

Keyifli Okumalar Dileriz

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

RESMİ WEB SİTEMİZ

<https://rantey.org>

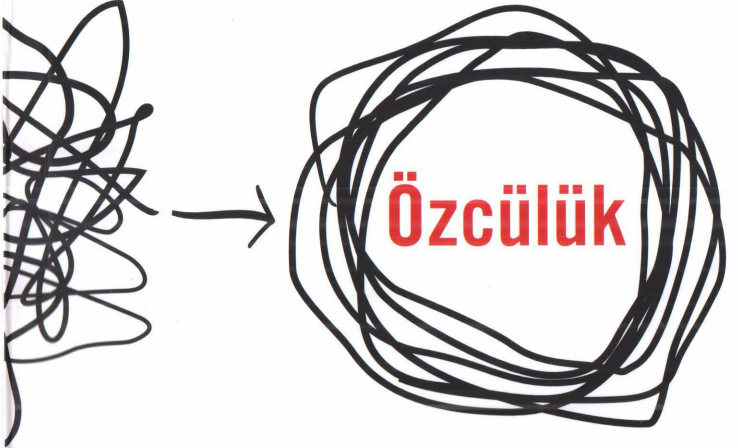
Yedek ve Duyuru Kanallarımız

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>

"Özcülük, yaşamın büyük bulmacalarından birinin cevabı: Nasıl daha az yapılarak daha fazla üretilebilir? Kendini başarıya adanmış herkes için gerekli ve tam zamanında bir okuma."

—ADAM GRANT, *Vermek ve Almak*'ın yazarı



Daha Azın Disiplinli Arayışı

GREG McKEOWN



Çeviren: İbrahim Arda

Ücretsiz PDF Kitap Arsivi - <https://rantey.org>



Greg McKeown, liderlik, strateji tasarımı, kolektif zekâ ve insan sistemleri alanında uzmanlaşmış bir yazar, danışman ve araştırmacı olan Greg McKeown 1977 yılında Londra, İngiltere’de dünyaya geldi. Stanford Üniversitesi’nden MBA derecesine sahip olan yazar; liderlik, strateji ve insanlar ile ekiplerin neden başarılı oldukları ve neden olmadıkları hakkında araştırmalar yaptı. Bir liderlik ve strateji tasarım ajansına sahip McKeown, Apple, Google, Facebook, Salesforce.com, Symantec, Twitter ve VMware gibi şirketlerde eğitimler verdi. *The New York Times*, *Fast Company*, *Fortune*, *Huff-Post*, *Politico* ve *Inc. Magazine* için makaleler yazdı. Kısa süre önce Dünya Ekonomik Forumu tarafından Genç Küresel Lider seçildi.

Çoksatan listelerine giren *Özcülük* ve *Zahmetsiz* kitaplarının yanı sıra iki kitabın da eşyazarı olarak yer alan Greg McKeown, eşi ve dört çocuğuyla birlikte Kaliforniya’da yaşamaktadır.

Özcülük: Daha Azın Disiplinli Arayışı
Greg McKeown

Original Adı: *Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less*

Nova Kitap - 28

Yayın Yönetmeni: *Tuğçe Nida Gökırmak*

Yayıma Hazırlayan: *Ece Karaağaç*

Düzeltili: *Ahmet Özel*

Kapak Uygulama: *Hamdi Akçay*

Sayfa Düzeni ve Baskıya Hazırlık: *Mehmet Büyüktırna*

1. Baskı, Ocak 2022, İstanbul

ISBN: 978-625-8489-17-0

Sertifika No: 46603

Türkçe çeviri © Ladin Arda, 2022

© Greg McKeown, 2018

© Nova Kitap, 2022

Bu eserin tüm hakları Akcalı Telif Hakları Ajansı aracılığıyla satın alınmıştır.

This translation published by arrangement with Currency, an imprint of Random House, a division of Penguin Random House LLC Book art design, illustrations, and jacket design by Amy Hayes Stellhorn and her team at Big Monacle in collaboration with Maria Elias.

Yayıncının yazılı izni olmaksızın alıntı yapılamaz.

Kurumsal satış ve işbirlikleri için iletişim adresi: **editor@novakitap.com**

Nova Kitap™ Penguin Kitap-Kaset Bas. Yay. Paz. Tic. A. Ş.'nin tescilli markasıdır.
Caferağa Mah. Neşe Sok. 1907 Apt. No: 31 Moda, Kadıköy-İstanbul
Tel: (0216) 348 36 97 Faks: (0216) 449 98 34

Kapak, İç Baskı: Deniz Ofset Matbaacılık
Maltepe Mah. Hastane Yolu Sok. No: 1/6 Zeytinburnu-İstanbul
Tel: (0212) 613 30 06 denizmatbaamucellit@gmail.com
Sertifika No: 48625

Greg McKeown

Özcülük

Daha Azın Disiplinli Arayışı

Çeviren
Ladin Arda



İÇİNDEKİLER

1. KISIM - ÖZ:

BİR ÖZCÜNÜN TEMEL ZİHNİYETİ NEDİR?

1. Bölüm	Özcü.....	9
2. Bölüm	Seç	43
3. Bölüm	Algıla.....	51
4. Bölüm	Değiş Tokuş.....	59

2. KISIM - KEŞFET:

HAYATİ ÖNEMLİ OLAN BİRKAÇ ŞEYİ ÖNEMSİZ OLAN PEK ÇOK ŞEYDEN NASIL AYIRABİLİRİZ?

5. Bölüm	Kaç	73
6. Bölüm	Bak.....	83
7. Bölüm	Oyna.....	93
8. Bölüm	Uyku	101
9. Bölüm	Seç	113

3. KISIM - ELE:

ÖNEMSİZ OLAN PEK ÇOK ŞEYDEN NASIL KURTULABİLİRİZ?

10. Bölüm	Netleştir	129
11. Bölüm	Cesaret Et	141
12. Bölüm	Bağımsızlaşın	155
13. Bölüm	Düzenle	167
14. Bölüm	Sınırla	175

**4. KISIM - GERÇEKLEŞTİRİN:
HAYATİ ÖNEMDEKİ BİRKAÇ ŞEYİ NASIL,
NEREDEYSE ÇABA SARF ETMEDEN YAPABİLİRİZ?**

15. Bölüm	Temizle	187
16. Bölüm	Çıkar	199
17. Bölüm	İlerleme	207
18. Bölüm	Ak	217
19. Bölüm	Odaklan	229
20. Bölüm	Ol	239

EK

Liderliğin Temel Özellikleri.....	252
Teşekkür.....	261
Sonnot	263

1. Bölüm

Özcü

“Hayatın bilgeliği tali şeylerin yok edilmesinde gizlidir.”

—Lin Yutang

Sam Elliott,* Silikon Vadisi’nde, şirketinin daha büyük, bürokratik bir işletmenin eline geçmesinden sonra kendisini katlanılmaz bir durumda bulan yetenekli bir yöneticidir.

Yeni rolünde iyi bir vatandaş olmak konusunda ciddiymi, bu yüzden de pek çok teklife, üzerinde gerçekten düşünmeden evet dedi. Ama sonuçta tüm gününü herkesi memnun etme ve her işin altından kalkma çabasıyla bir toplantı veya konferanstan diğerine koşturarak geçirecekti. Çalışmalarının niteliği düştükçe stresi artıyordu. Sanki ufak tefek işlerde uzmanlaşıyordu ve sonuç olarak yaptığı iş onu tatmin etmiyor ve memnun etmek için çok çalıştığı insanları hayal kırıklığına uğratiyordu.

Bu hayal kırıklığı içinde yaşarken şirket ona gelerek erken bir emeklilik paketi önerdi. Ama o henüz 50’lerinin başındaydı ve tamamen emekli olmayı hiç düşünmüyordu. Kısa

* İsim değiştirilmiştir. –yn

bir süre için, halihazırda yapmakta olduğu şeyleri yaparak bir danışmanlık şirketi kurmayı düşündü. Hatta işverenine bir danışman olarak hizmetlerini sunmayı bile aklından geçirdi. Ama bu seçeneklerin hiçbirisi ona çekici görünmedi. Bu yüzden de ona şaşırtıcı bir öneride bulunan bir danışmanla görüşmeye gitti: “Şirkette kalın ama bir danışman olarak yapacağınız şeyden başka bir şey yapmayın. Ve hiç kimseye söylemeyin.”

Diğer bir deyişle, danışmanı ona yalnızca *kendisinin* önemli bulduğu şeyleri yapmasını ve kendisinden istenen diğer her şeyi göz ardı etmesini öneriyordu.

Yönetici tavsiyeye uydu! Formaliteleri atlama yönünde günlük bir karar aldı. “Hayır” demeye başladı.

Başlangıçta kararsızdı. Talepleri ihtiyatlı, “Elimdeki zaman ve kaynaklarla bu talebe gerçekten cevap verebilir miyim?” kriteri temelinde değerlendirecekti. Cevap *hayır* olursa talebi reddedecekti. İnsanların başta biraz hayal kırıklığına uğramış gibi dursalar da, dürüstlüğüne saygı duyar gibi görünmeleri onu şaşırtıyordu.

Küçük kazançlarıyla cesaretlenerek sınırlarını biraz daha zorladı. Artık bir talep geldiğinde durup talebi daha sert bir kriterle göre değerlendiriyordu: “Şu anda zamanım ve kaynaklarımla yapmam gereken *en* önemli şey bu mu?”

Bu soruya net bir evet cevabı veremediğinde talebi reddediyordu. Ve bir kez daha iş arkadaşları başlangıçta hayal kırıklığına uğramış gibi görünse de, kısa süre sonra ona bu talepleri reddettiği için *daha fazla* saygı duymaya başladılar, daha az değil.

Cesaretlenerek seçim yaparken başvurduğu kriterlerini yalnızca doğrudan gelen taleplere değil, her şeye uygulamaya başladı. Geçmiş yaşamında her zaman son dakikada ortaya çıkan sunumlar ya da görevler için gönüllü olurdu fakat artık onları üstlenmemenin bir yolunu bulmuştu. Eskiden bir

e-postanın izini ilk sürenlerden biriydi ama artık geri çekilmiş ve işi başkalarına bırakmıştı. Yalnızca birkaç dakika için ilgisini çeken konferans çağrılarına cevap vermeyi bıraktı. Haftalık toplantılara katılmayı bıraktı çünkü buradan gelecek bilgiye ihtiyacı yoktu. Takvimindeki doğrudan bir katkı sağlamayacağını düşündüğü toplantılara katılmayı bıraktı. Bana şöyle bir açıklama yaptı: “Sadece davet edilmiş olmam katılmam için yeterince iyi bir neden gibi görünmedi.”

Başlangıçta rahatına düşkün olduğu duygusuna kapıldı. Ama seçici olarak kendine alan yarattı ve bu alanda yaratıcı özgürlüğü buldu. Bir seferde tek bir projeye odaklanabiliyordu. Ayrıntılı olarak planlama yapabiliyordu. Engelleri öngörebiliyor ve onları kaldırmaya başlıyordu. Her şeyin altından kalkmak için çabalamak yerine doğru şeyleri yapabiliyordu. Yalnızca gerçekten önemli olan şeyleri yapıp geri kalan her şeyi bertaraf etme yönündeki yeni kararlılığı çalışmasının niteliğini geliştirdi. Milyonlarca farklı yönde yalnızca bir milimetre ilerleme sağlamak yerine, gerçekten hayati olan şeyleri elde etme yönünde muazzam bir hız kazanmaya başladı.

Bunu aylarca sürdürdü. Çok geçmeden yalnızca işyerinde günden daha fazla kazanmakla kalmadığını, aynı zamanda eve döndüğünde kendisine kalan zamanının da daha fazla olduğunu da fark etti. “Aile hayatımı geri kazandım! Uygun bir zamanda evime gidebilirim,” dedi. Artık telefonuna esir olmak yerine onu kapatıyor. Spor yapıyor. Karısıyla birlikte dışarıda yemek yemeye gidiyor.

Kendisini çok şaşırtan biçimde, deneyinin kötü sonuçları olmadı. Patronu onu azarlamadı. İş arkadaşları ona kızmadı. Bunun tam aksi oldu çünkü ona kalan yalnızca onun için anlamlı olan ve şirkete *gerçekten* faydası olacak projelerdi, bu yüzden de çalışmalarına her zamankinden daha çok saygı duymaya ve değer vermeye başladılar. Çalışması yeniden tat-

min edici hale geldi. Performans dereceleri yükseldi. Sonunda kariyerindeki en büyük primlerden birini elde etti.

Bu örnekte özcülüğün temel değer önermesi yer alıyor: Ancak kendinize her şeyin altından kalkmaya çalışmayı, herkese evet demeyi bırakma iznini verirsiniz gerçekten önemli olan şeylere en büyük katkıyı sağlayabilirsiniz.

Ya siz? Bir talebe kaç kez hakkında gerçekten düşünmeden “evet” dediniz? Kaç kez bir şeyi yapmaya söz verdiğiniz için pişman olup “Neden bu işe giriştim ki?” diye düşündünüz? Hangi sıklıkta sadece memnun etmek için evet diyorsunuz? Ya da sorunları savuşturmak için? Ya da “evet” sizin varsayılan tepkiniz haline geldiği için?

Şimdi size şunu sorayım: Hiç kendinizi bütünüyle katlanılmaz bir durumda buldunuz mu? Kendinizi hiç aşırı çalıştırılmış ve yeterince yararlanılmamış hissettiniz mi? Hiç kendinizi küçük faaliyetlere aşırı odaklanırken buldunuz mu? Kendinizi meşgul ama verimsiz hissettiğiniz oluyor mu? Sanki sürekli hareket halindeymişsiniz ama hiçbir yere varamıyormuşsunuz gibi?

Bunlardan herhangi birine evet cevabı verdiyseniz, çıkış yolu özcünün yoludur.

Özcünün Yolu

Dieter Rams uzun yıllar boyunca Braun’un baştasarımcısı olarak çalıştı. Onu güdüleyen neredeyse her şeyin gürültü olduğu fikridir. Pek az şeyin asli önemde olduğuna inanır. İş öze ulaşana dek o gürültünün içinden geçmektir. Örneğin şirkette yirmi dört yaşında bir gençken bir fonograf için işbirliği yapması istenmişti. O dönemin normu döner tablayı sağlam bir tahta kapakla kaplamak, hatta aygıtı bir oturma odası mobilyasına dönüştürmektir.

Bunun yerine, o ve ekibi ortalığı topladı ve üzerinde açık

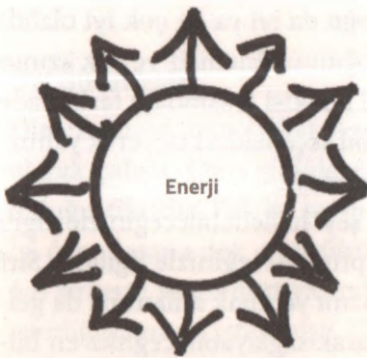
bir plastik kapak dışında hiçbir şey olmayan bir aygıt tasarladı. Bu, bu türden bir tasarımın ilk kullanılışıydı ve öyle büyük bir devrimdi ki insanlar, kimse bu ürünü almayacağı için şirketi iflasa götürebileceğinden endişeleniyordu. Gereksiz olanı ortadan kaldırmak, her zamanki gibi cesaret gerektiriyordu. Altmışlarda bu estetik ilgi çekmeye başladı. Zamanla diğer tüm fonografların izini sürdüğü tasarım haline geldi.

Dieter'in tasarım kriterleri yalnızca üç Almanca kelimeyle yakalanan, karakteristik ölçüde özlü bir prensiple özetlenebilir: *Weniger aber besser*. Bunun Türkçeye çevirisi şöyledir: Daha az ama daha iyi. Özcülüğün daha uygun bir tanımını bulmak güçtür.

Özcünün yolu daha az ama daha iyi olanın durmak bilmez arayışıdır. Bu, kurallara ara sıra uymak anlamına gelmez. Bunların *disiplinli biçimde* izini sürmek anlamına gelir.

Özcünün yöntemi, yeni yılda daha fazla "Hayır" demeye karar vermek, gelen kutunuzdakileri azaltmak ya da zaman yönetiminde yeni bir strateji öğrenmekle ilgili değildir. Bu sürekli olarak durup "Doğru eylemlere yatırım yapıyor muyum?" diye sormakla ilgilidir. Dünyada yatırım yapılacak, bizim zaman ve kaynaklarımızın yeteyeceğinden çok daha fazla aktivite ve fırsat vardır. Pek çoğu da iyi ya da çok iyi olabilmesine rağmen, işin gerçeği çoğunun önemsiz ve pek azının hayati olduğudur. Özcünün işi bu ikisi arasındaki farkı ifade etmeyi öğrenmeyi içerir; tüm bu seçenekleri eleyerek yalnızca gerçekten gerekli olanları seçmeyi.

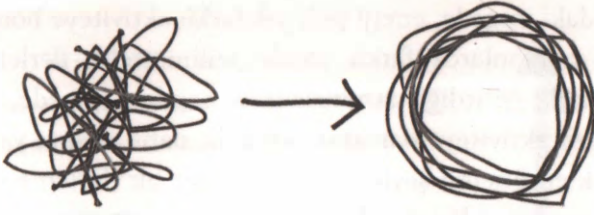
Özcülük nasıl daha fazla şey halledebileceğinizle ilgili değildir; *doğru* şeyleri nasıl yaptırabileceğinizle ilgilidir. Sırf daha azını yapmak için daha azını yapmak anlamına da gelmez. Sadece gerekli olanı yaparak sağlayabileceğiniz en büyük katkıyı sağlamak için zamanınızın ve enerjinizin mümkün kıldığı en zekice yatırımı yapmakla ilgilidir bu.



Özcü ve özcü olmayan arasındaki yaklaşım yukarıdaki grafikte görülebilir. Her iki imgede de aynı oranda çaba gösterilir. Soldaki imgede, enerji pek çok farklı aktiviteye bölünür. Sonuç milyonlarca farklı yönde milimetrelilik ilerlemeler sağlamanın getirdiği tatminsizliktir. Sağdaki imgede, enerji daha az aktiviteye harcanır. Sonuçta, daha az şeye yatırım yaparak en önemli şeylerde kayda değer bir ilerleme sağlamanın tatmin edici deneyimini ediniriz. Özcünün yöntemi her şeye yetebileceğimiz fikrine karşı çıkar. Bunun yerine gerçek değiş tokuşlarla mücadele etmemizi ve zorlu kararlar almamızı gerektirir. Pek çok durumda, gelecekteki binlerce kararı belirleyecek tek seferlik kararlar almayı öğrenebiliriz, böylelikle tekrar tekrar aynı soruları sorarak kendimizi tüketmemiş oluruz.

Özcünün yöntemi varsayılan biçimde değil, tasarlayarak yaşamaktır. Özcü seçimleri tepkisel yapmak yerine, bilinçli olarak önemli olan pek az şeyi çok sayıda önemsiz şey arasından çıkarır, ardından önemli şeylerin açık, düz bir yolda ilerleyebilmesi için engelleri kaldırır. Diğer bir deyişle, özcülük en büyük katkımızın nerede olduğunu belirleyebilmek, ardından bunların uygulanmasını neredeyse zahmetsiz kılabilmek için uygulanan disiplinli, sistematik bir yaklaşımdır.

Model



	Özcü Olmayan	Özcü
Düşünür	Her Insandan Her Şeye "Yapmalıyım." "Hepsi önemli." "Hepsini nasıl dahil edebilirim?"	Daha Az ama Daha İyi "Yapmayı seçiyorum." "Yalnızca birkaç şeyin gerçekten önemi var." "Karşılığında neler alacağım?"
Yapar	Daha Fazlası İçin Disiplinsiz Uğraş En zorlayıcı olana tepki verir. İnsanlara gerçekten düşünmeden "Evet," der. Son dakikada yapmak için koşulları zorlar.	Daha Azı İçin Disiplinli Uğraş Gerçekten önemli olanın ne olduğunu anlamak için durur. Önemli şeyler haricinde her şeye "Hayır," der. Yapılacak şeyi kolaylaştırmak için engelleri ortadan kaldırır.
Elde Eder	Tatmin Edici Olmayan Bir Hayat Yaşar Çok fazla sorumluluk yüklenir ve iyi iş çıkaramaz. Kontrolü yitirdiğini hisseder. Doğru şeylerin yapılıp yapılmadığından emin değildir. Bunaldığını ve tükenişini hisseder.	Gerçekten Önem Taşıyan Bir Hayat Yaşar Harika iş çıkarmak için dikkatli seçim yapar. Kontrolü elinde tuttuğunu hisseder. Yolculuktan keyif alır.

Özcünün yolu kendi seçimlerimizin kontrolünü elimizde bulundurduğumuz yoldur. Bu, yeni başarı ve anlam düzeylerine açılan bir yoldur. Yalnızca gideceğimiz yeri düşünürken değil, yolculuğun kendisinden de keyif aldığımız bir yoldur. Ancak tüm bu avantajlara karşın, disiplinli biçimde daha az ama daha iyi olanın peşinden gitmemizi engellemek için bir araya gelen güçler vardır; bu yüzden de pek çokları kendini özcü olmayanın yanlış yönlendirilmiş yolunda bulabilir.

Özcü Olmayanın Yolu

Kaliforniya'nın parıltılı bir kış gününde karım Anna'yı hastanede ziyarete gittim. Anna hastanede bile ışık saçıyordu. Ama yorgun olduğunu da biliyordum. Bu biricik kızımızın, sağlık ve mutlulukla 3 kilo 200 gram ağırlığında doğduğu günün ertesi idi.¹

Ama hayatımın en mutlu, en huzurlu günlerinden biri olması gereken gün aslında gerilimle doluydu. Yeni doğan bebeğim karımın yorgun kolları arasındayken bile telefonda konuşuyor, işimle ilgili e-postalar yazıyor ve bir müşteriyle yapılacak toplantıya gitme zorunluluğu hissediyordum. Meslektaşım, "Cuma günü 13.00 - 14.00 arası doğum yapmak için kötü bir zaman çünkü senin X'le toplantıda olman gerek," diye yazmıştı. O gün cumaydı ve ben e-postanın bir şaka olduğundan oldukça emin olsam (ya da bunu umut etsem) bile yine de toplantıya katılmaya mecbur hissediyordum kendimi.

İçgüdüsel olarak ne yapmam gerektiğini biliyordum. Bunun karım ve yeni doğan çocuğum için orada olmam gereken bir zaman olduğu açıktı. Bu yüzden toplantıya katılmayı düşünüp düşünmediğim sorulduğunda, tüm inancımle, "Evet," dedim.

Utanç verici bir biçimde, karım saatler önce doğan be-

beğimizle birlikte hastanede yatarken ben toplantıya gittim. Sonrasında iş arkadaşım “Müşteri burada olmaya karar verdiğiniz için size saygı duyacak,” dedi. Ama müşterilerin yüzündeki ifadede saygı yoktu. Aksine, hissettiklerimi yansıtıyorlardı. *Orada ne işim vardı?* Ben sadece memnun etmek için “Evet” demiştim ve bunu yapmakla aileme, bütünlüğüm, hatta müşteri ilişkilerime zarar vermiştim.

Sonunda müşteri toplantısından çıkan sonuç tam bir hiçti. Ama bir şeyler çıkmış olsaydı da aptalca bir seçim yapmış olacaktım. Herkesi mutlu etme çabası içinde en önemli olan şeyi feda etmiştim.

Düşündüğümde şu önemli dersi çıkardım:

Yaşamınızdaki öncelik sırasını siz belirlemezseniz, bunu sizin adınıza bir başkası yapar.

Bu deneyim bana kafası başka türlü çalışan insanların kişisel ve profesyonel yaşamlarında yaptıkları seçimleri anlamam için yeni bir bakış açısı (okunan, tükenmez bir tutku) kazandırdı. “Neden içimizde sıklıkla değerlendirmeyi seçtiğimizden çok daha fazla beceri var?” ve “Nasıl içimizdeki ve her yerde yaşayan insanların içindeki potansiyeli daha fazla açığa çıkarmamıza olanak sağlayacak seçimler yapabiliriz?” diye merak ediyordum.

Bu soruların cevabını bulma görevim şimdiden İngiltere’deki hukuk fakültesini bırakmam ve Stanford’da lisansüstü çalışmalarımı yapmak için Kaliforniya’ya seyahat etmemle sonuçlanmıştı. İki yıldan daha uzun bir süreyi *Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter* adlı kitap için or-

tak çalışma yaparak geçirmemin yolunu açmıştı. Ve şu anda dünyadaki en ilginç şirketlerden birinde dünyanın en yetenekli insanlarından bazılarıyla çalıştığım ve onlara özcü yola girmelerinde yardımcı olduğum Silikon Vadisi'nde bir strateji ve liderlik şirketi kurmam için bana ilham vermeyi sürdürdü.

Çalışmamda tüm dünyadan, çevrelerinden gelen baskıların tükettiği ve bunalttığı insanlar gördüm. Çaresizce her şeyi kusursuz biçimde ve şimdi yapmaya çalışmanın sessiz acısını yaşayan “başarılı” insanlara koçluk yaptım. Kontrolcü yöneticilerinin tuzağına düşmüş ve kendilerinden yapılması istenen ve karşılığında minnet duyulmayan tüm angarya işleri “yapmak zorunda” olmadıklarını fark etmeyen insanlar gördüm. Ve bu kadar çok parlak, zeki, becerikli bireyin *neden* önemsiz olanın ölümcül kapanında kısıtırılıp kaldığını anlamak için çok çalıştım.

Bulduğum şeyler beni şaşırttı.

Genç yaşta teknolojiyle uğraşmaya başlayan ve bunu seven çok hırslı bir yöneticiyle çalıştım ve bundan hoşlandım. Bilgisi ve tutkusu önüne gitgide daha fazla fırsat çıkarmıştı. Başarısını geliştirme arzusuyla olabildiğince çok okumayı ve olabildiğince çok şeyi zevk ve heyecanla takip etmeyi sürdürdü. Onunla tanıştığımda her şeyi öğrenmeye ve yapmaya çalışan hiperaktif biriydi. Her gün, bazen her saat yeni bir tutku buluyor gibiydi. Bu süreçte, önemsiz olan pek çok şey arasından hayati önemdeki pek az şeyi seçme yeteneğini kaybetmişti. *Her şey* önemliydi. Sonuçta gitgide daha çok gerilmeye başladı. Milyonlarca farklı yönde milimetrelik ilerlemeler kaydediyordu. Fazla çalışıyordu *ama* işlevselliği azdı. İşte o zaman onun için 14. sayfadaki şekilde, soldaki imgeyi karaladım.

Bu imgeye alışılmadık bir sessizlik içinde, olabildiğince uzun süre baktı. Sonra üstü kapalı bir duygudan fazlasıyla “Bu benim hayatımın öyküsü!” dedi. Sonra sağdaki imgeyi

çizdim. “En büyük katkıyı sağlayacak yapabileceğin tek şeyi bulabilseydik ne olurdu?” diye sordum ona. Samimiyetle cevap verdi: “Asıl soru bu.”

Öyle görünüyor ki pek çok zeki, hırslı insanın bu soruya cevap vermekle ilgili sorunlar yaşamasının bütünüyle meşru nedenleri var. Bunlardan biri toplumumuzda iyi davranışlarımızın (hayır denilerek) cezalandırılması, kötü davranışlarımızın ise (evet denilerek) ödüllendirilmesidir. İlki çoğunlukla o an için tuhaftır, ikincisi ise çoğunlukla o an için kutlanır. Bu, benim “başarı paradoksu” dediğim, öngörülebilir dört aşamada özetlenebilecek şeyle sonuçlanır.

BİRİNCİ AŞAMA: Amacımız gerçekten net olduğunda bu, emeğimizin karşılığını almamıza olanak sağlar.

İKİNCİ AŞAMA: Başarılı olduğumuzda, “başvurulacak” bir insan olarak adımız duyulur. İhtiyaç duyduğunuzda her zaman orada olan “bizim (isim)” oluruz ve önümüzde gittikçe daha çok seçenek ve fırsat olur.

ÜÇÜNCÜ AŞAMA: Seçeneklerimiz ve fırsatlarımızı artırdığımızda, ki bu zamanımız ve enerjimiz üzerindeki taleplerin parolasıdır, bu, enerjimizin yayılmasıyla sonuçlanır. Aynı anda gittikçe daha fazla şeyle uğraşmaya başlarız.

DÖRDÜNCÜ AŞAMA: Farklı koşullarda en yüksek katkı düzeyimiz olacak şeyden koparılırız. Başarımızın etkisi başlangıçta başarı elde etmemizle sonuçlanan açıklığı baltalamak olmuştur.

Tuhaf ve taşı gediğine koymak için biraz abartılı biçimde, *başarının izinin sürülmesi başarısızlık için bir katalizör olabilir.* Farklı bir şekilde ifade etmek gerekirse, başarı bizi başarıyı doğuran temel şeylere odaklanmaktan uzaklaştırabilir.

Bunu her yerde görebiliriz. Jim Collins kitabı *How the Mighty Fall*’da, bir zamanlar Wall Street’in gözbebekleri olan

ama daha sonra çöken şirketlerde neyin yanlış gittiğini araştırır.³ Sonunda, pek çok kişi için “daha fazlanın disiplinsiz arayışı”nın başarısızlığın temel nedeni olduğunu görür. Bu şirketler ve bu şirketlerde çalışan insanlar için geçerliydi. Ama neden?

Naözcülük Neden Her Yerde

Pek çok eğilim, kusursuz naözcü fırtına yaratmak üzere bir araya geldi. Aşağıya bir göz atın.

ÇOK FAZLA SEÇENEK

Son on yılda hepimiz yapılan seçimlerde hızlı bir yükseliş gözlemledik. Ancak bunun ortasında bile ve belki de bu yüzden, en önemli olanları gözden kaçırdık.

Peter Drucker'ın söylediği gibi, “Birkaç yüzyıl içinde, zamanımızın tarihi uzun dönemli bir bakış açısıyla yazıldığında, tarihçilerin göreceği en önemli olayın teknoloji, internet ya da e-ticaret olmaması muhtemeldir. Bu, insanın durumunda beklenmedik bir değişimdir. Gerçek anlamda ilk kez, kayda değer ve hızla artan sayıda insanın seçimleri söz konusudur. İlk kez kendi kendilerini yönetmek durumunda kalacaklardır. Ve toplum buna bütünüyle hazırlıksızdır.”⁴

DAHA FAZLASI İÇİN DİSİPLİNSİZ UĞRAŞ

Kısmen seçimin ağır basması onunla baş edebilme yeteneğimizi bastırıldığı için hazırlıksızız. Neyin doğru ve yanlış olduğunu ayırt etme yeteneğimizi kaybettik. Psikologlar bunu “karar yorgunluğu” diye adlandırıyor; ne kadar çok karar vermemiz gerekirse kararlarımızın niteliği o kadar bozuluyor.⁵

ÇOK FAZLA SOSYAL BASKI

Katlanarak artan yalnızca yapılan seçimlerin sayısı değildir, kararlarımız üzerindeki dış etkilerin gücü ve sayısı da artmıştır. Bugün internete ne kadar bağımlı yaşadığımız ve bu bilgi yükünün ne kadar dikkat dağıtıcı olabileceği üzerine çok fazla şey yazılıp söylenmiş olsa da, daha önemli olan konu, bağımlılığımızın toplumsal baskının gücünü nasıl artırmış olduğudur. Bugün teknoloji, diğerlerinin neye odaklanmamız gerektiğine ilişkin görüşlerini paylaşabilmeleri için sınırı kaldırmıştır. Söz konusu olan yalnızca aşırı bilgi yüklemesi değil görüş yüklemesidir de.

“HER ŞEYE SAHİP OLABİLECEĞİNİZ” FİKRI

Her şeye sahip olabileceğimiz ve her şeyi yapabileceğimiz fikri yeni değildir. Bu mit o kadar uzun süre satılmıştır ki gerçekten bugün hayatta olan herkese bulaşmış olduğuna inanıyorum. Bu mit reklamcılıkta satılmaktadır. Kurumlarda yüceltilmektedir. Büyük beceriler ve deneyimler talep eden iş tanımlarına dahildir. Düzinelerce müfredat dışı aktivite gerektiren üniversite başvurularının içinde yer alır.

Yeni olan şey bugün, seçim ve beklentilerin katlanarak arttığı bu dönemde, bu mitin ne kadar özel biçimde sakıncalı olduğudur. Bu, halihazırda yaşamları aşırı programlı olan

stresli insanların, hayatlarına daha da fazla aktivite tıkmaya çalışmasıyla sonuçlanır. İş/hayat dengesinden söz eden ama yine de çalışanlarının 7 gün, 24 saat, 365 gün akıllı telefonlarının başında olmasını bekleyen iş çevreleri yaratır. On adet “yüksek önceliğin” hiçbir ironi duygusu olmaksızın tartışıldığı personel toplantılarıyla sonuçlanır.

Priority (öncelik) sözcüğü İngilizceye 1400’lerde girdi. Tekildi. Birincil ya da ayrıcalıklı olan anlamına geliyordu. Bunu izleyen beş asır boyunca tekil olarak kaldı. Ancak 1900’lerde kavramı çoğullaştırarak *önceliklerden* söz etmeye başladık. Mantıksızca, sözcüğü değiştirdiğimizde gerçekliği de değiştirebileceğimiz çıkarımını yaptık. İnsanlar ve şirketler rutin biçimde tam olarak bunu yapmaya çalışır. Bir lider bana “Pri-1 Pri-2, Pri-3, Pri-4 ve Pri-5” den söz edilen bir şirketteki deneyimini anlattı. Bu pek çok şeyin öncelikli olabileceği izlenimini veriyor ama aslında hiçbir şeyin öncelikli olmadığı anlamına geliyordu.

Ancak her şeyi yapmaya ve her şeye sahip olmaya çalıştığımızda, kendimizi asla kasıtlı stratejimiz olarak kabul etmeyeceğimiz sınırlarda değiş tokuş yaparken buluruz. Enerjimizi ve zamanımızı neye yönlendireceğimizi hedefe yönelik ve bilinçli olarak seçmediğimizde, başka insanlar –patronlarımız, iş arkadaşlarımız, müşterilerimiz, hatta ailelerimiz– bizim adımıza seçim yapar ve çok geçmeden anlamlı ve önemli olan her şeyi gözden geçiririz. Seçimlerimizi bilinçli olarak yapabilir ya da başka insanların amaçlarının yaşamlarımızı kontrol etmesine izin verebiliriz.

Bir keresinde insanlara yaşamlarının son on iki haftasında bakan Avustralyalı, Bronnie Ware adında bir hemşire, en çok tartışılan pişmanlıklarını kaydetmişti. Listenin tepesinde şu vardı: “Keşke başkalarının benden beklediği hayatı değil, kendime karşı dürüst olduğum bir hayatı yaşama cesaretim olsaydı.”⁶

Bu yalnızca rastlantısal biçimde hayır demeyi değil, belirli bir amaca yönelik, kasti ve stratejik şekilde gereksiz olanları ortadan kaldırmayı ve yalnızca bariz biçimde zamanınızı tüketen şeylerden kurtulmanızı değil, gerçekten iyi olan bazı fırsatları ortadan kaldırmanızı da gerektirir.⁷ Sizi milyonlarca farklı yöne gitmeye zorlayan toplumsal baskılara tepki vermek yerine azaltmanın, basitleştirmenin ve diğer her şeyi eleyerek gerçekten önemli olana odaklanmanın yolunu bulacaksınız.

Bu kitabın hayatınız için profesyonel bir düzenleyicinin giysi dolabınız için yapabileceği şeyi gerçekleştireceğini düşünebilirsiniz. Dolabınızı hiç düzenlemediğinizde ona ne olduğunu düşünün. Giymeyi sevdiğiniz ve bir yere savrulmuş o birkaç giysiyle derli toplu ve düzenli kalıyor mu? Elbette hayır. Dolabınızı düzenli tutmak için hiçbir bilinçli çaba harcamadığınızda, dolabınız nadiren giydiğiniz dağılmış giysilerle dolu hale gelir. Ara sıra çok düzensizleştğinde dolabı temizlemeye çalışırsınız. Ancak disiplinli bir sisteminiz yoksa, sonunda ya hangisini vereceğinize karar veremediğiniz için elinizde başlangıçta olduğu kadar çok giysi olur, ya aslında giymek ve yanınızda tutmak istediğiniz giysileri yanlışlıkla verdiğiniz için sonunda pişman olursunuz ya da sonunda elinizde tutmak istemediğiniz ama nereye götüreceğinizden ya da ne yapacağınızdan pek de emin olmadığınız için hiçbir zaman tam olarak kurtulamadığınız bir yığın giysi olur.

Nasıl ki dolaplarımız hiçbir zaman giymediğimiz giysilerin birikmesiyle karışıyorsa, yaşamlarımız da biriktirmeye evet dediğimiz iyi niyetli sözler ve eylemlerle karışır. Bu çabaların büyük bölümünün bir son kullanma tarihi yoktur. Onları düzenlememiz için bir sistem yoksa, bir kez benimsendiler mi ebediyen yaşarlar.

Bir özcünün o dolaba yaklaşımı şöyle olurdu:

1. KEŞFET VE DEĞERLENDİR

“Bunu gelecekte bir gün giyme ihtimalim var mı?” diye sormak yerine daha disiplinli, zor sorular sorarsınız: “Bunu *seviyor* muyum?” ve “Bunun içinde *harika* görünüyor muyum?” ve “Bunu *sıkça* giyiyor muyum?” Cevap hayırsa, bunun elenmeye aday olduğunu bilirsiniz.

Kişisel ya da profesyonel yaşantınızda, kendinize hangi kıyafetleri sevdiğinizi sormanızın eşdeğeri, kendinize “Bu aktivite ya da çaba benim hedefime ulaşmamda mümkün olan en büyük katkıyı sağlayacak mı?” diye sormaktır. Bu kitabın 1. Kısım’ı bu aktivitelerin hangileri olduğunu anlamanaıza yardımcı olacak.

2. ELE

Diyelim giysilerinizi “tutmak zorunda olduklarınız” ve “muhtemelen kurtulmak zorunda olduklarınız” şeklinde iki yığına böldünüz. Ama “muhtemelen kurtulmak durumunda olduklarınız” yığınızı gerçekten bir çantaya tıktırıp göndermeye hazır mısınız?

Ne de olsa, hâlâ bir batık maliyet ikilemi duygusu var: Çalışmalar, halihazırda sahip olduğumuz şeylere hak ettiklerinden daha fazla değer vermeye meyilli olduğumuzu, dolayısıyla bunlardan kurtulmayı daha güç bulduğumuzu göstermiştir. Henüz karar veremediyseniz belirleyici soruyu sorun: “Halihazırda buna sahip olmuş olmasaydım bunu almak için ne kadar para harcardım?” Bu çoğunlukla işe yarar.

Diğer bir deyişle, yalnızca hangi aktivite ve çabaların olabilecek en yüksek katkıyı sağlamadığını belirlemek yeterli değildir; her koşulda aktif olarak katkı sağlamayanları elemeniz gerekir. Bu kitabın 2. Kısım’ı size gereksiz şeyleri nasıl eleyeceğinizi gösterecektir; sadece nasıl eleyeceğinizi değil, bunu nasıl meslektaşlarınızın, patronlarınızın, müşterileri-

nizin ve arkadaşlarınızın saygısını kazanarak yapabileceğinizi de.

3. GERÇEKLEŞTİR

Dolabınızın düzenli kalmasını istiyorsanız onu düzenlemek için değişmez bir rutine gereksinim duyarsınız. Atmanız gereken şeyleri koymak için büyük bir çantaya ve tutmak istedikleriniz için çok küçük bir yığına ihtiyacınız vardır. Onları atacağınız yeri ve yaşadığınız yerdeki ikinci el ürünler satılan mağazanın çalışma saatlerini bilmeniz gerekir.

