DİJİTAL BEDEN DİLİ

MESAFELER FARK ETMEKSİZİN NASIL BAĞ KURULUR VE GÜVEN İNŞA EDİLİR?

TİMAŞ

ERİCA DHAWAN

ÇEVİRİ: ZEYNEP SENA SÖKMEN

1.

Dijital Beden Dili Nedir?

SMS üzerinden o kavgayı ettiklerinde üç yıldır sevgiliydiler. Kavga saatler sürmüştü, ta ki bir noktada, artık iyice öfkelenen ve yorulan Laura öfkesini "Bitti mi?" diye kusana kadar.

"Sanırım öyle," diye cevap vermişti Dave.

Laura mahvolmuştu. Ertesi gün hasta olduğunu söyleyerek işe gitmemiş; sonraki 24 saati arkadaşlarıyla buluşup eski fotoğraflarına bakarak, ağlayarak ve biten ilişkisinin yasını tutarak geçirmişti. Ertesi gece Dave kapısına gelmiş, Laura şiş gözlerle kapıyı açmıştı. Dave, "Birkaç gün önce yemeğe çıkmayı planlamıştık, unuttun mu?" diye sormuştu. Laura, "Bitti demiştin," diye yanıt vermişti. "*Kavga* bitti demek istedim, *ilişkimiz* değil," demişti Dave.

Oh.

Bu kadar dramatik olmasa bile çoğumuz kişisel hayatımızda böyle tartışmalar yaşadık. Kurduğumuz iletişim o kadar kafa karıştırıcı ve imalarla dolu ki, bütün günümüzü onlardan bir anlam çıkarmaya çalışarak geçiriyoruz.

Şimdi aynı dinamikleri herhangi bir iş yerine aktarın.

Orta düzey bir yönetici olan Jack'e patronundan bir e-posta geldi. Mailin son cümlesi: "İyi olacak." Jack endişelenmişti. O son nokta

ekrana hâkim gibi görünüyordu. Siyah bir boncuk, bir mikro bomba gibi, ölümcül, müstehcen ve hatta –Jack buna yemin edebilirdi– onaylamıyor gibiydi. *Çuvalladım mı?* Yoksa sadece çok mu fazla düşünüyordu? *Öyle değilse*, bir noktanın etkisinden bu denli habersiz olan patron için nasıl çalışabilirdi?

Bir diğeriyse şöyle: Merkezi New York'ta bulunan pozitif ve hevesli bir kadın patron, Dallas merkezli uzak bir takıma liderlik etmekle görevlendirildi. Ekip üyelerinden Sam adında genç bir adam, birkaç ay sonra yeni patronuyla ilk defa yüz yüze görüşmek için New York'a gelmişti. İyi geçen bir tanışmadan sonra patronu, "Peki, benim hakkımdaki ilk izlenimleriniz nasıldı?" diye sormuştu. Sam tereddüt ederek ilk izlenimlerinin pek iyi olmadığını söylemişti. Patronun söylediklerinin neredeyse tamamı basit ve sonuç odaklıydı. Bu yüzden Sam patronunun samimiyetsiz, çekingen ve muhtemelen soğuk olduğuna inanmıştı. Ama yüz yüzeyken durum tam tersiydi. Patron, neden böyle hissettiğini sormuştu. Sam, bunun patronunun kısaltma ya da ünlem işareti kullanmamasından kaynaklandığını itiraf etmişti.

!!!!!!!!!

Noktalama ve kısaltmalar bizi belirsizliğe sürüklediğinde, kendimizden şüphe ettirdiğinde, endişe, öfke, hatta kendimize karşı nefret ve güvensizlik hissetmemize neden olduğunda, belirsizliklerle dolu bir zamanda yaşadığımıza emin olabiliriz.

• • • • • •

Deborah Tannen'in kitaplarını tekrar tekrar okuyarak büyüdüm. 1990'da Georgetown Üniversitesi'nde dilbilim profesörü olan Tannen, *You Just Don't Understand: Women And Men in Conversation* (Anlamıyorsunuz: Kadınlar ve Erkekler Nasıl Sohbet Ederler) adlı kitabını yayımladı. Yalnızca ben değil; *herkes* Tannen'ın kitabını okuyor gibiydi. Dolaylı anlatımı kullanarak, konuşmayı keserek, duraklayarak, mizah katarak ve tempoyu değiştirerek birbirimizle nasıl konuştuğumuzun analizini sunan *You Just Don't Understand*

tüm ülkede ilgi toplayıp *New York Times'ın* çok satanlar listesinde dört yıl kaldı ve tam otuz dile çevrildi.

Bugün hiçbirimizin kurduğumuz iletişimin her zamankinden daha kafa karıştırıcı olduğunu bilmek için bir dilbilim diplomasına ihtiyacı yok. Neden? Tannen özellikle yüz yüze etkileşimlerde beden dili üzerine çalışmıştı. Çalışmaları dilbilim, cinsiyet ve evrimsel biyoloji etrafında şekillenmişti ama aynı zamanda kollarımızı kavuşturarak, uzaklara bakarak veya göz kırparak ne anlattığımıza göre de şekillenmişti. Tannen dâhil hiçbirimiz, bugün bağlantılarımızın çoğunun sanal olacağını tahmin edemezdik. Modern iletişim, her zamankinden daha çok *ne* değil *nasıl* dediğimize dayanır. Bu da *dijital beden dilimizdir*. İnternet ortaya çıktığında, herkese bir kürsü ve bir mikrofon verildi ancak kimseye bunları nasıl kullanacakları anlatılmadı. Zaman ilerledikçe hepimiz bir şeyler öğrendik. Ve yol boyunca yaptığımız hataların iş dünyasında gerçek sonuçları oldu.

