. Çalması bittikten sonra sessize aldım; filmi izlemeye devam ettim. İki dakika sonra baktım telefonun ışığı yanıp sönmeye devam ediyor. Arayan ısrarlı.

Genelde, 'gizli numara' aradı mı, elimi sürmem. Sen benim yerimi yurdumu, kim olduğumu bileceksin; ancak kendini gizleyeceksin... Yok canım!

Bu sefer şeytan dürttü. Akşamın bir hayli ilerlemiş saatinde bu kadar ısrar ne ola! Üçüncü çalışta açtım.

"Sayın Ali Uğur Saydam ile mi görüşüyoruz?"

Aslında kaydî (resmî) adım Uğur... Göbek adım ise, annemin babası Ali Sadullah Bey'den yola çıkılarak Ali olarak konmuş. Ağabeyimin adı Onur; onun da göbek adı babamın babasından geliyor: Hasan... Tesadüf bu ya, annem bakmış bir komşusunun kedisinin adı Uğur; diğeri köpeğini Uğur diye çağırıyor... Hemen bana Ali demeye başlamış.

Bu durum hayatımı bir hayli karıştırmıştır. Bir keresinde İsviçre'de okurken babamın bana yolladığı havaleyi alıcı hanesine 'Ali Saydam' yazdığı için tahsil edememiştim de para geri gitmişti. O gün bugün, çocuklarına iki isim koyanların, o zavallıya ileride ne büyük zorluklar çıkarmak üzere olduklarını dilim döndüğünce anlatmaya çalışırım.

Ancak bana resmî evraka bakarak hitap edenler Ali Uğur Bey ya da Uğur Bey derler. Resmî daireler... Benim resmen kayıt olduğum sistemlerin veri tabanını kullanan pazarlama şirketleri, çağrı merkezleri vs...

"Buyurun," dedim, "benim"...

"Devlet Bakanımız Sayın Beşir Atalay görüşecekler."

Sayın Bakan'la 1990'lardan beri tanışıyorduk. Dostluğumuz, Sayın Atalay Meclis'e girdikten sonra, sırasıyla Devlet, Millî Eğitim, İçişleri Bakanı olduğu günlerde de devam etti.

- Ali Bey, sizi geç saatte rahatsız ediyoruz, kusura bakmayın. Ancak sizin de yazılarınızda sık sık değindiğiniz şu YÖK meselesini Sayın Millî Eğitim Bakanımız'la görüşmek üzere sizi Ankara'ya davet edebilir miyiz?

- Tabii Sayın Bakanım, onur duyuyorum. Hangi gün emredersiniz?

- Bu akşam Ali Bey...

- Sayın Bakanım, akşam oldu çoktan...

- Bizim için değil Ali Bey. Biz çalışmaya devam ediyoruz. Gülüştük... Emir büyük yerden geliyordu. Büyük olasılıkla babamdan mirastı bana. Devlet kanadından gelecek her 'davet' emir olarak görülür ve o davete mutlaka icabet edilirdi. Bakan her zamanki nezaketini sürdürüyordu.

- Tabii ki, durumunuz müsait değilse, başka zamana da erteleyebiliriz. Gelecekseniz de doğru havaalanına gidin, ilk uçakta biz yer ayırırız.

- Sağ olun Sayın Bakanım, hemen arabaya atlayıp geliyorum. Gece yarısı oradayım. Nereye gitmeliyim?

- Millî Eğitim Bakanlığı'na. Ben de orada olacağım. Beşir Bey benim uçaklara binme konusunda çok da sevdalı olmadığımı nereden bilecekti... Ben de karayolundan gitme nedenimi uzun uzun açıklamadım doğrusu.

- TEM'e çok yakınız. Uçaktan daha çabuk bile gelebiliriz efendim...

- Tamam Ali Bey, sizi bekliyoruz.

Hemen şoförümüz Ercan Bey'i aradım: "Ankara'ya gidiyoruz. Yola çık seni alırım..."

YÖK konusunda yay gibi gerilmiştim. AK Parti, seçim bildirgelerinde, parti programlarında, neredeyse tüm siyaset belgelerinde YÖK konusunda son derece net bir tavır sergilemişti. Bu, onlara büyük itibar sağlamıştı. Özellikle de akademik çevrelerde.

Siyaset sahnesine bağımsız, yeni bir parti olarak çıktıklarında YÖK konusunda aldıkları net pozisyon onları diğer partilerin önünde 'ilerlemeci' bir noktaya taşımıştı. Zaten o günlerde üniversite öğretim üyeleri arasında bir araştırma yapılsa YÖK'ten yana sesini yükseltecek 'hoca' bulmak zor olurdu. Bu konuda öylesine bir 'millî mutabakat' vardı yani...

Fakat yakalanmış olan bu 'dalga boyu' siyasi sörf için zamanında ve yerinde, gereken etkililikte kullanılmayınca, hava birden dönüverdi. Muhaliflerce, YÖK'ten yana olmak ve YÖK'e karşı olmak, AK Parti'den yana olmak ve AK Parti'ye karşı olmak şeklinde konumlandırılıverdi ve YÖK'e sonuna kadar karşı tavır almış akademisyenler anında YÖK'ün bir numaralı savunucuları haline geliverdiler.

Ben ise meseleye siyasi iletişim noktasından bakıyor ve bir iktidar partisinin böyle bir fırsatı nasıl tepebilmiş olduğunu anlayamadığımı söyleyip duruyordum.

Sayın Atalay benim ısrarlı tespitlerimden zamanın Millî Eğitim Bakanı Hüseyin Çelik'e söz etmiş, o da bunun üzerine "O zaman çağırın lütfen, ne diyormuş Ali Bey, bir dinleyelim," demiş.

Yol boyunca bütün konuşmaları kurguladım. Ne diyeceğimi, ne tür bir tutum içinde olacağımı belirledim. Meşhur temrinlerimi 'ifa ettim'... Gaf konusundaki ustalığımı hiçbir zaman unutmuyordum. O yüzden hata oranını sıfıra indirmek için tüm Ankara yolu boyunca 'çalıştım'...

Millî Eğitim Bakanlığı'na yaklaşırken bizim geleceğimizin tüm kontrol noktalarına bildirilmiş

olduğunu fark ettik. Gecenin bir saati, “Sayın Bakan’la görüşeceğiz,” diye sükün eden iki adamın, öyle ellerini kollarını sallaya sallaya bakanlık koridorlarında tur atmalarına izin vermelerini beklememek gerekirdi...

İnsanların âdeta ‘heyecanları yatışsın’ diye dinlendirildikleri ve hedefe ancak yavaş yavaş yaklaşmalarının sağlandığı, aynı zamanda birer engel olarak da kullanılan, gecenin o saatinde ise inin cinin top oynadığı ‘basınç odalarını’ jet hızıyla aşarak Bakan’ın odasından içeriye girdiğimde saatler 00.45’i gösteriyordu. Bakan Atalay karşıladı beni:

- Çok iyi geldiniz Ali Bey. Yolculuk nasıl geçti?

- Daha iyi geçemezdi. Yollar çok tenha idi.

- Biz de tam sizden söz ediyorduk. İşte o zaman gördüm odada kimlerin olduğunu... Gözüm Millî Eğitim Bakanı Hüseyin Çelik’e ve daha sonraları hükümete Dışişleri Bakanı sıfatıyla katılacak olan Prof. Dr. Ahmet Davutoğlu’na takıldı. Onun dışında en az beş kişi daha vardı odada. Çelik’in makam masasının çevresinde yarım ay şeklinde oturuyorlardı.

- Yabancı yok... Arkadaşları tanıştırayım. Bakan herkesi tek tek bana takdim etti. Gel de kimin kim olduğunu aklında tut. Ben takılmışım YÖK’e... Kafamın her köşesinde yolda kurduğum senaryolar. “Adınız neydi, efendim?” diye sorsalar, “Yök,” diyeceğim, “Yök Saydam...” Özetle, odada bulunan bütün beyefendilerin hepsiyle tanıştırmıştım, ancak hiçbirini kaydetmemiştim. Sayın Çelik sonunda konuya girdi:

- Ne diyorsunuz şu YÖK işine Ali Bey?

- Ne diyeyim Sayın Bakan, iyisi mi size durumu bir futbol sahnesi ile anlatmaya çalışayım. Kaleci çıkmış gitmiş. Top altı pasın ortasında bir yerde duruyor. Kale bomboş. Siz, top ve kale... Baş başasınız... Sadece yuvarlayacaksınız topu kaleye. O kadar... Oysa siz inisiyatifi gereksiz yere rekabete kaptırdınız.

Benim ‘tirad’ bu minval üzere devam etti gitti. Arada kendi kendimi ısıttığımı hissediyordum. Ancak haddimi aşmadıkça bir sakıncası yoktu.

Benim her zaman savunduğum ‘katılımcı modeli’ anlattım. Batı’nın bugün büyük heyecanla sahiplendiği, *Engagement Management* (Bağlılık Yönetimi) yaklaşımının bizdeki karşılığına aşağı yukarı tekabül edebilecek, ‘istişare, ikna ve ittifak’ sözcüklerinin baş harflerinden oluşturarak “3İ” adını verdiğim modeli birkaç kez kitapta, gazetede ve dergide yazmış olmama rağmen bir kez de o gece orada uzun uzun anlattım. Ve nihayet bu modelin hükümetin YÖK konusundaki siyasi iletişim çalışmalarına nasıl uyarlanabileceğine örnek teşkil edecek somut eylem planlarından söz ettim.

Çok güzel...

Dursana orada... Bir sussana artık...

Hayır. İlle de kendini sadece ısıtmayacak, giderek fokur fokur kaynatacaksın da...

- Bu siyasi iletişim aksiyonlarının sözcüsü ve lideri tabii ki Sayın Başbakan’dır (Burada da bir şey yok)... Sayın Başbakan’ın konuşmalarını kim yazıyorsa, son derece başarılı (bunda da bir şey yokmuş gibi görünse de gelecek gafın habercisi olan ön tonlamayı hissedebilsem ne iyi olurmuş)...

Ancak bazı konuşmaları, stratejik olmaktan çok öte, taktik düzeyde seyredebiliyor ve 3İ'den kopabiliyor; katılımcılığın uzağına düşebiliyor. (O zaman henüz Dolmabahçe 'Demokratik Açılım Toplantıları' başlamadığı için 3İ'ye örnek vereceğim somut stratejik proje de pek yok ortada. Bir tek Sayın Atalay'ın mükemmel bir uygulamayla yönettiği Basın Yasası öncesi Bilkent'te düzenlediği, hasbelkader hazırlık çalışmalarına fikri düzeyde katıldığım '1. İletişim Zirvesi' var.)

Bu arada kimse de beni uyarmıyor: "Oğlum kaptırdın gidiyorsun. Sana, 'Başbakan ne yapıyor, bir eleştirir misiniz lütfen,' diye soran mı var?", "Sana mı kalmış, Başbakan'ın iletişim reflekslerini tartışmak!..." Hayır ben devam edeceğim. Kaptırmışım bir kere...

- Mesela bugünkü konuşması... Kim yazmışsa, ateşe atmış Sayın Başbakan'ı da, YÖK siyasetini de...

...

Uzunca bir sessizlik...

Herkes şöyle birbirine baktı... Eğer, "Teşekkür ederiz Ali Bey, toplantıyı bitirebiliriz. Geç oldu zaten," demedilerse, kibarlıklarındandı...

Beşir Atalay bozdu sessizliği:

- Ali Bey, tanışmıyorsunuz herhalde. Ben sizi Sayın Nabi Avcı'yla tanıştırayım. Sayın Başbakan'ın konuşmalarını o kaleme alıyor. Bugünkünü de o yazdı.

Soluma doğru döndüm... Nabi Hoca yanımda oturuyordu.

Tanımaz mıyım, çok iyi tanıyordum. Türkiye'nin yetiştirdiği en derinlikli, donanımlı iletişimcilerdendi. ODTÜ'nün Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü'nü bitirmişti. İletişim hocasıydı. Anadolu Üniversitesi'nde ve İstanbul Bilgi Üniversitesi'nde iletişim felsefesi ve iletişim sosyolojisi üzerine dersler vermişti. Yayınlanmış kitapları vardı. Millî Eğitim Bakanlığı'nda ve Başbakanlık'ta danışman olarak çalışmıştı. Halen Başbakanlık Başdanışmanı'ydı. Son derece mütevazı bir duruşu vardı. Ön plana çıkmayı hiç sevmezdi.

Hay Allah... Yine gol yemiştik...

Toparlamak için biraz uğraştım... Baktım nafile... Zaten konuşacak fazla bir konu da kalmamıştı. Vedalaştık. Ağzımda buruk bir tat... İstanbul'un yolunu tuttum...

Kararsızlık, ilişkinin bir numaralı düşmanıdır

Televizyonda izlediğim belgeseldeki o vahşi, ancak son derece anlaşılır sahneyi unutmam mümkün değil... Bir balık türünden söz ediliyordu belgeselde. Sürüler halinde yaşayan ve dolaşan bir balık türü... Bir an geliyordu; o narin ve hoş balıklar canavarlaşıyor, kendi aralarından birini paramparça ediyorlardı. İnanılır gibi değildi...

Sahnenin yavaşlatılmış çekimlerdeki tekrarında durum anlaşılıyordu. Sürünün arasından bir tanesi bir an geliyor, bilinmeyen bir nedenle, büyük olasılıkla jilet gibi keskin mercan kayalıklarının bir köşesine çarpıp, yalpalamaya ve diğerlerinden farklı ve kendisiyle ilgili müphemiyet (belirsizlik) yaratacak şekilde davranmaya başlıyordu. Sürü bu durumu fark eder etmez bir anda geri dönüp onu orada 'hacamat' ediyordu...

Belirsizlik, iletişimin en büyük düşmanıydı, hele de özel müşteri ve eşle ilişkilerin yönetiminde...

Her ikisi de kendisinin size ne ifade ettiği hususunda net bir fikriniz olmasını bekler. En ufak bir müphemiyete tahammülleri yoktur.

Kitle önünde konuşurken biraz da insanların rehavete düşmelerini engellemek adına başvurduğum esprilerden biridir.

Salona, anlattıklarımınla ilgili birkaç şık verdikten sonra sorarım. "A şikkını tercih edenler?", "B şikkını tercih edenler?" Eller kalkar iner...

Sonra tekrar sorarım: "Fikri olmayanlar?" Salonun yanıt vermesini beklemeden devam ederim: "Bu arkadaşlar salonu terk edebilirler. Çünkü müphemiyet içinde yaşayanların ne kendilerine faydası dokunur, ne de başkalarına!..."

Başkaları sizin adınıza konuşmaya başlar

Eğer yasadışı işler yapmıyorsanız (sadece onların iletişim yapmaları tavsiye edilmez, o da ancak yakalanıp mahkeme önüne çıkana kadar), kendinizi mutlaka bir şekilde ifade etmeniz gerekir... Eğer kendinizi ifade etmezseniz, doğa boşluğu hiç sevmez, mutlaka doldurur; o zaman başkaları sizin adınıza konuşmaya başlar.

Yani ya siz anlatacaksınız kendinizi ya da başkalarının sizi anlatmasına sesinizi çıkarmayacaksınız. Artık onlar sizi nasıl algılamış, size nasıl bir değer atfetmişlerse...

Magazin basınıyla sürekli didişme halinde olan şöhretlere bir bakın. Kendi mesleki üretimleri üzerine adam gibi sürekli ve disiplinli bir iletişim ağı kursalar, tüm magazin basını büyük olasılıkla peşlerini bırakacak. Ama hayır, onlar didişmeyi her zaman tercih ederler...

En ünlülerinden birine sormuştum: “Neden usulüne uygun bir anlayışla yönetemezsiniz bu işi?”

“Senin dediğini yapmak için sürekli bir şeyler üretmek gerekir. Nerede bizimkilerde o üretim disiplini?... Nerede düzenli, tertipli bir iş hayatı?... İletişimi senin dediğin gibi nasıl yönetelim ki!...”

İlişkinin adam gibi yönetilebilmesi için ‘güven ortamının’ oluşması şarttır. Marka yönetiminin olmazsa olmaz iki ögesi ‘vaat’ ve ‘güven’, özel müşteri ve eşle ilişkinin yönetilmesi için de kritik başarı faktörleri olarak ortaya çıkarlar.

Vaadi öyle bir oluşturacaksın ki, o vaade ulaşabileceğine dair en ufak bir güvensizlik hissine müsaade etmeyeceksin. Peki, ya kendinle ilgili müphemiyet yaratırsan? Bunu ‘güven’ ve ‘vaat’le nasıl bağdaştıracaksın?...

“Bu yılı nasıl çıkarabileceğimizi bilmiyoruz” mesajı veren bankaya paramızı yatırır mıyız?

Ya da logosunun yanında, dinsel açıdan son derece geçerli olabilecek bir ifadeyle “Allah’a emanet”, “Allah kerim” yazan bir uçak şirketiyle uçar mıyız?

Müphemiyet giderek şüphe haline gelir; şüphe de bazen öldürücü bir virüs halini alabilir...

“Benim için çok küçüksün” tavrı

Karşı tarafta belirsizlik oluşmasına neden olacak davranış biçimlerini tetikleyen en önemli olumsuz tutum, ileride bir kez daha gündemimize gelecek olan ‘kibir’dir.

Kibir hiçbir zaman özgüvenle karıştırılmamalıdır. Özgüven, halk dilindeki deyişle ‘hormonlu’ bir hal alıp karşısındakini tedirgin etmedikçe, ilişki yönetimini zedeleyen bir duygu değildir. Tam tersine, karşısındakine net mesajlar veren, yönetilenin, hizmet alanın, danışanın kendisini çok daha iyi hissettirecek bir duruşun oluşmasını sağlayabilir.

Kibir ise karşınızdakiyle aranızda, bırakın mesafeyi, uçurumlar konulmasına neden olur.

Özel müşteri ilişkilerinde ‘kibir’in ortalıkta dolandığının en belirgin göstergesi, özel müşteriye küçük görmektir. Hizmet özürlü bazı pahalı restoranlarda bile rastlanabilir buna. Müşterisine göre davranış... “Sen benim için bir numara küçüksün” havası...

Eşlerarası ilişkide ise en beklenen tezahürü, ‘beğenmeme’ tavrının gelişmesinde görürüz. Aşkın bitmesinin ardından hemen başlayabilir. Karşınızdakinin varlığından rahatsızlık duymaya kadar gider. Sürekli eleştirecek bir şeyler bulmak, özellikle de üçüncü şahısların yanında mesafeli ve eleştirel yaklaşım: “Bizimki de bu işten hiç anlamaz... Matematik kafası yoktur... Sanatla da alakası yoktur. İstiklal Marşı’nı ıslıkla dahi çalamaz. Cesaret meselesi kardeşim, nerede bizimkinde o cesaret?...”

Sonra, yalnız kalındığında farklı bir sıcaklık arama girişimi... Bu ne perhiz bu ne lahana turşusu dedirten, hangisinin içten, hangisinin sahte olduğu yolunda ciddi müphemiyet yaratan bir ‘atmosfer’... Bir müphemiyettir gider. İlişkinin bir kurala, bir tanıma dayanmaksızın ısınması veya soğuması yaratır bu belirsizliği. Bir öyle bir böyle davranılması. Yüksek sosyetenin müdavimi olduğu bir restorana gittiğinizi düşünün. Size yukarıdan bakan itici bir yaklaşım sergilendiğini... Sonra aynı restorana bu kez daha itibarlı biriyle tekrar gittiğinizi ve de krallar gibi karşılandığınızı... Birdenbire siz benim için ‘bir tanesiniz!’ yaklaşımı... Kendinizi nasıl hissedersiniz?

İnsanı en çok yıpratıcıları, tanımlanmamış, belirsiz, nerede durulacağı, nereye kadar gidileceği bilinmeyen ilişki türleridir...

O gün sağdan ya da soldan kalkıldığı için öyle ya da böyle davranışlar sergilendiği izlenimi yaşatılıyorsa belirsizlik dizboyu demektir.

Özel müşterinin en üst düzeydeki yetkilisi, ilişkilerimizin bir şekilde bozulması halinde, ne hikmetse hep tek başına, birinci dereceden sorumludur... Günlük ilişkilerde aynı göz seviyesindeki kurumsal iletişim direktörü ile ajans sorumlusunun ilişkisine bakıldığında tek yönlü suçlamaların oranı daha da artacaktır. İşler kötüye gittiğinde ajans görevlisinin kendisini sorumlu tuttuğuna nerede rastladınız? ‘İletişim sorumlusu’ hakkında geliştirilen negatif duyguların haddi hesabı yoktur.

İletişim sorumlusundan sürekli şikâyet edilir. Aynen eşten şikâyet edildiği gibi... Her isteği batmaya başlar. Her davranışı kibrimizin bir başka noktasına değer ve sinir sistemimizi harekete geçirir...

Müşterisinden bunalan garson, hastasından müşteki doktor, herhangi soyut bir üretimi satmak durumunda olduğumuz kurum ya da kişi... Dostumuz mudur, düşmanımız mı? Araya bir yere, müphem bir noktaya sıkışır kalır.

Müşteri velinimetimiz değildir

Yıllarca, yukarıda ifade etmeye çalıştığımız ilişkiyi yönetme yolunun, müşteriye ‘kral’ ya da ‘velinimet’ ilan etmekten geçtiği sanıldı.

Pazar ve insan ilişkilerinin geldiği noktada, özellikle de bizim gibi ‘gönül’ meselesinin büyük yazıldığı ülkelerdeki insanlararası ilişkiler artık arada ambivalent*, müphem ‘münasebetlerin’ oluşmasına izin vermemektedir.

Sosyal paydaşlık anlayışının devreye girdiği son otuz yıl içinde ve son yılların moda kavramı Engagement Management’ın (Bağlılık Yönetimi) belirlediği ilişki biçimlerinde ne yukarıdan aşağıya doğru bir ‘bakış’ vardır ne de aşağıdan yukarıya doğru... Geçerli olan ilişki yaklaşımı ‘partnerlik’ (ortaklık) anlayışına dayanır. Eşimiz ve özel müşterimiz artık birbirimize aynı göz seviyesinden baktığımız ‘ortaklarımızdır’... Biri ‘hayat ortağı’, diğeri ‘iş ortağı’...

Bilgi çağının geldiği noktada özel müşteriye ‘velinimet’ gibi davranmak, suni bir ortam yaratabilmekte, yapmacık gibi duran davranış kalıplarının oluşmasına neden olabilmektedir. [Bkz. Restoran ve mağazalara müşteri çekmeye çalışan çığırkanların davranışı ve aynı kişilerin, müşteri ‘içeri’ alındıktan sonraki yaklaşımı. Bu durum o müşterilerde (tabii ki eşlerde de) güvensiz bir ‘atmosferin’ (acaba ‘aldatılıyor muyum’ duygusu) yaratılmasına yol açabilmektedir.]

“Ben sizi aratırım”

Ya da “Ben bilemeyeceğim, arkadaşlara bir soralım.”

Ya da “Bu durum beni (yetkilerimi) aşar. Bir üstüme danışmam lazım.”

Ya da “Bilemem; merkeze sormak lazım.”

Ya da “Sen söyle, bu akşam ne yapalım?” Neredeyse hiçbir kararda, etkili hiçbir görüşü olmamak...

İşyerindeki ilişkilerde (ki daha önce de belirttiğimiz gibi yöneticiyi yönetmek gerekir) kablo görevi görmek. Katma değeri hiçbir zaman tam olarak belli olmayan bir yaklaşım sergilemek.

Bütün kararları karşısındakine bırakarak, ‘teflon’ bir duruşu benimsemek, ‘munis bir Pollyanna’ tavrı takınmak... Bütün bunlar Alfred Adler’in deyişiyle “Birleştirici değil, ‘ayırıcı’ tutumlardır (*attitudes*)”... Müşteri ve eşinizi kaybetmek isterseniz sık sık başvurabilirsiniz...

Özetleyecek olursak, bu bölümün başında yer alan beşinci soru şuydu:

“Müphemiyet neye mal olur?”

Aslında sorunun yanıtı tek kelimeyle verilebilir:

“İlişkilere...”

Karşı tarafta hiçbir belirsizliğe olanak tanımadan yaratılması gereken tek bir algı vardır:

“Senin için doğru adres benim!”

Soru 6

Şikâyet ile kriz nasıl karıştırılır?

Oluşacak hasarın tahmini büyüklüğü,

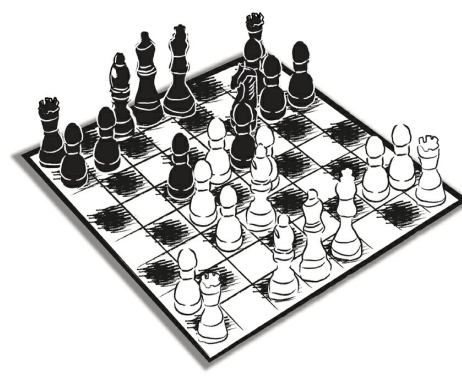
ortada Şikâyet durumu mu var,

yoksa ağır bir krizin içinde miyiz, bize söyler.

Ortada küçük bir hasar ya da serzeniş kaynaklı

basit bir hata varsa, kriz varmış gibi davranmak,

kendi krizimizi yaratmamıza neden olabilir.



1980'lerin ortası... Karacan Yayınları'nın Genel Yayın Yönetmeniyim. Ali Karacan'ın saçlarında henüz beyaz yok. En atak dönemi. Babası Ercüment Bey, Semiramis Pekkan Hanım'la evli ve ABD'de yaşıyor. Bütün işi büyük oğluna bırakmış. Ali Bey küçük bir imparatorluğu tek başına yönetiyor.

Çok başarılıyız. Büyüme hızımız baş döndürücü düzeyde. Beş yıl sonra yakalayacağımız sektör birinciliğine oynuyoruz. Ben 30'larımın ortasındayım. Olgunluğun bütün avantaj ve dezavantajlarını kullanıyorum.

Zaten potansiyelimiz var. Üstüne bir de çok çalışıp çok üretme eklenince çam devirip pot kırmanın günlük hayatımın ayrılmaz parçası haline geldiği yıllar...

Bir gün Ali Karacan odasına çağırdı. "Ali Bey, bir dakika uğrarsanız sizi çok değer verdiğim, aile büyüğümüz sayılacak insanlarla tanıştıracam"...

Yeni gelmişim yayınevine. Kimseyi tanımıyorum. Tam susmak, izlemek ve dinlemek gereken bir durum...

Yayınevine ilk yerleştiğimizde Ali Karacan'ın kullandığı en dipteki odada, yuvarlak toplantı masasının çevresinde oturuyorlardı. Ali Karacan annesi Cemile Hanım'ı ve "Filiz Hanım" diyerek bir başka hanımefendiyi tanıştırdı. Üçüncü bir hanım daha vardı masada. Onun da adını söyledi ama ben tam çıkaramadım...

Bugün olsa, kesinlikle o odaya girmeden kimin kim olduğunu öğrenir, hepsinin cemaziyelevvelini iyice araştırır, sahaya öyle atılırdım...

Görücüye çıktığımı 'okuyamamıştım'. Biraz da o yüzden elimi kolumu sallaya sallaya odaya daldım. Ali Bey risk almıştı. Daha önceki yöneticilik tecrübeleriyle henüz kendini tam olarak kanıtlamamış birini Genel Yayın Yönetmeni olarak atamıştı. Onun için de biraz tedirgin, benim kendimi nasıl konumlayacağımı merak etmiş olmalıydı.

Masada oturanlardan rahmetli Filiz Ofluoğlu'nun Amerikan Kız Koleji ve Pennsylvania Üniversitesi Wharton Ekonomi ve İşletme (MBA) Bölümü'nden mezun olduktan sonra, Columbia Üniversitesi'nde doktora çalışması yaptığını; ODTÜ'de ve Robert Kolej Yüksekokulu'nda (Boğaziçi Üniversitesi) öğretim üyesi, Koç Topluluğu'nda üst düzey yönetici (Holding kuruluşunda danışman), *Milliyet* gazetesinde yönetim kurulu üyesi ve Enka Holding'de danışman olarak görev aldığını; J. Steinbeck, E. Hemingway, V. S. Naipaul, S. Fitzgerald, T. Capote, E. M. Forster gibi yazarların da aralarında bulunduğu, çeşitli yayınevlerinden çıkan otuz kadar öykü ve roman; T. Williams, D. Mamet, E. Albee gibi yazarlardan yirmi sekiz oyun çevirdiğini ve ülkenin yetiştirdiği en büyük

oyunculardan Mücap Ofluoğlu'yla evli olduğunu; bırakın kendi kişiliğini, sadece bu özgeçmişle bile şüphesiz her türlü saygıyı hak eden bir Türk entelektüelinin karşımda durduğunu sonradan öğrenecektim.

