

CAPRICIA PENA VIC
MARSHALL

Protokol

Diplomasinin Gücü ve Bu Gücü
Kendiniz için Kullanmak



Çeviren: Nural İdrisoğlu

Protokol

Translated from the English Language edition of PROTOCOL: THE POWER OF DIPLOMACY AND HOW TO MAKE IT WORK FOR YOU by Capricia Penavic Marshall, originally published by Published by C. Fletcher & Company, LLC This edition arranged through Kayi Agency. Copyright © 2020. Turkish translation Copyright © 2021 by Sola Unitas. All rights reserved.

Tüm hakları saklıdır. İngilizce orijinali, C. Fletcher & Company, LLC tarafından PROTOCOL: THE POWER OF DIPLOMACY AND HOW TO MAKE IT WORK FOR YOU adıyla yayımlanmıştır. Bu eser Kayı Telif Hakları Ajansı aracılığıyla alınmıştır. Bu eserin çeviri sorumluluğu Sola Koç. Eğ. Dan. Hiz. A.Ş.'ye aittir. Bu kitabın hiçbir bölümü yazılı izin alınmadan kopyalanamaz ya da çoğaltılamaz.

SANDER YAYINLARI

Şakayık Sok. No: 40/8 Kat: 2 Teşvikiye Şişli/İSTANBUL
Telefon: 0212 939 76 52 - E-posta: sander@sanderyayinlari.com
www.facebook.com/sanderyayinlari
www.twitter.com/SanderYay
www.instagram.com/sanderyayinlari
<https://sanderyayinlari.com>

ISBN: 9786258064766

Yayıncı Sertifika No: 45798

1. Baskı: İstanbul 2022

İmtiyaz Sahibi: Umut Kısa

Genel Yayın Yönetmeni: Şirin Aydın

Çeviren: Nural İdrisoğlu

Editör: Ayşegül Yazmacı

Redaksiyon: Dila Balcı

Son Okuma: Betül Yılmaz

Mizanpaj: Özkan Köse

Kapak Tasarımı: Özkan Köse

Orijinal Adı: PROTOCOL: The Power of Diplomacy
and How to Make It Work for You

BASILDIĞI YER

Deren Matbaacılık Ambalaj Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi

Yakuplu Mah. 194 Sok. 3. Matbaacılar Sitesi No:337/338 Beylikdüzü/İstanbul

Sertifika No: 47881

© Bu kitabın tüm yayın hakları Sola Koç. Eğ. Dan. Hiz. A.Ş.'ye aittir. Yazılı izin alınmadan kısmen veya tamamen hiçbir yolla kopya edilemez, çoğaltılamaz ve dağıtılamaz.

Protokol

Diplomasinin Gücü ve Bu Gücü
Kendiniz İçin Kullanmak

CAPRICIA PENAVIC
MARSHALL

Çeviren: Nural İdrisoğlu

Anne ve Babama:

*Farklılıklara yönelik merak, her şey için takdir,
daha fazlasına erişme arzusu ve bana olan
sevgi dolu inancınız için teşekkür ederim.*

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	9
1. PROTOKOLÜN GİZLİ SÜPER GÜCÜ	21
2. GÖRGÜ KURALLARININ AVANTAJI	53
3. KÜLTÜREL IQ: SİZ DÜNYADA KİMSİNİZ?	71
4. KÜLTÜREL IQ: ONLAR DÜNYADA KİM?	99
5. BANA DİPLOMASİDEN BAHSET: İKNANIN DİLİ	125
6. SOSYAL AĞ: DİPLOMASİ OYUNLARI	155
7. YERİN GÜCÜ	175
8. ODA DÜZENİ	207
9. AÇLIK OYUNLARI	237
10. İYİ HEDİYE VERME SIRLARI	257
11. GÖRÜNTÜYÜ KORUMAK	285
12. DİPLOMASİ ZİHNİYETİ	303
13. NİHAİ KONTROL LİSTESİ: AŞIRI HAZIRLIK	333
14. PROTOKOL YOGASI	357
15. KADINKEN PAZARLIK YAPMAK	377
EK: CAPRICIA NE YAPARDI? PROTOKOL VE GÖRGÜ KURALLARI EL KİTABI	407
TEŞEKKÜRLER	447