Diğer bir deyişle, hangi aktivite ve çabaları sürdürmek istediğinize (en yüksek katkı sağladıklarınızın hangileri olduğuna) karar verdiğinizde, hedeflerinizi gerçekleştirmenizi olabildiğince zahmetsiz kılacak bir sisteme ihtiyaç duyarsınız. Bu kitapta, gerekli olan şeylerin olabildiğince zahmetsiz biçimde yapıldığı bir süreci yaratmayı öğreneceksiniz.

Elbette yaşamlarımız dolabımızdaki kıyafetler gibi durağan değildir. Kıyafetler onları sabah bıraktığınız yerde kalır (evimizde gençler yoksa!). Ancak yaşamlarımızın dolabında yeni kıyafetler –zamanımız üzerinde yeni talepler– durmaksızın üzerimize gelmektedir. Dolabınızın kapılarını her açtığınızda insanların oraya kıyafetlerini atmış olduğunu gördüğünüzü düşünün, her sabah onu temizlediğinizi ve öğleden sonra tıka basa doldurulmuş halde bulduğunuzu. Ne yazık ki hayatlarımızın büyük bölümü buna çok benzer. Kaç kez iş gününüze bir programla başlayıp sabah saat 10.00’da hedefinizden bütünüyle sapmış ya da geç kalmış olduğunuzu gördünüz? Ya da kaç kez sabah bir “yapılacaklar” listesi yazıp 17.00’de listenin *daha da uzun* olduğunu anladınız? Kaç kez ailenizle evde sessiz bir hafta sonu geçirmeyi iple çekip cumartesi sabahı kendinizi angarya işlerin, oyun buluşmalarının ve öngörülemeyen afetlerin ortasında buldunuz? Ama

işte iyi haber: Bir çıkış yolunuz var.

Özcülük, yaşamlarımızın dolaplarıyla başa çıkmak için bir sistem yaratmakla ilgilidir. Bu bir dolabı düzenler gibi yılda, ayda ya da haftada bir kez yaşadığınız bir süreç değildir. “Evet” demek ya da kibarca reddetmek arasında bir seçim yapma zorunluluğuyla her yüzleştiğinizde uyguladığınız bir *disiplindir*. Pek çok iyi şey ve gerçekten harika olan birkaç şey arasında sert bir değiş tokuş yapma yöntemidir. Hayatınızın her değerli ânında mümkün olan en yüksek dönüşü gerçekleştirebilmeniz için nasıl daha azını ama daha iyisini yapabileceğinizi öğrenmekle ilgilidir.

Bu kitap size başkalarının sizden beklediği hayatı değil, kendinize karşı dürüst olduğunuz hayatı nasıl yaşayacağınızı gösterecek. Hem kişisel hem profesyonel alanlarda daha verimli, üretken ve etkili olabilmeniz için bir yöntem öğretecek. Önemli olanı fark etmeniz, olmayanı elemeniz ve gerekli olanı yapmayı olabildiğince zahmetsiz kılmanız için size sistematik bir yol öğretecek. Kısacası, size hayatınızın her alanında daha az olanın disiplinli arayışını nasıl uygulayacağınızı öğretecek. İşte böyle.

Yol Haritası

Kitapta dört kısım yer alıyor. İlki bir özcünün özündeki zihniyetin ana hatlarını çiziyor. Sonraki üç bölüm zihniyeti, daha az olanın disiplinli arayışı için karşılaştığınız herhangi bir durum ya da mücadelede kullanabileceğiniz sistematik bir sürece dönüştürüyor. Kitabın her kısmının açıklaması aşağıda yer alıyor.

ÖZ: BİR ÖZCÜNÜN TEMEL ZİHNİYETİ NEDİR?

Kitabın bu kısmında, varlıklarıyla özcü düşüncüyü geçerli ve

mümkün kılan üç gerçekliğin ana hatları çiziliyor. Her bölüm dönüşümlü olarak bunlardan birine adanıyor.

1. *Bireysel tercih:* Enerjimizi ve zamanımızı nasıl tüketeceğimizi seçebiliriz. Seçimin olmadığı yerde değiş tokuşlardan söz etmenin bir anlamı yoktur.
2. *Gürültünün yaygınlığı:* Neredeyse her şey gürültüdür ve pek az şey sıradışı biçimde değerlidir. Bu önemli olanı anlamaya zaman ayırmanın gerekçelendirilmesidir. Bazı şeyler çok daha önemli olduğundan, bunları bulmak için gösterilecek çabaya değer.
3. *Değiş tokuşların gerçekliği:* Her şeye sahip olmamız ya da her şeyi yapmamız mümkün değildir. Mümkün olsaydı, seçenekleri değerlendirmek ya da ortadan kaldırmak için hiçbir neden olmazdı. Değiş tokuşların gerçekliğini kabul ettiğimizde “Tüm bunların olmasını nasıl sağlayabilirim?” diye sormayı bırakıp daha dürüstçe olan “Hangi sorunu çözmek istiyorum?” sorusunu sormaya başlarız.

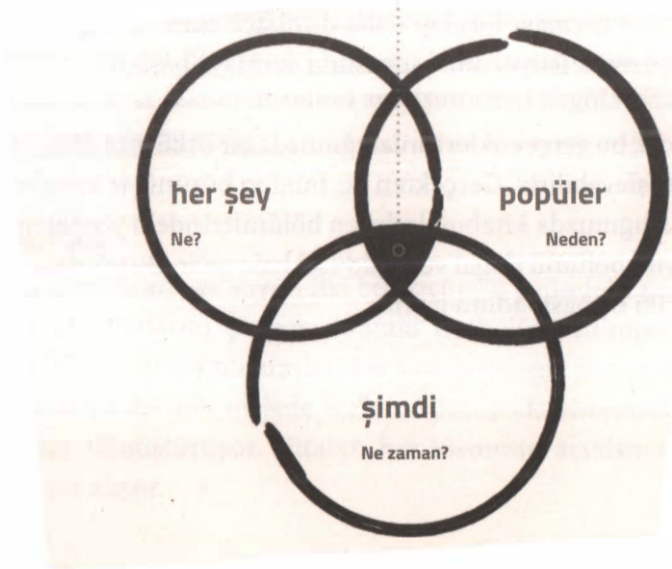
Ancak bu gerçeklikleri anladığımızda bir özcü gibi düşünmeye başlayabiliriz. Gerçekten de, bunları bütünüyle kabul edip anladığımızda kitabın ilerleyen bölümlerindeki yöntemlerin büyük bölümü doğal ve içgüdüsel hale gelir. Bu yöntem aşağıdaki üç basit adımı içerir.

BİRİNCİ ADIM - KEŞFET:

ÖNEMSİZ OLAN PEK ÇOK ŞEYİ ÖNEMLİ OLAN AZ SAYIDA ŞEYDEN AYIRMAK

Özcülüğün çelişkilerinden biri de özcülerin aslen özcü olmayan benzerlerinden *daha fazla* seçenek keşfetmesidir. Özcü olmayanlar gerçek anlamda keşfetmeden her şeye ya da neredeyse her şeye adanırken, özcüler herhangi bir şeye kendilerini adamadan önce sistematik olarak geniş bir seçenekler bütününe keşfeder ve değerlendirir. Bir ya da iki fikri veya eylemi gerçekleştirecekleri ve bunların “üstesinden gelecekleri” için, daha sonra doğru olanı seçtiklerinden emin olmak için başlangıçta bilinçli olarak daha fazla seçeneği keşfederler.

Hüsranın En Yüksek Noktası



Katkının En Yüksek Noktası



Daha sert kriterler uygulayarak beynimizin sofistike arama motorundan yararlanabiliriz.⁸ “İyi bir fırsat” aradığımızda, düşüneceğimiz ve üzerinde çalışacağımız sayısız örnek bulabiliriz. Bunun yerine, ayrıntılı bir araştırma yapabilir ve üç soru sorabiliriz: “Derinden etkilendiğimi hissettiğim şey nedir?” ve “Özellikle hangi konuda yetenekliyim?” ve “Dünyadaki önemli bir ihtiyacı karşılayacak olan şey nedir?” Doğal olarak değerlendirilecek çok fazla seçenek olmayacaktır ama bu egzersizin amacı da budur. Biz yapılacak bolca iyi şey aramıyoruz. En fazla katkı sağlayacağımız düzeyi arıyoruz: Doğru zamanda, doğru biçimde yapılacak doğru şeyi.

Özcüler olabildiğince fazla zamanlarını keşfederek, dinleyerek, tartışarak, sorgulayarak ve düşünerek geçirir. Ancak onların keşfi kendi içinde bir son değildir. Keşfetmenin amacı hayati önemdeki az sayıda şeyi çok sayıda önemsiz şey arasından bulup çıkarmaktır.

İKİNCİ ADIM - ELE:

ÖNEMSİZ OLAN ÇOK SAYIDA ŞEYİ ÇIKARMAK

Pek çoğumuz memnun etmeye ve bir fark yaratmaya istekli olduğumuzdan bir şeylere “Evet,” deriz. Ancak yapabileceğimiz en yüksek katkıyı yapmanın anahtarı “Hayır,” demek de olabilir. Peter Drucker’ın söylediği gibi “İnsanlar ‘Hayır’ dedikleri için, ‘Bu bana göre değil,’ dedikleri için etkilidir.”⁹

Önemsiz olanları ortadan kaldırmak birine “Hayır” demek anlamına gelir. Sıklıkla. Toplumsal beklentilere karşı koymak anlamına gelir. Bunu iyi şekilde yapmak cesaret ve şefkat gerektirir. Dolayısıyla önemsiz olanları ortadan kaldırmak yalnızca zihinsel disiplinle ilgili değildir. Aynı zamanda toplumsal baskıya “Hayır” demek için gerekli olan duygusal disiplinle de ilgilidir. Kitabın bu bölümünde bu zorlu dinamikten söz edeceğiz.

Değiş tokuşların gerçekliği göz önünde bulundurulduğunda, her şeyi yapmayı seçemeyiz. Asıl soru her şeyi nasıl yapabileceğimiz değil, yaptığımız ya da yapmadığımız şeyleri *kimin* seçeceğidir. Hatırlayın, seçme hakkımızdan caydığımızda seçimi bizim adımıza bir başkası yapacaktır. Dolayısıyla, yapmayacağımız şeyleri bilinçli olarak seçebilir ya da yürümek istemediğimiz yönlerle çekilmeye izin verebiliriz.

Bu bölüm önemsiz olanları ortadan kaldırmaya, dolayısıyla önemli olanı elde edebilmemiz için gerekli zamanı bize kazandırmaya yönelik bir yöntem sunar. Ancak bu şekilde uygulamayı olabildiğince zahmetsiz kılacak bir platform oluşturmayı başarabiliriz: Üçüncü adımın konusu.



(Bunu yapmaya devam edin!)

ÜÇÜNCÜ ADIM - UYGULA:

ENGELLERİ ORTADAN KALDIRMAK VE UYGULAMAYI ZAHMETSİZ KILMAK

Hedefimiz ister işyerinde bir projeyi tamamlamak, kariyerimizde bir sonraki aşamaya geçmek isterse eşimiz için bir doğum günü partisi planlamak olsun, uygulama sürecinin zorlu ve anlaşmazlıklarla dolu, “gerçekleştirmek” için mücadele etmemizi gerektiren bir şey olduğunu düşünürüz. Ancak özcü yaklaşım farklıdır. Özcüler gerçekleştirmeye zorlamak yerine ayırdıkları zamanı engelleri kaldırmaya ve uygulamayı olabildiğince kolay hale getirmeye harcarlar.

Şu üç unsur –keşfet, ele ve uygula– döngüsel bir süreç olduğu kadar ayrı olaylar değildir. Bunları sürekli olarak uyguladığımızda gittikçe daha fazla fayda elde edebiliriz.

Zamanı Gelen Bir Fikir

Fransız oyun ve roman yazarı Victor Hugo’ya atfedilen bir alıntıda da ifade edildiği gibi, “Hiçbir şey zamanı gelen bir fikirden daha güçlü değildir.” “Daha az ama daha iyi” artık zamanı gelen bir fikirdir.

Kendimize yapmayı seçtiğimiz şeyde daha seçici olma iznini verdiğimizde her şey değişir. Bir anda hayatımızdaki bir sonraki başarı düzeyine ulaşmak için gerekli anahtarı elimizde tutuyor oluruz. Gerekli olmayanları ortadan kaldırmamız, artık başka insanların gündemlerinin bizi yönetmediğini ve seçim yapabileceğimizi öğrenmek bize olağanüstü bir özgürlük sağlar. Bu alt edilmez güçle, yalnızca yaşamlarımıza ya da kariyerlerimize değil, dünyaya da en büyük katkımızı keşfedebiliriz.

Ya okullar angarya işleri ortadan kaldırıp yerlerine tüm topluma katkı sağlayan önemli projeleri getirseydi? Ya tüm

öğrencilerin geleceklerine sağlayabilecekleri en büyük katkıyı düşünmek için zamanları olsaydı da liseden ayrıldıklarında yalnızca hiçbir yere varmayan bir yarışa başlamasalardı?”¹⁰

Ya işletmeler anlamsız toplantıları ortadan kaldırıp bunların yerine insanların en önemli projeleri üzerine düşünüp çalışabileceği alanlar açsaydı? Ya çalışanlar, zaman kaybettiren e-posta zincirlerinden, amaçsız projelerde ve üretken olmayan toplantılardan uzak tutulabilseydi ve şirketleri için kariyerlerinde en yüksek katkıyı sağlayacakları bir işlevsellikle hareket edebilseydi?

Ya toplum bize daha fazla şey almamızı söylemekten vazgeçseydi ve bunun yerine nefes almak ve düşünmek için kendimize daha fazla alan yaratmamıza izin verseydi? Ya toplum bizi tam olarak nefret ettiğimiz şeyleri yapmak, hoşlanmadığımız insanları etkilemek için sahip olmadığımız parayla ihtiyacımız olmayan şeyleri almak gibi şeyleri yapmayı reddetmemiz için cesaretlendirseydi?”¹¹

Ya artık daha fazlasına sahip olmanın değeri yüceltilmeyip daha azına sahip olmak hor görülmeseydi? Ya bunun yerine dinlemeye, kafa yormaya, düşünmeye ve hayatımızdaki en önemli insanlarla vakit geçirmeye ayırdığımız zamanı önemseseydik?

Ya bütün dünya daha fazla olanın disiplinsiz arayışından daha az ancak daha iyi olanın disiplinli arayışına geçseydi?

Her yerde yaşayan insanların başkalarının kendilerinden yaşamalarını beklediği hayat yerine kendilerine karşı dürüst oldukları bir hayatı yaşamaya cesaret ettiklerini hayal ediyorum.

Herkesin –çocukların, öğrencilerin, annelerin, babaların, işçilerin, yöneticilerin, müdürlerin, dünya liderlerinin– daha anlamlı hayatlar yaşayabilmek için zekâlarından, yeteneklerinden, becerilerinden ve girişkenliklerinden daha fazla ya-

rarlanmayı öğrendiklerini hayal ediyorum. Tüm bu insanların cesaretle bu dünyaya yapmaya geldikleri şeyi yaptıklarını hayal ediyorum. Bir harekete dönüşen bir konuşma başlattığımı hayal ediyorum.

Doğru yola girebilmemiz için ihtiyacımız olan cesareti toplayabilmek için hayatın gerçekte ne kadar kısa olduğu ve sahip olduğumuz kısa süre içinde ne elde etmek istediğimiz üzerine derinlemesine düşünmemiz gerekir. Şair Mary Oliver'ın yazdığı gibi: "Söyle bana/ şu biricik çılgın ve değerli yaşamınla/ yapmayı düşündüğün şey nedir?"¹²

Size kendinize bu soruyu sormak için daha fazla zaman ayırın diyorum.

Size şimdi ve burada, önemli olanın tadını çıkarma sözünü verin diyorum. Bu tür bir karardan bir an olsun pişmanlık duyacağınızı düşünüyor musunuz? Bir gün uyandığınızda "Keşke kendime karşı daha az dürüst olsaydım ve başkalarının benden beklediği tüm önemsiz şeyleri yapsaydım?" demeniz olası mı?

Sizden, ölçütleri "adil olmayan biçimde" önemsiz olan pek çok şey arasında, önemli olan az sayıda şey yararına değiştiren bir sistem yaratmanıza yardımcı olmama izin vermenizi istiyorum.

Sizden daha fazla özcü olmaya yatırım yapmanızı istiyorum. Bu kitap daha basit bir zamana dönmekle ilgili değildir. E-postalardan kaçmak, internet bağlantısını kesmek ya da bir münzevi gibi yaşamakla ilgili değildir. Bu geriye doğru bir gidiş olurdu. Bu kitap, hayatlarımızı bugün ve gelecekte yaşama biçimimiz üzerinde "daha az ama daha iyi" prensiplerini uygulamakla ilgilidir. Yenilik budur.

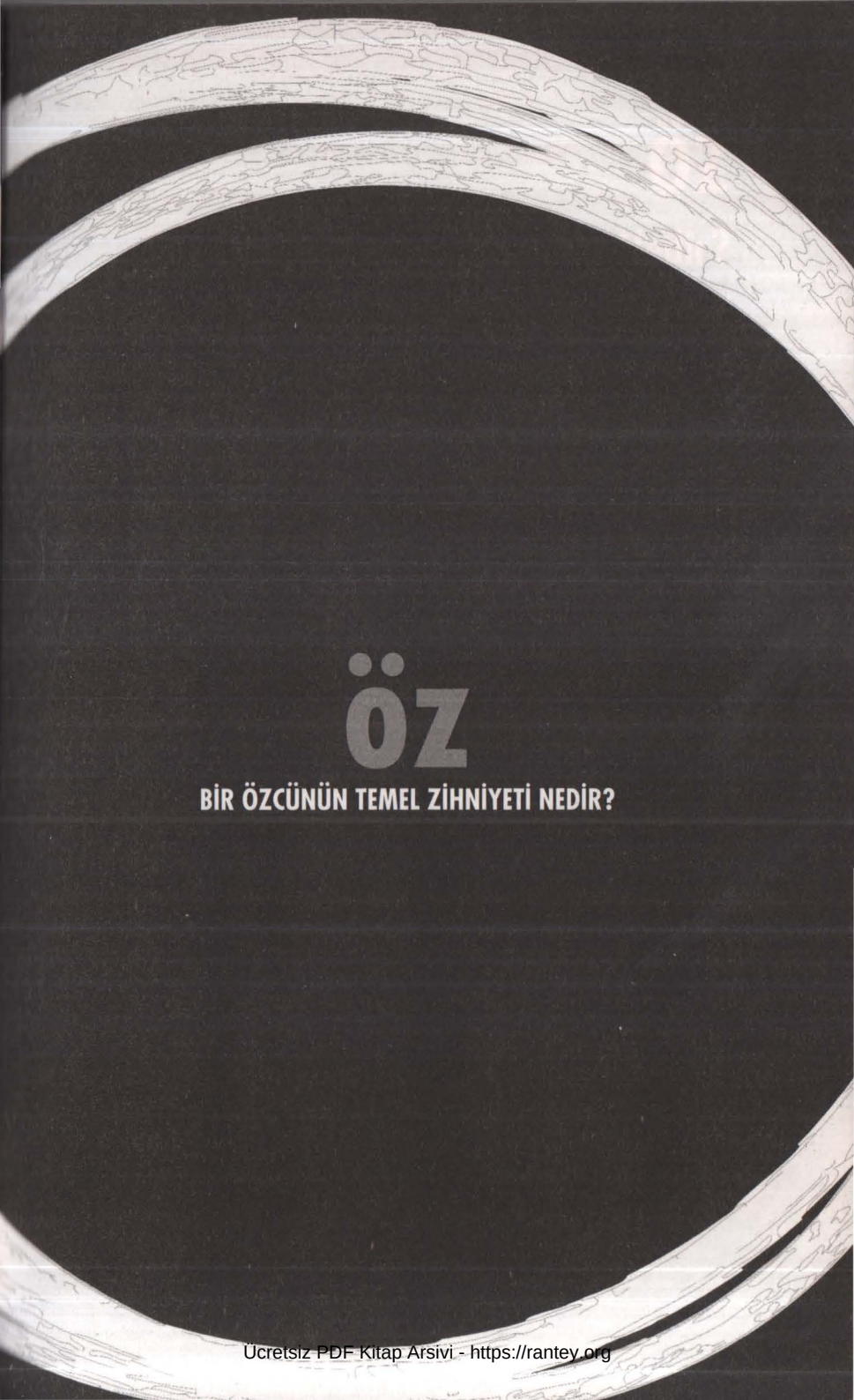
Dolayısıyla sizden istediğim benim kızımın doğduğu gün olduğumdan daha akıllı olmanızdır. Benim, bu tür bir karardan gelebilecek iyiye sonsuz bir güvenim var. Sadece dünyadaki herkes tek bir iyi ama önemsiz eylemi ortadan kaldırıp

bunun yerine gerçekten önemli bir şeyi getirmiş olsaydı olabilecekleri hayal edin.

Bundan (umarım uzun) yıllar sonra, hayatınızın sonuna geldiğinizde, hâlâ pişmanlık duyduğunuz şeyler olabilir. Ancak özcünün yolunu aramanın bunlardan biri olması olası değildir. O zaman yeniden burada olup kendinize karşı dürüst olmak için tek bir şans yakalayabilmek için ne verirdiniz? O gün bu konuda ne yapmış olmayı umacaksınız?

Bu sorunun cevabını bulmak için kendi içinize bakmaya hazırsanız, özcünün yoluna girmeye de hazırsınız demektir. Gelin bu işe beraber girişelim.





öz

BİR ÖZCÜNÜN TEMEL ZİHNİYETİ NEDİR?

ÖZ

Bir Özcünün Temel Mantığı Nedir?

Özcülük bir şey daha yapmanın bir yolu değildir; her şeyi yapmanın farklı bir yoludur. Bir düşünme biçimidir. Ama bu düşünme biçimini içselleştirmek tarafsız bir güçlük değildir. Bunun nedeni belirli fikirlerin –ve bu fikirleri pazarlayan insanların– bizi sürekli olarak özcü olmayanın mantığına doğru çekmesidir. Kitabın bu kısmında üç bölüm yer almaktadır. Her birinde özcü olmayanın bir yanılgısı alınarak bunun yerine özcülüğün bir gerçekliği getirilir.

Özcünün yaşadığı biçimde yaşayabilmemiz için elde etmemiz gereken oldukça derine yerleşmiş üç varsayım vardır: “Yapmam gerekiyor,” “Bunların tümü önemli,” ve “Her ikisini de yapabilirim.” Mitolojik sirenler gibi bu varsayımlar da ayartıcı oldukları kadar tehlikelidirler de. Sığ sular gibi bizi çekip boğarlar.

Özcülüğün özünü kavramak bu yanlış varsayımların yerine üç temel gerçekliği getirmemizi gerektirir: “Yapmayı seçiyorum,” “Yalnızca birkaç şey gerçekten önemlidir,” ve “Herhangi bir şeyi yapabilirim ama her şeyi yapamam.” Bu basit gerçekler bizi önemsiz uyuşukluğumuzdan uyandırır. Gerçekten önemli olanın izini sürebilmemiz için bizi özgür bırakırlar. Yapabileceğimiz en yüksek katkıyı yaparak yaşamımıza olanak sağlarlar.

Kendimizi özcü olmayanın saçmalığından kurtarıp bunun yerine özcülüğün temel mantığını koyduğumuzda, özcünün yöntemi doğal ve içgüdüsel hale gelir.

2. Bölüm

Seç

Seçimin Alt Edilmez Gücü

“Bizi insan yapan seçme yeteneğimizdir.”

—Madeleine L'Engle

Fal taşı gibi açılan gözlerimle elimdeki kâğıda baktım. Çok yüksek bir binanın girişinde oturuyordum. Alacakaranlıktı ve kalan son birkaç kişi de akşam için çıkıyordu. Karalanan sözcükler ve oklarla dolu olan kâğıt parçası, şu anda hayatımla ilgili olarak ne yapmak istediğime ilişkin yirmi dakikalık anlık bir beyin fırtınasının sonucuydu. Kâğıda bakarken büyük oranda üzerinde *olmayan* karşısında şaşkına dönmüştüm; hukuk fakültesi listede yoktu. Bu ilgimi çekti çünkü İngiltere’de okuduğum hukuk okulunun ilk yılının ortasına gelmiştim.

Hukuk eğitimi almak için başvurmuştum çünkü tekrar tekrar “karar vermeden önce düşünme” tavsiyesi alıyordum. Mezun olduğumda hukuk mesleğini icra edebilirdim. Hukuk hakkında yazabilirdim. Hukuku öğretebilirdim. Ya da hukuk danışmanlığı yapabilirdim. Dünya benim istirdiyem

olacaktı ya da argüman bu şekildeydi. Ama neredeyse hukuk okumaya başladığım ilk andan itibaren, bu hedeflerden birini seçmek yerine hepsini hedeflerim arasına koymaya çalışmıştım. Her gün, her saat hukuk kitaplarım üzerinde çalışacak ve akşamları büyük yönetim düşünürleri üzerine okumalar yapacaktım. Boş anlarda yazacaktım. Bu her şeye aynı anda yatırım yapma girişiminin klasik bir “aradalık stratejisi”ydi. Sonuçta herhangi bir hedefime ulaşmada bütünüyle başarısız olmasam da, herhangi birinde bütünüyle başarılı olduğum da söylenemezdi. Çok geçmeden tüm bu seçenekler arasında bu kadar harika olanın ne olduğunu merak etmeye başladım.

Tüm bu varoluşsal karmaşanın ortasında beni ABD’deki düğününe davet eden bir arkadaşımın bir telefon geldi. Biletleri çoktan almış ve göndermişti! Böylece davetini memnuniyetle kabul ettim ve beklenmedik bir maceraya atılmak üzere İngiltere’den ayrıldım.

Amerika’da bulunduğum dönemde öğretmen ve yazarlarla tanışmak için her fırsatı değerlendirdim. Bu tür buluşmalardan birinde de çıkar amacı gütmeyen bir eğitim grubu için çalışan bir yöneticiyle tanıştım. Ben ofisinden çıkarken, “Amerika’da kalmayı tercih edecek olursanız gelip bir danışma komitesinde bize katılmalısınız,” dedi.

Laf arasındaki bu yorumunun tuhaf bir gücü vardı. Konu sorduğu soru değildi. Benim bir seçimim olduğu varsayımıydı: “Kalmaya karar verecek olursanız...” Bunu gerçek bir seçenek olarak görüyordu. Bu beni düşündürdü.

Ofisinden çıktım ve lobiye inen asansöre bindim. Birinin masasından tek bir kâğıt aldım, lobide oturdum ve soruyu cevaplamaya çalıştım: “Şu anda hayatınızla ilgili tek bir şey yapabilseydiniz bu ne olurdu?”

Sonuç, bahsettiğim gibi üzerine hukuk fakültesinin yazılmamış olduğu o kâğıt parçasıydı.

O noktaya kadar mantiken her zaman hukuk fakültesinde okumamayı seçebileceğimi biliyordum. Ama *duygusal olarak* bu hiçbir zaman bir seçenek olmamıştı. İşte o zaman seçme gücümü kurban ederek bir seçim *yapmış olduğumun* farkına vardım; kötü bir seçim. “Hukuk fakültesinin olmamasını” seçmeyi reddederek hukuk fakültesini seçmişim, gerçekten ya da aktif olarak orada bulunmak istediğimden değil ama olağan biçimde. Sanırım ilk kez o anda seçme yetimizden vazgeçtiğimizde birinin ya da bir başkasının bizim adımıza seçim yapmak üzere devreye gireceğini fark ettim.

Birkaç hafta sonra, resmen hukuk fakültesini bıraktım. İngiltere’den ayrıldım ve bir yazar ve öğretmen olma yoluna girmek üzere Amerika’ya yerleştim. Şu anda bunu okuyor olma nedeniniz yaptığım bu seçimdir.

Ne var ki, bu seçimin hayatımın yörüngesi üzerindeki tüm etkisine karşın, seçimlere *dair* görüşümü değiştirme biçimine daha çok değer veriyorum. Sıklıkla seçimi bir nesne şeklinde düşünürüz. Ancak bir seçim nesne değildir. Seçeneklerimiz nesneler olabilir ama bir seçim... Bir seçim bir *eylem*dir. Yalnızca sahip olduğumuz değil, yaptığımız bir şeydir de. Bu deneyim beni seçeneklerimiz üzerinde her zaman kontrol hakkımız olmasa da, bunlar arasından nasıl seçim yapacağımızı *her zaman* kontrol edebileceğimizin özgürleştirici farkındalığına götürdü.

Daha önce hiç gerçekten seçim hakkınız olmadığını düşündüğünüz için kendinizi kapana kısılmış hissettiğiniz oldu mu? Daha önce hiç aynı anda iki çelişkili inanca, “Bunu yapmam,” ve “Bunu yapmam gerekir,” inancına sahip olmanın getirdiği stresi hissettiniz mi? Daha önce hiç kendinizi başka birinin sizin için çizdiği yolu körlemesine takip etme noktasına getirene kadar, seçme gücünüzden azar azar vazgeçtiniz mi?

Öyleyse, yalnız değilsiniz.

Seçmeyi Seçmenin Alt Edilmez Gücü

Çok uzun süre, seçimlerimizin (seçeneklerimizin) dışsal yönlerini aşırı derecede vurgulayıp içsel seçme yeteneğimizi (eylemlerimizi) yeterince önemsemedik. Burada anlam-bilimden fazlası var. Bunu bu şekilde düşünün. Seçenekler (nesneler) bizden alınıp götürülebilir ancak temel seçim yapma yeteneğimiz (özgür irademiz) bizden alınamaz.

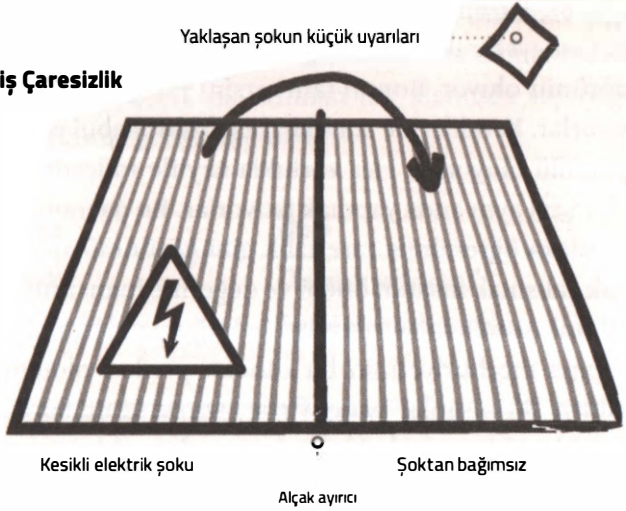
**Seçme yeteneği ne sizden
alınabilir ne de siz onu
verebilirsiniz, o ancak
unutulabilir.**

Seçme Yeteneğimizi Nasıl Unuturuz?

Seçme yeteneğimizi nasıl ve neden unuttuğumuza dair önemli içgörülerden biri, Alman kurtları üzerinde deneyler yaparken daha sonra “öğrenilmiş çaresizlik” diye adlandırdıkları şeyle karşılaşan Martin Seligman ve Steve Maier’in klasik çalışmasından çıkar.

Seligman ve Maier köpekleri üç gruba ayırmıştır. İlk gruptaki köpeklere bir koşum takılır ve elektrik şoku verilir ama aynı zamanda şoku durdurmak için basabilecekleri bir manivelaları da vardır. İkinci gruptaki köpeklere de aynı manivela ve aynı şok verilir ancak tek bir farkla; manivela çalışmamaktadır, köpeğin elektrik şokuyla ilgili herhangi bir şey yapabilme gücünü elinden alınmıştır. Üçüncü gruptaki köpeklere sadece koşum takılır ve herhangi bir şok verilmez.

Öğrenilmiş Çaresizlik



Sonrasında her köpek, ortasında alçak bir ayırıcı olduğu büyük bir kutuya yerleştirildi. Kutunun bir tarafı elektrik şoku üretiyor, diğer tarafı üretmiyordu. Sonra ilginç bir şey oldu. Deneyin ilk safhasında ya şoku durdurabilmiş olan ya da şoktan hiç etkilenmeyen köpekler çarçabuk ayırıcının üzerine basarak şokun olmadığı bölmeye geçmeyi öğrendiler. Ancak deneyin son bölümünde güçsüz olan köpekler bunu öğrenmedi. Bu köpekler ne adapte oldular ne de uyum sağladılar. Şoktan kaçmaya çalışmak için hiçbir şey yapmadılar. Peki neden? Şokları almaktan başka bir seçenekleri olduğunu bilmiyorlardı. Çaresizliği öğrenmişlerdi.

İnsanların da çaresizliği neredeyse aynı şekilde öğrendiğinin kanıtları vardır. Duyduğum örneklerden biri uzun süredir matematikle ilgili sorunları olan bir çocukla ilgili. Çok fazla mücadele eder ama durumu asla iyiye gitmez, bu yüzden de sonunda vazgeçer. Yaptığı hiçbir şeyin önemli olmayacağına inanır.

Öğrenilmiş çaresizliği çalıştığım pek çok örgütlenmede gözlemledim. İnsanlar işyerindeki çabalarının önemli olmadığına inandığında, bir şekilde tepki verme eğiliminde

oluyor. Bazen matematikte zorlanan bir çocuk gibi ayrılıp denemeyi bırakıyorlar. Diğer tepki başlangıçta daha az gözle görünür oluyor. Bunun tam tersini yapıyorlar. Hiperaktifleşiyorlar. Kendilerine sunulan her fırsatı kabul ediyor, her işe gönüllü oluyorlar. Her zorlukla keyifle mücadele ediyorlar. Her şeyi aynı anda yapmak istiyorlar. Bu davranış ilk bakışta mutlaka öğrenilmiş çaresizlik gibi görünmüyor. Ne de olsa çok çalışmak insanın önem ve değerine inancının kanıtı, değil mi? Ancak daha yakından baktığımızda bu daha fazlasını yapma mecburiyetinin bir duman perdesi olduğunu görebiliriz. Bu insanlar hangi fırsat, görev ya da zorlukla uğraşacakları konusunda bir seçim şansları olduğuna inanmaz. “Hepsini yapmaları gerektiğine” inanırlar.

Seçimlerin zor olduğunu ilk kabul eden ben olacağım. Tanımları gereği bir şeye ya da pek çok şeye hayır demeyi içerirler ve bu bir kayıp duygusu verebilir. İşyerinin dışında seçimler daha da zor olabilir. Ne zaman bir mağazaya, bir restorana ya da bir şeyler satılan herhangi bir yere girsek, her şeyin bizim hayır dememizi güçleştirecek biçimde tasarlandığını görürüz. Politik bir reklamı ya da uzmanı dinlediğimizde, amaç bizi diğer taraf için oy kullanmayı düşünemeyecek hale getirmektir.

Kayınvalidemiz arayıp (elbette benimki hariç) bizden bir şeyler yapmamızı istediğinde, gerçekten bir seçim şansımızın olduğunu hissetmek en zoru olabilir. Günlük yaşama bu mercekten bakacak olursak, seçme yeteneğimizi unutmamızın pek de şaşırtıcı olmadığını görürüz.

Ancak seçim yapmak özcü olmanın tam da özünde yer alır.

Özcü olmak, seçim yapma yeteneğimize ilişkin yüksek bir farkındalık gerektirir. Bunu kendi içimizde, başka herhangi bir şey, insan ya da güçten ayrı ve uzak olarak var olan yenilmez bir güç olarak görmeliyiz. William James, bir keresinde,

“Benim ilk özgür irade eylemim özgür iradeye inanmak olacak,”² diye yazmıştı. Bu yüzden bu yolculukta edineceğiniz ilk ve en önemli beceri, hayatınızın her alanında seçeneği seçme yeteneğinizi geliştirmenizdir.

Özcü Olmayan

“Yapmam gerek.”

Seçme hakkını kaybeder.

Özcü

“Yapmayı seçiyorum.”

Seçme gücünü deneyimler.

Bir seçme yeteneğimiz olduğunu unuttuğumuzda çaresiz olmayı öğreniriz. Azar azar, sonunda başka insanların seçimlerinin bir işlevine (hatta geçmişte yaptığımız kendi seçimlerimizin bir işlevine) dönüşene kadar gücümüzün elimizden alınmasına izin veririz. Bu, özcü olmayanın yoludur.

Özcü, sadece seçim yapmanın gücünü anlamaz, bunu kutlar da. Özcü, seçim yapma hakkımızdan vazgeçtiğimizde, başkalarına bizim adımıza seçim yapmaları için yalnızca güç değil, açıkça izin de verdiğimizi bilir.

3. Bölüm

Algıla

Neredeyse Her Şeyin Önemsizliği

“Evrende var olan şeylerin çoğunun –eylemlerimizin ve tüm diğer güçlerin, kaynaklar ve fikirlerin– pek az değeri vardır ve bunlar az sayıda sonuç verir; öte yandan, az sayıda şey fantastik biçimde iyi sonuç verir ve olağanüstü etkilidir.”

—Richard Koch

George Orwell’in klasik alegorik romanı *Hayvan Çiftliği*’nde, kurgusal at Boksör karakteriyle tanışırız. Boksör, inançlı ve güçlü olarak betimlenir. Her yenilgi ve her soruna cevabı, “Daha sıkı çalışacağım,” olur. Tükenip yıkılarak at mezbahasına gönderilene kadar en kötü koşullarda felsefesine sadık yaşar. Trajik bir figürdür; çok iyi niyetli olmasına karşın, artan çabaları çiftlikteki eşitsizliği ve sorunları artırır.

Bir parça Boksör’e benzememizin yolları var mıdır? Yenilgiler sıklıkla sadece daha uzun ve daha sıkı çalışma azmimizi güçlendirir mi? Bazen her güçlüğe, “Evet, bunu da üstlenebilirim,” diye mi tepki veririz? Ne de olsa genç yaştan itibaren bize çok çalışmanın sonuç almanın anahtarı olduğu öğretil-

miştir ve pek çoğumuz üretkenliğimiz ve dünyanın karşımıza çıkardığı her görev ve güçlkle mücadele edebilme yeteneğimiz karşılığında fazlasıyla ödüllendirilmişizdir. Ancak halihazırda çok çalışan becerikli insanlar için çok çalışmanın değerinin sınırları var mıdır? Daha fazlasını yapmanın daha fazlasını üretmediği bir nokta var mıdır? Daha *azını* yapmanın (ama daha fazlasını düşünmenin) daha iyi sonuçlar vereceği bir nokta var mıdır?

Gençken biraz cep harçlığı çıkarmak istediğimi hatırlıyorum. İngiltere’de on iki yaşındakiler için uygun olan az sayıda işten biri de gazete dağıtıcılığıydı. Günde yaklaşık bir sterlin kazanıyordunuz ve bu iş yaklaşık bir saatinizi alıyordu. Bu yüzden bir süreliğine, benden daha ağır gibi gelen bir çantayı her sabah okuldan önce kapı kapı dolaştırdım (ve şunu belirtiyim, biz ABD’de yapıldığı gibi gazeteyi ön bahçeye öylece atamıyorduk. Gazeteyi kapıdaki küçük posta kutusuna götürmemiz ve bu kutuya sokmaya çalışmamız gerekiyordu). Bu kesinlikle zor kazanılan bir cep harçlığıydı.

Sadece o bir sterlini kazanmak için gösterdiğim olağanüstü çaba istediğim şeylerin maliyeti hakkında düşünme biçimimi sonsuza dek değiştirdi. O andan sonra, almak istediğim bir şeye baktığımda onu almak için kaç gün gazete satmam gerekeceğini hesaplıyordum. Bir sterlinlik ödül bir saatlik çabaya eşdeğerdi. Bu gidişle, istediğim o mini arabaları almak için para biriktirmemin oldukça uzun zaman alacağını fark ettim.

Sonra, süreci nasıl hızlandırabileceğimi düşünmeye başlayınca, cumartesi sabahları gazete dağıtmak yerine komşuların arabalarını yıkayabileceğimi fark ettim. Araba başına iki sterlin isteyebilir ve bir saatte üç araba yıkayabilirdim. Birdenbire saatlerin sterlinlere oranı 1:1’den 1:6’ya ulaşmıştı. Önemli bir ders almıştım: Belirli türde çabalar diğerlerinden daha fazla ödüllendirilir.