Günümüzde davranışlarımızla söylediklerimiz uyumuyor. Hatta konuşmuyoruz bile. Yazışıyoruz.

Mesajlar, e-postalar, kısa mesajlar ve görüntülü aramalar... Hepsi birer görsel iletişim şekli. Dahası, her birimizin bir mesaj veya e-posta yollamanın uygun olup olmadığıyla, görüntülü görüşme sırasında kameraya ne zaman bakacağımızla, birine cevap vermeden önce ne kadar bekleyeceğimiz ve özensiz ya da samimiyetsiz olmadan dijital ortamda nasıl teşekkür edeceğimiz veya özür dileyeceğimiz hakkında farklı beklentileri ve içgüdüleri vardır. Kelime seçimlerimiz, cevap verme sürelerimiz, video konferanslardaki tarzlarımız, e-postayı nasıl bitirdiğimiz ve hatta nasıl imzaladığımız, iş yerindeki en yakın ilişkilerimizi iyiye veya kötüye götürecek izlenimler yaratır –kişisel yaşamlarımızdan bahsetmiyorum bile.

Bugün, ekipler arasındaki iletişimin yaklaşık %70'i sanaldır. Bir kişi günde ortalama 30 e-posta gönderiyor, bu da bir günde yaklaşık

306 milyar e-postaya denk geliyor. [1] *Journal of Personality and Social Psychology* dergisine göre, e-postalarımızın "üslubu" %50 ihtimalle yanlış yorumlanıyor.[2] *Evet, %50!* Sevgilinize, "Seni seviyorum," dediğinizi düşünün, ancak onun verdiği cevapların yarısı, "Evet, doğru," şeklinde. Mesajlaştıktan sonra kocam Rahul'la da aynı duyguyu yaşamış mıydım? Yalan söylemeyeceğim –ben de suçluyum!

Konuyla ilgili birkaç veri de şöyle: *New York Times*, Amerikalı çalışanların %43'ünün kısmen uzaktan çalıştığını ve bu oranın COVID-19 pandemisi sırasında fırladığını bildirdi.[3] Başka bir araştırma, katılanların %25'inin yüz yüze sosyalleşmekten çok çevrimiçi sosyalleştiklerini ortaya çıkardı.[4] 2015 Pew Anketi sonuçları, cep telefonu olan insanları %90'ının telefonlarını "sıklıkla" yanlarında taşıdığını ve %76'sının telefonlarını "nadiren kapattıklarını" veya "hiçbir zaman kapatmadıklarını" ortaya çıkardı.[5] Ortalama bir insan, sosyal medyada her gün yaklaşık 116 dakika –yaklaşık 2 saat– vakit geçiriyor ve bu, ortalama olarak insan hayatının toplam 5 yıl 4 ayına tekabül ediyor.[6]

Psikolog ve bilim gazetecisi Daniel Goleman, 1990 yılında "duygusal zekâ" veya EI kavramını popülerleştiren ilk kişiydi. Duygusal zekâ, dünyayı başkalarının bakış açısından anlayıp kavrama, insanların sinyallerini okuma ve onlara uygun şekilde cevap verme yeteneğimizi ifade eder.

Günümüzde "duygusal zekâ" ve "empati" dillere pelesenk oldu. Yuvarlak masa toplantılarında tartışılıyor, eğitim müfredatlarının birer parçası oldular. Profesyonel hizmetlerden sağlık hizmetlerine, teknolojiye kadar her sektörün değer beyanlarında yer alıyorlar. Bu kelimeler siyasi kampanyaların ve medya konuşmalarının alametifarikasıdırlar. Liderler, durumları başkalarının bakış açılarından görmenin liderlik tarzlarını, çalışma kültürlerini ve iş stratejilerini değiştirebileceği fikrini bize sattılar. Öyle görünüyor ki empati, morali yükseltir, yeniliği ve katılımı teşvik eder, kalıcılığı ve kârı artırır. Elbette herkes dünyada daha fazla empatiye ihtiyacımız olduğunu kabul edecektir.

O zaman neden hepimizin iş yerinde bir yanlış anlaşılma krizi var? Büyük sorunlardan biri, modern iş yerinin dijital doğasına göre duyguları okumanın zor olmasıdır. Duygusal zekâ kavramı yaygınlaştığında, dijital çağ henüz emekleme aşamasındaydı. E-posta, pakedi henüz açılmış bir oyuncak gibiydi. İlk akıllı telefonlar kalın birer plakaydı ve toplantılarda nadiren görülüyorlardı. Mesajlaşmayı Avrupalı gençler yapıyordu. Ve görüntülü aramalar bize yabancıydı. Bugün, birçok kuruluş ve topluluk yalnızca bir ekranın arkasında. Bağlantı kurma şeklimizi ve dolayısıyla meslektaşlarımızla, müşterilerimizle, topluluk üyelerimizle ve hedef kitlemizle çalışma şeklimizi değiştirdik.