GİRİŞ

Eğer size kafa karışıklığını azaltacak, arabuluculuğu dengeleyecek, ilişkilerinizi güçlendirecek ve avantaj sağlayacak tek bir müzakere aracı olduğunu söyleseydim, bunu kesinlikle öğrenmek ve kullanmak isterdiniz. Protokol -profesyonel, hükümetlerarası ve sosyal etkileşimleri yöneten kurallar- tüm bunları ve daha fazlasını yapar. Obama yönetimi altındaki dört yıllık protokol amirliği görevinde -akşam yemeği davetlileri arasında ve ilkökul müzayedesi toplantıları sırasında- dünya liderleri arasında başarılı anlaşmaları beslemek için protokolü kullanmış biri olarak, protokolün meşru bir süper güç olduğunu söyleyebilirim. Ayrıca Başkan Clinton yönetiminde sosyal sekreter olarak geçirdiğim dört yıl boyunca, görgü kurallarına ve sosyal katılımın gücüne olan inancım da arttı. Tüm bu davranış kuralları bugün tehlike altında. Hükümetimizin salonlarında ve kamusal söylemde protokol çok sık görmezden geliniyor, bu da kaosa ve ilerlemenin durmasına neden oluyor; iş ve günlük yaşamda protokol, ya ihmal nedeniyle ya da insanlar önemini anlamadıkları için yeterince kullanılmıyor. Sosyal davranış kuralları o kadar önemlidir ki, bunlara uyulmaması durumunda -kültürel suçlar, lojistik yanlış anlamalar ve bağlantı kurma fırsatlarının kaçırılması şeklindeki- sonuç, bir iş anlaşmasının yok olmasına, bir aile toplantısının kötüye gitmesine hatta uluslar arasında savaşa bile neden olabilir.

Protokol tam olarak nedir? Protokol, nasıl etkileşim ve iletişim kurulacağına dair bir çerçeve, sosyal davranışlar için bir dizi kılavuzdur. Kişisel yaşamlarımızda, yürümekten (kaldırımda sağda kalmak) kutlamaya (davetiyeler ve konuşmalar) kadar her şey için protokolümüz vardır. İş hayatında protokol, oturma (CEO iktidar konumunda oturur.), selamlaşma (Güçlü bir el sıkışma, bir tanışmaya öncülük eder.) ve kıyafet (takım elbise ve kravat veya kot pantolon ve spor ayakkabı) kurallarını dikte edebilir ve hükümette protokol, diplomatlar ve liderler arasındaki büyük veya küçük her etkileşim için bir yol haritası çıkararak diplomasi çarklarını harekete geçirir. Resmî törenlerinin ihtişamından ikili oturma yerlerine kadar, protokolün tanımlanmış ve özenle seçilmiş yapısı dahilinde ilişkiler kurulur ve anlaşmalar yapılır.

Diplomasi için bir çerçeveye, uluslararası selamlaşmalar için yönergelere veya hediye alışverişi süreçlerinin bilgisine sahip olmak neden bu kadar önemlidir? Bir konuğun kültürü tarafından yasaklanmış yiyecekler servis etmeniz veya bir Alman veya Japon müşteriyle kadeh tokuşturmanız gerçekten bu kadar büyük bir fark yaratır mı? Ya da sosyal bir akşam yemeğinde veya yönetim kurulu toplantısında yanlış koltukta oturmanız? Fark yarattığını ne kadar vurgulasam azdır. Üstelik sadece 'protokolü ihlal ettiğiniz' veya 'bir kuralı çiğnediğiniz' için değil. Saygı göstermek yerine durumu küçümsemiş olduğunuz için. İsteddiğiniz yolda hızlı hareket etmek yerine bağlantıların önüne bir engel koydunuz. Bir etkileşimde amacınız ne olursa olsun -birini olayları kendi bakış açınızdan görmeye ikna etmek ya da o kişiyi meraklandırmak ve daha fazlasını istemesini sağlamak- önce bir bağlantı kurmanız gerekir ve bunu protokol unsurları olmadan elinizden gelen en iyi şekilde yapamazsınız.

Kültürel bir normu görmezden geldiğinizde ya da bir unvanı karıştırdığınızda, ihlal yüzeyden daha derine iner, katılımcıların duygularını ve görüş alışverişlerinin şeklini etkiler. Güney Amerikan bir meslektaşın unvanını yanlış söylemek onun kendisini küçümsemiş hissetmesine neden olabilir; bu da etkileşim için artık eşit bir oyun alanı olmadığı anlamına gelir. Bir grup Asyalı meslektaşın hiyerarşisini görmezden gelmek ve CEO yerine, öncelikle orta seviye bir yöneticiye hitap etmek, onların kültürel normlarını öğrenmeyi umursamadığınız ve profesyonel kimliklerini hiçe saydığınız mesajını verir. Üretken bir iletişim ve fikir akışı olacak olan şey, birdenbire duraksamalar, başlamalar ve sapmalarla yavaşlayan ve hatta duran bir etkileşim hâline gelir. Ayrıca, istemeden kendi karakteriniz ve niyetleriniz hakkında yanlış algılamalara yol açmış veya alışverişinize gereksiz savunma ve kafa karışıklığı eklemiş olabilirsiniz. Katılım kurallarını anlamamak da *sizin* performansınızı etkileyebilir: Daha tereddütlü olabilirsiniz; başkalarını gücendirmemek için içinize kapatabilir ve ihtiyacınız olan kritik bağlantıyı kuramayabilirsiniz.