Yıllar sonra üniversitede bir koçluk şirketi için çalışmaya başladım. Saati 9 dolara müşteri hizmetleri birimlerinde çalışıyordum. İşler hakkında zamanla ödül arasındaki oran bağlamında düşünmek kolay olurdu. Ama ben gerçekte önemli olanın zaman ve *sonuçlar* arasındaki ilişki olduğunu biliyordum.

Bu yüzden kendime şunu sordum, “Benim bu işte elde edebileceğim en değerli sonuç nedir?” Bunun, işlerini iptal etmek isteyen müşterileri yeniden kazanmak olduğu ortaya çıktı. Bu yüzden müşterileri iptal etmemeye ikna etmek için çok çalıştım ve kısa süre içinde iptal oranının sıfır olduğunu gördüm. Koruduğum her müşteri için ücret aldığımdan git-tikçe daha fazla şey öğrendim, daha çok kazandım ve daha fazla katkı sağladım.

Çok çalışmak önemlidir. Ama daha fazla çaba göstermek mutlak biçimde daha fazla sonuç vermez. “Daha az ama daha iyi,” verir.

Muhtemelen dünyanın en iyi şefi olan ve El Bulli’nin dünyanın en ünlü restoranı olmasını sağlayan Ferran Adria, “daha az ama daha iyi” prensibini en az iki şekilde özetler. Öncelikli uzmanlık alanı geleneksel yemekleri mutlak özlerine indirgemek ve sonrasında onları insanların daha önce hiç düşünmediği biçimlerde yeniden hayal etmektir. İkincisi, El Bulli’nin her yıl yemek rezervasyonu için ortalama 2 milyonluk bir talebi varken, bir gecede yalnızca elli kişiye hizmet verir ve senenin altı ayı boyunca da kapalıdır. Aslında Ferran yazdığı dönemde, yemek servis etmeyi tamamen bırakmış ve bunun yerine El Bulli’yi, yalnızca zanaatının özünün izini sürmeye devam ettiği bir tür tam zamanlı yemek laboratuvarına dönüştürmüştür.¹

“Daha az ama daha iyi” fikrine alışmak kulağa geldiğinden daha zor olabilir, özellikle geçmişte daha fazlasını, çok daha fazlasını yaptığımız için ödüllendirildiysek. Ancak belirli bir noktada daha fazla çaba gelişimimizin teklemesine,

hatta tamamen durmasına neden olur. Sonuçlar ve çaba arasında doğrusal bir bağıntı olduğu fikri doğrudur ve çaba gösterme fikri caziptir. Bu adil gibi görünür. Ancak pek çok alanda yapılan araştırmalar oldukça farklı bir tablo çizer.

Pek çok insan “Pareto Prensibi”ni, daha 1790’larda Vilfredo Pareto’nun ortaya koyduğu, çabalarımızın yüzde 20’sinin sonuçların yüzde 80’ini doğurduğu fikrini duymuştur. Bundan çok uzun süre sonra, 1951’de, kalite hareketinin babalarından biri olan Joseph Moses Juran, *Kalite Kontrol Defteri*’nde bu fikri detaylandırmış ve buna “Hayati Önemde Olan Az Sayıda Şeyin Kanunu”² demiştir. Gözlemi, sorunların küçük bir bölümünü çözerek bir ürünün kalitesini çokça geliştirebileceğiniz yönündeydi. O dönemde düşük maliyetli, düşük kaliteli ürünler üretmek konusunda oldukça kötü bir ünü olan Japonya’da bu fikri denemeye istekli bir kitle buldu. Büyük oranda çabanın ve ilginin gerçekten hayati önemde olan pek az sayıda şeyin geliştirilmesine yöneltildiği bir süreci hayata geçirerek “Japon malı” ifadesinin bütünüyle yeni bir anlam kazanmasını sağladı. Ve yavaş yavaş, nitelik devrimi Japonya’nın küresel bir ekonomik güç olarak yükselmesini sağladı.³

“Hayati önemde olan az sayıda şey”i “önemsiz olan pek çok şey”den ayırt etmek, büyük ya da küçük her türden insani çabaya uygulanabilecek bir şeydir ve Pareto Prensibi’nin (80/20 kuralının) günlük hayata nasıl uygulanabileceğine dair pek çok kitabın yazarı olan Richard Koch tarafından ikna edici biçimde gerçekleştirilmiştir.⁴ Gerçekten de örnekler her yeredir.

Ünlü “Bizim yatırım felsefemiz rehavete eğilimlidir,” sözünün sahibi Warren Buffett’ı düşünün.⁵ Kastettiği şey onun ve firmasının görece az yatırım yaptığı ve bunları uzun süre tuttuğudur. Mary Buffett ve David Clark, *The Tao of Warren Buffett*’da açıklarlar: “Warren kariyerinin erken bir evresinde yüzlerce doğru yatırım kararı vermenin onun için imkânsız

olacağına karar verdi, bu yüzden de yalnızca kesin olarak emin olduğu işlere yatırım yapacak, sonrasında da bunlarla ilgili sıkı iddialara girecekti. Servetinin yüzde doksanını yalnızca on yatırıma borçludur. Bazen yapmadığınız şey de yaptığınız şey kadar önemlidir.”⁶ Kısacası, az sayıda önemli yatırım fırsatı üzerine büyük bahislere tutuşur ve sadece iyi olan pek çoğuna hayır der.⁷

Bazıları, bilim insanlarının bir “güç kanunu” diye adlandırdığı şeyden yola çıkarak çabalarla sonuçlar arasındaki ilişkinin daha da az doğrusal olduğuna inanır. Güç kanunu kuramına göre, belirli çabalar gerçekten diğerlerine göre kat kat daha iyi sonuç verir. Örneğin, Microsoft’un önceki baş teknoloji sorumlusu Nathan Myhrvold’un söylediği (ve daha sonra bana kişisel olarak teyit ettiği) gibi, “En iyi yazılım geliştiricileri ortalama yazılım geliştiricilerine göre 10, 100 ya da 1.000 değil, 10 bin kat daha iyidir.”⁸ Bu abartılı olabilir ama yine de *belirli* çabaların diğerlerine oranla kat kat daha iyi sonuç verdiğini ortaya koyar.

Baskın gerçek şudur: Neredeyse her şeyin değersiz ve pek az şeyin sıradışı biçimde değerli olduğu bir dünyada yaşıyoruz. John Maxwell’in yazdığı gibi, “Neredeyse her şeyin önemsizliğini abartamazsınız.”⁹

**Özcü Olmayan Kişi
Neredeyse Her Şeyin
Önemli Olduğunu
Düşünür.**

Bir Özcü

**Neredeyse Her şeyin
Önemsiz Olduğunu
Düşünür.**

1:1 mantığını terk ettiğimizde, özcünün yolunu izlemenin değerini görmeye başlarız. Peşine düştüğümüz pek çok iyi fırsatın bile nasıl sıklıkla gerçekten harika olan birkaçından çok daha az değerli olduğunu keşfederiz. Bunu anladığımızda, hayati önemde olan bu az sayıda şeyi bulmak için çevremize bakınmaya başlarız ve hevesle önemsiz olan çok sayıda şeyi eleriz. Ancak o zaman iyi fırsatlara “Hayır” ve gerçekten harika olanlara “Evet,” diyebiliriz.

Bir özcü işte bu yüzden tüm bu seçenekleri keşfetmeye zaman ayırır. Yapılan ekstra yatırım gerekçelendirilir çünkü bazı şeylerin önemi görece *öyle* büyüktür ki bu şeyleri bulmak için gösterilen çabanın karşılığını on misliyle öderler. Diğer bir deyişle bir özcü daha azını *yapabilmek* için daha fazlasını kavrar.

Özcü Olmayan	Özcü
Neredeyse her şeyin önemli olduğunu düşünür.	Neredeyse her şeyin önemsiz olduğunu düşünür.
Fırsatları temelde aynı şekilde değerlendirir.	Hayati önemde olan az sayıda şeyi önemsiz olan çok sayıda şeyden ayırır.

Pek çok yetenekli insanın katkı sağlamanın bir sonraki aşamasına geçmesi engellenir çünkü her şeyin önemli olduğu inancından vazgeçemezler. Ancak bir özcü gerçek anlamda önemli olan şeyle diğer her şey arasındaki farkı görmeyi öğrenmiştir. Bu özcü yeteneğini uygulamak için basit bir düzeyde başlayabiliriz, günlük kararların alınmasında alışkanlık haline geldiğindeyse onu kişisel ve profesyonel yaşantılarımızın daha büyük ve geniş alanlarına uygulayabiliriz. Bu konuda bütünüyle uzmanlaşmak düşünce biçiminde büyük bir kaymayı gerektirecektir. Ancak yapılabilir.

4. Bölüm

Değiş Tokuş

Hangi Sorunu İstiyorum?

“Stratejik seçimler, değiş tokuşlar yapmakla ilgilidir. Bilinçli olarak farklı olmayı seçmekle ilgilidir.”

—Michael Porter

1972’ye dönebildiğinizi ve S&P’deki her şirkete bir dolar yatırdığınızı hayal edin. 2002 yılına gelindiğinde hangi şirket yatırımınıza en büyük karşılığı sunacaktır? GE mi? IBM mi? Intel mi? *Money* dergisine ve onların Ned Davis Araştırma Şirketi’nden edindiği analize göre, cevap yukarıdakilerden hiçbiri değildir.¹

Doğru cevap Southwest Havayolları’dır. Bu çok şaşırtıcıdır çünkü havayolları endüstrisinin kâr sağlama alanında kötü bir şöhreti vardır. Ancak Herb Kelleher’in yönetimindeki Southwest her sene sürekli olarak muhteşem finansal sonuçlar almıştır. Herb’in işe özcü yaklaşımı bunun gerekçesinin merkezinde yer alır.

Bir keresinde Herb’le iş stratejisine ilişkin bir söyleşinin

gerçekleştirildiği bir etkinliğe katılmıştım.² Pek çok anlamda harika bir konuşmaydı ama değiş tokuşlar konusunda ne kadar incelikli düşündüğünden söz etmeye başladığında kulaklarım dikildi. Her yere uçmaya çalışmaktansa bilinçli olarak bir noktadan diğerine gidilen uçuşlar sunmayı seçmişlerdi. Yiyeceklerin maliyetini çıkarmak için fiyatları artırmak yerine hiç yemek vermemeye karar verdiler. Koltukların yerini önceden belirlemek yerine insanların uçağa bindiklerinde yerlerini seçmelerine izin vereceklerdi. Yolcularını gösterişli birinci sınıf hizmeti satın almaya ikna etmek yerine yalnızca taşıma hizmeti sundular. Bu değiş tokuşlar tesadüfi değil, bilinçliydi. Her bir karar maliyetleri düşük tutmaya yönelik bilinçli bir stratejinin sonucunda alınmıştı. Daha geniş bir seyahat skalası, pahalı yemekleri seçme şansı vs. isteyen müşterileri uzaklaştırma riskini göze alıyor muydu? Evet ama Kelleher şirketin ne olduğu (düşük bütçeli bir havayolu) ve ne olmadığı konusunda bütünüyle netti. Değiş tokuşları da bu kadarını yansıtıyordu.

“Her fırsatı incelemeli ve ‘Hayır... Üzgünüm. Elde etmeye çalıştığımız nihai sonuca gerçekte pek de fazla katkı sağlamayacak binlerce farklı şey yapmayacağız,’ demelisiniz,” demesi onun özcü düşünce biçiminin hayata geçmesinin bir örneğiydi.

Başlangıçta eleştirmenler, retçiler ve bu yaklaşımın başarılı olmasının mümkün olabileceğine inanamayan diğer özcü olmayanlar Southwest’i paylıyordu. Akli başında olan hangi insan, biletleri ne kadar ucuz olursa olsun, yalnızca belirli yerlere uçan ve yemek vermeyen bir havayoluyla uçmak isterdi? Ama birkaç yıl sonra Southwest’in ne yaptığının farkında olduğu ortaya çıktı. Southwest’in yükselen kârları endüstrideki rakiplerin dikkatini çekmiş ve onun yaklaşımını taklit etmeye çalışmaya başlamışlardı. Ama Kelleher’in özcü yaklaşımını sınırsız yetkiyle uygulamak yerine, Harvard İşletme Fakültesi profesörü Michael Porter’ın stratejilerini “genişletmek” diye adlandırdığı şeyi yaptılar.

Genişletmek, en basit anlatımıyla, bir rakibin stratejisini uygulamaya çalışırken aynı zamanda var olan stratejinizi korumanız anlamına geliyor. O dönemde en gözle görülür girişimlerden biri Continental Airlines tarafından gerçekleştirilmişti. Yeni noktadan noktaya hizmetlerini “Continental Lite” diye adlandırıyorlardı.

Continental Lite, Southwest’in bazı uygulamalarını hayata geçirdi. Ücretlerini düşürdüler. Yemeklerden kurtuldular. Birinci sınıf hizmetlerini durdurdular. Kalkış sıklıklarını artırdılar. Sorun halihazırda var olan iş modellerine bağlı olmalarından kaynaklandığından (Continental Lite, havayolunun sunduğu uçuşların ancak çok küçük bir yüzdesiydi) fiyat bazında rekabet etmelerine olanak sağlayacak operasyon verimliliğinden yoksunlardı. Dolayısıyla hizmetlerinin niteliği konusunda uzlaşmaya varmalarıyla sonuçlanan farklı yollara sapmaya zorlandılar. Southwest kilit stratejik alanlarda bilinçli, hesaplı değiş tokuşlar yaparken Continental sınırlarda, tutarlı bir stratejinin parçası olmayan şeyler feda etmeye zorlanmıştı. Porter’a göre, “Farklı konumlarla değiş tokuşlar söz konusu olmadığı sürece, stratejik bir konumu sürdürmek mümkün değildir.”³ İki uyumsuz stratejiyle ilerlemeye çabalarırken rekabetçi olma yeteneklerini küçük görmeye başladılar.

Geniştirilen strateji Continental için olağanüstü derecede pahalıydı. Yüz milyonlarca dolarlarını ertelenen uçaklar için kaybettiler ve Porter’a göre, “geç uçuşlar ve iptaller günde binlerce şikâyet üretiyordu.” Yönetim Kurulu Başkanı sonunda kovuldu. Bu hikâyeden çıkarılacak ders: *Değiş tokuşların gerçekliğini göz ardı etmek örgütler için korkunç bir stratejidir.* İnsanlar için de korkunç bir strateji olduğu ortaya çıkar.

Daha önce hiç sürekli yeni bir şeyler yapma çabasında olan biriyle vakit geçirdiniz mi? Bu türden insanlar on dakika içinde yürünebilecek bir toplantıya gitmek için on dakikaları olduğunu bilir ama yine de gitmeden önce oturup birkaç e-posta cevaplarlar. Ya da aynı gün içinde yetiştirmeleri gereken önemli ve büyük bir iş olmasına rağmen,

bir raporu cuma gününe kadar toparlamayı kabul ederler. Ya da belki tam olarak aynı zamanda başlayan bir gösteriye halihazırda alınmış biletleri olmasına karşın kuzenlerinin cumartesi gecesi yapacağı partiye uğrama sözü verirler. Değiş tokuşların gerçekliğini inkâr eden mantıkları, “*Her ikisini de yapabilirim*,” dir. Oldukça önemli olan sorun, bu mantığın yanlış olduğudur. Kaçınılmaz olarak toplantıya geç kalırlar, son teslim tarihlerinin birini ya da her ikisini birden kaçırmalar (veya her iki projeyi de baştan savma yaparlar) veya kuzenlerinin kutlamasına yetişemez ya da gösteriyi kaçırmalar. İşin gerçeği, herhangi bir fırsata “Evet,” demek, tanımı gereği pek çok diğerine “Hayır,” demeyi gerektirir.

Değiş tokuşlar hem kişisel hem de profesyonel yaşantılarımızda gerçektir ve bu gerçekliği kabul edene kadar tıpkı Continental gibi lanetleneceğiz; bizi bilerek yapmış olamayacağımız hatalar için uçlarda özverilerde bulunmaya zorlayan “genişletilmiş bir strateji”ye takılıp kalacağız.

Lehman Brothers’ın eski mali işler müdürü olan Erin Callan, *New York Times* için kaleme aldığı kavrayışlı bir yazıda, değiş tokuş hataları yaptığında neyi feda ettiği konusunda paylaşımda bulundu. Şöyle yazıyordu: “Kendimi bütün benliğimle işime adama hedefiyle yola çıkmadım. Bu durum zaman içinde gelişti. Her geçen yılda küçük değişiklikler yeni normal haline geldi. Önceleri pazartesi sabahını kolaylaştırmak için, pazar günü yarım saatimi e-postalarımı, yapılacaklar listemi ve takvimimi organize ederek geçirirdim. Sonra pazar günleri birkaç saat, sonrasında da tüm gün çalışmaya başladım. Sınırlarım, sonunda elimde kalan tek şey çalışmak olana dek aşındı.”⁴ Öyküsü kritik bir gerçeği ortaya koyuyor; ya kendimiz için zor seçimler yaparız ya da (ister iş arkadaşlarımız, ister patronumuz ya da müşterilerimiz olsun) başkalarının bizim adımıza karar vermesine izin veririz.

Ben kendi çalışmamda şirketlerin kıdemli yöneticilerinin değiş tokuşların gerçekliğini kabul etmekte en kötü olanlar arasında olduğunu fark ettim. Yakın zamanda Silikon

Vadisi'nde 40 milyar dolar değerinde bir şirketin icra kurulu başkanıyla biraz vakit geçirdim. Benimle, yakın zamanda inşa ettiği ve tüm şirkete duyurusunu yapmayı planladığı örgütünün beyan değerini paylaştı. Ama o bunu paylaştığında ben ürktüm: “Biz tutkuya, yeniliğe, uygulamaya ve liderliğe değer veriyoruz.”

Listeye ilişkin pek çok sorundan biri, bunlara kimin değer *vermediği*dir. Bir başka sorun da, bunun işçilere şirketin *en çok* değer verdiği şeyin ne olduğuna dair hiçbir şey söylememesidir. Bu değerler çatıştığında işçilerin hangi seçimleri yapıyor olması gerektiği konusunda hiçbir şey söylemez. Bu, benzer şekilde, şirketler görevlerinin tüm menfaat sahiplerine (müşterilere, işçilere, paydaşlara) hizmet etmek olduğunu söylediğinde de doğrudur. Etkileşim içinde oldukları herkese eşit ölçüde değer verdiklerini söylemeleri, yönetimi, hizmet ettikleri insanlar arasında seçim yapmak durumunda kaldıklarında ne yapacaklarına ilişkin bir rehberden bütünüyle mahrum bırakır.

Bunu Johnson & Johnson'ın 1982'deki trajik siyanür cinayeti skandalından sonra kendini toparlama biçimiyle karşılaştırm.⁵ O dönemde Johnson & Johnson piyasanın yüzde 37'sine sahipti ve Tylenol en fazla kâr getiren ürünleriydi. Sonra yedi kişinin Tylenol aldıktan sonra öldüğüne dair raporlar ortaya çıktı. Daha sonra bu şişelerin karıştırıldığı anlaşıldı. Johnson & Johnson nasıl tepki vermeliydi?

Soru karmaşıktı. Birincil sorumlulukları tüm Tylenol ürünlerini hemen eczane raflarından indirerek müşterilerinin güvenliğini garantilemek miydi? İlk öncelikleri ortaklarının stoklarını boşaltmasını engellemek için halkla ilişkiler hasar kontrolü yapmak mıydı? Ya da birincil ve öncelikli görevleri kurbanların ailelerini avutmak ve onların zararlarını karşılamak mıydı?

Şanslarına Antları vardı: 1943'te, o dönemde başkan olan Robert Wood Johnson tarafından Johnson & Johnson merkezlerinde gerçek anlamda taş kazınan bir beyan.⁶ Pek çok

şirketin hedef tanımından farklı olarak, Amentü şirketin bileşenlerini öncelik sırasına göre listeler. Müşteriler birinci sıradadır, ortaklarsa sonuncu.

Sonuç olarak, bu elde ettikleri sonucu çok etkileyecek olsa da (bazı raporlara göre 100 milyon dolar) Johnson & Johnson hızla tüm Tylenol'u geri çekmeye karar verdi. Müşterilerin güvenliği mi yoksa 100 milyon dolar mı? Kolay bir karar değil. Ama Amentü en önemli olana dair daha net bir duyguya olanak sağladı. Sert bir değiş tokuşun yapılmasına olanak sağladı.

Değiş tokuşların gerçekliğinden sakınmaya çalışabiliriz ama onlardan kaçamayız.

Bir dönem önceliklendirmeleri konusunda yardıma ihtiyaç duyan bir yönetici ekiple çalıştım. Bilgi işlem birimlerinin gelecek mali yılda en çok tamamlamasını istedikleri beş projeyi belirlemeye çalışıyorlardı ve yöneticilerden biri bu konuda özellikle zorluk çekiyordu. *On sekiz* “yüksek öncelikli” proje belirlemekte ısrar etmişti. Ben beş proje seçmesinde ısrar etmiştim. Listesini ekibine geri götürdü ve iki hafta sonra kısaltmayı başardığı bir listeyle geri döndüler; tek *bir* projeyi eleyerek! (O bir tek projede kabul edilmeyenin ne olduğunu her zaman merak etmişimdir.) Değiş tokuşlar yapmayı reddetmekle, sonunda beş proje için harcanabilecek zaman ve çabayı on yedi projeye yaydı. Şaşırtıcı olmayan biçimde, istediği sonuçları almadı. Mantığı şuydu: *Hepsini bir arada yapabiliriz. Kesinlikle hayır.*

Değiş tokuşların gerçekliğini reddetmenin neden çok cezbedici olduğunu görmek kolaydır. Ne de olsa bir değiş tokuş tanımı gereği istediğimiz iki şeyi içerir. Size daha fazla ödeme yapılmasını mı yoksa tatil yapmak için daha fazla zamanınızın kalmasını mı istiyorsunuz? Bir sonraki e-postayı göndermeyi mi yoksa toplantınıza zamanında yetişmeyi mi? İş daha hızlı mı yoksa daha iyi mi yapmak istiyorsunuz? İsteddiğimiz iki şey arasında seçim yapmak durumunda olduğumuzda, tercih edilen cevabın her ikisi için de *evet* olacağı açıktır. Ama ne kadar istersek isteyelim, hepsine birden sahip olamayız.

Özcü olmayan kişi, her değiş tokuşa, “Her ikisini birden nasıl yapabilirim?” diye sorarak yaklaşır. Özcüler daha zorlu ancak nihai olarak daha özgürleştirici olan, “Hangi sorunu istiyorum?” sorusunu sorar. Bir özcü değiş tokuşları bilinçli olarak yapar. Yönlendirilmeyi beklemektense kendi adına hareket eder. Ekonomist Thomas Sowell’ın yazdığı gibi: “Çözüm yoktur. Sadece değiş tokuşlar vardır.”⁷

Peter Drucker, bir keresinde, bir iş hayatı klasiği olan “İyi”den “Mükemmel” Şirkete’nin yazarı Jim Collins’e ya büyük bir şirket kurabileceğini ya da büyük fikirler üretebileceğini ama her ikisini birden yapamayacağını söylemişti. Jim fikirleri seçti. Bu değiş tokuşun sonucu olarak şirketinde hâlâ sadece üç tam zamanlı çalışan bulunuyor ama fikirleri yazıları yoluyla on milyonlarca insana ulaşmış durumda.⁸

Değiş tokuşlar, bazen acı verici olabilseler de, önemli bir fırsatı temsil eder. Kendimizi her iki seçeneği de tartmaya ve stratejik olarak kendimiz için en iyi olanı seçmeye zorlayarak bariz biçimde istediğimiz sonucu elde etme şansımızı artırırız. Southwest gibi, biz de bir dizi tutarlı seçim yapmanın sonucunda gelen başarının tadını çıkarabiliriz.

Bunun bir örneğini Boston’a yakın zamanda yaptığım bir uçuşta, Harvard’daki oğullarını ziyarete giden iki ebeveynle

konusmaya başladığımda gözlemledim. Oğullarının orada olmasından gurur duydukları açıktı ve ben onu okula kabul ettirmek için ne tür bir strateji izlediklerini merak ediyordum. “Ona pek çok farklı şey denettik ama bir uğraşın onun ‘hayatının işi’ olmayacağını fark ettiğimiz anda bunu tartışıp onu bu yoldan çıkardık.” Burada konu, tüm ebeveynlerin çocuklarının Harvard’a gitmesini istemesi gerektiği değildir. Konu, bu özcü ebeveynlerin bilinçli olarak hedeflerinin oğullarını Harvard’da okutmak olduğuna karar vermiş ve başarının stratejik değiş tokuşlar gerektirdiğini anlamış olmalarıdır.

Bu mantık kişisel hayatlarımız için de geçerlidir. Anna ve ben yeni evli olduğumuz dönemde, harika bir evliliği ve ailesi olduğunu düşündüğümüz biriyle tanıştık. Ondan öğrenmek istediğimiz için ona “Sırrın ne?” diye sorduk. Bize söylediği şeylerden biri, karısının da onun da herhangi bir kulübün parçası olmamaya karar verdiği idi. Yerel bir örgüte katılmamıştı. Kadın kitap kulüplerine katılmamıştı. Bunlarla ilgilenmiyor değillerdi. Sadece seçimlerini çocuklarıyla vakit geçirmekten yana yapmışlardı. Yıllar içinde çocukları en iyi arkadaşları olmuştu, golf kursunda ya da *Anna Karenina*’nın lime lime kopyaları üzerine kurabilecekleri dostlukları feda etmeye fazlasıyla değerdi bu.

Özcüler değiş tokuşları yaşamın vazgeçilmez bir parçası olarak görür, özünde olumsuz bir parçası olarak değil. “Neden vazgeçmem gerekir?” diye sormak yerine, “En çok neye odaklanmak istiyorum?” diye sorarlar. Düşünce yapısındaki bu küçük değişikliğin kümülatif etkisi muazzam olabilir.

Özcü Olmayan

“Her ikisini de yapabilirim,” diye düşünür.

“Hepsini birden nasıl yapabilirim?” diye sorar.

Özcü

“Yapmak istediğim değiş tokuş nedir?” diye sorar.

“Neye odaklanabilirim?” diye sorar.

David Sedaris, *The New Yorker*'da yayınlanan "Gül, Kookaburra" başlıklı bir yazıda, Avustralya "çalılarında" turlama deneyiminin gülünç bir anlatımını yapar.⁹ Yürüyüş yaparken, o gün yanında olan arkadaşı ve rehberi işletme sınıfında şans eseri duyduğu bir şeyi paylaşır. "Dört gaz memeli bir ocak düşünün," diye yönlendirir grubun üyelerini. "Memelerden biri ailenizi temsil ediyor, biri arkadaşlarınızı, üçüncüsü sağlığını ve dördüncüsü de işinizi. Başarılı olmak için memelerden birini devre dışı bırakmanız gerekiyor. Gerçekten başarılı olmak için ise ikisini."

Elbette şaka yollu söylenen bir şeydi; burada bulunmamın nedeni özcünün tarzında yaşamamanın ailelerimiz, sağlığımız ve işimiz arasında bir seçim yapmamızı gerektirdiğini söylemek değil. Söylemeye çalıştığım, bir seçeneğin aileyi önceliklendirip bir başka seçeneğin arkadaşları, sağlığı ya da çalışmayı önceliklendirdiği durumda, bir karar vermemiz gerektiğinde şunu sormaya hazırlıklı olmalıyız: "Hangi sorunu istiyorsun?"

Değiş tokuşlar göz ardı edilecek ya da kötülenecek şeyler değildir. Kucaklanması, bilinçli ve stratejik olarak, düşünülecek yapılması gereken şeylerdir.



keşfet

HAYATİ ÖNEMDE OLAN BİRKAÇ ŞEYİ ÖNEMSİZ OLAN PEK ÇOK
ŞEYDEN NASIL AYIRABİLİRİZ?

KEŞFET

Hayati Önemde Olan Birkaç Şeyi Önemsiz Olan Pek Çok Şeyden Ayır

Özcülüğün çelişkilerinden biri de özcülerin aslında özcü olmayan benzerlerinden *daha fazla* seçenek keşfetmesidir. Özcü olmayanlar gerçekten her şeyden heyecan duyar, dolaşısıyla her şeye tepki verirler. Ancak her fırsatın ve fikrin peşinden gitmekle çok meşgul olduklarından aslında *daha az* şey keşfederler. Öte yandan bir özcünün yöntemi, herhangi bir seçeneğe kendini adamadan önce geniş bir seçenekler skalasını keşfetmesi ve değerlendirmesidir. Özcüler, yalnızca hayati önemde olan birkaç fikir ya da uğraşla ilgileneceklerinden ve bunlara yoğunlaşacaklarından, daha sonra doğru olanı seçtiklerinden emin olmak için başta daha fazla seçeneği keşfederler.

İkinci kısımda, önemli olanı keşfetmek için beş uygulamayı tartışacağız. Özcü olmayanın yerçekimi kuvveti, bu aşamayı atlamayı ya da buna göz gezdirmeyi cazip kılacak kadar güçlü olabilir. Ancak bu adım, kendi içinde, daha az olanın disiplinli arayışı için gereklidir. Gerçekten önemli olanı ayırt edebilmek için düşünebileceğimiz boşluklara, bakmak ve dinlemek için zamana, oynama iznine, uyuma bilgeliğine ve yaptığımız seçimlerde oldukça seçici ölçütler uygulamak için disipline ihtiyaç duyarız.

İronik biçimde, özcü olmayan bir kültürde bu tür şeyler (alan, dinleme, oynama, uyuma ve seçme) önemsiz sapmalar olarak görülebilir. En iyi ihtimalle bunlara sahip olmanın iyi olduğu düşünülür. En kötü ihtimalle zayıflık ve savurganlığın kanıtı olarak alaya alınırlar. "Elbette, yalnızca düşün-

mek için takvim üzerindeki zamanı bir kenara koyabilmeyi isterdim,” diye düşünen o oldukça hırslı ya da üretken insanı hepimiz tanırız ancak bu, şu anda başa çıkamayacağımız bir lükstür. Ya da “Oyun? Kimin oyun oynamaya zamanı vardır? Biz burada çalışmak için bulunuyoruz!” ya da bir liderin bana iş üstüneyken söylediği gibi, “Umarım gece iyi uyumuşsundur. Burada buna pek fazla vaktin olmayacak.”

Aşırı derecede meşgul ve iş yükü altında kalmış olmanın üretkenliğin bir kanıtı olduğuna inanıyorsanız muhtemelen keşfetmek, düşünmek ve yansıtmak için alan yaratmanın minimum düzeyde tutulması gerektiğine inanıyorsunuzdur. Ancak bu eylemler pek çoğumuza bulaşan özcü olmayan meşguliyetlerin panzehiridir. Önemsiz sapmalar olmaktan çok, aslında önemsiz bir sapma olanı gerçekten önemli olan- dan ayırmakta önemli bir rol oynarlar.

Özcüler keşfetmek, dinlemek, tartışmak, sorgulamak ve düşünmekle olabildiğince fazla zaman geçirir. Ancak onların keşfi, kendi içinde bir son değildir. Keşfin amacı hayatı önemde olan birkaç şeyi önemsiz olan çok sayıda şeyden ayırmaktır.

5. Bölüm

Kaç

Uygun Olmamanın Getirileri

*“Büyük bir yalnızlık olmaksızın
ciddi bir iş çıkarmak mümkün değildir.”*

—Pablo Picasso

Frank O'Brien, New York'ta faaliyet gösteren ve “Amerika'nın En Hızlı Büyüyen Özel Şirketleri”nin 500/5000 listesine giren bir pazarlama hizmetleri şirketi olan Conversations'ın kurucusudur. Günümüzün işyerlerinin çılgın ritmine cevap veren radikal bir uygulama başlatmıştır.

Ayda bir kez, elli kişiden oluşan şirketinin her bir çalışanını tüm gün için bir araya getirir. Telefon kullanımı yasaklanmıştır. E-posta göndermek de öyle. Hiçbir gündem yoktur. Toplantının amacı yalnızca düşünmek ve konuşmak için kaçmaktır. Unutmayın, bu toplantıyı ayın ortasındaki cuma gününde, üretkenliğin yavaş olabileceği ve insanların zaten herhangi bir “gerçek iş” yapmadıkları bir zamanda gerçekleştirmez. Tüm gün süren bu toplantıyı ayın ilk pazartesi gününde yapar. Uygulama yalnızca içsel bir disiplin de değildir,

müşterileri bile bu “Sakın Arama Pazartesi”sinde¹ herhangi bir cevap beklememeleri gerektiğini bilir.

Bunu yapar çünkü çalışanlarının sürekli telefonda olurlarsa gerçekten önemli olanın ne olduğunu anlayamayacaklarını bilir. Gerçekten önemli olanın ne olduğunu anlayabilmek için alana ihtiyaçları vardır. “Biraz soluklanmak, çevrenize bakmak ve düşünmek için zamanı bir kenara koymanın önemli olduğunu düşünüyorum. Yenilenmek ve büyümek için bu netlik düzeyine ihtiyacınız var.” Dahası, toplantıyı, çalışanlarının önemsiz şeylerle çok fazla zaman kaybediyor olması durumunda onu uyaracak önemli bir sınav olarak kullanır: “Eğer biri çok fazla meşguliyeti olduğu için toplantıya gelemiyorsa, bu bana ya bir şeyleri verimsiz biçimde yaptığımızı ya da daha fazla eleman almamız gerektiğini söyler.” Çalışanları düşünmek için fazla meşgulse, onlar da çok meşgul demektir, nokta.

Önemli olan az sayıda şeyi önemsiz olan pek çok şeyden ayırmak için kaçacak alana ihtiyacımız vardır. Ne yazık ki, yaşadığımız yetmeyen zaman çağında bu alanı rastlantısal biçimde değil, ancak tasarlayarak elde edebiliyoruz. Çalıştığım yöneticilerden biri beş yılın, çalıştığı şirkette kalmak için çok uzun bir zaman olduğunu söylemişti. Peki neden? Çünkü şirkette o kadar yoğundu ki aslında şirkette olması gerekirken gerekmediğini düşünmeye zaman ayırmıyordu. Günlük beklentiler onu bir bakış açısı edinebilmek için gerçek anlamda bir an durup düşünmekten alıkoyuyordu.

Benzer şekilde, büyük bir küresel teknoloji şirketinde çalışan kıdemli bir başkan yardımcısı, bana toplantılarda her hafta otuz beş saat geçirdiğini söyledi. Bu toplantılar onu öyle tüketiyordu ki bırakın şirketini bir sonraki düzeye taşımayı, kendi kariyeri konusunda strateji oluşturmak için ayda bir saat bile bulamıyordu. Kendisine gerçekte ne olduğu ve ne olması gerektiği üzerine konuşmak ve tartışmak için alan

vermek yerine zamanını bitmek bilmeyen sunumlar ve gerçekte hiçbir kararın alınmadığı boğucu, işlevler arası konuşmalar arasında çarçur ediyordu.

Neyin önemli olup neyin olmadığını değerlendirebilme noktasına gelmeden önce, elinizdeki seçenekleri keşfetmeniz gerekir. Özcü olmayanlar son olarak belirtilen görüşe otomatik olarak tepki verir, son fırsatın üzerine atlar ya da son e-postaya cevap yazarken, özcüler keşfedilecek ve düşünülecek alanı yaratmayı seçer.

Özcü Olmayan

Hayatı düşünmekle çok fazla meşguldür.

Özcü

Kaçmak ve yaşamı keşfetmek için alan yaratır.

Tasarlanacak Alan

Keşfedilecek alan yaratmanın değeri benim için Stanford'daki d. okuluyla (resmi olarak Stanford'daki Hasso Plattner Enstitüsü'yle) çalışmamda vurgulandı. Bir kurs vermem istenen odaya girdiğimde ilk dikkatimi çeken şey geleneksel sandalyelerin olmayışındı. Bunun yerine üzerine oturabileceğiniz –çok geçmeden oldukça rahatsız olduğunu fark ettiğim– köpük küpler vardı. D. okulundaki hemen hemen her şey gibi, bu da tasarlanarak yapılır. Bu durumda, küplerin orada bulunma nedeni, birkaç dakikalık rahatsız edici tünemeden sonra öğrencilerin ayağa kalkmayı, dolaşmayı ve birbirleriyle iletişime geçmeyi *tercih etmesidir*, yalnızca sağlarında ya da sollarında oturan sınıf arkadaşlarıyla değil. Amaçlanan da budur. Okul, fiziksel alanı yeni ilişkilendirme ve düşünme biçimleri için cesaret vermek için kullanmıştır.

Okul bu amaca yönelik olarak, saklanmak için “Booth Noir” denilen bir yer de oluşturmuştur. Burası bilinçli olarak yalnızca bir ila üç kişi almak üzere tasarlanmış küçük

bir odadır. Penceresizdir, ses yalıtımlıdır ve gözle görülür biçimde dikkat dağıtmaktan uzaktır. Scott Doorley ve Scott Witthoft'un *Make Space*'te yazdığı gibi, "düşük teknolojinin ötesindedir, teknolojisizdir." Zemin katta gizlenmiştir. Doorley ve Witthoft'un işaret ettiği gibi, başka bir yere giden yolun üzerinde değildir.² Oraya gitmenizin tek nedeni düşündürmektir. Öğrenciler düşünmek ve odaklanmak için alan yaratmakla, daha net görebilecekleri biçimde geriye çekilebilirler.

Bir nedenden, *odaklanma* sözcüğünün yanlış bir çağrışımı vardır. İnsanlar seçme konusunda olduğu gibi, odaklanmayı da bir nesne olarak düşünme eğilimindedir. Evet, odak sahip olduğumuz bir şeydir. Ama aynı zamanda odaklanmak *yaptığımız* bir şeydir.

Odaklanmaya sahip olmak için odağa kaçmamız gerekir.

Odak dediğimde yalnızca bir sorunun ya da olasılığı seçip bunun hakkında saplantılı biçimde düşünmekten söz etmiyorum. Yüzlerce sorunun ve olanağın keşfedileceği alanın yaratılmasından söz ediyorum. Bir özcü gözlerimizin odaklandığı biçimde odaklanır; gözlerini bir şeye dikerek değil ama görüş alanına sürekli olarak eklemlenerek ve uyum sağlayarak.

D. okulunda yakın zamanda yaptığımız bir toplantıda, (yine oturulacak bir yerin ya da masanın olmayıp zeminden

tavana her türden çarpıcı renkle kaplı beyaz tahtaların olduğu bir başka odada) Jeremy Utley ile tanıştım. Kendisi benim Jeremy'nin zekâsını konuşturduğu bir anda "Temelde Yaşamı Tasarlamak," diye adlandırdığı yeni bir prototip sınıfın geliştirilmesinde ortağım.

Sınıfın yegâne amacı öğrencilerin yaşamlarını tasarlamaları için alan yaratmak. Her hafta onlara düşünmeleri için tasarlanmış bir gerekçe veriyor. Laptoplarını ve akıllı telefonlarını kapatmaya ve bunun yerine tüm gücüyle zihinlerini açmaya zorlanıyorlar. Az sayıda önemli şeyi pek çok iyi şeyden ayırt etmelerini sağlayacak görevler yükleniyorlar. Bu alışkanlıkları uygulamak için d. okulunda olmanız gerekmez. Hepimiz hayatlarımızda daha fazla alan yaratmayı öğrenebiliriz.

Odaklanılacak Alan

Tanıdığım zeki ve azimli ama sürekli olarak dikkati dağılan bir yönetici var. Herhangi bir zamanda aynı anda Twitter, Gmail, Facebook ve sayısız IM görüşmesini yürütebilir. Dikkat dağılmasından bağımsız bir alan yaratma çabası içinde, bir keresinde yönetici asistanının bilgisayarındaki tüm internet kablolarını çıkarmasını sağlamaya çalıştı. Ama yine de internete girmenin pek çok yolunu buluyordu. Bu yüzden, özellikle büyük bir projeyi tamamlamaya çabalarken, üst düzeyde önlemler alıyordu. Neredeyse kimseyi görmediği sekiz haftanın sonunda projeyi tamamlayabiliyordu.

