

**Dr. Vanessa Patrick**, Houston Üniversitesi Bauer İşletme Okulu'nda pazarlama profesörü ve araştırmadan sorumlu dekan yardımcısıdır. Güney Kaliforniya Üniversitesi İşletme doktorasına ve Hindistan'daki Bombay Üniversitesi'nden pazarlama alanında MBA, mikrobiyoloji ile biyokimya alanında da lisans derecesine sahiptir. Patrick; psikoloji, pazarlama ve yönetim alanlarında üst düzey akademik dergilerde düzenli olarak araştırma makalesi yayımlamıştır. Çalışmaları; *New York Times*, *Wall Street Journal*, *NPR*, *Los Angeles Times*, *Business Week*, *Fast Company*, *Forbes*, *Huffington Post* ve *Washington Post*'ta yer almıştır. Araştırmalarında, kişisel ustalığa erişmek ve hem kendisinde hem de başkalarında günlük mükemmelliği teşvik etme stratejilerini araştırmakta olup günlük tüketici estetiği alanında bir öncü konumundadır. Ailesiyle birlikte Houston, Teksas'ta yaşıyor.

Vanessa Patrick

# Hayır Deme Cesareti

Hayatınızın Kontrolünü Elinize  
Almanın Bilimsel Yolu

Çeviren

**Emine Coşkun**



NOVA  
KİTAP

*Kızım için*

# İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	9
------------	---

## 1. KISIM

### HAYIR DEMEK BİR SÜPER BECERİDİR

#### 1. BÖLÜM

HAYIR DEMEK İSTERKEN NEDEN EVET DERİZ?.....	21
---	----

#### 2. BÖLÜM

SPOT IŞIĞI ETKİSİ.....	53
------------------------	----

#### 3. BÖLÜM

GÜÇLENDİRİLMİŞ REDDETME SANATI (VE BİLİMİ).....	79
---	----

## 2. KISIM

### GÜÇLENDİRİLMİŞ REDDETME SANATI: GÜÇLENDİRİLMİŞ REDDİN OLUŞTURULMASI İÇİN GEREKEN YETKİNLİKLER

#### 4. BÖLÜM

ÖZFARKINDALIĞI GELİŞTİRMEK İÇİN İÇİMİZE BAKMAK.....	109
---	-----

#### 5. BÖLÜM

KARARLAR DEĞİL, KURALLAR OLUŞTURUN.....	139
---	-----

#### 6. BÖLÜM

BENLİK BÜTÜNLÜĞÜNÜZÜ GÜÇLENDİRİLMİŞ REDDİNİZE ADAMAK.....	165
---	-----

### 3. KISIM

#### GÜÇLENDİRİLMİŞ REDDİN UYGULANABİLİRLİĞİ

##### 7. BÖLÜM

ZORLAYICI TALEPLERDE BULUNAN KİŞİLERDEN GELEN İTİRAZIN  
ÜSTESİNDEN GELME..... 191

##### 8. BÖLÜM

KENDİ YOLUMUZDAN ÇEKİLMEK..... 221

##### 9. BÖLÜM

ÇİĞİR AÇAN POTANSİYELİNİZDEN YARARLANIN..... 245

**GÜÇLENDİRİLMİŞ RET TERİMLERİ SÖZLÜĞÜ ..... 269**

**TEŞEKKÜR..... 273**

**SONNOTLAR..... 277**

# GİRİŞ

Yirmi dördüncü doğum günümü boş bir ofiste, gözlerimi bir faks makinesine dikmiş hâlde geçirdim.

Kırmızı vurgulu, beyaz ve gri renklerde tasarlanmış büyük, dikdörtgen şeklinde açık bir ofis hayal edin. Benim gibi çaylaklar sol alt köşedeki küçük ofis bölmelerini paylaşırdı. Daha kıdemli insanlarınsa ofisin merkezinde, koşuşturmadan uzak, kendilerine ait bölmeleri vardı. Faks makinesi de sağ üst köşede kendi cam korumasıyla, gururla yerini almıştı. 1990'lı yılların ortasıydı ve Hindistan ekonomisi dünya ticaretine daha yeni açılmıştı. Faks makinesinin reklam ajansının kalbi olduğu, çokuluslu müşterilerimize ritmik bir düzenlilikle bilgi pompaladığı bir zamandı.

O öğleden sonra muhasebe ekibimiz bir müşteriyle rutin bir konferans görüşmesi yaptı. Ekipteki en kıdemsiz kişi olarak, toplantının özetini -“tutanakları”- yazıp müşteriye fakslamak benim sorumluluğumdaydı. Onlar da tutanakları aldıklarında bize faks göndereceklerdi. Hem ajans hem de müşteri her şeyin yazılı olarak belgelenmesi ve “arkalarını kollamaları” gereken bir dünyada yaşıyordu. Aşına olduğum görevi hiç zaman kaybetmeden tamamladım; tutanakları

yazdım, patrona gösterdim, faksladım, bitti gitti! Sonuçta o akşam benim için bir doğum günü partisi planlanmıştı ve kutlamaya arkadaşlarım ile ailem davetliydi.

Saati hevesle gözleyerek 17'yi bekledim; Mumbai'nin meşhur iş çıkışı trafiğinde sıkışıp kalmamak için hemen dışarı fırlamaya hazırdım. Çantamı aldım ve tam ayrılmak üzereydim ki, patronumun her zaman yaptığı gibi, bölmenin üstüne eğilen uzun, sıska vücudunu hissettim. Kendisi ofisten ayrılıyordu ve (rahat bir sesle) müşteriden tutanakların faksını alıp almadığımızı sormak için uğramıştı. Henüz almadığımızı söyledim. Asansöre doğru süzülerek ilerledi ama sonra geri döndü. "Akşamın tadını çıkar," veya "Umarım harika bir parti olur," diyeceğini düşünerek sevimli bir şekilde gülümsedim ama bunun yerine, "Müşterinin tutanakları aldığını onaylayan faksı gelene kadar buradan ayrılma," talimatını verdi.

Nutkum tutulmuş hâlde kalakaldım. Şaşkınlıktan dilim tutuldu. Cevap veremeyecek kadar güçsüzdüm.

Gelecek faksı beklerken akşam saatleri akıp gitti. Camlı odanın dışında durup camdan içeri baktım ve beyaz kâğıdın faks makinesinden fişkirip çıkacağı ânı bekledim. Ara sıra, gözümü kırıp kaçırılmış olabilirim diye etrafa bakınmak için odaya girdim. Ofis akşam saat 19 civarında boşalmaya başladı. Ofisten ayrılmayı ve öylece eve gitmeyi düşündüğümü itiraf ediyorum ancak bunun sonuçlarından çok korkmuş-tum... Patronum öğrenir miydi? Kovulur muydum? İlk gerçek işimi kaybedersem arkadaşlarım ve ailem ne derdi?

O akşam evi birkaç kez aradım. Şans eseri telefonu kim açarsa; annem, babam ya da kız kardeşlerimden biri, hangi misafirlerimin geldiğini söylediler ve akşama doğru hangilerinin yemek yediğini, iyi geceler dediğini, partiye gelemedikleri için özürlerini sunduğunu (parti salı akşamıydı) ve doğum günü dileklerini ileterek ayrıldığını bildirdiler. Faks

nihayet akşam 21.30 civarında geldi. Kâğıdı faks makinesinden aldım, patronumun masasına koydum ve eve gittim.

İşte yirmi dört yaşına böyle girdim... Fakstaki iki küçük kelime, yeni yaşına girişimi bütünüyle özetler nitelikteydi: “Teşekkürler, geldi.”

---

Hayal kırıklığım o zamanlara kıyasla azaldı ancak o gün yaşadığım olay, çalışma hayatının (bazen) sert olan gerçekliğine; özellikle de kişinin bazen ortak bir ofis bölmesinden tek başına çalıştığı ofise terfi etmek için yapması gereken (çoğunlukla anlamsız) kişisel fedakârlıklara karşı gözlerimi açtı. Bu olay aynı zamanda bende insanların nasıl düşündükleri, hissettikleri ve davrandıkları konusunda bir merak ve derin bir anlamaya çalışma arzusu uyandırdı.

Muhtemelen tahmin edebileceğiniz gibi, Güney Kaliforniya Üniversitesi’nde doktora yapmaya karar vermeden önce bir işten öbürüne, sonra da bir diğerine geçtim. Akademiye atılmak bana çok doğal geliyordu ve şu an Houston Üniversitesi’nde profesör olarak entelektüel hayatı tamamen benimsemiş vaziyetteyim. Sevdiğim işi yapıyorum ve kesinlikle bu işi yapmak için doğduğuma inanıyorum!

Bugün hayatım bilgi odaklı ilerliyor: Araştırmalarımla bilgi *yaratıyorum*, öğrettiklerim ve yazdıklarım yoluyla bilgi *paylaşıyorum*, kapsamlı okumalar gerçekleştirerek ve başkalarının deneyimlerinden bir şeyler öğrenmeye çaba harcayarak bilgi *ediniyorum*. Yıllar boyu sürdürdüğüm araştırmam, güçlenme ve kişisel eylem konusunda sarsılmaz bir odak yansıtıyor ve bu, –kabul edelim– *tamamen hazırlıksız yakalandığım, kitabın ilerleyen bölümlerinde bahsedeceğim ve “boktan bir iş” olarak tanımladığım şeyi yapmak için kendi doğum günü kutlamamı kaçırmaya zorlayan bir kişi tarafından gücümün elimden alındığı* o tarihi güne kadar uzanıyor.



Bunu kelimelere döküp o ânı yeniden yaşadığım için bile utançtan taş kesiliyorum. Ama o gün bir karar aldım: Eğer elimden gelen bir şey varsa bir daha ne benim ne de başkasının böyle bir şey yaşamasına izin verecektim.

---

O zamanlar doktora öğrencim olan ve bugün uzun zamandır işbirliği içinde araştırmalar yürüttüğümüz Henrik Hagtvedt’le birlikte “güçlendirilmiş ret” terimini icat ettiğimden bu yana on yıldan biraz fazla zaman geçti. Bu terimi araştırma makalelerimizde, ikna edici ve başkalarından gelebilecek herhangi bir itiraza yol açmayacak şekilde hayır dedirten süper beceriyi temsil etmek için kullandık. Güçlendirilmiş ret, sizinle başlayan ve benzersiz kimliğinizi yansıtan bir hayır deme şeklidir. Bu kitapta; güçlendirilmiş reddi, bunu hayır demenin etkili bir yolu yapan şeyi ve güçlü şekilde hayır diyebilmek için geliştirmeniz gereken üç yetkinliği içeren araç setini derinlemesine inceleyeceğiz. Ancak şimdilik, güçlendirilmiş reddin, aşağıda listelediğim üç unsuru sağladığı için hayır demenin doğasındaki zorluğun üstesinden geldiğini söyleyebilirim:

- Kimliğinizi yansıtmakla birlikte değerlerinize, önceliklerinize ve tercihlerinize bir ses verir (“hayır” yanıtı sizinle ilgilidir, karşınızdaki kişiyle değil)
- İnanç ve kararlılık aşılarda (güçlü ve kendinizden emin görünmenizi sağlar)
- İkna edicidir ve itiraza yol açmaz (böylece soruyu soran kişiyle ilişkiniz güvende kalır ve itibarınız lekelemez).