Protokol ayrıca kurallara uymamızı sağlar. Kibar, medeni davranış, başarılı bir toplumun yapıştırıcısıdır. Nazik ve saygılı alış-

verişler daha sağlıklı sonuçlar verir. İnsanlarla samimi ve onurlu bir şekilde etkileşime girdiğimizde, iletişimi kapatmak yerine teşvik ederiz. Konumumuza ve grnrlğmze bağlı olarak, başkalarının nasıl davranabileceği ve davranması gerektiğine dair sinyaller göndeririz. Hkmetler, işletmeler ve kişisel ilişkiler için güçlü ve kalıcı ortaklıklar yaratma konusundaki en iyi şansımız, muadilimizi anlamak ve onunla bağlantı kurmaktır. Amacınız çoğunlukla ikna etmek olduğunda bile -ki diplomasi ya da iş dünyasında çoğu zaman öyledir- bu avantajı elde etmek, bir ilişki kurmak ya da mevcut ilişkiyi geliştirmekle başlar. Karşımızda oturan diğer kişinin kim olduğunu öğrenmeli ve aynı zamanda kim olduğumuzu paylaşmalıyız. Farklılıklara saygı duymalı ve ortak bir zemin bulmalıyız. Bunu yapmazsak, başka biri -başka bir ülke, başka bir işletme, başka bir birey- devreye girerek bunu bizim yerimize yapar. Protokol ve diplomasi araçlarından yararlanamayacak tek bir nükleer zirve, iş toplantısı veya kişisel etkileşim yoktur.

2009'da protokol amiri pozisyonuna başladığımda, bin yıldan fazla bir süredir gelişen bilgeliği miras alan, son derece tarihi bir role adım atıyordum. Protokol, hem rolü hem de etimolojisi açısından eski köklere sahiptir. Protokol kelimesi, eski Yunanca *protos* (ilk) ve *kollao* (iliştirme) kelimelerinin birleşimidir. Başka bir deyişle, resmî bir mektubun başında gelen, 'ilk iliştirilmiş' papi-rs yaprağına atıfta bulunan bir şeydir. Kelimenin tam anlamıy-la, protokol, katılım için zemin hazırlamak anlamına gelir.

Günümüz protokol görevlilerinin (lider için çalışan ve onun-la seyahat eden alışkan personel) ataları, diğer şehir devletlerine savaş sırasında iktidar partileriyle temas kurmak veya resmî bir heyetin gelecekteki bir yolculuğu için ön araştırma yapmak için gönderilen Yunan habercilerdi. Tanrılar tarafından sunulduğu varsayılan koruma (bugün pek çok protokol memurunun veya büyükelçinin takdir edeceğinden emin olduğum bir özellik) nedeniyle habercilere, savaşan bir devlet tarafından bile güvenli geçişler garanti ediliyordu. Bir haberci, bir elçinin kısa süreli ziyaretinin n koşullarıyla geri dönerdi. Elçiler, diğer şehir devletlerine sık sık seyahat ederdi ancak modern elilerimizin aksine, uzun süre yabancı bir ülkede kalmazlardı.

Daha sonra, diplomatik protokolün gelişimi, Batı Avrupa'nın evrimiyle yakından bağlantılı hâle geldi. 1648'de, Avrupa'nın savaşan grupları arasındaki bir dizi antlaşma olan Vestfalya Barış, biz yirmi birinci yüzyıl insanların doğal kabul ettiği bir şey yarattı: Bölgesel egemenlik, yani her lidere kendi tanınmış toprakları üzerinde tam bir yönetim kontrolünün verilmesi. Kıtanın farklı yerlerinde, dışişleri bakanlıkları ve büyükelçi birlikleri, çeşitli ulus devletlere gidip gelmek üzere kendi bölgelerini ve çıkarlarını temsil etmek için ortaya çıktı.

