

Keyifli Okumalar Dileriz

Binlerce kategoride milyonlarca PDF e-kitap, ders kitapları, dergiler ve romanlara platformumuz üzerinden ücretsiz ulaşabilirsiniz.

RESMİ WEB SİTEMİZ

<https://rantey.org>

Yedek ve Duyuru Kanallarımız

Sitemize erişim engeli gelmesi veya adres değişikliği durumunda aşağıdaki kanallardan güncel giriş adresine erişebilirsiniz:

- Telegram: <https://t.me/birkitapbir>
- WhatsApp Kanalımız : <https://whatsapp.com/channel/0029VbDHv8uE50Us4lvMoc0Y>



MEHMET GÜZEL

GÖRÜNMEYENİ GÖREBİLMEK

Görüş Alanını Genişlet
Etki Alanın Genişlesin

MEHMET GÜZEL

GÖRÜNMEYENİ GÖREBİLMEK



DESTEK YAYINLARI: 1523

ARAŞTIRMA: 344

MEHMET GÜZEL / GÖRÜNMEYENİ GÖREBİLMEK

Her hakkı saklıdır. Bu eserin aynen ya da özet olarak hiçbir bölümü, yayınevinin yazılı izni alınmadan kullanılamaz.

İmtiyaz Sahibi: Yelda Cumalıoğlu

Genel Yayın Yönetmeni: Ertürk Akşun

Yayın Koordinatörü: Özlem Esmergül

Editör: Devrim Yalkut

Kapak Tasarım: Sedat Gösterikli

Sayfa Düzeni: Cansu Poroy

Sosyal Medya-Grafik: Tuğçe Budak-Mesud Topal

Destek Yayınları: Kasım 2021

Yayıncı Sertifika No. 13226

ISBN 978-625-441-479-4

© Destek Yayınları

Abdi İpekçi Caddesi No. 31/5 Nişantaşı/İstanbul

Tel. (0) 212 252 22 42

Faks: (0) 212 252 22 43

www.destekdukkani.com

info@destekyayinlari.com

facebook.com/DestekYayinevi

twitter.com/destekyayinlari

instagram.com/destekyayinlari

www.destekmedyagrubu.com



Deniz Ofset – Çetin Koçak

Sertifika No. 48625

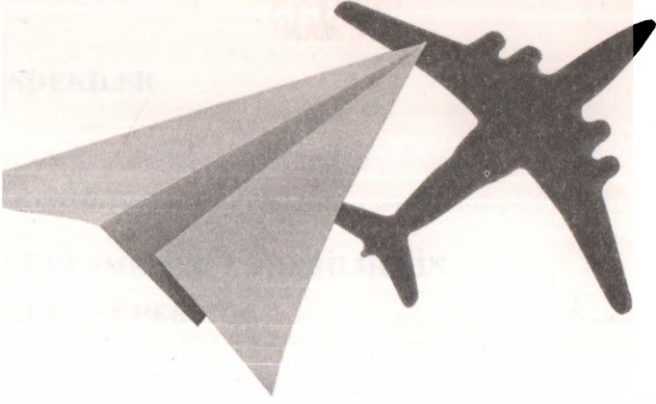
Maltepe Mahallesi

Hastane Yolu Sokak No. 1/6

Zeytinburnu / İstanbul

Tel. (0) 212 613 30 06





MEHMET GÜZEL

GÖRÜNMEYENİ GÖREBİLMEK

Görüş Alanını Genişlet
Etki Alanın Genişlesin



İÇİNDEKİLER

1- ÖNSÖZ.....	9
2- GÖRÜNMEYENİ GÖREBİLMENİN VERDİĞİ SÜPER GÜÇ	13
3- GÖRÜNMEMESİ HER ZAMAN VAR OLMADIĞI ANLAMINA GELMEZ.....	23
4- GENELDE NELERİ GÖRMÜYORUZ?	27
5- GÖRMENİN TEMEL ADIMLARI	37
6- I. ADIM – BAKIŞ AÇINIZI DEĞİŞTİRİN	39
6.1 Sadece Ne Aradığını Biliyorsan Görünmeyeni Görebilirsin	43
6.2 Hayal Etmek.....	47
6.2.1 Eksiksiz/Mükemmelin Hayali.....	53
6.3 Soru Sormak	54
6.4 Problemi/Fırsatı (Tekrar) Tanımlayın.....	57
6.5 Alışkanlıkların Gizlediklerini Görebilmek	60
6.6 Çok Yavaş ya da Çok Hızlıyı Görebilmek	65
6.6.1 Değişim Körlüğü.....	72
6.7 Hayatta Kalma Yanılgısı	75
6.8 Doğru Amaca Odaklanmak.....	79
6.8.1 Amaç Sizin Amacınız Olsun	79
6.8.2 Destekleyici Amaçları Bulun.....	81
6.8.3 Amaçların Harmonisi	85

6.8.4 Görev Tanımı Yerine Sorumluluk Tanımı.....	86
6.8.5 İlk Olmak Birinci Olmayı Garantilemez	88
6.8.6 Gelişmeyi Değil Amacı Ölçün	90
6.9 Batık Maliyetler.....	91
6.9.1 Girdap	91
6.9.2 Girdaba Sürükleyen Faktörler	94
6.9.3 Kazanılmış Değer Analizi	100
6.10 Yönlendirmelerden Kurtulmak	106
6.11 Yerinizi Değiştirmek	110
6.11.1 Geriye Dönük Çözüm (Backward Induction).....	112
6.12 Gücün Getirdiği Körlük.....	114
6.12.1 Görünmeyen Avantajlar ve Faktörler	114
6.12.2 Judo Stratejisi.....	118
6.13 Hangi Ben?.....	121
6.13.1 Kendime Hediye.....	121
6.13.2 (Çok) Uzaktan Kumanda Bende.....	125
6.14 Yerini Tespit Edebilmek	129
6.14.1 Hangi Denizde Nasıl Bir Balıksın?.....	130
6.14.2 Yaşam Döngüsündeki Konum	132
6.14.3 Uzmanlaşma Adımlarını Görmek.....	140
6.14.4 Kendime Sorular.....	145

7- II. ADIM – ODAKLANIN	149
7.1 İpuçlarından Faydalanmak	156
7.1.1 Kireçtaşından Tarihin Başlangıcına.....	161
7.2 Gölgeleğin Gücü Adına – Etkilerden Faydalanmak	163
7.3 Eksiklikleri Görebilmek	168

7.4 Empati Kurmak	170
7.4.1 Değerleri ve Duyguları Yakalamak	171
7.5 Yaşanmamışı, Yaşanmayacağı Görebilmek	178
7.5.1 Fırsat Maliyetleri	180
7.5.2 Olasılık Yönetimi.....	184
7.5.3 Kafada Baretle Güvenli Bir Şekilde Dünyayı Yok Etmek	187
7.6 Farklılıkları Görebilmek.....	190
7.7 Bağlantıları Görebilmek	193
7.8 Etkileri Görebilmek.....	199
7.8.1 Kelebek Kanat Çırpınca	200
7.8.2 Örtülü Egotizm	202
7.8.3 Kendimi Nasıl Etkilerim?.....	203
7.8.4 Etkili Diğer Faktörler	205
7.9 Neye Etki Ediyorum?	210
7.9.1 Kim Milyoner Olmak İstemez ki?	210
7.9.2 Kıta Kurtaran İsimsiz Kahramanlar	212
7.9.3 Etki Alanınız Gördüğünüzün Ötesinde	214
7.9.4 Kivılcımın Nerden Çıkacağı Belli Olmaz.....	216
7.9.5 Güneşi Patentleyebilir misiniz?	219
7.9.6 Etki Alanınızı Görebilmek.....	220
7.9.7 Etki Alanınızı Sınırlayan Duvarlar Gerçek mi?	221
7.10 Sinyalleri Görebilmek.....	226
7.11 Bizim Ölçeğimizde mi?.....	230
7.11.1 Soluk Mavi Nokta	230
7.11.2 Anlamlandırılabilir Ölçek	232
7.12 Herhangi Bir Ölçekte mi?.....	240

7.12.1 Riskleri Ölçeklendirmek	241
7.12.2 Hedefleri Ölçeklendirmek	244
7.13 Bizim Odağımızda mı?	246
7.13.1 Hoşuma Gidiyorsa Doğrudur	252
8- III. ADIM – ALGILARINIZI ZORLAYIN.....	255
8.1 Kıyaslama Yanılgısı	257
8.2 Bazı Korelasyonlar Bizi Fena Halde Aldatır	265
8.3 Varsayımları Kırarak	269
8.3.1 Doğrusal Düşünce Varsayımı	273
8.4 Zamanda Yolculuk	276
8.4.1 Assolistler Neden En Son Sahne Alır?	276
8.4.2 Teslim Tarihiniz Saygı Görüyor mu?	278
8.4.3 Zamanla Değişen Kamera Açısı	279
8.5 Momentumu Görebilmek	280
8.6 Ortalama Yanılgısı	284
8.6.1 Ortalama Ortada mı?	284
8.6.2 Standart Sapma ile Yanılgıdan Kurtulmak	291
8.7 Yüzde Kullanımı	293
8.8 Aşkın Gözü Kördür (Nefretin de)	295
8.9 Süper Starları Süper Kahraman Olarak Görmek	305
8.9.1 Hale Etkisi	308
8.10 Ortam Körlüğü	311
8.11 Karşımızdakini Göremiyoruz	313
8.12 Benim Zamanım Benim Tercihim	319
9- SONUÇ	325

1- ÖNSÖZ

Öncelikle kabul etmek gerekir ki “önsözler sıkıcıdır”. Bu nedenle önsözü kısa ve sade tutacağım. Aslında bu kitabı yazmaya karar verdiğimde ilk prensibim “sadelik”ti. Kitabın kurgusu, içeriği, hikâyeleri, mesajları ve hatta kapağı çok sade, basit ve anlaşılır olmalıydı.

İnsanın potansiyelinin, gerçekleştirdiklerinin çok ötesinde olduğuna inananlardanım. Potansiyeli ortaya çıkarmak her zaman olduğundan çok daha kolaymış gibi lanse edilir. “Kendine inan”, “Yapabilirsin”, “Başaracaksın” gibi reklam mottoları kokan söylemler motive edicidir ve maalesef sürdürülebilir değildir. Motivasyondan daha fazlasına ihtiyaç vardır. Bir maraton koşucusunu piste çıkarmadan sadece motive ederek yarışa hazırlayamazsınız. Potansiyelinizi kullanmak için yanılığlardan kurtulmak, bazı engellerin ne kadar yavan ve hatta sanal olduğunu görebilmek önemlidir. Problemlerin, fırsatların, hedeflerin arkasındaki gerçeklerin farkına varmak yolda ilerlemek için elzemdir. Gece farları açmadan bir orman yolunda araba kullanmak istemezsiniz. İşte *Görünmeyi Görebilmek* size bu tekniklerden bahsedecek, arabanızın farlarını yakacak.

Kitabı hazırlarken dikkat etmeye çalıştığım bir diğer nokta da, kavramların, örneklerin, söylemlerin pozitif bir şekilde seçilmesi ve ifade edilmesi idi. Kitapların okuyucularını duygudan duyguya sürüklenmesi mubahtır. Buna karşılık ben yine de okuyucumu pozitif duygular arasında gezdirmeyi tercih ediyorum. Birkaç hikâye dışında bu tercihim gerçekleştirdiğimi düşünüyorum.

Kitapta ele alacağımız her konuyu bir problem içeren örnek ya da vaka ile tanımlayıp, bu örneğin konu ile bağlantısını kurduktan sonra da birçok alanda uygulanabilecek çözümlerle tamamlayacağız. Kendimize bol bol soru üreteceğiz. Kitabı okuduğunuz kadar kendinizle iletişimde olursanız verimli bir süreçte beraber ilerleyeceğiz.

Öncelikle kitabın temelini oluşturan “görmek” fiilini açalım. Kitapta bahsedilen “görmek” fiili, gözümüzle görmenin yanı sıra, algılamak, hissetmek, tahmin etmek, ortaya çıkarmak olarak da kullanılmaktadır. Buna karşılık optik biliminin, gözümüzü yanıltan aldatmacalarının diğer olaylara yaklaşımımızla ne kadar paralel olduğunun farkına varınca siz de şaşıracaksınız.

Görünmeyeni Görmek, olayları, kişileri, süreçleri, olguları ilk akla geldiği şekilde algılamamanın ötesinde farklı bir bakış açısı ile bakmanızı sağlamaya yardımcı olan bir kitaptır. Peki, “görünmeyen” olarak kitapta neleri ele alacağız? Hayatımızda etkisi olmasına karşılık fark etmediğimiz olguları.

Tam göbeğinde olduğumuz için algılayamadığımız büyük resimleri, varlığı çok fazla kanıksandığı için değiştirilemez sandıklarımızı, çok yavaş ya da çok hızlı gerçekleştiği için yakalayamadığımız değişimleri, gözümüzün önünde bize mesaj vermek isteyen ipuçlarını, nelere etki ettiğimizi, nelerden etkilendiğimizi, başka gözlerin gördüklerini ve daha nicelerini gözümüzden kaçırmamak için yardımcı olacak araçlardan bahsedeceğiz.

Kitabın ilk kısmında görünmeyeni görmenin verdiği gücü ve bu gücü kullanan insanların nasıl farklılaştığını göreceksiniz.

Sonrasında bize neler görünmemekte bunları tanımlayacağız ve görünmeyenlere doğru ilk bakışımızı atacağız. Çünkü ne aradığımızı bilmiyorsak hangi tekniği, hangi gözlüğü kullanırsak kullanalım onu göremeyiz.

Ne aradığımızı bildiğimizde artık görünmeyen görüş açımızda bile olmasa, onu gözlerimizin önüne nasıl alabileceğimizi işleyeceğiz. Gözlerimizdeki perdeleri nasıl kaldıracığımıza, bakış açımıza yeni gözleri nasıl ekleyebileceğimize dair teknikleri işleyeceğiz. Birinci çoğul şahıs kullanıyorum çünkü bu kitap sizlerle beraber sonuca ulaşır. *Görünmeyeni Görebilmek*, yolculuğunuzda size eşlik edecek.

Sonraki kısımda, görüş alanımıza aldığımız birçok olgunun içerisinde hangilerine nasıl odaklanacağımızı öğreneceğiz. Odaklanmadan etraftaki parazitler gözümüzün önündekini de görmemizi engeller.

Son bölümde de görüş açımıza aldığımız, odaklandığımız olguları nasıl farklı algılayabileceğimizi fark edeceğiz. Herkesin gördüğü aynı olgu farklı algılanabilir. Bu durumun somut örneklerinin optik gerçeklerle farkına varacağız. Kimin gördüğünüzü nasıl algılayabileceğini bilmek size müthiş avantajlar sağlayacak.

Kitapla çıkacağınız yolculukta çok yakınlarla ve çok uzaklara gideceksiniz. Atomun çekirdeğinden, ışık yılı ile ölçülecek mesafelerdeki yıldızları ziyaret edeceksiniz, geçmişe ve geleceğe uğrayacaksınız, yakın tarihten, tarihöncesi çağlara kadar uzanacaksınız. Kişisel, profesyonel, sosyal gelişiminize katkı sağlayacak bu kitaptan maksimum faydayı sağlamayı beraber başarabiliriz. Hadi başlayalım...

2- GÖRÜNMEYENİ GÖREBİLMENİN VERDİĞİ SÜPER GÜÇ

*“Vizyon, başkaları için görünmeyi
görebilme sanatıdır.”*

– Jonathan Swift

Örümcek Adam, “örümcek hisleri” sayesinde etrafındaki tehlikeleri sezer ve bir adım öne geçer. Süpermen, duvarların arkasını, objelerin içini görebilir. Steve Jobs herhangi bir objenin üstündeki gereksiz fazlalığı hemen görebilirdi. Einstein zamanın göreceli aktığını görebildi. Galileo Dünya’nın Güneş’in etrafında döndüğünü Dünya yüzeyinden görebildi. Newton, kütle çekimini görmüş ve yasalaştırmıştı. Atatürk, savaştan yeni çıkmış yorgun ve fakir bir halkta medeni bir ülke gördü. Eratosthenes 2200 yıl önce sadece bir sopa kullanarak Dünya’nın çevresinin ne kadar olduğunu gördü. Yetenek avcısı Scooter Braun bir Youtube videosunda izlediği 14 yaşındaki gençte dünya yıldızı Justin Bieber’ı gördü.

Görünmeyi görebilmek bir süper güç olabilir mi? Kesinlikle. Her “görünmeyi görebilmek” vakası bu kadar sansasyonel olmak zorunda değildir. İçinde bulunduğunuz sektörün geleceğini görebilme, çalıştığınız şirketin gerçek misyon ve vizyonunu görebilme, önem verdiğiniz kişilerin gerçek odağını görebilme, yaşadığınız semtteki gelişmeleri görebilme, size verilen örneklerin yanıltıcı bir şekilde cımbızla seçildiğini görebilme “süper gücü” size hayatınızda ciddi avantajlar kazandırır. Hayatınızda fark

yaratacağı kesindir, bu farkın içeriği ve etkisi tamamen sizin algınızla ilgilidir. Bütün dünyanın haiz olamadığı bir bakış atarsanız dünyayı değiştirirsiniz. Çalıştığınız sektörde kimsenin görmediği eksikliği görürsünüz profesyonel bir kazanç sağlarsınız, ülkenizin geleceğini görürsünüz ve unutulmaz bir lider olursunuz.

Unutulmaz bir lider denince benim aklıma ilk gelen isim Mustafa Kemal Atatürk'tür. Mustafa Kemal Atatürk'ün ülkesinin geleceği için öngördüğü devrimlerin bugün için birçok kişi tarafından gerekliliği tartışılmazdır. Bizler Türk halkı olarak genelde Atatürk'ün uygulayıcı özellikleri konusunda bilgilendirildik. Atatürk'ün göstermiş olduğu vizyonerliği günümüz şartlarında değerlendirip tam olarak bu özelliğini içselleştiremedik. Halbuki Atatürk'ün devrimlerini öngördüğü yıllarda bir milletin kendi diline sahip olması, kadınlarına seçme ve seçilme hakkının verilmesi, bilime ve sanata verdiği değerler o günün dünyasının olmazsa olmazları değildi. Dünyada, sosyoloji, siyaset ve fen bilimleri bugünkü seviyelerinden çok daha uzaktaydı, akademik makaleler, yaşanmış vakalar dünya üzerinde henüz bu kadar kolay erişilebilir değildi. Ülkenin savaştan yeni çıkmış, yorgun, moralsiz, eğitim seviyesinin düşük olması gerçeği bile tek başına böyle bir vizyon koymanın önünde ciddi bir engeldi. Atatürk'ün bu devrimleri akıl etmesi, planlamasının arkasındaki dehayı o günün şartlarını göz önünde bulundurduğumuzda daha da yüceltebiliriz. İşte Atatürk o günün şartları, engellerini değil, on yıllar sonrasındaki ülkeyi hayal etti ve gördü.

Cumhuriyet öncesi 11 milyonu köyde yaşayan 13 milyon nüfuslu bir ülkeydi. Köylerin sadece %10'unda okul vardı. Salgın hastalıkların çok yaygın, bebek ve anne ölüm oranlarının çok çok yüksek olduğu ve nüfusun ülke içinde bugünkünden çok daha dağınık yaşadığı ülkede sadece 337 doktor, 60 eczacı vardı. Limanlar, madenler, tren yolları, fabrikalar yabancılara aitti. Kişi başı milli gelir 45 dolardı, elektrik sadece İstanbul,

İzmir ve Tarsus'ta vardı. Ülkede kullanılan saat ve takvimler bile birden çoktu, uzunluk, ağırlık ölçüm yöntemlerinde bile standart bir birim yoktu. Erkeklerin %7'si, kadınların binde dördü okuma yazma biliyordu. Tüm ülkede toplam 23 lise ve 1 üniversite vardı. Bu durumdaki bir ülkeyi ayağa kaldırmak tek başına bile müthiş bir liderlik ve vizyon gerektirir. Bu gerekliliğin de ötesine geçebilen Atatürk, kalkınmayı sürdürülebilir kılacak bir miras bıraktı.¹

Atatürk, çağdaş bir ülke tasarımını hayata geçirmek ve kalıcı kılmak için en önemli adımlardan birini de yurtdışına öğrenci göndererek atmıştı. İşte yurtdışına gönderdiği 750 öğrenciden biri olan Ord. Prof. Dr. Sadi Irmak şöyle diyor:

“Yıl 1923... İstanbul Üniversitesi'nde öğrenci olduğum sıralar, okul duvarında bir ilan gördüm: ‘Avrupa’ya talebe yollanacaktır.’ Allah Allah dedim! Ülke yıkık dökük, her yer virane, Lozan Antlaşması yeni imzalanmış, bu durumda Avrupa’ya talebe... Lüks gibi gelen bir şey... Bir şansımı denemek istedim. 150 kişi içinden 11 kişi seçilmişiz. Benim ismimin yanına Atatürk, ‘Berlin Üniversitesi’ne gitsin’ diye yazmış. Vakit geldi, Sirkeci Garı’ndayım ve kafam çok karışık. Gitsem mi, kalsam mı? Beni orada unuturlar mı? Para yollarlar mı? Tam gitmemeye karar verdiğim, geri döndüğüm sırada bir posta müvezzinin sesini duydum: ‘Mahmut Sadi!... Mahmut Sadi! Bir telgrafın var.’ Yaklaşıp ‘Benim’ dedim. Telgrafi açtım, aynen şunlar yazıyordu: ‘Sizleri bir kıvılcım olarak yolluyorum, alevler olarak geri dönmelisiniz.’ İmza: Mustafa Kemal. Telgrafi okuyunca düşündüklerimden olağanüstü utandım. ‘Şimdi gel de gitme, git de çalışma, dön de bu ülke için canını verme’ dedim. Düşünün... 1923'te o kadar işinin arasında 11 öğrencinin nerede, ne zaman, ne hissettiğini sezebilen, ona göre telgraf çeken bir liderin önderliğinde bu ülke

1. <https://www.sozcu.com.tr/2016/yazarlar/yilmaz-ozdil/cumhuriyet-mucize-dir-1475895>

için can verilmez mi? Gittim, çok çalıştım, çok başarılı oldum. Ülkeme ‘alev’ olarak döndüm. Önce İstanbul Üniversitesi Genel ve Beşeri Fizyoloji Enstitüsü’nü kurdum. Kürsü başkanı oldum. Daha sonra ülkemın başbakanlığını yaptım. Ben kim miyim? Ben sadece iki satırlık bir telgrafın yarattığı bilimadamıyım...”

Atatürk’ü hepimizden ve hatta tüm dünyadan ayıran, O’nu unutulmaz bir lider yapan sahip olduğu bu vizyonuydu. Üzerinden 100 yıla yakın zaman geçmiş olmasına rağmen gösterdiği liderlik tüm ülkenin üzerinde etkisini sürdürmektedir. O’nun süper gücü buydu.

İçinde bulunulan ortamın dinamiklerini olduğu gibi kabul etmeyen isimler fark yaratır. Sınırlamaları kabullenmemek ve üzerine giderek daha iyisini başarabileceğini görmek yepyeni olanaklar yaratır. Sadece fırsatı görenler için değil, hatırı sayılır bir kitle de yaratılan olanaklardan faydalanır.

Markası ne olursa olsun, satın aldığınız arabanın fiyatını Henry Ford çoktan sizin için biraz düşürdü. 1900’lerin başında yaklaşık 200 otomobil üreticisi vardı ve her bir üretici yılda sadece birkaç yüz otomobil üretmekteydi. Üretilen otomobillerin maliyeti ortalama 2.000 doların üzerindeydi. Henry Ford, bildiği gibi otomobilin mucidi değildir, otomobil gibi karmaşık bir ürünü seri üretebilme kabiliyetini gösteren kişidir. Ford’un üretim bandı yaklaşımı sanayi devriminin en önemli adımı olarak gösterilmektedir. Ford, “Sorun bulmayın, çözüm bulun, herkes bir şeylerden şikâyet edebilir” diyerek yola çıktı. Çok pahalıya ve uzun zamanda üretilen otomobil için bir çözüm üretti. 1914’te “Model T” adını verdiği otomobili 850 dolara üretti, bu maliyet 1920’lerde 300 dolara kadar düştü. Daha çabuk kurduğu için tüm otomobillerinde siyah renk kullandı, artık 90 dakikada bir otomobil montajlayabiliyordu. Ford, dünya üzerindeki tüm otomobil üreticilerinin ürettiği otomobilden daha fazlasını ürettiyordu.

O yıllarda lüks bir ürün olan otomobili, kendi fabrika çalışanlarının alabileceği kadar uygun fiyatta ve hızda üretebiliyordu.

İşte Henry Ford'un süper gücü buydu, soruna takılmaktansa çözüme odaklandı. Dile getirilmeyen, yani görülme- yen çözü- mü gördü. "İnsanlara ihtiyacını sorsaydım bana daha hızlı bir at istediklerini söylerlerdi" dedi. Sorun atların yavaşlığı değildi, çözüm insanların ulaşım ihtiyacını daha hızlı, güvenli, rahat ve ucuz bir yöntemle karşılamalarıydı. Ford, soruna değil çözüme odaklandı. Günümüzde tükettiğimiz birçok sanayi ürününün üretim sürecinde Ford'un katkısı vardır.

"Geleceği görebilmek" çok önemli bir özellik olmasına karşılık çok da kolay değildir. Geleceğe yön verebilmek, geleceği görmeyi de içeren çok daha önemli bir özelliktir. Kimilerinin etki alanı bir topluluğu içerir, kimisinininki bir ülkeyi içerir, kimisinin ailesini içerir. Kesin olan bir şey; herkesin etki alanı "kendisini" içerir. John F Kennedy'nin etki alanı dünyamızın da dışında gelişmelere vesile olmuştur.

John F. Kennedy 25 Mayıs 1961 tarihinde yaptığı tarihi konuşmasında, Amerika Birleşik Devletleri'nin uzay programı vizyonunu çizmişti. Koyduğu hedef, 10 yıl içerisinde Ay'a insan gönderip, güvenle Dünya'ya geri getirmektir. Bu hedefin o gün için dünyaya karşı ne kadar büyük bir meydan okuma olduğunu görebilmek çok kolay değildir. Günümüzde "10 yıl içerisinde..." diye başlayan bir taahhüdün bir politikacıdan dinlemek zor. Hele hele bu cümlelerin insanlık tarihinde bir dönüm noktası içeren bir söz olması çok daha düşük bir ihtimal. Kennedy'nin bu taahhüdü 20 Temmuz 1969 tarihinde NASA'nın "Apollo 11" uzay aracı ile gerçekleşmiştir.

Gary Hamel ve C. K. Prahalad gibi iki yönetim gurusu tarafından yazılmış *Geleceği Kazanmak* kitabı *Business Week*'in 1994'ün "en iyi yönetim kitabı" olarak seçildi. Hâlâ işletme

okullarında tavsiye edilen kitap, işletmelerin farklılık yaratmak ve ayakta kalmak adına izlemesi gereken kurumsal stratejileri örnekleri ile beraber anlatır.

Kitap, tekdüzelikten ve takipçilikten kurtulunması gerektiğini vurgulamakta. Kitabın genel kavramı gelecek hakkında düşünmek ve geleceği inşa etmek üzerine. Kitaba göre üst düzey yöneticiler, zamanlarının %40'ını şirket dışındaki faktörlerin şirkete olan etkilerini düşünmekle geçirmekteler. Bu %40'lık zamanın sadece %30'unda dünyanın, ekonominin ve sektörün 5-10 yıl içerisindeki gidişatı hakkında kafa yormaktalar ve bu zamanın içerisinde sadece %20'lik bir diliminde gelecek için bir vizyon düşünmekteler. Bu durumda şirket vizyonu için ayrılan zaman bir üst düzey yöneticinin zamanının sadece %2,4'ünü almaktadır. Şirketlerin liderliği yakalaması ve daha çok liderlik yaratması için çok az bir efor.

Şirketlerin lider olarak kalması için tekrar tekrar liderlik yaratması gerekir. Her ürün ve hizmetin ürün yaşam döngüsünde bir sonu olduğunu düşünürsek bir kereliğine müthiş bir ürün yaratmak şirkete sadece geçici bir liderlik sağlar. Sony, Walkman'i yaptım diye bu üründen 40 yıl ekmek yemeyi hedeflemiyordu tabii ki. Bu nedenle yeni ürünler yaratmak, "pazar payı" yerine "fırsat payı" için mücadele etmek kaçınılmaz bir strateji.

Geleceği kazanmak 3 safhadan geçmekte:

1. Geleceği yaratacak fırsatları ve fikirleri bulmak. Bu aşama, müşterilerden ihtiyaçları için geribildirim alarak ürünleri geliştirmekten çok öte (çünkü bunu bütün rakipleriniz kolaylıkla yapabilir). Henry Ford'un meşhur sözünde belirttiği gibi: "İnsanlara ne istediklerini sorsaydım, onlar daha hızlı bir at istediklerini söylerdi." Bildiğiniz gibi Ford onlara daha hızlı bir at değil "araba" verdi, hem de birçok insanın karşılayabileceği bir maliyetle. Müşteriler, problemlerini ifade etmekte

çok başarılıdırlar. Buna karşılık çözüm önerisini sadece müşterilere bırakmamak gerekir. İlk adım, müşterilerinizin dahi aklına gelmeyecek özellikte ürünler geliştirmektir.

2. Bulunan fikir ya da fırsatın hayata geçmesi için gerekli süreçlerin kısaltılması, sadeleştirilmesi ve tabii ki hızlandırılması. Günümüzde artık büyük balık küçük balığı değil, hızlı balık, yavaş balığı yemekte. Yıkıcı teknolojilerin ve şirketlerin oluşması ve büyümesi o kadar hızlı gerçekleşiyor ki bu süreci görmekte zorlanıyoruz.

3. Hayata geçen ürün için uygun hedef pazar belirlemek, pazar payı elde etmek. 1900'lü yılların başında ünlü Amerikan tüccarı John Wanamaker'ın, "Pazarlama bütçemin yarısının boşa gittiğini biliyorum da hangi yarısının boşa gittiğini bilmiyorum" sözü tüccarlığından daha meşhurdur. (Tıpkı Pavlov'un köpeğinin Pavlov'dan daha meşhur olduğu gibi.) Pek kimse Wanamaker'ın ne sattığını bilmez, buna karşılık pazarlamacıların çoğu bu sözünü bilir. Günümüzde de oran farklılaşsa da bu söz geçerliliğini korumaktadır.

Mavi Okyanus Stratejisi, W. Chan Kim ve Renee Mauborgne tarafından kaleme alınmış önemli strateji kitaplarından bir tanesidir. Kitabın ismi, iş dünyasındakilerin aşına olduğu bir kavramdır aynı zamanda.

İki tür okyanus terimi kullanılmaktadır. "Kızıl okyanuslar", günümüzdeki mevcut endüstrilerin tümünü temsil eder. Rekabet kuralları belli birçok firmanın rekabet içerisinde birbirlerine üstünlük sağlamaya çalıştığı okyanustur. "Mavi okyanuslar" ise günümüzde mevcut olmayan yeni fırsatlar içeren, talep yaratma ve yüksek kârlı büyüme fırsatı içeren alanlardır. Mavi okyanuslar orada bir yerde sizin yelken açmanızı beklemez, mavi okyanusları şirketler kendileri yaratır.

Kızıl okyanusta faaliyet gösteren firmalar, rekabette üstünlük sağlamaya çalışarak mevcut talebi kendisi için kullanma eğilimindeyken mavi okyanusta yol alan firmalar rekabet unsurunu ortadan kaldırır ve yeni talepler yaratır.

Peki nasıl?

Yeni değerler yaratarak. Yeni değerler yaratmak 4 eylem çerçevesinde gerçekleşebilir.

1. Yok et: Endüstrinin tartışmasız kabul ettiği faktörlerden hangileri yok edilmelidir? “Cirque de Soleil” kitabın en çok başvurduğu mavi okyanus örneği. Bilindiği gibi Cirque de Soleil gösterilerinde hayvanları kullanmaz. Cirque de Soleil bu tip gösterileri sirkinden çıkartarak ciddi anlamda farklılaşmaya gitti. Sirk gösterilerini teatral bir şekilde sunumu ile “sirk kızıl okyanusunda” kendi mavi okyanusunu yarattı.

Önemli faktörleri devreden çıkartmak aynı zamanda bir inovasyon çeşididir. Henüz sivil havacılığa uyarlanmasa da bir casus uçağından “pilot” faktörünü ortadan kaldırmak bir inovasyondur. İnsansız hava araçları birçok askeri amaca hizmet eden ciddi bir inovasyondur.

Uçak yolculukları için standart sunulan bazı özellikleri standart olmaktan çıkartarak maliyeti düşürmek de güzel bir örnek. Yolculuk sırasındaki yemeği, koltuk seçimini opsiyonel hale getiren havayolu şirketleri bu stratejiyi uygulamaktadır. Apple telefon- dan fiziksel klavyeyi çıkartmıştır. Sadece fonksiyonalite sağlayan faktörler değil, prosedürlerinizden bir şeyler çıkartmak inovatif bir yaklaşımdır. Yıllar önce bir karikatürde bir esnafın duvarında “Satılan mal geri alınırken zorluk çıkartılır” yazısını okumuştum. Alınan bazı servis ve ürünlerin para iadeleri sürecinde ortadan kaldırılan fiş/fatura göstermek gibi adımlar tüketiciye güven vererek, fark yaratmaktadır. Dijitalleşme yönünde atılan adımlarda

birçok dijital kanaldan yapılan finansal işlemde alınan komisyonun ortadan kaldırılması da güzel örneklerdendir.

2. Azalt: Özellikle müşterilerin ürün ve hizmetlerinize ulaşmak ve kullanmak için harcadığı zamanı, eforu, parayı ve kaygıyı azaltmak müşterilerinizin ürün ve servislerinizi tercih oranını artıracaktır. Otobüs terminallerine, havaalanlarına, alışveriş merkezlerine transferde müşterilere daha düşük maliyetli, daha hızlı ve kaliteli bir yolculuk yaşatmak buna bir örnektir. Şirketlerin müşteri erişimini kolaylaştıracak online satış çözümleri başka bir örnektir. Web sitesi tasarlayan firmalar artık bu sitelerin teknik olarak internette yayınlanması ve arama motorlarında sitelerinin ön planda çıkması için de destek vermekte. Dijital pazarlama konusunda çok çeşitli ve kapsamlı çözümler sunmaktalar, aksi halde web sitesi müşteri için hiçbir işe yaramaz.

Ev taşıma aşamasında eşyaları sigortalayabilmek, aylar öncesinden yapılmış otel rezervasyonunun son hafta koşulsuz iptal edilmesine imkân sağlamak müşterilerin sizin hizmetlerinize ulaşırken edineceği kaygıları azaltır. Stadyumunuzu soğuk havalarda ısıtmak taraftarlarınızın maça hasta olma kaygısını azaltır. Maça gelen taraftarın takımına bağlılığı artar, resmi ürünlerinizden daha fazla satın alır.

3. Yükselt: Hangi faktörler sektör standartlarının çok üstüne çıkartılmalıdır? Rekabet edilen muadil ürünlere karşı daha yüksek kalitede ürün geliştirmeyi tercih edebilirsiniz. Hatta hatta fiyatınızı yükselterek ucuz, kalitesiz ve aynı standartta olan ürünlerden farklılaşabilirsiniz. Kuyumculuk sektörünü düşünün. 5000 yılı aşkın süredir insanların ticaret için kullandıkları altın, içerik olarak hâlâ aynı standarttır. Aynı standart altının üzerine bir mücevher markası yerleştirmek tüketici gözünde algıyı yükseltir. Herhangi bir kuyumcudan alınan altın takı ile bilinen mücevher markalı bir mağazadan alınan aynı

altın takı arasında birçok insan için önemli bir fark vardır. Şirket olarak kaliteli hizmet verdiğiniz coğrafyayı genişletmek kesinlikle tercih sebebi olacaktır.

4. Yarat: Kırmızıya çalmaya başlamış okyanusunuzdan çıkıp masmavi yeni okyanuslara yelken açmanın keyfini çıkartan madde bu maddedir. Endüstri standartlarında olmayan ne gibi faktörler yaratarak mavi okyanus oluşturabilirsiniz? Cirque de Soleil sirk gösterilerine “konu” yani senaryo faktörünü eklemiştir. Birbirinden bağımsız gösteri parçalarını art arda sunmak yerine, gösterileri kurgusal olarak birleştiren ve tek senaryo içerisinde sunan gösterileriyle sektörde olmayan bir standart yaratmıştır. Online pazaryerleri ilk olarak piyasaya sürüldüğünde yeni bir kanal yaratmanın ötesinde yepyeni bir alışveriş deneyimi yaratmıştır. Apple ya da Google uygulama platformlarında kendi geliştirdikleri uygulamaları yayınlama imkânı bulan geliştiriciler, kendileri için yaratılan platformları kullanmak konusunda istahlandı. Kullanıcılar da kendileri için yaratılan uygulamaların çeşitliliği ve sayısından etkilenerek uygulama pazaryerlerine akın etti. Karşılıklı iki yaratım, mobil cihazlara olan talebi inanılmaz bir hızda artırdı. Oysaki akıllı telefonların işletim sistemlerinin atası olan Symbian işletim sistemi bu fırsatı Apple ve Google'dan çok önce yakalayabilirdi. Karşılıklı değer yaratmak konusunda çok geç kalarak, sadece işletim sistemi tahtını kaptırmakla kalmadı. Zamanında Symbian işletim sistemini kullanan Nokia, Motorola, Sony gibi akıllı telefon krallarını da tahttan indirdi.

Özetle görünmeyeni görebilmek sizi dünya ölçeğinde bir profil yapabilir. Bu profillerden biri olmak başka faktörler de gerektirir. Etki alanınıza göre görünmeyeni görebilmenin size kazandıracağı güç farklılık gösterir. Sizde fark yaratacağı ve size güç vereceği kesindir.

3- GÖRÜNMEMESİ HER ZAMAN VAR OLMADIĞI ANLAMINA GELMEZ

Henüz doğmamış ikiz kardeşler anne karnında sohbet ediyorlarmış. Birinci bebek diğerine sormuş:

“Buradan çıktıktan sonra yaşamın varlığına inanıyor musun?”

İkinci bebek yanıtlamış: *“Tabii ki. Buradan çıktıktan sonra mutlaka bir şeyler olmalı. Belki biz kendimizi şu an, buradan çıktıktan sonra olacaklara hazırlıyoruz.”*

“Saçmalık” demiş birinci bebek. *“Buradan sonra ne tür bir hayat olabilir ki?”*

“Daha aydınlık bir yer olabilir, belki bacaklarımızla yürürüz, belki ağızımızla besleniriz.”

Birinci bebek gülmüş: *“Bu çok saçma! Yürümek, ağızımızla beslenmek çok gereksiz. Göbek bağıımız bizi besliyor zaten, göbek bağıımız çok kısa, buradan çıktıktan sonra ne kadar uzağa gidebiliriz ki?”*

İkinci bebek inancını yitirmemiş: *“Bence doğumdan sonra bir şeyler yaşanacak ve o yaşam hiç buradaki gibi olmayacak.”*

“Doğumdan sonra kimseyi yaşarken görmedik, kimse geri gelmedi. Doğum, yaşamın sonudur, doğumdan sonrası karanlıktır ve hiçliktir” diye cevaplamış birinci bebek.

İkinci bebek hiç etkilenmemiş: *“Bence doğumdan sonra Anne’yi göreceğiz ve o bize bakacak.”*

Birinci bebek kahkahalarını tutamıyormuş: *“Anne? Sen Anne’ye inanıyor musun? Hani nerede Anne şimdi?”*

İkinci bebek sükûnetini korumuş: “Anne her yerde. Bizim tüm yaşamımızı oluşturan Anne’mizdir. Anne olmasaydı bizim şu anki yaşamımız, etrafımızdaki hiçbir şey ve hatta biz bile olmazdık.”

“Anne’yi göremiyorum yani mantık olarak Anne diye bir şey yok.”

“Bazen çok sessiz olduğunda Anne’yi duyabilirsin, Anne’yi algılayabilirsin. Doğumdan sonra bir gerçeklik olduğuna inanıyorum ve bizim burada olma amacımız bu gerçeklikle karşılaşacağımız güne kendimizi hazırlamak.”

Henri J. W. Nouwen tarafından yazılan hikâyenin bu parçası bize “Görünmediği, var olmadığı anlamına gelmez” mesajını çok net verir. Anne’yi görmediği için varlığına inanmayan bebeğin yanılğı içerisinde olduğu aşikârdır bunu görebiliyoruz. Peki biz hangi yanılığlar içerisinde yaşıyoruz? Neleri göremiyoruz?

Çok yaygın bir yanılığdan bahsedelim; “Geceler neden karanlıktır?” Evrende 100 milyardan fazla galaksi, her galakside 100 milyardan fazla yıldız olduğunu düşünürsek geceleri neden karanlıktır? Beyaz noktalar halinde bile olsa gece gökyüzünün bembeyaz olması gerekiyor. Peki biz neden sadece sayabileceğimiz kadar az yıldız görüyoruz? 1823 yılında Alman fizikçi Heinrich Wilhelm Olbers’in ortaya attığı ve “Olber Paradoksu” olarak bilinen bu sorunun cevabı uzun süre belirsizliğini korudu. 1929’da Edwin Hubble evrenin genişlediğini keşfetti, evrende ışığı henüz bize ulaşmamış galaksiler ve yıldızlar bizden hızla uzaklaşmaktadır, bu nedenle evrenin sadece küçük bir kısmını görebiliyoruz. Işıklarının bize ulaşmaması trilyonlarca yıldızın varlığını sorgulatmaz, onlar vardır.

Kuşlar bizim görmediğimizi görüyor. Güneşe bu kadar yakinken bizim Dünya’mızda yaşamın oluşumunu sağlayan

kalkan olan manyetik alanı göremeyiz. Varlığımızın temel koruyucularından olan manyetik alanı hissetmeyiz, hatta yakın bir zaman öncesine kadar varlığından bile haberdar değildik. Yine de on binlerce yıldır bu manyetik alanın varlığını bilen ve kullananlar var. Kuşlar, kaplumbağalar, kelebekler bizim hissetmediğimiz manyetik alanı algılamaları sayesinde yollarında kaybolmadan göç edebiliyorlar. Manyetik alanı hâlâ görememenize karşılık artık varlığını ve yaşamımıza direkt etkisini biliyoruz.

19. yüzyılda Michael Faraday elektrik akımıyla ürettiği manyetik alanı mekanik enerjiye çevirerek ilk elektrik jeneratörünün temelini atmıştı. Faraday görünmeyeni görmüş, görmenin de ötesinde görünmeyenin etkisiyle hareket üretmişti.

Bazı işlerin etkisi ve başarısı çok somut bir şekilde ölçülebilir. Profesyonel bir basketbolcunun hiçbir maçını izlemeden, sadece maç istatistiklerine bakarak başarısı değerlendirilebilir. Bir fon yöneticisinin ne kadar başarılı tercihler yaptığı, yönettiği fonun getirisi ile görülebilir. Maalesef her mesleğin başarısı bu kadar net görülemez.

Başarılı çalışmalarınızın başkaları tarafından görülmediğinden şikâyet ettiğiniz dönemler olmuştur. Belki kendiniz bile yaptığınız işlerin etkilerini tam olarak göremiyorsunuz. Etki analizlerimize daha farklı bir açı ve derinlik kazandırmak bu anlamda işe yarayabilir.

Gerçekleştirdiğiniz bir kampanyanın belirli bir segmentteki müşterilerin üzerindeki yarattığı olumlu etki, bütün müşterileriniz üzerindeki etkisi içerisinde kaybolabilir ve görünmeyebilir. Bu durum için etkiyi görmek için neler yapmalı? Öncelikle “segment” kavramını sorgulayın. Segment olarak sadece pazarlama departmanı ya da uluslararası kabul görmüş gruplamlarla kendinizi sınırlandırmayın. Müşterileri demografik bilgileri ile

gruplandırabileceğiniz gibi, coğrafi, fiziksel, psikolojik özellikleri, davranışları, şirketiniz ile kurduğu bağlar açısından da gruplandırılabilirsiniz. Mobil uygulamanızı kullanan ve mağazalarınızdan alışveriş yapmayan müşteriler, sadece indirim kuponunuzla alışveriş yapan müşteriler, rakiplerinizin internet sayfasını ziyaret eden müşteriler, hafta içi alışveriş yapmayı tercih eden müşteriler ve binlercesi. Hangi kampanya hangi grubu en çok etkiledi?

Yapılan işin etkisini göstermek için dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan biri de doğru ölçeği kullanmaktır. Yaptığınız işin neye etki edeceğini baştan net olarak belirlemeniz sizin için en önemli kılavuz olacaktır. Odağınız gelirleri artırmak mı? Masrafları azaltmak mı? Müşteri memnuniyeti mi? Yoksa regülasyona uyumlu bir hale gelmek mi? Neyi seçerseniz seçin işe başlamadan önceki durumu ölçün. Aksi takdirde gelişimi insanların algı yeteneğine bırakırsınız ki bu hiç alınmaması gereken bir risktir. Algıyı etkileyen faktörlerin hangilerinin kontrolünüz dışında olduğunu bilemezsiniz. Etkileri farklı açılarla ölçün, farklı ölçeklerle ölçün, farklı segmentler için ölçün, alınan aksiyonun nereye faydasının nereye zararının olduğunu net ve objektif bir şekilde ortaya koyun. Objektif olmak herkesin başarabileceği bir şey değildir. Bu nedenle, objektif bakış açısı size görünmeyeni gösterecektir.

4- GENELDE NELERİ GÖRMÜYORUZ?

“Duygusal kuyruk rasyonel köpeği sallar.”

– Jonathan Haidt

Hayatımızda görmediklerimiz bizi gördüklerimizden daha fazla etkiliyor. Görenler görmeyenleri birer illüzyonist gibi yönetiyor ve ciddi avantajlar yakalıyor. Hayat tecrübesi edinmeye devam ettiğinizde gözünüz daha çok açılır. Bu süreci doğal akışına bırakırsanız çok geç kalmış olabilirsiniz.

Genelde neleri görmüyoruz? Yavaş ilerleyen süreçleri, karşıımızdaki insanın odağını, “verimlilik”, “motivasyon” gibi kavramsal olguları, insanların bizi nasıl etkilediğini, bizim insanları nasıl etkilediğimizi, algılayabildiğimiz ölçeğin dışında kalanları, sevdiğimiz işlerin ne kadar kötüye gittiğini, sevmediğimiz işlerin ne kadar iyiye gidebileceğini, sevdiklerimizin olumsuz yönlerini, sevmediklerimizin olumlu yönlerini, geçmiştekileri, gelecektekileri, uzaktakileri, içimizdekileri ve en acımasız; “kendimizi” zaman zaman göremiyoruz.

Tabii ki hiçbir şey görmüyor değiliz. Gördüklerimiz bize ne kadar katkı sağlıyor? Daha fazlası neden olmasın? Sadece gözümüzle baktığımızda gördüklerimiz, diğer insanların gördüklerinden çok farklı mı? Bize fazladan ne avantaj sağlıyor? Daha fazla görmek, daha çok veri toplamak, daha doğru yorumlamak kendimizi daha fazla geliştirmenin esasını oluşturur. İşte tam da bu yolculuğun ilk adımını atmak için doğru soru “Neleri görmüyoruz?” sorusudur.

Doğru soruları sormak her zaman çok daha etkilidir. Bu nedenle bu kitapla çıkmış olduğunuz yolculukta birçok soru ile karşılaşacaksınız. Doğru soruları bulmak, çoğu zaman doğru cevapları vermekten de daha zordur.

Neleri görmediğimizi tespit edelim ve çeşitli metotlarla tespit ettiğimiz kör noktalara doğru bakış açımızı genişletelim. Böylece herkese kısmet olmayan bu avantajı katma değere çevirelim. Haydi o zaman genelde neleri görmediğimize bir “göz atalım”.

İnsanlar aldıkları kararlara etkisi olan faktörleri her zaman göremez. Görünemeyen bir faktörü de kontrol edemeyiz. Kontrolümüz altında olmayan bir faktörün de her zaman bizim için avantajlı olacağını beklemek de apayrı bir “körlük” olur.

Daniel Kahneman ve Amos Tversky adlı iki ünlü davranış bilimci ve psikolog 1974 yılında yayımlamış oldukları bir makalede “İnsanlar nihai kararı verecek şekilde ayarlanmış başlangıç noktalarını esas alarak tahminlerde bulunur, fikir yürütür ve karar verirler” demişlerdir. Kahneman ve Tversky yapmış oldukları testlerde ilgisiz rasgele sayıların bile katılımcıların ilişkisiz herhangi bir sorunun cevabını etkilediğini ortaya koymuşlardır. 1974’ten bugüne kadar da yüzlerce benzer test yapılmıştır. Beynimizin evrim sürecinden kalan bir davranış özelliğinin bizi yanıltma olasılığı çok yüksektir.

Tversky ve Kahneman yaptıkları bir deneyde, birbiri ile ilgisiz iki faktörün birbirlerini nasıl etkileyebileceğini kanıtladı. Deney katılımcılarına önce bir rulet çarkını çevirip topun hangi numarada durduğunu gözlemlemeleri istendi. Rulet çarkı hileliydi, sadece 10 ya da 65 sayılarında duracak şekilde ayarlanmıştı. Rulet çarkından sonra Birleşmiş Milletler’de yer alan ülkelerin yüzde kaçının Afrika Kıtası’nda olduğu soruldu. Rulette 10 rakamını çeviren kullanıcılar ikinci soruya ortalama “%25” cevabını verirken, rulette 65 rakamını bulan denekler için ikinci soruya verilen ortalama cevap “%45”ti. Başka bir çalışma da çok

saçma alternatiflerin bile bilinçaltında kararlarımıza etki ettiğini gösteriyor. Öğrencilerin bir kısmına önce “Mahatma Gandhi’nin 9 yaşından önce mi sonra mı öldüğü”, diğer kısmına da “Mahatma Gandhi’nin 140 yaşından önce mi sonra mı öldüğü” soruldu. İkisi de gerçek olamayacak kadar saçma olan bu alternatiflere cevap veren katılımcılardan Mahatma Gandhi’nin yaşını tahmin etmeleri istendiğinde, ilk grubun tahminlerinin ortalaması 50, ikinci grubun ortalaması ise 67’ydi.² Seneler boyunca bu yanılgıyı içeren yüzlerce deney yapıldı, acaba kendi hayatımızda kaç bin kez çıpalama etkisine maruz kaldık?

The Economist dergisinin müşterilerine sunduğu 1 yıllık fiyatlar şu şekildeydi. 59 Dolara Online Üyelik, 125 Dolara Basılı Dergi, 125 Dolara Basılı Dergi + Online Üyelik. Bu fiyat stratejisine müşterilerin tepkisi tabii ki ağırlıklı olarak 125 dolara sunulan “Basılı Dergi + Online Üyelik” paketi oldu. 125 dolarlık sadece Basılı Dergi alternatifi çıpalama oluşturmak için hazırlanan paketti. Sadece basılı alternatif ortadan kalktığında müşterilerin tercihleri değişti ve kalan iki seçenekten daha çok tercih edilen, 59 Dolara Online Üyelik oldu.³

Bir hisse senedinin 1 ay içerisinde 10 liradan 6 liraya düştüğünü gören birçok yatırımcı bu durumu bir “alım fırsatı” olarak görür çünkü referans noktası bir önceki fiyattır. Şirketin karşılaştığı risklere bakılırsa belki de gerçek hisse değeri 1 liradır. İşte size çıpalama etkisinde kalmış binlerce yatırımcı kararından sadece bir örnek. 100 liralık ürüne %30 indirim yapıp 70 liraya satan firmaların taktiği de budur. 70 liraya alınan ürünün referans fiyatını da (100 lira) aynı şirket belirlediği için alıcı olarak sizi mutlu ede ede satışlarını gerçekleştirirler.

Sinemalarda küçük boyu 10 liraya, orta boyu 20 liraya, büyük boyu 22 liraya satılan patlamış mısır fiyatları alıcılara birer

2. [https://en.wikipedia.org/wiki/Anchoring_\(cognitive_bias\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Anchoring_(cognitive_bias))

3. <https://whatis.techtarget.com/definition/anchoring-effect>

referans oluşturmaktan başka bir amaca hitap etmez. Sadece 2 lira farkla büyük boy mısır almak ne kadar da avantajlı öyle değil mi? Çıpalama etkisine tekrar hoş geldiniz.

Çıpalama etkisinden korunmanın en etkili yolu bilgi ve tecrübedir. Mahatma Gandi'nin 78 yaşında öldüğünü biliyorsanız önceki herhangi bir soru ya da faktör sizi yanıltmaz.

Peki çıpalama etkisinden fayda nasıl sağlarız? Bir ürün ya da maaş pazarlığı yapmaya başladığınızda genelde ilk fiyatı telaffuz eden tarafın dezavantajlı olduğu düşünülür. Buna karşılık, çıpalama etkisinden faydalanmak için ilk fiyatı telaffuz eden taraf olmak bir avantaj sağlar, üzerinde pazarlık edilecek fiyatın standardını belirlemenin de ötesinde karşı tarafa ürünün ne kadar değerli (ya da değersiz) olduğu mesajını çok net verme fırsatı yakalar.

Tabii ki tüm görünmezler bizi kandırmaya yönelik değildir. Uçağa binerken hosteslerin bizi güler yüzleriyle “Hoş geldiniz” diyerek karşılamasının bir amacı var. Uçağın kapısında ayakta “Hoş geldiniz” şeklinde karşılanmak yolcularda sanki bir misafirliğe gitmişler hissiyatı uyandırır ve yolcuları bir anda misafir evine girmiş psikolojisine sokar. Aslında ödenen bilet paralarını göz ardı edersek çok da uç bir senaryo sayılmaz. Misafirlikte ziyaret ettiğimiz eve zarar vermemek, onu kirletmemek için kendi evimizden bile daha hassas davranırız. Bu şekilde yolcuların (misafirlerin) uçağa (evlerine) daha hassas davranmaları sağlanır.

Genelde kendimiz ve sevdiklerimiz ile ilgili olumsuz, sevmediklerimiz ile ilgili olumlu yanları görmekte zorlanırız.

Efsanevi *Baba* film serisinin ilk filmi bize “Genelde neleri görmüyoruz?” sorusunun somut bir örneğini içermekte. Bilindiği gibi ilk film, Michael Corleone'nin bir savaş kahramanından bir mafya babasına dönüşmesini işlemekte. Filmin son sahnesinde Michael'ın kız kardeşi Connie, kocasının Michael tarafından öldürtüldüğünü bilerek odasına girer ve ağlayarak

ağabeyine, kocasını öldürdüğünü haykırır. Bu yadsınamaz gerçek karşısında Michael herhangi bir yalanlamada bulunmaz, kardeşini sakinleştirmeye çalışır. Bu sahneye şahit olan Michael'ın karısı Kay, Connie odadan çıktıktan sonra bu kadar açık bir gerçeğin doğru olup olmadığını Michael'a sorar. Michael başta bu soruyu cevaplamaktan kaçınır, sonrasında karısının sorusuna bir yalanla sadece "Hayır" cevabını verir ve Kay kocasına mutlu bir şekilde sarılır.

Kay, bir savaş kahramanı olarak evlendiği adamın, kardeşinin kocasını öldürtecek bir adama dönüşmesi gerçeğini görmek istemez. Gözü önünde olan bütün gerçeklere gözlerini kapatıp Michael'ın pek de inandırıcı olmayan, soğuk bir "Hayır" cevabına inanır. Bunun nedeni Kay'ın almak istediği cevabın "Hayır" olması. Kay, Michael'ı görmek istediği gibi görmeyi, gerçeklerle yüzleşmeye çok çabuk tercih eder. Bu da Kay'ın bizim kavramımızda neleri görmediğinin çok açık bir örneği. Kay kendisini rahatsız edecek gerçeği görmüyor çünkü bu yalanla mutlu olacağını biliyor. Bizler, bizi mutlu etmeyecek gerçekleri görmek ve hatta o tarafa kafamızı çevirmek konusunda ne kadar başarılıyız? Bize olan etkilere karşı çevremize bakışımız ne kadar tarafsız?

Sıklıkla gözden kaçırmamıza rağmen görmemizin bize en çok fayda sağlayacak görünmeyen, "başkaları tarafından nasıl algılandığımızdır". Önemli bir sunum öncesi birisi bize ne kadar etki yaratabileceğimizi söylese ne kadar güzel olurdu. Etkimizi öngörmek çok da zor değil. İleriki bölümlerde yöntemlerin üzerinde duracağız.

Duygular görüş açılarını etkiler. Psikolog Jonathan Haidt'in de dediği gibi: "Duygusal kuyruk rasyonel köpeği sallar." Duyguların çok etkin olduğu dönemlerde nelerin neden görünmediğini ve görmek için neler yapılması gerektiğini de ileriki bölümlerde inceliyoruz.

Büyük rakamların değişmez kuralını bilmemize karşılık işimize geldiği zaman görmezlikten geliriz. İşler biraz daha karışıp hesaplamalar daha büyük rakamlar ve daha zor hesaplanan ihtimaller üzerinden yapılmaya başlanınca rasyonalite etkisini azaltır, duygular devreye girer. Ödüller de büyüyünce büyük rakamlar kuralını göz ardı etmek beynimizin çok daha fazla işine gelir. Bir yazı tura oyununda kazanırsanız 8 lira almayı, kaybederseniz 10 lira kaybetmeyi kabul etmezsiniz. Buna karşılık Sayısal Loto oynarsınız ki 49 rakam içerisinde 6 rakamı bilme olasılığı yaklaşık 14 milyonda 1'dir. 3, 4, 5 sayı tutturma ikramiyeleri de göz önünde bulundurulursa 1,5 TL'lik bir Sayısal Loto kolonunun beklenen getirisi 49 kuruştur.⁴ Bunun bir yazı tura oyunu için doğru bildiğinizde 1 lira kazanacağınız, yanlış bildiğinizde 3 lira kaybedeceğiniz bir oyunu oynamaktan farkı yoktur. Bu kurallarla yazı tura oynar mıydınız? Rakamlar büyüdükçe görünmezlik artıyor. Bu durumda Sayısal Loto kuponu yatırmak için doğru zamanın 3-4 kere devreden çekilişlerden sonra ikramiye için en az 3'e katlandığı zamandır.

Loto, piyango, spor bahisleri işleri biraz daha karmaşık hale getirerek sizin göremediğiniz noktalardan para kazanır. Bu koşullarda, hem bu hesabı yapmanın zorluğu hem de işin içine kazanma ümidinin verdiği çekicilik giriyor. Çünkü gazetelerde hep kazananların hikâyelerini dinliyoruz. Bilet alırsak, parayı kazanacağımız zaman neler yapacağımızı hayal etme "hakkını" kendimizde buluyoruz. İşte bu nedenle adil olmadığını bildiğimiz bu oyunlar oynanıyor.

İnsanların bazı olasılıklara atfettikleri değer, olduğundan fazladır. Bunun nedeni de olası sonuçların etkilerinin insanlar üzerinde yarattığı duygulardır. Sayısal Loto gibi oyunlar da küçük

4. Sayısal Loto'dan 3, 4, 5 rakam bilinmesine istinaden verilen ikramiyeler göz önünde bulundurulduğunda yaklaşık sonuçtur. 15.02.2020 tarihli çekiliş sonuçları baz alınarak hesaplanmıştır.

olan olasılıklara büyük değerler biçildiği için oynanır. Sigorta sektörü, insanların olasılıklara verdikleri ve vermedikleri değere istinaden ayaktaadır. İnsanların ellerinde bulundurdıkları varlıkların başına gelebilecek olumsuz olaylara attettiği değer ve olasılık, sigorta şirketinin elindeki istatistiklere göre daha yüksek olduğu durumda sigortalama gerçekleşir. Kayıp riskinin %0,1 olduğu bir operasyon için, olasılıktan çok daha fazla endişeleniriz. Olasılıkları olduğu gibi görenler her zaman avantaj sağlar.

Bazı süreçler o kadar yavaş gelişir ki onları inkâr etmek çok daha kolay olur. 100 yıl içerisinde atmosfer sıcaklığının 5 santigrat derece yükselecek olması birçok insanı kaygılandırmamasına karşılık, insanlar çok çok daha düşük ihtimalli bir uzaylı istilasına ya da bir asteroit çarpmasına karşı çok daha duyarlı olabilir. Yıllar boyunca artan devlet borçlarının birey olarak bizi etkilemeyeceğini varsaydığımız boyutta ve hızda olduğunu düşünebiliriz.

Pazarlamacılar, sıklıkla satmak istedikleri ürün ile alakalı olmayan ünlüleri reklamlarında kullanır. Bu stratejinin ardında yatan gerçek tabii ki o ünlünün iyi niteliklerini ürün ile bağdaştırmamızı istemeleridir. Peki biz tüketiciler olarak bu oyunlara gelir miyiz? Kesinlikle geliriz...

Bazı durumları ifade etmek için sınırlı ifadeler kullanılır. İfadeler işimize gelse de yapılan genellemeler birçok kıymetli veriyi gözden kaçırmamıza neden olabilir. “İyi”, “kötü”, “fena değil”, “daha kötüsü olabilirdi” gibi genel durum bildirimleri her zaman sorgulanmaya tabi olmalı. Yeni doğan bir bebeğin sağlık durumu, önemli bir projenin gidişatı için bu statüler yeterli değildir. Durumların yapısal bir şekilde ifade edilmesi bize görünmeyenleri göstermekte yardımcı olur.

Hayatınızda ilk defa ne zaman teste tabi tutulduunuz? Tahminim yaşamınızın ilk dakikalarında. Yeni doğan bir bebeğin sağlık durumunu dakikalar içerisinde kontrol ederek kabul

görmüş bir yöntemle belirleyebilmek ve gerekli durumda hızla müdahale etmek hayati öneme sahiptir. Amerikalı kadın anesteziyolog Dr. Virginia Apgar (1909-1974) bu kritik dakikalarda bebeğin durumunu hızlıca tespit etmek için 1952 yılında APGAR adında bir skorlama yöntemi geliştirmiştir.

Yeni doğan bebeğin “deri rengini”, “nabzını”, “reflekslerini”, “kas gücünü”, “solunumunu” 3’lü bir skalada değerlendiren APGAR skorlaması gerekli detayda bilgi vermekte. Testin bir diğer özelliği de değerlendirmenin olumsuz bir durumda müdahale edilebilmesi için çok hızlı bir şekilde uygulanabilir olmasıdır. Hızla yaygınlaşan skorlama yöntemi dünya çapında bir standarda kavuştu. Belki de hayatınızın ilk dakikalarında sizin de APGAR skorunuz hesaplandı. Kitapta birçok kez karşılaşacağımız ilginç tezatlardan biri de burada: Sayısız çocuğun doğum sonrası hayatta kalmasını sağlayan Dr. Apgar, 1974 yılında gözlerini yumduğu hayatı boyunca hiç evlenmemiş ve hiç çocuk sahibi olmamıştır.

Bowling topunu attınız ve lobutların kaçını devirdiğini görmeyi engelleyen bir perde bulunmakta. Ne kadar lobut devirdiğinizi, kaç puan aldığınızı bilmeden oyunu ne kadar sürdürmeye hevesli olursunuz? Kendinizi ne kadar geliştirebilirsiniz? Kurumsal hayatta da ekiplere, paydaşlara, ne kadar başarılı olduklarını, ne kadar yol aldıklarını, ne kadar yol almadıklarını belirtmeden iş yapmak perde arkasında duran lobutlara bowling topu yuvarlamaktan farksızdır.

Basketbol maçında oyunculara skor tabelasını göstermezseniz, kazanmak üzere ya da yenilmek üzere olduklarını bilmeyen oyuncular ne kadar motive olabilir? Üzerinde çalıştığınız bir işin ya da projenin gidişatını görebilmek motivasyonumuzu ve tabii ki işin başarısını etkileyen faktörlerin en başında gelir. Ne kadar yol aldıklarını ve alacaklarını bilmeyen insanlar saatlerce araba kullanabilir mi? Günlerce yelken kullanabilir mi? Aylarca bir yazılım

projesi gerçekleştirebilir mi? Ana hedefinize yönelik ara hedefleri belirlemek, periyodik olarak ölçümlemek başarının anahtarıdır. İzleyeceğimiz yolu, enerjimizi odaklayacağımız noktaları bize net bir şekilde gösterir. Maçta yeniliyorsak hücum gücü yüksek oyuncularını oyuna alır, uygun atak taktiğini belirleriz, öndeysek savunmaya önem vermemiz gerekir. İşte doğru stratejiyi belirlemek için öncelikle konumumuzu bilmemiz gerekecektir.

Bütün projelerin 4 ana hedefi vardır.; Projeyi “zamanında”, “bütçesinde”, “beklenen kapsamda” ve “belirlenen kalite standartlarında” tamamlamak.

Projenizin gidişatını ana unsurlar üzerinden takip etmek mümkün. Proje bu gidişatla zamanında bitebilecek mi? Zaman planına göre önde mi ilerliyor? Planlanandan daha fazla para mı harcanmakta, bu gidişatla bütçenin ne kadar üzerinde tamamlanacak? İlerleyen bölümlerde ilgili ölçümleri çok basit ve anlaşılır bir şekilde yapmayı öğreneceğiz.

Kişisel bir eğitim programı sırasında eğitimi veren kişi “Çocuğunuz yemek yemekte ısrarcı, televizyon izlemek istiyor, bu sorunu nasıl çözersiniz?” diye sormuştu, bir arkadaşım da kendinden emin bir tavırla “Ona yemek yemesini söylerim, çünkü evde otorite benim” diyerek soruna çözüm bulmuştu. Eğitimcimiz de “Sizin çocuk yok herhalde” tahmininde bulunmuştu. Cevap: “Evet yok...” Karşındaki insanı görebilmek önemlidir...

Bazen karşımızdaki insanları göremiyoruz. Tabii ki fiziken görebilmemize karşılık bazı davranışlarına anlam veremiyoruz. Neden bana bunu söyledi ki? Neden çocuğuna bu şekilde davrandı ki? Yöneticisine projenin bu riskinden neden bahsetmedi ki? Karşılaştığımız bazı durumlar belki bizim o koşullar altında yapacağımızı düşündüğümüz davranışların tam tersi. Anlam veremiyoruz ya da yanlış yorumluyoruz. Rulet masasına 500 dolarlık bir bahis koyan birinin ne kadar kumar düşkünü, riski seven

ve hatta cesur biri olduğunu düşünebilirsiniz. Belki o kişinin 500 dolarlık kaybı sizin 20 dolarlık kaybınızdan daha az etkilidir. Belki sizin 20 dolarlık bahsiniz, o kişinin 500 dolarlık bahsi karşısında çok daha risklidir.

Peki eleştirdiğiniz, anlam veremediğiniz kişi ile gerçekten aynı şartlara, motivasyona ve aynı odağa sahip olsanız siz çok farklı mı davranırdınız? Belki evet, belki hayır. Önemli olan karşı tarafın koşullarını, motivasyonunu ve odağını çözmek, o durumda davranışlarına anlam verebilir ve hatta davranışlarını öngörebilirsiniz. Sizin için önemli insanların davranışlarını öngörebilmenin size nasıl bir avantaj sağlayabileceğini tahmin edebiliyor musunuz? İşte görünmeyeni görebilmenin size katacağı önemli güçlerden biri de budur.

Değişim hızı her geçen gün artıyor, bu durumda değişime ayak uydurmak gitgide zorlaşmakta. Değişim dalgalarının sıklığı ve büyüklüğünün arttığı denizdeyiz. Bu dalgaların geldiğini görebilenler, kendilerini ve sörf tahtalarını hazırda tutup değişim dalgasından maksimum fayda sağlarken, dalgaların geldiğini göremeyenler ise değişimin yıkıcı etkisinden nasibini almakta.

Bir şehrin birkaç sokağını gezerek tüm şehrin ekonomisi hakkında detaylı bilgi sahibi olmanız mümkün değildir. Bir ülkeye uzaydan bakarak o ülkenin tarihini göremezsiniz. Kritik kavramların çoğu görünmezdir. Bu tür kavramlar için yapılması gerekenler perspektif değiştirmektir. Kutsal yerlerini inceleyerek şehrin hassasiyetlerini tahmin edebilir, farklı zamanlarda yapacağınız gözlemle sosyal hayatı hakkında bilgi sahibi olabilirsiniz.

Hayatta görmediğimiz ve bizi etkileyen daha birçok etki, olgu var. Her birini tek tek saymanın imkânı ve anlamı yok. Herkesin görmesi gerekenleri farklılık gösterir. Sizin odaklarınız başkası ile örtüşmez. Önemli olan neyi görmeyi istediğinizi belirlemeniz. Sonra da görmenin temel adımlarını atmanız...

5- GÖRMENİN TEMEL ADIMLARI

Görmenin öneminin ve eksikliğinin etkilerinden bahsettik. Şimdi sıra geldi görünmeyi görebilme kabiliyetlerimizi arttırmaya.

Odanızın duvarında asılı o resmi görebilmek için 3 temel adımda hareket etmeniz gerekir. Öncelikle başınızı o yöne çevirmeniz gerekir, daha sonra gözlerinizi tabloya odaklamanız gerekir ve 3. adımı da beyniniz tabloyu algılayarak gerçekleştirir. Biz de şu anda görünmeyen olguları görmek için aynı yolu takip edeceğiz. Tabii ki her zaman bu kadar kolay olmayacaktır. Bazen tabloyu görmek için baktığımızda tabloyu orada göremeyeceğiz. Senelerdir orada durduğu için çerçevesinin duvarda bıraktığı izden ve duvardaki çividen bir zamanlar orada bir tablo olduğunu bileceğiz. Bazen doğru yere bakmamız kafamızı çevirmenin ötesinde bir çaba gerektirecek. Bazen görmek için başkalarının gözlerine ihtiyaç duyacağız, bazen de beynimizin milyonlarca yıllık evrilmiş versiyonuna meydan okumamız gerekecek.

Zor ve zevkli bir farklılaşma yolculuğuna çıkıyoruz. Zaten hiçbir zorluğun üstesinden gelmeden farklılaşamaz...

6- I. ADIM – BAKIŞ AÇINIZI DEĞİŞTİRİN

Size görünmeyen bir şeyi görmek istiyorsanız ilk yapacağınız şey görüş alanınızı görünmeyi içerecek şekilde düzenlemektir. Başınızı o yöne çevirerek de yapabilirsiniz bunu. İnsanlar, baykuşlar gibi kafalarını 270 derece çeviremedikleri için basit hareketler zaman zaman yeterli olmayacaktır. O zaman da gövdenizi çevirmeniz gerekecektir. Arada bir engel olduğu için göremiyorsanız bu sefer de hareket etmeniz gerekecektir. Engeli ortadan kaldırmak ya da bakış açınızı görebilecek şekilde kendinizi konumlandırmak gerekecektir. Vücudumuza hükmeden beynimize hükmetmek bu anlamda biraz uğraş gerektirir. Özetle görünmeyi ilkönce görüş alanımıza alıyoruz.

Bu kitabı yazmaya karar verdiğim andan itibaren okuduğum kitaplarda, izlediğim filmlerde, dinlediğim konuşmalarda, karşılaştığım vakalarda görünmeyi gösteren olaylar ve kişiler daha fazla dikkatimi çekmeye başladı. *Görünmeyi Görebilmek* kitabını yazmaya niyetlenmeseydim bütün bu olayları farklı bir odakla yaşayacak ve gözlemleyecektim, kim bilir bu olaylardan başka hangi çıkarımları yapacaktım. Görmek istediğimi belirlediğim için etrafımda olup biten olaylarda bakış açımı ona göre ayarladım. Görmek istediğim doğrultuda vakalar araştırdım, makaleler okudum, makalelerin referanslarını okudum, ilgili kişileri takip ettim derken görüş açım *Görünmeyi Görmek* ile ilgili mümkün olduğu kadar çok şey almaya çalıştım.

Kişisel, profesyonel ya da sosyal bir hedefiniz olduğu sürece, o hedefle yaşamayı alışkanlık haline getirince etrafınızdaki

insanları, olayların içerisinde dikkate değer bulduklarınızı, izlediğiniz filmleri, okuduklarınızı, doğanın gerçeklerinde ilginizi çekenleri hedefinizle ilişkili olanlardan seçebilirsiniz.

“Proje yönetimi” konusunda çalışmaya ve eğitimler vermeye başladığım dönemlerde, etrafımda gelişen her şeye “proje” gözüyle bakıyordum. Devam eden bir inşaat, arabayla işten eve olan yolculuğum, üzerinde çalıştığım rapor, çocuk yetiştirmek, spor yapmak, evin tadilatı benim için birer projeydi.

Hepsini “kapsam”, “zaman”, “kalite”, “bütçe” çerçevesinde değerlendirip birbirleri ile ilişkilendiriyordum. İzlediğim bazı filmlerde gelişen olaylar benim için projenin görevleri, sorunları ya da risklerinden ibaretti. Özellikle *Devrim Arabaları* filmi tamamen proje yöneticiliği için hazırlanmış harika bir film. Klasik bir Hollywood filminde yer alması gereken olmazsa olmaz kavramlar (aşk, heyecan, dönüşen karakterler, bitmeyecekmiş gibi duran problemlerle dolu bir süreç) *Devrim Arabaları* filminde de yer alıyordu. Bütün bu konseptlerin içinde ben o filmdeki kurguyu proje yönetiminin kavramları olarak görüyordum. Zaman yönetimi, bütçe yönetimi, paydaşlarla ve sponsorlarla olan ilişkiler, risk yönetimi, sorun yönetimi, insan kaynakları yönetimi, kalite yönetimi hepsi vardı... Aman Allahım bu ne güzel bir film! öyle, benim için çekilmiş! Odağı proje yönetimi olmayan kişileri filmde soğutmuş olabilirim. Yine de gerçekten birçok odağa hitap eden bir film olduğunu söyleyebilirim. Film ile ilgili konuştuğumuz arkadaşların bir kısmı filmi siyasi ve ekonomik olarak yorumlarken bir kısmı mühendislik teknikleri açısından değerlendiriyor, bir kısmı sinematografik olarak değerlendirip çekim teknikleri hakkında konuşuyordu, ben de proje yönetimi açısından değerlendiriyordum. Aynı filmi izlememize karşılık herkesin çıkarımı farklıydı çünkü herkesin bakış açısı farklıydı.

Siz kimin hangi açıdan neye baktığını bilerseniz ne kadar büyük bir avantaja sahip olursunuz farkında mısınız? Peki size kim hangi odakla bakıyor? Bütün bu bilgiler elinizde olsa ne kadar büyük bir avantaj elde edeceğinizi düşünün.

Polonyalı Kopernik 1530 yılında *De Revolutionibus* adlı eserinde Dünya'nın kendi eksenini etrafında ve Güneş'in etrafında döndüğünü iddia etti. Kopernik ve daha sonra da Galileo'nun mücadele ettiği konu bilimsel kanıt üretmek değildi. Kanıt üretmek insanlara görünmeyeni göstermekten çok daha kolaydı. İnsanlara görünmeyeni gösterme çabasının bedeli o zamanlarda ağırdı.

Dünya merkezci bir anlayışın tam göbeğinde verilen bir mücadeleydi bu. Bu bilimadamları, 1400 yıldır Kilise'nin resmi görüşü olarak kabul görülmüş Dünya merkezci yaklaşıma karşı mücadele ettiler. Her türlü baskıya rağmen Dünya'nın, evrenin merkezinde olmadığı gerçeğinin arkasında durmuşlardır. Onlar evrene merkezinden bakmayı değil evrenin bir parçasından bakmayı başardı. Evrensel düzeyde bir bakış açısı değişikliği tabii ki tarihteki en büyük ve en zor bilimsel adımlardan birinin atılmasını sağladı.

İnsanın en çok körlük yaşadığı konular kendisi ile ilgili olanlardır. Gözler kendi kendini göremez, bu nedenle bir aynaya ihtiyaç vardır. Aynaların özelliği, karşısındakileri olduğu gibi yansıtmaıdır, bu anlamda bir insandan çok daha faydalıdır. Birilerinin sizi tarif etmesinin içerisine mutlaka başka faktörler devreye girer. Ayna sizi size yorumsuz gösterir. Bu avantajı kullanmak istemez misiniz? Objektif yorumlar için sizden bir beklentisi, korkusu olmayan insanların geribildirimi çok kıymetlidir.

Birilerinden geribildirim almak herkes için çok kolay olmayabilir. Her zaman da sizin hedefinize hitap eden yorumlar

içermeyebilir. Önemli bir sunum, konuşma yapmadan önce provanızı videoya çekin, video yalan söylemez, video sizi sevmez, video sizden nefret etmez, olanı olduğu gibi gösterir. Kendinizi sunumunuzu yaparken izleyin, beğenmediğiniz yerleri düzeltin tekrar videoya çekin, mükemmelleşene kadar bunu tekrar edin. Üşenmeyin, kendinizi başkalarının gözünden görmenin en pratik ve en etkili yöntemi budur. Bir başka yöntem de çocukların dürüst ve rafine bakış açılarından faydalanmaktır. Çocuklar dürüsttür ve çok farklı bakış açılarına sahiptir. Çocukların bakış açısı henüz bizim kadar dış faktörlerden etkilenmemiştir. Daha basit ve sonuç odaklı düşünebilirler. Yetişkinlerin hayal gücünü sınırlandıran bariyerler henüz onlarda oluşmamıştır. Cevaplarından korkmayın, sorun onlara: “Kıyafetim nasıl?” “Sence ben sinirli biri miyim?” “Davranışlarım sana ne hissettiriyor?” “Bende başka neler görüyorsun?” Sohbet edin onlarla, fikirlerini hor görmeyin, değerlendirin. Bu yöntemlerden elde edeceğiniz bakış açılarını kendi bakış açınızla birleştirerek görüş alanınızı genişletebilirsiniz.

1943 yılında 3 yaşındaki Jennifer Land, babasının fotoğraf makinesi karşısında güzelce poz vermişti. Babasının çektiği fotoğrafı hemen görmek istedi. O yıllarda çekilen bir fotoğrafın tabettirme işi profesyonellik gerektiriyordu ve birkaç gün sürüyordu. Jennifer’ın çok çocukça, bir o kadar da meşru bir sorusu vardı: “*Neden resmi görmek için beklemek zorunda olalım?*” Jennifer’ın fotoğrafını hemen görme isteğinin üzerinde düşünen Edwin Land, çekilen fotoğrafı hemen tabettiren Polaroid fotoğraf makinesinin mucidi oldu. Eminim, çekildiği resmi hemen görmek isteyen ilk çocuk Jennifer değildi, bunu dile getiren ilk çocuk da Jennifer değildi. Gerçek şu ki bu konuda çocukların bakış açısını kendi bakış açısı ile birleştiren ilk kişi Jennifer’ın babasıydı.

Bakış açısı değiştirmek sizin, etrafınızdakilerin ve belki de insanlığın geleceğini değiştirir. Tıpkı bakış açısını değiştiren Kopernik ve kızının bakış açısını kullanan Edwin Land gibi.

Doğru yer kavramı ne aradığınızı ile ilgilidir. Doğru yere bakmayı mümkün kılan yöntemler hakkında bilgi sahibi olunca edineceğiniz yetenekleri nerelerde kullanacağınız tamamen sizin tercihiniz.

Tabii ki öncelikle aradığınızı biliyor olmamız gerekir...

6.1 Sadece Ne Aradığını Biliyorsan Görünmeyi Görebilirsin

“Bilimlerin en zoru, kendini bilmektir.”

– Miguel de Unamuno

Bazen gözümüzün önündeki ihtiyacı ve fırsatı göremiyoruz. Eskiden petrol platformları, petrolle beraber yan ürün olarak ekstra bir çaba göstermeden doğalgaz da çıkartabiliyordu. 1990'lara kadar bu gaz adeta arabanın egzoz gazı gibi bir atık olarak görülüyordu. Nihayet 1990'lardan sonra platformun en önemli ihtiyacı olan enerji için kullanılmaya başlandı. Ne aradığınızı bilmiyorsanız gözünüzün önünden hangi fırsatların geçtiğini bile bilemezsiniz.

Kara delik kavramını bir süredir bilmemize karşılık kendisini görmemiştik. Neye benzediğini, nasıl davrandığını, ışığı nasıl etkilediğini tahmin ediyorduk ve sonsuz evrende onu aramaya başladık. Sonuç; yakın zamanda bir kara deliği fotoğraflamayı

başardık. Peki kara delik konusunda hiçbir fikrimiz olmasaydı onu bulmaya odaklanır mıydık? Şans eseri de olsa gözümüze takılsa onu bir kara delik olarak yorumlar mıydık?

Her şeyi göremeyiz, bazı olguları görmemeyi bilinçli olarak tercih ederiz bazılarını ise gözümüzden geçiririz... Hayatın gerçeği. Önemli olan neyi görmek istediğimizi, neyi gözden kaçırmamız gerektiğini bilmemiz. Birçok insan senelerce takıntı halinde ulaşmak istediği hedeflerine ulaştıktan sonra mutlu olmamakta. Nedeni tatminsizlik değil, sadece hedeflerinin kendileri tarafından değil, başkaları tarafından belirlenmiş olmasıdır. Başkalarının “başarı” olarak gördüğü noktaları hedeflemek yanılgısı tahmin ettiğinizden de çok, tahmin ettiğinizden de yakınınızda olabilir... Mesela sizde.

Ne istiyorsunuz? Cevabı çok ulvi olmak zorunda değil, güzel bir ev, araba, çok para, aile, çocuk, güzel bir yemek, iyi bir tatil, huzur, kendini keşfetmek, görünmeyeni görmek... Herhangi bir istek olabilir.

Şimdi size bu soruyu tamamlayıcı, daha zor bir soru sorayım. “Peki istediğiniz şeyi neden istiyorsunuz?” İsteğinizi elde etmek size ne kazandıracak? İlk akla gelen “mutluluk”, “tatmin” gibi cevaplar, tamam... Hadi biraz daha derin düşünün. İsteğinizi elde ettiğinizi düşünün, onunla ne yapacaksınız? Ona sahip olunca neler hissedeceksiniz? Size ne kazandıracak?

Yumurtayı dışarıdan kırdığında yaşam son bulur, yumurta içeriden kırıldığında ise yaşam başlar. Önemli, etkin dönüşümler her zaman içeriden başlar. Doğal ve organik hareketler içeriden olandır.

Üniversite sınavına hazırlanırken gittiğim kursa birkaç ay sonra bir arkadaş katılmıştı. Bu arkadaşın geç katılma sebebi, ülkenin en popüler ve en zor girilen bölümlerinden biri olan Boğaziçi Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği bölümünü

2. sınıfta bırakıp tekrar üniversite sınavına girmeye karar vermesiydi. Bunu duyan biz ve öğretmenler şaşırmanın ötesinde, üniversite okumanın insanların psikolojileri üzerindeki olumsuz etkilerini konuşmaya başladık. Üniversite insanı delirtiyor muydu? Beraber çalıştığımız bazı arkadaşlarımız o bölüme girmek için sağ kollarını verebilirdi. Paşam o bölümü kazanmış bir de üstüne okumamaya karar vermişti.

Aslında kararının nedeni kendisi için çok basit ve netti. Kendisi, genetik mühendisi olmak istiyordu. Tek bir tercih yaptı, sınava girdi ve kazandı. O çok istediği tek bölümü kazandığı bilgisini kendisine verme şansı bendeydi. O gün yüzünde oluşan mutluluk ifadesi hâlâ devam ediyor. Zorunlu olduğu değil mutlu olacağı yolu seçti. Şu an Amerika'da doktora derecesi ile bilim üretip kanser araştırmaları ile tüm insanlığın mutluluğu ve refahı için çalışmakta.

Şu anda elde etmek istediğiniz bir şeyi ne için, kim için istiyorsun? Seni motive edici faktörler içsel mi? Kilo vermeyi, etrafındaki insanların güzelliğini takdir etmesi için mi istiyorsun yoksa daha sağlıklı bir yaşam için mi? Hedefleri içsel ya da dıştan gelen motivasyonla değerlendirmek çok önemlidir. Dış motivasyon ile elde edilenler, içsel olarak sizi hiçbir zaman tatmin etmeyecektir, hep daha fazlasının istendiğini düşüneceksiniz. İçsel motivasyon gerçek tatminin anahtarıdır. Hadi nedenlerinizi kendiniz için cevaplayın: “Neden istiyorum?” sorusunun cevabının öznesinde sizden başkası var ise tekrar değerlendirin.

Felsefe eğitimi de almış olan ünlü İspanyol yazar Miguel de Unamuno, “Bilimlerin en zoru, kendini bilmektir” demiştir. Evet gerçekten zor olmasına karşılık imkânsız değil. Hatta dogmalardan kurtulabilen, kendine karşı dürüst olabilen insanlar için kolay bile sayılır.

“Neden?” sorusunu cevaplandırmak için kendinize kaliteli ve huzurlu bir zaman ayırın. Bir ihtimal “Ne istiyorsun?” sorusunun cevabı bile zihninizde değişebilir.

Bu çalışmada tabii ki nihai amaç isteklerinizi değiştirmek değil. Neyi neden istediğinizi netleştirmek. Bu sayede uğruna yol kat edeceğiniz isteğinizi elde edince gerçek tatmine ulaşabilirsiniz. İsteğinize giden yolda motivasyonunuz içeriden mi dışarıdan mı? Toplumun, ailenin istekleri, sizin isteklerinizi domine mi etti?