Bana göre, bu yöneticinin bu türden önlemler almaya yönelmesi biraz üzücü. Ancak yöntemleri aşırı kaçmış olabilse de amacı konusunda tartışmam. Bir işe yapabileceği en büyük katkıyı sağlamanın engelsiz düşünce için alan yaratmasını gerektirdiğini biliyordu.

Sör Isaac Newton'ı düşünün. Yerçekim kuvveti ve hareketin üç kanunu üzerine ünlü yazılarının bulunduğu *Principia*

Mathematica'yı yazmak için iki yılını harcadı. Hücre hapsine benzer bir şey yaşadığı bu dönemin, sonraki üç yüzyıl boyunca bilimsel düşünceyi biçimlendiren gerçek bir atılım oluşuyla kritik bir dönem olduğu ortaya çıktı.

Richard S. Westfall'un anlatımıyla "Newton'a ünlü olduğu dönemde yerçekimi kanununu nasıl keşfettiği sorulmuştu. Cevabı, 'sürekli bu konuyu düşünerek' oldu. Düşündüğü şeyi, sürekli olarak yani özellikle ona odaklanarak ya da buna yakın bir oranda düşünüyordu."³ Diğer bir deyişle, Newton yoğun odaklanma için alan yarattı ve bölünmediği bu alan evrenin temel unsurlarını keşfetmesine olanak sağladı.

Newton'dan ilham alarak, ben de, bu kitabı yazmak için, belki daha az uç olmakla birlikte, benzer bir yaklaşım geliştirdim. Yazmak için günün sekiz saatini blokladım: Sabah beşten öğleden sonra bire kadar, haftanın beş günü. Temel kural 13.00'e kadar hiçbir e-postanın, çağrının, buluşmanın ve bölünmenin olmayacak olmasıydı. Hedefime her zaman ulaşamadım ama bu disiplin büyük bir fark yarattı. Kitap tamamlanana kadar, "keşif modunda" olduğumu açıklamak için e-posta sistemimi gelen iletileri geri gönderecek biçimde kurdum. Bu yaklaşımda ne kadar çok özgürlük bulduğumu abartılı biçimde ifade etmek güç. Keşfetmek, düşünmek ve yazmak için alan yaratarak yalnızca kitabımın daha hızlı çıkmasını sağlamış olmadım, aynı zamanda zamanımın geri kalanını nasıl geçireceğimin kontrolünü de elde ettim.

Bu net biçimde görülebiliyor ama en son ne zaman yoğun geçen gününüzde sadece oturup düşünmek için bir es verirsiniz? Sabah saatlerinde oyalandığınız sırada, günün yapılacaklar listesini hazırlamak için harcadığınız beş dakikadan ya da kendinizden geçerek üzerinde çalıştığınız başka bir projede nasıl bir yaklaşım geliştirmeniz gerektiğini düşündüğünüz toplantıdan söz etmiyorum. Düşünmek dışında

kesinlikle hiçbir şey yapmamak üzere, bölünmeden bağımsız zamanınızı bölünmeden bağımsız bir alanda geçirmek için bilinçli olarak ayırmanızdan söz ediyorum.

Bu elbette bugünün hilekârlıkla dolu, aşırı uyarılmış dünyasında daha zor. Twitter'da bir lider bana bir keresinde şöyle sormuştu: "Sıkılmanın neye benzediğini hatırlıyor musun? Artık böyle şeyler olmuyor." Haklıydı; bundan yalnızca birkaç sene önce, ertelenmiş bir uçuşu beklediğiniz havaalanında ya da bir doktorun ofisinin bekleme odasında mahsur kalmış olsaydınız muhtemelen yalnızca orada oturur, boşluğa bakar ve sıkılırdınız. Bugün, bir havaalanında ya da bekleme odasında bekleyen herkes kendi seçtikleri teknoloji araçlarına yapışmış durumda. Elbette, kimse sıkılmaktan hoşlanmaz. Ancak bütün sıkılma ihtimallerini ortadan kaldırarak aynı zamanda geçmişte düşünmek ve ilerlemek için kullandığımız zamanı da yitirdik.

İşte sizin için bir başka paradoks: İşler hızlandıkça ve yoğunlaştıkça gündemimize düşünme zamanını dahil etmeye daha çok ihtiyaç duyarız. İşler daha gürültülü bir hâl aldıkça da gerçekten odaklanabildiğimiz sessiz yansıtma alanları oluşturmaya daha çok ihtiyaç duyarız.

Ne kadar meşgul olduğunuzu düşünürseniz düşünün, iş gününüzü düşünmek için zaman ve mekân yaratabilirsiniz. Örneğin, LinkedIn'in CEO'su olan Jeff Weiner, her gün takviminde iki saate kadar boşluk bırakıyor. Bunları otuz beş dakikalık kısımlara bölüyor ama bu zamanları nasıl değerlendireceği konusunda hiçbir plan yapmıyor. Bu, onun, sırt sırta yapılan toplantıların kendisine çevresinde olup bitenlerle ilgili düşünmek için çok az zaman bırakmaya başlamasından sonra geliştirdiği bir uygulama.⁴ Başta bir düşkünlük, zaman kaybı duygusu verdi. Ama sonunda bunun en değerli tek üretim aracı olduğunu gördü. Bunu yaşadığı günün merhametine kalmaktansa onun sorumlu-

luğunu alanın *kendisi* olduğundan emin olmanın birincil yolu olarak görüyor.

Bana şu açıklamayı yapmıştı: “Koşullar gereğince, sabah 05.00’ten akşam 21.00’e kadar aralıksız olarak ya konferans bağlantıları yaptığım ya da bir toplantıda olduğum bir gün geçirdiğimi hatırlıyorum. Günün sonunda, o günkü programımın kontrolünü elimde tutamadığım için kendimi ne kadar yorgun hissettiğimi hatırlıyorum; daha çok programımın beni kontrol ettiği söylenebilirdi. Ancak, bugünkü rolümü üstlenmeden önce bu şekilde hissettiğimi hatırladığım tek gün olduğundan, bu hayal kırıklığı yerini hemen bir minnet duygusuna bıraktı.”

Bu alanda önemli sorular hakkında düşünebiliyor: Şirket üç ila beş yıl içinde neye benzeyecek; halihazırda popüler bir ürünü geliştirmenin ya da karşılanmayan bir müşteri ihtiyacına cevap vermenin en iyi yolu nedir; rekabetçi bir avantaj nasıl geliştirilir ya da rekabetçi bir boşluk nasıl kapatılır. Yarattığı boşluğu aynı zamanda kendisini duygusal anlamda yeniden şarj etmek için de kullanıyor. Bu, bir lider olarak kendisinden beklendiği gibi sorun çözme tavrından koçluk yapma tavrına geçmesine olanak sağlıyor.

Jeff’e göre alan yaratmak bir uygulamadan fazlasıdır. Bu, daha geniş bir felsefenin bir parçasıdır. Örgütler ve yöneticilerin yaşamları üzerinde daha fazlasının disiplinsiz arayışının etkilerini görmüştür. Dolayısıyla onun için bu bir slogan ya da vızıltı değildir. Bir felsefedir.

Okumak İçin Alan

Microsoft’taki günlük çalışmalarından, düzenli (ve bilinen) biçimde, sadece düşünmek ve okumak için haftalık izinler alan CEO Bill Gates’in örneğinden daha fazla ilham alabiliriz. Bir keresinde Seattle, Washington’daki Bill ve

Melinda Gates Vakfı'nın genel merkezinde Bill'le bir soru cevap oturumuna katılmıştım. Şans eseri son “Düşünme Haftası”nı yeni tamamlamıştı. Bu uygulamayı daha önce duymuş olsam da, bilmediğim şey geçmişe, 1980'lere kadar uzandığı ve onun Microsoft'un büyüdüğü süreçte buna bağlı kaldığıydı.⁵

Diğer bir deyişle, senede iki kez, şirketin tarihinin en yoğun ve en telaşlı döneminde, yine de bir haftalığına kendini soyutlayarak makale okumak (kendi rekoru 112'dir), teknoloji üzerine çalışmak ve daha büyük resmi düşünmek dışında hiçbir şey yapmamak için zaman ve alan yaratıyordu. Bugün hâlâ kurumunun idaresinin getirdiği günlük bölünmelerden sadece düşünmek için zaman alıyor.

Tüm bir haftayı ayırmak bunaltıcı ya da imkânsız görünüyorsa, her güne biraz “Düşünme Haftası” yerleştirmenin yolları vardır. Benim işlevsel bulduğum uygulamalardan biri basit biçimde günün ilk yirmi dakikası boyunca klasik edebiyattan bir şeyler okumaktır. (Bir blog ya da gazete veya son çıkan sahil romanı değil). Bu yalnızca e-postamı uyanır uyanmaz kontrol etme eğilimimi bastırmaz, aynı zamanda günümün odağına da yerleşir. Perspektifimi genişletir ve bana zamanın sınavına direnecek kadar önemli olan konu ve fikirleri hatırlatır.

Benim tercihim, bu türden bir tercih kişisel olsa da, ilham verici edebiyat. Ama ilgilenenler için, işte değerlendirilebilecek birkaç yapıt: *Zen, the Reason of Unreason*; *The Wisdom of Confucius*; *Tevrat*; *Kitâb-ı Mukaddes*; *Tao, to Know and Not Be Knowing*; *The Meaning of the Glorious Koran: An Explanatory Translation*; *As a Man Thinketh*; *The Essential Gandhi*; *Doğal Yaşam ve Başkaldırı*; *Mormon Kitabı*; *Kendime Düşünceler*; ve *Upaşişadlar*. Çok fazla seçenek var. Sadece üst düzeyde bağıntılı çağımızdan önce yazılmış, yine de zamansız görünen bir şey seçtiğinizden emin olun. Bu türden yazılar neyin ger-

çekten önemli olduğuna dair varsayımlarımıza meydan okuyabilir.

İster gün içinde iki saat, ister senede iki hafta ya da her sabah yalnızca beş dakikanızı ayırabilin, yoğun hayatınızda kaçılablecek alanlar yaratmak önemlidir.

6. Bölüm

Bak

Gerçekten Önemli Olanın Ne Olduğunu Gör

“Bilginin içinde unuttuğumuz ilim nerede?”

—T.S. Eliot

Son dönem yazarlarından Nora Ephron'ın en çok tanındığı alan muhtemelen her biri bir Akademi Ödülü adayı olan *Silkwood*, *Sevginin Bağladıkları* ve *Harry Sally ile Tanışınca* gibi filmlerdir. Ephron'un bir yazar ve senarist olarak başarısı, öykünün özünü yakalama yeteneğiyle yakından ilgilidir, bu bir gazeteci olarak kariyerinin daha erken bir evresinde geliştirdiği bir yetenektir. Ancak gazeteciliğin yüksek oktanlı dünyasında senelerini geçirmiş olmasına karşın, kendisini en çok etkileyen dersi lise yıllarında almıştır.

Charlie O. Simms, Beverly Hills Lisesi'nde Gazetecilik 101 dersi veriyordu. Ephron'un girdiği dersin ilk gününe, herhangi bir gazetecilik okutmanının yapacağına oldukça yakın biçimde, bir “ipucu” kavramını açıklayarak başladı. Bir ipucunun *ne*, *neden*, *ne zaman* ve *kim* sorularını içerdiğini açık-

ladı. Bu önemli olan bilgiyi kapsıyor. Sonra onlara ilk ödevlerini verdi: Bir öykü için bir ipucu yazın.

Simms, işe öykünün gerçeklerini sunmakla başladı: “Beverly Hills Lisesi’nin müdürü Kenneth L. Peters, bugün okulun tüm öğretim elemanlarının önümüzdeki perşembe günü yeni öğretim teknikleri konusunda bir kolokyuma katılmak üzere Sacramento’ya seyahat edeceğini duyurdu. Konuşmacılar arasında antropolog Margaret Mead, okul müdürü Dr. Robert Maynard Hutchins ve Kaliforniya valisi Edmund ‘Pat’ Brown olacak.”

Öğrenciler öğretmenin ritmine ayak uydurma çabası içinde, ellerindeki daktilolarla durmadan çalışıyorlardı. Sonra hızla yazılmış ipuçlarını sundular. Her biri “kim, ne, nerede ve neden”i olabildiğince kısa ve öz biçimde özetlemeye çalışıyordu: “Margaret Mead, Meynard Hutchins okulda konuşma yapacaklar”; “Önümüzdeki perşembe günü, lise öğretim personeli...” Simms öğrencilerin ipuçlarını gözden geçirdi ve bunları bir kenara koydu.

Sonrasında onları tümünün hatalı oldukları konusunda bilgilendirdi. Öykünün ipucunun perşembe günü ders olmayacağı,” olduğunu söyledi.

“O anda,” diye aktarıyordu Ephron hatırladıklarını, “Gazeteciliğin yalnızca gerçekleri ortaya çıkarmakla değil, *mesele*nin altını çizmekle ilgili olduğunu fark ettim. Kim, ne, ne zaman ve nerede’yi bilmek yeterli değildi; bunun ne anlama geldiğini anlamamız gerekiyordu. Ve neden önemli olduğunu.” Ve Ephron ekler, “Bana hayatta da gazetecilikte olduğu kadar işe yarayan bir şey öğretti.”¹

Her gerçek bütününde önemli bir şeyler saklanır. Ve iyi bir gazeteci bunun ne olduğunu bulmanın bu bilgi parçalarını keşfetmeyi ve aralarındaki ilişkiyi anlamayı içerdiğini bilir (benim lisans derecem de gazetecilik alanındaydı, bu yüzden bunu ciddiye alıyorum). Bu, bu ilişkileri ve bağlantıları

belirginleştirmek anlamına gelir. Parçalarının toplamından bütünü inşa etmek ve bu farklı parçaların herhangi biri için önem taşıyacak biçimde nasıl bir araya geldiğini kavramak anlamına gelir. En iyi gazeteciler yalnızca bilgiyi ortaya koymazlar. Onların değeri insanlar için neyin gerçekten önemli olduğunu keşfetmekten ileri gelir.

Kendinizi daha önce hiç neye odaklanmanız gerektiği konusunda kaybolmuş ve güvensiz hissettiniz mi? Daha önce hiç sizi bombalayan onca bilginin ağırlığı altında kaldığınız ve ne yapacağınızı bilemediğinizi hissettiğiniz oldu mu? Daha önce hiç size gelen farklı talepler karşısında başınızın dönüp, hangilerinin önemli olup hangilerinin olmadığını çıkaramadığınız oldu mu? İşinizde ya da evinizde bir meselelerin ne olduğunu anlayamadığınız ve çok geç olana kadar hatanızın farkına varamadığınız oldu mu? Olduysa, bu özcü yetenek sizin için olağanüstü değerli olacak.

Büyük Resim

29 Aralık 1972'de, Doğu Hava Yolları'nın 401 no'lu uçağı Florida Everglades'e çarptı ve yüzden fazla yolcuyu öldürdü.² Bu büyük bir uçağın ilk çarpışmasıydı ve ABD tarihindeki en kötü havayolu çarpışmalarından biriydi. Araştırmacılar, daha sonra uçağın hayati önemde olan her konuda kusursuz durumda olduğunu gördüklerinde şok geçirmişlerdi. Peki, yanlış giden ne olmuştu?

İlk memur, burun iniş takımının kilitlendiğini gösteren küçük yeşil bir ışığın, iniş takımı göstergesinin yanmadığını fark ettiğinde Lockheed jeti inmeye hazırlanıyordu. Ama iniş takımı kilitlenmişti; sorun vitesin işlevi değil gösterge ışığıydı ancak memurlar vites göstergesine çok fazla odaklanmışken, çok geç olana kadar otomatik pilotun devre dışı bırakıldığını fark etmemişlerdi. Diğer bir deyişle, felakete

neden olan, burun iniş takımı değildi. Ekibin daha büyük sorunu (uçanın irtifası sorununu) gözden kaçırmasıydı.

Kendi hayatınızın gazetecisi olmak sizi tüm küçük ayrıntılara fazla odaklanmayı bırakmaya ve daha büyük resmi görmeye zorlayacaktır. Hangi alanda olursanız olun, bir gazetecinin yeteneklerini uygulayabilirsiniz, hatta bunları kendi özel hayatınıza da uygulayabilirsiniz, kendinizi “ipucu”nu aramak için eğittiğinizde birden neyi kaçırdığınızı görebildiğinizi fark edeceksiniz. Her gün belirli noktaları görmekten fazlasını yapabileceksiniz: Aynı zamanda eğilimleri görmek için onları birbirine bağlayacaksınız. Yalnızca gerçeklere tepki vermek yerine, gerçekten önemli olan daha büyük konulara odaklanabileceksiniz.

Büyüleyici Olana Erişmek İçin Filtreden Geçirin

İçgüdüsel olarak, hayatımızda karşılaştığımız her bilgi parçasını keşfedemeyeceğimizi biliyoruz. Neyin keşfedilecek kadar önemli olduğunu kavramak, ilgimizi çekmek için sürekli rekabet halinde olan, birbiriyle yarışan ve çelişen tüm gerçekleri, seçenekleri ve görüşleri nasıl tarayıp süzgeçten geçireceğimiz konusunda disiplinli olmamızı gerektirir.

Yakın zamanda, *New York Times*’ta köşe yazarı ve ödüllü bir gazeteci olan Thomas Friedman’la önemli bilginin önemsiz patırtıdan nasıl ayrılacağıyla ilgili sohbet ettim. Onunla karşılaşmadan önce, kendisi yazmakta olduğu bir makale için bulduğu kaynaklarla bir öğle yemeği toplantısındaydı. Öğle yemeğindeyken birisi, başta masadaki sohbetle ilgilenmediğini düşündü. Ama o dinliyordu. Masadaki tüm konuşmayı algıliyordu. Yalnızca gerçekten ilgisini çeken şeyler dışındaki her şeyi filtreden geçiriyordu. Sonra yalnızca ilgisini çeken şeylerle ilgili pek çok soru sorarak noktaları birleştirmeye çalışıyordu.

Friedman'ın daha sonra benimle paylaştığı gibi, en iyi gazeteciler başkalarının duymadığı şeyleri duymak için dinler. Öğle yemeğinde, yalnızca periferide söylenen şeyleri duymak için dinliyordu. Daha çok söylenmeyen şeyleri duymak için.

Özcüler güçlü gözlemci ve dinleyicilerdir. Değiş tokuşların gerçekliğinin her şeyle ilgilenemeyecekleri anlamına geldiğini bildiklerinden, bilinçli olarak, açıkça ifade edilmeyen şeyleri duymak için dinlerler. Satır aralarını okurlar. Ya da *Harry Potter* ünlüsü (kabul ediyorum ki beklenmedik ama bu bağlamda her koşulda bir özcü olan) Hermione Granger'ın ortaya koyduğu gibi, "Ben aslında oldukça mantıklıyım ve bu da geçmişteki ikincil ayrıntılara bakmama ve herkesin gözden kaçırdığı şeyleri net biçimde algılamama olanak sağlıyor."³

Özcü olmayanlar da dinler. Ancak onlar bir şeyler söylemeye hazırlanırken dinler. Dışarıdan gelen gürültü onların dikkatini dağıtır. Önemsiz ayrıntılara aşırı derecede odaklanırlar. En yüksek sesi duyar ama yanlış mesajı alırlar. Tepki verme isteğiyle meselenin özünü kaçıırırlar. Sonuç olarak, C. S. Lewis'ten bir metafor kullanacak olursak, tufan zamanlarında ortalıkta yangın söndürücülerle dolaşırlar.⁴ Özü kaçıırırlar.

Özcü Olmayan	Özcü
En yüksek sese dikkat eder.	Gürültünün içindeki işarete dikkat eder.
Söylenen her şeyi duyar.	Söylenmeyeni duyar.
Tüm bilgilerin ağırlığı altında ezilir.	Bilginin özünü bulmak için tarama yapar.

Modern işyerinin kaosu içinde, çevremizi bütünüyle saran ve bizi pek çok farklı yere çeken çok sayıda yüksek sesle, bugün dağılmanın siren şarkısına direnmeyi öğrenmemiz ve gözlerimizi ve kulaklarımızı başlıkları görmek için açık tutmamız her zamankinden önemlidir. İşte sizin için içinizdeki gazeteciden faydalanmanın birkaç yolu.

Bir Günlük Tutun

Malumun ilanı, *journal* ve *journalist** sözcükleri aynı kökenden gelir. Bir gazeteci, kelimenin en gerçek anlamıyla günlük tutan biridir. Dolayısıyla kendi yaşantılarımızın gazetecisi olmanın en bariz olmakla birlikte en güçlü yollarından biri yalnızca günlük tutmaktır.

Üzücü gerçeklik biz insanların unutkan yaratıklar olduğudur. Hatta çok şaşırtıcı derecede unutkan diyecek kadar ileri gidebilirim. Bana inanmıyor musunuz? Bu kuramı hemen şimdi, iki hafta önce perşembe günü öğle yemeğinde ne yediğinizi hatırlamaya çalışarak test edebilirsiniz. Ya da kendinize üç hafta önce pazartesi günü hangi toplantılara katıldığınızı sorabilirsiniz. Başka pek çok insana benziyorsanız, bu egzersizde bütünüyle çuvallayacaksınız. Günlüğü, beynimizin kusurlu sabit diskini yedeklemek için kullandığımız bir depolama aygıtı gibi düşünün. Birinin bir keresinde bana söylediği gibi, en silik yazan kalem en güçlü hafızadan daha iyidir.

Son on yıldır, mantık dışı ancak etkili bir yöntem kullanarak günlük tuttum. Basitçe yaptığım şey şu: Yazmak istediğimi hissettiğimden daha az şey yazıyorum. İnsanlar tipik olarak bir günlük tutmaya başladıklarında ilk günden sayfalarca yazarlar. Sonra, ikinci gün geldiğinde çok fazla yazma olasılığı göz korkutucu hale gelir ve egzersizi geciktirir ya da yapmayı bırakırlar. Bu yüzden günlüğünüz için “daha az ama daha iyi” prensibini uygulayın. Her gün yazmak bir alışkanlık haline gelene kadar daha fazla yazmaktan kaçının.

Yanı sıra, yaklaşık doksan günde bir o dönemde yazdığınızı günlükleri okumak için bir saatinizi ayırmanızı öneriyorum. Ama üç hafta önceki bütçe toplantısı ya da geçen perşem-

* *Journal* sözcüğü Türkçede hem dergi/gazete hem günlük anlamına gelebilmektedir, *journalist* ise gazeteci anlamındadır, ancak Türkçedeki “gazeteci” sözcüğü “günlük”le ilişkilendirilemez. -çn

benin makarnalı öğle yemeği gibi ayrıntılara fazla odaklanmayın. Bunun yerine daha büyük şablonlara ya da eğilimlere odaklanın. Başlığı yakalayın. Yaşadığınız gündeki, haftadaki, hayattaki ipucunu arayın. Küçük, kademeli değişiklikleri o an için görmek güçtür ama zaman içinde büyük, kümülatif bir etkileri olabilir.

Sahaya Çıkın

Jane Chen, “Aşırı Uygunluk için Tasarım,” adlı bir d. okulu sınıfında bir grup öğrenciden biriydi. Sınıf, onları geleneksel 20 bin dolarlık maliyetin yüzde birine bir bebek küvözü tasarlamaya zorladı. Jane’e göre gelişen dünyada “düşük kiloyla doğan 4 milyon çocuk ilk 28 gün içinde vücut ısılarını dengeleyecek yeterlikte yağları olmadığı için ölür.”⁵

Bunu hemen yalnızca bir maliyet sorunu olarak değerlendirmiş olsalardı, ucuz bir elektrikli kuluçka makinesi üretirlerdi; bu görünürde mantıklı bir çözümdür ancak sorunun kökenine inmekte başarısız olduğu görülecektir. Bunun yerine, gerçekten önemli olanın ne olduğunu anlamaya zaman ayırdılar. Yaşanan zorluğu ilk elden görmek için Nepal’e gittiler. İşte o zaman bebeklerinin yüzde sekseninin hastanede değil, evde, hiç elektriği olmayan köylerde doğduğunu öğrendiler. Dolayısıyla birdenbire, ekibin yaşadığı gerçek güçlüğü hiçbir elektrik gerektirmeyen bir şey yaratmak olduğu ortaya çıktı. Bu temel içgörüyle birlikte, var olan sorunu ciddi biçimde çözmeye başladılar. Sonunda Jane ve diğer üç ekip üyesi “Embrace” adında, kâr amacı gütmeyen bir şirket kurdu ve önce suda ısıtılan, sonrasında altı saat ya da daha uzun süreliğine bir bebeği sıcak tutabilen uyku tulumuna benzer bir kapsülün içine yerleştirilen balmumuna benzer bir maddenin kullanıldığı “Embrace Nest”i yarattılar. Oraya çıkmak ve sorunu bütü-

nüyle keşfetmekle, soruyu daha da netleştirmeleri ve bunun sonucunda nihayetinde soruna en büyük katkıyı sağlamalarına olanak veren önemli ayrıntılara odaklanmaları mümkün oldu.

Anormal ya da Sıradışı Ayrıntıları Görmek İçin Gözlerinizi Dört Açın

Mariam Semaan Lübnanlı, ödüllü bir gazetecidir. Yakın zamanda, medya yenilikleri ve tasarım düşüncesi alanında uzmanlaştığı Stanford Üniversitesi'nden bir John S. Knight Gazetecilik Bursu aldı. Ondan, yüzeydeki tüm patırtının ortasındaki gerçek öyküyü kavrama deneyimi üzerine kurulu mesleğinin gizli sırlarını benimle paylaşmasını istedim. Tepkisi cesaretlendiriciydi: İpucunu bulmanın ve önemli olan bilgiyi görmenin kazanılabilecek yetiler olduğunu söyledi. “Bilgiye ihtiyacınız var,” dedi. Bir öykünün özüne inmek konunun, bağlamın, daha büyük resimle uyuşumunun ve farklı alanlarla ilişkisinin derin biçimde kavranmasını gerektirir. Dolayısıyla ilişkili tüm haberleri okur ve başka herkesin kaçırmış ya da yeterince odaklanmamış olduğu tek bir bilgiyi bulmaya çalışırdı. “Benim hedefim,” dedi, “öykünün ‘örümcek ağını’ anlamaktı, çünkü bu benim öykünün doğal akışına pek uymayan herhangi bir ‘anormal’ ya da ‘sıradışı’ ayrıntıyı fark etmeme olanak sağlayan şey.”

Mariam, “verili bir öyküde farklı bir bakış açısı, konuya yeni, farklı ya da düşündürücü bir biçimde ışık tutan bir bakış açısı” aramanın önemli olduğunu söylüyor. Kullandığı hilelerden biri rol yapmak: Güdülenmelerini, muhakemelerini ve bakış açılarını daha iyi anlamak için kendisini bir öykünün tüm ana oyuncularının yerine koyuyor.

Soruyu Netleştir

Yetenekli politikacılarla yapılan görüşmeleri izleyen herkes, sorulan soruyu cevaplamamak konusunda ne kadar eğitilmiş olabileceklerini bilir. Zor sorulara cevap vermekten kaçınmak hepimiz için cezbedici olabilir. Sıklıkla, belli belirsiz, genel bir cevap vermek, düşünceli, bilinçli bir cevap vermek için gerekli gerçekleri ve bilgileri bir araya getirmekten daha kolaydır. Ancak kaçamaklık yalnızca bizi daha fazla belirsizliğin ve yanlış bilgilendirmenin gereksiz bir döngüsüne sürükler. Soruyu netleştirmek bu döngüden çıkmanın yollarından biridir.

Salesforce.com'da kıdemli başkan yardımcılığı yapan Elay Cohen, normalde sessiz olan, Golden Gate Köprüsü'ne bakan Cavallo Point'te bir otel odasına tıklmış altı kişilik bir ekibin üyesiydi. Bunu izleyen altı saat boyunca, bir iş simülasyonunda diğer beş takımla rekabet ettiler. İş, varsayımsal yönetim sorunlarıyla nasıl başa çıkacaklarıyla ilgili bir dizi sorunun cevaplanmasını içeriyordu. Zaman geçtikçe, Elay'ın ekibi başlamakta güçlük çekiyordu. Önerilen her bir cevap daha fazla görüş ve yorum ortaya çıkarıyordu ve çok geçmeden oldukça doğrusal bir sorun çözme egzersizi büyüyen, disiplinsiz bir tartışmaya dönmüştü. Ekibi gözlemlemek ve onlara liderlik etmek için orada bulunuyordum ve bu şekilde geçen on beş dakikadan sonra ekipten durmasını istemem gerekti. "Hangi soruları cevaplamaya çalışıyorsunuz?" diye sordum onlara. Herkes tuhaf biçimde sustu. Kimsenin bir cevabı yoktu. Sonra biri başka bir şeyle ilgili bir yorum yaptı ve grup yine konudan saptı.

Girdim ve sorumu yeniden sordum. Ve yeniden. Sonunda ekip durdu ve gerçekten hangi hedeflere ulaşmaya çalıştıklarını ve bunlara ulaşmaları için gerçekten nasıl kararlar alınması gerektiğini düşündü. Kendi aralarında konuşma-

ya bir son verdiler. Gelişigüzel biçimde devre dışı bırakılan tüm fikir ve görüşleri ayrıntılı olarak düşündüler ve durup bunları ilişkilendiren gizli konulara ve büyük fikirlere dikkat kesildiler. Sonunda devinim sayrılığı durumundan devinimliliğe geçtiler. Belirli bir eylem planında karar kıldılar, gerekli kararları aldılar ve sorumlulukları böldüler. Elay'ın takımı büyük farkla kazandı.

7. Bölüm

Oyna

İçindeki Çocuğun Bilgeliğini Kucakla

“En zeki adam bile ara sıra saçmalar.”

—Roald Dahl

Klasik müzikal *Mary Poppins*’in sonunda, “soyulmuş, işten kovulmuş ve sokağa atılmış” olan aksi ve keyifsiz Mr. Banks eve gelir. Ancak gözle görülür ve tipik olmayan biçimde keyifli görünür, öyle keyiflidir ki hizmetlilerden biri onun “balataları sıyırmış” olduğu sonucuna varır ve oğlu bile “onun babasına benzemediği” gözleminde bulunur. Gerçekten de babası çocuklarına onarılan uçurtmalarını verirken ve “Let’s Go Fly a Kite” şarkısına başlarken neredeyse yeni bir insandır. Bankadaki işinin kasvetli bezdiriciliğinden bağımsızlaşan Banks’in içindeki çocuk birdenbire canlanır. Neşesinin etkisi muhteşemdir, tüm evin keyfini yerine getirir ve daha önce melankolik olan Banks ailesine keyif, arkadaşlık ve haz taşır. Evet, bu kurgusal bir öyküdür ama oyunu günlük hayatlarımıza dahil etmenin güçlü etkilerini gösterir.

Çoğumuz çocukken nasıl oyun oynamamız gerektiği konusunda ciddi bir eğitim almadık; bunu doğal biçimde ve içgüdüsel olarak öğrendik. Bir anne ce-eee oynarken yeni doğan bir bebeğin aldığı saf keyfi gözünüzde canlandırın. Birlikte rol yapma oyunları oynayan bir grup çocuğun hayal güçlerini özgür bıraktıklarını düşünün. Bir çocuğun eski kart kutularından kendi mini kraliyetini yaratırken, Mihaly Csikszentmihalyi'nin *akış* dediği durumda olduğunu hayal edin.¹ Ama sonra, biz büyüdükçe bir şeyler olur. Oyunun önemsiz olduğu fikriyle tanışırız. Oyun bir zaman kayıbdır. Gereksizdir. Çocukçadır. Ne yazık ki bu olumsuz mesajların pek çoğu hayalperest oyunun bastırılmayıp en çok cesaretlendirilmesi gereken yerden gelir.

*School** sözcüğü Yunancada “boş vakit” anlamına gelen *schole* sözcüğünden türetilmiştir. Ancak Sanayi Devrimi'nde doğan modern okul sistemimiz, öğrenmenin içinden boş vakiti (ve keyfin büyük bölümünü) çıkarmıştır. Yaşamını okullarda yaratıcılık üzerine çalışmaya adanmış Sör Ken Robinson, okulların yaratıcılığı oyunla beslemek yerine, onu aslında öldürebildiklerini gözlemlemiştir: “Kendimizi *fast-food* bir eğitim modeline sattık ve bu ruhumuzu ve enerjimizi *fast food'un* fiziksel bedenlerimizi tükettiği hızda güçsüzleştiriyor. Hayal gücü her türden insan başarısının kaynağı. Ve çocuklarımızı ve kendimizi eğitime biçimimizde sistematik olarak tehlikeye attığımıza inanıyorum.”² Bu konuda haklı.

Bu, oyunun önemsiz olduğu fikri, biz yetişkinliğe erişirken bizimle kalır ve iş hayatına girdiğimizde daha da kökleşmiş hale gelir. Ne yazık ki konu sadece çok az sayıda şirket ve örgütlenmenin oyunu teşvik ediyor oluşu değildir; içlerinden pek çoğu farkında olmadan onu aşağılamaktadır. Bazı şirket ve yöneticilerin oyunun yaratıcılığı teşvik etme konusundaki önemini destekler görüldüğü doğrudur ancak içle-

* Türkçede okul anlamına gelir. -çn

rinden pek çoğu hâlâ gerçek keşfi teşvik eden türden oyunbaz bir kültürü yaratmakta başarısız olur.

Bunların hiçbiri bizi şaşırtmamalıdır. Modern şirketler Sanayi Devrimi'nde, var oluşlarının nedeni yalnızca maddelerin kitlesel üretiminde yetkinlik kazanmak olduğu dönemde doğmuştur. Dahası, bu ilk yöneticiler ilham almak için orduya (oyunbaz olmaktan oldukça uzak bir kimliğe) bakıyorlardı. (Bugün gerçekten de ordunun şirketlerdeki dili güçlüdür; hâlâ sıklıkla çalışanların *ön sıralarda* olmasından söz ederiz ve *company* (şirket) sözcüğünün kendisi askeri bir birim için kullanılan bir kavramdır.) Sanayi dönemi bizim için çok uzak bir geçmişte kalmış olsa da o ayrıntılar, yapılar ve sistemler, modern örgütlenmelerin çoğuna hâkim olmayı sürdürür.

Basit biçimde ister uçurtma uçurmak, ister müzik dinlemek ya da bir beysbol topu fırlatmak olsun, bir amaca yönelik olmaktan çok yalnızca yapmaktan aldığımız keyif için yaptığımız herhangi bir şey olarak tanımlayabileceğim oyun, önemsiz bir aktivite gibi görünebilir. Sıklıkla oyuna bu şekilde yaklaşılr. Ama aslında oyun pek çok açıdan önemlidir. Ulusal Oyun Enstitüsü'nün kurucusu Stuart Brown, yaklaşık altı bin bireyin oyun geçmişleri üzerinde çalışmış ve oyunun kişisel sağlıktan ilişkilere, eğitime ve örgütlenmelerin yenilik getirme yetisine, her şeyi gözle görülür biçimde geliştirme gücü olduğu sonucuna varmıştır. Ona göre "Oyun, beynin esnekliğini, uyum gücünü ve yaratıcılığını geliştirir." Kısa ve öz biçimde ifade ettiği gibi, "Hiçbir şey beyni oyun gibi çalıştırmaz."³

Özcü Olmayan

Oyunun önemsiz olduğunu düşünür.

Oyunun verimsiz bir zaman kaybı olduğunu düşünür.

Özcü

Oyunun önemli olduğunu bilir.

Oyunun keşfi teşvik ettiğini bilir.

Oyuna Davet Edilen Bir Zihin

Yaşamlarımızda oyunun değerini abartılamaz. Hayvanlar âlemi üzerine yapılan çalışmalar oyunun temel bilişsel becerilerin geliştirilmesinde bir türün gelişiminde rol oynayabilecek kadar önemli olduğunu ortaya koyar. Hayatının on beş yılını boz ayıların davranışlarını inceleyerek geçiren Bob Fagan, en çok oynayan ayıların en uzun süre hayatta kalma eğilimi gösterenler olduğunu görmüştür. Nedeni sorulduğunda, “Sürekli olarak özgün zorluklar ve karmaşaların yaşadığı bir dünyada, oyun bu ayıları değişen bir gezegene hazırlıyor,” demiştir.⁴

Jaak Panksepp, *Afektif Nörobilim İnsan ve Hayvan Duygularının Temelleri*’nde benzer bir çıkarımda bulunur: “Kesin olan bir şey varsa, o da oyun sırasında hayvanların özellikle esnek ve yaratıcı biçimlerde davranma eğiliminde olduğudur,”⁵ diye yazmıştır.

Ancak Stuart Brown tüm hayvan türleri arasında insanların en büyük oyuncular olduğunu yazar. Biz oynamak için ve oyun yoluyla oluşturulduk. Oynadığımızda insanlığımızın en saf ifadesiyle, bireyselliğimizin en doğru ifadesiyle meşgulüzdür. Kendimizi en canlı hissettiğimiz, en güzel anılarımızı oluşturan zamanların çoğunlukla oyun oynadığımız anlar olduğuna şüphe var mıdır?

Oyun, zihinlerimizi keşfetmemize olanak sağlayacak biçimlerde genişletir: Yeni fikirler geliştirmek ya da eski fikirleri yeni bir ışıktaki görmek için. Bizi daha sorgulayıcı, yeniliklere daha uyumlu, daha ilgili kılar. Oyun özcünün yaşadığı

biçimde yaşamının temel gereğidir çünkü en az üç özel biçimde keşfi teşvik eder.

Öncelikle oyun elimizdeki seçeneklerin çeşitliliğini artırır. Başka türlü göremeyeceğimiz olanakları görmemize ve başka türlü kuramayacağımız bağlantıları kurmamıza olanak sağlar. Zihnimizi açar ve bakış açımızı geliştirir. Eski varsayımlara meydan okumamıza yardımcı olur ve denenmemiş fikirlere daha açık olmamızı sağlar. Kendi bilinç akışımızı geliştirmemize ve yeni öykülerle ortaya çıkmamıza izin verir. Ya da bir keresinde Albert Einstein'ın söylediği gibi: "Kendimi ve düşünce yöntemlerimi gözlemlediğimde, hayal gücü hediyesinin benim için pozitif bilgiyi özümsemekten daha anlamlı olduğu sonucuna varıyorum."⁶

İkincisi, oyun stresin bir antidotudur ve bu hayati önemdedir çünkü stres; üretkenliğin bir düşmanı olmasının yanı sıra, beynimizin yaratıcı, sorgulayıcı, açıklayıcı bölümlerini gerçekten de kapatabilir. Bunun nasıl hissettirdiğini bilirsiniz: İşiniz konusunda stres yaşamaktasınız ve birdenbire her şey ters gitmeye başlar. Anahtarlarınızı bulamazsınız, bir şeye daha kolay çarparsınız, önemli bir raporu mutfak masasında unutursunuz. Yakın zamanda elde edilen bulgular bunu göstermektedir çünkü stres beynin bilişsel işlevden sorumlu bölümündeki (hipokampus)⁷ aktiviteyi azaltırken duyguları gözleyen bölümünde (amigdala) aktiviteyi artırır; sonuç, basit biçimde, gerçekte net biçimde düşünemiyor oluşumuzdur.

Oyunun kendi çocuklarımda bu etkileri tersine çevirdiğini gördüm. Stresli olduklarında ve bir şeylerin kontrolünü yitirdiklerini hissettiklerinde, onlardan çizim yapmalarını isterim. Bunu yaptıklarında, değişim neredeyse o anda görülür. Stres kaybolur ve keşfetme yeteneklerini yeniden kazanırlar.