Bu ilk araştırma makaleleri yayımlandıktan sonra çeşitli medya kuruluşları, öğle yemekleri, eğitim atölyeleri ile

konferanslarda güçlendirilmiş ret hakkındaki fikirlerimi ve araştırma içgörülerimi paylaşmak için “Profesör + Eğitimci” platformumu kullandım. Şaşırtıcı şekilde, ilginç bir şey olmaya başladı. Eğitimlerime ve atölyelerime katılanlar daha fazlasını istemeye başladılar. Bu talepleri bir pazarlamacının bakış açısından değerlendirdiğimde (sonuçta pazarlama; değer yaratan ve çok çeşitli müşteri tabanının ihtiyaçlarını karşılayan pazar tekliflerini –ürünler, hizmetler, deneyimler, hatta kitaplar– tasarlama ve sunma sürecidir) ve insanlar ek kaynaklara ihtiyaç duyduğunu dile getirdiğinde sunacak değerli hiçbir şeyimin olmadığını dehşetle fark ettim. Onlara sadece araştırma makalelerimi (ki bunların sonuçlarını zaten açıklamıştım) veya PowerPoint slaytlarımın kopyalarını (içler acısı!) verebilirdim. Kendimi insanlar ile fikirler dünyasında bir fark yaratmaya adanmış ve hevesli bir okur olduğum için, güçlendirilmiş ret konusundaki bilgimi ve tutkumu bir kitap formunda daha derinlikli bir şekilde paylaşmam gerektiğine karar verdim. Evet, bu kitapta bahsediyorum.



Birçok başarılı insanın başkalarına verdiği tavsiyelerdeki ortak nokta, önemsiz şeylere hayır demektir. Apple’dan Steve Jobs, “odaklanmanın bir şeylere ‘hayır’ demekle ilgili olduğuna” inanıyordu. Oprah, “‘Hayır’ın tam bir cümle olduğunu” vurguluyordu. Eski Birleşik Krallık Başbakanı Tony Blair, “Liderlik sanatı, ‘hayır’ demektir,” diyordu. Berkshire Hathaway’dan Warren Buffett, “‘Evet’i yavaş, ‘hayır’ı çabuk demeyi öğrenmeliyiz,” diye belirtiyordu. Benzer şekilde Marshall Goldsmith’ten (yapmayı bırakacağınız şeylerin bir listesini yapın) Greg McKeown’a (sadece önemli şeylere “evet” deyin), Ryan Holiday’dan (önemli olmayan şeylere karşı acımasız olun) Matt Haig’e (hayatınızda yolunuza çıkan şeylere “hayır” demeyi öğrenin) ve Seth Godin’e (sırf “hayır”

demenin kısa vadeli acısına dayanamadığınız için “evet” demek işi halletmenize yardımcı olmayacaktır) kadar herkes hayır demenin önemini vurgulamıştır.

Hayır demek gerektiğine dair yığınla tavsiyeye rağmen ilişkilerinizi sürdürecektir, itibarınızı güvence altına alacak ve soruyu soran kişinin itirazda bulunmasına neden olmayacak bir şekilde *nasıl* hayır diyeceğinizi gösteren sistematik ve kanıtlanmış bir yol yoktur. İşte bu kitap burada devreye giriyor. Bu kitapta; işe yarar şekilde hayır demeniz için ihtiyaç duyacağınız yeterlilikler kitini size sağlayabilecek (bana ait ve başkaları tarafından yürütülen) araştırmalardan yararlanacağım. *Neye* hayır diyeceğinize karar verme yeteneği ve bu hayır’ı güçlendirici bir noktadan gelecek şekilde *nasıl* iletceğiniz konusunda süper bir beceriyle donatılacaksınız.

Size bu kitabı nasıl hazırladığıma ve üç bölümden de ne elde edebileceğinize dair bir yol haritası sunacağım.

1. Kısım’da (“Hayır Demek Bir Süper Beceridir”) sadece iki heceli olan *hayır* kelimesinin neden bu kadar çok sayıda kişi için bu kadar cesaret kırıcı olduğunu anlayacağız. “Hayır” demek istesek bile “evet” dememizin nedenlerini ortaya çıkaracağız. Başkalarına hayır dediğimizde nasıl herhangi bir durumdaki uyumu kesinlikle bozacağına inanarak sosyalleştirmizi öğreneceğiz. Hayır demek, bazıları için çatışma ve anksiyete yüklü bir eylem olabilir ancak bir talebin ardından oluşabilecek rahatsız edici anlara ve bunları nasıl idare edeceğimize karşı hazır olmamız gerekiyor. Bu ilk temel çalışma bizi önerdiğim çözüme götürecektir: Güçlendirilmiş ret. Bir itiraza yol açmayacak şekilde hayır deme tekniğini öğreneceksiniz. Terimin ima ettiği gibi, güçlendirilmiş ret, hayır demenin hayatınızın kontrolünü elinize almanızı sağlayan yeni ve kanıtlanmış bir yoldur. Bitkin ve hüsrana dolu olmak yerine sakin ve seçici olursunuz; ki bunun daha akıllıca bir seçim barizdir ve itibarınız ile ilişkilerinizde harikalar yaratır.

2. Kısım'da (Güçlendirilmiş Reddetme Sanatı) bu konuda ustalaşmak için ihtiyaç duyacağınız üç yetkinliği inceleyeceğiz:

Farkındalık  
Kararlar Değil, Kurallar  
Benliğin Bütünlüğü

2. Kısım'daki bölümlerde size güçlendirilmiş ret kitini tanıtacağım. Güçlendirilmiş reddin sen-merkezliliği nedeniyle, yatırım yapılması gereken temel yetkinliklerden biri, artan özfarkındalıktır. Hem içsel özfarkındalığı (kendi değerlerinizi, tercihlerinizi ve inançlarınızı anlama ve başarı ile mutluluğun size nasıl görüldüğüne dair bir bakış) hem de dışsal özfarkındalığı (başkalarının sizin hakkınızda ne düşündüğünü anlama) geliştirmek için stratejiler öğreneceksiniz. Ayrıca en iyi hangi şekilde yanıt vereceğinizi belirlemek amacıyla, karşınıza çıkan talepleri ustalıklı kategorize etmek için bu özfarkındalığa nasıl güveneceğinizi öğreneceksiniz.

Güçlendirilmiş reddin temel yapıtaşı, karşınıza çıkan “sorulara/taleplere” yanıt vermek için kendinize kurallar belirlemektir. Ben bunlara “kişisel prensipler” diyorum. Kimliğimizi yansıtan kişisel prensipleri (ilkelerimiz, değerlerimiz ve önceliklerimiz temelinde kendimize koyduğumuz basit kurallar) nasıl oluşturacağınızı göstereceğim. Kişisel prensiplerin hayır deme arzumuzun ardındaki “nedeni” vurguladığımı, daha büyük bir inanç ve kararlılıkla hayır dememiz için bizi güçlendirdiğini göreceğiz.

Son olarak, etkili bir güçlendirilmiş reddin tüm vücut aktivitesi olduğuna ve sözlü olmayan ipuçlarımızın gücüne dikkat etmenin güçlendirilmiş reddin çok önemli bir yönünü oluşturduğuna dair (umarım) ilginç deliller sunacağım. Elde edeceğiniz anlayışlardan biri, güçlendirilmiş redde

sözel olmayan ipuçlarının iki yönlü faydalarıdır: Bunlar, talepte bulunan kişiyle ilişkinizi güvence altına almanın yanı sıra güçlendirmeyi iletmek için kullanılabilir.

3. Kısım'da ("Güçlendirilmiş Reddin Uygulanabilirliği"), teoriyi pratiğe çevireceğiz. Güçlendirilmiş reddi, sadece geliştirmek isteyeceğiniz bir süper beceri gibi ele almak yerine günlük yaşamınızda uyguladığınızda nasıl işlediğine değineceğiz. Uygulamanın bireyleri ustalaştırdığını biliyoruz. Ancak aynı zamanda başarımızın önüne nelerin çıkabileceğini de bilmemiz iyi olacaktır. Zaman zaman, güçlendirilmiş reddimize karşı bir itirazla karşılaşırız. Bu kaçınılmazdır. Ancak karşımıza çıkabilecek itiraz türlerini belirlemeyi öğrenirsek ve bunlara nasıl yanıt vereceğimize dair stratejilerimiz olursa bunu etkili bir şekilde yönetme olasılığımız daha yüksek olacaktır.

Kitap boyunca, güçlendirilmiş reddin sadece başkalarına hayır demek değil; aynı zamanda kendinize de hayır demekle ilgili olduğunu öğreneceksiniz. Güçlendirilmiş bir duruş sergilemek, hayatınızın tamamında yayılan etkileri olabilir. Sizi kişisel ve profesyonel ustalığa götürecek öz konuşma becerisi geliştirmenin önemini öğreneceksiniz. Meşhur "söz niyettir" lafı, günlük hayatta karşınıza çıkan; dürtülerinize "hayır", amacınıza "evet" demenizi gerektiren bir dizi pratik durumda kendini gösterecektir. Kişisel ve profesyonel ustalık yolunda üstesinden gelmemiz gereken birçok günlük sorun vardır: spor salonuna gitmemek (ya da gitmek), yeni (ve belki de ürkütücü) fırsatları kucaklamak için özgüven geliştirmek, endişelenmeyi ve kafanızın içindeki duymak istemediğiniz şeyleri size söyleyen sinir bozucu sesi susturmak gibi. Kitabı, güçlendirilmiş reddin insan eylemliliğini nasıl teşvik ettiğine; bizim için önemli ve anlamlı olanın peşinden tüm kalbimizle gitmemize olanak sağladığına dair bir bakış açısıyla bitireceğiz.

Sanat ve mimarideki tasarım ilkeleri gibi, bu kitapta paylaşacağım güçlendirilmiş ret ilkeleri de size tam olarak ne yapacağınızı, söyleyeceğinizi veya ne zaman ne söyleyeceğinizi anlatmayacak. Bunun yerine amacım, size güçlendirilmiş reddetmenin süper becerisinde ustalaşmanız için ihtiyaç duyduğunuz içgörü ve anlayışı sağlamak. Bu hammaddeyle, yolunuza devam etmeniz gereken durumlar ve kendi benzersiz koşullarınızda karşılaşabileceğiniz muhtemel insanlar için işinize yarayacak; size özel bir güçlendirilmiş bir ret yanıtı oluşturabilirsiniz.

Bu kitabın özünü oluşturan araştırmayı yapar ve kitabı yazarken beni sürekli olarak memnun eden şey, güçlendirilmiş reddin hayatın her kesiminden insanlar için var olan spesifik pratik önemidir. Son sekiz yıldır konuştuğum hemen hemen her grupta –yöneticiler, profesörler, genç profesyoneller, hükümet yetkilileri, üniversite yöneticileri– hayata dair hangi yolda olursanız olun –ister ilk işiniz olsun, isterse tam zamanlı bir profesör, CEO, üniversite rektörü olun– o noktaya ulaşmanın yolu, her talebe “evet” demekten değil, arzularınızla örtüşmeyen şeylere etkili şekilde “hayır” diyebilmekten geçer. Bu insanların hepsi; ortak, kafa karıştırıcı ve küresel bir “hayır” deme sorununu nasıl çözeceklerini bilselerdi günlük mutluluklarının artacağı, streslerinin azalacağı, daha fazla zamanları ve enerjileri olacağı konusunda hemfikirler. Ben de şu an bunun çözümünü paylaşmaktan mutluluk duyuyorum: Güçlendirilmiş ret.

Bu kitapla, güçlendirilmiş ret çerçevesi; amaca yönelik yeni bir zihniyet ve etkili, özgün ve güçlü bir “hayır” için ihtiyaç duyacağınız beceri araçlarını sunarak size benzersiz, olumlu ve anlam dolu bir “hayır” deme yaklaşımı sağlamayı umuyorum. Birlikte, şu anda bulunduğunuz noktadan (burası her ne olursa olsun) olasılıklar, kendini takdir etme ve amaçlarla dolu bir yere gitmenizi sağlayacak bir eylem planı geliştireceğiz.