İsviçre'den döneli kısa bir süre olmuştu. Onca yıl ülkeden ayrı kalmıştım ve aslında kimseyi tanıımıyordum...

Oturdum masaya... Hemen sordular: "Yayıneviyle ilgili ne düşünüyorsunuz?"

Son derece yalınmış gibi görünen böyle bir sorunun nelere mal olabileceğini öğrenmem için çok uzun bir zaman geçmesi gerekmeyecekti.

Yay gibi gerilmiştim. Hem kibrin bini bir paraydı, hem de her şeyi biliyorum hissini arkasına saklanıp bir an önce kendimi göstermek isteğişimin 'dayanılmaz hafifliği' vardı...

İşe 'mevcut durum analiziyle' başlayayım dedim. Ve üstüme vazifeymiş gibi benden önce Karacan Yayınları'nın Genel Yayın Yönetmenliği'ni yapmış olan Ülkü Tamer'in yönetim hatalarını(!) saydım durdum...

Çıkardığı müthiş kaliteli fakat satılmayan, depoları dolduran yayınları anlata anlata bitiremedim... Tabii bir de sıkıyönetim takibatına uğramış *Times Dünya Tarihi Atlası* vardı... Dünyanın en gelişmiş tarih atlasıydı belki, ancak Türkiye'nin doğusu Ermenistan, güneydoğu bölgesi ise Kürdistan sınırları içinde gösterilmişti.

Aslında selefim getirdiğim hiçbir eleştiriyi, hele o ton ve üslupta dile getirilenleri kesinlikle hak etmiyordu. Dedim ya, o konuşmanın meselesi Ülkü Tamer değildi; sadece ve sadece bendim... Ben de sesimi dinliyor, konuşmanın şehvetinde kendimi ısıtıp yayınevini nasıl kurtaracağımı anlatıyordum.

Allahtan araya beyfendinin olağanüstü bir şair ve yazar olduğunu, ancak yöneticilik yapmaması gerektiğini sıkıştırmıştım. Bu bile beni kurtarmaya yetmeyecekti...

Filiz Hanım şaşkın bakışlarla beni bir hayli süzdükten sonra haddimi bildirdi:

"Hanımefendiyi çıkaramadınız galiba. Tanıştırayım: Ülkü Bey'in eşi Emel Tamer! Anlattıklarınız kendisini bir hayli üzmüş olmalı. Kendisinin ve eşinin kesinlikle hak etmedikleri yaklaşımınızdan dolayı herhalde özür dileyacaksınız..."

"Maksadını aşan sözler sarf etmiş olabilirim", "Yanlıı anlaşıldım" türünden her yana çekilebilecek özür dileme kalıplarını daha ileride öğrenecektim. O nedenle, "Hay Allah, çok üzıldüm; aynı zamanda sizi tanıdığıma da çok sevindim," şeklinde beceriksizce edilmiş sözlerle ortalığı yumuşatmaya, hanımefendinin gönlünü almaya çalıştım...

Ve hemen ardından bu tür salaklıkları bir daha asla yapmamak üzere kendi kendime yeminler ettim. Fakat o yeminleri bozmak için çok uzun bir zaman geçmesi gerekmeyecekti...

Aradan sadece bir iki sene geçmişti. 1977 yılında Harbiye'deki Askerî Müze ve Kültür Sitesi'nde askerliğimi yaparken TV'de izlediğim ve onu tanıyan bir dostumdan beni tanıştırmasını ısrarla

istediğim ve tanıştığımız günden bu yana gönül bağımız hiç eksilmeden sürüp giden Sezen Aksu'yla iki gösteride birlikte çalışmıştık. İkisi de çok başarılıydı. Hele ki ikincisi...

Egemen Bostancı o zamanlar Şan Tiyatrosu'nda bu tür prodüksiyonlara girişirdi. Müzikaller falan...

Fikir ilk kez Sezen ve rahmetli Onno'nun Nişantaşı'nda o zamanki Konak Sineması'nın yan sokağındaki evlerinde sabahlara kadar bitmek bilmeyen 'tefekkür' seansları sırasında ortaya çıkmıştı...

“Sezen Aksu Söylüyor” 1985'in flaş olayı olacaktı...

Gösteriyi Viyana'da tiyatro eğitimi görmüş olan ve o dönemde reklam ajanslarında kreatif direktörlük yapan Engin Noyan sahneye koymuştu. O zamanki eşi Eser Noyan sanat yönetmenliğini üstlenmişti. Metinler Samim Değer'e aitti. Müzikler tabii ki Onno Tunç'a... Başrollerde ise Sevinç Üstekin, Cem Özer, İlyas Salman vardı.

Finalde “Dağlar Dağlar” çalınırken sahne loş ışıkla aydınlatılıyor ve Sezen görünmeyen bir kablo sisteminin çalışmasıyla tavana doğru yükselerek uçuyordu. Teknik sistem ve uygulayıcısı özel olarak İngiltere'den getirilmişti. Günler süren 'antrenmanlardan' sonra Sezen'in böyle bir riske atılması uygun görülüyordu.

Gösteri sadece teknik açıdan ve dev orkestranın yarattığı haşmetle dikkat çekmiyordu. Engin Noyan ısrarla 'grotesk' üslubu oyunun her sahnesine yaymak için büyük bir çaba harcıyordu. Viyana'daki eğitimi sırasında öğrendiği Brecht tekniklerinin tamamını uygulamak istiyordu sanki. Biz de konsept konusunda uçmuştuk. Brecht'in *Yedi Ölümçül Günah* adlı oyunundan kısmen esinlenmiştik. Gösteriyle birlikte akan oyunda, toplumun içinden süzülüp gelmiş farklı kadın tipler ve onların dramaları vardı. Sezen hepsi için ayrı bir şarkı seçmişti: Entel Kızın Şarkısı, 'Deli Saraylı'nın Şarkısı, Hayat Kadınının Şarkısı, Evde Kalmış Kızın Şarkısı vb.

Bu bölümlerin sonunda Sezen, bu kez üzerinden o sahneye ilgili kostümü çıkarıyor, bembeyaz tuvaletiyle bütün kadınların ortak ruhunu temsil eden öze sahip şarkılara geçiyordu. Özetle gösterinin kilit mesajı şuydu: Kadının; fenomeni, içeriği ve biçimi ne olursa olsun, tek bir özü vardır. Bu entelektüel yapı öyle popüler bir çatının altına gizlenmişti ki, ancak almasını bilenler ve isteyenler nasiplerine ulaşabiliyor, diğerleri ise iki saat boyunca eğlenip unutamayacakları bir gece yaşıyorlardı.

O aylarda İstanbul'u, tarihinde görülmemiş kış koşulları teslim almış olmasına rağmen 'Sezen Aksu Söylüyor'un neredeyse kapalı gişe iş yapması, başta medya olmak üzere herkesin dikkatini çekmişti. Afişte de benim adım hiç hak etmediğim kadar kocaman harflerle yer almıştı.

Süpervizör: Ali Saydam...

Ne heyecan... Her akşam Şan Tiyatrosu'nun en arka sırasında oturuyor, gösteriyi izliyordum. Sonra Sezen'lerin eve gidiyorduk. Sabahlara kadar tartışıyor, neleri düzeltebileceğimize bakıyorduk. Onlar yatıp uyuyorlardı. Ben ise kısa süreliğine eve uğrayıp, duşumu alıp üstümü başımı değiştirdikten sonra Cağaloğlu'nun yolunu tutuyordum. Karacan Yayınları, Cağaloğlu'nda; benim ortaokul ve lise yıllarımın geçtiği İstanbul Erkek Lisesi'nin bulunduğu Türkocağı Caddesi'nde, İran Konsolosluluğu'nun karşısına düşen köşedeki Gazeteciler Cemiyeti binasının alt katlarına yayılmıştı.

Yine uykusuz bir gecenin ardından, caddeye bakan odamda, sonradan Basın Müzesi'ne vereceğimiz, Abdi İpekçi'nin vurulduğu güne kadar kullandığı tarihi masası ve koltuğunda oturmuş çalışmaya çalışırken, sekreterim Gül, dahili telefonda da arayabilecekken, alı al moru mor odama daldı:

- Ali Bey, Ercüment Bey sizi arıyor!

- Ne var bunda?

Bizim *Milliyet*'teki Ercüment Pal sanmıştım. Öğlenleri ya da akşam üstleri iş çıkışı buluşup Cağaloğlu Hamamı'nın içindeki restoran-barda 'efkâr dağıtırdık'...

Gül benim kafamdan geçenleri okumuş gibi, "O değil Ali Bey" dedi, "Ercüment Karacan, Amerika'dan arıyor"...

O zaman fark ettim, bağladığı telefonun arı vızıltısı gibi çalmaya devam ettiğini. Hemen açtım...

- Merhabalar Ali Bey.

- Merhaba efendim.

- Çok yoğunsunuz herhalde. Telefon bir türlü bağlanamadı.

- Aşağıda montajın oradaydım efendim. Buyurun.

- Estağfurullah. (Ercüment Bey'in kibarlığını yitirdiğine hiç tanık olmadım.) Sadece küçük bir ricam var.

- Buyurun efendim.

- Sizin şu Sezen Aksu işi çok iyi gidiyormuş galiba.

- Evet fena değil; ancak iş 'benim' değil tabii... Biz amatörce işi ucundan tutuyoruz.

- Biz bu işlerin Los Angeles'ta göbeğindeyiz Ali Bey, 'süpervizörün neyi neresinden tuttuğunu' biliriz. Sizin bu konudaki çalışmalarınızı Ajda Hanım da yakından izliyormuş. Benden aracılı olmamı rica etti. Kendisiyle bir görüşür müsünüz lütfen?

- Tabii ki görüşürüm de, konu nedir?

- Kendisine yardımcı olabileceğinizi düşünüyor. Şu sıra pek keyfi yok. Etap Marmara'da kalıyor, bir zahmet arayıverin.

- Tamam efendim, ararım.

Ercüment Bey'i kıracak halimiz yoktu. Ayrıca ricacı olduğu kişi de baldızıydı; yabancıysa değil. Ercüment Bey o zamanlar bizim için bir efsane, Olympos'tan arada sırada aşağıya inip insanların arasına lütfen karışan yarı-tanrılar gibiydi. Onu tek bir kez kırmak durumunda kalacaktım. Ali Karacan'la yolları ayırmaya karar verdiğimde, beni Kalyon Oteli'nde yemeğe davet edip, maruz kaldığım davranış yüzünden bir hışım istifa edip terk ettiğim yayınevine geri dönmem için ikna etmeye çalıştığında...

Profesyonel gözle bugünden bakıldığında saçma sapan bir nedendi. *Güneş* gazetesindeki işini bırakması için şahsen ısrarcı olduğum ve kendisinin de onayıyla Ankara temsilciliğine birkaç ay önce atadığım bir arkadaşın, tasarruf önlemleri nedeniyle işine son verilmesini istemesi, fitili ateşlemeye yetmişti.

Bugün olsa bin tane çözüm üretirdim. Çelişkileri çatışma haline getirmeden halletmeyi öğrenmemiz zaman alacaktı. Nitekim Ali Karacan'la sonradan 90'lı yıllarda TRT'ye sponsorlu programlar yapan ilk ekip olarak uzunca bir süre birlikte çalışacaktık.

Telefonu kazasız belasız kapatmanın heyecanıyla hemen Gül'ü aradım. Ercüment Bey'in verdiği numaralardan Ajda Hanım'ı aramasını rica ettim. Bir iki dakika sonra Ajda Pekkan, o insanın içine kadar işleyen sesiyle karşımdaydı. Telefondaki sesi ile yüz yüze konuşulduğundaki sesinin birbirlerinden ne kadar farklı olabileceğini yakında bizzat yaşayarak öğrenecektim...

Ajda Hanım, Etap Marmara'nın kral dairesinde kalıyordu. Bir basın toplantısıyla son sevgilisinden ayrıldığını cümle âleme ilan etmişti. Ortalıkta gözükmek istemiyor olmalıydı. Kral dairesinin bulunduğu katın koridoru bomboştu. İki kapısı vardı. Büyük olasılıkla biri servis kapısıydı. Daha görkemlice olanın ziline bastım...

Ses yok...

Bir daha bastım. Yine ses yok.

Birkaç dakika ne yapmam gerektiğini düşünüp son kez çalmak üzere elimi zile götürdüm ki, kapı açıldı. Elim havada, şapşal gibi yakalanmıştım...

Kapıda, Ajda'nın ev işlerine bakan yardımcısı duruyordu. Üzerinde bir tişört vardı. Bolluğu nedeniyle cüretkâr sayılabilecek dekolte bir görünüm sergileyen, dizin iki karış üstüne kadar uzanan ve kendisinden daha büyük birine (büyük olasılıkla Ajda Hanım'a) ait olduğu izlenimini yaratan beyaz bir tişört...

O bana baktı... Ben ona baktım...

Beni içeriye almasını beklemenin pek bir âlemi olmadığını düşünüp anlamsız sessizliği bozmaya karar verdim.

- Ajda Hanım'la görüşmek istiyorum...

Kız şöyle bir durdu... Gözlerini biraz daha açarak derinden gelen bir sesle konuştu.

- Beni tanımadınız mı Ali Bey?

...

O gün bugün ne zaman biri bana, o duymaktan nefret ettiğim, bana Alzheimer hastası muamelesi yapıldığı hissini veren, ondan da öte aslında hiçbir pratik sonuca hizmet etmeyen, salak mı salak, "Beni tanıdınız mı?" sorusunu sorsa, Pavlov'un köpekleri misali Ajda Hanım'la karşılaştığımız o anki duyguların aynısı birebir üzerime çullandır... Darlanır kalırım...

Bir kadını, onu ev görevlisi sanmaktan daha çok ne rahatsız edebilir acaba?

Orada durumu geçiştirmeye çalıştım. Hem de işi biraz pişkinliğe vurarak.

“Ne kadar genç görünüyorsunuz Ajda Hanım, sizi tanıyamadım” falan...

Beni salona buyur etti. İçeri gitti...

Döndüğünde ev görevlisi gitmiş, süper star gelmişti. O anda ikna oluvermişim. Ajda Pekkan belki ‘yaş alacaktı’ ancak asla yaşlanmayacaktı...

Ajda Hanım bu olaydan ne Ali Karacan’a söz etti ne de Ercüment Bey’e... Küçük bir serzenişte bulunmuştu sadece. O da benim yüzüme karşı.

“Sizin gibi dikkatli birine hiç yakışmadı Ali Bey,” gibilerinden...

Hepsi o kadar; içimde iz bırakmış olsa da, şikâyet krize dönüşmedi...

Hayatımın son elli yılını göz önünde bulundurarak ifade edecek olursam, bu muhteşem kadına duyduğum takdir hissi o gün zirve yapmıştı.

5 adımda teknik hareketler

Aslında kriz iletişimi, iletişim disiplinleri içinde kavranması, uygulanması, yönetilmesi nispeten en kolay olanıdır.

Sınırları çok nettir. Ne yapılması, nasıl hareket edilmesi gerektiğini anlatan sağlam sayılabilecek kontrol listeleri vardır. Uçakların kalkışında uygulandığı gibi eline alacaksın ‘checklist’i; sırasını şaşırmadan, “O yapıldı mı, bu yapıldı mı?” diye kontrol edip işaretlerini (*check’leri*) koyacaksın...

Hepsi bu...

Peki, buna rağmen, bu kriz işlerinin neden adam gibi yönetildiğine pek tanık olunmaz? Neden kriz kahramanları sürekli zarar görür? Neden insanlar sessiz sedasız boşanamaz, ille de sosyal çevreleri önünde rezil olur?

Önce neredeyse bütün iletişim kitaplarında yer alan, bizim de kitap, yazı ve konferanslarımızda mutlaka değindiğimiz ‘kriz iletişimi yönetiminin’ checklist’ine bir göz atalım; yani ‘teknik hareketlere’. Hani öğrenmek için tekrarda yarar vardır ya... Hoş, ben okulda dersini veriyorum, yine de bir işe yaramıyor, zaman zaman krizlerim başıma bela olmaya devam ediyor ya, olsun, belki siz yararlanabilirsiniz.

1. Kriz mi, şikâyet mi, tespit etmek

Tespit etmek için ne yapılmalı? Olası ya da oluşmaya başlamış hasarın tespiti bu işte atılacak ilk adımdır. Oluşacak hasarın tahmini büyüklüğü, ortada şikâyet durumu mu var, yoksa ağır bir krizin içinde miyiz, bize söyler. Bizim de o tespit ışığında adımlarımızı planlamamız şarttır. Ortada küçük bir hasar ya da serzeniş kaynaklı basit bir hata varsa, kriz varmış gibi davranmak, fazlaya kaçan bir reaksiyon (*overreacting*) gibi algılanabilir ve durduk yerde olmayan bir krizi kendimizin tetiklemesine neden olabilir.

Hasar tespiti için kullanılması gereken yöntem, Türkçede karşılamanın zor olduğu İngilizce bir kavramda ifadesini bulur: *Business Intelligence*... Türkçede, bana sorarsanız ‘tercüme kokan’ bir zorlamayla ‘İş Zekâsı’ falan denmektedir. Asıl karşılığı ‘Rekabet İstihbaratı’ olması gereken *Competitive Intelligence*’a ‘Rekabet Analizi’, ‘Rekabet Zekâsı’ denmesi gibi...

O zaman mesela CIA’i nasıl tercüme edeceğiz? Merkezi Zekâ Ajansı diye mi? Tabii ki burada *intelligence* ile meram edilen şey, ‘istihbarat’, ‘haber alma’ gibi eylemlerdir. Ancak Türkçe karşılığı olmadığı için birilerinin çıkıp uydurduğu en yakın kavramlar kullanılmaktadır... IQ’nun Türkçede ‘Kişisel Zekâ’, *Emotional Quotient*’ın ‘Duygusal Zekâ’ diye karşılanmaya çalışılması gibi... ‘Tercüme ilim irfan’la alınacak yol bu kadar olur işte...

Business Intelligence’ın en doğru karşılığı ‘Mesleki’ ya da ‘Kurumsal İstihbarat’ olmalıydı. ‘İş İstihbaratı’ da kabul edilebilir. Kavramları hangi kültürler bulup çıkarıyorsa, kullanımını da bütün dünyaya onlar dikte ediyor... Yazılı ortamda Türkçeyi zorlayarak kullansak dahi, genç kuşaklar günlük konuşmalarında bazı kavramları haklı olarak İngilizcelerini dile getirerek kendilerini ifade etmeye çalışmaktalar. Suç onların değil, bizim... Sağlıklı bir eğitim sisteminin yıllardır oturtulmamasından onlar mı sorumlu? Medyayı onlar mı yönetiyor? Uluslararası Zombi Dansı’nın mucidi bu gençler mi? *Halloween*’i (Cadılar Bayramı) onlar mı organize ediyor? Bu türden nedenlerle suç, onlara ait değil.

2. Doğru reaksiyon dozunu ve kanalı belirlemek

Muhtemel hasarı ve dolayısıyla olayın ‘şikâyet mi, kriz mi’ olduğunu tespit ettikten sonraki aşamada, artık reaksiyon dozunu ve kanallarını saptayabiliriz. Çünkü kriz ve/veya şikâyet, örneğin sadece A + B kanallarından geliyorsa, siz tüm kanallardan karşı taarruza geçerseniz; diyelim ki, özel müşteriye telefon açılıp sıradan bir özür dilemeyle halledilecek bir ‘çelişki’ durumunda, kalkıp özel müşterinin ayağına kadar giderseniz; yine damdan düşer gibi krizinizi yaratmış, şikâyeti krize dönüştürmüş ya da hasarı istemeden de olsa büyütmiş olabilirsiniz. Bir tek gazetede çıkan habere, pek çok yayın organına basın bülteni yollayarak tepki verdiğinizde başınıza gelecekler gibi...

“Dün gece neden geç geldin şekerim; nerelerdeydin bakayım?” sorusu üzerine eşe tek taş pırlanta hediye etmek gibi bir durum yani...

3. Teknik hareketleri devreye almak

Üçüncü aşamada, her PR kitabında yazan, üniversitelerde Halkla İlişkilere Giriş 101’de okutulan teknik hareketler devreye alınabilir. Bunların hazırlığı zaten daha önceden yapılmıştır. Kriz yönetim ekibi (Kriz Masası diyorlar) kimlerden oluşacak? Telefon zinciri nasıl çalışacak? Kimin başkanlığında, nerede, nasıl toplanılacak? Ne kadar hatalıyız? Hatamızı kabul etme oran ve tarzımız nasıl olacak? Sözcülüğü kim üstlenecek? Ana mesaj ne olacak? Hangi kanalları, araçları kullanacağız? Checklist’e otomatik olarak işlenecek başlıklardır bunlar.

4. 'İdare etmek'; hem hukukçuları hem de finansçıları

Şikâyet ve krizlerin yönetiminde en önemli bariyerleri hukukçular ve finansçılar oluşturur. Hukukçular, haklı olduğunda krizin çözülebileceğini zannederler; finansçılar ise gerek kriz öncesi önlem olarak (ısı kalkanları) kurgulanacak iletişim stratejileri için olsun, gerekse kriz sonrasında onun hasarını azaltacak çalışmalar için ayrılacak bütçeyi bir 'masraf' kapısı olarak görme eğilimindedir. Cahilliklerinden veya yanlış düşünmelerinden dolayı değil... Hâşâ... Mesleki deformasyonlarının gereği böyle bir sosyal refleks gelişmiştir onlarda.

Burada ikna yöntemini kullanmak gerekir; olmazsa da susturma taktiği devreye alınabilir...

En çok da şu yürümekte olan dava hakkında konuşma meselesi vardır. Karşı taraf sıkı bir çamur atarak sizi dava etmiş. Belli ki kazanacaksınız sonunda davayı. Ancak o anda çamur atılmış ve izi kaldı kalacaktır.

Bizimkiler hemen atılır: "Basın bülteni, arkasından basın toplantısı, sonra her duruşmanın önünde ve arkasında beyanat, tekrar basın bülteni... Böyle yürüyelim..."

Avukatlar da söze girmekte gecikmezler: "Sakın ha! Dava yürüyor... Hem durduk yere aleyhimize yeni davaların açılmasına neden olursunuz, hem de hâkim ve savcılarını durduk yere kızdırırsınız..."

Bir ara CNR'da, kendisini 1980'lerden, Gelişim Yayınları'ndaki yıllarından beri izlediğim Ceyda Erem'in başına, benzer bir durumun gelmişti. O da, çevresindekiler de yüzde yüz haklı olduklarına inanıyorlardı. Nitekim aradan yıllar geçtikten sonra haklı olduklarının ortaya çıktığı ve aleyhlerine açılmış olan davaların pek çoğunu kazandıkları söylendi. Ancak o günlerde durum o kadar açık değildi. Avukatları ve finansçıları Ceyda Hanım'a susmasını önerip duruyorlarmış; bana danıştığımda ise tam tersini tavsiye ettim; konuşmasını!

"Sor bakalım," dedim, "yürümekte olan bir dava hakkında, hâkimi davanın gidişatını etkilemek adına konuşmanın cezası neymiş? Sonunda hapis falan mı varmış?"

Söylediklerine göre hapis yatılmamış. Ancak 120-150 bin lira arasında bir para cezası ödenirmiş.

"Ben bu miktarın sorumluluğunu üstleniyorum," dedim Ceyda Hanım'a, "Nasıl da taksite falan bağlarlar. Bırakın tartışmayı o zaman ve adam gibi iletişim yapın... Yoksa hepinizin itibarı üzerinde oluşacak hasarı, kaç yüz tane 120 binle onarabilirsiniz ki?"

Zamanın beni haklı çıkardığını söylemeye gerek yok herhalde...

5. Hasarı ölçmek ve kriz iletişimi sonucunu raporlamak

Bütün çelişkiler gibi krizlerin de bir ‘Gauss eğrisi’nde ele alınabilecek beş evresi vardır:

1: Doğuş

2: Tırmanış

3: En üst noktaya ulaşma

4: Soğuma (İniş)

5: Unutulma (Arkasında tortu bırakarak ya da bırakmadan)...

Beşinci evre için en tipik örnekleri 9. Cumhurbaşkanımız Süleyman Demirel Bey’in kariyeri içinde siyasi hayatına ve aile ilişkilerine yöneltilen saldırılarda görmek mümkündür. Demirel bunları yönetmede, bana sorarsanız mükemmel bir performans sergilemiştir. Bugün hiçbirini hatırlamıyor olmamız bile, onun bu başarısının kanıtı olarak kabul edilmelidir. Yoksa Cumhuriyet tarihimizin en uzun süre siyasette ve iktidarda kalan ‘siyaset ustası’ olarak tarihe geçmek o kadar sık rastlanan bir olay değildir...

İlk dört safhanın sonunda hazırlanacak rapor çok önemlidir. Yoksa ne bireysel deneyim birikimi oluşur ne de kurumsal bilgi ve ustalık... Rapor hazırlanmalı ki, aynı yerden bir daha gol yenmesin.

Öte yandan Herakleitos’un “Bir nehre iki defa girilmez. Çünkü aynı nehre girenlerin üstüne başka sular akar gelir” sözünü zaman zaman hatırlamakta fayda var. Bu sözden yola çıkarak, aynı yerden tekrar gol yenemeyeceğini ve elbette Peygamber efendimizin buyurduğu gibi yılanın “Mümini bir delikten iki defa sokmayacağını” düşünsek de, insanlığın zaman zaman basiretinin bağlanması, dramatik sonuçlar doğurabilmektedir...

Türkiye’nin daha çok doğusu ve güneydoğusunda her yıl yüzlerce kişinin damdan düşüp ölmesi ya da yaralanması ve bu sayının sıcaklarla birlikte artması, pek çok motosiklet ve araç sürücüsünün sadece kask ve emniyet kemeri kullanmadığı için hayatını kaybetmesi, TV’lerde sık sık rastlanan sobadan zehirlenenlerin dramatik hikâyelerinin bir türlü son bulmaması, diyalektiğin bazı durumlarda çalışmayabileceğine işarettir...

Yine de kurumsal bilgi ile bireysel deneyim birikiminin özü, kıyaslamaya (*benchmarking*); onun da çıkış noktası ‘kaydi bilgiye’ dayanmaktadır.

‘5 adım’ eş ve özel müşteride zor çalışır

Yukarıdaki ‘numaralar’(!) ve *checklist*, eş ve özel müşteri ilişkilerinin yönetiminde çalışmaz.

Hiç mi çalışmaz? Hadi içimizi biraz rahatlatmak açısından söyleyelim: Kısmen çalışabilir. O da, belki... Ancak artistik hareketlerle takviye edilmezlerse, hiç şansımız yoktur.

Bunun birkaç nedeni vardır.

Bir: Eş ve özel müşteriyle çok iç içeyizdir. Diğer tüm sosyal paydaşlardan daha çok içimizde oldukları için bizimle ilgili çok daha fazla ayrıntılı bilgiye sahiptirler. Kriz anında herhangi bir şekilde onlardan habersiz stratejiler geliştirmemiz, yönetim taktikleri uygulamamız, ilişkiyi büsbütün tehlikeye atabilir.

İki: Burada oluşacak hasar, diğer kriz iletişimlerinde oluşacak hasarlardan kıyas kabul etmeyecek kadar büyüktür. Bu yüzden “Hatayı hemen kabul et, verdiğin zararı derhal tazmin et” gibi ‘akıl yürütmeler ve tavsiyeler’ trajik durumların oluşmasına neden olabilir. Örneğin ‘bütünüyle inkâr’ burada yöntemlerden biri olabileceken, diğer kitlelerle ilişkilerde ölümcül bir hal alabilir. Öte yandan da hatayı kabul edip özür dilemek, hasarı tazmin etmeye kalkışmak, eşle ilişki üzerinde nükleer bomba etkisi yaratabilir.

Üç: Eş ve özel müşteri ilişkilerinde kriz söz konusu olursa ‘kriz masası’ falan kurulmaz, doğrudan birebir bireysel ilişkiye başvurulur.

Dört: Diğer tarafta anlaşılmasa bile işin içinde avukatların mutlaka bulunması gerekirken, eş ve özel müşteri ilişkisinde yetki kesinlikle devredilemez; araya bizim ‘avukatlığımızı’ yapacak eş dost sokulamaz, sözcü falan belirlenemez, aracı kullanılamaz, bizim adımıza kimse konuşturulamaz. (Kapitalizm ve liberalist sistemin ilişkilerinden farklı olarak feodal ilişkilerde aracı kullanılsa da uzun ömürlü olmaz; zaten feodal ilişkiler konumuzun dışındadır.)