Ancak bu karşılaşmaları yöneten kurallar olmadan, toplantılar çoğunlukla diplomasi yerine drama ile sonuçlandı. On yedinci ve on sekizinci yüzyıllarda yükselen güçlerin -hiyerarşik rekabetlerle dolu- kurnazlıkları, her fırsatta barışçıl dış ilişkileri bozma tehdidi oluşturunuyordu. Resmî bir akşam yemeği için koltuk düzeni (ev sahibine en yakın şeref koltuğunu hangi büyükelçinin alacağı) veya bir tören alayındaki vagonların sırası bile gerginlik yaratıyordu. Bir büyükelçi aleyhindeki herhangi bir söz, hükümdarının ev sahibi ülke tarafından nasıl algılandığını yansıttığı için bazı kararlar korkunç sonuçlar doğurdu.

1661'de, İngiltere'deki at arabalarının sırasındaki bir aksilik sonucu neredeyse bir savaşın patlak verecek olmasıyla işler ateşli bir boyuta ulaştı. Keskin bir sonbahar öğleden sonrasında, Londra şehri, yeni İsveç büyükelçisini, İngiltere Kralı Majesteleri II. Charles'a itimatnamesini sunması için karşılamaya hazırlandı. Geleneklere göre, İsveç büyükelçisinin arabası, Kral II. Charles'ın Whitehall Sarayı'na giden vagonunun ardından gelen ilk araç olmalıydı, diğer ülkelerin vagonları ise onu takip etmeliydi. O zamanlar, iktidar için sürekli olarak rekabet eden ve birinin diğerinden üstün geleceği durumlardan kaçınmaya çalışan İspanya ve Fransa gibi dikkate değer istisnalar dışında, diğer uluslardan büyükelçilerin birbirlerinin törenlerine katılması yaygındı. Ancak o gün, her iki büyükelçi -İspanya ve Fransa büyükelçisi- kendi kraları tarafından doğrudan İsveç'in arabasının arkasındaki pozisyonu almaları ve böylece ülkelerinin en güçlü olduğunu işaret etmeleri için gönderilmişlerdi. Öncelik sırasını belirleyecek bir dizi kural olmadan, bunu başarmak için gerçekten savaşmak zorunda kala-

caklar gibi görünüyordu. Sokaklar, anlaşmazlığı görmek için toplanan izleyicilerle doluydu; gerilim o kadar yüksekti ki, Majesteleri vatandaşların (herhangi bir ölüm tehdidi altında) bir tarafa veya diğerine yardım etmesini yasakladı. Öğleden sonra, İsveç büyükelçisi arabasına bindi ve tam o sırada Fransızlar ve İspanyollar imrenilen pozisyon için kanlı bir saldırı başlattı. İspanya, çok erken gelerek ve at arabasından kopmalarını önlemek için atlarının dizginlerini zincirlerle güçlendirerek üstünlük kazandı ve nihayetinde ayrıcalıklı bir noktaya geldi. Arbede sırasında çok sayıda kişi öldü ve yaralandı. İspanyolların zaferi kısa sürdü çünkü birkaç ay sonra alenen özür dilemek ve topyekûn bir savaştan kaçınmak için Fransızlara ebedi üstünlük vermek zorunda kaldılar. (Tarih meraklıları: *Pepysdiary.com*'da Samuel Pepys'in günlük girişlerinde daha fazla ayrıntı bulabilirsiniz.)

Açıkça, diplomatik sistemin statü bilinci için bir istikrar gücüne ihtiyacı vardı. Fransa'da Napolyon'un devrilmesinden sonra Avrupa'nın kıtayı yeniden yapılandırmak için düzenlediği 1815 Viyana Kongresi böyle bir fırsat sağladı. Kongrenin bir sonucu olan Viyana Sözleşmesi, öncelik sırası için tarafsız bir sistem yarattı. (Dışişleri Bakanlığı web sitesi, kuralı iyi bir şekilde tanımlıyor: "Eşit unvana sahip elçiler, hizmet için kendilerini akredite eden hükümete kimlik bilgilerini sundukları tarih ve saate göre sıralanacaktır.") Bu nesnel muhakeme, kayırmacılığı (ve kraliyet savaşlarını) resmin dışına çıkardı. Öncelik sırası bugün protokolün kesin bir mutasarrıfı olmaya devam ediyor. Viyana Sözleşmesi ayrıca anlaşma imzalamak için bir sistem yarattı: Ülke adına göre Fransız alfabetik sıralamasını getirerek tüm ülkelerin hâlâ izlediği bir sistem kurdu.