Üçüncüsü, beyin biliminde uzmanlaşan psikiyatrist Edward M. Hallowell'ın açıkladığı gibi, oyunun beynin yönetsel işlevinde olumlu bir etkisi vardır. "Beynin yönetsel işlevleri

arasında planlama, önceliklendirme, programlama, öngörme, yetkilendirme, analiz etme; kısaca, her yöneticinin iş hayatında başarılı olabilmek için uzmanlık kazanması gereken yeteneklerin çoğu bulunur,”⁸ diye yazar.

Oyun beynin hem dikkatli, mantıklı çıkarsamayla *hem de* kayıtsız, serbest keşifle ilgili bölümlerini harekete geçirir. Bu göz önünde bulundurulduğunda, düşünme biçimindeki temel yeniliklerin oyun oynanan zamanlarda gerçekleşmiş olması pek de şaşırtıcı olmamalıdır. Hallowell şöyle yazar: Columbus dünyanın yuvarlak olduğunu anladığında oynuyordu. Newton elma ağacını gördüğünde ve birden yerçekiminin gücünü düşündüğünde zihninde oyunlar oynuyordu. Watson ve Click çifte sarmal yapıyla karşılaştıklarında, DNA molekülünün olası biçimlerini deniyordu. Shakespeare hayatı boyunca beşli ölçüyle oynadı. Mozart’ın uyanık olup da oyun oynamadığı tek bir an bile yoktu. Einstein’ın düşünce deneyleri oyuna davet edilen zihnin parlak örnekleridir.”⁹

İşe ve Oyuna Dair

Bazı yenilikçi şirketler sonunda oyunun özündeki değerin farkına varıyor. Twitter’ın CEO’su Dick Costolo, komedi yoluyla oyunu teşvik ediyor; şirkette bir doğaçlama sınıfının açılmasını sağladı. Eski bir stand-up komedyeni olarak, doğaçlamanın insanları zihinlerini açmaya ve daha esnek, geleneksel olmayan ve yaratıcı biçimlerde düşünmeye zorladığını biliyor.

Diğer şirketler fiziksel çevreleriyle oyunculuğu teşvik ediyor. IDEO toplantılarını bir minibüsün içinde yapıyor. Google’ın hollerinde karşılaşılabileceğiniz hayvanlardan biri de pembe flamingolarla çevrelenmiş büyük bir dinozordur. Pixar stüdyolarında, sanatçıların “ofisleri” eski western filmlerindeki barlardan tahta bir kulübeye (görmeye gittiğimde beni en

çok büyüleyen, zeminden tavana binlerce *Star Wars* figürüyle kaplanmış olardı) varan biçimlerde dekore edilebiliyor.

Bir keresinde bir yayınevinde tanıdığım başarılı bir kadın masasında Staples marka bir Kolay butonu tutuyordu. Ne zaman biri ofisinden ayrılacak olsa, avuçlarını büyük kırmızı butona bastırmanın ve kayıtlı bir sesin tüm ofise “Bu kolaydı” diyerek bunu duyurmasının çocuksu heyecanının tadını çıkarırlardı. Aynı şirkette holün uç noktasında başka bir kadının ofisinde de, kendisine çocukluk dönemindeki okumaların keyfini hatırlatacak biçimde, bir çocuk kitabı illüstrasyonunun çerçeveli posterı vardı.

Masa oyuncakları, flamingolarla çevrili dinozorlar ve aksiyon figürleriyle dolu ofisler bazılarına önemsiz bir oyalanma gibi gelebilir ama konu bunun tam tersi olabilecekleridir. Bu çabalar oyunun önemsiz olduğuna ilişkin özcü olmayan mantığa *meydan okurlar*. Bunun yerine oyunu, yaratıcılık ve keşfin hayati bir güdüleyicisi olarak kutlarlar.

**Oyun sadece önemli
olanı keşfetmemize
yardımcı olmaz.
O kendi içinde ve
kendiliğinden
önemlidir.**

Öyleyse iş hayatlarımıza ve yaşamlarımıza daha fazla oyunu nasıl taşıyabiliriz? Brown, kitabında okurların oyunla yeniden ilişkileneşine yardımcı olmak için bir elkitabı bulundurur. Okurların oyun anılarına erişebilmek için geçmişlerini yoklamalarını önerir. Çocukken yaptıklarınızdan size heyecan veren neydi? Bugün bunu nasıl yeniden yaratabilirsiniz?

8. Bölüm

Uyku

Varlığınızı Koruyun

“Her gece, uyumaya gittiğimde ölüyorum. Ve sonraki sabah, uyandığımda yeniden doğuyorum.”

—Mahatma Gandhi

Geoff panik içinde yatağında doğruldu. Kafasının içinde bir bomba patlıyormuş gibi hissetti. Terliyordu ve afallamıştı. Yoğunlaşarak dinledi. Ne olup bitiyordu? Her yerde sessizlik hâkimdi. Belki de bu yediği bir şeye verilen tuhaf bir tepkiydi. Yeniden uyumaya çalıştı.

Sonraki gece bu yeniden oldu. Sonra, birkaç gün geçtiğinde günün ortasında oldu. Hindistan’dan yeni dönmüştü ve başlangıçta bunun uzun mesafeli uçuştan sonra kendisini rahatsız hissettiğinde aldığı sıtma ilacına bir tepki olabileceğini düşündü. Ama durumu kötüleştikçe durumunun daha karmaşık olduğunun farkına vardı. Sanki panikten bütünüyle uzakken panik ataklar geçiriyordu, yalnızca fiziksel semptomlar.

Geoff derin bir fark yaratma arzusu olan bir ders kitabı uzmanıydı (bunun için biraz bağlam örneklemek gerekirse, büyükbabası Peace Corps'un ilk dönem yöneticilerinden biriydi). Geoff aşırı derecede hırslı, kararlı ve dünyaya bir katkı sağlama düşüncesine bağlıydı: Kiva'nın yönetim kurulundaydı, Ernst and Young'da Yılın Girişimcisi ve Dünya Ekonomik Forumu'nda Genç Bir Küresel Lider seçilmişti, başarılı bir yatırım fonunun kurucu ortaklarından biri ve dünya çapında 12 milyondan fazla yoksul insana ulaşan küresel bir mikro kredi örgütünün CEO'suydu. Otuz altı yaşındaydı ve oyununun lideriydi.

Geoff sürekli seyahat ediyor ve bu da sıklıkla uyumasını güçleştiriyordu. Şirketi Seattle'da kuruluydu ancak San Francisco, Hindistan ve Kenya'da ofisleri vardı. Toplantılar için sürekli Londra'ya uçuyor, sonrasında altı günde beş farklı şehirde olmak için Hindistan'a gidiyor, yatırımcılarla saatlerce toplantı yapmak için Cenevre'ye gidiyor ve sonra yine bir buçuk günlüğüne Seattle'a geri dönüyordu. Üç yıl boyunca zamanının yüzde altmış ıla yetmişini seyahat ederek geçirdi. Her gece ortalama dört ıla altı saat uyuyordu.

Ama otuz altı yaş olgunluğuna geldiğinde, iş ritmi sağlığını ve katkı sağlama yeteneğini tehdit etmeye başlamıştı. Bu, gece ataklarıyla başladı ve gittikçe kötüleşti. Tüm organları tek tek iflas etmeye başlıyordu. Kalp atışı düzensizdi. Doğrulamak onun için acı verici olmaya başlamıştı. Yemeğini püre haline getirmek durumunda kalıyordu çünkü onu hazmedemiyordu. Kan basıncı o kadar düşüktü ki çok hızlı kalktığında bayılıyordu. İki kez acil servise gitti. Kendisine durmadan bir sonraki antlaşmadan sonra yavaşlayacağını söylüyordu. Ama elbette bunu yapmadı. Sadece yoluna devam etmeyi sürdürürse bu durumdan kurtulabileceğinden emindi. Gerilemenin getirdiği değiş-tokuşlarla yüzleşmek istemiyordu. Ama çok geçmeden ona yetiştiler: Katılmak için çok zayıf ol-

duğundan toplantıları son dakikada iptal etmeye zorlanıyor ya da bir konuşma yapıyor ama zihni çok bulutlu olduğu için bunu mahvediyordu. Şirkete faydadan çok zarar verip vermediğini düşünmeye başladı ve kesinlikle zarar veriyordu da.

Sonunda net bir teşhisten sonra, doktoru kendisine iki seçenek sundu: Ya semptomlarıyla başa çıkabilmek için hayatının geri kalan bölümünü ilaç alarak geçirecekti ya da hastalığından kurtulmak için bir iki yıl boyunca her şeyden kopacaktı. Geoff başlangıçta bu değiş tokuşu kabul etmedi. Rekabetçi bir triatloncuydu ve bir bilek burkulmasında ya da rotator kas yırtılmasında geçerli olan mantığı burada da uygulayabileceğini düşünüyordu. Doktora böbürlenerek bütünüyle sağlığına kavuşmasının birkaç aylığına ayrılıp döndükten sonra mümkün olacağını söyledi: “İzle! Sadece izle!”

İki aylık uzatmalı bir izin aldı ve kendisini şaşırtan biçimde bütünüyle çöktü. Her gece on dört saat uyuyordu! Sonra tüm gün boyunca dinleniyordu. Bazı günler yataktan çıkmıyordu bile. Altı hafta boyunca bütünüyle işlevsizdi. Sürünerek doktoruna geri döndü ve bunun birkaç aydan çok daha uzun süreceğini kabul etti.

Sözüne sadık kalarak hayatında stres yaratan her şeyden kurtuldu. Kurullarından istifa etti ve şirketinden de ayrılmaya karar verdi: “Ayrılma kararı çok çok zordu. Gözlerimde yaşlarla yönetim kurulu toplantısından çıktım ve karıma, ‘Ben bebeğimden bu şekilde ayrılmak istemiyordum!’ dedim.”

Tedavi sürecinden geçerken bütünüyle yenilenmeye ve iyileşmeye adanmış bir hayat tasarladı. Bir yıl için ailesiyle birlikte Fransa’nın güneyine gitti. Tedavi ve mevsim ve yaşam tarzındaki değişiklik işe yaradı. Yeni bir zihniyetle, bu deneyimden ne öğrendiği hakkında düşünmeye başladı.

İki buçuk yıl sonra Geoff, Dünya Ekonomik Forumu’yla yapılacak bir Genç Küresel Liderler toplantısı için Tanzanya’ya gitmişti. Bir akşam, bir açık mikrofon gecesinde, Geoff’un

öyküsünü bilenler onu bildiklerini iki yüz yetenekli yaşıtıyla paylaşmaya zorladı. Yoğun bir duyguyla, onlara basit ama önemli bir ders almak için büyük bir bedel ödediğini söyledi: “Kazancınızı koruyun.”

Kazancı Korumak

Dünyaya bir katkı sağlamak için elimizdeki en değerli şey *kendimiziz*. Kendimize yeterince yatırım yapmazsak ki bununla kastettiğim bedenlerimiz ve ruhlarımızdır, en yüksek katkıyı sağlamak için ihtiyaç duyduğumuz araca zarar vermiş oluruz. İnsanların, (özellikle hırslı, başarılı insanların) bu servete zarar vermelerinin en sık görülen yollarından biri de uykusuzluktur.

A tipi içgüdülerimizin yönetimi ele geçirmesine izin verecek olursak, Geoff gibi bütün olarak yutuluruz. Çok erken yok oluruz. Kendimiz konusunda da, kariyerlerimiz ve işlerimiz konusunda olduğu kadar stratejik davranmamız gerekir. Kendimizi düzene sokmamız, beslememiz ve keşfetmek, gelişmek ve uygulamak için gerekli yakıtı sağlamamız gerekir.

Geoff dinlenerek geçirdiği uzun saatler boyunca, başarıya bağımlılığında ilginç bir çelişki gördü: A tipi bir kişilik için kendini zorlamak güç değildir. Kendini sınırlara kadar zorlamak kolaydır!

Zorluklarla gelişen bir insan için gerçek zorluk çok *çalışmamaktır*. “Her şeyi yapabilecek kadar güçlü olduğunu düşünüyorsan sana meydan okuyorum. Bir şeyi yapmayı gerçekten çok istiyorsan bir fırsata hayır de, böylelikle uyuyabilirsin.”

Yirmi bir yaşına geldiğimde, ben de uykunun kaçınılması gereken bir şey olduğunu düşünüyordum. Bana göre gerekli bir belaydı: Aslında üretkenlikle geçirilebilecek olan, zayıflar ya da iradesizler için uygun olan bir şeydi. Süper insan

olma ve gecede yalnızca birkaç saat uyuma düşüncesi sarhoş ediciydi. Uykumdan kismaya çalışmak için oldukça etkili ve geleneksel olmayan yöntemler denediğim de oldu.

Uyku üzerine yapılan, bazı katılımcıların bir saatte yalnızca yirmi dakika uyumalarının beklendiği bir çalışma okuduktan sonra bunu denedim. Bir süre için katlanılabiliirdi ama çok geçmeden, teknik olarak bu uyku düzenini sürdürebilseniz de, bunun da güçlükleri olduğunu gördüm. Örneğin teknik olarak uyanıkken beynim çok az işlev görüyordu. Düşünmek, plan yapmak, önceliklendirmek ya da daha büyük resmi görmek daha zordu. Kararlar vermek ya da seçimler yapmak zor ve önemli olanı önemsizden ayırmak neredeyse imkânsızdı.

Sonunda sürdürülemez hale geldi ama ben yine de ne kadar az uyursam o kadar fazla şey başarabileceğim konusunda kararlıyım. Bu yüzden haftada bir gün bütün gece çalışmak gibi yeni bir taktik uygulamaya başladım. Bunun çok daha iyi olduğu söylenemezdi. Sonra, bu uygulamayı umursamayan karım, bana uykuya bakışımı bütünyle değiştiren bir makale verdi. Bu makale uykunun üretkenliğin düşmanı olduğu fikrine meydan okuyor, ikna edici biçimde aslında uykunun performansın en yüksek noktasının güdüleyicisi olduğunu iddia ediyordu. Makalede tam bir saat uyumakla böbürlenene iyi yöneticilerden söz edildiğini hatırlıyorum. Yanı sıra, Bill Clinton'ın, hayatında yaptığı en büyük hataların uykusuzluktan kaynaklandığını söylediğini hatırlıyorum. O zamandan beri, her gece sekiz saat uyumaya çalışıyorum.

Peki ya siz? Geçen haftayı düşünün. O gecelerden herhangi birinde yedi saatten az uyuduğunuz oldu mu? Birkaç gece üst üste yedi saatten az uyuduğunuz oldu mu? Kendinizi şunu söylerken ya da gururla düşünürken bulduğunuz oldu mu: *“Ben değil. Benim sekiz saatin tamamına ihtiyacım yok. Dört ya da beş saatlik uykuyla ayakta kalmam tamamen mümkün.”* (Şu anda bunu okurken böyle düşündüyseniz, bu bölümden çok

fazla şey alacaksınız.) Daha az uykuyla hayatını sürdürebilen insanlar olduğu açık ama ben onların çoğunun yorgun olmaya bütünüyle dinlenmiş olmanın gerçekte nasıl bir duygu verdiğini unutacak kadar alışkın olduğunu düşünüyorum.

Özcü olmayanın bakışı uykuyu kişinin halihazırda aşırı zorlanan, aşırı sorumluluk alan, yoğun ama her zaman üretken olmayan yaşamına yeni bir yük olarak görmek yönündedir. Özcülerse aksine, uykuyu zamanın büyük bölümünde yüksek katkılar sağlamak için gerekli görürler. Bu yüzden sistematik ve bilinçli olarak uykuyu programlarına dahil ederler, böylelikle daha fazlasını yapabilir, elde edebilir ve keşfedebilirler. “Kazançlarını korumakla” enerjilerini, yaratıcılıklarını ve problem çözme yeteneklerini ihtiyaç duyulduğunda yeniden başvurulacak şekilde saklı tutarak günlük hayatlarına devam edebilirler, yorgunluklarının kendilerini ne zaman ve nerede esir alacağını hiçbir zaman bilemeyen özcü olmayanlardan farklı olarak.

Özcüler, yarın daha fazlasını yapabilmek için şu anda bir şeyi daha az yapmayı seçer. Evet, bu bir değiş tokuştur. Ama kümülatif olarak, bu küçük değiş tokuş büyük ödüller verir.

Özcü Olmayan	Özcü
DÜŞÜNÜR:	BİLİR:
Bir saat az uyumak bir saat daha fazla üretkenlik anlamına gelir.	Bir saat daha uyumak üretkenliğin çok daha yüksek olduğu pek çok saat anlamına gelir.
Uyku başarısızlıklar içindir.	Uyku yüksek performans gösterenler içindir.
Uyku bir lükstür.	Uyku bir önceliktir.
Uyku tembelliği besler.	Uyku yaratıcılığı besler.
Uyku “her şeyi yapmanın” önüne geçer.	Uyku, en yüksek zihinsel katkıların sağlanmasına imkân tanır.

Uyku Utancının Kırılması

Yani “kazancı korumak” bu kadar önemliyse neden değerli uykumuzdan bu kadar kolayca vazgeçiyoruz? Çok başarılı insanlar için bunun nedeni kısmen benim yaptığım gibi yanlış şeye inanmaları olabilir, yani daha az uyurlarsa daha fazlasını elde edeceklerine. Ama bu varsayıma meydan okumak için çok fazla neden vardır, iyi bir uykunun aslında bizi daha az değil, daha fazla üretken kıldığına ilişkin gittikçe artan araştırmalar gibi.

K. Anders Ericsson’ın viyolonistler üzerine yaptığı, Malcolm Gladwell’in “10.000 Saat Kuralı” şeklinde popülerleştirdiği ünlü bir çalışmada, Anders en iyi viyolonistlerin yalnızca iyi öğrencilerden daha fazla zamanı pratik yaparak geçirdiğini keşfetmişti.¹ Bulgusu, uzmanlığın odaklı ve bilinçli bir çaba gerektirdiğini göstererek özcü mantığı destekliyor ve kusursuzluğun yalnızca doğal olarak yetenekli olanlara bahşedilen bir nimet olmayıp etki alanımız içinde olduğunu öğrenmek gerçekten de cesaret verici. Ama aynı zamanda özcü olmayan “her şeyi yapmam gerek” mantığına, insanları gittikçe daha uzun saatlerini, hafifleten sonuçlarla çalışmaya ayırmalarını gerekçelendirmeye yöneltebilecek kötücül miti desteklemeye tehlikeli biçimde yaklaşıyor.

Yani, biz aynı çalışmadan daha az bilinen bir bulguya (en iyi viyolonistleri iyi viyolonistlerden ayıran *ikinci* en önemli unsurun gerçekte *uyku* olduğuna) bakana kadar. En iyi viyolonistler yirmi dört saatlik bir periyodda ortalama 8,6 saat fazla uyuyordu: Ortalama Amerikalı uykusundan yaklaşık bir saat fazla. Bir haftadan daha uzun bir dönemde, aynı zamanda ortalama 2,8 saati öğleden sonraları uyuyarak geçiriyorlardı. Bu çalışmanın yazarları uykunun bu yüksek performansların yenilenmesine, böylelikle daha fazla odaklanarak pratik yapabilmelerine olanak sağladığı sonucuna vardı.

Dolayısıyla evet, daha çok pratik yaparken aynı zamanda daha iyi dinlendikleri için pratik yaptıkları saatlerden daha fazla sonuç alıyorlardı.

“Uyku Eksikliği: Performans Katili” başlıklı bir *Harvard Business Review* makalesinde, Harvard Tıp Okulu’nda uyku tıbbı alanında Baldino Profesörü olan Charles A. Czeisler, uykusuzluğun yüksek performansı nasıl baltaladığını açıklamıştır. Uykusuzluğu çok fazla alkol tüketmeye benzetir ve yirmi dört saat uykusuz kalmanın ya da gecede yalnızca dört ya da beş saat uyuyarak geçirilen bir haftanın “kanda yüzde 0,1 oranında bir alkol düzeyi çıkmasına eşdeğer bir zarara neden olduğunu” açıklar. Şunu düşünün: hiçbir zaman, “Bu insan harika bir işçi! Sürekli içki içiyor!” demeyiz ama çalışmak için uykusundan fedakârlık yapan insanları kutlamayı sürdürürüz.”²

Uyku sıklıkla bedeni dinlendirmeyeyle ilişkilendirilirken, yakın zamanda yapılan araştırmalar uykunun gerçekte daha çok beyinle ilgili olduğunu göstermektedir. Gerçekten de, Almanya Lübeck Üniversitesi’nde yapılan bir araştırma, iyi bir gece uykusunun beyin gücünü artırabileceğini ve sorun çözme becerimizi geliştirebileceğini kanıtlar.

Nature dergisinin raporladığı çalışmada, yüzden fazla gönüllüye geleneksel olmayan bir yönü olan bir sayı bulmacası verilmişti; bu, cevabı ortaya çıkarmak için “gizli bir kod” bulmayı gerektiriyordu.³ Gönüllüler iki gruba ayrıldı; bir grubun aralıksız sekiz saat boyunca uyumasına izin verildi, diğer grubun uykusuysa kesintiye uğradı. Sonra bilim insanları hangi gönüllülerin gizlenen kodu bulduğunu ve ne kadar hızlı bulduklarını görmek için izledi. Sonuçta sekiz saat uyumuş olanlar, sorunu uykusuz olan gönüllülerden *iki kat fazla* çözmüştü. Peki neden? Araştırmacılar biz uyurken beyinlerimizin bilgiyi kodlamak ve yeniden yapılandırmak için çok çalıştığını açıklıyordu. Dolayısıyla-

la, uyandığımızda beyinlerimiz yeni nöral bağlantılar kurmuş, dolayısıyla kelimenin tam anlamıyla bir gecede sorunlar için daha geniş bir çözümler skalası ortaya çıkarmış olabilir.

Aramızdaki erkenciler ve gece kuşları için bazı iyi haberler: Bilim, kısa bir uykunun bile yaratıcılığı artırabileceğini göstermektedir. Tek bir örnekte, *Proceedings of the National Academy of Sciences*'tan gelen bir rapor, tek bir REM (hızlı göz hareketi) döngüsünün bile, ilişkilendirilmemiş bilginin bütünleştirilmesini geliştirdiğini ortaya koymuştur. Diğer bir deyişle, derin uykuda olunan kısa bir dönem bile, dünyamızı daha iyi keşfedebilmemize olanak sağlayan türden yeni bağlantılar kurmamıza yardımcı olur.

Kısaca, uyku daha kısa zamanda daha fazla şey elde edebilmemiz için en yüksek düzeyde katkıyı sunmamıza olanak sağlayan şeydir. Uykusuz kalmak söz konusu olduğunda bir maçoluk kültürü varlığını sürdürür gibi görünürken, şans eseri, kısmen özellikle her iki uçtaki mumun da yakılmasını yücelten birkaç süper yüksek performansçı sayesinde bu durum azalmaktadır. Pek çoğu gerçek özcüler olan bu insanlar sağlıklı uyku alışkanlıklarının onlara bir rekabet avantajı sağladığını bilirler ve böyle düşünmekte haklıdırlar da.

Amazon.com'un kurucusu Jeff Bezos, onlardan biridir. "Daha uyanığım ve daha net biçimde düşünüyorum. Sekiz saat uyumuşsam tüm gün boyunca kendimi çok daha iyi hissediyorum," der. Netscape'in kurucularından biri olup erken saatlere kadar çalışan ama yine de sabah 07.00'de ayakta olan, iyileştirilmiş bir uyku kısıtlayıcısı, Mark Amdreessen, bir diğeridir. "Bütün günü eve gidip yatağıma geri dönebilmeyi hayal ederek geçirirdim," demiştir. Bugün uyku düzeyi hakkında şöyle konuşmaktadır: "Yedi saat uyuduğumda gerilemeye başlıyorum. Altı saat yetersiz. Beş büyük bir sorun.

Dört bir zombi olduğum anlamına geliyor.” Hafta sonları on iki saatten fazla uyuyor. “Bu benim işlevsellik gösterme becerimde büyük bir farklılık yaratıyor,” demiştir.

Bu yöneticiler, “Uyku Başarılı Girişimciler için Yeni Statü Sembolüdür,” başlıklı bir makalede alıntılanır.⁴ *Wall Street Journal*’dan Nancy Jeffrey şöyle yazar: “Bu resmi bir durum. Aşırı stresli Amerika’daki o nadir görülen emtia olan uyku, yeni statü sembolü. Bir zamanlar kof bir düşüş olduğu için dalga geçilen uyku, bugün yaratıcı yönetici zihninin yeni güçlendirici eşlikçisi olarak övülüyor.” Buna, bunun aynı zamanda kavrayışlı özcü zihninin güçlendirici eşlikçisi olduğunu da ekleyebiliriz.

New York Times’ta yayınlanan başka bir makalede, Lehman Brothers’ın eski finans direktörü olan Erin Callan, “2005’teki bir partide, meslektaşlarından birinin o dönemde kocası olan kişiye hafta sonları ne yaptığını soruşunun” öyküsünü anlatıyor: “Beni büyük bir gücü ve enerjisi olan biri olarak tanıyordu. ‘Kayak yapıyor mu, kaya tırmanışına gidiyor, sonrasında da yarım maraton mesafesini koşuyor mu?’ ‘Hayır,’ diye cevap vermişti kocam, ‘sadece, uyuyor.’ Ve bu doğrudur. İşlerle meşgul olmadığım zamanlarda, hafta sonlarımı bataryalarımı yeni hafta için doldurarak geçiriyordum.”⁵

Dolayısıyla işyerinizde hâlâ uykunun göstergeleri varsa, açıkça uykuyu teşvik edecek bir girişim geliştirmeyi düşünün. Bu kulağa radikal geliyorsa uykunun kaç faydasının (daha fazla yaratıcılık, artan üretkenlik, hatta daha düşük sağlık masrafları) sonucu doğrudan etkileme potansiyeli olduğunu dikkate alın. Bu bakış açısıyla, patronunuzu ya da İK departmanını kâğıt üzerinde bir plan geliştirmeye ikna ettiğinizi hayal etmek çok güç değildir. (Ne de olsa pek çok şirketin alkol tüketimine ilişkin politikaları vardır ve gördüğümüz gibi, alkolün ve uykusuzluğun performansı etkileme biçimindeki paralellikler gerçektir.) Örneğin Harvard

Üniversitesi'nden Charles Czeisler hiçbir çalışanın çok geç saatte yapılan bir uçuştan sonra işe arabayla gelmesinin beklenemeyeceği yönünde bir politika teklifi sunmuştur ve başka şirketler de çalışanlarının bir önceki gece geç vakte kadar çalıştıktan sonra geç gelmelerine izin verir. Bu tür şirketler ve patronlar “varlıklarını korumanın” güvene dayalı bir sorumluluk meselesi olduğunu bilir.

Kitap araştırması kapsamında, yakın zamanda ünlü kestirme kapsüllerinden birinde biraz kestirmek için Google'a gittim. Bu, yaklaşık iki metrekaare boyutunda, yatmak için yeterince büyük ama bütünüyle düz olmayan beyaz bir uzay kapsülüydü. (Yetmişlerin TV şovu *Mork and Mindy*'de görebileceğiniz türden bir şey.) Bedenimin tümünü değilse de büyük bölümünü örten kubbe gibi bir kapağı vardı, bu yüzden başlangıçta biraz içime kapanıktım ve uykuya dalmamın mümkün olup olmayacağını merak ediyordum. Otuz dakika sonra, kapsül bana seansımın bittiğini haber vermek için titrediğinde merak etmeme gerek kalmadı.

Uykudan uyandığımda buna gerçekten ne kadar ihtiyacım olduğunu hissediyordum. Daha net, daha keskin, daha uyanık olduğumu hissediyordum.

Google'deki kapsülleri kullanmanız için bir takvimde kayıt açmanız gerek. Burada olduğum hafta boyunca kaç insan bunu kullanmıştı? Merak ediyordum. Bulunduğu katta çalışan elli kişinin arasından en az on ya da yirmisinin kullandığını tahmin ediyordum. Yanlış. Takvime göre, yalnızca bir kişi otuz dakikalık gün ortası uykusuyla beyni ve bedeni şarj etme yönündeki bu fırsatı değerlendirmişti. Ancak kapsülün varlığı dahi çalışanlara uykunun bir öncelik olduğunu göstermesi bağlamında önemlidir.

En büyük önceliğimiz önceliklendirme becerimizi korumaktır.

Kitabın bu bölümünde önemli olan birkaç şeyi pek çok önemsiz, vasat, hatta sadece iyi şeyden ayırabilmek için seçenekleri nasıl keşfedip değerlendirebileceğimiz hakkında konuşuyoruz. Bu, tanım gereği bir önceliklendirme süreci. Başlangıçta *tümü* önemli görünen seçenekleri filtreden geçirme gücünüzü içeriyor. Ancak bir özcünün mantığının açıkladığı gibi, gerçekte sıradışı ölçüde değerli olan pek az şey var ve diğerlerinin pek çoğu çok daha az önemli. Uykusuz kalmaya ilişkin sorun, farkı dillendirme yeteneğimizi, dolayısıyla değerli önceliklendirme becerimizi riske atmasıdır.

Uyku keşfetme, bağlantı kurma ve uyanık olduğunuz saatler boyunca daha az ama daha iyi iş çıkarma becerinizi artıracaktır.

9. Bölüm

Seç

Ekstrem Kriterlerin Gücü

“İçsel bir süreç dışsal kriterlere muhtaçtır.”

—Ludwig Wittgenstein

“Artık Evet Yok. Ya KESİNLİKLE EVET! Ya da Hayır Var,” başlıklı bir çalışmada, popüler TED konuşmacısı Derek Sivers, yaptığımız seçimlerde daha seçici olabilmemiz için uygulamamız gereken basit bir tekniği betimliyor. İşin sırrı tekniği uç noktada bir teste tabi tutmakta: Bir şeyi yapmak yönünde bütüncül ve uç noktada bir inancımız varsa Derek tarzında evet diyoruz. Daha az olan *herhangi bir şey* reddediliyor. Ya da Twitter’da bir liderin bir keresinde bana söylediği gibi, “*Cevap kesin bir evet değilse hayır olmalıdır.*” Bu, özcü prensibin temelinin kısa özetidir ve keşif süreci için hayati önemdedir.¹

Derek’in kendisi de bu prensibi yaşar. Bir iş için görüşme yaptığı adaylardan onu şaşırtan biri yoksa tümüne hayır dedi. Sonunda tam olarak doğru insanı buldu. Dünya

çapında gerçekte kendisini heyecanlandırmayan pek çok konferansa gitmeyi planladığını fark ettiğinde evde kalıp tümünü elemeye karar verdi ve sonuçta daha üretken amaçlara yönelik olarak kullandığı on iki gün kazandı. Nerede yaşamak istediğine karar vermeye çalışırken oldukça iyi yerleri (Sydney ve Vancouver) eledi, ta ki New York'a gidip ânında buranın onun için tam olarak doğru yer olduğuna karar verene kadar.

Geniş kapsamlı bir kriter olan “Bunu gelecekte bir gün giyme ihtimalim var mı?” sorusunu kullandığımızda elbise dolaplarımıza ne olduğunu düşünün. Elbise dolabı nadiren giydiğimiz giysilerle dolar. Ama “Bunu kesinlikle *seviyor* muyum?” diye sorduğumuzda karışıklığı ortadan kaldırmamız ve daha iyi bir şey için yer açmamız mümkün olacaktır. Aynı şeyi farklı seçimlerimiz için de yapabiliriz; ister büyük ister küçük, önemli ya da önemsiz olsun, hayatımızın her alanında.

Yüzde Doksan Kuralı

Yakın zamanda, bir meslektaşımınla birlikte, “Hayatınızın Özünü Tasarlayın” sınıfına seçtiğimiz yaklaşık yüz adayın bulunduğu havuzdan yirmi dört kişi seçmeye çalışıyorduk. Başlangıçta “Her derse girebilir” gibi en düşük düzeyde bir kriterler bütünü belirledik. Sonrasında “yaşamı değiştirecek bir deneyime hazır” gibi bir dizi ideal özellikte karar kıldık. Bu kriterleri kullanarak her adaya 1’den 10’a bir puan verdik. 9’ları ve 10’ları kesin olarak alacağımıza karar verdik. 7’nin altında olan herhangi biri otomatik olarak dışarıda kalacaktı. O dönemde bana istenmeyen bir görev olan aradaki adayları değerlendirme görevi verildi: 7’ler ve 8’ler. Bu adaylardan hangilerinin yeterince iyi olacağını saptamaya çalışırken şöyle düşündüm: Bir şey (ya da bir

şeydeki artış) *sadece* iyiye ya da iyi olmaya *yakınsa* (yani 7 ya da 8'se) bu durumda cevap hayır olmalı. Bu oldukça özgürleştiriciydi.

Bunu yüzde 90 kuralı olarak düşünebilirsiniz ve bu neredeyse her karar ya da ikileme uygulayabileceğiniz bir kuraldır. Bir seçeneği değerlendirirken bu karar için önemli olan tek kriteri düşünün, sonra da sadece bu seçeneğe o'la 100 arasında bir puan verin. Yüzde doksandan az bir puan verecek olursanız puanlamayı otomatik olarak o'a düşürün ve basitçe reddedin. Bu şekilde kararsızlık sarmalı içinde hapsolmanın ya da daha kötüsü, 60'larda veya 70'lerde hapsolmanın önüne geçmiş olursunuz. Bir testte 65 puan almış olsanız nasıl hissedeceğinizi düşünün. Neden hayatınızdaki önemli bir seçim hakkında bu şekilde hissetmeyi bilinçli olarak seçersiniz ki?

Bu özcü yeteneği, belki bu bölümdeki diğer tüm yeteneklerden daha fazla öğrenmek değişik tokuşların gerçekliğini kabul etmek konusunda uyanık olmamızı gerektirir. Oldukça yüksek kriterleri uygulamak tanım gereği bir değişik tokuştur; bazen görünürde oldukça iyi olan bir seçeneği reddetmeniz ve kusursuz seçenekle karşılaşacağınıza inanmanız gerekir. Bu bazen olacak bazen de olmayacaktır ama konu seçici kriterler uygulama eyleminin sizi başka insanların ya da evrenin sizin adınıza seçim yapmasına izin vermektense hangi kusursuz seçeneği bekleyeceğinizi seçmenize zorlamasıdır. Her türden özcü kriter gibi, sizi tesadüfi olmaktan çok tasarlayarak seçimler yapmaya zorlar.

Bu aşırı seçici yaklaşımın hayatımızın tüm alanlarında karar almaya faydaları açık olmalıdır: Seçim kriterlerimizin skalası fazla geniş olduğunda, kendimizi çok fazla seçeneğe adanmış durumda buluruz. Dahası, seçeneklerimize basit sayısal değerler vermek, bizi içgüdüsel ya da duygusal olmaktan çok bilinçli, mantıklı ve rasyonel seçimler yapmaya

zorlar. Evet, zorlu kriterleri uygulamak disiplin ister. Ancak bunu yapmakta başarısız olmanın bedeli ağırdır.

Özcü olmayanlar hem kişisel hem de profesyonel yaşamlarında aldıkları kararlar için örtülü ya da söze dökülmeyen kriterler uygularlar. Örneğin, özcü olmayan biri, işyerinde hangi projeleri üstleneceğine karar verirken örtük olarak “Müdürüm benden bunu yapmamı istiyorsa bunu yapmalıyım,” kriteriyle hareket edebilir. Ya da daha da geniş kapsamlı biçimde, “Biri benden bir şey yapmamı istiyorsa onu yapmaya çalışmalıyım.” Ya da yine daha geniş bir bağlamda, “Şirketteki diğer çalışanlar bunu yapıyorsa ben de yapmalıyım.” Geniş çapta, insanların ne yaptığının daha çok farkında olduğumuz bir sosyal medya çağında, bu kriter yapmak “durumunda” olduğumuz özcü olmayan tüm eylemleri artırarak ciddi bir yük oluşturabilir.

Özcü Olmayan	Özcü
Hemen hemen her talebe ya da fırsata evet der.	Fırsatların yalnızca en yüksekteki yüzde onuna evet der.
“Tanıdığım biri bunu yapıyorsa ben de yapmalıyım,” gibi geniş kapsamlı, belirsiz bir kriter kullanır.	“Bu tam olarak aradığım şey mi?” gibi, dar kapsamlı net kriterler kullanır.

Birlikte çalıştığım yönetim ekiplerinden biri tek seferde hangi projeleri üstlenebileceğine karar vermek için üç kriter belirlemişti. Ama zaman içinde bunlar gitgide daha rastlantısal hale gelmiş ve sonunda şirketin projeler portfolyosu sadece bir müşterinin kendisinden hayata geçirmesini istediği kriterleri paylaşır görünmeye başlamıştı. Sonuç olarak ekibin morali bozulmuştu ama yalnızca takım üyeleri fazla çalıştığı ve fazla görev üstlenmekten ötürü yorgun düştüğü için değil. Yanı sıra hiçbir proje haklılığını kanıtlar gibi görünmediği ve daha büyük bir amaç duygusu olmadığı için de. Daha da kötüsü, artık piyasada kendilerini göstermeleri güçleşmişti

çünkü daha önce özgün ve kârlı bir noktada olan işleri oldukça genelleşmişti.

Sadece uç kriterleri belirleme işini yaparak zamanlarını ve kaynaklarını tüketen yüzde 70 ila 80'den kurtulmaları ve onları piyasada en iyi şekilde gösteren çalışmalara odaklanmaya başlamaları mümkün oldu. Dahası bu proje çalışanları en yüksek katkıyı sağlayabilecekleri projeleri seçebilecekleri biçimde güçlendirdi; daha önce kaprisli yönetim kararları duygusu veren şeylere bağımlıyken artık bir sesleri vardı. Bir keresinde, ekibin en sessiz ve genç üyesinin en kıdemli yöneticiyi geri püskürttüğünü gördüm. Sadece şunu söyledi, "Elimizdeki kriterler göz önünde bulundurulduğunda, bu raporu üstlenmeli miyiz?" Kriterler hem seçici hem de açık hale getirilene kadar bu hiçbir zaman olmamıştı.

Kriterlerimizi hem seçici hem açık hale getirmek, bize neyin önemli olduğunu ayırt etmemizi ve önemli olmayan şeyleri elememizi sağlayacak sistematik bir araç sunar.

Seçici, Net ve Aynı Zamanda Haklı

Vitsoe'nin genel müdürü Mark Adams, son yirmi yedi yılını çalışmasında bilinçli olarak seçici kriterler uygulayarak geçirdi.

Vitsoe mobilya imal ediyor. Mobilya endüstrisi yüksek hacimli ürünler vermesiyle biliniyor: Her sezonda geniş bir yeni renk ve tarzlar skalası sunuluyor. Ancak Vitsoe onlarca yıldır tek bir ürün sunmuştur: 606 Evrensel Raflar Sistemi. Peki neden? Çünkü Vitsoe'nun oldukça basit biçimde çok özel standartları var ve 606 Evrensel Raflar Sistemi kabul edilen tek ürün.

606 sistemi birinci bölümde tartışılan ve Dieter Rams tarafından savunulan "daha az ama daha iyi" özcü etiğini örnekliyor. 606 Evrensel Raflar Sistemi'nin Dieter tarafından

tasarlandığı düşünülecek olursa, bu tesadüfün ötesinde bir durum. Ama Vitsoe'nun kiralamaya yaklaşımı yine de daha seçici olabilir.

Yanlış kişiyi çabucak almaktansa yetersiz çalışana sahip olmayı tercih edecekleri yönündeki temel varsayım la baş larlar. Dolayısıyla yeni bir çalışan aradıklarında, incelikli ve sistematik bir seçim süreçleri vardır. Önce biriyle telefonda görüşme yaparlar. Bu bilinçli bir seçimdir çünkü ilk izlenimlerini oluştururken tüm görsel ipuçlarından kurtulmak isterler. Aynı şekilde, gelecekteki çalışanın telefonda nasıl bir performans sergilediğini ve çalışanın verili bir zamanda sessiz bir yer bulacak kadar organize olup olmadığını duymak isterler. Bu aşamada, zamanı etkin biçimde kullanarak pek çok şeyi ayıklarlar.