Beş: Ölçümleme nafi değildir, burada asla sökmeyiz. Sadece raporlama faydalı olabilir. Risk taşısa bile bir günce tutup arada sırada bakmak, adam olma yolunda bir miktar katma değer getirebilir.

Neyin ‘çalışmayacağı’ını anladık; o zaman ‘çalışan’ nedir?

En sağlıklı çalışması gereken uygulamaya yukarıda da belirttiğimiz gibi ‘ısı kalkanı’ diyebiliriz ya da daha doğrudan deyişle ‘krizin çıkmasını önleyici tedbir almak’... Tecrübelerimiz, ‘ısı kalkanları’ için üç yolun göz önünde bulundurulmasının faydalı olacağına işaret etmektedir.

Bir: Krizin ya da şikâyetin yaklaşmakta olup olmadığını tespit etmeye çalışmak. Bunun için de eş ve müşterinin davranışlarını (bu kitapta daha önce değindiğimiz gibi) doğru ‘okumak’ gerekir; bakmak, izlemek, seyretmek değil...

‘Okumanın’ en ilkel düzeyi ise eş ya da özel müşterinin davranışlarındaki değişimi gözlemlemekle ve o değişimin başlangıç noktasını doğru tespit etmekle ortaya çıkar. Sözler her zaman yanıltabilir ve ‘okuma yapmayı’ engelleyebilir, gerçek duygu ve düşünceleri maskeleyebilir. Oysa aslen çok tutucu olan insanın, davranışlarındaki en küçük bir değişiklik, duygu ve düşünce dünyasındaki çelişkiye

tekabül edebilir. Bu mütekabiliyet ise bizim o kişilere karşı davranış ve tutumumuzdan kaynaklanıyor olabilir. İşte ‘olayı’ bu noktada yakalayabilmek çok önemlidir. Her türlü tamirat daha kolaydır bu aşamalarda...

İki: Tüketici ve müşteride hatayı hemen kabullenmek ne kadar önemli ise eş ve özel müşteride hatayı yüklenme işini ‘yalan söylemeden’ mümkün olduğu kadar ileriye atmak o kadar önemlidir. Burada ‘yalan söylemeden’ uyarısı belirleyicidir. Hatırlayalım: “Söylediğin her şey doğru olsun. Her doğruyu söyleme!”

Peki, hatayı kabullenmeyi ötelemek niçin gerekebilir? Şu yüzden: Gauss eğrisini gözünüzün önüne getirin. Burada o eğri, ‘kabullenmiş’ uzadıkça giderek genişler ve y aksına yaklaşmaya başlar. O zaman da hasar ve kriz geçtikten sonra kalan tortu giderek azalır.

Üç: Birebir ilişkide hasarın telafisi daha kolaydır. Size daha yüksek bedelleri gerektirecek bir maliyet tablosu çıkabilir ancak her şeyi daha rahat kontrol altında tutabileceğiniz de ayrı bir gerçektir.

Diğer sosyal paydaşlarla olan krizlerden buradakinin bir diğer farkı ise, ‘çömlek patladı’ mı, bir başka deyişle kaçacak yer kalmadı mı, kartların bir kısmını değil, tamamını açmanız gerektiğidir. Birincide tazmin edeceğiniz şeyi ve göze alacağınız maliyeti siz belirlersiniz; ikincide ise mağdur olan taraf.

Liseden arkadaşımız, eski Futbol Federasyonu Başkanı, başarılı avukat Dr. Levent Bıçakcı boşanma davasında temsil ettiği müvekkili olan, yine bizim liseden ünlü diş hekimi Doç. Dr. Ata Anıl’a demiş ki (daha sonra bana da aynı öğüdü vermişti):

- Arkadaş, vereceksin!
- Ne vereceğim?
- Ne isterse onu.
- Yok artık...
- Yoku moku yok! Kafanı dinlemek, aklını koruma altına almak, gelecekte rahat etmek için vereceksin. Hatta onun istediğinin bir fazlasını vereceksin...
- Ya vermezsem?...
- O zaman, Sezen’in “Beni yak, kendini yak, her şeyi yak!” adlı şarkısını bol bol dinleyip iç çeker durursun...

Ata kardeşimiz, Dr. Bıçakcı’nın sözlerine pek itibar etmemiş olmalı ki, bu kadar vahim olmasa da buna yakın dramlar yaşadı...

Benim yıllardır hep yararını gördüğüm ve şiar edindiğim her olayda doğrulanarak kendini kanıtlamayı sürdürüyordu:

“Vazgeçmek, özgürlüktür!”

Bazen eşten de vazgeçilir, özel müşterilerden de. Ancak ‘sosyal şımarık’ bir tavırla onlardan

vazgeçmeye karar vermeden önce, bizim nelerden vazgeçebileceğimize bakmakta hem rasyonel hem duygusal zenginlik açısından büyük yarar vardır.

Bu bölümün başında yer alan sorunun yanıtını (biraz açarak) şöyle özetleyebiliriz:

Şikâyet ile kriz arasındaki farkı kavramadan hiçbir şeyi yönetmeye kalkmamak gerekir. Bu ikisinin eş ve özel müşteri ilişkileri alanında farklı tezahürleri vardır ve yönetilmeleri sırasında değişik yaklaşımlara ihtiyaç duyarlar.

O krizlerin yönetiminde uygulanacak strateji ve taktikler de hayli farklıdır. Bu alanda kriz iletişimini, kitaplarda standart teknik hareketler çerçevesinde vazedildiği gibi yönetirseniz, golü kendi kalenizde görebilirsiniz.

Eş ve müşteri ilişkileri yönetiminde en sık ortaya çıkan ve en vahim olan durum ise, insanın kendi kalesine gol atması, kendi ayağına kurşun sıkması, yani “kendi krizini kendisinin yaratması”dır...

Özetle, kriz ile şikâyeti birbirine karıştırmak için ‘bilmemek’, daha da vahimi ‘bilmediğini bilmemek’ gerekir.

Soru 7

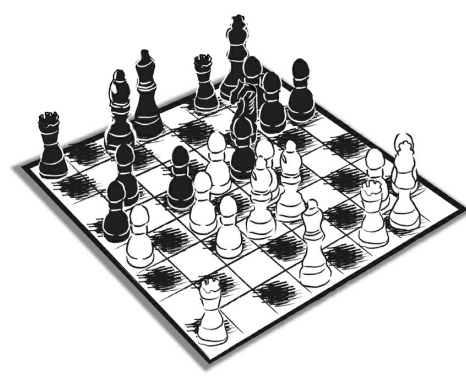
Çakılmak nasıl kaçınılmaz hale gelir?

Bütün hataların, hayatı ciddiye almamanın,

hormonlu özgüven yüklü megalomanik duruşun,

tüm zaafkların bedellerini, faturalarını zaman içinde

birer birer ödemem gerekeceğini ileride anlayacaktım.



“**Çakılmak**” denince benim aklıma üç tane ‘çakılma’ gelir. Bunların üçünün de ortak bir yanı vardır...

Ancak önce o üç ‘çakılma’ olayından söz edelim, sonra da kavram olarak ortak yanlarına bakalım...

Bir...

Yıl 1965... İstanbul Erkek Lisesi'ni 32 kişilik sınıfımızda Haziran döneminde bitiren sekiz kişiden biriydim. Kız arkadaşımınla muhteşem bir yıl geçirmiştik. Okul çayları... Buluşma heyecanları... Boğaz'ın Anadolu yakasında kıyı boyu yürüyüşler... Kanlıca'nın şekerli yoğurdu, Çamlıca tepesinden en keyifli manzaralar...

Türkiye'de kalmayı, deli gibi istiyordum. Babam tabii ki oralı değildi. İsviçre'ye Bölge Kültür Ataşesi ve Öğrenci Müfettişi olarak tayin olmuştu. Benim üniversite seçme sınavlarına girmem bile söz konusu değildi. Doğru İsviçre'ye gidecektim... Mantıklı olan oydu. İsviçre'de bu koşullarda okumak için kim hayatından birkaç sene vermezdi ki? Ayağa gelen fırsatı tepmek ne kadar büyük hata olurdu...

Annemle birlikte Sirkeci'den yataklıya (o zamanki adıyla Wagon-Lits'ye) bindik.

Garda dramatik mi dramatik bir ayrılık sahnesi...

'Nostalji yapmak' adına seçilmemişti tren. Babamın bütçesi ona el veriyordu.

Direct Orient Express, İsviçre hudutlarından içeriye girdiği andan itibaren benim için yeni bir hayat başlayacaktı... Dört yıl yatılı okulda, ne de olsa başına buyruk ve özgürdük. Özellikle hafta sonları... İsviçre'de ise her şey Nihat Bey'in kontrolü altına girecekti.

Babam, "ETH'da inşaat okursun," dediği zaman, neyle karşılaşacağımı bilmeden, sus pus olup sesimi çıkaramadan Zürih'in yolunu tuttum. Parlak öğrenciyim ya... ETH da neymiş! Bizim elimizden kurtulması mümkün müydü ETH'ın!

Eidgenössische Technische Hochschule'de (Federal Yüksek Teknik Okul) beni kapılarda karşılayacaklarını ümit etmiş olmalıyım ki, giriş sınavıyla alacaklarını söylediklerinde çok şaşırmıştım. Fransızların *Ecole Normale Supérieure*'ü, Amerikalıların MIT'si düzeyinde dünyanın en 'zor' okullarından biri olduğunu öğrendiğimde ise geri dönmek için artık çok geçti.

Giriş sınavına hazırlanmam için babam çeşitli mercilere danışarak beni Zürih'te Dr. Junod'nun özel okuluna kaydettirdi. Bir anda çok özgür ancak tek başımaydım. Zürih'te bir Allah'ın kulunu tanıımıyordum...

Fizik, kimya, matematik, tasarı geometri dersleri alıyorduk. Bildiğim şeylerdi. Hele de kimya... Çocuk oyuncuğu... Ben ki İstanbul Erkek Lisesi'ni 8'e yakın not ortalaması ile bitirmişim. Hiç çalışmasam da alırdım o sınavı...

Bir yıl sürdü Dr. Junod'nun kursu. Tasarı geometri dersini okulun sahibi Dr. Junod bizzat kendisi veriyordu. Benden daha 'havalı' biriyle ilk kez karşılaşıyordum. Fransız İsviçresi'ndendi. Rafine bir burjuva... Doğu Avrupa'nın, Afrika'nın, Asya'nın az gelişmiş ülkelerinden gelen diğer çocuklar gibi beni de pek adam yerine koymazdı... Onun burnu büyüklüğünden Yunanlılar, hatta İtalyanlar da nasiplerini alırdı. Rahmetli Dr. Junod, sınıftaki Fransızlar, İngilizler ve İskandinav ülkelerinden gelen öğrencilerle yapardı dersi...

Ben o kadar emindim ki sonuçtan, Dr. Junod'nun dersi dışındakilerin çoğuna uğramaz olmuşum. Niederdorf ve Oberdorf'daki bütün eğlence yerleri ile Bahnhofstrasse'deki öğrenci diskosunun

müdavimleri arasındaydım. Tabii ki dünyanın en ünlü entelektüellerinin bir araya geldiği Bellevue Meydanı'ndaki Cafe Odeon ve Limat Nehri kıyısındaki, sonradan Molino-Select adıyla tekrar açılacak olan o zamanki Cafe Select'i de unutmak mümkün değil...

Sınav günü, sonunda gelip çatmıştı.

Ben hiç çalışmadan elimi kolumu sallayıp girdim sınava... En zeki bendim nasılsa... Her şeyi de biliyordum zaten... ETH beni bekliyordu...

Üç gün sürdü sınav. Bazıları yazılı, bazıları sözlüydü. Sözlülerde üçer kişilik heyetler vardı. Pek parlak gitmiyordu ama geçer notu alacağıma inancım tamdı. 36 üzerinden 25 almak lazımdı. O kadarcık notu ben almayacaktım da kim alacaktı?

Ayrıca bir kaza olursa, babama ne derdim? O da o kadar emindi ki sonuçtan... Bütün arkadaşlarına, tanıdıklarına, Bern'deki hariciyeci kolonisine, "Ali, ETH'da inşaat okuyacak," diyordu. Yani "Giriş sınavına hazırlanıyor" falan değil...

O tarihi binanın acayip yüksek tavanlı odalarının birinden çıkıp birine giriyordum. Son sınav kimya sözlüsüydü. En iyi bildiğim ders... O ana kadar da ortalama bir çizgi tutturdum, diye düşünüyordum. Kimyadan da en yüksek puanı koyduk mu üstüne, tamamdı. Dr. Junod'nun 'parlak' çocuklarına hadlerini bildirmek için son virajı almak üzereydim...

Odaya girdim. Üç kişiydiler. "Herr Saydam," dedi beyaz sakallı olanı, "Size en kolay soruyu hazırladık. Çünkü bugüne kadar ETH'ya giren tüm Türk öğrenciler çok başarılı oldular ve okulumuzu tüm dünyada onur duyulacak şekilde temsil ettiler. Ayrıca üçümüz de çeşitli zamanlarda Türkiye'de bulunmuşuz ve ülkenizden çok güzel anılarla ayrılmışız..."

Benim ayaklarım yerden kesilmişti. Neredeyse, "Teşekkür ederim," deyip çıkmak durumundaydım... Böyle sınav olur muydu? Yine dört ayağımızın üstüne düşüp, tabiri amiyaneyle 'yırtmıştık'...

Adam yerinden kalktı, iliştiğim sıranın önüne geldi. Elinde bir tüp vardı. Tüpün içinde de turkuaza yakın renkte bir toz... Yerine giderken soruyu sordu, "O tüpün içinde bir tuz var Herr Saydam. Sizce ne olabilir?"

Zınc diye kalmışım...

Ben tüpe bakıyordum; tüp de bana...

Adam durmadı. Bana acı verecek bir yakınlıkla yardımcı olmaya başladı. "Biliyorsunuz, bu tuz bir metal hidroksit ile kuvvetli bir asidin birleşmesinden oluşmuştur..."

Bende tık yok... Öyle bir durdum ki sallamam da mümkün değil. Hayatımda laboratuvar ortamında çalışmamışım ki!... Lisede laboratuvara inerdik tabii. Ancak Best (kimya hocası) tahtanın önündeki tezgâhın üzerinde kendi kendine deneyler yapar, bize anlatırdı... Hepsi o...

Beyaz sakallı zat devam ediyordu işkenceye:

"Hadi size asidin de ne olduğunu söyleyeyim: Sülfürik asit... H₂SO₄..."

Fıkradaki gibi... Hani adam sormuş: "Sıcak yerleri sever, şöminelerin önüne uzanır, mır mır diye

uyur, miyav miyav diye bağıırır. Hangi hayvandan söz ediyoruz?” Karşısındaki “Timsah!” demiş... Bizimki o misal olmak üzere...

Benden yine ses yok...

Adam dayanamadı. “Herhalde heyecanlısınız Herr Saydam. En bilinen tuzdur çünkü bu. Ben söyleyeyim: Bakır sülfat. Peki, şimdi şunun iyonlarını ve elektron değerlerini tahtaya yazıverin.”

Zar zor yazabildim. İkinci soru birinciden daha basitti: ”Yarım litre kadar saf suya 10-15 gr. sodyum parçacığı atarsak, nasıl bir reaksiyon oluşur ve suyun pH değeri tahmini ne olur?”

Adamcağz bir tek, “Sodyum hidroksit ve 10,” dememişti. Onu benim demem gerekiyordu. Birinci soruya öylesine takılmışım ki, ağızımdan sodyum hidroksit yerine potasyum hidroksit çıkıvermesin mi! Ortada oturan genç hoca hiç bozmadan “O zaman tahmini pH değerini de söyleyiverin” dedi. Neyse onu bildim bakın...

“Çıkabilirsiniz,” dediler. Çıktım.

Sonuçlar bir hafta sonra açıklandı. Tek bir kâğıt... Üzerinde yüz küsur isim yazılı... 25 puan almış olan son kişi 30’uncu sırada. Altında kalınca bir çizgi var. Kalın çizginin hemen altında 31’inci sırada benim adım yazılı. Yanında da aldığım puan: 24...

İki..

Aradan bir yıl geçmişti. Bern Üniversitesi'ne girmeyi başarmıştım. Ne okuyordum? Kimya... Hep düşünmüşümdür; o dramatik sınavdan sonra Bern'de ne okumak isteyeceğim konusunda babam tarafından tamamen serbest bırakılmış olmama rağmen neden gidip ille de kimyayı seçmişim acaba?

Bugün dahi gerçek gerekçesini bilmem. Ağabeyim aynı üniversitede İktisat-Sosyoloji okuyordu. Bana da çok ısrar etmişti, "Sen de gel bu fakülteye," diye... Hayatım ne kadar kolaylaşmıştı aslında. Hem onun açtığı yoldan gidecektim hem de tanıdığı hocalarla benim de zaten sohbetlerim başlamıştı...

Hayır... Ben inat etmişim: "Kimya okuyacağım. Yanında da fizik ve matematik." Fizik tamamdı da, ilaveten bir de matematik dersleri alanlara fakülte tarihinde rastlanmamıştı. Çok basit bir nedeni vardı. Kimya-biyokimya okuyacakların mineraloji-kristallografi alacakları varsayılmış, ders programları ona göre hazırlanmıştı. Bunun dışına çıkmak teorik olarak mümkündü; ancak dersler öyle bir çorba olup çakışıyordu ki, devamsızlıktan çakmamanız mümkün değildi.

İlk defa o zaman kafama dank etmişti: Kâğıt üzerindeki özgürlükler, kâğıt üzerinde kalmaya mahkûmdur... Onlara inanıp da yol alanlar, bir yerlerde mutlaka yollarını kaybederler...

Notlarım ilk söemstrlerde bir hayli yüksekti. Başvurdum, burs kazandım. Aylık 600 İsviçre Frangı. Belli bir yaşam standardı tutturmam için çalışmam gerekiyordu. Bugün gibi hatırlarım, yıllarca Alhambra Sineması'nda yer göstericiliği, Esso benzincisinde 'garajistlik' (tamirci çıraklığının kibarcası), jeolojik araştırmalar yapan firmada şoförlük ve teknik elemanlık, bir plastik torba işletmesinde lojistik hizmet (nakliyeciliğin kibarcası), Wander fabrikasında işçilik ve nihayet poliste tercümanlık...

Çeşitli ekonomik ve sosyal düzeydeki bu işler, benim dünya duruşumda herhangi bir ciddi değişikliğe neden olamamıştı. Kendime duyduğum aşırı güvenden ve kendimi kaptırdığım megalomaniden en ufak bir eksilme söz konusu değildi...

Hâlâ her konuda, -rahmetli Uğur Mumcu'nun dediği gibi- "bilgi sahibi olmadan fikir sahibi"ydim ve herkesin çok büyük çabalar harcayarak büyük emeklerle ya da maddi manevi bedel ödeyerek elde edebileceği 'kıymetlere' ulaşmak benim için işten bile değildi...

Bütün hataların, hayatı ciddiye almamanın, hormonlu özgüven yüklü megalomanik duruşun, tüm zaafların bedellerini, faturalarını zaman içinde birer birer ödemem gerekeceğini ileride anlayacaktım. O dönemde yaşadıklarımın 'öncü sarsıntılar' olduğunu bilmem olası değildi.

O zamanlar 'sosyal şımarıklık' hakkında en küçük bir bilgim yoktu ve tabii ki içinden geçmekte olduğum 'hali', durup şöyle bir 'okuyacak' herhangi bir birikime de sahip değildim. İşin acı tarafı, gerekli bilgi ve birikime dibine kadar sahip olduğumu sanıyordum...

O sırada Bern'de iyi Almanca bilen pek fazla kişi yoktu. Bizimki de fena sayılmazdı doğrusu... O nedenle Bern trafik polisinin, ehliyet sınav kâğıtlarını Türkçeye tercüme ettiklerinde gelip beni bulmaları, kelimenin tam anlamıyla 'hasbelkader' bir durumdu...

Öte yandan işin parası çok iyiydi. Hemen kabul ettim. Günlerce ve haftalarca uğraştım. Tercüme kokmayan, günlük hayattan kopuk olmayan bir Türkçe ile bu işi kotarabildiğimi sanıyorum...

Bu arada benim de Türk ehliyetimin geçerliliği bitmişti. Sınava girip bir İsviçre ehliyeti almam gerekiyordu... Onca yıldır araba kullanıyordum. Direksiyon sınavı çantada keklikti. Yazılı sınava ise girmeme gerek kalmadan ehliyeti vermeliydiler. Her şey benim elimden geçmişti zaten. Tüm soruları ve yanıtlarını biliyordum...

Milletin harıl harıl çalıştığı kitabın yüzüne dahi bakmadan sınavın yolunu tuttum. 30 dakika olan sınav süresinin tamamını kullanmadan kâğıdı 6-7 dakika içinde doldurup çıktım...

Havam yerindeydi...

Ertesi gün tercüme çalışmaları için büroya gittiğimde beni tanıyanların ağzını bıçak açmıyordu. Hepsi bir şekilde bakışlarını benden kaçırıyordu. Bir şeylerin ters gittiği belliydi. Şefim kalktı, yanıma geldi. Elinde benim kâğıt... Hiç yapılmayacak şeyi yaptı, sınav kâğıdını masamın üstüne bıraktı; herhangi bir şey söylemeden döndü gitti...

Toplam 4 sayfa A4... Yanlış hatırlamıyorsam hepsi 4'er puan değerinde, fotoğraf veya grafik anlatım eşliğinde 25 soru sayfalara yayılmıştı. Sınavı geçmek için en az 70 almanız gerekiyordu. Benim kâğıdı hemen çevirip ilk sayfasının sağ üst köşesine baktım: 40(!)...

Olacak iş değildi. Çakmıştım...

Yüzüm ne hal almışsa, önüne gelen beni teselli etmeye çalıştı. Hırs basmıştı beni... Hemen ikinci sınav için başvurduğum. Kim duyduysa dalgasını geçiyordu. "Hem aslında soruları bil, hem aynı sorulardan sınava girip çak!..." Olacak iş değildi...

İkinci sınav birinciden daha da vahim bir şekilde sonuçlandı: 35(!)...

Büroda kimselerin yüzüne bakamıyordum. Dışarıda da kimse konuyu açmasın diye ciddi çaba harcıyordum... Yazılı sınava, 40'ın, 35'in üstüne iki defa daha girip yine çakmıştım...

Sonunda şef masama geldi ve o Hollywood cümlesini kurdu: "Herr Saydam, sizinle konuşmamız gereken bir konu var!"

Hollywood'da bu cümle edildi mi, arkasından hayırlı bir şey gelmezdi.

"Buyurun," dedim.

"Herr Saydam, bizim büronun tüm trafik şubesinde itibar kaybetmesi bir yana, eğer bir kez daha çakarsanız, sizin bir psikiyatra sevk edilmenizi istemek zorunda kalacağız. Bu kadar basit bir sınavda 5 kere çakan birinin ruhsal sorunu olacağı düşünülmüş olmalı, böyle bir kural konmuş. Lütfen ciddiye alın şu sınavı..."

Ancak o zaman o küçük kitabı alıp okumaya başladım. Tam dört saat sürdü. Ertesi gün tekrar girdim sınava ve 95 alıp geçtim.

Üç...

Ortak yanlarını bulacağımız üçüncü olay da Goethe Enstitüsü'nün İstanbul şubesinde geldi başıma. Alman olmayanlara Almancayı en iyi şekilde öğretmek konusunda dünyada bir numara olan Goethe Enstitüsü'nde uzunca bir süredir ders veriyordum. MNF (*Mathematisch Naturwissenschaftliche Fachsprache*) dedikleri 'Matematik ve Fen Bilimleri Mesleki Dili' odaklı bir Almanca eğitimi verebildiğimi ve orta derece Almanca eğitiminin temel disiplini çerçevesinde dersleri sürdürebilecek kapasiteye sahip olduğumu düşündükleri için, el üstünde tutuyorlardı beni.

Öğrencilerin de en sevdikleri hocalar arasında yer alıyordum. Haftanın beş günü 17.00'den sonra gidiyor, 21.00'e kadar çalışıyor ve Milliyet'te aldığım paranın dört katını kazanıyordum.

Keyfim yerindeydi. Ta ki, enstitü müdürü, "Herr Saydam, Mittelstufe (orta derece) sınavına siz de girsenize; sizin için bir deneyimdir. Öğrencilerinizi hazırladığınız sınavın nasıl bir şey olduğunu daha iyi anlamınıza yardımcı olur," diyene kadar...

Ne vardı ki bunda? İngiliz ve ABD'lilerin deyişiyle *Piece of Cake*, bizim deyişimizle "Çantada Keklik"...

Girdik sınava. Üç gün sürdü. Yazılı ve sözlü bölümleri vardı. Ve ben sınav sonuçlarını görünce bir kez daha yıkıldım... Çakmamıştım tabii ki bu sefer ama, normal olarak 100 üzerinden rahatlıkla 100 almam gereken basit bir sınavdan ancak 80-85 arası bir puan elde edebilmişim. Ne ayıp şeydi...

Bütün havam sönmüş, karizmam yerlerde sürünmeye başlamıştı...

‘Yedi Ölümcül Günah’

Bu üç olayın ortak yanını yıllar sonra ‘okuyup’ çözebilecektim. Başıma gelen bu ve benzeri pek çok ‘durumun’ ortaya çıkmasını tetikleyen ‘en küçük ortak bölenin’, daha doğrusu hepsinin arkasındaki belirleyici zaafın, beş harften oluşan tek bir kelime içinde gizli olduğunu keşfettiğimde, geri dönüp o ‘gafları’ engellemek için artık çok geçti. Bu basit fakat tehlikeli sözcük, bir önceki bölümde de kısaca değindiğim “kibir”di...

Hıristiyan inancına göre her türlü melanetin başlangıcı olan ‘yedi ölümcül günah’tan biri. Bazılarına göre ilki... Dante Alighieri de *İlahi Komedyası*’nda, edebi bir şölen halinde anlattığı *Yedi Ölümcül Günah*’ta ilk sırayı ‘kibir’e verir.

Bertolt Brecht’in sözlerini yazdığı, Kurt Weill’in müziklerini bestelediği, olağanüstü ürünler ortaya koymuş bu ikilinin son kez bir araya geldiği ‘şarkılı bale’ *Yedi Ölümcül Günah*’ta, tüm ilişkileri, iletişimi, dostluğu, aşkı, saygıyı yerle bir eden, özel müşteri ilişkilerinde ise sağlam bir zehir görevi gören bu yedi günah çok etkili bir yaratıcılıkla ortaya konmuştu.

Hem Lotte Lenya’dan hem de Milva’dan çeşitli bölümlerini dinleme ve üretildiği anadilde izleme ayrıcalığını elde ettiğim için kendimi çok şanslı saydığım bu gösterinin adı *Küçük Burjuvaların Yedi Ölümcül Günahı* olarak da bilinir. Zaman içerisinde her biri şeytani bir varlıkla ilişkilendirilen bu günahları sadece Hıristiyan âleminde değil, tüm insanlık kültüründe ‘ayırıcı’ tutumlar olarak kabul edilir.

Yedi günah şöyle sıralanır: Kibir, Cimrilik (gözü doymama), Şehvet, Kıskançlık, Oburluk (açgözlülük), Öfke, Tembellik (miskinlik)...

İnanç sistemi bunların arasında bir hiyerarşik yapı kurmaz. O nedenle hangi sırayla söylendiği önemli değildir. Her ne kadar Brecht eserde *Müssigang ist aller Laster Anfang* (Her türlü melanetin başı tembelliktir) dese ve yedi oyundan ilkinin ‘tembelliğe’ ayırmış olsa da, Hıristiyan âlemi, örneğin tembelliği oburluğun ya da şehveti öfkenin önüne koymaz...

Batı, referanslarını Hıristiyanlıktan alırken bizim referanslarımız doğal olarak İslamiyet kaynaklıdır. ‘Ortak ruhî şekillenmemizin’ dayandığı kültür ve değerler, bizim içine doğduğumuz ve seçim yapma şansımızın bulunmadığı kayıtlar halinde benliğimize yerleşir. Her ne kadar daha sonraları bazılarımız Hıristiyan değer sisteminden küçük ‘etkileşimlere’ maruz kalmış olsalar bile son tahlilde özlerine dönüverirler. İsteseler de dönerler, istemeseler de...

Haddimizi bilerek fazla derine dalmadan, özetle altını çizmeye çalışırsak, bizim referanslarımızın temelinde yatan İslamiyet’te ‘ölümcül günah’ kavramı yok. Düccane Cündioğlu vasıtasıyla, Ahmet Avni Konuk çevirisiyle Gelenek Yayınları’ndan çıkmış olan Azizüddin Nesefi’nin İnsan-ı Kâmil adlı başyapıtına başvurmak şart olmuştu. İslamiyet zaten ölüm ve dehşet saçan bir inanç sistemi değildi. Allah adına ‘asıp kesecek’ ruhban sınıfı da yoktu...