Sözsüz beden dilinin ortadan kalkması, çalışanların neden diğerlerinden uzak hissettikleri sorusuna verebileceği en yaygın cevaplardan biridir. Doğru ve ölçülü kullanılırsa, empatik beden dili ve çalışanların katılımı birbirine eşittir. Katılım göstermemenin nedeni, insanların empatik olmak *istememesi* değil, bunu günümüz araçlarıyla *nasıl* yapılacağını bilememeleridir. Evet, bir CEO, "Kapım her zaman açık," diyebilir ve herkese "erişilebilir" ve "ulaşılabilir" olduğunu söyleyebilir. Ama ya *ofiste bile* değilse ve onunla iletişim kurmanın tek yolu günlük 200'den fazla e-postanın ve gereksiz mesajın olduğu kuyruğa girmekse?

Aslında, günümüzdeki iş yerlerinin çoğu açık ve net iletişimi teşvik etmek ve güçlendirmek için gerekli koşulları *sağlamıyor*. Bu da güvensizliğin yaygın olmasına, kızgınlığa ve hayal kırıklığına yol açıyor. Ekipler arasındaki fiziksel mesafe artmış durumda. Yüz yüze etkileşimse daha az. Okunabilecek bir beden diliyse yok. Ayrıca birkaç ayda bir, işler daha da *hızlanıyor* gibi görünüyor –ya da belki bize öyle geliyor. Böylece en yeni normale uyum sağlamaktan başka seçeneğimiz kalmıyor. Daha düşüncesiz oluyoruz. Dikkat dağıtan şeyleri ve kesintileri daha normal karşılıyoruz, meslektaşlarımız ve iş arkadaşlarımızın ihtiyaçlarına ve duygularına daha da kayıtsızlaşıyoruz. Bu dijital kopukluk, *yeni* kurumsal disfonksiyonlara neden olarak

sinyalleri ve ipuçlarını yanlış yorumlamamıza, gözden kaçırmamıza veya görmezden gelmemize neden oluyor.

Asıl soru, *neden*?

İpucu vermiyoruz. Tekrar etmekte fayda var: Sözsüz ipuçları yüz yüze iletişimin %60 ila %80'ini oluşturur.[7] Antropolog Edward T. Hall bu sinyal ve ipuçlarını –duruş, yakınlık, gülümsemeler, duraklamalar, esnemeler, ses tonu, yüz ifadeleri, göz teması, el hareketleri ve ses yüksekliği– "sessiz dil" olarak adlandırmıştır.

Ekipler arasındaki iletişimin %70'ine kadar olan kısmı dijital ortamda gerçekleştiğinde nasıl bağlantı kurabiliriz?

Değer verdiğini gösterme becerimiz tehlike altında. Uzun süre uğraşıp başarıyla bitirdiğiniz bir işten sonra tokalaşmanın size kendinizi nasıl değerli hissettirdiğini hatırlıyor musunuz?

Bugün, ekip üyeleri farklı bölümlerde, ofislerde, ülkelerde ve hatta farklı yarım kürelerde çalışırken el sıkışmak imkânsız. Bir araştırmada, meslektaşların birbirlerini nasıl değerlendirdiklerini anlamak için video konferanslarda küçük gecikmeler yaratıldı. Yalnızca 1.2 saniyelik gecikmelerde bile insanlar karşılarındaki kişileri gecikmenin olmadığı duruma kıyasla daha yüksek oranda dikkatsiz, soğuk ve disiplinsiz olarak değerlendirdi.[8] Görüntülü sohbetlerde bile, görüntünün donması veya garip bir yankı, katılımcıların katkılarının fark edildiğini ve kendilerine değer verildiğini hissetmelerini zorlaştırıyor ve bizi şu soruyla baş başa bırakıyor:

Bugünlerde karşı tarafı takdir ettiğimizi ona nasıl göstereceğiz?

Zamanlayıcımız kapalı. İki metre uzakta duran biri bize bir soru sorduğunda, anında cevap veririz. Bir konuşmanın ne zaman doğal olarak biteceğini de biliriz. Ama artık, birine derhal cevap vermek zorunda değiliz (işimiz var!). Aynı zamanda, çalışanların veya

müşterilerin "acil" mesajlarına beş saat sonra yanıt vermek, onların görmezden gelinmiş ve kırgın hissetmelerine neden olabilir.

Dolu gelen kutularıyla karşı tarafa saygı gösterdiğimizi belli eden cevaplama süreleri arasındaki dengeyi nasıl kurabiliriz?

Ekranlar, geleneksel beden dilimizi değiştirdi. İş toplantıları, birebir görüşmeler veya öğle yemeği tartışmaları sırasında telefonlarımıza bakarken veya "hızlı" mesajlara cevap verirken çevremizi takip edemeyebiliriz. Toplantıları olması gerekenden daha hızlı bitiriyoruz, meslektaşımızın yüz ifadelerini, gülümsemelerini ya da bizi daha iyi dinlemek için kalemini bıraktığı gerçeğini görmezden geliyoruz. Satış görüşmelerinde, girizgâhı bile kaçırmak kolaydır.

Dijital araçların yüz yüze etkileşimlerimizi bile kesintiye uğratmasının önüne nasıl geçebiliriz?