İkincisi, bir adayla şirket içinde sayısız insan görüşür. Bir aday pek çok görüşmeyi başarıyla tamamlarsa bir gününü ekiple birlikte çalışarak geçirmek üzere davet edilir. Sonra yönetim, tüm ekibe aday hakkındaki duygularının ne olduğunu sormak için bir anket gönderir. Ama yalnızca cevabı bariz olan soruları sormak yerine, “O burada çalışmayı sever miydi?”, “Biz onun bizimle çalışmasından *hoşlanır* mıydık?” gibi sorular sorarlar. Bu noktada hiçbir öneri getirilmez ve aday tarafından hiçbir bağlılık bildirimi yapılmaz. Buradaki amaç her iki tarafın da birbirini olabildiğince doğal biçimde görmesidir. Doğru uyum yakalandığı takdirde, aday son söyleşilere kadar yoluna devam eder ve bir teklif alabilir. Ekip kesin olarak emin değilse cevap “hayır”dır.

Bir keresinde raf kurulum ekibinden bir iş e başvuran bir adayları vardı. Bu önemli bir roldür; bu kurucular ürünün ve şirketin yüzüdür. Söz konusu aday raf sistemini kurmak konusunda iyi iş çıkarmıştı. Ancak Mark’la daha sonra yapılan konuşmada ekibin bir kaygısı vardı. Gün sonunda, malzemelerini toplarlarken aday kutuya gereçleri öylece atıp kapağı kapattı. Bu size ve bana, farklı koşullarda ku-

sursuz olabilecek bir günlük çalışmaya gölge düşürmesi bir yana, söze dökülecek kadar önemli olmayan küçük bir sapma gibi görünecektir. Ama takım için bu iş için ideal kişiye ilişkin vizyonlarıyla örtüşmeyen bir dikkatsizlik anlamına geliyordu. Mark dinleyip onayladıktan sonra adaya kibarca Vitsoe kültürü için uygun olmadığını söyledi. Mark ve ekibine göre:

Net bir evet değilse, net bir hayır demektir.

Ancak oldukça seçici olan görüntüleme süreçlerinin ardında (bu da önemli olsa da) bir içseden fazlası vardır. Kaprisli bir karar gibi görünen şey aslında neyin işe yarayıp neyin yaramadığına yönelik disiplinli ve kesintisiz bir yaklaşımın ürünüdür. Örneğin, birinin küçükken Lego'larla ne kadar sık oynadığıyla Vitsoe kültürüne ne ölçüde uyum sağladığı arasında yüksek bir ilgileşim olduğunu öğrenmişlerdir. Bunu hiç yoktan üretmediler. Seneler içinde her türlü şeyi denediler; bazıları uydu ama pek çoğu uymadı.

Ekip aynı zamanda değerlendirmelerini yaparken belirli bir kriterler skalası kullanır. Birincil kriter, "Bu kişi tam anlamıyla *doğal* bir uyum sağlayacak mı?"dır. Bu yüzden pek çok görüşmeyi dahil ettikleri bir seçim süreci tasarlamışlardır. Bu yüzden iş günü deneme çalışmasını geliştirmişlerdir. Soru çizelgesini bu yüzden gönderirler. Tüm gerçek özcüler gibi, bilinçli, hesaplı, net bir karar verebilmek için *ilişkili* bilgileri toplamaya çalışmaktadırlar.

Box CEO'su Aaron Levie'nin de işe alma konusunda benzer ölçütleri vardır. Basit biçimde, söz konusu kişinin her gün çalışmak isteyebileceği biri olup olmadığını sorar. "Bunu düşünme biçimlerimizden biri," der, "bu kişinin ekibin kurucu üyelerinden biri olup olamayacağını sormaktır." Cevap evetse, hemen uyum sağlayacak birini bulduğunu bilir.²

Fırsat Kapıyı Çalıyor

Hangi fırsatların ardına düşeceğiniz konusunda seçici olmak ayrı bir konudur, ama fırsatlar bizim önümüze geldiğinde bu daha da zorlaşabilir. Beklemediğimiz bir iş teklifi alırız. Gerçekte bizim yapmadığımız ama kolay para getiren bir ek proje gelir. Biri bizden yapmayı sevdiğimiz ama karşılığı ve-
rilmeyen bir işte kendisine yardımcı olmamızı ister. Bir tanı-
dığın pek de ideal olmayan bir yerde ama indirimli bir fiyatta
devre mülkü vardır. Ne yaparız?

Kaçırma korkusu bütünüyle devreye girer. Nasıl hayır diyebiliriz, teklif orada kendisini değerlendirmemizi bekle-
mektedir. Hiçbir zaman ardından gitmeyebilirdik ama şimdi
onu elde etmenin çok kolay olduğunu düşünüyoruz. Ama
yalnızca bu kolay bir ödül olduğu için evet diyorsak, daha
sonra daha anlamlı olan birine hayır deme riskini taşıyoruz
demektir.

Bu Nancy Duarte'nin bir iletişim ajansı kurarken kendini
içinde bulduğu durumdu. 2000 yılında, şirket kurum kimliği
oluşturmaktan baskı ve web sitesi geliştirmeye ve (pek çok
tasarım firmasının yapmaktan nefret ettiği) sunum tasarla-
maya kadar her şeyi yapan genel bir acenteydi. Ancak şirket,
ayırt edici bir özelliği olmadığından, dışarıdaki herhangi bir
tasarım acentesinden çok da farklı görünmemeye başladı.

Sonra Nancy, Jim Collins'in tutkulu olduğunuz tek bir
şey varsa, *yalnızca bunu yapmanız gerektiğini* anlatan “İyi”den
“Mükemmel” Şirkete’yi okudu. İşte o anda şirketi gerçek an-
lamda farklı kılma fırsatının endüstrideki hiç kimsenin yap-
mak istemediği türden bir işi yapmakla elde edilebileceğini
fark etti: Sunumlar tasarlamak.

Hiç kimsenin yapmadığı işlere odaklanarak sunumlarda
dünyanın lider şirketi olmak için gerekli bilgiyi, araçları ve
uzmanlığı üretebilirlerdi. Ama bunu elde edebilmek için di-

ğer her şeye hayır demeleri gerekecekti. Ekonominin kötü olduğu dönemlerde bile. Kendilerine ücretlendirilecek bir iş teklif edildiğinde bile. Bu farklı olmanın bedeliydi. Diğer bir deyişle, üstlendikleri iş konusunda daha seçici olmaları gerekecekti, böylelikle tüm enerjilerini uzmanlıkları haline gelen alanda kusursuzlaşma çabasına yöneltebilirlerdi.

İşte önünüze gelen fırsatlar için seçici kriterler uygulayabileceğiniz basit, sistematik bir süreç. Önce fırsatı yazın. İkincisi seçeneklerin değerlendirme eşiğini “aşabilmeleri” için ihtiyaçları olacak “en az” üç kriterden oluşan bir liste hazırlayın. Üçüncüsü seçeneklerin dikkate alınabilmesi için “aşma”sının gerekeceği üç ideal ya da “uç kriter”den oluşan bir liste hazırlayın. Fırsat tanım gereği ilk kriterlerde başarılı olamazsa cevap kesinlikle hayırdır. Ama ekstrem kriterlerinizin üçünden ikisini aşamazsa, cevap yine hayırdır.

fırsat
Size hangi fırsat
sunuluyor?

en düşük
Bu fırsatın
değerlendirilmesi için en
düşük kriterleriniz nelerdir?

en yüksek
Bu fırsatın onaylanması
için ideal kriterler nelerdir?

Brooklyn'deki En İyi Dilim Pizza

Yaşamdaki büyük kararlar için daha yüksek kriterler belirlemek beynimizin sofistike arama motorundan daha rahat yararlanmamıza olanak sağlar. Bunu “New York'ta iyi bir restorani” bulmak için bir Google taraması yapmakla,

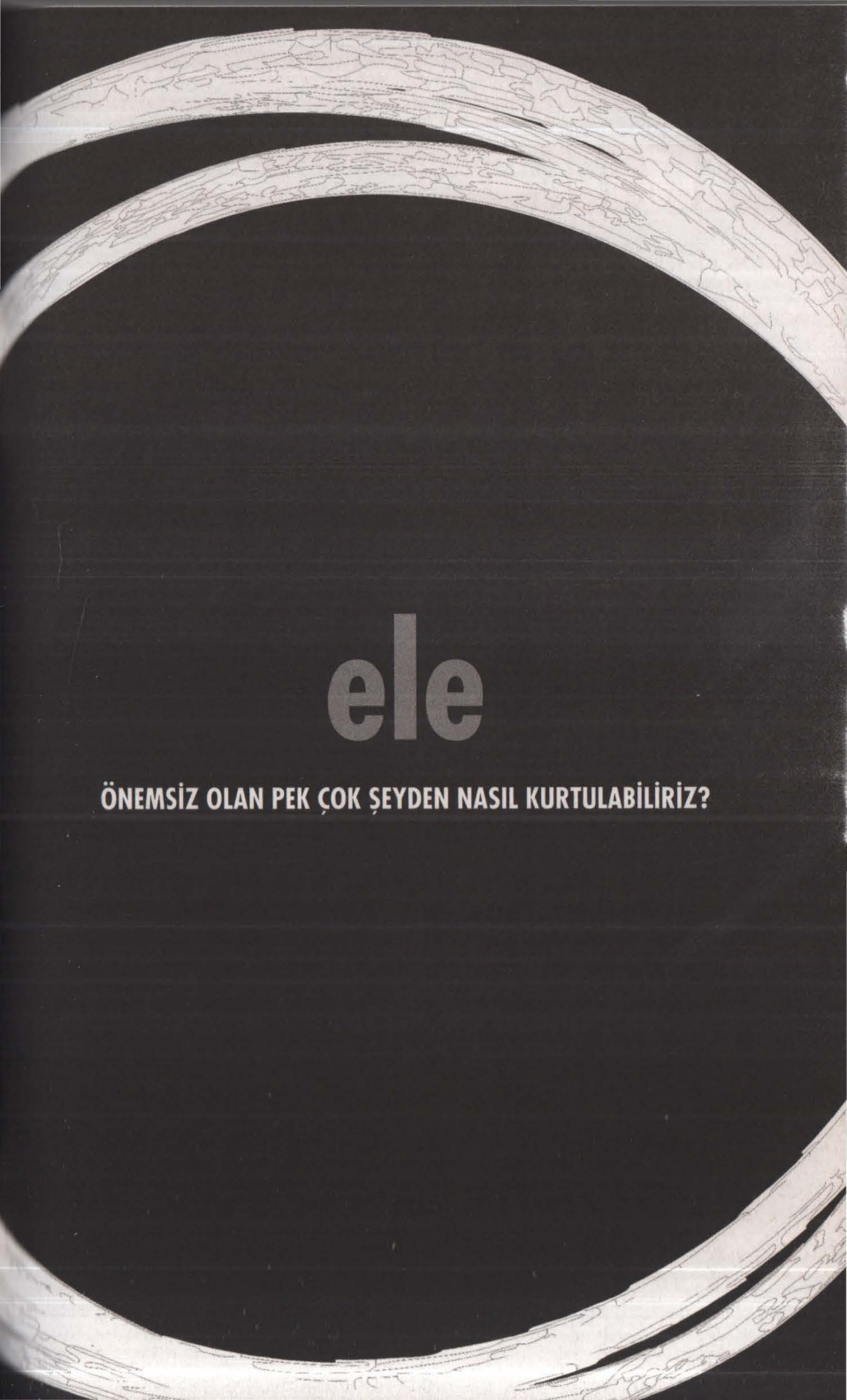
“Brooklyn’in merkezindeki en iyi dilim pizzayı” bulmak için Google taraması yapmak arasındaki fark gibi düşünün. “İyi bir kariyer fırsatı” arıyorsak, beynimiz keşfedilecek ve üzerinde çalışılacak sayfalarca veri sunacaktır. Neden bunun yerine gelişkin bir araştırma yapıp üç soru sormuyoruz? “Hangi konuda büyük tutkularım var?” ve “Yeteneğimi ortaya çıkaran şey nedir?” ve “Dünyada önemli bir ihtiyaca cevap verebilecek olan nedir?” Doğal olarak bakılacak o kadar fazla sayfa olmayacaktır ama egzersizin amacı da budur. Biz yapılacak bol miktarda iyi şey aramıyoruz. En yüksek katkıyı sağlayabileceğimiz tek bir iş arıyoruz.

Enric Sala hayatının mesleğini bu şekilde bulmuş biridir.³ Eric kariyerinin ilk evrelerinde, La Jolla, Kaliforniya’daki prestijli Scripps Okyanus Bilimi Enstitüsü’nde eğitmen olarak çalışıyordu. Ancak yürüdüğü kariyer yolunun gerçekte yürümesi gereken yoldan çok az ötede olduğu duygusundan kurtulamadı. Bu yüzden akademiden ayrıldı ve *National Geographic*’le çalışmaya başladı. Bu başarı beraberinde Washington, DC’de onu yine doğru kariyer yoluna yakın olduğu ama henüz tam olarak bu yolda olmadığı duygusuyla baş başa bırakan yeni ve ilginç fırsatlar gündeme geldi. Kararlı, hırslı insanların sıklıkla başına geldiği gibi, daha önceki başarısı onu amacının netliğinden koparmıştı. Jacques Cousteau’nun ünlü *Calypso*’ya binişini izlediğinden beri, dünyanın en güzel okyanuslarına daldığını hayal etmişti. Bu yüzden birkaç yıl sonra, altın değerinde bir fırsat çıktığında yine en yüksek katkıyı sağlayabileceği yerde olabilmek için vites değiştirdi: Zamanının önemli bir bölümünü en uzak yerlerde dalarak geçirirken aynı zamanda bilim ve iletişim alanındaki güçlerini küresel düzeydeki politikalara etki etmek için kullanabileceği *National Geographic*’te misafir bir kâşif olmak. Hayalindeki işin bedeli, karşılaştığı buna benzer çok sayıda iyi, hatta çok iyi fırsata hayır demek

ve heyecanla evet diyebileceği fırsatı beklemektir. Ve beklemeye değmişti.

Enric sevdiği işi yapan, yeteneğini kullanan ve dünyadaki önemli bir ihtiyaca cevap veren görece az sayıdaki örnekten biridir. Temel amacı okyanustaki son bozulmamış yerleri koruyabilmek için ulusal parkların eşdeğeri olan yerlerin oluşturulmasına yardımcı olmaktır ki bu gerçekten önemli bir katkıdır.





ele

ÖNEMSİZ OLAN PEK ÇOK ŞEYDEN NASIL KURTULABİLİRİZ?

ELE

Önemsiz Olan Pek Çok Şeyden Nasıl Kurtulabiliriz?

Birinci bölümde sözünü ettiğimiz dolap metaforunu yeniden düşünün. Kitabın bu bölümünde, dolabınızda asılı olan her şeyi değerlendirdiniz. Elbiselerinizi “tutulması gerekenler” ve “muhtemelen kurtulunması gerekenler” şeklinde yığınlara böldünüz. Ama “muhtemelen kurtulunması gerekenler” yığınına bir çantaya istifleyip göndermeye gerçekten hazır mısınız?

Diğer bir deyişle, yalnızca hangi eylemlerin ve çabaların mümkün olan en iyi katkıyı sağlayacağını belirlemek yeterli değildir; her koşulda aktif olarak katkı sağlamayanları elemeniz gerekir. Bu kitabın üçüncü kısmı gerçekten hayati önemde olan şeylerde daha yüksek katkıyı sağlayabilmeniz için önemsiz şeyleri nasıl devre dışı bırakabileceğinizi gösterecektir. Ve yalnızca bu da değil, aynı zamanda bunu meslektaşlarınızın, patronlarınızın, müşterilerinizin ve arkadaşlarınızın *daha fazla* saygısını kazanarak nasıl yapabileceğinizi de öğreneceksiniz.

O eski kıyafetlerden kurtulmak kolay değildir. Ne de olsa o dırdırcı kararsızlık, yıllar sonra o büyük omuz vatkalı ve cart renkli ince çizgileri olan spor ceketini vermiş olmaktan duyabileceğiniz korkunun ısrarcılığı hâlâ yerinde duruyordur. Bu duygu normaldir; çalışmalar halihazırda sahip olduğumuz şeylere olduklarından daha fazla değer verme eğiliminde olduğumuzu göstermiştir, dolayısıyla bunlardan kurtulmak bizim için güçleşir. Bu mecazi ceketten ayrılmaya pek hazır değilseniz esas soruyu sorun: “Bu ceket zaten

benim olmasaydı, onu satın almak için ne kadar para harcardım?” Benzer şekilde, hayatınızda hangi aktiviteleri devre dışı bırakacağınıza karar verirken sormanız gereken esas soru şudur: “Bu fırsata sahip olmasaydım, bunu elde etmek için neyi yapmaya istekli olurdum?”

Elbette, çalışma hayatında ve yaşamda önünüze çıkan fırsatlara (sıklıkla çok iyi fırsatlara) *hayır* deme disiplini edinmek dolabınızdaki eski kıyafetleri atmaktan çok daha zordur. Ama bu disiplini edinmek zorundasınız çünkü unutmayın ki ne zaman önemsiz bir şeye “hayır” demekte başarısız olsanız, aslında olağan biçimde evet diyorsunuz. Bu yüzden seçeneklerinizi yeterince keşfettiğinizde, kendinize sormanız gereken soru “Rekabet halindeki öncelik listemde evet demem gereken şey nedir?” değildir. Bunun yerine şu önemli soruyu sorun: “Neye *hayır* diyeceğim?” Bu, gerçek önceliklerinizi açığa çıkaracak olan sorudur. Ekibiniz için ileriye doğru giden olabilecek en iyi yolu ortaya koyacak olan sorudur. Gerçek amacınızı ortaya çıkaracak ve yalnızca kendi hedeflerinize değil, örgütlenmenizin amacına da en yüksek katkıyı sağlamanıza yardımcı olacak olan sorudur. Kariyerinizde ve yaşamınızda oyunun yönünü değiştiren dönüm noktalarına erişmeniz için gerekli olan, o nadir görülen ve değerli netliği sağlamanıza yardımcı olacak olan bu sorudur.

10. Bölüm

Netleştir

Bin Karara Eşdeğer Tek Bir Karar

*“Durmaksızın tek bir hedefe doğru yürümek:
İşte başarının sırrı budur.”*

—Anna Pavlova, Rus balerin

Gelin bir oyunla başlayalım. Bir sonraki sayfada üç şirketin hedef tanımı yer alıyor. Her şirketi hedef tanımıyla eşleştirmeye çalışın:¹

ŞİRKET

HEDEF TANIMI

1. AGCO.

Yedek parçaları, çekiciler, saman araçları ve donanımlar gibi tarımsal ekipmanların büyük imalatçısı ve distribütörü.

A. Daha iyi müşteri hizmetleri, yenilikler, nitelik ve bağlılık sayesinde kâr getiren bir büyüme.

2. DOVER ŞİRKETİ

Çöp kamyonları gibi ekipmanların ve mürekkep püskürtmeli yazıcılar ve devre kartı montajları gibi elektrikli ekipmanların üreticisi.

B. Her pazarın lideri olabilmek için müşterilerimizin ve ortaklarımızın çıkarlarına hizmet ediyoruz.

3. DEAN FOODS ŞİRKETİ

Bir yiyecek ve içecek şirketi; özellikle süt, süt ürünleri ve soya ürünleri üreten bir şirket.

C. Şirketin temel hedefi, yetki sınırları içindeki kanunlara uyarken ve her zaman en yüksek etik standartlara bağlı kalırken uzun vadeli hisse değerini en üst düzeye çıkarmaktır.

Nasıl yaptınız? Bu bulmacayı nasıl çözebileceğiniz konusunda en ufak bir fikriniz bile yoksa yalnız değilsiniz. Büyük oranda ayırt edilemez olan beyanlar görevi neredeyse imkânsız kılar. Bu türden belirsiz, abartılı hedef tanımları halen bazı çevrelerde “en iyi uygulama” olarak değerlendiriliyor olabilir ama pek çok durumda, elde etmek üzere tasarlandıkları şeyi elde edemezler: Çalışanlarını net bir amaç duygusuyla teşvik edemezler.

Kitabın bu bölümü bütünüyle enerjimizi bizim için en anlamlı olan eylemler için harcadığımızdan emin olabilmek için önemsiz şeyleri nasıl devre dışı bırakabileceğimizle ilgilidir. Ortadan kaldırmayı öğreneceğiniz ilk önemsiz şey, elde etmeyi amaçladığınız şeyle uyumsuz bir eylemdir. Bu, kulağa yeterince doğrudan geliyor ama bunu yapabilmeniz için öncelikle amacınızın ne olduğu konusunda gerçekten net olmanız gerekiyor; işte bu noktada da bu bölüm devreye giriyor.

“Oldukça Net”ten “Gerçekten Net”e

Birlikte alıştığım yöneticiler sıklıkla şirket amaçlarının ya da stratejilerinin “oldukça net” olduğunu söylerler, sanki bu yeterli demek istermiş gibi. Ama gzlk takan herkes oldukça netle gerçekten net arasında büyük bir fark olduğunu bilir! Aynı şey bireylerin profesyonel stratejisi için de geçerli görünür. İnsanlara “nmzdeki beş sene içinde kariyerinde *gerçekten* ne yapmak istiyorsun?” diye sorduğumda çok az sayıda insanın bu soruya cevap verebilmesi beni hâlâ şaşırtıyor.

Amacın netliğinin her zaman insanların işlerini nasıl yaptığı konusunda belirleyici olduğu bir gerçek olmasaydı bu durum daha az sorun teşkil ederdi. Yönetici ekiplerle çalışırken, ekipler elde etmeye çalıştıkları şey konusunda “gerçekten net” olmaktan çok, sadece “biraz net” olduklarında olanları görmek beni hayrete düşürüyor.

Öncelikle, yalnızca insani dinamikler bağlamında ödenen ağır bir bedel var. İşin aslı, belirli bir hedef olmadığında motivasyon ve işbirliği bozuluyor. Liderleri iletişim ve ekip çalışması konusunda eğitebilir ve bitap düşene kadar 360 geribildirim raporu düzenleyebilirsiniz ama bir ekibin hedef ve rolleri net değilse sorunlar kemikleşecek ve katlanarak artacaktır.

Bu yalnızca benim teorim ya da iş hayatıyla ilgili bir başka kitapta okuduğum bir şey değil. Beş yüz kişiden, binden fazla ekibe ilişkin deneyimleriyle ilgili verileri toplarken değişmeyen bir gerçeklikle karşılaştım: Ekibin neyi temsil ettiğine, hedef ve rollerinin ne olduğuna ilişkin ciddi bir netlik olmadığında insanlar karmaşa, stres ve hayal kırıklığı yaşıyor. Öte yandan, yüksek düzeyde bir netlik olduğunda insanlar başarılı oluyor.

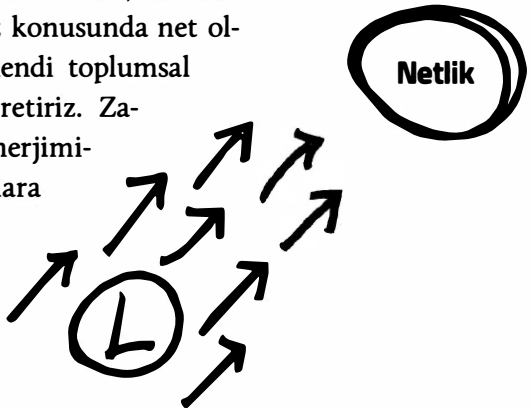
Netlikte bir boşluk olduğunda, insanlar zaman ve enerjilerini pek çok gereksiz şeyle uğraşarak geçiriyor. Netlikleri

yeterli düzeye ulaştığında, insanların yapılması gerektiğinin farkına varabildiğinden de büyük, gerçekten hayati olan alanlarda daha büyük atılımlar ve yenilikler gerçekleştirebiliyorlar. Ben kendi yaptığım çalışmada, ekipler net bir hedefe sahip olmadığında tipik olarak ortaya çıkan iki ortak şablonla karşılaştım.

BİRİNCİ ŞABLON: POLİTİKA OYNAMAK

İlk şablonda ekip, müdürün ilgisini kazanmaya aşırı derecede odaklanır. Sorun, insanların yolun sonunda ne olduğunu bilmediğinde nasıl kazanacakları konusunda net olmayışlarıdır, sonuçta müdürün yararına yarışırken kendi oyunlarını ve kendi kurallarını oluştururlar. Zaman ve enerjilerini yüksek düzeyde bir katkı sağlamaya odaklamak yerine, tüm çabalarını arkadaşlarından daha iyi görünmek, kendi değerlerini göstermek ve müdürün her fikrini ya da duygusunu aksettirmek gibi oyunlara vakfederler. Bu türden aktiviteler yalnızca gereksiz değildir, aynı zamanda sakıncalı ve hasar vericidir.

Kişisel hayatlarımızda da benzer bir şey yaparız. Hayatlarımızın gerçek amacı konusunda net olmadığımızda; diğer bir deyişle hedeflerimiz, arzularımız ve değerlerimiz konusunda net olmadığımızda kendi toplumsal oyunlarımızı üretiriz. Zamanımızı ve enerjimizi diğer insanlara kıyasla iyi görünmeye çalış-

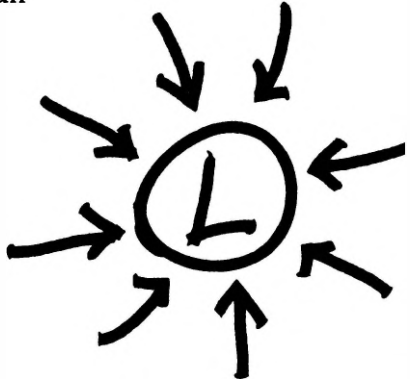


makla tüketiriz. Daha güzel bir araba ya da ev, hatta Twitter'daki takipçi sayımız ya da Facebook'taki fotoğraflarda nasıl görüldüğümüz gibi soyut şeylere aşırı değer veririz. Sonuç olarak sevdiğimiz insanlarla vakit geçirmek, ruhumuzu doyumak ya da sağlığımızla ilgilenmek gibi gerçekten önemli olan aktiviteleri ihmal ederiz.

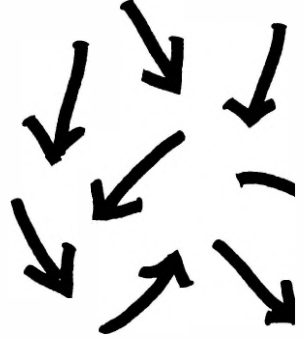
İKİNCİ ŞABLON: HER ŞEY İYİ (Kİ BU KÖTÜDÜR)

İkinci şablonda, amacı olmayan gruplar lidersiz kalır. İnsanlar net bir yönleri olmadığında, eylemlerinin bir bütün olarak ekibin uzun vadeli misyonuna nasıl katkı sağladığı (ya da bazı durumlarda bu misyonu saptırdığı) konusunda küçük bir farkındalıkla, kısa dönemli çıkarlarına hizmet edecek şeylerin izini sürerler. Bu eylemler sıklıkla iyi niyetlidir, hatta bazıları kişisel düzeyde gerekli bile olabilir. Ama insanlar ekip olarak çalıştıklarında, birbiriyle örtüşmeyen pek çok farklı proje ekibe en yüksek düzeyde katkıyı sağlamaz. Bu türden ekipler ileriye doğru atılan her adım için geriye doğru beş adım atar gibidir.

Aynı şekilde, bireyler birbirinden farklı çok fazla aktiviteyle meşgul olduğunda, bunlar iyi aktiviteler olsa bile, temel misyonlarına erişmekte başarısız olabilirler. Bunun nedenlerinden biri aktivitelerin bütünlük içinde olmaması, bu yüzden de anlamlı bir bütüne hizmet etmemeleridir. Örneğin her biri kusursuz ölçüde iyi dört farklı alanda çalışmak,



bir dereceye sahip olmakla eşdeğer değildir. Benzer şekilde, beş farklı endüstride beş farklı iş ilerleyen bir kariyer anlamına gelmez. Bir netlik ve hedef olmadığında, bir şeyin iyi olduğu için izini sürmek yüksek düzeyde bir katkı sağlamak için yeterli değildir. Emerson, “İnsanları ve devletleri iflas ettiren suç iş-çalışmadır; öyle ya da böyle bir amaca hizmet etmek için gerçek amacınızı reddetmek,” demiştir.

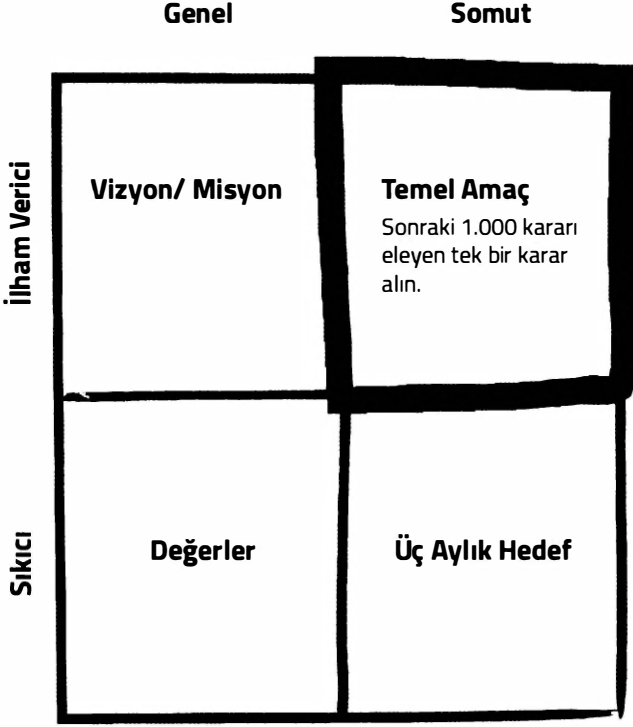


Öte yandan ekipler amaçları ve bireysel rolleri konusunda gerçekten net olduğunda, ekip dinamiklerine olan şey büyüleyicidir. Formal momentum ivme kazanarak bir bütün olarak ekibin daha yüksek kümülatif katkısını artırır.

Öyleyse ekiplerimizde, hatta kişisel çabalarımızda net bir hedefe nasıl erişebiliriz? Bunun yollarından biri temel bir amaç konusunda karar kılmaktır.

Temel Amaç

Temel amacın ne olduğunu anlayabilmek için yapabileceğimiz en iyi şey *ne olmadığını*² anlamaktır. Bir danışma riskini kullanmayı göze alarak bunu ikişerli bir matris kullanarak keşfedebiliriz.



Üst soldaki karede, “Dünyayı değiştirmek istiyoruz” gibi vizyon ve misyon beyanlarımız var: *Kulağa* ilham verici gelen ama bütününü göz ardı edilecek kadar genel olan beyanlar. Sol alt karede bir dizi belirsiz, genel değerimiz var; “yenilik”, “liderlik” ve “ekip çalışması” gibi ama bunlar tipik olarak herhangi bir tutku uyandıramayacak kadar sıkıcı ve genel. Sağ alt karede dikkat ettiğimiz daha kısa vadeli üç aylık hedeflerimiz var, “geçen yılın sonuçlarına göre kârı yüzde beş oranında artırmak,” gibi; bu daha kısa dönem taktikleri ilgimizi çekecek kadar somut olabilir ama sıklıkla ilhamdan yoksundurlar.

Öte yandan önemli bir amaç hem ilham verici hem somut, hem anlamlı hem de ölçülebilirdir. Önemli bir amaç

doğru gerçekleştirildiğinde sonraki bin amacı netleştirecek bir amaçtır. Bu bir avukat olmak yerine doktor olacağınıza karar vermeye benzer. Stratejik bir seçim, hayatınızın geri kalan beş, on, hatta yirmi yılı boyunca çok sayıda farklı seçenek ve planı devreden çıkarır. Büyük karar verildiğinde, sonrasında verilen tüm kararlar daha net biçimde görülür.

Özcü Olmayan	Özcü
Belirsiz genel bir vizyon ya da misyon beyanı vardır.	Somut ve ilham verici bir stratejisi vardır.
Somut ama insanlara çabalarını bir sonraki aşamaya taşımaları için gerekli enerjiyi ve ilhamı vermekte başarısız olan üç aylık hedefleri vardır.	Hem anlamlı hem de hatırlanmaya değer bir amacı vardır.
Bir değerler bütünü vardır ama bunları uygulamak için yönlendirici prensipleri yoktur.	Sonraki bin kararı eleyen tek bir karar alır.

İngiltere Başbakanı, Martha Lane Fox'tan Birleşik Krallık'ın ilk "Dijital Şampiyonu" olmasını istediğinde, yeni oluşturulan bu rol için bir tanım oluşturma şansı vardı; Martha'nın bunu açıklamak için kullanabileceği tüm belirsiz, yavan ya da anlaşılmaz yolları hayal edebilirsiniz; bu gerçekleşmeyi bekleyen bir *Dilbert* çizgi romanıydı.

Martha ve ekibi bunun yerine şöyle bir temel amaçla yola çıktı: "2012'nin sonuna kadar İngiltere'deki herkesi çevrimiçi yapmak." Bu basit, somut, ilham verici ve kolay ölçülebilirdi. Ekipteki herkese tam olarak ne yapmaya çalıştıklarına ilişkin bir netlik sunuyordu, böylelikle eylemlerini ve enerjilerini geri kalan her şeyi elemek üzere koordine edebildiler. Bu, yaşı ne kadar küçük olursa olsun, ekipteki herkese geri püskürtmek ve "Ama bu yeni fikir gerçekten amacımıza ulaşmamızda bize yardımcı oluyor mu?" diye sormak için güç verdi.

Ve yolculuğa büyük bir hız kazandırabilmeleri için ortakların desteğinden daha fazla verim almalarına olanak sağladı. Ve amaçlarının bütününe henüz ulaşamamış olsalar da, bu hedef netliği farklı koşullar altında yapabileceklerinden çok daha büyük bir katkı sunmalarına olanak sağladı.

şirketlerimiz, ekiplerimiz ve kariyerlerimiz için ihtiyaç duyduğumuz, bu türden bir hedef beyanıdır. Öyleyse hem somut hem de ilham verici, anlamlı ve unutulmaz bir hedef beyanını nasıl oluştururuz?

LAF CAMBAZLIğI YAPMAYI BIRAK VE KARAR VERMEYE BAşLA

şirketiniz, ekibiniz ya da kendiniz için hedef beyanları oluştururken “şu sözcüğü mü kullanalım yoksa bunu mu?” gibi önemsiz biçimsel ayrıntıları takıntı haline getirmeye başlama eğilimi vardır. Ama bu, bölümün başında alıntıladiğım belirsiz, anlamsız beyanlarla sonuçlanan anlamsız klişelere ve moda sözcüklere meyletmeyi oldukça kolaylaştıran bir durumdur. Önemli bir amacın incelikli biçimde belirlenmiş olması gerekmez; önemli olan biçem değil konudur. Bunun yerine, gelecekte alacağınız tüm doğru kararları belirleyecek olan daha önemli soruyu sorun: “Tek bir şeyde gerçekten başarılı olabilseydik, bu ne olurdu?”

“İşİMİZİN BİTTİğİNİ NASIL BİLEBİLİRİZ?” SORUSUNU SORUN

Bununla birlikte, hedefin netlik kazanmasını sağlamak söz konusu olduğunda ilhamın bir önemi yoktur. İlham hakkında düşündüğümüzde sıklıkla retorik üzerine düşünürüz. Ama retoriğin ilham verebileceği kesinken, somut hedeflerin yükseltme ve ilham verme güçlerinin olduğunu hatırlama-

mız gerekir. Güçlü bir önemli amaç insanlara kısmen ilham verir, çünkü “Başarılı olduğumuzu nasıl bilebiliriz?” sorusuna cevap verecek kadar somuttur.

Otuz yılını McKinsey ile birlikte, CEO'lara ve kıdemli liderlere strateji konusunda danışmanlık hizmeti vererek geçiren ve bugün de Stanford Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde “Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşların Stratejik Yönetimi” konulu bir ders veren Profesör Bill Meehan tarafından zekice gösterilmişti. Bir lisansüstü öğrencisi olarak bu dersi aldığımda, bize verdiği görevlerden biri kâr amacı gütmeyen örgütlenmelerin vizyon ve hedef tanımlarının değerlendirilmesi idi.

Sınıf yüzden fazla örneği incelerken, en görkemli olanlarından bazılarının aslında *en az* ilham verici olanlar olduğunu fark etti. Örneğin içlerinden birinin “dünyadaki açlığı bitirme” misyonu vardı ama örgütte yalnızca beş kişi oldukları düşünüldüğünde, bu misyon boş sözlerden biraz daha anlamlı geliyordu sadece. Sonra, bu türden boş bir idealizmin dağınık bölgesinden, hepimizin hemen anladığı ve ilham aldığı bir beyan geldi. Bu biraz beklenmedik bir yerden gelmişti. Katrina Kasırgası'ndan sonra New Orleans'in yeniden inşa edilmesinde ilerleme olmayışından etkilenen aktör/sosyal girişimci Brad Pitt, “Lower 9th Ward'da yaşayan aileler için yüz elli adet uygun fiyatlı, yeşil, fırtınaya dayanıklı ev” yapma amacına yönelik olarak “Make It Right” adıyla bir örgütlenme başlatmıştı. Bu beyan herkeste şok etkisi yaratmıştı. Gerçekliği onu ilham verici kılıyordu. “Başarılı olduğumuzu nasıl anlayabiliriz?” sorusunu cevaplıyordu.

Bir Amaçla Yaşamak

Asıl amaç, iş tanımınızdan ya da şirketinizin görev beyanından çok daha fazlası için uygulanabilir; gerçek bir asıl amaç

size daha büyük amalarınıza ulaşmanızda yol gösteren ve yaşamınızda yolunuzu çizmenizde size yardımcı olan amaçtır. Örneğın Nelson Mandela, özcü olarak yirmi yedi yılını hapishanede geçirmiştir. 1962 yılında hapse atıldığında neredeyse her şeyi elinden alınmıştı; evi, itibarı ve elbette özgürlüğü. Bu yirmi yedi yılı gerçekten önemli olan şeylere odaklanmak ve kendi kırgınlığı dahil, diğerk her şeyi ortadan kaldırmak için kullanmayı seçti. Güney Afrika'daki ırkçılığı ortadan kaldırmayı temel amacı haline getirdi ve bunu yaparak bugün de yaşamayı sürdüren bir miras bıraktı.

Önemli bir amaç oluşturmak güçtür. Hangi aktivitele-
rin ve çabaların tek en yüksek katkı noktanızı oluşturacağını görmek cesaret, kavrayış ve önsezi gerektirir. Bizi gerçek amacımızdan uzaklaştıran rekabet halindeki öncelikleri ortadan kaldırmak zor sorular sormayı, gerçek ödünler vermeyi ve ciddi bir disiplin içinde olmayı gerektirir. Ama bu çabaya değerk çünkü insanlar, ekipler ve örgütlenmeler ancak hedeflerinin gerçek anlamda net oluşu sayesinde bütünüyle harekete geçebilir ve gerçekten kusursuz bir şey elde edebilir.

11. Bölüm

Cesaret Et

İncelikli Bir “Hayır”ın Gücü

“Cesaret, baskı altındaki zarafettir.”

—Ernest Hemingway

Doğru zamanda söylenen doğru bir “Hayır” tarihin seyrini değiştirebilir.