Yoksa hedefin kendisinden öte sizin isteğiniz hedefe giden yoldaki bariyerleri aşmak mıdır? Amacınız bütün dünyaya zorlukları nasıl aştığınızı mı göstermek? Nasıl varacağınız, nereye varacağınızdan daha mı önemli sizin için? Durum bu bile olsa kimse sizi hedefiniz için yargılayamaz. Yola çıkmak için tamamen geçerli bir neden olabilir. Nedeniniz sizin... Nedeninizi kimseye beğendirmek zorunda değilsiniz. Burada ulaşmak istediğimiz sizin hangi nedenle yola çıktığınızı sizin fark etmeniz. “Yolculuk mu yol mu?” sorusunun cevabını bulmak için yeni bir soru size yardımcı olacaktır: “Eğer hedefinize giden yoldaki bariyerlerin hiçbiri olmasaydı, dikensiz gül bahçesinde ilerlediğiniz yolun sonundaki hedefe ulaşmak için yine de yola çıkmak ister miydiniz?”

Biliyorum çok soru oldu. İnsan öncelikle kendini sorgularsa kendini bulabilir. Özgürlük, insanın kendi odağını kendisinin belirlemesi ile başlar. Odağınızı belirledikten sonra bakış açınızı nereye çevirip, neleri görmek istediğinizi belirlerseniz kitaptaki kazanımlardan maksimum fayda sağlayabilirsiniz. Kazanımları bir araba olarak hayal edersek. Kitabın sonunda kesinlikle bir arabaya sahip olacaksınız ve rotanızı belirlemek tamamen sizin özgürlüğünüz.

6.2 Hayal Etmek

*“Düşlerim var, kâbuslarım da.
Kâbuslarımın üstesinden
düşlerimle geldim.”*
– Jonas Salk

Eleanor Roosevelt, “Gelecek, hayallerinin güzelliğine inananlarındır” demiştir, insanlık tarihi bu sözünü kanıtlayan binlerce örnek ve hikâye ile doludur.

Bu kitabın ana fiili olan “görmeyi” gözün ana işlevi olarak değerlendirmeme karşılık bu işlevi referans olarak kullandığımız noktalar var tabii ki. Örneğin:

Alman fizyolog Peter Müller’in yaptığı çalışmalar sonucunda varılan sonuca göre; gözümüz kapalı da olsa birtakım renkleri algılayabiliriz, gözkapaklarımıza yapacağımız ufak basınçlarla renk ve şekilleri hareket ederken de algılayabiliriz. Göz sinirlerini elektriklerle uyardığımızda da şekiller algılarız (bunu evde denemeyin, aslında hiçbir yerde denemeyin). Gözümüz kapalıyken rüya görürüz (bunu da işyerinde denemeyin). Gözlerimiz kapalı optik olarak görme fiilini gerçekleştirmememize karşılık bir şeyler “görüyoruz”. Bu eyleme algılamak diyelim.

Gözümüz bir kameradır, içinden ışığın geçmesini ve algılamak için beyne iletilmesini sağlar. Buna karşılık ne gördüğümüzü algılamak tamamen beynimizin işidir. Kamera olmadan algı için gerekli malzeme üretilir mi? Tabii ki evet, gözünüzü kapatın ve hayal edin... İşte oldu. Çizgi filmler için bir kameraya ihtiyaç olmaması gibi. Bize görsel bir şölen sunar ve ortada kamera yoktur. Gözümüzü kullanmadan yaratılan algılar, yaratıcılık ister,

tıpkı çizgi filmlerin de yaratılmasında hayal gücünün daha çok ön planda olduğu gibi. Hayal etmek, gelişmiş beynimizin bize gösterdikleridir.

Almanya'da Hohlenstein-stadel isimli mağarada bulunmuş olan 35.000 yıl önce mamut dışından oyularak yapılan heykel, insan soyunun bilinen ilk yaratıcılık örneğidir. İnsanı diğer canlılardan ayıran en önemli özellik olan yaratıcılık ve hayal kurma yetisinin ilk somut örneği kafası aslan, vücudu insan olan Löwenmensch heykelciğidir. Aslan-insan heykelciğinin ilk kanıtı olan yaratıcılık ve hayal gücü insanların diğer canlılardan çok radikal bir şekilde ayırtmıştır. Vahşi hayvan avlayarak, mağaralarda barınarak yaşamını sürdüren insanoğlunu 35.000 yılda uzaya çıkartan faktör sadece ve sadece hayal gücüdür.

İnsanlar çok yaratıcı bir şekilde doğmasına karşılık, insanoğlunun belirlediği kalıplar yaratıcılığı zaman içinde baltalar. Bugün insan eliyle bilinçli olarak gerçekleşmiş her şey ilkönce hayal edilmişti, gerçekleşme süreci hayal etmekle başlar. Hayal etmek özgürlüktür. Muhammet Ali, *"Hayal gücü olmayanın kanatları da yoktur"* demiştir ki kanatların Muhammet Ali için ne kadar önemli olduğunu biliyoruz, sonuçta kendisi kelebek gibi uçan, arı gibi sokan bir boks tarzına sahipti. Albert Einstein hayal gücünü bilgiden daha ön plana çıkarttığını ünlü *"Mantık sizi A noktasından B noktasına götürür, yaratıcılık ise istediğiniz yere"* sözüyle vurgulamıştır.

Nörobilimci David Eagleman'a göre yaratıcılık aslında sıfırdan bir yaratım süreci değil, bildiklerimizi farklı bir şekilde bir araya getirme sürecidir. Yaratıcılığı tetiklemek aslında beynimizin 3 önemli özelliğine karşı gelmekle sağlanabilir.

Beynimiz 1,5 kilo ağırlığında olmasına rağmen vücut enerjimizin %20'sini tüketen bir organdır. Bu nedenle bir karar aşamasında geçmiş tecrübelerden faydalanarak en kolay ve bariz çözüme yönelenerek enerji tasarrufu sağlamaya çalışır. Nöronlar

arasında konu hakkında tecrübelerin oluşturduğu en dirençsiz yol tercih edilir. Yolları oluşturma sürecine “öğrenme” denir. Bu nedenle en yaratıcı fikirler konunun dışındaki ve hatta konu hakkında daha az tecrübeli beyinlerden çıkar. Hobileriniz konusunda, profesyonel alanınızda olduğundan daha yaratıcı olma fırsatına sahipsinizdir.

Aynı zamanda işin ne kadar uzmanı olursanız olun, konunuz ile ilgili en yaratıcı olduğunuz anlar konudan uzaklaştığınız anlardır. Albert Einstein’ın “Neden en iyi fikirler aklıma sabahları tıraş olurken geliyor?” diye sorması tesadüf değildir. Uzmanların bu sorunun cevabı için bilimsel açıklamaları var. İnsan zihni bir konuya odaklandığında zihin bilinçli bir şekilde gerilir. İnsanlar rutin bir iş yaparken, dinlenirken yani beyinleri bilinçli bir gerginliğe tabi değilken yaratıcı fikirler ortaya çıkma şansı bulur. Siz de zaman zaman zihninizin gerginliğini ortadan kaldırın. Sezgilerinizi dinleyin, sizi bile şaşırtan yeni bir şeylerden bahsediyor olacaksınız...

Sınırları zorlamak, konfor alanından çıkmak tabii ki yaratıcılığın temelinde yatıyor. Konfor alanından çıkmak beynimizin ilk aşamada direnç göstereceği bir adımdır. Çünkü konfor alanı, beynimiz için “enerji tasarrufu” anlamına gelmektedir. Direncin bir sebebi; enerji tasarrufuna eğiliminin yanı sıra aynı zamanda başarısızlık korkusudur. Sadece siz değil beyniniz de başarısızlıktan hoşlanmaz ve ondan kaçır. Evet evet yanlış okumadınız, “siz” ve “beyniniz” dedim.

Da Vinci’nin hayal ederek tasarladıkları, prototipini yaptıkları ve ürettiklerini gördüğümüzde, kendisi sanki bir zaman makinesiyle günümüze gelmiş, sonra kendi yaşam dilimine geri dönmüş ve gördüklerini tasarlamış hissiyatına kapılırsınız.

Hayal dünyası sizindir. Kimsenin onayını, görüşünü, eleştirisini almadan yaşadığınız dünya. Hayal etmek güzeldir ve

keyiflidir. Hayalleri sürekli kılmak zordur. Hayalleri sürekli kılmak için ona doğru bir adım atmak gerekir.

Yelkenli ile Ege'yi baştan başa gezmek istiyorsanız haritayı açıp bir rota belirleyin, yelkenli kursu araştırın, kiralık, satılık yelkenli ilanlarını inceleyin, ilgili bir dergi alın, Ege'de yapılmış deniz seyahatleri ile ilgili bir yazı okuyun, bir yelken simülasyon oyunu satın alın, gezi videolarını izleyin, sizi o hayale ulaştıracak ilk küçük adım neyse onu atın.

Bundan sonra hayaliniz biraz daha ete kemiğe bürünecek, daha net resimler görüyor olacaksınız. Yelkenliniz ile Santorini'ye girişinizi görmeye başlayacaksınız. Özgür hayal dünyanızın, gerçek hayatınızı etkilemesine müsaade edin. Çok küçük de olsa bir adım atın. “Düşlerin gördüğü işler”e inanamayacaksınız. Hayallerinizin hayatınızda bir yol çizmesi için o yola doğru adımlar atın. Çok küçük adımlar olabilir, bu teslim etmeniz gereken zaman limitli bir proje değil.

Bu dünyada patron sizsiniz. Zamanı, ilerleme hızını, kapsamı siz belirlersiniz, istediğiniz zaman da siz değiştirirsiniz, yeter ki motivasyonunuz içeriden olsun. Hayalinize doğru çok küçük bir adım... İlan araştırın, bir çivi çakın, bir e-posta gönderin, bir yazı okuyun, piyango bileti alın, artık hayalinizi meşru kılacak o küçük adım neyse onu atın. Hayallerinizi geliştirmeyi hak ettiğinizi kendinize gösterecek bir adım. Adımın ne kadar zor ya da kolay olduğu önemli değildir, önemli olan adım atmaktır.

Bu kitabı yazmayı hayal ettiğimde, hayalimi canlı tutmak ve ona ulaşabileceğime dair inancımı kaybetmemek için her gün kitap için bir cümle de olsa yazmayı prensip haline getirdim. Atılan her adım sizi hedefe aynı mesafede yaklaştırmayabilir, yine de hareket halinde olmak size manevra kabiliyeti sağlar. Yerinde duran bir arabanın direksiyonunu çevirmek görece zordur ve zor olduğundan daha çok da anlamsızdır. Çok düşük

bir hızla da olsa “ilerleyen” bir arabanın direksiyonunu çevirmek daha kolaydır ve işe yarar.

$$(1,00)^{365} = 1$$

$$(1,01)^{365} = 37,7$$

Hiçbir şey yapmamak
ya da
Biraz gayret göstermek
Tercih sizin...

Picasso, bütün çocukların yaratıcı birer sanatçı olarak doğduğunu söylemişti, marifet büyüdüğünde de yaratıcı kalabilmekte. Hayal etme gücü zamanla kazanılan değil, zamanla kaybedilmemesi gereken bir güç aslında.

Yaratıcılığımızı nasıl koruyacağız ya da tekrar canlandıracağız? Öncelikle rutinelere meydan okuyarak yani “beynimizi şaşırtarak”. Bu egzersiz zaman zaman çok basit olabilir; su bardağını sağ elinizle tutup su içiyorsanız bu sefer sol elinizle tutun, bir kitabın her gün 2 sayfasını ters tutarak okuyun, 100’den geriye yedişer yedişer sayın, evde genelde oturduğunuz yerden kalkın ve başka bir yere oturun, her zamanki rutinlerinizi zorlayacak küçük egzersizler yapın. Aynı zamanda kendinize varsayımları yıkan sorular sorun: “İnsanlar uçabilseydi nelere ihtiyaç olmazdı?” “Zaman makinesiyle geçmişe gidip insanlık adına tek bir şeyi değiştirebilseydiniz neyi değiştirirdiniz? Geçmişteki bu hayata karşı avantajlarınız/dezavantajlarınız neler olurdu?” “Sevdiğiniz bir filmin devam filminin senaryosunu nasıl yazardınız?” (*Titanic 2* bile çekildi ve ben hâlâ *Truman Show 2*’yi bekliyorum). Resim çizin, internet üzerinden istediğiniz resimleri bulun ve sizi ifade eden bir kolaj yapın, hiç tarzınız olmayan bir film izleyin, daha önce yürümediğiniz bir yolda yürüyün, etrafı

inceleyin, eve dönüş yolunda ufak tefek değişiklikler yapın, alfabeyi tersten sayın... Şaşırtın beyninizi... Kalıplardan çıkmak tahmin ettiğinizden çok daha kolay, zor olan ise kalıpların bizi sınırlandırdığını görebilmek.

Hiç beklemediğiniz bir anda beyniniz bu egzersizler için sizi ödüllendirecektir.

Amerika'da Missouri Nehri'nin yakınlarında 5 Ağustos 1949'da çıkan Mann Gulch yangını hızla yayılıyordu. Yangını durdurmak için 15 itfaiyeci uçaktan paraşütle atlayarak yangın ve nehir arasına bırakıldı. Rutin olarak görünen bu yangına arkadan müdahale etmeye çalışan ekibin başına korkunç bir şey geldi. Aradan 1 saat geçmişti ki rüzgârın yönü ve hızı değişti. Yangın artık itfaiyecilere doğru hızla ilerliyordu. İtfaiyeciler hızla nehre doğru kaçmaya başladı. Yangın onlardan çok daha hızlı ilerliyordu, yetişmelerine neredeyse imkân yoktu. Aralarındaki en tecrübeli itfaiyeci olan Wagner Dodge daha önce hiç denenmemiş stratejik bir aksiyonu uygulamaya karar verdi. Yangının ulaşmadığı nehirle aralarında kalan çimenlik bir alanı Dodge kendisi yaktı. Çimenlerdeki yangın orman yangınından çok daha hızlı yandı rüzgârla çimenlerde çıkan küçük yangın nehre doğru ilerledi ve çimlerdeki ateş söndü. Dodge kendisine tekrar yanmayacak güvenli bir alan yaratmış oldu.

Dodge, diğer arkadaşlarını bu alana getirmeye ikna edemedi ve onlar Missouri Nehri'ne doğru kaçmaya devam etti, yangın onları kovaladı. Dodge ve iki itfaiyeci hayatını güvenli bölgede kalarak kurtarabildi. Dodge'un yaptığı kendisine verilen bir eğitimin parçası değildi. Dodge büyük ihtimalle daha önceki farklı bir tecrübeyi bu duruma uyarladı ve bir strateji geliştirdi. Bu tür durumlar için yeni bir yöntem keşfetti. Denemek, tecrübe etmek Dodge'un yaptığı gibi ilgisiz bir durumda dahi bağlantılar kurarak bize yaratıcı çözümler ürettirir.

Ünlü yazar ve liderlik otoritesi Stephen R. Covey’in de belirttiği gibi: “Yaratıcı hayal dünyanızda yaşayın, geçmişinizde değil...”

6.2.1 Eksiksiz/Mükemmelin Hayali

*“Düşünde bile göremez işler
Düşlerin gördüğü işleri.”*

– Can Yücel

Eksikleri görebilmenin en basit yolu, eksiksiz bir formla, eldeki kiyaslamaktır. Eksiksiz form sizin için nedir? Kurmak istediğiniz e-ticaret firmanız için Amazon mu? Yatırım stratejiniz için Warren Buffet mı? Olmak istediğiniz aktör için Tom Hanks mi? Önümüzde örnek varsa eksikleri görmek için işimiz daha kolay. Bize gereken sadece, eldekiyle, eksiksiz arasındaki farkı görebilecek objektif bir bakış açısı.

Bu adımı gerçekleştirdiyseniz bir sonraki adıma geçelim: Daha iyisini bulmak...

Eksiksiz olarak hayal ettiğiniz reel formlar gerçekten mükemmel mi? Daha iyisini hayal edebilir misiniz? Tabii ki edebilirsiniz. Hayal etmenin kendi hayatımızda ve insanlık tarihindeki öneminden bahsetmiştik. Bugün kullandığımız her ürün, her servis, her ilaç, gözlemlediğimiz her inovasyon öncesinde hayal edildi.

Kendinize sessiz bir ortam yaratın ve “mükemmel”i hayal edin, gözünüzde canlandırın, notlarınızı alın, acele etmeyin. Mevcuttaki kalıpları yıkın. Mükemmel bir ürün hayal ediyorsanız, kendinizi ürününüzü kullanan biri olarak düşünün. Neler olsaydı size

zaman ve para kazandırır mıydı? Neler olsaydı maliyetlerinizi düşürür müydü? Neler olsaydı çevreye daha duyarlı olurdu? Sizi daha çok eğlendirirdi? Sizi daha çok güvende hissettirirdi? Artık sizin için mükemmel tanımı neyse o yönde sorularınızı şekillendirin.

Mükemmel olmasını istediğiniz hayatınızı hayal edin. Başkasının hayatını kafanızda canlandırmayın. Onun yerinde olmak mükemmel olan değil, sizin için daha iyisi her zaman var. Nedir sizi daha mutlu kılacak hayatın öğeleri? Sağlık? Huzur? Aile ortamı? Hayalinizin başrolünde siz olun. Başkasının hayatına kendinizi fotoşoplamayın, kendi hayatınızı tasarlayın. Hayal ettiğiniz “mükemmel hayat” belki de şu anda yaşadığınıza tahmin ettiğinizden çok daha yakın. Belki de aradaki fark düşündüğünüz gibi “daha çok para” değildir. Bambaşka ve üstesinden çok çok daha kolay gelebileceğiniz farklar olabilir. Belki farklar hiç tahmin etmediğiniz bir yerde. Farkı görün ki yolunuzu seçin...

6.3 Soru Sormak

*“Bir insanın cevaplarıyla
akıllı olup olmadığını söyleyebilirsiniz.
Bir insanın bilge olup olmadığını ise
sorularıyla anlayabilirsiniz.”*

– Necip Mahfuz

Soru sormak bilmemenin göstergesi değil, “öğrenme isteğinin” göstergesidir. Bazı durumlarda soru sormayı kendimize yakıştıramayabiliriz, etrafımızdaki insanların bizim hakkımızda “yetersiz” diye düşüneceğinden çekinebiliriz. Soru sormak ile ilgili

temel kısıt insanlara karşı vereceğimiz intibadır yoksa Google’a bir kelimenin yazılışını bile sorarken hiç çekinmiyoruz. Soru sormak ile ilgili çekincelerimiz etrafımızdaki diğer insanlarla ilgili olmakla beraber çoğu zaman kendimizle de ilgilidir. Kendimize sormak istediğimiz soruların tamamını sormayız. Cevabını o an için “bilmediğimizi düşündüğümüz” soruları kendimize sormayız bile. Halbuki insanın potansiyeli tahmin ettiğinizden çok daha fazla soruya cevap arayacak niteliktedir. Dikkat edin cevap bulacak demiyorum, cevap arayacak niteliktedir. Cevap arama pratiği size harika alışkanlıklar kazandırır, sizi geliştirir, sizi büyütür, ileride farklı soruların cevaplarını bulmak için yeni yollar açar. Kendinize soru sormaktan çekinmeyin.

Özellikle bilgiye erişimin bu kadar kolaylaştığı dönemde artık eskisi gibi daha çok şey bilmenin ötesinde bilinenin nasıl kullanıldığı önem kazanıyor. Google’dan herhangi birinin 1 saniyede öğrenebileceği herhangi bir bilgiye sahip olmak artık “bilginin gücü” değil. Bilginin gücü, edinilen bilgiyi değere çevirebilmektir. Şirketlerin elinde müşterilerinin davranışları, alışkanlıkları ile ilgili milyonlarca bilgi bulunabilir. İnsanların alışveriş hareketleri firmaların veritabanlarında bitler halinde yer alabilir. Bu bilgilerin içerisinde bir örüntü, eğilim, korelasyon, öngörü, tehdit, fırsat göremedikten sonra veritabanı sunucularındaki bu bitler yer kaplamak dışında hiçbir işe yaramaz.

Artık gelişen analitik teknolojileri, verileri görselleştiren uygulamalar sayesinde bu verileri anlamlandırmak da çok daha kolay. Elinizde veri var, analitik araçları var, her şey tamam mı? Hayır tabii ki, bu iki aracın arasında yapılması gereken koca-man bir iş katmanı var. Bu katman olmazsa verinin ve görselliğinin hiçbir anlamı olmaz.

Bu iş, “doğru soruları sormak”; veriden nasıl bir sonuç elde edileceğine dair net bir görüşümüz yoksa yelkenliniz rüzgârın

götürdüğü herhangi bir yere gidebilir. Veriyi saklamak ve görselleştirmekle ilgili teknolojik gelişmeler çok hızlı bir şekilde ilerliyor olsa dahi doğru soruyu bulmak hâlâ önemli ölçüde bir insan meziyeti. Arama motorları, dijital asistanlar, e-ticaret siteleri, chatbotlar, yapay zekâ ve makine öğrenme altyapılarının (bir şeyler öğrensün ki soru sorduğumuzda cevap verebilsin) tamamı insanların sorularını cevaplamak üzere tasarlanmıştır.

Soruları ne kadar çeşitlendirirsek haritada o kadar çok yere bakmış oluruz ve gitmek istediğimiz yeri bulma şansımız o kadar çok artar. Bazı sorularınızın cevabı size çok tatminkâr gelmeyebilir. “Müşterilerinizin yaşadığı il, ürünleri kullanma sıklığını etkiliyor mu?” Elinizde veri var, görselleştirdiniz ve herhangi bir ilişki bulamadınız. İlişki bulmak kadar bulmamak da çok önemli bir sonuçtur. Artık haritada gitmemeniz gereken yerleri de işaretleyebilirsiniz. Bu defteri kapatıp, yeni sorular için kendinize alan yaratırsınız. Her sorunun cevabı değerlidir.

Bazı soru kalıpları size geliştirici sorular sormak için yardımcı olabilir. Cevapları standart bir seçenek listesinden (“Evet/Hayır”, “Büyük/Orta/Küçük”, “Önemli/Önemsiz”) seçilemeyecek, açık uçlu sorular her zaman daha üretkendir. Hayal gücümüzü bu sefer cevapları bulmak için değil soruları bulmak için kullanalım.

“Eğer” ile başlayan sorular güzel bir kapı açar. “Eğer koçluk üzerine eğitim alırsam hayatım nasıl değişir?” “Eğer rakip X ürününü piyasaya çıkarırsa satışlarımız nasıl etkilenir?” “Eğer müşterilerime promosyon verirsem daha sadık olurlar mı? Yoksa her zaman bir promosyon alma beklentisine mi girerler? Neden?” “Eğer 10 yıllık pandemi süreci yaşarsak insanlar hangi ürün ve hizmetlere yönelirler?”

Çocuklarla “Eğer” ile başlayan bir sorunun cevaplarını bulma aktivitesi çok eğlenceli ve verimli. Bunun iki nedeni var, birincisi çocuklar henüz kalıplaşmış bariyerlere sahip değildir, ikincisi

çocuklar etrafındaki insanların cevaplarını yadırgamalarını yetişkinlerden çok daha az kafaya takarlar. Bir yetişkine “Eğer evinde yerçekimi olmasaydı evimizde nelerin olmasına gerek olmazdı?” diye sorulduğunda genelde yerçekiminden etkilenen, yerçekimini kullanan, tavandan sarkan bir avize, halı, masa gibi objelerin yanı sıra düşmemizi engelleyen merdivenin korkulukları gibi objeleri sayabilir. Bu soruyu sorduğum bir çocuğun hiç düşünmeden ilk aklına gelen şey merdivenin kendisiydi.

“Eğer” kalıbı varsayımlarımızı kırmakta çok faydalıdır. “Neden” ile başlayan soru döngüsü de sizi hiç hayal etmediğiniz yerlere götürebilir. 1. “Neden?” sorusunun cevabını alıp onun nedenini, sonra 2. sorunun cevabını alıp onun nedenini sorgulamak keyifli bir yolculuktur.

Nobel Edebiyat Ödüllü Mısırlı yazar Necip Mahfuz’un da dediği gibi: “Bir insanın cevaplarıyla akıllı olup olmadığını söyleyebilirsiniz. Bir insanın bilge olup olmadığını ise sorularıyla anlayabilirsiniz.” Bu nedenle soru sorun, kendinize sorun, yöneticinize sorun, çocuklara sorun... Aradığınızın farkına bile varmadığınız etkileyici cevapları bulmak soru sormaktan geçer.

6.4 Problemi/Fırsatı (Tekrar) Tanımlayın

Kadın kocasına “Hayatım ben kilo mu almışım?” diye sorar... Kocası cevap verir: “Hayır aşkım kilo almadın, diğer kadınlar zayıfladı...”

Olaylara tersten bakıp değerlendirmek yeni bakış açıları kazandırır. Bir futbol maçındaki 22 futbolcu ve bir hakemin en az 2’sinin senenin aynı gününde doğma olasılığı nedir? Biraz düşük görünüyor değil mi? Problemi çözmek için, 2 kişinin, 3 kişinin, 4 kişinin aynı günde doğma olasılıkları ve devamını

bulup toplamak zor bir süreçtir. Bu hesabın daha kolay kısmı soruyu tersten okumaktan geçiyor. 23 kişinin senenin aynı gününde doğmama olasılığını hesaplamak ve geri kalan olasılığı çıkartmak daha kolaydır.

Konuyu tersten basitleştirelim: 2 kişinin senenin aynı gününde doğmama olasılığı için yapılacak hesap bellidir. 1. kişinin herhangi bir günde doğma olasılığı $365 / 365$ 'tir, ikinci kişinin 1. kişi ile aynı günde doğmama olasılığı $364 / 365$ 'tir. İki oranın çarpımı bize iki kişinin aynı günde doğmama olasılığını verir ki bu oran $\%99,73$ 'tür. 3 kişinin aynı günde doğmama olasılığının hesabı için de bu oranı 3 kişinin ilk iki kişi ile aynı gün doğmama olasılığı ile $(363 / 365)$ çarpmak gerekir. Bu şekilde ilerlendiğinde 23 kişinin aynı gün doğmama oranı $\%49,27$. Tersten okursak, 23 kişinin herhangi 2'sinin ya da daha fazlasının aynı günde doğma olasılığı $\%50,73$ 'tür. Futbol sahasında gördüğünüz futbolcuların ve hakemin aynı doğum gününe sahip olması olasılığı $\%50$ 'den fazladır. Bu olasılık 70 kişi için $\%99,9$ 'dur. Sonuç size şaşırtıcı gelmiş ya da gelmemiş olabilir, buradaki amaç konuları farklı ve hatta tam tersten ele aldığınızda sonuca ulaşabilmenizdir.

Şu anda üzerine kafa yorduğunuz problemi farklı bir şekilde tanımlayın, bakalım yeni bir görüş açısı elde edebilecek misiniz? “Herkes ile ilgileniyor” problem tanımını “Kimse benimle ilgilenmiyor” diye değiştirin bakalım ilgi çekebilecek neler bulacaksınız? Cümlelerin tersini kurun, “Her zaman...” ile başlayan cümleyi “Hiçbir zaman...” ile başlatarak aynı anlama ulaşın. Zamirleri değiştirin, özneleri değiştirin, fiilleri değiştirin. Cümleleri aynı anlama varacak şekilde farklı farklı kurun ve kurduğunuz cümlelerin üzerinde düşünün, cevap oralarda bir yerlerde.

Toyota yöneticisi çalışanlara “Daha verimli çalışmanızı sağlayacak yöntemler nelerdir?” diye sorduğunda pek bir cevap

alamazken, “İşinizi kolaylaştıracak yöntemler nelerdir?” diye sorduğunda “verimlilik” adına birçok cevap elde etmiştir. “Satışları nasıl artırırız?” sorusunu “İnsanları nasıl cezp ederiz?” ya da “Müşterilerin problemlerine nasıl çözüm üretiriz?” şeklinde sorular çözüme daha yakındır.

Problem tanımlarında kullandığınız kelimeleri daha geniş anlamlılarıyla genişletin. “Araba” kelimesini, “araç” kelimesi ile değiştirirseniz “elektrikli scooter” çözümlerin arasına eklenir. “Kedi” yerine “evcil hayvan” kelimesi size daha geniş bir vizyon katar. “Otelcilik sektörünü”, “konaklama sektörü” olarak değiştirin bakalım ortaya ne çıkıyor? Ben size söyleyeyim, Airbnb gibi milyar dolarlık yıkıcı inovatif bir şirket ortaya çıkıyor.

1970’lerin başlarında Amerika’da seyahat için uçağı tercih edenlerin oranı sadece %15’ti. Bu küçük oran sektöre yeni girmek isteyenleri korkutmaktaydı. Büyük oyuncuların dominant olduğu bu pazarda %15’lik bir nüfusun içerisinde ne kadar pay alınabilirdi? Southwest Havayolları pazarın büyüklüğünü, “uçmayı tercih etmeyen %85’lik kesim” olarak tanımladı. Bütün stratejisini insanların neden uçmayı tercih etmediğine odakladı. Havayolunu kullanmayı “pahalı” bulan %85’lik kitlenin peşine düştü. Ucuz uçuş sağlamak için filosunda tek model uçak kullanmayı tercih etti, standart olarak verilen yan uçuş hizmetlerini opsiyonel yaparak bilet fiyatlarını düşürdü, daha az kullanılan küçük havaalanlarını tercih ederek rötar sürelerini azalttı. Southwest Havayolları’nın uyguladığı strateji kendilerine verimlilik, kalite ve esneklik kazandırdı ve pazarın büyümesinde önemli bir rol almasını sağladı. Siz hangi pazarın henüz istenilen seviyede olmadığını düşünüyorsunuz? Peki neden? Müşteriler bu sektörden hizmet almayı neden tercih etmiyor?

Problemi yeniden tanımlamak için genelleştirmenin tam tersini de yapmak gerekir. Unutmayın burada önemli olan her zaman

en geniş gitmek değil önemli olan her zaman farklı açılardan bakarak “görünmeyi görebilmek”. Kozmetik sektöründe çalışıyorsanız “insan” yerine “kadın” kullanmayı, “güzelleşmek” yerine “genç görünümde kalmayı” kullanmayı deneyin. Oynayın kelimelerle, “müşteriye satmak için yapılacaklar” yerine “müşterinin tercih etmesi için yapılması gerekenler” kalıbını kullanın, bakış açısını bir anda çalıştığınız plazadan müşterinin gözüne döndürür.

Kelimelerin gücüne inanın. Kullanılan kelimeler, bilinçaltında bile insanları etkilemek için en güçlü araçtır. Etkileyeceğiniz insanlara kendinizi de dahil edebilirsiniz. Problemi, fırsatı, sorularınızı tekrar farklı bir yapı ile tanımlayın, inanın bu çaba bile size yeni perspektifler katacaktır. Daha cevaplara gelmeden soruları düşünürken bile yeni bakış açıları kazandığınızı hissedeceksiniz. Kazandığınız açı çeşitliliğinin avantajlarını kullanın. En basit konular için bile pratik yapın. Daha sonra içgüdüsel olarak yeni bakış açıları kazanacaksınız. Bu yeteneğiniz sizi farklı kılacak, sizin için görünmeyenleri size gösterecektir.

6.5 Alışkanlıkların Gizlediklerini Görebilmek

*“Alışkanlık, bir halata benzer.
Biz her gün onu meydana getiren
ince iplerden birini dokuruz ve sonunda
onu bir daha koparamayız.”*

– Horace Mann

Günlük hayatımızdaki davranışlarımızın neredeyse yarısı alışkanlıklarımıza dayanır.

Warren Buffet'ın dediği gibi: “Alışkanlıkların oluşturduğu zincirler, kırılmaz noktaya gelene kadar hissedilmeyecek kadar hafiftir.”

Yaptığınız her tekrarlayan hareket sizde bir alışkanlık oluşturmak yönünde atılan bir adımdır. Şimdi düşünün hangi alışkanlıklarınız şu anda hangi kırılmaz zincirleri oluşturdu sizde? Şu andaki davranışlarınızın hangi alışkanlıklarınızı oluşturmakta olduğunu görebiliyor musunuz?

Charles Duhigg tarafından yazılan bestseller kitap *Alışkanlıkların Gücü* adlı kitap, alışkanlıkların üzerimizdeki etkileri hakkında çok bilgilendirici.

Hayatımızı fark ettiğimiz ve fark etmediğimiz birçok alışkanlık yönlendirir. Büyük çoğunluğumuz her sabah evden çıkarken ayakkabılarımızı giymeye hep aynı ayağımızdan başlıyoruz. Diş fırçalama rutinimiz artık bir alışkanlık haline geldi. Hep aynı şampuanı almamız bir alışkanlığın sonucu. Diş macunlarının ve şampuanların aslında köpürmesini sağlayan içeriklerinin temel amaçlarına hiçbir faydası yok. Sadece tüketiciler üzerinde bir alışkanlık yaratmak amacı ile bu ürünlere eklenmiş, duylara hitap eden birer özellik olduğu bir gerçek. Kim köpürmeyen, tadı, rengi olmayan bir kimyasal ile dişlerini fırçalamak ister ki? Diş macunlarının ağızımızda bıraktığı tat tamamen bir alışkanlık edinmemiz için hazırlanan ortamdır, bir çeşit ödüdür.

Yapılan deneyler sonucunda fareler ve diğer hayvanların da düşünmeden alışkanlıklar edinebildiği tespit edilmiştir. Bu alışkanlıkların döngüsü de tüm canlılar için aynıdır:

İşaret -> Rutin -> Ödül

Birkaç tane örnek vermek gerekirse:

Yemek yemek -> İşaret

Diş fırçalamak -> Rutin

Diş macununun ağızımızda bıraktığı güzel tat ve koku -> Ödül

Her hafta sonu spor yapmak:

Hafta sonunun gelmesi -> İşaret

Spor yapmak -> Rutin

Kendini zinde ve formda hissetmek -> Ödül

Tüm gösteri hayvanları da bu rutin ile eğitilir. Yunusların her gösteri hareketinden sonra balık ile beslenmesi işin ödül kısmıdır.

Çoğunlukla içgüdüler ile yönlendirilen bu sürecin farkındalığına varmak, hayatın birçok alanında gelişme göstermek büyük bir avantaj sağlar. Bir ürün pazarlayıcısı olarak insanlarda bu süreç içerisinde kendi ürününüzü başarılı bir şekilde konumlandırmanızda harikalar yaratırsınız.

Aynı zamanda bu döngü kumarbazlar üzerinde de test edildi. Kumar alışkanlığı farklı seviyede olan iki grup üzerinde yapılan deneylerde, kumar alışkanlıklarından kurtulamayan iflah olmaz kumarbazların oluşturduğu ve kumarı zevk için oynayan ve bir alışkanlık haline getirmemiş kişilerden oluşan iki grup oluşturuluyor. Kendilerinin oynadıkları oyunlarda “yakın ıskâ” diye tabir edilen kıl payı kaybedilen oyunlara iki grup da farklı tepki gösteriyor. Alışkanlık halinde kumar oynamayan kişiler bu durumda oyunu normal kaybettiklerine yakın bir tepki veriyor. İflah olmaz kumarbazların kıl payı kaybettiği oyunlardan

sonra verdiği tepkiler kazandıkları zamanki tepkilerine çok yakın. Yani kazanmış olduklarında ürettikleri beyin dalgaları ile benzer tepkiler üretiyorlar ve kaybetmiş olmalarına rağmen kazanma inancı ile daha çok kumar oynuyorlar. İşte bu durumu çok iyi bilen kumarhaneler ve diğer kurumlar bu alışkanlıkları kendi sundukları ürünler için kullanıyorlar. Altılı ganyanda tek ayaktan yatan kuponlar birçok at yarışı severi daha çok oynamaya teşvik eder. Aynı zamanda kazı kazan kuponlarını kazı-maya başladığımızda iki adet büyük ödül sık sık görmemize karşılık bize o büyük ikramiyeyi kazandıracak 3. yazıyı bir türlü göremeyiz ve hırslanıp bir kupon daha alırız.

Spor takımları neden her hafta saatlerce taktik çalışması yapar? Taktik dediğimiz öğrenilmesi ve yorumlanması çok da zor bir konu gibi durmamaktadır. Taktiği öğrenmek başka uygulamak başkadır. Spor müsabakalarında sporcuların verilen taktikleri uygulamaları için yeterli zamanları yoktur, saniyeler içerisinde doğru kararı vererek aksiyona geçmek zorundadırlar. Bunu sağlamak için sporculara taktik uygulamalarını bilinçaltında uygulayabilecek kadar tekrar yaptırarak bir alışkanlık haline getirilir.

Yangın, deprem tatbikatları, kişilere acil bir durumda (işaret) yapılması gereken hareketleri (rutin) benimsetip kriz durumundan hasarsız bir şekilde kurtulmayı (ödül) sağlar.

Alışkanlık kazanmak için yapılması gereken basitçe tanımlanır; çok çalışmak. Alışkanlıkların olumsuz etkilerinden kurtulmak için yapılması gerekenler; “tetikten kurtulmak”, “rutini değiştirmek” ve “ödülü tekrar tanımlamak”tır.

Tetikten kurtulmak çoğu zaman zor görünüyor. Alışveriş konusunda kendinizi kontrol edemiyorsanız, AVM ziyaretlerini (tetik) azaltmak harcamalarınızı azaltabilir. Rutinlerinizi azaltmak istiyorsanız kredi kartı limitlerinizi düşürebilirsiniz,

bazı harcamalar için kredi kartınızı kısıtlayabilirsiniz. Daha çok tasarruf etmek için, harcadığınızdan kalanı tasarrufa yönlendirmek yerine, tasarruftan kalanı harcamayı deneyin. Maaşınızla düzenli yatırım yapacağınız hesap hareketlerini maaşınızı aldığınız güne ayarlayın. Bireysel emekliliğinize para aktaracaksanız, belirli bir miktar altın olarak birikim yapmayı hedefliyorsanız bu hareketleri maaş günü yapın. Kredi kartı son ödeme tarihini daha çok maaşınızı almadan hemen önceki tarihlere ayarlayın. Daha çok birikim, daha az harcama yapmak için kendinizi organize ettiğinizi göreceksiniz.

Alışveriş yapmanın size verdiği ödül bir şeylere sahip olmanın verdiği haz mıdır? Yoksa ötesi var mı? Her aldığınız ulvi nedenlerinize hitap ediyor mu? Bu hazzı her alışverişiniz için tanımlayın, bu hazzı yakalamanın başka bir yolu olabilir mi? İşyerinde çalışırken verilen kahve molası, kahve alışkanlığını bir ödül olarak gösterebilir. Asıl ödül, yoğun iş temposu arasında bir nefes almak, sosyalleşmek, farklı işler için kendine zaman açmak olarak da tanımlanabilir.

Mutlaka sorgulamamız gerekenler sadece kötü alışkanlıklar değildir. Mevcut alışkanlıklarımızı sorgulamak, rutinlerin dışına çıkmak bizleri daha yaratıcı yapar. Bunun için beyninizi şaşırtın!

“Hayal Etmek” bölümünde beyninizi şaşırtma yöntemlerinden bahsetmiştik. Bir kitabı yukarıdan aşağı ters tutarak okumaya çalışmak, her zamanki rutinlerinizin dışında davranarak alışkanlıklarınızı zorlamak beyninizi şaşırtacaktır. Kitabı ters okurken ilginç bir tecrübe yaşayacağınızı garanti ederim. Her gün gittiğiniz yoldan farklı bir yol izleyerek evinize ulaşın. Yemeğinizi sağ elinizle değil, bugün sol elinizle karıştırın, sabahların giyinme rutininizi değiştirin. Beyninizi şaşırtan egzersizlerin mutlaka zor olması gerekmez, 10’dan geriye doğru saymak bile beynin alışık olmadığı bir egzersiz olabilir.

Alışkanlıklar çoğunlukla kötü değildir. Buna karşılık onları zorlamak her zaman iyidir. Beyni dinç tutar, yaratıcılığı artırır, bir hedefe giden alternatif yollar, bir probleme alternatif çözümler buldurur. Sadece alışkanlıkları kırmak adına değil farklı düşünmek, görünmeyenleri görmek adına size destek olacaktır. Etkisine inanamayacaksınız, zorlayın alışkanlıklarınızı bakın bakalım alışkanlıklarınız sizlerden neleri saklıyormuş...

6.6 Çok Yavaş ya da Çok Hızlıyı Görebilmek

*“Her şey akar, hiçbir şey kalıcı değildir, o
yüzden aynı dereye iki kez girmek mümkün
değildir. Çünkü dereye bir kez daha
girdiğimde hem ben hem de dere değişmiştir.”*

– Herakleitos

Çok hızlı etkisi olabilecek gelişmeleri görememek, görmek için yeterli zaman olmamasından kaynaklanır. Çok yavaş göremek ise, bize olan etkisinin zaman içerisinde çok düşük kademelerde gerçekleşmesinden kaynaklanır. Tıpkı yavaş yavaş ısıtılan bir suyun içerisindeki kurbağanın çok geç tepki vermesi gibi.

Süreç gelişmelerini görmek için yapılması gereken bakış açısını genişletmek ve sinyallerden faydalanmaktır.

Yıkıcı teknolojiler ve gelişmeler gelişim sürecini çok hızlı geçirirler. O kadar hızlıdır ki tehdidin ya da fırsatın nereden geldiğini göremeden şirketinizi zor durumda bırakır.

Airbnb kuruluşundan 10 yıl sonra 2020 itibariyle 7 milyon oda sayısına ulaştı, o kadar hızlı bir gelişme kaydetti ki 100 yıllık büyük otel zincirleri ya da benzer girişimler onun hızına yetişemedi.

Kullanılan teknolojilerin yürürlükte kalma süreleri azalıyor, yeni olan her şeyi çok daha hızlı tüketip, daha yenisinin peşinde koşuyoruz. Dünyanın nüfusunun bir kısmı, su gibi çok temel maddelere muhtaçken, dünyanın bir kısmı da yenilik arsızlığı yapmakta. Pazarlama dehalarının yarattığı “neden”lerle hareket ederek tüketim alışkanlıklarını sürdürmek yerine, kendi nedenlerimizin peşinden koşmak her zaman daha anlamlı.

Cep telefonunun kamerasının en yeni modele göre birkaç megapiksel düşük kalması bizi yeni bir ihtiyaca mı yönlendiriyor yoksa biz kendi cep telefonumuzun kamera kalitesinden zaten memnun muyduk? Aslında istediğimiz daha hızlı bir işlemci mi? Ya da daha çok saklama alanı mı? Yoksa hiçbiri mi? Halimizden memnun muyuz?

Çok tutmuş bir ürünün, servisin sizi on yıllarca lider tutacağı yanılgısına düşmeyin. Dünya artık daha hızlı dönüyor. Tehdit nereden geliyor? Artık şirketler için sağlam finansal yapı, kurumsal kültür, ölçek ekonomisi kendilerine yegâne avantaj sağlayan faktörler olmaktan çıktı. Bu kavramlar tabii ki çok değerli. Günümüzde en fazla katma değer yaratan kavramlar “atiklik” ve “adaptasyon”. Aslında adaptasyon dünya üzerinde milyonlarca yıldır ciddi bir avantaj. Endüstride ise yeni yeni değeri ön plana çıkan bir kavram. Adapte olmanın da ne kadar atik bir şekilde gerçekleştiği bu avantajdan elde edilen değeri etkiler.

Teknokentlerde çalışan yeni mezun gençlerin çalışmaları, 50 yıllık şirketlere karşı nasıl tehdit oluşturabilir?

Charles Darwin’in dediği gibi: “Güçlü ya da akıllı olan değil, adapte olabilen hayatta kalır.” Sadece şirket minvalinde değil, bireysel olarak da adaptasyon yeteneği, iş hayatında ve özel hayatında çok kritiktir. Farklı bir şehirde yaşama, farklı bir sektörde çalışma, farklı bir sosyal ortamda iyi zaman geçirme yeteneğiniz nedir? Farklı ortamlara adapte olma yeteneğinizin

artması, hayat yolculuğunda her zaman daha fazla kapıya sahip olmanız anlamına gelir. “Hayatta yapamam” dediğiniz şeyleri bir düşünün, ne olursa yaparsınız? Kendinizi nasıl geliştirirsiniz? O işi yaparken kendinizi hayal edin, tahmin ettiğiniz kadar kendinizi rahatsız mı hissediyorsunuz? Yapılan araştırmalar, “kendimizi yapmaktan çekindiğimiz bir işi yaparken hayal ettiğimizde hissettiğimiz rahatsızlığın, gerçekten o işi yaparken duyduğumuz rahatsızlıktan çok daha fazla” olduğunu gösteriyor. Aşı olacağını düşünen çocukların kaygısının, aşı anından çok daha fazla olduğu gibi.

Adaptasyon yeteneğinizi daha atik bir hale getirerek çok hızlı gelişmelerden daha az olumsuz etki hisseder ve hatta hızlı gelişmeleri kendiniz için müthiş bir avantaja çevirebilirsiniz. Gelişmeyi önden görebilmek, atik bir şekilde adapte olabilmeyi çok daha kolaylaştıracaktır. Dünyaya hızla yaklaşmakta olan göktaşını ne kadar erken görebilsek o kadar hızlı aksiyon alabiliriz. Sizin dünyanıza yaklaşabilecek göktaşları neler? Etkileri ne olur? Engelleyebilir misiniz? Fayda sağlayabilir misiniz? Kendinizi nasıl konumlandırmalısınız? Gözlerinizi ufka çevirin bakalım neler aniden size çarpabilir?

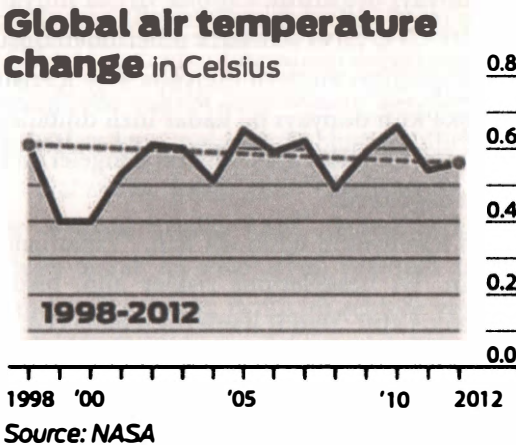
Bir virüs dünyayı değiştirdi, Corona virüsü milyarlarca insanı eve hapsedti, CEO’ların senelerce dillerinden düşürmediği “dijitalleşme” kavramını modern dünyada 3 ay içerisinde devreye soktu. Başka kim dünyayı bu kadar hızlı dijitalleştirebilirdi? Pandemi süreci sektörler arası yatırım dengelerini hiç olmadığı kadar hızlı değiştirdi?

Adaptasyon kabiliyetini edinmek için, “Yapamam!” dediklerinizi deneyin. İyi hesaplanmış riskler alın, bakmadığınız yerlere doğru bakış atın. Yeni iş ilanlarının daha çok hangi yetkinlikleri aradığını inceleyin, hangi sektörlerin gelirlerini yıldan yıla artırdığına bakın. Korkularınızın üzerine gidin, hata

yapmaktan korkmayın. Elinizdeki araçların farklı kullanım alanlarını bulun, kendi yetkinliklerinizin farklı faydalarını düşünün. Evinizin dekorasyonunu değiştirin, mutfak düzeninizi değiştirin. Etrafınızdaki insanların pozitif mizaçlı ve renkli olmasına dikkat edin, negatif, değişime kapalı insanların sizi etkilemesine izin vermeyin. İşyerinizin, sorumluluk tanımınızın, adaptasyonu teşvik ettiğinden emin olun. Rutinlerinizi gözden geçirin, rutinlerinizi farklı bir şekilde gerçekleştirin. Kendinizi hiç bulunmadığınız ortamlara atın.

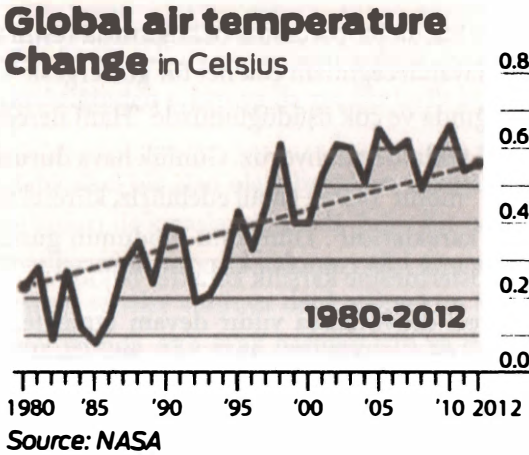
Hızla yaklaşan göktaşı bize ulaşana kadar etki etmez, peki şu anda etki eden neler var? Dünyamızı yavaş yavaş etkileyen şu anda gerçekleşen küresel ısınmayı görebiliyor musunuz? Bu trend devam ettikçe uzun vadede neler karşımıza çıkacak?

Küresel ısınmanın tartışmaya açık olduğu 2000'li yılların başında, küresel ısınmanın gerçekte bağdaşmadığını iddia edenlerin elinde çok önemli bir kanıt vardı. Aşağıdaki grafikte de görüldüğü gibi 1998'deki dünya üzerindeki ortalama sıcaklık 58,3 fahrenheit olarak ölçümlenmesine rağmen 14 yıl sonra 2012 yılında sıcaklık 58,2 fahrenheit düşmüştü. Bu aslında küresel ısınmaya değil hatta az da olsa küresel bir soğumaya işaret ediyordu.

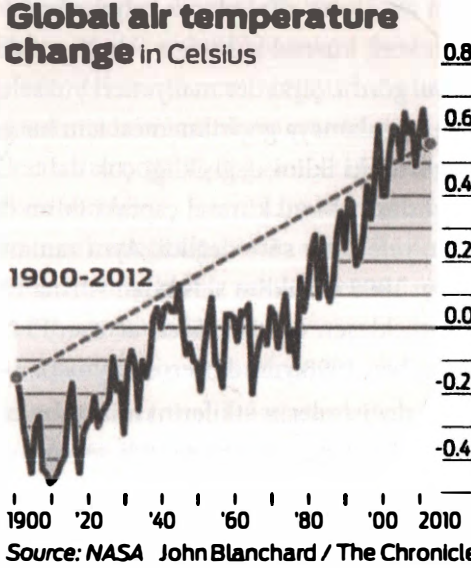


14 yılı hatırı sayılır bir süre olarak kabul edersek haksız sayılmazlardı. Bu veri, küresel ısınmaya sebebiyet olan tüm endüstrilerce kabul gördü. Şirketler maliyetleri yükseltecek sanayi standartlarının uygulamaya geçirilmemesi için bir gerekçe bulmuştu. Gelin görün ki iklim değişikliği çok daha uzun bir süreçte kendini gösterir. 14 yıl küresel çaptaki iklim değişikliklerini ölçmek için yeterli bir süre değildi. Aynı zamanda referans olarak gösterilen 1998 yılı iklim açısından istisna bir yıldır. Birkaç yılda bir gerçekleşen ve sıcaklıkları artıran El Nino Güney Salınımları'ndan biri 1998 yılında gerçekleşmişti.

Yıllık istisnai değişimlerin etkilerini minimize edecek iklim değişikliğinin gözlemlenmesi için gerekli sürenin en az 30 yıl olması gerekmektedir. Bu durumda yukarıdaki grafik 1980-2012 yılları arasında şu şekilde olacaktır.



İklim değişikliğini daha iyi anlamak için sürecin süresini biraz daha uzatalım. 1900-2010 yılları arasındaki sıcaklık değişimleri de şu şekilde görünür:



İşte resmin küçük bir parçasına baktığınızda resmi ne kadar yanlış yorumlayabileceğinizin çok net bir göstergesi.

Kar yağdığında ve çok üşüdüğümüzde “Hani nerede bu küresel ısınma?” şeklinde takılıyoruz. Günlük hava durumunu bir kişinin o anki “modu” olarak kabul edebiliriz, küresel ısınma da aynı kişinin “karakteridir”. Dünyanın modunun günden güne değişkenlik göstermesine karşılık karakter bakidir.

Evrim süreci milyonlarca yıldır devam etmekte. O kadar yavaş ilerliyor ki kanıtlanması bile güç. Bir insan ömründe balıkların karaya çıkıp, yürümeye yarayacak uzuvlarının gelişmesini gözlemlemek mümkün değil tabii ki. Evrimin gözlemlenmesi çok mümkün görünmemekle beraber imkânsız değildir. Doğru yere dikkatlice bakarsak, evrim sürecinde canlıların hayatta kalmaya yönelik değişimlerini gözlemleyebiliriz.

İngiltere’de sanayi devrimi sırasında çevresel bir değişiklik kaçınılmazdı. Fabrika bacalarından yayılan is ve koyu renkli

partiküller etraftaki ağaçları ve bitki örtüsünü koyu bir renge boyamıştı. Daha önce açık renkli olmanın avantajını kullanan biberli güveler, açık renkleri sayesinde kuşlar tarafından tespit edilmekten ve yem olmaktan kurtuluyordu. Sonrasında koyu bir renge bürünen doğada, hayatta kalma kuralları değişti. Artık açık renkli olmak bir avantaj olmaktan çıktı. Koyu renk güveler bu genetik özelliklerini, hayatta kalmak için kullanmanın da ötesinde, genetik özelliklerini yeni nesillere aktarmaya devam etti. Ortada görünen güveler artık koyu renkliydi. İşte hızlandırılmış, gözlemlenebilen bir evrim süreci.⁵

Yavaş ilerleyen süreçleri takip etmenin bir etkili yolu da önemli kilometre taşlarını takip etmekten geçer. Farklı süreçlerin kilometre taşlarını birbirleri ile aynı skalada örtüştürürsek anlamlı olur ve bazı ilginç faktörler elde edebiliriz.

Örneğin insanlığın uzay macerasındaki kilometre taşlarına baktığımızda 1969 yılında Ay'a ayak basmamızın tek başına kronolojik olarak çok da bir anlamı yoktur. Kim 1969 yılının olması gerektiğinden erken ya da geç bir tarih olduğunu kanıtlayabilir?

Çok daha ilkel bir alan olan, bavulların gelişim sürecindeki kilometre taşları ile kıyasladığımızda ilginç bir nokta ortaya çıkıyor. Bavullarımıza tekerlek takmayı akıl etmemiz, Ay'a ayak basmamızdan seneler sonraya denk gelmekte. Şimdi bazılarımızda 1969 yılında Ay'a ayak basmamızın ya da bavullara tekerlek takmamızın erken ya da geç olduğuna dair fikirler oluşmuştur. Ay'a ayak basmayı başardığımız teknolojilerin yetersizliğini göz önünde bulundurarak bunu insanoğlunun büyük bir başarısı olarak mı lanse etmek istersiniz yoksa bavullara tekerlek takmak gibi çok ilkel bir hamlenin bu kadar gecikmesine vurgu yaparak insanlığı küçümsemek mi? Tercih sizin...

5. *How It Works* dergisi, Ocak 2019 sayısı, sayfa 28

Bir gelişmeyi karşı tarafa nasıl sunmak isterseniz elinizde direkt ya da endirekt ilişkili mutlaka bir done bulunacaktır. Mantık çerçevesinde aynı skalada bu ilişkileri değerlendirerek yorumlamak size kalmıştır. Sizin hayatınızdaki önemli dönüm noktaları erken mi gerçekleşti geç mi? Kendi paranızı kazanmaya ne zaman başladınız? İlk arabanıza kaç yaşında sahip oldunuz? Bu ve benzeri sorularınızın cevabını, ulaşmak istediğiniz yaşam standardınıza erişmek için ne aşamada olduğunuzu tespit etmek için kullanabilirsiniz. Kilometre taşlarını belirleyin, gerçekleştirmelerle takip edin, yavaş süreçleri bu şekilde görebilirsiniz. Bu şekilde yolunuzu kendiniz çizebilir, gerektiğinde değiştirebilirsiniz.

Hayatınızdaki alışkanlıklar sizin hayatınızı yavaş yavaş şekillendiriyor. Etrafımızdaki insanlar sizi şekillendiriyor. Sıklıkla kullandığımız kelimeler, takip ettiğimiz sosyal medya hesapları, izlediğimiz videolar, diziler sizi siz haline getiriyor ve bütün bunlar çok yavaş gerçekleşiyor. Bir şeyi kontrol etmek için öncelikle görmemiz gerekiyor. Değişiminiz gerçekleşirken, değişimi görebiliyor musunuz?

6.6.1 Değişim Körlüğü

Değişim körlüğü adından da kolaylıkla anlaşılacağı gibi bir değişimin farkına varamama durumudur. İşin sihri, bizim görmemizi engelleyen faktörlerin farkına varmakta... Bize değişimi göstermeyen faktörler, “farklı bir noktaya odaklanmak” ve “değişim süresince arada oluşan boşluklar”dır.

Araç kullanırken cep telefonunuza odaklanmanız, önünüzdeki aracın hız değişimini görmemize engel olabilir, işle ilgili bir konuya çok odaklanmanız evde eşinizin saçındaki değişikliği

görmenize engel olabilir (erkeklerdeki değişiklikleri görememek çok dramatik sonuçlar üretebilir, siz yine de şansınızı zorlamasınız iyi olur). Odak kaymasının neden olduğu körlüğü en bariz şekilde illüzyonistler kullanır. Sizin dikkatinizi başka bir yere çekerken onlar hop diğer elindeki kartı değiştirmişlerdir bile ve kartı size gösterdiklerinde körlüğünüzden faydalanmış olurlar. Bu kandırmaca hoşumuza gider çünkü herkes bir “sihir” görmek ister. Peki ya hoşumuza gitmeyen ve hatta fark etmediğimiz illüzyonlar? Ülkelerini senelerce fado, fiesta ve futbol ile yönettiğini dile getiren diktatörler tam olarak bu illüzyonu kullanmıştır.

Gelelim aradaki boşluğun bizde yarattığı körlüğe. Değişim körlüğü çalışmalarında sık olarak kullanılan değişim tespit etme yöntemlerinden biri “flicker paradigm” olarak bilinen yanıp sönme paradigmasıdır. Rensink, O'Regan ve Clark tarafından 1997 yılında geliştirilen bu deneyde iki resim arasına boş bir ekran konmakta ve bu resimler tekrarlı ve hızlı bir biçimde katılımcılara gösterilmektedir. Katılımcılardan resimler arasındaki farkı tespit etmeleri beklenmektedir. Rensink ve arkadaşları, yanıp sönme paradigmasında sunulan resimlerin arasındaki farkın büyük bile olsa saptanmasının zor olduğunu gözlemlemişlerdir. Arada boşluk olmadığında art arda gösterilen resimlerdeki farklar çok daha kolay tespit edilebilmektedir. Rensink ve arkadaşlarına göre sahnede gerçekleşen bir değişim kolay fark edilen bir ipucu yaratmaktadır ve bu ipucu bir boşlukla ortadan kalktığında değişimi fark etmek oldukça zorlaşmaktadır.

Değişim körlüğüne neden olan faktörleri göz önünde bulundurarak değişimi vurgulayabilirsiniz de. Örneğin bir internet sitesinin önyüzünü tasarlarken vurgulamak istediğiniz değişikliklerin kullanıcılar tarafından fark edilmesini istiyorsanız sayfayı tekrar baştan yükletmek yerine mevcut sayfanın

üzerinde bir mesaj göstermelisiniz. Herhangi bir değişikliği vurgulamak için aradaki boşluğu kaldırın. Boşluktan kastımız, bir sayfanın tekrar yüklenirken arada kaybolması da olabilir. Bir sunumda grafikler arasındaki farklılığı vurgulamak istediğinizde bir slayttan diğer slayda geçerken arada boşluk oluştursanız değişim vurgusunu kaybedersiniz. Bunun yerine küçük animasyonlarla mevcuttaki görüntünün üzerine değişikliği işlediğinizde çok daha çarpıcı bir etki yaratmış olursunuz. Sadece görüntü olarak değil birçok alanda aradaki boşluğu ortadan kaldırmak mümkün.

Çocuğunuzun 2 sene önceki boyu ve kilosunu not aldığınız deftere baktığınızda fiziksel gelişimini daha net değerlendirebilirsiniz. Herhangi bir veriyi, gelişmeyi, farklılığı tespit etmek için aradan geçen zamanı ortadan kaldırın. Size sunulan rakamların, 3 ay önce ne şekilde sunulduğuna bir göz atın. Böylece aradaki 3 aylık “boşluğu” ortadan kaldıracak, değişimi fark edeceksiniz. Yıllar önceki fotoğrafınıza baktığınızda, ne kadar kilo aldığınızı/verdiğinizi, saçlarınızın ne kadar döküldüğünü, eski saç modelinizin ne kadar “değişik” olduğunu kolaylıkla fark edersiniz çünkü aradaki boşluğu yani zamanı ortadan kaldırmış oluyorsunuz.

Elinizde geçmişe dönük veri mi yok? Geleceğe yönelik kendi verilerinizi oluşturun. Şu anda şirketinizin durumu nasıl? Kaç şubesi var? Dijital satış payı nedir? Süreçlerinin ne kadarı otomatik? Operasyon ekibinde kaç kişi çalışıyor? Operasyonel giderler ne kadar? Not alın... Gelecekte yavaş yavaş vardığınız o noktadan geriye doğru baktığınızda ne kadar etki yarattığınızı görebilirsiniz, gösterebilirsiniz. Tıpkı eski bir fotoğrafa bakmak gibi. Aylık performans değerlerini değerlendirirken 3 sene öncesinin değerlerine bir dönüp bakın bakalım ne kadar yol kat etmişsiniz.

Özetle değişim kolay değildir etkiyi göstermek için referans noktanızı kaçırmayın, süreci takip edin, odağınızı kaybetmeden aradaki boşlukları kaldırın.

6.7 Hayatta Kalma Yanılgısı

“Başarısız restoran mezarlığı çok sessizdir.”

– Nassim Taleb

İstatistikçi Abraham Wald, 2. Dünya Savaşı sırasında Nazilerin Avusturya’yı işgalinin ardından Amerika Birleşik Devletleri’ne göç etmek zorunda kalmıştı. Amerika Birleşik Devletleri İstatistikî Araştırma Grubu tarafından orduya destek olması için bir davet aldı. İstatistikî Araştırma Grubu savaş sırasında hasar almış B-29 bombardıman uçaklarını inceleyerek (tüm uçağa zırhla kaplayamayacakları için) zırhla güçlendirilmesi gereken bölgeleri tespit etmeye çalışıyordu.

Grup, savaş alanından dönen uçakların en çok kurşun deliği olan ve hasar almış bölgelerinin ekstra koruyucu zırhlarla güçlendirilmesini öngörmekteydi. Wald bu yaklaşımı tamamen yanlış buldu ve güçlendiricilerin B-29’ların en az ve hatta hiç hasar almayan bölgelerine yapılması gerektiğini savundu. Wald tezi şu şekilde açıklamıştı: “Ağırlıklı, gövde, kuyruk, kanat bölgelerinde hasar aldığını gördüğümüz uçaklar savaş alanından bir şekilde tekrar üsse geri dönebilmeyi başarabilen uçaklardı. Dolayısı ile alınan hasarlar uçağı düşürecek bölgelerde değildi. Güçlendirilmesi gereken bölgeler geri dönen uçakların hasar

almadığı yani büyük ihtimalle geri dönemeyen uçakların hasar aldığı motor bölgelerinde olmalı.”

Wald’ın bu yaklaşımı “Hayatta Kalma Yanılgısı” (Survivorship Bias) kavramını yaratmış ve birçok farklı alanda görünmeyenin görünmesini sağlamıştır. Wald’ın bu göz açıcı yaklaşımı, binlerce hayat kurtarmış, birçok doğru karar alınması için insanlara yön göstermiştir. Maalesef Wald, yüzlerce uçağın hayatta kalması için yaptığı bütün bu çalışmalara tezat olarak, 1950 yılında Hindistan’daki bir uçak kazasında yaşamını yitirmiştir.

Hayatta Kalma Yanılgısı birçok alanda bir şeyleri görmememiz için karşımıza çıkmaktadır. Bir portföy yönetim şirketi, aktif olan fonlarının senelik getiri oranlarını sizinle paylaşır ve bu fonlara yatırım yaparsanız enflasyona karşı nasıl para kazanabileceğinizi anlatır. Peki bu şirketin yönetimindeki zarar eden ve kapanan fonların da bilgisini görebilsek gerçekten yatırım yapar mıydınız?

Fon	Yıllık Getiri	Fon Durumu
A	%20	AKTİF
B	%24	AKTİF
C	%15	AKTİF
D	%-17	KAPALI
E	%-26	KAPALI

Bir fon yöneticisinin size sunacağı geçmiş fon getiri tablosunda sadece aktif olan “A”, “B” ve “C” fonları bulunur. Bu fonların getirileri yıllık ortalama %20’dir. Tabii ki zarar ettiği için yönetimindeki kapanan fonlar olan “D” ve “E” fonlarını da bu hesaba dahil etmez. Kapanan fonları da dahil ederek, sizin için

daha gerçekçi olan yıllık ortalama %3'lük bir getiriye görmek ve doğru kararı vermek sizin elinizde.

Hisse senetleri, forex piyasaları ve diğer emtiaların fiyat değişikliği ile ilgili teknik analiz bilgisi veren kitaplar ve web siteleri örneklerinde, teknik analiz indikatörlerinin “AL”-“SAT” sinyallerini takip ettiğimizde para kazanabileceğiniz örnek fiyat grafiklerinin “özenle” seçildiğini görebilir miyiz? Sihirli bir formülle para kazanabilecek olmanın vermiş olduğu körlük bu örneklerin cımbızla seçildiği gerçeğini bizden saklar. Zaten çok kâr ettiren bir teknik formülü bulan bir analist, formülü kullanarak para kazanmayı tercih etmek yerine bunu paylaşarak bir çıkar elde etmeye çalışıyorsa burada bir sorun var demektir.

Nassim Taleb'in meşhur *Siyah Kuğu* kitabında belirttiği gibi, yaşadığınız muhitte çok iyi iş yapan restoranları görünce, bu sektörde çok iyi getiri olduğunu düşünüp bir restoran da siz açmak isteyebilirsiniz. Görmüş olduğunuz restoranlar en iyileri ve en şanslılarıdır, iyi iş yapmadığı için aynı muhitte kapanan restoranları görmeden almış olduğunuz bu kararın sizi başarıya götüreceğinin bir garantisi yok tabii ki. Nassim Taleb, “*Başarısız restoran mezarlığı çok sessizdir*” diyerek görünmeyeni vurguluyor. Onların sesine kulak vererek bir karar alırsanız, başarınız çok daha olası olacaktır. Unutmayın başarının birçok babası vardır, başarısızlık yetimdir.

Çocuğunuz için bir okul tercihi yapacaksınız, okulun lise giriş ya da üniversite giriş sınavında başarılı olan öğrencilerini birer başarı hikâyesi olarak lanse etmesi kadar doğal bir şey yoktur. Karar verici olarak bizim görevimiz diğer öğrencilerin başarıları konusunda da bilgi sahibi olmak.

Profesyonel futbolculuk iyi gelir getirir. Profesyonellik yolculuğunda sakatlık ya da herhangi başka bir nedenden dolayı profesyonel olamamış kişilerin hikâyelerini bilmeyiz, bu nedenle

nelerden kaçınmamız gerektiğini bilemeyiz. Aynı zamanda profesyonel olduktan sonra sadece ismi bilinen büyük takımlarda oynayan futbolcuların hayatları, maaşları, başarılarının ön plana çıkmasından dolayı “Futbolcu olursan böyle bir hayatın olur” mesajını benimseriz. Seçilmiş kitle bize görünmeyi göstermez.

Okulu terk eden ve iş hayatında başarılı olmuş Steve Jobs, Mark Zuckerberg gibi nadir insanların hayat hikâyeleri okulu bırakmak için ilham kaynağı olabilir. Okulu bırakmış ve girişimlerinde başarılı olamamış binlerce kişinin hikâyesini bilmediğimiz için bize ibret hikâyesi olmaz.

Geçmiş dönem müziklerinin çok daha iyi olduğunu orta ve üzeri yaştaki insanlardan sıklıkla duyarız. Bizim yaşlarımızdaki insanlar 90’larda çok daha iyi müzik yapıldığını, şimdilerde ise piyasada gereksiz, zevksiz birçok parça döndüğünü savunur. İşin aslı bizim hafızamızda yer etmiş olan 90’lar şarkıları aslında o dönemde üretilmiş şarkıların en iyileridir. Oran olarak belki bize zevksiz gelen şarkı üretimi 90’larda aynı ve hatta daha fazla olabilir. Bu tür şarkılar piyasada “hayatta kalmadığı” için yok sayılır, unutulur.

Winston Churchill’in dediği gibi: “Tarihi kazananlar yazar.” Bu tespite göre, tarihi yazanlar hayatta kalanlar ve başarılı olanlardır. Tarihi sadece onların gözüyle okumak bizi hayatta kalma yanılığısına sürükler.

Sadece başarılı insanların kitaplarını okumak, başarılı sporcuların ve girişimcilerin hayat hikâyelerinden ilham almak başarıya giden (muhtemelen içinde birçok şans ögesi barındıran) tek bir yolun haritasını çıkarmakta sakınca yoktur. “Yeterli midir?” Kesinlikle değildir. Başarılı insanların geçtiği yollarda bıraktığı ayak izlerinin tamamını takip ederek başarılı olmak başarıyı küçümsemek anlamına gelir. Yolda kalmış kişilerin, şirketlerin başına gelenleri bilmek, bu risklerden kaçınmak başarıya ulaşmak

için çok daha geçerli ve gerçekçi bir yol haritası çıkarmamıza yardımcı olacaktır. Başarısızlık görünmez olduğunda, başarı ve başarısızlık arasındaki fark da görünmez olur.

Şirket çalışanları arasında uygulanan memnuniyet anketi, şirketten memnun olmadığı için istifa eden eski çalışanları içermediği için ciddi bir fırsatı ıskalar. Şirket gelirlerini tahminlerken sadece mevcut müşterilerin gelirlerini dikkate almak, şirketinizden hizmet almayı kesmiş kesimi dikkate almamak kurumsal hayatta sıklıkla düşülen hayatta kalma yanılığıdır.

Mevcut müşterileriniz ile sizi terk etmiş müşterilerin ortaya çıkaracağı eksiklikler birbirinden çok farklı olacaktır. Müşterileriniz sizi terk ettiğinde konu çok tazeyken nedenini hemen araştırmaya başlayın, gecikmeyin, açık iletişim kurun, net olun, sizin netliğiniz size gelen cevapları da net kılacaktır. Sizi terk etmiş ya da tercih etmemiş müşterilerin size verecekleri bilgiyi başka bir yerden edinmeniz mümkün değil, bu kıymetli veriyi kullanın. Onların tercihlerine saygılı olun. Sizi neden terk ettiler ya da tercih etmediler? Sizdeki bir problemden dolayı mı? Yoksa rakiplerinizin sunduğu daha kapsamlı, kaliteli servisi mi tercih ettiler?

Sizi terk eden müşterilere, iş başvurunuzun karşılığında da sizi tercih etmeyen yöneticilere kızmayın, onları hor görmeyin. Unutmayın: Bazen başarılırsınız bazen de “öğrenirsiniz”.

6.8 Doğru Amaca Odaklanmak

6.8.1 Amaç Sizin Amacınız Olsun

Gillian Lynne 1930’lu yıllarda okulda ciddi sorun yaşamaktaydı. Öğrenme bozukluğu vardı, ödevlerini geç teslim ediyordu ve

haliyle derslerinde başarısızdı. Çok hareketli bir çocuktur. Ailesi Gillian'ın durumu için profesyonel bir desteğe başvurdu. Gittikleri doktor önce annesiyle ve Gillian ile görüştü. Doktor anne ile özel görüşeceğini belirterek Gillian'a odada beklemesini söyledi. Odadan çıkmadan da radyoyu açtı. Odadan çıktıktan sonra Gillian'ı izlemeye başladılar. Gillian'ın radyoda çalan müziğe uygun bir şekilde yaptığı hareketleri annesine gösteren doktor, Gillian'ın annesine dönüp, "Bayan Lynne, Gillian hasta değil o bir dansçı, onu bir dans okuluna gönderin" dedi. Ailesi onu bir dans okuluna götürdü, Gillian çok mutluydu, oradaki her çocuk kendisi gibiydi, enerjikti, hareket halindeydi, durduk yerde dans ediyordu...

Gillian alanında dünyanın en iyileri arasına girdi. Broadway'in tarihteki en ünlü iki müzikali olan *Cats* ve *Operadaki Hayalet*'in koreografı oldu.⁶

Gillian Lynne yaratıcı kaldı... Günümüzde hiperaktif çocukları çeşitli yollarla "sakinleştirip" kendi istediğimiz doğrultuda ilerlemelerini istiyoruz. Gillian Lynne'in hikâyesi çok güzel olduğu kadar uç da bir örnek. Her karar, "Çocuk dansçı mı olmalı mühendis mi olmalı?" kadar uzak alternatiflere sahip olmaya bilir. İnsanların gelecekte kendilerini mutlu ya da zorunlu hissedeceği seçenekler çok daha ince çizgilerle ayrılmış olabilir.

Gillian kendi amacını bir şekilde buldu. İlk adımı atarken çocuk yaşta olduğu için biraz destek aldı. Doğru amacı bulmak için hiçbir zaman geç değil.

Günümüzde çalışan davranışlarını simüle eden robotlar revaçta. Bir çalışanın ekranda neler yaptığını programlıyorsunuz ve robot, çalışan gibi ekranda bir yere tıklıyor, bir şeyler yazıyor, form dolduruyor, formu gönderiyor. Açıkçası robotların insan davranışlarını simüle etmesi için harcanan efor yerine, insanların neden bu aksiyonları alması gerektiğini sorgulamak bana

6. Ken Robinson TED konuşması: <https://go.ted.com/6bLS>

göre daha öncelikli. Robotlar insan değildir, bazı konularda insanların yapamadıklarını yaparlar, bazı konularda insan kadar yetenekli değildirler. İnsan gibi kullanmaya çalıştıkları ekranlar, insanların fiziksel ve zihinsel gerçekleri ve sınırlarına göre tasarlanmıştır.

Elimizde bu kadar yetenek ve dijital araç varken çalışan davranışını simüle etmek, uçak rotalarını karayollarının üzerinden gidecek şekilde belirlemeye benziyor. Tıpkı Gillian Lynne'e dans etmesi yerine trigonometri öğretmeye zorlamak gibi.

İnsanoğlu uçmayı kuşların kanat çırpmasını kopyalayarak değil, uçan canlıların aerodinamik prensiplerinden faydalanaarak başarmıştır. Örnek aldığınız kişinin davranışlarını bire bir kopyalamak yerine o davranışları sergilemesini sağlayan prensiplerinden ilham almak gerekir. Bir meydana çıkıp Martin Luther King'in efsanevi "Bir rüyam var" konuşmasını tekrarlamanız sizi de efsane yapmaz. Etkili olmak istediğiniz konuda kendi özgün yolunuzu bulursunuz. Prensipleri benimseyerek ilham almak, hem sizi daha derin bir gelişime yönlendirir hem de kendinize özgü sonuçlar elde etmenizi sağlar. Özetle siz, "siz" olursunuz.

6.8.2 Destekleyici Amaçları Bulun

Berber tıraş ettiği adama kapıda duran çocuğu göstererek, "Bu çocuk hayatımda tanıdığım en salak çocuk, bak şimdi sana göstereceğim" der ve çocuğu çağırır yanına. "Gel bakayım evladım. Bak bir elimde 5 lira var diğer elimde 10 lira var hangisini almak istersin?" Çocuk, berberin elindeki paralara bakıp küçük bir gülümsemeyle 5 lirayı alır ve dükkândan koşarcasına çıkar. Berber tıraş ettiği adama "Gördün mü her

seferinde aynı salaklığı yapıyor” diyerek gülerler. Tıraşı biten adam dükkândan çıkar ve yürürken yan sokakta biraz önceki çocuğu görür, yanına gider ve merakla, “Çocuğum 10 lira varken neden 5 lirayı alıyorsun?” diye sorar. Çocuk, “Amcacım 10 lirayı alırsam oyun biter...” der.

Fıkra da herkesin amacı farklı. Berber oyunu çocuğun salaklığını göstererek eğlenme amacıyla oynuyor, çocuk oyunu bitirmemek ve daha fazla kazanma amacıyla oynuyor. Farklı amaçlar birbirini destekliyor ve oyunun herkes için mutlu mesut devam etmesini sağlıyor. Etrafınızdaki herkesle ortak hedefiniz olmayabilir ki bu çok olasıdır.

Çalıştığınız şirkette terfi almanız sizin dışınızda başka kimin amacı? Çok kişi sabah işe giderken sizin terfinizi amaçlamıyordur eminim. Peki aynı amacı gütmeyen herkes size düşman mı? Tabii ki değil. Aynı amacı başkalarına dayatmak yerine amacınızı istediğiniz kişilerin amaçlarıyla ilişkilendirin. Bu sayede gittiğiniz yönde iyi bir destekçi ve yol arkadaşı edinebilirsiniz.

Şirketler de bazen yola çıkma amaçlarından uzaklaştıklarında, amacını sadece “para kazanmak” olarak belirlediklerinde haliyle dışarıdan destekçi ve yol arkadaşı bulmakta zorlanmaktalar. Lego bu tuzağa düşmeyen şirketlerden birisi.

1932’de Danimarkalı Ole Kirk Christiansen tarafından kurulan Lego, 1990’ların sonlarında ve 2000’lerin başlarında finansal sıkıntı içerisindeydi. Yıllık satışlar %30 düşmüştü ve 800 milyon dolar borcu vardı. Lego’yu bu durumdan çıkartıp inovasyon merkezi haline getiren kurtarıcı Jorgen Vig Knudstorp’tı. Jorgen Vig Knudstorp döneminde şirket kendi amaçlarını, önemli paydaşlarının amaçları ile örtüştürmek üzere müşterilerine kulak vermeye başladı.

Şirket, tüm dünyada çocuklarla, aileleri ile konuştu, çocukların tek başlarına ve arkadaşları ile nasıl oyunlar oynadığını

gözlemledi, günlük yaşamlarına dahil oldu. Elde edindiği bilgileri üreteceği ürün ve servisleri tasarlamak için analiz etti. Lego bundan sonra başarılı işbirlikleri kurdu. Popüler süper kahramanların yepyeni temalı Lego oyuncakları üretildi, Lego sinema filmleri, oyunları yapıldı, Lego fan grupları ile sosyal medya aracılığı ile bağlar güçlendi, müşterilerinin yeni tasarımlar ürettiği yarışmalar düzenledi ve kazanan ürünü üreterek kazananlara %1 kâr payı ödülü verdi. 2011’de %90 erkek çocuklarına hitap eden portföyü kız çocuklarına da hitap edecek şekilde genişletti. Özetle Lego, çocukların deneyimine hitap edecek önemli hamleler sonunda satışlarını %24, gelirlerini de senelik %41 artırdı. Lego şu dönem güzel günler geçirmekte, senelik satılan Lego parçaları dünyanın çevresini 5 kez sarak uzunluktadır.⁷

Lego bir oyuncak olmanın ötesinde çocukları eğlendirmek ve yaratıcılığını geliştirmek doğrultusunda birçok farklı tecrübe yaşatmaya odaklandı ve kazandı. Çünkü çocukların eğlenme amacı, yetişkinlerin çocuklarının yaratıcılığını geliştirme amacı ile kendi amaçlarını bağdaştırdılar.

Aykut Karaalioğlu, Amerika’ya ilk gittiğinde birçok girişiminin nasıl yeni bir mobil uygulama geliştirir diye düşündüğü bir ortamda farklı bir ihtiyaç gördü. Amerika’daki altın furçasında en çok para kazananların altın arayanlara kürek satanlar olmasından yola çıktı. Geliştirilen mobil uygulamaların online mağazalardaki arama sonuçlarındaki sıralamasını raporlayan, pazar verilerinin analizini yaparak mobil uygulama geliştiricilerinin stratejilerini belirleyen bir platform geliştirdi. Mobil uygulama kullanıcılarının amaçları yerine mobil uygulama geliştiricilerin amaçlarına hitap eden büyük bir açığı

7. <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2017/jun/04/how-lego-clicked-the-super-brand-that-reinvented-itself>

buldu ve doldurdu. Şu anda milyar dolarlık bir şirket olma yolunda emin adımlarla ilerlemekte.⁸

Birçok kişi, kurum para kazanmak için yaptığı işin nedenini sadece kendi bakış açısıyla tanımlama hatasına düşüyor. “Ülkenin ilk spor kanalı” olmak izleyiciler için bir izleme nedeni değildir, sadece kanal açısından bir anlam ifade eder. İlk olmanın birçok avantajı vardır tabii ki, peki bu amacın izleyiciler için ne ifade ettiğini ve onlar için kanalı izleme nedeni haline getirebilir misiniz? İlk olmak sizi en uzun süre yayın yapan kanal yapar, en uzun süre yayın yapmak güvenilir ve doğru haber aktarmaktan geçer. İzleyiciler için izlediği kanalın ilk olarak yayına başlamasından ziyade güvenilir olması çok daha iyi bir izleme nedenidir. Mottoyu bu şekilde değiştirin. Müşterileriniz sizi neden tercih etsin? “Güvenilir” olduğunuz için mi? “En çok kazandıran banka” olduğunuz için mi? “En fazla sosyal yaşam alanlarına sahip ofisler” kiraladığınız için mi? “Depreme dayanıklı, sağlam” evler inşa ettiğiniz için mi? “En rahat ve fonksiyonel” mobilyaları ürettiğiniz için mi? Müşterinizin hangi nedenlerine dokunuyorsunuz?

Bu sorgulama kurumlar için geçerli olduğu kadar bireyler için de geçerlidir. Kişisel olarak da “olmak” istediğiniz kişi, almak istediğiniz unvan konusunda çeşitli karar vericiler ve muhtemel destekçileriniz vardır. Yöneticileriniz, müşterileriniz, yönetim kurulu başkanı, eşiniz, dostlarınız... Kimisi karar verici kimisi de yolda size destek olabilecek kişilerdir. Desteği tam olarak almanız için amaçlarınızı bağlayın. Bazen çok kolaydır. Sonuçta eşinizle ortak amaç bulmakta zorlanmayabilirsiniz. Çocuklarınızın iyi bir geleceği olması amacı ya da birlikte mutlu bir ömür geçirme amacı ikiniz için de öncelikli olabilir.

8. <https://www.youtube.com/watch?v=fWr9h8cO5PI>

0'dan 100 Milyon Dolara; Aykut Karaalioglu - Silikon Vadisi'nin Türk Kahramanları

Her paydaş için müşterek amaç bulmak bu kadar kolay değildir. Sizi yeterince iyi tanımayan ve yardımı sizin için çok kıymetli olan o kişi size neden destek olacak? Karar vericilerin, sizin istediğiniz kararları “neden” almaları gerektiğini onlar açısından değerlendirin.

Yeni bir işe başlama nedeninizi “mevcut işinizden sıkılmış olmanız” olarak ya da “yeni bir şeyler denemek istemeniz” şeklinde ifade etmeniz işveren için hiçbir anlam ifade etmez. Bunlar sizin nedenlerinizdir, karar merciinin nedenleri ile ilişkilendirilmesi çok zordur. Sizi neden terfi ettirmeliler? 6 yıldır aynı pozisyonda çalıştığınız için mi? Bu neden karar vericiler için ne kadar geçerli? Eminim daha geçerli ve birbirinizi destekleyen nedenler bulabilirsiniz. Terfi almanız için onlarca nedeniniz vardır ve kimse de bu nedenlerin “yanlış” olduğunu söyleyemez. Önemli olan bu cevapların sizi terfi ettirmede söz sahibi olan insanların nedenleriyle örtüşmesi. Amaçları örtüştürün çok daha etkili olacaktır, amaçları örtüştürmekte zorlanıyorsanız amaçlarınızı gözden geçirin.

6.8.3 Amaçların Harmonisi

Google arama motorunun yanı sıra birçok ücretsiz servis üretti. Bunlardan en etkili AdWords reklam platformuydu. İnternet üzerinden yayınlanan reklamları arama motoru ile entegre etti. Arama motorunun, arama sonuçlarını daha doğru göstermek amacıyla internet siteleri üzerinden elde ettiği verileri, reklamları doğru konumlandırmak için kullandı. Bu veriler sayesinde Google aracılığı ile verilen reklamlar en etkili internet sayfalarında yayınlanabildi. İnternet sitesi sahiplerinin birer reklam yayıncısı olarak para kazanabileceği harika fırsatlar yaratıldı.

Dışarıdan bakıldığında herkesin amacı farklıydı. Amaca ulaştıran faaliyetler tıpkı bir saatin mekanizması gibi dişlilerle birbirlerini destekliyor.

Google'da arama yapan kişilerin amacı "aramasıyla alakalı en ilgili sitelere erişmekti", bu amaca ulaşmak için ürettiği verileri Google farklı bir kitlenin amacıyla ilişkilendirdi. Arama sonucu için toplanan veriler, reklam verenlerin verdikleri reklamın "en çok etkileşim alacak sitelerde yayınlanması" amacına hizmet edecek şekilde kullanıldı. Aynı zamanda web sitesi sahipleri de "gelir elde etmek" amacıyla Google reklam verenlerine sayfalarını açtılar. Saatin mekanizmasına yeni dişliler eklendi. Web sitesi sahipleri "daha çok gelir elde etmek" amacıyla daha çok ziyaretçi almaya odaklandı. Daha çok reklam için arama sonuçlarının üst sıralarında yer almak amacıyla yeni yatırımlar yaptılar. Bu odak, reklam verenlerin de, Google'ın da amacına hizmet etti. Amaçların mükemmel harmonisi dev bir teknoloji şirketi oluşturdu.