1. KISIM

# **HAYIR DEMEK BİR SÜPER BECERİDİR**

## 1. BÖLÜM

# Hayır Demek İsterken Neden Evet Deriz?

O sabah gözlerini açtığında, bunun çok uzun zaman hatırlayacağı bir gün olacağını asla bilmiyordu. Sabahın erken saatlerinde güneş ışığı, oturduğu köşenin çıplak penceresinden içeri sızarken gözlerini kapadı ve o gün rahat, ahşap kaplamalı yemek odasında kahvaltı ederken gazete okumaktan başka bir beklentisi olmadan İngiltere'ye döndüğünü hayal ederek kendini şımarttı.

Yüksek sesle çalan telefonu onu gerçekliğe döndürdü. Aşağı Burma'daki Moulmein'in ücra karakolunda alt birim polis memuruydu. Britanya İmparatorluğu'nun güçlü dışlilerinde sadece bir çentikten ibaretti. *Yine* ne olduğunu merak ederek ahizeyi kaldırdı. Şehirlerarası polis karakolundaki bir müfettiş yardımcısının pürüzlü sesi çarşayı kasıp kavuran kaçak bir filden bahsediyordu.

Köyde insanların gözdesi olmadığını biliyordu. Onu somut bir hedef olarak gören köylüler, İngiliz karşıtı hislerini üstü kapalı yollarla ifade ederlerdi. Bir futbol maçında ona



çelme takmaktan ya da kalabalık çarşıda bisikletleriyle ayağının üzerinden geçmekten zevk alırlardı. Hınçlarını anlıyordu ve içinde buldukları kötü durumla empati kurabiliyordu. Gizliden gizliye, kendini İmparatorluk yanlısı biri gibi hissetmiyordu; özellikle de yerel halka ne kadar kötü davranıldığını –servet ve haysiyetlerinden mahrum bırakıldıklarını– gördükten sonra. İnsanların yaşadığı sefaleti ve katlanmak zorunda kaldığı yoksulluğu görmeye dayanamıyordu. Sık sık İmparatorluğun yıkılmasını diliyordu; böylece o, yani George Orwell<sup>1</sup>, eve dönebilecekti.

Çabucak giyindi ve az çok bildiği hâliyle, bu çılgınca duruma “kızıışmış” erkek fillerin hormonları kontrolden çıkınca yaşadıkları–dişiler için de kızgınlık dönemi benzeri– bir şeyin neden olduğunu hatırladı. Bir midilliye binerek çarşıya gitti ve kendisine filin kaybolduğunu söyleyen kalabalık bir köylü grubuyla karşılaştı. Kısa süre sonra filin bir adamı öldürüp bir eve de zarar verdiğini öğrendi. Bunu öğrenen Orwell, kendini savunması gerekebileceği ihtimaline karşı fil tüfeği getirmesi için bir hademeyi görevlendirmeye karar verdi. Tüfeği kullanmayacağından emindi ama yetkili kişi kendisi olduğu için hazırlıklı olması gerekiyordu. Köylüler fil tüfeğini görür görmez onu vuracağını düşünerek yüksek sesle homurdanmaya başladılar. Orwell, fili aramak için önden giderken köylüler sürü hâlinde onu takip etti.

Nihayet fili buldu. Bir tarlada tek başına duran bu canavar, hortumuyla sakince ot demetlerini yoluyor, otun üstündeki pislği eşelemek için önayaklarına vuruyor ve otları ağzına tikiyordu. “Kızıışma” dönemi geçmiş gibiydi, zira fil sakin görünüyordu. Hatta Orwell, hayvanın o anki hareketlerini “fillerin sahip olduğu dalgın büyükanne havası” minvalinde nazik bir ifadeyle anımsıyordu.

Ama köylüler Orwell’ın her hareketini beklentiyle izlerken o, elinde silahla orada duruyordu. Sakin görünen fil ile

kalabalığın giderek artan yüksek ve sabırsız mırıltıları arasında kalan Orwell, köylülerin beklediği gösteriyi istediklerini hissetti. Tüfeğini ne zaman hazırlayıp ateş edecekti?

“Evet” deyip köylülere istediklerini vermeli miydi yoksa “hayır” diyerek yerel fil seyisinin (filleri eğiten ve onlara bakan kişiye verilen unvan) gelip fili evine götürmesine izin mi vermeliydi?

Herhangi bir tereddüdün veya belirsizliğin, hâlihazırda sallantıda olan otoritesini dibe çekmesinden korkuyordu. İş görebilen bir fili vurmanın önemsiz bir mesele olmadığını biliyordu. Filler, değerli işçilerdi ve bu yarattığı vurmak, değerli bir makine parçasını yok etmek gibi olurdu.

Baskı arttı. Yüzlerce köylünün beklenti dolu gözleri üzerindeyken ne yapacağını net bir şekilde düşünmesi zordu. Tüfeğini kaldırdı ve kendi kendine tek seçeneğinin bu olduğunu meşru kılarak nişan aldı. Denemelerinde şöyle yazmıştı: “Bir bey, bey gibi hareket etmelidir; kararlı görünmeli, ne istediğinden emin olmalı ve net adımlar atmalıdır. Peşimde yürüyen iki bin kişiyle o kadar yolu elimde tüfekle aştıktan sonra hiçbir şey yapmadan ezik gibi çekip gitmek... Hayır, bu imkânsızdı.”

İlk atışı yaptığıında kalabalığın tezahüratlarına boğuldu. Hızlı bir şekilde art arda iki atış daha yaptı. Orwell, kalabalığın taleplerine yenik düşmüş ve hayır demek isterken kendini, kendisinin ve Britanya İmparatorluğu'nun iyiliği olduğuna inandırdığı şey için evet demişti. O anda, köylülerin nihayet bu ihtilafa son vereceği konusunda umutlu hissetti.

Ancak olaydan yıllar sonra, fil meselesinin ardından, Moulmein'de geçirdiği süre boyunca ne itibarının ne de köylülerle ilişkisinin düzeldiğini derin bir pişmanlıkla hatırladı. Köylüler, tapınağın çamurlu avlusundaki bir futbol maçı sırasında hâlâ “kazara” onu deviriyor ya da kalabalık pazarda bisikletle “yanlışlıkla” ayağının üzerinden geçiyorlardı.

Orwell, fili vurmayı onaylayarak ilkeleri ile içgüdülerine ihanet etmişti ve bunu yapmakla, hayatının geri kalanında onu rahatsız edecek çok yanlış bir karar vermişti.

## Hepimiz Hayır Demek İsterken Bazen Evet Deriz

Çağdaş filozof Michael E. Bratman, “Bizler barışçıl müzakereciler değiliz,” diye bir gözlemde bulunmuştur. Her ne kadar bugün, George Orwell’ın kolonyal dönemde Burma’daki fili vurmasının üzerinden bir asırdan fazla süre geçtiyse ve Orwell’ın hikâyesindeki koşullardan çok uzakta olup onun vermek zorunda olduğu kararlar yüz yüze gelmeyeceksek de bazen seçimlerimiz tıpkı onunki gibi yanlış gelebilir. Evet, dönem değişti ancak başkalarının beklentilerine uyma konusunda yaşadığımız sosyal baskı, tıpkı Orwell’ın yaşadığı gibi, kendimizi kapana kısılmış ve çelişkiyle dolu hissetmemize neden olabilir.

Muhtemelen hepimiz hayır demek istediğimiz şeylere evet demiş ve sırf nasıl reddedeceğimizi bilmediğimiz için başkalarının beklentilerine yenik düşmüşüzdür. Sosyal psikologlar, başkalarının kararlarımız üzerindeki bu muazzam gücüne *sosyal etki* der. Bu durum, sosyal baskı altında olduğumuz veya kendimizi başkalarının denetimindeymiş gibi hissettiğimizde durumlara nasıl tepki verdiğimizizi şekillendirir. Sosyal etkinin gücünün en basit kanıtı, diğer insanların bizden istediklerine uyma isteğimizdir. Bu genellikle kendimizi sorumlu hissettiğimize, hayır demek tamamen mantıklı olsa bile, karşımızdakiyle aynı fikirde olacağımız veya evet diyeceğimiz anlamına gelir. Orwell’ın durumunda, üzerinden yıllar geçse bile, olayı hatırlayan Orwell’ın aşına olduğumuz karın boşluğu hissine, genç benliği için rahatsız edici bir utanç ve sitem duygusu eşlik ediyordu.

Öncelikle, hayır demek istediğimizde bile evet dememize neden olan güçleri açığa çıkaracağız. Aidiyet ihtiyacı

hisseden sosyal yaratıklar olduğumuz için kararlarımızın ve seçimlerimizin barışçıl olmadığını anlayacağız. Aslında insan olmak, içgüdüsel olarak işbirliği ile uyumluluğa bireysel başarı ve iradeden daha fazla değer vermenin ağır evrimsel yükünü taşımak demektir. Basitçe söylemek gerekirse, hayır demek, kendinizi ve kendi isteklerinizi önceleyerek bir talebe katılmamak<sup>2</sup> [*downthumbing*] gibi tatsız bir görev içerir. Bu basit beş harfli yanıt, bir anksiyete ve endişe kaynağı olabilir. Vereceğiniz yanıtı kafa yorarsınız çünkü yanlış bir yanıt, ilişkilerinizi riske atmanıza (*Beni yine de sevecekler mi?*) ve itibarınıza zarar vermenize (*Benim hakkımda ne düşünecekler?*) yol açabilir.

## İnsanlara Göre Düşünürüz

Antropologlar, insan toplumlarının güven ve işbirliği kavramları üzerine kurulduğunu keşfettiler. Tüm kültürlerde insanlar, bireylerin hayatta kalmak için birbirleriyle kendiliklerinden işbirliği yaptığı gruplar oluşturdu. Atalarımızın gruplar hâlinde yaşaması mantıklı çünkü basitçe söylemek gerekirse, birlikten güç doğar. Aynı güvenlik ve hayatta kalma hedeflerini paylaşan diğer insanlarla birlikte yaşadığınızda kendinizi tehlikeli vahşi hayvanlardan korumak, yiyecek avlamak ve toplamak, çocuk ve evcilleştirilmiş hayvanlar yetiştirmek çok daha kolay ve güvenliydi. Aslında günümüzde birçok toplumda geniş aile, aile yapısının sağladığı kolaylıklar nedeniyle varlığını sürdürür.

Toplumların dünyanın neresinde geliştiğine bakılmaksızın, aynı kabile üyeleri işbirlikçi davranışa yön veren sosyal normlar geliştirdiler. İşbirliği, nezaket ve kibarlığın sosyal normları modern toplumu desteklemeye halen devam ediyor.<sup>3</sup> Hayatlarının erken dönemlerinde çocuklara, toplumun değerli bir üyesi görülmeleri için, uyumlu ve yardımsever olup başkalarıyla iyi geçinmeleri gerektiği öğretilir.

Ebeveynler ve öğretmenler, çocukları başarılı bir hayata hazırlamak için nezaket, ilgi, şefkat, başkalarını düşünme ve düşünceli olma gibi önemli dersler verirler.

Beklediği üzere, toplum bizi ait olmamız için şekillendirir. Hem eski hem de modern zamanlarda çeşitli kültürlerden gelen masallar ve hikâyeler, büyük fedakârlık hikâyeleri ile başkalarının uğruna kendi arzularından vazgeçen insanların elde ettikleri ödülleri anlatmak için kullanılır. İncil'den *Ramayana*'ya, *Ezop'un Masalları*'ndan *Grimm Masalları*'na kadar pek çok şeyden, toplumun değerli üyelerinin bazen herkesin iyiliği için tatsız işler üstlendiğini ve bunun onlara sonsuz ödüller sunduğunu öğreniyoruz.