Bir de Allah zaten her şeyi affediyordu. Yeter ki hata anlaşılıp ondan dönülsün ve pişmanlık içinde Allah’a affedilmek üzere ‘yakarılınsın’... Bir tek, o iki günahın vebali çok ağırdı. Kul hakkı yemek ve şirk; yani Allah’a eş ve/veya ortak koşma... Bir de gizli şirkten söz ediliyor. Gizli putlardan... Bu tür günahları da üç başlıkta topluyorlar:

Bir: Taleb-i mal (mülk)

İki: Taleb-i cah (makam, şöhret, mevki, başkalarının yerinde gözü olma)

Üç: Taleb-i arayış-i zâhir (dış görünüşe önem verme)

Bizim zaman zaman kullandığımız (obsesyona benzer) bir ‘tasallut’, burada mal mülk düşkünlüğü, her şeyi ona tabi kılma ve onu ısrarla talep etme veya kariyeristlik ya da dış görünüşün iktidarına kendini tam anlamıyla kaptırma olarak tezahür ediyor...

Göstermeleri iyi okumak lazım

Yukarıdaki yaklaşımı biraz derinleştirecek olursak, tasavvufun ummanında her an kaybolup gidebiliriz. Tekrar konumuza dönelim. Özel müşteri ve eş kaybetmenin temel nedenlerini saptadık. ‘Hastalığı teşhis’ ettik. Şimdi de bir kez daha ortaya çıkması söz konusu olduğunda ‘okuyabilmemiz’ için hangi emarelere (semptomlara) dikkat etmemiz gerektiğine bakalım...

Hangi davranış biçimleriyle karşılaştığınızda eş ve/veya özel müşterinizi kaybetmek üzere olduğunuzu düşünmelisiniz? Çünkü, söz düzeyinde belirtilen ya da tanımlanan hiçbir fikir, duygu ya da durumun gerçeğe yakından uzaktan ilgisi olmayabilir. Hz. Mevlana’nın ünlü sözündeki gibi “Söz, gerçeğin gölgesidir, parça-buçuktur”. Peki, nedir o Bertolt Brecht’in kullandığı biçimiyle bireysel ve/veya toplumsal ‘gestus’ örnekleri?

Bir: Dipnot. Kendisiyle ya da yaptığı şeylerle ilgili sürekli dipnot vermek. Genellikle “Aslında ben”, “Oysa ben”, “Nitekim ben”, “Açıkça söylemeliyim ki ben”, “Ben var ya ben...” gibi giriş kalıplarından sonra gelir.

İki: Kendisiyle ilgili getirilen tanımlar. Bu da dipnotun bir türüdür; diğerinden farkı, ‘hüküm cümleleri’ içermesidir. “Ben hiç kıskanç değilimdir”, “Siyaseti çok iyi bilirim”, “Yeri geldiğinde koydum mu oturturum”, “Ben çok iyi dinleyiciyimdir” gibi...

Üç: Dinlememek. Dinleme hasletinden yoksun olanlar için çok hoş bir durum örneği verirler:

Adam anlatmış, anlatmış, anlatmış; susmak bilmemiş... Sonra bir ara duracak olmuş. Karşısındakine demiş ki, “Yahu hep ben konuştum. Biraz da sen kendini anlatsana kardeşim. Mesela, son makalemi okudun mu?” Çok konuşmak üzerine ne kadar bol deyiş, espri, fıkra vardır... Bu konuda edilmiş en derinlikli laflardan biri Nâzım Hikmet’in Taranta Babu’ya Mektuplar adlı eserinde geçer. Faşist İtalya’dan, ayrı kaldığı Habeşistan’daki sevgilisine mektuplar yazan delikanlı şöyle der: “Mussolini çok konuşuyor Taranta Babu; çok korktuğu için çok konuşuyor...”

Dört: Sürekli hazırlıksız yakalanmak. Partneriniz (özel müşteri de bir tür partnerdir) istediğiniz aksiyonu almamaya başlar ve her seferinde ‘hazırlıksız yakalanmayı’ çağrıştıran bir bahanesi mutlaka vardır. En tipiği “Size/Sana haber vermeyi unutmuşum” olarak bilinir. Eşler arasında “Başım ağrıyor -kadından erkeğe- ya da çok yoğunum -erkekten kadına-” bahanelerinin yaygınlığı da fena sayılmaz.

Beş: Sürekli savunma. Karşınızdaki, tam da futbolda olduğu gibi geri çekilir ve getirdiğiniz her öneriye bir bahane üretir; kendisiyle ilgili küçük bir öneri getirmeyi bir kenara bırakın, eleştirinin esamesine bile tahammül edememeye başlar. Hani bizim sık sık tekrarladığımız gibi, “Eşinizi ve/veya müşterinizi kaybetmek istiyorsanız, onu değiştirmeye çalışın” düsturu burada tıkr tıkr çalışır.

Altı: Beni olduğum gibi kabul et tavrı. Bu tavrı daha önce de belirtmiş olduğumuz, ‘yolları ayırma’ durumunun (*diversity*) başlangıç adımı olarak kabul edebiliriz. Çünkü sürdürülebilir ilişki biçimlerinin ‘olmazsa olmaz’ı James Grunig’in iletişim dünyasına armağan ettiği kuramda ifadesini bulan “Çift yönlü simetrik iletişim”dir.

Bu kavram özetle, “Hedef kitlelerinizde şu veya bu anlayış, alışkanlık, davranış değişikliğini yaratmaya çalışırken, onların sizden beklentileri doğrultusunda sizin de değişmeyi baştan kabul

etmeniz” şeklinde açıklanabilir.

Bu noktada ortada bir çelişki varmış gibi görülebilir. Hem değişeceksiniz, hem de değişmeye direnecek, daha önceki bölümlerde ifade ettiğimiz gibi tutarlı olacaksınız; hem değiştireceksiniz hem de değiştirmekten kaçınacaksınız. Bu nasıl iş?

Bunlar aslında birbirleriyle çelişmez. Diyalektikte ret ve kabulün bir arada olabilmesi nasıl çelişik bir durum oluşturmaz, tersine zıtlıklar birbirlerinin varlığının altını çizerse, ‘ret ve kabul’ de bir arada bulunarak ilişkinin canlılığını sağlar.

Yalnız bir koşulla... Eğer, “Üçüncü bir noktada buluşmak” üzere birlikte, kendimizi, birbirimizi ve içinde bulunduğumuz dünyayı ‘yeniden üreterek’ ruhun, aklın ve bedenin ‘tekâmülünü’ sağlamayı başarabilirsek...

Peki, nedir “Üçüncü Nokta” adını verdiğimiz ‘yaklaşım’?..

‘Gestalt Terapisi’ nin babası Fritz Perls demiş ki: “Kendi ölüm acımıza katlanabilmemiz ve yeniden doğmamız kolay değildir.”

Perls ‘yeniden doğum’ derken şunu kastediyor olabilir mi acaba:

Bizim dışımızdaki dünyanın, bizim irademizin dışında oluşturduğu kayıtlarla düşünüyor, hissediyor, karar veriyoruz. Bu ise büyük olasılıkla insanın mutsuzluğunun temel nedenini oluşturuyor. Yoksa insanlık bu kadar mutsuz, yalnız ve yolunu kaybetmiş olmazdı. Öte yandan ruh ve davranış bilimleri insanın esenliği için o kayıtlardaki ‘arızaları’ tespit etmeye ve gerekli ‘düzeltmeleri’ yapmaya odaklanmazlardı.

O halde belki kayıtlarımızı karşılıklı olarak reddederek (bunun için tabii ki önce onları kabul ederek) ikimize de tam olarak ait olmayan ‘üçüncü bir noktada’ birlikte oluşturacağımız yeni kayıtlarda buluşmayı ve oradan sonraki yolculuğu birlikte yapmayı ‘arayabiliriz’...

Bizim ‘Üçüncü Nokta’ ile ‘Grunig’in ‘çift yönlü simetrik ilişki’sinin (değiştirirken değişmek) buluştukları yer, ret ve kabulün iç içe geçtiği yaşam dinamiği olmasın?

Bütün bunlar belki bir başka kitabın konusu olabilir...

Yedi: Bireysel ve toplumsal şefkatin azalması: Eşin ya da özel müşterinin, sizin ona gösterdiğiniz ‘özen’ ve ‘ilginin’ bir benzerini size göstermesi işin en önemli ‘ayaklarından’ biridir. Bu konuda en ufak bir azalma dahi ‘alarm’ görevi görmeli ve derhal gereken rota düzeltme hareketlerinin (course correction) devreye alınması gerekliliğine işaret olarak kabul edilmelidir.

Bütün bu ‘işaretlerin’ dışında bir başka önemli unsur daha var. Onu herhangi bir checklist’ten izleyemezsiniz, ancak hissedersiniz...

“Kızımı beğeniyor musun?”

Bern’de Alhambra Sineması’nda yer gösterici olarak (kibarca plasiyer deniliyordu) çalıştığım yıllarda kentteki bütün sinemalar için geçerli olan ücretsiz giriş kartım vardı. Haftada en az on film izliyordum. Önce seçmeden bilinçsizce; sonra bilerek, sıraya ve kategorilerine yerleştirerek. Kendi çalıştığım sinemada oynayan filmleri ise gösterime girmeden izlemek zorundaydık. Hizmet ederken gözümüz kayıp dikkatimiz dağılmasın diye... *Shenandoah* da öylesine ‘zorunlu’ izlediğim filmlerden biriydi. Hani *High Noon* falan gibi Western türünün en iyilerinden biri olduğu da söylenemezdi. Her ne kadar sinema tarihi içinde bir yer verilse de sıradan bir kovboy filmi olarak kalmış aklımda.

Ancak öyle bir sahne vardı ki, bugüne kadar tek bir karesi bile aklımdan çıkmadı. O son derece basit gibi görünen fakat insanın derinlemesine düşünmesini sağlayan diyalogu ve unutulmaz kilit mesajıyla hep yanı başımdaydı...

Başrolde James Stewart oynuyordu. Hoş da bir kızı vardı Stewart’ın. Kız, gönlünü yakışıklı bir subay adayına kaptırmıştı. Delikanlı subay çıktığı gün Kuzey-Güney Savaşı’na katılmak üzere cepheye gönderilme emrini almıştı. İki genç bir an önce evlenmeyi planlıyorlardı.

Romantik bir yaz akşamında Stewart çiftlik evinin verandasında oturmuş piposunu tütürürken delikanlı bütün cesaretini toplayıp kendisini müstakbel kayınpederinin önüne atarak, mağrur ve heyecanlı bir şekilde kızına talip olduğunu söyler.

James Stewart piposundan birkaç nefes çektikten sonra ay ışığında mavimsi bir renk almış olan bozkıra uzun uzun bakar ve sorar delikanlıya:

- Kızımı beğeniyor musun?

- Kızınıza âşığım efendim...

- Onu sormadım. Kızımı beğeniyor musun?

- Kızınızı çok seviyorum, efendim...

- Onu da sormadım, delikanlı. Tekrar sorayım: Kızımı beğeniyor musun?

Oğlan çaresizdir. Başını öne eğer ve titrek bir sesle sorar.

- Efendim, sevmekten önemli midir beğenmek?

- Hem de nasıl... Sevgi dediğin, aşk dediğin ne ki? Ne kadar sularsan sula, ömürleri şurada gördüğün çiçekler kadardır; bir mevsim... Oysa beğenmek saygıyı getirir beraberinde ve bir ömür sürebilir; şurada gördüğün çam ağaçları gibi... Ve o ağaçlar ayakta tutar ilişkiyi, aşk değil... Kızım seni beğeniyor delikanlı; sen de onu beğeniyorsan, yolunuz açık olsun.

Oğlanın, atına atladığı gibi müthiş bir sevinç çığılığı atarak karanlığın içinde kayboluşu vardı ki, bugün gibi aklımdadır...

Sıradan bir kovboy filmi, bana çok sık kullandığımız kavramların ne kadar farklı anlamları olabileceğini göstermişti. Sonraki yıllarda, zekâ ile aklın, ilişki ile iletişimin, *Costumer* ile *Client*’ın, imaj ile algının, PR ile *publicity* ve propagandanın, slogan ile mesajın, şikâyet ile krizin, kamu diplomasisi ile devlet diplomasisinin (ve benzeri kavramların) oldukları gibi kabul edilmeyip,

aralarındaki ilişkilerin ve farkların sorgulanması gerektiğini idrak etmiştim. Böylesi bir sorgulama refleksini edinmeye çalışırken *Shenandoah* filminin o yalın sahnesi bana hep ışık olmuştur...

Bir ilişkinin nereye doğru gittiğine işaret eden göstergeleri okurken, gözle görülemeyecek ancak 'hissedilebilecek' yalın ama çoğu zaman gözden kaçabilen unsur işte buydu: 'Beğenmek'...

Özetle bu bölümün başındaki soruyu yanıtlamaya çalışırsak, şunları söyleyebiliriz:

En hızlı çakılma, beğenmenin, saygının yitirildiği yerde ortaya çıkar. Kamu vicdanının reddettiği, kültür ve değer ortamının 'günah, yasak, kabahat, ayıp' saydığı davranış kalıplarının çelişkisi sonucunda başta kibir olmak üzere oluşacak her türden obsesyon, tasallut, yolların buluşmamak üzere ayrılmasını ve dolayısıyla uçağın burnunun yeniden kaldırılmasını imkânsız kılabilir ve ilişkide 'çakılmak' kaçınılmaz hale gelebilir...

Soru 8
‘Dinlememek’ ve ‘dinletmemek’ neler kaybettirir?

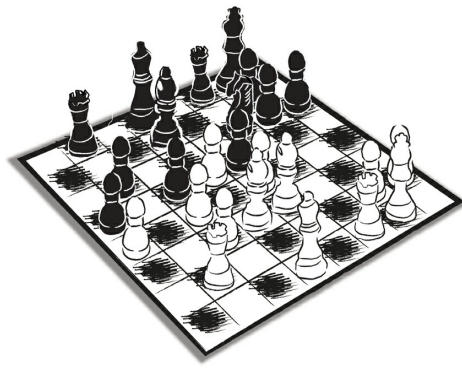
Susmak ve bilmek arasında kurulan denge,

ancak karşımızdakini dinlemekle sağlanabilir.

O zaman Şu soruyu sorabiliriz,

dikkatimiz her an dağılmaya bu kadar müsaitken,

dinleme işini adam gibi yapıp yapmadığımızı nasıl anlayacağız?



Ne zor seydir dinlemek...

Duymak değil; dinlemek... Hem de aktif dinlemek... Sadece dinlerken 'aktif dinlediğin' sanılsın diye başını 'sizi anlıyorum' manasına aşıağıya yukarıya hafifçe sallamak değil. Gerçekten anlamak için dinlemek. Dinlediğini kaydetmek. Kaydettiğini anlamak. Anladığını işlemek. Alacağın aksiyonlarda kullanmak.

Ne zordur...

Bir dinlesene, kim var sınıfta...

Okulun 'patronunun' adını duyduğumuzda bir hayli şaşırılmıştık. Kendisini gördüğümüzde şaşkınlığımız iki katına çıktı. Karşımızda çok aşına olduğumuz biri duruyordu...

Halkla ilişkilerin uygulamaya dayalı eğitiminin eksik olduğunu tespit edip duruyorduk o yıllarda. Orsa İletişim Danışmanlığı'nın sahibi, ileride kendisiyle ICCO'nun uzantısı olan İletişim Danışmanlığı Şirketleri Derneği'nin (İDA) ve medya ölçümlemesinde çığır açacak PRNet'in kuruluşuna önyak olacağımız Salim Kadıbeşegil'le sağlam bir özel okul bulmak için kalkıp Londra'ya gittik.

Randevu aldığımız okullardan biri de, sonradan anlaşılıp İDA'nın bir önceki aşaması olan Halkla İlişkiler Danışmanlığı Şirketleri Kuruluşu (*Public Relations Consultancies Inc. Of Turkey*) PRCI'ın denetiminde İstanbul Şubesi'ni açtığımız *London School of Public Relations* (LSPR) idi...

Yöneticisinin adını duyduğumuzda Salim'le birbirimize bakıp gülüşmüştük. Adamcağızın adı John (Joe) Dalton idi. Red Kit'teki Dalton biraderlerin en küçüğü yani... Londra'daki merkezinde kendisiyle karşılaştığımızda Salim'le olduğumuz yerde kalakalmıştık. Bizim Joe Dalton'un da boyu Red Kit'teki adaşısıyla aşağı yukarı aynıydı. Çizgi romandaki gibi bir gençti. Girişken ve cin gibi...

Anında işi bitirdi, anlaşma sağlandı; üç ay sonra eğitime başlamak üzere hazırдық. MPR, Capitol, Orsa, Bersay, Zarakol'un katılımıyla ilk adımı atılan PRCI yönetiminde eğitim başladı. Tabii ki, eğitimleri vermek de öncelikli olarak bu şirketlerdeki deneyimli arkadaşlara düştü. Biz de kaçmadık görevden.

Şişli'deki bir dil kursuyla işbirliği içinde eğitimler başladı.

İlk dersim... Sınıfta kimlerin olduğunun listesini verdiler. Otuz kadar öğrencimiz vardı. Program birebir LSPR'in müfredatına göre oluşturulmuştu. Uygulama ağırlıklıydı. Sekreteryadaki arkadaşlar, kayıt yaptırmış olan katılımcı öğrencilerin kim olduğunu, hangi şirketlerden geldiğini eğitmenlere tek tek anlattılar.

Adam gibi dinlesene...

Hayır!...

Sınıfa bir heyecan daldım... Başladım örneklerden yola çıkarak kuramlar üzerine kelam etmeye, pratik çözümleneleri sınıfla birlikte oluşturmaya...

İlk saat mükemmel geçti. Hem eğleniyor hem öğreniyorduk. İkinci saatte işlemeyi planladığım konu 'Tutarlılık-Süreklilik-Yaratıcılık' üçlemesiydi. Bu üçlemeye, kolay akılda kalsın diye, 'Consistency, Continuity, Creativity'den yola çıkıp, '3C' adını vermiştim. O günden sonra çok daha dikkatlice anlatacağım örnek Rolls-Royce'un Türkiye relansmanı etkinliğiydi...

Sınıfta önce olayı anlattım: "1997 yılında Rolls-Royce'un Türkiye temsilciliğini üstlenen kuruluş bunu bir etkinlikle kamuoyuna ve hedef kitlesine duyurmak istemişti. Hiçbir masraftan kaçınmayarak bir tanıtım kokteyli düzenlemişti. Etkinliğin bir yerinde, ışık ve ses efektleriyle birlikte Rolls-Royce belirecek ve içinden bir ünlü çıkacaktı.

"Kim çıktı sizce arabanın içinden?" diye sordum sınıfa... Kimse doğru cevabı bulamadı. Sonra ben

kimin indiğini söyledim: “Charlie Chaplin kılığına girmiş Levent Kırca...”

Sınıfta olayın analizini yapmaya başladık. Sorularla konuyu açıp sınıfa çözümleri buldurmaya çalıştım. Etkinlik yaratıcılık açısından kusursuzdu. Ancak tutarlılık açısından sınıfta kalmıştı. Süreklilik de zayıftı. Çünkü bu konsept sürdürülmemişti. Herhalde Levent Kırca'nın bu ürün için pek ‘tutarlı’ bir seçim olmadığı fark edilmişti.

İkinci saat de böyle geçti. Üçüncü derse girdiğimizde aklıma geldi. Sınıfla henüz ‘tanışmamıştık’. Aslında yanlış bir şey yoktu. Yönettiğim pek çok çalıştayda önce biraz yol alır, ondan sonra katılımcılarla tanışma seremonisine geçerdim.

Arka sıralardan başlayarak arkadaşlara tek tek söz verdim. Adlarını, hangi şirkette ne kadar zamandır çalıştıklarını ve bu eğitimden ne beklediklerini sordum. Çok nitelikli bir gruptu. Hepsi iyi eğitilmiş ve iletişime önem veren şirketlerde çalışıyorlardı. “Bu sömestr kolay geçecek” diye geçirdim içimden. Bu arada en ön sıraya gelmiştik. Ön sıranın ortasında oturan dört kişinin (üç kız, bir erkek) uzunca bir süredir keyiflerinin kaçmış olduğunu fark etmemek mümkün değildi. Ya aralarında bir şey geçmişti ya da benim söylediğim bir şeyden rahatsız olmuşlardı. Onları sona bırakmam biraz da bu yüzdendi. İyice zaman ayırmak istemiştik.

Birincisi kendisini takdim etti. Rollse-Royce etkinliğini düzenleyen şirketten geliyordu. “Eyvah!” dedim içimden...

İkinciye yöneldim. O da kendisini takdim etti. Sonra çalıştığı şirketi söyledi. Tahmin edebileceğiniz gibi birinciyle aynı yerde çalışıyordu. Kaçınılmaz gerçek ortaya çıktı. Dördü de o şirkettendi... Sınıf içinde kendilerini nasıl hissettiklerini tahmin etmek zor değildi.

Bu dört gencin kalbini kazanmak için çok çaba harcadım. Söylediğim doğru olsa bile her doğruyu, her yerde herkese söylememek gerektiğini bilmeme rağmen basiretim bağlanmıştı sanki... Bana verilen bilgileri adam gibi dinleseydim, onlarca örnek varken gidip bu gençlerin kendilerini bu kadar kötü hissetmelerine neden olacak bir örneği seçer miydim hiç?

O gençlerle zaman içinde orada burada karşılaştım. Her defasında mutlaka bana o günü hatırlatacaklar ve kendilerini hep “Hani LSPR’da bizi herkesin ortasında eleştirmiştiniz” diye takdim edeceklerdi... Hem esprili hem de bir nebze de olsa ‘rövanşizm’ hazzı taşıyan bir üslupla...

Yerden göğe haklıydılar...

Dinlemeniz de yetmeyebilir

Bazen başkasının aldığı bilgiye sırtınızı dönmeniz gerekebilir. Siz onu dinlersiniz de, ya o birinci elden bilgiyi alırken gerektiği gibi ‘dinlememişse’?... O zaman da çakılmak işten bile değildir. Hafif yollu, “Birinci Dünya Savaşı’nda Almanya yenildi; biz de yenik sayıldık” gibi olur insan...

Management Center Türkiye’nin olağanüstü başarılı Genel Müdürü, kendisinden çok şey öğrendiğim, pek çok yakınım gibi hasta bir Fenerbahçeli olması dışında neredeyse her konuda aynı frekansta bulduğumuz sevgili dostum Tanyer Sönmezer bir gün aradı.

- Yeni bir müşteriyle ilgilenir misiniz?

- Tabii. Hangi şirket?

- Danone... Orada, süt bölümünün başında bir beyefendi var. Adnan Erem. Çok düzgün bir ağabeyimizdir. İletişim konusunda desteğe ihtiyacı olduğunu düşünüyorum. Sence de uygunsuz bir randevu alıp gidelim.

- Tabii çok iyi olur da, müsaade edersen şu süt işini önce adam gibi bir inceleyeyim...

- Ağabey, hiç merak etme, sana bomba gibi bir dosya hazırlar yollarım.

Nitekim öyle de yaptı. Çok ayrıntılı bir doküman seti gönderdi.

Ben dersimi çalıştım. İçim dışım süt oldu. Hani Ankara’ya Millî Eğitim Bakanlığı’na YÖK konuşmaya gittiğim gece nasıl YÖK yüklü idiysem, bu kez de ‘süt yüklüydüm’...

O gün geldi. Tanyer gelip beni aldı. Gideceğimiz yer Kavacık’ta. İkinci Köprü’yü geçeceğiz. Vakitlice çıkmışız yola. Bana bir kez daha süt sektörünü anlattı. Yol boyunca bildiklerimizin üzerinden geçtik...

Binaya vardığımızda, Adnan Bey bizi bekliyordu. Sekreteri hemen odasına girebileceğimizi söyledi.

Odaya bir girdik ki, ikimiz de buz gibi olduk... Etrafta sütle ilgili tek bir iz yok. Dağ taş, raflar, dolaplar su ürünleri ve bunlarla ilgili basılı malzeme dolu... Tanyer bana baktı, ben Tanyer’e... Su ürünlerinin başında olduğu anlaşılan Adnan Bey halimizdeki garipliği fark etmişti.

Biz hemen olan biteni anlattık. Bu gibi durumlarda en yanlış şey, hiçbir şey yokmuş gibi davranmaktır. Adnan Bey halimize çok güldü.

“Olsun,” dedi, “hiç değilse süt konusunu da öğrenmişsiniz. Biz size suyu nasılsa anlatırız...”

Tanyer, ilişki yönetimi ustasıdır. Müthiş sempatik bir şekilde o garip durumun üstesinden gelmişti.

Öyle sanmıştık...

Adnan Bey o dönemde bizimle çalışmadı. Ancak bunun nedeni bizim ‘geri zekâlı’ izlenimi yaratan bir ‘havada’ odaya dalmamız değildi. Çok kısa bir süre sonra Adnan Bey GıdaSa’nın başına geçecek ve pek çok diğer ürün gamının yanı sıra Saka ve Deren gibi iki önemli markayı büyük bir başarıyla lanse ederken ‘İletişim Danışmanı’ olarak biz yanında olacaktık.

Susmak ile bilmek arasındaki denge

Eskiler boşuna “Ağır ol da, molla desinler” dememişler. Ya da “Söz gümüşse sükût altındır...” Susmak ve dinlemek bilgeliğin simgesidir...

Veriden (*data*) başlayıp, malumattan (*information*) geçip, bilgide (*knowledge*) bir süre durduktan sonra insanın varabileceği en üst düzeydeki tekâmül noktası olan bilgeliğe (*wisdom*) uzanan akıl serüveninde, son aşamada ‘konuşmak’ neredeyse hiç itibar görmez...

Peki, buna rağmen neden durmadan konuşuruz?

Hem eşimizle çok konuşuruz hem de özel müşterimizle... Kendimizi ifade etme yarışı içindeyizdir. Bitmek tükenmek bilmeyen bir yarıştır bu... Karşımızdakini sıkan, bıktıran; saygısını yıpratmaya neden olan boş bir çaba...

Dinlemenin gizemini, ‘eş ve özel müşteri yönetimindeki’ etkisini kavramaya çalışmak için yukarıda sözünü ettiğimiz serüvene kısaca göz atmakta yarar olabilir.

Veri, derlenmiş ve aslında hiçbir anlam ifade etmeyen, kuru ‘malzemedir’. Örneğin İstanbul’un nüfus sayımı sonucu elde edilmiş rakamları...

Bunların ‘tasnifi’ sonucu malumat ortaya çıkar. İstanbul’da yaşayanların kaç kadındır, kaç erkek, eğitimleri nedir, kaç yaşındadırlar, nerede otururlar?... Yani demografik özellikleri dökmek çok önemlidir. Ancak bunlar tek başına hiçbir işe yaramaz. İstanbul’da kaç otel olduğunu bilmek, hangi otelde kalacağınıza karar vermek için yeterli değildir.

Karar için ne gerekir peki? Tasnif edilmiş bilginin yorumlanmış hali... Yani olayı bilgi boyutunda ele almaya ihtiyacımız vardır, karar için... Benzerleriyle karşılaştırılmış, geçmiş tecrübe ve birikimlerle donatılarak bütünleşmiş, zenginleştirilmiş, gelecek soyutlamasıyla tasarımı yapılabilir, yeniden üretilebilir hale getirilmiş; ‘tasnif edilmiş, yorumlanmış veri’ yani...

Peki, bilgeliğe ne zaman ihtiyacımız olacak ki?

Aslında bugünün dünyasında bilgeliğe pek de ihtiyaç yok, dense yeridir. Yukarıdaki tanımıyla ‘bilgi’ (*knowledge*) yeter de artar bile, diye düşünenlerin sayısı az değildir.

Hatta biraz daha abartabiliriz. Canlılığın yavaş yavaş yok edildiği, Stephen Hawking’in bir an önce terk edilmesini önerdiği, tüm ‘insani değerlerin’ yerlerini yavaş yavaş -tabir caizse- ‘Yedi Ölümcül Günah’a terk ettiği bu dünyada ilişkilerin veri ve malumat düzeyinde yönetilmesiyle yetinildiğini düşünecek olursak, vazgeçtik ‘bilgelikten’, ‘bilgiye’ erişilebilirlikten ve onun ışığında ilerlemekten söz etmek bile lüks ve anlamsız sayılabilir...