6.8.4 Görev Tanımı Yerine Sorumluluk Tanımı

Peki sizin işiniz bir şeyler üretmek mi? Yoksa insanlara bir tecrübe yaşatmak mı? Bir servis sunmak mı? Yoksa sunacağınız servislerle insanların yaşadığı tecrübeyi şekillendirmek mi? Bir garson olarak sipariş alıp, yapılan yemekleri mutfaktan masaya mı taşıyorsunuz? (Ki buna genel olarak "görev tanımı" denir.) Bir şirketteki tüm yazılı görev tanımlarını bir araya getirseniz muhtemelen açıkta kalan çok fazla sorumluluk olur... Bütün sorumlulukların gerektirdiği görevleri yazılı hale getirmek çok büyük efor gerektirir. Aynı zamanda görev tanımlarının güncel tutulması hızla değişen sorumluluklar için çok daha fazla efor

gerektirecektir. Bu nedenle kişilerin görevlerini değil sorumluluklarını tanımlamak gerekir. Takımlar ve kişiler için “sorumluluk tanımı” yapılmalı ve ilgili sorumluluğu yerine getirmek için çalışanlar kendi görevlerini kendileri belirlemeli. Kişiler, sorumlu oldukları alanlar için amaçlarına uygun en etkin görevleri tanımlarlar. Ortak hedefe yönelik görev tanımının ekip tarafından çikartılmasının iki önemli faydası vardır:

Birincisi, her açıdan değişim hızının arttığı dünyada yaşıyoruz. Değişim sorumlulukları günden güne değiştirmezken, görevleri, iş yapış şekilleri, kullanılan araçları, gereken yetkinlikleri, teknolojileri çok daha hızlı etkilemekte. Bu değişimi insan kaynakları departmanının tüm birimler için yapmasına ve takip etmesine olanak yoktur, bu nedenle sorumluluğu bire bir üstlenmiş takımlar ve kişiler görevlerini uygun şekilde belirlemeli ve güncel tutmalı.

İkinci avantaj ise aidiyet duygusuna hitap eder. Başkasının size dikte ettiği bir işi sahiplenme güdünüz ile önemli kararlarına müdahil olduğunuz bir işi sahiplenme isteğiniz arasında çok büyük fark vardır. Kendiniz müdahil olun, işi gerçekleştirecek ekibi görev tanımına müdahil edin.

Steve Jobs’ın çalışanlar hakkında örnek sözlerinden birinde, “Zeki insanları işe alıp, sonra onlara ne yapacaklarını söylemek bana mantıklı gelmiyor. Biz zeki insanları işe alırız ki onlar bize ne yapacağımızı söylesinler” der. Bir garson olarak görev tanımı sipariş almaktan ve yemeği masaya getirmekten ibaret olabilir. Sorumluluk tanımına “müşterinin yemek yeme deneyimini iyileştirmeyi” eklediğinizde müşterilerinizin oturduğu masanın esinti altında olduğuna dikkat ederek pencereyi kapatır, gelen yemeğin çok sıcak olduğuna dair müşterilerinizi uyarır, onlara yemek tavsiyelerini gerekçeleri ile birlikte sunar, yemek sonrası kahve çay ikramı yaparak, müşterilerine

keyifli bir tecrübe yaşatmak için çabalar. Peki siz yaptığınız işi sunduğunuz müşterilerin tecrübesi olarak nasıl tanımlarsınız? Kurumsal bir yerde çalışıyorsanız belirlenen görev tanımınıza bir göz atın, gerçekleştirmek istediğiniz etkiye ne kadar hizmet ediyor?

Peki bu firmalar nasıl oldu da görünmeyi görebildi? Çok mu şanslıydılar? Hayır, bu firmaların bakış açıları rakiplerine göre çok daha genişti, bu nedenle diğer firmaların es geçtiği fırsatları (amaç bağlantılarını) görüp değerlendirdiler. Bu firmalar ürün odağından kendilerini sıyrıp, katma değer yaratmaya odaklandı. Google, her gün milyarlarca kez ziyaret edilen kendi sitesinde reklam yayınlayabilirdi. Bu sefer amacıyla örtüştürdüğü milyonlarca web sitesi sahibiyle beraber hareket etme şansını kaçırdı. Onun yerine reklam yayını bir platform haline getirdi ve internet üzerinde içerik yaratan herkesin kolaylıkla ulaşabileceği bir katma değer üretti. Apple, sadece kendi uygulamalarını kendi işletim sisteminde satan sınırlı bir yapı tasarlayabilirdi. Onun yerine platformunu herkesin üretebileceği ve değer yaratabileceği uluslararası bir sahne haline getirdi. Bu firmalar ürün üretmeyi bir amaç olarak konumlandırmak yerine daha ulvi amaçlarına ulaşmak için birer araç olarak gördüler.

6.8.5 İlk Olmak Birinci Olmayı Garantilemez

Genelde bugünün en başarılı ürün ve servislerinin kendi alanında ilk olduğu düşünülür. Gelin görün ki durum bu değildir, iPhone ilk dokunmatik telefon değildir, Kindle ilk e-kitap okuyucu değildir, Ford Model-T ilk araba değildir, Google ilk arama motoru değildir. Peki onca benzer ürünün içerisinde bu

markalar nasıl ön plana çıktı? Bu markalar görünmeyeni görebildi. Günümüzün bu başarılı ürünleri, piyasaya çıkarken mutlaka yanlarında destekleyici yeni katma değerler üretmiştir.

Steve Jobs, piyasaya teknolojik cihazlar sunmanın yanı sıra, dünya üzerinde iş yapma şekillerini de değiştirmeye öncü olmuş ve yeni ekonomik düzenin kurucularından olmuştur. Steve Jobs, kurduğu AppStore ile çok renkli, alternatifli, hizmet veren herkes için çok daha fazla değer üreten sanal pazaryeri yarattı. Üretilen dokunmatik cihazlar bu pazaryerlerine ulaşmak için sadece birer araç olmuştur. İşte bu nedenle Apple ürünleri ilk olmamasına rağmen tamamlayıcı olan AppStore katma değeriyle çok etkili cihazlar olmuştur.

Apple iPod ürününü ilk defa piyasaya sürdüğünde yaklaşık iki senedir piyasada taşınabilir disklerde müzik çalarlar vardı. Peki Apple neyi farklı yaptı da diğer ürünlerden bu kadar farklılaştı? Apple ürününü diğer mp3 çalarlar gibi 5 GB'lık hafıza özelliklerini vurgulamak yerine "Cebinizde taşıyabileceğiniz 1.000 şarkı" şeklinde pazarladı.⁹

Cihazın kaç GB'lık bir hafızaya sahip olduğu ya da diğer teknik özelliklerinin vurgulanması sadece bu konulara özel ilgi duyan kısıtlı bir kitleye hitap eder. Cihazınızı alma amacı "müzik dinlemek" olan müşterilerinize, daha fazla hafızanın daha fazla gigabyte değil daha fazla "şarkı" anlamına geldiğini vurgulamak, amaçları örtüştürmektir. Amaçları müşterilerinizle örtüştürdüğünüzde kendinize milyonlarca yol arkadaşı edirsiniz.

Amazon'un Kindle'ı Sony'nin ürününden 14 ay sonra piyasaya çıkmış ve pazarı hızlı bir şekilde domine etmiştir. Bunun nedeni Sony'nin kitap yayıncıları ile işbirliği yapmadan piyasaya çıkması ve Amazon'un bu tamamlayıcı unsuru "görebilmesi". Amazon, amacını yayıncıların amacı ile ilişkilendirip

9. *Neden ile Başla* kitabı, sayfa 65

Sony ile yürüttüğü rekabette kendine çok önemli destekçi ve yol arkadaşı edindi. Bu önemli yol arkadaşı Amazon'u rakiplerine karşı ön plana çıkardı.

6.8.6 Gelişmeyi Değil Amacı Ölçün

Bir gün arkadaşlarım şirket süreçlerinin otomatizasyon hedefini belirlemek ve ölçmek gibi zor bir görev üstlendiler. Yüzlerce sürecin birer parçası olan binlerce işin kaç tanesinin otomatikleştirildiğinin çıkartılması kendi başına zordu. Aynı zamanda otomatikleştirilen işlerin hangi süreç ya da süreçlerin ne kadarını oluşturduğunu belirlemek inanılmaz karmaşık, efor isteyen ve subjektif yorumlara dayalı bir çalışmaydı. Bu yöntemle otomatizasyon seviyesini ölçen ekibe otomatizasyon işini “neden” yaptıklarını sordum.

“Çünkü şirket için süreçlerin otomatizasyonu çok önemliydi...”

“Peki şirket için otomatizasyon neden çok önemli?”

Bir süre düşündüler, kendi aralarında konuştular ve sonunda şu sonuca vardılar:

“Otomatizasyon şirket süreçlerini hızlandıracak ve süreçler için harcanan insan eforunu azaltacak...”

İşte bu!

Yüzlerce süreci ilgilendiren, binlerce iş adımının yüzde kaç otomatize edilip sürecin ne kadarına etki ettiğini ölçmek ve takip etmek yerine direkt süreçlerin hızındaki değişim ve süreçlerde harcanan insan eforunun düşüşünü takip etmek çok daha kolay, etkili ve işin ulvi amacına uygun bir yöntemdi. İşte yeni yolumuzu bu şekilde çizdik. Bu ölçüm yönteminin, otomatizasyon seviyesini ölçme işini kolaylaştırmasından çok daha büyük bir etkisi de oldu. Hız ve verimlilikle ölçüleceğini bilen

süreç sahipleri kendi önceliklerini de düzenledi. Daha önce sayı olarak sürecin adımlarını otomatize eden ve muhtemelen en kolay otomatize edilecekleri önceliklendiren süreç sahipleri artık hıza ve verimliliğe en çok katkı sağlayacak adımları önceliklendirmeye başladılar. Ölçümü yapacak arkadaşların “daha kolay ve doğru ölçüm” amacıyla şirketin “daha fazla otomasyon ve verimli çalışma” amacı birleşince hedefe ulaşmak için daha fazla güç elde edildi.

Ulvi amacı kaçırmamak için amacı devamlı hatırlamak, hatırlatmak gerekir. Bazen yapılan işin “nasıl”ına o kadar çok odaklanılır ki o işin “neden” yapıldığı gözden kaçırılabilir. Eki- binizden, iş arkadaşınızdan, yöneticinizden, eşinizden, dostu- nuzdan, çocuğunuzdan bir şey istediğinizde, bu isteği hangi amaçla yaptığınızı belirtirseniz, bu amaca ulaşmak için alter- natif harika çözümler dinleme şansına ulaşırsınız. Aynı durum sizden istenen ya da yapmayı kafaya koyduğunuz bir iş için de geçerlidir. Bir işi neden yaptığını bilenler hem daha motive olurlar hem de yeni yöntemler üretebilirler.

6.9 Batık Maliyetler

6.9.1 Girdap

Concorde, dünyanın ilk sestem hızlı ticari yolcu uçağıydı. Uçuş hayatı 27 yıl süren ve Londra-New York arasını 3,5 saatte kat eden zamanının çok önünde giden bu uçak bir başarı hikâyesi gibi durmakla beraber, proje süreci ibret vericidir. 1962 yılın- da İngiltere ve Fransa’nın ortak oluşturduğu komisyonla yapı- mına başlanan Concorde’un ilk uçuşu, yapımına başlamasın- dan tam olarak 14 yıl sonra 1976’da gerçekleşmiştir. Concorde

yapım aşamasında, havayolu şirketlerinden çok az sipariş almasına rağmen, Concorde projesini “her ne pahasına olursa olsun” gerçekleştirmek isteyen İngiliz ve Fransız hükümetleri, başlangıçta 70 milyon pound olarak bütçelendirdikleri projeye 1 milyar 134 milyon pound harcamış olmasına karşılık Concorde uçuşlarından sadece 278 milyon pound gelir elde etmiştir.¹⁰

40 milyon pound kadar mal olması ve 2 sene içerisinde tamamlanması planlanan İskoçya Parlamento Binası, batık maliyet adına en çarpıcı örneklerden biridir. Yıllar içinde yaşananlarla ve parlamento onayıyla bina maliyeti yavaş yavaş arttı. 2001 yılında tamamlanması planlanan bina 2004 yılında tamamlandı ve maliyeti ilk öngörülenden biraz daha fazla gerçekleşti: 411 milyon pound!

Geçmişe dönüp bakarak 10 kat fazla maliyetle bir projeyi tamamlamak çok kolay eleştirilebilir. “Proje boyunca insanların akılları neredeymiş?” diye düşünülebilir. Birilerini suçlamadan önce, yaşananların nedenlerini ve tekrar yaşanmaması için yapılması gerekenleri belirlemek gerekir. Bina yapımı sırasında önce küçük küçük artan maliyetler (ilk maliyet artış onayı sadece 10 milyon poundluk bir artış için alınmıştı) daha sonraki büyük maliyet artışları için meşru bir zemin hazırlamıştı. Adeta bir girdap gibi kendini içine çeken maliyet çılgınlığı işler içinden çıkılmaz bir hale gelene kadar bugün görüldüğü kadar çarpıcı görünmez.

İşin içindeki insanların dahil oldukları girdabı görememesi için bazı dinamikler vardır. Yapılan yatırımdan vazgeçmek, “başarısızlığı kabul etmek” anlamına gelebilir ki insanlar için kolay değildir. Başarısızlığı kabullenmek yerine ölçsüz risk alınan işler, batık maliyete yönlendirir. Yapılan yatırımın “hak-kını” vermek her zaman birinci önceliğimizdir.

10. https://en.wikipedia.org/wiki/Concorde#cite_note-12

Hal Richard Arkes ve Catherina Blumer'ın 1985'te yayımladığı “Batık Maliyet Psikolojisi” adlı makaleye konu olan bir araştırmada Ohio Üniversitesi sezonluk tiyatro biletleri 3 farklı kitleye satıldı. Aynı sezonluk giriş bileti 1. kitleye 15 dolardan, ikinci kitleye 13 dolardan, 3. kitleye de 8 dolardan satıldı. Aynı bilete en yüksek tutarı ödeyen kitle sezon boyunca en çok tiyatroya katılan kitle oldu, tahmin edilebileceği gibi de 8 dolarlık en ucuz bileti alan kitle de tiyatroya en az giden kitle oldu.¹¹

Her ne kadar adında “maliyet” kelimesi geçse de “batık” her zaman para ile değerlendirilmeyebilir.

Okumakta olduğumuz bir kitaptan ya da izlemekte olduğumuz bir filminden haz almadığımızda, harcadığımız zamanı ve ödediğimiz parayı düşünerek zorla da olsa bitirme eğilimindeyizdir. Zamanımızın ve paramızın “boşa gitmemesi” için kendimizi bitirmeye zorlamamız da batık maliyet yanılığıdır. Halbuki o kitabı bitirsek de bitirmesek de ödediğimiz para ve o zamana kadar “harcadığımız” zaman değişmeyecektir. Okumaya devam ederek sadece keyif almadan geçirdiğimiz süreyi uzatırız. 2 sezonunu izlediğimiz dizinin bir yere gitmediğini fark ettiğimizde son sezonu izlememeyi çok zor “başarıyoruz”. İzlediğimiz 2 sezona harcadığımız zamanı “boşa geçirmiş olmamak” için 1 sezonluk zamanı da feda etmekte genelde sakınca görmeyiz. Çok içimize sinmeyen kıyafetleri de bu nedenle giymeye devam ederiz. Sonuçta “o kadar para verdiniz” değil mi?

Batık Maliyet Yanılığı'na sadece insanlar düşmüyor. Şirketler ve hatta ülkeler de bu yanılığa düşebiliyor.

Senede milyon dolar geliri olan yöneticilerin, ülke yönetme sorumluluğu olan siyasetçileri “Batık Maliyet Yanılığı'na” düşüren faktörleri bilirsek, kendimizi bu yanılığdan sıyrabiliriz

11. <http://www.americandreamcoalition.org/transit/sunkcosteffect.pdf>

https://www.researchgate.net/publication/4812596_The_psychology_of_sunk_cost

ve herkese kısmet olmayan özel bir avantaj elde edebiliriz. Bu yanılgıya düşmenin başlıca nedeni, içinde bulunduğumuz durumu “göremememizdir”. Batık maliyeti görebilmek için, projenin planlanan durumu ile gerçekleşen durumu arasındaki farkı ölçmek gerekiyor ki bunun için “Kazanılmış Değer Analizi” yöntemi bize ışık tutar.

Önce bizi girdaba sürükleyen faktörleri inceleyelim sonra “Kazanılmış Değer Analizi” ile farkındalığımızı artıralım.

6.9.2 Girdaba Sürükleyen Faktörler

İnsan psikolojisi kaybettikçe daha da risk almaya eğilimlidir. Kayıp her zaman kazançtan daha etkilidir. 1000 TL’lik kaybın yarattığı üzüntü, 1000 TL’lik kazancın yarattığı sevinçten daha etkilidir. İnsanlar, kaybedilen kazancın geri kazanılması için daha agresif davranırlar. Bu gücün arkasında kendisini zarara uğratan kararın yanlış bir karar olduğunu kabullenmemek yatar. Satın aldıktan sonra düşen bir hisse senedinin fiyatı düştükçe satmak zorlaşır. Hatta o hisse senedine yatırım yapma kararının ne kadar doğru olduğunu kanıtlamak için düşen fiyattan daha da fazla satın alma yapıldığı çok karşılaşılan bir durumdur. Hisse elinizde olmasa silah zoruyla bile olsa almayacağınız hisse, elinizde olduğu ve fiyatı düştüğü için bayıla bayıla alınır. Tabii ki yapılan ilgili teknik ve temel analizler sonuçlara dayanan kararlar kazanç sağlayabilir. Buna karşılık insanın batık maliyete karşı ürettiği psikolojik reaksiyonun o hisse üzerinde hiçbir etkisi olmayacaktır.

Acil paraya ihtiyacınız var ve elinizdeki hisse senetlerinden birini satmanız gerekmekte. İki hisse senedine yaptığınız yatırımlardan “A” hissesi 10.000 TL kâr ettirecek kadar yükselmiş,

diğer “B” hissesi 10.000 TL zarar ettirecek kadar düşmüş. Genel eğilim kâr eden hisseyi bozdurmaktır. Çoğu insan için kaybı realize etmek, onu kabullenmek anlamına geliyor. “Kayıp” ve “kabul” kendimiz için yan yana görmekten nefret ettiğimiz kelimeler. Bu ikiliyi “kabul etmemek” olayları “iflas” ve “kabul” gibi daha sevimsiz kelime çiftlerine yönlendirebilir.

Finansal yatırımlarda da Batık Maliyet Yanılgısı iflasa sürükleyebilir. Zararı kabullenmek ve her daim kâra geçileceğini düşünmek küçük yatırımcıların ortak yanılgısıdır.

Finansal yatırımlarda Batık Maliyet Yanılgısı’nın önüne geçmek için kullanılan yöntem Zarar Durdurma (Stop-Loss) seviyesi belirlemektir. Yatırım yaptığınız enstrümanın belirli bir fiyata düşmesi durumunda koşulsuz şartsız satarak zararı bütütmeden hisseden çıkmaya yarar. Tecrübeli yatırımcılar, satın alma aşamasında belirledikleri bu stratejiye uyarak zararlarını belirli bir seviyede tutabilirler. Hatta Batık Maliyet Yanılgısı’nı devreden çıkarmak için stop-loss fiyatına geldiğinde hisseyi satmaları için robotlara ya da yatırım danışmanlarına daha satın alma aşamasında talimat verirler. Baştan karar vermenin nedeni, zarara geçmiş yatırımını durdurmak için gelecekteki kendisine güvenmemesi. Tecrübeli yatırımcılar, olası zararlar için, Batık Maliyet Yanılgısı’na kendisinin de düşeceğini bilirler ve önlem alırlar. Siz kendinizin hangi davranışlarını öngörebiliyorsunuz? Sonuçta bu dünyada en iyi tanıdığınız kişi kendinizsiniz öyle değil mi? Yoksa öyle değil mi?

Batık Maliyet Yanılgısı’nın bir diğer psikolojik faktörü de, insanların yanlış bir işle uğraştığını kendine itiraf edememesidir. İtiraf etmek yerine yanlış bir işe daha çok efor, para harcayarak doğru olduğunu kanıtlamaya çalışmak baskın davranış şeklidir. Halbuki yanlış yanlıştır, doğru da doğru. Kötü giden bir projeyi durdurarak hata yaptığını kendine itiraf

etmek, acı gerçekle bir an önce yüzleşmek psikolojik olarak kolay değildir.

Maliyetlerin batık olmasının bir anlamı vardır. Proje iyi yönetilmemiş olabilir, proje planlaması gerçekçilikten uzak yapılmış olabilir, projenin fizibilitesi iyi yapılmamış olabilir. Proje başlangıcındaki fizibilite iyi yapılmış olsa bile proje devam ederken, fizibilite için kullanılan doneler değişmiş olabilir, rakip sizden önce ürününü tamamlamış olabilir ve sizin ürününüz beklenen getiriye elde edemeyecek olabilir. Bütün bu gelişmeler büyük bir heyecanla başlanan projenin paydaşlarını demotive edebilir. Proje ilerlerken öngörülme ve gerçekleşen riskler nedeniyle proje maliyeti artmış olabilir ve proje bütün bu faktörler nedeniyle zaman ve maliyet açısından iyi gitmeyebilir.

Batık Maliyet Yanılgısı'na düşmemek için projenin neden iyi gitmediğini belirlemek gerekiyor. Projeye devam edip etmeme, projeye harcanan para, efor ve zamanın batık olup olmadığı kararının kriterlerini projenin başında rasyonel olarak verebilirsiniz. Projenin başında ne tür risklerin gerçekleşmesi durumunda, hangi etkideki sorunların çözümlenmemesi durumunda, zaman ve bütçeden ne kadar sapıldığı durumunda projeyi durduracağınızı belirleyebilirsiniz. Bu aşamada işin içinde henüz harcanmış bir yatırım, zaman ve enerji olmadığı için Batık Maliyet Yanılgısı'ndan kendinizi kurtarabilirsiniz. Sadece proje için değil atılacak her adımın bir zarar durdurma noktasını belirlemek gerekir. Projeye daha fazla yatırım yapma kararının, sadece "Bu kadar para/zaman harcadık boşa gitmesin" donesinin ötesinde bir nedene dayandığından emin olun. Daha farklı bir neden bulmadan projeye devam ediliyorsa işte "Batık Maliyet Yanılgısı"na hoş geldiniz. Bir miktar kaybetmekten korktuğumuz için daha çok kaybetmeye başladığımız dönü iflasa götürür.

Proje ile kurulan duygusal bağı koparmak kolay değildir. Proje paydaşları proje süresince çıktığı hayal ederler ve odaklanırlar, onu severler, proje bitiminde nasıl hissedeceklerini, nasıl kutlama yapacaklarını hayal ederler. Proje ile kurulan bu duygusal bağı siz koparamıyorsanız bu bağı henüz kurmamış tecrübeli kişilerden destek alabilirsiniz. Proje başında belirlediğiniz kriterleri kabullenip uygulayabilirsiniz. Bu tür kararlar sadece bir proje için alınmak zorunda değil. Kişisel uğraşlarınızda, araba yolculuklarında, herhangi bir satın alma kararında batık maliyet etkisini göz önünde bulundurabilirsiniz.

Batık maliyetlerin üzerine gidip gitmediğinizi size gösterecek kritik soru şu: “Alacağınız karar, daha önce yapmış olduğunuz yatırımı etkiler mi?” Pahalı bir cep telefonu aldığınız için, kulaklığını da en pahalısından almak adına şartları zorluyor musunuz? Sinemaya girip ilk 15 dakikada filmin kötü olduğunu gördünüz, filmi izlemeye devam ediyor musunuz? Genelde “bilet parası yanmasın” diye çıkılmıyor. Bilet parası zaten cebinizden çıkmıştır, filmi izleseniz de izlemeseniz de o maliyete katlandınız, belki zamanınızı kurtarabilirsiniz. Genel görüş, hazır parası ödenmiş hizmeti almak yönünde, üzerine standart üstü bir fiyatla patlamış mısır, içecek maliyetlerini de eklersek tam olarak batık maliyeti tanımlayabiliriz.

Hal Arkes ve Catherine Blumer tarafından 1985’te yapılan bir araştırmaya katılan öğrencilere şu senaryo veriliyor. 100 dolar karşılığında bir kayak tatili satın aldınız. Daha sonra çok daha iyi bir kayak tatilini 50 dolara buldunuz ve satın aldınız. İki kayak tatilinin de aynı döneme denk geldiğini fark ettikten sonra hangi tatili parasını iade almadan iptal ederdiniz? Hangi tatile giderdiniz? Katılımcıların yarısından fazlası daha iyi bir deneyim olan 50 dolarlık tatili iptal edip, 100 dolarlık görece daha kötü tatile gitmeyi tercih ettiler. Bu tercihin nedeni de tabii ki batık maliyet etkisi. 100 doları ya da 50 doları çöpe atmak

bakış açısından kurtulmak kolay değil. Bu bakış açısıyla daha az tutarı “çöpe atmak” tercih sebebidir. Aslında insanlar, zaten toplamda 150 dolar ödenmiş iki seçenektan birini seçebileceklerini “görebilirlerse” kendileri için en doğru tercihte bulunabilirler. Her iki tercih için de toplamda 150 dolar ödenmiş zaten.

Batık maliyetlerle ilgili yapılan bir diğer araştırma da Kahneman and Tversky tarafından yapılmıştır. Katılımcılara yine iki farklı senaryo iletilmiştir. Birinci senaryoda katılımcıların sinema yolunda cüzdanlarında 10 doların kaybolduğunu görseler, 10 dolarlık sinema biletini alıp almayacaklarını sordular. Katılımcıların %84’ü bileti alacaklarını beyan ettiler. Diğer senaryoda da yine sinemaya gidiyorsunuz, bu sefer cüzdanınızda daha önceden satın almış olduğunuz 10 dolar değerindeki sinema biletinizi kaybettiğinizi fark ediyorsunuz, yine de sinema biletini alır mıydınız? Bu senaryoya göre katılımcıların %54’ü yeni bilet almayacağını belirtti. Aslında her iki senaryo için alınan kararın maliyeti aynı olmasına karşılık parayı kaybetmek ve aynı değerdeki bileti kaybetmek kişi tercihlerini değiştiriyor.¹²

İleriki zamanların şartlarında, harcanmış maliyetleri göz önünde bulundurarak vereceğimiz kararlar işe başlamadan önce vereceğimiz kararlardan farklı olacaktır. Batık Maliyet Yanılgısı’na düşmemek için baştan bazı şartlar için kendinizle kontrat imzalamalısınız, tıpkı “zarar durdur”, “kâr al” kararları gibi. Örneğin başlayacağınız bir işin bir sene sonraki getirisine bakıp belirleyeceğiniz seviyenin altında olması durumunda bu işi bırakmaya baştan karar verebilirsiniz ve kendinizle bir anlaşma yapabilirsiniz.

Anlaşmayı baştan yapmazsanız bir sene sonra istediğiniz seviyede olmadığınızı görememek için elinizde çok fazla done

12. https://www.uzh.ch/cmsssl/suz/dam/jcr:fffff-fad3-547b-ffff-ffffe54d58af/10.18_kahneman_tversky_81.pdf

olacaktır. Kıl payı kaçan müşteriler, rakiplerinizin başarıları, değişen trendler sizin işinizin başarı seviyesini size göstermeyen faktörler olabilir. Yaptığınız işe harcadığınız para, zaman ve enerji ona daha fazla sadık kalmanızı tetikleyen faktörler. Kendinizle kontrat yapma alışkanlığını ve kontrata uyma disiplininizi hayatınızın içerisinde etki alanınızdaki her olgu için kullanmalısınız.

Batık maliyetin üzerine yapılacak yatırımın bir fırsat maliyeti vardır. Fırsat maliyetleri genelde göz ardı ettiğimiz ve görmediğimiz kavramlardan biridir. Fırsat maliyeti, yapmaya karar verdiğimiz yatırımı, farklı nerelerde yapabiliriz ve bu alternatif yatırımlardan neler elde ederiz sorularının cevabı ile ete kemiğe bürünür. Batık projemize yapacağımız yatırımın (zarardan kaçınma) cazibesi, yatırımı kullanarak yeni bir girişimde bulunmaya (kâr elde etmek) nazaran daha baskın gelir.

“Batık Maliyet Yanılgısı’na” düşmeyen firmalar odaklarını farklı noktalara çevirerek fayda sağlayacak işlere kaynak yaratabilmiştir. Google, sosyal ağ platformu olan Orkut, Google Glass gibi projelerine daha fazla odaklanmamayı başarmıştır. Bunun yerine kaynaklarını ve odağını, daha fazla fayda sağlayacak olan Adwords, Drive, Adsense gibi projelere yöneltebilmiştir. Peki siz batık maliyetli işlere ayırdığınız zamanda hangi işlere olan odağınızı kaçırıyorsunuz?

En iyi yatırımcılar bile yaptıkları yatırımların %65’inde kâr ederler. Onları en iyi yatırımcı yapan özellikleri, yatırımlarının %35’inde zarar edeceklerini bilmeleri ve kabul etmeleri. Zarar durdurma stratejisi ile bu kabulü realize ederler. Psikolojik olarak kolay bir kabul değil. Zaten kolay olanı yaparak ne kadar farklılaşabilirsiniz? Peki çok mu zor? İlgili teknikler ile farkındalığı sağladıktan sonra, disiplini uygulamak görüldüğü kadar zorlayıcı değildir. Görünmeyeni görebilmenin bir başka avantajı...

Batık maliyetlerin faktörlerini inceledik. Gelecekteki kendimizle yapacağımız anlaşmalarla farkına öncesinde vardığımız durumun önlemlerine de değindik. Şimdi projelerde batık maliyet tuzağına düşmemek için yapılması gereken Kazanılmış Değer Analizi yöntemini öğrenelim.

6.9.3 Kazanılmış Değer Analizi

Kazanılmış Değer Analizi (EVM ya da EVA) projelerin maliyet ve bütçe ölçüğünde plana ne kadar uygun gittiğini ölçen bir analiz yöntemidir. Projelerin gidişatı hakkında üst yönetim ya da sponsor tarafından gelen takip sorularına “Çok iyi gidiyor...” “Plana uygun gidiyoruz...” “Mükemmel!” gibi flu ve optimist cevaplar vermek de bir yöntem. Net bir ölçüm olmaması projeyi batık maliyet girdabına sokabilir.

Her şeyden önce projenin gidişatını kendimize objektif olarak itiraf etmeliyiz ki projenin muhtemel kötü gidişatını önceden görüp, ilgili önleyici faaliyetlerde bulunabilelim.

Kazanılmış değer analizi için elimizde proje hakkında 3 veri olması gerekir: “Planlanan Değer”, “Gerçekleşen Değer” ve “Kazanılmış Değer”. Bu değerlerin açıklaması için örneğimi çok basit tutacağım.

Farz edelim ki kare şeklinde bir arsanız var. Projeniz bu arsanın etrafını çitle çevirmek. Bir usta ile, çit maliyeti dahil günlük 100 TL'ye 4 günde arsayı çevirmek üzere anlaşıyorsunuz. Projenize ayırdığınız toplam bütçe 400 TL.

İşe başlanıyor. Siz ustaya ödemeyi her gün sonunda yapıyorsunuz. Usta işe başladıktan 3 gün sonra arsaya gidip durumu kontrol ediyorsunuz. Bir de bakıyorsunuz ki usta 3 gün sonunda sadece 1 kenarı çitle çevirebilmiş. Siz de adama kızıp, son

günlüğü vermiyorsunuz ve 3 gün için toplam 200 TL ödeme yapıyorsunuz.

Projenizde geldiğiniz aşamaya kadarki “Planlanan Değer” 300 TL’dir yani 3 gün sonunda ustadan 3 kenarın çitle çevrilmesini planlamıştınız ve bunun maliyeti 100 (kenar başına planlanan maliyet) $\times$ 3 = 300 TL’dir.

Her şey yalan cebinizden çıkan para gerçek. Projenizde geldiğiniz aşamaya kadarki “Gerçek Maliyet”; ustaya kızdığınız için ödediğiniz 200 TL’dir.

Kazanılmış Değer; projenin ilerlediği aşamayı gösterir. Ustanın çıkardığı iş, yani 3 günde projenin ulaştığı nokta. Sadece 1 kenar çitle çevrildiği için 100 TL.

Her 3 değerle de işlem yapacağımız için aynı birimde olmalarına dikkat edin. Bu projede kullandığımız birim TL.

Kazanılmış değer analizinde 2 önemli indikatör vardır; CPI (Cost Performance Index) ve SPI (Schedule Performance Index).

CPI bütçe açısından projenin durumunu gösterir; değer “1” çıkması, projenin tam olarak planlanan bütçede ilerlediğini gösterir. 1’in altındaki değerler, planlanan bütçeden daha maliyetli bir şekilde projenin ilerlediğini, 1’in üzerindeki değerler, planlanan bütçeden daha ucuz bir şekilde projenin ilerlediğini ifade eder. CPI formülü:

“Kazanılmış Değer” / “Gerçek Maliyet”tir.

Bizim örneğimizde:

$$100 / 200 = 0,5\text{'tir.}$$

Proje planladığımızdan daha pahalı bir şekilde ilerlemektedir. Projenin tahmini bitiş maliyetinin formülü:

“Planlanan Tamamlama Maliyeti / CPI”dır.

Yani bizim örneğimizde:

$400 / 0,5 = 800$ TL'ye bu çit işlemi tamamlanır. Bu ustayla devam edilirse, bu iş planladığınızın 2 katı maliyetle biter, hem de ustaya kızıp daha az ödeme yapmış olmanıza rağmen.

SPI süre açısından projeyi yorumlar. Yorumlanması CPI ile aynıdır.

SPI'in formülü:

“Kazanılmış Değer” / “Planlanan Değer”dir.

Yani bizim örneğimizde:

$100 / 300 = 0,33$ tür ki 0,33, bir proje için çok dramatik bir değerdir. Bu SPI değerine göre:

“Planlanan Tamamlama Süresi / SPI” formülü uygulandığında projenin tahmini bitiş süresini elde edebiliriz. 4 günde bitmesi planlanan çit çevirme işlemi:

$4 / 0,33 = 12$ günde tamamlanır.

Bu usta ya hesap yapmayı bilmiyor ya da hiç dayak yememiş.

Özetle bu ustayla ve gidişatla 4 günlük işiniz 12 günde, 400 TL'lik işiniz 800 TL'ye tamamlanır. Girdabı görebildiniz mi?

Kazanılmış Değer Analizi, bu basit örnekten yola çıkarak daha büyük projelere de aynı mantık ile uygulanabilir. Sadece büyük projelerde değil kendi özel aktivitelerinizde de uygulayabilirsiniz. Araba yolculuklarınız, yazacağınız kitabın ilerleyişi, ulaşmak istediğiniz herhangi bir hedefe doğru attığınız adımlarda...

Kazanılmış Değer Analizi hakkında bir diğer önemli konu ise; CPI ve SPI değerlerinin projenin başlangıç aşamalarında şekillendiğinin ve belirli bir noktadan sonra bu değerler üzerinde ciddi düzeltmeler yapmanın çok zor olacağıdır. Örneklemek gerekirse; 1 senelik bir projenin ilk 2 ayında CPI ve SPI değerlerimiz 0,8 civarında ise plan üzerinde değişiklik yapılmadığı sürece bu değerlerin 1'e taşınmasının çok zor olduğudur. Bu nedenle sapmalar tespit edildiği anda önleyici aksiyonların alınmasında fayda vardır. Bizim örneğimize gerçeklersek; 3. gün değil de 1. gün kontrole

gelinse girdaba girme sinyali çok daha hızlı yapılırdı. SPI değerinin 0,33'e, CPI değerinin 0,5 gibi dramatik seviyelere düşmesi engellenebilirdi. Proje daha şu anki durumda daha ucuza ve daha hızlı bir şekilde tamamlanırdı.

Kazanılmış Değer Analizi ile ilgili genel yanılığın CPI ve SPI değerlerinin birbiriyle bağlantılı olduğudur. Projenin zaman ve bütçe olarak performansı birbirinden bağımsızdır ve CPI düzeltme aksiyonları ile SPI'ı düzeltme aksiyonları birbirinden farklıdır.

Örneğin Ahmet'e 2 haftada yani 10 işgününde bitirmesini planladığınız bir iş verdiniz. İlk haftanın sonunda yani 5. işgününün sonunda Ahmet'e "İş nasıl gidiyor?" diye soruyorsunuz. Burada hikâyemizi iki senaryoya ayırıyoruz:

1. versiyonda Ahmet size:

"Siz hiç merak etmeyin, ilk 3 gün verdiğiniz işe hiç bakmadım. Buna karşılık dün ve bugün üzerinde çalışınca işin %20'sini tamamladım, haftaya işi size teslim edeceğim, siz hiç merak etmeyin" cevabını veriyor.

Bu cevaba istinaden CPI, SPI değerini hesaplamak için gerekli değerleri çıkartalım:

Ahmet'e verilen işin 10 adam/günlük bir iş olduğu bellidir, sonuçta tek bir kişiye 10 gün üzerinde çalışması için tanımlanan bir iş.

Planlanan Değer: Projenin ilk haftasının sonunda 5 gün geçtiği için ve 5 gün boyunca Ahmet'in çalışması planlandığı için. Planlanan değer "5 adam/gün"dür.

Kazanılmış Değer: Sonuçta Ahmet, işin beşte birini tamamladığını belirtiyor. 10 adam/günlük işin %20'si tamamlanmış ise kazanılmış değer $10 / 5 = "2 \text{ adam/gün}"$ dür.

Gerçek Maliyet: Ahmet'in söyleminden aslında Ahmet'in geçen 5 günde sadece 2 gün boyunca bu iş üzerinde çalıştığını anlıyoruz. Yani Ahmet'in bu işe harcadığı gerçek maliyet "2 adam/gün"dür.

Bu değerleri kullanarak CPI ve SPI hesaplamaları şu şekilde yapılır:

$CPI = \text{Kazanılmış Değer} / \text{Gerçekleşen Değer}$

$CPI = 2 \text{ adam-gün} / 2 \text{ adam-gün}$

CPI = 1

$SPI = \text{Kazanılmış Değer} / \text{Planlanan Değer}$

$SPI = 2 \text{ adam-gün} / 5 \text{ adam-gün}$

SPI = 0,4

CPI'in ideal değer olan 1 olması, çalışan verimliliği açısından bir sorun olmadığı anlamına gelmektedir. Bu değer bize doğru çalışana doğru işi verdiğimizizi ve çalışanın işine hâkim olduğunu ifade etmekte.

SPI değerinin ideal değer olan 1'den bu kadar düşük olması projenin zamanında tamamlanması önünde bir risk oluşturmakta. Bu çalışma temposu ile ilerlenirse:

Beklenen Tamamlanma Zamanı = Planlanan Tamamlama Süresi / SPI formülüne göre:

Beklenen Tamamlanma Zamanı = 10 gün / 0,4

Beklenen Tamamlanma Zamanı = 25 gün olarak öngörülebilir.

Projemizin 2. senaryosunda yine Ahmet'e 2 haftalık yani 10 işgününde bitirmesini planladığınız bir iş verdiniz. İlk haftanın sonunda yani 5. işgününün sonunda Ahmet'e "İş nasıl gidiyor?" diye soruyordunuz. Bu sefer Ahmet size:

“Siz hiç merak etmeyin, biz bu hafta Ayşe ile birlikte çalıştık, haftaya işi size teslim edeceğiz” cevabını veriyor.

Bu cevaba istinaden CPI, SPI değeri şu şekilde oluşur:

Planlanan Değer: Projenin ilk haftasının sonunda 5 gün geçtiği için ve 5 gün boyunca Ahmet’in çalışması planlandığı için. Planlanan değer “5 adam/gün”dür.

Kazanılmış Değer: Sonuçta Ahmet, işin yarısını tamamladığını belirtiyor. 10 adam/günlük işin yarısı tamamlanmış ise kazanılmış değer $10 / 2 = “5 \text{ adam/gün}”$ dür.

Gerçek Maliyet: Ahmet’in söyleminden aslında Ahmet’in geçen 5 günde Ayşe ile birlikte çalıştığını öğreniyoruz. Yani bu işe harcanan gerçek efor “10 adam/gün”dür.

Bu değerleri kullanarak CPI ve SPI hesaplamaları şu şekilde yapılır:

$CPI = \text{Kazanılmış Değer} / \text{Gerçekleşen Değer}$

$CPI = 5 \text{ adam-gün} / 10 \text{ adam-gün}$

CPI = 0,5

$SPI = \text{Kazanılmış Değer} / \text{Planlanan Değer}$

$SPI = 5 \text{ adam-gün} / 5 \text{ adam-gün}$

SPI = 1

CPI’nin ideal değer olan 1’in yarısı kadar ölçümlenmesi verimliliği açısından büyük bir sorunu işaret etmektedir. Ahmet bu iş için çabalasa da doğru yetkinliklere sahip değil, Ayşe’den destek alarak bu işi zamanında yürütebiliyor.

Bu iş planladığınızdan daha pahalıya mal olacaktır.

Beklenen Tamamlanma Maliyeti = Planlanan Tamamlanma Maliyeti / CPI formülüne göre:

Beklenen Tamamlanma Maliyeti = 10 adam-gün / 0,5

Beklenen Tamamlanma Maliyeti = 20 adam-gün olarak ön-görülebilir.

SPI değerinin 1 olması bu işin 10 günün sonunda tamamlanacağını göstermekte.

Her iki senaryonun da aksiyonları farklıdır. Birinci senaryoda iş için gerekli yetkinliklere sahip kişi ile çalışıyoruz. Bu kişinin kendi zaman planlamasını yapmakta problem yaşadığını görüyoruz. Ahmet'i kişisel gelişimi için "Zaman Yönetimi" eğitimi vermek faydalı olabilir.

İkinci senaryoda Ahmet'in iş için gerekli olan yetkinliklere sahip olmadığını, zamanı tutturmak için destek alması gerektiğini görüyoruz. Her ne kadar zamanında bir teslimat yapılacaktır olsa da maliyet konusunda problem yaşanacağı kesindir. Bu senaryonun gerekliliği, Ahmet'i işin tekniği konusunda bir eğitime göndermektir.

6.10 Yönlendirmelerden Kurtulmak

Problemlerin, alternatiflerin, soruların karşımıza çıkma biçiminin bizim üzerimizde yarattığı etkiyi fark etmek kolay değil. Treni kontrol eden makinist olduğumuzu düşünürken, rayların başkaları tarafından döşendiğini göremeyebiliriz.

Hiç farkına varmadan hangi yönlendirmelere tabi tutulduğumuzu görebiliyor muyuz? Yapılan araştırmalar, görebildiğimizi göstermiyor. Elizabeth Loftus ve John Palmer tarafından yapılan bir araştırmada, aynı trafik kazasını videoda izleyenlere aynı soru farklı yönlendirmelerle sorulduğunda farklı cevaplar

alındı. Kazaya şahit olanların bir kısmına soru “Araba kaç km hızla diğer arabaya daldı?” şeklinde soruldu, diğer kısmına ise “Araba kaç km hızla diğer arabayla temas etti?” sorusu soruldu. Sonuçta, “daldı” fiili ile yönlendirilen şahitler cevap olarak daha yüksek tahminlerde bulundu. Aynı olaya şahit oldular ve sadece farklı bir kelime kullanılarak yönlendirilebildiler.

Gördüklerimizi video kaydeder gibi kaydettiğimizi düşünürüz. İşin gerçeği, kabul etmesek de gördüklerimizi sübjektif bir şekilde yorumladıktan sonra anıya çeviririz. Öyle sübjektifizdir ki çarpma etkisi yüksek olarak yönlendirilen katılımcılara bir hafta sonra kazada kırık cam görüp görmediklerini sorduklarında gördüklerini belirtmişlerdi. Halbuki videoda kırık cam yoktu.¹³

“Ürünümüzden memnun kaldınız mı?” sorusu yerine “Ürünümüzden ne kadar memnun kaldınız?” şeklindeki yönlendirici sorular sadece anketlerde bulunmaz. Size bir karar aldırmaya çalışan, görüşünüzü etkilemeye çalışan kişiler de sizi yönlendirir. Bir üründen sadece “sınırlı sayıda” kalması, “indirimli” fiyatın sadece bugün geçerli olması, ilgilendiğiniz ev ile başka zengin insanların da ilgileniyor olması tesadüf değil.

Beklentilerinizle oynarlar önce almayacağınızı bildiğiniz arabaları size sunar, daha iyisi için kafanızda bir fiyat oluşmasını sağlarlar. Sonrasında size ideal arabayı almanız için ödeyeceğiniz fiyatı kabullendirirler. Sadece araba alırken değil herhangi bir ürün alırken de tıpkı üç farklı boydaki patlamış mısırın fiyatlarını belirlerken olduğu gibi sizi yönlendirirler.

Bu nedenle bir satın alma yapıyorsanız sizin için ürettiği değere odaklanın. Size ne kazandıracak, sizin ne kadar tasarruf etmenizi sağlayacak? Sizin için değerine odaklanırsanız gerçek fiyatı belirleyebilirsiniz.

13. https://www.academia.edu/14661477/Loftus_and_Palmer 1974

Daniel Kahneman ve Amos Tversky, yaptıkları bir araştırmada salgın bir hastalığın çözümü için iki alternatif programdan hangisinin tercih edileceğinin yanıtını aradılar.

600 kişilik bir gruba bulaşmış hastalığın iyileştirilmesi için önerilen çözüm alternatifleri şuydu: “İlk yöntem uygulanırsa 200 kişi kurtulacak. İkinci yöntem uygulanırsa üçte bir olasılıkla 600 kişi kurtulacak, üçte iki ihtimalle kimse kurtulamayacak.” Katılımcıların büyük bir çoğunluğu ilk yöntemi tercih ediyor.

Farklı bir katılımcı kitlesine çözüm için sunulan iki alternatif program şu şekilde: “İlk yöntemde 400 kişi ölecek. İkinci programda üçte bir olasılıkla kimse ölmeyecek ve üçte iki olasılıkla 600 kişi ölecek.”

Katılımcıların büyük çoğunluğu ikinci yöntemi tercih etti. İncelediğinizde her iki kitleye de sunulan birinci yöntemlerin sonuçları aynı. Yine ikinci yöntemler de aslında aynı sonuca çıkıyor.¹⁴

İnsanlar iyi alternatiflerde kesinlikten yanadır. (Kesin olarak kurtulacak 200 kişi.) Kötü alternatiflerde ise kumar veya olasılıklara yönelme eğilimindedir. (400 kişinin kesin ölmesi yerine üçte iki ihtimalle 600 kişinin ölme olasılığını tercih etmek.) Yöntemleri sorma şekilleri alınan cevabı değiştirmekte. Siz de tercih ettiğiniz cevabı almak için sorunuzu nasıl sormalısınız? Alternatifler üzerinde biraz kafa yorun. Peki acaba soru sorma şeklinin gücünün farkında olan birileri size sorularını nasıl soruyorlar? Sizin tercihlerinizi ya da hayatınızı soruların yapısı etkiliyor mu? Karılaştığınız alternatifleri farklı bir şekilde telaffuz edin, bakalım tercihiniz değişecek mi aynı mı kalacak?

Peki bu görünmeyen etkiden nasıl kurtulabiliriz? Karşılaştığınız soruları farklı bir yapıya büründürün, hatta kendinize

14. Hızlı ve Yavaş Düşünme kitabı, sayfa 425-426

tersten sorun. Soru sorma şeklinin, insanların ve hatta sizin cevaplarınızı ne kadar değiştirdiğine siz de şaşıracaksınız.

Kendiniz de soru kalıpları ile yönlendirici olabilirsiniz. En basit sorular bile yönlendirilebilir. “Nasılsın?” yerine “İyisin umarım?” arasında tahmin edemeyeceğiniz kadar büyük bir fark vardır. Birincisi sizi duyarsız ve meraklı gösterebilirken, ikinci soru hem daha ilgili ve iyi olunmasını isteyen bir profil çizer. Aynı zamanda cevabın “iyi” olduğuna dair olasılığı artırır.

Yöneticinizden geribildirim alırken “Bana olumsuz yönlerinden bahseder misin?” şeklindeki bir sorunun 3 temel negatif yönü vardır.

Birincisi yöneticinizin sizin hakkında “olumsuz” şeyler düşünmeye teşvik eder, hem de 3 tane bulacağım diye derinlemesine düşünür.

İkincisi siz kendinizin olumsuz yönlerinizin olduğunu baştan kabul etmiş bir çalışan olursunuz. Sizin bu kabulünüz karşısında yöneticiniz sizin hakkınızda olumsuz yönler bulmak konusunda daha da cesaretlenir.

Üçüncüsü de “olumsuz yön” telafi edilemeyecek, düzeltilmeyecek bir faktör olarak algılanır.

İşin kötüsü bu soru kalıbı sizin olmadığınız ortamlarda olumsuz yönlerinizin konuşulması için bir davetiye çıkartır. Nasıl olsa siz de olumsuz yönlerinizin olduğunu “biliyorsunuz”, bunu başkalarının başkaları ile konuşmasında ne sakınca olur ki?

İşin gerçeği bu soruyu sorma amacınız kendinizi geliştirmeye yönelikti. Yanlış soru kalıbıyla amaçtan oldukça sapıldı. Aynı soruyu, “Sence benim gelişim alanım var mı? Varsa bu konuda bana nasıl yardımcı olabilirsin?” şeklinde sorduğunuzu düşünelim.

Bir önceki soru kalıbındaki 3 noktayı yeni soru kalıbında tekrar inceleyelim.

Birincisi, soruyu duyan kişi “gelişim alanlarının” var olduğu varsayımına kapılmaz, öncelikle olup olmadığını sorgular. Sorunun içine yöneticinize kendi sorumluluğunu hatırlattığınız için çok daha dikkatli ve gerçekçi bir yanıt alacaksınız.

İkincisi, bu soru kalıbı sizin gelişim alanlarınız olduğuna dair herhangi bir kabulünüz olduğunu belirtmez.

Üçüncüsü, “olumsuz yön” yerine kullanılan “gelişim alanı” sizin değişime, gelişime açık bir profil olduğunuzu ve bu alanların üstesinden gelebileceğinizi belirtir.

Bütün bu faktörleri karşı taraf anlar, inceler ve istediğiniz doğrultuda değerlendirir mi dersiniz? Kesinlikle... Nasıl ki bize sorulan sorulardaki yönlendirmelerden bilinçli olarak etkilenmiyorsak, karşı taraf da bu düzenlemeleri bilinçli olarak algılamasa da etkilenecektir.

Özetle yönlendiriliyoruz. Her zaman olduğu gibi önlemin ilk adımı bunu kabul etmek ve farkına varmaktır. Sonrasında önleyici aksiyonlar geliyor ki bu konudaki aksiyonlarımız, soruları, problemleri farklı formatlarda şekillendirmekten geçiyor.

6.11 Yerinizi Değiştirmek

Yolda yürüyen orta yaşlı adam, karşısında yerde boya ile yazılmış şu denklemi görüyor:

$$X = I + XI$$

Denklemdaki aritmetik hataya bakarak zamanın gençlerinin Romen rakamlarını bilmemesine mi, matematik yeteneğine mi, yoksa böyle yalan yanlış şeylerle yerleri boyamasına mı sitem edeceğini seçerken yazının üzerinden geçiyor... Sonra içindeki sesi dinliyor. Bir an durup geriye dönüyor ve tekrar ters taraftan baktığında denklemi şu şekilde görüyor:

IX + I = X

“Sanırım biraz erken yargıda bulundum” diye düşünüyor. “Bu yanlış yargımı çok kişiye anlatmamalıyım, sadece Mehmet Güzel’e anlatayım o kimseye anlatmaz” diye düşünerek ikinci yanlış yargısında bulunur ve Mehmet Güzel bu konuyu kitabında yazarak tüm okuyucularına duyurur.

Yer değiştirmek tabii ki sadece fiziksel lokasyon değiştirmek anlamına gelmemekte. Olaylara bakış açısını yani perspektif değiştirmeyi içermektedir. Biriyle tartışırken kameraya çekilmiş olsanız ne görürdünüz? Kendinizi dışarıdan izlediğinizi hayal edin. Sadece görüş açısı değil zaman olarak da perspektifinizi kolayca değiştirebilirsiniz. 1 sene sonra ne yapıyorsunuz? Bu yaptığınız size mutluluk veriyor mu? Peki ya 5 sene ya da 10 sene sonra?

Zamanda ileriye gittiniz, şimdi orada geriye dönüp bakın, oradan bugünkü sen nasıl görünüyor? Oradan bugünkü sana ne söylemek istersin? Nasıl tavsiyeler verirsin?

Kendinizi başkasının yerine koyarak da perspektifinizi değiştirebilirsiniz. Kendinizi ebeveyninizin yerine koyun bakalım onların eleştirdiğiniz hangi davranışlarına hak vermeye ya da yaptıklarını anlamlandırmaya başlayacaksınız? Patronunuzun sergilediği davranışları, siz aynı konumda olsanız yapmak zorunda kalır mıydınız? Onun üzerindeki baskıları değerlendirin. Patronunuz da kendisini sizin yerinize koysun lütfen... Perspektif değiştirmek, yerine geçtiğiniz insanların davranışlarını anlamlandırmak, davranışların arkasındaki gerçek sebebi bulmanın ilk ve olmazsa olmaz adımıdır. Sonuçta sebebini bildiğiniz bir davranış karşısında, kendinizi her zaman daha rahat, daha hazırlıklı ve daha güçlü hissedersiniz.

Hava durumunu tahmin etmek için yüzyıllardır yeryüzünde çeşitli analizler yapılmaktaydı. Milattan önce 650 yıllarında

Babillilerin bulutların hareketlerinden ve astrolojik bilgilerden hava tahmini yapmasından beri 2500 yılı aşkın süreçte havayı hep tek bir bakış açısından bakarak tahmin etmeye çalıştık... Yerden... 1896'da ilk defa açımız değişti, hava tahmini için kullanılan ilk balon Fransa'da havalandı. Artık atmosferin çeşitli katmanlarından alınan bilgilerle çok daha iyi ve hassas tahminler yapılmaya başlandı. Sonrasında uzaya gönderilen uydular aracılığı ile yeni bir açı daha kazandık ve tahminlerimizi daha da iyileştirdi.

Dünya'nın yaşını hesaplamak için yıllarca teleskopla uzaya baktık. Sonrasına astronomik bakış açımızı jeolojik bakış açımızla birleştirdik. Teleskopların uzaya bakış açlarına, mikroskopların bir kaya parçasına bakış açısını ekledik. İşte o zaman dünyanın yaşından kesin olarak emin olduk.

Siz hayatınıza hangi araçlarla hangi bakış açıları katabilirsiniz? Aradığınız milyarlarca kilometre uzaklıktaki yıldızlarda mı yoksa ayağınızın altındaki taşlarda mı? Kafanızı ne yöne çevirmeniz gerekiyor? Hangi açıları birleştiren bulmacanın tüm parçaları tamamlanıyor?

6.11.1 Geriye Dönük Çözüm (Backward Induction)

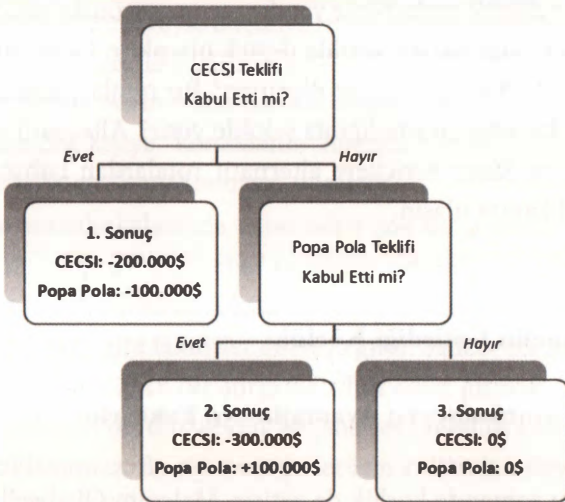
Perspektifimizi oyun teorisi teknikleri ile değiştirebiliriz. Şartların net olduğu konularda, sonuca, sondan geriye giderek ulaşmak (Backward Induction) perspektif değiştirmenin bir başka yöntemi. Geriye doğru çözümün temel felsefesi muhtemel sonuçlardan başlayarak karar verme sürecini başlatmaktır. Örneklendirelim, bir projeniz için sponsor arıyorsunuz. Kapısını çalacağınız aynı sektörün dominant iki oyuncusu ile görüşmelere başladınız. Sponsorlardan biri Popa Pola diğeri de Cecsi.

Öncelikle Cecsi'ye gidilmekte ve bu görüşmelerden sonuç alınmaz ise Popa Pola'ya gidileceği herkesin bildiği bir gerçek. Muhtemel süreç ve sonuçları aşağıdaki gibi verilmiştir.

1. Sonuç: Cecsi sponsor olmayı tercih eder. 200.000 dolar cebinden çıkar, bu sponsorluktan dolayı da Popa Pola da 100.000 dolar zarar eder.

2. Sonuç: Cecsi sponsor olmayı tercih etmez ve siz de Popa Pola'ya giderseniz, Popa Pola teklifi değerlendirir ve kabul eder. Bu durumda Cecsi 300.000 dolar zarar eder ve Popa Pola 100.000 dolar kazanır.

3. Sonuç: Cecsi sponsor olmayı tercih etmez ve siz de Popa Pola'ya giderseniz, Popa Pola da teklifi kabul etmez. Bu durumda kimse bir şey kazanamaz ya da kaybetmez.



Sonuçlara baktığımızda karar Popa Pola'ya kalırsa kesinlikle 3. sonuç yerine 2. sonucu tercih edecektir (0 dolar kazanmaktansa 100.000 dolar kazanmayı tercih eder). Bu kadar bariz

bir gerçeği Cecsi de tahmin eder. İlk karar Cecsi’de olduğu için bu sefer Cecsi kendi açısından 1. ve 2. sonucu değerlendirerek karar verecektir. Son kararı Popa Pola verirse kesinlikle sonuç 2 olacaktır ve Cecsi 300.000 dolar zarar edecektir, Cecsi kendilerine ilk sunulan teklifi kabul ederse 200.000 dolar zarar edecektir. Gerçekte Cecsi sponsorluğu kabul etmiş olsa dahi bu sponsorluktan edeceği zararı minimize etmiştir.

Bu durumda Cecsi için en iyi seçenek gelen teklifi kabul etmektir. 200.000 dolar kaybedecek bir tercihi yatırımcılara kabul ettirmek zor olabilir. Backward induction ile konuyu daha net anlayabilir ve anlatabilirsiniz. Geriye doğru çözüm yöntemi ile ciddi tasarruf ya da kâr sağlayabilirsiniz.

Aynı zamanda bu vakamızda olduğu gibi, sponsor arayışında bu yöntem kullanılarak en iyi sponsorluk elde edilebilir. Alınacak birçok karar için alternatif senaryoların çıkartılması ve geriye dönük muhakeme yapılması en rasyonel sonuca ulaşmanız için size harika şekilde destek olacaktır. Geleceği düşünün, nasıl alternatif rotalar oluşuyor? Bu rotaları kimler nasıl görürse kararlarını istediğiniz şekilde verir? Alternatif rotaları çıkartın ve karar vericilere alternatif rotalardan bahsedin en rasyonel karara ulaşın.

6.12 Gücün Getirdiği Körlük

6.12.1 Görünmeyen Avantajlar ve Faktörler

Güç aynı zamanda körlük de getirir. Malcolm Gladwell *Davut ve Golyat* kitabında, Davut’tan çok daha güçlü, heybetli ve donanımlı Golyat’ın, Davut’a nasıl yenildiğini anlatır. Golyat’ın heybeti ve koruma zırhı çevik hareket etmesini ve etrafı iyi

görmesini engeller. Bu dezavantajları kendisi için avantaja çeviren Davut, Golyat'ı yerle bir eder.

İnsan kibirlidir. Gücün büyüğü, kişi, kurum ve takımlarda büyük bir değişim yaratır. Gücün getirdiği “zayıflıkları” görmemizi engeller. Büyüklerin oyunun kurallarını belirlediğini ve her zaman başarının anahtarını ellerinde tuttukları düşünülür. Büyüğün kendisi de, çoğu zaman karşısındaki rakibi de böyle düşünür. Büyük bir anda herkesin gözünde “yenilmez” olur. Ta ki birisi çıkar ve mevcuttaki başarı anahtarının artık her kapıyı açmadığını fark edene ve yeni kapılar için yeni anahtarlar üretene kadar.

Otelcilik sektörünün lideri olan devlerin dünya çapındaki lüks otel binalarına karşı nasıl mücadele edilir? Yeni lüks otel inşa edecek sermaye bulmak kolay değil. İşletmesi de bambaşka bir tecrübe ister. Peki otelcilik sektörü için tek anahtar otel inşa etmek midir? Böyle düşünenler on yıllarca otel inşa ettiler. Buna karşılık Airbnb sektörün kendi adını bile inkâr edecek bir anahtar buldu. Airbnb tek bir otel binası inşa etmeden devlerden daha çok kişiye “konaklama” hizmeti sundu. Sektörün adı bile otelcilikten “konaklamaya” dönüştü.

Spor müsabakalarında kendinden çok daha güçlü rakiplerini yenip sürprize imza atan sporcu ve takımlara rastlanır. Bir kerelik başarıların altında kısa dönemli motivasyon, rakibi küçümseme, şans gibi faktörler devreye girer. Sadece bir maç değil bütün bir sezon koca bir sürprize adım adım gitmek çok daha nadir rastlanan bir durumdur ve şans veya tesadüf gibi kelimelerle açıklanamaz. Bu tür ilerlemeler için kullanılan deyim tabii ki: “Peri Masalı.”

2015/2016 Premier Lig sezonunun başında Leicester City, bir Premier Lig takımı için mütevazı bir bütçe olan 57 milyon pound ile kurulmuştu (bir önceki sezonun şampiyonu Chelsea'nin

maliyeti 215 milyon pounddu). Takıma şampiyonluk için 1'e 5000'lik bahis oranı öngörölmüştü. (O sene Alex Ferguson'un televizyondaki bir dans yarışmasını kazanması için belirlenen oran 1'e 1000'di.) Geçmişte Leicester forması da giymiş olan efsanevi İngiliz golcü Gary Lineker, Leicester'ın şampiyonluğu kazanması halinde sunduğu televizyon programını iç çamaşırı ile sunacağını iddia etmişti...

5 ay sonra Gary Lineker iç çamaşırıyla televizyonda boy gösterdi. Kuruluşundan 132 yıl sonra Leicester ilk kez Premier Lig şampiyonu olmuştu. Peri masalı aylar sürdü, teknik direktör Ranieri, rakiplerine göre daha zayıf olarak nitelenen takımının rakibe göre değil, kendi güçlü yönlerine göre taktik belirledi ve "güçlü takım", "zayıf takım" kavramlarını birbirine karıştırdı. Takımın tamamını "güçlü" ya da "zayıf" olarak nitelemektense, rakip defanslara göre çok daha hızlı bir forvetlerinin olmasının avantajını sonuna kadar kullandı. Rakiplerin genelde favori olduğunu düşünürsek defansını kondisyonu yüksek dayanıklı oyunculardan oluşturdu. Sağlam defans kurgusu ile ligin en az gol yiyen takımı oldular. Sağlam bir defans, harika uzun pas atabilen teknik bir orta saha ve çok hızlı bir forvet. Kendilerini güçlü gördükleri için Leicester'a karşı devamlı atak yapan rakiplere karşı kontratak yapabilen harika bir yapı. En güçlü defans, en teknik orta saha ve en iyi forvet onlarda değildi. Bu dezavantaja karşılık bu kombinasyonu en iyi yakalayan onlardı. Ranieri takımını zayıf olarak görmemişti, takımının rakibine karşı güçlü yanlarını görmeyi başarmıştı.

Sezon sonunda "en güçlü" onlardı. Aslında "En güçlü onlardı" yerine "Güçlü yanlarını en iyi kullanan onlardı" demeliyiz.

Sizin en güçlü yanlarınız neler? Güçlü yanlarınızı doğru zamanda, doğru yerde, doğru fırsatta kullanıyor musunuz? Amacınız para kazanmak ise en yetenekli olduğunuz konu için mi

gelir elde ediyorsunuz? Yoksa bu yeteneklerinizi hobi olarak mı değerlendiriyorsunuz?

Kendinizden daha zayıf ve yetersiz olduğunı düşündüğünüz rakiplerinizi sizden her alanda mı daha zayıf? Onları sizin “rakibiniz” yapan önemli özellikleri olmalı. Sizden daha “iyi”, daha “güçlü” olduğunı düşündükleriniz her alanda mı daha iyi? Sizin rekabet avantajlarınız neler? Hangi yönleriniz avantajlı? Avantajlarınızı sonuna kadar kullanıyor musunuz? Avantajlı olduğunuz alanların daha etkili ve önemli olması için neler yapabilirsiniz?

“Motivasyon”, “hırs”, “beklenti”, “stres”, “başarının içindeki gelişim alanları” görünmesi haliyle de ölçülmesi zor alanlardır. Ölçmediğimiz faktörleri önemsememek hatta görmezden gelmek düşebileceğimiz en büyük yanılgılardan biridir.

Sezon sonlarına doğru küme düşme hattındaki takımların üst sıralardaki takımları çok daha fazla zorladığı ve yendiği bir gerçek. Alt sıradaki takımların küme düşmemek için motivasyonu, kazanma hırsı, stres seviyesi üst sıradaki takımlara göre çok daha üst seviyededir. Alt sıradaki takımların üzerindeki beklenti zaten puan tablosunda üst sıradaki takımlara karşı mağlup olmalarıdır. Beklenti bu seviyede ise demek kaybedecek hiçbir şeyleri yok. Bu kadar düşük beklenti, alt sıradaki takımlar için galibiyeti çok daha anlamlı hale getirir. Daha fazla risk alabilirler çünkü onlar kazandığında “daha çok” kazanmış olacaklar...

Sadece spor alanında değil birçok alanda “zayıf” olarak nitelenen tarafın motivasyonu, hırsı, enerjisi tahmininizden çok daha üst seviyede olabilir. Spor alanındaki güçlü ve güçsüz mücadeleleri her zaman daha gözle görülür. Bunun yanı sıra, savaş meydanlarında, politikada, iş hayatında da bu hikâyeler vardır, olmaya da devam edecektir.

Gücün getirdiği körlük kendi gelişim alanlarınızı görmeyi de engeller. Maç kazanmanın, işyerinde başarılı bir proje teslim etmenin, ihale kazanmanın en büyük tehlikesi budur. Başarınızın arkasından gelişim alanlarınızı değerlendiriyor musunuz? Değerlendirirseniz iyi olur çünkü rakiplerinizi değerlendiriyor. Onlar, size karşı başarılı olmadığı durumları, gelişim alanları ile ilişkilendirmedi çok daha avantajlı. Çünkü onların canı yandı ve tekrar canlarının yanmaması için daha istekliler. Onların gelişim alanları onlara net görünür. Aksi gibi sizin başarınız gelişim alanlarınızı görünmez kılar. Sadece ve sadece görünmeyi gördüğünüzde başarınız sürdürülebilir olur.

6.12.2 Judo Stratejisi

İş hayatında da küçük girişimler büyüklerle mücadele ederken değişimi daha hızlı gerçekleştirirler, yeni dinamiklere çok daha hızlı adapte olabilirler. Küçüklerin büyükleri alt etmesi için zaman zaman kullandığı bir strateji vardır.

Felsefesi, rakibinin gücünü, ağırlığını kendi avantajına kullanmaya dayanan judo sporundan esinlenerek bu stratejiye “Judo Stratejisi” denir. Milyonlarca dolarlık bir fabrika yatırımı yapan bir büyüğün ani bir talep değişikliğinde hareket imkânı ve hızı sınırlıdır. Pandemi döneminde tüm üretim bandını bir anda dezenfektan ya da maske üretmeye adapte edemeyen “büyükler” gördük.

Netflix ve Blockbuster’ın rekabet hikâyesi Judo Stratejisi’ne güzel bir örnek oluşturur. 2000’li yılların başında DVD kiralama devi olan Blockbuster bırakın yıkılmayı, sarsılamayacak bir dev olarak görünüyordu. Netflix yeni kurulan ve aynı işi yapan bir şirketti. 2000 yılında Blockbuster, sektördeki sarsılmazlığını

korumak için DVD kiralama işinde ufak ufak palazlanan ve hâlâ kendisinden 1000 kat daha küçük olan Netflix'i satın almak istedi. Netflix kurucularından ve dönemin CEO'su Marc Randolph, bu teklifi reddetti. 2002 yılında Blockbuster'ın gelirleri, Netflix'in gelirinin 100 katıydı. Aradaki fark hâlâ çok büyüktü ve oyun yavaş yavaş değişmeye başlıyordu. Yayılan geniş bant internet altyapıları sektörü değiştiriyordu. Netflix, daha küçük ölçeğini internet üzerinden yayına hızla adapte edebildi. "Güçlü" Blockbuster, bu değişimi gerçekleştiremediği için 2010 yılında iflas etti. Blockbuster müşterilerine kiraladığı ürünü "DVD" olarak tanımlarken, Netflix bu tanımı "İçerik" olarak yaptı. DVD'yi müşterilere ulaştırmanın tek bir yolu vardır o da postalayarak, içerik ise çok daha farklı yollarla ulaştırılabilirdi. Netflix bu tanımıyla iş modelinde esneklik kazandı, o dönemki boyutu da hareket için çok uygundu ve sonunda başardı. Netflix sadece "içerik ulaştırıcı" bir şirket olarak görmedi kendisini. Onun işi "içerikti". Bu nedenle kendisi de içerik üretmeye başladı. Netflix'in yapımını üstlendiği yapımlar 2021 yılında 7 Oscar ödülü kazandı. Blockbuster'ın büyüklüğü ve başarısı kendisini yıkan değişimi görmesini engelledi. Binlerce fiziksel DVD kiralama dükkânı, depolama alanları, DVD ulaştırmak üzerine yapılmış lojistik anlaşmaları Blockbuster'ı kör kılmişti. Blockbuster da tabii ki dönüşümün gerekliliğini geç de olsa idrak etmişti. Bu dönüşümü çok "güçlü" ve "büyük" olduğu için başaramadı.¹⁵

Judo Stratejisi fiyat belirleme aşamasında da kullanılır. Küçük çaplı firmalar, fiyatlama konusunda daha çok esnekliğe sahiptir. Yeni referans müşteri elde etmek için daha fazla fiyat kırabilir. Bazı büyükler o kadar büyüktür ki fiyat politikalarını tek başlarına belirleyemezler. İçsel ve dışsal yaptırımlar kendi

15. <https://www.marketplace.org/2020/09/08/ceo-reed-hastings-on-how-netflix-beat-blockbuster>

istedikleri fiyatı belirlemelerine engel olur. Ürün ve hizmetlerine belirleyeceği fiyatlara denetim kurumlarının müdahalesi bile söz konusu olabilir.

Aynı zamanda büyük kurumsal firmalar verdikleri servis ve hizmet için fiyat belirlemede bazı stratejik bariyerlere takılır. Müşteri bazlı fiyat belirleme imkânları yoktur. Çok daha göz önündedirler ve tutarlı davranmak zorundadırlar, aksi takdirde büyüklüklerinin getirdiği “güvenilir” imaja zarar verebilirler. Daha küçük ölçekli girişimler fiyat, promosyon, yatırım getirisi açısından çok daha fazla oyun alanına sahiptir. Belirli bir büyüklüğe sahip olan firmalar için geçerli olan regülatif kısıtlamalar, beklentiler, muhtemel kayıplar küçük oyuncular için önemli bir kısıt olmayabilir. Bu nedenle küçük oyuncular, daha fazla risk alma, deneme yapma, hareket etme imkânına sahiptirler.

Sadece yönetim perspektifi ile değil, insan kaynağı perspektifinde de Judo Stratejisi kendini gösterir. Piyasadaki en iyi çalışanların en büyük firmalarda olduğu düşünülür. Tabii ki her çalışanın yarattığı katma değeri her firma kendisi değerlendirir. Küçük bir startup, katma değer yaratacak eleman ararken, büyük kurumların büyüklüklerini avantaja çevirebilir. Büyük kurumlar binlerce çalışanı yönetmek için ister istemez her çalışana karşı yaklaşımlarını benzer ve tutarlı tutmaya çalışır. Mesai saatlerinden tutun, genele uygun hakların belirlenmesi, çalışanların kılık kıyafet yönetmeliğinin belirlenmesi, promosyon şartlarının esnemez kurallara tabi olmasına kadar bir standartlaştırmaya gitmek zorundadırlar. Bütün bu kurallar da aynı zamanda denetlenmesi gereken yeni birer birim oluşturmakta ve ana iş dalında çalışan yüzdesi gitgide azalmakta. Kurumsal firmaların insan kaynakları politikalarını, kendi hayatları ile örtüştürmeyen o kadar çok kıymetli yetenek var ki. Kendileri için belirlenmiş katı mesai saatlerinde çalışmayı bir hakaret olarak gören, ideal

ofis ortamını mümkün olduğu kadar evine benzeten, hatta evinden çalışabilen, bir taksi masrafını şirketten almak için gereksiz prosedürlere tabi olmayan, yaratıcılığını ve verimliliğini en üst düzeyde tutacak rahat ortamda çalışmak isteyen çalışanların isteklerini yerine getirmek küçük ölçekli firmalar için çok daha kolay. Bu nedenle kurumsal firmaların, yeni kuşakların beklentilerine yönelik yapılanmaları gitgide artmakta. Her ortamda çalışmak isteyen yetenekler olacaktır. Sadece “küçük” ölçekli olduğunuz için sağladığınız özel avantajları görmezden gelmeyin, göremeyenlere de vurgulayın.

Özetle hayatın içerisinde bir mücadeleydeseniz, eninde sonunda mücadelenin kazananı, güçlü ve güçsüz yanlarını görebilen ve gördüklerinden istifade edebilen olacaktır. Her zaman güçsüzün kazandığı hikâyeler daha çok satar, daha popülerdir. Aynı zamanda bu kadar havalı hikâyeler üretmese de büyükler bu öngörülerini koruyabilmektedirler.

Hangi konumda olursanız olun, “en iyisi”, “en kötüsü”, “en güçlüsü”, “en zayıfı” önemli değil. Genel kalıplardan çıkıp, özelliklere göre güçleri değerlendirir ve görünmeyen faktörleri dikkate alırsanız avantajı elde edersiniz.

6.13 Hangi Ben?

6.13.1 Kendime Hediye

“Şunları bir araya toplayayım.

Bir güzel muhabbet edelim” diye düşündüm.

Mutfak işinden de anlarım.

Donattım sofrayı.

Bayağı uğraştım.

*Hepsinin, ayrı ayrı ne
yemekten, ne içmekten
hoşlandığını iyi
bilirim.*

*Bayağı da para gitti.
Birinin yediğini öbürü yemez.
Ötekinin içtiğini beriki içmez.*

Dört kişilik sofrayı kurdum.

*Mumları da yaktım. Bak hepsi, Erick Satie severdi. Hatırladım.
Müziği de ayarladım. Geldiler.*

*20 yaşında ben, 35 yaşında ben, 40 yaşında ben
ve bugünkü ben dördümüz.*

Birden yirmi yaşımı, otuz beş yaşımın karşısına oturttum.

Kırk yaşımın karşısına da, ben geçtim.

Yirmi yaşım, otuz beş yaşımı tutucu buldu.

Kırk yaşım ikisinin de salak olduğunu söyledi.

Yatıştıracağım dedim.

“Sen karışma moruk” dediler. Büyük hur çıktı.

Komşular alttan üstten duvarlara vurdular.

Yirmi yaşım kırk yaşıma bardak attı.

Evin de içine ettiler. Bende kabahat.

Ne çağırıyorsun tanımadığın adamları evine?

– Ali Poyrazoğlu

Yakınıımızdakilere uzanmak bazen daha zor gelir. Tıpkı Mariana çukuru gibi dünyamız üzerinde bazı noktalara giden insan sayısının Ay’a ayak basan insan sayısından az olduğu gibi. Kendimize bir bakış atmak, kendimizi sevmek, eleştirmek çoğu zaman hiç yüz yüze tanışmadığımız insanları sevmek ve eleştirmekten

çok daha zor. Amerikan başkanı ya da ilgi duyduğumuz bir profilin davranışlarını değerlendirmeye kendi davranışlarımızı değerlendirmekten daha fazla zaman ayırırız.

An itibarıyla dışarıdan nasıl algılandığımızı görememenin yanı sıra geçmişteki “ben”i bile doğru algılayamayabiliyoruz. Geçmişte aldığımız “saçma” ya da “yanlış” bir karar için çoğu zaman “Bu kararı alırken aklım neredeymiş?” diye düşünüp kendi kendimize haksızlık ederiz. O kararı alan “ben” bugünkü “ben” kadar bilgili ve tecrübeli miydi? Psikolojisi nasıldı? O an âşık mıydı? Bugün “yanlış” görünen o karar, o günün şartlarının en rasyonel kararı olabilir mi? Herakleitos’un dediği gibi aynı nehirde iki kez yıkanılmaz çünkü nehre tekrar girdiğinizde sen aynı sen değilsin.

Peki siz Ali Poyrazoğlu’nun bu yazısını yazmış olsaydınız hangi yaş “versiyonlarınızı” kullanırdınız ve bu yemek nasıl sonuçlanırdı?

Önemli bir dinleyici kitlesine etkileyici olmasını istediğiniz bir sunum yapacaksınız. Bilgisayarınızda en güzel sunum format ve şablonlarından oluşan harika bir dosya oluşturdunuz. Konunuzla ilgili tüm detaylara hâkimsiniz, muhtemel gelecek soruları öngördünüz artık hazırsınız. Sunumunuzu yaptınız... Maalesef sunumunuz istediğiniz etkiyi yaratmadı... Peki neden? “Keşke sunumu birileri videoya çekip bana izlettirseydi de insanları nasıl etkileyemediğimi görebilseydim” mi derdiniz? Sadece sunum değil, bir diyalog, evlilik teklifi, önemli bir satış görüşmesi için de keşke kendimizi görebilseydik. Mimiklerimizi, beden dilimizi, kelime vurgularını nerede nasıl yaptığımızı “dışarıdan biri” olarak değerlendirebilseydik kendimize neler tavsiye ederdik?

Daha proaktif bir yaklaşımla istenilen seviyeye ulaşmak da mümkün. Daha önce de belirttiğimiz gibi hazırlık aşamasında kendimizi videoya çekip izleyerek, yaratmak istediğimiz etki konusunda ne kadar başarılı olduğumuzu “dışarıdan biri” olarak

değerlendirebiliriz. Bu günümüzde teknik olarak çok da zor bir pratik değil, herhangi bir akıllı telefon işimize yarayacaktır. Bu pratiğin zorluğu daha çok psikolojiktir. Kendi kendimize yarattığımız, “kendimizle yüzleşme” bariyerini aşabildiğimiz takdirde çok faydalı bu pratiği uygulayabilir ve kendimize başkasının gözüyle bakma şansını kaçırmamış oluruz. Unutmayın siz kendinize dışarıdan baksanız da bakmasanız da diğerleri size oradan bakıyor. Yüzleşmenin size bir zararı yok.

İnsanlar genelde kendi ellerindeki imkânların değerini “görmekte” sıkıntı yaşar. Bu imkânların elde tutulma süresi arttıkça imkânların değerinin farkına varmak daha da zorlaşır.

Kurumsal hayatta maaşlı çalışanlar genelde kendi girişimini işletenlere özenirken, kendi girişimini işletenlerin bir kısmı da düzenli gelir, yıllık izin, sağlık sigortası gibi avantajlarından dolayı maaşlı çalışanlara imrenir.

Kurumsal hayatta da sıklıkla “rakip şirkette maaşların daha iyi, yemeklerin daha lezzetli, insanların daha vizyoner olduğu” anlatılır. O çok methettiği rakip şirkete geçen çalışanlar da, eski şirketindeki başarıları, faydalı uygulamaları, harika insanları, kısaca, eski şirketinde çalışırken pek de farkına varmadığı özellikleri sık sık referans gösterir.

Kendinizi dışarıdan görmek için, yaptığınız iş ile ilgili bıraktığınız ayak izlerini analiz edebilirsiniz. E-posta analiz araçları ile en çok kimlere e-posta gönderdiğiniz, kimlerden e-posta aldığınız, mesajlara dönüş hızınız, bir konu üzerinde ortalama kaç defa mesajlaştığınız gibi veriler elde edebilirsiniz. İyi bir görev yönetim aracı kullanarak, aynı zamanda üzerinde çalıştığınız hangi tür işleri en çok ertelediğinizi, hangilerini acil olmasa da hızlıca tamamladığınızı analiz edebilirsiniz. Ne tür işlerin ya da kimden gelen işlerin daha uzun sürdüğünü, hangi tür işlerin tamamlanmasının daha çok takdir edildiğini takip edebilirsiniz.

Hangi tür işleri teslim ettiğinizde arkasından mutlaka yeni bir istek ya da düzeltme talebi geliyor? Bu geribildirimleri ağırlıklı hangi departmanlardan alıyorsunuz? İlişkilerinizi ve yetkinliklerinizi hangi alanlarda geliştirmeniz gerektiğine dair periyodik olarak yapacağınız bir analiz, sizde görünmeyeni size gösterecektir. Telefonunuzda hangi uygulamalarda o hafta ne kadar zaman geçirdiğiniz sizi size gösterir. Her zaman analiz edecek netlikte ayak izleriniz olmayabilir. Çözüm basit; ayak izlerinizi kendiniz yaratın. Bir Excel tablosunda, bir not defterinde daha sonra anlamlandırabileceğiniz notlar alın. Bu kadar kıymetli bir veriyi sizden başkası size veremez. Hediyeinizi açın, geriye dönüp bakın geçmiş siz oradasınız.

6.13.2 (Çok) Uzaktan Kumanda Bende

Şimdiki ben ile gelecekteki ben arasındaki farkı görebilmek ve sizi uzaktan (geçmişten) kumanda ile kontrol edebilmek çok çok nadir bir yetkinliktir. Nadir olduğu kadar da zor bir yetkinlik değildir. Zaman zaman belirttiğimiz gibi, sizi ön plana çıkaracak olan şey bir yetkinliği daha iyi yapmanın ötesinde pek kimsede bulunmayan nadir yetkinliklerdir.

Şimdiki ben, gelecekteki bene göre, karşılaşacağı durum için daha rasyonel bir karar alabilecek ortamda olabilir. Acil durumlarda nasıl davranmamız gerektiğine dair verdiğimiz kararlar acil durumlarda alınmamıştır. Acil olmayan daha dingin ortam ve psikolojilerde belirlenmiş davranış biçimleri acil durumlardaki panikle alacağımız kararlardan daha faydalı olacaktır. Bu nedenle kurallar, talimatlar baştan belirlenir, acil durumda uygulanmasını güvence altına almak için de tatbikatlar yapılır.

Gelecekteki beni şimdiki ben ile kontrol etmek için ikisi arasındaki anlaşmayı isteseniz de bozulmaz bir hale getirmek gerekir.

Olayların gidişatı ve bulunduğumuz ortam her zaman istediğimiz kararları almaya müsait değil, bu nedenle olaylar gelişmeden, ortam değişmeden “gördüğünüz” en iyi kararı uygulamak için fırsatınız olabilir, kullanın bu fırsatı. Kritik aşama gelecekteki benin gelecekte bulunacağı ortamda ne hissedeceği, ne kadar iradeli olabileceğine dair doğru değerlendirmeyi yapabilmekte. Önemli bir analiz aşaması. Doğru analiz, doğru aksiyonlara yönlendirir, doğru aksiyonlar da doğru sonuçları üretir. Cep telefonu cebinizdeyken iki saat ona bakmadan durabileceğinizi düşünüyor musunuz? Her sabah yarım saat de olsa erken kalkıp yürüyüş yapabileceğinizden emin misiniz? Markete gittiğinizde sadece ihtiyacınız olan malzemeleri alacağınızdan emin misiniz? Oturduğumuz yerden ve şu anda bu soruların cevaplarına evet diyebiliriz. Kritik nokta yerinizden kalkmadan film izlerken, sıcak yatağınızdayken, ürünleri gözünüze sokup cazip hale getirmeye çalışan bir marketin içindeyken de bu sorulara hangi cevabı verebileceğinizi kestirebilmekte. İşte gelecekteki kendinizi görmek budur.

Kendinizi biliyorsunuz, hangi koşullarda nasıl davranabileceğinizi tahmin edebilirsiniz, önünüzdeki tek ikilem kendinize karşı dürüst olup olmamanız. Alkol tüketileceği bilinen bir ortama araba ile gidip “Gerekirse arabayı bırakır taksiyle eve dönerim” şeklindeki bir yaklaşım insanın gelecekteki kendisiyle (alkollü mekândan çıkmış kendisiyle) yapacağı kötü bir anlaşmadır, hatta anlaşma bile değildir. Kumandayı gelecekteki (muhtemelen alkollü) kendisine teslim eden bir durum. Halbuki kontrolü daha sağlıklı düşünebilen şimdiki kendine bırakan biri mekâna arabasıyla gitmeyerek gelecekteki kendisiyle istenilen anlaşmayı yapar, onu şimdiden kontrol eder. Gelecekteki

kendinin mekân çıkışı arabası olmaması, bozulamaz bir anlaşma formatındadır.

Kendiniz için çok da iyi olmayan ya da riskli bir karar alabileceğiniz ortamları belirleyin, o ortama girmeden seçeneklerinizi baştan sıralayın. Dışarıda havanın kapalı olduğunu görüp yağmur yağma ihtimaline karşılık şemsiye almanız da yakın gelecekteki kendinizle yapacağınız bir anlaşma. Akşam eve geldiğinizde arabanızı evinizden biraz daha uzak bir yere park etmeniz sabah kendiniz ile kısa bir sabah yürüyüşü konusunda yapacağınız bir anlaşma olacaktır. İzleyeceğiniz filmin akışına kendinizi bırakmak istiyorsanız cep telefonunuzu cebinizde tutmanız yardımcı olmayacaktır. Telefonunuzu kapatın ya da kolaylıkla ulaşamayacağınız bir yere saklayın, işte gelecekteki yani filmi izleyen kendinizle yapacağınız anlaşma. Abur cubur yemeyi kesmek istiyorsanız evinize sokmazsanız, evinizdekileri de hemen çöpe atarsanız iyi bir anlaşma yapmış olursunuz. “Mutfağın bir köşesinde dursun ben nasıl olsa yemem” gelecekteki kendinizle yapacağınız yaptırımı olan bir anlaşma değildir.