Son olarak, hepimizin bildiği gibi, **teknoloji maskeler yaratır**. Bugün hepimizin gerçekte ne hissettiğimizi ve düşündüğümüzü saklamak gibi bir seçeneği var. E-posta veya mesaj atmayı seçmek rahatsız edici duyguları saklasa da aynı zamanda belirsizliğe ve yanlış anlaşılmaya sık sık neden olabilir. Düşüncelerini ve duygularını kendilerine saklamayı seven insanlar için ekranlar iyi bir kamuflaj aracıdır. Ama liderler böyle lider olmazlar. Bir video konferanstayken bile ekranda kendi yüzünüze bakmak, sohbete kendinizi vermenizi ve doğal olmanızı zorlaştırır.

Bir ekran bizi böldüğünde nasıl samimi ve karşı tarafla iletişimde kalabiliriz?

Cevap, **dijital beden dilimizle** gönderdiğimiz sinyal ve ipuçlarını anlamak ve bunları net ve kesin mesajlar oluşturmak için kullanmaktır.

Artık geleneksel beden dilinde üstü kapalı olan her şey dijital beden dilimizde açık olmak zorunda.

DİJİTAL BEDEN DİLİ NEDİR? (VE NEDEN ÖNEMLİDİR?)

Dijital Beden Dili, fiziksel dünyadaki işaretleri yorumladığımız gibi dijital dünyadaki işaretleri de anlamak için sistematik bir yaklaşım sunar. Kurumlar içinde gelişmekte olan dijital iletişim kurallarını ve ipuçlarını belirler, açıklar ve böylece dijital iletişimde mesafelere bakılmaksızın ortak beklentiler oluşmasına yardımcı olur. Biraz Fransızca-İngilizce sözlüğe benziyor, ancak burada görevim geleneksel beden dilini noktalama işaretleri, video konferanstaki ilk izlenimler, kısaltmalar, imzalar ve "Gönder" tuşuna bastığınız ana kadar geçen süre gibi şeylere tercüme etmek.

Kuruluşunuza veya grubunuza gerçek bir dijital beden dili anlayışını yerleştirerek aradaki duvarları yıkan güven dolu bir ortamı desteklemek için hem gereken yapıyı hem de araçları sağlayabilecek iletişim süreçlerini uygulamaya koyabilirsiniz. Sonuç olarak bu beceri, insanlar nokta veya ünlem (veya onların eksiklikleri) üzerine daha az kafa yoracaklarından verimliliği muazzam derecede artıracaktır.

Sonraki bölümde, geleneksel beden dilinin dijital beden diline nasıl "çevrildiğini" anlamanıza yardımcı olacak birkaç pratik örnek verilmiştir.

***Geleneksel Beden Dili:** Kafayı bir tarafa çevirmek, kişinin karşısındakini dikkatle dinlediğini gösterir.

Dijital Beden Dili: Bir mesajı "beğenmek". Başka bir kişinin e-postaya girişini övmek. Biri bir fikri ifade ettiğinde sadece, "Katılıyorum," demek yerine video konferanslarda sözlü olarak veya mesaj yoluyla ayrıntılı bir yorum yapmak.

***Geleneksel Beden Dili:** Çenenizi okşamak veya birkaç saniye duraksayarak az önce söylenenleri düşündüğünüzü işaret etmek.

Dijital Beden Dili: Karşı tarafın fikirlerine duyduğunuz saygıyı göstermek için metne yanıt verirken fazladan birkaç dakika ayırmak. Düşünceyi ve odağı gösteren bir e-postaya uzun veya ayrıntılı bir yanıt yazmak. Bir konferans bağlantısı sırasında akla gelen ilk şeyi anında söylemek yerine söylenenleri anlamak için beklemek.

***Geleneksel Beden Dili:** Gülümsemek. (Bulaşıcıdır. Gülümsemek beynin mutlulukla bağlantılı bölgelerini tetikler, bu yüzden gülümsediğimiz insanlar da bize gülümser ve/veya bizimle daha güçlü bir bağ hissetme eğilimindedirler.)

Dijital Beden Dili: Ünlem işaretlerini ve emojileri ölçülü şekilde kullanmak. Bir e-postanın sonuna, "İyi hafta sonları," yazmak. Bir video konferans esnasında gülmek.

***Geleneksel Beden Dili:** Başını sallamak. Başımızı yukarı-aşağı sallamak bizi hem ilgili hem de cana yakın gösterir. Gülümsemek gibi kafa sallamak da bulaşıcıdır, yani konuşurken kafa sallarsak başkalarının söylediklerimizi onaylama olasılığı daha yüksektir.

Dijital Beden Dili: Bir mesaja anında cevap vermek, bir e-postaya kendi yorumlarımızı da katıp cevap vererek katılım göstermek. Microsoft Teams toplantısında, "Söylediklerinize tamamen katılıyorum," yazmak. Bir video toplantısında başparmak yukarı emojisini kullanmak.

Bu kitabın öğrettiği beceriler, yeni fikirler sunmak, güçlü olan tarafa gerçeği söylemek, net olmayan durumlarda güvenle çalışmak ve başkalarıyla markanızı tamamlayacak şekilde iletişim kurmak gibi konularda sizi zirveye taşıyacaktır. Açık, şeffaf ve uzun vadeli çözümlerle ekibin kurduğu bağlardaki duygusal ayrıntıları eski haline getirecektir. Bu kitabı rehber alarak yanlış anlaşılmaları azaltan ve daha net yol göstermenizi sağlayan yeni iş birliği ve davranış kuralları oluşturabileceksiniz.