Bilgeliği aramamız gereken yer insan akıllı değil, ruhudur. Gönül, vicdan, ruhun tekâmülü, hikmet, hakikat (realite değil) gibi alanlarda dolaşmak; ‘mertebesizliğin mertebesine’ ulaşmaya çalışmak gerekir belki de. Bu topraklara hiç yabancı olmayan bir kavramdır bilgelik; ancak bilge konuşmaz ve dinler.

Yönetmenliğini Emir Kusturica’nın yaptığı, müzikleri Goran Bregovic’e ait olan Arizona Dream adlı filmde bir şarkı var. Iggy Pop söylüyor. Adı da kendisi gibi çok yalın: “This is a film”...

Sözlerinin İngilizce orijinali ve Türkçesi yaklaşık şöyle:

This is a film about a man and a fish

*This is a film about dramatic relationship between
man and fish*

The man stands between life and death

The man thinks

The horse thinks

The sheep thinks

The cow thinks

The dog thinks

The fish doesn't think

The fish is mute, expressionless

*The fish doesn't think because the fish knows
everything*

The fish knows everything

Bu, bir adam ile bir balığın filmidir

Bu, bir adam ile bir balığın aralarındaki dramatik
ilişkinin filmidir

Adam yaşam ile ölüm arasında durmaktadır

Adam düşünür

At düşünür

Koyun düşünür

İnek düşünür

Köpek düşünür

Balık düşünmez

Balık sessizdir, ifadesizdir

Balık düşünmez, çünkü balık

her şeyi bilir

Balık her şeyi bilir...

Burada susmak ve bilmek arasında kurulan denge, ancak karşımızdakini dinlemekle sağlanabilir.

O zaman şu soruyu sorabiliriz: Dikkatimiz her an dağılmaya bu kadar müsaitken, dinleme işini adam gibi yapıp yapmadığımızı nasıl anlayacağız?

O kadar da karmaşık bir iş değil aslında... Kendimize bazı soruları sorarak, üstesinden gelebiliriz bu işin.

Basit ‘bilgece’ sorular

Tabii ki bu sorular eşe ya da özel müşteriye doğrudan yöneltilmemelidir. Sohbet içinde kendimize sormamız, yanıtlarını kendi kendimize vermemiz gereken sorulardır bunlar...

Bir: Karşımızdaki kişi ne istiyor?

İki: Aslında ihtiyaçları (yani istemesi gereken fakat istemeyi şu veya bu nedenle bilmediği şeyler) neler?

Üç: Bu istediklerini kimden (nereden) talep ediyor?

Dört: Neden, nasıl istiyor?

Beş: Ne zaman istiyor?

Altı: İhtiyaçları ile istekleri arasında fark var mı, bunun bilincinde mi, bilincinde olması gerekiyor mu?

Yedi: Yukarıdaki soruların kafamda oluşturduğum yanıtlarını muhatabımla paylaşıp doğruluğunun teyidini aldım mı?

Çok basit gibi görünen bu yedi soru aslında ilişki yönetiminin en önemli aşamasını oluşturur. Az konuşmak ve dinlemek...

Bunun için ille de bilge olmak gerekmez. Profesyonel olmak da yetebilir. Seçilmiş davranış sergilemek yani. İçinden geldiği gibi davranmamak...

Eşe karşı da mı? Evet, eşe karşı da...

Burada hemen şu tür ‘çıkışlarla’ karşılaşmak mümkündür: “Kardeşim sen şimdi bize samimiyetsizliği mi öneriyorsun? İçten pazarlıklı mı olalım yani?”

Tabii ki hayır... Bilinmesi gereken şey, seçilmiş davranış ile samimiyetin çelişmediğidir. Samimiyetsizlik, içten pazarlıklı olmak; davranış içselleştirilmemiş, sahip çıkılmamışsa, insanın üzerinde eğreti duruyorsa söz konusu olabilir. Yani insan inanmadığı yönde davranış sergilerse ve bu davranış inandığı, benimsediği kültür ve değerlere tamamen ters ise ortada ‘yapay’ ve ‘gayri samimi’ bir durum var demektir. Yoksa insanın ‘seçerek’, ‘özen göstererek’, doğanın ona bahşettiği ‘aklını’ zekâsıyla bütünleyerek davranış sergilemesini samimiyetsiz bulmak, ancak ilişki yönetiminden bihaber olmakla açıklanabilir. (Bkz: ‘Yönetmek’ bir proje işidir)

Aktif dinleme, kesinlikle ‘katılarak’, ‘hemfikir olarak’ dinleme anlamına gelmez. “Ben seni adam yerine koyuyorum, sana değer veriyorum” anlamına gelir ki, bu da her türden ilişki yönetiminde karşımızdakilere verebileceğimiz en ‘cana dokunur’ mesajdır zaten...

Bunu becerebilmek için iki eski alışkanlıktan kurtulmayı başarmak gerekir. Biri, eşi ‘kaşık düşmanı’; özel müşteriye de kerhen hizmet verdiğimiz, aslında bizi yoran, zamanımızı alan, bir türlü tatmin olmayan, hatta bize hükmetmenin tadını çıkaran ‘yaratıklar’ olarak görmekten vazgeçmek...

İkinci eski alışkanlık ise, özel müşteriye ve/veya eşi ‘velinimet’, olmazsa olmaz ‘yaşam bağı’ olarak ‘görmektir’. Bundan vazgeçip onları hedefe birlikte yürünecek birer ‘ortak’ (*partner*) olarak

görmeyi öğrenmek kolay iş değildir. Ancak o zaman 'dinlemeyi' de öğrenme şansımız oluşabilir.

Aktif dinlemek, geribildirim demektir

Gün Avukatlık Bürosu'yla yaptığımız bir çalışmadan söz edersek şu 'aktif dinleme' meselesini daha iyi anlayabiliriz belki.

Avukat Mehmet Gün 2006 yılında bizi aradığında 20-30 kişilik bir ekiptiler (bugün 80'i aşmışlar). Mehmet Bey, bizden 'stratejik iletişim danışmanlığı' hizmeti istiyordu. Şirket çok başarılıydı. Hızla geliyordu ve artık gerek itibar gerekse iletişim yönetimi konusunda profesyonelce adımlar atmaya hazırdılar.

"Hadi, başlayalım!" desek, sözleşmeyi imzalayıp yola koyulacaktık. Kolay yol buydu. Biz zor yolu seçtik. Önce Mehmet Bey ve arkadaşlarını 'dinlemeye' karar verdik. Bir-iki toplantı sonrasında vardığımız noktayı ve görüşlerimizi kendilerine ilettik.

Dışarıya açılmadan önce 'evin içinde' sağlam basmalı, gidilecek yer ve nasıl gidileceği belirlenmeli, ona göre iş stratejileri, o iş stratejilerine göre de iletişim stratejileri oluşturulmalıydı...

"Korkakların köle, korkmayanların ise efendi olduğunu" (Platon) ve 'efendi' gibi davranmak için (Bkz. s. 18), yukarıda belirttiğimiz gibi sadece müşterinin isteğine göre değil, aynı zamanda, bazen onun bile göremeyeceği ihtiyaçlarına göre hizmet üretmekte çok büyük yarar vardı.

Gün Avukatlık Bürosu'nun ihtiyacı da stratejik iletişime başlamadan önce iş stratejisini oluşturmaktı.

Mehmet Bey ve arkadaşlarına bir 'Ortak Akıl Çalışması' önerdik. İki gün sürecekti. İlk gün kendi güçlerini, durumlarını, sorunlarını saptayacaklar; sonra beş yıl içinde nerede olmak isteyeceklerini belirleyeceklerdi. Yani ilk gün katılımcıların görevi yüzde yüz mutabakatla 'Ne?' sorusuna yanıt aramaktı...

İkinci günün programında ise 'Nasıl?' sorusuna yanıt aramak vardı. Beş yılda gidilmek istenen yere hangi süreçleri, nasıl yöneterek gidilebileceğini yine yüzde yüz mutabakat arayarak bulmak katılımcıların göreviydi.

Biz ne yapıyorduk peki? Görevimiz kolaylaştırıcılıktı (moderatörlük)... Yani aslında bir şey 'söylemiyorduk'; onları 'dinliyor', onların birbirlerini 'dinlemelerini' sağlıyor ve 'ortak bir noktada' birbirlerini ikna ederek ya da asgari ortak bölende buluşarak birleşmelerine yardımcı oluyorduk.

İki ayrı günde Park Orman'ın tesislerinde çalışıldı. Sonunda etkili bir metin çıktı ortaya. Tüm katılımcılar imzaladılar o metni. Yönetim, orada tespit edilmiş olan 'karar taslaklarını' ilk yönetim toplantısında 'kararlar' haline getireceğine ve sonuçlarını o toplantıya katılanlarla paylaşacağına dair 'irade beyanında' bulundu...

Bir-ikisi hariç, bu çalışmayı yaptığımız pek çok şirket, olayı bir iç iletişim projesi olarak görür, gerisini getirmez... Tespit aşaması gayet iyi geçirilir. Çok da fayda sağlanır; ancak kararların uygulama süreçlerini izlemez, raporlamaz, çalışanlarına geribildirimde bulunmazlar pek...

Biz 2006'daki çalışmayı çoktan unutmuştuk. Mehmet Bey ve arkadaşları 2010 yılı Haziran ayında bizi aradıklarında hem şaşırдық hem sevindik. "İlk beş yılı kapatıyoruz, Ali Bey," dedi Mehmet Gün, "Gelin, ikinci beş yılı çalışalım sizinle..." Tek uygun günleri 4 Eylül'dü. Ben de bu kitabın son

rötuşları üzerine çalışıyordum. Maaile Bozcaada'daydık. Bir günlüğüne, her şeyi adada bırakıp onca yolu gıkımız çıkmadan gittik geldik.

Heyecan verici toplantının açılış konuşmasında Mehmet Bey, bizi beş yıl öncesine götürdü, yapılan çalışmayı özetledi, hangi hedefleri belirlemiş olduklarını hatırlattı, sonra da bu hedeflerin hangilerini gerçekleştirdiklerini, hangilerini gerçekleştiremediklerini, bunun nedenlerini çok büyük bir açık yüreklilikle anlattı. “Şimdi,” dedi, “gelecek beş yıla yine hep birlikte bakacağız...”

Geribildirim bundan mükemmeli az bulunur. Bu yaklaşım, özgüven ve karşınızdakine inanmakla mümkündür. Suiistimal edilmeyeceğinizi (gösterdiğiniz açıklığın kötüye kullanılmayacağını) bilmek...

Dinlemek ve geribildirimde bulunmak... ‘Beşinci Soru’ üzerine sohbet ettiğimiz bölümde değindiğimiz *Engagement Management*'in da (Bağlılık Yönetimi) olmazsa olmazıdır...

Dinletemezseniz çok şey kaybedersiniz

Özel müşteri ve eşle ilişkide sadece dinlemek kritik başarı faktörü değildir; dinletebilmek de aynı derecede önemlidir ve ilişkiyi belirler. Karşınızdakini söylediklerinize odaklayabilmek, samıdığınız kadar kolay değildir.

Günde yaklaşık 5 bin mesajla karşılaşan, gözlerinin önünden en az 3 bin marka geçen, yüzlerce değişik çelişkiyle boğuşmak zorunda kalan, günde en az 50 etkili karar veren ‘kent insanı’nın dikkatini toplaması giderek zorlaşmaktadır.

Dikkatin ve odağın kaymasını engellemek ne kadar önemliyse, dikkat ve odağın kaydığını, karşınızdakinin sizden koptuğunu fark etmek ve fark ettiğiniz anda gereken önlemi almak da aynı derecede önemlidir. Çünkü karşınızdaki özel müşteri veya eşiniz, birkaç kere sizi ‘kös’ dinleyebileceğini görür, bunu bir ‘ayrıcalık’ olarak yaşar ve alışkanlık haline getirirse, ilişkiyi toparlamak giderek zorlaşabilir...

O nedenle ilke şudur: Sizi kimse ‘kös’ dinleyememeli!

2006 yılı sonbaharı. Soysal Danışmanlık, Perakende Günleri’nin 6’ncısını düzenliyor. Lütfi Kırdar tıklım tıklım... Ben bu kitabın temellerinin atıldığı konferans için sahnedeğim. Daha önceki Deniz Harp Okulu, Donanma Komutanlığı, Deniz Kuvvetleri Komutanlığı, Askerî Müze ve Kültür Sitesi tecrübelerini, yine Lütfi Kırdar’daki Bilişim Zirvesi gösterisini bir kenara bırakacak olursak, ilk kez bu kadar büyük bir kalabalık karşısında konuşacağım.

Konuşmanın başlığı ‘Eş ve Müşteri Nasıl Kaybedilir?’di. Kitaba da bu başlığı ta o zamandan yakıştırmıştım. Ancak bu iş kitap gibi olmaz. Her an konferans ciddiyetinin sınırlarının zorlandığı düşünülebilir; benim iki ‘kaybetme olayı’ arasında kurduğum bağlantı ve tespit ettiğim benzerlik, gayri ciddi bir yaklaşım ve espri konusu olarak ele alınabilir ve ben çakılabılırdim... Açıkçası bu endişeyi günlerce taşıdım. Ta ki sahneye çıkana kadar...

Konferansın sonu yaklaşmıştı. Hava gayet yumuşaktı; ancak işin ciddiyetini de hiç elden bırakmamayı başarmıştım. (Bkz. ‘İkinci Soru’ üzerine sohbet ettiğimiz bölüm). Hocalarımla öğrettiği gibi final ‘kreşendo’yla bitmeliydi. Konferansın tümünün insanların akıllarında kalması olanaksızdı. Ancak görsel zenginliği olan bir sahne kesinlikle unutulmazdı.

Finalde dedim ki...

“Konuşmanın nasıl akılda bırakılabileceğine dair yaşadığım bir örneği sizinle paylaşmak istiyorum.

“Size bir sahne anlatacağım.

“Londra’dayız... Yüksek tavanlı çift mermer merdivenlerle üst kattaki odalara ve toplantı salonlarına çıkılan tarihi bir binada Halkla İlişkiler Danışmanları Birliği (PRCA - *Public Relations Consultants Association*) yıllık toplantılarından birini yapıyor. Biz de davet ettirmişiz kendimizi. Akşama doğru son konuşmacı olarak David çıktı sahneye. Önceden ahbaplık kurduğumuz, Media Link’in Londra ofisinin yöneticisi David. (Soyadını ne yazık ki hatırlamıyorum.) O yıl toplantının sponsoru onlar. Bu vesileyle David’e de söz verilmiş...

“David, dünya çapında medya izleme ve raporlama işinin nasıl yapıldığını uzun uzun ve biraz da

sıkıcı bir ‘iş’ üslubuyla anlattıktan sonra; firmasının uzmanlık alanı olan görsel medyanın önemini vurgulamak için dedi ki: ‘Bakın şimdi size bir şey yapacağım, ömür boyu bu sahneyi ve benim konferansımı unutmayacaksınız...’

“Sonra şöyle yaptı...”

O anda elimdeki notları yere bıraktım, David’i taklit etmek üzere, yavaş yavaş kravatımı çıkardım ve bir Kızılderili (ya da hippy) gibi başıma bağladım. Bir elimi yukarıya kaldırıp daireler çizerek, diğer elimi de aşağı doğru sallandırıp “She loves you yeah yeah!” diye Beatles’ın ünlü şarkısını söylemeye başladım... Ve şu sözlerle bitirdim konferansı:

“Eminim siz de bu sahneyi uzunca bir süre unutmayacaksınız!...”

Aradan yıllar geçti. O gün orada bulunmuş kimle karşılaşırsam karşılaşayım, *Analyze This veya Analyze That*’de Robert De Niro’nun Billy Crystal’a ikide bir, “*You’re good! You’re good!*” dediği üslupla bana o günkü final ‘performansımı’ hatırlatmasına tanık olurum...

Anlattıklarımın içeriğini bilmem ama başıma bağlı kravatla Lütfi Kırdar sahnesinde bağıra bağıra “She Loves You Yeah Yeah” diye şarkı söylemem ufak çapta tarihe geçmişti...

Özetleyecek olursak sekizinci sorunun yanıtı çok yalındır:

Hafızalarda ‘anlık’ izler bırakmak yeterli değildir; dinleme ve dinletme bir süreç meselesidir. Eğer adam gibi, aktif bir şekilde dinlemez, karşınızdakini okuyamaz, kendinizi de dinlemezseniz, ilişki adına her şeyinizi kaybedebilirsiniz. Unutmayalım, dinlemeyen dinlemez.

Soru 9

Ne kadarı karardır, ne kadarı zarar?

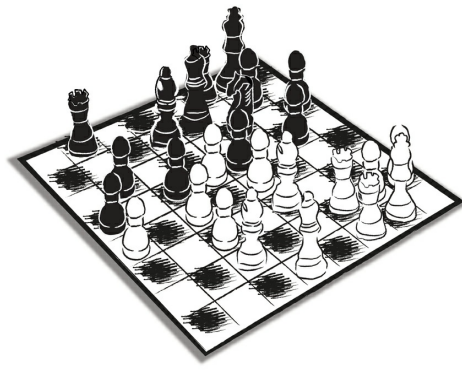
Naz olmaksızın aşk,

hatta herhangi bir ilişki mümkün müdür?

Tabii ki mümkün değildir. En garantili özel müşteri,

en yakın eş bile her an çekip

gidebilecekmiş gibi 'ihtimam' ister...



Bazen aradan zaman geçtikten sonra dönüp aynı gazete haberlerine bir kez daha baktığınızda, o günün koşullarında size normal gibi gelmiş olan pek çok olay, birdenbire veçhe değiştirir. İnsan fikra anlatılıyormuş, espri yapılyormuş duygusuna kapılabilir. Ya da bir tiyatro oyunundasınızdır sanki...

Ortada bir kurgu olduğu kanaatine kapılırsınız... “Yok artık canım, siz de abartmayın,” falan dedirtecek türden bir kurgu...

Ancak bazen gerçek hayattaki durum komedileri, kurgulanmış olanları kışkandıracak bir nitelik kazanabilir.

Haber birinci sayfadan verilmişti. Bir zamanların ‘Gazinocular Kralı’ rahmetli Fahrettin Aslan’ın oğlu Sacit Aslan babasından söz ederken demişti ki: “Babam bir keresinde Emel Sayın’ı bir paşaya götürdü!”

Böyle bir durumda iletişim adına stratejik bir mütalaa ve tavsiye vermek gerekseydi, taraflara - burada Kenan Evren’e ve Emel Sayın’a- ne yapmaları söylenirdi?

Susmaları, değil mi? Sacit Aslan’ın açıklamasını ciddiye almamaları... Çok sıkıştırılırlarsa, o zaman en fazla, rahmetli Fahrettin Aslan’ın mezarda rahat bırakılmasının yerinde olacağı, söylenebilirdi. Rahmetlinin böyle gayri ciddi bireysel *publicity* (medyada görünürlük) aksiyonlarına alet edilmemesi gerektiği belirtilebilirdi. Bu şekilde kamu vicdanını harekete geçirecek, muhatap olan taraflara karşı ‘ısı kalkanları’ oluşturacak bir ifade biçimi işe yarayabilirdi. Bununla birlikte tüm bu açıklamalar da ancak çok darda kalınması halinde yapılabilirdi.

Nitekim Emel Sayın öyle yaptı. Ancak Evren Paşa konuşmadan duramadı. Onun medyada hayli büyük bir mürekkep payı ile sunulmuş olan şu açıklaması, iletişim tarihine geçmiştir:

“O ‘Paşa’ ben değilim!...”

Sanki Sacit Aslan, “O paşa Kenan Evren’di,” diye ısrar etmiş gibi... Ayrıca etmiş olsa bile, bu açıklama yanlıştı.

Paşa onunla da kalmamış, Elif Korap’a verdiği röportajda Emel Sayın’la konuşmadıklarını, şarkıcının özür için gelip elini öptüğünü, ancak kendisinin onu affetmediğini de anlatmış ilaveten...

Fazladan yapılan açıklamalar, şeffaflık adına artık puan yazacağına yarayı kaşımaya neden olabilir. Aristoteles, itidalin fazilet olduğuna vurgu yaparak “Erdem, mutedil olandır,” der.

Burada geçerli olan ilkeyi şu üç kelimerle özetleyebiliriz:

“Fazla olan yanlıştır!” Hani yemeğe tuz ya da biber konunca lezzetli olur da, tuz ve baharatı abarttığınızda o yemek yenemez hale gelir ya, onun gibi bir şey...

Bu ‘gereksiz ve yanlış olan fazlalık’ için bir başka örnek, Ali Müfit Gürtuna’nın liderliğinde faaliyete geçmiş olan ‘Turkuaz Hareketi’ çevresinde gelişmişti.

13 Kasım 2006’da *Sabah*’ta Balçiçek İltar (o zamanki soyadıyla Pamir) Hanım’ın röportajı ve haberi şu giriş yazısıyla yer aldı:

“Ali Müfit Gürtuna: Seçime kadar parti tamam. Mustafa Sarıgül bizimle. 100 bin dolar harcayıp, Turkuaz Hareketi’ni başlatan Gürtuna, vitrinindeki öteki sürpriz isimleri şöyle sıraladı: Ali Talip Özdemir, Burhan Özfatura, Garo Mafyan, Sami Selçuk, Gökhan Çapoğlu, Ahmet Bilgin, Işıl Saygın, Naci Görür, Cem Kozlu...”

Ben *Akşam* gazetesinde bu konuya temas etmiştim:

“Ali Müfit Bey’e katılan Beyin Takımı’nın listesi yayınlandı... ‘Hepsine gerek yok!’ demişim, ‘Bir tanesi yalanlasa, Ali Müfit Bey de biter, partisi de!’ Beyin Takımı, hem de bu deve dişi gibi isimlerle, böyle mi açıklanır?”

Nitekim haberin ertesi günü beş tanesi yalanlamıştı. Hem de Gürtuna’yı hayli zor durumda bırakan ifadelerle: Cem Kozlu, Mustafa Sarıgül, Talip Özdemir, Gökhan Çapoğlu, Sami Selçuk!... Gürtuna bu aşamada aşağıya tükürse sakal, yukarıya tükürse bıyık. Ne konuşursa konuşsun, kaybedecektir... ‘Bunlar beni sattılar,’ dese de, ‘Bana destek sözü vermişlerdi,’ buyursa da, ‘Yanlış anlamışım!’ diye sızlansa da... En iyisi, susup gerçekten katılanlarla yetinmek...

Ah Ali Müfit Bey, ah!... Teknosa’nın Genel Müdürü ve AMPD başkanı, dostum Mehmet Nane’yle AMPD (Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği) toplantısında sohbet ediyorduk. Bir çırpıda başlığı söyleyiverdi: “Partiyi doğmadan bitirdiler!”...

Bir sonraki gün gazetelerin başlığı şöyleydi:

“Turkuaz’dan fiyasko çıktı. Parti kurmaya hazırlanan Turkuaz Hareketi Lideri Ali Müfit Gürtuna’nın ‘Benim kurmaylarım’ diyerek adını verdiği tüm isimler kendisini yalanladı...”

Aynı haberin içinde açıklamalardan da örnekler vardı. Mustafa Sarıgül: “Amacının sağı karıştırmak olduğunu sanıyordum. Meğer solu da karıştırmak istiyormuş.” Cem Kozlu: “Siyasete dönmeyi düşünsem bile bu Turkuaz’la olmaz.” Ali Talip Özdemir: “Görüşmedim.” Gökhan Çapoğlu: “Görüşmedim.” Sami Selçuk: “Kuracağı partide yer almayacağımı açıkladım...”

Sonuç: Turkuaz hareketinden bir parti doğmadı. Ali Müfit Gürtuna gibi bir zamanlar İstanbul halkının çok büyük bir çoğunluğunun desteğini arkasına almış usta bir politikacı, pek çok temel iletişim ve ilişki kuralını ihlal etmenin yanı sıra ‘Fazla olan yanlıştır’ ilkesini de hiçe saydığı için gereksiz yere kendi kendine çelme taktı... Olduğu yerden bir daha doğrulabilir mi?

Zor!...

Israr felaket getirebilir

İlişkinin her türlüünde en sık rastlanan ‘hatalı davranışların’ ilk sıralarında ‘Fazla olan yanlıştır’la birlikte ‘Israr felakettir’ de sayılabilir. Bu iki ‘davranış bozukluğu’(!) özel müşteri ilişkisini de kısa zamanda bitirmek için birebirdir, eşle olan ilişkiyi de...

Bu durumu en iyi anlatan halk deyişlerinden biri şudur: “Fazla naz âşık usandırır!”

Naz olmaksızın aşk, hatta herhangi bir ilişki mümkün müdür? Tabii ki mümkün değildir. En garantili özel müşteri, en yakın eş bile her an çekip gidebilecekmiş gibi ‘ihtimam’ ister... Ancak gerek ‘naz’ın gerekse ‘ihtimam’ın abartılması tarafları çileden çıkarabilir.

Israr, feodal sınıfların ortak davranış kültüründe vardır... Otobüs çığırkanları mesela... Ya da turistik muhitlerde müşteriyi mağazanın içine çekmek için yapılan ısrarlı gürültü... İstemeyen kadına karşı “Ya benimsin ya kara toprağın!” şeklinde parodisi yapılan, ancak halk arasında zaman zaman karşılığını bulduğuna tanık olduğumuz ‘ısrarlı talep’... Kota ile çalışan ‘satışçıların’ hedeflerini tutturmak için hırçınlaşabilmeleri...

Bunlar çok açık ısrarlar. Bir de bunların ‘gizli’ olanları var. İnsanın beynini oyan, sinir sistemini sonuna kadar geren, aslında son derece yasal ve çağdaş gibi duran ısrarlar:

Cep telefonunuzdan en münasebetsiz anda arayıp X veya Y sigorta şirketinin muhteşem sigorta hizmetlerinden yararlanmak isteyip istemediğinizi soran çağrı merkezi elemanları mesela. Üzerlerinde öyle bir hedef baskısı vardır ki, numarasını bilseler Cumhurbaşkanı’ni arayıp ona bile bu ya da şu finans hizmetini satmaya çalışabilirler.

Referandum sürecinde bireysel özgürlük alanım olması gereken cep telefonuma günde en az 5 tane SMS atan siyasi partinin yetkilileri, bu ısrarlarının mutlaka ters tepeceğini, kendi kendilerine zarar verdiklerini bilmiyorlarsa bile hissetmeliydiler hiç değilse...

‘Orantısız güç’ denebilecek ölçüde gereğinden fazla frekans ve yoğunlukta reklam yatırımı yapmak ilgiyi artırmak şöyle dursun, ürünü öldürebilir de.

‘Fazla olan yanlıştır’ ilkesini doğru dürüst anlamamak ve uygulamamak, ‘kaş yaparken göz çıkarmak’ diye özetlenebilecek durumlarla karşılaşılmasına neden olur.

Başka bir örneği de perakende sektöründen verebiliriz.

İndirim konusu bir pazarlama aracı olarak kullanılagelmiştir. Tüketim alışkanlığının regülasyonlarla kontrol altına alınmış olduğu ülkelerde, hem perakende sektörünü korumak hem de tüketiciyi kollamak için indirim ne zaman yapılacağı, hatta en yüksek hangi oranlarda uygulanacağı, tüm tarafların çıkar grubu düzeyinde temsil edildikleri sivil toplum örgütleri tarafından, ulusal ve yerel yönetimlerin desteğiyle düzenlenmektedir.

Türkiye’de ise indirim meselesi abartılı bir biçimde istismar edilmiştir. Türk perakende sektörü sürekli indirim halindedir. “Yüzde 50 indirim; bir alana ikincisi bedava” vb. çeşitli kombinasyonlarla hedef kitle tüketime teşvik edilmektedir. Gerçekten de belki satışlar artmakta; ancak sürekli ve yüksek oranlarda indirim yapılması hedef kitlenin güvenini tamamen sarsmaktadır.

Perakende sektöründe verimli bir işletme anlayışı oluşturabilmek için en önemli şartlardan biri,

‘Verdiğim Paraya Değer’ (*Value for Money*) duygusunu yaratabilmektir. Oysa ben birkaç gün sonra gidip aynı ürünü bugün ödenen miktarın yarı fiyatına satın alabiliyorsam, ortada ne marka vaadi kalır ne de güven...

Nerede çokluk...

‘Fazla olan yanlıştır’ ilkesi şöyle çalışır: Birbirine çarpan etkisi yapması muhtemel olan iletişim öğelerinin (reklam, PR, sosyal medya, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları vb.) arasındaki uyumun kilit mesajın algılanma ve yerleşmesindeki önemini hepimiz biliriz.

‘Fazlalıklar’, ‘çarpan etki’ sonucunda oluşan bu uyuma ‘bölen etkisi’ yaparak mesajlarınızı unufak edebilir. Bu duruma resmî açıklamalarda da rastlamak mümkündür.