Gelecekteki kendinizle iyi anlaşmak için, gelecekteki kendinize karşı hal ve tutumlarınızı da daha yapıcı bir hale getirebilirsiniz.

Basit bir uygulama ile başlayın. Genelde gelecekte yapmanız gereken bir iş için bir hatırlatıcı yarattığınızda kullandığınız dil, daha çok emreder bir kalıptadır. “Eve dönerken markete uğra!” “Toplantı öncesi sunumun çıktısını katılımcılara dağıt!” “Eşine sürpriz bir hediye al!” “Pazar günü elli sayfa kitap oku!” gibi. Peki neden emir kipi kullanırsınız? Bu tavır, hatırlatıcı oluşturduğunuz andaki kendinizin, birilerine emir verme hazzını yansıtır. Peki gelecekte bu hatırlatıcıları okuduğunuzda ne hissedeceksiniz? Birisi size bazı “emirler” vermiş ve siz de onları yapmak “zorundasınız”. Sevimsiz bir algı, pek motive edici de

değil. Gelecekteki kendinize bu mesajları nasıl iletirseniz ilerde okuduğunuzda bu işleri daha da içselleştirebilirsiniz ve daha da motive bir şekilde harekete geçersiniz? “Pazar günü elli sayfa kitap oku!” yerine pazar günü size “Bugün elli sayfa kitap okuyorum” şeklinde bir hatırlatma daha motive edicidir. İşin nedenini belirtmek de motivasyonunuzu artırabilir. Siz, zamanı geldiğinde bu mesajları nasıl tanımlarsanız sizin için daha motive edici olur? Ona göre bir dil kullanın gelecekteki kendinize. Ben, “Hediye alıyorum...” “Markete uğruyorum...” kalıbını kullanıyorum. Çünkü vermeyi sevdiğim değil almayı sevdiğim mesaj formatı yaptırım açısından çok çok daha önemlidir.

Gelecekteki kendinize daha net mesajlar da gönderebilirsiniz. Direkt yazın... 1 yıl sonraki kendinize bir mektup yazın, içinde kendinize verdiğiniz sözler olsun, 5 yıl, 10 yıl sonranıza mektup yazın, ne yapmak ve ne yapmamak istediğinizi, ne olmak, ne olmamak istediğinizi yazın, mektuplarınızı saklayın ve okuyun bakalım zaman içinde kendinizdeki değişiklikler neler?

İster inanın ister inanmayın, gelecekteki kendiniz de şimdiki kendinizi kontrol edebilir. Gelecekteki benin bugün için alacağı kararların, şimdiki benden daha rasyonel olduğunu düşündüğünüz durumlar olabilir. Önce gelecekteki kendinizi dinleyin sonra bırakın şimdiki kendinizi kontrol etsin.

Şimdiki ben, harcama yapmayı sever, buna karşılık gelecekteki ben tasarruf yapmış olmanızı tercih eder. Bu nedenle her ay yapmayı istediğiniz birikim için kendinize söz vermek yeterli değildir. Kontrolü gelecekteki kendinize bırakıp, tasarrufu şimdiki ben için zorunlu kılabilirsiniz. Bireysel emeklilik ya da farklı finansal araçların gelirinizden otomatik çekeceği miktarlarla kendinizi tasarruf için zorlayabilirsiniz.

Özetle, kendinizi dinleyin. Genelde başkaları ile empati kurmanın öneminden bahsedilse de kendinizin içinde bulunacağı

durumlarla ilgili empati kurmaktan bahsedilmez. Halbuki ne kadar önemli ve etkisi yüksek bir empati. Çok zor değil, kendinizi en iyi tanıyan kişi sizsiniz, tek yapmanız gereken bildiğinizi inkâr etmeden objektif bir değerlendirme. İşte o zaman kendinizle kendinizin kazanacağı bir kontrat imzalarsınız. Hayat sizin, kumandayı başkasına kaptırmayın.

6.14 Yerini Tespit Edebilmek

“İnsanlar başaklara benzerler. İçleri boşken başları havadadır, doldukça eğilirler.”

– Michel de Montaigne

Türkiye’nin Aydın şehrinin küçük bir ilçesi olan “Didim” ile dünyanın en fenomen ve popüler filmlerinden *Matrix* arasındaki bağ ne olabilir?

Aydın, Didim’de MÖ 2. yüzyılda yapımı tamamlanan Apollon Tapınağı dünyanın en büyük 3. tapınağıdır. Tanrıların Kralı Zeus’un oğlu Apollon’a adanmıştır. İçinde meşhur Medusa heykelinin de bulunduğu tapınak kehanet merkezi olarak yapılmıştır. Gelecekte haber almak isteyenlerin uğradığı tapınağın giriş kapısında ders niteliğinde kısa ve öz bir yazı yazar: “Kendini bil...” Gelecekte haber almak için girdiğinizde karşınıza ilk çıkan mesaj budur: “Kendini bil...” Bu mesaj “haddini bilmek” ile bağdaştırılmamalı. İnsanı kendini tanımaya yönlendirir...

Neo, Kâhin’in odasına girer, Kâhin, Neo’ya “Vazoyu dert etme...” dedikten sonra Neo “Hangi vazo?” diye aranırken vazoya kolu çarpar ve vazo kırılır. Kült *Matrix* filminin bu efsane

sahnesindeki en çekici soru Kâhin'den gelir: "Sana 'Vazoyu dert etme' demeseydim o vazoyu kıracak mıydın?" Kâhin'in mutfağında geçen bu sahne aslında gelecekte haber almak isteyen Neo için modern bir Apollon Tapınağı'dır. Mutfağın kapısındaki Latince yazıda "*Temet Nosce*" yazmaktadır yani: "Kendini bil.."

6.14.1 Hangi Denizde Nasıl Bir Balıksın?

Büyük denizde küçük balık mı olmak yoksa küçük denizde büyük balık mı olmak? Eğer hayat size bu iki tercihten birini sunuyorsa hangisini tercih edersiniz? John Conley ve Ali Sina Önder'in de üzerinde araştırma yaptığı bu konu sonucunda şu çıkıyor.

Önde gelen finans dergilerinde yayımlanan makale sayılarının bir doktora mezunu için başarı kriteri olarak değerlendirildiğini varsayarsak. Amerika'nın en iyi üniversitelerindeki iktisat doktorasından orta bir derece ile mezun olan akademik personelin yayımladıkları ortalama makale sayısı, orta seviyedeki üniversitelerin iktisat doktora programından en iyi derece ile mezun olanların yayımladıkları ortalama makale sayısından daha düşüktür. Malcolm Gladwell *Davut ve Golyat* kitabında bir tercih yapılması gerekiyorsa her zaman büyük balık olmayı tercih etmek gerektiğini belirtiyor. Küçük denizde büyük balık olmak, motive edici, öğretici ve sorumluluk bilincini geliştiren bir tecrübe.

Uluslararası büyük bir şirkette organizasyonun orta katmanında yer almak mı? Daha küçük ölçekli bir şirketin üst seviyesinde konumlanmak mı? Çok zengin bir muhitte ortalama bir eve sahip olmak mı? Gelir düzeyi daha düşük bir muhitin en güzel evine sahip olmak mı? Bütün bu seçenekler kişiden

kişiye değişir, bu tercihlerin doğrusu ya da yanlışını yargılamak kimseye düşmez. Burada dikkat edilmesi gereken nokta küçük denizdeki büyük balıklarla, büyük denizdeki küçük balıkları değerlendirirken her faktörü göz önünde bulundurmak. Sadece denizin boyutunu dikkate almak bizi yanlış tercihe yönlendirebilir. Sadece ülkenin en iyi üniversitelerinden şirketinize personel almak küçük denizdeki büyük balıkları kaçırmınıza sebep olur. Halbuki Conley ve Önder'in yaptığı araştırma küçük denizdeki büyük balıkların, büyük denizdeki küçük balıklardan daha başarılı olabileceğini gösteriyor.

Sporcuları araştıran scout ekipleri bu nedenle en iyi takımların ortalama oyuncularını ile ilgilenmenin ötesinde daha alt liglerde oynayan küçük deniz takımlarındaki en yetenekli oyuncuları araştırıp bulmaya çalışır. Herkes büyük denizde büyük balık olmak ister ve herkes büyük denizde büyük balık olursa “büyük balık” kavramı ortadan kalkar. Bütün balıklar standart olur. Her şey görecelidir.

Kendinizi değerlendirirseniz, boyutunuz, hedefiniz ve kendinizi ne kadar geliştirdiğinizle ilgilidir. Büyük balık olmak zorunda değilsiniz. Mutlu balık olabilirsiniz. Önemli olan nasıl bir balık olduğunuzu ve olmak istediğinizi tespit edebilmek. Büyük mü? Büyümekte olan mı? Hızlı mı? Çevik mi? Tehlikelere karşı iyi savunma yapabilen mi? Fırsatları iyi süzebilen mi? Peki hangi deniz sizin için en uygunu?¹⁶

Birden çok denizde yüzen çok boyutlu balıkları. İşyerinde orta boy bir balık olmak, kendimize, hobilerimize, ailemize, başka girişim fırsatlarına zaman ayırmamıza fırsat verebilir. Kurumsal hayatta orta boy bir balık olmak, harika resim yapmamız

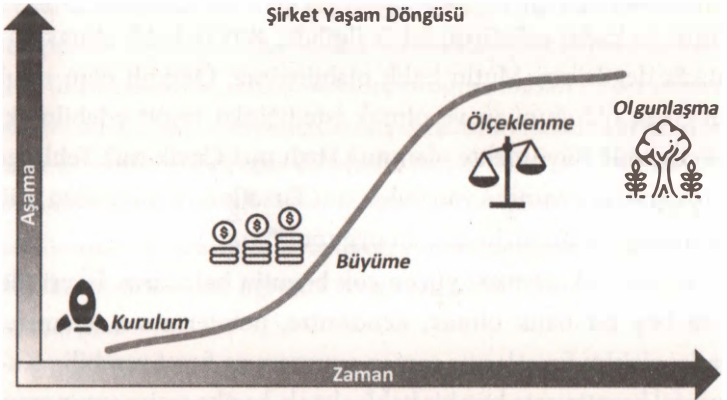
16. https://www.researchgate.net/publication/264626368_The_Research_Productivity_of_New_PhDs_in_Economics_The_Surprisingly_High_Non-Success_of_the_Successful/link/571facf008aead26e71b6f64/download
Malcolm Gladwell, Davut ve Golyat kitabı, sayfa 80

için bize alan açabilir. Belki sanatçı bir balık olmak bizi daha çok mutlu edecek. Tercih sizin, yeter ki hangi denizde nasıl yer almak istediğinizi bilin ve konumunuzu tespit edin.

6.14.2 Yaşam Döngüsündeki Konum

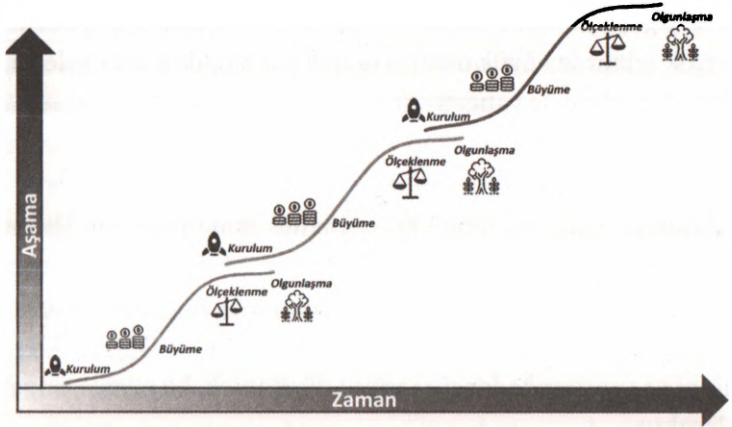
Şirketlerin yaşam döngüleri vardır. Doğarlar, büyürler, küçülürler ve ölürler. Büyüme aşamasında başka bir işkolunda başarılı bir şekilde doğmayı becerebilen şirketler kalıcı olur. Yaptıkları iş, küçülüp ölse de kendileri yeni bir doğum, büyüme döngüsüne başlarlar. 1988 yılında Fortune 500 listesinin en üstündeki 30 şirketin %75'i, 2017 yılında ilk 30 listesinde bulunmamakta. Fortune 500 listesindeki şirketlerin ortalama %14'ü her sene değişmektedir.

Şirketlerin yaşam döngüsü için gelişim yolu şu şekildedir:



Bu patikadan geçebilmek ve olgunlaşma seviyesine ulaşabilmek başarıdır. Kimi şirketler olgunlaşma seviyesine birkaç senede, kimisi 100 yılda ulaşır. Dikkat edilmesi gereken nokta

şudur: Olgunlaşma seviyesine ulaştıktan sonra, aynı pazarda, aynı yöntemler ve araçlarla gidilecek tek yön aşağı doğrudur. Bu nedenle bu patikanın üst noktasında yeni bir eğri oluşturmak tek büyüme yoludur.



Bu iki eğri yan yana dizildiğinde S şeklini aldığı için pek bir sürprize mahal vermeyecek şekilde bu eğri, “S-Eğrisi” olarak bilinir. İş dünyası tarihi, eğrisini “S” şekline getiren ve getirmeyen birçok örnekle doludur. Şirketlerin bu yeni eğriye başlama kararını almak çok zordur. İyi giden ve olgunlaşmış bir işkolunda radikal değişikliğe götürecek karar cesaret ister. Cesaret gerektirdiği yetmezmiş gibi, bu konudaki zamanlama da çok kritiktir.

Olgunlaşma seviyesine ulaşmış ulaşmadığının farkına varmak, bu seviyede şirketin kârlılığını daha ne kadar sürdürebileceğini tespit etmek ve yeni eğriye başlama zamanlamasını “görebilmek” çok kritiktir. Geç kalındığı takdirde, kârlarınızın düştüğü bir dönemde, yeni eğri alanınızda birçok olgunlaşmış oyuncu ile karşılaşabilirsiniz ve maça 2-0 yenik başlayabilirsiniz. Erken davranıldığı takdirde, mevcut iş modeli ve stratejisi

ile daha çok elde edilebilecek gelirden olma riski söz konusudur. Xerox, Kodak, Blackberry gibi zamanın devleri bu zamanlamayı kaçırmıştır. Cayenne modeli ile SUV araç segmentine adım atan Porsche, doğru zamanlama ile web sitesinden mobil uygulamaya geçerek yeni bir mecra yaratan Facebook yeni birer S-Eğrisi yarattı. Samsung, Tata, General Electric gibi devler birçok sektörde büyük oyuncu olarak yer almakta. Bu devlerin, yeni sektörlerle de yatırım yapmaları yeni S-Eğrileri oluşturma amaçlıdır.

Büyümenin durduğu ya da agresif dönemlerini geride bıraktığı dönemler yeni bir eğri çizmenin zamanının geldiğinin göstergesidir. Ciddi bir büyüme göstermiş firmaların, yeni bir eğriye ihtiyacı olduğunu görmesi çok kolay değildir. Gerçekleşmiş büyümenin, bulunmuş “sihirli” bir formülle gerçekleştiğini ve sonsuza kadar süreceğini düşünmek, bu görüye engel olacaktır.

Lineer düşünmeyi severiz, yükselerek olgunlaşma seviyesine ulaştıysak daha fazla neden yükselmeyelim? Olgunluk seviyesinde olmanın ve muhtemel düşüş eğilimine dönecek olmanın iç ve dış çeşitli tetikleyici unsurları vardır; ekonomik atmosfer, sektördeki gelişmeler, yıkıcı rakiplerin ortaya çıkması, sektöre giriş bariyerinin azalması, politik gelişmeler gibi dış faktörlerin yanı sıra, kaynak sıkıntısı, finansal büyümede durgunluk, yatırımcıların risk iştahı, pazarlama faaliyetlerinin etkisi, yeni müşteri edinme hızı, müşteri kaybındaki eğilim iç tetikleyiciler olarak gözlemlenebilir. Mevcut konumda yerini tespit etmek çok kolay olmaz bu nedenle olgunlaşma seviyesine gelmeden önce bu seviyeye gelmenin göstergelerini belirleyin.

Amazon online bir kitapçıdan, kendine ait farklı ürünleri satması sonrasında da diğer firmaların kendi ürünlerini satışa çıkartmasını sağlayan bir pazaryeri haline gelmesi S-Eğrisi'nin

en bariz örneklerinden biridir. Bu dönüşleri mevcut iş modellerinin zarar etmesini beklemeden dönüştürmüş olması Amazon'u, Amazon yapan en önemli özellik.

Daha önce Blockbuster'ın hikâyesinden bahsetmiştik. Amerikan Blockbuster video kiralama şirketinin 2004'te 9.000 mağazası ve 60.000 çalışanı vardı. Sektörü silip süpürünce Netflix'i bile satın alacak kadar gücü vardı ve bu büyüklüğün verdiği özgüven, Blockbuster'ın yeni bir S-Eğrisi çizme ihtiyacını görememesine sebep oldu. İnternet hızının artış eğimini Netflix öncesinden gördü ve işini internet üzerine taşıdı, Blockbuster kendi "olgunluk" seviyesini görmekte gecikti ve Netflix kısa zaman sonra sektörü domine etti.

Sektör ihtiyacını, eğilimlerini, sektörün en iyi oyuncularını göremiyorsa birileri mutlaka görecektir sonuçta 7,5 milyar insan içinden birileri bu konuda aksiyon alacaktır.¹⁷

Büyük şirketlerin büyüme hikâyeleri ve hatta batma hikâyeleri her zaman ilgi çekicidir, nedenlerini okuyarak primleri milyon dolarları bulan CEO'ların aldıkları ve almadıkları kararların etkilerini izlemek, bir film izlemek gibi eğlencelidir. Bu şirket hikâyelerinde yer alan iyi örnekleri, öğrenilmiş dersleri, vakaları kişisel hayatımıza uyarlamaya gelince çok da orali olmuyoruz. Hikâyeyi dinledik, güldük, eğlendik... Peki uygulamaya ne dersiniz?

S-Eğrileri'nden azami faydayı sağlamak için, sektörün, trendin ya da fırsatın yarattığı eğriye mümkün olduğu kadar erken noktadan girmek gerekir. Buradaki paradoks şudur, eğrinin görünürlüğü eğri ilerledikçe artar yani ilk aşamalarda eğriyi görmek zordur. Tabii ki bizim amacımız görünmezi görünür kılmak. Görünmeyen eğriler, inovasyon, yeni teknolojiler, yeni ürünler, yeni ihtiyaçlar, sosyolojik eğilimler, talep edilen

17. Referans: <https://www.rocketsource.co/blog/s-curve-of-business>

yetkinlikler, rekabet, salgın hastalıklar ve daha niceleriyle şekillenir. Etrafınıza bakın bugünün çözümlerine, servislerine, ürünlerine daha ne kadar süre ihtiyaç olacak? Ülke nüfusunun yaş ortalaması artıyor mu? Yaşlanan bir nüfus için sağlık turizmi ve yetişkin bakım ürünlerine ne zaman yatırım yapılmalı? Yeni bulut teknolojileri, daha fazla disk kapasiteli kişisel terminaleri daha ne kadar cazip tutacak? İhtiyaçlar, daha hızlı bir internet bağlantısı etrafında mı şekillenecek? Salgın hastalıklara karşı toplumların aldığı tedbirler hangi servisler için yeni S-Eğrileri oluşturacak? Evlere servis ihtiyacı artarken, kişisel araç talebi nasıl değişecek? Büyük gökdelenler, yaygınlaşan home-office çalışma kültüründe ne şekilde değerlendirilecek? Gençlerin üniversite bölüm tercihleri nasıl değişiyor? Hangi yetkinlikler için yeni üniversite kapasiteleri artıyor, hangileri azalıyor? Yeni soruları üreterek de görüş açınızı genişletin. Görünmeyen eğrileri önden görün ve süper gücünüze güç katın.

S-Eğrisi'nin ele alındığı alan işletmedir. Gelin biz S-Eğrisi'ni kişisel seviyede değerlendirelim. Kişisel olarak edindiğiniz yetkinlikler, kurumsal ve özel hayatınızda aldığınız sorumluluklar, belirli bir noktada olgunlaşma seviyesine ulaşmış olabilir. Yeni yetkinlik, görev ve sorumlulukları alarak “tamamlayıcı” yeni bir eğri yaratma zamanı geldi mi? Teknik bir görevde çok çok iyi olabilirsiniz peki kariyer yolunuz sizi bir ekip yönetimine doğru yönlendiriyor olabilir mi? Teknik yetkinliğin olgunluk seviyesinde, tamamlayıcı yöneticilik yetkinliklerine geçme zamanını sezebiliyor musunuz? Sezdiğinizde geç mi kalmış olursunuz? Yoksa şimdiden ekip yönetimi, mentorluk, koçluk, paydaş yönetimi gibi tamamlayıcı yetkinliklerle kendinizi yöneticiliğe hazırlıyor musunuz? Bu konudaki zamanlama da çok önemlidir. Karşınıza yöneticilik fırsatı geldiğinde siz bu görev için hazırlıklarınızı tamamlamış mıydınız yoksa hâlâ teknik yetkinliğinize mi güveniyorsunuz?

S-Eğrisi'nin yenisini çizmek için en doğru zamanlamayı yakalamak için mevcut koşulları gözlemlemek kadar mevcuttaki risk ve fırsatları analiz etmek gerekmektedir. Mevcuttaki S-Eğrisi'ndeki yerini tespit edip, yöneticilik yetkinlikleri geliştirmek için, bir yöneticilik pozisyonunun açılmış olmasını beklemek yerine, "Yeni S-Eğrisi'ne" herkesten daha önce hazırlanmış olmak size ciddi bir avantaj yaratacaktır.

Tabii ki herkesin amacı yöneticilik olmayabilir. Teknik kariyer yolları üzerinde ilerlemek isteyen kurumsal çalışanlar ya da girişimciler de eğride nerede olduğunu sezebilmeli. Mevcut yetkinlikleriniz bundan sonraki 5 yılda sizi istediğiniz yöne doğru taşıyabilecek mi? Mevcuttaki yetkinliğiniz, yavaş yavaş bir yapay zekâ algoritması, artırılmış gerçeklik ya da robot yazılımlarla gerçekleştirilmeye başlandı mı? Sizin yetkinliğinizi ikame edebilecek neler geliyor etrafta? Sektörünüzdeki ya da ilgi alanınızdaki hangi kavramların gelişmesi hangi yeni yetkinlikler gerektiriyor? Konumuz tabii ki sadece teknik bir yetkinliği içermemekte. Fon yöneticisi iseniz, fon önerisinde bulunan algoritmalar, müşteri temsilcisi iseniz, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan robotlar, parça üreticisi iseniz evlere kadar giren 3 boyutlu yazıcılar sizi nerelere yönlendirmekte? Bu sorunun cevapları hem mevcut S-Eğriniz'deki konumunu belirleyecek hem de yeni bir S-Eğrisi oluşturma zamanlamanız için size fikir verecektir.

Yeni bir S-Eğrisi'ne geçmenin önündeki iki engel konfor alanından çıkamama ve değişime direnç dürtüleridir. Bu nedenle her zaman olduğu gibi yazıp çizmek, bazı kavramsal durumları kâğıda dökmek işe yarar.

Haydi şimdi bir kâğıda S çizin ve şu andaki yetkinliklerinizin size sağlayacağı fayda açısından S'nin neresinde olduğunu işaretleyin. Her bir yetkinliğinizi işaretleyin. Önümüzdeki

dönemde size artan bir fayda sağlayacağını düşünüyorsanız bu yetkinliklerinizi S-Eğrisi'nin gelişme aşamasında işaretlemelisiniz. Şu anda çok fazla fayda sağladığınız yetkinliğiniz gelecekte de size en fazla aynı derecede fayda sağlayacaksa olgunluk seviyesinde konumlandırılmalı. Yeni S-Eğriniz'in konusunu düşünmeye başlamanın zamanı gelmiştir. Biliyorum kolay değil, altın yumurtlayan tavuğu kesmek gibi hissedeceksiniz. Güçlü olun, kendinize acımasız olun. Kendiniz kendinize acımasız davranmazsanız, gelecek size acımasız davranabilir.

Hangi S-Eğrisi'nde yer almak istediğinizi tespit etmek için, öncelikle orta ve uzun vadede ne olmak istediğimizi ve neden olmak istediğimizi çok net belirlemeliyiz. Hayat bizi bir S-Eğrisi'ne yerleştirdi ve onun üzerinde ilerlemek zorunda mı bıraktı?

İsteklerinizi genel görüşün aksine “Ne?” ile tanımlamaz “Neden?” ile tanımlarsanız müthiş alternatifleri görebilirsiniz. Çok para istemek “Ne?” sorusunun cevabıdır. Huzurlu bir yaşam istemek “neden”iniz olabilir. Huzurlu bir yaşam için mutlaka ve mutlaka çok paraya mı ihtiyacınız var? Nedeninize başka nasıl ulaşabilirsiniz? Bu yolculuk için hangi S-Eğrisi'ni kendinize kılavuz bellemelisiniz?

“Neden?” sorusunu her bulduğunuz cevaba tekrar sorarak en temel duygu ve hissin farkındalığına varmak, gitmek istediğiniz amaca ulaşmak için alternatif yollar üretmek adına işinizi daha da kolaylaştıracaktır. Alternatif her zaman iyidir, aralarında kıyaslama yapar, değerlerinize en uygun olanı seçip peşinden daha bilinçli bir şekilde ilerlersiniz, aksi takdirde toplumun ve etrafınızda oluşan ortamın size uygun gördüğü S-Eğrileri ile kendinizi sınırlı tutabilirsiniz. Kendi seçmediğiniz yolun, nedeninize ulaşmak için en uygun yol olması sadece ve sadece gerçekleşme olasılığı çok düşük bir tesadüftür.

10 milyon doları olan kişi 10 bin doları olan kişiden 1000 kat daha mı mutludur? Ya da 10 milyon doları olan kişi, o ayki maaşının %10'unu ihtiyaç sahipleri ile paylaşan bir kişiden daha mı huzurludur? Bu soruların cevaplarına evet demenin bir garantisi yoktur. Soruya cevap bulunacak tek durum; kendi nedenini bulmuş olan kişilerin nedenlerine ulaşmış olup olmadığına dairdir. Para bir neden değildir çünkü para bir his ya da duygu değildir, herkes para ister, buna karşılık herkes parayı neden istediğini bilmez. Nedenini bilen kişi belki de o nedene ulaşmak için paraya ihtiyacı olmadığını keşfedebilir. İstedikini bilen kişi o nedeni karşıladığı zaman istediği duyguya (mutluluk, huzur, rahatlık...) ulaşır. İşte o anda yeni bir eğriye yol almak ve yeni S-Eğrisi'ni oluşturmak için yeni "nedenlerine" yelken açar. İçsel motivasyonunuzla hareket ediyorsanız S-Eğrileri arasındaki dansınız çok içten ve doğal gerçekleşir.

Daha önce belirttiğimiz gibi; yerini bilmek, haddini bilmek değildir. Sadece ve sadece hedefini biliyorsan hedefine olan uzaklığını tespit edebilirsin. Bu nedenle önce nedenini, hedefini netleştirmelisin. Tıpkı dünya haritası üzerinde gitmek istediğin bir noktayı belirleyerek kerteriz almak gibi.

Nedenini ve mevcut konumunu tespit edebilirsen, yolun kalanında hangi aşamada hangi araçlarla yol alman gerektiğini bilebilirsin. Haritada ulaşmak istediğiniz noktaya uçakla yaklaşabilirsiniz, sonrasında bir otobüs yolculuğu yapmanız gerekebilir, tekne kullanmanız gerekebilir, kim bilir belki yolun bundan sonrasına katırlarla devam etmeniz gerekebilir. Önemli olan yetkinliğin daha sofistike olup olmaması değildir, gerekli şartlara uygun olmasıdır. Didim'e gitmeseniz de *Matrix* filmini izlemeseniz de, gelecekte haber almak istiyorsanız öncelikle kapılardaki mesajı hatırlayın:

"Kendini bil..."

6.14.3 Uzmanlaşma Adımlarını Görmek

“İstersen başarabilirsin!”

– Anonim

*“Yok yok sadece istemek yetmez,
her işin bir yolu yordamı var...”*

– Mehmet Güzel

Bir konu üzerinde uzmanlaşmak istek gerektirdiği kadar çalışmak ve azim de gerektirir. Genelde çalışmak kısmı özgür irademizle gerçekleştirebileceğimiz ve gelişimi gördükçe çalışma konusunda motive edici bir süreçtir. Azmin bize yaşattığı süreçleri “göremeyince” arada motivasyon sağlayan adımları da göremeyiz. Nerede olduğumuzu ve nereye ulaşacağımızı bilmiyorsak azmimiz zarar görür ve “vazgeçeriz”. Gelin başarıya giden yoldaki adımları inceleyelim ve görünür kılalım.

Bir konuda uzmanlaşmanın 4 aşaması vardır.

Birinci aşama: “Bilmediğini Bilmemek...” Konuya o kadar uzak bir aşamadır ki bu konunun bilinmesi gereken bir konu olup olmadığına dair bir fikir bile yoktur. Tıpkı bir bebeğin sokaktan geçen bisiklete binen bir çocuğu görmesi gibidir. Bebek için hoş bir görüntüdür, buna karşılık bebeğin bisiklete binmenin özel bir yetkinliğe, çabaya ihtiyaç duyduğu konusunda fikri yoktur.

İkinci aşama: “Bilmediğini Bilmek.” O bebek biraz daha büyümüştür artık, bisiklete binmesi gerektiğini fark etmiştir.

Bisiklete binmenin kendisine sosyallik ve eğlence çerçevesinde katacaklarının farkına varmış, aynı zamanda bisiklete binmenin özel bir yetkinlik gerektiğini fark etmiş ve o yetkinliğin kendisinde olmadığını bilmektedir.

Üçüncü aşama: “Bildiğini Bilmek.” O çocuk artık bisiklete binmeyi öğrenmektedir. Bilgileri çok tazedir, bilinçli bir şekilde pedalları çeviriyor, gözünü yoldan ayırmıyor, tüm konsantrasyonunu bisiklet üzerinde topluyor. Her kasının, her hareketinin bilincindedir. Bisikleti sürmeye o kadar odaklıdır ki çevre kontrolü yapamamaktadır. Bisiklete binebiliyordur ve bisiklete binmek onun için çok yorucu bir faaliyettir.

Dördüncü ve son aşama: “Bildiğini Bilmemek.” Kişinin akışta olduğu aşama budur işte. Nefes almak gibidir, bilinçli bir şekilde yapmayız, çok özel zamanlar dışında nasıl yaptığımızı bilmeyiz hatta yaptığımızın bile farkında değilizdir. “Nasıl”ı aşp “Neden”e ulaşmışızdır. Bisiklete binmenin amacı olan eğlencenin tadına varılmaktadır. Bisiklete binmeyi öğrenen çocuk o kadar ustalaşmıştır ki hangi ayağıyla pedala bastığını, gidonu nasıl kontrol ettiğini, yolda karşısına çıkan bir taşı ne ara görüp, duruma göre nasıl manevra yaptığını düşünmeden hareket eden bir bisiklet sürücüsü haline geldi. Bu tecrübe çocuk için çok keyiflidir, artık bir yerden bir yere gitmenin de ötesinde keyif almak için bisiklet sürmektedir.

Uzmanlaşmaya giden yoldaki adımları tanımlamak kadar bu adımlara sabır ve saygı göstermek de başarının anahtarı. Her aşama adımı farklı psikoloji, efor ve karar gerektirir.

1. Adım olan “bilmediğini bilmemek”ten 2. Adım olan “bilmediğini bilmek”e geçmek çok büyük bir adımdır ve önemli bir farkındalık gerektirir.

2. Adım olan “bilmediğini bilmek”ten, 3. Adım olan “bildiğinizi bilmek”e geçmek seçicilik gerektirir. Şu anda her yetişkin gibi birçok şeyi bilmediğimizi bilmiyoruz. Motosiklet kullanmayı, usta derecede satranç oynamayı, evde şarap yapmayı, marangozluğun inceliklerini, model uçak uçurmayı, bahçe bakımını, kendi saçımızı boyamayı, ev dekorasyonunun inceliklerini, NLP tekniklerini bilmiyor olabiliriz, önemli olan bilmediğimizi bildiğimiz yüzlerce aktivite içinden hangileri için 3. Adım’a geçmemiz gerektiğine karar vermek. Bu adım, önünüzdeki tren raylarının makaslarını ayarlama aşamasıdır. Adımınızın yönünü belirleyin ve bir sonraki adımın keyfini çıkarın.

3. Adım, sabır ve çalışma gerektirir. 2. Adım’da doğru yönde tercih yapıldıysa 3. Adım’da gerekli olan sabır ve çalışma enerjisini çok daha rahat bulabilirsiniz. Bu nedenle hangi konuda 3. Adım’ı atmaya karar verdiğiniz bu adım için de çok kritiktir. Bisiklete binmeyi öğrendiğiniz ilk günlere dönün, ne kadar çok düşme tehlikesi atlattınız, ne kadar çok düştünüz, dizleriniz kanadı. Bütün bu zorluklara rağmen devam edecek kadar cesur ve ısrarcıydınız. Göstermiş olduğunuz azim sizin karakterinizin bir göstergesi olmakla beraber, aynı zamanda 2. Adım’dan 3. Adım’a geçişte ne kadar doğru bir yetkinlik seçtiğinizin de kanıtıdır.

Artık yetkinliğin gerektirdiklerini biliyorsunuz, durun henüz “usta” değilsiniz. Usta olmak için çalışmaya ayrılacak zaman ve efor kadar çalışma tekniği ve nasıl çalışılacağı da önemlidir. “Çok iyi bir hafızaya sahip olmak” gibi doğuştan geldiği düşünülen bir yetkinlik için bile birçok ustalaşma yöntemi mevcuttur, sizin için en iyi olanı seçin, çalışın, hayatın her alanında uygulayın, bir süre sonra bazı şeyleri nasıl hatırladığınıza şaşıracaksınız ve beyninizin bunu nasıl başardığını bilmeyeceksiniz.

3. Adım ile ilgili en büyük tuzak, “3 Adım”ı küçümsemektir. İnsanlar bazen 2. Adım’dan 4. Adım’a zıplanabileceğini düşünürler. “İstersen başarabilirsin!” güzel bir motivasyon cümlesi olmakla beraber eksiktir. İstemek 2. Adım’dan, 3. Adım’a geçişle kendini gösterir, başarmak 4. Adım’dır, peki ya 3. Adım? 3. Adım pratik yapmakla ilgilidir.

Üniversite öğrencisi bir danışanım bir an önce iyi bir yönetici olmak istemekteydi. Öğrenciler için açılmış projeleri yönetiyor, ekiplere liderlik ediyordu, haliyle tabii ki bazı problemler yaşıyordu. Karşılaştığı problemlerin üstesinden gelemediği her gün onun için büyük stres kaynağıydı. Her çözülmeyen gün onun 4. Adım’a ulaşamayacağına dair inancını destekliyordu. Halbuki yöneticiliğe giden yol uzun ve tecrübe isteyen bir yol, o şu anda 3. Adım’ı yaşıyordu. Genç bir öğrenci olarak 3. Adım’ı yaşamak için çok erken bir fırsat yakalamıştı. Yöneticilik tecrübesini öğrenciyken yaşamak herkese nasip olmaz. 3. Adım başarısızlık içerir, zorluk içerir, stres içerir. Bu dönemin, 4. Adım’a gitmeden önceki bir adımı tecrübe etmek olduğunun farkında hareket etmek stresi optimize etmek için elzemdir. “Başarının” yani 4. Adım’a geçmenin anahtarı, başarısızlığı ele alma yeteneğinizdir. 3. Adım’ı yaşadığınızın farkına varın, 3. Adım’da öğrenin, 3. Adım olmadan 4. Adım’a ulaşmanın mümkün olmadığını bilincine varın. Unutmayın: “Bazen başarısın, bazen öğrenirsin...”

Etrafımızdaki başarılı insanların ustalıkla ve hatta çoğu zaman farkında olmadan sergiledikleri bazı meziyetleri bize çok uç gelebilir. Stresli anlardaki sakinlikleri, karmaşık konuları ele alma yöntemleri, insan yönetimindeki başarıları, finansal tabloları yorumlama kabiliyetleri, birbirleri ile ilgisiz görünen problemlerin ortak kaynağını tespit etmeleri gibi. Sizin için çok büyük konsantrasyon, vizyon ve enerji gerektiren bu

konularda nasıl bu kadar başarılılar? Bu konuda çok usta olan kişilere nasıl başarılı “olduklarını” sormayın çünkü onlar bu konularda 4. Adım’dadırlar, yani bunları nasıl yaptıklarını bilmezler. Bu yetenekleri nasıl uyguladıklarını sorarsanız net bir cevap alamayabilirsiniz çünkü onlar bunun farkında bile değildirler. Burada doğru soru bu aşamaya gelmeleri için “daha önce neler yaptıkları”yla ilgilidir. Bu aşamaya gelene kadar hangi yolları izlediler? Nelerle karşılaştılar, hangi motivasyonla zorlukları aşıp ustalaştılar? Ustaların, ustalaşma “yolculuk”larından faydalanmak kendi ustalaşma yolunuzu çizmenizde kılavuzluk edecektir. İstanbul’a ulaşmak için, dinlemeniz gereken hikâye İstanbul’un ne kadar güzel olduğundan çok, yolculukla ilgili tavsiyelerdir. Bir olay karşısında sükûnetine hayranlık duyduğunuz kişiye “Bu konuda nasıl bu kadar sakin kalabiliyorsunuz?” şeklinde sorduğunuz bir soru, doğru soru değildir. Kişi o an nasıl sakin kaldığını bilmez bile. “Uyurken nasıl nefes alabiliyorsunuz?” sorusu ile eş katma değerde bir sorudur. Kişi bunu bilmez. Doğru soru “Bu tür durumlarda sakin kalmak için neler yaptınız?” sorusudur. Belki bu durumları önceden yaşamıştır, kafasında olası tepkileri öngörmüş ve hazırlık yapmıştır. Belki düzenli meditasyon yapmaktadır. Peşinden koşmanız gereken “nasıl o durumda olduğu” değil “o durumda olmak için neler yaptığıdır”. “Bu parçayı piyanoda çalarken nasıl bu kadar rahat olabiliyorsun?” sorusu yerine “Bu parçayı bu kadar güzel çalabilmek için günde kaç saat çalıştın? Hangi teknikleri kullandın? Kendini nasıl disipline ettin?” soruları daha anlamlıdır. Ulaşmak istediğiniz noktanın ne kadar kıymetli olduğunu fark ettiğiniz anda ilk öğrenmek isteyeceğiniz şey oraya nasıl varılacağı olmalı.

4. Adım’a ulaşınca... 4. Adım için yapmanız gereken en önemli şey: “Keyfini çıkarın, hak ettiniz...”

6.14.4 Kendime Sorular

Kendi konumunu belirlemek için önemli iki aşamadan biri kendine sorulacak soruları bulmak, ikincisi de bu soruları cevaplamaktır.

“Ben kimim?” gibi genel sorular kulağa hoş gelmesine karşılık üzerinde herkesin sonuç alamayacağı kadar derin sorulardır. Soruları kolaylaştıralım. Öncelikle işin felsefesini iyileştirmek için evrensel bir gerçeği vurgulamakla başlayalım. Evrende hiçbir şey sabit değildir. Şu anda her birimiz oturduğumuz yerde, Dünya’nın merkezine göre saatte 1500 km’den hızlı, Güneş’ten bakıldığında ise saatte 10.000 kilometreden hızlı hareket ediyoruz. Güneş’imiz de Samanyolu galaksisinin merkezine göre saatte 800.000 kilometreden hızlı hareket ediyor.

Kendi kişisel yetkinliklerimiz, algılarımız, hedeflerimiz, etrafımız tarafından nasıl algılandığımız, hedeflerimizin de devamlı hareket halinde olduğunu unutmamak gerekir. Bu nedenle yerimizi periyodik olarak sorgulamak gerekir. Yönetim yeteneklerini sınırlı bulduğunuz bir yönetici, bir başkasına göre ya da farklı bir sektör için bulunmaz bir nimet olabilir. Cam atölyesinde müthiş yetenekli bir sanatçı, endüstriyel üretim yapan bir cam firması için bulunmaz Hint kumaşı değildir. O zaman hedeflerimize her zaman aynı mesafede olmadığımızı, hedeflerimizin sabit olmadığını, bizim sabit olmadığımızı söylemek zor değil. Tıpkı yelkenlerinizi mevcut şartlara göre ayarlayıp bütün yolculuğunuzu aynı ayarla gidemeyeceğiniz gibi. Bazen rüzgârın yönü değişir, bazen hedefinize ulaşmanız için rotanızda düzenleme yapmanız gerekir. 1 milyon liranız olmasını hedeflediniz, o parayla neler yapacağınızı belirlediniz çok güzel... Şu anki kazanç ve tasarrufunuzla hedefinize 7 sene sonra ulaşabileceğinizi hesapladınız ve hatta plan yaptınız. Peki 7 sene sonraki 1 milyon

lira ile yapabileceklerinizle bugün yapabilecekleriniz eşit mi? Para zamanla değer kaybedebilir, hedefleriniz değer kazanabilir. Hedefiniz sabit değil, kazancınız sabit değil, her şey hareket ediyor.

Para kazanmak için maaşlı bir işte çalışıyor ya da kendi işinizi yönetiyor olabilirsiniz. Sizin sponsorlarınız, çalıştığınız şirketin sahibi, genel müdürü ve/veya şirketinizin müşterileridir. Sponsorlar size “neden” para öder? Neye etki etmenizi beledikleri için bu kişiler size para kazandırıyor? Beklentileri ile yaptığınız faaliyetler örtüşüyor mu? Daha iyi örtüşmesi gereken alanlar neler? Ürün çeşitliliği mi? Teslimat hızı mı? Kalitesi mi? Sizin etki alanınızla ilgili gelecekte beklentileri ne şekilde değişecek? Değişmeyeceğini düşünüyorsanız büyük bir yanılgı içerisindesiniz... Geleceğe nasıl hazırlanmalısınız?

Yelkenli ile tüm Akdeniz’i gezmek istiyorsunuz, yelkenli teknolojisi ve fiyatları değişkenlik gösteriyor, siz yelkenli kullanmayı biliyor musunuz? Hedef ile aranızdaki mesafede neler duruyor? Bir yelkenli sahibi olacak birikim, en zorlu şartlarda yelkenli kullanma kabiliyeti, gece seyri, telsiz kullanımı, seyahat için gerekli zamanı ayarlamak? Peki şu anda bu yolda nerdesiniz? Kendi yetkinliklerinizi sadece “kötü”, “iyi”, “berbat”, “harika”, “yetersiz”, “yeterli” gibi tek bir boyutta yargılamak adil değil. Başkalarına ya da bize yapılan benzer tek boyuttaki yorumlar da tek başına sabun köpüğüdür. Değerlendirme yapılırken bir referans noktası belirlenmeli. “Ne için yeterli/yetersiz?” “Hangi hedef için iyi/kötü?” “Kimler için harika/berbat?” Belirlenmiş bir skalaya göre nerdesiniz? Biriktirmeniz gereken paranın kaç şu an tasarruflarınızda? “Berbat” a 1, “Muhteşem” e 10 puan verirsiniz şu anda marangozluk yeteneğinize kaç puan verirsiniz? Kaç olmasını istersiniz? Akdeniz’i yelkenli ile gezmek için gerekli yetkinliklerin kaç puan gerisindesiniz, istediğiniz seviyeye ulaşmak için neler yapmanız gerekir? Yapılacaklar için elinizde

yeterli kaynak var mı? Yeterli zamanınız var mı? Bu konuda etrafımızda kimlerden nasıl destekler alabiliriz? Bu yolculuğun ne kadarı benim etki alanımda ne kadarı kimin etki alanında? Kendi etki alanımdaki mesafe için neler yapabilirim? Başkasının etki alanındaki aksiyonlar beni nasıl etkiler? Bir yelkenliye sahip olmak tahmininizden uzun zaman mı alacak? Kiralamaya ne dersiniz?

Her değerlendirme anlamlı değildir, birilerini değerlendirirken özellikle değerlendirdiğiniz kişi sizseniz kendinize soracağınız soruları bir referans noktasına dayandırın. Ulaşmak istediğiniz noktayı da en mükemmel seviyeden yeterli olan seviyeye çekin. Belirlediğiniz hedef noktasına “göre” yetkinlikleriniz ne durumda? Yeni teknolojiler sayesinde bir kaptan için hava durumunu tahminlemek artık eskisi kadar özel bir yetkinlik gerektirmeyebilir. Basınç farklılıklarını yorumlamak, bulutların şekillerini ezberlemek, dalgaların değişen açılarını gözlemlemek artık çok da elzem olmayabilir. Ulaşılabilen kaynaklar işimizi kolaylaştırabilir. 10 seviyesinde bir hava tahminci olmanız hâlâ gerekli mi? 6 seviyesi size yeterli olabilir mi? 6 seviyesi sizin için ne tür yetkinlikleri gerektirir? Belki de sizin şu anki seviyeniz olan 5, ihtiyacınıza çok yakın.

Kendinize soru üretmekten, ürettiğiniz soruları kendinize sormaktan çekinmeyin. İnsanlar genelde başkalarını, kendini sorguladığından daha rahat sorgularlar. Soru sormaktan çekinirken ne büyük bir gelişim aracını kaçırdığınızın farkında mısınız?

Özetle sizi sizden iyi tanıyan ve gelişiminize sizden fazla katkı sağlayacak başka kimse yoktur. Gelişim niyetle başlar, niyetle beslenir, geri kalan her şey araçtır. Kimse sizin adınıza niyetlenmez, bu sizin elinizde.

7- II. ADIM – ODAKLANIN

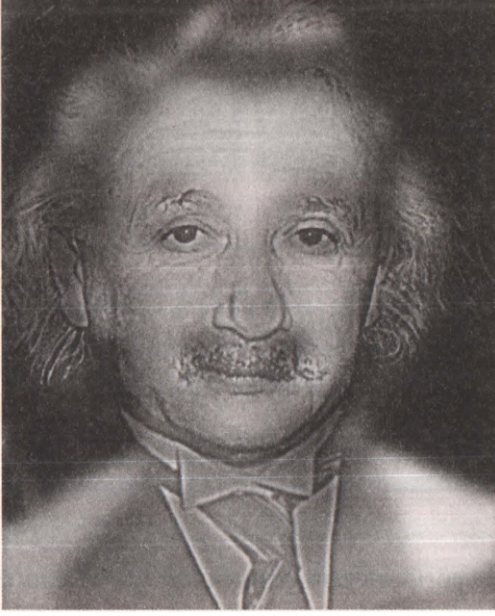
*“Birisi size farklı gözlerle bakmasını
gösterene kadar, etrafımızdaki şeylere
bakmanın tek bir yolu vardır.”*

– Pablo Picasso

İlk bölümde görünmeyeni görmek için görüş açımızı değiştirdik. Kafamızı çevirdik, yetmediği noktada vücudumuzu hareket ettirdik. Şimdi görünmeyen bakış açımızda. Görmek için yeterli değil. Çok uzakta olabilir. Göremeyeceğimiz kadar yakınlığımızda da olabilir. Karanlıkta olabilir ya da görmemizi engelleyen bir ışık huzmesinin içerisinde de olabilir. Görmek için ikinci adımı atmaya hazırız. Odaklanma...



Yukarıdaki resme baktığınızda dünyanın gelmiş geçmiş en güzel kadınlarından biri olarak kabul görünen Marilyn Monroe’yu görebilirsiniz. Resme biraz daha odaklandığınızda manzara şu şekilde değişmekte:



Albert Einstein

Resim aynı resim, sadece odağımızı değiştirdik. Resmin büyümüş hali dünyanın gelmiş geçmiş en sıra dışı zekâsına sahip olduğu kabul gören Albert Einstein'ı bize gösteriyor. Siz hangi odaktan bakmak istersiniz? Neyi görmek isterseniz onu görebilirsiniz. Odak çok şey değiştirir.

Yağmur ormanlarının katliam hızını ormanda gezerek ya da kutupların erime boyutunu buzdağının üzerindeyken tespit etmek mümkün değildir, bu tespitler için uydu görüntüleri kullanılır. Peki biz günlük hayatımızda içinde olduğumuz olgulardaki değişiklikleri görebiliyor muyuz? Bu değişiklikleri öngörmek bizi nasıl biri yapardı? Öngörülü? Lider? Vizyoner? Hepsisi?

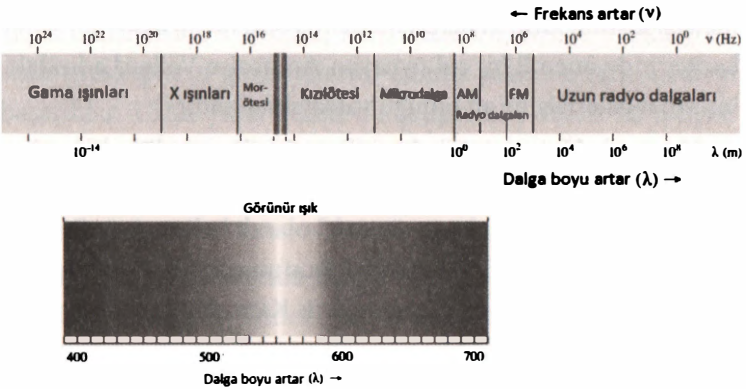
İş başvurusu yaptığımız şirket sektöründe ne konumda? Sektörün 10 yıl sonra geçerliliği kalacak mı? Yaşadığım şehirdeki üniversiteler ne kadar kaliteli? Belediyenin bütçesi ne kadar ve

bu bütçeyi nasıl kullanıyor? Sevdiğim spor dalında ülkemde kaç spor kulübü ve okulu faaliyet gösteriyor? Altyapı kapasiteleri ne kadar? Diğer başarılı ülkelere kıyasla ne durumdayız? Hisse senedini aldığım şirketin sektörü giriş bariyerleri ile korunuyor mu? Global bir oyuncu ya da küçük bir startup her an pazara girip sektörü domine edebilir mi?

“Görmenin” temelini oluşturan şey kontrasttır. Kontrast varsa bir şeyi fark ederiz. Bir şeyin görünebilmesi için etrafından daha farklı davranması, görüntü vermesi gerekmektedir.

Doğada gözümüzün görebileceğinden çok daha fazla cinsten ışık bulunmakta. Onları da görebilseydik evreni çok daha farklı bir şekilde algılardık. Doğa algımızı sadece görünebilen ışıkla sınırlamak evin tek penceresinden bakıp dünyayı algılamaya çalışmaya benzer.

Şekilde gördüğünüz gibi gözümüzün görebildiği aralık, elektromanyetik spektrumun içerisinde çok dar bir kısmını oluşturuyor. Spektrumda yer alan her aralık bize farklı görüş açıları sağlar. Görünür dalga boyu aralığının dışında kullanılan dalga boyları bize görünmeyi gösteriyor. Algıladığımız dalga boyu ile bu görmemize imkân olmayan, evrenin derinliklerindeki patlamaları, Gama ışınları sayesinde tespit edebiliyoruz.



Etrafta hâlâ “Ben görmediğim şeye inanmam” diyen kişilerin olması ne garip! Doğa, gördüğümüzün ötesinde bir algı seti ile işlemektedir. Görünebilen dar spektrum dışındaki dalgaların etkisini hissetmek, görünür kılmak ya da onların varlığını kullanarak fayda sağlayabilmek sizi ne kadar özel biri yapar öyle değil mi? Görünmeyen radyo dalgalarını kullanarak mikrodalga fırınınızda yemeğinizi ısıtmak, arabanızda müzik dinlemek, ailenizle görüntülü görüşme sağlamak, çığır açıcı buluşların sahibi çok özel insanların “gözleri” ile algıladıklarının ötesindekileri “görebilmesi” sayesinde.

Pablo Picasso “Birisine size farklı gözlerle bakmasını gösterene kadar, etrafımızdaki şeylere bakmanın tek bir yolu vardır” demişti. Picasso bu sözü sadece söylememiş aynı zamanda tablolarından birinde uygulamıştır da. Yapımından 113 yıl sonra başka bir gözle bakılarak görülecek bir örnek bırakmıştır. Picasso henüz 19 yaşındayken (Picasso’yu 19 yaşında hayal etmek sizi de zorladı mı?) 1901 yılında yapmış olduğu *Mavi Oda* tablosunu 2014 yılında inceleyen araştırmacı ve sanat tarihçisi ekibi ilginç bir durumla karşılaştı. Tabloyu X ışınları ile inceleyen ekip tablonun içinde bir resim daha buldular. Sadece X ışınları ile görünen resimde sakallı, papyonlu bir adam kafasını elinin üzerine koymuş düşünceli bir şekilde resmedilmişti. Picasso’nun resmettiği kişinin kimliği belirlenememiş olsa da Picasso’nun sanat kariyerinde önemli bir rol oynayan Ambroise Vollard adındaki bir sanat galericisine ait olduğu varsayılmaktadır.¹⁸

Harvard Üniversitesi’nde bilimadamlarına liderlik eden Shep Doleman, “Olay Ufku Teleskopu” projesinin amacını “görünmez olanı gerçekten görmek” olarak belirtmişti. Görünmez olan bir şeyin “gölgesinin” fotoğrafını çekmeyi hedeflemişlerdi. Çünkü kendisi bir kara delikti. Kara deliğin etrafındaki

18. [https://en.wikipedia.org/wiki/The_Blue_Room_\(Picasso\)](https://en.wikipedia.org/wiki/The_Blue_Room_(Picasso))

gaz, girdap şeklinde içeri çekilip olay ufkuna çarpınca ardında bir siluet bırakır. Bu siluet etrafındaki ışığın oldukça iyi görülebilen bir gölgesidir.

Kara delik teknik olarak aslında bir yok oluşturmaktır. Büyük bir yıldızın enerjisini tüketerek kendi içine çekilmesi sonucu oluşan devasa bir patlamanın ardından oluşan bir hiçliktir. Çok güçlü bir çekim alanıdır.

Görünmeyeni görmek, hissetmek, etkileri aracılığı ile tahmin etmek, simüle etmek tamam... Peki “görünmeyenin fotoğrafını çekmek” biraz uç nokta değil mi? NASA’da çalışan görevli ekip için değil. Kara delik isminden de anlaşılacağı gibi optik olarak fotoğraf makinenize poz verecek, ışığı yansıtacak bir olgu değil. Onu görene kadar hep teorik olarak varlığından haberdardık. Kara delikler, ışığı yansıtmaktan da ziyade o kadar yoğundur ki ışığı bile içine çekerek yok eder. NASA ekibi kara deliğin fotoğrafını çekmek için yola çıktığında karşılarına farklı problemler de çıktı, dünya üzerindeki hiçbir teleskopun çapı istedikleri uzaklıklardan ışık toplayamıyordu. İstenilen uzaklıktan ışık toplamak için tasarlanması gereken teleskopun çapı 13.000 kilometreydi, yani Dünya’nın çapı kadardı.

Dünya çapında bir teleskop elde etmek için Hawaii, Şili, Avrupa, Güney Kutbu da dahil olmak üzere dünyada 8 lokasyondaki teleskopların görüntülerini atomik saatlerle birleştirmeyi başardılar. Uzun yıllar süren bu çalışmanın ödülü 54 milyon ışık yılı uzaklıktan bir fotoğraf oldu. Messier 87 galaksisinin merkezindeki kara deliği görmek 5000 km öteden gazete okumakla eşdeğerdi.

Kendi görüş alanınızı bir teleskopla özdeşleştirdiğinizde, görüş alanınızı geliştirmek için farklı teleskoplardan faydalanmak fena bir fikir değil gibi durmuyor. Saygı duyduğunuz farklı

kişilerin görüşleri, vizyonlarını sizinki ile birleştirip daha geniş bir vizyona sahip olabilirsiniz. Kişiyi sevip sevmemeniz önemli değil, görüşünü alın, bir başkasınıninki ile birleştirin, kendinizininki ile birleştirin ve çok daha uzaklarda görünmeyeni görün.

Bırakın onlar sizin görüşünüzü almasın, bu onların ekstra teleskop kullanmama tercihidir. Egonuzu bir kenara bırakın. Ego size yeni bakış açıları kazandırmaz. Bir çocuktan dahi olsa görüş alabilirsiniz. Sizi öne çıkaracak vizyon farklı görüşlerle harmanlanarak şekillenir. Peki bu kadar kolay görünen bir yaklaşım neden bu kadar az uygulanabiliyor? Cevap çok basit. İnsanlar kendilerinininki ile örtüşmeyen görüşleri yok sayma eğilimindedirler. Ne kadar çok şey kaçırıyorlar. Doğrulama yanılgısı içerisinde sadece size iyi gelen görüşleri dikkate almak çok değerli bakış açılarını kaçırmaya sebep olur. Sadece sizinki ile paralel olan görüşleri dinlemek içselleştirmek, kara delik fotoğrafı çekmek için gerekli 8 teleskopu dünyanın belirli noktalarına değil de, birbirleri ile yan yana koymak anlamına gelir. Hepsi hemen hemen aynı noktayı görür.

Doğrulama yanılgısı, duygularınıza hitap eder. Görüşünüzün başkaları tarafından onaylanması mutluluk vermesine karşılık bazı gerçekleri gizler. Siyasetçilerin, liderlerin, şirket yöneticilerinin, kendilerinden farklı görüşe sahip insanları yakınlarında tutmaması onları mutlu eder. Vizyonlarını genişletmek için büyük bir fırsatı kaçırdıklarının çoğu zaman farkına bile varmazlar.

Her şeyin doğrusal ilerlediğini varsaymak beynimizin işine geliyor. Hisse senedi fiyatları yükselmeye başlamışsa yükselecektir, teknik analizciler birbirine paralel iki çizgi çekip yükselen trendi tanımlar, tabii ki bu çizgiler de doğrusaldır, bir futbol takımı son 3 maçını kazandıysa 4. maçı için favoridir, bir basketbolcu son iki şutunu başarılı yaptıysa üçüncüde de başarılı

olacaktır. İstatistikler bu durumu doğrulamaz, basketboldaki “sıcak el” tabirinin gerçek olmadığı istatistiksel olarak kanıtlanmıştır. Tabii ki bazı varsayımlar yapmadan hayatı yaşayamayız. Yine de varsayımları hayatın her zaman doğrusal olgularla bezenildiği yanılgısı üzerine kurmamalıyız. Zaten hayatta her şey doğrusal ilerleseydi çok da sıkıcı olurdu. Dağlardan denize yolculuk eden su bile doğrusal hareket etmez, en kısa yol, en doğru ya da güzel yol anlamına gelmemekte. Bazen sadece manzara görmek için seyahatinizin yolunu uzatırsınız, bazen yol sizin seyahatinizi uzatır.

Doğrusallık insan beyninin tembelliğine hitap ettiği için kabul görmüştür. Yoksa doğada doğrusal bir trend görmek zaman zaman şaşırtıcıdır. Haritaya baktığınızda doğrusal dizilmiş sıra sıra adalar görmek şaşırtıcı olur ya da tam bir dikdörtgen şeklinde insan yapımı olmayan bir ada. Işık bile zaman zaman doğrusal hareket etmez, kütle çekiminden dolayı bükülür. Güneş ufukta ilk doğduğu anda aslında bir illüzyon yaşanır. Dünya’nın kütle çekimi güneş ışınlarını biraz daha kendine ve sizin gözüne doğru çektiği için güneş henüz gerçekten görebileceğiniz bir noktaya gelmeden birkaç dakika önce onu ufukta görürsünüz.

Kısa bir dönem için hayatın, gidişatın, eğilimlerin doğrusal ilerlediğine şahit olunsa dahi bu doğrusal trendin sonsuza kadar sürecek olmasını düşünmek genel bir yanılgıdır. Hayatın doğrusal ilerlemediğinin farkında olmayı da birçok alanda “görünmeyeni görebilmek” olarak nitelendirebiliriz.

9 Ağustos 1995’te Netscape’in halka arzı oldu ve 28 dolardan sunulan hisse senedi fiyatı ilk gün 75 dolara fırladı. İşte o gün gerçekleşen başarı diğer teknoloji firmalarını ve onlara yüklü miktarda yatırım yapacak yatırımcıları çok etkiledi. Yüzlerce halka arz gerçekleşti, firmaların başarılarını göz ardı ederek

bu firmalar üzerine yapılan yatırımlar, kulaktan kulağa yayılan muhtemel başarı hikâyeleri kocaman içi boş bir balon oluşturdular. Fiyatlar ve kazançlar sonsuza kadar sonsuza doğru hareket edecekti... Ta ki 2000'lerin başında bu doğrusal gidişatın aslında bir balon olduğu fark edilene kadar. İnternet şirketlerinin hisse senetleri hızla değer kaybetti, birçok internet şirketi bu balon patlama sürecinden iflas etmiş bir şekilde çıktı.

“.com” balonu ilk balon değildi 1637’de Hollanda’da lale soğanlarının fiyatlarının düzenli artışı sonrası inanılmaz noktalara gelmesi ve çok daha hızlı bir şekilde düşmesi tarihte ilk bilinen ekonomik balondur.

Bakış açımızda olan her şeyi göremiyoruz, trendler, balonlar, parazitler, farklı ışık kaynakları ve daha birçok psikolojik yanılgı odaklanmanın önünde birer engeldir. Şimdi bu engelleri nasıl aşacağımıza bakalım.

7.1 İpuçlarından Faydalanmak

Her şey, her zaman, herkese tamamen görünür değildir tabii ki. İpuçları sayesinde görmek istediklerimize ulaşabiliriz. Şifrelenmiş bir mesaj gibi. Şifreli metni görmemize karşılık, şifreyi çözecek algoritma elimizde olmadığı için mesajı göremeyiz. İpuçlarından faydalanmak için Sherlock Holmes seviyesinde bir dedektif olmaya gerek yok. Bir stadın etrafındaki hareketliliğe bakarak maçı görmesek bile o gün statta maç olup olmadığını kolayca anlarız. Biraz daha ilgimizi çeker ve etraftaki taraftarları gözlemlersek maçın hangi takımlar arasında olduğunu “görebiliriz”. Taraftarların yürüyüş istikametinden maçın başlamadığını ya da henüz bittiğini kestirebiliriz. Taraftarların hal ve tavırlarını biraz daha incelersek hangi

takımın kazandığını dahi tespit edebiliriz. İnsanlar eylemlerinin arkasından izler bırakır, bu izler size görmedikleriniz hakkında fikir verir.

Sahildeki ayak izleri size o kişiyi görmeden, oradan yakın zamanda geçmiş olan biri olduğunu “gösterir”. Kişi nereye doğru gitmiş, yetişkin mi çocuk mu? Yalınayak mı gezmiş, denize mi girmiş, yoksa sahilde deniz kıyısı boyunca yürüyüş mü yapmış? Etrafınızda başka ne izler var bu izlerden yola çıkarak hangi sonuçlara varabiliyorsunuz? Neler görüyorsunuz?

Güneşinin yakınından geçen bir gezegeni güneşin parlaklığı nedeniyle görmek oldukça zordur. Gezegen keşfinin yöntemlerinden biri de, gezegenin güneş üzerinde yarattığı yerçekimi etkisini gözlemlemektir. Gezegenin yerçekimi, güneşini yumuşak hareketlerle adeta ufak ufak dans ettirir. Bu etkinin gözlemlenmesi gezegenin varlığını bize “gösterir”. İpuçlarını takip ederek, gezegenin varlığının yanı sıra, gezegenin güneşine mesafesi, yörüngesi, ağırlığı, yoğunluğu gibi bilgilere de ulaşılabilir.

Yarasalar da görmemesine karşılık onlar kendi ipuçlarını kendileri üretir. Yayıdıkları ses dalgalarının yankıları sayesinde bulunduğu ortamın haritasını mükemmel bir şekilde “görebilirler”. Tıpkı ilham kaynağı oldukları radarlar gibi.

Hayatta kalma güdüsü en ufak bir sinyalin ipucu olarak değerlendirilmesi için harika bir motivasyon aracıdır. Binlerce yıldır kaptanların seyahat halinde tüm ipuçlarını okumaları zorunluydu. Denize baktılar, bulutlara baktılar, yıldızlara baktılar, kuşlara baktılar ve yollarını buldular. İçgüdülerin yoğunluğu bizim ipuçlarından faydalanma verimliliğimizi ve görüşümüzü artırır. Yoğun bir içgüdüye sahip biri daha çok mesajı alır ve yorumlar. Yoğun bir tehdit ya da motivasyon olmadan da aynı seviyede gözlerimizi açık tutmak farklılık yaratır.

Günümüzde hava durumu tahminleri artık neredeyse dakikalık yapılabiliyor. Son 40 yıl içerisinde hava durumu tahmini için gösterilen gelişme inanılmaz. Peki ya bir hisse senedinin bir sonraki günlük tahmini ne kadar doğru? Kaldı ki finansal araçların bir sonraki günlük fiyatını tahmin etmek üzerine kafa yoran insanların sayısı hava durumunu tahmin etmek için çalışan insanların sayısının yüz binlerce katıdır.

Hava tahminlerini bu kadar iyi yapan faktör, hava durumuna dair ipuçlarının ne kadar tutarlı olduğu ile direkt ilişkilidir. Doğa, insanlardan çok daha tutarlı olduğu için verdiği ipuçları daha tahmin edilebilir sonuçlara yönlendirir. İnsanlar o kadar da tutarlı davranmazlar. Tutarlılık açısından bir hisse senedinin alım satım verileri ile doğanın yağmur yağdıracağına dair verdiği ipuçları kıyaslanamaz bile. En iyi finansal analistin bile ipuçlarını değerlendirerek ürettiği sonuçların başarısı, yağmurun yağması tahminin yanına bile yaklaşamaz. Yine de yağmurlu günlerde sokakta şemsiye satışlarının artmasının nedeni hâlâ yağmur yağacağını öngöremeyen insanların olmasıdır. Eğer bir şemsiye koleksiyoneri değilse kimse evine her yağmurda yeni bir şemsiye ile dönmek istemez.

Tıpkı evrim süreci boyunca görme yetisini kazanan canlı türlerinin diğer türlere karşı farklılaşması gibi. Herkesin görmediğini görebilirsенiz avantaj elde edersiniz. Bu nedenle farklı ipuçlarını görmek ve yorumlamak kritiktir. Bariz olanı göremek sizi geride bırakır, görünmeyeni görmek sizi öne çıkarır.

Herhangi bir adamın kilosunu tahmin etmek için çok genel bir tahmin yapılabilir. Bu adamın “diyetisyen randevusu almış” bir adam olduğunu bilmek tahmininizi doğru cevaba daha da yaklaştıracaktır.

Birçok bilim dalı ipuçlarını değerlendirme üzerine kuruludur. Antik çağları araştıran arkeologlar en küçük ipuçlarından

faýdalanır. Sadece dikilitaşların üzerinde resmedilen tanrı figürlerine bakarak tapınma mekânını, zamanını, tapınan insanların seçkin kitleden olup olmadığını, halkı yöneten liderin karakterini belirleyebiliyorlar.

Bazen ipuçları hiç beklemediğiniz yerden gelir. Bu tür ipuçları o zaman “görünemediği” için geldikleri yere “beklenmedik” denir. O ipuçları hep oradaydı...

Evrenin geçmişini, Dünya’mızın yaşı hakkında bilgi sahibi olmak için teleskoplarımızı uzaya çevirmiş trilyonlarca uzay objesine bakarken Dünya’mızın yaşını hesaplamak için teleskop yerine bir mikroskop kullanmamız gerektiğini çok sonraları fark ettik. Uranyum atomlarının kurşuna dönüşme yolculuğu meteor çarpması dahil hiçbir dış faktörden etkilenmez. Bir taşın üzerindeki uranyumun ne kadarının kurşuna düştüğünün tespiti bize taşın yaşını verir. Atomların yapıları ve değişimlerini gözlemleyerek üzerinde yaşadığımız bu muhteşem gezegenin (bu kitabın yazıldığı yıl itibarıyla ☺) 4,5 milyar yaşında olduğunu belirledik.

İpuçlarından faydalanan binlerce ışık yılı uzaklıktaki yıldızların hangi elementlerden oluştuğunu belirleyebiliyoruz. Yıldızlardan gelen ışığın bir prizma aracılığı ile kırmızıdan mora uzanan spektrumunu çıkardığımızda bize o yıldızda bulunan elementler hakkında bilgi verir.

İpuçlarını takip etmek konusunda Sherlock Holmes’ü bile kıskandıracak bir örnek de Danimarka’dan geldi. Danimarka’nın güneyinde Lola adlı bir kız çocuğunun çiğnediği sakızdan yapılan DNA analizi sonucu Lola’nın genetik kodu çözüldü. Günümüz için çok da etkileyici bir iz sürme hikâyesi değil gibi görünüyor. Hikâyeyi etkileyici kılan, Lola’nın bu sakızı taş devrinde, yaklaşık 5700 yıl önce çiğnemiş olmasıdır. Lola’nın cinsiyeti, ten, göz ve saç rengi, kemik

yapısı, yüzü bir sakız sayesinde belirlenebildi. Sakız üzerindeki fındık ve yabanördeği kalıntılarından o zamanki beslenme alışkanlığı hakkında bilgi sahibi de olundu. Lola'nın zatürreeye ve lenf bezlerinin şişmesine neden olan öpücük hastalığına yakalandığı da bir sakızdan tespit edildi. Tabii ki "Lola" ismi, araştırmayı yapan bilimadamları tarafından sakızı çiğneyen kız çocuğuna verilen bir isimdi, sakızdan isim tahminlemeye daha yolumuz var.¹⁹

Milattan önce 3. yy'da Siraküza Kralı II. Hiero, kuyumcular tarafından kendisi için yapılan tacın saf altından olmadığından şüphelenir. Tacın som altından yapıp yapılmadığını tespit etmek için o dönemin ünlü matematikçilerinden Arşimet'i görevlendirir. Taç üzerinde herhangi bir işlemin yapılması ya da taçtan en ufak bir parçanın dahi koparılması yasaktır. Arşimet bu problem üzerinde düşünürken cisimlerin, su dolu bir kaba batırıldığında hacimleri kadar suyu kaptan taşırdığını keşfeder. İşte bu anın Arşimet'in meşhur "Evreka!" anıdır. Arşimet bu yöntemle tacın saf altından yapılmadığını ve hatta tacın içerisinde ne oranda gümüş olduğunu dahi hesaplayabilmiştir. Arşimet'in bulduğu yöntem günümüzde dahi yoğunluk ve kaldırma kuvvetine ilişkin bildiklerimizin temelini oluşturuyor.

İpuçlarından faydalanmak üzerine örnekler daha da geliştirilebilir. Önemli olan bir olguyu direkt görmediğimiz için oraya bakmaktan vazgeçmemek. Bulunan birçok gezegen öncelikle güneşine olan etkisi ile tespit edildi. Yıldızların hangi bileşenlerden oluştuğunu bulmak için oralardan örnek toplayacak teknolojiyi geliştirmeyi beklemedik. Bakmaktan vazgeçmek çok kolaydır, bu nedenle birçok insanın tercihidir. Siz vazgeçmez, ipuçlarıyla görmeyi öğrenirseniz hayal edilemeyecek

19. <https://www.nature.com/articles/s41467-019-13549-9>

kadar uzağı, binlerce yıl öncesini, mikroskobik ölçekte küçüğü, devasa büyüklüğü, kendi içinizi, başkasının nasıl davranabileceğini, toplumların nereye gittiğini, hangi mesleklerin revaçta olacağını görebilirsiniz. “X-Files”ta belirtildiği gibi: “Gerçek orada bir yerde.”

7.1.1 Kireçtaşından Tarihin Başlangıcına

Yüzyılın arkeoloji buluşu olan Göbeklitepe, tarihin sıfır noktası olarak adlandırılmakta. 12.000 yıl önce Neolitik dönemde inşa edildiği bilinen Göbeklitepe insanlık tarihinin bulunan ilk yapısı. Bu zamana kadar insanlık tarihinin keşfedilen en eski yapısından 5000 yıl önce inşa edilmiş. Mısır piramitlerinden 7100 yıl, Stonehedge’den 6600 yıl önce inşa edilen toplanma alanı sadece bir inşa olarak değil yapılış şekli ile de şaşırtıcı özellikler içermekte.

Göbeklitepe’yi inşa edenler, bildiğimiz uzun saçlı, taş baltalı avcı-toplayıcılar. Sadece ellerinde taşlarla dikilitaşların üzerlerine 3 boyutlu çeşitli hayvanlar, hatta soyut figürler işlemişler. Dahası tonlarca ağırlıkta ve 5 metreyi geçen uzunluktaki taşları civardaki taşocaklarından taşımış ve Göbeklitepe’nin tam ortasına dimdik yerleştirmişler. İnsanoğlunun avcı-toplayıcı olarak bilinen döneminde, avcılık ve toplayıcılık dışında da mesleklerin icra edildiğinin en somut kanıtı. Yerleşik hayatı simgeleyen buğdayın ilk izlerini barındıran Göbeklitepe sadece tarım ile ilgili işkollarının ilk izlerini taşımamakta. O dönem için eşi benzeri görülmemiş bir zorlukla inşa edilmiş olan Göbeklitepe’nin inşa süresince organizasyon, tasarım, mimarlık, taş yontma sanatı, işçilik ve hatta proje yönetimi yetkinlikleri gerektiren

mesleklerin de icra edildiği Göbeklitepe'nin keşfinden sonra anlaşılmıştır.

Göbeklitepe keşfedilmeseydi şu anda insanlık tarihi ile ilgili bilğimiz çok eksik kalırdı. Yüzyılın arkeoloji keşfinin hikâyesi ipuçlarını değerlendirmek üzerine. 1983 yılında Urfa'da tarla sahibi tarlasında bulduğu oyma taşları Urfa Arkeoloji Müzesi'ne götürdü. Müzede kireçtaşı olarak tanımlanan heykeller yine de depoya kaldırıldı. 9 yıl sonra yine Urfa'da farklı bir lokasyonda arkeoloji çalışmaları yürüten arkeolog Prof. Dr. Klaus Schmidt bulduğu tarihi eserleri müzeye teslim etme sırasında tarla sahibinin getirmiş olduğu oyma taşları görür ve izini sürmeye başlar. Sonunda tarla sahibi ve tarla bulunur, kazılar 2 sene sürer. Yine aynı tarla sahibinin tarlasını sürerken takıldığı bir taş aracılığı ile kazı çalışmaları odaklı bir şekilde devam eder ve sonuçta insanlık tarihinin sıfır noktası Göbeklitepe açığa çıkar...

Ne aradığını biliyorsan küçücük bir yontma taş seni 80 dönümlük tarihin sıfır noktasına götürebilir. Klaus Schmidt o küçücük taşlarda devasa bir yerleşim alanı gördü. Gördüğü yerleşim alanı, o zaman için bilinen insanlık tarihinin çok ötesinde kalıpları yıkan bir oluşumdu.

Peki tarla sahibine ne oldu? Tarla sahibi, tarlasını devlete sattı, şimdi Göbeklitepe'de rehber olarak görev almakta.²⁰

Günlük hayatımızda, yatırım yapmak istediğimiz alanla ilgili, kişilerin karakterleri ile ilgili ipuçları orada bir yerlerde beklenmedik yerden çıkmıyorlar. Daha önce karşılaşmadıysak her yere bakmadık demektir. Yoksa hepimizde bir sakıza bakıp Lola'yı görebilecek yetenekten bir parça var. Gelin şimdi odaklanacağımız ipuçlarını nerelerde bulabileceğimize, nasıl yorumlayacağımıza bakalım.

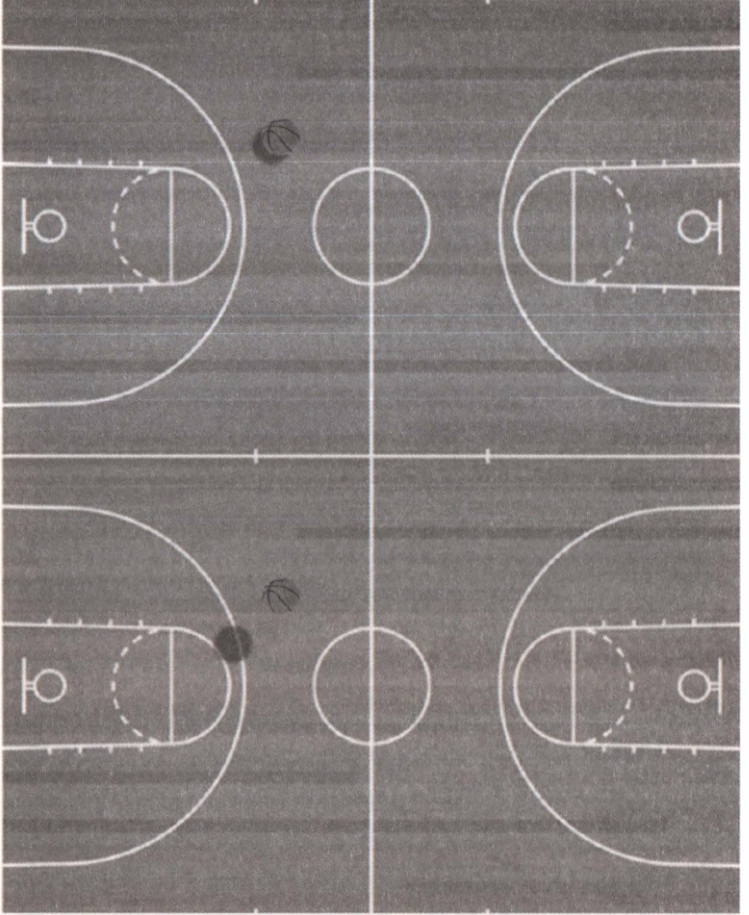
20. <https://www.haberturk.com/gobeklitepe-onun-tarlasiydi-bekcisi-oldu-1974591>

7.2 Gölgelelerin Gücü Adına – Etkilerden Faydalanmak

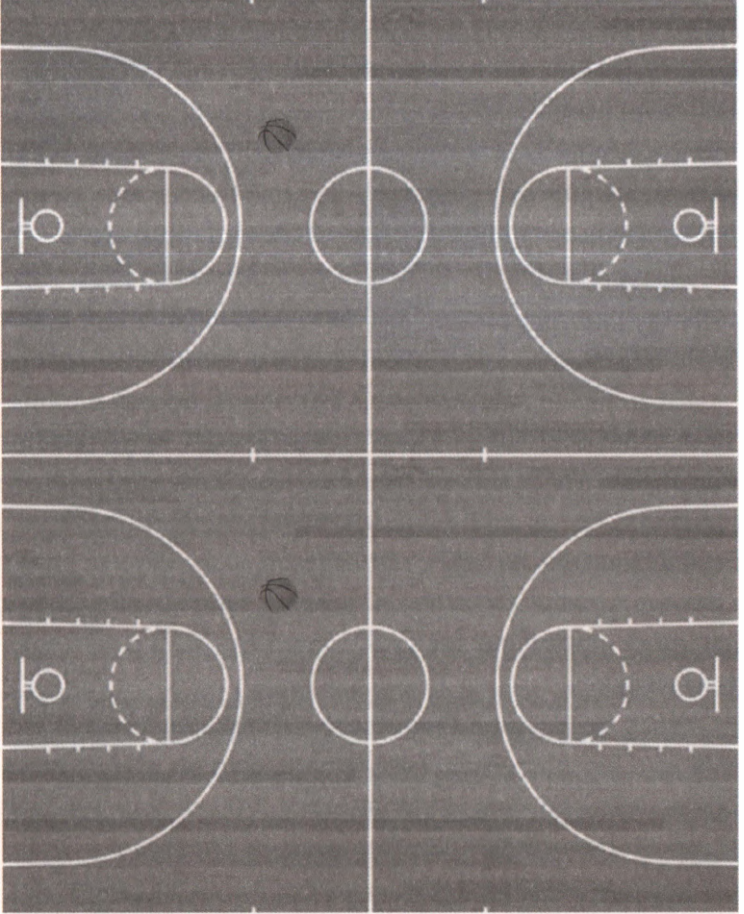


“Gölgelelerin Gücü” yadsınamaz, ışık sadece objelerden yansıyarak onları görmemizi sağlamaz aynı zamanda ışıksızlık da birçok şeyi görmemizi sağlar. Yukarıdaki resimde gölgeler olmasa yukarıdan fotoğrafı çekilen hayvanların birer deve olduğundan emin olamazdık. Gölgeleler, bize farklı bir bakış açısı kazandırmanın yanı sıra objelerin konumunu tespit etmemizi de sağlar ve hatta bir sopayla dünyanın çevresini ölçmemize kadar bize destek olur. Gölgeleleri görmezden gelmeyin.

Aşağıdaki iki resme baktığınızda basketbol sahasında biri yerde biri havada iki top görünüyor.



Aslında bizde bu algıyı oluşturan sadece topların gölgesi. Toplara gölge yapmadığımız sürece aslında iki resimdeki top aynı yerde görünmekte. İki resimden de gölgeyi kaldırdığımızda resimler aşağıdaki şekilde görünmekte:



Resimlerde bize topun konumu ile ilgili bilgiyi veren topun kendisi değil, gölgesi. Gölgesiz imajların ikisi de aynı ve bize herhangi bir ipucu sunmamaktadır. Beynimiz, gözlerimizin sağladığı bu ipuçlarını hiç zorlanmadan hızlı bir şekilde değerlendirecek şekilde evrilmiştir. Beynimiz, gölgeleri değerlendirmeyi pekiştirecek pratik yapma fırsatını da baktığı her objede yakalamıştır. Şu anda bu yazıları barındıran bu kitabın ya da cihazın yarattığı gölge ile bile beynimiz bu konuda pratik yapabilmektedir. Beynimiz bu ipuçlarını değerlendirme işini o kadar kanıksamıştır ki bilinçli bir yanlış yapmanıza dahi izin vermez. Topun havada olduğu resme ne kadar bakarsanız bakın o topu basketbol sahasının zemininde duruyor şekilde algılayamazsınız.

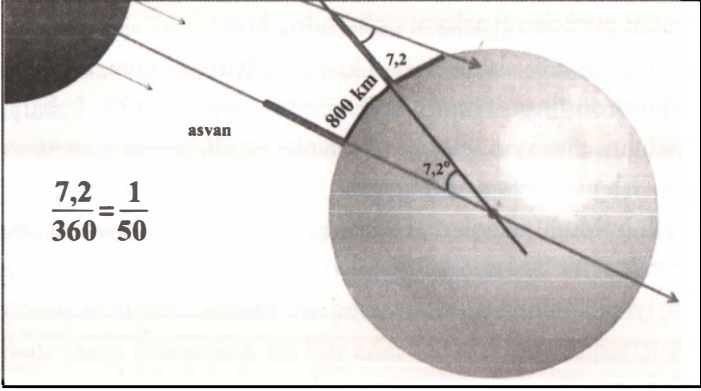
Tabii ki her zaman ipuçlarını değerlendirmek bu kadar kolay değildir. İpuçlarını yaratan faktörlerin doğruluğunu teyit etmek ve sonrasında ipucunun bize verdiği mesajı yorumlamak gerekir.

Yunan filozof Aristoteles MÖ 340 yılında, önce ay tutulmasının, Dünya'nın Güneş ve Ay arasına girmesi ile gerçekleştiğini keşfetti. Bu tespitin ardından, Dünya'nın küre şeklinde olduğunu, her ay tutulmasında Dünya'nın gölgesinin Ay yüzeyinde yuvarlak bir şekilde belirmesini gözlemleyerek buldu. Dünya'nın şeklini görmemesine rağmen yarattığı etkiyi dünya gerçeği ile mükemmel bir şekilde eşleştirmişti yani görünmeyeni görmüştü.

Yunan bilim insanı Eratosthenes, Dünya'nın çevresini ölçmek için her gün gözümüzün önünde olan bir olguyu ipucu olarak değerlendirmiş ve günümüzden 2200 yıl öncesinde çok büyük bir hassasiyetle Dünya'nın çevresini ölçmüştür.

Asvan şehrine güneş ışınlarının tam olarak dik geldiği günde, Asvan'dan 800 kilometre uzaklıktaki İskenderiye'de yere dikilen bir çubukta gölge oluşmaktaydı. Aynı güneş ışınlarının her iki şehirde oluşturduğu açı farkı (7,2 derece) Dünya'nın

merkezinde 800 kilometrelik bir fark yaratmıştı. Bu durumda 360 derece Dünya'nın çevresini işaret edeceği için bu mesafeyi %5'ten küçük bir yanılma payıyla $800 \times (360 / 7,2) = 40.000$ kilometre olarak hesaplamıştı. Eratosthenes, Dünya'yı uzaydan görmemişti, elinde ölçüm ayağı ile Dünya'nın etrafını dolaşmadan görünmeyen Dünya'nın çevresini bizlere "göstermişti".



Dünya'mızdan 6 ışık yılı uzaklıktaki Bernard yıldızı güneşten 2 kat daha yaşlı 10 milyar yıllık bir gezegendir. Bilim insanları Bernard yıldızının periyodik olarak sallanmasından yola çıkarak diğer bilgi ve tecrübelerini kullanarak görmedikleri bir gezegen buldular. Gezegenin boyutunu, buzullarla kaplı olduğunu, yörüngesini ve bir yılının 233 gün olduğunu, atmosferinin olmadığını ve yüzeyinin yaklaşık -170°C olduğunu da keşfettiler.²¹

Gölge ışığın ulaşmadığı noktalarda oluşur ve ışığın vurduğu objeye göre şekillenir. Siz etrafınızda hangi olmayanların verdiği ipuçlarından faydalanabilirsiniz? İyi bir yatırımcının tercih etmediği bir yatırım aracı size bir ipucu verebilir mi? İlham aldığınız kişilerin yaptıkları kadar yapmadıklarından ne kadar ilham alabilirsiniz? Emlak fiyatları artmayan bir muhit size fırsat

21. *How It Works* dergisi, Şubat 2019, sayfa 8

mı sunar yoksa tehdit mi? Sahaya çıkmış bir oyuncunun kötü performansını görünce oyuncuyu eleştirmenin ötesinde onun yedeği olan oyuncunun neden sahne alamadığına dair hiç düşündünüz mü? O yedek oyuncu kendini hiç mi geliştirmiyor da sahada dökülen oyuncudan daha kötü? Yoksa teknik direktör mü oyuncularını geliştiremiyor? Görünen üzerinden çıkarım yapmak kolaydır ve kolayı herkes başarır, sizi ön plana çıkartacak olan görünenin arkasını görebilmektir.