Yirminci yüzyılda ulaşım kolaylaştıkça, hükümet başkanları yalnızca müzakere için temsilciler göndermek yerine doğrudan etkileşimde bulunmaya başladılar. Yüz yüze, liderden lidere diplomasi artmasıyla, protokolün yeni bileşenleri -varış ve karşılama törenleri, hediyelerin sunumu, kadeh kaldırma- ortaya çıktı ve bu yönleri uygulamak, her ülkeden bir görevlinin birçok hareketli parçayı yerine oturtmasını gerektirdi; böylece protokol amiri doğdu. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki ilk resmî Protokol

Amiri James Clement Duncan, 1928'de atandı. ABD başkanları ve dünya liderlerinin çoğu, 1976'da Shirley Temple Black (evet, o *ünlü* Shirley Temple) cinsiyet engelini aşana kadar, resmî vesilelerle başkanın yanında bir erkek bulundurmaya tercih etmişlerdi. Aynı zamanda, bugün protokol amirlerinin çeşitli kariyer alanlarından gelen, mükemmel yetkililerden oluşan devasa bir kadrodan büyük miktarda destekle faaliyet gösterdiğini belirtmeliyim: Kariyerli devlet memurları, hükümet çalışanları (daimi bir kariyer rotası olan federal çalışanlar), dış hizmet görevlileri (diplomatik personel sisteminin görevlendirilmiş üyeleri) ve siyasi olarak atananlar (başkan veya sekreter tarafından atanır). Hem Başkan Obama hem de Dışişleri Bakanları Hillary Clinton veya John Kerry'nin, ofisimizde kimin kim olduğunu söyleyememelerinden ve böylece, ekibimizin bir bütün olarak görev yaptığını ve işbirliğine dayalı olduğunu teyit etmelerinden büyük gurur duydum.

Yeni iletişim yöntemleri ve genişleyen politika alanları nedeniyle protokoller sürekli olarak gelişmelidir. Protokolün değişen doğası ve tüm ülkelerin aynı sayfada olmasının önemi, 2012'de ABD Dışişleri Bakanlığı'nda yetmiş yedi ülke ve yüz amirin katıldığı ilk Küresel Protokol Amirleri Konferansı'nı düzenlemenin nedenidir. (Bazı ülkelerin iki protokol amiri vardır.) Yoğun ve harika geçen üç gün boyunca, en iyi uygulamaları ve fikirleri paylaştık ve gelecek için bir plan geliştirdik. (Eski Yunan seleflerimin bunu onaylayacağına eminim.) Tüm katılımcılar, bir hedef ve başarı beyannamesi imzaladı ve iki yılda bir buluşmayı taahhüt etti. 2014'te Seul, Kore'de ve iki yıl sonra 2016'da Abu Dabi, BAE'de bir araya gelerek bu bağlılığı sürdürdükleri için çok heyecanlıyım.

Bu toplantı, kariyerimin en önemli zamanlarından biriydi. Dış politika hedeflerini iletirmek ve anlayış geliştirmek için kuralları, gelenekleri ve araçları kullanma konusunda benimle aynı tutkuya sahip olan dünyanın her köşesinden pek çok insanı bir araya getirdi. Meslektaşlarımın çoğunun benimkine benzer aile geçmişlerine sahip olduğunu, etnik açıdan farklı yetiştirilme tarzlarına sahip olmalarının onları sınırları aşacak, kültürleri harmanlayacak ve refah için ortak yollar bulacak şekillerde hizmet etmeye ittiğini öğrendim.

İKİ GÖÇMENİN KIZIYIM, Meksikalı bir anne ve Hırvat bir baba. Ebeveynlerim birlikte Amerikan rüyasını gerçekleştirdi ancak Cleveland'daki ilk randevularında tanışmadan önce her biri kendi zorluklarını yaşadı. Kendi ismini kullanmak yerine kolay asimile olmak için Mary adını kullanmayı tercih eden annem Refugio, Amerika Birleşik Devletleri'ne Guadalajara, Meksika'dan, annesi Guadalupe ve babası Gambino ile birlikte henüz bir bebekken geldi. Nonny adıyla andığımız anneannemin, on altı yaşındayken görücü usulü ile Gambino ile evlenmesine karar verilmişti ve büyükbabamın ailesinin bir sepet örme şirketine sahip oldukları Cleveland, Ohio'da yeni bir yaşama başladı. Göç ettikleri andan itibaren, *kendi* Amerikan rüyalarını gerçekleştirmenin zor olacağını keşfettiler. Gambino, yerleştikten kısa süre sonra Nonny'mi terk edip evlat edindikleri Lucianna ve Emily de dahil olmak üzere, dört çocuğu tek başına yetiştirmek üzere yalnız bıraktı. Annem beş yaşına kadar sadece İspanyolca konuşuyordu. Bu dönemde okul, Nonny'ye (Adını Amerikanların tercih ettiği Rose olarak değiştirmişti.) çocuklarının İngilizce öğrenmedikleri takdirde eve gönderileceğini bildirdi. Bundan sonra annem bir daha asla İspanyolca konuşmadı, kendisi ve kız kardeşleri Rose ve Lupe ile erkek kardeşi John'un derinden hissettiği bir üzüntüydü bu; anneleri onlarla kendi anadilinde konuşmak istiyordu ama 'Amerikan' olmak galip gelmişti.