Pek çok örnekten birinde, Rosa Parks’ın tam olarak doğru zamanda hareket etmiş bir Montgomery otobüsündeki yerini bırakmayı reddedişi, yurttaş hakları kanununu doğuran güçlerle birleşmiştir. Parks’ın hatırladığı gibi, “Otobüs şoförü beni otururken gördüğünde ayağa kalkıp kalkmayacağımı sordu ve ben, ‘Hayır, kalkmayacağım,’ dedim.”¹

Popüler inançla çelişen biçimde, bu cesur “hayır”, genel olarak özellikle iddialı bir eğilim ya da kişilikten doğmadı. Aslında, NAACP’nin Montgomery bölümünün sekreterliğine getirildiğinde şöyle bir açıklama yapmıştı, “Oradaki tek kadın bendim, bir sekretere ihtiyaçları vardı ve ben de hayır demek için fazla çekingendim.”²

Otobüsteki seçimi, daha çok o anda hangi seçimi yapmak istediğine ilişkin derin bir inançtan doğdu. Otobüs şoförü yerinden kalkmasını istediğinde, “Bir kararlılığın bedenimi bir kış gecesinde örttüğüm yorgan gibi örttüğünü hissettim,”³ dedi. Kararının dünya çapında yankılarla nasıl bir hareketi ateşleyeceğini bilmiyordu. Ama kendi zihnini tanıyordu. Tutuklanırken bile, “bunun bu türden bir aşağılanmayı son yaşayışı”⁴ olduğunu biliyordu. Bu aşağılanmadan sakınmak için tutuklanma riskini almaya değerdi. Bu onun için gerçekten de önemliydi.

Kendimizi (umuyoruz ki) Rosa Parks’ın karşılaştığı türden bir durumla karşı karşıya bulma ihtimalimizin pek güçlü olmadığı doğrudur. Ancak ondan ilham alabiliriz. Hayır demeye cesaret etme ihtiyacı duyduğumuzda onu düşünebiliriz. Önemsiz olana teslim olmamız yönündeki toplumsal baskıya karşı durmaya ihtiyaç duyduğumuzda onun inancının gücünü hatırlayabiliriz.

Daha önce hiç doğru olduğunu hissettiğiniz şeyle birinin sizi yapmanız için zorladığı şey arasında bir gerilim hissettiniz mi? İçinizdeki inançla dışa yansıttığınız eylem arasındaki çelişkiyi hissettiniz mi? Daha önce hiç sadece çatışmanın ya da uyuşmazlığın önüne geçmek için aslında hayır demek isterken evet dediniz mi? Kendinizi bir patrondan, meslektaştan, arkadaştan ya da aile bireyinden gelen bir teklif ya da talebi reddedemeyecek kadar korkmuş ya da ürkmüş hissettiğiniz oldu mu hiç? Olduysa yalnız değilsiniz. Bu tür anları cesaret ve zarafetle yönetmek bir özcü olmak için edinmeniz gereken en önemli (ve en zorlu) becerilerden biridir.

Ben cesaret hakkında bir bölüm yazmak üzere yola çıkmadım. Ama özcülük konusunun daha derinine indikçe cesaretin eleme sürecinin anahtarı olduğunu daha net biçimde gördüm. Cesaret olmadığında, daha az olanın disiplinli arayışı bir riyakârlıktan ibaret. Yalnızca bir akşam yemeği

daveti sohbetinin daha konusunu oluşturuyor. Yüzeysel kalıyor. Herkes en önemli Şeylere odaklanmanın öneminden söz edebilir (ve pek çok insan da bunu yapar) ama yaşamaya cesaret eden insanlar nadiren görölür.

Bunu yargılamadan söylüyorum. Hayır demekten korkmak için iyi nedenlerimiz var. Büyük bir fırsatı kaçıracamızdan endişeleniyoruz. Durumu bozmaktan, bir Şeyleri kışkırtmaktan, köprüleri yakmaktan korkuyoruz. Saygı duyduğumuz ve sevdiğimiz birini hayal kırıklığına uğratma düşüncesini kaldıramıyoruz. Bunların hiçbirini bizi kötü bir insan yapmaz. Bu, insan olmanın doğal bir parçasıdır. Ama birine hayır demek çok zor olabilse de, bunu yapmakta başarısız olmak çok daha önemli bir fırsatı kaçırmamıza neden olabilir.

Cynthia adında bir kadın bana bir keresinde babasının onu San Francisco'da bir geceye götürme planları yaptığı dönemle ilgili bir hikâye anlattı. On iki yaşındaki Cynthia ve babası aylardır bu "buluşmayı" planlıyordu. Dakikasına kadar planlanmış bütün bir çalışma programları vardı: Cynthia onun sunumunun son saatine girecek, sonrasında da dört buçuk civarı odanın arka tarafında onunla buluşarak herkes onunla konuşmaya çalışmadan önce hızla oradan ayrılacaktı. Chinatown'a giden bir tramvay yakalayacaklar, Çin yemeği yiyecekler (favori yemekleri), hediyeelik eşyalar alacaklar, bir süre manzara seyredecekler ve sonra da babasının söylemeyi sevdiği gibi "film bakacaklardı." Sonra bir taksi tutup otele geri dönecek, hızlı bir yüzüş için havuza atlayacak (babası havuz kapalı olduğuunda sıvışmakla ünlüydü), oda servisinden sıcak bir *fudge sundae* söyleyecekler ve gece şovunu izleyeceklerdi. Gitmeden önce ayrıntıları tekrar tekrar tartıştılar. Beklenti, tüm bu deneyimin bir parçasıydı.

Babası kongre merkezinden ayrılırken eski bir kolej arkadaşı ve iş ortağıyla karşılaşana kadar her Şey planlandığı gibi gidiyordu. Birbirlerini görmeyeli yıllar olmuştu ve Cynthia

şevkle kucaklaşmalarını izledi. Arkadaşı aslında şöyle söyledi: “Artık şirketimizle çalıştığına çok memnunum. Lois ve ben bunu duyduğumuzda bunun mükemmel olacağını düşündük. Seni ve elbette Cynthia’yı, rıhtımda muhteşem bir akşam yemeği yemeye davet etmek istiyoruz!” Cynthia’nın babası cevap verdi: “Bob, seni görmek çok güzel. Rıhtımda akşam yemeği kulağa harika geliyor!”

Cynthia mutsuzdu. Tramvay yolculuklarına ve kremalı dondurmalara ilişkin hayalleri bir anda uçup gitti. Yanı sıra, deniz mahsullerinden nefret ediyordu ve yetişkinleri gece boyu konuşurken dinlemenin onun için ne kadar sıkıcı olabileceğini hayal edebiliyordu. Ama sonra babası devam etti: “Ama bu gece değil. Cynthia ve benim bu gece için özel bir planımız var, öyle değil mi?” Cynthia’ya göz kırptı, onun elini kavradı ve kapıdan koşarak çıkıp San Francisco’da unutulmaz bir geceyle devam ettiler.

Aslında, Cynthia’nın babası onun bana bu hikâyeyi anlatmasından yalnızca haftalar önce ölen (*Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı*’nın yazarı) yönetim düşünürü Stephen R. Covey idi. Dolayısıyla San Francisco’daki bu akşamı yoğun duygularla hatırlıyordu. Basit kararının “onu kendisine sonsuza dek bağladığını çünkü onun için en önemli olan şeyin kendisi olduğunu bildiğini” söylemişti.⁵

Döneminin en çok saygı duyulan ve en fazla okunan iş düşünürlerinden biri olan Stephen R. Covey bir özcüydü. Yalnızca sürekli olarak “Temel konu, temel olan şeyi temel olan şey olarak tutmaktır,” gibi özcü prensipleri dünya çapındaki önemli liderlere ve devlet başkanlarına öğretmiyor, aynı zamanda bunları yaşıyordu da.⁶ Ve onları kızıyla yaşadığı bu an, kelimenin tam anlamıyla hayatı boyunca süren bir anı oluşturdu. Bir açıdan, kararı açık biçimde görülüyor. Ama onun yerinde olan pek çok kişi, arkadaşın davetini kaba ya da nahoş görünmekten ya da eski bir arkadaşla yemek

yeme fırsatını kaçırmaktan korktuğundan kabul ederdi. Öyleyse neden *şu anda* önemli olanı önemsiz olana tercih etmek bu kadar zordur?

Verilebilecek basit cevaplardan biri, neyin önemli olduğu konusunda kafamızın net olmadığıdır. Bu olduğunda savunmasız hale geliriz. Öte yandan, güçlü bir içsel netliğimiz olduğunda, sanki her yönden bize doğru gelen önemsiz şeyleri koruyan bir güç alanımız var gibidir. Rosa'ya inancın sıradışı cesaretini veren de derin ahlaki netliği idi. Stephen için ise sevgili kızıyla geçireceği akşam için görüşünün net oluşuydu. Neredeyse her durumda, neyin önemli olduğuna ilişkin netlik bizi önemsiz olan şeylere hayır deme gücüyle doldurur.

Özünde Tuhaf

Neyin önemli olduğunu ânında seçmenin zor oluşunun ikinci bir nedeni, içsel bir toplumsal tuhafılık korkusu kadar doğaldır. İşin aslı, insanlar olarak biz, başkalarıyla iyi geçinmeyi istemek üzerine tasarlandık. Ne de olsa, bundan binlerce yıl öncesinde, hepimizin avcı toplayıcı kabileler halinde yaşadığı dönemde hayatta kalmamız buna bağlıydı. Ve bir gruptaki insanların bizden beklentilerine cevap verirken, psikologların normatif uyum dediği şey artık bir ölüm kalım meselesi değildir, tutku hâlâ en derinimize yerleşmiş durumdadır.⁷ Bu yüzden söz konusu olan ister sizi akşam yemeğine davet eden eski bir arkadaş, sizi önemli ve yüksek profilli bir projeye taşımak isteyen bir patron ya da veli toplantısındaki kek/börek satışında kendisine yardımcı olmanızı isteyen bir komşu olsun, hayır deme düşüncesi kelimenin tam anlamıyla bizde fiziksel bir rahatsızlığa neden olur. Kendimizi suçlu hissederiz. Birini hayal kırıklığına uğratmak istemeyiz. İlişkiye zarar vermekten korkarız. Ama bu duygular netliğimizi

bozar. Bizi ya buna hayır deyip bundan birkaç dakikalığına pişmanlık duyabileceğimiz ya da evet deyip günler, haftalar, aylar ya da belki yıllar boyunca pişmanlık duyabileceğimiz gerçeğinden uzaklaştırırlar.

Bu tuzaktan kurtulmanın tek yolu, kesin biçimde, kararlılıkla ama yine de kibarca hayır demektir. Çünkü bunu bir kez yaptığımızda, yalnızca başkalarını hayal kırıklığına uğratma ya da öfkelenendirme korkularımızın abartılı olduğunu değil, insanların gerçekten de bize *daha fazla* saygı duyduğunu da görürüz. Bir özcü olduğumdan bu yana, insanların hayır deme cesaretine sahip olanlara duyduğu saygı ve hayranlığın neredeyse evrensel boyutta doğru olduğunu gördüm.

Bana göre modern idarecilik düşüncesinin babası olan Peter Drucker da zarifçe hayır demenin ustalarından biriydi. En çok “akış” üzerine çalışmasıyla tanınan Macar profesör Mihaly Csikszentmihalyi yaratıcılık üzerine yazdığı bir kitap için bir dizi yaratıcı bireyle söyleşi yapmaya çalıştığında, Drucker’ın cevabı Mihaly için kelimesi kelimesine alıntılanacak kadar ilginçti: “14 Şubat’ta yazdığınız zarif mektup bana büyük onur verdi ve gururumu okşadı çünkü uzun yıllardır size ve çalışmalarınıza büyük hayranlık duyuyorum ve onlardan çok şey öğrendim. Ama sevgili Profesör Csikszentmihalyi, korkarım ki sizi hayal kırıklığına uğratacağım. Sorularınızı cevaplayabilmem mümkün değil. Bana yaratıcı olduğum söylendi, bunun ne anlama geldiğini bilmiyorum. Yalnızca ağır ağır yürümeyi sürdürüyorum. Umarım üretkenliğin (yaratıcılığa inanmıyorum ama üretkenliğe inanıyorum) sırlarından birinin de sizinki gibi TÜM davetlerin çaresine bakacak ÇOK BÜYÜK bir çöp kutusuna sahip olmak olduğunu söylersem küstah ya da kaba olduğumu düşünmezsiniz; kişisel deneyimlerime göre üretkenlik, başka insanların çalışmalarına destek olan herhangi bir şey

yapmayı DEĞİL, insanın tüm zamanını Yüce Tanrımızın yapmasını ve iyi biçimde yapmasını istediği şeylere ayırması anlamına gelir.”⁸

Gerçek bir özcü olan Peter Drucker, “insanların hayır dedikleri için etkili olduklarına” inanıyordu.

Özcü olmayanlar toplumsal tuhaflik ve baskı duyguları yüzünden evet derler. Otomatik olarak, düşünmeden, sıklıkla birini memnun etmenin getirdiği telaşın izinde. Ama özcüler telaşın ardından pişmanlığın sancısının geldiğini bilir. Çok geçmeden kendilerini hem diğer insana hem kendilerine karşı sindirilmiş ve küskün hissedeceklerini bilirler. Nihayetinde artık bu yeni bağlılığa uyum sağlamak için daha önemli bir şeyin feda edilmesi gerektiği gerçeğine uyacaklardır. Elbette amaç tüm taleplere hayır demek değildir. Amaç, gerçekten önemli olan şeylere evet diyebilmemiz için önemsiz şeylere hayır dememizdir. Bu, gerçekten hayati önemde olanlar dışında her şeye (sıkça ve zarif biçimde) hayır demektir.

Özcü Olmayan

Toplumsal tuhaflik ve baskı duygusundan sakınmak için hayır demekten kaçınır.

Her şeye evet der.

Özcü

Somut biçimde, kararlılıkla ve zarafetle hayır demeye cesaret eder.

Yalnızca gerçekten önemli olan şeylere evet der.

Öyleyse zarif bir biçimde hayır demeyi nasıl öğreniriz? Aşağıda genel prensipler ve onların ardından zarif “hayır” sözcüğünü söyleyebilmek için gerekli olan belirli birkaç senaryo sunulmaktadır.

KARARI İLİŞKİDEN AYIRIN

İnsanlar bizden bir şey yapmamızı istediğinde, taleplerini onlarla ilişkimizle karıştırabiliriz. Bazen birbirlerine öyle bağlı görünürler ki, talebi reddetmenin *kişiyi* reddetmekle aynı anlama gelmediğini unuturuz. Ancak kararı ilişkiden ayırdığımız zaman net bir karar verebilir ve sonrasında ayrı olarak bunu iletecek cesareti ve şefkati bulabiliriz.⁹

ZARIFÇE "HAYIR" DEMEK HAYIR SÖZCÜĞÜNÜ KULLANMAK ANLAMINA GELMEK ZORUNDA DEĞİLDİR

Özcüler “hayır” sözcüğünü *söylediklerinden* daha sık biçimde “hayır” demeyi *seçerler*. Olabilecek en zarif biçimde hayır demenin yolunun duygusuzca hayır demek olduğu zamanlar olabilir. Ama bu ister “beni düşündüğün için mutlu oldum ama korkarım ki mümkün değil,” ya da “Çok isterdim ama programım çok yoğun,” olsun, birini net biçimde *hayır* sözcüğünü kullanmadan net biçimde ve kibarca reddetmenin çeşitli yolları vardır. Bölümün ilerleyen aşamalarında kibarca “hayır” demenin yollarına ilişkin daha fazla örnek bulacaksınız.

DEĞİŞ TOKUŞA ODAKLANIN

Birine evet dediğimizde neyi feda ettiğimizi ne kadar çok düşünürsek, hayır dememiz o kadar kolaylaşır. Fırsat maliyetine, diğer bir deyişle vazgeçtiğimiz şeyin değerine ilişkin net bir duygumuz olmadığında kendimize her şeyin altından kalkabileceğimizi söylemenin gereksiz tuzağına düşmek daha da kolaylaşır. Bunu yapamayız. Zarif bir “hayır” değiş tokuşun net ama beyan edilmemiş bir hesabından doğar.

KENDİNİZE HERKESİN BİR ŞEYLER SATTIĞINI HATIRLATIN

Bu insanları küçümseyen bir yapıda olmanız gerektiği anlamına gelmez. İnsanlara güvenilmemesi gerektiğini ima etmeye çalışmıyorum. Sadece herkesin zamanınıza karşılık bir şeyler sattığını söylüyorum; bir fikir, bir bakış açısı, bir görüş. Sadece neyin satıldığının bilincinde olmak almak isteyip istemediğimiz konusunda daha net olmamıza olanak sağlar.

"HAYIR" DEMENİN SIKLIKLA SAYGINLIK İÇİN POPÜLERLİĞİ FEDA ETMEYİ GEREKTİRDİĞİ GERÇEĞİYLE BARIŞIN

Hayır dediğinizde, sıklıkla bunun ilişki üzerinde kısa vadeli bir etkisi olur. Ne de olsa, biri bir şey isteyip onu elde edemediğinde ilk tepkisi rahatsızlık, hayal kırıklığı, hatta öfke olabilir. İşin bu olumsuz tarafı net. Ancak muhtemel olası tarafı daha az nettir: İlk rahatsızlık, hayal kırıklığı ya da öfke geçtiğinde saygı devreye girer. Etkili biçimde geri çevirdiğimizde, bu insanlara zamanımızın oldukça değerli olduğunu gösterir. Profesyonel olanları amatörlerden ayırır.

Tipik bir örnek grafiker Paul Rand'ın Steve Jobs'a hayır deme cesaretini gösterdiği dönemdir.¹⁰ Jobs, NeXT şirketi için bir logo ararken işlerinin arasında IBM, UPS, Enron, Westinghouse ve ABC için yaptığı logolar da bulunan Rand'den, kendisine birkaç seçenek sunmasını istedi. Ama Rand, "birkaç seçenek"le gelmek istemedi. Tek bir seçenek tasarlamak istedi. Bu yüzden Rand şöyle söyledi: "Hayır. Sizin için sizin sorununuzu çözeceğim. Ve siz de bana ödeme yapacaksınız. Ve sonucu kullanmanız gerekmiyor. Seçenekler istiyorsanız gidip başka insanlarla konuşun. Ama ben sorunu, bildiğim en iyi şekilde çözeceğim. Siz bunu ister kullanın, ister kullanmayın. Size kalmış." Rand şaşırtıcı olmayan biçimde sorunu çözdü ve Jobs'ın istediği "mücevher" logosunu yarattı ama buradan çıkarılacak asıl ders daha sonra

Rand için “Şimdiye kadar birlikte çalıştığım en profesyonel insanlardan biri: Bir müşteriyle kendisi gibi bir profesyonel arasındaki tüm resmi ilişkiler üzerine düşünmüş olması bağlamında,” diyen Jobs üzerinde Rand’ın “geri püskürtme”sinin yarattığı etkidir. Rand hayır dediğinde bir risk almıştır. Uzun vadede saygınlığını yitirmemek için popülerliğini kısa süreliğine kaybetmeyi göze almış ve bu sonuç vermiştir.

Özcüler her zaman herkes için popüler olamayacaklarını kabul ederler. Evet, saygın, mantıklı ve zarif biçimde hayır demenin kısa vadeli bir toplumsal bedeli olabilir. Ama özcü olarak yaşamamanın bir yönü de, saygının uzun vadede popülerlikten çok daha değerli olduğunun farkına varmaktır.

NET BİR “HAYIR”IN BELİRSİZ YA DA ONAYLAMAYAN BİR “EVET”TEN DAHA ZARİF OLABİLECEĞİNİ HATIRLAYIN

Daha önce bu durumla karşılaşmış olan herkesin bildiği gibi, net bir “Bu konuda karar vereceğim,” birine dönüş yapmaktan ya da onlara “Bunun işe yaraması için elimden geleni yapacağım,” diyerek onlarla gönül eğlendirmekten ya da yapamayacağınızı bildiğiniz halde “Yapabilirim,” demekten çok daha iyidir. Net olmamak zarif olmakla aynı şey değildir ve nihai “hayır”ı ertelemek bunu yalnızca aynı oranda güçleştirecek ve muhatap olduğunuz kişiyi o ölçüde daha fazla küstürecektir.

“Hayır” Repertuarı

Unutmayın, özcüler yalnızca ara sıra hayır demezler. Bu onların düzenli repertuarıdır. Sürekli olarak zarafetle hayır derler ve bu, başvurulacak çeşitli cevap alternatiflerine sahip olmayı kolaylaştırır. Aşağıda, “hayır” repertuarınıza dahil edebileceğiniz sekiz cevap bulunmaktadır.

1. *Tuhaf duraklama.* Tuhaf bir sessizliğin tehdidinin kontrolü altına girmektense onu sahiplenin. Onu bir araç olarak kullanın. Size bir taleple gelindiğinde (bunun tek bir kişi için sonuç vereceği açıktır) sadece bir dakikalığına durun. Kararınızı vermeden önce üçe kadar sayın. Ya da biraz daha cesaret bulursanız, sadece diğer kişinin boşluğu doldurmasını bekleyin.

2. *Yumuşak “hayır” (ya da “hayır ama”).* Yakın zamanda kahve içmeye davet edildiğim bir e-posta aldım. “Şu anda kitabımı yazmakla meşgulüm. ☺ Ama kitap tamamlandığında bir araya gelmekten mutlu olurum. Yazın sonuna doğru bir araya gelme şansımız varsa beni haberdar edin.”

E-posta da “hayır ama” deme pratiği yapmaya başlamanın iyi bir yoludur çünkü size, “hayır” ınızı olabildiğince zarif hale getirmek için tekrar tekrar düzeltme şansı verir. Dahası, pek çok kişi e-postanın mesafesinin tuhaf görünme korkusunu azalttığını düşünür.

3. *“Ajandamı kontrol edip size dönüş yapayım.”* Tanıdığım liderlerden biri tüm gün, tüm zamanını başka insanların gasp ettiğini düşünüyordu. Özcü olmamanın klasik bir örneği olarak yetenekli, zeki ve hayır demek konusunda başarısızdı ve bunun sonucunda kısa sürede “başvurulacak” kişi durumuna geldi. İnsanlar ona koşup “X projesinde bana yardımcı olabilir misin?” derler ve o da iyi bir vatandaş olma çabası içinde bunu kabul ederdi. Ama çok geçmeden tüm bu farklı gündemler onu yormaya başladı. Yeni bir ifade öğrendiğinde bir şeyler onun için değişti: “Ajandamı kontrol edip size dönüş yapayım.” Bu, ona durup düşünmesi ve nihayetinde ne yazık ki uygun olmadığı cevabını vermesi için gerekli zamanı verdi. Kendisine sorulduğunda “evet” demeye zorlanmaktansa kendi kararlarının sorumluluğunu yeniden almasına olanak sağladı.

4. *E-posta geribildirimlerini kullanın.* Biri seyahate ya da

ofis dışına çıktığında kendisinden otomatik bir cevap almanız bütünüyle doğal ve beklenilir bir durumdur. Bu gerçekten de toplumsal anlamda en kabul edilebilir olan “hayır”dır. İnsanlar e-postanıza cevap vermek istemediklerini söylemezler, sadece bir süre için size geri dönüş yapamayacaklarını söylerler. Öyleyse neden bunu izinler ve tatillerle sınır layalım? Ben bu kitabı yazarken “Rahip Modunda” konu başlıklı bir e-posta geribildirimi oluşturdum. Bu e-postada şöyle yazıyordu: “Sevgili arkadaşlar, şu anda zamanımı inanılmaz boyutta işgal eden yeni bir kitap üzerinde çalışıyorum. Ne yazık ki istediğim şekilde cevap veremiyorum. Bunun için özür dilerim. –Greg.” Ve tahmin edin ne oldu? İnsanlar benim geçici yokluğuma ve tepkisizliğime iyi biçimde uyum sağlıyor gibi görünüyorlardı.

5. “Evet. Neyin önceliğini azaltmalıyım?” deyin. İşyerinde kıdemli bir takım liderine hayır demek pek çok kişi için neredeyse düşünülemez, hatta gülünesi bir durumdur. Ancak evet demenin işinize olabilecek en yüksek katkıyı sağlama becerinizi riske atması durumunda, bu aynı zamanda mecbur olduğunuz bir şeydir. Bu durumda hayır demek yalnızca mantıklı değil, gereklidir de. Bunu yapmanın etkili yollarından biri, sizden üst konumda olanlara evet demeniz durumunda neyi ihmal edeceğinizi hatırlatmak ve onları bu değiş tokuşla başa çıkmaya zorlamaktır.

Örneğin müdürünüz gelip sizden X’i yapmanızı isteyecek olursa, “Evet, bunu önceliğim yapmaktan mutlu olurum. Bu yeni projeye ilgilenmek için diğer projelerden hangilerinin önceliğini azaltmalıyım?” şeklinde cevap verebilirsiniz. Ya da basitçe, “Harika bir iş çıkarmak isterim ve diğer sorumluluklarım düşünüldüğünde, bunu üstlenirsem gurur duyacağım bir iş çıkaramayabilirim,” diyebilirsiniz.

Altında çalışan birinden bu cevabı alan bir lider tanıyorum. Bu üretken ve organize çalışanı işinden alıkoymanın

sorumluluğunu üstlenmek istemesinin bir yolu yoktu, bu yüzden önemsiz iş projesinin sorumluluğunu onun üzerinden alıp daha az organize olan başka birine yükledi!

6. *Esprile söyleyin.* Yakın zamanda bir arkadaşım bir maraton için hazırlık yaparken kendisine eşlik etmemi istedi. Cevabım basitti: “Hayır!” Biraz gülerek şöyle söyledi, “Ah, söylediğinle yaptığın bir demek.” Bu bir özcü olarak ünlü olmanın ne kadar işlevsel olduğunu gösteriyor!

7. “*X’e hoş geldiniz. Y’ye istekliyim,*” sözlerini kullanın. Örneğin, “Arabamı ödünç alabilirsiniz. Anahtarların sizin için burada olacağını garantilemeye istekliyim.” Bunu söylemekle aynı zamanda, “Sizi arabayla götürmem mümkün olmayacak,” diyorsunuzdur. Yapmayacağınız şeyi söylüyorsunuz ama bunu yapmak istediğiniz şey bağlamında ifade ediyorsunuz. Bu, bir şekilde desteklemek isteyeceğiniz ama bütünüyle arka çıkamadığınız bir talebi yönlendirmenin özellikle iyi bir yolu.

Bu yapıyı özellikle seviyorum çünkü sizin seçme yeteneğinize olduğu kadar *karşı tarafına* de bir saygı ifade ediyor. Her iki tarafa da ellerindeki seçenekleri hatırlatıyor.

8. “Ben yapamam, ama X bununla ilgilenebilir.” Yapacağımız yardımın özgün biçimde paha biçilmez olduğunu düşünmek cezbedicidir. Ancak bir şeyler talep eden insanlar çoğu zaman (istedikleri yardımı aldıkları sürece) kendilerine yardım edenin biz olup olmadığımızla gerçekten ilgilenmezler.

Ann, Inc.’nin (yani Ann Taylor ve LOFT kadın giyim perakendecilerinin) CEO’su olan Kay Krill, sosyal davetlere hayır demekten hiç hoşlanmıyordu. Sonuçta, katılmakla hiç ilgilenmediği sosyal etkinliklere gidiyordu. Kendini ofis partilerine gitmiş ve bundan oraya ulaştığı an pişmanlık duyar halde buluyordu.

Sonra bir gün danışmanlarından biri ona gelerek hayatın-

da önemli olmayan insanların ve şeylerin ağırlığını atmayı öğrenmesi gerektiğini ve bunu yapmanın da kendisi için anlamı olan şeylere enerjisini yüzde yüz oranında aktarmasına olanak sağlayacağını söyledi. Bu öneri onu özgürleştirdi. Artık titizlikle seçim yapabiliyor. Yaptığı pratik sayesinde, bir daveti kibarca reddetmek onun için kolay hale geldi. Kay bunu şu şekilde açıklıyor: “Ben çok kolay hayır diyorum çünkü benim için önemli olanın ne olduğunu biliyorum. Sadece bunu yapmayı hayatımın daha erken bir evresinde öğrenmiş olmak isterdim.”¹¹

Hayır demek başlı başına liderlik yeteneğidir. Sadece çevresel bir beceri değildir. Her yetenekte olduğu gibi, işe sınırlı bir deneyimle başlarız. “Hayır” demekte acemiyizdir. Sonra birkaç temel teknik öğreniriz. Hatalar yaparız. Bunlardan ders çıkarırız. Daha fazla beceri geliştiririz. Pratik yapmayı sürdürürüz. Bir süre sonra tüm bir repertuar elimizin altında olur ve zaman içinde bir tür toplumsal sanat biçiminde uzmanlık kazanmış oluruz. Neredeyse herkesten gelebilecek neredeyse her türlü talebi zarafet ve ağırbaşlılıkla ele alabiliriz. Heidrick & Struggles’ın eski CEO’su Tom Friel, bir keresinde bana şöyle söylemişti: “Ağır ‘evet’ ve hızlı ‘hayır’ı öğrenmemiz gerek.”

12. Bölüm

Bağımsızlaşın

Kayıplarınıza Son Vererek Büyük Kazanın

“Bu hayattaki sorunların yarısı çok çabuk evet demeye ve yeterince çabuk hayır demeye bağlanabilir.”

—Josh Billings

Concorde jeti her yönden havacılık mühendisliğinde çarpıcı bir başarıydı. Bu yolcu uçağıyla iki saat, elli iki dakika ve elli dokuz saniye kadar kısa bir zaman diliminde Londra’dan New York’a uçabilirdiniz.¹ Bu normal bir uçağın uçuş zamanının yarısından daha azdır ve Concorde’u dünyanın en hızlı yolcu uçağı yapar.

Ne yazık ki bu aynı zamanda sıradışı bir finansal başarısızlıktı. Elbette pek çok büyük fikir, yenilik ve ürün için geçerlidir bu. Ama bunu farklı kılan, *kırk yıldan daha uzun süredir* sürekli para kaybediyor oluşuydu. Ancak bütçenin üzerine her çıkışında, Fransız ve İngiliz hükümetleri gittikçe daha fazla para akıtıyordu. Bunu, ilk harcamaları bir yana,

süregelen yatırımlarını bile telafi etme şansının çok düşük olduğunu bilerek yaptılar; uçakta oturulacak yerlerin sınırlı oluşu, çok az sayıda talebin gelmesi ve yüksek yapım maliyetinden ötürü, abartılı tahminlerle dahi projenin hiçbir zaman kâr getiren bir duruma gelemeyeceği açıktı. Gerçekten de, dolapta bekleyen İngiliz evrakları, 30 yıl kuralı gereği açığa çıkarıldıktan sonra, dönemin hükümet başkanlarının yatırımın “normal ekonomik temellerde ayakta kalamayacağını” bildiğini ortaya koydu.²

Neden zeki ve yetenekli İngiliz ve Fransız hükümet yetkilileri uzun süredir kaybeden bir öneri olduğu açık olan bir şeye yatırım yapmayı sürdürsün? Bunun cevabı, “batık maliyet ikilemi” denilen, oldukça sık görülen bir psikolojik fenomendir.

Batık maliyet ikilemi, karşılanamayacak olan bir maliyeti halihazırda yaratmış ya da batırmış olduğumuz için kötü bir öneri olduğunu bildiğimiz bir şeye zaman, para ya da enerji yatırmayı sürdürme eğilimidir. Ancak elbette bu kolaylıkla bir kısır döngüye dönüşebilir; ne kadar fazla yatırım yaparsak, o işin sonunu getirmeye ve yatırımımızın karşılığını aldığımızı görmeye o kadar kararlı oluruz. Bir şeye ne kadar fazla yatırım yaparsak, onu bırakmak o kadar güçleşir.

Concorde’u geliştirmek ve inşa etmek için yapılan batık masrafları yaklaşık 1 milyar dolar civarındaydı. Ancak İngiliz ve Fransız hükümetleri buna para akıttıkça, bundan uzaklaşmak güçleşti.³ İnsanlar batık maliyet ikilemi konusunda aynı derecede hassastır. Bu korkunç bir filmi izlemeyi neden sürdürdüğümüzü de açıklar çünkü halihazırda bir biletin ücretini ödemiştir. Hiçbir zaman bitmeye yaklaşır gibi görünmeyen bir ev yenileme işine neden para akıtmayı sürdürdüğümüzü açıklar. Neden bir taksi tutmak yerine hiç gelmeyen bir otobüsü ya da metroyu beklemeyi sürdüreceğimizi de açıklar ve çabalarımız ancak bir şeyleri daha

da kötüye götürmeye hizmet ederken neden zehirli ilişkilere yatırım yapmayı sürdürdüğümüzü de açıklar. Bu türden sayısız örnek vardır; Henry Gribbohm adında, yakın zamanda hayatı boyunca yaptığı birikimi, toplamda 2.600 doları, bir Xbox Kinect kazanmaya çalıştığı bir karnaval oyununda harcayan bir adamın biraz tuhaf öyküsünü düşünün. Ne kadar çok harcarsa, kazanmaya o kadar kararlı hale geliyordu. Henry, "Tüm bu 'Paramı yeniden kazanmalıyım' hikâyesinin içinde takılıp kalıyorsunuz ama bu şekilde olmadı"⁴ dedi. Bu önemsiz nesneyi kazanma çabasına yatırım yaptıkça, onun için çekip gitmek güçleşiyordu.

Daha önce hiç kayıplarınıza bir son vermek yerine zamanınızı ya da çabanızı önemsiz bir projeye vakfettiğiniz oldu mu? Daha önce hiç uzaklaşıp gitmek yerine başarısız bir yatırıma para akıtmayı sürdürdüğünüz oldu mu? Daha önce hiç "En baştan bu yolu izlememeliydim," diyemediğiniz için sonu belirsiz bir yolda yürümeyi sürdürdüğünüz oldu mu? Daha önce hiç "parayı sokağa atma" döngüsüne takılıp kaldığınız oldu mu? Özcü olmayan biri bu tür tuzaklardan kaçmayı başaramaz. Bir özcünün hatalarını kabul etme ve batmanın maliyeti ne olursa olsun çekilme cesareti ve özgüveni vardır.

Özcü Olmayan

"Bu projeye bu kadar yatırım yapmışken neden şimdi durayım?" diye sorar.

"Denemeye devam edersem bunun işe yaramasını sağlayabilirim," diye düşünür.

Hatalarını itiraf etmekten nefret eder.

Özcü

"Halihazırda bu projenin yatırımcılarından biri olmasaydım, bugün buna ne kadar yatırım yapardım?" diye sorar.

"Şu anda fişi çekseydim bu zaman ya da parayla başka ne yapabilirdim?" diye düşünür.

Kayıplarına bir son vermiş olmaktan mutludur.

Batık maliyet ikilemi, oldukça sık görülmekle birlikte dikkat edilecek tek özcü olmayan tuzak değildir. Aşağıda kendinizi nasıl kibarca, zarifçe ve en düşük maliyetle kurtarabileceğinize ilişkin pek çok başka sıradan tuzak ve ipucu bulunmaktadır.

Bağlılık Tuzaklarından Sakınmak

SAHİPLİK ETKİSİNDEN SAKININ

Bağlılık duygusu güçlü bir duygudur. Ünlü deyişteki gibi, dünya tarihinde hiç kimse kiralık arabasını yıkamamıştır! Bunun nedeni “sahiplik etkisi” denilen bir şey, bizim olmayan şeylere yeterince değer vermeme ve halihazırda sahip olduğumuz şeylere fazla değer verme eğilimidir.

Sahip olma etkisinin gücünün gösterildiği bir çalışmada, Nobel ödüllü araştırmacı Daniel Kahneman ve meslektaşları bir deneydeki süjelerin yalnızca yarısına gelişigüzel biçimde kahve bardakları veriyordu.⁵ İlk gruba bardaklarını ne kadara satmaya gönüllü olacakları sorulurken, ikinci gruba bu bardak için ne kadar ödemek isteyecekleri soruldu. Sonuçta, bardaklara “sahip olan” öğrenciler 5,25 dolardan daha az bir fiyata satış yapmayı reddederken bardağı olmayanların sadece 2,25 ila 2,75 dolar ödemeye istekli oldukları ortaya çıktı. Diğer bir deyişle, sahiplik gerçekliğinin kendisi bardak sahiplerinin bu nesnelere daha fazla değer vermesine ve onlardan ayrılmaya daha az istekli olmalarına yol açıyordu.

Eminim kendi hayatınızda, vermeyi düşündüğünüzde gözünüze daha değerli görünen nesneler bulabilirsiniz. Rafınızda duran, senelerdir okumadığınız bir kitabı ya da hâlâ kutuda duran bir mutfak gerecini veya Mildred Hala’dan aldığınız ama hiçbir zaman giymediğiniz süveteri düşünün. Bunların kullanımından herhangi bir fayda ya da keyif sağlayın ya da sağlamayın, sizin oldukları gerçeği onlara sahip

olmasaydınız vereceğiniz değerden daha fazla değer vermeye nereden olur.

Ne yazık ki sahip olduğumuz şeylerin yanı sıra önemsiz aktiviteler söz konusu olduğunda da bu ikilemi yaşıyoruz. İşlerinde herhangi bir yere varmayan proje, bunun takım lideri olduğumuzda çok daha önemli görünür. Semtimize ev kurabiyesi satışında gönüllü olmak, tek kaynak geliştiricisi olduğumuzda vazgeçilmesi daha zor bir şey haline gelir. Bir aktiviteye “sahip olduğumuzu” hissettiğimizde, bundan vazgeçmek daha da zor bir hâl alır. Bununla birlikte işte işinize yarayabilecek bir ipucu:

HENÜZ ONA SAHİP OLMADIĞINIZI VARSAYIN

Tom Stafford sahiplik etkisi için basit bir çözüm tanımlar.⁶ “Bu nesneye ne kadar değer veriyorum?” diye sormak yerine, “Bu nesneye sahip olmasaydım, onu elde etmek için ne kadar para öderdim?” diye sormalıyız. Aynı şeyi fırsatlar ve bağlılık için de yapabiliriz. “Bu fırsatı kaçırırsam kendimi nasıl hissedirim?” diye sormak yerine, “Bu fırsata sahip olmasaydım onu elde edebilmek için ne ölçüde fedakârlık yapmaya gönüllü olurum?” diye sorun. Benzer şekilde, “Halihazırda bu projeye dahil olmamış olsaydım katılmak için ne kadar çok çalışırdım?”⁷ diye sorabiliriz.

HARCAMA KORKUSUNDAN KURTULUN

Gizemli bir durum, Ohio State Üniversitesi’nde karar verme aşamasında yargılama üzerine çalışan psikoloji profesörü Hal Arkes’in aklını karıştırmıştı. Neden yetişkinler batık maliyet ikilemi konusunda küçük çocuklardan çok daha hassastır? Cevabın “Tüketme” kuralına hayat boyu maruz kalmak olduğuna inanır, böylelikle yetişkinliğe eriştiğimizde

kendimize bile müsrif görünmenin önüne geçmek üzerine eğitilmişizdir.⁸ “Çok fazla yatırım yaptığınız bir projeden vazgeçmek, her şeyi kaybettiğiniz duygusunu verir ve kayıp, sakınmamızın söylendiği bir şeydir,” demiştir Arkes.⁹

Bunu göstermek için bir grup katılımcıya aşağıdaki senaryoyu verdi: “Michigan’a hafta sonunda yaptığınız bir kayak seyahati için aldığınız bilete 100 dolar harcadığınızı varsayın. Haftalar sonra Wisconsin’e yapacağınız bir hafta sonu kayak seyahati için 50 dolarlık bir bilet alırsınız. Wisconsin’e yaptığınız kayak seyahatini Michigan’a yaptığınız kayak seyahatinden çok daha fazla seveceğinizi düşünürsünüz. Yeni alınmış Wisconsin biletinizi cebinize koyarken, Michigan ve Wisconsin kayak seyahatlerinin aynı hafta sonuna denk geldiğini fark edersiniz. Her iki bileti de satmak ya da geri vermek için çok geçtir. Hangisini seçeceğinize karar vermek durumundasınızdır.” “Hangi kayak seyahatine çıkmak istersiniz?” sorusu sorulanların yarısından fazlası, bundan daha az zevk alacak olsalar da daha pahalı olan seyahati tercih edeceklerini söylemişlerdir. Yanlış olan mantık yürütme biçimleri, daha ucuz olan bileti kullanmanın pahalı bileti kullanmaktan daha fazla para kaybettireceğidir. Kötü bir seçimle kaybettiklerimizden vazgeçmek istemememiz doğaldır ama vazgeçmediğimizde, kendimizi daha da fazlasını kaybetmeye mahkûm ederiz.