Olay şu: Zamanın Genelkurmay Başkanı Orgeneral İlker Başbuğ, Harp Akademileri’ndeki konuşmasında Atatürk’ün kendi el yazısıyla ifade ettiği “Türkiye Cumhuriyeti’ni kuran Türkiye halkına Türk Milleti denir” tanımına değinmiş, Genelkurmay Başkanlığı da bu konuşmaya web sitesinde yer vermişti.

Başbuğ, özetle şöyle bir açıklama getirmişti:

“Tanımın ana amacı ‘Türk milleti’ tanımının yapılması ve bu tanımın, kavramın etnik ve dinî temellere dayanmadığının açıkça ifade edilmesidir. Tanım içindeki ‘Türkiye Halkı’ terimi de Atatürk tarafından bu nedenle kullanılmıştır.

“Bu tanımdan ‘Türkiyelilik’ gibi tanımlara ulaşılabileceğini düşünmek ve bu şekilde değerlendirmeler yapmak, hem Atatürk’ün ‘Türk Milleti’ tanımını niçin yaptığını hem de ‘ulus devlet’ kavramının ne anlama geldiğini anlayamamak ve konuyu saptırmak demektir. ‘Ulus devlet’ yapısı içinde, bu şekildeki düşüncelerin yeri olamaz.”

O dönemde bu ‘kendi içinde son derece tutarlı ve doğru çıkış’, ‘ince ayar’ gibi anlaşıldı, ‘insanları hizaya getirme’ aksiyonu gibi algılandı. Bu ülkenin açık ara en güvenilen, en itibarlı kurumu güncel meselelere girmekle, tam da ‘fazla olan yanlıştır’ ilkesini ihlal ederek, gereksiz itibar sorunları yaşamıştı.

Aslında mükemmel bir özetir: *Less is more...* Yani az olan fazladır.

Fazlası rahatsız etmeyen sadece iki şey vardır. Şefkat ve bilgi... Dilerseniz farklı soyut kavramları da buraya ekleyebilirsiniz. Erdem gibi... Esenlik gibi...

‘Fazla olan’ın kafayı karıştırıp algılamayı karartmasına bir başka örnek verelim.

Bir süre Fenerbahçe’de de forma giymiş olan ünlü futbolcu Roberto Carlos, reklam ve PR çalışmalarında yer almıştı. Carlos’un tabii ki müthiş bir iletişim değeri vardı. Fenerbahçe ve Türkiye markalarına getirdiği katma değeri görmemek mümkün değildi. Ancak bu iletişim değeri, bozuk para haline getirildiği takdirde hem Carlos’a zarar verecekti, hem de Carlos’u bozuk para haline getirenlere...

Carlos’a önce bir Audi A8 verildi. Hediye değilmiş. Türkiye’de kullanması için ‘tahsis’ edilmiş. Gayet başarılı bir tören düzenlendi. Medya yansımaları çok iyiydi. Arkadan basın bir başka firmanın Audi Q7 hediye ettiğini yazdı. Aslını öğrendim. Audi, Carlos’un İspanya’dayken şahsi sponsoruymuş. Futbolcu orada Q7 kullanıyormuş. Buraya gelince o iş bitmiş. Ancak bu kez Doğu Otomotiv’in Fenerbahçe sponsorluğu nedeniyle yine yolu Audi’yle kesişmiş.

Bu arada Volvo’cular boş durmamışlar. Bir tane de onlar vermişler. Doğu Otomotiv çok kızmış.

Carlos'un Volvo'yu iade ettiği söyleniyor... O günlerde bir röportajı sırasında altında Ferrari görülmüş. Tam işin suyu çıktı, diye düşünürken aynı günlerde gazetelere yeni bir Carlos-Otomobil haberi daha düşmüş... Bu kez Lamborghini devredeymiş. Habere göre usta oyuncu 300 bin lira verip almış yeni arabayı. Bir anda Lamborghini'nin itibarı hepsini sollayıvermemiş mi?...

İşin iletişim boyutu açısından en zor yanı ise, aynı günlerde Carlos'un Garanti Bankası'nın internet bankacılığı kampanyasında sahne almasını, bu karmaşa içinde bir yerlere oturtmaktı. Şimdi sayalım, kaç marka ile adının yan yana anıldığını: Garanti, Audi, Volvo, Ferrari, Lamborghini... Bölen etkisi nasıl olur, siz düşünün...

İş ve iletişim yönetimi adına bomba gibi bir 'müptezellik' vakası. Türk Dil Kurumu sözlüğünde 'müptezellik' kelimesi karşısında bakın ne yazıyor: Çokluğundan dolayı değerini yitiren, değersiz...

Bir markanın tanıtım çalışmasına 'referans kişi' olması için teklif alan ünlülerden biri bana sormuştu: "Bu iş için kaç para istenir?" Ben de şöyle bir yanıt vermiştim: "Bu durum kaşar peynirinden dilim kesmeye benzer. Ücret de dilimin kalınlığına göre değişir. İstesen de istemesen de kendinden bir parça verirsin sonunda. Bu, markanın vaadinin senin vaadinden ne kadar uzakta olduğuna ve işin ne kadar sürede kaç kere tekrarlanacağına göre değişir. Tabii bir de güç kirlenmesi var..."

Güç kirlenmesi, iletişimde gereksiz tekrar ve 'fazlalıktan' kaynaklanan ve hayli zor kavranan konulardan biridir. Tecrübeli bir oyuncu olmasına rağmen geniş kitleler onu Avrupa Yakası'nda görüp sevdi. Engin Günaydın'ın tiplemesi, çok beğenilmişti. Günaydın doğal olarak zaman içinde şöhretini maddi gelire tahvil etmek için yola koyuldu. Ya sesiyle ya da görüntüsüyle TV ve radyolarda sık sık karşımıza çıkmaya başladı.

Bir-iki derken, bazı geceler altı değişik reklamla evlerimize konuk oldu. Yani diziyle beraber sekiz ayrı işte birden izledik Engin Günaydın'ı: Cafe Crown, Pınar (Kuklalar), Işık Sigorta, TEB, Akbank Büyük Kırmızı Ev ve Ferroli Kombi, Turkcell-İşTcell... Aynı zamanda stand-up da yapıyormuş. Onu saymıyoruz...

Ekranda duyulmak, görünmek, bilinirliği artırmak adına iyi bir şeydir. Ama 'Fazla olan yanlışır!' ilkesi burada da geçerlidir. Nerede duracağımızı ölçümlemeyle saptamamız gerekir; hissiyatla, göz kararıyla değil. Günaydın, hem kendisine zarar verebilirdi hem de reklamını yaptığı markalara...

Brezilya'nın yıldızı Ronaldinho'nun da Carlos ve Günaydın'dan aşağı kalır tarafı yoktu... Hele Dünya Kupası günlerinde... Nereye baksanız onu görüyordunuz. Nike, Trident, Pepsi, Lenovo laptopları... Bunlar, o günlerde göze takılanlardan bazıları. Arabayla işe giderken bir gün kafamı gazeteden kaldırdım. Gözüm, önde giden otobüsün arkasındaki büyük reklama takıldı. Ronaldinho bana otuz iki dişiyile gülümsüyordu: Algida!...

Kalite ödülünde kalite sorunu varsa...

Fazla malın göz çıkarabileceğine bir başka örnek...

İzmir Esnaf ve Sanatkârlar Odaları Birliği Başkanı Mehmet Ali Susam'ın gazetelerde yer alan tam sayfa 'kalite ilanı' iletiliştir ilgili olanların hafızalarında...

Koyu renk takımlı, papyonlu, smokinli beyefendiler, bir ödülün ucundan tutup poz vermişler. Fotoğraf poster gibi tam sayfanın ortasına yerleştirilmiş.

Toplam Kalite Ödülü alındığı algısı yaratılan bir durum var ortada. İlandaki metin mealen, ödülün ne kadar muazzam, evrensel ve değerli olduğunu anlatıyor. Hem ödülü hem de bu ödülü almalarının önemini yere göğe sığdıramıyor. "Öyle evrensel ki! Öyle onurluyuz ki! Bu ödülü biz kazandık!" Oscar ya da Nobel alınsa ancak bu kadar bağırlıdır... O da belki, hani...

Bu kadar bağırlı mı da, insanda (bilinçaltında ya da üstünde, fark etmez) hemen 'Fazla olan yanlıştır' ilkesi devreye girer ve bu durumla karşılaşan mutlaka öküz altında buzağı aramaya başlar...

Hemen ayrıntıya bakarsınız. Ödülü kim vermiş? *Business Initiative Directions*. Adı İngilizce ama kendisi İspanyol. Web adresleri şu: www.bid-org.com. Kâr amacı gütmeyen bir vakıf olarak yıllardır Toplam Kalite Yönetimi ve Mükemmellik Modeli'ni tüm ülkelere yayan ve uygulayan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı EFQM'in Türkiye'deki tek ve resmî temsilcisi Kalder'i üşenmeyip de ararsanız karşınıza şu bilgi çıkar: Bilmiyoruz!

İşleri kalite ve iş mükemmelliği olan uluslararası bir kuruluşun, bu 'muazzam, acayip, şahane' ödülünden haberinin olmaması garip...

Ben de üşenmedim, gazeteci arkadaşlara sordum. Mesele yavaş yavaş anlaşıldı. Genelde İspanya menşeliymiş bu işi yapan kuruluşlar. Arıyorlarmış sizi, "Size ödül verdik. Buyurun alın. Yalnız ödülü almak için gala gecesine katılma bedeli 3000 Euro..." diyorlarmış, Türkiye'den her yıl bir-iki kuruluş bu işe takılıymış. Medyada genel algı şu: Parayı veren düdüğü çalıyormuş...

Diyelim ki bu vakada bu durum geçerli değil. Başkan Mehmet Ali Susam ve ekibi ödülü analarının ak sütü gibi helalinden almışlar... Daha da yazık o zaman; bu işin iletişimini bu kadar abartılı yapmak, en berrak suları bile bulandırabilir...

İnsan, para ve zaman kaynağı boşa gidebilir

ToyotaSa'nın o zamanki Genel Müdürü Volkan Eren Bey bir e-posta göndermişti. İlk mesajı çok önemliydi: "Geçtiğimiz aylarda yayınladığınız ve Corolla'nın 'Tuzak' isimli reklam filmini konu edindiğiniz yazınızı beğeniyle okudum ve sizin önerinizle reklamda oynayan fotomodeli Türkiye'ye getirmek için girişimlerimiz devam etmekte..."

Yaşasın! Nihayet geliyordu... Hani olağanüstü güzel bacaklı bir kız vardı. Arabası bozulmuştu. Birden maskesini çıkarıyor ve altından çirkin bir erkek belirliyordu. İşte o kız... Gazetede, "Türkiye'ye getirsenize, iyi olur," diye yazmıştım. Yazı yayınlandıktan sonra en az 15 değişik kişiden destek mesajı gelmişti. Demek ki, Eren Bey'e de başvuru olmuştu. Onlar da işe koyulmuşlardı. O fotomodelin gelişinin öncesi de olay olurdu, sırası da, sonrası da... Düşük maliyetli büyük bir PR projesi yatıyordu bu işin arkasında...

Volkan Eren, mektubunda bir de benim reklamdaki slogandan yola çıkarak 'Hayatı hafife almak' konusunda yazdıklarına değinmişti. Hani tıpası çekilen şişme insan ve cisimlerin sönüverdiği teknoloji harikası reklam filmi.

Beni slogan rahatsız etmişti sadece. Eren diyordu ki: "Sloganda, yoğun iş temposundan ve sıkıcı şehir yaşamından kurtulup kısa bir kaçış yapabilmek için RAV4'ün iyi bir seçenek olduğu vurgulanmaya çalışılıyor. Ancak bu kaçış, bir boşvermişlik ve vurdumduymazlık içermemektedir."

"Zaten bu yapıya sahip tüketiciler Toyota RAV4'ün hedef kitlesiyle uyuşmamaktadır. Toyota RAV4'ün hedef kitlesi genelde, işlerini idame ettirme, kurdukları düzeni bozmama gibi nedenlerle yaşamını şehirde sürdürmek zorunda olan, genelde iyi eğitilmiş, orta yaşlı, çocuk sahibi, sorumlulukları ağır ve yüksek gelirli bir kesim. Reklam filminde kullanılan slogan 'Hayatı hafife al', yoğun iş yaşamının getirdiği stresten/rutinden/düzenden bunalarak rahatlamak isteyen bu kesime hitap ediyor."

"Bu vesileyle yeni yaptırdığımız imaj araştırmasında, Toyota'nın marka bilinirliğinde 1. sıraya, genel marka imajında ise 2. sıraya yükselmiş olmasının mutluluğunu sizinle paylaşmak istiyorum."

İletişim bir 'iş' meselesiydi. Bu yüzden de iş sonucu önemliydi. Sonuçta başarı varsa, iletişim doğru yapılmış demektir. Sayın Eren'i başarısı için kutlamıştım o günlerde. Ama o zaman şu soruları da sormadan geçememişim:

Madem hedef kitle buydu, o zaman neden bu reklam her gelir ve eğitim grubundan insanın izlediği kanal ve saatlerde yayınlanıyordu? Hem gereksiz yere fazla para harcama, hem de yanlış hedef kitlenin olayı yanlış anlama tehlikesi yok muydu? Fazla olan burada da yanlış değil miydi?...

Hedef kitlede yapılan 'fazlalık' hatası, araştırma alanında da sık sık ortaya çıkabilir.

Araştırmayla ilgili ders kitaplarında araştırma süreci genellikle 'problemin tanımlanması'yla başlar. Hemen arkasından da 'araştırmanın tasarlanması' gelir. Gerçek hayatta ise bu süreç, araştırma isteğinde bulunanın genellikle kendi kendine problemini tanımlaması ve bu problemi araştırmacıya bir 'brief' eşliğinde aktarması şeklinde gerçekleşir.

Araştırmacı bazen yoğun iş temposu, alışkanlık ya da deneyimsizlik nedeniyle problemi fazla da sorgulamadan maksimum ciroyu ve kârı elde edeceği araştırma sistemini müşterisine sunar.

Araştırmacının böyle davranmasında zaman zaman müşterinin de rolü olur. Bazen müşteriler, araştırmacıların bilgi gizliliği ilkesini bilmediğinden araştırmacıya fazla bilgi vermek istemez ve kendi probleminden çok ne tipte araştırma istediğini belirtmekle yetinip hızlı bir teklif isterler.

Bu tür durumlarda, sunulan teklif, düşük ihtimalle kabul edilebilir ya da müşterinin zamanlamasına ve bütçesine bir boy büyük gelir ve reddedilir. Kabul edilmesi ve araştırmanın tamamlanması halinde, araştırma raporlarının en iyi ihtimalle yarısı kullanılır. Kalan bilgi, ne müşterinin işine yarar ne de araştırmacının. Tamamen çöptür.

Bunu, gereğinden fazla yediğinizde bir noktadan sonra tadına varamadığınız yemeklere ya da gereğinden fazla aldığınızda ondan faydalanmadan vücudunuzdan atılan C vitaminine benzetebiliriz. Siz sadece kendinize yüklenmekle ve fazla harcamakla kalmış olursunuz.

Diğer yandan, zaten kullanılamayacak olan bir araştırmanın hem araştırma talebi getirene hem de araştırma şirketine birçok zarar verdiğini görüyoruz:

Bir: Araştırma talep eden gereksiz yere para harcamış olur. Araştırmanın kapsamı genişledikçe bütçesi de artar.

İki: Sonuca daha uzun zamanda ulaşılır, yani araştırma daha uzun sürer. Bu da müşteri tarafında giderek dinamikleşen bir gelişim çizgisi izleyen pazarlarda karar almayı geciktirir; araştırmacı tarafında da maliyet yaratır.

Üç: Araştırma uygulamasında zorluklar yaşanır, soru formları uzar, uzun soru formu deneği sıkar ve anketin sonlarına doğru cevaplama oranı düşer. Ya da fazla işi olmayan denekler ankete cevap verir. Her ikisi de araştırma verisinin kalitesini düşürür.

Dört: Yüksek maliyette ve uzun sürede gerçekteşen araştırmanın çok az miktarda kısmı karar vericiler tarafından kullanılabilidiğinden, yönetim tarafından gereksiz bulunabilir ve devamı gelmez.

Her şey dozunda iyidir

Cinsellik, iki yanı keskin kılıca benzer. İletişimde kullanıldığında dikkatli olmak gerekir. Başkasını keseyim derken kendinizi de kesebilirsiniz. Hele herkesin izlediği reklamlarda iki kere düşünmeniz gerekir... Düşünmezseniz batarsınız çünkü...

Televizyon reklamlarında cinsellik, olaya ikili anlam yükleyerek kullanılıyor genellikle.

Herbal Essences şampuanları da öyle yapmıştı...

Kız uçağın tuvaletindedir. Şehvet dolu çığlıklar atmaktadır. Uçaktaki herkes birbirine bakar, şaşır kalır. Tam uçak tuvaletinde 'işin bitirilmekte' olduğu kesinlik kazanırken, sürpriiiiiz! Kız tuvaletten çıkar ve ne görürüz? Sadece saçlarını yıkamıştır zavallıcık. O şehvet dolu sesleri ise saçlarını yıkarken çıkardığı anlaşılır...

Arpaş'ın reklamındaki 'ikili anlam' da, benzer bir yaklaşımla veriliyordu. Hatırladığımız kadarıyla, mekân, Çırağan Sarayı... Düğün bitmiş. Davetliler gelin ve damadı geçiriyorlar. O sırada gelin eteğini, jartiyeri görünene kadar sıyırıp tek ayağını düğün arabasının kapısına dayıyor ve damada şöyle sesleniyordu: "Şimdi istiyorum.. Hemen istiyorum.. Nasılsa akşam vermeyecek misin?" Ve başlıyordu tepinmeye...

Etraftaki konuklardan yaşlıca bir bey yanındakine dönüp soruyordu: "Gelin hanım ne istiyormuş?" Adamın sorusunu duyan gelin, topluluğa dönüp cevap veriyordu: "Kocam değil mi? Ne istediğimi bilmesi lazım." Adam kıza soruyor bu kez, biraz da utanç ve öfke içinde: "Söyle ne istiyorsun!" Kız büyülü bir ortama dönüşen sahnede damadın kulağına eğilip seksi bir fısıltıyla, "Arpaşşş!" diyor... Sonunda anlıyoruz ki, kol saati istiyormuş, başka bir şey değil.

Gelelim bir banka kartı reklamına. Buradaki mesaj daha netti. 'İhsas', 'kinaye', 'dolaylı anlatım', 'kızım sana söylüyorum gelinim sen anla' falan yoktu... "Ver parayı götür kıızı," diyordu sanki... Ya da "Acaba kız ne zaman tam olarak çıplak kalacak" diye meraktan ölüyordunuz... Ya da "Erkek kıızı soyarken etikete sütyende rastlamasa nereye kadar giderdi" diye merak ediyordunuz. O kredi kartı reklamı için "Mesaj ne?" diye sormuştum çevremdekilere. Herkes 'olayı' hatırlıyordu da mesaj konusunda tık yoktu...

"Akılda kalıyor, kardeşim" diyor bu işlerin yapımcıları. Doğru. Ama ne kalıyor akılda? Söyleyelim: Mesaj, yani malı sattırarak temel öge dışında her şey.

Bilindiği gibi toplumda değerler, inançlar sistematüğinde oluşur. Cinselliğe bakış bir değer meselesidir. Batı toplumlarında geçerli olan cinsellik algılamasıyla bizimki bu nedenle ciddi bir biçimde birbirinden ayrışır. İslamiyet cinsellik konusunda, cinsellikten duyulan hazzı günah sayan Hıristiyanlık ve Museviliğe oranla çok daha hoşgörülüdür.

İşte buna rağmen, belki de laiklik kültürü bize onlardan çok daha sonra geldiğinden, bizde cinsellik iletişimde en seçkinci kesimlerde bile zaman zaman 'haneye tecavüz' duygusu yaratabilir. O zaman da iletişim için harcanan tüm emek ve para boşa gidebilir. Çünkü aklımız değerlerimizden etkilenir ve verilmeye çalışılan mesajı reddeder.

Her şey dozunda iyidir.

Peki, dozu nereden bileceğiz? Hedef kitlenin değer sistematüğinden. Bu sistematüğe uymayan aşırı dozdaki reklamları çok beğenebiliriz. Ama o ürünü de gidip almayız ille de...

Dokuzuncu soru neydi hatırlayalım: “Ne kadarı karardır, ne kadarı zarar?”

Hem özel müşteriyle hem de eşle ilişkide her an sorulması gereken, en kritik üç soru ne, diye sorsalar, biri budur, derim.

Hele de eşle ilişkide...

Sürekli şaka yaparsınız, sizi beğenmemeye, gayri ciddi bulmaya başlar. Susup oturursunuz, “Sohbetine de hiç doyulmuyor!” diye serzenişte bulunur. Her gün bir çiçek alın gidin, “Amma da abarttın,” olur. Sık sık dışarıda yemeğe götürün, “Evimizi özledim, bıktım göçebe hayatından,” diye ensenizde boza pişirir. Dengeyi bulmak, gerçekten profesyonel, seçilmiş davranış sergilemeyi bilen deneyimli usta ‘eş’ tavrı gerektirir... Yoksa fazla olanın yanlış, ısrarın felaket olduğunu hayat size öğretir, hem de hayli ağır faturalar keserek...

O nedenle “ne kadarı karar, ne kadarı zarar” meselesi için çıkış yolu, ‘bazen susarak konuşmanın’ ne kadar kazandırabileceğini, ‘müptezellikten (değersizleşmekten) kaçınmanın bir erdem olabileceğini öğrenmekten geçer.

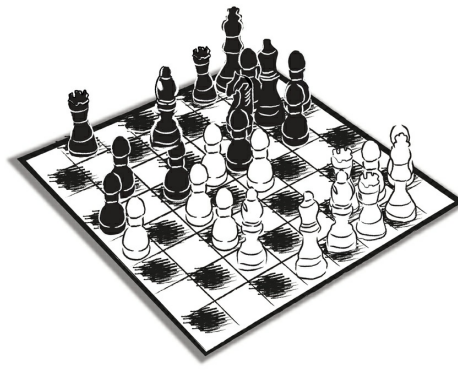
Soru 10

Çıkış yolu var mı?

Devası olmayan (ölümcül olanları dışında)

dert olabilir mi? O zaman dert olmazdı zaten.

Devası olduğu için dert derttir...



Aslında zekâsı aklının önünde koşanlar, ‘İçindekiler’e bakıp hemen buraya sıçrayabilir ve sadece bu bölümü okuyup kitabı kapatabilir.

Akılları, en az zekâları kadar gelişmiş olanlar ise, kitabı ilk cümlesinden başlayarak okuyacak, buraya öyle gelecektir.

Benzer bir ayırım, kitapları baştan sona okuyanlar ile arka kapaklardaki özeti okuyup kitabın tümü hakkında bilgi sahibi olmak gibi bir ‘kolaycılığa’ kapılanlar arasında yapılabilir. ‘Giriş’ bölümlerini bile atlamadan yazarın yaptığı sıralamayı izleyenler ile gazeteleri arka sayfalarındaki spor bölümünden başlayarak okuma alışkanlığını kitap okumaya taşımış olanlar arasındaki ayırım da ne demek istediğimize iyi bir örnektir...

Eş ve/veya özel müşteri kaybetmenin ne kadar hasar verici, maliyetli, verimsiz bir süreç olduğunu buraya kadar anlatabilmiş olmayı umuyoruz.

O zaman bu noktada “Kaybetmemek için çıkış yolu var mı?” diye sorma zamanı ve yeri çoktan gelmiştir.

Çıkış yolu, tabii ki var...

Çıkış yolu olmayan, çözümü bulunmayan, yaşam ve ölüm arasındaki diametral çelişki dışında hangi ‘dünyevi’ zıtlık var ki?

Devası olmayan (ölümcül olanları dışında) dert olabilir mi? O zaman dert olmazdı zaten. Devası olduğu için dert derttir...

Ancak derdin devası kendiliğinden gelmez. Devayı üretmek gerekir. Bazen de deva, geçmişten geleni yok etmek değil, onunla uzlaşmak şeklinde tezahür edebilir.

Önce en kabasından bakalım. Çevrenizde boşandığı eski eşiyile yeniden evlenmiş olanlar var mı? Ben en az on çift tanıyorum böyle...

Peki, evli olmadan ayrılıp ‘barışanlar’, ondan sonra mutlu mesut yuva kurmuş olanlar? Ne kadar çok değil mi?

Eski reklam ya da halkla ilişkiler ajansından bir şekilde sıkılmış ve bu yüzden ‘yolları ayırmaya’ (bu deyim bile bu kitabın adının ne kadar doğru seçilmiş olduğunu gösterir) karar vermiş kaç şirket bilirim ki, düzenledikleri konkur sonunda dönüp yine eski ajanslarıyla çalışmaya karar vermişlerdir.

Bu yaklaşım, arada ‘meze’, ‘figüran’ olan ajanslara karşı ‘erdemsiz’ bir tutum gibi gözükse de

hayatın içinde var olan bir davranışın çıktısıdır. ‘İnsani olan hiçbir şey bize yabancı olamayacağına’ göre, bu durumu da toplumsal hayatın bir parçası olarak görmeye alışmamız gerekir.

İnsan genellikle ve alışkanlıklarından ‘vazgeçmeme’ adına ‘affetmeye’ meyillidir... Onun (aslında garantilerini yok eden) garanticiliği, her zaman daha düşük potansiyel ve kinetik enerji düzeylerine akmaya mütemayil iç yapısı, insanı genellikle kolaycılığa doğru iter.

Ne yapmalı?

Dünyada en sık sorulan sorudur herhalde. Ancak doğru sorunun bu olduğu konusunda tartışma, sürüp gitmektedir. Vladimir İ. Lenin'in ünlü *Ne Yapmalı?* adlı kitabının önsözünde şöyle yazmaktadır:

“Bu broşürün *İskra*'nın Mayıs 1901'de 4'üncü sayısında yayınlanmış ‘Nereden Başlamalı?’ adlı makalede ele alınmış olan görüşlerin genişletilmesiyle oluşturulması düşünülmüştür.”

İnternet ortamında hem *Ne Yapmalı*'nın (*Was tun*) hem de ‘Nereden Başlamalı’nın (*Womit beginnen*) orijinal Almancasını bulmak mümkün. Adı geçen kaynaklarda da net olarak görüleceği gibi, ‘Nereden başlamalı?’ sorusunun yanıtını bulmak, yani öncelikleri belirlemek, en az ‘Ne yapmalı?’ sorusunun yanıtını bulmak kadar önemlidir...

Biz de burada özellikle bu mantıkla yaklaşım eş ve müşteri kaybetmemek için atılabilecek adımları, önceliklerine göre ele almaya çalışacağız.

1. ‘No problem’

Eğer, koskoca Türkiye onca yıldır didişip durduğu, itişip kakıştığı komşularıyla ilişkisini ‘sıfır problem’ stratejisi üzerine oturtma cesaretini gösterebiliyorsa, bizim de eşimiz ve/veya müşterimizle ilişkilerimizi yönetirken benzer bir stratejik uygulamayı benimsememiz sorun olmamalıdır.

Peki, nasıl sağlayacağız ‘No Problem’ durumunu? Ve bunu, ‘salak durumuna’ düşmeden nasıl becereceğiz?

Olayı hemen bir örnekle ‘açmaya çalışalım’.

Yıl 1967. Bern Üniversitesi... En hızlı yıllarım. Altımda minik bir motosiklet. Oradan oraya koşturuyorum... Okulun basketbol takımı kaptanlığı, voleybol takımında oyunculuk, millî ligde oynayan kadın basketbol takımı Femina Bern'in antrenörlüğü ve hepsinden daha heyecan vericisi, Yabancı Öğrenciler Derneği'nin başkanlığı ve onun işletmekte olduğu üniversite diskosunun müdürlüğü... Bekârlığımın son yılları... Üç arkadaş, üç oda bir salon bir evde oturuyoruz. Henüz solculukla meşveretimiz entelektüel boyutta. Örgüt ‘tasallutu’ altına daha girmemiştir; o yüzden hayattan kâim almanın ayıplanmadığı bir dönemdeyiz. Daha MFÖ o iki mısraı yazmamış:

Leyladan geçme faslındayım

Mevlayı bulma yollarında...

Tanrı huzurundaki ‘eşlerimizin’ sayısı Avrupa'daki 68 kuşağı gençliğinin ortalaması düzeyinde seyrediyor... Hiç milliyetçi bir tutumumuz yok. Bir tanesi de Alman. Adını bir ömür unutmam mümkün değil. Öylesine iz bırakmış:

Roswita... Çok alımlı bir kızdı... Roswita ya da adı her ne idiye (pasaportunu görmek nasip

olmamıştı) Bern’de o yıllarda yeni yeni başlamış olan öğrenci mübadele sistemiyle üniversiteye kaydını yaptırmıştı...