Dilde kaybedilen şey yiyeceklerde telafi edildi. Annem ve güçlü kadınlardan oluşan bir soyun ana reisi olan Nonny tarafından sevgiyle pişirilen, kendi elleriyle yaptıkları geleneksel Meksika yemekleri -mole, tamales, mısır ekmeği- ile büyüdüm. Babam konut inşaat işini büyütürken, çocukluğumun bir bölümünde Nonny ile birlikte küçük bir dubleks evin yarısında yaşadık ve hayatımda onun gibi birine sahip olduğum için sonsuza kadar minnettarım: Bu ülkeye çok genç yaşta gelmek, dili konuşmak ve inanılmaz bekâr bir anne olmak. O benim kahramanım.

Babamın Yugoslavya'dan (şu anda Hırvatistan ve Bosna-Hersek) Amerika Birleşik Devletleri'ne yolculuğu daha büyük bir mücadeleydi. Yirmi altı yaşındayken babam, inanmadığı ko-

münist bir hükümet için savaşmak üzere Yugoslavya ordusuna gönderildi. 1950'lerin başlarında, Başkan Josip Broz Tito'nun rejimi, bölgedeki birçok etnik köken arasında güçlü bir birleştirmeye girişti. Penavic adı, Listiza köyünde (Şimdi Široki Brijeg olarak bilinir.) oldukça önemliydi ancak 1950'lerin sonlarında hükümet, ailesinin tüm mallarına ve parasına el koydu. Geniş aile üyeleriyle paylaştıkları küçük bir binada, beş parasız ve sıkışık bir şekilde yaşıyorlardı.

Babam fırsatların olduğu bir gelecek istiyordu, bu yüzden ordudan kaçtı. Amcasının Avusturya'da yaşadığı yere doğru yaklaşık 580 kilometre yaya olarak yürüyerek göç yolculuğuna başladı. Yolculuk uzun ve zorlu aylar boyunca sürdü. Köpeklerin havladığını duyduğunda, en kötüsünü düşünüp ordunun asker kaçaklarının peşinde olduğunu sandı (Yakalanmış olsaydı işkence görürdü.) ve akarsuları geçip yoluna biber atarak izini kaybettirmeye çalıştı. (Çocukken bana ceketimi arkamda sürüklemeyi öğrettiğini hatırlıyorum, böylece vahşi köpekler zıplayıp beni ısırmazdı.) Sonunda Avusturya'ya vardığında, amcası Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Hırvat bir arkadaşıyla temasa geçti. Sevimli, yaşlı bir kadın olan Olga, babamın vatandaşlığına sponsor oldu ve ömür boyu bir aile dostu olarak kaldı. 1961'de Cleveland'a cebinde 4 dolar değerinde para ile vardığında -kariyeri ya da ailesi olmadan- *kendi* Amerikan rüyasının peşine düştü.

Büyürken, babam benimle ve olağanüstü bir insan olan kardeşim Frank (Frankie) ile küçük köyündeki hayatının zorluklarını ve sevinçlerini paylaştı ve kültürünün sevilen öğelerini bizim için yaşatmaya çalıştı. Futbol sezonu Mayıs ayında başladığı ve her pazar Hırvat kulübüne gidip bir maç izler ve uzun ortak piknik masalarında oturup mangaldan kuzu şiş ve domuz eti yiyip yetişkinlerin rakija içmesini ve memleketlerinin türkülerini söylemesini seyrederdik. Sekiz yaşındayken, kardeşim ve ben, anne ve babamız ile birlikte Hırvatistan'a gittik ve küçük evlerine giden dar toprak yolun hemen yanındaki mavi demir kapılarda *baba* (büyükanne) ve *dida* (büyükbabam) ile tanıştık. Büyükanemnin evi, iki eski taş ve ahşap eve bitişikti. Bu evlerin birinde babam büyümüştü. Onun 'modern' olan evinde sadece iki odası

vardı ve hâlâ su tesisatından yoksundu. Evin dışındaki tuvalet, yaklaşık 90 metre mesafedeki domuz ağılının ötesinde, tütün tarlaları boyunca uzanan yolun sonundaydı. Hayrete düşmüştüm. Babam yalnızca fakir değil, gerçekten çok fakir büyümüştü. Ancak günler ilerledikçe, bunun farklı bir yaşam tarzı olduğunu ve birçok yönden zengin olduğunu fark ettim. Her ailenin komşusuna gösterdiği özen, bütün gün birlikte yemek pişirme ritüeli ve bir dağın tepesinden diğerine seslendirilmiş bir hikâye anlatma tarzı olan Ganga'yı söyleme geleneği... Bu güzel bir yaşamdı.