En azından *Dijital Beden Dili*'ndeki görevim, sizin harika bir iletişimci ve dolayısıyla büyük bir lider olarak öne çıkmanıza yardımcı olmaktır.

Bu yeni iletişim idealini gerçekten anlamak için dijital beden dilinin dört yasasını anlamamız gerekir: **Gözle Görülür Şekilde Değer Ver, Dikkatli İletişim Kur**, **Güvenli İş Birliği İnşa Et** ve **Tamamen Güven**.

Bunları sırasıyla ele alacağız.

Gözle Görülür Şekilde Değer Ver

İlk yasa, diğer insanlara onları takdir ettiğimizi göstermek için kullandığımız geleneksel işaret ve ipuçlarının –rahat bir gülümseme, tokalaşma, el yazısıyla yazılmış bir teşekkür notu– dijital iletişimde görünmez olduğu ya da bunları yapmanın çok fazla zaman aldığı gerçeğinden yola çıkmaktadır.

Gözle Görülür Şekilde Değer Vermek, başkalarına karşı dikkatli olmak, başkalarının farkında olmak ve aynı zamanda "seni anlıyorum" ve "seni takdir ediyorum" mesajlarını karşıya iletmekle ilgilidir.

Gözle Görülür Şekilde Değer Vermek, diğer insanların ihtiyaçları ve planlarına saygılı olduğumuzu gösterir. Gelen kutumuzdaki e-postaları dikkatlice okumanın modern dinleme sanatı olduğunu kavradığımız anlamına gelir. Karşımızdakine Gözle Görülür Şekilde Değer Verdiğimiz zaman, başkalarının huzursuzluklarını gidermeye veya çözmeye gerek duymadan yanlarında olmaya hazırızdır. Gözle Görülür Şekilde Değer Vermek, diğer insanları tanımak ve bu konuda hızlı davranmamak anlamına gelir.

Kaçınılmaz olarak, Gözle Görülür Şekilde Değer Vermek, karşılıklı saygı ve güvenin artmasını sağlar. Bir keresinde, benimle çalışmak istediğini ifade eden üst düzey bir yöneticiyle bir telefon görüşmesi planlamaya çalışmıştım. Önümüzdeki beş ay boyunca, üç kez görüşmeyi iptal edip bana yeni tarihler verdi. Ama sadece görüşmeyi

iptal etmedi –beni ekti. İlk görüşmeden sonra bir takip e-postası gönderdim ve asistanı yeniden bir görüşme ayarladı. (Yönetici, "Özür dilerim," dememişti; saçma bir bahane bile bulmamıştı.) İkinci kez gelmediğinde asistanı özür diledi, tekrar bir görüşme planladı. Üçüncüsünde çıt çıkmadı. Birkaç ay sonra aynı yönetici, aramızda hiçbir şey olmamış gibi, üye olduğum bir kulübe nasıl katılacağıyla ilgili tavsiye istemek için bana e-posta gönderdi. Bu sefer cevap vermeme sırası *bendeydi*. Onu *gerçekten* meslektaşlarıma önerebilir miydim?

"Saygı" derken, nezaketten veya özür dilemekten bahsetmiyorum. Saygı, başkalarına değer verdiğimizi, onları kabul ettiğimizi veya onayladığımızı hissettirmek anlamına gelir. Saygı duymak, e-postanızı göndermeden önce yeniden okumaktır. Saygı duymak, diğer insanların zamanına ve planlarına saygı duymak, toplantıları son saniyede iptal *etmemek* veya bir e-postaya vereceğiniz cevabı insanları sizi kovalamak zorunda bırakacak kadar uzun süre ertelememek anlamına gelir. Saygı, konferans bağlantısı esnasında biri konuşurken beş farklı şeyle ilgilenmek için mikrofonu kapatmamak anlamına gelir. Saygı, toplantı davetlerinde neden başka bir kişiden zaman ayırmasını istediğinizi net olarak yazmak anlamına gelir. (En azından saygı, o kişinin adını doğru yazmak anlamına gelir!)

Gözle Görülür Şekilde Değer Vermek, bir bağlamda işe yarayabilecek çözümlerin diğer bağlamlarda işe yaramayabileceğini kabul etmek anlamına da gelir. Bütün bir gece uğraştığınız projeye patronunuzun "tşk" veya "saol" diye yanıt verdiğini hayal edin. Yetersiz, değil mi? Aslında, sinir bozucu da olabilir. Şimdi, aynı projeyi patronunuza şahsen teslim ettiğinizi ve patronunuzun gülümseyerek, "Teşekkür ederim," dediğini hayal edin. Kendinizi daha iyi hissedersiniz. Gözle Görülür Şekilde Değer Vermek, dijital kanallarda bir gülümsemenin veya "teşekkür ederim"in eş değerini karşı tarafa iletmek için zaman ve çaba harcamakla ilgilidir.

Dikkatli İletişim Kur

Dijital beden dilinin ikinci yasası olan **Dikkatli İletişim,** kullandığınız sözcükler ve dijital beden dilinizde olabildiğince açık olarak yanlış anlaşılma riskini en aza indirmek için sürekli çaba göstermeye denir. Hangi kanalları kullandığımız, mesajlarımıza neleri dâhil ettiğimiz ve alıcı listesine kimi dâhil ettiğimiz konusunda net beklentiler ve normlar belirlediğimiz zaman Dikkatli İletişim kurmuş oluruz. Mesajda adı geçen/mesajı alan her kişinin neden sorumlu olduğunu ve sonraki adımlardan kimin sorumlu olacağını bildiğimizde Dikkatli İletişim kurarız.