Hayır deme konusuyla ilgili en sevdiğim hikâyelerden birini *Long Walk to Freedom* adlı otobiyografisinde Nelson Mandela anlatmıştı. Mandela şöyle yazıyor: “Babam bir zamanlar tarihi savaşlar ve kahraman Xhosa savaşçıları hakkında hikâyeler anlatırken annem bizi sayısız nesilden gelen Xhosa efsaneleri ve masallarıyla büyülerdi. Bu masallar benim çocuksu hayal gücümü harekete geçiriyor ve genellikle bazı ahlaki dersler içeriyordu. Annemin bize, gözlerinde korkunç kataraktları olan yaşlı bir kadının bir gezgine yanaştığını anlattığı bir hikâye hatırlıyorum. Kadın, gezginden yardım istiyor, adam gözlerini kadından kaçınıyordu. Sonra başka bir adam geliyor ve yaşlı kadın ona yaklaşıyordu. Ondan gözlerini temizlemesini istiyordu ve adam, bu görevi her ne kadar tatsız bulsa da isteneni yapıyordu. Yaşlı kadının gözlerinden mucizevi şekilde pullar düşüyor; kadın, genç ve güzel birine dönüşüyordu. Adam, kadınla evleniyor; zengin ve müreffeh biri oluyordu. Bu, basit bir hikâye ama mesajı kalıcı: Erdem ve cömertlik, kimsenin bilemeyeceği şekillerde ödüllendirilecektir.”

Hikâye anlatımı; ikna edici, bilgilendirici ve eğlendirici bir eski sanattır. Çeşitli kültürlerde bu anlatının varyasyonları

bulunsa da Mandela'nın anlattığı bu özel hikâye, gözlerini başka yöne çevirerek hayır diyen ilk gezginin beklenen kazancı elde edemediği inancını uyandırıyor. Talihi, güzel bir eşi ve mutlu bir hayatı ellerinden kaçırdı. İkinci gezgineyse tatsız görünen bir işi yaptığı için tüm bu nimetler bahşedildi.

Araştırmacılar aidiyet ihtiyacının temel, insani bir motivasyonu olduğunu keşfetmiştir.<sup>4</sup> Bu ihtiyaç, genellikle kendi şartlarımıza değil, diğer insanlara göre kararlar almamızla sonuçlanır. Psikolog Mark Leary ve meslektaşları, bir kişinin ait olduğunu hissetmek için ne kadar ileri gidebileceğini ölçen bir aidiyet ihtiyacı ölçeği tasarlad.<sup>5</sup> İnsanlar, aidiyet ihtiyaçları yüksek olduğunda daha öteki-merkezci hâle gelirler. Bu insanların kendi ihtiyaçlarını bir kenara bırakıp başkalarının isteklerine uyma olasılıkları daha yüksektir. Kararlarının başkalarında yol açabileceği hayal kırıklığı, hüsrana ve rahatsızlıktan endişelendikleri için diğer insanların duygularını dikkate alma olasılıkları daha yüksektir. Bir şeyleri grup üyeleri tarafından reddedilmek ve olumsuz değerlendirilmekten kaçınmak için yapabilirler.

Aşağıdaki Māori atasözü, insan olmanın ve “insanlara göre” düşünmenin ne anlama geldiğine dair bu fikri çok güzel bir şekilde yansıtıyor:

*He aha te mea nui o te ao*

Dünyadaki en önemli şey nedir?

*O tangata, o tangata, o tangata*

İnsanlardır, insanlardır, insanlardır.

## “Hayır”: Uyum Bozucu

Yapmak istemediğimiz ya da yapmamamız gerektiğini düşündüğümüz şeylere hayır demenin kolay olması gerektiğini düşünebilirsiniz. Ne de olsa ne istemediğimizi bilirsek, “Üzgünüm, ilgilenmiyorum,” veya “Hayır, teşekkürler,” veya

sadece “Hayır, bana uygun değil,” diyebilmemiz mantıklı görünüyor. Bununla birlikte, hayır demek, çoğu insana kendini garip hissettirir ve zordur çünkü bu bazen diğer insanların beklentilerini bir kenara bırakmak veya onların istediklerini ya da dilediklerini reddetmek zorunda kalmayı da barındırır.

Peki ama hayır demek neden bu kadar acı verici? Çünkü toplumsal olarak tercih edilmeyen bir tepkidir. Bu fikri biraz açalım çünkü hayır demek istediğimizde neden genellikle evet dediğimizizin temel dayanağını oluşturuyor. Birinin sizden en son ne zaman bir şey istediğini, sizi bir yere davet ettiğini, size bir teklifte veya öneride bulunduğunu bir düşünün. Büyük olasılıkla, sizin bunları tamamen kabul edeceğinizi ve işbirliği yapacağınızı bekledikleri için böyle bir teklifte bulunmuşlardır. Ortada kendi planlarımızı başkalarının isteklerine göre ayarlamamız gerektiğini öneren oldukça güçlü bir sosyal norm olduğu düşünülürse bu beklenti mantıksız değildir.<sup>6</sup> Çoğu zaman bu, en anlamsız istekleri bile kabul etmek anlamına gelir. Yardım etmeye programlanmış ve işbirliği yapmaya şartlanmış bir şekilde, hayır demek istediğimizde bile psikolojik olarak evet demeye hazırızdır. Hayır demenin sosyal bir normun ihlalini içerdiğini ve hem başkalarının olumsuz duyguları ile eylemleri hem de kendimiz hakkındaki kötü hislerimiz açısından korkunç sonuçlara yol açabileceğini sezgisel olarak kabul ederiz.<sup>7</sup> Araştırmalar, başka bir kişiyi reddetmenin anksiyeteye<sup>8</sup>, reddeden kişinin de tükenmiş ve enerjisiz hissetmesine<sup>9</sup> yol açtığını ortaya koyuyor. Hayır demek bazen, reddeden kişiyi de reddedilene incittiği kadar, hatta belki daha fazla incitebilir.

Evet demek sosyal açıdan onaylanırken hayır demek neredeyse her zaman uyum bozucudur. Aslında birini hayır diyerek reddetmek, bir dilbilim araştırmacısı tarafından “ilişkilerdeki uyumu bozma eğiliminde olan, tehdit eden bir davranış” şeklinde tanımlanmıştır.<sup>10</sup> *Hoşumuza gitsin ya da*

*gitmesin, diğer insanlarla uzun süreli pozitif ilişkiler sürdürmeye dair bir motivasyonumuz vardır. Toplumsal bağları sürdürmek ve bunların çözülmesine direnmek için çok çaba harcarız. Önemli bir ilişkiyi kaybetme düşüncesi bizi kaygılandırır ve başka birinin zarar görmesine neden olursak üzülürüz. Bizi bir talebe hayır demekten ziyade hemen evet demeye hazırlayan, tam olarak bu temel insan içgüdüsüdür.*

Kendimize karşı dürüst olmak gerekirse, evetlerimizin ağzımızdan hayırlarımıza göre daha hızlı çıktığını daha sık görürüz. Dilbilimci Nick Enfield, bunun kelimenin tam anlamıyla günlük konuşmada gerçekleştiğini keşfetmiştir: Hangi dil konuşulursa konuşulsun, bir talebe karşı verilen hayır cevabı, evet cevabından daha yavaş gelir.<sup>11</sup> Çoğumuzun aklına, geçtiğimiz ay nasıl sıyrılmışımızı bilemediğimiz en az bir istek ve bugün takvimimizde yapmak zorunda kalmamayı dilediğimiz en az bir şey gelebilir.

## Toplum, Talep Edeni Kayırır

Uyumluluk kavramı o kadar karakteristik bir şekilde insana özgüdürki sosyal psikolojinin, tamamı “etki”ye, yani bir kişinin diğer bir kişiye buyurduğu şeyleri yaptırmasını incelemeye adanmış bir alt dalı vardır. İnsanlar işbirlikçi olmaya programlanmışsa da eğer yapmalarını istediğiniz şeyi başkalarına yaptırabilirsiniz sosyal statü, güç ve toplum hiyerarşisinde daha avantajlı bir konum elde etmeniz ironiktir.<sup>12</sup>

Sonuç olarak araştırmacılar, bir istekte bulunan kişinin talebin iletildiği birine nazaran (örneğin patronunuz) sahip olduğu güç veya statü ya da karşılıklılık normları (bir iyiliğe karşılık verme) gibi farklı ikna etmenlerinin etkinliğini otomatik uyumluluk oluşturmak; yani düşünmeden evet deme isteğini anlamak için onlarca yıl harcadılar.<sup>13</sup> Başkalarından onay almanın kendi başarımızın ayırt edici özelliği olduğu varsayımına dayanarak, insanları istediğiniz şeyi yapmaya



iten ikna taktikleri hakkında çok sayıda kitap yazıldı. Çok-satan yazar Robert Cialdini, insanların tekliflerinizi yerine getirmesini sağlayan araçlar olan “önce küçük sonra büyük” [kademeli ikna] ve “kapıyı yüzüne çarpma” gibi akılda kalıcı isimlerle etki taktiklerini yaygınlaştırdı.

Ancak insanların günlük isteklere verdiği tepkileri araştıran Cornell sosyal psikoloğu Vanessa Bohns’un da bulduğu gibi, insanların taleplerinize uyum sağlamak için gereğinden fazla çaba harcamak zorunda değilsiniz. Bohns’un çalışmasından elde edilebilecek önemli çıkarımlardan biri, ne kadar çılgınca olursa olsun, insanların yapılmasını istedikleri şeyi talep etmeleri gerektiğidir çünkü talepte bulunduğunuz kişi büyük olasılıkla uyum sağlayacaktır. Bohns, araştırma çalışmalarında, katılımcılardan yabancılara kişisel olarak zorlayıcı (Cep telefonunuzu kullanabilir miyim?), zaman alıcı (Anketi doldurur musunuz?) ve bazen de yanlış (Şu kitaba zarar verir misiniz?) şeyler sormalarını istedi; her durumda, insanların bu taleplere çoğunlukla uyumlu yanıtlar verdiğini gözlemledi.

Vanessa Bohns’un bu keşfinin farklı bir yorumu, bu kez gerçek bir hayat deneyimi perspektifinden, kahredici hayal kırıklıklarının ardından reddedilme korkusunu yenmek için yüz gün boyunca her gün reddedilme arayışında bulunan girişimci ve konuşmacı Jia Jiang’dan geliyor. Jiang, *Rejection Proof* adlı kitabında, reddedilme mücadelesi verdiği yollar hakkında komik anekdotlar sunuyor. Kendisi koca bir yılı “cesurca reddedilme peşinde koşarak” geçirdi. Bir yabancıнын kapısını çaldı ve, “Arka bahçenizi top oynamak için kullanabilir miyim?” diye sordu. Aldığı cevap, “Elbette!” oldu. Kabin görevlisine uçuş sırasında hoparlörden anons yapıp yapamayacağını sorduğundaysa kendisine bir mikrofon verildi.

En sevdiğim örneklerden biri, Jiang’ın bir donut dükkânına girip kasiyer Jackie’den kendisine Olimpiyat sembolü

şeklinde bir dizi donat yapmasını istediği deney oldu. Jackie bu projeyi samimiyet ve şevkle üstlendi. Donatları istenilen şekilde yapmanın farklı yollarını düşündü ve Jiang'a tam olarak istediğini vermek için Olimpiyat logosunun gerçek tasarımı ile renklerine bakacak kadar ileriye gitti.<sup>14</sup> Üstelik bu uçarı istek için Jiang'dan para bile almadı!

Jia Jiang ve Vanessa Bohns; insanlar, başkalarının evet demesini asla beklemedikleri tamamen çılgınca şeyler istediğinde ve talep bariz bir şekilde hayır denmesini gerektirse bile alınan yanıtın genellikle evet olduğunu keşfettiler.