Onun kaçmak için gösterdiği fedakarlık ve kararlılık üzerine düşünmeyi, yetişkin olduğumda başarabildim. Hem yaşadığı zorluklar için derin bir acı hem de zorlukların üstesinden geldiği için büyük bir gurur duyuyorum. Yakın zamandaki vefatı, bu yansımaları daha dokunaklı hâle getiriyor. Büyük, şişmiş, hava şartlarından etkilenmiş elleri babamın hikâyesini anlatıyordu. Vefat ettiğinde en sevdiği şeyi yapıyordu: İnşaat. Sadece mesleği inşaatçı olan bir insan değildi, aynı zamanda hayatını benim, kardeşim ve çocuklarımız için bir gelecek inşa ederek geçirdi: Cole, Bella, Francesca ve Anthony.

Ebeveynlerim Amerikan rüyasına inansa da günlük yaşamları, 1960'larda ve 70'lerde Amerika Birleşik Devletleri'nde göçmen olarak zordu ve her zaman hoş karşılanmadılar. Babam, esas olarak kaba aksanı nedeniyle DP olarak -göçmenleri aşağılamak için o dönemlerde popüler bir etiket olan 'displaced person (yerinden edilmiş kişi)' hakaret- anılmaya katlandı. Annem ve büyükanmem, yerel markette alışveriş yaptıklarında sık sık alaylara maruz kalıyorlardı ya da tamamen görmezden geliniyorlardı. Bazen benden ve Frankie'den oldukça iyi sakladıkları ayrımcılık ızdırabını hissettim ama o zamandan beri bunu yanımda taşıdım, hiç kimsenin ait olmamanın acısını, ayrı hissetmenin yalıtılmışlığını ve küçümseindiklerini deneyimlemesini istemedim. Yine de her aşağılamaya karşı başlarını dik tuttular ve geçmişlerinden sakınmak yerine, onu daha da kucakladılar; ev yaşam tarzımıza Hırvat ve Meksika mirasını dokuyarak atalarının zengin hikâyelerini bizimle paylaştılar.

Ebeveynlerim, küçük kardeşim ve benim için daha iyi bir yol açmaya kararlıydı ve bize sahip olmadıkları fırsatları sundu-

lar. Bir alçıpan ustası ve bir bakkal kasiyeri olarak aldıkları yetersiz maaşları ile bunu nasıl yaptıklarından emin değilim ama ailem tutumluydu (Annem iyi bir bit pazarını severdi.). ve çok daha fazla eğitim ve kazanç sahibi ailelerle komşu olduğumuz mahallelerde büyümemizin yolunu buldular. 'Daha fazlası', bizi yetersiz hissettirmek anlamına gelmiyordu; sahip olabileceğimiz olasılıkları göreceğimiz bir pencereydi âdetâ. Dünyada ulaşabileceğimiz başka ne vardı? Ailem bizi ancak bir yere kadar götürebileceklerini biliyordu ve gerisi bize bağlıydı. Erkek kardeşim ve ben bunu hissediyorduk. Hırslıydık.

Ebeveynlerimin inanılmaz yolculukları ve bu büyük ülkenin sunduğu fırsatlara olan güçlü inançları nedeniyle, Amerika'nın özgürlüklerine kutsal bir minnettarlıkla büyüdüm. Ülkemizin demokratik idealleri, göçmen ailemizde son derece onurlu bir konuma ve de protokol amiri görevimde benimle birlikte dünyanın her yerine taşıdığım bir saygınlığa sahipti. Dünya liderlerini cumhurbaşkanı adına selamlayan ilk kişi olarak (pozisyonun birçok heyecan verici görevinden biri) her liderin elini ülkemizin iyiliğine olan sarsılmaz bir inançla sıktım. Ebeveynlerimin Amerikan rüyasında zor kazanılan başarısı, diplomatik protokolün görgü kurallarını, kültürel araçları ve yumuşak güç etkileyicilerini uygulamaktan ve korumaktan onur duyduğum hükümetteki kariyerimde itici bir güç oldu. Rolümün özünde öyle doğuştan gelen ve tanıdık bir şey vardı ki, küçüklüğümden beri tanık olduğum ve yaptığım kritik ve harika bir şey: Ne olursa olsun köprüler ve insanlar arasında köprüler kurmak.