Dikkatli İletişim, karışıklığı ortadan kaldırmak için gidilen uzun bir yol gibidir. Dikkatli İletişim her ekip üyesinin neye ihtiyaç duyduğunun tutarlı bir şekilde anlaşılmasını sağlayarak iletişimi kolaylaştırır, ekip çalışmasında verimsizliklerin azalmasını sağlar. Son olarak, Dikkatli İletişim uyumlu olmayı sağlar.

Birazdan anlatacağım olay daha önce başınıza geldi mi? Ekibinizle harika ve yeni bir fikri hayata geçirmek için çok çalışıyordunuz. İşiniz bittiğinde herkes yorgun ama neşeliydi. Tüm bu sıkı çalışmanın ödülünü almanızın zamanı gelmişti! Ancak bu noktada, şirket avukatları devreye giriyor, birkaç soru soruyorlar ve projeyi öldürüyorlar ya da tanınmaz hale getiriyorlar.

Veya yeni bir ürün sunumu için aylarını harcayan, ancak başka bir ekibin aynı fikri bir yıl önce hayata geçirdiğini fark eden profesyonel bir hizmet firmasındaki pazarlama ekibine ne demeli?

Ya da başka bir örnek verelim: Başarı ölçütleri üzerinde bir anlaşmaya varamadıkları için bir projenin başarılı veya başarısız olup olmadığına karar veremeyen ekibe ne demeli?

Senaryodan bağımsız, zaman boşa harcanmış, enerji tükenmiş ve iş yerindekilerin ruh hali pozitiften negatife hızlı bir iniş yapmıştır. Neden kimse bunun bir sorun olduğunu anlamamıştı? Cevap: Aralarındaki iletişim net değildi. Hukuk departmanından son saniyeye

kadar destek alınmamıştı. Uyum görevlilerinin planlama aşamalarında söz hakkı yoktu. Müşteriler dinlenmemişti. Pazarlama ve muhasebe müdürleri hiçbir zaman bir araya gelip, "Şunu düşünüyorum, şunu istiyorum, ortada buluşalım," demediler.

Dikkatli İletişim, insanların belirli bir projenin gerekli olup olmadığı veya kuruluşla uyumlu olup olmadığı konusunda anlaşmaları gerektiği anlamına da gelir. Dikkatli İletişim, çalışanları ve ekipleri bilgilendirmek, güncel durumla ilgili bilgi vermek ve çabalarını desteklemek için çalışanlarla sürekli iletişim halinde olmak anlamına gelir. Kim, neden, neyin üzerinde çalışıyor? Şahsen, ekip üyelerinin bana müdürlerinin on dakika bile düşünmeden projelere atladıklarını, ancak üç ay sonra başka bir ekibin *aynı işi* yapmakta olduğunu öğrendiklerini kaç defa anlattıklarını sayamıyorum bile.

Ancak uyumun önündeki en büyük engel, netliğin eksik olmasıdır. Dikkatli İletişim, dijital beden dilindeki sinyal ve ipuçları aracılığıyla "kısa" bir mesajın her zaman "net" olmadığını fark ettirmekten, duyarsızlığı ortadan kaldırmaya ve netliğin yeniden sağlanmasına yardımcı olur.

Güvenli İş Birliği İnşa Et

Üçüncü yasa, **Güvenli İş Birliği İnşa Etmek**, başkalarının kararlarınızı destekleyeceğine güvenirken aynı anda bilinçli risk alma özgürlüğüyle ilgilidir.

Güvenli İş Birliği, modern iş yerlerini tanımlayan korkuyu, belirsizliği ve endişeyi yönetebilmek ve işler çığrından çıktığında bile çalışanların birbirlerini desteklemek ve başarısızlığın önüne geçmek için birlikte çalıştıklarını hatırlamaları anlamına gelir.

Güvenli İş Birliği, bir iş yerinde insanlara her mesaja 7/24 ve anında yanıt vermeleri için baskı yapmak yerine, onlara özen ve sabırla yanıt verecekleri ortamı sağlamak anlamına gelir.

Güvenli İş Birliği, grup düşüncesi fikrini geri plana atarken bireysel düşünceye öncelik vermek anlamına gelir. Bu neye benziyor? Bu, bir ekibin uzaktaki bir üyesinin canlı bir toplantıyı yönetmesine izin vermek, bir aitlik duygusu yaratmak ve aynı zamanda odada fiziksel olarak bulunan ekip arkadaşlarına karşı oluşabilecek ön yargıyı azaltmak anlamına gelebilir. Bu, önce birbirleriyle aynı fikirde olan en gürültücü kişileri dinlemek yerine, farklı fikirleri olan kişilerle konuşmadan önce ekiptekilerin görüşlerini almak için bir video toplantısındaki sanal sohbet bölümünü kullanmak anlamına gelebilir. Bu, e-postadaki iş talepleri için bir yapı tasarlamak anlamına gelebilir. (Böylece hiç kimse "K" harfiyle biten bir mesajlaşmanın ne anlama geldiği üzerine çılgınlar gibi kafa yormaz.) Hatta basitçe ekip üyelerinin ilerlemek için ihtiyaç duydukları her şeyi sağlamak anlamına da gelebilir.