Şimdi en çok eleştirdiğiniz kişiyi, sistemi, olguyu, hükümeti, takımı düşünün. Şimdi de düşündüğünüzün hiçbir kabahati olmadığını varsayın, eleştiri oklarınız şimdi nereyi gösteriyor? Başarısızlığın arkasındaki gerçekliğe geçebilirsiniz. Aynı pratiği başarılı bulduğunuz olgular için de yapabilirsiniz. Başarıya ulaştıran faktörler başka neler olabilir? Size faydası olacak cevapları birinci değil, ikinci, üçüncü ve sonraki aşamalarda bulacaksınız.

7.3 Eksiklikleri Görebilmek

1935 yılında Ohio'da üç firma ABD Ordusu Hava Kuvvetleri'nin bombardıman uçağı ihalesi için ürettikleri modelleri vitrine çıkartıyordu. Firmalardan biri olan Boeing firmasının "Model 299" uçağı açık ara favoriydi. Diğer iki alternatif uçağı nazaran daha çok bomba taşıyabiliyordu, daha hızlıydı ve uçuş menzili daha uzundu. Model 299'u uçurmak için 2 yüksek deneyimli ordu pilotu, 1 Boeing'in test pilotu, 1 Boeing mekanikeri ve 1 de uçak motoru temsilcisi hazır bulunuyordu. "Model 299" tüm görkemi ile Wright Havaalanı'ndan havalandı ve birkaç saniye sonra irtifa kaybetti ve düştü. Alevler içinde kalan uçakta tüm mürettebat kurtarıldı. Uçak kazasını araştıran komite hiçbir teknik aksaklığa

rastlamadı. Uçağın düşüşünün sebebi basit bir pilotaj hatasıydı. Pilotların, uçağı asansör ve dümenlerinin kilitli olarak kaldırdığı ortaya çıktı. “Model 299” zamanın çok ötesindeydi. Uçağın özellikleri o zamanın uçaklarına nazaran çok daha karmaşık bir yapıyı gerektiriyordu ve kalkış için gereken tüm kontrolleri en tecrübeli pilotların bile atlayabileceği kadar çoktu.

İhaleyi farklı bir firma kazansa da ABD Hava Kuvvetleri deneme amaçlı bir düzine “Model 299” sipariş etti. “Model 299” bir kişinin uçurabilmesi için çok karmaşık değildi, sadece bir kişinin hafızası için çok zorlayıcıydı. Uçakla ilgili problem çok büyüktü, çözümü de bir o kadar kolaydı: Kontrol listesi... Pilotlar için uçağın kalkış öncesi, kalkış sonrası, iniş öncesi ve iniş sonrası olmak üzere 4 kontrol listesi hazırlandı. Sipariş edilen 12 adet “Model 299” ciddi bir sorun yaşamadan 2 milyon mil yol kat etti. Deneme uçaklarının performansından etkilenen Amerikan Hava Kuvvetleri on bin adet “Model 299” siparişi daha verdi. “Model 299” daha sonra Amerikan Hava Kuvvetleri’nin bir güç simgesi haline geldi, “Uçan Kale” unvanını aldı ve modelin ismi “B-17” olarak değiştirildi ve II. Dünya Savaşı’nın kaderini belirleyen askeri unsurların başında yer aldı. Eksikleri görebilmek için ilk defa Model 299’da kullanılan kontrol listesi yöntemi, şu anda tüm havacılık ve hatta uzay araçları için uygulanmakta ve binlerce hayat kurtarmaktadır.²²

Etrafımızda nelerin var olduğunu görmemiz genelde kolaydır. Eksiklikler bizi derinden etkilemediği sürece kendini göstermez. Olmayanı görebilmek, bakmayı bilmiyorsak kolay değildir. Bulduğumuz ortamdaki oksijenin varlığını hissetmememize karşılık, yokluğunu derinden hissedebiliriz. Hayati, temel ihtiyaçların eksikliklerini tespit etmemiz kısmen kolay olmasına rağmen etrafımızdaki birçok eksikliği fark etmemiz

22. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/9781119259749.app5>

o kadar kolay değildir. Eksikliğin bize direkt bir etkisi yok ise eksikliği fark etmediğimizi fark etmeyiz bile. Birçok durumda erken farkındalık bize avantaj sağlayabilir.

Peki eksikliği görebilmek için neler yapmalıyız? Kendi kontrol listelerimiz, alarmlarımız, diğer uyarı mekanizmalarımız neler olabilir.

En zoru da kendimiz ve sevdiklerimizle ilgili eksiklikleri tespit edebilmektir. İnandığımız, âşık olduğumuz girişim fikirlerindeki eksiklikler neler? Eksiklikleri görebilmek için etrafımızda kimler bize yardımcı olabilir? En pesimist insanlar, bize ayılıp bayılmayan kişiler her ne kadar hoşumuza gitmese de bizlere bu konuda en iyi katkıyı sağlar.

Dinleyin onları, eleştirileri dikkate alın, onlar sizin kontrol listenizi oluşturacaklar ve uçağınızın sağ salım uçmasını sağlayacaklar...

Kontrol listeleri ile ilgili önemli bir detay da listenin uçuş öncesi yani adım atmadan önce hazırlanmış olması gerekliliğidir. Aksiyon halindeyken oluşturulan liste kesinlikle eksik olacaktır.

Eksikliklerinizi tespit etmek için iyi bir araştırma yapıp daha önce yaşanan vakalardan kendi listenizi beslemek bedava danışmanlık almaktır. Tolstoy'un dediği gibi: *“Başkalarının hayatından ders alın. İnsan, bütün hataları kendi yapacak kadar uzun yaşamıyor.”*

7.4 Empati Kurmak

Yakın tarihte pazarlama konusunda en ünlü şirketler bile müşterilerine hitap etmeyen büyük bütçeli ürünler piyasaya sürdü. Onları dev yapan bu deneme yanılma opsiyonlarının olması.

Diş macunu markası ile yiyecek piyasaya sürmek, neredeyse Amerikan kültürünün bir simgesi haline gelmiş kola ürününün ismini, tadını, şeklini değiştirmek, yoğurtlu şampuan yapmak (bazıları tadına bakmak isteyip ufak çaplı zehirlenme yaşamışlardı), kadın magazin dergisi markasıyla yoğurt üretmek (yoğurtlu şampuan kadar tadına bakılmamıştı), bira markasıyla piyasaya su ürünü sürmek, mavi renkte ketçap yapmak, uçaklara alınması yasaklanacak kadar yanma tehlikesi olan telefon modeli yapmak sektörlerin liderleri tarafından tasarlanmış, fizibilitesi yapılmış ve piyasaya sürülmüş ürünlerin bazıları. Empatik bir yaklaşımla bu ürünlerin piyasada pek de tutmayacağı öngörülebilirdi.

Sadece çekiç ürettiğiniz için müşterinin çivi çakmaya ihtiyacı olduğunu düşünüyor musunuz? Halbuki müşteriler salon duvarına çivi çakmak yerine tablosunu duvarında görmek istiyor, bunu yapmak için de muhtemelen en pratik çözümü üretmek istiyor. Çekiç yerine duvara zarar vermeyen çift taraflı yapıştırıcı bir bant kullanmayı daha “pratik” daha “estetik” bulabilir. Bu değerlere sahip müşterilerinizin oranı nedir? Çekici duvara tablo asmak için kullanan müşterileriniz mi hedef segmentiniz yoksa amatör marangozlar mı? Onların odağı nedir?

7.4.1 Değerleri ve Duyguları Yakalamak

İnsanlar, sıklıkla vermek istedikleri mesajın içeriğine o kadar odaklanırlar ki karşı tarafın bu mesajı alıp almadığı, mesajı içselleştirip içselleştirmedeği odaklarından kaçır. Böyle durumlarda mesaj verilen ve alınmayan bir statüde kalır, yani havada kalır. Mesaj sürekli tekrarlanır, farklı kelimeleri kullanarak tekrarlanır ve sonrasında yeniden tekrarlanır. Bu nedenle etrafınızda sıklıkla

“Bu işin böyle olmayacağını kaç defa söyledim... Dinleyen yok ki...” ile biten serzeniş cümleleri duyarsınız.

Peki aynı durumda olduğunuzu varsayarsak, çok haklı olduğunuzu düşündüğünüz konuda mesajın alınması ile ilgili eksik olanı nasıl tespit edersiniz? Cevap karşı tarafı çözmekten geçiyor. Karşınızdaki kişinin, topluluğun, müşteri segmentinin “değerleri” neler? Sunduğunuz ürün ve hizmetlerin çözdüğü problemler, sağladığı faydalar karşı tarafın değerlerine hitap ediyor mu?

Karşınızdakinin değerlerine hitap etmenin bir diğer yolu da onlara değer verdiği duyguları yaşatmaktan geçiyor. Bu işle karşınızdakinin hangi duygularını tetiklemek istiyorsunuz? Sunumunuzu dinleyen, uygulamanızı kullanan, yazınızı okuyan kişilerin eğlenmesini mi istiyorsunuz? “Güvenlik” değerine sahip kişilerin ilgisini, tehditleri ve riskleri vurgulayarak rahatlıkla çekebilirsiniz.

Yeni başlayacak projeniz için “heyecan” yaratarak ekibi motive mi etmek istiyorsunuz? Öncelikle karşı tarafın değerlerine uygun duyguları tespit edin. Ekipte kimler yeni mezun ve ilk defa büyük bir projenin parçası olmanın heyecanını yaşıyor? Kimler tecrübesini projeye yansıtarak egosunu tatmin etmek istiyor? Kimler üst yönetime yeteri kadar görünür olmadığını düşündüğü için projeye dahil oldu? Kim kahraman olmak istiyor? Kim spot ışıkları altında olmadan görünmez kahraman olmak istiyor? Yapacağınız çalışma tam olarak bu isteklerini insanlara veriyor mu?

Cırcırböceklerinin sesinin duyulabileceği kadar sessiz ve sakin bir geceydi. Forrest Gump evinde merdivenlerden yukarı bakarak, üst katta merdivenlerin başındaki çocukluk aşkı Jenny’ye evlenme teklif eder. Jenny bu teklifi kabul etmez ve büyük hayal kırıklığına uğrayan Forrest Gump, “Beni neden

sevmiyorsun? Akıllı bir adam olmadığımı bilmeme rağmen aşkın ne demek olduğunu biliyorum” der ve evin verandasına çıkar, gecenin sessizliği gök gürültüsü ile yok olur. Bu sahnenin yaşattığı duygular, bu mesajı bana 25 yıldır unutturmadı.

Yapılan araştırmalar, insanların bazı duyguları normalin üzerinde hissettiği anlarda gördüklerini, dinlediklerini, yaşadıklarını daha fazla akılda tuttuğunu gösteriyor. Duygu yoğunluğu yaşadığınız zamanlarda sizlere verilen mesajları hatırlamanız, almanız ve sindirmeniz çok daha kolaydır. Hayatınızda dönüm noktası olabilecek kadar önemli ve sizi etkileyen bir diyalogu hatırlayın, bu diyalog seneler önce yapılmış olmasına karşılık size bu kadar işlediyse mutlaka bu sırada bir duygu yoğunluğu yaşamışsınızdır. Seneler önce çocuğunuzun doğduğunda size tebrik telefonu açan insanlar hafızanızdadır, buna karşın üç hafta önce alelade bir günde sizi arayanları unutmuş olabilirsiniz. Film yapımcıları bu nedenle en çarpıcı mesajlarından önce duygu yoğunluğu yaşatır. Sizin aklınıza gelen en etkileyici film repliği nedir? Neden bu replik sizi bu kadar etkilemiştir, replik sırasında filmin gidişatı size nasıl bir duygu yaşattı? Duygu yaratmak film yapımcılarının tekeline bir konu değil. Neden siz de yapmıyorsunuz?

Peki çıkarttığımız ürün, tasarladığımız mobil uygulama, hazırladığımız sunum, planladığımız performans görüşmesi karşı tarafa yaşatmak istediğiniz duyguları yaşatacak mı? Kendinizi karşı tarafın yerine koyun, istediğiniz duyguları yaşayabiliyor musunuz? Yaşayamıyor musunuz? Eksik ne? Sunum için bir müzik mi? Küçük bir espri mi? Bu sene göstermiş olduğunuz performansınızı hikâyeleştirmek mi? Tamamlamış olduğunuz projelerin insanların hayatında nasıl etkiler yarattığının vurgulanması mı? Mesajınız, yöneticinizin en çok önemseydiği değerlere dokunuyor mu? Herhangi bir duygusuna hitap ediyor mu?

Yoksa kendi değerlerinize verdiğiniz önemin herkes için geçerli olduğu yanılgısında mısınız? Cevaplar net değil mi? O zaman: “Ne eksik?” İnsanlara bu duyguları neden yaşatamadık, yaşatmak için farklı neler yapabiliriz?

“Empati Kurmak” çok kolay uygulanabilir bir yöntemmiş gibi, birçok sorunun ortak çözümü olarak karşımıza çıkıyor. “Daha kaliteli bir iletişim için karşınızdakiyle empati kurun...” “Daha çok satış için müşteri ile empati kurun...” “Daha iyi bir sunum için izleyici kitlenizle empati kurun...” Katıldığım bir eğitimde eğitmen o kadar çok empati kurmamızı tavsiye etmişti ki artık biz katılımcılarla empati kuramadığımı düşünmüştüm çünkü nasıl empati kuracağımıza dair hiçbir şey anlatmamıştı. Karşı tarafın değerleri, motivasyonlarını çözmek empati kurmanın esasıdır ve her koşulda çok kolay değil. Empati kurmanın zorluğunu göz önünde bulundurarak eksiklikleri tespit etmek için alternatif yöntemler de var tabii ki.

Farklı bir bakış açısı verecek kişilerden destek alın. İhtiyacınıza göre destek alacağınız profil, bir profesörden, 5 yaşındaki bir çocuğa kadar farklılık gösterebilir. Eğer ihtiyacınız olan inovatif teknik bir bilgi ise konu hakkında çok bilgili kişilerden destek alabilirsiniz. Çözümünüzdeki eksikliğin pratiklik ve kolay kullanım olduğunu düşünüyorsanız en pratik, tembel ve üşengeç profillerden fikir alabilirsiniz. Yeni fonksiyonallite fikirleri üretmek istiyorsanız konunun detayına çok hâkim olmamasına karşılık konu hakkında beklentisi olan kişilerden destek alın... Mesela çocuklardan. 1940’larda babasının çektiği fotoğrafı neden hemen göremediğini ısrarla sorgulayan küçük bir kız çocuğu, baba Edward Land’e polaroid fotoğraf makinesi fikrini vermiştir. Edward Land’in çocuğunun masum ve çok da meşru olan isteğini yerine getiren icadı dünyada yüz milyonlarca sattı.

Edward, kızıyla empati kurup talebini kendi talebiymiş gibi içselleştirdi ve çözüm üretti. Edward'ın çocuğunun talebi sadece polaroid fotoğraf makinesini icat etmedi, günümüze kadar gelen dijital fotoğrafçılık yolculuğunun ilk adımını attı. Edward'ın çocuğu fotoğrafçılık üzerinde uzman değildi, tabii ki aynı zamanda uzmanların konu üzerinde sahip olduğu kısıtlara da sahip değildi. Fotoğrafçılık konusundaki standartları bilmiyordu, bu nedenle isteğinin çözümü için bir sınır yoktu. Peki bizler hangi çocukların hangi çağır açıcı vizyonunu pas geçiyoruz hayatta? İçimizdeki çocuğu dinleyip hangi bariyerleri kafamızda yıkıp çözüm arayabiliriz?

Şirket olarak empati yapmanın en popüler yolu pazar araştırmasıdır. Rakipleriniz ne durumda, sektörünüzdeki en iyi uygulamalar neler? Çıkarmak istediğiniz ürün piyasada var mı? Nasıl farklılaşabilirsiniz? Pazardaki firmaları hor görmeyin, onlara saygı duyun.

Şirketlerin sunmuş olduğu tüm servis ve ürünler müşterilerinin istekleri doğrultusunda şekillenmiştir. Kimi şirketler liderlik etmek amacıyla müşteri ihtiyaçlarının nerelere varabileceğini tahmin edebilir, bunun için de bilimsel yöntemlere, tecrübeye, içgüdülerine güvenebilir. Büyük kurumların bu konuda hata yapma toleransı vardır. Her şirket bu toleransın farkında değildir veya bu çok önemli avantajı kullanacak kadar cesareti yoktur. Yeni startupların yeni müşteri ihtiyaçlarını öngörmek konusunda çok fazla kaynağı yoktur, bu nedenle sınırlı kaynaklara ve içgüdülerine güvenmeleri gerekir. Atacakları çok fazla kurşun yoktur, bu nedenle çok daha iyi nişan almak durumundadırlar. İyi atış yapanlar bir sonraki öngörü tahmini konusunda daha toleranslı bir ortam yaratırlar kendilerine, aynı zamanda daha da tecrübe kazanmışlardır, sıradaki öngörü şanslarını da iyi kullanan girişimciler başarıya ulaşır ve bir sonraki aşamada farklı zorlukları yönetmeye çalışırlar.

Direkt müşterilerinizi dinleyin, sadece şikâyet edenleri değil. Sadece müşteri şikâyetleri ile sınırlı kalmayın. Şikâyet eden müşterileri dinlemek sizin eksikliklerinizle ilgili görmediklerinizin sadece bir kısmını gösterebilir. Şikâyet etmek, her profilin her psikoloji ile yapacağı bir aksiyon değildir. Müşterileri, şikâyet etme seviyesine getirmese de müşteriye rahatsız eden durumlara da kulak kabartın. Müşterilerinizi dinlemek her zaman onları ankete tabi tutmak anlamına gelmez. Müşterilerinizin davranışlarını inceleyin, hangi tecrübeyi yaşayan müşterileriniz hangi konuda çağrı merkezinizi arıyor? Müşterileriniz sizden daha fazla ne istiyor? Daha çeşitli ürünler mi? Tamamlayıcı ürünler mi? Seramik sattığınız müşteriler evlerinde koli koli ağır seramikler mi görmek istiyor? Yoksa banyolarını seramiklerinizle güzelleştirmek mi istiyor? Müşteriye bir seramik ustasıyla beraber işçilik hizmeti de veriyor musunuz? Sattığınız yazılımın ilk satış geliri yeterli olmasına rağmen yazılımın operasyonunu, kalite kontrolünü de sağlıyor musunuz? Yoksa bir perakende mağazasının bu konuda uzmanlaşmasını mı bekliyorsunuz? Onları mutlu eden istediği bir yazılım ürünü mü yoksa perakende süreçlerini sorunsuz işletmek mi? Müşterileriniz sizden aldıkları servis ve ürünleri kullanırlarken ne hissediyorlar? E-ticaret alışverişi yapan insanların ürünleri görmeden, denemeden almaları onlarda “kaygı” uyandırabilir. Bu olumsuz hissiyatı ortadan kaldırmak için iade ile ilgili sağlanan kolaylıklar, ürünü müşterilerin evinden teslim almaya kadar vardı. Google arama sonuçlarını size göstermekle yetinmiyor, en ilgili sonuçları size özel göstermek için çabılıyor. İnternet sitelerini istediğiniz dile çeviriyor, kullanıcı adları ve şifrelerinizi sizin için saklıyor, doldurulması eziyet olan formlar için adres bilgilerinizi, ödeme yapmak için ödeme bilgilerinizi sizin için kullanıyor, özetle sizin internet kullanırken rahat hissetmenizi sağlıyor. Eğer ki

rahatlıktan öte “güvenlik” değerine sahipseniz bu seçenekleri kullanmama şansınız var. Ürün ve hizmetlerinin kullanımını sizin değerlerinize göre optimize etmenizi sağlıyor.

“Susam Sokağı” zamanın açık ara en popüler çocuk programıydı. “Susam Sokağı”nın başarısı sadece izlenme oranları ile sınırlı değil. Yapılan araştırmalara istinaden “Susam Sokağı”nı izleyen çocukların öğrenme eğilimleri diğer çocuklara nazaran daha fazlaydı. Bütün bu sonuçlar bir tesadüf değil, programın içeriğinin oluşturulması ve tasarlanması için 1000’den fazla araştırma yapıldı. Psikologlarla yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen sonuç şuydu: Çocukların eğitici programları izlerken daha fazla öğrenmelerini sağlayan faktör, izleme anında yanında bir ebeveyninin olmasıydı. Program yapımcıları, çocukları ile birlikte programı izlemeleri için yetişkinlerin ilgisini çekebilecek ünlü isimleri programa dahil ettiler. “Susam Sokağı” sadece içerik üretip çocukların önüne koymuyordu, onların içerikten maksimum faydayı sağlamasına odaklanmıştı.

“Susam Sokağı” yapımcıları çektikleri bölümleri yayınlayıp yayınlamama kararını test ederek veriyorlardı. Çekim için harcanan eforun, paranın boşa gidip gitmemesi onlar için önemli değildi. “Boşanma” temasını işledikleri bir bölümü test ettikten sonra çocukların anne babaların tartışmalarının neden boşanmaya sebebiyet verdiğini kavramadıkları ya da bu ilişkiyi yanlış yorumladıkları için yayınlamamaya karar verdiler.

Netflix bir dijital yayın platformu olmanın yanı sıra bir veri analiz şirkettir desek yeridir. Netflix, bir dizinin yeni sezonunu çekip çekmeme kararını, müşterilerine yaptığı film önerilerini ve hatta üreteceği dizinin oyuncularını belirlerken müşteri davranışlarını baz alıyor. İçerik izlerken durdurma, ileri-geri alma hareketlerinizden tutun da, hangi içeriği haftanın hangi

günü, günün hangi saatinde izlediğinizi analiz ederek dinamik teklifler sunmakta. Analize göre kullanıcılar hafta içinde TV şovları ve dizileri tercih ederken hafta sonları film izlemeyi tercih ediyorlar. Ana ekranda film ve dizileri incelerken hangileri üzerinde kaç saniye beklediğiniz, uygulamayı hangi cihazdan izlediğiniz gibi veriler, Netflix'in genel ve kişiye özel aksiyonlar alması için kullandığı verilerden sadece birkaçı.

Netflix, bir sezonu için yaklaşık 60 milyon dolar harcanan "House of Cards" dizisini tasarlarken şu doneleri kullandı: İzleyicilerin neredeyse tamamı, David Fincher'ın yönettiği *Sosyal Ağ* filmini baştan sona izlemişti. "House of Cards" dizisinin önceden çekilmiş olan İngiliz versiyonu ciddi bir izlenme oranı yakalamıştı. "House of Cards" dizisinin İngiliz versiyonunu izleyenler Kevin Spacey filmlerini ve David Fincher'ın yönettiği filmleri izlemekten keyif alıyordu. İşte sonunda başrolünü Kevin Spacey'in oynadığı, David Fincher tarafından yönetilen Amerikan versiyonu bir "House of Cards" dizisi ortaya çıktı. Bu dizi Netflix'e 3 ayda yeni 3 milyon kullanıcı kattı ki sadece bu sayı bile diziyi finansal anlamda başarılı kıldı.²³

7.5 Yaşanmamışı, Yaşanmayacağı Görebilmek

Eğitim sektöründe sıklıkla anlatılan bir pazarlama hikâyesine göre bir şirketin CFO'su, CEO'ya, "Eğitime bu kadar para harcamamızın bir anlamı yok, çalışanlar eğitimleri alıp rakip şirketlere transfer olursa ne yaparız?" diye dert yanarken, CEO da "Ya eğitimi almazlar ve şirketimizde çalışmaya devam ederlerse?" der.

23. <https://neilpatel.com/blog/how-netflix-uses-analytics>

Osmanlı Cumhuriyeti filmi, 1888 yılında ağaçtan düşen bir çocuğun görüntüsü ile başlar. Daha sonra 2008'e gelinen filmde Türkiye Cumhuriyeti kurulmamıştı, Türk toprakları ve halkı dış güçlerin kontrolünün altındaydı. Film, dış güçlerin kontrolündeki ülkenin başındaki yetkisiz bir Osmanlı padişahının başından geçenleri anlatır. 1888'de ağaçtan düşen çocuğun 7 yaşındaki Mustafa Kemal olması ve kendine gelememesi durumunda 120 yıl sonra olacakları işleyen film, Türk halkı olarak bugün elimizde tuttuğumuz değerlerin kıymetini bize tekrar hatırlatan güçlü bir anlatım içermekte.

Yaşanacakları çok az kişiyle beraber ve hatta tek başına öngörmek çok daha büyük avantaj sağlar. Geleceğin herkes tarafından bilinmesiyle ilgili paradoks şudur: İnsanlar, etki alanındaki faktörleri öngörebilir ise, geleceğe etki eder ve kendi öngörüsünü geçersiz bir hale getirir.

Örneğin, eğer herkes, "XYZ hisse senedinin 1 hafta sonra kesin olarak %30 yükseleceği ve daha sonra da aylarca sabit kalacağı" öngörüsüne sahip olursa bu öngörü gerçekleşmez. Hisse senedini elinde tutan yatırımcılar, hisselerini satmaz ve bir başkası da satışta olmayan hisseleri alamaz, alım satımın olmadığı bir ortamda hisse fiyatları değişmez. Bir başka alternatif senaryo ise, hisseleri elinde tutan yatırımcılar hisse satış fiyatını %30 kâra göre belirlerler, bu sefer de %30 artacak hisseyi %30 daha pahalıya alacak yatırımcı bulunamaz ve hisse fiyatı yükselmez. Sadece siz bir hissenin fiyatının %30 artacağını görebilirseniz işte o zaman görünmeyeni görebilmenin avantajını kullanabilirsiniz.

Evet kâhin değiliz, yine de bu gerçek hiç öngörümüz olmadığı anlamına gelmez. Bir etkiye oluşacak tepkileri bir yere kadar tahmin edebiliriz. Üzerinde çalışırsak öngörü ufukumuzu geliştirebiliriz. Henüz yaşanmamış öngörebilmenin size nasıl bir süper güç vereceğini tahmin edebiliyor musunuz? Aslında

şu anda da elimizdeki öngörü ile bu gücü kullanıyoruz, peki neden daha iyisini yapmayalım?

7.5.1 Fırsat Maliyetleri

Klasik ekonominin temellerini atan kötümser ekonomist David Ricardo'nun "Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi" ülkelerin ürettikleri mal ve hizmetleri ihraç etmek için mutlak bir maliyet üstünlüğü gerekliliğini ortadan kaldırır. Nedir bunun anlamı? Örnek olarak dünyaya buğday ihraç etmek isteniyorsa illa ki buğdayı dünya üzerinde en düşük maliyetle üretmiş olmak gerekmiyor. Diğer ülkelerdeki farklı ürünlerin üretim maliyetlerine nazaran daha düşük maliyetle üretim yapmak yeterlidir.

Daha basit bir örnek ile netleştirelim: Ümit Usta, 1 saat içerisinde çok lezzetli 2 pasta yapabiliyor. Aynı zamanda kurabiye-lerden de 4 kilo yapmak Ümit Usta'nın 1 saatini almakta. Her iki ürünün de müşterisi çok ve siz Ümit Usta'nın hangi zamanda hangi ürüne ağırlık vermesi gerektiğine karar veremiyorsunuz. Mutfağınıza bir usta daha alıyorsunuz. Yeni aşçı Mehmet Usta, 1 saatte sadece 1 pasta yapabilirken, 1 saatte 3 kilo kurabiye yapabilmekte (Ümit Usta 4 kilo yapabiliyordu). Her iki ürün için aslında Ümit Usta'yı kullanmak daha düşük maliyetli gibi görünmekte. Bu bakış açısı sadece "mutlak" bir üstünlük arayışının sonucudur. Görece olarak Ümit Usta'nın 1 pasta için ayırdığı zamanda 2 kilogram kurabiye yapılabilirken, Mehmet Usta, 1 pasta üretimi için harcayacağı zamanda 3 kilogram kurabiye yapabilmekte.

Bu durumda mutlak üstünlük Ümit Usta'dayken, kurabiye üretimi için Mehmet Usta, Pasta üretimi için Ümit Usta görece üstünlüğe sahiptir.

	Pasta Üretim Hızı	Kurabiye Üretim Hızı	1 Pasta Maliyeti	1 kg Kurabiye Maliyeti
Ümit Usta	2 Pasta/ Saat	4 kg Kurabiye/ Saat	2 kg Kurabiye	0,5 Pasta
Mehmet Usta	1 Pasta/ Saat	3 kg Kurabiye/ Saat	3 kg Kurabiye	0,33 Pasta

Bu durumda Ümit Usta'nın mutlak üstünlüğü olmasına rağmen kurabiyeleri Mehmet Usta'ya yaptırmak daha kârlıdır. Ülkelerin üretimleri ve dış ticaret faaliyetleri için aynı teori uygulanmaktadır. Örnek olarak "Tarımistan" ve "Makinistan" ülkelerini ele alalım. "Makinistan" hem mekanik ürünlerde hem de tarım ürünlerinde üretim maliyeti olarak "Tarımistan"dan daha düşük maliyetlerde üretim yapabilmekte. "Tarımistan" da hem mekanik hem de tarım ürünü üretebilir. "Makinistan" içerideki ulusal politikalarını (teşvik vermek, giriş bariyerleri, Ar-Ge yatırımları ve vergileri düşük tutmak vs.) mekanik ve elektronik ürünlere daha fazla avantaj sağlayacak şekilde yönlendirmiştir. Tarım ürünlerinin birim maliyeti "Tarımistan"da daha pahalı olmasına rağmen tarım ürünleri konusunda "Tarımistan" göreceli bir üstünlüğe sahiptir, çünkü "Tarımistan"da mekanik ve elektronik ürün üretmek çok daha maliyetlidir. Bu nedenle "Tarımistan", tarım ürünlerinin ihracı konusunda kendini daha da geliştirmelidir. Tarım üretimini olumsuz etkileyeceği sektörler çok fazla yatırım yapmamalıdır.

Yukarıdaki örnekteki ustalardan, Mehmet Usta, kurabiye yapımında kendini geliştirmek yerine gidip de pasta üretimi konusunda kendini geliştirirse ne olur? Mehmet Usta pasta

konusunda kendini geliştirdi diyelim ve 1 saatte 1,5 pasta üretecek duruma geldi. Bu durum maalesef Mehmet Usta için iyi olmaz. Bu durumda Mehmet Usta elindeki görece üstünlüğü (1 kg kurabiye'nin fırsat maliyetinin 0,33 pasta olmasından gelen üstünlük) kaybedecek ve bu maliyeti 0,50'ye yükseltecektir. Mehmet Usta, elinde bulunan görece üstünlüğü de kaybedecek, mutlak maliyeti de Ümit Usta kadar olmayacak ve her iki ürün için de tercih edilen bir usta olmayacaktır. Halbuki Mehmet Usta görece üstünlüğü olan kurabiye üretimi konusunda kendini geliştirmiş olsaydı daha tercih edilebilen bir üretici olurdu.

	Pasta Üretim Hızı	Kurabiye Üretim Hızı	1 Pasta Maliyeti	1 kg Kurabiye Maliyeti
Ümit Usta	2 Pasta/ Saat	4 kg Kurabiye/ Saat	2 kg Kurabiye	0,5 Pasta
Mehmet Usta	1,5 Pasta/ Saat	3 kg Kurabiye/ Saat	2 kg Kurabiye	0,5 Pasta

Karşılaştırmalı Üstünlük Teorisi ülkelerin, şirketlerin yapacağı yatırımlarda bir strateji oluşturmak için kullanılabileceği gibi bu teoriyi kendinize yapacağınız yatırım için de kullanabilirsiniz. Büyük veri analizi üzerine mi kendinizi geliştirmek istersiniz, yoksa beşeri ilişkilerinizi geliştirecek bir eğitim programına mı dahil olacaksınız? Birine zaman ayırmanız diğerine zaman ayıramayacağınız anlamına gelmekte bunu unutmayın. Zaman da, fırsatlar da sınırsız değildir.

Yapılan her tercih, bir tercihten fazlasıdır. Bir konuda tercih yapmak diğer alternatifleri “tercih etmemek” anlamına gelir. Bir iş teklifini kabul etmek, alternatifleri reddetmek anlamına gelir, evde dizi izleyerek geçirilen her dakika kitap okumayı ya da farklı bir aktivitede bulunmayı tercih etmemek anlamına gelir. Anlık ihtiyaçlarınız kadar, orta ve uzun vadede sizin ihtiyacınız olacaklara odaklanmak gelişimin anahtarıdır. Şu an bu kitabı okumayı tercih ediyorsunuz çünkü şu an için en iyi alternatifinizin bu olduğunu düşünüyorsunuz. Bütün evrende sadece bir kişi bu alternatifin iyi ya da kötü olduğunu size söyleyebilir o da yine sizsiniz.

Dünyadaki milyarlarca başka beyin sizinkini simüle edemez, bulunduğunuz koşulları sizin kadar iyi içselleştiremez ve bu kararı sizinle aynı donelerle veremez. Aynı karara varabilir, buna karşılık sizinle aynı donelerle varma ihtimali çok düşüktür. Şu anda bu kitabı okumak yerine başka bir şeylerle uğraşmanızın sizin için daha doğru olacağını kimse bilemez. Ben de bilemem, zaten kitabın yazarı olarak bilsem de söylemem. ☺

İnsanlığa lütfedilmiş en önemli özellik olmayanı hayal etme yeteneğidir. Bu yetkinliği etkin kullanarak bize bahşedilmemiş diğer özellikleri elde edebiliyor hatta ötesine geçebiliyoruz. Kanatlarımız olmadan uçabiliyoruz, solungaçlarımız olmadan dalabiliyoruz hatta Ay’da yürüyebiliyoruz. Siz bu özelliği maksimum kullanabiliyor musunuz? Yaptığınız bir tercihi değerlendirirken neleri tercih etmediğinizi düşünüp kararınızı gözden geçiriyor musunuz? Bir işe kolları sıvamadan nelerden vazgeçtiğinizi belirleyin, listeleyin, görünmeyeni görün. Bu sayede kendiniz için en doğru kararı gözünüzün önündeki tüm alternatifleri değerlendirerek verebilirsiniz.

7.5.2 Olasılık Yönetimi

Olasılıkların gerçekleşmesine dair algımız, olasılığın etkisi ile çok ilgilidir. Lotoyu kazanma olasılığı, binilen uçağın düşme olasılığından daha düşüktür. Buna karşılık loto oynadığımızda kendimizi, kazanmaya bindiğimiz uçağın düşmesinden çok daha yakın hissederiz. Aynı şekilde uçak yolculuklarını riskli görüp karayolu ile kendini daha güvende hisseden kişiler, karayolunda ölümcül bir kaza ile karşılaşma olasılığının uçak yolculuğuna göre 100 kat daha fazla olduğu gerçeğini görmezler.

İnsanlar kumarhanelerde kumar oynarlar, buna karşın kumarhaneler hiçbir zaman kumar oynamaz. Tabii ki “kasa her zaman kazanır”, peki nasıl? Kumarhaneler büyük sayı kuralını uygular. Büyük sayı kuralı da sizi hiçbir zaman yanıltmaz. Kumarhanede oynanan rulet oyununu ele alalım. Rulet oyunu, 1’den 36’ya kadar 18 kırmızı, 18 siyah rakamı ve bir de yeşil 0 rakamını içeren 37 bölmeden oluşur. Her oyunda bu 37 rakamdan birine düşen top kazanan sayıyı ve rengi belirler. Genelde rulet oranları ilk 36 sayı üzerinden hesaplanır ve kumarhaneye para kazandıran asıl numara oradaki yeşil (doların renginden ilham alınmış olabilir) 0’dır.

Kırmızı renkli bir rakamın kazanacağına dair yatırılan 10 dolar, kazanılırsa 2 katı olan 20 dolar olur, buna karşılık kaybedilirse 0 dolar kazanılır. Kazanma ihtimali %50 olması durumunda adil bir bahis olurdu... Peki kumarhanelerin adalet peşinde koştuğunu kim iddia edebilir ki? Bu nedenle kazanma olasılığı yeşil 0’ın devreye girmesiyle %47,37’ye düşer (18 kırmızı rakam / 37 toplam rakam). Böylece kumarhane açısından oyunun kazanma kaybetme olasılığı şu şekilde şekilleniyor. %47,37 olasılıkla 10 dolar kaybedecek, %52,63 olasılıkla 10 dolar kazanacak. Bahsi yapan kişi için

de bahislerin zıddı söz konusu. Kumarhane 10 dolar için yaklaşık 53 sent kazanır. Tek bir oyun için bu kazancın garantisi yoktur, kumarhaneler oyuncu sayısını artırdığında hem kazanacağı tutarı hem de kazanma olasılığını artırır. Aynı oyun toplamı 1.000.000 doları bulan bahisler ile oynandığında kumarhane için beklenen kazanç tutarı 52.630 dolar olur ve oyunların sonunda kârlı bitirme olasılığı çok çok daha yüksektir.

Kazandığınızda 10.500 lira alacağınız, kaybettiğinizde 10.000 lira vereceğiniz bir yazı tura oyununu, her ne kadar kârlı bir oyun gibi durmakla beraber oynamaya çekinebilirsiniz. Bu çekincenin nedeni insan psikolojisinin kaybetmeye, kazanmaktan çok daha duyarlı olmasıdır. Peki bu oyunu 100 kere oynamaya ne dersiniz? Büyük sayılar kuralı sizi çok daha kârlı bir konuma getirecektir. Beklenen kazancınız 2500 liraya ulaşacaktır ve yaklaşık %62 olasılıkla bu oyunu para kazanarak tamamlarsınız.

Olasılık hesabı zaman zaman kolay bir hesap olmakla beraber olasılıkları etkileri ile birlikte muhakeme etmek çok daha zordur. Hayatımızda aldığımız kararları olasılıklar ve onların etkilerini öngörerek yaparız. Bilinçli ya da bilinçaltında devamlı bu kararları alırız. Hayatımızı bu kararlar üzerine yönlendirdiğimiz için bazı algıların bizden gizlediği gerçekleri görebilmek kritiktir. Bazı olasılıkları biz kafamızda tamamlarız ve kesin yargılara varabiliriz. %90, %99 gibi olasılık değerlerine “kesin” gözüyle bakıp diğer faktörleri görememe eğilimindeyizdir. İşte size bir soru:

Bilimadamları, 100 kişiden birinde görülen bir hastalık için bir test geliştiriyor. Bu test sağlıklı bir bireyi %99 oranda doğru teşhis ediyor, aynı şekilde hastalık kapmış birine de %99 ihtimalle hasta teşhisi koyabilmekte. Bir arkadaşınıza yaptırdığı testte “hasta” teşhisi konuldu. Arkadaşınızın gerçekten hasta

olma olasılığı nedir? İlk bakışta çok yüksek olan bir olasılık, gerçekten öyle mi acaba?

Cevabı bulmak için örnek olarak 10.000 kişilik bir küme ele alalım.

Toplamda 10.000 kişinin 100 kişisi gerçekten hasta, 9900 kişi sağlıklı.

Hasta olan 100 kişi test yaptırdığında %99 ihtimalle doğru sonucu veren test 99 kişiyi “hasta”, 1 kişiyi “sağlıklı” olarak teşhis edecektir.

9900 kişinin yaptırdığı ve %99 oranda doğru sonucu veren test 9.801 kişiyi “sağlıklı”, 99 kişiyi “hasta” olarak teşhis edecek.

	Hastalıklı	Sağlıklı	Toplam
Test Sonucu: Hasta	99	99	198
Test Sonucu: Sağlıklı	1	9801	9802
Toplam	100	9900	10.000

Bu durumu belirten tabloda “Test Sonucu Hasta” satırında test yaptıran toplamdaki 198 kişinin 99’u gerçekten “hastalıklı”, 99 kişi de “sağlıklı” yani test sonucunun “hasta” çıkması sadece %50 ihtimalle gerçekten hastalıklı kişileri tespit edebilmekte.

18. yüzyılın matematikçisi Bayes’in adını taşıyan bu olasılık teoremi bize görünmeyeni gösterebilir. Olasılıkları yorumlamanın en etkili yolu yine yeniden gerçeklerle olduğu gibi yüzleşmekten geçiyor.

-İyimserlik, kötümserlik etkileri altında bir yorum yapmak-
tansa bazı basit olasılık hesaplamaları bize gerçeği gösterir.

7.5.3 Kafada Baretle Güvenli Bir Şekilde Dünyayı Yok Etmek

Hayatın birçok alanında bize çok büyük avantaj sağlayacak yetkinliklerden biri de “riskleri” görmek, ölçmek ve yönetmektir.

Riskleri görmek, riski tespit etmenin de ötesinde riskleri doğru kategorize etmeyi de içerir.

1957 doğumlu Tony Hayward 1982’de çalışmaya başladığı petrol şirketinde 2007’de CEO görevine geldi. Göreve geldiğinde güvenlik unsurunu açık ara ön planda tutması, isminin tarihin en büyük çevre felaketi ile özdeşleştirilmesini engellemedi. Tony Hayward, çalışanların iş güvenlik kurallarına uyması konusunda çok hassastı. Baret kullanımı, kahve kupalarına dökülmeyi önleyici kapaklar takılması, şoförlerin seyir halinde cep telefonlarını kullanmaması konuları da dahil olmak üzere birçok kuralın uygulanması konusunda katı talimatları vardı.

2010’da şirketin günlük 800.000 dolara kiraladığı Deepwater Horizon Yüzen Petrol Sondaj Platformu’nun batması ile Meksika Körfezi’nde yaşanan petrol sızıntısı (felaketin boyutu göz önünde bulundurulursa “sızıntı” iyimser bir kelime) sırasında yaklaşık 800.000 metreküp petrol körfeze boşalmış, yüzlerce kilometrelik sahillere kadar ulaşmış, körfezdeki ekolojik yaşamı altüst etmiştir. Sonuçta 11 kişi ölmüş, sızıntının durdurulduğu 15 Haziran 2010’a kadar 3 ay boyunca körfeze petrol akmıştır. Aynı bölgeye 65 milyon yıl önce düşen ve dinozorların sonunu getiren meteordan sonra bölgedeki en büyük felaketti. Peki

güvenliğin bu kadar ön planda tutulduğu, kimsenin kupasından sıcak kahvenin dökülmediği bir ortam ve o dönemde bu büyüklükteki ve etkideki bir riskin gerçekleşmiş olması nasıl açıklanmalı? Şanssızlık? Tabii ki hayır...

Riskleri yönetme bakış açısında bazı değişikliklere gitmenin zamanı geldi sanırım. Geleneksel risk yönetim faaliyetlerinin ötesinde riskleri farklı kategorilerde gruplamak ve her kategori için belirli bir strateji yürütmek gerekir. İşte o kategoriler:

1. Kaçınılabılır Riskler: Genelde kurum içerisinde ön-görülen risklerdir. Kaçınılabılır olması küçümsenmesini gerektirmez. Çalışanların operasyonel hataları, personel güvenliği ile ilgili riskler, çalışanınızın rüşvet ya da illegal yöntemlerle iş yapması, kaynak riskleri, bir çalışanın doğum iznine çıkacak olması, daha önce gerçekleşen projelerde yaşanan ve öğrenilmiş ders olarak kaydedilen riskler bu kategoride sayılabilir. Kontrolünüz altına alabileceğiniz bu risklerin hangilerinin önlenmesi hangilerinin transfer edilmesi (herhangi bir varlığını sigortalatmak vs.), hangilerinin kabul edilmesi gerektiğini belirlemek (kimi riskleri önlemek, riskin doğuracağı etkiden daha pahalıya mal olabilir) gerekmektedir.

2. Stratejik Riskler: Firma, stratejileri doğrultusunda gelir elde etmek için birtakım riskler almak zorunda. Perakende firmaları, ürettiği ya da satın aldığı ürünleri istediği fiyattan ve miktarda satamama riskini alır, bankalar, verdiği kredilerin geri ödenmemesi riski ile karşı karşıyadır, petrol şirketleri çevre felaketi oluşturma riski ile sondaj yaparlar. Stratejik riskler, “kaçınılabılır riskler”den farklı olarak göze

- alınan risklerdir. Kaplumbağalar yuvalarında kafalarını çıkartmadan ilerleyemezler. Stratejik risklerden katı kurallar ve prosedürlerle kaçınmak mümkün değildir. Burada risklerin olasılıklarını ve etkilerini düşürmek yönünde hareket etmek gerekir. Dolayısı ile stratejik riskler alınmasından kaçınılmayan, buna rağmen “önlenmesi” için yatırım yapılması gereken risklerdir.

3. Dış Riskler: Dış riskler şirketin kontrolü dışında gerçekleşebilecek olayları içerir. Doğal afetler, büyük finansal krizler, politik değişimler bu tür risklerdir. Bu tür risklerin önlenmesi neredeyse imkânsız olduğu için daha çok öngörülmesi ve “etkisinin azaltılması” ile ilgili yatırımlar yapılmalı. Etki azaltılması için fiziksel olarak yaygınlaşma ve yedekleme yapılabilir. Bankaların ve önemli kuruluşların doğal afetlere karşı teknik sistemlerini mevcutta bulunan sistemlerden kilometrelerce uzaklıkta farklı bir bölgede yedeklemeleri gerekmektedir. Aynı zamanda yatırımların çeşitlendirilmesi de farklı bir etki azaltma yöntemidir. Elde bulunan varlıkların çeşitli fon, para birimi ve yatırım araçlarına dağıtılması finansal kriz için etkindir. Aynı zamanda ticarete getirilebilecek yeni vergi yükümlülükleri için ürün fiyatlarının esnek tutulması da politik risklerin etkisini azaltabilmektedir.

Özetle çalışan güvenliği, politik eğilimler, dünyaya doğal felaket yaşatmak ayrı dinamiklerle, paydaşlarla ve stratejilerle yönetilmesi gereken bambaşka risklerdir. Riskleri doğru analiz ederek doğru bir şekilde kategorize ettikten sonra doğru ve etkili aksiyonları almak çok daha kolay olacaktır.²⁴

24. https://en.wikipedia.org/wiki/Deepwater_Horizon_oil_spill
<https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework>

7.6 Farklılıkları Görebilmek

Kültür, yetiştirilme tarzları, çalışma ortamları, şirket yaklaşımları arasındaki farklılıkları göz ardı ederek kişileri değerlendirmek yanıltıcı olur. Hatta insanların kullandıkları dillerdeki kalıplar dahi kişiler üzerinde farklılık yaratıyor. Örneğin “köprü” kelimesi Almancada dişil, İspanyolcada eril bir anlama sahiptir. Bu farklılık sebebiyle, aynı köprü fotoğrafını Almanlar ağırlıklı “güzel”, “hoş”, “şık” gibi sıfatlarla nitelerken, İspanyollar “güçlü”, “dayanıklı”, “uzun” gibi sıfatlarla niteleyebiliyor.²⁵

Farklı bir noktayı tespit etmek dışarıdan bakan için görece olarak kolaydır, işin içindeyken zordur. Yapmak gereken odağınızı değiştirmektir. Kendinizi bir süre dışarı atarsanız farklılıkları daha rahat görebilirsiniz. Japon müşterilerimize proje gerçekleştirdiğimiz dönemde onların projeden beklentileri ile bizim gerçeklerimiz çok farklıydı. Çok bariz bir yaklaşım farkını baştan göremedik. Yaklaşım farklılıklarını sadece anlamazlıklar yaşayarak görebildik. Projenin hazırlık aşamalarında kapsamı ve sözleşme şartlarını belirlemek için onlarca toplantı yapmıştık. Yapmadığımız, aramızdaki farklılıkları belirleyecek görüşmelerdi. Projenin başında beklentileri, prensipleri konuşacağımız bir kimya görüşmesi yapmadan hemen işe koyulmuştuk. Bizim projeyi hızlı teslim etmek ile ilgili hassasiyetimiz, Japon müşterilerimizle aynı seviyede değildi. Müşterimizin kalite ve dokümantasyona verdiği önem de bizim için farklı seviyedeydi. Bizim iş yapış şeklimiz öncelikle bir ürünü ortaya koymak, sonrasında dokümantasyon ve kalite ile ilgili düzenlemeleri gerçekleştirmek üzerineydi. Bu nedenle proje süresince birçok sorun yaşadık. Japon müşterilerimizin iş yapış şekli biraz daha

25. TED konuşması: https://www.ted.com/talks/lera_boroditsky_how_language_shapes_the_way_we_think

farklıydı. Biz yazılımın belirli bir modülünü teslim ettiğimizi düşündüğümüzde, müşterilerimiz bu modülü dokümantasyon-suz kabul etmemekteydi. Bizim planımız tüm modüllerin teslimatının ardından dokümantasyonları hazırlamaktı, bize göre fonksiyonalitelerin teslimatı çok daha kritikti. Hangi yaklaşımın “doğru”, hangisinin “yanlış” olduğuna dair kesin bir değerlendirme yapmak mümkün değil. Zaten önemli de değil. Önemli olan, yaklaşımlar arasındaki farklılıkları, sorun yaşamadan önce görebilmek. Bu farklılıklara göre de ortak bir zemin ve karşılıklı anlayışla belirli bir noktada buluşabilmek.

Sadece iş yapış şekilleri değil, kültürler arasındaki farklılık da önemli. Projenin deneme aşamasındaki ilk toplantılarımızın ardından evlerine dönecek olan Japon misafirlerimize 20 TL değerinde küçük birer baklava paketi hazırlayıp aileleri ile paylaşımlarını istedik. Misafirlerimiz bu durumu henüz anlamaya varmadığımız için bir çeşit teşvik olarak algıladı ve tepki gösterdi. Böyle bir niyeti olmayan bizim ekibimiz de verilen bu küçük ikramın reddedilmesini de kendilerine bir hakaret olarak algıladı. Sonuçta ikram Türk kültürünün bir parçasıdır. Milyon dolarlık projenin müşterisi de olsa, evimize çay içmeye gelen misafir de olsa biz bir şeyler ikram ederiz. İkram kabul edilmezse bunu kişisel algılarız. Projeye iyi bir başlangıç olmamıştı. Daha sonra zaman içerisinde birbirimizi tanımaya başladıkça anlayışımız da arttı, işler kolaylaştı. Bu anlayışı edinene kadar ciddi bir zaman ve efor kaybetmiştik.

Bir Japon ile bir Türk bir araya geldiğinde aradaki farklılıkları görmek için doğru yöne bakmak görece olarak daha kolaydır. Her zaman farklılıklar, Japon kültürü ve Türk kültürü arasındaki kadar belirgin olmayabilir.

Aynı işyerinde çalıştığınız benzer görevleri yürüten yakın yaşlardaki çalışma arkadaşınız ile aranızdaki farklılıkları tespit

etme ihtiyacı çok da odağınızda olmayabilir. Belli ki benzer sos-yokültürel, benzer dünya görüşü ve benzer tecrübelere sahipsiniz. Gerçekten öyle mi? Aile yapınız benzer mi? İş yapış şekliniz aynı mı? Odaklarınız aynı mı? Çevre ile ilişkileriniz aynı seviyede mi? Vizyonunuz aynı derecede mi geniş? İş arkadaşlarınız, ekibiniz, yöneticiniz, tedarikçiniz, müşteriniz size çok mu benziyor, nasıl olsa “bir şekilde” anlaşır mısınız? Yoksa birbirinizi anlayana kadar geçen sürede birçok fırsat kaçırp birçok sorun mu üretirsiniz? Yan kübikte oturan iş arkadaşınızın ya da yöneticinizin “multimilyoner olması”, “finansal araçlara ilgi duyması”, “amatör bir kaptan olması”, “makyaj videoları içeren bir Youtube kanalına sahip olması”, “bir kitap yazmış olması” “5 çocuğunun olması”, “fanatik bir taraftar olması”, “motor sporları hakemliği yapması”, “hiç hazzetmediğiniz siyasi partiyi destekliyor olması” muhtemel. Karşınızdaki insanı çok iyi tanımanın verdiği avantajı kullanmak çok önemlidir. Kişiyi tanıdığınız sürece değerlerini bilirsiniz, değerlerini bildiğiniz sürece de o kişiye hitap edebilirsiniz. Ortak yanların avantajı zaten çok barizdir ve kendini bir şekilde gösterir. Farklılıkları tespit edebilmek, başkalarının görmediğini görebilmek sizi her zaman bir adım öne çıkarır.

Farklılıkları gördükten sonra bu farklılıkları avantaj haline getirmek daha da kolaydır. Öncelikle farklılıklara yargısız bir şekilde saygı gösterin ve onları kabul edin. İnsanların sizden farklı olması onları kötü yapmaz. Sadece bu saygılı duruşunuz bile işinizi kolaylaştıracaktır. Şimdiden kendinize, projenize, işinize ve ilişkinize farklılıkları kullanarak ekstra fayda sağlayabilirsiniz. Sizi daha iyi tanıyan ve bildikleri ile yargılamayan insanlara olan olumlu bakışınızı düşünün. Bu kişileri kendinize daha yakın görürsünüz, onlara yardım etmek için daha fazla hevesli olursunuz. Bu kişilerin size karşı diğerlerine nazaran bir avantajı vardır. Siz de başkalarının gözünde bu avantajı elde edin.

7.7 Bağlantıları Görebilmek

10 Ağustos 1996'da Amerika'da enerji hatlarının birinde yaşanan bir kesinti, başka bir hatta yük bindirdi, yükü kaldıramayan diğer hat da devre dışı kaldı, devre dışı kalan her hat bir diğer hattın kesintiye uğramasına sebep oldu. Domino etkisi o kadar büyüdü ki Amerika'da 7 eyaletin, Kanada'da 2 bölgenin ve Meksika'nın bir kısmının elektriğini kesti. 7,5 milyon insan elektriksiz kaldı. Kesinti bazı bölgelerde 6 saate kadar sürdü. Tek bir kesintinin bu kadar geniş bir alanı etkilemesi elektrik şebekesindeki bağlantıların nasıl sorun yaratabileceğini görememekten kaynaklandı. Şebeke bağlantıları, elektrik sağlamak için tasarlanmıştı ve görülebiliyordu. Fonksiyonel bağlantı çok netti. Görünemeyen bağlantı, şebekelerin birbirlerine olan etkisinin bağlantısıydı.

Peki bağlantıları görmeye çalışırsak nereye odaklanmalıyız? Bağlantılar nerededir? Bağlantılar her yerededir. İnsan eli ile üretilen sistemlerin birçoğu bağlantılarla tasarlanmıştır. Bilinçli olarak tasarlanmanın dışında insanlar kurdukları kişisel ve sosyal ilişkilerle geniş bir ağ kurarlar. Şirketler de müşterileri ile, tedarikçileri ile, ortakları ile, devlet ile, rakipleri ile, diğer kurumlar ile bir ekosistem yaratır. Doğada bağlantı arayacak olursak çok da zorlanmayız, nitekim doğanın kendisi zaten tamamen bir bağlantıdır.

Her bağlantıyı ve bağlantı şeklini görebilmek ciddi bir avantaj sağlar. Zamanının mühendisleri Amerika'da tasarladıkları devasa elektrik şebekesinin etki bağlantılarını görebilmiş olsalardı, 25 sene sonra bile kitaplara konu olacak bir tecrübeyi yaşatmamış olurlardı.

Bağlantı tiplerini de tespit edebilmek gördüğümüz ağın avantajını artırır. Temelde 2 tür bağlantı ağı bulunmaktadır: “Ölçeksiz” ve “Rasgele” bağlantı.



Ölçeksiz bağlantı homojen bir yayılım sergilemez. Ağı oluşturan her eleman aynı sayıda bağlantıya sahip değildir. Güçlü nodların birer merkez oluşturduğu bir yapıya sahiptir. Yapısı gereği, ağa zarar vermek istenirse saldırılacak nodlar bellidir. Global ekonomi ağında Amerika ya da Çin ekonomilerinin zarar görmesi tüm dünya ekonomilerini çok daha fazla ve hızlı bir şekilde etkiler. 1996 yılında elektrik kesintisine sebep olan bağlantı rasgele bir şekilde tasarlanmamıştı. Bu nedenle önemli bir nodun kesintiye uğramasının etkisi çok daha fazla oldu. Bir ürün pazarlamasını yapacaksanız, kendinize etkili bir çevre edinmek isterseniz, bir salgını önlemek isterseniz ölçeksiz ağı çıkarın, en etkili nodları belirleyin ve oraya yönelin. Şirketinizde en çok bağlantıya sahip, insan ilişkileri en güçlü profiller kimler? Ürününüzü kullanmasıyla en çok etki yaratacak müşterileriniz kimler? Sosyal medya üzerindeki fenomenlere tanıtım amaçlı ürünlerin gönderilmesi tam olarak ölçeksiz potansiyel müşteri ağındaki güçlü nodları kullanmanın bir örneğidir.



“Rasgele bağlantı” homojen yayılmış bir ağ çeşididir, diğerlerine nazaran çok daha etkilidir, güçlüdür ve merkezi nodları yoktur. Her nod hemen hemen eşit sayıda bağlantıya sahiptir. Kurulması çok daha zor olduğu gibi zarar görmesi de çok daha zordur. Bu nedenle insanlar korunması gereken ağları özenle rasgele bir ağ şeklinde tasarlar. Elektrik şebekeleri, internet bağlantı altyapıları gibi kritik ağlar, artık rasgele bir yapıya daha uygun bir şekilde tasarlanmakta. Rasgele bağlantıların bir diğer özelliği de her nodun farklı özelliğinin ağın devamı için farklı güçler içermesidir. Her nodun özellikleri, güçlü ve zayıf yönleri, etki alanları aynı değildir. Çeşitlilikle tasarlanan ağların yıkılması çok daha zordur. Tüm nodları, aynı işi yapacak, aynı yere etki edecek, aynı yerde ve aynı afetten aynı seviyede etkilenecek şekilde tasarlanmış bir ağ çok savunmasızdır. Bu nedenle yedeklenmiş, birbirini destekleyen ünitelerden oluşan, zayıf ve güçlü yönleri farklılık gösteren çözümler ağınıza daha da sağlam yapar. Dünyadaki yaşam görüp görebileceğimiz en iyi şekilde tasarlanmış rasgele bir ağıdır. Tek bir tip yapıdan üretilmiş muhteşem bir çeşitliliğe ve rasgele yapıya sahip bir ağıdır. Ormanda bir ağacın devrilmesi oradaki yaşamı durdurmaz.

Dünya daha önce 5 adet yaşamı yok edecek felaketle karşılaşmış olmasına rağmen dünya üzerinde yaşam devam etmiştir. En son 65 milyon yıl önce dünyaya çarpan göktaşı dünya üzerindeki tüm yaşamı tehdit eden felaketti. O dönemdeki küresel felakette, yaşamı ayakta tutan faktör, yaşamın mükemmel bir şekilde tasarlanmış rasgele ağ çeşidi olmasıydı. Göktaşı etkisi, dinazorlar da dahil belirli boyuttaki türleri ortadan kaldırırken, daha hızlı üreyebilen küçük memelilerin hayatta kalmasına fırsat verdi. O dönemde yaşamın tüm unsurları aynı özelliklere sahip olmuş olsaydı yaşam biterdi. Sadece dinazorların yaşadığı bir dünyada yaşanabilecek bu felaket yaşam adına tam bir son olurdu. Küçük yerlerde saklanabilen, atmosferdeki gazlardan, güneş ışığının azlığından dinazorlar kadar etkilenmeme özelliği olan canlılar hayatta kaldı. Ne müthiş bir tasarım...

Sosyal ağlar zaten adı üzerinde ağ kurmak üzerine kurulu şirketler tarafından tasarlanmıştır. Airbnb, Uber gibi şirketlerin iş modelleri tasarlanan ağların üzerine kuruludur. Şirketler ağlarını mümkün olduğu kadar çeşitli ve rasgele olarak tasarlamak ister. Tek bir ürün yerine ürün çeşitliliğine gider, yeni müşteri segmentine yayılırlar, dünya üzerinde yeni lokasyonlarda faaliyete geçerler. Dünya üzerinde 100.000'den fazla şehirde kısa süreli mekân kiralama imkânı sunan Airbnb'nin oluşturduğu ağ, rasgele bir ağdır. Kiralanan mekânların lokasyonu da mekân kiralamak isteyen müşterilerin lokasyonu da iki ayrı rasgele ağ oluşturur. Bu ağların tamamen yıkılması çok güçtür. Airbnb ağını rasgele kılan verdiği servis çeşitliliğinden öte coğrafi olarak yaygın olmasıdır. Airbnb ağına ciddi zarar verecek faktörler dünya çapında olmalıdır. Lokal problemler Airbnb'nin bir kısmına zarar verebilir, buna karşılık ağın tamamını etkilemez.

Uber'in oluşturduğu ağ biraz daha farklıdır. Her nodunu bir-biri ile kolaylıkla bağlayabilen bir ağ değildir. Uber daha küçük

ağların birleşiminden oluşan bir sistemdir. Airbnb'nin aksine Uber'in araç sahibi ve araç kiralayan paydaşlarının oluşturduğu iki ağ birbiriyle çok yakından ilişkilidir. İstanbul'da Uber kullanımı kendi içerisinde kapalı devre bir ağıdır, Prag'daki Uber ağı ya da New York'taki Uber ağı ile bağları yoktur. Birbirlerini çok az etkilerler. Bu nedenle Uber ağları lokasyon bazlı ortadan yok edilebilirler. Herhangi bir ülkedeki regülasyon, belediye kararları o ülkedeki Uber ağını öldürebilir.

Her iki ağ da tasarım açısından farklılık gösterse dahi, ağı güçlü tutmak ve daha da güçlendirmek için aynı yöntemi kullanır. Güçsüz nodlarını kendi kendine ağdan kopartan, güçlü nodlara daha sıkı bağlar sağlayan bir mekanizma: Geribildirim... Kullanıcıların sağladığı geribildirimler sayesinde kötü mekânlar, kullanıcılarını mutlu etmeyen ev sahipleri, araçlar ve şoförler zamanla daha az tercih edilir ve ağın dışına atılır. Böylece ağ her zaman güçlü ve dinç kalır.

Tasarladığımız bir ağ da olsa, nodu olduğumuz bir ağ da olsa bağlantıları güçlü tutmak için açık iletişim ve geribildirim sihrini kullanın.

Bağlantılar sadece kişiler ve şebekeler arasında değildir. Beklenmedik yerden beklenmedik bağları yakalayanlar görünmeyeni görebilir ve fark yaratabilir. Ürün ve hizmetlerin fonksiyonaliteleri arasındaki bağları görenler mevcut ürünlerden bambaşka faydalar elde edebilmektedirler.

Büyük oranda yağmurdan korunmamız için kullandığımız şemsiyenin kökenindeki “şems” aslında Arapçada “güneş” anlamındadır. Güneşten korunmak için tasarlanan bir eşyayı, yağmurdan korunacak şekilde evirdik ve kullanıyoruz. Oyun hamuru, ilk olarak duvardaki is lekelerini çıkartmak için icat edilmiştir, sonradan yaratılış amacı değişerek çocuklar tarafından oynanan yaratıcı bir oyuncak haline gelmiştir. Öncelikle bir

kalp ilacı üretmeye çalışan bilimadamları ve doktorlar kazara Viagra'yı bularak kalpten biraz daha farklı bir soruna çözüm buldular. Kalple ilgili sorunlarını çözmeyi hedefleyen erkek deneklerin ortak "değişimi" bu kazayı ortaya çıkardı. Mutfaklarımızda kullandığımız teflon ilk olarak Amerika'nın atom bombası üretmek için çalıştığı "Manhattan Projesi"nde kullanılmıştı.

Peki kişisel olarak kendi ağıımızı nelerin üzerine atarız? Çalıştığımız şirket ile kurduğumuz bağ sadece uzmanı olduğumuz o spesifik konu mudur? Şirket sizin uzmanlığınıza ihtiyaç duyuyor, siz de uzmanlığınızı şirket ile paylaşırsınız, şirket de size bu paylaşım için para öder. Gerçekten şirket ile bağınız bu ipliğe dayalıysa daha fazla iplikten oluşan bir ip ve hatta bu iplerden oluşan halata ihtiyacınız olacaktır.

Görev tanımınızda olmasa dahi, şirket çalışanlarının gelişimi için yapacağınız çalışmalar şirket ile bağınızı güçlendirir. Uzmanlığınızı aktarabileceğiniz bir eğitimci, koçluk veya mentorluk yapabilen bir tecrübe figürü olmak size yeni bağlar kuracak yeni iplikler verir. Aynı zamanda mevcut uzmanlıklarınıza ekleyeceğiniz yeni uzmanlıklar, şirket çalışanları ile sosyalleşme faaliyetleri, şirketi belirli mercilerde temsil etmek aranızdaki bağı güçlendiren faaliyetlerdir.

Durun ve düşünün hangi bağlantılarınız var şirkette? Genel müdürün eski bir sınıf arkadaşı olmak da bir bağıdır, bir tek bu ilişkiye güvenerek hareket etmek ölçeksiz, zarar görmeye çok açık bir bağ kurmak anlamına gelir. Genel müdür ile aranızın bozulması, kendisinin şirketten ayrılması gibi durumlarda bağınız kolayca kopar. Bağınızı, nod sayısı ve çeşitliliği açısından güçlendirin. Sadece şirketle değil, bağınızın güçlü olmasını istediğiniz topluluklarla, spesifik kişilerle nasıl bir bağınız var hadi düşünün.

Sadece bağları değil bağlı olduğunuz nodları da çeşitlendirin, güçlendirin. Birbirlerini sadece çok çekici ya da sadece çok

zengin buldukları için birlikte olan çiftler yeni bağlar oluşturmadıkları sürece sağlam bir ilişki temeli atmamış olurlar. Bu nedenle yaşlılarımız, ilişkiler için iyi bir temennide bulunacaksa “Allah çirkin şansını versin” der. Kimse üzerine bir şey alınmasın. İlk bakışta kolaylıkla tespit edilebilecek tek bir bağı olmayan nodlar çeşitli ve çok sayıda bağ üretmek için arayışa girerler. Görünmesi çok kolay, çok bariz bir bağ (çekicilik, zenginlik, sınıf arkadaşlığı...) yeni bağ yaratma ihtiyacını gizleyebilir. Siz görünmeyeni görün, eldeki bağlarla yetinmeyin, yeni bağlar ve nodlarla kendinizi ve etrafınızı güçlendirin.

Evet şimdi görünmeyeni görme zamanı, hangi ağların bir parçasısınız? Hangi ağlar sizin için önemli? Bu ağlar rasgele mi yoksa ölçeksiz ağlar mı? Ölçeksiz ise en güçlü nodlar hangileri? Bağlı olduğunuz nodlar neler? Her bir nod ile bağlantınızı oluşturan faktörler neler? Yeterli mi? Zarar görmeye açık mı? Tüm bunları yazıp çizmek size yeni bir görüş kazandıracak. Fırsatları ve riskleri tespit etmenizi sağlayacak, hadi başlayın...

7.8 Etkileri Görebilmek

*“Aklının efendisi olacağına
sen aklının efendisi ol.”*

– Zen Atasözü

Bir kişi ya da bir grup insan üzerinde etki eden faktörleri erken görmek çok büyük avantaj sağlar. Etkiler size kendini göstermeden sizin bunları görebilmeniz problemi ciddi bir boyuta varmadan çözmenizi ya da bir fırsatı herkesten önce yakalamanızı sağlayacaktır.

Okul arkadaşlarının çocuğunuzun üzerindeki etkisi, yönettiğiniz ekipteki bir kişinin duyarsız davranışlarının tüm ekibe olan etkisi, yöneticinizin sadece şikâyet edenlere karşı duyarlı davranmasının etkisi ve bütün bunların sonuçları neler? Görebiliyor musunuz?

Tabii ki sadece olumsuz etkilerden bahsetmiyoruz. Olumlu etkileri de görmek, olumlu etki yaratan faktörleri desteklemek, sürdürülebilirliğini sağlamak da ortamdan maksimum faydayı almanızı sağlar.

7.8.1 Kelebek Kanat Çırpınca

Kelebek etkisi, bilindiği gibi küçük olayların büyük sonuçlara yol açmasını temsil eder. Bir kelebeğin kanat çırpışından etkilenen küçük rüzgârın dünyanın başka bir bölgesinde bir tayfuna sebep olmasından yola çıkılarak oluşturulan bir analogi.

Küçük ya da ilgisiz gibi görünen olaylar ve kararlar yakın ve uzak tarihimizde neleri etkiledi hızlıca bir göz atalım...

Bir şehrin üzerinde birkaç saatliğine gezinen nerdeyse ağırlıksız olan su tanecikleri ve buz kristalleri o şehrin kurtuluşuna sebep olup, diğer bir şehrin felaketine yol açmıştır. 9 Ağustos 1945 günü, Japonların cephane fabrikasının bulunduğu Kuroko şehrinin üzerinde görüşü engelleyen bulutlar, atom bombasının Kuroko yerine Nagazaki'ye atılmasına sebep olmuştur.

Peki, Hitler'in Viyana Güzel Sanatlar Akademisi'ne 2 kere yaptığı başvuru 2 kere reddedilmeseydi yakın dünya tarihi nasıl gelişirdi?

Dünyaya 65 milyon yıl önce çarpan göktaşının uzay boşluğundaki rotasında birkaç santimlik değişiklik olsaydı ya da tam

olarak düştüğü Meksika Körfezi'ndeki kükürdün yoğun olduğu bölgeye değil de dünya üzerindeki farklı bir noktaya çarpsaydı etki bu kadar büyük olur muydu? Ne olursa olsun o göktaşı, dünya üzerindeki yaşamın %75'ini sonlandırdı ve memelilerin gelişmesi için bir fırsat yarattı ve bizler ortaya çıktık.

1095'teki Haçlı seferleri Rönesans'ı tetikledi. Haçlı seferleri sırasında İslam uygarlığıyla yapılan ticaret ve kültür alışverişi İtalyan kültürüne büyük katkılarda bulundu. 15. yüzyılda başlayan İtalyan Rönesansı'na zemin hazırladı.

19 Şubat 1600'de Peru'da patlayan Huaynaputina yanardağı, kuzey yarımkürede küçük bir buzul devri yaşattı. Başta Rusya olmak üzere, Osmanlı İmparatorluğu, Avrupa'nın kuzeyi ve Çin'de kıtlığa neden oldu. Rusya nüfusunun üçte biri açlıktan yok oldu ve arkasından politik devrimlere vesile oldu.²⁶

Dünya savaşlarının da tetikleyicileri vardı tabii ki. Bu tetikleyici faktörleri doğru analiz etmek yeni bir felaketi önlemek için çok kritik.

On binlerce yıllık insanlık tarihinin ilk büyük kavgası olan I. Dünya Savaşı'nın başlangıç nedeni Avusturya-Macaristan Arşidükü Franz Ferdinand'ın suikasta uğraması olarak anlatılır. Gerçekte savaş öncesindeki 10 yıldaki gelişmeler savaşın asıl habercileriydi. Balkanlardaki sürtüşmeler, 2 Fas krizi, İstanbul ve Çanakkale boğazlarını kontrol etmek için yapılan politik hamleler savaşın öncül göstergeleriydi. 10 yıl boyunca sergilenen politikalar dünyayı germişti. Suikast tetiğin çekilmesinden başka bir anlam taşımıyordu.²⁷

1929'da Amerika'da başlayan ve büyük buhran olarak anılan ekonomik kriz dünyaya yayılmış ve II. Dünya Savaşı'nın en büyük tetikçisi haline gelmiştir.

26. <https://en.wikipedia.org/wiki/Huaynaputina>

27. *Tarih* dergisi, Ağustos 2014 sayısı, sayfa 50

Sizin de aldığınız basit gibi görünen bir kararın etkisini değerlendirebiliyor musunuz? Kendinize etkileri, çevrenize etkileri, ülkenize etkileri, dünyaya etkileri?

Peki kendi kararlarınız sizin kontrolünüzde sizin dışınızda gelişen olayların etkilerini görmek için neler yapmalı? Öncelikle bağlantılar çözümlenmeli. Hangi olgu diğerleri ile direkt bağlantı halinde? Dünyanın büyük ekonomilerindeki krizler bütün dünyada kaynak sıkıntısı yaratırken, kaynaklar için savaşmak kaçınılmaz mıydı? Bağlantılar rasgele mi ölçeksiz mi? Hangi nodları etkiliyorsunuz? Etkilediğiniz nodların bağlantı içerisindeki gücü ne kadar? Sisteme etki etmek için hangi nodları etkilemelisiniz? Yaptıklarınızın oluşturduğu kelebek etkisi nerelerde rüzgâr yaratıyor? Sakın kendinize haksızlık etmeyin. Bu etki gücü sizde var. Görseniz de görmeseniz de, fark etseniz de etmeseniz de güçlü etki yaratıyorsunuz. Bu nedenle dikkatli olun. Yaptığınız her davranıştan etrafınızdaki insanlar, çocuklar etkilenir. Yere attığınız çöpü görenler de (özellikle çocuklar) etkilenir, yerden alıp çöp kutusuna attığınızı görenler de etkilenir. Sizi eylemde kimse görmese de, yere attığınız çöp de etrafı kirli gösterir ve kırık pencere etkisi yaratabilir, yerden aldığınız çöp de etrafı temiz gösterir, diğer insanların yere çöp atmasını engeller. Tabii ki bu örnekleri olduğu gibi de değerlendirebilirsiniz, birer analogi olarak da değerlendirebilirsiniz.

7.8.2 Örtülü Egotizm

Örtülü Egotizm, kişilerinin istem dışı olarak kendileri ile ilişkilendirdiği şeylere karşı daha fazla tercihte bulunmasıdır. İnsanların, kendi isimlerinin baş harfleri ile başlayan isimdeki kişilerle evlenme eğilimi, tesadüfen olması gereken sayının

üzerinde olduğu tespit edildi. İnsanların isimlerinin, bir başkası tarafından cezp edici bir faktör olması ve bunun da gizli olması ilginç. Farklı noktalarda da kendimizle gizlice ilişkilendirdiğimiz kişilere hayranlık duyma eğilimimiz daha fazladır. İsmi çok sevdiğimiz bir yakınımızla aynı olan, aynı şehirde doğduğumuz, aynı okulda okuduğumuz, aynı yaşlarda çocuğumuzun olduğu, dünya görüşümüzün aynı olduğu kişileri daha başarılı bulmamız tamamen örtülü egotizmin bir ürünüdür. Egomuza hitap edenler sadece kişiler değildir. İlgi alanımıza hitap eden filmler, geçmişte bizzat yaşadığımız dönemin hikâyeleri diğerlerine göre ilgimizi daha çok çeker.²⁸

Siz kimi etkilemek istiyorsunuz? Onların örtülü egotizmine hitap ediyor musunuz? Ortak alanlarınız neler? Ortak alanlarınızı gün yüzüne çıkarmak için ne yapabilirsiniz?

7.8.3 Kendimi Nasıl Etkilerim?

İnsanların hal, tavır ve duruşlarının, kendisi ve çevresi üzerindeki etkileri çoğu zaman görünmez. Omuzlar geride dik bir şekilde yürümek etrafa kendine güvenen bir profil çizmenizin ötesinde gerçekten kendinize daha da güvenmenizi sağlar. Dudaklarınızın arasına bir kalem alarak bir metni okumak, zoraki bir şekilde sizi gülümsettiği için o metni daha da komik bulmanızı sağlar. Her sabah o günkü ihtiyacınıza yönelik bir hareket yapın. Günün yorucu geçeceğini düşünüyorsanız, enerjik bir kişi olmaya ihtiyacınız vardır, 30 tane jumping jack ile güne başlayın. O gün için size ihtiyacınız olan özgüveni verecek

28. https://www.academia.edu/9456434/How_Do_I_Love_Thee_Let_Me_Count_the_Its_Implicit_Egotism_and_Interpersonal_Attraction

Incognito kitabı, sayfa 62-63

hareketi seçin ve yapın. Evin içinde bile olsa, kimse sizi görmüyor bile olsa, omuzlarınızı geri yaslayın dik bir şekilde yürüyün, Michael Jordan gibi işaretparmağınızla birilerine direktif verebilirsiniz. Sakin kalmaya ihtiyacınız mı var? Sakin kaldığınızda hangi hareketi yapıyorsunuz? Ben iki elimi karnımın hizasında parmaklarım öne bakacak şekilde tutuyorum ve parmaklarımın ucunu birleştiriyorum. Bir meditasyon hareketi de tercih edebilirsiniz. Morale ihtiyacınız varsa aynadaki kişiye gülümseyin, üşenmeyin genişletin şu ağzınızı bayağı bayağı gülün. Güne iyi bir başlangıç yapın, gün içerisinde size destek olacak hareketleri yapmaktan çekinmeyin. Fiilen hareket etsin kaslarınız, girmek istediğiniz moda destek olma etkisi sizi de şaşırtacak.

Küçük gibi görünen bir kas hareketi, bir gülümseme, bir duruşun üzerinizdeki etkisini küçümsemeyin. İnsanların size olan tavrı bile duruşunuza, hal ve tavırlarınıza göre değişecek, insanların size karşı tavırlarını gözlemleyen diğerleri de bundan etkilenecek ve bir kelebek etkisi yaratmış olacaksınız. Yaptığınız küçük mimikleri ve hareketleri, takındığınız duruşunuzu bir alışkanlık haline getirince işler çok daha kolay hale gelecek ve etki alanınız büyüyecek. İlk adımı atmak her zaman çok daha önemlidir. İlk adımda kat edeceğiniz mesafe de diğer adımlara göre çok daha fazladır.

0 ile 1 arasındaki mesafe 1 ile 2 arasındaki mesafeden çok daha fazladır. Birinden daha önce hiç rastlamadığınız bir davranışa ilk defa şahit olduğunuzdaki muhakemeniz ile aynı davranışa 2., 3. kere şahit olmanızdaki muhakeme arasında ciddi fark vardır. İlk defa bisiklet sürmeyi başardığınızdaki mutluluk ve özgüveni daha sonraki bisiklet turlarında hissedemezsiniz. Yöneticinizin sizi ilk defa koruyup kolladığında sizde yarattığı intiba daha sonraki benzer davranışlarında aynı güçlü seviyede olmayacaktır. Bu nedenle ilk izlenim ve yaşatılan ilk tecrübe tahmin ettiğinizden de önemli ve etkilidir. Çocuğunuzun ilk

defa kırmızı ışıkta getiğinize ya da dişinizi fırçalarken musluğu açık bıraktığınıza, yalan söylediğinize şahit olduğunda gs-tereceği tepki sonrakilere nazaran daha az olacaktır. Maalesef bu davranışı kabullenmiş ve hatta daha kötüsü içselleştirmiş olabilir. İlk intiba daha sonra tahmin edildiği kadar kolay değişmez. Ağzınızdan bir anlık çıkan bir kötü söz sizi sinirli, küfürbaz biri yapar, ondan sonraki aylar boyunca aynı davranışı sergilememek ve hatta tersini uygulamak üzerinizdeki bu algıyı değiştirmek için yeterli olmayabilir. Bu nedenle ilklere dikkat edin, bir kereden bir şey olmaz demeyin, bir kereden olan, iki kerede olandan çok daha etkilidir.

7.8.4 Etkili Diğer Faktörler

Sadece insanlar değil, hayvanlar da, bitkiler de, doğa da, şirketler de, sektörler de birbirlerinden etkilenir.

İnşaat sektörünün asıl yaşı bilinen insanlık tarihi ile eşdeğerdir. Mağaraları, hava şartlarından korunaklı bir duruma getirmekle tohumları atılan bu sektör yıllar içinde olgunlaşıp yüksekliği yaklaşık 1 kilometreyi bulan dev yapıları yapmamıza olanak sağladı.

Modern inşaat sektörünün geçmişi M 4000 yılına kadar dayanır. İlk rnekleri Antik Mısır medeniyetinde ve Mezopotamya'da görülür. M 2500 yıllarında yapılmış Mısır piramitleri bu dönemin bilinen en çarpıcı kanıtıdır. 6000 yıllık inşaat sektörü 100 yıllık tarihi bile olmayan yazılım sektörünü nasıl etkiledi?²⁹

Yaşı 40'ın üzerinde yazılım ile uğraşmış kişiler bilirler. Yazılım 1990'ların ikinci yarısına kadar ağırlıklı prosedürel bir

29. <http://www.thecivilengg.com/History.php>

yapıdaydı. Yani yazdığınız kod bilgisayar tarafından aynen bir kitap gibi satır satır okunur ve işlenirdi; Commodore 64'te yazılan ilk prosedürel yazılım şuna benziyordu:

10 PRINT "MEHMET";

20 GOTO 10 kodu ekranda:

MEHMET MEHMET MEHMET MEHMET MEHMET
MEHMET MEHMET MEHMET MEHMET MEHMET MEH-
MET MEHMET MEHMET MEHMET MEHMET MEHMET
MEHMET MEHMET MEHMET MEHMET MEHMET MEH-
MET MEHMET MEHMET MEHMET...

şeklinde muhteşem ego tatmin eden bir çıktı üretti.

1990'larda gelişen Nesne Yönelimli Programlama (Object Oriented Programming) kavramı ile artık her bir yazılımcı, bir yazılım ürününün bir parçasını geliştirebilir hale geldi. Bir yazılımcı kullanıcı önyüz geliştirirken bir başkası veritabanı tasarımı yapabilir, bir diğeri iş ihtiyaçlarının kurallarını uygulayan katmanını geliştirebilir. Bu nedenle artık yazılım konusu birden çok paydaşın aynı anda farklı platformlarda geliştirme yaptığı ve sonrasında her bir parçanın birleştirildiği bir üretim şekline bürünmüş oldu. Yazılım geliştirme sürecindeki bu çeşitlilik daha fazla koordinasyon ve entegrasyon gerektiren yeni yetkinlik ihtiyaçlarını doğurdu. Artık inşaat sektörüne benzer, kaynakları, tedarikçileri, zamanı, kaliteyi, bütçeyi yönetmeyi gerektiren "Proje Yöneticisi" rolleri ortaya çıktı. Waterfall, Agile gibi yöntemler türedi. Tıpkı bir binayı inşa ederken, elektrik tesisatı, betonarme, su tesisatı, internet altyapısı, ıslak zeminler, mutfak tasarımı gibi bileşenleri bir araya getirmek için gerekli olan yetkinlikler gibi. Yazılım sektörü inşaat sektöründen çok fazla örnek almış ve gerekli yetkinlikleri çok hızlı ve başarılı bir şekilde kendine uyarlamıştır.

Yerde görmüş olduğumuz yeşil bir ot bizim yapamadığımız neyi yapabilir ki? Yolalım gitsin... Buraya ev yapmamız lazım

ağaçları keselim gitsin, tarla temizlemeye üşeniyoruz yakalım gitsin... Günümüzde etrafımızdaki bitkilere öyle bir davranıyoruz ki sanki onlar dünyada birer “fazlalık”. Bitkilerin bize olan etkilerini göremiyoruz. Aslında bitkilere değer vermek için sadece “bize” olan etkilerini değerlendirmek de bencillik. Dünyamızdaki hayatın gerçeği şudur, bitkiler, hayvanlar olmadan yaşayabilir buna karşılık hayvanlar (ve tabii ki insanlar) bitkiler olmadan yaşamını sürdüremez. Bitkiler tarafından üretilen oksijen hayvanlar açısından hayatidir. Bitkilerde bulunan kloroplast sudaki 2 hidrojen 1 oksijen atomunu güneş enerjisini kullanarak birbirinden ayırıyor, şeker üretmek için de hidrojeni karbondioksitle birleştiriyor ve oksijeni atmosfere geri salıyor. Bu atomik ölçekte fotosentez aktivitelerini bizim vücudumuz beceremiyor, yapabilecek bir ortam kurabilirsek bile bitkilere göre çok ilkel bir seviyedeyiz, kuramıyoruz, bunun için güzel ya da çirkin görünümlü her türlü bitki bizim yaşamımızı sürdürmemiz için bize lütufta bulunuyor. Kendi hakkını savunamayan, faydasını bizim anlayacağımız dilde anlatamayanların katkılarını, etkilerini göz ardı etmemiz ileride kendimizi ve tüm dünyayı bu faydadan mahrum edebilir.

Peki bizim bu körlüğümüz sadece bitkilere yönelik mi? Bize olumlu etkisi olan insanların değerini onları etrafımızdan uzaklaştırdığımızda mı anlayacağız? Bize olumlu etkisi olanların etkisini o kadar kanıksarız ki görmeyiz bile. Sanki onlar bizim için etrafımızdadırlar ve ne olursa olsun etrafımızda kalacaklar. Tıpkı oksijen gibi nefes alırken hissetmeyiz, sadece onsuz kaldığımızda mevcut etkisinin farkına varırız.

Dünya'nın manyetik alanını da görmüyoruz ve biliyoruz ki manyetik alanın bizi güneşe karşı koruması, yaşamımızı sürdürmemiz için olmazsa olmazdır. Bu manyetik alanı ve faydasını hissetmeyişimiz bu faydanın bir kontrast oluşturmamasından kaynaklanır. Milyarlarca yıldır manyetik alan görevini

eksiksiz bir şekilde yerine getirir, dolayısı ile manyetik alan hiçbir zaman bizim odağımızda olmadı. Ozon tabakasında bir delik açmayı başarana kadar, ozon tabakası da, onun faydası da dünya çapında görünür değildi.

Bu durum şirket içi dinamikler için de geçerlidir. Şirketinizdeki bir departman işini çok iyi yaptığı sürece varlığının etkisini görmek zor olabilir. İşler ters gitmeye başladığında etki görülebilir. Bu yanılgıya düşmeyin, herkesin işine saygı duyun.