Uzlaşmaz olsantsa daha uyumlu olmaya hazır ve nazır olduğumuz aşikâr. Unutmayın; kabul, her zaman tercih edilen; reddetmekse tercih edilmeyen bir tepkidir. Denklemin talepte bulunan tarafıysanız bu oldukça güçlü bir şeydir ancak çoğumuzun kendini bir şekilde bulduğu karşı taraftaysanız o kadar da harika değildir. İstekte bulunulan taraftayken çoğunlukla affalarız. Kapana kısılmış ve sıkışmış hisseder, buna göre tepki veririz.

## "Evet" Madalyonunun İki Yüzü: İlişkiler ve İtibar

İnsanlar birbirleriyle hem kalpleri hem de zihinleri aracılığıyla ilişki kurarlar. Bunlar, kişinin diğeri hakkındaki *duygularına* ve onu düşündüğümüzde aklımıza gelen *düşüncelere* karşılık gelir. Bu duygular ve düşünceler olumlu ya da olumsuz olabilir. Bir aile üyesini (ebeveyn veya yakın akraba) düşünün ve bu kişinin sizde uyandırdığı duygular ile onu düşündüğünüzde aklınıza gelen düşünceleri inceleyin. İşyerinden birini, bir meslektaşınızı veya patronunuzu düşünün. Onlar hakkında aklınıza hangi düşünceler ve duygular geliyor? Sizce insanlar sizi düşündüğünde onlarda neyi çağırıyor?

Hepimiz kibar, neşeli ve birlikte vakit geçirmesi hoş biri olarak görülmek isteriz. Çoğu insan, insanların kendileri

hakkında olumlu düşüncelere sahip olmasını ister. Araştırmacılar, insanlar hakkındaki bu duygu temelli çağrışımları *sıcaklık stereotipi* olarak sınıflandırıyor. Ayrıca insanların bizi yetenekli, zeki bulmalarını ve ekibin değerli bir parçası olduğumuzu düşünmelerini isteriz; araştırmacılar bu yetenek temelli çağrışımları da *yetkinlik stereotipi* olarak sınıflandırıyor. Araştırmalar, diğer insanları değerlendirdiğimizde onları ya sıcakkanlı ya da yetkin olarak değerlendirdiğimizi; genellikle ikisini bir arada düşünmediğimizi ortaya koyuyor. Söz konusu başkalarını algılamaksa sıcaklık ve yetkinlik stereotipleri her zaman el ele gitmiyor.<sup>15</sup> Ancak mesele, diğer insanların bizi nasıl değerlendirdiği olunca bizi hem sıcakkanlı hem de yetkin görmelerini *istiyoruz*. İnsanların iki temel amacının olumlu sosyal bağları (ilişkileri) sürdürmek ve olumlu bir benlik imajı (itibar) edinmek olması bizi şaşırtmamalı.<sup>16</sup>

Yüzlerce anket yanıtını değerlendirdikten ve bunu çok sayıda liderle tartıştıktan sonra bu iki motivasyonun, hayır demek istediğimizde neden evet dediğimizle ilgili iki kapsayıcı nedenle eşleştiğini keşfettim.

Hayır demek istediğimizde evet deriz çünkü *talepte bulunan kişiyle ilişkimize* değer veririz ve evet demek bu ilişkinin devamlılığını sağlar. Bunu aynı zamanda *itibar* kaygımız ve insanların bizi iyi yönden görmesini istediğimiz için de yaparız. Hayır demek isterken evet dediğimizde ya iyi, yardımsever ve uyumlu izlenimi bırakmaya çalışarak diğer kişiyle ilişkimizi sürdürme (sıcaklık stereotipi) ya da yetkin, yetenekli ve çalışkan görünerek diğer kişinin gözündeki itibarımızı güvence altına alma dürtüsüyle (yetkinlik stereotipi) hareket ederiz.

Biliyorum; hayır demek ve talepte bulunan kişiyle olumlu bir ilişki sürdürürken aynı anda itibarımızı sağlamlaştırmak imkânsız bir görev gibi gelebilir. Ancak bunun, güçlendirilmiş ret sanatında ustalaşarak bu kitap sayesinde başarmayı öğreneceğiniz bir beceri olmasını umuyorum.

Birlikte, ilişkilerimizi sağlama alma kaygımızın ve iyi itibarımızı koruma arzumuzun, hayır demek istediğimizde bizi neden evet demeye yönelttiğini inceleyeceğiz. Bunu yaparken siz de hayatınızda hangisinin sizin için daha güçlü bir itici güç olabileceğini belirlemek amacıyla kendinize birkaç basit soru sorabileceksiniz.

## İlişki Kaygısı

İşyerindeki meslektaşınız Mark'ın sizden yeni bir projeyi yönetmenizi istediğini ve zaten üstlendiğiniz bir sürü sorumluluğunuz olmasına rağmen bunu kabul ettiğinizi hayal edin. Bu senaryo tanıdık geldi mi? Ya da arkadaşınız Jenny'nin pazar günü öğleden sonra size bir kadeh şarap içmeyi ve samimi bir sohbet için dışarı çıkmayı teklif ettiğini, onunla en son çıktığınızda duygusal açıdan tükenmiş hissettiğinizi çok iyi bilerek yine de evet dediğinizi varsayalım. Ya da belki kuzeniniz Kay, ailedeki tüm çocukların birbirleriyle bağ kurabilmesi için bir aile toplantısı düzenlemenin eğlenceli olacağını söylediğini ve her ne kadar ajandanıza yeni bir yükümlülük daha eklemek için harika bir zaman olmasa da, bu sözü de yerine getirmek için kendinizi sorumlu hissettiğinizi varsayalım.

İdeal bir dünyada, tüm bu talepleri kabul etmek ve her yükümlülüğten yara almadan, enerjik bir şekilde çıkmak istersiniz. Ancak her şey bir ödünleşimdir. İşyerinde daha fazla sorumluluk almanız Mark'ı kesinlikle memnun eder ama bu, çocuğunuzun bir sonraki piyano resitalini kaçırmak anlamına gelebilir. Jenny'yle vakit geçirmek, onun kendini daha iyi hissetmesini sağlarken sizin kendinizi yeniden iyi hissetmek için birkaç güne ihtiyaç duymanıza neden olabilir. Etkinlikler düzenlemek size Kay'e verdiği kadar güç vermiyorsa kendinizi kızgın ve alıngan hissetmenize neden olabilir.

Bir şeyi yapmak istemediğimizi bildiğimiz hâlde yine de

yapıyorsak muhtemelen iyi bir ilişkiyi zora sokma korkusuyla hareket ediyordunuz ve bu da istenileni yapmak için ayırmamız gereken zaman ve enerjiden daha ağır basabilir. Zayıf bir ilişkiyi güçlendirme arzusuyla da yönlendiriliyor olabiliriz: Evet demenin bir destek gösterisi olduğunu ve neticede talepte bulunan kişinin bizi muhtemelen bir dost ve müttefik gibi gördüğünü düşünerek durumu bir mantık çerçevesine oturtabiliriz. Karşılıklılığın altın harflerle yazılmış “sana nasıl davranılmasını istiyorsan öyle davran” kuralı da söz konusu olabilir: Ya istekte bulunan kişi geçmişte sizin için bir şey yaptığundan siz de karşılık verme ihtiyacı hissediyorsunuzdur ya da gelecekte yardıma ihtiyaç duyabileceğiniz bir zamanı düşünüp şimdi hayır demeye karar verirsiniz daha sonra gerekli yardımı alamayabileceğinizi düşünüyorsunuzdur. Sonuç olarak, çeşitli nedenlerle; hayır demenin bizi sevimsiz ve toplum tarafından beğenilmeyen biri hâline getireceğine, arkadaşlarımızın bize düşman olacağına veya en azından sosyal bağlarımızı zayıflatacağına inanacak şekilde sosyalleşiriz.

## Engelleyici Etiketler

Araştırma çalışmalarında insanlar kendini sıklıkla “insanları memnun etmeye çalışan” şeklinde tanımlarlar. Eğer yardım etmezlerse kendilerini çok suçlu hissederler çünkü başkalarıyla kurdukları ilişkilerine dair duydukları kaygı, kendi ihtiyaç ve arzularını karşılamanın çok ötesine geçer. Bir ebeveynsiz, çocuklarınıza “uyuşuk”, “buyurgan”, “inatçı” veya “tembel” gibi etiketlerle hitap etmemeniz gerektiğini söyleyen ebeveynlik tavsiyesini muhtemelen duymuşsunuzdur. Aynı şekilde bizi engelleyen etiketlerden de kurtulmamız gerekiyor. Sözde insanları memnun etmeye çalışan insanlardan basit bir ricam var: *Lütfen kendinize bir etiket koymayın.* Etiketlerin sadece bizi belirli bir rol veya davranışla sınırlandıran mesajlar taşımak veya kendi kendimize konuşmamıza

neden olur. Tıpkı “baş belası” olarak adlandırılan bir çocuğun kendini böyle algılamaya ve bu etikete göre yaşamaya başlaması gibi, kendinizi insanları memnun etmeye çalışan kişi diye etiketlemeniz, o anda evet diyerek kısa vadede en kolay yolu seçmenizle ancak bunun bedelini daha sonra ödeyeceğiniz bir durumla sonuçlanacaktır.

Kimliğinizi her “insanları memnun eden biri” diye tanımladığınızda inanç sisteminizde kim olduğunuzu ve başkaları tarafından kabul edilmek için ne yapıp ne söylemeniz gerektiğini dayatan daha da derin bir yol oluşturursunuz. Kendinizi bu şekilde etiketlemek, sizi herhangi bir durumda kurban yapar. Bu da herhangi bir değişiklik yapmamak için bir mazerettir ve evet dediğiniz insanlara alınmak için mazeret yarattığınız anlamına gelir.

Sürekli olarak insanları memnun etmeye çalışan insanları düşündüğümde Julia Roberts’ın *Kaçak Gelin* filminde oynadığı Maggie Carpenter karakteri aklıma geliyor. Yumurtasını özellikle nasıl sevdiğine dair bir fikri olmadığını öğrenmek Maggie için önemli bir aydınlanmaydı. O sırada erkek arkadaşı neyi seviyorsa o da onu tercih ediyordu. Maggie daha sonra, “Aşkın koşullu olduğuna ve aşka layık olmak için belli şekillerde davranmam gerektiğine inandığım için nadiren hayır derdim. Onun sevdiği restoranda yemek yemeyi, aynı müzik zevkine sahip olmayı veya her fikrini (beğenmesem bile) onaylamayı istemem gerektiğini düşündüm çünkü bu, partnerimi memnun eder, o da beni severdi.”

Psikolog Adam Grant, *Vermek ve Almak* adlı kitabında iş yerinin vericiler ve alıcılar olarak ikiye ayrıldığını savunur. Vericilerin her zaman verici olmak *istemesi* muhtemel değildir ancak bunu yapmaları istendiğinde hayır diyememeleri daha muhtemeldir. Grant, “İnsanları memnun etmek ile onlara yardım etmek arasında büyük bir fark olduğunu öğrendim. Verici olmak, tüm insanların tüm isteklerine her zaman

evet demek değildir. Bu, bazı insanların cömert vericiler ve bir şey karşılığında bir şey vermeyi amaçlayan ‘takasçılardır’ ancak tam olarak bencil alıcılar olmaları gerekmez) bazen (kendi hedeflerinizden ve tutkularınızdan taviz vermek zorunda kalmayacağınızda) [ve] bazı isteklerine (benzersiz şekilde konuyla alakalı olan kaynaklara veya becerilere sahip olduğunuzda) evet demekle ilgilidir,” diye yazar.<sup>17</sup>

Bizden bir şey istendiğinde yapmamız gereken, gerçek ve özgün benliklerimizi onurlandırmak; yalnızca bizi mevcut kapasitemizin dışına itmeyen şeylere evet demektir. Bizim için neyin doğru olduğunu aklımızdan çıkarmayarak başkaları için elimizden gelenin en iyisini yapmalıyız. Bunu yapmadığımızda, kurban (*Bana bunu onlar yaptırdı*) veya mağdur (*Bunu hep ben yapmak zorundayım çünkü başka kimse yapmayacak*) moduna gireriz. Kurban veya mağdur olmanın karanlık tarafı, hayatımızı en iyi şekilde yaşamamamızdır; bu da hemen bunalmışlık veya sürekli meşgul olma; suçluluk, kaygı, hayal kırıklığı, öfke ve suçlama duygularına yol açabilir. Aslında insanları memnun etmek, insanlara iyi davranmaktan çok daha fazlasıdır. Başkalarının ihtiyaçlarını çoğu zaman kendi sağlığımıza ve esenliğimize zarar verecek şekilde kendi ihtiyaçlarımızın önüne koyduğumuz bir davranış kalıbına girdiğimizde gücenir ve bizden faydalandığımızı hissederiz. Pulitzer ödüllü gazeteci Herbert Bayard Swope bir keresinde, “Size başarı garantili bir formül veremem ama başarısızlığın formülünü verebilirim: Herkesi her zaman memnun etmeye çalışmak,” demiştir.