Örneğin Güvenli İş Birliği, bir e-postadaki önemsiz şeyleri kafaya takıp diğer e-postalar arasında hızla gezinirken önemli ayrıntıları gözden kaçırdığınızda, *aşırı dikkatlilik* ve *dikkatsizlik* arasında sıkışıp kalma ihtimalinizi azaltır.

Güvenli İş Birliği, alışılmış korkularımızın ve belirsizliklerin üstesinden gelmek ve *eyleme geçmek için bizi özgürleştirir.* Şu sorulara takılıp kalmamızı engeller: "Gerçekten bunu mu demek istedi?" veya "Bana kızgın ama söylemiyor mu?" veya "Beni başlarından mı savıyorlar?" vs. Bunun yerine, kimsenin başkasına zarar vererek, başkasını yanlış yönlendirerek ya da üstünlük kurarak başarılı olamayacağını biliriz. Bu nedenle diğerlerinin iyi niyetli olduklarını varsayarız.

Tamamen Güven

Dijital beden dilinin dördüncü ve son yasası **Tamamen Güvenmek**, ancak ilk üç yasa uygulandıktan sonra gerçekleşir ve tamamen katılımın oluşmasını sağlar. Tamamen Güvenmek yasasının anahtarı "Tamamen" kısmıdır. Çünkü insanların doğruyu söylediği, sözlerini

tuttuğu ve yerine getirdiği, inancın en yüksek olduğu durumu ifade eder.

Tamamen Güvenmek, herkesin dinlenildiğini bildiği, birbirlerinden yardım isteyebileceği ve karşılığı anında veya sonrasında verilecek iyilikler yapabileceği açık bir ekip kültürünüz olduğu anlamına gelir. Dijital beden dilinin ilk üç yasası uygulanmaya başladıktan sonra, Tamamen Güvenmek yasası da uygulamaya konmuş demektir, tebrikler! Kurumunuzdaki korku ve belirsizliğin boğuculuğunu kırmayı başardınız ve kolay kolay kurulamayan mükemmel ekibi bir araya getirme yolundasınız.

Neden? Çünkü Tamamen Güvenmeyi başardığımız zaman, insanlardan en iyi şekilde yararlanabiliriz. Eylemlerimiz, ekiplerimizde psikolojik güveni inşa ederek –liderlerimizin kendi dijital beden dillerinden başlayarak–, yavaş yavaş ortamı sakinleştirir. Güven var olduğunda, güveni desteklemeye yardımcı olan her şeye öncelik verilir ve güven oluşmasını engelleyen veya insanları bundan uzaklaştıran her şey ele alınır ve çözülür.

Ancak şunu açıklığa kavuşturalım: Tamamen Güvenmek *herkese* koşulsuz güvendiğimiz anlamına gelmez. Özellikle de geçmişte olumsuz ya da çözülmemiş şeyler yaşadığımız insanlara. Bunun yerine Tamamen Güvenmek, kimsenin küçük şeylerle zaman kaybetmediği, belirsiz ifadeler içeren bir mesajın veya geç gelen cevabın otomatik olarak korku, endişe veya güvensizliğe yol açmadığı ve güvenle herkesin bizim tarafımızda olduğunu söyleyebileceğimiz bir iş yeri ortamını ifade eder. Bu soru, bu günlerde çok popüler ama evet, Tamamen Güvenmek işe *yarıyor*.

Yıllar boyunca baskıcı insanlarla çalıştım. Bir zamanlar uyanık olduğum her saniyeyi kullanmaya çalışan bir patronum vardı. Gelen kutumu akşam dokuzda, ben yorgun argın işten çıkmışken ve marketteki arabayı sürerken bile e-postalarla doldururdu. Beş dakika içinde cevap vermezsem, "Acil cevap vermelisin," diyen mesajlar atıyordu: "Şikago toplantısının raporuna ihtiyacım var! Bitirdin mi? Nerede?"

Yarısı dolu market arabamı bırakır, eve koşar, geç saatlere kadar çalışıp gece yarısına kadar raporu gönderir ve uyurdum. Sabahın altısında, "Raporu inceleyelim," yazan bir mesajla uyanırdım.

Açıkçası bu, Tamamen Güvenmenin imkânsız olduğu bir durumdu. Bana Gözle Görülür Şekilde Değer Vermiyordu; patronumun mesajları Dikkatli İletişim'e uygun *değildi* ve Güvenli İş Birliği yapmıyorduk. O zamandan beri, Tamamen Güvenmek temeli oluştuğunda, insanların eleştiriden veya intikamdan korkmadan söylemek istediklerini rahatça söyleyebildiklerini ve aslında eski patronumla da yaşadığım gibi zorlu durumlarda bile önemli iyileştirmeler yapabildiklerini keşfettim. Tamamen Güvenmek, pasif agresif veya baskıcı bir meslektaşın, iğrenç ve sevimsiz birinden –ister inanın ister inanmayın– iyi bir insana dönüşmesine yardımcı olabilir.