Steve Jobs'ın Apple macerasının hikâyesini herkes az çok bilir. Steve Jobs şirketi kurar, daha sonra kurduğu şirketten kovulur, Apple hisseleri düşer, Steve Jobs tekrar işe alınır ve şirket uçuşa geçer. Kaba hatları ile bu şekilde bilinen hikâyenin detaylarına bakarsak şunları görürüz: 1976 yılında Steve Wozniak ile birlikte kurduğu şirket için CEO bulma aşamasında Steve Jobs, o zamanki Pepsico CEO'su olan John Sculley'e efsanevi şu teklifte bulunmuştu: *"Hayatının geri kalanı boyunca şekerli su mu satmak istersin yoksa benimle birlikte dünyayı değiştirmek mi istersin?"* Teklifi kabul eden Sculley, Jobs ile birlikte dünyayı değiştirme çabalarında başarılı olamayınca, Steve Jobs'ı değiştirmeyi tercih etmiştir. Sculley birkaç ürün denemesinin ardından Apple'ı felakete sürükleyen altın vuruşu Apple'a özel bir işlemci geliştirmeye odaklanarak yapmış ve bu alanda ciddi bir rakip olan Intel ile karşı karşıya gelmiştir. İşlemci yatırımı Apple ürünlerinin fiyatlarını yukarı çekmiş ve felaket başlamıştı. Kendi sonunu getiren bu hamleleri iki CEO değişimi takip etmişti. 1996'da Apple'a CEO olan Gil Amelio, bir yıl sonra Steve Jobs'ın şirketi olan NeXT'i, Apple bünyesine alarak Steve Jobs'ı şirketin içerisinde almıştır, Steve Jobs hâlâ CEO değildir. Akabinde Haziran 1997'de gizemli bir hissedar 1,5 milyon Apple hissesini tek bir işlemde satarak Apple hisselerinin değerinin son 12 yılın en düşük seviyesine gelmesine sebep oldu. Bu durum Steve Jobs'ın yönetim kuruluna giderek kendisinin Amelio

yerine CEO'luk görevine getirilmesi için ikna etmesine yaradı. Steve Jobs CEO'luk görevine gelmesinden kısa bir süre sonra 1,5 milyon hisse satan kişinin kendisi olduğunu itiraf etti.³⁰

Steve Jobs'ın şirket üzerindeki etkisini göremeyen Scully, Jobs'ı uzaklaştırdıktan sonra oksijensiz kalmıştı. Onun bakış açısının, vizyonunun sadece şirketi değil dünyayı değiştirdiğini görmek dışarıdan bakınca çok da zor değil. Steve Jobs'ın, Scully'nin ve Apple yönetim kurulunun örtülü ya da açık ego-tizmine hitap edemediği kesin.

Etkiler sadece yıllar süren süreçlerde gerçekleşmez. Sunum tekniği, tercih edilen kıyafet, duruşunuz, kullandığınız kelimeler, cümle kalıpları, sizin vermek istediğiniz mesajın daha kolay alınmasını da sağlayabilir, dikkat de dağıtabilir. Çok etkileyici görünümlü ve etkileyici bir sunum yapan, harika hikâye anlatan birilerini izlerken sunum ya da konuşma içeriğinden uzaklaşabiliriz. Aynı şekilde kötü bir sunum ya da konuşma tekniği olan kişilerin verdikleri önemli mesajlar gözden kaçabilir. Siz mesajı dinlerken içeriğe odaklanabiliyor musunuz? Çevre faktörlerinin etkilerinden bağımsız değerlendirme yapabiliyor musunuz? Yapması çok zor, bir o kadar da faydalı. Size görünmeyeni gösteren bir yetenek. Birçok kimse bunu yapamaz. Peki herkesi değiştiremeyeceğimize göre bu durumu avantaja nasıl çeviririz? Mesajımızın içeriğinin yaratacağı ilgiye çok fazla güvenerek, diğer çevresel faktörlere yeterli özeni göstermemek yanılışına düşüyor musunuz? Çok faydalı bir ürünü özensiz bir hazırlıkla istediğiniz kişilere anlatacağınızı düşünmeyin.

30. <https://www.businessinsider.com/steve-jobs-apple-fired-returned-2017-7#in-1983-jobs-himself-recruited-then-pepsico-ceo-john-sculley-with-the-now-legendary-pitch-do-you-want-to-sell-sugared-water-for-the-rest-of-your-life-or-do-you-want-to-come-with-me-and-change-the-world-at-this-point-jobs-wanted-to-be-ceo-but-apples-board-didnt-think-he-was-ready-for-it-3>

Siz etkileri tam olarak görebildiğinizi düşünüyor musunuz? Siz kimden nasıl etkilendiğinizin farkında mısınız? Kimi nasıl etkilediğinizin farkında mısınız? Buradaki örnekler ve yönlendirmeler ışığında etkimizi diğer insanlar gözünde ve tabii ki kendi üzerimizde daha da artırmanın yöntemlerini bulabilirsiniz artık. Hadi 0'dan 1'e o çok etkili adımı atın... Etki alanınızı çıkartın, bir şeylerden etkilendiğinizi kendinize itiraf edin ve neler olduğunu belirleyin. Etkilemek istediğiniz insanların nelerden etkilendiğini belirleyin. Örtülü egotizmi küçümseyin, hangi noktaları vurgularsanız insanların ilgisini çekebilirsiniz? İlgi çektiniz, şimdi etkileme zamanı...

Kimler nelere nasıl etki edebiliyor? Bir insan dünyayı nasıl değiştirebiliyor, siz farkında olmadan nelere etki edebiliyorsunuz? Gelin bir sonraki bölümde örnekleriyle inceleyelim...

7.9 Neye Etki Ediyorum?

“Güneşi patentleyebilir misiniz?”

– Jonas Salk

7.9.1 Kim Milyoner Olmak İstemez ki?

2011 yılının Kasım ayında Almanya'nın “Kim Milyoner Olmak İster?” yarışmasına katılan 25 yaşındaki Manuel adlı genç milyonların huzurunda milyon kazanmak için yarışmacı koltuğuna oturur. Yarışmanın sunucusu ile yapılan kısa bir sohbetin ardından kolay sorular gelmeye başlar. “Reinhold Messner”in

Everest Dağı'na tırmandığını bilen Manuel adlı genç, sonrasında birkaç kelime oyunu içeren ve zorluğu yavaş yavaş artan sorularda yanılmadı. Bu zamana kadar sorular da cevaplar da çok eğlenceliydi, artık iş yavaş yavaş ciddiye binmişti. 1 milyon euro kazanması için cevaplaması gereken 4 soru kalmıştı. 64.000 euroluk soruda bayrağında “Düzen ve İlerleme yazan ülke” sorusundaki şıklardan hiçbiri yaşadığı ülkeye yakın değildi hatta aynı kıtada bile olmamasına rağmen Manuel, “Brezilya” doğru cevabını verdi. 125.000 euroluk soruda birçok terimin öneki olan “eko”nun Yunanca hangi kelimeden geldiğini bildi Manuel. Cevap “ev”di. Sıra 500.000 euroluk sorundaydı, seyircilerde heyecan doruktaydı, bir yandan eğlenceli başlayan bu yarışma önce heyecanlı, daha sonra da stresli bir hal almıştı, Manuel 1 milyon euroya çok yakındı. Yarışmanın klasik melodisi ve ışık oyunları artık çok daha fazla merak uyandıran sinyaller haline gelmişti. Ve 500.000 euroluk soru geldi: “Almanya'daki ağaçların %1,5'i hangi türdedir?” Manuel bu soruya biraz şaşırdı çünkü cevabını bilmiyordu, bu kadar yaklaşımsken o 1 milyonu istiyordu, seyirciye sorma joker hakkını kullanmaya karar verdi. Seyircilere bu kadar zor sorular için güvenmek yarışmada sık rastlanılan bir durum değildi. “A- Köknar Ağacı”, “B- Meşe Ağacı”, “C- Ladin Ağacı”, “D- Kayın Ağacı” seçenekleri seyirciler için de kesin bir cevabı adreslemiyordu. Seyircilerin en çok tercih ettiği şık, “A” seçeneğiydi. Manuel seyirciye güvendi “A- Köknar Ağacı” seçeneğini seçti, A şıkkı turuncuyla boyandı ve tüm ülke doğru cevabın gelmesini bekledi, saniyeler dakikalar gibi geçti veee evet doğru cevap! Manuel artık 1 milyon euroya sadece 1 soru uzaklıktaydı. O soru geldi: “Nürnberg doğumlu Martin Behaim'e borçlu olduğumuz nedir?” Manuel'in bu soru hakkında en ufak bir fikri yoktu, “Daha fazla kumar oynamaya gerek yok” diyerek yarışmadan çekildi ve 500.000 euro kazandı.

Manuel isimli genç, son dönemde dünyanın en iyi kaleci-
lerinden biri olan Manuel Neuer'den başkası değildi. O sene
Kicker dergisi tarafından "Yılın Oyuncusu" seçilmişti. Neuer,
kazandığı 500.000 euroyu bir çocuk vakfına bağışladı. Sportif
başarısından dolayı kendisini örnek alan milyonlarca çocuk ve
genç, Neuer'in aynı zamanda genel kültürünün ve yardımsever-
liğinin de üst seviyede olduğuna şahit oldu. Bu değerlere önem
veren birçok genç de Neuer'in hayranı olmaya başladı. Bir gün
"Neuer gibi olmak isteyen" milyonlarca genç artık sadece spor-
tif açıdan değil, kültürel ve ahlaki açıdan da kendilerini geliştiri-
mek gerektiğini o akşam o yarışmada gördü.

Schalke 04 altyapısında futbola başlayan Neuer'in idolü yine
bir efsane Alman kaleci olan Jens Lehmann'dı. Lehmann'ın bir-
çok sosyal sorumluluk projesinde aktif olarak çalışan bir pro-
fesyonel olması çok şaşırtıcı değil. Lehmann Neuer'e etki etmiş-
ti... Neuer de milyonlara etki ediyor...

Bu arada yarışmanın 1 milyon euroluk sorusunun cevabı,
"Günümüze kadar ulaşan dünyanın küresel bir maketi"dir. Be-
haim, 1492 yılında maketi yaptığı sırada henüz Amerika Kıtası
keşfedilmediği için dünya, Avrupa, Asya ve Avrupa'dan oluşan
3 kıta ve devasa bir okyanus olarak tasarlanmıştır.

7.9.2 Kıta Kurtaran İsimsiz Kahramanlar

Yakın tarihimizde sadece 3 kişinin iki kıtadaki milyonlarca in-
san yaşamını ve canlıları kurtardığına şahit olduk.

1986'da Çernobil'de bir test sırasında işler ters gitti.
Hiroşima'ya atılan atom bombasından 400 kat daha fazla nükleer
etki yaratan bir patlama gerçekleşti. İnsanlık tarihinin en
büyük felaketlerinden birinin etkileri günümüzde de kendini

göstermektedir. Patlamadan 10 gün sonra mühendisler su soğutma sisteminin çalışmadığını ve daha büyük bir felaketin kapıda olduğunu tespit etti. Soğumayan çekirdek Avrupa'nın yarısı ve Asya'nın büyük bir kısmını etkileyecek olan nükleer bir sızıntıya neden olacaktı. Milyonlarca insan ve çok daha fazla canlının hayatı tehlikedeydi.

Radyasyon sızıntısının merkezindeki soğutucuların vanalarının yerini mühendis Alexei Ananenko biliyordu. Alexei Ananenko'nun yanı sıra Valeri Bezpalov ve Boris Baranov bu zorlu göreve gönüllü oldular. Valeri Bezpalov, Ananenko'nun iş arkadaşıydı. Baranov da Sovyet ordusundan, iki mühendisin yolunu aydınlatmak için gönüllü olan bir kahramandı. Dünyanın en tehlikeli noktasına el fenerleri ile girdiler, dizlerine kadar suyun içinde ilerlediler. Vanalara doğru ilerlerken yüksek radyasyondan dolayı el fenerleri bile bozuldu. Karanlıkta yollarını buldular ve vanalara ulaştılar. Bu üç adamın kas gücü ile çevirdikleri vanaların etkisi muazzamdı. 5 milyon galon suyu serbest bıraktılar. Üç kahraman maruz kaldıkları aşırı radyasyon miktarına karşılık, görev sonrasında beklenenin aksine radyasyonun olumsuz etkilerini beklenildiği kadar göstermediler. Kendilerinin bile intihar görevi olduğunu bildiği bu müthiş etkili görev sonrasında yaşamlarına devam ettiler. Baranov 2005 yılında kalp krizi geçirerek hayata veda etti, Ananenko ve Bezpalov hâlâ hayattalar.

Süper kahraman olmak için süper güçlere ihtiyaç yok. Bu insanların yarattığı etki sayesinde hayatta kalan sağlıklı yaşam süren milyonlarca insan, kahramanlarının isimlerini bile bilmemekte.³¹

31. <https://www.chernobylwel.com/blog-detail/113/who-saved-europe-the-three-unsung-heroes-of-chernobyl>

<https://www.upworthy.com/you-probably-dont-know-their-names-but-30-years-ago-they-saved-europe>

<https://fs.blog/2017/08/the-butterfly-effect>

7.9.3 Etki Alanınız Gördüğünüzün Ötesinde

James Q. Wilson ve George Kelling'in 1982'de ortaya attığı akademik teori hepimizin aşına olduğu Kırık Pencere Etkisi ile ilgiliydi. Düzen içerisindeki bir mahalledeki bir pencerenin kırık kalması ve onarılmaması, istenmeyen bir standart oluşturur. Diğer pencerelerin de kırık kalmasını meşru kılar, boyası eskimiş binanın boyanmasını zorunlu kılmaz, bütün bu olumsuz etkiler yeni etkileri doğurur, sokaklar pis kalır, konut fiyatları düşer, bu standartlarda yaşamayı seçen kişiler mahalleye taşınır, suç oranı artar ve kaos başlar...

Yerleri pis bir ortamdan geçerken insanların çöprü yere atmaları eğilimleri daha da artar. Tertemiz bir ortamda örneğin lüks bir alışveriş merkezinin parlayan seramikleri üzerinde yürürken insanlar elindeki çöprü atmak için çöp kutusu aramaya daha fazla eğilimlidirler.

Bazen kendimizi olduğumuzdan daha etkisiz ve önemsiz görürüz. Etrafımızda bizden etkilenen birilerinin olup olmadığından habersiz hareket ederiz. Bir arkadaşım anlatmıştı; Almanya'da yaya olarak yolun karşısına geçmek için kaldırımda beklemekteydi. Yayalar için ışık henüz kırmızı olmasına rağmen, etrafta hiçbir araba ve tehlike yoktu. Işığın yeşile dönmelerini bekleyen bir grup Alman'ın arasından karşıya geçmeye yeltendiğinde biri onu kolundan tutup geri çekti. Kendini çeken kişiye "Neden geçmeme izin vermiyorsun yol bomboş?" diye sorduğunda, kendisini çeken kişi "Sen karşıya güvenle geçebilirsin tabii ki..." dedi yanındaki bir çocuğu göstererek. "Buna karşılık ona kötü örnek olursun ve o da yarın aynı davranışı sergileyebilir." Böylece arkadaşımın "etki alanını" kendisine hatırlatmış oldu.

- Çocuklar belirli bir yaşa kadar, hayatı büyük oranda gözlemleyerek öğrenirler. Çocuklarına karşı yaptığın iyi ya da kötü bir davranış, onların etrafına, arkadaşlarına, çocuklarına göstereceği davranış şeklini etkiler. Çocuğunuz yaşadığı bir olayı heyecanlı bir şekilde anlatırken, gözünüz telefonda dinliyorsanız, arada dinlediğinize dair “Hımmm...” “Yaaa...” gibi ünlemler ve garip sesler çıkartarak onu kandırdığınızı düşünebilirsiniz. “Kulağım sende” diyerek kendinizi bile kandırabilirsiniz. Peki sonuç ne olur? Çocuk da odaklanmadan bir şeyleri anlayabildiğini zanneder. Yarın çocuğunuza ders anlatmaya kalktığınızda gözünün açık televizyona kayması, odağının farklı bir yerde olması sizin eseriniz olacaktır. İşin daha dramatik tarafı çocuğunuz bunu sadece size bir tepki olarak yapmaz. Dikkat dağınıklığı, odaklanmadan dinlemek artık sizden öğrendiği bir davranış şekli haline gelmiştir. Okulda öğretmenini, arkadaşlarını, ailesini, etrafındaki insanları bu şekilde dinlemeye başlar. Sizin çocuğunuzu dikkatle dinlemek yerine, telefondan bir e-postayı 5 dakika erken okumanızın etkisi. Odaklanmayı öğretmek kolay olmamasına rağmen göstermek çok kolaydır ve etkilidir.

Profesyonel hayattaki ilk yöneticim emekli olduğunda ona bir veda e-postası yazdım. E-postada onun bize olan yaklaşımları, öğrettiklerini özetlerken fark ettim ki şu anki yöneticilik tarzımla onunki arasında inanılmaz benzerlikler var. İlk yöneticinin etkisinin en fazla olması çok doğal çünkü iş hayatındaki ilk yıllarınız, yöneticinizi çok daha yakından gözlemlersiniz yaptıklarını ve söylemlerini çok daha az sorgularsınız. Tıpkı çocukların hayatta gözlemle öğrendiği dönemler gibi. Onu rol model olarak almaya çok daha yatkınsınızdır, onun yolu, sizin için en dominant kılavuzdur. Siz de bir yönetici, ekip üyesi ve çalışan olarak mutlaka birilerinin profesyonel genlerine etki ediyorsunuz.

Herhangi bir harekete başlamadan önce tüm paydaşlarınızı ve etki seviyelerini görüp dikkate alabiliyor musunuz? Bu sorunun cevabına doğru ilk adım olarak öncelikle “paydaş” kelimesinin tam anlamını kavramamız gerekiyor. Genelde paydaş kelimesi bir işi ya da projeyi tamamlamak için bize destek olabilecek kişi, organizasyon ya da herhangi bir özne olarak tanımlanır. Kelimenin anlamı bundan biraz daha geniştir. Paydaşın tam anlamı yapacağınız işe “etki eden” ve bu işten “etkilenen” kişi ve grupların tümüdür. Genelde projeye etki edenleri kolaylıkla görürüz, buna karşılık projemizden etkilenen paydaşları gözden kaçırabiliriz. Çıkaracağınız ürünün regülasyonel uyumsuzluğu hukuk departmanınızı etkileyebilir, ürünü kullanacak son kullanıcılar, geliştirme aşamasında projenizden haberdar bile olmasa proje çıktılarından etkilenecekleri için projenizin önemli bir paydaşıdır, rakiplerinizin ürününüze yönelik muhtemel karşı hamleleri onları sizin birer paydaşınız haline getirir.

Dünyanın en ünlü stratejistlerinden Michael Porter “Stratejiyi Belirleyen 5 Rekabet Kuvveti” adlı makalesinde, iş dünyasında size nelerin ve kimlerin etki ettiğinden bahseder. 5 kuvvet; “Pazara Yeni Girişler”, “Tedarikçilerin Gücü”, “Alıcıların Gücü”, “İkame Ürünlerin Gücü” ve “Mevcut Rakiplerin Gücü” olarak tanımlanır.

7.9.4 Kıvılcımın Nerden Çıkacağı Belli Olmaz

Bir tokalaşma dünyanın bakış açısını değiştirebilir mi? 19 Nisan 1987 günü yapılan bir tokalaşma değiştirdi. Bu tokalaşma iki politikacı arasındaki bir barış antlaşması ya da ekonomik gücü olan kişilerin yaptığı bir işbirliğini mühürlemek için yapılmamıştı.

1980'lerin ikinci yarısı, AIDS hastalığının çok daha ölümcül ve dünya ölçeğinde bir sorun teşkil ettiği yıllardı. 19 Nisan 1987'de Prenses Diana Londra Middlesex Hastanesi'ni ziyaret etti ve bir AIDS'li hastanın elini eldivensiz bir şekilde sıktı. O yıllarda tüm dünya hastalık ve hastalığın bulaşma yöntemleri hakkında yanlış bilgiye sahipti. Dünyayı değiştiren tokalaşmadan sadece 2 yıl önce *Los Angeles Times*'ın yaptığı bir ankete göre, insanların %50'si AIDS hastalarının karantinaya alınması gerektiğini düşünüyordu. Prenses Diana'nın bu davranışı tüm dünyada hastalığa ve AIDS hastalarına bakışı değiştirdi. Bu hastalık sürecinin ihtiyacı olan faziletlerin, korku ve görmezden gelmek yerine şefkat ve anlayış olduğunu tek bir tokalaşma ile dünyaya duyurdu.³² "Cesaret" küçük adımların birleşimidir.

Görme engelli maceraperest ve sporcu Erik Weißenmayer inanılmaz başarılar elde etti. Yaptığı çalışmaların daha büyük kitlelere ilham vermesi için kitaplar yazdı, ilk kitabının ismi *Dünyanın Zirvesine Dokunmak: Görme Engelli Bir Adamın, Gözün Gördüğünün Ötesine Yolculuğu*'ydü. Weißenmayer, kitabın yanı sıra belgesel filmler çekti, birçok ilham verici konuşma yaptı, "No Barriers" isminde kâr amacı gütmeyen bir organizasyona ortak oldu. Sadece yaptıklarının insanların etkilemesini beklemedi daha büyük bir kitleyi etkilemek için yaptıkları, kendisini birçok insanın gözünde, tırmandığı Everest Dağı'ndan daha yüksek bir yere taşıdı.

1 Aralık 2013 günü ABD Başkanı Barack Obama, Detroit'teki Henry Ford Müzesi'nde sergilenen eski bir otobüsün eski bir koltuğuna oturmuş camdan düşünceli düşünceli bakmaktaydı...

32. <https://www.insider.com/photo-princess-diana-shaking-hand-aids-patient-1987-2017-8>

Barack Obama'nın o pozunu vermesinden tam 58 yıl önce, 1 Aralık 1955'te Montgomery'de bir otobüste ayakta kalan 4 beyaz, siyahiler için ayrılmış olan koltuklardan 4'ündeki insanları yerinden kaldırıp, oturmak istedi. 3 kişi yer verdi ve Rosa Parks yerinden kalkmadı, yer vermeyi reddetti. Otobüs şoförünün de dahil olduğu tartışmada Parks yerini vermemekte direndi ve sonrasında tutuklandı. Bu tutuklama siyahilerin otobüsleri boykot etmesine sebep oldu ve 1 sene sonra yetkililer geri adım atarak (aslında insan hakları adına ileri bir adım) otobüslerdeki ayrımcı uygulamadan vazgeçti. Amerika'da insan hakları direnişinin sembol isimlerinden biri olan Rosa Parks 1999 yılında *Time* dergisi tarafından 20. Yüzyılın İnsan Hakları Savunucusu seçildi ve ABD Kongresi tarafından verilen altın madalyasını dönemin Amerikan başkanı Bill Clinton'ın elinden aldı.

Rosa Parks 1955'te sadece terzilik yaptığı işinden evine giden bir kadındı. Otobüste yerinden kalkmayarak hakkını savunması, Amerika'nın tarihini değiştiren zorlu bir mücadelenin ilk kıvılcıymıydı. İşte Barack Obama'nın müzede içine girdiği otobüs direnişin ilk başladığı otobüs, oturduğu koltuk da 58 yıl önce Rosa Park'ın kalkmayı reddettiği koltuktu, camdan dışarı bakarak aklından geçenler nedir bilemeyiz. Rosa Park'a minnet duygusu beslediğine şüphe yok. O olmasaydı Amerika'daki siyahi vatandaşların hakları ne durumda olurdu, medeniyete atılan bu adımlar kaç sene sonra atılırdı? Milyonlarca siyahi, haklarına ne zaman kavuşurdu? Amerika siyahi bir başkan seçmeyi hayal bile edebilir miydi bilinmez... Bilinen şu ki o olduğu için bütün bunlar bugün mümkün kılındı. Çelimsiz, ikinci sınıf bir vatandaş olarak görünen bir terzinin etkisi...

Kıvılcımın nereden çıkacağını bilemezsiniz, siz kendiniz, dünyaya güzellik getirmek için bir kıvılcım olabilirsiniz. Neden olmasın?

7.9.5 Güneşi Patentleyebilir misiniz?

Bugün çocuk felcinin küresel bir problem olmamasının ve senelerce milyonlarca çocuğu olumsuz etkilememesinin arkasında tek bir kişinin tek bir kararı yatar.

Jonas Salk, 1914 yılında doğmuş ve 1950’lerde çok başarılı bir virolog ve tıp araştırmacısı olarak çocuk felci aşısı üzerinde çalışmıştı. Çocuk felci o dönemde çok fazla yaygın ve çaresiz bir hastalık olarak algılanan bir hastalıktı.

İnsan formunun en masum dönemini hedef alan hastalığın aşısını Jonas Salk buldu. Jonas Salk’ı bu kitabın bu bölümüne taşıyan yönü müthiş buluşunun ötesindedir. Önemli bir hastalığa karşı aşı bulmak büyük bir etkidir. Covid-19 için bu etkiyi yakın zamanda hepimiz yaşadık. Jonas Salk çocuk felcine çare olacak aşığı bulmasının çok ötesinde de bir etki yaratmıştır. Küresel ölçekte on yıllardır süren bu etkiyi, akademik, bilimsel yaklaşımı ile değil insani yönüyle göstermiştir.

Jonas Salk, “En büyük sorumluluğumuz çocuklarımıza iyi büyükler olmak” demiş ve bulduğu aşının patentini almayarak tüm dünya için aşığı ulaşılabilir kılmıştır. Patentini alsaydı tahmini 7 milyar dolarlık bir serveti olabilecekken o etkisini insanlığa göstermeyi tercih eden bir süper kahraman oldu. Patent için kendisine sorulan bir soruya, “Patent yok. Güneşi patentleyebilir misiniz?” cevabını vermiştir.

Çocukluğumuz sağlıklı geçtiyse, çocuklarımız bu olumsuz hastalıktan etkilenmediyse Jonas Salk’a kendi adımıza teşekkür etmemiz gerekebilir. İnsanlık adına ise Salk’a kesinlikle teşekkür etmeliyiz.

7.9.6 Etki Alanınızı Görebilmek

*“İyimserlik, nereden geldiğimize
değil, nereye gittiğimize odaklanma
becerimizdir.”*

– Simon Sinek

Etki edebileceğimiz zaman dilimiz şu an ve gelecektir, geçmiş değiştirelemeyeceği için özel bir odağı hak etmez. Geçmişten sadece geleceği şekillendirmek için bilgi, ders, tecrübe ediniriz. Veri akışı geçmişten gelir, odak ve enerji geleceğe yönelmelidir. Dikkat ederseniz, bir önceki ve bu bölümde okuduğunuz tüm gerçek hikâyelerin sonucunda etki geleceğe yöneliktir. Zaman makinesi icat edilene kadar etki alanı her zaman geleceğe yönelik olacaktır.

2019 yılında 16 yaşında genç bir kız İsviçre’nin bir kasabasına doğru gitmek üzere trenle yol alıyordu. Yolculuk 32 saat sürmekteydi. Bu mütevazı yolculuktaki mütevazı genç kız birkaç gün sonra dünyayı ayağa kaldıracaktı. 23 Ocak 2019’da İsveçli Gretha Thunberg uzun yolculuğunun sonunda ulaştığı Davos’ta Dünya Ekonomik Forumu’nda iklim değişikliğine vurgu yapan bir konuşma yaptı. Davos’a özel jetlerle gelen tüm katılımcıların gözlerinin içine baka baka, *“Bazı insanlar, bazı şirketler, bazı karar vericiler, akla gelmeyen miktarlarda para kazanmaya devam etmek için ne kadar paha biçilmez değerden vazgeçtiklerini tam olarak bilmiyorlar. Sanırım burada olan birçoğunuz bu grup insanlara dahilsiniz”* diyerek, onları ve dünyayı sert bir dille uyarmış, harekete davet etmiştir. Bu konuşmadan sonra uluslararası terminolojiye artık “Gretha Thunberg Etkisi” adında bir kavram eklenmişti. Thunberg’in kıvılcımını yaktığı protesto çağrısına 15 Mart 2019’da dünyanın 112 ülkesinden

tahmini 1,4 milyon öğrenci cevap vererek protesto eylemlerine katılmıştır. Thunberg, çok genç yaşta başladığı eylemlerle dünyanın en etkili iklim aktivisti olmayı başarmıştır. Tüm dünyayı etkileyen konuşmalar yapmış, Nobel Barış Ödülü'ne aday olmuştur. Thunberg, öğrenci iklim savaşçılarına ilham verdi. Açıksözlü duruşuna cevaben, çeşitli politikacılar iklim değişikliğine odaklanma gereğini kabul etmişlerdir. İngiltere'nin (o dönemdeki) çevreden sorumlu devlet bakanı Michael Gove, *"Sizi dinlerken, büyük bir hayranlık hissetmiştim, aynı zamanda sorumluluk ve suçluluk duydum"* itirafında bulunmuştu. 2008 İklim Değişikliği Yasası'nın yürürlüğe girmesinden sorumlu olan İşçi Partisi siyasetçisi Ed Miliband şunları söyledi: *"Bizi uyandırdın. Teşekkür ederiz. Grevde olan tüm gençler toplumu-muza bir ayna oluşturdu..."*

"Gretha Thunberg Etkisi" iklim değişikliği anlamında dünya çapında bir farkındalık ve hareketi tetikledi. Devasa bağış kampanyaları düzenlendi, siyasi dengeler değişti hatta Avrupa'da ulaşım için tren yolculuğunu tercih edenlerin sayısı arttı. Çevresel etkisinden dolayı uçağa binmekten utanmak, sosyal medyada "Flygskam", "Uçmaktan Utanç" veya #jagstannarpåmarken olarak etiketlendi.³³

16 yaşında öğrenci bir genç kızın etki alanı küresel olabiliyorsa, birçok insan kendi etki alanını küçümsüyor demektir.

7.9.7 Etki Alanınızı Sınırlayan Duvarlar Gerçek mi?

Etki alanımızı kısıtlayan faktörlerin ne kadar sanal olduğunu zaman zaman göremeyiz. Bazen kendi kendimize kısıt yaratır, sonra da o kısıtları "aşılmaz" addederek etki alanımızı sınırlandırırız.

33. https://tr.wikipedia.org/wiki/Greta_Thunberg

Eskiden elektrikler kesilince evde bir bayram havası eserdi. O günlerdeki dijital bağımlılıklarımızın azlığına özenip dururuz ara ara. Çocuklukta yaşadığımız o küçük heyecanların, kendi çocuklarımız tarafından da hissedilmesini isteriz. Dikkatimizi bağlayan ekranlardan uzaklaşıp tamamen aileye odaklanmak ne güzel olurdu. Peki o günleri tekrar yaşamak çok mu zor? Ayda bir gece tüm elektrikli aletleri kapatıp, mumları yakıp o elektriksiz akşamları tüm aile yaşamak için ne yapmak lazım? Ben size söyleyeyim; “elektrikli aletleri kapatmak, mumları yakmak ve tüm aile birlikte zaman geçirmek lazım”, bu kadar basit. Duvarda ellerinizle gölgeden hayvanlar yapmak, sessiz sinema, kutu oyunları oynamak, birbirinize hikâyeler, anılar anlatmak çok eğlenceli. Bu ortamı yaratmak için tek koşul aslında bizi bağlayan koşullardan kurtulmanın elimizde olduğunu bilmek, gerisi evdeki elektrikli her şeyi kapatmak kadar kolay.

Sizin etki alanınızı belirleyen duvarlar gerçekten duvarlar mı? Zaman zaman ötesine geçilecek kapılar içeriyor mu? Yoksa etki alanınızın sınırları sadece yere çizilmiş çizgilerden mi ibaret? Çizginin üzerinden geçip alanınızı genişletmek için fiziksel bir kısıt yoksa bu kısıt ne kadar sizi sınırlayabilir?

Theodore Levitt’in efsanevi makalesi olan “Pazarlama Miyopluğu”, ürün/hizmet odaklı değil “müşteri odaklı” yaklaşıma vurgu yapmaktadır. Örneklemek gerekirse, insanlar mikrodalgı fırın istemezler, insanların istedikleri, yemeklerini çok daha hızlı ısıtmaktır. Makalede aynı zamanda, zamanının demiryolu işletmelerinin bir kısmının aslında “demiryolu” işinde değil, “ulaşım” sektöründe çalıştığının farkında olmamasından dolayı düştüğü zor durumları örnekleniyor. Walt Disney bu anlamda olumlu bir örnek, Walt Disney “sinema” sektöründe değil “eğlence sektöründe” olduğunun farkındaydı. Televizyonun hızla yaygınlaştığı dönemde, olumsuz etkilenen sinema sektörüne

rağmen kendisine yeni fırsatlar yaratmıştır. Kendilerini “fotoğraf filmi” sektöründe zanneden, dijital fotoğrafçılığa yatırım yapmakta geciken dev firmaların battıklarına ya da çok ciddi zarara uğradıklarına şahit olduk. Sonuç olarak “Pazarlama Miyopluğu” birçok şirketi kurumsal vizyonunu revize etmeye yönlendirmek üzere yazılmıştır. Birçok şirketin potansiyel etki alanlarını görmelerine fayda sağlamıştır.

Kurumlar için hazırlanmış bu makale, kişiler için de geçerlidir. Elinizdeki ürünlere yani yeteneklere, yetkinliklere, bilgi birikimine, araçlara çok güvenip bunların ikamesi hiç gelmeyecekmiş gibi davranınca hiç beklemediğiniz bir yerden ikame edilebilirsiniz. Elinizdeki çekiçle çakacak çivi ararken birden çivi çakmayı gerektirmeyen iç içe geçerek monte edilebilen ürünlerle karşılaşabilir ve çekicinizle baş başa kalabilirsiniz. İşinizin “çivi çakmak”tan öte, bir değer yaratmak olduğu gerçeğini hiçbir zaman akıldan çıkarmamak gerekir. Sadece ve sadece bu farkındalıkla daha çok değer yaratmak için nelere ihtiyaç duyulacağına dair düşünür ve kendi gelişiminiz için doğru alanlara odaklanabilirsiniz. Çekiçle yetinmeyerek, alet çantasına sahip olacak kadar kendini geliştirenler, çivi çakmaktan çok daha ötede bir etki alanına sahip olurlar. Bu görüşe sahip olanlar çok daha fazla fayda yaratan ve sofistike işler başarırlar. Etki alanınız, bugün etki ettiğiniz alandan daha da fazla emin olun. 16 yaşındaki bir öğrencinin küresel çapta bir etki alanı varsa sizinki de genişleyebilir.

Hollywood’un en popüler aktrislerinden Scarlett Johansson’un tüm insanlığın kullandığı ve etkilendiği bir teknolojik buluşa imza atması ne kadar gerçekçi? Bir aktris sizin torunlarınızın ve hatta onların torunlarının hayatına buluşuyla nasıl etki edebilir? Gerçekçi bir senaryo gibi görünmese de tarihte yaşandı. Hikâyemizin başrolündeki aktris Scarlett Johansson değil, Hedy Lamarr...

Hedy Lamarr 1930'lu yılların başıyla 1950'li yılların sonuna kadar oynadığı filmlerle zamanının en büyük Hollywood yıldızlarından biriydi. Lamarr'ın etkisi sadece sinemaseverlerle kısıtlı değildi. Lamarr'ın etki alanı modern çağda hâlâ hepimizi kucaklamakta.

Ordu için icat ettiği “frekans atlamalı yayılma spektrumu” ilk başlarda radyo kontrollü torpidolar için kullanılmıştı. Zamanında torpidoların uzaktan kontrolü kolay değildi. Radyo sinyali kullanılarak torpidoyu uzaktan kontrol etme çabası çok riskliydi çünkü radyo frekansı, düşman tarafından tespit edilirse düşman kendini savunabilir hatta torpidoyu, atılan gemiye doğru yönlendirebilirdi. İşte Lamarr bu radyo sinyallerinin sadece torpido ve göndericinin bildiği bir örüntü ile periyodik frekans değiştirdiği bir bağlantı sistemi kurdu. Birçok ordu icadının günlük hayatta uyarlaması olduğu gibi Lamarr'ın icadının da kullanım alanı çok genişti. Lamarr'ın patentini aldığı icadı, günümüzde kullandığımız cep telefonu sinyalleri, Wi-Fi, Bluetooth, GPS gibi çok teknolojinin temelini oluşturmaktadır. Navigasyon uygulaması aracılığı ile yolunuzu bulurken, internette gezinirken, Instagram'da fotoğraf paylaşıırken Hedy Lamarr'ın etkisini görmüyoruz, yine de o Hollywood yıldızına çok şey borçluyuz.

Bazen işin o kadar çok içine gireriz ki farklı çözümleri bulmamız zorlaşır. Bu nedenle bulunulan ortamın dışından bir göze ihtiyaç duyulur. Kim bilir belki de o göz sizsiniz... Bir araba tamircisi olan Jorge Odón milyonlarca hayatı kurtaran bir icada imza attı. Hayır, Odón emniyet kemerini icat etmedi, Odón'un icadı tıp alanında. Araba tamircisi Odón sorunlu doğumlara müdahale eden tıbbi bir buluşa imza attı. Odón'un bulunduğu cihaz, senede 10 milyondan fazla sorunlu doğuma müdahale etmekte. Buluş, zorlu doğumlarda bebeğin doğumuna yardımcı olarak anne ve bebeğin sağlıklı bir doğum

geçirmesini sağlıyordu. Odón bu icadı boş bir şarap şişesinin içine kaçmış mantarı çıkarmayla ilgili bir video izlerken buldu. O videoyu izleyen milyonlarca kişi, bu yöntemi tıbbi bir alana uyarlamayı düşünmemişti. Odón görünmeyi gördü ve milyonlarca bebek ve annenin hayatını kurtardı.³⁴

Herkes her yetkinliğini her zaman açığa çıkartamaz. Herkesin açığa çıkmamış bir potansiyeli vardır ve her zaman olacaktır. İçindeki potansiyelin, kendi etki alanındaki sorunları çözmek ve hedeflerine ulaşmak için neler yapabileceğini genelde tahmin edemeyiz hatta küçümseriz.

İlk adımın kabaca da olsa bir plan yapmaktır. Planı olmayan bir hedef bir “istek”ten öteye geçemez. Sonrasında yapman gereken potansiyelini ortaya çıkartacak küçük de olsa ilk adımları atmak. Çok küçük görünen araçlar, büyük etkileri tetikler. Odana, post-it notları asmak, bir Excel tablosu tutmak, gözünü kapatıp kendini motive edici olarak belirlediğin küçük bir hareket yapmak, kendine düzenli bir alarm kurmak, her gün 10 mekik çekmek, ilgi alanındaki etkili bir kişiye “Merhaba” demek, amacınla örtüşen bir video izlemek, küçük görünmekle beraber etkisi büyük alışkanlıkları tetikleyebilir. 25 tonluk kamyonu çalıştıran bir anahtar gibidirler. 25 tonluk araç kendi içindeki potansiyeldir. Kendi potansiyeline ne kadar kolay etki edebileceğini göreceksin. Tek yapman gereken biraz öz disiplinli davranarak küçük araçların büyük potansiyelini ortaya çıkarmasının keyfini sürmek.

Üzerinde düşünün, sizi bir yere gitmekten alıkoyan o bağlar ne kadar sanal ne kadar gerçek? Ne kadar güçlü ne kadar zayıf? Ne kadarı sizin ayağınıza bağlı vaziyette ne kadarını aslında siz kendi elinizle tutuyorsunuz? Kendi elinizle tuttuğunuz o bağları bıraksanız o bağdan kurtulacaksınız...

34. https://en.wikipedia.org/wiki/Odon_device

İşin zor kısmı bu analizi yapmakta, eyleme geçmek daha kolaydır. Hadi zorlayın kendinizi, hedefinize ulaşmanızı engelleyen bağlarınızı analiz edin... Kurtulabildiklerinizden kurtulun ve etki alanınızı genişletin...

7.10 Sinyalleri Görebilmek

Odaklanmak için etraftaki parazitleri kaldırmak gerekir, topluluk bize parazit oluşturabilir. Tek başına düşündüğümüzde çok mantıksız görünen olgular toplumla harmanlanınca mantıklı gelebiliyor. Hiçbir üretim olmadan kurulan saadet zincirleri salim kafayla düşünüldüğünde bir yerde tıkanacağı kesin bir sistemken benzer sistemlere üye olan binlerce kişi bunu nasıl göremez? Tabii ki kalabalık olarak gerçekliğin üzerinde yaratıkları gölgeler yüzünden göremez.

Polonya asıllı Amerikalı Sosyal Psikolog Solomon Asch 1953'te bir deney yaptı. Deney, (adı çok yaratıcı olmasa da) Asch deneyi olarak tarihe geçti. İnsanların karar verme sürecinde çevresinden ne derecede etkilenebileceğini gösteren çarpıcı bir deneydi. Deneyin katılımcıları bir grup insandı. Grubun içerisinde bir kişi hariç herkes Asch'in yardımcısıydı. İnsanların yan yana oturduğu bir ortamda gruba 2 kart gösterildi. Bir kartta birbirinden farklı boyutlarda 3 adet çubuk, diğer kartta da birinci karttaki bir çubukla aynı boyutta olan tek bir çubuk yer almaktaydı. 3 çubuk birbirlerinden bariz şekilde farklı boyutta çizilmişti. Gruptaki insanlara ikinci karttaki çubuğun birinci karttaki hangi (kısa, orta, uzun) çubukla aynı uzunlukta olduğu soruldu. İlk birkaç turda tüm grup doğru cevap konusunda hemfikir, dolayısı ile asıl deneye tabi olan kişi de doğru cevabı veriyordu. Bir süre sonra anlaşmalı deney

katılımcıları ortak olarak bariz ortak yanlış cevabı vermeye başladı. Son olarak söz sahibi olan gerçek deneye tabi kişilerin 3'te biri önceki cevaplardan etkilenerек bariz yanlış cevabı verdiler. Adına "sinyal" bile denemeyecek kadar göz önündeki bariz cevaplar görünmemeye başlar.

Belki de dünya dışı yaşamdan gelen sinyalleri milyonlarca yıl boyunca kaçırdık? Son yıllarda kulaklarımızı uzayın boşluğuna çevirdik ve bir şeyler duymayı bekliyoruz. Sadece akıllı yaşamdan bir ipucu değil, uzayda meydana gelmiş görmediğimiz süpernova patlamalarının yankılarını dinleyerek patlamalar hakkında bilgi sahibi olmak, Samanyolu galaksisi ve uzak galaksilerdeki hidrojeni tespit etmek, galaktik pulsarları bulmak gibi görevleri icra etmek için bir çeşit göz inşa ediyoruz. Bu tesislerin en büyüklerinden biri olan FAST (Five-hundred-meter Aperture Spherical radio Telescope) güneydoğu Çin'de bulunmakta. Adından da anlaşılacağı gibi 500 metre çapındaki bu dev teleskopun lakabı "Cennetin Gözü", görünmeyeni görebilen 500 metrelik bir göz...

Çevremizle veri alışverişi duyularımızla gerçekleşir. Duyu organlarımız, evrenin geri kalanı ile aramızdaki kapılarımızdır. Bu kapılar olmadan hiçbir şey bize etki edemez ve biz hiçbir şeye etki edemeyiz. Doğa muhteşemdir, canlıların bazı kapıları kapalı olsa dahi diğer kapıları bu açığı telafi edecek şekilde geliştirir.

Erik Weißenmayer görme yetisini 13 yaşında kaybetti. Bu duruma karşılık dış dünyayı algılamak konusunda kendisini geri plana atmadı. O kadar ki kendisi Everest Dağı da dahil olmak üzere 7 kıtanın en yüksek noktalarına tırmandı. Weißenmayer aynı zamanda Grand Kanyon'u deniz kayağı ile geçmiş bir maceraperest. Weißenmayer dünyayı diliyle algılamasını sağlayan Brainport adındaki bir cihaz kullanıyor. Dünyanın

kendisine ilettiği sinyalleri diliyle algılayarak kızıyla tik tak toe oynamaktan tutun, Everest Dağı'na tırmanmaya kadar birçok aktiviteyi gerçekleştirebiliyor.

Eşref Armağan “Dünyayı Parmaklarıyla Gören Adam” lakaplı, doğuştan görme engelli bir ressamdır. Manzara resimleri, perspektif, tarihi binalar, portreler üzerinde çalışan Armağan, diğer duyularını geliştirmiş ve ağırlıklı dokunarak görmeyi başarmıştır. Volvo firması, o zaman için kimsenin görmemiş olduğu S60 modelinin parçalarının resmini kâğıda dökmesi için kendisi ile çalışmış, Armağan arabaya dokunarak parçaların resimlerini çizmiştir. Armağan ile yaşanan bu tecrübe, Facebook Volvo sayfasında yayınlanmaktadır.

Farklı duyuları kullanmak zaman zaman ciddi avantajları da yanında getirir. Gözleriniz yerine parmaklarınızı kullanmak ışığın olmadığı ortamlarda da “görmenize” imkân verir. Ses frekanslarını görsel hale getiren imkânlar sayesinde duyamadığımız frekansları görebiliriz.

İnsanın en güvendiği duyusu görmektir. “Gözümle görmeden inanmam” söylemi boşuna çıkmamıştır. Bu nedenle birisini ikna etmek istiyorsanız onların gözlerine hitap edin. Satışlarınızdaki artışı dile getirmenin yanı sıra artışı gösteren bir grafik, mesajınızı destekleyecektir. Müşteri memnuniyeti, çalışan bağlılığı, sektörel gelişmeler gibi kavramları destekleyici bir şekilde görsellerle desteklemek daha akılda kalıcı bir bilgilendirme yapmanızı sağlayacaktır. İnsanların %65'i görsel, %30'u işitsel, %5'i ise kinestetik algılamaya ağırlık verir.³⁵ İşitsel ve kinestetik öğrenme stillerine sahip kişilerin üzerinde dahi görsel destekler etkilidir.

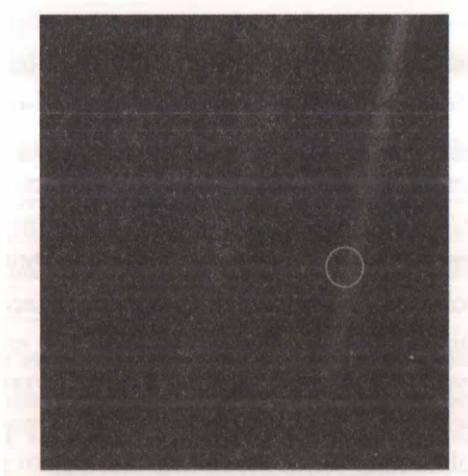
35. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4340450/#:~:text=In%20the%20general%20population%2C%20the,%25%20auditory%20and%205%25%20kinesthetic>

Başarı sadece görsele hitap etmekten geçmiyor. Bazı sinyalleri farklı duyularınızı kullanarak fark edebilirsiniz. Şirket içerisinde huzursuzluğun yayıldığına dair sinyaller almanız durumunda bu sinyallerin meşruluğunu ve gücünü belirtecek aksiyonlar alabilirsiniz. Şirket çalışanlarının nabzını tutacak bir kurum içi anket ya da genel bir toplantı yapmak sinyallerden istifade etmenizi sağlayacaktır. Çok başarılı bir futbol takımının maçlarının son 15 dakikasında daha çok gol yiyip daha az gol atması bir sinyaldir. Maçları kazanırken bu sinyali görebilmek daha zordur. Zaten marifet, zafer ortamında gelişim sinyallerini yakalayabilmekte. Futbolcuların kondisyonlarını ölçerek bu sinyalin ne seviyede meşru olduğunu kontrol edebilirsiniz. Sonuçlara göre antrenman yapısını dayanıklılığa ağırlık verecek şekilde değiştirebilir ya da oyuncu değişikliği stratejinizi belirleyebilirsiniz. Gelişimin ilk adımı, gelişim alanının tespitidir. Başarılı ortamlar birçok sinyali kaçırmanıza sebebiyet verebilir. Öncesinde çok kolay bir şekilde müdahale edebileceğiniz alevleri, büyük bir yangına çevirebilir. Sinyaller bize erken müdahale imkânı verir, yeter ki bu sinyalleri hızlıca kavrayıp, dikkate alalım. Kişisel olarak, yatırım yaptığınız enstrümanın günlük değişimi, dinlediğiniz şarkı, izlediğiniz video sizin günlük ruh halinizi etkiliyor mu? Kesinlikle etkiliyor. Bu etkinin farkındalığıyla size etki eden faktörleri yönetebilirsiniz. Enerjiye ihtiyacınız varsa ona göre bir çalma listesi tercihinde bulunabilirsiniz. Sağlıklı bir uyku düzeninin, psikolojik ve fiziksel sağlığınız üzerindeki etkisini tespit edebiliyor musunuz? Hava durumu size sinyal gönderiyor mu? Etrafınızdaki insanlar size nasıl sinyaller gönderiyor? Sinyallerin birçoğunu göremediğimizi kendimize itiraf edelim ve çanak antenlerimizi etrafa çevirmeye başlayalım. Nerelerden sinyaller alıp nasıl etkilendiğimizi görebildiğimizde kendimizi daha iyi yönetebiliriz.

7.11 Bizim Ölçeğimizde mi?

*“Ölçeği değiştirirsen hikâyeyi
değiştirirsin.”*

7.11.1 Soluk Mavi Nokta



Soluk Mavi Nokta, Voyager 1

Birçoğuna göre (kendi selfielerinden sonra) gelmiş geçmiş en etkileyici fotoğraf, Voyager 1 tarafından 14 Şubat 1990'da çekilmiş “Soluk Mavi Nokta” fotoğrafıdır. Voyager yolculuğunun 13. yılında objektifini Dünya'mıza çevirmiş ve hepimizin fotoğrafta çıktığından emin olmak için 6,4 milyar kilometre uzaklıktan Dünya'mızın selfiesini çekmiştir. Bu fotoğrafın etkileyici olan tarafı, Dünya'mızın en uzaktan çekilmiş fotoğrafı olmasının ötesindedir. Carl Sagan 1994 yılında yazdığı kitapta bu fotoğrafa istinaden aşağıdaki metni düzenlemiştir:

“Uzayın derinliğinden bu resmi çekmeyi başardık. Eğer bu resme dikkatlice bakarsanız, orada bir nokta göreceksiniz. O noktaya tekrar bakın. İşte o nokta burası; evimiz... O nokta biziz. Sevdiğiniz herkes, tüm tanıdıklarınız, adını duyduklarınız, gelmiş geçmiş tüm insanlar hayatlarını o noktanın üzerinde geçirdiler. Türümüzün tarihindeki tüm sevinçlerimiz ve acılarımız, kendinden emin bin çeşit inancımız, ideolojimiz ve ekonomik öğretimiz; her avcı ve her yağmacı, her kahraman ve her korkak, uygarlığımızın mimarları ve tahripçileri, her kral ve her köylü, birbirine âşık olan her genç çift, her anne ve her baba, umutları olan her çocuk, her mucit ve her kâşif, ahlak değerlerini öğreten her öğretmen, yozlaşmış her politikacı, her bir ‘yıldız’, her bir ‘yüce önder’, her aziz ve her günahkâr işte orada yaşadı; bir güneş ışığında asılı duran o toz zerreciğinde.

Dünya, dev bir evrensel arenada yer alan çok küçük bir sahnedir. Bütün o komutan ve imparatorların akıttıkları kan göllerini düşünün... Şan ve şöhret içerisinde, bu noktanın küçük bir parçasında kısa bir süre için efendi olabildiler. Bu noktanın bir köşesinde yaşayanların, başka bir köşesinde yaşayan ve kendilerinden zar zor ayırt edilebilen diğerleri üzerinde uyguladıkları zulmü düşünün... Anlaşmazlıkları ne kadar sık, birbirlerini öldürmeye ne kadar istekliler, nefretleri ne kadar yoğun!

Bu soluk ışık noktası, bütün o kasılmalarımıza, kendi kendimize atfettiğimiz öneme ve evrende öncelikli bir konuma sahip olduğumuz yolundaki yanlış inancımıza meydan okuyor. Gezegenimiz, çevremizi saran o büyük evrensel karanlığın içerisinde yalnız başına duran bir toz zerreciğidir. İçinde yaşadığımız bilinmezlik ve bütün bu enginliğin içerisinde, başka bir yerden bir yardımın gelip bizi bizden kurtaracağına dair hiçbir ipucu yoktur.

Dünya... Şu ana kadar, yaşam barındırdığı bilinen tek gezegen. En azından yakın gelecekte, türümüzün göçebileceği başka hiçbir yer yok. Evet, ziyaret ediyoruz. Henüz yerleşemiyoruz. Beğensek de beğenmesek de, Dünya şu an için yaşadığımız yegâne yer.

Gökbiliminin alçakgönüllü ve kişiliği geliştiren bir uğraşı olduğu söyleniyor. Bana kalırsa, insan kibrinin akıldışılığını, küçük Dünya'mızın uzaktan çekilmiş bu görüntüsünden daha iyi gösterebilecek bir şey yoktur. Bu görüntü, bildiğimiz tek evimiz olan bu soluk mavi noktayı daha içten paylaşmamız ve koruyup şefkat göstermemiz gerektiği konusundaki sorumluluğumuzun altını çiziyor."

Dünyamıza farklı bir görüş sağlayan bu metin ölçek değiştirdiğimizde göremediğimiz birçok şeyi bize göstermektedir.

7.11.2 Anlamlandırılabilir Ölçek

Bir pirenin 30 cm uzağa zıplayabilmesi çoğumuza çok ilginç bir bilgi olarak görünmeyebilir. 1 milimetre boyutundaki bir hayvanın kendi boyunun 300 katı kadar zıplayabilmesini kendi şartlarımıza uydurursak bir insanın 500 metre zıplamasına teka-bül eder. An itibariyle dünya uzun atlama rekoru 8,95 metredir. Bu özelliğe sahip olan bir hayvanın boyutu 1 milimetre değil de 1 metre olsaydı aynı özellikten çok daha fazla etkilenirdik çünkü onun inanılmazı bir pirenin inanılmazına göre bizim ölçeğimize daha uygundur. Halbuki ikisi de inanılmaz değil mi? Hatta 1 metre boyunda ve boyunun 30 katı kadar uzağa zıplayabilen bir hayvan bize, bunun 10 katını başaran bir pireden daha etkileyici gelirdi.

Aynı şekilde birkaç gramlık bir ağırlığı kaldırmak bizim için çok da büyük bir marifet olarak görünmez. Bu, kendi ağırlığının 1000 katından fazla olan bir bokböceği (çocuklara göre gübreböceği) için inanılmaz bir güç göstergesidir. Aynı güç bir insanda olsaydı içi dolu orta ölçekli bir uçağı taşıyabilir olurduk. Ölçeği değiştirince konuları daha fazla anlamlandırabiliyoruz.

Her şeyi kendi skalamızda değerlendirme eğilimindeyizdir. Bu nedenle 30 cm'lik bir zıplama ya da birkaç gramlık bir gövde gösterisi kendi skalamızda çok enteresan gelmemekte. Bir top-rağı eşelediğimizde oradaki mikroskobik canlıların dünyalarını yerinden oynatmış oluruz ve bu canlılar bu hareketin farkına bile varmaz. Belki bir gün birileri bir şeyleri eşelerken Dünya'mızın da içinde bulunduğu Samanyolu galaksisini yerinden oynatacak ve biz hâlâ sağda solda kendi boyutlarımıza yakın, bize benzer dünya dışı canlılar aramaya devam edeceğiz.

Big Bang patlaması ile Güneş'imizin oluşması arasında geçen süreyi, dinazorların yok olması ile günümüze kadar geçen süreyle kıyaslayabilir miyiz? Biraz zorlanabiliriz. İşte bu nedenle Carl Sagan, tüm kozmik geçmişi ölçek değiştirerek görmemizi ve daha rahat anlamamızı sağladı.

Evrenin oluşmasından bu yana geçen süreyi 1 takvim yılına indirirsek tarihimizi ve bu tarihteki insanoğlunun yerini daha net görür ve bazı kibirlerimizden arınabiliriz; Dünya, Güneş Sistemi, evren bizim için mi yaratıldı?

Bilinen zamanın başlangıcından günümüze kadar geçen süreyi 1 yıl olarak ölçeklendirdiğiniz takvimimizde büyük patlamayı 1 Ocak Saat 00.00'a, günümüzü de 31 Aralık gününün sonuna yerleştirirsek:

1 Ocak: Büyük Patlama.

16 Mart: Samanyolu galaksisi oluştu.

31 Ağustos: Güneş'imizin oluşumu.

21 Eylül: Dünyamızda yaşam başladı.

5 Aralık: İlk çokhücreli yaşam başladı.

17 Aralık: Denizdeki gelişen yaşam karaya çıktı.

28 Aralık: İlk çiçek açtı.

30 Aralık sabah saat 06.24: Dinozorların neslini tüketen ve memelilerin gelişimini sağlayan göktaşı dünyaya çarptı.

31 Aralık saat 21.45: İnsanoğlu iki ayak üzerine kalkıyor.

31 Aralık saat 22.24: İlk defa taştan araçlar kullanmaya başladık.

31 Aralık saat 23.44: Ateşi kontrol etmeye başladık...

31 Aralık saat 23.59.00: İnsanoğlu mağara duvarlarına resim çizmeye başladı.

31 Aralık saat 23.59.32: İnsanlık tarımla geçinmeyi öğrendi.

31 Aralık saat 23.59.35: İlk şehirleşme.

31 Aralık saat 23.59.46: Kayıtlı bilinen insanlık tarihi başladı. İnsanoğlu yazıyı icat etti.

31 Aralık saat 23.59.57: Sıfır sayısının keşfi.

31 Aralık saat 23.59.58: Amerika Kıtası keşfedildi.

31 Aralık saat 23.59.59: Doğanın sırları ve kanunlarını incelemek için bilimi kullanmaya başladık, Galileo ilk kez teleskopla uzaya baktı.

En baştaki sorumuza geri dönersek, dinozorları yok eden göktaşı 30 Aralık sabahında Dünya'ya çarptı, bir yıla indirgenmiş kozmik takvime göre sadece üzerinden 2 gün geçti.

Ölçeği değiştirdiğimizde görüyoruz ki insanoğlu olarak son 1 saniyede bütün sene ne olup bittiğini çözmeye çalışıyoruz. Tabii ki ilk defa teleskopla incelediğimiz uydumuza, inceledikten 1 saniye sonra ayak basabiliyorsak ilerleme hızımız fena değil demektir.

Kendi ölçeğimize yakın olmayan gerçekleri görmekte zorlanırız. Dolayısı ile kendi ölçeğimiz dışındaki bu çok geniş evrenin bize katabileceklerini kaçırabiliriz. Bu nedenle tıpkı haritalarda olduğu gibi ölçeği kendi görebileceğimiz ve algılayabileceğimiz şekilde değiştirip gerçek anlam ve faydaya odaklanabiliriz.

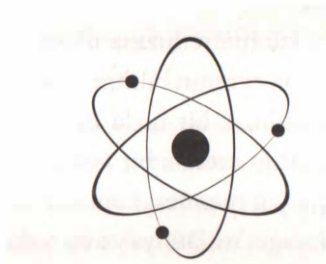
Daha anlaşılır olması için uzayda mesafeleri kilometre cinsinden değil de daha anlaşılır bir şekilde ışık yılı cinsinden ölçüyoruz. “Dünya’mıza en yakın güneş sistemi olan Alpha Centauri’nin Dünya’mızdan 39.924.283.000.000 km uzakta, Dünya’mıza benzeyen 2 gezegeni barındıran Teegarden’s yıldızının 118.259.130.000.000 km uzakta olduğu” bilgisi size çok anlamlı gelmeyebilir. Bu mesafeleri sırasıyla 4,2 ve 12,5 ışık yılı olduğunu belirtirsem daha kolay anlamlandırılabilir.³⁶

1977 yılında uzaya gönderilen Voyager 1 ve Voyager 2 araçları, insanoğlunun uzay boşluğunda en uzağa gönderdiği objedir. On yıllardır uzay boşluğunda saatte 61.200 kilometre hızla ilerliyor. Saatte 61.200 kilometre de muhakeme edemeyeceğimiz bir hızdır bu nedenle Voyager’ın hızını şöyle ifade edelim: Ses hızı saniyede 0,34 kilometredir, dünyanın en hızlı ticari uçağı olan Concorde, saniyede 0,6 kilometre hızındaydı, ortalama bir kurşun saniyede 0,76 kilometre hızına ulaşır, Voyager ise saniyede 1,72 kilometre hızla evrenin bilinmez boşluğunda ilerliyor. Voyager bize göre inanılmaz bir hızla ilerlemesine rağmen 40 yılı aşkın süredir kat ettiği mesafe bir ışık yılının binde 2’si kadardır. Sanırım bir ışık yılı mesafesi konusunda biraz daha fazla fikir sahibi olduk. Voyager’ın Dünya’ya en yakın güneş sistemi olan Alpha Centauri’ye ulaşması yaklaşık 76.000 sene alacaktır ve oraya ulaştığına dair bize radyo sinyali gönderdiğinde bu sinyalin bize ulaşması için 4 yıl 4 ay beklemek zorunda olacağız.

36. <https://voyager.jpl.nasa.gov/mission/status>

Bugüne kadar evrende keşfedilmiş en büyük yıldızlardan biri olan UY Scuti'nin çapı 2,4 milyar kilometredir, bu mesafeyi algımıza sığdırmak için şu bilgiler faydalı olacaktır: UY Scuti'yi Güneş'in yerine yerleştirirseniz Satürn'ün yörüngesine kadar erişen bir büyüklüğü vardır. Dünya'nın çevresini uçak ile turlamak 1,8 gün sürerken, aynı yolculuk Güneş'imizin etrafında 154 gün, UY Scuti'nin etrafında ise 1086 yıl sürmekte. Yani Çin'de barutun icadında havalanan bir uçak, günümüzde UY Scuti'nin yörüngesini gezmeyi tamamlayabilirdi.

Evrenin genişlediğini bulan Amerikalı astronom Edwin Hubble'ın adını taşıyan Hubble Teleskopu bize evren ile ilgili bilgi toplamakta. Dünya'nın yörüngesinde gözünü evrenin ufkuна dikmiş teleskopun görüşü bir insanınkinin 40.000 katıdır. Bir insanın görüşünün 40.000 katı neyi ifade etmektedir? İnsanın görüşünün 400 katından farkı nedir? Böylesine bir özellik insanların daha iyi anlayacağı şekilde nasıl ifade edilir? Bir insan görüşünün 40.000 katına sahip olsaydı Amerika'nın doğu kıyısından batıya doğru bakıp, ülkenin batı kıyısında inmekte olan bir uçağın iniş ışıklarını görebilirdiniz.



Bu resimde görmüş olduğunuz atom simgesi aslında atomun içeriğini anlamamız için bizim ölçeğimize indirgenmiş bir figürdür. Gerçekte atomun etrafında dönen elektronların

yörüngeleri çekirdekten çok daha uzaktadır. Resimde gördüğünüz gibi atom çekirdeğinin 0,5 cm olduğunu varsayarsak, etrafında çizili olan elektronlar şu an bu kitabı okuduğunuz yerden beş yüzer metre mesafede bir yörünge ile hareket ederdi.³⁷

Doğru ölçek kadar doğru skalayı kullanmak da insanların görünmeyeni görmesini sağlayacaktır.

Kurumsal hayatta hemen hemen her şey para üzerinden ölçülür. Para o kadar genel geçer bir ölçü birimi haline gelmiştir ki artık bir “değer” anlamı taşımaktan uzaklaşır. Genel görüşün aksine, yaptığımız projelerin, sağladığımız tasarrufların parasal değerleri her zaman en etkili ölçek olmayabilir.

Gerçekleşen etkilerin sektörün ya da firmanın paranın yanı sıra en çok önem verdiği değerlere çevrilmesi, daha güzel ve etkili bir hikâye yazmanızı sağlar. Yayıncılık sektöründe elde edilen bir değer ile fazladan kaç kitap basılabileceği, bankacılık sektöründeki değer, kaç şubenin senelik enerji giderine denk geldiği, otomatize edilmiş bir sürecin, kaç müşteri şikâyetini önlediğini vurgulamak birer örnektir. Burada yapılan işin katkısını ifade edeceğimiz değer, şirket stratejisine ve odağındaki bir değer olması çok daha çarpıcı etki yaratacaktır.

Şirketiniz ile ilgili bir aksaklık, kaybedilen müşteri sayısı, satış düşüşü ya da sosyal medyada yer alan olumsuz etki cinsinden ifade edilebilir. Tamamlanmış bir projenin faydası, müşteri memnuniyet skoru ya da tasarruf edilen miktar olarak belirtilebilir. Özellikle büyük projelerin etki ölçümü projenin başında, projenin hedefleri ile uyumlu bir şekilde belirlenmeli.

Etkiyi kime göstermek istiyorsanız, onların odağındaki bir ölçekte belirtmek her zaman ilgiyi artırır. Anlatmak istediğiniz

37. <https://penningtonplanetarium.wordpress.com/2015/06/26/meet-the-largest-star-ever-discovered>

kişiler sadece şirketinizin üst yönetimi olmayabilir. Kendi müşterileriniz, regülatif otoriteler, yeni yatırımcılara da odaklarına uygun bir hedef ve ölçüm verebilirsiniz.

Faydayı, hukuk paydaşlarına önlenen regülatif riskler, satış departmanlarına artan satış tutarı cinsinden, pazarlama departmanına müşteri memnuniyeti olarak belirtmek gibi. Yeni yatırımcılara başarınızın gelecekteki potansiyel büyümeyi desteklediğini belirtirseniz muhtemelen daha fazla ilgisini çekecektir. Çevre hassasiyeti olduğunu bildiğiniz bir paydaşa internet sunucularınızı bulut ortamına taşıyarak tasarruf edilen karbon salınımından bahsederseniz ilgisini çekebilirsiniz. Yöneticiniz, müşteriniz, ortaklarınız hangi ölçekten etkileniyor durup bir düşünün ve vurgularınızı onların ölçeğine çevirin. Sizin hikâyenizin ölçekleri neler olursa hikâyeniz daha çok ilgi çeker?

Ölçeklemek için çok genel kavramlardan da faydalanabilirsiniz. 8 metrelik Macellan Teleskopu'nun aynaları inanılmaz derecede pürüzsüzdür. "İnanılmaz derecede pürüzsüz" mü? Ne kadar pürüzsüz? İnanılmaz derece kaç derece? İnanılmaz derecede pürüzsüzlük hem sübjektiftir, kişiye göre değişir hem de hiç akılda kalıcı değildir. Karşınızdaki insanda bu çarpıcı bilgi sadece "Pürüzsüz işte" intibasını yaratır. "Modern bir dev teleskop aynası Pasifik Okyanusu büyüklüğünde olsaydı en büyük dalga sadece 2,5 santimetre yüksekliğinde olurdu" şeklinde bu bilgiyi ölçeklendirmek daha bilgilendirici, akılda kalıcı ve etkili ve bir anlatım olurdu.

Ölçeklendirmek, bir konuda insanları ikna etmenin en güzel yollarından biri olabilir. Yeter ki ölçeği karşı tarafın ilgi alanına ve değerlerine dokundurun. Steve Jobs'ın bu konuda özel bir yeteneği olduğu söylenir.

Steve Jobs, Macintosh işletim sistemi üzerinde çalışan mühendis Larry Kenyon'dan bilgisayarın açılış süresini çok uzun

bulduğunu söyledi. Larry tam olarak kendisine katılmasa da Jobs, “Bir insanın hayatı söz konusu olsa, sistemin yüklenme süresini on saniye daha kısaltmanın yolunu bulur muydun?” diye sordu, Larry muhtemelen bulacağını kabul etti. Jobs, Macintosh’un 10 saniye daha hızlı açılmasının etkisini Larry’ye anlattı: “Mac kullanan 5 milyon kullanıcı 10 saniye tasarruf etse bu senede yaklaşık 300 milyon saatlik bir tasarruf demektir ki bu da 100 insan ömrüne eşittir.” Birkaç hafta sonra Larry Macintosh işletim sisteminin açılma süresini 28 saniye hızlandırmıştı. Steve Jobs’ın insanları motive etme yöntemi, geniş bir perspektiften bakabilmesi ve insanların bu perspektifi görebilmesini sağlamasıydı.³⁸

Sizin belirlediğiniz ölçeklerin herkesin ilgisini çekeceği yanılgısına düşmeyin. Ailece yaptığınız bir tasarrufun 1 haftalık güzel bir tatili bedavaya getirmesi, çocuğunuzun 1 senelik okul masrafı kadar olması tutarın kendisinden daha etkilidir. Birçok paydaşın ölçekleri farklıdır, bunu görün ve ona göre iletişim kurun.

Ölçeği bizimkinden farklı olmasına rağmen, aynı zannettiğimiz kişiler çocuklardır. Çocuklar para, zaman, mesafe kavramlarını bizim yıldızlar arası mesafe kavramının kilometre cinsinden gördüğümüz gibi görürler, bunun için onlara göre ölçek belirleyerek konuşmamız onların daha iyi muhakeme etmelerini sağlayacaktır. Çocuğunuzdan gelen “Bu tableti alalım mı?” talebine karşılık “Bu tablet çok pahalı” demek yerine “Bu tablet 15 Lego değerinde” demek onlar için çok daha anlamlı. Çocuğunuz senede 2-3 Lego paketi hediye alıyorsa, tabletin değerini daha iyi kavrayacaktır. Erken okul çağındaki çocukların, “Yolumuz ne kadar kaldı?” sorusunun cevabını dakika olarak vermek yerine 2 ders süresi olarak tanımlamak onlar için daha anlamlı. Yılbaşına 3 ay kalması onlar için net bir anlam ifade etmeyebilir. 3 ayı, “Sahilde kumdan kale yaptığımız günden

38. Walter Isaacson, *Steve Jobs* kitabı, sayfa 113

bugüne kadar geçen süre” olarak tanımlamak onlar için daha anlamlı olacaktır. Sonuçta çocuklar için 3 ay kavramı henüz yeterli tecrübeyle oturmamış olabilir. (Çeyreklik hedeflerle çalışan bir şirkette çalışıyorsanız, 3 aylık bir süreyi yeteri kadar içselleştirmişsinizdir.) Ölçeği onların sevdiği, önemseydiği, anlam yüklediği olgulara çevirin. Çok daha iyi anlayacaksınız...

Gelişmeleri kendi ölçeğimize uyarlamak anlamayı, başkasının ölçeğine uyarlamak anlaşılmayı kolaylaştırır. Ölçeği değiştirin hikâyeyi değiştirin...

7.12 Herhangi Bir Ölçekte mi?

*“Ölçülebileni ölç, ölçülemeyeni
ölçülebilir hale getir.”*

– Galileo Galilei

Bir çocuk kan ter içerisinde nefes nefese eve gelir. Annesi “Ne oldu oğlum nedir bu halin?” diye sorar. Çocuk cevap vermeden önce birkaç derin nefes alır: “Anneciğim bugün okulda tasarruf konusunu işledik, ben de tasarruf etmek için okuldan eve gelirken dolmuşun arkasından koştum ve 5 TL tasarruf ettim.” Annesi tam olarak memnun kalmamış bir şekilde, “Ah be yavrucuğum keşke taksinin arkasından koşarak gelseydin 30 TL tasarruf ederdin...” der.

“Tasarruf”, “Verimlilik”, “Kalite” gibi soyut kavramların varlığı genelde görünmez, havadaki oksijen gibidirler, varlığında bir şey hissetmeyiz, sadece yokluğunda eksikliğini hissederiz. Bu nedenle bu kavramların varlıklarını, eksikliğini hissetmeden

görüp değerlendirmemiz, güçlendirmemiz ve teşvik etmemiz lazımdır. Aksi takdirde bu faydalı kavramlar er ya da geç azalır ve tıpkı oksijen gibi azaldıklarında kendi varlıklarını (aslında yokluklarını) hissettirirler. Eski güzel günlerin kıymetini bilmek adına çok geç kalmamak için bu kavramları görünür, ölçülebilir hale getirmek gerekir, aksi takdirde çok geç kalınır.

Galileo, “Ölçülebileni ölç, ölçülemeyeni ölçülebilir hale getir” sözüyle hâlâ günümüz için geçerli bir prensibi ortaya koymuştur. Peter Drucker, “Ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz” diyerek ölçümün faydasını daha geniş bir perspektiften ifade ederken, Dr. Philip Kotler ölçüm konusunda çok daha net bir tavır ortaya koymuştur: “Ölçemiyorsan yapma.”

7.12.1 Riskleri Ölçeklendirmek

Düşük olasılıkların görünmezliği genel bir yanılgıdır. Nassim Nicholas Taleb’in *Siyah Kuğu* kitabı düşük olasılıklı olayların büyük etkilerini vurgulamakta. Aslında gerçekleşen olayların olasılığının küçük olması etkisini büyütmede. Etkiyi büyüten faktör aslında küçük olan olasılığa hakkı olan hazırlığı yapmamamızdan kaynaklanır. Bir anda patlak veren ekonomik krizler, 11 Eylül saldırıları, Dünya Savaşları, Corona virüsünün dünya çapında yayılması dünyanın gördüğü siyah kuğulara örneklerdir. Siyah kuğuların global ölçekte gerçekleşmesi veya mutlaka olumsuz etkisi olması şart değildir. Her ne kadar öngörülemez olarak nitelendirilse de düşük olasılıklı olayları değerlendirmenin kolay bir yöntemi vardır. Hesaplama için proje yönetiminde risk büyüklüğü hesaplama yöntemi olarak kullanılabilir. Öncelikle riskin gerçekleşme olasılığı 5’li bir skala ile değerlendirilir.

Kafamızı görünmeyene doğru çevirdiğimiz bölümlerde riskleri görmek ile ilgili bilgi aktarmıştık. Riskleri tespit edebilmenin ötesinde kategorize etmenin de onları görmemize yardımcı olduğunu belirtmiştik.

Riskleri tespit edip, kategorize ettikten sonra odaklanmak için ölçüm aşamasına geçebiliriz. Ölçüm için önemli olan riskleri aynı skalada değerlendirebilmektir. Bu sayede riskleri birbirleri ile kıyaslayabilir, en büyük riskler ile ilgili aksiyonları önceliklendirebilirsiniz.

Peki nedir bir riski büyük yapan şey? Projenizi %5 ihtimalle de olsa iptal ettirecek regülatif bir kısıdın gelmesi riski, %90 ihtimalle projenizi 3 ay geciktirme riskinden daha mı büyüktür? Elinizdeki sınırlı bütçeyi hangi riski önlemek için kullanırdınız?

Riskleri ölçmenin birden çok yöntemi olmakla beraber en temelde 2 boyutta değerlendirilir: “Etki” ve “Olasılık.” Belirlenen bu 2 boyutu 5’li birer skalada değerlendirerek “Etki Değeri” x “Olasılık Değeri” formülü ile risklerin büyüklüğü hesaplanır. Her büyüklükteki risk farklı bir yaklaşımla yönetilir.

		ETKİ				
		1	2	3	4	5
O L A S I L I K	%80 - %100					
	%60 - %80					
	%40 - %60					
	%20 - %40					
	%0 - %20					

(1 -> %1-20, 2-> %21-40,....., 5-> %81-100 olasılıkla gerçekleşir.) Riskin gerçekleşmesi durumunda size ne kadar etki edeceği-

ni de bir 5'li skala üzerinden değerlendirin (5 en büyük etki olmak kaydıyla). Şimdi risk için belirlediğiniz olasılık ve etki değerlerini çarpın. 1'den 25'e kadar bir elde edeceğiniz değer riskinizin "büyüklüğünü" ifade ediyor. Belirli büyüklükteki riskler için ortak aksiyon almak üzere bir plan yapabilirsiniz. Gri alandaki riskleri "kabullenerek" yola devam edebilirsiniz. Orta büyüklükteki risklerin etkisini azaltacak, transfer edecek aksiyonlar planlayabilirsiniz. Risk transferi genelde sigortalatarak gerçekleşir. Siyah bölgedeki riskler en çok ilgi isteyenlerdir. Önlemek, etkisini azaltmak ya da "transfer" etmek isteyebilirsiniz. Önlemek, etkisini azaltmak ya da "transfer" etmek isteyebilirsiniz. Bu bölgedeki riskler için mutlaka bir "Risk Aksiyon Planı" hazırlanmalı ve uygulanmalı.

		ETKİ	
		Düşük	Yüksek
O L A S I L I K	Yüksek	Kronik Problemler. Kaliteye önem verilmeli. Sıklıkla karşılaşıldığı için uygulanacak prosedürlerle veya otomasyon ile çözüm üretilebilir.	Öncelikli Riskler. Bu kategoride riskler mümkünse önlenmeli. Detaylı "Risk Aksiyon Planı" hazırlanmalı ve işleme konulmalı.
	Düşük	Bu aşamadaki riskler kabul edilebilir. Risklerin etkilerinin ve/veya olasılıklarının değişmesi durumuna karşılık takip edilmeli.	Bu kategorideki riskler transfer edilebilir. Felaket senaryoları tatbik edilmeli. Sigortalatma çözümü düşünülmeli.

Risk yönetiminde yapılan büyük hatalardan biri de risk tespiti ve büyüklük hesaplama işinin projenin bir aşamasında yapıp daha sonra tekrarlanmaması. Zaman içerisinde risklerin etkisi ve olasılıkları artabilir ya da azalabilir. Bu durumda kategorisi ve haliyle üzerinde alınması gereken odak da değişebilir.

Sadece bir proje için değil, kendi kişisel hedeflerinize yürürken de risk analizi yapmalısınız. Riskler gerçekleştiğinde bir “sorun”a dönüşür ve riskleri yönetmek, sorunları yönetmekten çoğu zaman daha az zaman, efor ve maliyet gerektirir.

7.12.2 Hedefleri Ölçeklendirmek

Ölçeklendirmek için gerekli olan her zaman formüller değildir. Kendinizin içinden geçtiğiniz süreçleri, kendi hissiyatınızı, durumunuzu da ölçeklendirebilirsiniz. Ölçek sizindir, kimse ölçümünüzü yargılayamaz, yanlış olduğunu iddia edemez. Bu kaygılardan uzaklaşarak çok daha gerçekçi bir ölçümleme yapabilirsiniz.

Kalabalık bir topluluk önünde konuşma yapmak konusunda sorun yaşıyorsanız, kendinizi 1 ile 10 arasında skorlayın. Gördüğünüz mükemmel konuşmacının 10 olduğunu düşünürseniz siz kaçsınız? Kaça çıkmak istiyorsunuz? Her zaman 10’a çıkmak istemeyebilirsiniz. Şu anki skorunuzu size kazandıran konuşmacı özellikleriniz neler? Çıkmak istediğiniz skorla aranızda kaç puan fark var? +1 puana çıkmak için ne yapmanız gerekiyor? Kendinizi olduğunuzdan 2 puan daha yüksekte görmeniz için hangi adımları atmanız gerekiyor? Kendinize bu anlamda koçluk yapabilirsiniz.

Daha sağlıklı bir vücuda sahip olmayı hedefliyorsunuz. Peki bu hedefe ulaştığınızı nasıl anlayacaksınız? Daha da öncesinde bu hedefe doğru ilerlediğinizi neye bakarak değerlendireceksiniz? Belirli miktarda kilo vermek mi? Sizi daha sağlıklı hissettirecek? Kaç kilo? Ne kadar zamanda hedeflediğiniz kiloya ulaşmayı planlıyorsunuz? Şu anda üzerinde çalıştığınız işleri, kafanızdaki hedefleri bu anlamda değerlendirin. Neye ulaşınca

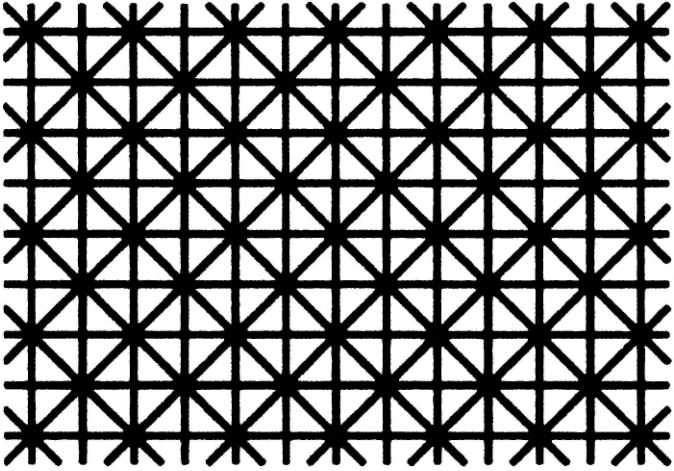
“başarılı” hissedeceksiniz? Bunun tanımı yok ise bu hissiyatı yakalamanız mümkün olmayacaktır. Bu hedefe ulaşıp ulaşılmadığına dair muhakemeniz nedir? Ne zaman kendinizi hedefe yakın ya da uzak hissedeceksiniz? Bu hissiyat sizi motive edecek ve hedefe olan yolculuğunuzda sizin en büyük destekçiniz olacaktır. Dolayısı ile kilo verme çabanız sürdürülebilir kılınacaktır.

Kavramları ölçeklendirmek görünmeyeni gösterir. Ölçeklendirilmiş kavramların artık hangi seviyede olduğu değil, ideal seviyeye gelmek için ne yapılması gerektiğine odaklanılmasını sağlar. Ölçümlemenin bir diğer avantajı da iyileşme yönünde motivasyon sağlar. Ana hedefe giden yolculukta, ara hedefleri tanımlar. Ara hedeflere ulaşma çabası, ana hedefe ulaşana kadar gelişimi sürekli kılar. Şu anda yazmakta olduğum kitap ile ilgili ana hedefim ve haftalık hedeflerim var, onları takip ederek kitap yazma motivasyonumu aylarca koruyabiliyorum. Sizin üzerinde çalıştığınız projenizde? Kişisel gelişim yolculuğunuzda? Çocuğunuzun gelişiminde? Hobinizde? Ana ve ara hedefleriniz ölçekli mi? Tek bir işe uzun süre odaklanamama, bir süre sonra yepyeni bir işe aynı hevesle başlama ve sonrasında hevesi hızlıca kaybetme nedeni hedefinizdeki ölçüm eksikliğidir. İyi bir satranç oyuncusu olmak istiyorsunuz. Chess.com gibi satranç platformlarına her seviyede üye milyonlarca kişi bulunur. Üyeler birbirleriyle satranç oynar ve bir puanlama sistemi ile başarılarına göre sıralanır. Sıralamada en başarılı % kaçlık dilime girdiğinizde “iyi” bir satranç oyuncusu olduğunuzu anlayacaksınız? Teknik bir konuda kendinizi geliştirdiğinizde çeşitli sertifikasyonları almayı kendinize hedef olarak belirleyebilirsiniz. Kendiniz için, ekibiniz için, beraber çalıştığınız insanlar için, çocuğunuzun motivasyonu için yeterli ölçülebilir ara ve ana hedefleri olduğunu düşünüyor musunuz?

7.13 Bizim Odağımızda mı?

*“Hayatta hiçbir şey onu düşündüğünüz
andaki kadar önemli değildir.”*

– Daniel Kahneman



Bu resimde 12 siyah nokta var. Beynimiz bunların hepsini bir anda görmemize izin vermez. Sadece odaklandığımız kesişen yerlerdeki siyah noktaları görebiliriz. Diğer siyah noktalar odağımızdan çıkar.

Hızlı ve Yavaş Düşünme kitabının Nobel ödüllü yazarı Daniel Kahneman'ın söylediği gibi: “Hayatta hiçbir şey üzerinde düşünürken sandığınız kadar önemli değildir.” O anda neyi düşünüyorsak aslında ona olduğundan daha fazla önem verme eğilimindeyizdir, hatta o an için dünyadaki en önemli konumuz budur. Tıpkı resimdeki odaklandığımız alandaki siyah

noktayı görmemiz ve diğer siyah noktaları göremememiz gibi. Buna “Odaklanma İllüzyonu” denir.

Bireysel olarak da sinir bozan bir durumla karşılaştığımızda, insanlar için dünyadaki en büyük mesele bu durumdur, daha önemlisi yoktur. Kendimizi bu duruma odakladığımızda psikolojimiz, her zaman sağlıklı karar almamıza engel olur. Aynı zamanda belki çok daha önemli konuları da odağımızdan çıkarıp kendimiz için “görünmez” kılarız. Zaman zaman başımıza gelebilecek iyi ve dramatik durumları düşünürken içinde olduğumuz ruh halimiz, bu durumların başımıza gelmesinden sonraki ruh halimize göre çok daha hassas noktadadır.

Daha önce tecrübe etmediğimiz bir işlem için dışçıye gitmeden önce işlemi kafamızda canlandırıp kendimize yaşattığımız acı, işlem sırasında yaşadığımız acıdan daha da fazladır. İşyerinde hedeflediğimiz terfi hayal ederken, o terfi alındıktan sonrasına göre çok daha mutlu ve heyecanlıyızdır. Tamamen home-office bir iş, kurumsal çalışanların birçoğu için harika görünür. Home-office çalışıldığında ne kadar “rahat”, “verimli”, “özgür” hissedeceğimizi hayal etmek çok güzeldir. Home-office çalışmanın güzelliklerine odaklananlar için sürekli home-office çalışmanın bize yaşatacağı olumsuzluklar görünmezdir. Yapılan araştırmalara ve gözlemlere göre evden çalışanlar; işine konsantre olmakta zorlanmaktalar. Evdeki fiziksel çalışma ortamlarının uygunsuzluğu, fiziksel olarak da çalışanları olumsuz etkilemekte. Evden çalışanlar çoğu zaman beslenme alışkanlıklarını olumsuz yönde değiştirmekte, yöneticileri tarafından daha sıkı ve yakından takip edilmekte, evden verimli çalıştıklarını kanıtlamak için fazladan gereksiz bir kaygı taşımaktalar. Aynı zamanda evden çalışanlar, ikili ilişkilerden uzakta kalmakta, sosyalleşme faaliyetleri de sekteye uğramakta. İşte bu olumsuzlukları da içinde barındıran bir tecrübe yaşadığımızda hayal ettiğimiz kadar kusursuz bir

ortamla karşılaşmamız oluruz. Çünkü: *“Hayatta hiçbir şey onu düşündüğünüz andaki kadar önemli değildir.”*

“Okyanustan bir bardak su alıp balinaların var olmadığını iddia etmek” çok uç bir analogi gibi durmakla beraber etrafımızda sıklıkla yaşanan bir yanılgı türüdür.