Verdiğim liderlik derslerinde ve yürüttüğüm atölyelerde, katılımcılardan kısa bir anket doldurmalarını isterim. Böylece ilişkilerle ilgili kaygılarında ne noktada bulduklarını anlayabilirler. İlişkilerle ilgili kaygınızın hangi noktada olduğunu değerlendirmek için, aşağıdaki ifadelerin her birinin doğruluğunu derecelendirmeye çalışın.

Aşağıda, sizin için geçerli olabilecek veya olmayabilecek bazı ifadeler bulunuyor. Lütfen her bir madde için ifadenin sizi ne kadar iyi tanımladığını işaretleyin. Bitirdiğinizde, toplam puanınızı elde etmek için yanıtlarınıza karşılık gelen puanları toplayın.

Ölçek Maddeleri: İlişki Kaygısı	Doğru değil	Biraz doğru	Kısmen doğru	Doğru	Çok doğru
Çatışma ve anlaşmazlıklardan ne pahasına olursa olsun kaçınıyorum.	1	2	3	4	5
Benim için uygun olmasa bile başkalarına uyum sağlıyorum.	1	2	3	4	5
Başkalarını memnun etmeye dair güçlü bir ihtiyacım olduğunu fark ettim.	1	2	3	4	5
"İnsanları memnun eden" diye tanımlayabileceğiniz biriyim.	1	2	3	4	5
Bir toplantıyı veya sohbeti istediğim zaman bitirmekte zorlanıyorum.	1	2	3	4	5
Bazı insanların onaylamaması veya reddetmesiyle yüzleşmektense yalan söylemeyi tercih ederim.	1	2	3	4	5

Kendinize yanıtınızla ilişkili puanları verin. Örneğin, kendinize her "Çok doğru" için beş, her "Doğru" için dört puan verin vb.

Eğer;

- **20 veya üstü puan aldıysanız:** İnsanları memnun etme konusunda güçlü bir eğiliminiz var ve ilişkilerinizde çatışma, anlaşmazlık ya da herhangi bir olumsuzluktan kaçınmaya çalışıyorsunuz. Sizin için değerli olan



şey, başkalarıyla yakın ilişkiler sürdürürken güçlü bir şekilde hayır demeyi öğrenme fırsatıdır. *İpucu*: İçinize dönmeyi öğrenin ve *kendi* değerlerinizi, önceliklerinizi, tercihlerinizi ve inançlarınızı diğer insanların isteklerine yanıt vermek için bir merceğe olarak kullanın. Bununla ilgili daha fazla detay paylaşacağım.

- **10 – 19 arası puan aldıysanız:** Sizde güçlü bir “memnun etme ihtiyacı” uyandırabilecek durumlar ve insanlar üzerine düşünmek fayda sağlayacaktır. Güçlendirilmiş reddetme yetkinliklerinizi geliştirerek ilişkileri sürdürebilmenin yanı sıra hayır da diyebileceğinize dikkat etmeyi unutmayın.
- **9 veya daha düşük bir puan aldıysanız:** Başkalarıyla sağlıklı ve karşılıklı ilişkiler kuruyor; diğer insanların beklentilerini karşılamak konusunda baskı hissetmiyorsunuz. Başkalarına *nasıl* hayır dediğinizin önemli olduğunun yanı sıra güçlendirilmiş reddin daha güçlü ve daha uzun süreli ilişkiler kurmanıza yardımcı olabileceğini unutmayın.

## Tanıdık Tuzağı

Evet’lerimizin genellikle aidiyet ihtiyacımız tarafından yönlendirildiği göz önüne alındığında sosyal bağlarımızın gücünün kime ve neden evet dediğimizde rol oynaması şaşırtıcı değildir. Tahmin edilebileceği gibi, insanlarla iyi ilişkiler sürdürme arzumuz, talepte bulunan kişiyle ilişkimize göre değişir. Birlikte yaşadığımız veya çalışma ekibimizin bir parçası olan ve güvenli bir ilişki kurmaktan zevk aldığımız insanlar gibi her gün etkileşimde bulunduğumuz kişilerin yanı sıra bir de hiçbir ilişkimiz olmayan yabancılar vardır. İnsanlar için çıkar odaklı, geçici ve alışverişe dayalı ilişkiler ile müşterek, işbirliği ve karşılıklı dayanışmaya dayalı olanları ayırt etmek hem işlevsel hem de uyumsaldır.<sup>18</sup>

*Tanıdık tuzağı* dediğim olgunun ayırt edici özelliği, bu ikisi arasında kalan birçok insana hayır diyememektir; bu kişiler hayatınızdadır ancak onlarla gevşek bir bağınız ve belirsiz, hatta kırılgan bir ilişkiniz vardır. Araştırmam, size çok yakın (aileniz ve yakın arkadaşlarınız gibi) ve tamamen yabancı, bir daha görme ihtimalinizin düşük olduğu insanlara hayır demenin daha kolay olduğunu gösteriyor. Yakın olduğunuz insanlar söz konusu olduğunda kendinizi ilişkide güvende hissedersiniz ve bu nedenle onları reddetmeniz, bağınızı koparmayacaktır. Yabancılar söz konusu olduğundaya ortada zaten bozulacak bir ilişki yoktur!

Düzinelerce filmde tekrar tekrar aynı rolü oynayan Hint aktris Raveena Tandon'un hikâyesini bir düşünün. Raveena, hayranları tarafından sevilen ve kendisini popüler bir film yıldızı yapan tahmin edilebilir bir aşk hikâyesindeki göz alıcı kadın kahramandır. Fakat Raveena kendisinde ekranda canlandırdığı kişiye benzeyen veya onda herhangi bir yankı uyandıran hiçbir özellik olmadığını farkına varmamıştı. Elde ettiği başarıya rağmen çoğu zaman yanlış nedenlerle film çekmeyi kabul ettiğini biliyordu.

Bollywood'da başarı, kim olduğunuz ve kimi tanıdığınızla ilgilidir. Bollywood yönetmeni Ravi Tandon'un kızı olan Raveena Tandon, bu sektörün içine doğdu. Sektör, kelimenin en iyi ve en kötü anlamıyla onun geniş ailesi oldu ve bu aile, size kıyasıya rekabet bulunan bir ortamda başarılı olma şansı verirken aynı zamanda ekrandaki kimliğinize, görünüşünüze ve izleyicinin isteğine göre, canlandıracağınız karakteri kendiniz şekillendirme fırsatı bulamadan onun ne olacağına karar veren bir ailedir. Hangi rolleri oynayacağınız sabittir. Belirli bir rol türü için teklifler alırsınız ve tekrar tekrar onu oynarsınız. Bu sektörde başarı böyle elde ediliyor gibi görünüyor. Dolayısıyla hayran kitlenizi kaybetme veya grup içinde kabul görmeme korkusuyla bu rollere evet diyor; korku

ve güvensizlik içinde hareket ediyorsunuz. Bir röportajda Raveena Tandon, “Biz kızların sorunu, bize yeterince iddialı olmanın öğretilmemesidir. Özür dilemeden nasıl ‘hayır’ diyeceğimizi bilmiyoruz. Ben de diyemezdim, bu yüzden çılgın çılgın filmler yapmaya başladım. ‘Bu bir arkadaşın filmi. Nasıl reddedebilirim?’ Ama bunun bana bir yararı olmadı; nihayetinde de iddialı ve kendine güvenmenin iyi bir özellik olduğunu öğrendim. İnsanların, hislerini söylerken özür dilemesine gerek yok,” demişti.<sup>19</sup>

Daha önce de dediğim gibi, hem ailemizin hem de tamamen yabancı kişilerin taleplerine hayır demek daha kolaydır ancak Raveena’nın da tecrübe ettiği gibi, en büyük zorluk, hayatımızdaki “tanıdık” yığınına giren koca bir grup insanın taleplerini karşılamaktır. Talepleri erteleyebilir ve ebeveynlerimizi, kardeşlerimizi, ortaklarımızı hayal kırıklığına uğratabiliriz çünkü onlar bizi her halükârda anlayıp seveceklerdir. Ama itibarımız (*Benim hakkımda ne düşünecekler?*) ve birlikte çalıştığımız ya da tesadüfen tanıştığımız insanlarla ilişkilerimiz (*Artık beni arkadaş olarak görmeyecekler mi?*) konusunda derin bir endişe duyarız ve tanıdık tuzağının uçurumuna oldukça sık düşeriz.

Bu konu hakkında bir düşünelim. Bildiğimiz insanların çoğu, tanıdık kategorisine giriyor. Bu insanları muhtemelen düşünelim: davet etmeyiz veya sıradan bir barbekü gecesinde konuk listemize eklemeyiz. Nerede büyüdükleri, hangi yemekleri sevdikleri ve hatta nerede yaşadıkları gibi, hayatlarının belirli ayrıntılarını kesinlikle bilmeyiz. Soyadlarını bile bilmiyor olabiliriz. Değil mi?

Peki bu insanlar bizden bir talepte bulunduğunda neden kendimizi evet demek zorunda hissediyoruz?

## İtibar Kaygısı

İnsanların bizim hakkımızda düşündüğünü veya konuştuğunu hayal ettiğimizde itibarımız konusunda kaygılanırız.

İtibar; bir organizasyonun, ürünün veya bireyin değerini değerlendirmede önemli bir faktör olduğundan iyi bir itibar için çabalamak doğaldır.<sup>20</sup> İyi bir itibar, başkalarının saygınlığını hissetmek demektir. İtibarımız en azından kısmen kendi kontrolümüz altındadır. İyi bir itibar oluşturmak için, kendimizi yetiştirmek zorundayız ki böylece insanlar, düzgün hareket ettiğimizi ve davranışlarımızın toplumun beklentileri ile sosyal normlara uygun olduğunu görebilsin.<sup>21</sup>

“Dibe Vuruş” başlıklı bilhassa karanlık *Black Mirror* bölümlerinden biri, insanların başkalarıyla etkileşimlerini bir ila beş yıldız arasında derecelendirebildikleri ve nihayetinde bunun sosyoekonomik durumlarını belirlediği bir toplumda geçiyor. Bölüm; düzenli bir ofis işi olan hoş, güler yüzlü Lacie Pound adlı bir kadının mahallesinde koşu yapmasıyla başlar. Beş yıldızla derecelendirilmek konusunda ölüp bittiğini henüz bilmiyoruzdur. Hoş ve dışadönük olmasına rağmen itibar puanının düz bir seyir izlemesi Lacie’yi hüsrana uğratar. Lüks bir dairede indirim elde etmek için kendi puanını 0,3 oranında yükseltmesi gerekir. Bununla birlikte, Lacie puanını çaresizce her yükseltmeye çabaladığında karşısına pek çok aksilik çıkar ve en nihayetinde bir yıldızın altına düşüp hapse girer. İronik bir şekilde, bu toplumda hapishane; kişinin, en kötü benliği olabileceği tek kişisel özgürlük alanıdır. Sonuçta hiçbir itibarınız olmadığında ortada zarar verecek bir şey de kalmaz.