Birkaç ay süren birlikteliğimizin ardından bir gün mutsuz bir ifadeyle yanıma geldi ve o vahim haberi verdi:

- Hastayım!

- Ne hastalığı?

- Kadın hastalığı.

- Kadın hastalığı mı? (O yaşlarda dünyadan bihaberiz tabii) Ne yapacağız peki?

- Tedavi olacağız...

- Nasıl olacak bu iş?

- İtalya’da. İsviçre sınırından geçer geçmez. Como’da. Bir doktor var. Herkes ona gidiyor...

- İsviçre’nin suyu mu çıktı? Neden İtalya?

- İsviçre’de doğru kişiyi bulmak zor. Ayrıca adam uzman. Hem Almanya’dan da, Fransa’dan da daha yakın.

- Kaça çıkıyormuş bu iş?

- 600 Frank’a... Yol parası vermene gerek yok. Ben arkadaşın arabasıyla gider gelirim.

Her şeyi ayarlamıştı Roswita. Becerikli kızdı... “Yol parası vermene gerek yok!” mesajı da çok netti. “Esas parayı sen vereceksin” demenin kibarcasıydı. 600 Frank, benim her ay devletten aldığım (sonrasında son kuruşuna kadar devlete geri ödeyeceğim) bursun miktarına eşitti. Üstümde bulunma olasılığı yoktu. Eşten dosttan topladık, bulup buluşturup Roswita’ya takdim ettik.

Kız bir hafta on gün ortalıktan kayboldu. Sonra pür neşe çıkageldi. Her şey yolundaydı. Eski mutlu günlerimize dönebilirdik. Döndük de nitekim. Aradan 2-3 ay geçti geçmedi, bir gün laboratuvarında çalışıyorum. Enstitü sekreteri salonun öteki köşesinden seslendi: “Herr Saydam, sizi Roswita adında bir bayan arıyor!”

Baktım ses limoni: “Konuşmamız lazım Ali!”

Bu cümlenin tercümesi aynen şudur:

“Dostum, sana kötü bir haberim var!” Nitekim öyle de olur her defasında. Bu sefer de bir sürpriz yoktu...

Her zaman bulduğumuz kafenin (benimle üniversite kantininde buluşmak istemezdi hiç) bir köşesine sinmiş, süklüm püklüm, gözleri yaşlı bir halde buldum onu...

Hemen konuya girdi:

- Aynı şey oldu, Ali.

- Ne oldu?
- Hastalık tekrarladı.
- Yahu onca dikkat, tedavi boşuna mıydı?
- Yapacak bir şey yok...
- Eh, n'apalım... Duruyor mu senin İtalyan yerinde?
- Duruyor.
- Peki o zaman. Nasıl gideceksin?
- Trenle...

Anlaşılan bu sefer bir de tren gidiş geliş ücreti eklenecekti masraflara. Daha birincisinin borçlarını ödeyememiştim. Tekrar döküldüm yollara. Arkadaşlara rica minnet... Topladık parayı, verdik Roswita'ya...

Aradan kısa bir süre geçti. Tam her şey tekrar yoluna girmişti ki, Roswita bir gün daha da büyük bir sürpriz haberle çıkageldi... Almanya'ya dönüyordu. Veda etmeye gelmişti. Öpüşüp koklaştık. Ağlaştık. Birbirimizi hiçbir zaman kaybetmeyeceğimize dair sözler vererek ayrıldık...

Tahmin edebileceğiniz gibi, bir daha Roswita'yı ne görmek kısmet oldu, ne de ondan bir haber almak... Köprülerin altından tonlarca su aktı. Yıllar geçti...

1974 ilkbaharı... Unutamayacağım sahnelerden biri...

Üniversite kantininde oturmuş en yakın arkadaşlarımdan biri olan Lefteris Anagnostou ile derin sohbete dalmışız. Lefteris beni Adler düşüncesiyle buluşturmuştu. Benim o iflah olmaz 'absolutizm' anlayışım devreye girmiş, Adler ve onu çerçeveleyen düşünce dünyasını hatmetmek mukadderdi. Hele de resmî psikoloji anlayışının Adler'i pek ciddiye almaması, okullarda resmî eğitim sistemi içinde okutulmaması, beni daha çok tahrik etmişti...

Çoğunluk gibi düşünmeyenlere karşı olan her zamanki sempati doğrultusunda Lefteris'e ve onun vasıtasıyla tanıştığım Prof. Dr. Friedrich Liebling tarafından kurulmuş ve yönetilmekte olan (sonradan kızı yönetimi devralmıştı) *Zürcher Schule für Psychotherapie*'ye (Zürih Psikoterapi Okulu'na) bolca zaman ayırıyordum. İnsan Tanıma (Okuma) Sanatı, Derinlik Psikolojisi, Nörotik Karakter Yapısı, Zor Çocuğun Eğitimi, Toplumsallık Duygusu (*Gemeinschaftsgefühl*) o yıllarda tanıştığım kavramlar oldu.

İşte o uzun sohbetlerden birinde ben 'İnsan Tanıma (Okuma)' konusundaki genel beceriksizliğime örnekler verirken, Lefteris'e Roswita'dan da söz ettim. Lefteris beni bir an durdurdu ve yerinden doğrularak dedi ki:

- Yahu bu kız kısa boylu muydu?
- Evet hayli kısa sayılabilirdi.
- Peki Almancası da hafif İspanyolcaya çalıyor muydu?
- Evet. Annesi İspanyolmuş. Onun için de adı Roswita imiş.

- Sağ elinin baş parmağında bir yüzük taşıyor muydu?

- Tam isabet... Sakın buradan sonrasını anlatma Lefteris... Tahmin edebiliyorum, başına nelerin gelmiş olabileceğini.

- Hayır dostum... Esas bundan sonrasını anlatmam lazım. Bana adının Marianne olduğunu söyledi. Arkadaşlığımızın başlamasından kısa bir süre sonra ciddi bir kadın hastalığına yakalandığını anlattı. Seninkine çok benzer bir sahne oynayarak tabii ki!... Tarife aynıydı; 600 Frank. İtalya'daki doktor falan... Bildiğin hikâye...

Lefteris'le bu konuyu bir daha açmadık. Hele onun durumu benden de beterdi; zavallı kız (!) üç defa 'rahatsızlanmıştı'...

İkimiz de emindik. Mensa'da (üniversite kantini) kısa bir tur atsak, herhalde bizim gibi Roswita mağduru en az 8-10 kişiye daha rastlamamız işten bile değildi...

Ayrıca kantinde buluşmak istememesinin nedeni de anlaşılıyordu!

O gün öğrenmeye başlamış olmalıyım. İşin kuramıyla kısmen haşır neşir olmaya başlamam için ise yılların geçmesi gerekecekti. Öte yandan yıllarca "Yakın çevreyle problem yaşamamak, yakın çevrenin her söylediğine başını öne eğerek 'Evet' demek değildir," dendiğinde benim aklıma tek bir isim gelir: Roswita!

'No problem'in ne olduğunu anlayabilmem için iki şey gerekiyormuş: Bir, deneyim edinmek; iki, Davutoğlu'nun *Stratejik Derinlik* adlı kitabının 'giriş' bölümünde sözünü ettiği beş 'aşamayı', kavramak:

1. Tasvir
2. Açıklama
3. Anlama
4. Anlamlandırma
5. Yönlendirme

Bir gün bir başka vesileyle farklı bir aydınlatıcı tanıma daha rastladım. 25 yıl Kara Kuvvetleri Komutanlığı'nın çeşitli kademelerinde eğitim, planlama ve yönetimi görevlerinde bulunduktan sonra, yönetim ve liderlik konularında eğitimler vermiş olan ve halen Bahçeşehir Üniversitesi'nde lisans öğrencilerine 'Duygusal Zekâ' dersi veren Eray Beceren'in yönettiği web sitesinde Duygusal ve Sosyal Zekâ sekmesinin altında 'Gestalt Yaklaşımı' adlı alt sekmede yazar şöyle bir cümle kullanmış:

"İnsan, istediği kişi nasıl olabilir? İçindeki has insanı nasıl doğurabilir? Bunun yolu ne? Kendini bulmaya giden yollar insanların sayısı kadar çok ve çeşitli. Bazıları çıkmaz sokak, ama insan var olduğundan beri bu yol ve yolculuk var. Nevzat Erkmen ona 'tinsel-tensel yolculuk' diyor."

Eş ve müşteriyle 'no problem' yaşamak da bir tür 'maddi ve manevi' mükemmelleşme

yolculuğudur... Yorucu, fakat bir o kadar da zevkli.

2. Tılsım...

Eş ve müşteri kaybını engellemenin ikinci sırrı ise ‘tılsım’ sözcüğünün arkasında gizlidir. Arkadaşların hakkını yememek gerekiyor. Bu kavramı bulup yerli yerine koyan ekip, Bersay İletişim Grubu’nun iletişim uzmanlarıydı. Aylar süren çalışmalardan sonra ‘özel müşteri ilişkilerini’ sağlıklı bir şekilde yönetebilmenin en önemli üç ayağından birinin ‘tılsım’ olduğunu tespit etmişlerdi (Diğer ikisine aşağıda değineceğiz).

Önce ‘tılsım’ın nasıl bozulabileceğine bir örnek verelim. Sonra nasıl inşa edilebileceğine bakalım.

Annemle ilgili bir anıdan yola çıkacağız bu kez de. Bize anlattığı ve bir tür ‘yaşam kültürü’ olarak içimize işlemiş anlarından biri...

Algılama Yönetimi’nde, kitabı pek çok kişinin yanı sıra ona da ithaf etmeyip cumhuriyeti inşa eden ve ona kanat geren kuşağa adadığımızı anlatırken annemi şöyle tarif etmişim: “Peki, rahmetli anneciğim Leman (Sadullah) Saydam Hanımefendi? Benim karakterimin, dolayısıyla kaderimin mimarı, yedi göbekten Osmanlı ve İstanbullu; soyluluğu her türlü vasfın üzerinde gören Bektaşî torunu; sevgiyi, cefayı, sevinci, hüsrânı doya doya yaşamış, dünyanın ve insanların yükü narin omuzlarına fazla gelince de genç denecek bir yaşta bu dünyadan aniden çekip gidivermiş sevgili anneciğim.. Belki de üç çocuğu içinde ayrı bir yerlere koyduğu en küçük oğlunun bu ilk kitabının ithafına en layık kişi...”

Leman Hanım için ‘nezahet’ her şeyin önünde gelirdi ve tabii ki adap bilmek, gelenekler ve görgü kuralları. Örneğin uzun mesafelerde kadının erkeğin koluna girmesi, kısa mesafelerde ise erkeğin kadının kolundan ‘tutması’ (koluna girmesi değil) gerektiğini o öğretmişti bana. Odaya bir büyük ya da bir kadın girdiği zaman ayağa kalkmayı; herhangi bir olayı anlatırken ancak herkesi saydıktan sonra kendinden söz etmeyi; kadının otomobilden inerken iki bacağını birden atmasının daha doğru olduğunu ve bunlar gibi pek çok adab-ı muâşeret kuralını ondan öğrenmişizdir...

Bütün bu ‘öğretileri’ süsleyen ‘hatırası’ da şöyleydi...

Babamla evlenmeden önce bir süre süvari sınıfından (o zamanlar varmış) çok yakışıklı bir üstteğmenle nişanlı kalmış. Ünlü bir bestecinin oğlu olduğunu söylerdi. Anlattıklarından o subaya pek bir vurulmuş olduğunu hissederdik. Detay sormaya cesaret edemediğimiz için bildiklerimiz onun anlattıklarıyla sınırlıydı...

Nişanlısının astarı kırmızı ipekten dikilmiş pelerinini öyle bir anlatırdı ki mesela, hepimiz dalar giderdik. Fotoğrafını da görmüştük üstteğmenin. Gerçekten çok yakışıklıydı.

İşin romantizm dozunu artırmak için kendisi de bir fantezi olarak eklemiş olabilir; ancak annem, uzun uzun, tadını çıkara çıkara nişanlısının Atatürk’ün bir süreliğine yaverliğini yaptığını anlatmıştı. Hatta bir keresinde kendisinin de Atatürk’le dans ettiğinden, üstteğmenin de bu durumu ‘hazmetmekte’ bir hayli zorlandığından söz etmişti.

Hoş, ben sonradan o kuşaktan pek çok kadının Atatürk’le dans ettiğine dair hikâyeler dinledim;

fakat, annemin hikâyeleri pek bir sahici gelirdi bana...

Anneannem, annemden sonra ablamı, ağabeyimi, beni ve nihayet ablamın kızını büyütecek olan, 'Firuze Nine' dediğimiz yardımcısının nezaretinde iki gencin görüşmesine izin vermişti. Firuze Nine'nin kendi çocuğu gibi sevdiği anneme aşırı bir zaafi vardı. Herhalde biraz da bu yüzden çok müsamahakâr davranır, örneğin annemin sigara içmesine sesini çıkarmazmış.

Bir gün yine nişanlısıyla oturmuş, sohbet ediyorlar. Önce, aslında ona çok yakıştığını söylediği pırıl pırıl çizmelerini sehpanın üzerine koymasına (onun deyişiyse burnuna dikmesine) sinirlenmiş... Başıyla ayaklarını göstererek 'ayıp oluyor' gibilerinden bir mimikle imada bulunmuş. Leman Hanım henüz 15 yaşında falan...

Bizi de bakışlarıyla yönetirdi zaten. Misafirin yanında, mesela kafasını hafifçe sağa kaydırıp göz ucuyla yukarıyı işaret etti mi, yatma zamanının geldiğini anlardık.

Delikanlı ayaklarını indirmiş sehpadan. Ancak kendisine ders verilmesinden hiç de memnun olmamış.

Aradan bir zaman geçtikten sonra annem bir sigara yakmaya niyetlenmiş. Nişanlısından kibriti istemiş. Nişanlısı oturduğu yerden usturuplu bir atışla kibriti masanın üzerine fırlatmış.

Annem de parmağındaki nişan yüzüğünü çıkarıp nişanlısının kucağına atmış ve bir hışım odayı terk etmiş. Çıkış o çıkış... "Bir daha yüzünü bile görmedim," diye altını çizdi annem ve noktayı koydu: "Tılsım bozulmuştu bir kere!"

Ne muhteşem öyküydü... O nezahet anlayışının kaçta kaç bizlere geçmiştir ve toplumun hangi kesimlerinde hâlâ yaşamaktadır bilemem; ancak Diyojen'in 'adam' aradığı türden, sevgiyi saygının, dostluğun ve şefkatin kanatlarına yüklemiş insanları bulmak artık o kadar kolay değil...

İşte, eş ve müşteri ilişkilerindeki 'tılsım'ın üzerine oturduğu sandalyenin dört ayağını bu dört 'duyarlılık' alanı oluşturur: Sevgi, saygı, dostluk ve şefkat. Amaç, sandalyenin dengesini iyi korumak, ayakların -mümkün olduğu ölçüde- kırılmasını engellemektir...

Aslında 'tılsım' için ilişkide 'saygı' kaldığı sürece sandalyenin 'idare etme' şansı her zaman vardır. Öte yandan o ayaklar gereklidir; ancak yeterli değildir...

Tılsımın olmazsa olmazı, yukarıda da sözünü ettiğimiz gibi 'Beğenidir' (Bkz. Çakılmak nasıl kaçınılmaz hale gelir?) Hani itibarı oluşturan iki ana eksenden biri... Diğeri ise bildiğiniz gibi 'tanınma'dır.

'Beğeni'yi bir kere elde etmiş olmak da bir şey ifade etmez. Eşiniz veya müşteriniz sizi onlarca olayda yere göğe sığdıramayarak takdir etmiş olsun. Hiç fark etmez. Bir kerecik düş kırıklığına uğratan onları, bakın neler oluyor...

Özetleyelim: Sandalyenin dört ayağından kaç tanesini ayakta tutabilirseniz, o oranda başarılı olursunuz. Ancak kritik başarı faktörü beğenidir ve onun 'sürdürülebilir' olması...

Peki beğenilirliği nasıl daim kılacağız?

Yanıt bu kitabın bütününden çıkacak olsa da, bu bizim bir anahtar sözcük vermemizi engellememeli: Sürdürülebilir bir ‘beğeni’ ortamı sağlamak için karşımızdakinin duygularına hitap edebilme refleksi bir an olsun elden bırakmamak şarttır...

3. Ebru...

Her şeyiyle bize ait olan tezyin sanatımız, üçüncü sırrı oluşturur... Ebru aslında ilişkilerimizi süslemek için de geçerlidir.

‘Tılsım’ gibi Bersay İletişim Grubu mensupları tarafından hayli uzun süren bir ön çalışma sonunda bulunan ve ‘ebru’ adı verilen ilişki yönetimi yaklaşımı tanımı, tipik bir çokseslilik ‘metaforudur’... Ülkenin kültürel çeşitliliğini, renklerini bir zaaf olarak değil, zenginlik olarak görme refleksi demektir. Dünyanın ancak çok kültürlü toplumlarında -o da belki- işe yarayacak olan bu yaklaşım biçimi, bizim ülkemiz için bazen belirleyici bir kimliğe bürünebilir.

‘Ebru’ diye kodladığımız bu yaklaşım, kendi siyasi görüşüne, dünya görüşüne ek olarak tüm dünyevî kültürel yaklaşımları bilmeye çalışmak, onları anlamak ve hepsine belli bir mesafeye kadar yakın olmak, ancak hiçbirinin tasallutu altına girmemektir.

‘Ebru’ demek, insanın kendi dünya görüşünü karşısındakine dikte etmemesi demektir. Çoksesliliği, çok renkliliği içine sindirebilmek demektir.

Ve en önemlisi ‘ebru’ demek, dünya görüşü farklılığı nedeniyle ‘müşteri ayrımı’ yapmamak demektir.

28 Şubat 1997’nin hemen ardından gelen günlerdi. ‘28 Şubat Post-Modern Darbesi’ diye de adlandırılan, Silahlı Kuvvetler’in ‘sert çıkışı’ ve ardından Başbakan Necmettin Erbakan’ın görevinden istifa etmesi aynı günlere denk düşmüştü. Erbakan, Başbakanlığı Tansu Çiller’e bırakacağını açıklamıştı; ancak Cumhurbaşkanı Demirel hükümeti kurma görevini Çiller’e değil Mesut Yılmaz’a verecekti (Anasol-D)...

Siyasi cephelerde saf tutanların, şimdi AK Parti çevresinde iktidarda olan düşünce yapısının kırıntısına dahi neredeyse tahammül edemeyecek kadar gerginleştikleri bir dönemdi.

Kanal 7’nin o zaman reklamlarının belli bir bölümünün pazarlamasından sorumlu olan Yusuf Civelek beni aradı ve randevu istedi. Kendisini ‘Dinler Arası Diyalog’ toplantısından tanıyordum. “Buyurun, beklerim,” dedim.

Bizim ofiste buluştuk. Uzun uzun sohbet ettik. 28 Şubat analizi, gelecek tasarımı, o zamanlar esamesi okunmayan, Türkiye’nin çok kısa bir süre sonra içinden geçmek durumunda olacağı transformasyon (dönüşüm) mevzuu vs...

Yusuf Bey lafi sonunda Kanal 7’ye getirdi, “Sizin ‘Stratejik İletişim Planlaması’ anlayışının mutlaka bizim kanalın da gündemine gelmesi gerekir. Bizim yöneticileri sizinle tanışmaya ikna etmeye çalışacağım. Görüşmek ister misiniz?”

“Tamam!” dedim, “Ne zaman isterseniz, buyurun...”

Yusuf Bey ertesi gün hemen aradı. Tarih tespit ettik. Ben de bizim arkadaşlara söz ettim. “Sadece tanışacağız!” dedim. Bizimkilerin henüz ‘Ebru’yu bulmadıkları bir dönemdi. Karşılaşmaya bile tahammülleri yoktu. Ne işi vardı Kanal 7’nin bizim şirkette... ‘Mimlenecektik’... Bu grupta girilecek herhangi bir yakın temas, bizim tüm diğer ilişkilerimizi zorlar, tehdit edebilirdi...

Karar almada pek çok kez başvurmak durumunda kaldığım o can simidi gibi düsturu bir kere daha anımsadım:

“Çoğunluğun arzularına uyarak farklı ve yeni şeyler ortaya koymak kesinlikle mümkün değildir...”

Çevreme çizdiğim en yakın halka içinde yer alan bir-iki kişi dışında tanıdıklarımın tamamı ‘ateşle oynadığımı’ düşünüyordu... Ben ise, yasaların herhangi bir engel koymadığı her kuruma hizmet verilebileceği, hatta verilmesi gerektiği düşüncesindeydim.

Sonunda Kanal 7’nin yöneticilerini bizim toplantı odasında ağırladık. Kendi çapımda çok iyi hazırlanmıştım. Videolar falan... Kanal 7’nin çeşitli programlarından örnekler...

Açtım ağzımı yumdum gözümü... Eleştirdim... Genel Yayın Yönetmeni Mustafa Çelik aradan bir hayli zaman geçtikten sonra itiraf etmişti:

“Yüzünüzde o içtenlik ifadesini ve ses tonunuzda mesleğinize karşı duyduğunuz adanmışlık duygusunu ve özgüveninizi görmeseydik, toplantıyı yarıda kesip gitmemiz işten bile değildi.”

Uzunca bir süre kaldılar... Benim tutturduğum nokta tutarlılık meselesiydi ve işin özü itibariyle her şey, onlara sorduğum tek sorunun arkasında gizliydi:

“Yayın organı mı olacaksınız, yoksa ülke televizyonu mu?”

Çok tahrik edici bir soruydu aslında. Yeni başlamakta olan bir ilişkiyi daha başlamadan bitirebilecek kadar tahrik edici... Ancak öyle olmadı.

Bize geldiklerinin hemen ertesinde Mustafa Çelik Bey beni bir akşam kahvesine, Emirgan Parkı içindeki köşklere birine davet etti. Birlikte çalışmaya başlamadan önce önemli bir meseleyi aramızda çözüme kavuşturmak istediği, telefondaki ses tonundan da belli oluyordu.

Randevuya her zamanki gibi geç gittim. O kahvesini söylemişti. Bana da söyledi. Hoş beşten sonra konuya girdi. Son derece kibar bir dille Kanal 7’de çalışanların hassasiyetlerinden söz etti. Hayli uzun sayılacak bir girişten sonra da nihayet ağzından baklayı çıkardı:

“Bize hepimizin önünde yaptığınız tespit, yenilir yutulur cinsten değildi. Konuşmanızın bir yerinde kanalı ‘çifit çarşısına’ benzettiniz... Bilmiyorsunuz herhalde, ‘çifit çarşısı’, bir Yahudi kültürü ürünüdür. Ve bu tanım, bizim için çok ağır hakaret olarak algılanabilir. Ancak biz sizin bu kavramı bilmeden kullandığınızı hissettik ve samimiyetinizden şüphe etmedik. Ancak arkadaşlarımız bundan sonra bize yaklaşımınızda biraz daha özenli olmanız gerektiğini düşünüyorlar.”

Çelik haklıydı. ‘Çifit çarşısı’nın etimolojisi hakkında en ufak bir bilgim yoktu. Yetiştığım çevrelerde ‘karmakarışık ortamlar’ için kullanılırdı. Cahillik ile özensizlik kol kola girmiş ve bana bir kez daha oyun oynamıştı... Elimden geldiğince durumumu anlatmaya çalıştım. Kanalın pek çok şeyini değiştirecek ve özellikle de reklam gelirlerinin homojen dağılmasını sağlayacak çalışma için sözleşmeyi imzalamadan önce çevremdekilerle son bir kez daha istişare ettim.

Hiç unutmuyorum. Sektörden yakın arkadaşımız Meral Saçkan'ın Esentepe Gazeteciler Sitesi'ndeki ofisinin bahçesinde 'yaza merhaba' partisi vardı. Orada o akşam pek çok meslektaşımızla karşılaştık. Hepsinin görüşü aynı noktada buluşuyordu: "Sakın ha!"

O sırada Kanal 7'yle arası bir hayli bozuk olan, bizim de hizmet vermekte olduğumuz büyükçe bir 'özel müşterimizin' üst düzey yöneticisinin ettiği laflar ise yenilir yutulur cinsten değildi:

"Sadece bizi ve bizim ilişkide olduğumuz, referans verdiğimiz bütün şirketleri değil, tüm müşterilerinizi kaybedersiniz!"

Hayatımda kaç kez o cesareti gösterebilmişimdir, hatırlamıyorum. En yakınımnda olanların "vicdanının sesini dinle" şeklindeki uyarısı her şeyi belirledi. Kanal 7'yle çalışmaya başladık.

Profesyonel ilişkimiz, 2002 seçimlerinden hemen sonra bitti. AK Parti'nin iktidara gelmesiyle birlikte bana ihtiyaçları kalmadığı için ilişkinin onlar tarafından sonlandırılmış olabileceğini iddia edenlerin sayısı hiç de az değildi... Ancak ben hep bu ilişkinin, iletişim süreçlerinin yönetimi için hazırladığımız proje ve uygulama çalışmalarının belli bir olgunluk noktasına ulaşmış olması nedeniyle noktalandığını düşünmek istedim.

Zaman zaman başlarının üstünde kara bulutlar dolaştığı ve kriz iletişimine ihtiyaçları olduğunda beni aramadılarsa, gerekli refleksi edindiklerine inandıklarından olmalıydı. "Bunlara hizmet verirsen yanarsın!" diyenler ise o yıllarda Kanal 7'yle diyalog kurabilmek için bizden yardım istediler. Sonra AK Parti iktidara geldi, o beni uyarmış hızlı 'muhalifler' bir numaralı Kanal 7 ve AK Parti taraftarı oluverdiler...

Eş ve özel müşteri ilişkilerinin kilit çözücü unsurlarından biri olan 'ebru'nun keşfi yolunda ilk adım o tarihte atılmıştı. Bizim için o hizmet süreci âdeta bir kırılma noktasıydı...

Dünya görüşü açısından ve kültürel çıkış noktaları itibariyle yüzde yüz mutabık olmadığımız bir dünya ile, 'evrensel değerler' temelinde sonuna kadar anlaşmanız mümkündü...

Büyük başarı elde ettiğimiz ilişki ve iletişim yönetimi uygulamaları, bize çok şey öğretmişti; özellikle de 'No problem' yaşamak için ille de her konuda anlaşmış olmak gerekmediğini...

'Ebru' yaklaşımı, sadece dışarıdaki özel müşteriye karşı geçerli olan bir 'kaybetmeme' stratejisi değildi. İçeriye karşı da uygulanmalıydı. Bir kurumun çalışanları da aslında o kurumun 'özel müşterileriydi'... Öte yandan benzer bir itina, çalışanın bağlı olduğu yöneticisi ya da üst yönetimiyle ilişkisinde de gerekliydi. (Bkz. Kim kimi nasıl yönetir?)

Bir kuruluşun çalışanlarının her birinin farklı dünya görüşüne sahip olmasında hiçbir beis yoktur. Hatta tersine, farklı renklerden farklı yoğunlukta düşünce yapılarına sahip olunması, 'yenileşimci' (*inovatif*) yaklaşımların ortaya çıkabilmesi adına tercih edilmelidir.

Burada dikkat edilecek üç husus vardır:

Bir: Çalışanların kendi görüşlerini korurken 'kurumun dünya görüşünü' tamamen kabullenmeleri ve onun etrafında sağlam bir duruş sergilemeleri. Çünkü "Bütün, parçaların toplamından fazladır." (Aristoteles)

İki: Çalışanların tamamının aynı kuruluş içinde yer alan tüm diğer renklere karşı, en azından

kendileri için bekledikleri kadar ‘hoşgörü’ sergilemeleri.

Üç: Hem kurumsal renklerin, hem de bireysel açıdan farklı tonların ‘değişmez’ oldukları ‘zehabına’ kapılmaması, tam tersine bunların değiştirilip sürekli geliştirilerek zenginleştirilmesi gerekliliğinin bir dünya görüşü refleksi haline getirilmesi ve nihayet, bu yaklaşımla ilgili süreçlerin sürekli ‘tazelenecek’ hayatîyetlerini kaybetmelerinin önüne geçilmesi...