Son olarak, Tamamen Güvenmek güçlenmeyi sağlar. Evet, biliyorum, *güç* ve *güçlenmek* sözcükleri o kadar fazla kullanılıyorlar ki anlamlarını yitiriyorlar. Çoğu zaman yöneticiler ekiplere, "Sizi güçlendirmek istiyorum," derler ancak diğer seslerin de katılması için kontrolü birazcık bile elden bırakmak istemezler. Bu nedenle bu kavram biraz yanlış anlaşılıyor. Ama Tamamen Güvenmek bağlamında güçlendirmek, insanlara yaptıkları işin tamamen onların kontrolünde olduğunu söylemek ve aynı zamanda işi bitirmek için ihtiyaç duydukları kaynağı sağlamak anlamına gelir.

Güçlendirmek, herkesin yeni düşmanlar edinmekten korkmadan konuşabilmesi, tartışmalı bir bakış açısı ortaya atabilmesi veya sadece, "Bu bence işe yaramaz," diyebilmek için kendini güvende hissettiği anlamına gelir. Güçlendirmek, psikolojik güvenliğin yüksek olması, bilgi akışı kanallarının açık olması, insanların başarısızlıkla karşı karşıya geldiklerinde nasıl hissedeceklerine dair samimi tartışmalar yapabilmeleri, iş yerine saygı ve uyumluluğu yerleştirmenin ve çalışmanın önünün açık olması anlamına gelir.

• • • • • •

Dijital Beden Dili, patronları ve meslektaşları ekip çalışması konusunda sürekli homurdanan ancak bunu kolaylaştırmak için gereken hiçbir şeyi yapmayan insanlar içindir. Yüz yüze toplantılar, konferans bağlantıları, e-postalar, mesajlar ve sosyal medya platformları bataklığına saplanmış, *havlu atmış* ama *bir şeyler yapmaya hâlâ çabalayanlar* içindir.

Önümüzdeki birkaç bölümde, hikâyeler okuyacak, stratejiler öğrenecek ve *herhangi* bir iş yerini güçlendirmek için tasarlanmış genel geçer kuralları benimseyeceksiniz. Alt metin, noktalama işaretleri, tempo, duraklamalar, gecikmeler, güç ve hakimiyetin sinyalleri ve ipuçlarıyla cinsiyetler, nesiller ve kültürler arasındaki dijital beden dilindeki farklılıklar hakkında bilgi edineceksiniz. İster bir ekip lideri olun, ister anlayamadığınız biriyle birlikte çalışın, ister etrafınızdakilerin neden bu kadar az empati kurduğunu merak edin, bu kitap tam size göre. Amacım basit: Size zaman kazandırmak, sizi korku ve endişeden kurtarmak, ilk bakışta anlaşılmayan sinyalleri ve ipuçlarını, el sıkışmak, kafa sallamak, göz devirmek, gülümsemek veya kulaklarınızda çınlayan bir, "Bravo!" kadar net hale getirmek.

DEMEK İLETİŞİM KURMAK İSTİYORSUNUZ...

. . . GÜVEN:

* Geleneksel Beden Dili: Avuçlarınızı açık tutun, kollarınızı ve bacaklarınızı bağlamayın, gülümseyin ve kafa sallayın.

* Dijital Beden Dili: Net bir üslup ve doğrudan ifadeler kullanın ve e-postalarınızı dostane bir biçimde sonlandırın. "Bir şeye ihtiyacınız olursa bana yazabilirsiniz. Umarım bu işinize yarar!" Haber vermeden kimseyi BCC'ye ekleyip mail atmayın, gönderenin emoji ve/veya gayriresmî noktalama işaretlerini kullanımını taklit edin.

. . . KATILIM:

* Geleneksel Beden Dili: Başka bir kişi konuşurken ona yaklaşın, kollarınızı ve bacaklarınızı bağlamayın; gülümseyin, başınızı sallayın ve doğrudan göz teması kurun.

* Dijital Beden Dili: Gelen mesajları zamanında cevaplayın, önceki mesajdaki tüm soruları veya ifadeleri yanıtlayan mesajlar gönderin (yalnızca birini veya ikisini değil), basit bir "Anlaşıldı!" mesajı veya mesaja daha uzun bir cevap veremiyorsanız "Alındı" mesajı gönderin, aynı anda başka işler yapmak için mikrofonu kapatmayın, başparmak yukarı veya gülen yüz gibi olumlu emojiler kullanın.

. . . HEYECAN:

* Geleneksel Beden Dili: Hızlı konuşun, sesinizi yükseltin, yerinizde durmayarak veya parmaklarınızla masaya vurarak kendinizi fiziksel olarak ifade edin.

* Dijital Beden Dili: Ünlem ve büyük harf kullanın, hızlı cevap verin, cevap gelmeden önce üst üste birkaç kez mesaj gönderin, olumlu emojiler kullanın (gülen yüz, başparmak yukarı, çak bir beşlik gibi).

. . . ACİLİYET:

* Geleneksel Beden Dili: Sesinizi yükseltin, hızlı konuşun, parmağınızla bir yeri işaret edin (veya başka abartılı hareketler yapın).

* Dijital Beden Dili: Cümlelerinizi birden fazla ünlem işaretiyle bitirin, doğrudan ifadeler kullanın, bütün harfleri büyük yazın, mesaj yerine telefon görüşmesi veya toplantı yapmayı tercih edin, selamlaşmayı atlayıp konuya girin, mesajınızı resmî bir şekilde bitirin, Tümünü Yanıtla veya CC seçeneklerini kullanın. Dikkat çekmek için aynı mesajı aynı anda birden fazla dijital kanaldan gönderin.