Odaklanma İllüzyonu sadece bireyler için geçerli değildir, toplumlar da odaklanma illüzyonuna kapılabilir; İspanyol diktatör Franco 1936 yılından 1974 yılına kadar İspanya’yı futbol sayesinde yönettiğini belirtmiştir. Yönetimden rahatsızlığını dile getirecek olan genç erkek nüfusun odağına futbolu koyarak, ülkenin içinde bulunduğu sorunları odaktan çıkartmıştır. Her toplum odaklanma illüzyonuna zaman zaman kapılır, ülkede bir terör saldırısı gerçekleşmişse, eğitim, ekonomi, kadın ve çocuk hakları gibi temel ve kritik konular bir anda ülke odağından düşer.

Odaklanma İllüzyonu’ndan kaçınmak çok kolay olmaya bilir, sonuçta bu beynimizin doğal bir reaksiyonudur, yine de Odaklanma İllüzyonu’nun etkilerini yönetebiliriz. Tıpkı bir doğal afeti önleyemediğimizi bilmemize karşılık ona önlem almamız gibi. Odaklanma İllüzyonu’nun size yanlış adımlar attırmaması için öncelikle duyguların yoğun olduğu anlarda harekete geçmekten kaçınılmalı. Sizi çok sinirlendiren bir iş arkadaşınıza hızlıca çok sert bir e-posta ile cevap yazma ihtiyacı duyarsınız. Hemen yazmayın, bekleyin, kendinizi tutamıyorsanız e-postayı yazın ve göndermeyin, bir süre bekledikten sonra hazırladığınız e-posta taslağını tekrar tekrar okuyun, karşı tarafın bunu nasıl algılayacağına, orta ve uzun vadeli sonuçlarını düşünmek için kendinize fırsat verin. Karşı tarafın hedeflerini, motivasyonunu, odaklarını öğrenin, kendinizinkilerle uyduğu ve uyuşmadığı noktaları tespit edin. Bütün bunlar odağınızı “intikam almaktan” uzaklaştırır ve göremediğiniz diğer faydalara çevirir. Ona etki etmek istiyorsanız onun değerlerine dokunun. Sonrasında çok daha rasyonel ve yapıcı bir iletişim kuracaksınız.

Çözümlerden diğeri de odağınızı bilinçli bir şekilde dağıtmaktır. Bir konuya çok odaklısınız ve çözüm üretemiyorsunuz. İşin o kadar içindesiniz ki bir türlü dışarıdan bakamıyorsunuz. Kurumsal hayatın en popüler yetkinliklerinden biri olan “büyük resmi görmeyi” bir türlü başaramıyorsunuz. Aksi gibi bunun farkında bile değilsiniz. Gördüğünüz şey resmi oluşturan tek bir renk boyanın damlası mı? Resmin bir kısmı mı? Tamamı mı? Yoksa resim sergisi mi? Bunu bilemiyorsunuz. Yine de riske girmeden beyninizi bulunduğu ortamdan geçici olarak uzaklaştırın. Meditasyon yapmak, sevdiğiniz birkaç şarkı dinlemek, konu ile alakasız bir TED konuşması izlemek, bir Youtube videosu izlemek, bir oyun oynamak, biriyle kahve içmek, yürüyüş yapmak, kısaca konudan sizi uzaklaştıran sevdiğiniz bir aktivitede bulunmak yardımcı olacaktır. Konuya geri döndüğünüzde fiziksel koşullarınızı da değiştirin. Tıkandığınız yerde devam etmeyin. Bilgisayarınızı alın masanızdan kalkın, rahat bir koltuğa oturun. Açık havaya çıkın, koşullar altında ne değişiklik yapabiliyorsanız yapın. Konuya geri döndüğünüzde kendinizi farklı bir şekilde konumlandıracak ve alternatif çözümleri “görebilmiş” olacaksınız.

Kurumlar da zaman zaman odaklanma illüzyonunun kurbanı olabilir. Birçok işletme dersinin ilk hikâyesinin başrolü Kodak'tır. Kendilerinin konvansiyonel fotoğrafçılık deneyimine odaklanması, fotoğraf sektörünün dijitalleşmesini görmemesinden kaynaklanır. Pazar trendlerini görememek artık günümüzde çok da zor değildir, buna karşılık odaklanma illüzyonuna kapılmış şirketler bu zoru da başarabilir. 1976 yılında Kodak, kamera pazarının %85'ine, fotoğraf filmi pazarının %90'ına sahipti. Kodak, elindeki çekiç ile çivi çakmaya devam ederken en iyi fotoğraf filmi üretmeye odaklanmıştı. Bu sırada sektör dijitalleşme yolunda ilerliyordu. Sektörün gereksinimi çok hızlı bir şekilde çivi çakmak yerine, tam teçhizatlı bir alet çantasıyla mobilya üretmek hale geldiğinde, Kodak elindeki çekiçle piyasada kendine yer bulamadı tabii ki.

İşin en ilginç ve can alıcı tarafı da aslında ilk dijital fotoğraf makinesinin 1975 yılında Steve Sasson adında Kodak'ta çalışan bir mühendis tarafından icat edilmiş olmasıdır. Kodak üst yönetimine bu icat sunulduğunda aldığı cevap “*Evet şirin bir icat olmasına karşılık fotoğraf filmi yok*” oldu. Üstüne de bir tavsiyede bulunmayı ihmal etmediler: “Bundan kimseye bahsetme.” Üst yönetim mevcut iş yapış şekline ve teknolojisine o kadar odaklıydı ki bu müthiş fırsatı göremediler.³⁹

Aslında Kodak, treni kaçırdığı 2000’li yılların başında dijital kamera üretmesine karşılık, odağında hâlâ fotoğraf filmleri, kimyasalları ve kâğıtları vardı. Dijital fotoğrafçılığın gelişmesinden onlarca sene sonra 2007’de bu alana odaklanmaya karar vermiş olsa da çok önemli bir fırsatı ve pazarı kaçırmıştı.

Bunun yanı sıra aynı sektördeki Fujifilm bu gelen tehlikenin farkına varmış ve bir anda çok farklı görünmesine karşılık, ilişkili bir sektöre adım atmıştır. Fotoğraf filmi alanında edinmiş olduğu bilgi birimi ve tecrübesini “kozmetik” sektöründe kullanmıştır. İki alan arasındaki şaşırtıcı benzerlikteki zorluklar bu geçişi mümkün kılmıştır. Bir fotoğraf filminin kalınlığı 0,12 mm’dir ki bu kalınlık insan saç teline çok yakındır. Fotoğraf üzerindeki baskıların renklerinin solmadan kalabilmesini sağlayan yetkinlikler makyaj malzemeleri için çok benzerdi. Fiziksel fotoğrafların renklerinin solmaması için yürütülen antioksidan Ar-Ge faaliyetlerinin üzerine yapılan çalışmalarla kozmetik ürünleri üretebilmeyi başarmışlardır.⁴⁰

39. <https://hbrturkiye.com/blog/degisen-dunyada-lider-kalabilmek-icin-bir-yol-haritasi>
https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/sin_publicar_what-went-wrong-at-eastman-kodak.pdf

40. <https://digital.hbs.edu/platform-rctom/submission/fujifilm-transformation-from-a-photographic-film-maker>
<https://crm.org/articles/fujifilm-found-a-way-to-innovate-and-survive-digital-why-didnt-kodak>

Kodak, stratejik bir hata yapmıştı. Haritadaki yollarda ilerlemeye bazen o kadar çok odaklanırdık ki yolun sonunun bizi nereye götüreceğini göremeyebiliriz. Şirketler genel olarak kendilerine kısa, orta ve uzun vadeli hedef koyar ve bu hedefe ulaşmak için Anahtar Performans İndikatörleri (KPI) ile bu hedeflerine ulaşmış olup olmadığını kontrol eder. Her zaman bu KPI'ların hedefle tam olarak örtüşmediğini söyleyemeyiz. Zaman içerisinde değişen dinamikler performans indikatörlerinin pusulasını şaşırtabilir. Hedefler yerine sadece indikatörlere odaklanmak, dünyanın etrafını yelkenliyle dolaşırken sadece ve sadece batıya gitmeye odaklanmaya benzer. Rotanızı (indikatörlerinizi) rüzgâra, akıntılara, haritaya göre sık sık gözden geçirmezseniz bir yerde karama oturursunuz. Başarıyı sadece gözden geçirilmemiş KPI'larla tanımlayanlar, zaman içerisinde oluşan uyumsuzluktan dolayı, KPI'larını tuttursa da gerçek hedeflerine ulaşamazlar. Bu nedenle zaman zaman odağımızı KPI başarısından uzaklaştırıp, değişen koşullar, ekonomik dinamikler, stratejiler, müşteri profilleri, yeni rakipler, regülatif düzenlemeler gibi faktörleri de göz önünde bulundurmalı. Bu sayede KPI'larının hedefe hâlâ hizmet edip etmediğini kontrol edebilir, gerekli düzenlemeleri yapabilirsiniz. Aksi takdirde odaklanma illüzyonuna kapılıp gerçek hedefleri odaklarından çıkartma eğilimleri çok yüksektir.

Bazen varmak istediğimiz nokta, elde etmek istediklerimiz, gerçek amacımızı yansıtmıyor. Bu durum tahmininizden de çok yaşanmakta. Hedefe ulaşmak kadar, hedefe doğru yapılan yolculuktan da keyif almak önemlidir. Ulaşmak istediğimiz yerde mutlu olacağımıza o kadar inanıyoruz ki yolculukta karşılaşılan zorlukların bizi nasıl büyütüp geliştirdiğinin tadına varamıyoruz.

Bazen de durum tam tersi oluyor. Farkında olmadan varmak istediğimiz noktadan daha çok yolculuk seviyor olabiliriz. Bu

nedenle hedefimize vardığımızda zaman zaman hayal kırıklığı yaşayabiliyoruz. Varmak istenilen noktaya o kadar odaklanıyoruz ki istediğimizi elde ettiğimizde, çabaya değer olup olmadığını tekrar değerlendiriyoruz. Çabanın bizi nasıl büyüttüğünü, çabanın bize öğrettiklerini, bir diğer yolculukta kullanabileceğimizin farkına varamıyoruz.

Yolculuk mu yoksa varış noktası mı, asıl hedef bu ayrıma varmak, tahmin ettiğimizden daha da kolay. Bu aşamada daha önce size bahsetmiş olduğum şu sihirli soruyu kendinize sorun: “Önünde hiçbir engel olmadan istediğini elde ettiğini hayal et. Yine de mutlu olur muydun?” Sorunun cevabı varmak istediğiniz noktanın mı yoksa yolculuğun mu sizi daha çok motive ettiğidir. Tekrarlayalım, yolculuk ya da varılacak noktayı seçmek iyi ya da kötü değildir. Bu işin genel bir doğrusu yanlış yoktur. Yolculuktan da keyif alabilirsiniz, hedefe bir şekilde ulaşmış olmaktan da. Tamamen sizin tercihiniz. Önemli olan, sizin hangisiyle mutlu olduğunuzu biliyor olmanız. Yoksa elde ettiğin mutluluğun, tecrübenin, bilgeliğin keyfine varmadan yaşamak, kendinize karşı yapacağınız en büyük haksızlıklardan biri olacaktır.

7.13.1 Hoşuma Gidiyorsa Doğrudur

Francis Bacon, 1620’de yazdığı felsefi eser *Novum Organum*’da “İnsan bir düşünceyi benimsemesi durumunda çok daha sağlam kanıtları olmasına rağmen düşüncesine aykırı olan bütün bilgileri çürütme, görmezden gelme eğilimindedir” demiştir. Kişinin kendisine ait fikir ve görüşlerini destekleyen bilgileri doğru bulması ve diğer bilgileri yanlış ve hatta saçma bulma eğilimi vardır. “Teyit önyargısı” olarak adlandırılan eğilim, kişinin

birçok noktayı gözden kaçırmasına sebep olur. Bilgiyi sadece mantıklı bulmanın da ötesinde kişiyi destekleyen bilgilerin hafızada daha etkin yer kaplaması, diğerlerinin de unutulması teyit önyargısının bir sonucudur.

Politik görüşüne aykırı bir politikacıyla ilgili bir skandal haberi okuduğunuzda bu habere inanma eğilimimiz çok daha fazladır. Aksi durumda yani politik görüşünüz ile örtüşen bir skandal haberini hiç sorgulamadan görmezden geliriz. Kendi teyit önyargısının farkında olmak kişinin görüş açısını hatırı sayılır şekilde artırır.

Çabuk kabullenmek de, hızlıca görmezden gelmek de aynı derecede görebileceklerimizi gözden kaçırmamıza neden olur. Sadece evinize yakın olduğu için çocuklarınızı yazdırmayı düşündüğünüz okulun negatif yönlerini gözden kaçırmak yanlış bir karar almanıza sebebiyet verebilir.

Kedi sahibi olmanın güzel olduğunu düşünen biri, internette “Kedi sahibi olmanın güzellikleri” şeklinde bir arama yapar ve kendi düşüncesini teyit eden sonuçlara ulaşır, onları okur, düşüncesini pekiştirir. Sosyal medyada görüşüyle paralel profilleri takip eder. Her araştırmanın sonunda daha da büyük bir kedi sever olur. Evren (ve arama motorlarının algoritmaları) kişinin önüne her zaman kedi sahibi olmanın güzelliklerini çıkartır. Köpek yerine kedi sahiplenmeye kendini her seferinde daha da yaklaştırır. Belki kendisinin kedi tüyüne olan alerjisinin farkına bile varmadan kedi sahibi olur. Bu arada kedi sahibi olmak isteyenlere bir mesajım var: “Alerjiniz yok ise kedi sahibi olmak gerçekten çok güzel bir şeydir.” 😊

Sosyal medyada oluşturduğumuz çevre görüşlerimize paralel hayat görüşüne sahip insanlardan oluşur. Paylaşımlar genelde görüşlerimizi destekler, görüşlerimizi destekleyen paylaşımlar görüşlerimize daha da sıkı sarılmamıza sebep olur ve karşı

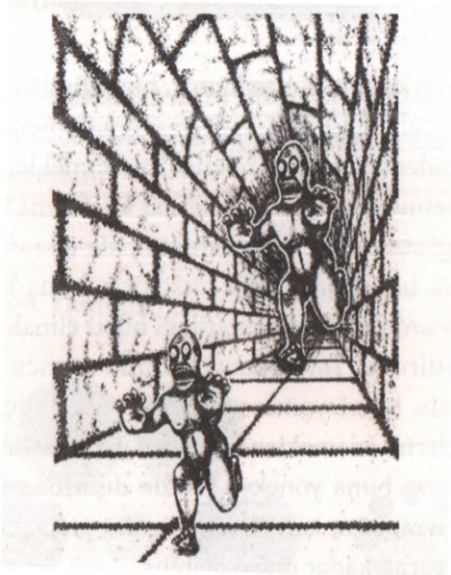
görüşler bize her geçen gün daha saçma gelir. Bu döngüden çıkmanın, teyit önyargısından kurtulmanın size neler kazandırabileceğini düşünün. Döngüden kurtulmanın ötesinde döngüye hiç girmemek, önyargıları mümkün olduğunca sorgulamak işimize yarayacaktır. Tabii ki yargılarımız, fikirlerimiz olacak. Yargılarımızı oluşturma aşamasında her açıdan bilgi edinmek bizi teyit önyargısından uzak tutacaktır. Kendinizi başlığını beğenmediğiniz bir haberi ya da makaleyi göz ardı ederken yakalarsanız, bir an için durup bunu neden yaptığınızı düşünün, başlık istediğiniz mesajı içerseydi o yazıyı okumak için zaman yaratır mıydınız? Zorlayın kendinizi, hoşunuza gitmeyen donelerle karşılaştığınızda belki görüşünüz değişecek belki de görüşünüze daha da sıkı sarılacaksınız. Amacınız görüşünüzü değiştirmek ya da desteklemekten biri değil, amacınız görüşünüzü daha sağlam temellerle oluşturmak.

Karşınızdaki kişinin teyit önyargısı olduğunu ve hangi konuda teyit beklediğini biliyor olmak da bir çeşit süper güç. Biraz gözlemlerle bu süper güce erişmek mümkün. Yöneticinizin, satış yapmak istediğiniz kişinin, destek almak istediğiniz melek yatırımcının, evlenmek istediğiniz kişinin neyi teyit edeceğini neyi göz ardı edeceğini bilerseniz, iletişim stratejinizi bu bilgi ile geliştirebilirsiniz. Artık karşınızdaki kişinin neyi neden göz ardı ettiğini bilebilirsiniz. Onların ilgisini çekmek için iletişimi, teyit edeceği konular üzerinden inşa etmek işinizi çok daha kolaylaştıracaktır. Karşı tarafın azıcık bir doneyle neyi teyit edeceğini, ne söylerseniz söyleyin neyi saçma bulacağını bilerseniz iletişim ne kadar kolay olur. Önemli bir görüşme öncesi karşı tarafın teyit önyargısını nelerin üzerine kurduğuna dair biraz düşünün. Hangi konulardan bahsedeceğinizi hangi konulardan uzak duracağınızı belirleyin, süper gücünüzü kullanın.

8- III. ADIM – ALGILARINIZI ZORLAYIN

*“Bazı şeyleri oldukları gibi değil,
olduğumuz gibi görürüz.”*

– Anais Nin



Yukarıdaki resimde arka arkaya koşan her iki canavarın aynı boyutta olduğunu anlamak çok da kolay değil. Canavarları ölçtüğünüzde gördüğünüz gerçeği algılamakta bu kadar zorlanıyorsanız telaşa kapılmayın yalnız değilsiniz.

1. Adım’da görüş açımızı değiştirdik, 2. Adım’da doğru yere odaklandık, şimdi baktığımızı doğru algılama zamanı. Aynı boyutta iki canavara bakıyorsunuz ve farklı algılıyorsunuz. Bu

durum sadece optik bir yanılsama değil, hayatın içerisinde de bu tür yanılgılara çok sık düşeriz. Tahmin ettiğimizden de sık, çünkü birçok kez yanılgıya düştüğümüzü fark etmeyiz bile. Tıpkı bu resmi alelade bir yerde görüp birinin size canavarların aynı boyutta olduğunu söylemediği bir durumda olduğu gibi. O zaman şüphelenip ölçmeye bile tenezzül etmezsiniz, algınızı gerçek kabul edersiniz.

Duygular, bizim görüş yeteneğimizi olumsuz etkileyebilir, gördüğümüzü farklı bir şekilde algılamamıza neden olabilir. Buna rağmen, bizleri kısmen kör kılan bütün nedenlerin içerisinde, “duygu” en meşrusedir. Sonuçta bu dünyaya duygularımızı yaşamak için geliyoruz.

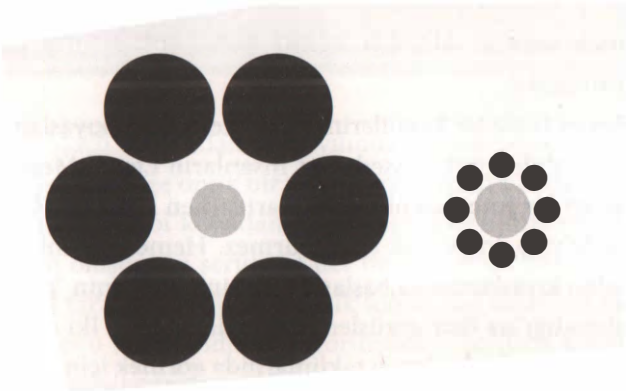
Sayısal Loto kazanma olasılığınız, bindiğimiz uçağın düşme olasılığından daha düşük, yine de kazanma umuduyla oynarız. Bir konsere giderken, konser biletini kaybetmekle, aynı miktarda para kaybetme durumlarında tekrar bilet alma tercihlerimiz değişkenlik gösterir. Bileti kaybettiğimizde tekrar aynı konser biletini almak bizi “enayi” gibi hissettirir, buna karşılık, para kaybetmenin ardından aynı tutardaki bileti almak bizi o kadar da kötü hissettirmez. Tuttuğumuz takımın oyuncu kalitesi daha düşük olsa bile, televizyonda maçlarını izlemek için dünyanın en kaliteli liglerini izlemekten daha çok para harcayabiliriz. Takım sevgisi bize buna yöneltir. Özetle dışarıdan rasyonel görünmeyen davranışlar, işin içine duygular girince yargılamaya gerek duymayacak kadar doğal olabilir.

Işığın algılanması da her beyin için aynı değildir. Beynimiz kendisine gelen sinyalleri birçok veri ile harmanlar ve bir algı oluşturur, her beyindeki veri seti aynı olmadığı için aynı şeye bakarak farklı algılanan durumlar çok sık rastlanır. Aşağıdaki resimde bir kısmımızın ilk olarak genç bir kadın, bir kısmımızın yaşlı bir kadın görmemizin nedeni de budur. Siz ilk bakışta hangisini gördünüz?



Bu bölümde muhtemel algı yanılgılarının neler olduğu, nasıl tespit edilebileceği ve nasıl düzeltilebileceği üzerinde duracağız. Hadi başlayalım.

8.1 Kıyaslama Yanılgısı



Yukarıdaki resimde bulunan gri yuvarlakların aynı boyutta olduğunu fark ettiniz mi? Yoksa soldaki gri yuvarlağı daha küçük mü algıladınız? Kıyaslama yanılgısına hoş geldiniz...

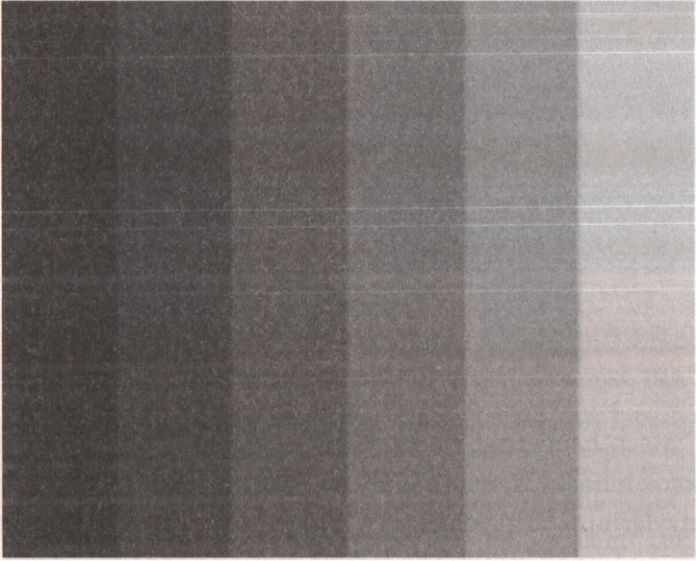
Kıyaslama yapmak hayatımızın bir gerçeği ve gerekliliğidir. Beynimizin bir refleksidir ve birçok alanda işimize yarar. “Kıyaslama Yanılgısı”ndan kastımız büyük oranda kıyaslama yapmak ile ilgili bir yanılgı değil, neyin ne zaman neyle kıyaslanacağına dair düştüğümüz yanılgıları içerir.

Kıyaslama yanılgıları, yanlış zamanla kıyaslamak, yanlış şartlarla kıyaslamak, yanlış ürün/servis ile kıyaslamayı içerir. Atatürk’ün devrimlerini ve başarılarını o zamanın şartlarını göz ardı ederek değerlendirmek ve günümüzdeki icraatla kıyaslamak büyük yanılgıdır. Alacağınız ürünlerin size olan faydasını, size yapacağı tasarrufu değerlendirmek yerine yanlış kıyaslarla değerlendirmek sıklıkla yapılan bir hatadır. Bir ürünü sadece muadil ürünlere göre ucuz olduğu için almak, bir süre sonra hiç işinize yaramayan ürünlerle sizi baş başa bırakır.

Sadece ürün ve servisleri kıyaslamayız, çalıştığımız şirketin sağladığı imkânları da rakip şirketlerle, bundan 5 yıl öncesiyle ya da yurtdışındaki şirketlerle kıyaslarız. Yurtdışında benzer işi yapan profillerin aldığı maaşı euro olarak değerlendirip Türkiye’deki TL giderlerinizle yaşam standardı hesabı yapmak tahmin edemeyeceğiniz kadar çok kişinin düştüğü bir yanılgıdır.

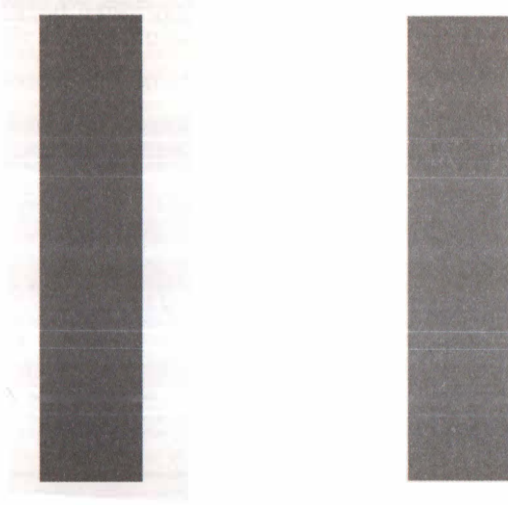
Bazen insanlar kendilerini ister istemez bir kıyaslama yapma zorunluluğunda hissederler. İnsanların Lionel Messi’nin ne kadar iyi bir futbolcu olduğunu tartışırken konunun Cristiano Ronaldo’ya gelmesi çok uzun sürmez. Hemen insanlar Messi, Ronaldo kıyaslamasına başlar ve içlerinden birinin “o kadar da iyi olmadığı”na dair görüşler havalarda uçuşur. İki süper yıldan herhangi birini kendi takımlarında görmek için sağ kolunu verecek insanlar, kıyaslama yanılgısı içerisinde bunlardan birinin “pek de iyi olmadığını” belirtir. İki süper futbolcunun aynı dönemde futbol hayatını sürdürmüş olması hemen bir gereksiz

kıyaslama ve gereksiz yergiye dönüşebilir. Bir futbol severseniz bırakın kıyasınıza kanıt aramayı, bu özel yetenekleri izlemenin keyfini sürün. Sportmenliklerinden, çok çalışmalarından, azimlerinden, ilham verici hayat hikâyelerinden pozitif örnekler çıkartın.



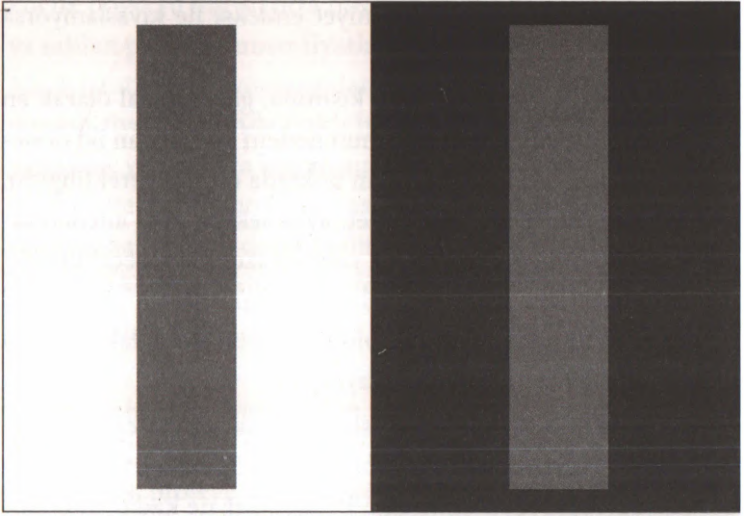
Ernst Mach tarafından 1865 yılında keşfedilmiş olan Mach Bantları gözlerimize optik bir oyun oynar. Mach bantları, yukarıda belirtildiği gibi koyudan açık renge doğru dizilmiş dikey şeritlerden oluşur. Bu şeritlerin her birine tek tek baktığınızda şeridin sol tarafının biraz daha açık tonda, sağ tarafının ise biraz daha koyu tonda olduğunu görürsünüz. Şeritleri komşularından ayırdığınızda gerçekle karşılaşır ve bu farkı görmezsiniz. Gerçekte, grinin tonu tüm şerit boyunca aynıdır. Yukarıdaki resimde şeritlerin komşuları ile kesiştiği noktaları kapatarak, şeritteki soldan sağa doğru koyulaşan etkiyi yok edebilirsiniz.

Aşağıdaki barlar yukarıda belirtilen resimden kesilmiş 2. ve 3. şeritlerdir.



Mach bantlarının yarattığı görsel yanılgıyı açıklamak için birçok bilimsel yöntem var. Bizim amacımız, optik yanılgıların detaylarını aktarmaktan farklı. Bu yanılgıları kabul ederek kendimiz adına bu yanılgıların farkına varmak ve ona göre hareket etmek. Aynı zamanda bu yanılgıların farkına varmayan etrafımızdaki insanların olayları, insanları, sizi nasıl gördüğünü anlayabilmek.

Bir şerit içerisindeki gri tonunun soldan sağa doğru açıktan koyuya doğru gittiğini varsaymamız, şeridin solunda kalan şeridin görece olarak daha koyu, şeridin sağında yer alan komşu şeridin görece olarak daha açık olmasından kaynaklanır. Tıpkı bir sonraki şekildeki beyaz arka planın üstündeki şeridin daha koyu, siyah arka planın üzerindeki şeridi daha açık algılamamız gibi. Aslında iki şerit de aynı tonda.



Bu durum gerçek hayatta karşımıza nasıl çıkıyor? İnsanlar kıyaslar... Bunun hiçbir kaçarı yok. Siz kıyaslıyorsunuz, ben kıyaslıyorum, yöneticiniz kıyaslıyor, takım arkadaşınız kıyaslıyor, aileniz kıyaslıyor. Peki neyle kıyaslanırsınız? Çok büyük oranda “en yakınınızdakiyle” kıyaslanırsınız. Bitirmiş olduğunuz bir proje, yakın zamanda bitmiş benzer bir işle kıyaslanır çok da uzağa gidilmez. Tıpkı gözümüzün şeritlerdeki tonu en yakındaki komşu şerit ile kıyasladığı gibi. En soldaki ve en sağdaki şeritleri mavi ve kırmızıya boyasak dahi ortadaki şeritlerin içindeki ton farkını gözlemleyebilirsiniz, çünkü göz en yakındakiyle kıyaslar. Eğer ki kıyaslama çok yakındaki ile yapılmıyorsa bu durum doğal değildir. Arkasında farklı bir niyet vardır. Yaptığınız satışlar geçen sene yaptığınız satışlarla değil de 7 sene önce yapılan satışlarla kıyaslanıyorsa dikkat... Kıyaslama yapan kişinin niyeti farklı olabilir. Sizin bu seneki satışlarınızı olduğundan iyi ya da kötü göstermek için kendine dayanak ararken doğal olandan uzaklaşmıştır. Müşterilerinizin memnuniyet seviyesi bambaşka

bir sektördeki müşteri memnuniyet endeksi ile kıyaslanıyorsa dikkat!

Peki gelelim işin doğal olan kısmına, gayet doğal olarak en yakındaki ile kıyaslanmaya. Bunun nedeni kıyaslanan iki dönemin şartlarının birbirine en yakın noktada olması gerekliliğidir. Bu nedenle aynı ekip, aynı şirket, aynı sektör, aynı aileden kıyaslama yapılır genelde. Peki ya yakınımızdakileri seçebilirsek? Kendi grimiz daha koyu ya da daha açık gri olabilir mi? Sosyal bir ortamda ne kadar eğlenceli olduğunuz etrafınızdaki ve hatta beraber gittiğiniz arkadaşlarla kıyaslanır.

Ronaldo'nun Messi ile kıyaslanması şaşırtıcı değildir. İki si de aynı yaşlarda, uzun yıllar aynı ligde ve aynı mevkide oynadıkları için kıyaslanmaktadırlar. (Her ne kadar mükemmel futbolcular da olsalar benim gözümde gelmiş geçmiş en iyi futbolcu Ronaldinho'dur. Mükemmel tekniği, çevik fiziği, oyun zekâsının yanı sıra benim gözümde kendisini favori yapan özelliği futbol oynarken keyif alması. Ronaldinho yaptığı işten aldığı keyfi o kadar net gösterir ki aldığı keyfi aynı şekilde kendini izleyenlere de yaşatır. Ronaldinho bir maçta oynuyorsa o maçta en az bir sihirbazlık gösterisine şahit olurdunuz.)

Dönelim gerçek hayattaki Mach bantlarına, bir olayı, birini, bir sonucu, bir veriyi değerlendirirken Mach bantlarının yarattığı illüzyondan etkileniyor musunuz? Kendinizi Ronaldo ve Messi kıyasının ortasında mı buluyorsunuz? İki tercihten birini seçmek zorunda mı kalıyorsunuz? Bazı emlak danışmanlarının, otomobil satıcılarının sizlere gösterdikleri evlerin, arabaların belirli bir sırası vardır. Bu sıra bizi gerçekten satılmak istenen ürüne yönlendirir. Ürünün komşu alternatifleri (yanlardaki şeritleri) satılmak istenen ürünü daha farklı bir tonda göstermek için tasarlanmıştır. Sinemalarda

küçük boyu 10 liraya, orta boyu 20 liraya, büyük boyu 22 liraya satılan patlamış mısır fiyatları en büyük boyutu satmak için Mach bantları illüzyonlarından faydalanır. Büyük boy patlamış mısırın fiyatını o anda farklı bir sinemada satılan mısır ile kıyaslamak yerine orta boy mısırla kıyaslarız. Satıcı bunu bilir ve komşu alternatifi buna göre tasarlar. Tek başına 22 lira patlamış mısır pahalı olarak değerlendirilebilir, buna karşılık yanındaki 20 liralık komşu, şeridi daha açık renk gösterir.

Yanındaki “çok” diye veriyi “az” mı görüyorsunuz? Dibindeki dâhi diye yanındakini yetersiz mi görüyorsunuz? Kıyaslama yaparken bantları birbirinden ayırın. Her şeridi tek tek değerlendirin. Bir proje, diğer projeye kıyasla ne kadar pahalıya mal oldu, diğer projeye nazaran yeni kaç müşteri kazandırdı diye muhakeme etmek yerine her projenin tek tek yeni müşteri kazandırma maliyetinin ne kadar olduğunu ve projenin getirdiği tekil kazanımları değerlendirin.

Peki bunu siz yaparsınız ve etrafınızdaki herkesin yapamayacağını biliyorsunuz, bu nedenle en yakındaki bantlarla kıyaslanacağınızın farkına varın. Başarınızın, gelişmenizin, kendinizin en yakınınızdakilerle kıyaslanacağını biliyorsanız onları geçmeyi hedefleyin, kendinize çok uzakta hedef aramayın. Kıyaslanacağınızı bildiğiniz sınır komşularınızı yönetebiliyorsanız yönetin. Muhteşem bir sunum kabiliyeti olan birinin sizden hemen önce sunum yapması sizi olduğundan kötü gösterebilir. Ya da durum tam tersi de olabilir.

Sevimli gelsin ya da gelmesin kıyaslanıyoruz, kıyaslıyoruz. Kıyaslarken görünmeyen doneleri bulun, kıyaslanırken hangi donelerin görüldüğünün farkına varın inanın çok fark yaratacaksınız. Kimlerle kıyaslanacağınızı bulun, gözünüzü çok uzaklara dikmenize gerek yok. Gri şeritlerde olduğu gibi en yakınlarınıza bakın.

İnsan beyni en yakını, en benzeri bulmak ve kıyaslamak için evrilmiştir. Bu nedenle kıyaslama yanılgımızdan faydalanmak için kıyaslanacak sentetik doneler üretilmesine çok kez şahit oluruz. Bazı ürünlerin fiyatlarını belirlemek herhangi bir kıyaslama yapmadan çok zordur. Bir Roma seyahatinin sizde bırakacağı anılara ne kadar fiyat biçersiniz? 100 TL? 1000 TL? 10.000 TL? 100.000 TL? Herkes için çok değişkenlik gösterir. Peki aynı koşullardaki bir Paris seyahatinin maliyetinin 12.000 TL olduğunu biliyorsanız Roma seyahatine biçilen 10.000 TL'lik fiyat size çok da mantıksız gelmez.

Fiyat politikası belirlenirken, bazı ürünler sadece diğer ürünün (genelde pahalı olanı) satışını artırmak için tasarlanır. Bir kahvenin küçük boyuna 4 TL, büyük boyuna 9 TL fiyat belirlerseniz büyük boy satmakta oldukça zorlanırsınız çünkü insanlar satın almayı düşündüğü ürünlerin fiyatlarını genelde sağladığı fayda ile değil, muadil ürünlerin fiyatlarıyla kıyaslayarak değerlendirirler. İnsanların bu değerlendirmelerinin bir diğer problemi, kıyaslamak için ürüne en yakın doneyi bulup kullandıktan sonra, başka doneleri değerlendirmeye almamasıdır. Bu nedenle 9 TL'lik büyük boy kahveyi satmak için, pazarlamacılar yeni bir boy ortaya çıkartır. Ne mutlu size kahveciniz artık size “orta boy” kahve alma imkânı da sunuyor. Tabii ki bu kahveyi almanız için değil sadece yanlış kıyaslama yapmanız için... Kahvecinizde artık küçük boyu 4 TL, orta boyu 8 TL ve büyük boyu 9 TL olan bir mönü görmektesiniz. Bu şekildeki “tasarlanmış” fiyat politikası karşısında müşterilerin büyük boy kahveyi kıyaslayacakları yer, en yakını olan “orta boy kahve” olacaktır ve kendilerine çok kârlı gelecektir. İnsanlar küçük boy kahveyi de orta boy kahve ile kıyaslar, büyük boy kahveyi de orta boy kahve ile kıyaslar. Sonuçta orta boy tam ortada. Küçük boy kahveyi direkt büyük

boyla kıyaslamaz. Sonuçta küçük boydan orta boyaya geçmek 4 TL, orta boydan büyük boyaya geçmek sadece 1 TL'dir, bu fırsat kaçmaz! Değil mi?

Kıyaslama yanılgısı aynı ürün için de kullanılır. Alacağınız bir ürünün fiyatı 100 TL ise aynı ürünün geçtiğimiz hafta fiyatının 150 TL olduğunu bilmek bize iyi gelir ve fiyatı makul buluruz... Aynı ürün için fiyat 80 TL dahi olsa geçtiğimiz hafta bu ürünün fiyatının 70 TL olduğunu bilmek, bize ilk senaryodaki 100 TL'den daha cazip gelmez. Ürünün size olan faydasına değer biçin, diğer faktörlere değil.

Şimdi gri yuvarlakları nasıl farklı boyutlarda algıladığımızı anladık. Tamamen en yakınındaki yuvarlakların boyutu bizi yanıltıyor. Görüldüğü gibi, optik yanılgılar dünyaya bakışımızdaki yanılgılarla çok fazla örtüşmekte. Sizin, etrafınızda hangi yuvarlaklar var? Almak istediğiniz ürünün, çalışmak istediğiniz firmanın, tuttuğunuz takımın, yatırım yapmayı düşündüğünüz fonun yakınındaki yuvarlaklar ne boyutta? Sizi yanıltabilir mi? Algılarınızla oynayabilir mi?

Kıyaslama yapmak kötü bir alışkanlık değil. Önemli olan bu alışkanlık için kullanılan donelerin zaman, içerik, fayda açısından doğru seçilmiş olmasıdır. Bunu yapmak sandığınızdan da kolay, sadece odağınızı faydaya çevirin, etraftaki faktörleri belirlerken en yakından uzaklaşın.

8.2 Bazı Korelasyonlar Bizi Fena Halde Aldatır

Üniversite mezunlarının suç işleme oranının diğer eğitim seviyesindeki insanlara göre düşük olması üniversite eğitiminin insanları daha “ahlaklı” yaptığını gösterir mi?

Ayakkabılarınızla uyuduğunuz gecelerin sabahında başınızın ağrıyor olması, ayakkabılarınızın başınızı ağrıttığı anlamına mı gelir? Gece uyurken ışığı açık kalan çocuklarda miyop teşhisi diğer çocuklara göre daha yüksektir. Uyurken açık kalan ışık gözlerde miyopluğa mı sebep olur?

Bu çıkarımlar korelasyon kullanılarak bulunmuştur.

Öncelikle korelasyon kavramını netleştirelim. Korelasyon, iki olay ya da gerçek arasındaki bir bağlantı olup olmadığını, bağlantının tanımını ve bağın gücünü ölçen istatistiksel bir metottur. Bilinçli ya da bilinçaltımızda bu korelasyonu her gün çok sayıda kullanırız ve işe de yarar. “Yemek yemediğim zamanlarda karnım acıkır...” “Klimanın boynuma soğuk üflemesinin ardından boynum tutulur...” gibi basit çıkarımlar bile bir korelasyon sonucudur.

İki veri arasındaki bağlantıyı gösteren korelasyonlar her zaman bu iki şartı birbirleriyle ilişkili kılmıyor. İşte bu noktada yorumlama faktörü ortaya çıkıyor.

Öncelikle korelasyon çeşitlerinden bahsedelim. “A” ve “B” faktörlerinin korelasyonunu incelediğinizde ve “A” ile “B” arasında bir bağlantı bulduğunuzda her zaman “A faktörü B faktörünü ortaya çıkarır” sonucuna ulaşmak tek çıkarım değildir. Aşağıdaki muhtemel sonuçlardan birine varırsınız.

1. “A”, “B”ye sebep olur. Kış mevsiminde (A) güneş enerjisi verimliliği (B) düşer.

2. (Gerçekte) “B”, “A”ya sebep olur. -> Daha çok itfaiyecinin (A) müdahale ettiği yangınlar (B) daha büyük olur. Durum tabii ki tersidir. Bu çıkarımla daha az itfaiyeci ile müdahale ederek daha küçük yangın beklentisi içine girilebilir. Tabii ki müdahale eden itfaiyecilerin sayısını, yangının büyüklüğü belirler.

3. “A”, “B”ye sebep olurken aynı zamanda “B” faktörü de “A”ya sebep olur. -> Genelde “yumurta-tavuk ikilemi” olarak adlandırdığımız ilişkilerdir. Öğrencilerin motivasyonu artarsa öğrenme kabiliyetleri de artar. Aynı zamanda öğrenme kabiliyetinin artması da öğrencilerde bir motivasyon yaratır. Basınç, (A) ısıya (B) sebep olur. Fizik derslerini hatırlarsak, aynı zamanda belirli hacim ve ağırlıktaki gazın ısınısını artırırsanız basıncı artırabilirsiniz.

4. “A” ve “B” aslında denklemde olmayan bir “C” faktörü tarafından ortaya çıkmıştır. -> Dondurma tüketiminin yükselmesi (A), havuz kazalarını (B) artırır. Tabii ki her iki faktörü de artıran etken yaz mevsiminin gelmesidir (C). Bir diğer örnek, ayakkabılarla uyumak (A) sabahında baş ağrısına (B) sebep olur. Baş ağrısına ve akşam ayakkabılarla uyumaya sebep olan faktör büyük ihtimalle bir önceki akşam çok içilip, sarhoş olunmasıdır (C).

5. “A”nın “B”yi etkilemesi tamamen bir tesadüftür. -> Deniz korsanlarının sayısının azalması küresel ısınmayı tetikler. Amerika’da kişi başı margarin tüketimi, boşanma oranlarını etkiler. Senelik maddi hasarlı trafik kazaları ile Nicolas Cage’in rol aldığı film sayısı doğru orantılıdır.

Tembel düşünce yapımız çoğu zaman bulduğu ilk korelasyona balıklama atlar ve bunun kanıtları peşinde koşar.

Pennsylvania Üniversitesi’nin 1999’da yaptığı bir araştırmaya göre gece ışığı açık uyuyan çocukların miyop olma ihtimalinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Uyurken ışığın gözlere verdiği zarar üzerine araştırmalar derinleşmiştir.

Korelasyon yakalanmıştır, çocukların göz sağlığı için uyurken odayı karanlık tutmak gerekiyordu. Bu korelasyonun aldatıcı yönü yıllar sonra ortaya çıktı.

Yıllar sonra Ohio Üniversitesi'nin araştırmasına göre, sorunun bambaşka bir yerden kaynaklandığı ortaya çıktı. Miyopluğun sebebi, gece çocuğunu uykusunda daha rahat görmek için odasında ışığı açık bırakmak zorunda kalan "ebeveynler"di. Miyop olan ebeveynler çocuğun odasında bir ışığa ihtiyaç duyuyordu. Genetik olarak miyop olan ebeveynlerin çocuklarının da miyop olma olasılığı daha yüksektir. Çocukları miyop yapan şey odalarındaki ışık değil ebeveynlerinin genleriydi.

Korelasyonların doğruluğunu anlamak için çeşitli yöntemler de mevcut elbette. Kontrol grubu testleri, (A/B testleri) korelasyonların doğruluğunu test etmek için güçlü bir araçtır. Aynı zamanda korelasyon için kullanılan örneklem sayısını artırmak tezinizin doğruluğunu kanıtlamak için faydalı bir başka yöntem. Tabii korelasyona konu olan faktörlere (A&B) etki edebilecek diğer ortak diğer faktörleri (C) listelemek ve A&C, B&C arasındaki korelasyonları test etmek de yanıltıcı korelasyonları tespit etmek için önemli bir analiz yöntemidir.

Her şeyden önce korelasyon tezimize âşık olmamak, teze biraz paranoyak yaklaşmak ve diğer faktörleri göz önünde bulundurabilecek kadar objektif ve açık fikirli olmak kritiktir. Bütün bunları içselleştiremiyorsak, sizden farklı bir bakış açısına sahip kişilere bulduğunuz korelasyonunuzdan bahsedin, teziniz desteklenebilir ya da çürüyebilir.

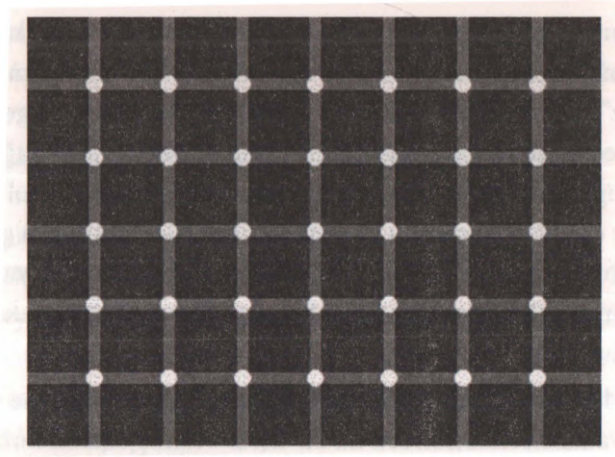
Amacımız sadece yanlış korelasyonları tespit etmek değil, yeni korelasyonlar da bulmak. Yatırım yaptığınız hisse senedinin çok iyi getiri getirdiği dönemde çok iyi bir tercih yaptığınızı

düşünmek doğaldır. Peki ya bazı politik gelişmeler size kazanç sağlamışsa? Kazancınızın nedenini sadece “iyi bir seçim yapmanız” olarak belirlemek hem daha kolaydır hem de egonuza hitap eder. Tercihinizi içgüdüsel olarak ne kadar iyi yaptığınıza inandığınızda politik bir gelişmenin sizin yatırımınızı olumlu yönde etkilemiş olmasını fark etmezsiniz bile. Hoşunuza gittiği için konuyu bu şekilde ele alırsanız, gerçek korelasyonu yakalayamamış, gelecekteki tehdit ve fırsatlara karşı gözünüzü kapatmış olursunuz.

Sadece içgüdüsel olarak değil, herhangi bir veri üzerine ya da kendi analizleriniz sonucu da bir karar vermiş olabilirsiniz. Bu durum yine de tercihinizi etkileyen diğer korelasyonları aramanızın önünde engel olmamalı. Özellikle iyi gelişmelerde insanlar gelişme sebebini kendi tercihlerinde arar ve dış faktörlerin etkilerini göz ardı eder. Olumsuz gelişmelerde de durum tam tersidir. Her iki durumda da bu doğal direnci yıkıp, iyi gelişmelerde dışarı, olumsuz gelişmelerde içeri bakabilmek size görünmeyeni gösterecektir.

8.3 Varsayımları Kırma

Baştan belirtelim, varsayımların tamamı kötü değildir. Burada varsayımlara toplu bir savaş açmayacağız. Varsayımlar bize birçok konuda rahatlık ve hız kazandırır. İşten eve giderken yapacağımız yolculuk konusundan tutun da bilimsel bir teorinin dayanaklarına kadar varsayımlar hayatımızın içindedir. Yapmak istediğimiz bizi radikal bir şekilde etkileyen varsayımları sorgulamak. Sorgulama sonucunda varsayımlarımıza sahip de çıkabiliriz onları kıra da biliriz.



Yukarıdaki resimde, gri çizgilerin birleştiği noktalara baktığınızda, baktığınız noktayı beyaz görürsünüz. Gözünüzü resmin içinde hareket ettirmeniz durumunda kesişen noktaları siyah algılersınız. Etraftaki siyah kareleri de kullanarak beynimiz bu alanların siyah olduğunu varsaymaktadır.

37 yaşındaydım, işimle ilgili sıradan bir göz muayenesine girmem gerekiyordu. Uzun zaman sonra gireceğim bu ilk muayene tamamen bir formaliteydi çünkü o güne kadar gözlerimle ilgili en ufak bir şikâyetim yoktu. Ne sulanma, ne ağrı, ne bulanık görme, ne de herhangi bir şey. Muayene sonucunda gözlerimde az da olsa miyop, bir gözde de astigmat teşhisinde bulunuldu. Gece araba kullanırken ve uzaktan bir gösteri ya da sunum izlerken gözlük kullanmam tavsiye edildi. Gerekli durumlarda gözlüğü kullandığımda o güne kadar o şartlarda pek de iyi görmemiş olduğumu fark ettim. Gece araba kullanırken artık her şey çok daha netti. 10 metre önümde giden arabanın plakası meğer okunabiliyormuş. Daha önce gittiğim maçların çözünürlükleri olması gerekenden çok daha düşükmüş. Buradaki dramatik durum, o gözlüğü takana kadar, daha önce bazı koşullarda net göremediğimi “göremememi”. Dünyadaki

birçok insan en fazla benim gördüğüm kadar iyi görebiliyor sanırdım. Maksimum görüntü kalitesinin, benim gördüğüm kadar olduğunu “varsayıyordum”.

Farklı bir odakla hiç bakmadığımız olguları, doğru ya da standart kabul eder, herkesin bizim odağımızla gördüğünü zannederiz. Bu gelişim alanlarımızı ya da farklılık yarattığımız alanları görmemizin önünde kocaman bir duvardır. İşin ironik yanı, görüşümüzü engelleyen bu duvarın kendisi de görünmezdir. Öz farkındalığımızı artırmadığımız, bakış açısını değiştirmedığımız, başka bakış açılarından faydalanmadığımız sürece görünmez bir duvar bile görüşümüzü engeller. Engeli aşmanın ilk adımı onu görebilmektir.

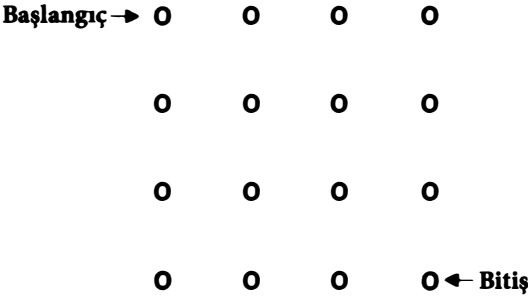
Eski bir sigorta reklamında, bir kadın evinden çıkıp arabasına binip evinin garajından çıkıyor ve hemen 20 metre ilerideki evin garajına park edip arabadan inip yan eve misafirliğe gidiyordu... Reklamın mesajı “Arabanızı bu kadar az kullanıyorsanız neden fazla sigorta primi ödeyesiniz?” şeklindeydi. Ne büyük tezat... Bu reklamdaki kadın arabasını az mı kullanıyor, yoksa 20 metrelik bir mesafeye bile arabayla giderek arabayı gereksiz bir şekilde çok mu kullanıyor? Verilmek istenenin tam tersini veren bir reklam. “Az Mesafe” = “Az Kullanım” varsayımından yola çıkarak tasarlanan reklam, tam ters etki yaratmıştı.

İnsanoğlu her zaman doğadan ilham almıştır. İlham almak başka bir şeydir kopyalamak başka. Farklı şartlarda aynı yöntemlerin işe yarayacağını varsaymak çok sık yapılan bir hatadır. Uçmak için kuşların kanatlarının aerodinamiğinden ilham aldık evet. Gelin görün ki tasarladığımız uçaklar havalanmak için kuşlar gibi kanat çırpıyor. Kopyalamayı herkes yapar ilham alıp geliştirmek sizi özel kılar.

Protez bir uzvun orijinali ile aynı görünmesi gerektiği varsayımını kıran Van Phillips, “C” şeklinde protez bacağı tasarladı.

“C” şeklinde tasarımı kullanan ampute atletlerin hızı, herhangi bir sağlık sorunu olmayan atletlere erişti.

Aşağıda başlangıç yuvarlağından başlayarak kaleminizi kaldırmadan tüm yuvarlaklardan bir kere geçecek şekilde bitiş yuvarlağına ulaşmanız gerekiyor. Aynı noktadan 2 kere geçmek yok, çizdiğiniz çizgi kendini kesmeyecek ve bir noktayı çaprazındaki noktaları ile birleştirecek şekilde çizgi çizmek yok.



Sorunun cevabını kitabın sonunda bulabilirsiniz.

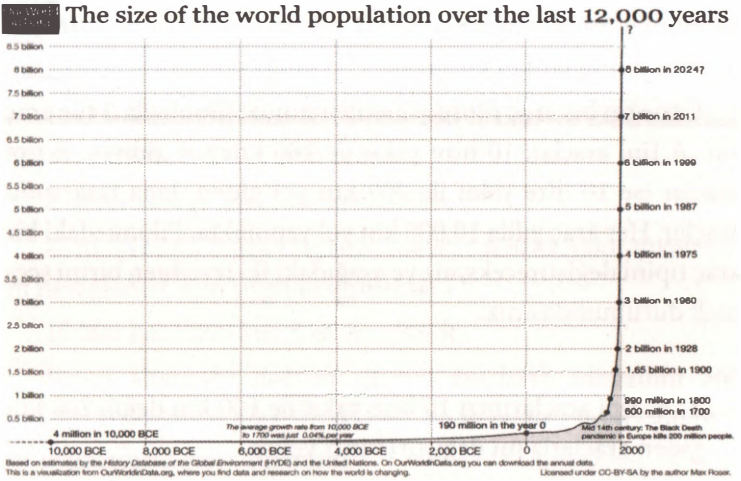
Birkaç deneme yaptıktan sonra eğer sonuca ulaşamadıysanız cevaba bakabilirsiniz tabii ki. Çözüm tahmin ettiğinizden çok daha kolay. Peki birçok insan bu cevaba neden ulaşamıyor? Bunun nedeni düzenli sıralanmış noktaların sizi belirli bir yolu izlemeye zorlamasıdır. Halbuki soruda bu şekilde bir zorlama bulunmuyor. Çizgilerin dışına çıkın varsayımları yıkın. Peki bütün bunları nasıl yapacağız? Size verilen talimatlar kadar verilmeyen talimatları da çıkartın ve ifade edilmeyen (dolayısı ile kendi varsayımlarımızla oluşturduğumuz) kurallara meydan okuyun. Sorunun talimatları hep neleri “yapamayacağınız” ile ilgili yasakları içeriyor. Siz soruda neleri “yapabileceğiniz”i belirleyin.

8.3.1 Doğrusal Düşünce Varsayımı

Her şeyin lineer bir eğilim gösterdiğini varsaymak beynimizin tembel yönünün bize yarattığı başka bir körlüktür. Gelişim, değişim, işleyiş ve kısaca hayat doğrusal ilerlemez.

Afrika'da Homo Sapiens'lerin evrilmesinden sonra 30 metre uçacak bir cihaz geliştirmemiz 200.000 yıl almışken bu menzili 500 km'ye çıkartmamız sadece 20 yılımızı almıştır.

1543 yılında 375 milyon olan dünya nüfusunun ikiye katlanması 594 yıl sürmüşken, 1950 yılında 2,5 milyar olan dünya nüfusunun ikiye katlanıp 5 milyar olması sadece 37 yılımızı almıştır.



<https://ourworldindata.org/world-population-growth>

Acıktınız ve canınız pizza çekti. Çapı 12 santimetrelilik bir pizza mı yoksa çapı 8 santimetrelilik 2 adet pizza mı sizin için daha doyurucu olur?⁴¹ Doğrusal düşünme tarzını sorgulamamız

41. Bu boyutların acıkmış bir insan için yeterli büyüklükte pizza sunmadığının farkındayım. Hesabı kolaylaştırmak için bu örnek verildi. Eğer siz çok acıktıysanız ölçek için santimetre yerine inç kullanabilirsiniz. ☺

gerektiğini kanıtladığımız için bu sorunun cevabını biraz daha temkinli verebilirsiniz. Dairenin alanının formülünün “yarıçapının karesinin $\times \pi$ ” olduğunu biliyoruz. Şimdi ilk bakışta görünmeyeni görebilmeniz için hesabı ve cevabı size bırakıyorum.

Lineer gideceğini düşündüğünüz tüm süreçleri tekrar sorgulayın. Hayat lineer gitseydi çok kolay olurdu ve herkes öngörebilirdi. Sizi farklı kılacak bakış açısı bu varsayımı kıran nadir insanlardan biri olmanız.

Her etkiyi de lineer olarak görmek ve eşit ağırlık vermek yönünde düşünmeye meyilliyizdir. Bu düşünce tarzı daha kolaydır, daha pratiktir, daha hızlıdır. Beynimiz bu sayede daha az enerji tüketir. Bu düşünce tarzının üstesinden gelebilmek, beynimizi bu anlamda zorlamak görüş açımızı genişletir, sizi önemli yanılgılardan kurtarır.

Örneğin bir araç filosu yönetiyorsunuz; filonuzda 2 tür araç var. A tipi araçlar, 10 litre yakıt ile 100 km yol gidiyor, B tipi araçlar ise 10 litre yakıt ile 200 km yol giden daha tasarruflu araçlar. Her araç yılda 10.000 km yol yapmakta. Filonuzdaki bir araç tipini değiştireceksiniz ve aşağıdaki iki tercihten birini seçmek durumundasınız:

1- A tipi araçlarınızı 10 litre yakıt ile 100 km değil, 200 km giden araçlarla mı değiştirirsiniz yoksa

2- 10 litre yakıt ile 200 km yol giden B tipi araçlarınızı 10 litre ile 1000 km ile giden bir araç tipi ile mi değiştirirsiniz?

İlk seçenekte %100, ikinci seçenekte %400'lük bir artış varken ikinci seçenek çok bariz bir şekilde avantajlı görünüyor. Bu kitabın adı ve amacını size tekrar hatırlatmak isterim: “Görünmeyeni Görebilmek.” Doğrusal, bir ilişki olması durumunda

cevap B tipi araçları değiştirmek olabilirdi. Durum bu değil, A tipi araçları 10 litrelik benzinle 100 km'den 200 km'lik bir menzile çıkartacak bir değişim daha fazla benzin tasarrufu sağlayacaktır. Peki nasıl?

Her aracın senede 10.000 km yol yaptığını biliyoruz, bu nedenle tasarrufu 1. seçenek için hesaplayalım.

Senelik yakıt tüketimi formülü:

(Senelik kat edilen yol) / (Menzil) X (Menzil için gereken benzin miktarı)

Bu formüle göre A tipi araçların mevcut senelik yakıt tüketimi:
 $10.000 \text{ km} / 100 \text{ km} \times 10 \text{ lt} = 1.000 \text{ lt'dir.}$

Birinci alternatif, A tipi araçların menzilini 100 km'den 200 km'ye çıkartmaktaydı, bu durumda birinci alternatif uygulanırsa yakıt tüketimi:

$10.000 \text{ km} / 200 \text{ km} \times 10 \text{ lt} = 500 \text{ lt}$ olur ve elde edilecek tasarruf $1000 - 500 = 500 \text{ lt}$ olur.

2. seçenek için hesabımızı yapalım:

Aynı formülü B tipi araçların mevcut senelik yakıt tüketimini hesaplamak için uyguladığımızda:

$10.000 \text{ km} / 200 \text{ km} \times 10 \text{ lt} = 500 \text{ lt}$

İkinci alternatif değişim B tipi araçların menzilini 200 km'den 1000 km'ye çıkartmaktaydı, bu durumda ikinci alternatif uygulanırsa yakıt tüketimi:

$10.000 \text{ km} / 1000 \text{ km} \times 10 \text{ lt} = 100 \text{ lt}$ olur ve elde edilecek tasarruf $500 - 100 = 400 \text{ lt}$ olur.

Birinci alternatifte 500 lt'lik tasarruf elde edeceğimizi hesaplamıştık, bu durumda doğru cevabımız, ilk bakışta doğru görünmeyen 1. seçenek olacaktır.

Özetle doğrusal varsayımlar çoğunlukla aldatıcıdır. Doğrusal eğilimleri ilk adımda olduğu gibi doğru kabul etmeyerek

sorgulamak size yeni bakış açıları kazandırır. Sezonal etkiler, küçük doğrusal hareketleri barındıran büyük resim daha farklı bir değerlendirmeye ihtiyaç var. Farklı değerlendirme kavramı konudan konuya değişebilir. En basitinden şu çıkarımda bulunabiliriz. Eğer doğrusal bir gidişattan bahsediyorsanız, resmin küçük bir parçasıyla ilgileniyorsunuz demektir.

8.4 Zamanda Yolculuk

A.R.O.G. filminde ilk çağlarda Dimi karakteri, gelecekte gelmiş olan ve hemen geleceğe gitmek isteyen Arif'e icat ettiği zaman makinesini gösterir. Nasıl çalıştığını göstermek için bir insan boyutundaki kutunun içine girer. Bekler... Bekler... Ve gururla "Bak deminden şimdiye geldim" der. "Bekleme süresini uzatırsan zamanla daha da ileri gidersin" diyerek makinenin daha verimli kullanılabileceğini de ekler... Sonunda bu "zaman makinesinin" eşya dolabı olarak kullanılmasında hemfikir olurlar.

Hafızamız tahmin ettiğimiz kadar iyi olmayabilir. Bunu fark etmek de çok kolay değildir. Sadece hayat, bize unuttuklarımızı hatırlatırsa unuttuğumuzun farkına varabiliriz. Aksi takdirde unuttuklarımızı bile unuturuz ve hafızamızı ölçerken bu unuttuklarımızı dikkate almayız.

8.4.1 Assolistler Neden En Son Sahne Alır?

Peki hafızamız neleri görmemizi nasıl engelliyor? Her zaman son deneyim ağırlıklı değerlendirilir. Toplam deneyim ne olursa olsun, algımızı en çok son deneyim etkiler. Sizden kan almaya

çalışan bir hemşire ilk aşamada canınızı yakar ve daha sonra çok yumuşak hareketlerle incitmeden işlemi tamamlayabilir. Ya da sizi incitmeden başlattığı bir işlemde son anda iğneyi çıkartırken canınızı yakabilir. 2. deneyimi daha çok can yakıcı olarak algılarız. Çünkü deneyimin sonu can yakıcıdır. Basketbol maçlarının hatırı sayılır bir kısmı son saniye basketleri ile sonlanır ve bu maçlar hep hatırdadır. Futbol maçlarında daha çok akılda kalanlar, son dakika golü ile takımların kaderlerinin belirlendiği maçlardır. Zaman içerisinde maçın kalan 89 dakikasıyla pek ilgilenilmez. Youtube’da “son dakika golleri” diye arattığınızda birçok derleme çıkar, geri kalan 89 dakika gollerini dakika dakika arattığınızda pek bir sonuca ulaşamazsınız. Bir maçın 9. dakikada atılan gol ile 1-0 tamamlanması ile 90. dakikada atılan golle 1-0 tamamlanması arasında taraftarlar arasındaki duygu yoğunluğu ve akılda kalıcılığı açısından büyük fark vardır. Hisse senedi ya da diğer finansal enstrümanların teknik analizini yaparken Basit Hareketli Ortalama’nın yanında Ekspansiyel Hareketli Ortalama kullanılma nedeni de budur. Ekspansiyel Hareketli Ortalama son günlere görece olarak daha da ağırlık vererek alınan ortalamadır.

Bu etkiyi başka nerelerde kullanabilirsiniz? Bir sunum yaparken riskli, tartışmaya açık olabilecek konuları başlarda gündeme getirip, çok daha rahat ve iyi hissettireceğiniz konuları, haberleri sunumun kapanışında gündeme getirecek şekilde tasarlayabilirsiniz. Hayatın birçok alanında, yöneticilerinize, müşterilerinize, ailenize yaşatacağınız tecrübeyi bu şekilde tasarlayabilirsiniz. Bu nedenle “assolistler sahneye en son çıkar”. Etki yaratmak için en çarpıcı hamleyi finalde yapın, assolistinizi sona saklayın.

Son dakika etkisini kullanmak iyidir. Son dakika etkisi aynı zamanda bir tehlike de içerir. Son dakikaya kadar olan gelişmeleri perdeler ve görünmesini engeller. Çok kötü oynanan bir

maçın ardından, son dakika gelen golün verdiği ekstra coşku, gelişim alanlarını görmeyi engeller. Son dakika hamlesine şahit olduğunuz bir sürecin içine bakmayı ihmal etmeyin.

8.4.2 Teslim Tarihiniz Saygı Görüyor mu?

Bir işinizin veya projenizin teslim tarihine yakın gelişmeler her zaman daha akılda kalıcıdır. Peki teslim tarihi ne kadar gerçekçi ne kadar sanal? Elinize bir teslim tarihi geldiği zaman nedenini sorgulayın. Yaz tatili öncesi, müşterilerinizin projenizin çıktısına mı ihtiyacı olacak, işinizin teslim tarihi, regülatif bir düzenlemeye göre mi ayarlandı, yöneticinizin kafasından uydurduğu bir tarih mi? Proje ekibinin kendi öngördüğü bir tarih mi? Geçmiş benzer projeleri referans alarak belirlenmiş bir tarih mi? Öngörüler hangi dayanaklara göre yapıldı, hangi doneler, yöntemler kullanıldı?

Proje ekibinin bütün bu doneleri bilmesinde fayda var. Ayakları yere sağlam basan bir teslim tarihi herkes için meşrulaşır ve proje çok daha titiz ve motive bir eforla gerçekleşir. Hiçbir gerekçe üretilmeden “en kısa zamanda” olarak belirlenen teslim tarihi mi yoksa su götürmez bir gerçekliğe dayanan teslim tarihi mi daha fazla saygı görür?

Dünya ve Mars her 26 ayda bir, Mars’a araç göndermek için en uygun konuma gelir. Mars gezegenine araç göndermeyi hedefleyen Perseverance Mars Görevi’nin kalkış zamanını kaçırsanız bir 26 ay daha beklemeniz gerekir. Bu teslim tarihine saygı göstermeyecek herhangi bir proje paydaşı olabilir mi? Sizin çalıştığınız işlerin teslim tarihinin anlamı nedir? Sizin için ve işin üzerinde çalışan herkes için aynı seviyede anlam ifade ediyor mu?

8.4.3 Zamanla Değişen Kamera Açısı

Sadece geçmişe değil geleceğe doğru bakmak da bazı olgularımızı görerek kararlarımızı etkileyebiliyor. Ne kadar ileriye baktığınız da önemlidir. Şimdi kısa bir süreliğine bir sene sonraki doğum gününüzü hayal edin...

Şimdi de gözlerinizi kapatıp, 25 sene sonraki doğum gününüzü hayal edin. Büyük ihtimalle, bir sene sonraki doğum gününüzü hayal ettiğinizde hayalinizin kamerası gözlerinizdi ve doğum gününüzü kendi gözlerinizle etrafa bakarak hayal ettiniz. 25 sene sonraki doğum gününüzü hayal ettiğinizde kamera dışarıdan sizi çekmeye başlamıştır ve kendinizi dışarıdan görmeye başlarsınız. Bu kamera açısındaki değişikliğin nedeni, 1 sene sonrasını 25 seneye kıyasla daha fazla içselleştirebiliyor olmanız. 1 seneden uzun vadelerdeki planlarınızı, hayallerinizi de aynı şekilde içselleştirirseniz çok daha etkili aksiyon alabilirsiniz.

Profesör Hal Hershfield'in Microsoft Research'ten Daniel Goldstein, Stanford'dan Jeremy Bailenson ve birkaç başka araştırmacıyla birlikte yaptığı bir araştırmaya göre kendi yaşlı hallerini gören kişiler, görmeyenlere göre emeklilik fonlarına iki kat daha fazla yatırım yapmaya karar vermişlerdi. Yine Hershfield'in yaptığı bir diğer araştırmaya göre 20 yıl sonraki hallerine mektup yazan genç yetişkinler, 3 ay sonraki hallerine mektup yazanlara oranla daha etik seçimler yapmaya eğilimli oldular.⁴²

Geleceğe Dönüş filminde Marty, geçmişe gittiğinde profesöre bir mektup bırakır. Mektup, profesöre teröristlerce öldürüleceği gece için bir uyarı mesajı içermektedir. Gelecekten gelen bu

42. <https://hbrturkiye.com/dergi/yasli-halinizi-gorunce-daha-iyi-kararlar-veriyor-sunuz>

mektup profesörün hayatını kurtarır. Peki siz gelecekte kendinize nasıl bir mektup yazardınız? Önce kendinizi gelecekte hayal edin. Neredesiniz? Etrafınızda kimler var? Ne hissediyorsunuz? Dünya nereye gitmiş, mevcutta edindiğiniz ve üzerinde çalıştığınız yetkinlikler gelecekte ne kadar etkili? Peki şimdi gelecekte bugünkü size ne yazarsınız? Ne yapmanızı önerirsiniz? Nelerden kaçınmanızı önerirsiniz? Gelecekteki kendinizle iletişime geçin, gelecekteki kendinizin, bugünkü kendinize etki etmesine izin verin...

8.5 Momentumu Görebilmek

13 Kasım 1991 akşamı Danimarka'nın Kuzey İrlanda'yı 2-1 yendiği maçta Danimarkalı futbolcuların bedenleri sahada olmasına karşılık akılları Viyana'da oynanan Avusturya-Yugoslavya maçındaydı. Yugoslavya'nın muhtemel bir takılması Danimarka'yı 1992 Avrupa Şampiyonası'na taşıyacaktı. Avrupa Şampiyonası'na katılabilmek, birçok Danimarkalı futbolcu için ve tüm ülke için çok önemli bir başarı olacaktı.

Danimarka için beklenen olmadı... Çok güçlü Yugoslavya, deplasmanda Avusturya'yı 2-0 yenip grup lideri olarak Avrupa Şampiyonası'na katılma hakkı elde etti. O yaz başında Avrupa Şampiyonası'na giden ülkeler yoğun bir hazırlık dönemi geçirirken, Danimarkalı futbolcular aileleriyle tatil planlarını uygulamaktaydılar.

Turnuvanın başlamasına kısa bir süre kala beklenmedik bir gelişme oldu. Yugoslavya'da patlak veren savaş nedeniyle grup lideri olan Yugoslavya turnuvaya katılamadı. Grubun ikincisi Danimarka, turnuvanın başlamasına sadece günler kala turnuvaya çağrıldı. Turnuvaya katılan diğer takımlar 6 aydır bu

turnuva için hazırlık yaparken Danimarkalı futbolcular yaz tatillerini yapmaktaydılar. Çağrı sonucu takımın önemli isimlerinden Wilfort, hem basın aracılığı hem de direkt takıma verdiği mesajlarla milli takımını motive etmeye çalışıyordu. Verdiği önemli mesaj şuydu: “Yugoslavya o zaman Avrupa’nın en güçlü 3 takımından biriydi, biz de onları Yugoslavya’da yenen bir takımdık, başka bir grupta mücadele etseydik kesinlikle lider olarak turnuvaya katılabildik.”

İsveç’teki turnuvaya katılacağını 10 gün önce öğrenen ve neredeyse hiçbir hazırlık dönemi geçirmeyen Danimarka, haliyle turnuvaya çok da iyi başlamamıştı. Önce İngiltere ile 0-0 berabere kalıp, sonrasında turnuvanın ev sahibi olan İsveç’e yenilmişlerdi. Grubun son maçında rakip, Laurent Blanc, Erik Cantona, Jean-Pierre Papin gibi o zamanın en ünlü futbolcularından oluşan güçlü kadrosuyla Fransa’ydı. Fransa, Danimarka’dan 1 puan öndeydi yani beraberlik bile Fransa’yı yarı finale taşıyacaktı. Takımın en etkili isimlerinden Wilfort, ölümcül bir hastalıkla mücadele eden kızıyla zaman geçirmek için Danimarka’ya dönmüştü. Danimarka, 78. dakikada Elstrup’un attığı golle maçı 2-1 kazanmıştı. Hiç beklenmedik bir şekilde yazılmaya başlanan peri masalının ilk sayfaları tamamlanmıştı.

Wilfort, kızının onu takımda izlemesinden mutlu olduğunu söylemesinin ardından takıma geri dönmeye karar verdi. Antrenmanda bir anda beliren Wilfort takım arkadaşlarına “Ona kazanacağımıza dair söz verdim, o yüzden iyi oynasanız iyi edersiniz...” dedi.

Danimarka’nın yarı finaldeki rakibi, bir önceki turnuvanın şampiyonu Hollanda’ydı. Hollanda’nın kadrosu da Koeman, Rijkaard, Gullit, Van Basten, Bergkamp gibi yıldızlarla doluydu. Maçta Danimarka, iki kere öne geçmesine rağmen beraberliğe yakalandı ve maçın normal süresi 2-2 tamamlandı. Uzatmalarda da

gol olmayınca finalist penaltı atışları ile belirlenecekti. O dönem dünyanın en iyi forveti olan Hollandalı Van Basten'in kullandığı penaltıyı, Peter Schmeichel kurtardı. Tekrar ülkesinin milli formasını giyen Vilfort, penaltıdan golünü attı ve Danimarka'yı finale çıkardı. Peri masalına devam...

Danimarka Futbol Federasyonu kendi takımlarının finale kadar kalacağına ihtimal vermediği için final öncesi takım adına herhangi bir otel rezervasyonu bile yapmamıştı.

Finalin adı Almanya-Danimarka idi. Turnuvanın favorisi olan Almanya, birçoklarına göre şans eseri finale kadar gelen Danimarka karşısında finalin de açık ara favorisiydi. 18. dakikada Jensen Danimarka'yı 1-0 öne geçirdi. Bu erken gol bile maçın Almanya tarafından kazanılacağına dair inancı öldürmemişti. Dakikalar geçtikçe Almanya o aradığı tetikleyici golü bir türlü bulamıyordu. Danimarka takımını tüm turnuva boyunca saha içinde ve saha dışında motive eden Vilfort, 78. dakikada aldığı topu kontrol ederek kendine şut açısı bulduktan sonra ceza sahasının dışından şutunu çekti... Yerden ip gibi giden top direğe çarparak ağlarla buluşuyordu ve Vilfort, Danimarka'nın 2. golünü atıyordu ve Danimarka'nın Avrupa Şampiyonluğu'nu ilan ediyordu.

Danimarkalı futbolcular tatilde havuz kenarında izleyecekleri turnuvada şampiyon olmanın, Avrupa'nın en iyisi olmanın çılgınca mutluluğu içerisindeydi. Peri masalının ülkesi adına mutlu sonu yazan Vilfort tüm ülkeyi sevince boğmuştu. Ülkesinin peri masalını mucizevi bir başarı ile tamamlayan Vilfort'un kendi masalının maalesef mutlu sonlu olmadığı... Vilfort, turnuvadan kısa bir süre sonra kızını kaybetti.

Başarı girdabına kapıldığınızda katılma hakkı elde edemediğiniz bir turnuvanın şampiyonu bile olabilirsiniz. Özellikle bu tür pozitif veya negatif eğilimler bir takım içerisinde daha da

etkilidirler ve belirli bir noktaya vardıktan sonra geri dönülemez hale dönerler. Bunun için en etkili üyelerin psikolojileri, enerjileri takımın geri kalanını etkiler. Vilfort ve takımın önde gelenleri Danimarka takımını hep motive etti, ayakta tuttu, başarı girdabına girmesini sağladı. İşlerin iyi gitmesi, daha da iyi gideceğinin sinyalini verdi, sinyali alan takım elemanları da işleri daha da iyiye götürdü. Bu döngü kupayı kaldırana kadar sürdü. İşte bu döngüyü yakalamak ve bozmamak peri masallarının büyüsidür.

Görülmesi zor kavramlardan biri de momentumdur. Olumlu ya da olumsuz olarak bir trende girmiş, hisse senedi, spor takımı, kişinin kariyer yolculuğu, sektör, ülke olabilir. Bu momentumu görebilmek ve dalganın üzerinde sörf yapmak için her şeyimizle hazır olmak bize inanılmaz bir avantaj sağlayacaktır. Şimdi durun ve düşünün hangi sektörler önünüzdeki 10 yıl büyüyecek? Hangileri yok olacak? Gerekçelerini de çıkartın, pandemi süreci hangi yeni işkollarını güçlendirecek? Kendi kariyerinize yön vermek için, çocuğunuzun meslek tercihine destek olmak için, yatırım yapmak için çok yavaş ilerleyen bu süreçleri bugünden öngörmek sizi önde tutar. Aksi takdirde gelecekte “Daha 10 yıl önce...” ile başlayan “Zamanında yapsaydık...” ile devam eden ve “Ne çabuk geçiyor zaman” ile hayıflanarak biten cümleler kurmaktan kendinizi alamazsınız. “Gelecek çok geç gelecekmiş, geçmiş ise çok hızlı geçmiş” algısını kırmak hareketleri, eğilimleri görmek için büyük bir adım.

Gelecek de çok uzak değil. Hiçbir şeyin doğrusal gitmediği gibi momentum da doğrusal hareket etmez. Momentumun aksi yönünde bazı dalgalanmalar olsa da istikamet bellidir. Danimarka grup aşamasında İsveç'e yenilmiştir, yine de yakaladığı momentum yönünde ilerlemesine engel olmamıştır. Aksine bu

tür geri çekilmeleri değerlendirmek, nedenlerini araştırmak, ders çıkarmak momentum için ihtiyaç olan enerjiyi size kazandıracaktır. Önemli olan ilk yenilgide “Bu iş olmayacak!” psikolojisine bürünüp ilerleme azmini kaybetmemek. Hiçbir başarı, tökezlemeden elde edilmemiştir. Yolculuğu başarılı bir şekilde tamamlamak, bu durumları kabullenmek ve gelişim için gerekliliğinin farkına varmaktan geçer. Mükemmelliğe giden 4 adımlı aşamayı hatırlayın. Zorlayıcı 3. Adım’ı aşmadan akıştaki 4. Adım’a ulaşamazsınız. 3. Adım’da karşılaşılan zorlukları aşmak için en geçerli motivasyon, 3. Adım’da olduğunun ve yaşananların 4. Adım için yaşanması elzem tecrübeler olduğunun farkına varmaktır. Motivasyonu bozup 4. Adım öncesi pes etmek işin kolay ve işe yaramaz yolu. Unutmayın bazen başarırırsın, bazen öğrenirsin...

8.6 Ortalama Yanılgısı

8.6.1 Ortalama Ortada mı?

Elazığ, ülkenin çok zengin bir şehri olmamasına rağmen 2000’lerin başlarında senelik yapılan istatistiksel analizler sonucunda kişi başına düşen milli gelir sıralamasında Türkiye’nin en zengin illerinden biri olarak görüldü. Bu zenginliği tam olarak hissetmeyen Elazıglılar başta olmak üzere herkes bu duruma çok şaşırmıştı. Elazığ için kişi başı 1500 dolar olarak beklenen milli gelir, istatistiksel bir yöntemle kişi başı 10.000 doların üzerinde çıkıyordu. Hesaplamalar tekrar kontrol edildi: “Evet rakam 10.000 doların üzerindeydi.” Cüzdanlar tekrar kontrol edildi: “Hayır senede 10.000 doların çeyreği bile girmiyordu cüzdana.”

Bu durum sadece istatistiksel bir hesap uyuşmazlığının ötesinde farklı sorunlara da sebep oldu. Ülkenin kişi başı senelik gelirinin belirli seviyesinin altında olan illere çeşitli teşvikler verilirken, yatırımlar yönlendirilirken Elazığ bu güzel olanaklardan faydalanamıyordu çünkü kâğıt üzerinde onlar komşularına göre çok daha “zengindi”.⁴³

Sıklıkla kullanılan analiz yöntemlerinden biri “ortalama”dır. Aylık ortalama satış rakamları, 5. sınıfa giden öğrencilerin ortalama matematik test sonucu, ülkemizdeki kadınların boy ortalaması, insanların senelik ortalama gelirleri gibi birçok alanda ilk başvurduğumuz hesaplama yöntemi olarak karşımıza çıkar. Ortalamayı tek başına kullanmak bize bir veri sağlamakla beraber çoğu zaman yeterli bilgiyi sağlayamamaktadır hatta kimi zaman yanıltıcı olabilmektedir. Üniversitedeki ilk istatistik dersinde hocamızın kurduğu ilk cümlede belirttiği gibi: “Arkadaşlar 3 tür yalan vardır: Yalan, Kuyruklu Yalan ve İstatistik.”

Elazığ’daki sorunun nedeni kısa sürede tespit edildi. Türkiye’nin Atatürk Barajı’ndan sonraki en büyük 2. barajı olan Keban Barajı’nın üretilen tüm ülkeye sattığı elektriğin geliri Elazığ nüfusuna bölünmüş ve Elazığ’da yaşayan insanların senelik ortalama gelirleri 10.000 doların üzerinde çıkmıştı. İşte sadece ortalamaya dayanan analizler ciddi anlamda yanıltıcı sonuçlar ortaya çıkarabilmekte. Ortalamanın ne kadar güvenilir olduğunu tespit etmek için kullanılacak ölçümlerden biri de medyan’dır. Medyan, kısaca belirli bir grup verinin küçükten büyüğe dizilmesi sonucundaki tam ortada bulunan verinin değeridir.

Aşağıda hanelerin ve şehirdeki bir barajın yıllık gelirini listeleme tabloda şehrin gelir ortalamasını alırsak hanelerin yıllık geliri ortalama 10.014 dolar çıkacaktı ki bu değer hane geliri için çok da gerçekçi değildir.

43. <https://www.gunisigigazetesi.net/elazig-guncel/varlik-icinde-yokluk-yasiyoruz-h25561.html>

Hane	Yıllık Gelir (dolar)
Hane 1	1000
Hane 2	1200
Hane 3	800
Hane 4	900
Hane 5	1250
Hane 6	1100
Hane 7	900
Hane 8	800
Hane 9	1000
Hane 10	1200
Baraj	100.000

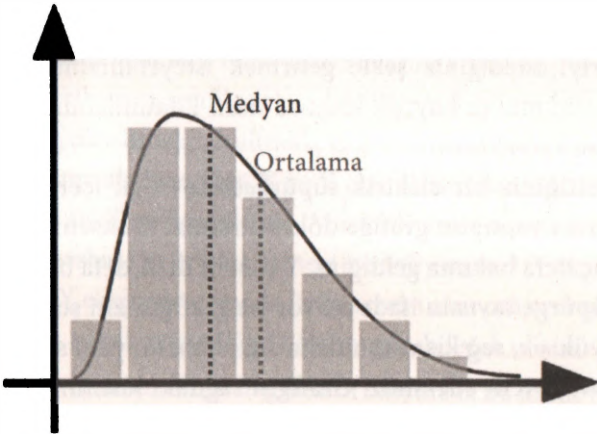
Şehrin ortalama gelir medyanını bulmak için her hane küçükten büyüğe dizildiğinde aşağıdaki tablo ortaya çıkmakta.

Hane	Yıllık Gelir (dolar)
Hane 3	800
Hane 8	800
Hane 4	900
Hane 7	900
Hane 1	1000
Hane 9	1000
Hane 6	1100
Hane 2	1200
Hane 10	1200
Hane 5	1250
Baraj	100.000

11 elemanı olan bu veri kümesinin içerisinde medyan küçükten büyüğe dizdiğimizde tam ortada yer alan değerdir $(n+1)/2$ 'nci değer yani bizim örneğimizde 6. büyük değer olan Hane 9'un geliri medyayı verir. Çift sayıda elemanı olan veri kümeleri için ortalama değer buçuklu çıkabilir, bu durumda bir alt ve bir üst değer ortalaması alınır. 12 elemanlı bir setin medyayı, küçükten büyüğe dizildiğinde $(12+1)/2 = 6,5$ yani 6. ve 7. büyük değerlerinin ortalaması alınarak bulunur.

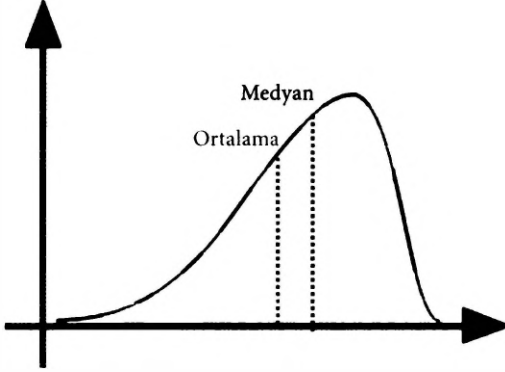
Medyan, sadece uç noktalarda değerleri olan veri kümeleri normalize etmek için kullanılmaz, aynı zamanda veri kümesinin eğilimini de bize gösterir. Veri kümesinin eğimi bize göremediğimiz neleri gösterir? Bu sorunun cevabını bulmadan önce eğimi tanımlayalım. Veri kümesi sağa ya da sola çarpık dağılım eğimi gösterebilir.