Bütün bu üç unsurun üzerinde duran bir ilkenin burada mutlaka altının çizilmesi gerekir: Bu üç unsur bireysel ve kurumsal alandaki ‘kültür’ meseleleri için geçerlidir. Çok yalın bir ifadeyle iş yapış ve yaşama ‘biçimleri’ ve ‘içerikleri’ için... Her türden ilişkinin ‘özünü’ ve ‘fenomenini’ belirleyen ‘değerler’ için değil... Değerler kolay kolay değişmez. Değerlerin ‘ebrusu’ olmaz... Toplumdaki değerlerin değişmesi bazen yüzyıllar alabilmektedir...

Bu nedenle reklam dünyasının önemli isimlerinden Ali Taran’ın Bersay İletişim Enstitüsü’nde verdiği bir konferansta belirttiği gibi, ‘Değerlerle didişmemek’, iş, ilişki ve iletişim yönetimi açısından hayati önem taşıyabilir...

Peki, eşle ilişkiler açısından sözünü ettiğimiz ‘ebru’ yaklaşımı nasıl ele alınabilir?..

İşte ‘zurnanın zırt dediği’ yere gelmiş bulunuyoruz.

Eş ile özel müşteri ilişkilerinin birbirlerinden tamamen koptukları bir noktadır ‘Ebru’...

Çünkü eşler arasında ‘uyum’, uzlaşmayla, ‘konsensüsle’, ‘karşılıklı ‘tahammül’ ve ‘tavizler’le değil, birlikte aynı duygu ve düşüncede buluşmak üzere, insana kendi iradesi dışında ‘zikredilmiş’ (kaydedilmiş) hayatın tüm renklerini ve farklılıklarını ‘yeniden üretmek’, çelişkisiz bir harmoniyle sağlanır...

Eşle ilişkide zevkler ve renkler tartışılır.

Buradaki değişimin tek özelliği vardır. Taraflar birbirlerini değiştirmeye kalkarlarsa, ilişki çıkmaza doğru ilerler; becerilmesi, öğrenilmesi gereken refleks, daha önce de değindiğimiz gibi (Bkz. Birliktelik, nereye kadar sürer?) birlikte değişmektir. Birlikte değişmek, kısmen özel müşteriyle ilişkide de geçerlidir. Ancak kısmen... İş bağlamında... İş yapış biçimlerinde. Oysa eşle ilişkide hayatın her alanını kapsaması söz konusudur. Peki tahammülle, idare-i maslahatla ilişkiler yürümez mi? Yürür tabii... Saygı yıkılmadıkça, karşılıklı ‘menfaatler’ bir şekilde tatmin oldukça yürür. Ancak ‘öyle’ yürür işte...

Aslında, eşler arasında çok sık gözlemediğimiz “Beni olduğum gibi kabul et”, “Seni olduğun gibi seviyorum”, “Evlilik fedakârlık gerektirir” yaklaşımı, sonun başlangıcının işaretidir. Özel müşteri ilişkisinde ise tam tersi geçerlidir. Müşteriyi, satın alma davranışlarını değiştirmek, ihtiyaçlarının ne olduğu konusundaki düşüncelerini etkilemek, karar alma süreçlerini yönlendirmek(!) dışında pek çok yanılla olduğu gibi kabul etmezseniz, kendinizi sonun başlangıcında değil, tam da göbeğinde bulmanız işten bile değildir...

4. İletişim mühendisliği

Gelelim sondan bir önceki sırra... İlişki ve iletişim yönetiminde, her ne kadar bugün için hâlâ gerektiğince hayata geçirilmemiş olsa da temeli 'ölçümleme, değerlendirme' refleksine ve oradan elde edilecek bilgilerin okunmasına dayalı 'mühendislik' yaklaşımı, hızla yerini bulmaktadır.

Çünkü iletişime harcanan paraların etkililiğinin, yani 'iş' anlamında geri dönüşünün ölçülebileceği, her geçen gün daha sofistike yöntemlerin ortaya çıkmasıyla kanıtlanmaktadır.

Burada kritik nokta, bu ölçümleme işinden kimsenin pek hazzetmediği gerçeğidir. İletişim süreçlerinin bir yerlerinde bulunan yöneticiler, ölçümleme ve değerlendirmenin olmadığı ortamlarda subjektif kelimelerle kendilerini sütre gerisine atabilmenin 'konforunu' yaşamak istemekte, nümerik hedeflerin konup bunlara erişilip erişilmediğinin ölçülmesini ertelemektedirler.

Arada sırada başvurulsa dahi, bu mühendislik işinin sistematik bir yapı haline gelmesi kolay olmamaktadır. Toplam kalite yönetiminde sık sık sorulması beklenen üç süreç yönetimi sorusu, iletişim mühendisliği alanları için de geçerlidir: 'Var mı? Ölçülüp, değerlendirilip raporlanıyor mu? İyileştiriliyor mu?'

Ölçümleme tekniği meselelerini, temel iletişim eğitimi alanına bırakıp biz bu 'enstrümanın' eş ve özel müşteri ilişkilerinde nasıl kullanılabileceğine ve bu sayede 'kayıpların' nasıl engellenebileceğine bakmaya çalışalım.

Bir: Ölçümleme bir rekabetçi avantaj olarak kullanılabilir. Burada, zaman içinde eskimiş, yeni yöntemler tarafından tarihe gömülmüş, günümüzde olağanüstü yanıltıcı karakteri nedeniyle 'en tutucuların' bile kullanırken iki kere düşündükleri, medyada çıkan haberlerin 'reklam eşdeğeri' karşılaştırmalarını konumuz dışında tutuyoruz.

Bu, 'demode' bir yaklaşımdır. Çünkü:

a. İnsanı yanıltır. Ünlü bir yazarın iki satırda sizden olumlu olarak, hatta 'tavsiye' bağlamında söz etmesinin reklam eşdeğeri sıfıra yakın gibi gözükse de milyonlarca dolar değerinde etki yaratabilir.

b. Medya ilişkilerinde bir numaralı sosyal paydaş olan, sizin haberlerinizi yapan gazetecinin, kendisini aptal yerine konmuş gibi hissetmesine neden olabilir. "Ben bunların haberlerini yapacağım, bunlar da bunun parasal karşılığını müşterilerine gösterip beni kullanarak müşterilerinden para alacaklar." Ya da, "Bu haberleri reklam eşdeğeri olarak görüp bize reklam vermeyebilirler, o halde biz de haberini koymayalım" türünden 'hasmane' duyguların oluşmasını engellemek zorlaşabilir.

Bu durum çok büyük miktarlarda reklam vermekte olan kuruluşlar için geçerli olmayabilir. Ancak bunlar zaten çoktan bu 'arkaik' ölçümleme yöntemlerini terk etmiş, hayli karmaşık araçlarla 'etki' ve 'algı' ölçer hale gelmişlerdir.

Bilindiği üzere medyada bir dolu haberiniz 'çıkabilir', ancak bunlar doğru stratejilere bağlı, doğru mesajlar olmazsa hiçbir işe yaramayabilirler.

c. Bazı sosyal paydaşlar üzerinde son derece etkili özel yayınlar vardır. Bu yayınların reklam fiyatları çok düşük olabilir. Oysa o sosyal paydaşa ulaşma yolunda o mecra sizin için iletişim adına 'hayati' önem taşıyabilir. O zaman reklam eşdeğeri hesaplaması sizi bir kez daha yanıltır...

Neresinden tutulsa elde kalan bu yöntemi tarihe tamamen gömen belge nihayet imzalandı.

Halkla ilişkiler dünyasının en büyük kuruluşları, çatı örgütleri 16-18 Haziran 2010'da İspanya'nın Barcelona kentinde İkinci Avrupa Ölçümleme Zirvesi'ni düzenlediler. Düzenleyici kurumları sayalım: Türkiye Halkla İlişkiler Derneği TÜHİD'in de üyesi olduğu The Global Alliance for Public Relations and Communication Management (Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetimi Küresel Birliği), IPR Measurement Commission (Halkla İlişkiler Enstitüsü Ölçümleme Komisyonu), AMEC The International Association for Measurement and Evaluation of Communication (Uluslararası İletişim Ölçümleme ve Değerlendirme Birliği), PRSA Public Relations Society of America (Amerika Halkla İlişkiler Derneği), Türkiye'nin İletişim Danışmanlığı Şirketleri Derneği İDA'nın çatı örgütü, 28 farklı ülkeden kendisini uluslararası hizmet standartlarına göre denetletmeyi kabullenmiş 1400 şirketi bünyesinde toplayan ICCO International Communications Consultancy Organizations (Uluslararası İletişim Danışmanlığı Birliği)...

Dünyanın en büyük halkla ilişkiler ağı Ketchum'ın desteklediği zirvede toplam 33 ülkeden 200 iletişimci ve dünyanın önde gelen beş büyük PR ölçümleme ve değerlendirme kuruluşunun liderleri bir araya gelerek ölçümlemeyle ilgili yedi ilke belirlediler. Katılan tüm delegelere, taslak üzerinden görüşlerini 15 Temmuz 2010'a kadar yazılı olarak bildirmeleri için birer powerpoint sunum gönderildi. Bu görüşler de dikkate alınarak oluşturulan nihai metin, 22 Temmuz 2010'da yayımlandı.

Tüm sektör kuruluşları bu belgeyle kendilerini bağlamış oldular... Ancak iletişimi sadece 'medyada haberim çıksın da nasıl çıkarsa çıksın' olarak gören zihniyet ve bu zihniyetin esasen sahibine hayli zarar verdiğini bilmeyen iletişimciler hâlâ var...

Ölçümleme, girdi ile çıktı arasında bilimsel bağlantı farkı kurabilen yaklaşım ve yöntemlerle sağlanabilirse, onu kullananın elinde ciddi bir avantaja dönüşebilir.

İki: Ölçümleme itibar sağlayacak bir unsur olarak da kullanılabilir.

Bugüne kadar çok az müşteride bunu başarabildiğimiz doğrudur. Ancak başarı kriterlerini baştan belirlemek tüm tarafların işine yarar. Satış rakamları, birincil sosyal paydaşlarda memnuniyet, tüm sosyal paydaşlarda itibar (tanınma/beğeni), medyada algı vb ölçülebilir kriterlerin konması, "Ne kadar başarılıydık, değildik?" sorusunun yanıtını, kaba tahminlere bıraktırmaz.

Alınacak hizmet bedelinin bir kısmının sabit, diğer kısmının değişken olması; değişken kısmın performansa bağlanması, kapitalist ve liberal tüm uygulamalarda 'vak'ay-ı adiyeden' bir iş olarak görülür... Buna rağmen bu yaklaşım biçiminin iletişim sektörüne hâlâ tam olarak giremeyişi, belki sektörün çok daha sofistike olmasıyla ('itibar' gibi pek de elle tutulamayan, gözle görülemeyen unsurlarla uğraşması gibi) ya da 'harcama yapanların' bu alana tam anlamıyla müdahale etmeyi düşünmelerini gerektirecek düzeyde büyük rakamların henüz iş dünyasında telaffuz edilememesi ile açıklamak mümkün olabilir.

O nedenle müşterisi bu noktalara gelmeden -ki büyük şirketler süreç kitapçıklarında bu hususa ciddi olarak yer vermektedirler- kendiliğinden, ölçümleme ve mühendislik odaklı bir yaklaşım sergileyen ve bu kültürü ilke edinen hizmet şirketi, özel müşterileri başta olmak üzere tüm sosyal paydaşları nezdinde itibarını güçlendirecektir.

Örneğin bir müşteri ilişkisinde şöyle bir 'hizmet bedeli' görüşmesi yapıldığını varsayalım. Bir

şekilde görüşmeler sonunda 100 liraya anlaşıldığını düşünelim. Teklifi şu şekilde ‘zenginleştirilebilir’ miyiz acaba?

“Siz 100 lira vermeyi kabul ettiniz ya, şimdi bunun sadece 60 lirasını bize garanti edin. Tespit edeceğimiz hedefe ulaşabildiğimiz oranda bize artakalan 40’ı ödeyin. Ancak hedefi aşarsak da o zaman 40 yerine, aşılma oranına göre 50, 60, hatta 80 alma hakkımız olsun...”

Böyle bir teklif bugün için kafaları karıştırma riskini taşıyor olabilir. Şu önerimiz bile bazen karmaşık bulunabilmektedir:

“Siz 100 lira vermeyi kabul ettiniz ya; şimdi bunun sadece 60 lirasını bize garanti edin. Gelecek yıl bizimle çalışmaya devam etmek isterseniz, bu bizim performansımızdan tatmin olduğunuzu gösterir; bizim de ödüle hak kazandığımızı. O zaman da yıl sonunda bize artan 40 yerine 80 verin...”

Bütün bu yaklaşımlar aslında iletişimde mühendisliğe hâkim olduğunu gösterir. “Ne yaparsam ne sonuç elde ederim?” denklemini çözme kabiliyetine işaret eder. İletişim kuruluşunun itibarına katma değer getirmesi biraz da bu yüzdendir.

Üç: ‘Kayıpları engellemek’ adına karşı taraf talep etmese bile ölçümleme, kıyaslama, değerlendirme yapmakta yarar vardır. Aslında hem eşle hem de özel müşteriyle ilişkide bu süreç ‘zımnem’ de olsa yürür. “Biz eskiden çok daha sık sinemaya giderdik”, “Sen artık şunu yapmıyorsun, bunu yapmıyorsun”, “Artık toplantılarımıza daha az katılır oldunuz”, “Sizi gören hacı mı olsun, hoca mı?” gibi... Diğer yandan bu dokundurmaları ‘ölçümleme, değerlendirme sonuçları’ olarak da okumak mümkündür...

Serzeniş ve ‘tavsama’ işaretleri, bir ilişkinin tehlikeye girmekte olduğuna işaret eden tipik ‘zımnem’ ölçümleme yöntemleridir. Bazen hayat kurtarırlar; yeter ki, bu ‘erken uyarı’ sistemlerini zamanında devreye sokabilelim...

5. ‘Algılama Yönetimi’

Aslında tek tek ele alındıklarında son derece sıradan gibi gözükse, ancak bir araya geldiklerinde başarılı ilişki yönetiminin ‘sırları’ gibi gözükse dört ‘hasletten’ sonra, sırada beşincisi var: Algılamanın ölçülebilir bir duygusal-düşünsel süreç olduğunun farkına varmak...

Her ne kadar bir önceki kitabımızın adı *Algılama Yönetimi* idiyse de, biz haddimizi biliyor ve kitabın sadece uygulama alanındaki deneyimlerimizi paylaştığımız bir tartışma platformu olarak değerlendirilmesi gerektiğini tüm ortamlarda dile getiriyoruz.

Algılamayı yönetmekle ‘mış’ gibi yapmanın ve aslında bizde olmayan özellikleri karşımızdakilere bizde varmış gibi göstermeye çalışmanın (imaj yönetimi) arasındaki farkı bir önceki kitabımızda uzun uzun tartıştığımız ve örneklerle anlattığımız için burada bir kez daha ele almak istemiyoruz.

Kendimizi, yani bizde olan şeyleri adam gibi ifade etmek konusunda bazen o kadar âciz kalabilmekteyiz ki, daha bu durumu halletmeden, bizde olmayan özellikleri varmış gibi göstermeye çalışmak; zaman, insan ve para kaynaklarını boşa harcamak, karşıdakini düş kırıklıklarına sürüklemekten başka işe yaramamaktadır.

Algılamayı işin sırrına vâkıf olarak yönetmek mümkün müdür? Evet mümkündür... Tüm başarılı markalar bu süreci ustalıklarla geçmişlerdir ve marka vaatlerini sürekli taze tutabildikleri oranda başarılarını sürdürebilmektedirler.

Coca-Cola içerken ne içiyoruz sizce?... Yanıt çok yalındır aslında: Coca-Cola'nın bize 'algılattığı' yaşam tarzını içiyoruz; içindeki usareye ya da suya, şekere ya da aspartama duyduğumuz 'ihtiyacı' karşılamak için içmiyoruz...

Ya da nitelikli olduğu kadar havalı ve hayli pahalı bir restorana giden kişi, kendisinin dilediği yerde oturup, dilediği yemekleri yediğini, istediği şeyleri içtiğini sanır. Öyle olması da gerekir zaten. Oysa restoran yönetiminin istediği yere oturur, onun hazırladığı münüden, onun sunduğu içeceklerden seçim yapar. Ancak kendisini son derece özgür hissederek; tercihlerinde bağımsız ve 'yaratıcı' olabileceği hissine kapılır. Zaten bir restorana da, bu duyguyu bize verdiği oranda takdir eder, beğeniriz.

İşte başarılı bir 'Algılama Yönetimi' özetle böyle çalışır.

Burada Tansaş'ın serüvenini belki bir kez daha anmakta ve 'Algılama Yönetimi'nden alıntulamakta yarar olabilir...

"Tansaş, İzmir Belediyesi tarafından 1973 yılında kurulmuş, daha çok Ege bölgesinde faaliyet gösteren bir perakende zinciridir. 1999 yılında hisselerinin büyük bölümü Doğu Grubu tarafından satın alınır. Çoklanabilecek, yoğunlaşmış, net bir konsepte sahip olmadan, 'belediyecilik' mantığıyla, yani perakendeciliğin temel kuralı olan operasyonel kârlılık prensibi yerine, bankacılık zihniyetine uygun finansal kârlılık tarzı bir büyüme planıyla, ülke çapında yayılma çabası, gereğinden hızlı ve sistematik bir finansman yönetiminden uzak bir yaklaşımla ele alınır.

Kötü yönetim ve krizlerin de etkisiyle Tansaş, 2001'de cirosuyla yarışan borç yüküyle karşı karşıya kalır. 2001 yılında bakiye leasing dahil, 152 milyon dolar finansal borç, 447 trilyon TL ciro kayıtlara geçer.

Yönetim Kurulu Başkanlığına Aclan Acar, Genel Müdürlüğe Servet Topaloğlu getirilir.

Tansaş'ın sermayesi artırılır. Bu ikili 'iyi işlerin iyi insanlarla yapılabileceği' ilkesinden hareketle genç ve dinamik bir yönetim kadrosu oluşturur. Gima, Migros, Carrefour ve Real'den transfer edilen genel müdür yardımcıları ve ciddi sayıda orta kademe yöneticinin oluşturduğu 'yıldızlar takımı'yla sürdürülen yoğun strateji çalışmaları ilk meyvesini 16 Mart 2002'de verir. Tansaşlıların kendi aralarında 16 Mart 2002 Stratejisi adını verdikleri ilkesel kararlar, tedarikçiler ve çalışanlar başta olmak üzere, tüm sosyal paydaşlara ve medyaya, âdeta bir taahhüt ve anayasa mantığıyla açıklanır.

Bu stratejiler dört ana grupta toplanır:

Bir: Ferah, sıcak, aydınlık ve tedarikçiler için bir showroom ortamı yaratan mağaza formatları ve standartlaşmış hizmetler

İki: En nitelikli özel dükkânlarla yarışabilecek taze ürün reyonu konsepti

Üç: Hiçbir zaman tedarikçilerin önüne geçmeyen, son derece ekonomik ve kaliteli, üzerinde nereden tedarik edildiği net olarak yazan Tansaş markalı ürünler

Dört: Çalışanları, müşterileri, tedarikçileri, yatırımcıları ve medyayla açık, şeffaf, farklı iletişim.

Tansaş'ın öyküsünde iletişimciler için en ilgi çekici taraf şudur: Tansaş, iletişimini ucuz fiyat, taksit, ürün çeşidi gibi 'somut' kıymetlere odaklamaz. Elbette, rekabet için tüm bu pazarlama ve satış yöntemlerinden yararlanır, ancak iletişim alanında taklit edilmesi mümkün olmayan 'soyut' değerlere yönelir.

Tüketici haklarına sahip çıkar. Rakiplerinin, "Ne var yani? Bunlar bizde de var, biz de yaparız," diye yorumladıkları bu yalın iletişim yaklaşımı, diğer üç konseptle beslenince ve reklamlara da doğru bir dille yansıtılınca, Tansaş'ı kelimenin tam anlamıyla 'uçurur.'

Sekiz maddeden oluşan 'Akıllmaz Tüketici Hakları' kampanyasını devreye alarak, tüketicisine karşı inisiyatif üstlenen Tansaş, birkaç 'tabu'yu birden yıkmıştır.

Öncelikle organize gıda perakendeciliği sektöründe 'Satılan ya da kullanılan mal geri alınmaz!' şeklindeki KOBİ mantığını tarihe gömer. TÜBİTAK-MAM ile işbirliği yaparak mağazalarını denetletir; daha da ileri gidip tüm alışveriş yapan kitleyi denetimci haline getirir. Böylece, Tansaş tüketicisini müşteri kimliğine taşıyarak 'Kol kırılır, yen içinde kalır' biçiminde özetlenebilecek bir başka KOBİ mantığını da yok etmiş olur.

Ekim 2004'te iletişimini yaptığı, 'Kasalarda kuyruk oluşmuşsa ve kapalı kasa varsa, kasanın açılmasını talep edebilirsiniz. Eğer üç dakikada kasa açılmazsa, Tansaş, alışverişinizin 20 milyon TL'sini öder' şeklindeki kampanya bu 'özür bedeli' ile tüketiciden müşteriye geçişin yeni bir aşamasına ışık tutar.

Mart 2005'te başlatılan, küçük bir kırmızı balığın başrolü oynadığı kampanyada ise ne fiyat vardır, ne indirim, ne de taksit. Sadece Tansaş değerlerinden söz edilir.

Peki, bütün bunların sonunda ne olmuştur? Tansaş'ın tüm bilanço göstergeleri olumluya doğru değişmeye başlamış; üç ayda bir basın ve kamuoyuna yaptığı açıklamalarında sürekli iyileşen verimlilik ve operasyonel kâr artışı bildirilmiş; finansman giderlerinden kaynaklanan borçlar temizlenmeye başlanmış; nakit akışını etkilemeyen amortisman türü kaydi borçlar ise gerilemiştir. 2004 yılı Eylül ayı itibarıyla leasing dahil, finansal borç 152 milyon dolardan 14 milyon dolara düşmüş; bu dönemde pek çok mağaza kapatılıp yerine yenileri açılmış olmasına, yani satışı engelleyen faktörlere rağmen, şimdiki değer olarak net ciro, 300 milyon dolardan 800 milyon dolara tırmanmıştır.

Tansaş bu arada kendisini denetletip Kurumsal Yönetim İndeksi'ni uluslararası kriterler çerçevesinde alan ilk Türk kuruluşu olarak tarihe geçer. Borsadaki kâğıtları sürekli yükseliş grafiği izler. Yabancı yatırımcılar Tansaş'la ilgilenmeye başlar. Âdeta bir mucize gerçekleşmiştir.

Bu başarıda tabii ki disiplinli çalışmanın, sağlam mağazacılık konseptinin, yani 16 Mart stratejilerinin elle tutulur gözle görülür unsurları büyük rol oynamıştı. Ama bunlar, deyim yerindeyse, 'zorunlu hareketler'dendi ve rekabetin zorunlu hareketler alanına hapsedilmesi, tarafları orta vadede bile kazananı olmayan bir oyuna doğru götürebilirdi. Oysa rekabeti, duygulara hitap eden 'artistik hareketler' alanına taşıyabilen, algılama yönetimi açısından başarıya doğru yürür; tıpkı Tansaş'ın yürüdüğü gibi."

Şirket 24 Ağustos 2005'te Koç Holding'in perakende şirketi Migros tarafından satın alındı. Migros

Tansaş'ın hisselerinin yüzde 70.77'sini 387.1 milyon dolara satın aldı. Şirketle ilgili ödemenin 318.5 milyon doları peşin, kalanının ise 5 yılda 10 eşit taksitle yapılacağı bildirildi. Yani şirketin toplam hisse değeri 547 milyon dolar olarak belirlenmişti. Bu rakamlara altı yıl gibi kısa bir sürede gelinebilmesinde iletişimden kaynaklanan katma değer ne boyutta olduğunu kesin olarak ölçmek mümkün değildi. Ancak bu boyutun hiç de küçümsenemeyecek ölçülerde olduğu konusunda herkes hemfikir.

'Algılama Yönetimi'nin en belirgin katma değerinin görüldüğü bir alan da 'halka açılma'lardır. Bir şirketin halka açılacağını varsayalım ve iki senaryo oluşturalım. A senaryosunda şirketin, Türkiye'deki çok sayıda kuruluşta görüldüğü gibi hiçbir iletişim çalışması yapmadan bugüne kadar geldiğini düşünelim. Esas olarak şirket, pazarlama karmasının iletişim dışındaki bütün diğer dört parametresine odaklanmış olsun (ürün, kanal, insan, fiyat)... Yani satış ve finans odaklı bir strateji izlediğini varsayalım. Sonra da birden bugün halka açılmaya karar versin. Hemen avukatlardan ve finansçılardan oluşan bir ekip kursun. Onlar da ona zorunlu yapılacak 'iletişim hareketlerini' tebliğ etsinler. "Bu kurallara uymazsan yanarsın," desinler...

Şirket A senaryosunda halka açılma sürecini iletişim boyutuyla bugünden yönetmeye başlasın ve sonunda hisse değeri olarak 10.- TL'ye ulaşabilsin...

Bir de B senaryosunu düşünelim. Buna göre, şirket üç yıl önce iletişim çalışmalarına başlasa... Hem kurumsal anlamda, hem lider iletişimi noktasında, hem de ürün vs iletişiminde ev ödevlerini adam gibi yapsa... Tam da halka açık bir şirketmiş gibi davranıp, kamuoyuna ve medyaya karşı şeffaf bir iletişim yaklaşımı sergilese... Bizim inancımız o ki hisse değeri olarak 10.- + X şeklinde bir rakama ulaşır.

X'in büyüklüğü, iletişimi o üç yıl içinde hangi başarıyla yönettiğine bağlıdır.

Bütün mesele şudur: X için harcanan para X'ten küçükse bu iş son derece başarılı olarak görülebilir. Kaldı ki tecrübemiz X için harcanan paranın elde edilen sonuçla karşılaştırıldığında devede kulak kadar küçük olduğunu göstermektedir.

Ancak 'akıl ve gönül penceresinden', aynı anda ikisinden birden bakılarak yönetilebilen 'Algılama' her şeydir aslında; çünkü insanlar ona inanırlar, gördüklerine değil...

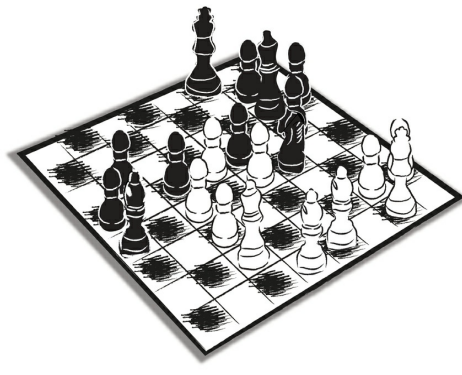
Eş ve özel müşteriyi kaybetmeyi engelleyecek beş sırrı bir kez daha hatırlayalım: 'No problem', 'tılsım', 'ebru', 'iletişim mühendisliği' ve 'algılama yönetimi'...

Bunların beşini bir yerde tutabilmek esastır...

Ne demiştik?

Bütün, parçaların toplamından fazladır. Yani işin beş sırrını bir araya getirebilir, ilişki yönetimi refleksi oluşturabilirsek, bu 'beşli'nin tamamı sır olmaktan çıkabilir; bir ilişki 'ustalığına', iletişim 'bilgeliğine' dönüşebilir. O zaman da çıkış yolu bulunmuş demektir.

Velhasılıkêlâm



Bu kitabın bütününden çıkarılmasını arzu ettiğim ders şudur:

Eş ve özel müşteriye kaybetmemek, yani sonunda kendini kaybetmemek için, birbirlerine pek benzeyen bu iki 'türü'; işin özündeki, galibi ve mağlubu olmaması gereken, zekâ, akıl ve ruha ihtiyaç duyan satranç oyununu usulünce oynamayı ve yönetmeyi bilmeliyiz. 'Yönetmek' ise ancak 'yönetmemekle' mümkündür...

Yönetmeyi öğrenmek için önce yönetmemeyi öğrenmeyi bilmek gerekir... Bunun için de tek yol vardır: Kendini reddetmek... Kendini üçüncü noktada yeniden üretmek ve tam anlamıyla kabullenmek adına reddetmek...

'Ret-kabul' aynı anda nasıl olabiliyor, bunu daha önce tartışmıştık... (Bkz. Birliktelik nereye kadar sürer?)

Benzer bir tartışma yönetmek-yönetmemek ekseninde yürütülemez mi?...

Bu kitabı doğru okurken hayatı da bir miktar olsun 'okumayı' ve o anlamda kendimizi yeniden üretmeyi becerirsek, o zaman belki sahip olmadan sahip olmayı, yönetmeden yönetmeyi, ölmeyi önce ölmeyi de öğrenebiliriz...

Ekim 2006, Kemerburgaz-Ekim 2010, Bozcaada