## İskambil Ev Tuzağı

Kendimize şu soruyu sormamız gerekiyor: Önümüze çıkan her şeye evet demek itibarımızı gerçekten artırır mı? Aslında içinde bulunduğumuz anda itibarımızı korumak için evet diyebiliriz ancak sorumluluklar bizi bunalttığında ve kendimizi kaldırmayabileceğimizden daha fazlasına adadığımızda her görevde performansımız düşecektir. İskambil ev metaforunu

çok seviyorum. Tabağınıza eklediğiniz her yeni sorumluluk, kullanmanız gereken başka bir kart demektir. Bir kırılma noktası gelir ve kullanacağınız yeni bir kart tüm yapınızın çökmesine neden olur. Boyunuzdan büyük işlere kalkışarak itibarınıza hiçbir iyilik yapmıyorsunuz.

İşyerinde stresli, aşırı sorumluluk yüklenmiş veya tükenmiş hisseden çalışanların teslim tarihlerini kaçırma, hata yapma, yapılması gerekenler için daha az çaba sarf etme ve düşük performans gösterme olasılıklarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.<sup>22</sup> Ek işlere hayır diyerek kendinizi adadığınız işi iyi yapmak mı daha iyi yoksa daha fazla görev üstlenip tüm iskambil kâğıtlarından kurduğunuz derme çatma evinizin çökmesine izin vermek mi? Çuvallayıp düzenli aralıklarla başarısızlık sergilemenin itibarınıza vereceği zarar, bir şeye ilk etapta hayır demenin yol açacağı zarardan daha fazla olacaktır.

*Captivate* adlı kitabın yazarı Vanessa Van Edwards, başarı peşinde koşan birçok acemi girişimciye verilen ortak tavsiye olan “her şeye evet deme”nin sonuçlarını ilk elden deneyimleyenlerden. Vanessa bunu, “Şimdiye kadar aldığım en kötü tavsiye şu: Her şeye ‘evet’ deyin; iletişim ağı oluşturma etkinliklerine, yabancılarla kahve içmeye ve rasgele konferanslara ‘evet’ deyin çünkü karşınıza hangi fırsatların çıkacağını asla bilemezsiniz,” diye açıklamıştır. Vanessa bu popüler öneriyi, “kocaman, içi şişirilmiş bir ton zırva” olarak tanımlar. Üç yıl boyunca hafta içi her geceyi profesyonel çevrede yorucu bir şekilde çalışarak ve olabildiğince çok insanla bağlantı kurarak geçirdikten sonra bir sürü kartvizit ve etkileşim edindi ancak iş namına bir şey elde edemedi.<sup>23</sup>

Kişisel itibar; sonuçlara ulaşmak, durumları ele almak; işe, hayata ve oyuna karşı takındığınız tutum ve davranışlarınızla ilgilidir. İtibarınız, bir odadan her ayrılışınızda ardınızda bıraktığınız izdir. Herhangi bir talebe hayır diyemeyen

bir evet insanıysanız, profesyonel değil; çantada keklik olarak tanınırsınız.

Başarılı bir işinsanı ve danışman olan Linda (adına şimdilik böyle diyelim) “kibar” olma eğiliminin “çantada keklik” diye tanınmasına yol açtığını paylaştı. Meslektaşları sık sık, “Linda’ya sorun. Kesin, ‘Evet,’ diyecektir,” diyordu.<sup>24</sup> Edinmek isteyeceğiniz itibar bu değil!

Bunun yerine kişisel itibarınızı güçlü yönlerinizle örtüşmeyen veya gerekli zaman ile enerjini ayıramadığınız şeylere hayır diyerek inşa etmelisiniz. Bu şekilde mükemmel sonuçları sürdürebilir, elde edebilir ve güvenilir, sorumlu, işi ile hayatını dengeli ve kontrol altında tutan biri olarak görülebilirsiniz. Araştırmalar, güçlü bir kişisel itibarın “kendinizi markalaştırmanın” soyut bir tezahürü olduğunu ortaya koymuştur: Bu da güç pozisyonuuyla, işleri istediğiniz şekilde yapma özgürlüğü ve özerkliğiyle bağlantılıdır ve nihayetinde kariyer gelişimi ile profesyonel ve kişisel başarıyı getirir.

Şimdi kendi itibar kaybınızı kendiniz değerlendirin. Aşağıda, sizin için geçerli olabilecek veya olmayabilecek bazı ifadeler bulunuyor. Lütfen her bir madde için ifadenin sizi ne kadar iyi tanımladığını işaretleyin. Bitirdiğinizde, toplam puanınızı elde etmek için yanıtlarınıza karşılık gelen puanları toplayın.

Ölçek Maddeleri: İtibarı Kaygısı	Doğru değil	Biraz doğru	Kısmen doğru	Doğru	Çok doğru
İtibarım benim için çok önemli.	1	2	3	4	5
İnsanların benim hakkımda iyi şeyler düşünmesini ve söylemesini isterim.	1	2	3	4	5
İnsanların beni iyi bir açıdan görmesi benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
Başkalarından övgü ve takdir almayı severim.	1	2	3	4	5
İnsanların ne kadar çok şeyle uğraştığını görmesini isterim.	1	2	3	4	5
İnsanların benim hakkımda düşündükleri konusunda kaygılanırım.	1	2	3	4	5

Unutmayın; kendinize yanıtınızla ilişkili puanları verin. Örneğin, kendinize her “Çok doğru” için beş, her “Doğru” için dört puan verin vb.

Eğer:

- **20 veya daha yüksek puan aldıysanız:** Puanınız, derme çatma ev tuzağına düşebileceğinizi gösteriyor. İtibarınıza çok değer veriyorsunuz; bu nedenle itibarınızın talepte bulunan kişinin gözünde düşeceği veya işbirliği yapmayan, yardımcı olmayan ve herhangi bir sorumluluk almayan biri olduğunuza dair şeyler söylebileceği korkusuyla evet diyebilirsiniz. Güçlendirilmiş reddetmenin yetkinliklerini öğrendiğinizde hayır yanıtınızın inanç ve kararlılıkla karşılanacağını ve böylece itibarınızın zarar görmeyeceğini unutmayın.
- **10 – 19 arası puan aldıysanız:** İtibarınızı önemsiyorsunuz ancak kendi tercihlerinizi ve arzularınızı

sabote edecek boyutta değil. İtibarınızı korurken talepte bulunan kişiyle ilişkinizi güvence altına alacak şekilde güçlendirilmiş ret alıştırmaları yapmak için bu kitaptaki araçları kullanmayı unutmayın.

- **9 veya daha düşük puan aldıysanız:** Başkalarının sizin hakkınızda ne düşündüğüyle pek ilgilenmiyor gibisiniz. Bu, bir isteği dikkate almamanıza veya umursamadan yanıt vermenize neden olabileceği gibi başkalarıyla ilişkilerinizi de olumsuz etkileyebilir.

## İsteksiz Bir Evet veya Belirgin Bir Evet: Aradaki Fark Nedir?

Şarkıcı-söz yazarı Alicia Keys tükenmiş ve bunalmıştı. Kariyeri yükselişe geçmişti ama kendini hiç durmayan bir atlıkarıncanın içindeymiş gibi hissediyordu. Keys, *More Myself: A Journey* adlı kitabında, ekibinin önerdiği her fırsata evet dediğini itiraf etmiştir: “Çok bunalmış veya ölesiye çalışmış olurum; her şeye evet der ve sonra da tükenirdim. Neşeden eser kalmamıştı, çalınmış gibiydi. İnsanın hayır diyebilme ihtimali olduğunu öğrenmemiştim. Turne sırasında, ‘Bugün benim için özel olan birinin doğum günü. O gün çalışmaya-çağımın emin olalım,’ diyebileceğimi öğrenmem çok vaktim aldı. Bunu nasıl yapacağımı bile bilmiyordum. Hatta yapabileceğimin farkında bile değildim.”

Keys, Oprah Winfrey’e “yankı uyandıran bir evet”in nasıl bir his olduğunu anlamanın önemini öğrettiği için teşekkür ediyor. Winfrey, kendisine hitap etmeyen şeylere hayır demenin önemi hakkında uzun zamandır kafa yoran biri. Hatta 10 Nisan 1994’te, her gün hatırlatması için masasında tuttuğu şu sözleri yazmıştı: “Bir daha hiç kimse için tüm kalbimle hissetmediğim bir şeyi asla yapmayacağım. Toplantıya katılmayacağım, telefon etmeyeceğim, mektup yazmayacağım, sponsor olmayacağım ve varlığımın her zerresinde ‘evet’



diye yankılanmayan hiçbir faaliyete katılmayacağım. Özüme sadık olma niyetiyle hareket edeceğim.”<sup>25</sup>

*The Oprah Winfrey Show*'daki çok sayıda konuk, gösteriden, kendilerini amaçlarından uzaklaştıran herhangi bir şeye hayır demeyi öğrenmiş bir şekilde ayrıldığını bildirmiştir. *Talebe* adlı anı kitabının yazarı Tara Westover'a, *The Oprah Winfrey Show*'a katıldıktan sonra verdiği bir röportajda, “Öncelikle, bana Oprah'nın sana sahne arkasında ne tavsiyeler verdiğini anlat” diye soruldu. Tara, “Kendimizi nasıl koruyacağımızı ve nasıl hayır diyeceğimizi konuştuk. Evet, verdiği tavsiyeler tabii ki hep pratiğe dökülmesi gerekenlerdi. Faydalı olmanın ve iyi olan şeyleri yapmanın bir yolunu bulmaya çalışıyorum ama yine de hayata benzer bir şey olsun istiyorum. Bu yoğun bir hayat olmak zorunda değil, sadece yaşamı temsil etmeli. Oprah bana aynı zamanda ‘hayır’ın tam bir cümle olduğunu anlatıyordu,” diyordu.<sup>26</sup>

Eminim *The Oprah Winfrey Show*'da olmak harika bir deneyimdir! Ancak bir konuk olarak, kendi başarınızı size anlam ifade edecek şekilde yaratmak için güçlenmiş hissederek ayrılmanız özellikle değerlidir. Görünüşe göre Oprah, konuklarının çoğuna “hayır” armağanını ve onları amaçlarından uzaklaştıran şeyleri reddetme olanağı sağlıyor. Oprah'nın bu hediye, tüm yanlış nedenlerle uyumluluk gösterdiğiniz gönülsüz bir “evet” ile yapılması kesinlikle doğruymuş gibi hissettirdiği için verdiğiniz güçlü bir “evet” arasındaki farkı bildiği için verdiğini tahmin ediyorum.

“Günümüzde bu çok bariz bir şeymiş gibi gelir. Kime sorsanız ‘E yani!’ der”, diyor Keys. “Ama o anda, bunu kimse bana bu kadar basit bir şekilde açıklamamıştı. Bu; eğer biri size bir soru sorduğunda durumun, ‘Evet, her şeyi bir kenara bırakıp bunu yapıyorum’ gibi bir şey demeyi gerektirdiğini hemen anladığınız anlamına geliyor. Ama aynı zamanda, ‘Bilemiyorum, emin değilim,’ hissinin geldiği anları da hemen

anlıyorsunuz. Ve eğer bunu bilmiyorsanız ne mi oluyor? Belirgin bir 'evet'iniz olmadığı anlamına geliyor.”