Dışişleri Bakanlığı'ndaki ayrıcalıklı görevimden ayrıldıktan ve işletmeler, küresel danışma kurulları, kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve bireysel müşterilerle çalışmaya başladıktan kısa bir süre sonra, davranış kuralları ve ne kadar güçlü oldukları hakkındaki bilgi ve anlayış eksikliği -belki de safça- beni şaşkına çevirmişti. İlgörülerimi paylaştığımda, insanlar kültürel bölünmeleri kapatmak ve etkileşimlerinin sonucunu etkilemek için işlerine veya kişisel etkileşimlerine getirebilecekleri benzersiz stratejileri öğrenmeye hevesliydi. "Lütfen bir kitap yazın!" toplantılarda, yemekli partilerde, ofis yemeği molalarında defalarca duyduğum bir talepti ve bunu yaptım.

Bu sayfalarda yer alanlar, yalnızca iş ve sosyal etkileşimler için uygun görgü kuralları hakkında bir talimat kılavuzu değil -ki bunların da kritik etkileyiciler olduklarını göreceksiniz- bu kitap aynı zamanda muadilinizle bağlantı kurmanıza yardımcı olan ve değişimlerin sonucunu etkileyen güçlü ayarlamalar gibi birçok incelikli içeriğin büyük bir ifşasıdır (Sizi perdenin arkasına götürüyorum!): Katılımcıların düşünce ve duygularını değiştirebilecek oda dekor seçenekleri; hedefinizi desteklemek için doğru yerin gücü ve ibreyi hareket ettirecek yiyecek, hediye ve dilin nasıl kullanılacağı. Hükümetteki iki üst düzey pozisyonumda -Be-yaz Saray sosyal sekreteri ve Amerika Birleşik Devletleri protokol amiri- öğrendiğim şey, her şeyi bir listeden kontrol etmek yerine, işleri akıllıca ve ikna edici bir şekilde yapmanın yolları olduğuydu. İlişkilerinizi ve konumunuzu güçlendirmek için belirli hareketleri tekrar edebilir veya düzinelerce fırsatın her avantajından yararlanabilirsiniz.

Günümüzün hızlı uluslararası ortamı, sınırlı zaman ve fırsat pencereleri içinde kritik operasyonları yürütmemizi ve önemli kararlar almamızı gerektiriyor. Bir hata, bir şirkete milyonlara mal olabilir veya kasıtsız bir hakaret, önemli bir ilişkiyi geriletebilir. Her an ve her etkileşim önemlidir. Kültürel ayrılıkları gidermek ve etkileşiminizin sonucunu etkilemek için kendinizi bu araçlarla donatmak size avantaj sağlar. Büyük ulusumuzun liderlerine tavsiyelerde bulunduğum neredeyse yirmi yıllık kariyerim boyunca, protokolün gücü beni hayal kırıklığına uğratmadı.

Sizi de hayal kırıklığına uğratmayacağını biliyorum.

Dış politikanın en üst kademelerinde toplumsal cinsiyet dinamiklerine ilişkin oyunları gören bir kadın olarak, bilinçli ve bilinçsiz önyargıların kadınları her aşamada etkilediğini biliyorum. Ama aynı zamanda yavaş yavaş eşitliğe doğru giden uzun ilerleme yoluna da şahit oldum. Etkili bir liderin cinsiyet sınırlarıyla bağlı olmadığını gösteren etkileyici kadın devlet başkanlarıyla -Almanya Başbakanı Angela Merkel, Şili'nin eski Cumhurbaşkanı Michelle Bachelet ve eski Pakistan Başbakanı Benazir Butto- omuz omuza durdum. Erkek nüfusunun yoğun olduğu sektörlerde başarılı olan kadın üst düzey yöneticilerle çalıştım.

Başkan Obama'nın eski ABD protokol şefi, uluslararası sahneden günlük yaşama kadar görgü kurallarının ve diplomasinin neden önemli olduğunu anlatıyor.

Yirmi yıldan uzun süredir ABD hükümeti içerisinde çalışmanın Capricia Penaviç Marshall'a öğrettiği bir şey varsa, o da diplomasinin görünmez bir güçle çalıştığıdır. Etkili diplomasinin anahtarı, iletişim kanallarını doğru kullanmaktan geçer. *Protokol*'de yakın tarihe tanıklık ederken detayların günümüzdeki etkilerini ve gelişen ya da bir türlü gelişemeyen sistemi anlayacaksınız.

Protokol, iş hayatında ve günlük yaşamda diplomasinin araçlarından güç alarak sosyal ilişkilerinizde daha etkili bir konuma gelebilmeniz adına sizin için rehber görevi üstleniyor.