Sağa çarpık dağılımda olan bir veri kümesinde aritmetik ortalama, medyadan büyüktür. Bunun anlamı, ortalamadan daha yüksek olan değerlerin sayısının daha az olmasıdır. Buna karşılık ortalamanın üzerindeki değerler, ortalama altındaki değerlere nazaran ortalamadan daha uzaktadır.



Sağa Çarpık Dağılım

Sola çarpık dağılımı da tahmin etmek çok zor olmasa gerek. Ortalamanın medyandan düşük olduğu dağılımdır. Sayı olarak daha çok ortalama üstü değer bulunmaktadır ve bu değerler, ortalama altındaki değerlere kıyasla ortalamaya daha yakın değerlerdir.



Sola Çarpık Dağılım

Bir dağılımın sağa ya da sola çarpık olması bize çok önemli farklı mesajlar iletir. Her bir müşterinizin son 1 yıl boyunca uygulamanızı ne sıklıkla kullandığını grafiğe döktüğünüzde grafiğin sola ya da sağa çarpık olmasının farklı müşteri davranışlarını gösterir.

Eğriyi istediğiniz şekle getirmek isteyebilirsiniz. Eğrinin tepe kısmının ve kuyruk kısmını nasıl konumlandırmak istediğinize karar verin.

Ürettiğiniz bir elektrik süpürgesinin 5 yıl içerisinde kaç defa arıza yaptığını grafiğe dökebilirsiniz. X eksenini, süpürge- nin kaç defa bakıma geldiğini, Y eksenini de X defa bakıma gelmiş süpürge sayısını ifade ediyor ise grafiğinizin sol kısmının daha yüksek, sağ kısmının daha sığ olmasını yani sağa çarpık olmasını tercih edersiniz. Grafiğin sağdaki kısmını en düşük seviyeye çekmek istersiniz. İncelemelerinizi bu kısma odaklayın. Sağ kısma yerleştirdiğiniz yani birçok kez bakıma gelmiş

süpürgeleri incelediğinizde ortak neler görürsünüz? Aynı fabrikada mı üretilmişler? Aynı zaman diliminde mi üretilmişler? Sadece bu süpürgelerde kullanılan özel parçalar mı var? Aynı müşteri segmentine mi satılmışlar? Ortalama genellemesinden çıkın, kuyruklara bakın...

Bazı durumlarda tam tersi bir dağılım şekli hedeflenebilir.

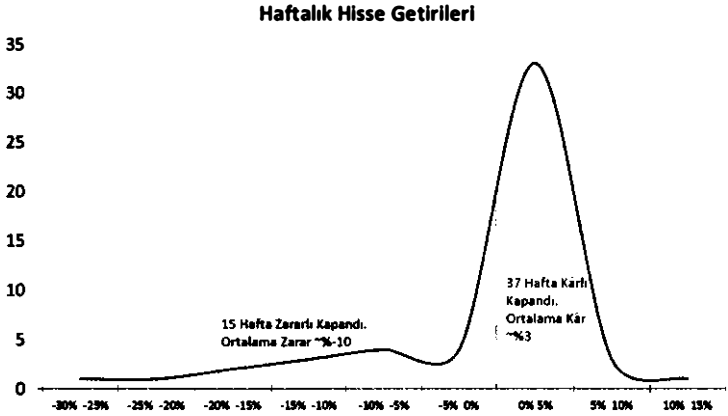
Örnek olarak; X ekseninin müşteri başına elde ettiğiniz senelik gelir aralığı, Y ekseninin de, o gelir aralığında fatura kestiğiniz müşteri sayınız olduğu bir grafik çizdiniz. Eğrinin sağ tarafının daha yüksek kalmasını isteyebilirsiniz. Bir diğer okunuşla daha fazla gelir elde edeceğiniz daha çok müşterinizin olmasını hedefleyebilirsiniz. Kuyruğu solda olan, sola çarpık bir grafik hedeflenebilir.

Kuyruğu sola doğru uzayan, sola çarpık bir dağılım grafiği size, az sayıda da olsa çok düşük gelir elde ettiğiniz müşterileriniz olduğunu belirtir. Bu müşterilerinizi tutmak sizin için hâlâ kârlı mı? Sağ tarafı hedefliyorsanız sola çarpık kısım için bir aksiyon belirlemelisiniz.

“Sağ tarafı hedefliyorsanız” diyorum çünkü “Uzun Kuyruk” gibi bazı iş modelleri, ürünleri çeşitlendirerek çok fazla müşteriden az miktarda gelir elde etme amacı üzerine kurulmuştur. Strateji sizin, tercih sizin, grafik sizin... İsteddiğiniz dağılımı belirleyin ve grafiğin yükseltmek, alçaltmak, uzatmak, kısaltmak istediğiniz kısımlarına aksiyon alın. X ve Y eksenlerini odağınıza, stratejinize göre şekillendirmelisiniz. Müşterilerinize sunacağınız ek ürün ve servislerle gelir elde etmeyi hedefliyorsanız X eksenine ürün sayısı, Y eksenine o sayıda ürün servisi alan müşteri sayınızı yerleştirin bakalım istediğiniz formu görebilecek misiniz?

Eğer bir veri kümesinin dağılımını biliyorsak bu kümeye eklenecek yeni bir veri üzerinde daha iyi tahminlemelerde bulunabiliriz. *Siyah Kuğu* kitabının yazarı Nassim Taleb, insanların

her zaman yüksek olasılıkların peşinden gittiğini ve bunun da her zaman akıllıca bir davranış olmadığını vurgular. Taleb'in bir vakada, bir hisse senedinin bir sonraki hafta %70 ihtimalle yükseleceğini öngörmüş olmasına rağmen, hissenin düşmesine yönelik pozisyon alabildiği bilinir. Bunun nedeni hisse senedinin geçmiş haftalık getirilerini grafiğe dökünce netleşiyor.



Tarihsel verilere bakıldığında haftalık getiriler X eksenine, getirinin gerçekleştiği hafta sayısı Y eksenine yerleştirildiğinde sola çarpık bir dağılım oluşur. Sola çarpık grafiğin anlamı, daha yüksek ihtimalle yükselecek endeksin getirisinin daha düşük olacak olması. Buna karşılık, daha düşük ihtimalle düşecek olan endeksin düşüş oranı daha yüksek olacaktır. Başka bir deyişle, endeks yükselirse ortalamaya çok daha yakın seviyede yükselecek, düşerse de ortalamaya daha uzak bir seviyede düşecek. %70 ihtimalle %3 getiri sağlayacak bir endeks, %30 ihtimalle %10 kayıp yaşatacak ise, yatırım pozisyonu düşüş yönünde alınmalı:

10.000 TL için beklenen getiri = $10.000 \times 0,70 \times 0,03 = 210$ TL

10.000 TL için beklenen kayıp = $10.000 \times 0,30 \times 0,10 = 300$ TL

- Bu durumda 300 TL'lik beklenen kayıp, 210 TL'lik beklenen getiri ile kıyaslandığında, endeksin düşeceğine dair yatırım pozisyonu almak hem daha mantıklı hem de Taleb'i çok daha fazla mutlu edecektir.

İşte genelde bize görülmeyen ve görmemiz gereken noktalardan biri de budur. Her dağılımın normal bir dağılım olduğunu varsaymak, her ortalamanın bize orta noktayı gösterdiğini zannetmek bazı önemli gerçekleri göremememize sebebiyet verebilir. Bazı noktaları görmek için ileri seviyede birer istatistikçi olmamıza gerek yok, sadece hangi noktaları sorgulamaya devam etmemiz gerektiğini ve limitli bilgilerin bizlerden neleri saklayabileceğini bilmek yeterli, gerisi sorgulamamıza kalır.⁴⁴

8.6.2 Standart Sapma ile Yanılgıdan Kurtulmak

Bir öğretmen için sınıfın sınav ortalaması önemli bir göstergedir. Tek başına ortalamayı değerlendirmek doğru aksiyonları belirlerken bir şeylerin gözden kaçmasına neden olabilir. Sınıf ortalamasının 50 olduğu bir sınavda tüm öğrenciler 45-55 arasında not almış da olabilir, öğrencilerin yarısı 0 yarısı da 100 almış olabilir. Her iki durumda da öğretmenin sınıf için alması gereken aksiyonlar farklılık göstermeli. Sadece ortalama bakarsak iki durumda da ortalama 50'dir.

Köpeğinizi gezdireceğiniz yolda bulunan köpeklerin ağırlığının sizin köpeğinize yakın olmasını tercih ederiz. Çok daha büyük köpekler sizin köpeğinize saldırabilir, daha küçük köpeklerin de sizin köpeğiniz tarafından kovalanmasını istemezsiniz. Alternatif yollarda gezen köpeklerin ortalama ağırlığı sizi yanıltır. 20 kiloluk Golden Retriever köpeğinizi gezdirmek için

44. <http://www.fusioninvesting.com/2010/09/what-is-skew-and-why-is-it-important>

+5 kiloluk köpeklerin olduğu bir yolu tercih edersiniz. Her ne kadar ortalaması 20 olsa da çok küçük veya çok büyük köpeklerin olduğu yolu tercih etmezsiniz. İki yolun ortalaması aynı olsa da standart sapması daha küçük olan yani genelde sizin köpeğinizin ağırlığına daha yakın ağırlıkta olan köpeklerin olduğu bir ortamı daha çok tercih etmelisiniz.

Yatırım kararlarında Standart Sapma eşittir “Risk”tir. A ve B hisse senetlerinin senelik getirileri aşağıdaki gibi olursa:

Zaman	A Hissenin Getirisi	B Hissenin Getirisi
1. Yıl	%10	%10
2. Yıl	%30	%12
3. Yıl	%40	%8
4. Yıl	%-20	%9
5. Yıl	%-10	%11
Ortalama Getiri	%10	%10
Standart Sapma	%21	%1
%95 İhtimalle Getiri Aralığı	%-31,6 ve %51,6 Arası	%7,4 ve %12,6 Arası

Her iki hisse senedinin de senelik ortalama getirisi %10’dur. Sadece ortalama getiriye bakarak her iki hisse senedine de yatırım yaparak benzer kazanç elde edilebileceği düşünülür. Gerçeğin bu olmadığını bize Standart Sapma gösterir. Yatırım kararlarında ne kadar büyük standart sapma olursa o kadar büyük risk vardır. A hissesi için %21 olan standart sapma, B hissesi için %1’dir ve A hissesi çok daha risklidir. Risk almaya meyilli bir yatırımcı iseniz A hissesinde şansınızı denersiniz, daha garantici bir yatırımcı iseniz B hissesini tercih edersiniz. Yine Standart Sapma üzerinden yapılan bir hesaplama göre A hissesini tercih ettiğinizde %95 ihtimalle paranızın %31’ini kaybetmek ile paranıza %51 getiri

sağlamak arasında bir yerde seneyi tamamlarsınız. B hissesi için %95 ihtimalle getiriniz %7,4 ile %12,6 arasında olacaktır.

Hisselerin görünen ortalama getirileri birçok görünmeyen faktörü (bu durumda getiri riskini) saklayabilir. Genellikle ortalama getirisi daha yüksek olan yatırım araçları bizi kendine çeker. Arkasındaki dağılımı bilmediğimiz sürece kendimize uygun yatırım kararını vermemiş oluruz ve bu körlüğümüz bizi almamız gereken bir riskin ortasına yerleştirir ve para kaybettirebilir.

Hayatın her alanı hisse getirileri kadar tarihsel ve yapısal bilgiyle değerlendirilemiyor. Değerlendirilebilenler için sadece ortalama kullanmak size zarar verebilir. Ortalama çok şeyi gizler, ortalamanın ötesine baktığınızda saklananları görebilir, ortalamaya göre hareket eden birçok kişiye göre avantaj sağlayabilirsiniz.

8.7 Yüzde Kullanımı

“Geçen yıl 37.000 Amerikalı gripten öldü. Gripten yılda ortalama 27.000 ile 70.000 arası Amerikalı ölüyor. Hiçbir şey kapanmadı, hayat ve ekonomi devam ediyor. Bugün itibariyle 546 onaylanmış Corona vakası tespit edildi ve sadece 22 ölüm var. Bunu bir düşünün!”

Bu tweet, 9 Mart 2020 tarihinde ABD Başkanı Donald Trump tarafından atıldı. Belli ki Corona’yı çok hafife almış ve vatandaşlarının rahat olmasını istemiş. Aynı tweet içeriğini farklı bir ölçekle okursak aslında tweet’in verdiği mesajın, verilmek

istenenin tam tersi olduğu ortaya çıkıyor. Açıklanan verilere göre gribe yakalanan hastaların ölüm oranı %0,04 ile %0,16 arasında değişiyor, buna karşılık Trump'ın açıkladığı Corona vaka ve ölüm oranı o gün itibariyle %4 yani grip ölüm oranının 40 katı. Bir başka deyişle, o tarih itibariyle gribe yakalanan kişi sayısı Corona'ya yakalansaydı ölüm sayısı 2 milyonu aşacaktı.⁴⁵

Bazı gerçekleri insanların gözünün önünden kaçırmak için sıklıkla kullanılan yöntemlerden bir tanesi rakamların ifade ediliş şekliyle oynamaktır. Aynı durumu ifade etmek için yüzde kullanmak ya da gerçek rakamları kullanmak farklı mesajlar içerebilir. Tarihin en düşük gelir getiren senesinin ardından standardın biraz üzerinde bir gelir artış hedefi bir başarı mıdır?

2017 yılında Türkiye'ye gelen yabancı turist sayısı rekor bir artış gösterdi. %27'lik artış 2000'li yılların açık ara en radikal zıplamasıydı. Bu inanılmaz başarıyı neye borçluyduk? Turizm yatırımları ve Türkiye tanıtımları mı diğer yıllara göre arttı? Türkiye'de yeni turistik tesisler mi kuruldu? Türkiye'nin sayısız doğal, tarihi, turistik güzelliklerine yenileri mi eklendi? Cevap hiçbiri... 2017 yılında turist sayısındaki artış, 2016'daki turist sayısının tarihin en radikal düşüşünü yaşaması nedeniyle gerçekleşti. 10 yıl üst üste gelen turist sayısındaki artışın ardından 2016 yılında ilk defa turist sayısı %30 gibi çok radikal bir düşüş gösterdi. 2016'da gelen turist sayısı, 10 yıl önceki seviyelere düşmüştü. Türkiye turizm sektörü açısından çok kötü geçen 2016 yılından sonraki dönemde aslında normal seyrine girmiş, bu normal seyir de 2017'yi yüzdesel olarak "müthiş" bir yıl yapmıştı. İşin aslı, 2017 yılında gelen turist sayısı sadece 2012 yılındaki kadardı.⁴⁶

45. <https://www.washingtonpost.com/politics/2020/03/24/trump-again-downplays-coronavirus-by-comparing-it-seasonal-flu-its-not-fair-comparison>

46. <https://yigm.ktb.gov.tr/Eklenti/69320,turizmistatistikleri2019-4pdf.pdf?0>

Bazen de rakamları tersten okumak gerekir. Müşterilerin memnuniyet oranını %80'e çıkarmayı hedeflerseniz aslında müşterilerinizin %20'nin hizmetlerinizden memnun kalmamasını kabul etmiş olursunuz. Memnun olmayan müşterilerin seslerini daha yüksek seviyeden duyurma ve olumsuz tecrübelerini diğer kişilerle daha çok paylaşma eğilimi vardır. Bu nedenle internette birçok şikâyet kaydı toplayan platforma karşılık çok az sayıda memnuniyet paylaşımı içeren platform bulunur. Olumsuz deneyimlerin yayılma hızı çok daha yüksektir. Şimdi tekrar düşünün, müşterilerinizin %80'inin sizden memnun kalması "riskini" alabilir misiniz?

Özetle rakamlar yalan söylemez, rakamları kullananlar yalan söyler. Siz eldeki rakamları farklı açılardan okudukça sizi yanıltma girişimlerinin daha çok farkına varacaksınız.

8.8 Aşkın Gözü Kördür (Nefretin de)

"Uzun ömürlü bir ilişkinin sırrı; sadece aranan kişiyi bulmak değil, aynı zamanda aranan kişi olmaktır."

– Shakespeare

İnsanoğlu kibirlidir, kendini dünyanın hatta evrenin merkezinde konumlandırır. Yakın geçmişte insanın egosuna yediği birçok darbeye rağmen hâlâ kibirlidir.

17. yy'da Galileo, Dünya merkezli evren kavramını çürüttü, Darwin insan türünün, birçok canlı türünü içeren değişken bir yaşam ağacının sadece bir dalı olduğunu keşfetti. Biz yine ders

almadık. Bir ışığı prizmadan geçirerek gizemini çözdüğümüzü düşünürken, ışığın parçacık mı yoksa dalga mı olduğunu anlamadığımızın farkına vardık. Tam ışığın yapısını çözecekken elektronların biz gözlemlerken farklı, gözlemlenirken farklı davrandığına şahit olduk, işler iyice karıştı. Tam da evrenin mantığını matematiksel bir formüle indirgemek üzereyken, prensipleri şimdiye kadar bildiğimiz birçok kurala aykırı, birçok fiziksel varsayımımızla uyuşmayan kuantum fiziğini keşfettik. Yeni gerçekte partiküller birbirinin içerisinden geçmekte, bir yerde kaybolup başka bir yerde belirebilmekte, ışık hızını ihlal edebilmekte.

İşi daha da bilinmez ve insanoğlunu daha da cahil kılan gerçek ise artık evrenin her yerinde geçerli olduğunu bildiğimiz gerçekliklerin aksine, kuantum fiziğinde “olasılıkların” geçerli olmasıdır (muhtemelen ☺).

Tam madde hakkında her gerçekliği bildiğimizi düşünürken anti-madde çıktı karşımıza. Kibrimizi sadece bilimsel gerçeklerle sınırlandırmamak gerekir. “Tanrı’nın bile batıramayacağı” bir gemi yaptığımızı iddia edip geminin ilk seferinde batmasından ders almadık ki bu dramatik olayı, kibrimizi gizleyen bir aşk hikâyesi ile anlatan 11 Oscar’lı bir film ortaya çıkarabildik.

Aşk ve nefreti uç boyutlarda yaşamak bize tehlikeli bir körük verir. Aşktan kastımız sadece birine karşı beslediğimiz yoğun romantik sevgi değildir. İnsanlar, fikirlerine ve kararlarına da âşık olur.

Fikrine âşık olmuş nice girişimci, bu aşk gözünü kör ettiği için fikrini hayata geçirmeye engel riskleri ve sorunları görememiştir. Fikrinize takıntılı kalmak, üzerinde çalıştıkça ulvi hedefinizden uzaklaşmanıza sebep olabilir. Aynı zamanda yeni problemleri etkisi büyüyene kadar görememenize neden olur. Dünyanın en iyi fotoğrafını çeken bir telefon üretmeye fikrine

âşık olmak size bazı alanlarda körlük yaratabilir. Dünyanın en kaliteli fotoğrafını çekmek için ciddi bir Ar-Ge yatırımı, yüksek maliyetli hassas lensler ve yazılım desteği gerekir. Bu yatırımlar da telefon fiyatınızı ciddi bir şekilde artırır ve belki bazı özelliklerden feragat etmenizi gerektirir. Peki müşterileriniz gerçekten bu özel kameranın çektiği fotoğrafların ne kadar iyi olduğunu anlayabilecek mi? Anladıklarında bu ekstra iyileşmeye değer verecekler mi? Verdikleri değer, sizin telefon fiyatındaki artışınızla örtüşecek mi? Telefonun temel fonksiyonalliklerine göstermeniz gereken özeni göstermemenize sebep olabilecek bu “aşk”, mükemmel fotoğraf çekmesine rağmen yüksek fotoğraf boyutu nedeniyle bir şekilde mesaj olarak gönderemeyen bir telefona dönüşebilir mi? Benzer gerçekleri göz ardı ederek kaliteli fotoğraf aşkıyla yarattığınız ürün, müşteri gözünde “başarılı” olabilir mi?

Âşık olmak çok içgüdüsel bir durumdur. Fikrine âşık olmuş insanlara “Âşık olma!” demek birine yemek vermeyip “Acıkma!” demek gibidir. Doğamızda var. Fikrine âşık olmanın birçok da faydası vardır, azim, kararlılık, motivasyon bu aşktan beslenir. Peki aşkın sağladıklarından faydalanırken, fikrimize âşık olmanın yarattığı körlükten nasıl kurtulacağız?

Âşık olmanın önüne geçilemez belki, yine de sonuçları yönetilebilir. Fikrine âşık olmanın getireceği olumsuz sonuçlar, beklentilerin ne kadar pozitif, ne kadar güzel olduğu ile ilgilidir. İnsanın âşık olduğu kişiden beklentisi en yüksektir ya da tersten okursak beklentisi yüksek olan olgulara âşık olur. Aşkın önüne geçemediğiniz durumlarda beklentilerin önüne geçerek, âşıkken görmediklerinizi görebilir, risklerinizi belirler ve daha rasyonel kararlar alabilirsiniz.

Aşkın körlüğünü gidermek için, henüz fikrinizin aşkına kapılmamış profillerden destek alınmalı. Sizin her zaman destekçiniz olan, üzülmeyi istemeyen yakınlarınızdan bahsetmiyorum.

Hani o hep pesimist olarak gördüğümüz, tecrübeli, tecrübele-
rini paylaşmayı seven profiller vardır ya... İşte onlar bizim gö-
zümüzü açmak için çok önemli figürler. Sevin ya da sevmeyin
bu profillere danışmaktan çekinmeyin, onlarla fikirlerinizi pay-
laşın, söylediklerine kulak kabartın, değerlendirin, söyledikle-
rine katılmasanız da haklı olabileceklerini düşünün. Sizin için
sevimli bir sohbet olmayabilir, defansa çekilmeyin, unutmayın,
onların “gözlerine” ihtiyacınız var. Çok şükür ki genelde bu pro-
filler bambaşka nedenlerle de olsa danıştığınız konu ile ilgili ko-
nuşmaktan hoşlanırlar. Ne güzel bir “kazan-kazan” ilişkisi, onlar
konuşmaktan hoşlanıyor siz de onların konuşmalarından yep-
yeni perspektifler kazanıyorsunuz. Aşkın körlüğünü aşmak için
tek yapmanız gereken bazı olumsuz geribildirimlerle yüzleşme
olgunluğunu göstermeniz.

Mutlaka birilerini bulmanız gerekmemekte. Doğrulama ya-
nılgısından kurtulup başarısız girişim hikâyeleriyle yüzleşin.
Kendi başınıza gelebileceğini hayal edin. Başınıza gelmeme-
si için neler yapardınız, başınıza geldiğinde neler yaparsınız?
Bunları okuyun, öğrenin, izleyin, içselleştirin. Ne kadar çok
araştırırsanız o kadar çok içselleştirebilir ve (aşkın kendisinden
değil) aşkın körlüğünden kendinizi kurtarabilirsiniz.

Fikrinizi hayata geçirirken ve geçirdikten sonra hangi so-
runlarla karşılaşabilirsiniz? Bu sorunlara çözümleriniz neler?
Ne kadar maliyetli çözümler bunlar? Kritik alıcılarınız kimler
ve sizin fikrinizi neden alacaklar? Tedarikçileriniz kimler? Size
kaliteli hizmet sunabilecekler mi? Dünya dinamikleri sizin fik-
rinizi destekliyor mu? Festival organizasyonu fikriniz harika-
dır, peki dünya çapındaki bir pandemi süreci fikrinizi ne kadar
baltalar?

Mükemmel bir iş fikriniz var. Şehrin en çok bahçeli evi olan
seminde bir bahçe mobilyacısının olmadığı fark ediyorsunuz.

Âşık olunması çok kolay bir fikir, hadi başlayalım... Tek yönlü bir yola çıkıyoruz, yolun sonunda zengin oluyoruz... Durun bir dakika, peki ya işler istediğiniz gibi gitmezse? Şu soruyu kendi kendinize sorun: “3 yıl sonra iflas ettim... Nedenleri neler olabilir?” Peki ya dünyayı etkisi altına alan bulaşıcı bir hastalık uzun süre sokağa çıkma yasağına sebep oluyorsa mobilyacı dükkânınıza kimler gelecek? Dükkânınızın kirasını ödeyebilecek misiniz? Belediye çevredeki imar planını değiştirirse ve birden bahçeli villalar birer apartmana dönüşürse, semtin ortasından bir otoban geçerse ne olur? Dükkânınızı su basarsa ne olur? Para kazandığınızı gören ülke çapındaki ve global mobilyacılar etrafınıza daha havalı bahçe mobilyacıları açarsa?

Bu durumlarda neler yaparsınız? İnternet üzerinden satış altyapınızı hazır mı tutarsınız? Kira sözleşmenizi daha az bağlayıcı bir şekilde mi hazırlarsınız? Sadece bahçe değil ev mobilyası portföyünüzü ve tedarikçilerinizi hazırda mı tutarsınız? Su baskınına karşı sigorta mı yaparsınız? Sadece bireysel satışlar değil de yeni yapılacak villa projelerini araştırıp toptan satış mı yaparsınız? Kendi markanızla, tanınmış markalarla rekabet etmek için hiçbir yerde bulunmayan kişiselleştirilmiş ürünler mi satarsınız? Yoksa tanınmış bir markanın temsilciliğini alarak mı yola çıkarsınız? Bütün bu soruların cevaplarının avantajları, dezavantajları neler? Başka neler sizi iflasa sürükleyebilir? Düşünün, listeleyin, riskleri belirleyin, kimi riskleri engellemek için yapılacakları çıkartın, kimi riskleri başkalarına transfer edin (hırsızlığa, doğal afetlere karşı dükkânınızı sigortalatmak gibi), kimi risklerin etkisini azaltmak için ne yapabilirsiniz? Bütün bu kararlar birer maliyet üretir, risklerle ilgili anında maliyet üretmeyen tek aksiyon riski kabul etmektir. Bazı riskleri kabullenerek yola çıkmak da bir opsiyondur. Önleyici, etki azaltıcı maliyetlerin çok yüksek

olduğu riskleri kabullenme farkındalığı ile yola devam edilebilir. Hangi riskleri kabul ederek yola çıkıyorsunuz ve bir aksiyon almıyorsunuz?

İflas senaryolarını tek tek listeleyip senaryoya karşı alacağınız 4 karardan birini belirleyin: “Engellemek”, “Transfer etmek”, “Etkisini azaltmak”, “Kabul etmek”. Hangi kararın size olan maliyeti nedir? Ne tür aksiyonlar almalısınız?

Sadece girişimler için uygulanması gereken bir yöntem değil. Çocuğunuzun okul seçiminde okulun kampüsü size çok çekici gelmiş olabilir, orayı sevdiniz, çocuğunuzun orayı sevmiş olması sizin için o okulu tek alternatif haline getirdi. Peki ya okulun sahipleri başka bir sektördeki zorluktan dolayı batarsa ve okul kapanmak zorunda olursa? Daha önce yatırdığınız peşinatı geri almak bir hayli zor olabilir. Acaba ödeme planını bu riske göre mi şekillendirmek gerekir? Peki ya okulun matematik eğitim kalitesi istediğiniz düzeyde değilse? Çocuğunuza matematik alanında takviye yapmak için zamanınız veya ayırdığınız bir para var mı? Yoksa kampüsü harika olan bu okulu ailece çok sevdiniz ve hale etkisiyle arkadaki her dinamiğin de çok güzel olduğunu mu düşünüyorsunuz? Kampüsü bu kadar güzel olan bir okulun her ders için eğitim kalitesi, sanata verdiği önem, çocukların fiziksel gelişimini desteklemesi de harikadır öyle değil mi?... Yoksa öyle değil mi?

Vizyonerlik ve gerçekçilik ipin iki ucundan çeken kuvvetlerdir. Fikrinizi dengeli bir şekilde değerlendirmek için 3 karaktere ihtiyacınız var. Birincisi “Hayalci” karakter. Bırakın hayal kursun, uçsun, dünyayı değiştirsin, size milyar dolar kazandırсын, insanlığa faydalı olsun, uzaya çıksın, okyanusun dibine insin, ellemeysin onun hayal dünyasını.

İkinci boyut “Gerçekçi” karakter. Hayalleri nasıl gerçekleştireceğinizi sorgulasın. Nelere ihtiyacınız olduğunu ortaya çıkarsın.

Para, insan, zaman, moral, yazılım, donanım, dükkân... Hangi kaynaklara ihtiyacınız var? Bu kaynaklara erişme yetkinliğiniz var mı? Yeteri kadar zamanınız var mı? Hayaller nasıl gerçekleşir? Sorgulasın, hayalci karakterin ayaklarını yere bastırsın.

Üçüncü karakter de “Eleştirmen”dir. Neler ters gidebilir? Fikrin başına şu gelirse ne olur? Zamanlama doğru mu? Başka bir zamanda fikri hayata geçirmek daha doğru olabilir mi? Fikir doğru fikir mi? Daha önce benzer fikirler nasıl hayal kırıklığı yarattı? Bunları araştırırsın, bulsun.

Büyük yanılgı bu 3 karakter görevinin hepsinin denge içinde değerlendirilmemesi. Bu yanılgıya bizi düşüren de bu 3 görevin bir kısmının hakkaniyetiyle yerine getirilmemesi ya da 3 görev için de aynı ekibin görevlendirilmiş olması. 3 düşünce yapısı da birbirinden izole bir şekilde hayal ve soru üretmeli, bunun yanı sıra mutlaka birlikte çözüm üretmeli. İzole bir şekilde 3 şapkayı giymek için kendinize farklı ortamlar yaratmanız yardımcı olacaktır. “Hayalci”, “Gerçekçi” ve “Eleştirmen” karakterlerine bürünürken, mekân değiştirin, kıyafet değiştirin, bir şeyleri değiştirin ki karakterlerin birbirine karışmasını engelleyin. İnsanoğlunu ilk kez Ay’a gönderen vizyonu yaratmak ve gerçekleşmesini sağlamak tamamen farklı profillerle gerçekleşir. Kişiler aynı bile olsa, kişinin bakış açısı ve odağı vizyonu oluştururken başkadır, gerçekleştirirken başkadır. Ay’da gerçekleşebilecek herhangi bir tersliği öngörerek ona önlem almak harikadır. Bunun yanı sıra çıkabilecek tersliklere odaklanarak vizyon oluşturulamaz.

Aşk körlüğünü kendiniz için nasıl kullanabilirsiniz? İnsanların size âşık olmasa da sevgi ve saygı göstermesini sağlamakla başlayabilirsiniz. İlk defa girilen bir ortamda buzları kıran birkaç küçük hikâye, espri ile gönülleri fethetmek işe yarar. Karşı tarafla ortak yanları bulmak, önem verdiği noktalar konusunda

konusmak daha sonrası için insanların sizin söylediklerinizi benimsemelerini kolaylaştıracaktır.

Hoşumuza giden bir profil ile iş görüşmesi yapıyorsak söylediklerini doğru ve gerçekçi bulma eğilimindeyizdir. Bu nedenle sadece içeriği değil, anlatım şeklini karşı taraf için çekici kılmak da önemlidir. Mimikler, el kol hareketleri, vurgular, mesajın kurgusu, anlatımda kullanılan hikâyeler, aralara serpiştirilen espriler sizin aktarımınızı daha kolaylaştıracak birer enstrümandır.

Hayatımızdaki radikal kararları ne kadar objektif alabiliyoruz? Tatil rezervasyonunuz, tutmak istediğiniz ev ve muhiti, çocuğunuzu yazdırmayı düşündüğünüz okul size bir kere sempatik gelmişse, kafanıza koyduğunuz seçimler konusunda artık olumsuz doneleri değerlendirmeniz çok zordur. Hatta bu olumsuz yorumlarla karşılaşacağınız ortamlardan bile kendinizi uzak tutarsınız.

Hisse senedini satın aldığımız şirketle ilgili, tuttuğumuz futbol takımı ile ilgili olumsuz haberleri görmezden gelmeye çok daha fazla meyilliyiz. Bu yanılgıdan daha önce bahsetmiştik hatırlayacaksınız: “Doğrulama Yanılgısı.” Her zaman almayı istediğimiz kararı destekleyen mesajları dikkate alır aksi yöndeki mesajlara ya kulağımızı kapatırız ya da dikkate almayız. Doğrulama yanılgısından kurtulmak için henüz o hisse senediyle ilgili bir karara varmamış, dolayısı ile kendisi doğrulama yanılgısına düşmemiş bir analistin görüşleri çok önemlidir. Mümkünse alınacak kararın, kendisini etkilemeyen bir gözün bakışı çok işinize yarar. Genelde zorluk bakış açısını bulmak değil, kabullenmektir. Sizin de aldığınız kararlar ya da attığınız adımlarla ilgili bir sonraki adımı ve beklentiyi şekillendirirken bu insanların görüşlerini (hoşunuza gitse de gitmese de) dikkate almanız sizi Doğrulama Yanılgısı’ndan kurtaracaktır.

Kararınızı doğrulamak yerine sorgulamaya yönelik yaklaşım her zaman sizi bu etkidenden arındıracak ve doğru karar alma olasılığınızı artıracaktır. Yönetim gurusu Peter Drucker'ın dediği gibi: *“Karar vermedeki ilk kural, ortada bir itiraz olmadığı sürece bir karar vermemektir.”* Önemli kararlarınız öncesi itirazları dinleyecek ve değerlendirecek kadar akıl ve sabırlı olun, itirazların değerinden azami bir şekilde faydalanın.

Sevdiğimiz kişilerin kusurlarının bize daha da görünmez olması bir sır değildir.

Başkasının çocuğunun yaptığı bir hareket çocuğun zekâ seviyesini sorgulamanıza neden olurken aynı hareketi kendi çocuğunuz yapsa kendi çocuğunuzun ne kadar “yaratıcı”, “zeki”, “meraklı” olduğuna dair bir işaret olarak yorumlarız. “Baksanıza benim oğlum sümüğünü ne kadar güzel yiyor, sümükteki tuz miktarını merak etmiş olmalı benim dâhi çocuğum...” (!)

Güzel anılarımızın olmadığı bir türlü ısınamadığımız bir şehirde yavaş araba kullanan şoförleri “uyuz”, “tembel” olarak nitelendirirken, sevdiğimiz bir şehirde bu şekildeki araç kullanımını “şehrin ne kadar rahat ve huzurlu insanlarla dolu olduğunun” göstergesi olarak yorumlayabiliriz.

İşin nefret boyutuna yumuşak bir geçiş yapalım:

Çocuk babasına gider ve *“Baba! Biz insanlar nasıl oluştuk?”* diye sorar. Baba, evrim teorisini kısaca anlatır: *“Biz maymunlardan evrildik oğlum.”*

Çocuğun kafası biraz karışmıştır ve annesine gider: *“Anne! Biz insanlar nasıl oluştuk?”*

Annesi tane tane, güzel güzel anlatmış: *“Allah önce Hz. Âdem ve Hz. Havva'yı yarattı ve insanlar bu soydan geldi.”*

Çocuğun aklı iyice karışmıştı.

“Anne! Babam maymunlardan geldiğimizi söylüyor?”

Anne tavrından taviz vermez: “O babanın sülalesi evladım, ben ona karışmam.”

Projelerin maliyetlerini ve süresini tahminlemek, ihale, hazırlık ve planlama için hayati önem taşır. Hayati önemdeki çıktıları kişilerin duygularına hitap ederek almak çok profesyonel bir yaklaşım sayılmaz. Bu nedenle işin sadece tecrübe ve bilimsel yaklaşımlarla yapılmasını garanti edecek bir yöntem geliştirilmiştir.

“Delphi Yöntemi” tam olarak uzmanların kişisel faktörlerini devreden çıkartmak üzere tasarlanmıştır. Alınacak bir karar için her uzman kestirimlerini ve kestirimine ait gerekçesini yazılı bir şekilde belirtir. Oturum yöneticisi isimsiz olarak her uzmanın kestirimini ve gerekçelerini tüm uzmanlarla paylaşır. Birinci turdaki görüşleri dinledikten sonra, ikinci turda tekrar uzmanlar kestirimlerini ve yorumlarını bildirir ve aynı şekilde oturum yöneticisi bildirimleri tüm uzmanlarla paylaşır. Başta belirlenmiş kurallara istinaden (önceden belirlenmiş oturum sayısı, kabul şartları vs.) oturumların sonu gelir ve karar alma kurallarına göre karar belirlenir. İsimsiz yapılan bildirimlerin amacı; uzmanların, bildirim sahibinin organizasyondaki konumu, onunla ilişkisi, kişisel özellikleri gibi faktörlerden etkilenmemelerini ve sadece konuya odaklanmalarını sağlamaktır.

Özetle duygular iyidir, faydalıdır. Bunun yanı sıra duyguların birçok noktayı bizden sakladığı da bir gerçektir. Durduğumuz yerden saklı fırsatları, tehditleri göremiyorsak yer değiştirmeye çalışabiliriz. Yer değiştirmek, duyguların bizi yerimizde tuttuğu bağlar nedeniyle çok da kolay olmayabilir. O zaman yapılması gereken başka uzmanlıklardan, tecrübelerden faydalanmaktır. Faydalanmak, kabullenmek ve dikkate almaktan geçer, eğer bu adımları aşarsanız, “görünmeyeni görebilirsiniz”.

8.9 Süper Starları Süper Kahraman Olarak Görmek

Chicago Bulls için Michael Jordan neyse Liverpoollular için de Steven Gerrard odur. 18 yaşında girdiği Liverpool kapısından 17 senede 504 maça çıkmış, 120 gol atıp 92 asist yapmış bir efsanedir. Sportif başarısının yanı sıra lider karakteri ile takım üzerinde inanılmaz bir etki yaratmıştır. Bu etki sonucunda 2 FA Kupası, 3 Lig Kupası, 1 UEFA Kupası ve hatta İstanbul'da 1 Şampiyonlar Ligi kazanan takım, 2014 yılında 26 senedir Premier Lig'de şampiyon olamamıştı ve bu başarıya hiç olmadığı kadar yakındı...

38 haftalık ligin bitimine sadece 3 hafta kala Liverpool son 11 maçını kazanarak bir maç eksik Manchester City'nin 6 puan önünde yer almaktaydı. Takımda inanılmaz bir özgüven ve momentum vardı. 27 Nisan 2014'te Liverpool kendi evinde yine şampiyonluk adaylarından Morinho'nun yönetimindeki Chelsea ile karşılaşılıyordu. Maçın ilk yarısının son saniyelerinde maç henüz 0-0 devam ederken soldan Sakho'nun pasını alan Liverpool'un süper starı Gerrard, bu basit yerden pası 5 yaşından beri kusursuz bir şekilde yaptığı gibi sağ ayağı ile kontrol edip oyunu kuracaktı. O yerden yuvarlanan top Gerrard'ın ayağının altından kaçtı, Gerrard kaçırdığı topun peşinden koşarken ayağı kaydı, bu sırada topu kapan Demba Ba önünde hiçbir Liverpoollu futbolcu olmadığı için rahat bir şekilde topu sürerek kalecinin altından topu Liverpool ağlarına bıraktı, skor 0-1'di. İkinci yarıyı bu travma ile geçiren Liverpool, maçın son dakikasında yediği golle, Mourinho'nun Chelsea'sine 2-0 yenildi.

Gerrard Liverpool'un süper starıydı. Bu kırılma anında dikkat edilmesi gereken nokta takımın diğer oyuncularının aldığı pozisyondu. Gerrard'ın ofansif orta saha olarak oynadığı takımda kendisi ile takımın kalecisi arasında en az 7-8 orta saha ve

defans oyuncusu olmalıydı. Bu oyuncular defans yapmanın da yanı sıra Gerrard'a topu taşımakla da sorumluydu. Gelin görün ki bu pozisyonda Gerrard ve Liverpool kalecisi arasında hiçbir Liverpoollu futbolcu bulunmamaktaydı. Tüm takım arkadaşları, Gerrard'ın hem defans oyuncularının hem de orta sahadaki diğer oyuncuların görevini yapmasını bekliyordu... Topu defanstan Gerrard çıkartacaktı, top kaptırılınca Demba Ba'dan topu Gerrard kapacaktı... İşte bu süper kahramanlık beklentisiydi. Gerrard'ın hata yapmasına hiç ihtimal vermeyen defans oyuncuları onun yakınında bile pozisyon almamıştı. Ne de olsa süper kahramanlar hata yapmazdı...

Bu olay takım üzerinde tam bir travma yarattı. Liverpool'un hâlâ şampiyonluk şansı vardı, bir sonraki hafta Crystal Palace deplasmanına çıkan Liverpool, maçın 78. dakikasında 3-0 öndeydi ve maç inanılmaz bir şekilde 3-3 tamamlandı. Liverpool lige büyük oranda havlu attı ve bir sonraki hafta Manchester City Premier Lig şampiyonluğunu ilan etti.

Dünya Kupası finalleri süper starların, süper kahramana dönüşmemesi yüzünden dramatik öykülere sahne olmuştur, İtalya'nın süper starı Roberto Baggio 1994 Dünya Kupası finalinde kaçırdığı penaltı ile finale kadar taşıdığı takımının Dünya Kupası'nı kaybetmesine sebep oldu. 1998 Dünya Kupası finalinde Brezilya'nın süper starı Ronaldo rahatsızlığına rağmen sahaya çıkmış ve çok kötü bir performans sonucunda Fransa'ya 3-0 yenilerek kupayı kaybeden taraf olmuştur. 2006 Dünya Kupası finalinde Fransa'nın süper starı Zinedine Zidane, İtalyan rakibine kafa atarak takımını 10 kişi bırakmış ve Fransa'nın finali kaybetmesine sebep olmuştur. Benzer bir şekilde Arjantin'in süper starı Lionel Messi Copa America finalinde Şili'ye karşı kaçırdığı penaltı ile ülkesini hayal kırıklığına uğratmış, sonuçta kupayı Şili almıştır.

Takımlarını çok başarılı yerlere getiren süper starların katkılarının sonsuza kadar süreceği varsayımı birçok son dakika hayal kırıklığı içeren dramatik hikâye üretmekte. Süper starların kendisi de dahil pek çok kimse yapabileceklerinin sınırlarını bilmez ve çoğu kişi süper starları süper kahraman olarak görmeyi tercih eder... Bu büyük bir tuzaktır... Konusunda çok çok iyi olan kişilerin farklı işlerde de mükemmel performans göstereceğine dair varsayım çok tehlikelidir.

Takımınızda, şirketinizde, etrafınızda süper starlar olabilir, onların her işi mükemmel teslim edecekleri, her kararı kusursuz verecekleri varsayımı tamamen beynimizin tembel kısmının çok hoşuna gider. Daha ince düşünerek süper starların sınırlarını keşfetmemiz gerekir. Bu keşif en çok da süper starların kendileri için zordur. Peki bu zor işin üstesinden nasıl gelinir?

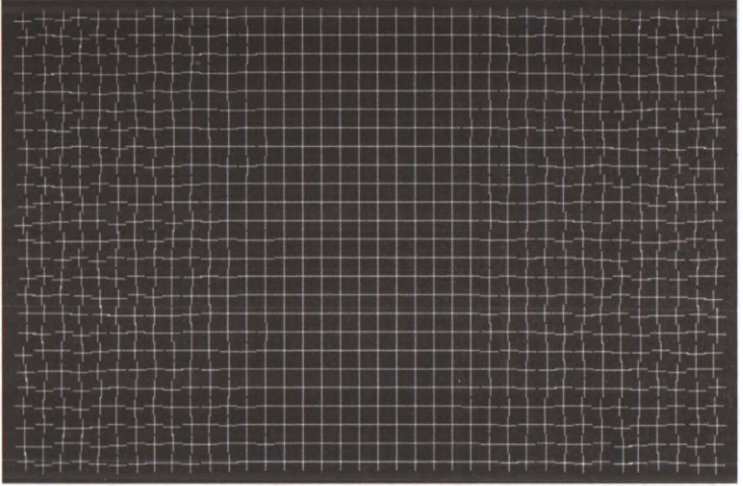
Çözüm için bir adım geri atıp süper starlara, gerekli yeteneklerini tek tek maddelemek ve yetenekleri skorlama çalışması yapmak iyi bir adımdır. Çok çok iyi bir futbolcu bile futbolun gerektirdiği her yetkinliği en üst seviyede yapamaz. Bu çalışma, beynimizin tembel kısmı olan 1. Sistem'i aşar ve 2. Sistem'i devreye sokar. Örneklemek gerekirse Gerrard bu hatayı devre arasından tam önce, yani bir futbolcunun maç içinde en yorgun olduğu anlarda yaptı. Gerrard gibi bir süper starın kondisyonu çok iyi değil miydi yoksa? Bu kadar iyi şut çeken bir adamın kondisyonu nasıl iyi olmaz? Eminim bu kadar iyi şut çeken bir adam çok da iyi satranç oynuyordur, kayak yapıyordur, paten kayıyordur (!) vs. vs. Peki Messi gibi çok çevik bir adam nasıl olur da penaltı kaçırmaz? Hadi bir adım geri gidelim ve Messi'nin penaltı istatistiklerine bakalım. Temmuz 2019 itibarıyla, Messi milli takım formasıyla attığı 16 penaltının 12 tanesini gole çevirdi. %75'lik bir başarı bırakın dünya çapında bir futbolcuyu

herhangi bir profesyonel futbolcu için bile iyi bir penaltı başarısı değildir. Bu verilerden sonra siz Arjantin'in teknik direktörü olsanız kazandığınız penaltıyı kullanması için Messi'yi tercih eder misiniz artık? Peki buz adam gibi duran Zidane nasıl bu kadar kritik bir maçta kırmızı kart görür? Zidane'ın kariyeri boyunca 12 kırmızı kartı vardı ve bunların 11'i direkt kırmızı karttı. Genelde favori takım forması ile sahaya çıkan bir orta saha oyuncusu için çok yüksek bir oran. Zidane'ın niteliklerini değerlendirmeye başladığımızda bu veriler bize Zidane'ın maçta işler iyi gitmezse bir anda sinirlerine hâkim olamayabileceğini söylüyor. Hele hele Dünya Kupası gibi gezegenin en popüler sporunun en üst kademesindeki bir maçta İtalya gibi sinir bozucu defans yapan bir takıma karşı Zidane'ı sahaya çıkartmadan önce biraz mentorel olarak desteklemek gerekirdi.

Özetle bu varsayım tehlikelidir, zar zor topladığınız bir çuval inciri berbat edebilir. Süper starların limitlerini bilmek ve limitlere göre sorumluluk vermek her ne kadar onlar için kabullenmesi zor olsa da öncelikle süper starlara sonra da onlara güvenenlere yapılacak çok büyük bir iyiliktir.

8.9.1 Hale Etkisi

Aşağıdaki resimde her bir beyaz çizgiye tek tek baktığınızda, resmin sağında ve solunda yer alan çizgilerdeki bozuklukları tespit edebilirsiniz. Resmin ortasındaki bir kareye 30 saniye boyunca odaklı bir şekilde baktığınızda resmin kenarlarındaki bozukluklar kendi kendini iyileştirmeye başlıyor. Tek bir noktaya odaklandığınızda, odaklanmadığınız noktalar da kendisini odakladığınız mükemmel karelere benzetmeye başlıyor.



“The Healing Grid”

Ryota Kanai

İşte bu optik yanılsama aslında sadece optik olarak değil hayatın birçok alanında bizi yanıltan bir etkidir.

Bazı insanlar bazı konularda o kadar parlaktır ki, farklı konulardaki gelişim alanları bu ışığın altında görünmez olur. Buna “Hale Etkisi” denir. Hale etkisi genellikle değerlendirdiğimiz insanlar için geçerlidir. Birinin bildiğimiz tek bir niteliğini bilmediğimiz diğer niteliklere genellememizden kaynaklanan körlüğün adıdır Hale Etkisi. Güzel olarak nitelenen insanların, giyimi ve konuşması da aynı şekilde takdir ediliyorsa bu insanların “iyi”, “dürüst”, “akıllı”, “çalışkan” kişiler olduğu düşünülmesi bilimsel bir gerçektir. Pazarlama dünyasında olumlu Hale Etkisi çok kullanılır, güzel ve alanında başarılı insanların yaratacağı Hale Etkileri ürün pazarlamalarında kullanılır. Başarılı teknik direktörler, e-ticaret sitesini överken görüyoruz, başarılı bir oyuncu elinde tuttuğu deterjanın ne

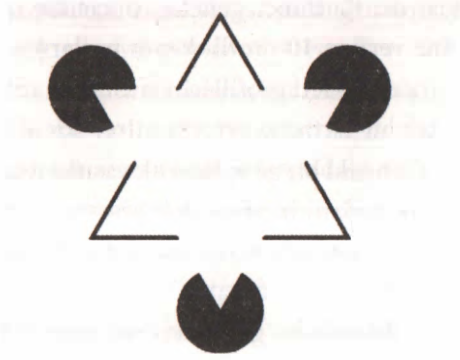
kadar güçlü olduğunu anlatıyor, müthiş bir şarkıcı benzin istasyonunun reklamını yapabiliyor.

Hale Etkisi sadece olumlu nitelikler için değil, olumsuz nitelikler için de geçerlidir. Yüzdeki asimetrinin ya da anomalilerin “çirkin” olarak algılanmasını sinema sektörü de kullanır. Sinemanın meşhur kötü karakterleri *Batman*’in Joker’i, *Harry Potter*’ın Lord Voldemort’u, *Yüzüklerin Efendisi*’nden Gollum (her şeye rağmen bence aralarında en sempatiği bu), *Karayip Korsanları*’ndan, Davy Jones ilk akla gelen birbirinden çirkin (ve tabii ki kötü) örneklerdir...

Hale Etkisi bizi bazı insanları olduğundan daha yetenekli, dürüst, zeki gösterirken gerçeği gözden kaçırabiliyor. Liverpool’un süper starı Steven Gerrard, o kadar yetenekli ve etkileyici bir liderdi ki takım arkadaşları onun hiçbir zaman top kontrolünde hata yapmayacağını, ayağının kaymayacağını varsayarak sahada pozisyon aldılar. Sonuçta Gerrard yarattığı Hale Etkisi’nin gölgesinde aslında çok da hızlı koşmadığını, yaptığı hata sonucunda Demba Ba’yı yakalayamayarak acı bir tecrübeyle görmüş oldu.

Hale Etkisi’ne kanmamak için neler yapılmalı? Öncelikle değerlendirilecek her bireyin, her şirketin, her okulun kısacası her olgunun niteliklerinin farklı değerlerde olabileceğini akıldan çıkartmamak gerekir. Çok iyi İngilizce eğitim veren bir okula çocuğunuzu yazdırmadan önce diğer branşlardaki başarılarını da ayrıca değerlendirmek gerekmektedir. “Bu okul İngilizce eğitimini iyi veriyorsa matematiği de harika öğretiyordur” ya da “Bu şirketin satışları çok iyi olduğuna göre sosyal sorumluluk yaklaşımı da üst seviyededir” yanılgılarına kapılmamak gerekiyor. Tembelliğe kapılmadan sizin için önemli niteliklerle ilgili bilgileri ayrıca ayıklayarak değerlendirmek gerekir.

8.10 Ortam Körlüğü



Resimde kaç üçgen şekil görüyorsunuz?

Hiç uzatmadan cevaplayayım, cevap “sıfır”. Yukarıdaki resim, 3 V harfi ve 3 Pacman’den oluşan bir şekil aslında. Beynimiz araları kendi dolduruyor, çizilmemiş üçgenleri “görebiliyor”.

Siz evden çıkarken, ders çalışan çocuğunuz 3 saat sonra eve geldiğinizde hâlâ masa başında ise onun 3 saat boyunca ders çalıştığını varsayarız. Boşlukları kendimiz istediğimiz şekilde doldururuz.

Etrafımızdaki insanların birbirlerini etkileyerek güçlendirdiği olgular, haberler, bilgiler bir girdap gibi bizi de içine çeker. Bu haberler her zaman yanlış olmayabilir, aksi durumda bile ne kadar çok kişi doğruluğuna inanırsa gerçeği görmemiz o kadar zorlaşır.

6 yeni mezun gencin katıldığı bir grup çalışmasına şahit olduğum bir olay toplumsal yanılgının en küçük gruplarda da kendini gösterebildiğinin kanıtıydı.

6 pırıl pırıl yeni mezunun katıldığı grup çalışmasında gözlemcilik yapmaktaydım. Grup çalışması için belirlenen vaka çalışmasının amacı, katılımcılara yazılı olarak verilen 10 çalışan

profilini incelemek; yetenekleri ve özellikleri belirtilen 10 kişi içerisinde, yapılmak istenen işe en uygun 3 kişilik bir takım oluşturulmasıydı. Katılımcı gençler, öncelikle takımın amacı ve kendilerine verilen 10 profili kendi başlarına inceleyecekti. Sonrasında, inceledikleri profillerin arasından nihai 3 kişiyi belirleyecek ortak bir tartışma gerçekleştireceklerdi.

Ekibin içerisindeki bir genç liderlik vasıflarıyla göze batıyordu. Çok şık giyinmişti, hitabeti çok güçlüydü, çok kibardı ve diğer katılımcılar üzerinde etkisi çok fazlaydı. İnisiyatif alıyordu, liderlik vasıflarını her fırsatta kullanıyordu. Tartışma oturumuna başladığında bu genç ilk sözü aldı... “Bence Deniz’i işe almalıyız çünkü...” diye etkileyici bir giriş yaptı. Doneleri de çok gerçekçi ve güçlüydü, grubun diğer elemanları ellerindeki notlara baktılar, bazı notlarının üzerine çizdiler yeni notlar aldılar. Kimileri girişken grup üyesine katıldı kimileri karşı doneler sundular. 20 dakikalık tartışma seansında farklı isimler de gündeme gelmiş olmasına rağmen sonuçta girişken üyenin önerdiği “Deniz” ismi konusunda hemfikir oldular. Anlaşma sonrasında gençler, gözlemcilere son kararlarını gerekçeleri ile birlikte açıkladılar.

Deniz gerçekten çok iyi bir seçimdi. Durumda yine de bir problem vardı, seçilmesi gereken bir kişi değildi 3 kişilik bir ekipti. Gözlemcilere söz hakkı geldiğinde seçilen kişi olan Deniz’e acıdığımı belirttim. 3 kişinin işini tek başına halletmesi gerektiğini belirtince tüm ekip eksikliği fark etti. İlk söz alan grup üyesi o kadar etkileyiciydi ki tek bir isim belirleyerek tüm grubu tek bir isim üzerinde anlaşmaya yönlendirmişti. Bir ekip seçmesi gerektiğini bilen grup üyeleri dahi ilk söz alan kişinin kendinden emin tavrından o kadar etkilenmişlerdi ki kendi belirledikleri 3 kişinin içinden sadece 1 kişi seçip tartışmaya sadece 1 kişiyle devam ettiler. Gençler lider profilinden o kadar çok etkilenmişti ki 1 kişi seçmemesi gerektiğini bilenler bile

durumu sorgulamadılar. 1 kişinin oluşturduğu ortam insanların kendi tespitlerini bile kendilerine görünmez kıldı.

Ortam dinamikleri, Hale Etkisi ve doğrulama yanılgısı ile birleşerek birçok olguyu görmemizi engeller. Saklanan görmenin her zamanki gibi ilk adımı, etrafımızda görmemizi engelleyen faktörlerin farkına varmaktır. Algılarımızı etkileyen faktörleri tek tek ele alınca bölüm başındaki resimde herhangi bir üçgen olmadığını görebilirsiniz. Sorgulayıcı olun, en temel varsayımları en büyük çoğunluğun, en etkili insanların yönlendirmelerini sorgulayın. Sorgulamak reddetmek anlamına gelmez, belki destekleyeceksiniz. Önemli olan reddetseniz de destekleseniz de donelerinizin kendinize ait olduğundan emin olun. Böylece doğrultuyu daha da içselleştirerek belirleyeceksiniz. Belirlediğiniz yolda daha motive ve kendinize güvenli bir şekilde ilerleyeceksiniz. İlerleme tarzınız diğer insanlara da ilham kaynağı olacak ve asla yalnız yürümeyeceksiniz.

8.11 Karşınızdakini Göremiyoruz

*“Beni görmek demek, mutlaka yüzümü
görmek değildir. Benim fikirlerimi,
benim duygularımı anlıyorsanız ve
hissediyorsanız bu kâfidir.”*

– Mustafa Kemal Atatürk

Karşınızdaki insanın kararlarına, hareketlerine anlam veremediğiniz oldu mu hiç? Bu durumun bu kitaptaki karşılığı tabii ki “karşınızdakini görememek”tir.

Karşımızdaki insanın gerçek hedefi, motivasyonu, değerleri, odağı nedir? Bunu bilmediğimiz sürece onu gerçekten gördüğümüzü iddia edemeyiz. Onu göremediğimiz sürece, onu anlayamayız, onu anlayamadığımız sürece ona dokunamayız, ona dokunamadığımız sürece ona etki edemeyiz.

George Orwell'ın 1984 adlı kült eserindeki ana kahraman Winston'ın efsanevi repliği *“İnsan sevilmekten çok anlaşılmayı istiyordu belki de”* bize çok şey anlatır. İnsan sevilmek istese bile kendisinin doğru anlaşıldığından emin olarak sevilmek ister. Anlaşılmaktan kasıt, insanların dile getirdiklerini, yazdıklarını anlamak ile sınırlı değildir. İnsanlara sözlerini söyleten, kararlarını verdiren prensiplerin, değerlerin farkına varılması tam olarak anlaşılmasıdır.

Her insanın değerleri vardır, değerler yargılamaya tabi değildir ve değerlerin kötüsü olmaz. Sevgi, aile, kariyer, saygı, özgürlük, eğlence, yaratıcılık, gelişim, dürüstlük, zarafet, huzur, romantizm, birlik/beraberlik, toplum, mizah, insaniyet, şefkat, güven, güvenlik, güvenilirlik, fedakârlık, gurur, takdir, etki, samimiyet, açıklık, özgünlük, verimlilik insanların kendileri için önemli gördüğü değerlerden birkaçıdır.

Değerler fiil içermez, değerler kavramdırlar. Değerler “kötü” değildir, dolayısı ile insanları kötü yapan değerleri değildir. İnsanları diğer insanların gözünde “kötü” yapan şey o değerlere ulaşma şeklidir. İşte tam burada davranış devreye giriyor. Dünya üzerinde en çok nefret ettiğiniz insanların bile değerlerini yadırgamazsınız. Süpermen'in baş düşmanı Lex Luthor, Joker, Hannibal, Darth Vader, Daltonlar gibi kötü karakterlerin değerlerini bizler de bir seviyede kendimiz için değer olarak görürüz. Bu ortak değerler bizi de kötü yapmaz. Dünyayı ele geçirmek isteyen kötü film karakterlerinin bile amacının arkasında “zenginlik”, “mutluluk”, “kontrol”, “etki” gibi sizde de olabilecek değerler vardır.

İnsanları “kötü” yapan değerleri değildir, örnek değerleri gözden geçirin hangisi kötü? İnsanları “kötü” yapan değerlere ulaşmak için izledikleri yoldur. Bir hırsız bile sizinle çok benzer değerler için hırsızlık yapmış olabilir. Aile değerini göz önünde bulundurarak gelir elde etmeye çalışabilir. O kişiyi kötü yapan değerinin ailesi olması değil, değerini beslemek için izlediği yoldur. Çok sık yapılan hata insanları değerleri ile yargılamaktır. Bu durum bizde ciddi körlük yaratır. Hırsız, aile değeri ile yargıyorsanız gözünüze çok masum görünür. Aksi örnekte de işyerinizdeki o kariyer hırsı çok yüksek seviyede olan kişiyi düşünün (her işyerinde vardır eminim). O hırs sizi ve insanları rahatsız edebilir. Kişiyi “kariyer” değeriyle yargılamak yanlış bir tutum olur. Kariyer basamaklarını tırmanma çabasında etik dışı bir durum olmasa bile o kişi gözümüzde “kötü” olabilir. Halbuki kariyer değeri bir seviyede sizde de vardır. Buna karşılık siz kendinizi “bir seviyede kötü” olarak tanımlamazsınız.

İnsanların değerlerini ne kadar önemsediklerini bilmek psikolojik DNA'larına ulaşmaya benzer. Kişileri tanıdığımızı düşündüğümüz halde önemsemediği değerler üzerinde hiç düşünmemiş olabiliriz. İnsanların değerlerini gizlemesi çok zordur, her nehrin denizlere aktığı gibi, davranışları değerlerine ulaşır. Kimi zaman direkt, kimi zaman yolundan biraz saparak, kimi zaman sakın sakın yol alarak, kimi zaman da şelaleden aşağı gümbür gümbür ilerleyen su gibi sonunda mutlaka denize yani değerlere ulaşır. Değere dokunursanız kişiye dokunursunuz. Değere dokunmak için değerleri anlamamız, bilmeniz önkoşuldur.

Karşınızdaki kişinin değerlerinin bir kısmı, belki de tamamı sizin için de geçerlidir. Anlaşmakta zorlandığınız kişilerin değerlerinin öncelikleri sizinki ile örtüşmüyordur. En iyi arkadaşlarınızın değerlerini listeleyin, kendi değerlerinizle karşılaştırın. Sizin öncelikli değerlerinizle örtüşmesi çok da şaşırtıcı olmamalı.

Etki etmek istediğiniz kişilerin değerlerini o kişi için önem sıralamasına göre çıkartın. Doğru değer analizi, kişiye erişmek için size anahtar verir.

Bazı durumlar değerleri örtüşen insanları bir araya getirir. Tıpkı bir nehrin kollarının birleşip daha büyük bir kol oluşturması gibi. Örneğin Marmaris-Datça arasında çam ağaçlarının altında ailenizle pek kimsenin uğramadığı bir koyda bir karavan tatili yaparken orada aynı amaçla bulunan bir aile ile karşılaşırsanız çok iyi anlaşıcağınız neredeyse garantidir. Değerleri bariz bir şekilde ortaya çıkartan istisnai koşullar altında karşılaştığınız kişiler çok büyük olasılıkla sizinle aynı değerleri önemsemekte. “Aile”, “Özgürlük”, “Doğa” koyda karşılaşan ailelerin ortak önem verdiği değerlerdir. Kendi değerleriniz doğrultusunda hareket ederseniz etrafınızda sizin değer önceliklerinize sahip insanlarla karşılaşırsınız.

Karşınızdakini görmekten bahsetmişken bazen karşınızdakinin sizi görmediğini düşündüğünüz oluyor mu? Onların sizi görmesini sağlamak için de aynı aracı kullanmalısınız. Kendi değerlerinizi karşı tarafa açın, sizin değerlerinizi görmesine imkân verin. Karşınızdakine evlendirme programlarındaki gibi bir kriter listesi vermekten daha akılcı bir yöntem bulabilirsiniz eminim. Davranışlarınızın nedenlerini değerlerinizle açıklamak, önerilerinizi değerlerinizle ilişkilendirmek çok daha etkili bir yöntemdir. Özellikle ortak değerlerinizi vurgulamak sizi daha da görünür kılacaktır. Davranışlarınızı, eylemlerinizi, söylemlerinizi açık bir şekilde değerlerinizle bağdaştırdığınızda çok daha fazla dikkate alınırsınız.

Karşımızdakilerin beyninden geçenleri bilebilsek ne kadar büyük bir avantaja sahip olurduk değil mi? Beynimiz 3 kısımda işlevlik gösterir. Yaratıcılığımızı, rasyonalitemizi sağlayan memelilere özgü “Neokorteks”, duygularımızın

merkezi “Limbik Beyin” ve en eski, temel ve etkili kısım “Sürüngen Beyin”.

Sürüngen beyin sadedir, çok karmaşık olmasına karşılık “ilkel beyin” olarak da adlandırılır. Nefes alma, kan basıncını ayarlama gibi temel fonksiyonlarımızı yönetir, içgüdülerle hareket eder ve kararlarımızın merkezindedir. Akla ilk gelen davranışı sergileme eğilimindedir, hoşuna gitmeyen biri ile hemen tartışmaya girmek ister, çikolatayı hemen yemek ister, hiçbir hazzı ertelemek istemez.

İnsanlar, stres altında sürüngen beynin 3 stratejisinden birini uygular: “Don”, “Kaç” veya “Savaş”. Avcı-toplayıcı döneminden beri uygulanan 3 taktik bir düşmana, yırtıcı bir hayvana karşı bu 3 stratejiden birini uygular. Sürüngen beynin talimatıyla insan ya kaçır, gözüne kestiriyorsa savaşır ya da düşmana karşı “görünmez olmak” ümidiyle donar. Bu 3 strateji modern dünyada “Kaygılanma”, “Agresifleşme” ve “Çaresiz hissetme” olarak karşımıza çıkar. İnsanlar sadece bir mamutla karşılaştıklarında değil, sizinle bir toplantıda tartıştığında da bu 3 stratejiden birini uygular. Peki karşınızdaki insanın sürüngen beynini görebilseydiniz ne kadar büyük bir avantaj elde ederdiniz? Avantajdan kasıt sadece bir tartışma kazanmak değil tabii ki. Karşınızdaki kişinin rahatsızlığını görüp ona yardımcı da olmaktan bahsediyoruz.

Sürüngen beyin kişiyi “kaçmaya” yönlendirdiyse, kişi sizinle göz kontağı kurmaktan kaçınır, gözleri etrafta kaçabileceği bir kapı arar. Kalbi, bacaklarına daha hızlı koşması için daha fazla kan pompalar, nefes alıp verışı hızlanır, elleri stresi açıkça belli edercesine hareketlenir, avuç içi terler. Önemli ve yapmaktan kaçındığı bir sunum ya da girmekten kaçındığı bir toplantı öncesi sık sık tuvalete kaçır. Kaçınması gereken durumdan bir şekilde uzaklaşmaya çalışır. Bu durumdaki bir kişiye yardımcı

olmak için onun dominant beyin bölgesini sürünge beyinden rasyonel kısımlara yönlendirmek gerekir. Bu kişi siz de olabilirsiniz. Sizin için de sürünge beyinden kontrolü almak önemlidir. Sürünge beynin kontrolünden çıkmak için, kapalı uçlu olmayan, düşünceye sevk eden açık uçlu sorular sorulmalıdır. Cevaplar sürünge beynin ötesinde aranacağı için yardımcı olacaktır. Durumun dünyanın sonu olmadığı anlatılır (tabii ki durum dünyanın sonunu getirmeyecekse) kişinin bir şekilde gülmesini sağlamak, kısa bir yürüyüş yapmak kendisine iyi gelecektir ve “Kaçma” stratejisini, rasyonel bir şekilde gözden geçirmesini sağlayacaktır.

Sürünge beyninden savaşma emrini almış kişilerin düşmanına gözdağı vermek için vücudu kabarır, gözlerini hedefine dikerler, seslerini yükseltirler. Bu davranışlarla karşı karşıya kalıyorsanız direnç göstermenin pek bir faydası yoktur. İyi bir dinleyici olma ve sorumluluk alma zamanıdır. Özür dylenecek bir durumda iseniz özür dilemek için doğru zamandır. Hak veriyorsanız “Ben de olsam ben de sinirlenirdim” ifadeleri ile kişinin savaşçı moddan uzaklaşması ve sakinleşmesi sağlanabilir. Bu kişi sabrının sınırlarındadır, o nedenle konuya hemen girilmeli, kısa ve öz cümlelerle iletişime geçilmeli. Uzun uzadıya cümlelerle iletişime geçilmemeli. Karşınızdaki kişi savaşacak kimseyi bulamayınca savaşma stratejisinden vazgeçecektir. Konuyu konuşmak için kişinin daha rasyonel ve sakin bir forma girmesini sağlayın.

“Donma” stratejisini uygulamaya karar vermiş kişi, fark edilmek istemediği için vücudunu küçültmeye yönelik bir pozisyon alır. Başını öne eğip, omuzlarını düşürür, gözleri öne bakar, elleri yüzüne gider, hareketleri yavaşlar ve hatta durur, sesi kısılır, kısa konuşur, mümkünse ses çıkartmak bile istemez. Böylece fark edilmez ve görünmez olmak ister. Donmanın temel amacı

da zaten düşman tarafından fark edilmemek. Donmuş birinin üstüne gitmek hiçbir işe yaramaz. Onunla aynı konuma gelin. Oturuyorsa karşısına oturun, unutmayın destek isteyen birisi ile karşı karşıyasınız. Söylediklerini özetleyerek tekrarlayın, dinlenildiğini, anlaşıldığını hissettirin. Zaten o an çok konuşmak istemeyen biriyle karşı karşıyasınız. Onu anladığınızı belirterek konuşmaya teşvik edin. O an için kendisine bir kalkan arayan bir kişi ile iseniz, samimiyetiniz varsa elini omzuna atın, hem bir çeşit kalkan görevi görün hem de beraber yan yana olduğunuzu hissettirin.

Karşınızdakilerin konumunu, durumunu, odağını, değerlerini görmek size inanamayacağınız kadar büyük bir avantaj sağlayacaktır. Kişilere dokunma şansını elde edeceksiniz. Davranışları anlamlandırmanız, sizi daha toleranslı yapar, etki alanınızı genişletir. Şimdi etki etmek istediğiniz kişilerin odaklarını, değerlerini çıkartın, sonra da onlara dokunun, işte o zaman karşınızdakini gerçekten görebilirsiniz.

8.12 Benim Zamanım Benim Tercihim

“En güçlü iki savaşçı sabır ve zamandır.”

– Lev Tolstoy, *Savaş ve Barış*

Durmadan ağaç kesen acemi oduncu, saatte 4 ağaç kesebiliyor iken zaman içerisinde baltası köreldiği için saatte sadece 1 ağaç kesebilmeye başlamış. “Baltasını bilemesini” önerenlere cevaben “baltayı bilemek için zamanının olmadığını, acilen çok daha fazla ağaç kesmesi gerektiğini” söylüyormuş.

Bu hikâye size çok temel, oduncu ise çok uzak gelmiş olabilir. Gerçekte o kadar da uzak bir profil değil. Etrafımda, maalesef günlük hayatlarının koşuşturmasında ağaç kesmekten balta bilemeye “zaman yaratmayan” o kadar çok insan var ki.

Zamanımızın kısıtlı olduğunu bilmemize karşılık bu özellikle gelecek zamanı bu şekilde algılamayız. Önümüzdeki 1 hafta içerisinde yapmak istediklerinizle yapabildikleriniz arasındaki fark bu algı yanılgısından kaynaklanır. 1 hafta sonra kendinizi mutlu, tatminkâr hissetmemenizin sebebi aslında yapmak istediklerinizi tamamlayamamanız olmamalı. İşlerle ilgili özel bir yetkinlik eksikliğinden çok zamanı planlama ile ilgili yeteneğinizi sorgulamalısınız.

İşyerinde, özel hayatımızda genelde “zamanın yeterli” olmadığından şikâyetçi oluruz. Zaman yönetimi size ekstra zaman vermez, gününüzü 30 saate çıkartmaz. Bunun yerine kısıtlı kaynağı (zamanınızı) verimli kullanmak yönünde kılavuzluk eder. Zaman aslında en değerli varlıklarınızdan biridir. Zamanı elde etmek bedavadır, zamanı kaçırmamanın ise değeri ölçülemez. Zaman, stoklayabileceğimiz ya da tekrar kullanabileceğimiz bir değer değildir. İşte bu nedenle bu değeri, planlı programlı tüketmek gerekir.

Bir işi iyi yapmak için öncelikle, o işi iyi yapmanın önündeki engelleri tespit etmek gerekir. Zaman yönetiminin temel düşmanları:

Yapmayı istemediğiniz işleri ertelemek: Kimi işler çok sevimli değildir, bu nedenle ertelenir ve genelde bu tip işlere sıra gelmez. Acil olmayan bu işler ertelendikçe acil olmaya başlar ve “sizin zamanınızın” yönetimini eline geçirir.

Hayır diyememek: Patronunuza, iş arkadaşınıza, arkadaşınıza, ailenize karşı hayır diyememek kaldırabileceğinizden

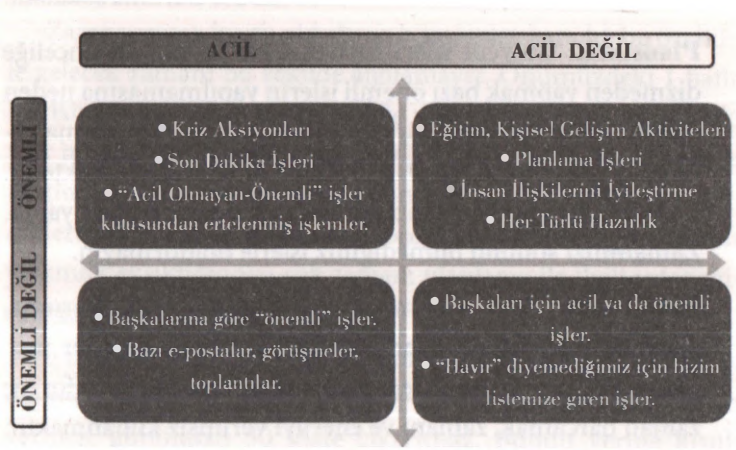
fazla yüke sahip olmayı doğurabilir. Unutmayın zamanınız kısıtlı ve onu iyi yönetmelisiniz. Devamlı kefeyi doldurarak bunu yapamazsınız. Kendinizi uyumlu ve yardımsever biri olarak gösterme çabanız sonrasında sizi zor duruma sokabilir.

Plansızlık: Mevcut işleri herhangi bir mantıksal önceliğe dizmeden yapmak bazı önemli işlerin yapılmamasına neden olabilir. Aynı zamanda bir işe herhangi bir tamamlanma zamanı öngörmek de plan eksikliği anlamına gelmektedir. Kendiniz için bile yapsanız her iş için bir zaman planı yapın. Zamanınızı sonunu bilmediğiniz işlerle doldurmayın.

Hedefsizlik: İşin tamamlanması ardından size, kuruma, ailenize olan kazancın farkındalığında olmak ayrı bir motivasyon unsurudur. “Nedenini” bilmeden bir işe efor ve zaman harcamak, zamanı ve enerjiyi verimsiz kullanmaktır.

Delege etmemek: Bazen bir işi yapmak o işin nasıl yapılacağını tanımlamak ve kontrol etmekten daha kolayımıza gelir. Bu büyük bir yanılgıdır. Başkasına işi öğretmeyi zaman kaybı olarak görürüz. Başkasının yaptığı iş çıktılarına olan güvenimiz düşüktür. Kısa vadede bu zorlukları aştığınız sürece orta ve uzun vadede çok daha fazla zaman kazancınız olacaktır. Bu şekilde harcanan zamanın size orta ve uzun vadede inanılmaz getirisi olur. Sadece iş ortamında delegasyondan bahsetmiyorum, çocuğunuza bazı işleri öğretmek, onunla beraber çalışmak hem öğretici hem de size zaman kazandırır. Aynı şekilde ailenizden, arkadaşlarınızdan da destek görebilirsiniz. Sizin yapmaktan hoşlanmadığınız ya da önemsiz gördüğünüz bir işi yapmaktan çok keyif alan birileri olabilir etrafta. Benim yakın bir arkadaşım arabalarla çok ilgili olduğu için kişiye en uygun arabayı belirlemekten çok keyif alır. Araba alacağım zaman kendisini bu keyiften mahrum etmek istemem.

İşlerinizi kategorize etmek zamanınızı planlamak için en önemli adımdır. İşlerimizi Acil/Önem Matrisi'nde gruplandırmak işlere “hak ettikleri” zamanı ayırmaya yardımcı olacaktır.



1. Acil ve Önemli İşler: Bu havuzdaki işler genelde zamanımızın çok büyük bir kısmını alır. Son dakikada iletilmiş, planlanmamış, kişisel ya da kurumun hedefleri ile uyumlu önemli işlerdir. Bu tip işler her zaman size “iletilmiş” sayılmaz. Ertelediğiniz önemli işlerin tamamlanma süresine çok yakın bir zamanda üzerinde çalışmaya başlanırsa bu kategoride yer alır. Dolayısı ile bu kutunun boyutu kısmen sizin kontrolünüzdendir.

Ertelemeler her zaman ileride bu kutuyu dolduracaktır. Diğer kutulardaki işleri göz ardı ettikçe bu kutuya geçecektir. Ertelediğiniz acil olmayan iş, bir süre sonra acil olur. Ertelediğiniz o çok önemli olmayan iş zamanı geldikçe önemli hale gelebilir. Genelde hayatımızın büyük kısmını bu kutudaki işlere ayırırız ki bu da çok sağlıklı değildir. Sadece ve sadece ağaç kesmek yeterli değildir.

Zaman yönetimi açısından bu kutuyla ilgili amacınız, bu kutuyu ağzına kadar doldurmamaktır.

2. Acil Olmayan Önemli İşler: Bu tip işlere örnek olarak birkaç ay içerisinde yapmanız gereken bir sınav hazırlığı, kendinizin istediğiniz alanlarda gelişimi için bulunmanız gereken faaliyetler, dinlenme, meditasyon gibi faaliyetlerdir. Daha çok baltayı bilemekle örtüştüreceğiniz işlerdir. Bu kutunun en büyük yanılgısı; işin aciliyetinin olmamasından kaynaklı işin aynı zamanda önemli olmadığının düşünülmesidir. Baltayı bilemek önemlidir. Çok kitap okumak için, uygun bir zamanda hızlı okuma ile ilgili bir eğitim almak da acil olmamakla beraber önemli bir iştir. Size ileride çok fazla zaman kazandıracak bir faaliyettir. Her alandaki eğitim bu kategoride düşünülebilir. Ayrıca işlerin arasında alınacak küçük molalar da baltayı blemenin bir başka yöntemidir. Acil olmayan önemli işlere yeterli zamanı ayırmak çok ciddi farklar yaratır. Zaman yönetiminde başarıyı sağlayan en önemli etkenlerden biri bu kutudadır. Bu kutuda yer alan işlerin, 1. kutuya aktarılmadan planlı ve disiplinli bir şekilde tamamlanmasını sağlamaktır. Bu kutunun ihtiyacı olan zamanı diğer kutulara kaptırmamak gerekir. Bu kutu sizin acil ve önemli işleri de daha kısa sürede daha verimli bir şekilde yapmanıza olanak sağlayacaktır. Ağaçları daha hızlı kesmeye başlayacaksınız.

3. Acil Önemsiz İşler: Genelde kontrolünüz dışında size iletilen işlerdir. Bu işlere ayıracağınız zaman yüzdesi kontrolünüzdedir. Faydası çok belirli olmayan ya da faydasından şüphe duyduğunuz işlerin “acil” kodu ile yapılmasının nedeni yukarıda belirtilen zaman yönetimi düşmanlarına “hayır diyememek” ve “plansızlığın” bir sonucudur. Zaman yönetimi adına bu kutuyu mümkün olduğu kadar az işle doldurmalısınız.

4. Acil Olmayan ve Önemsiz İşler: Genel anlamda size veya kuruma bir katkı sağlamayan işler bütünüdür. Bu kutudaki

işlerden uzak durmalı. İyi bir zaman yönetimi örneğinde bu kutuda yapılacaklar listesinde hiçbir işiniz olmamalı. Bu kutuya girebilecek işlere hiç zaman ayrılmamalıdır.

Bir kavanoza (zamanınıza) doldurmanız gereken büyük taşları, çakılları, kumu ve suyu doğru sırada ve ölçekte doldurursanız kavanozunuzu en verimli şekilde kullanmış olursunuz. Öncelikle kumla doldurduğunuz bir kavanoza çakıltı ekleyemezsiniz.

Zaman yönetimi stratejisi belirlenmesi, stratejinin planlı ve disiplinli bir şekilde uygulanması hayatın her alanında çok ciddi katma değer sağlayacaktır.

Şimdi sıra sizde; bu bölümde bahsetmiş olduğumuz zaman yönetimi düşmanları sizin karşınıza nasıl çıkıyor? Hangi işlerinizi erteliyorsunuz? Hangi işler, sadece hayır diyemediğiniz için ajandanızda? Hangi işleri delege edebilirsiniz? Hangi işlerin “nedenlerinin” farkındasınız?

Peki ya planlama? Elinizdeki işleri, yapmayı istediklerinizi Acil/Önemli Matrisi’ne yerleştirin duruma bakın bakalım baltayı bileyebiliyor musunuz? Kutulardaki işler istediğiniz dağılımda mı?

İyi zaman yönetimi sizi çok pahalı bir kayıptan kurtarır. Her zaman olduğu gibi zamanınızı iyi yönetebilmek için öncelikle zamanınızı nasıl geçirdiğinizi “görmemiz” gerekir. Bu yöntemle “görünmeyeni görebilirsiniz”.

9- SONUÇ

Bu kitaptaki yolculuğumuzda görünmeyenleri görebilmekle ne kadar büyük avantajlar elde edebileceğimizden başladık. Görüş alanımızda olmayanları görebilmek için başımızı nasıl çevirmemiz gerektiğine, vücudumuzu nasıl konumlandırmamız gerektiğine değindik. Böylece görünmeyeni görüş alanımıza aldık. Sonrasında görüş alanımızdaki onca olgudan görmek istediğimize nasıl odaklanacağımızı ele aldık. En son olarak da görüş açımızda, odaklandığımız olguları nasıl farklı algılayabileceğimizin üzerinde durduk.

Birçok tekniği, hikâyelerle bağdaştırdık, optik yanılgıların hayatımızda farklı bir şekilde nasıl tezahür ettiğine şahit olduk.

Peki bu kitaptaki kazanımları nerede kullanabilirsiniz? Teknik olarak birçok yerde kullanılabilir, bu nedenle nerede kullanılmayacağını ayıklamak daha kolay. Her şeyi her zaman görmek istiyor musunuz gerçekten? Hayattaki amacınız doğrultusunda kendi görmek istedikleriniz üzerine odaklanın. Zaman yönetiminde bahsettiğimiz gibi her şeye zamanımız yok. Sizin için neyin doğru neyin yanlış olduğunu sizden başkası bilemez. Siz doğrularınızı tanımlayan teknikleri uygulayın. Daha önce de belirttiğim gibi bu kitabı yazmaya karar verdiğim andan itibaren her okuduğum hikâyede, kitapta, izlediğim her film ve belgeselde görünmeyeni gören örnekler aradım. Odağımda onlar vardı. En iyilerini sizlerle paylaştım.

Bu kitabın hiçbir yerinde “ama”, “ancak” veya “fakat” kelimelerini kullanmadığımı görebildiniz mi?⁴⁷ Tahminen göremediniz. Zaten görmenize de gerek yoktu. Bu üç kelimeyi kullanıp kullanmadığıma odaklanarak kitabı okumak, kitabın size kazandıracaklarının büyük kısmını kaçırmınıza neden olurdu. İşte bu nedenle kendi odağınızdakileri görmeye odaklanın. Ne kadar bildiğinizi, ne kadar bilmediğinizi, bilmemenin, görmemenin sizlere yepyeni öğrenme fırsatları yarattığını görmeniz dileklerimle...

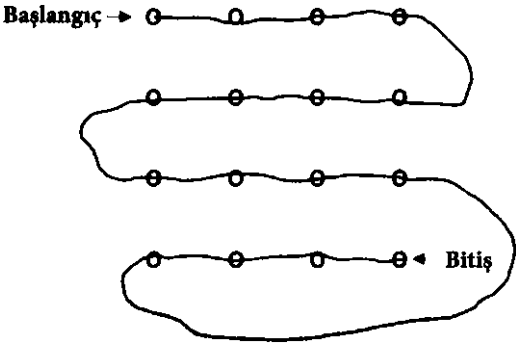
*“Akıllı insanlar herkesten ve her şeyden
öğrenirler. Sıradan insanlar sadece
kendi tecrübelerinden ders çıkarırlar.
Cahiller ise her şeyi bilirler.”*

– Sokrates

47. Sadece bu cümlede bu üç kelimeyi kullandım. ☺

Varsayımları Kırmak Soru Çözümü

Sorulan sorunun cevabı aşağıdadır.



Beynimiz iki nokta arasındaki en kısa mesafelere odaklandığı için belirtilen çözümdeki yolu bulmakta zorlanıyoruz. Halbuki bu yolu çizmek için önümüzde hiçbir engel yoktu, bu engelleri tamamen kendi kendimize yaratıp ortada olan basit bir çözümü muhtemelen “göremedik”.

Bazen Başarırsın Bazen Öğrenirsin

Arkeolog Klaus Schmidt bir kireçtaşında henüz keşfedilmemiş olan tarihin sıfır noktası Göbeklitepe'yi gördü. Steve Jobs işletim sisteminin 10 saniye daha hızlı yüklenmesinin devasa etkisini gösterdi. Einstein zamanın göreceli aktığını fark etti. Atatürk, savaştan yeni çıkmış yorgun ve fakir bir halkın medeniyete kavuşabileceğine inandı. Eratosthenes 2200 yıl önce sadece bir sopa kullanarak Dünya'nın çevresinin ne kadar olduğunu hesapladı. Yetenek avcısı Scooter Braun bir Youtube videosunda izlediği 14 yaşındaki gençte dünya yıldızı Justin Bieber'ı keşfetti.

Görünmeyeni görmek mümkündür.

Herkesin göremediğini görmek bir potansiyel meselesidir.

Ne var ki potansiyeli ortaya çıkarmayı bilmek gerekir. Bu sanıldığı kadar kolay değil. "Kendine inan, yapabilirsin, başarabilirsin" demekle olmuyor. Sadece motivasyonla zafer kazanılmaz. Sahaya da çıkmak lazımdır. Ancak sahada çaresiz hissetmemek için bilinmesi ve öğrenilmesi gereken şeyler var.

İşte bu kitap tam da bu meseleyi aydınlatıyor.



₺39

KDV'den muaf.

www.destekmedyagrubu.com

facebook.com/DestekYayinevi

twitter.com/destekyayinlari

DESTEK
DÜKKAN
www.destekdukkani.com