Bu aynı zamanda kendimize sormamız gereken ve Oprah'dan ilham alınan aynı sorudur: *Belirgin bir evet ile isteksiz evet arasındaki farkı duyuyor ve görüyor muyum; ayrıca ardından gönülsüz evetlerimi hayırlara dönüştürmek için sıkı bir şekilde çabalıyorum muyum?* Belirgin bir evet, değerleriniz ile önceliklerinizi dile getiren, tercihleriniz ile çıkarlarınızı yansıtan gerçek bir evettir. Spiritüalist yazar Paulo Coelho'nun da yazdığı gibi, “Başkalarına evet derken kendinize hayır demediğinizden emin olun.”<sup>27</sup>

## İsteksiz Bir Evetin Hiçbir Olumlu Tarafı Yoktur

İnsanların hayır demek istediklerinde verdiği isteksiz bir evet ile yapmak istemedikleri bir şeye verdikleri isteksiz bir evet yanıtından sonra nasıl hissettiğini karşılaştıran bir çalışma yürüttüm ve işe yaradı.

Bu çalışmaya iki yüz yirmi sekiz kişi katıldı. Katılımcıları (rasgele atama kullanarak) iki gruba ayırdım. Tüm katılımcılar önce çalışmanın şu kısa girişini okudu: “‘Hayır’, genellikle söylemesi en zor kelimedir. Günlük hayatımızda sık sık ‘Hayır’ dememiz gereken cazip şeylerle karşı karşıya kalırız. Arkadaşlarımızdan, ailemizden veya iş arkadaşlarımızdan reddetmemiz gereken talepler alırız. Bazen ‘hayır’ demek istediğimizde ‘evet’ deriz ama bazen de etkili bir şekilde ‘hayır’ diyebiliriz. Biz senin hikâyeni merak ediyoruz.”

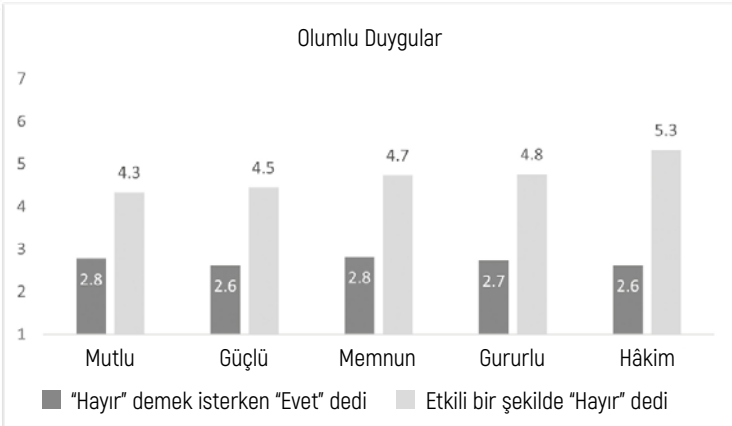
Daha sonra katılımcıların yarısına, “Bize lütfen etkili bir şekilde ‘Hayır’ diyebildiğiniz bir anı anlatın. Biri size yapmak istemediğiniz bir şey sordu ya da bir şey sizi cezbedetti ancak kendinizde ‘hayır’ deme cesaretini buldunuz. Lütfen mümkün olduğunca detaylı bir şekilde anlatın. Lütfen olayla ilgili geçmişte veya halen yaşadığınız duygu ve düşüncelerinizi yazarak anlatın. Gerçek kimliğinizi korumak adına kişilerin

ve yerlerin adlarını değiştirebilirsiniz.” Bu katılımcılar “Etkili Bir Şekilde Hayır Diyenler” grubu oldu.

Katılımcıların diğer yarısınıysa, “Lütfen ‘hayır’ demek isteyip diyemediğiniz bir anı anlatın. Biri sizden yapmak istemediğiniz bir şey istedi ya da bir şey sizi cezbetti ama ‘hayır’ demeye cesaret edemediniz. Lütfen mümkün olduğunca detaylı bir şekilde anlatın. Lütfen olayla ilgili geçmişte veya halen yaşadığınız duygu ve düşüncelerinizi yazarak anlatın. Gerçek kimliğinizi korumak adına kişilerin ve yerlerin adlarını değiştirebilirsiniz.” Bu katılımcılar “Hayır Demek İsterken Evet Diyenler” grubu oldu. Hikâyelerini yazdıktan sonra, belirli olumlu ve olumsuz duygulara dair hislerini 1=Hiç ve 7=Çok şeklinde derecelendirerek rapor ettiler. Sonuçları görelim.

Önce *olumlu duygulara* bakalım (Şekil 1.1). “Hayır” demek, yapmak istemediğiniz bir şey söz konusu olduğunda “evet” demekten önemli ölçüde daha iyi hissettirir. Herkes için geçerli olacak şekilde; yapmak istemedikleri şeylere “hayır” diyen insanlar, böyle söylemek istediklerinde “evet” diyenlere göre kendilerini daha mutlu, güçlü, memnun, gururlu ve hâkim hissettiler.

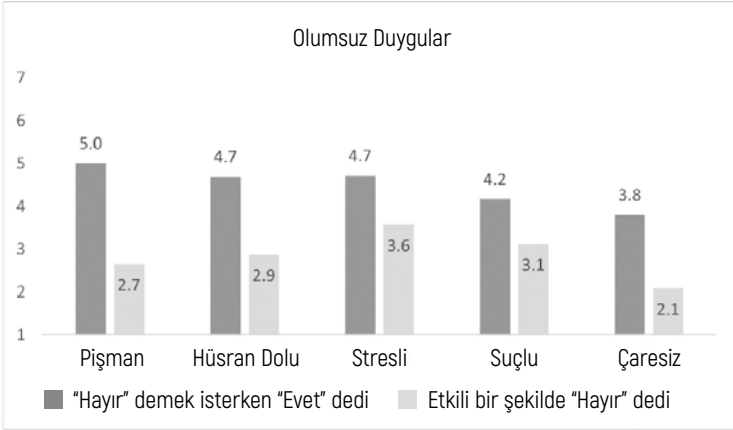
Şekil 1.1



Hayır demek istediğimizde evet dememizin en büyük nedenlerinden biri, hayır dediğimiz için kendimizi kötü hissettiğimizi düşünmemizdir. Yanıldığımız nokta tam olarak burası.

Şimdi de Şekil 1.2’de tasvir edilen *olumsuz duygulara* bakalım. Veriler; istemediğimiz hâlde “evet” dediğimizde kendimizi çok daha pişman, hüsransız, stresli, suçlu ve çaresiz hissettiğimizi gösteriyor. Görünüşe göre, beklenenin aksine, yapmak istemediğimiz bir şeye “evet” dediğimizde “hayır” dememize kıyasla çok daha kötü hissediyoruz.

Şekil 1.2



Hayır demek istediğimizde *evet demenin çok az olumlu tarafı bulunur*. Daha az olumlu duygu ve daha fazla olumsuz duygu hissederiz. Hayır demek o an için biraz rahatsız edici olabilir. Ama yapmak istemediğimiz bir şeye evet dediğimizde, en başta yapmak istemediğimiz o korkunç görevi her yaptığımızda olumsuz duyguları yeniden yaşarız. Hayır demeyi öğrenmek, hepimiz için daha iyi bir yoldur.

Bu tam da dansçı ve koreograf Twyla Tharp’ın zor yoldan keşfettiği şeylerden biri. Kendi alanının zirvesindeki çoğu

profesyonel gibi Tharp da zamana çok değer veriyor ve bir dakikayı bile boşa harcamaktan hoşlanmıyor. Bununla birlikte *The Creative Habit* adlı kitabında, sadece kendisinden bunu isteyen kişiye karşı bir sorumluluk hissettiği için “kötü bir müziğe” koreografi yapmayı kabul ettiği bir zamandan bahsediyor.

İşkence gibi geçen altı haftada, on altı dansçıyla yapılan yoğun bir çalışma ve stüdyoda harcanan saatlerin ardından Twyla Tharp, “Hollywood Kiss”in başarılı olamayacağını kabul etmek zorunda kaldı. “Bir projeye başlama nedeniniz ne olursa olsun –ister aptalca ister asil– hepsi net ve serbest olmalı. Sorumluluk duygusu; tutku, cesaret, içgüdü ve harika bir şey yapma arzusunun ardındaki listenin çok aşağısında yer alan ve yaratıcılık için dayanıksız bir temeldir.” Tharp bir zamanlar kendisine verilen bir tavsiyeyi üzüntüyle anımsıyor ve projeyi üstlenmeye karar verdiğinde buna kulak vermiş olmayı diliyor: “Bir fikre bağlanmak için sadece tek bir iyi nedene ihtiyacınız var, dört yüz nedene değil. Ama evet için dört yüz, hayır için bir nedeniniz varsa vermeniz gereken cevap, muhtemelen hayırdır.”

## Hayır Demek Sizin İçin Ne Kadar Zor?

Hayır demek sizin için ne kadar zor? Bunu değerlendirmek (ve bu kitaptan en iyi şekilde nasıl yararlanacağınızı belirlemek için) lütfen aşağıdaki soruları yanıtlayın.

Aşağıda, sizin için geçerli olabilecek veya olmayabilecek bazı ifadeler bulunuyor. Lütfen her bir madde için ifadenin sizi ne kadar iyi tanımladığını işaretleyin.

Ölçek Maddeleri: Hayır Demenin Zorluğu	Doğru değil	Biraz doğru	Kısmen doğru	Doğru	Çok doğru
Hayır demek istediğimde genellikle evet derim.	1	2	3	4	5
Benden bir şey istendiğinde nasıl hayır diyeceğimi bilmiyorum.	1	2	3	4	5
Hayır demem gerektiğinde bile bunun için doğru kelimeleri bulamıyorum.	1	2	3	4	5
Bana faydası olmayan şeylere bile hayır diyemem.	1	2	3	4	5

Bitirdiğinizde, toplam puanınızı bulmak için yanıtlarınıza karşılık gelen puanları toplayın.

Eğer:

- **14 veya üstü puan aldıysanız:** Doğru yerdesiniz. Bu kitapla, hayatınızı nasıl yaşayacağınız konusunda daha kontrollü olduğunuzu hissetmek için paha biçilmez bir süper beceri olan güçlendirilmiş reddi öğreneceksiniz. Başkalarını memnun etme eğiliminizi bir kenara bırakıp değerlerinize ve önceliklerinize odaklanmanız gerekecek. Bu kitaptaki içgörülerini takip etmek, şüphesiz, önemli olmayan şeylere daha kolay hayır demenize yardımcı olacaktır.
- **7 – 13 arası puan aldıysanız:** Hayır deme konusunda daha etkili olmak size çok fayda sağlayacak. Güçlendirilmiş reddetme sanatında ustalaşmak için bu kitapta öğreneceğiniz güçlü ret becerilerine dikkat etmeyi unutmayın.
- **6 veya daha düşük puan aldıysanız:** Hayır demekte zorlanmıyor gibi görünüyorsunuz. Bu iyi bir ilk adım. Ancak, *nasıl* hayır dediğinizin de önemli olduğunu

unutmayın. “Hayır”larınızın ilişkilerinizi ve itibarınızı nasıl etkilediğine dikkat etmeniz konusunda fayda sağladığını göreceksiniz. Hem sözlü hem de sözlü olmayan ipuçları kullanılarak inanç ve kararlılıkla iletilen güçlü bir hayır, ilişkilerinizi güvende tutarken itibarınızı da sağlamlaştıracaktır.

Artık en iyilerimizin bile sosyal etkiye yenik düşebileceğini anladığımız ve ilişkilerle ilgili endişelerimiz, itibarımız ve hayır deme becerimiz açısından nerede durduğumuzu daha iyi kavradığımız göre, şimdi bizden bir şey istendiğinde bu faktörlerin nasıl devreye girdiğini inceleyelim. Nasıl hissederiz? Ne düşünüyoruz? Nasıl yanıt veririz (ya da vermeliyiz)?