BUNUN YERİNE, BAŞARILI OLMAYA BAŞLAMAK İÇİN YENİLGİYİ KABUL EDİN

Kaybolduğunu hiçbir zaman itiraf edemediği için hiç durmadan yön soran bir arkadaşımı hatırlıyorum. Biz de tüm zamanımızı ve enerjimizi hiçbir yere varmayan daireler çizerek harcardık, gereksiz bir aktivite örneği.

Ancak bir şeye kendimizi adayarak hata yaptığımızı ka-

bul ettiğimizde bir hatayı geçmişimizin bir parçası kılabiliriz. Öte yandan, inkâr durumunda kaldığımızda, hiçbir yere varmayan daireler çizmeyi sürdürürüz. Bir hata yaptığınızı kabul etmenin utanılacak bir tarafı olmamalıdır; ne de olsa gerçekte sadece bir zamanlar olduğumuzdan daha zeki olduğumuzu kabul etmekteyizdir.

ZORLAMAYI BIRAKIN

Dustin Hoffman *Tootsie* filminde, iş almaya çalışan mücadeleci bir oyuncuyu oynar. Film komik biçimde bir dizi başarısız ses sınavıyla başlar. Birinde ona, “Biraz daha yaşlı birine ihtiyacımız var,” denir. Bir diğerinde de, “Daha genç birini arıyoruz.” Sonra bir sonrakinde ona, “Yanlış boydasınız,” denir ve o da, “Daha uzun olabilirim,” diye cevap verir. Yönetici, “Hayır. Biz daha kısa birini arıyoruz,” diye cevap verir. Hoffman’ın karakteri bunun işe yaraması için çaresizlik içinde açıklar: “Bakın. Bu kadar uzun olmam gerekmiyor. Görüyorsunuz ya yükselticiler takıyorum. Daha kısa olabilirim.” Ama yönetici yine ısrar eder, “Biliyorum ama biz farklı birini arıyoruz.” Hâlâ ısrarcı olan sözde oyuncu yine sınırları zorlar: “Farklı olabilirim.” Konu, olmadığımız bir şey olmak için çok fazla çabalayarak sıklıkla Dustin Hoffman’ın karakteri gibi hareket etmemizdir. Bu ister kişisel ister profesyonel yaşantılarımızda olsun, uyumsuz olan bir şeyi olmaya zorlamak, oldukça cezbedicidir. Peki, çözüm nedir?

TARAFSIZ BİR İKİNCİ GÖRÜŞ ALIN

Uygun olmayan bir şeyi zorlama çabası içinde duygusal anlamda fazla kapandığımızda, sıklıkla bir ses yansıtıcısından yararlanabiliriz. Duygusal anlamda konuya dahil olmamış ve yaptığımız seçimden etkilenmeyen biri, bize işe yaramadığı

açık olan bir şeyi zorlamayı bırakmamız için izin verebilir.

Bir keresinde işe yaramayan bir projeyi işe yarar hale getirme çabası içinde aylarımı tüketmiştim. Geriye dönüp baktığımda, ben çabaladıkça işlerin daha da kötüye gittiğini görebiliyorum. Ama benim mantıklı olmayan tepkim yatırım yapmayı sürdürmektir. “Bunun işe yaramasını sağlayabilirim!” diye düşünüyordum. Boşa çabaladığımı kabul etmek istemiyordum. Sonunda hayal kırıklığımı projeden duygusal olarak uzaklaşmış olmanın avantajına sahip olan bir arkadaşla paylaştım; batık maliyetlerin yükü altında ezilmemiş olan ve kararlarımı belirli bir bakış açısıyla değerlendirebilecek olan biri. Beni dinledikten sonra, “Bununla evli değilsin,” dedi. Ve bu basit sözcükleri duymak beni önemsiz bir şeye yatırım yapmaktan bağımsızlaştırdı.

STATÜKO İKİLEMİNİN FARKINDA OLUN

Bir şeyi sadece her zaman yapmış olduğumuz için yapmayı sürdürme eğilimine bazen “statüko ikilemi” denir. Bir dönem bir işçi değerlendirme sisteminin kullanıldığı bir şirkette çalışıyordum; bu sistem bana göre öyle acıklı biçimde çağdıydı ki ne kadar süredir yürürlükte olduğunu merak etmeye başladım. Şirket içindeki yaratıcısını aradığımda, uzun süredir İK’nin başında olan kişiye kadar ve onun da aralarında bulunduğu kimsenin, bunun nasıl başladığını bilmediğini gördüm. Daha da şaşırtıcı olanı, şirkette geçirdiği on yıl içinde, kimsenin bir kere bile sistemi sorgulamamış oluşuydu. Sorumlulukları, sadece halihazırda yerleşmiş oldukları için körü körüne kabul etmek ve onları sorgulama zahmetine girmemek çok kolaydır.

Statüko ikileminin çözümlerinden biri muhasebecilik dünyasından gelir:

SIFIR TABANLI BÜTÇELEMİYİ UYGULAYIN

Tipik olarak, muhasebeciler bir bütçeyi bölüştürdüğünde bir sonraki yılın dayanağı olarak geçen yılın bütçesini kullanırlar. Ancak sıfır tabanlı bütçelemeye, sıfırı taban olarak kullanırlar. Diğer bir deyişle, sunulan bütçedeki her kalem en başından itibaren gerekçelendirilmelidir. Bunun için daha fazla çaba sarf etmek gerekir ancak pek çok avantajı vardır; kaynakları geçmişten çok ihtiyaçlar temelinde, etkin biçimde bölüştürür, abartılı bütçe taleplerini tespit eder, modası geçmiş işlemlere dikkat çeker ve insanları hedefleri ve harcamalarının bu projeye karşılık gelme biçimi konusunda daha net olmaları için cesaretlendirir.

Sıfır tabanlı bütçelemeyi kendi uğraşlarınız üzerinde uygulayabilirsiniz. Zamanınızı var olan taahhütler temelinde bütçelemeye çalışmak yerine, tüm bahislerin açıldığını varsayın. Daha önce var olan hiçbir taahhüt artık geçerli değildir. Sonra en başından, kendinize bugün hangisini eklerdim diye sorarak başlayın. Bunu mali sorumluluklarınızdan kendinizi adadığınız projeler, hatta içinde olduğunuz ilişkilere kadar her şey için uygulayabilirsiniz. Tüm zaman, enerji ya da kaynak kullanımlarının kendini yeniden gerekçelendirmesi gerekir. Artık uygun olmadığında, onu bütünüyle ortadan kaldırın.

RASTLANTISAL SÖZLER VERMEYİ BIRAKIN

Bazı insanların günleri, laubali bir yorum ya da bir yerlerde biriyle yaptıkları sıradan bir konuşma yoluyla istemeden üstlendikleri küçük sorumluluklarla tıka basa doludur. Nasıl bir şeyden söz ettiğimi bilirsiniz; komşunuzla veli toplantısında üstlendiği görev hakkında, iş arkadaşınızla başına geçtiği yeni girişim hakkında, arkadaşınızla denemek istediği yeni bir restoran hakkında konuşmaktasınız ve ne olduğunu anlamadan kendinizi bir şeylerin içinde bulursunuz.

ŞU ANDAN İTİBAREN KONUŞMADAN ÖNCE DÜŞÜNÜN

Bu kulağa açık gibi gelebilir ama hizmetlerinizi sunmadan önce yalnızca beş saniye için durup düşünmek pişmanlık duyacağınız bir taahhütte bulunma ihtimalinizi büyük oranda azaltabilir. Dilinizden “Bu kulağa harika geliyor, çok isterim,” sözleri dökülmeden önce, kendinize şunu sorun: “Bu önemli mi?” Halihazırda pişmanlık duyduğunuz rastlantısal bir bağlantılık içine girmişseniz, bulunduğunuz konumdan sıyrılmanın hoş bir yolunu bulun. Basitçe özür dileyin ve söz konusu kişiye, bu taahhütte bulunduğunuzda, bunun içeriğinin ne olacağının tam olarak farkına varamadığınızı söyleyin.

MAHRUM KALMA KORKUSUNU AŞIN

Bu bölümde, çoğumuzun doğal olarak kayıptan kaçınmaya oldukça meyilli olduğunu gösteren çok sayıda örnekle karşılaştık. Sonuç olarak, kendimizi mevcut bir yoldan bağımsızlaştırmamızın önündeki engellerden biri, harika bir şeyi elde edememe korkusudur.

BU KORKUYLA MÜCADELE ETMEK İÇİN TERS YÖNDEN GİDİN

Son yıllarda iş çevrelerinde popülerlik kazanan fikirlerden biri de “prototipleştirme”dir. Bir prototip ya da büyük ölçekli bir model oluşturmak, şirketlerin önden büyük bir yatırım yapmadan bir fikri ya da ürünü deneme sürecinden geçirmesine olanak sağlar. Bu fikrin tam olarak aynısı, zıt biçimde, önemsiz olanları görece düşük risk taşıyan biçimde ortadan kaldırmak için, LinkedIn’de yönetmenlik yapan Daniel Shapero’nun “ters yönden gitme” dediği yöntem uygulanarak kullanılabilir.¹⁰

Ters yönden gittiğinizde bir girişim ya da aktivite *ortadan*

kaldırıldığında bunun herhangi bir olumsuz sonucu olup olmayacağını test edersiniz. Örneğin çalıştığım yöneticilerden biri, şirkette yeni bir üst düzey rol üstlendiğinde kendisinden öncekilerin uygulamak için büyük çaba sarf ettiği bir süreci devralmıştı: Her hafta diğer yöneticiler için sayısız konuda üretilen, büyük, görselliği oldukça fazla bir rapor. Bu, ekibinin enerjisini olağanüstü ölçüde tüketiyordu ve şirkete büyük bir değer kazandırmadığını düşünüyordu. Dolayısıyla bu varsayımını denemek için ters yönden gitti. Sadece raporunu yayınlamayı durdurdu ve tepkinin ne olacağını görmek için beklemeye başladı. Sonunda bunu kimsenin kaçırmadığını gördü; haftalar sonra kimse rapordan söz etmemişi bile. Sonuçta, raporun iş için gerekli olmadığı ve ortadan kaldırılabilceği sonucuna vardı.

Ters yönden benzer bir gidiş toplumsal yaşamlarımızda da uygulanabilir. Müşterileriniz, meslektaşlarınız, arkadaşlarınız, hatta aile bireyleriniz üzerinde sürekli olarak uyguladığınız, her zaman onlar için büyük fark yarattığını düşündüğünüz ama aslında pek de farkına varmayabilecekleri taahhütler var mı? Bir aktiviteyi birkaç gün ya da haftalığına sessizce ortadan kaldırarak ya da en azından azaltarak bunun *gerçekten* fark yaratıp yaratmadığını ya da herhangi birinin umurunda olup olmadığını test edebilirsiniz.

Bu teknikler kullanıldığında bile, bütünüyle çekilmenin başlangıçta gönülsüzce yapmaktan daha zor olabileceği doğrudur. Halihazırda ilişkilenmiş olduğumuz bir şeye ya da birine hayır demek bizde suçluluk duygusu uyandırır ve gelin şu gerçeğe yüzleşelim, kimse sözünden dönmekten hoşlanmaz. Ancak bunun, size cesaretinizden, odaklanmanızdan ve disiplininizden ötürü saygınlık kazandıracak biçimlerde nasıl yapılacağını öğrenmek, bir özcü olabilmek için gereklidir.

13. Bölüm

Düzenle

Görünmeyen Sanat

*“Mermerdeki meleği gördüm ve onu
özgür bırakana kadar mermeri oydum.”*

—Michelangelo

Akademi Ödülleri’nde her yıl en dikkate değer ödül “En İyi Film” ödülüdür. Medya, gösterimden haftalar önce onunla ilgili yorum yapar ve pek çok izleyici ödül aldıklarını görebilmek için uyuma saatlerinden çok sonra da ayakta kalır. Bu gecede çok daha az değer verilen bir ödül vardır: “En İyi Kurgu” ödülü. Gelin şu gerçeğe yüzleşelim: pek çok izleyici “En İyi Kurgu” açıklanırken kanal değiştirir ya da patlamış mısır kâselerini doldurmak için mutfağa gider. Ancak pek çok insanın bilmediği bu iki ödülün birbirleriyle oldukça ilişkili olduğudur: 1981’den bu yana, tek bir film bile, en azından En İyi Kurgu için aday gösterilmeden En İyi Film ödülünü kazanamamıştır. Aslında, vakaların yaklaşık üçte ikisinde, En İyi Kurgu için aday gösterilen film En İyi Film ödülünü kazanmıştır.¹

Akademi Ödülleri'nin tarihinde, (tam anlamıyla ünlü olmasa da) en saygın kurgucu sekiz (alandaki herkesten fazla) adaylığı ve üç ödül deneyimi olan Michael Kahn'dır. Onun isminin bilindiğini söylemek güçtür ama kurgusunu yaptığı filmler mutlak biçimde tanınır. *Er Ryan'ı Kurtarmak*, *Kutsal Hazine Avcıları*, *Schindler'in Listesi* ve *Lincoln* gibi dikkate değer filmlerin kurgucusudur. Gerçekten de, otuz yedi yıldan daha uzun bir süredir Steven Spielberg filmlerinin neredeyse tümünü kurgulamış, bu süreçte onun sağ kolu haline gelmiştir. Ama yalnızca birkaç kişi Kahn'ın ismini bilir. Film kurgusunun bazen "görünmez sanat" diye bilinmesinin iyi bir nedeni vardır.

Sıradan, önemsiz ya da ilgisiz olanın mutlak biçimde elenmesini içeren kurgunun özcü bir zanaat olduğu açıktır. Öyleyse iyi bir kurgucunun özelliği nedir? Sinema Sanatları ve Bilimleri Akademisi'nin kurgu kolu film kurgusu için adaylarını seçmek üzere bir araya geldiğinde, Mark Harris'in yazdığı gibi, "bakmak durumunda oldukları şeye bakmamak için büyük çaba sarf ederler."² Diğer bir deyişle, iyi bir film kurgucusu neyin önemli olmadığını görmemeyi güçleştirir çünkü gerçekten orda olması gereken unsurlar dışında her şeyi ortadan kaldırır.

Altıncı bölümde keşfetmeyi gazeteci olmaya benzettik; soru sormayı, dinlemeyi ve önemli olan az sayıda şeyi önemsiz olan pek çok şeyden ayırmayı içerdiği için. Dolayısıyla özcü süreçteki bir sonraki aşamanın, önemsiz olanları ortadan kaldırmanın, hayatınızda ve öncülüğünüzde bir montajcının rolünü üstlenmeniz anlamına gelmesi mantıklıdır.

Jack Dorsey, en çok Twitter'ın yaratıcısı ve bir mobil ödeme şirketi olan Square'in kurucusu ve CEO'su olarak bilinir. Yönetime özcü yaklaşımı görece nadir görülen bir yaklaşımdır. Yakın zamanda katıldığım ve onun da konuşmacı olduğu bir yemekte, CEO'nun rolünün şirketin genel yayın yönet-

menliği olduğunu düşündüğünü söyledi. Stanford'un başka bir etkinliğinde açıklama yapmayı sürdürdü: "Editoryal derken daha yapabileceğimiz binlerce şey olduğunu söylemeye çalışıyorum. Ama içlerinden yalnızca bir ikisi önemli. Ve tüm bu fikirler... Ve mühendislerden, destekleyen insanlardan, tasarımcılardan gelen öneriler, yapmamız gereken şeyi sürekli olarak besleyecektir. Ben bir editör olarak sürekli bu girdileri alıyor ve yaptığımız şey için önemli olan bir ya da birkaçı konusunda karar kılıyorum."³

Bir kurgucu sadece bir şeylere hayır diyen biri değildir. Üç yaşında bir çocuk bunu yapabilir. Bir kurgucu da basitçe ortadan kaldıran kişi değildir; aslında kurgucu bir anlamda *ekler*. Demek istediğim iyi bir kurgucu fikirlere, ortama, konuya ve karakterlere yaşam eklemek için *bilinçli eksiltmeler* yapan biridir.

Benzer şekilde, hayatta, disiplinli kurgu katkı sağlama düzeyinizi yükseltmeye yardımcı olabilir. Gerçekten önemli olan şeylere odaklanma ve enerjinizi bunlara aktarma becerinizi artırır. En anlamlı ilişki ve eylemlere gelişebilmeleri için daha fazla alan bırakır.

Kurgu; odaklanmayı bozan, gereksiz ya da tuhaf olan her şeyi ortadan kaldırarak özcünün bir şeyleri çaba sarf etmeden gerçekleştirmesine yardımcı olur. Ya da bir kitap editörünün ifade ettiği gibi: "Benim işim, hayatı okur için olabildiğince zahmetsiz hale getirmektir. Buradaki amaç okurun olabilecek en önemli mesaj ya da işe yarar bilgi hakkında en net kavrayışı sağlamasıdır."

Elbette kurgu aynı zamanda değiş tokuşlar yapmayı içerir. Bir kurgucu her şeyi (her karakteri, her konu değişikliğini, her ayrıntıyı) almaya çalışmak yerine, "Bu karakter ya da konu değişikliği veya ayrıntı bunu daha iyi yapacak mı?" diye sorar. Bir yazar için (ister filmler, kitaplar ya da gazetecilik söz konusu olsun) belirli bir fikir ya da çalışma, özellikle

üzerinde çok çalıştığınız bir şeye kendini çok fazla adanmak kolaydır. Başlangıçta yazmanızın haftalarınızı, aylarınızı, hatta belki yıllarınızı aldığı pasajları, sayfaları, hatta bölümleri ortadan kaldırmak oldukça acı verici olabilir. Ancak bu türden disiplinli bir eleme bu zanaat için kritik önem taşır. Stephen King'in söylediği gibi “sevdiklerinizi öldürmelisiniz, sevdiklerinizi öldürmelisiniz, bu o egosantrik küçük yazar bozuntusu kalbinizi kırsa da, sevdiklerinizi öldürmelisiniz.”⁴

Özcü Olmayan

Bir şeyleri daha iyi yapmanın bir şey eklemek anlamına geldiğini düşünür.

Her sözcüğe, imgeye ya da ayrıntıya bağlıdır.

Özcü

Bir şeyleri daha iyi yapmanın bir şey çıkarmak anlamına geldiğini düşünür.

Dikkat dağıtan sözcükleri, imgeleri ve ayrıntıları ortadan kaldırır.

Elbette bir filmin, kitabın ya da yaratıcılık gerektiren herhangi bir işin düzeltisini yapmak, hayatınızın düzeltisini yapmakla aynı şey değildir. Hayatta kısa süre önce yaptığımız bir konuşmaya, yönettiğimiz bir toplantıya ya da yaptığımız bir sunuma geri dönüp elimizde kırmızı kalemle bunların üzerinde yeniden çalışma lüksümüz yoktur. Ancak düzeltiye içkin olan dört basit prensip hayatlarımızdaki önemsiz şeylerin düzeltisi için de geçerli olabilir.

Hayatın Düzeltisini Yapmak

SEÇENEKLERDEN KURTULUN

Malumu ilan edecek olursak, düzelti okurun kafasını karıştıran şeylerden kurtulmayı ve mesajı ya da öyküyü gölgelemeyi içerir. Düzeltisi iyi yapılmış film ve kitapların göze hoş gelmesi ve zihne hitap etmesi bir kayıt meselesidir.

Kararlar alırken, seçeneklerden kurtulmaya karar vermek

ürkütücü olabilir ama işin gerçeği, karar vermenin özünde bu yer alır.⁵ İşin aslı:

Decision (Karar) sözcüğünün latince kökeni “cis ya da cid”, kelimesi kelimesine “kesmek” ya da “öldürmek” anlamına gelir.

Bunu *scissors* (makas), *homicide* (cinayet) ya da *fratricide* (kardeş katli) gibi sözcüklerde görebilirsiniz. Nihai olarak daha az seçeneğe sahip olmak aslında bir kararın verilmesini “gözde ve zihinde kolaylaştırdığından” iyi ya da gerçekten iyi olabilecek ama ayağımıza dolanan seçenek ya da aktivitelerden kurtulacak disiplini bulmalıyız. Evet, iyi bir şeyi ortadan kaldırmayı seçmek acı verici olabilir. Ama nihayetinde her kopuş keyif getirir, belki o anda değil ama daha sonra, kazandığımız fazladan her dakikanın daha iyi bir şey için harcanabileceğini gördüğümüzde. Bu, Stephen King’in “Yazmak insanidir, düzelti yapmak ilahidir,” diye yazmasının nedenlerinden biri olabilir.⁶

YOĞUNLAŞ

Pek çok kişinin şöyle bir duyguya eğilim gösterdiğine inanılmıştır: “Özür dilemeliyim, daha fazla zamanım olsaydı daha kısa bir mektup yazardım.” Hem sanatta hem de yaşamda, daha azını yapmanın daha zor olabileceği doğrudur. Her sözcük, her sahne, her aktivite daha fazla şey ifade etmelidir. Bir editör her sözcüğün işlevsel olması çabası içinde acımasızdır. Bunu iki cümleyle söylemek yerine tek bir cümleyle söyleyebilir misiniz? Güncel olarak iki sözcük kullanılırken tek bir sözcük kullanmak mümkün müdür? Alan D. Williams’ın “Editör Nedir?” makalesinde gözlemlediği gibi, “editörün yazara sorması gereken iki temel soru vardır: ‘Söylemek istediğinizi söylüyor musunuz?’ ve ‘Bunu olabildiğince özlü biçimde söylüyor musunuz?’”⁷ Yoğunlaştırmak olabildiğince net ve öz biçimde ifade etmek demektir.

Benzer şekilde, hayatta da yoğunlaşmak daha az şeyle daha fazlasını yapmamıza olanak sağlar. Örneğin Graham Hill, New York’ta 40 metrekarelik bir apartman dairesine taşındığında, sahip olduğu her şeyi ne kadar iyi yoğunlaştıracılabileceğini görmek istedi. Nihai sonuç onun “küçük mücevher kutusu” diye adlandırdığı bir tasarımdı. Mücevher kutusu işe yarar çünkü her mobilya parçasının sayısız işlevi vardır. Örneğin resmin solundaki duvar, film izlemek için geniş bir yansıtıcı ekran olma işlevi taşımanın yanı sıra, ziyaretçiler kalmaya geldiğinde çekilip açılacak iki misafir yatağı içerir. Sağdaki yatak kanepenin üzerine açılır ve tam boy çift kişilik bir yatağı açığa çıkarır. Her şeyin ikili ya da üçlü bir görevi vardır; diğer bir deyişle, her şey apartman yaşantısına daha büyük bir katkı sağlar. Bu tasarım o kadar yenilikçi oldu ki Hill bunu daha az alandan daha fazla yararlanma sanatına adanmış bir işe dönüştürdü. Buna, uygun biçimde LifeEdited.com adını verdi.

Ama açık olmak gerekirse, yoğunlaştırmak aynı anda daha fazlasını yapmak anlamına gelmez, sadece daha az şey kaybetmek anlamına gelir. Sözcüklerin oranını fikirlere, metrekareyi işlevsellğe ya da çabayı sonuçlara dönüştürmek anlamına gelir. Dolayısıyla yoğunlaştırma prensibini hayatlarımız üzerinde uygulayabilmemiz için aktivite oranıyla anlamın yerini değiştirmemiz gerekir. Sayısız anlamsız aktiviteyi ortadan kaldırmamız ve bunların yerine tek bir anlamlı aktivite koymamız gerekir. Örneğin, iş yaptığım bir şirketteki çalışanlardan biri (kovulma endişesi taşımayacak kadar eski bir çalışan) diğer insanların katıldığı toplantıları sürekli kaçırıyor ve onlara neyi kaçırdığını soruyordu. Dolayısıyla iki saatlik bir toplantıyı on dakikaya sığdırıyor ve bu kurtarılan zamanın geri kalanını önemli işleri halletmek için kullanıyordu.

DOĞRU

Bir editörün işi yalnızca kesmek ya da yoğunlaştırmak değil, aynı zamanda bir şeyleri doğru yapmaktır. Bu bir dilbilgisi hatasını düzeltmek gibi küçük bir değişiklik ya da bir argümandaki boşlukları doldurmak gibi karmaşık bir şey olabilir. Bir editörün bunu iyi yapması için düzeltisini yaptığı çalışmanın kapsayıcı amacına ilişkin net bir duygusunun olması gerekir. Michael Kahn'ın açıkladığı gibi, her zaman Spielberg'in kendisine yapmasını söylediği şeyi yapmaz; bunun yerine Spielberg'in gerçekten istediğini düşündüğü şeyi yapar. Kapsayıcı amacı anlamak Spielberg'in kendisinin dahi dile getiremeyebileceği düzeltmeleri yapmasına olanak sağlar.

Benzer şekilde, profesyonel ya da özel yaşantılarımızda öz amacımıza dönerek süreç düzelteleri yapabiliriz. Onuncu bölümde tartışıldığı gibi, net bir kapsayıcı amaca sahip olmak kendimizi kontrol etmemize (gerçek amacımıza yönelik

olarak eylem ya da davranışlarımızı düzenli olarak karşılaştırmamıza) olanak sağlar. Doğru değilse düzeltilerini yapabiliriz.

DAHA AZ DÜZELTİ YAPIN

Bu biraz mantıksız görünüyor olabilir. Ama en iyi editörler her şeyi değiştirme ihtiyacı hissetmez. Onlar bazen belirli şeyleri tam olarak oldukları gibi bırakmanın editöryal değerlendirmelerini yapmanın en iyi yolu olduğunu bilirler. Bu, bir editör olmanın görünmez bir zanaat oluşunun bir başka görünümüdür. En iyi cerrah en fazla kesi işlemini yapan değildir; benzer şekilde en iyi editörler bazen olabildiğince az davetsiz, oldukça ölçülüdür.

Hayatlarımızda bir editör olmak aynı zamanda ne zaman baskı yapacağımızı bilmeyi gerektirir. Bunu yapabilmemizin yollarından biri, dahil olma eğilimimizi yönetmektir. Örneğin bir e-posta zincirine eklendiğimizde, her şeye ilk cevap veren olma yönündeki genel isteğimize direnebiliriz. Bir toplantıda otururken, fikrimizi söyleme isteğine direnebiliriz. Bekleyebiliriz. Gözlemleyebiliriz. Bir şeylerin nasıl geliştiğini görebiliriz. Daha azını yapmak yalnızca güçlü bir özcü strateji değildir, aynı zamanda güçlü bir editöryal stratejidir.

Özcü olmayan biri düzeltiyi yalnızca bir şeyler bunaltıcı hale geldiğinde gerçekleştirilecek ayrı bir iş olarak görür. Ancak düzelti yapmak için çok fazla beklemek bizi her zaman kendi seçimimiz olmayan büyük eksiltmeler yapmaya zorlayacaktır. Zamanımızı ve aktivitelerimizi sürekli olarak düzenlemek, yol üzerinde küçük ama tasarlanmış düzeltiler yapmamıza olanak sağlar. Bir özcü olmak eksiltmeyi, yoğunlaştırmayı ve düzeltmeyi günlük yaşam rutininizin doğal bir parçası haline getirmek; düzeltiyi yaşamlarımızda doğal bir ritim haline getirmek anlamına gelir.

14. Bölüm

Sınırla

Sınır Koyma Özgürlüğü

“Hayır tam bir cümledir.”

—Anne Lamott

Jin-Yung,¹ Kore’de bir teknoloji şirketinde çalışan ve büyük gününden üç hafta önce gerçekleşecek bir yönetim kurulu toplantısına hazırlanırken kendisini düşününü planlarken bulan bir çalışandı. Müdürü Hyori, Jin-Yung’dan yönetim kurulu toplantısındaki ortak sunumları için gerekli yazıyı yazmasını ve tüm slaytları hazırlamasını istediğinde, Jin-Yung günlerce günde on beş saat çalıştı ve işi o kadar hızlı tamamladı ki yönetim kurulu toplantısından önceki günleri düşününü planlamak için kullanabildi. Patronu işin planlanan tarihten önce tamamlanmış olması karşısında şaşkın ve memnundu ve Jin-Yung artık kesintisiz beş gün boyunca kendini düşün planlamaya adanmakta özgürdü.

Daha sonra, Jin-Yung yöneticisinden yönetim kurulu toplantısından önce bir projeyi daha tamamlaması yönün-

de acil bir talep aldı. Birlikte çalıştıkları uzun yıllar boyunca, evet demek (sıklıkla olduğu gibi) yaşamını geçici bir karmaşa içine sokmuş olsa da Hyori'ye hiçbir zaman "Hayır" dememişti. Jin-Yung şu ana kadar her talep ve görevi gerçekleştirmek için ve bunları, nasıl bir fedakârlık gerektirirse gerektirsin zarif ve eksiksiz paketlerde sunmak için sayısız saatini harcamıştı. Ancak bu sefer tereddüt etmedi ve yöneticisine "Hayır," dedi. Özür dilemeyi ya da cevabını haklı göstermek için aşırı çaba sarf etmeyi seçmedi. Yalnızca, "Bu an için plan yapmıştım, bunun için çok çalıştım ve buna sahip olmayı hak ediyorum... Suçluluk duygusundan bağımsız olarak!" dedi.

Sonra oldukça şaşırtıcı bir şey oldu. Ekipteki herkes "Hayır," dedi ve yönetici Hyori işi kendisi tamamlamak durumunda kaldı. Hyori başlangıçta burnundan soluyordu. Bu işi tamamlamak bütün bir haftasını almıştı ve bu konuda mutlu değildi. Ama iş üzerinde günlerce çalıştıktan sonra, bir şeyleri yapma biçimindeki her türlü kusuru gördü. Çok geçmeden, daha etkili bir yönetici olmak istiyorsa kontrolü sağlaması ve ekibin her üyesiyle beklentiler, güvenilirlik ve sonuçlar konusunda açık biçimde konuşması gerektiğini fark etti. Sonunda, Jin-Yung'a yaptıklarındaki hataları görmesine yardımcı olduğu için minnettar kaldı. Jin-Yung sınırlar oluşturarak sadece yöneticisinin gözlerinin sağlıksız ekip dinamiklerine açılmasını sağlayıp değişim için alan yaratmakla kalmamış, bunu kendisine daimi bir minnettarlık ve saygınlık kazandıracak biçimde yapmıştı.

Sınırların kaybolması yaşadığımız özcü olmayan çağın tipik bir özelliğidir. Elbette öncelikle teknoloji iş hayatı ve aile arasındaki sınırları bütünüyle bulanıklaştırmıştır. Bugünlerde insanların iş için ne zaman uygun olmamızı beklediği konusunda herhangi bir sınır yok gibidir. (Yakın zamanda bir yönetici asistanı, toplantının herhangi bir aciliyeti olmasa ve cumartesinin önerilmek için sıra dışı bir gün olduğuna

dair bir bilgi olmasa da, bana cumartesi sabahını da içeren bir müşteri toplantısı ayarladı. Cumartesinin yeni cuma olup olmadığını merak ettim.) Ancak pek çok insanın farkına varmadığı şey, sorunun yalnızca sınırların *bulanıklaşmış* olması olmadığıdır; sorun işin sınırlarının sinsice aile sınırlarına dayanmasıdır. Pek çok şirkette, pazartesi sabahı çocuklarını işe getiren çalışanlar görmekten mutlu olacak yöneticiler bulunabileceğini hayal etmek güçtür ancak çalışanlarının cumartesi ya da pazar günleri ofise gelip bir proje üzerinde çalışmalarını beklemekte ilgili herhangi bir sorunları yokmuş gibi görünür.

Harvard Üniversitesi'nde işletme profesörü ve *Yenilikçinin İkilemi*'nin yazarı olan Clayton Christensen'den bir dönem bu tür bir fedakârlık yapması istenmişti. O dönemde bir yönetim danışmanlığı firmasında çalışıyordu ve ortaklardan biri ona gelerek cumartesi günü gelip bir projede çalışılmasına yardımcı olması gerektiğini söyledi. Clay basit biçimde şöyle cevap verdi: "Ah, çok üzgünüm. Her cumartesi gününün karım ve çocuklarımla geçireceğim bir gün olacağının sözünü verdim."

Bozulan ortak, öfkeyle çıkıp gitti ama sonrasında dönerek, "Peki Clay. Ekipteki herkesle konuştum ve pazar günü gelebileceklerini söylediler. Bu yüzden senin de orada olmanı bekleyeceğim," dedi. Clay iç geçirerek şöyle söyledi: "Bunu yapmanızı takdir ediyorum. Ama pazar günü çalışmam mümkün olmayacak. Pazar gününü Tanrı'ya ayırdım, bu yüzden gelemeyeceğim." Daha önceki hayal kırıklığı bu kez katlanmıştı.

Yine de Clay geri adım atmadığı için kovulmadı ve yaptığı seçim o an için popüler olmasa da, nihayetinde bunun için kendisine saygı duyuldu. Sınırlar aşılmıştı.

Clay şöyle hatırlıyor: "Bu bana önemli bir ders verdi. Bir istisna oluşturmuş olsaydım bunu pek çok kez yapabilir-

dim.”² Sınırlar biraz kumdan bir kalenin duvarlarına benzer. Birinin çökmesine izin verdiğimizde kalanlar da aşağı inecektir.

Sınırlar koymanın zor olabileceğini inkâr etmeyeceğim. Bunun Jin-Yung ve Clay için işe yaraymış olması her zaman işe yarayacağı anlamına gelmiyor. Jin-Yung bu işe sahip olma şansını kaybedebilirdi. Clay’in hafta sonları çalışmak konusundaki isteksizliği kariyerini sınırlayabilirdi. Sınırların yüksek bir bedelinin olabileceği doğrudur.

Ancak geri püskürtmemenin bedeli daha ağırdır: Hayatta en önemli olanın ne olduğunu seçme yetimiz. Jin-Yung ve Clay için, işyerinde gösterilen saygı ve Tanrı’ya ayrılan zaman en önemli şeylerdi, dolayısıyla bunlar bilinçli ve stratejik olarak önceliklendirmeyi seçtikleri şeylerdi. Ne de olsa sınırları siz belirlemezseniz hiçbir sınır olmayacaktır. Ya da daha kötüsü, sınırlar olacak ama tasarlanarak değil gelişigüzel biçimde (ya da başka bir insan tarafından) oluşturulacaklardır.

Özcü olmayanlar sınırları, son derece üretken yaşamlarında kısıtlamalar, limitler ya da önlerini kesen şeyler olarak düşünme eğilimindedir. Özcü olmayan biri için, sınırlar koymak güçsüzlüğün bir kanıtıdır. Yeterince güçlülerse sınırlara ihtiyaçları olmadığını düşünürler. Her şeyle mücadele edebilirler. Her şeyin altından kalkabilirler. Ama sınırlar olmadığında, sonunda aynı anda o kadar çok şeyle uğraşır hale gelirler ki onlara herhangi bir şeyi yaptırmak gerçekten imkânsız hale gelir.

Öte yandan özcüler sınırların güçlendirici olduğunu düşünür. Sınırların zamanlarının çalınmasını engellediğini ve sıklıkla onları kendilerinin değil, başkalarının hedeflerini güçlendiren şeylere hayır demek durumunda olmanın yükünden kurtardığını anlarlar. Net sınırların kendilerini, başkalarından gelen ve onları gerçek özlerden koparan talep ve

sorumlulukları temkinli olarak ortadan kaldırmalarına olanak sağladığını bilirler.

Özcü Olmayan	Özcü
Sınırlarınız olursa sınırlanacağınızı düşünür.	Sınırlarınız olursa sınırsız olacağınızı bilir.
Sınırları kısıtlayıcı olarak görür.	Sınırları özgürleştirici olarak görür.
Doğrudan "hayır" demek için çaba gösterir.	Doğrudan "hayır" demeye duyulan ihtiyaçları ortadan kaldıran kuralları önceden koyar.

Sorun Sizin Sorunuz Değil

Elbette sınır koymanın güçlüğü iş hayatının çok ötesine geçer. Kişisel yaşamlarımızda da, zamanlarımız üzerinde hak iddia etmekte sınır tanımaz gibi görünen bazı insanlar vardır. Cumartesi ya da pazar günlerinizin ne sıklıkta başka birinin gündeminin malzemesi olduğunu hissediyorsunuz? Özel hayatınızda sınırları aştığında bunu fark eder gibi görünmeyen biri var mı?

Hepimizin hayatında başkalarına göre daha kalıcı olma eğiliminde olan bazı insanlar vardır. Bunlar kendi sorunlarını bizim sorunlarımıza dönüştüren insanlardır. Bizi amacımızdan uzaklaştırırlar. Sadece kendi gündemleriyle ilgilendirirler ve izin verirse zamanımızı ve enerjimizi bizim için önemli olmaktan çok *onlar için* önemli olan aktivitelere ayırarak olabilecek en yüksek katkıyı sağlamamızı engellerler.

Öyleyse Jin-Yung ve Clayton Christensen'ı örnek alıp bizi başka insanların gündemlerinden koruyacak türden sınırlar koymamız nasıl mümkün olabilir? Aşağıda dikkate alabileceğiniz pek çok temel ilke bulunmaktadır.

İNSANLARI SORUNLARINDAN KOPARMAYIN

Ben insanlara asla yardım etmemeliyiz demiyorum. Elbette insanlara yardım etmeli, onları sevmeli ve onların hayatlarında bir fark yaratmalıyız. Ama insanlar kendi sorunlarını bizim sorunlarımıza dönüştürdüğünde onlara yardımcı olmuyoruz, onlara izin veriyoruz. Onlar için sorunlarını aldığımızda, tek yaptığımız söz konusu sorunu çözme becerilerini ellerinden almaktır.

Yazar Henry Cloud, kitabı *Sınırlar*'da bu türden bir öykü anlatır. Bir keresinde yirmi beş yaşında bir adamın ebeveynleri kendisini görmeye gelmiş. Ondan oğullarını “düzeltmesini” istemişler. Onlara neden yanlarında oğulları olmadan geldiklerini sormuş ve onlar da “Bir sorunu olduğunu düşünmüyor,” demişler. Henry, öykülerini dinledikten sonra onları şaşırtan biçimde şu sonuca vardı: “Oğlunuzun haklı olduğunu düşünüyorum. Onun bir sorunu yok. Sizin sorunuz var. Siz ödüyor, siz üzülüyor, siz planlıyor, onun yoluna devam etmesini sağlayacak enerjiyi siz veriyorsunuz. Onun bir sorunu yok çünkü siz bunu onun elinden aldınız.”³

Sonra Cloud onlara bir metafor önerdi. Çimenlerini hiç sulamayan bir komşu hayal edin. Ama ne zaman sulama sisteminizi açsanız su çimenlerinin üzerine düşüyor. Çimenlerinizin rengi kahverengiye dönüyor ve ölüyorlar ve Bill yeşil çimenlere bakıp kendi kendine şöyle düşünüyor, “Bahçem iyi durumda.” Dolayısıyla herkes kaybediyor: Çabalarınız boşa gitti ve Bill hiçbir zaman kendi çimlerini sulama alışkanlığını geliştirmiyor. Peki, çözüm ne? Cloud'un ifade ettiği gibi, “Sorunlarını çimenlerinizin dışında tutmak için birkaç çite ihtiyacınız var, böylece sorunlar onun tarafında, ait oldukları yerde kalabilir.”

Çalışma hayatında, insanlar kendi çimenlerini sulamak için sürekli bizim yangın söndürme cihazlarımızı kullan-

maya çalışır. Bu sevdiği bir proje için sizi bir komiteye dahil eden bir patron, henüz kendini kusursuz hale getirmeye zaman bulamadığı bir rapor, sunum veya öneriye katkıda bulunmanızı isteyen bir meslektaş ya da yetişmeniz gereken önemli bir toplantı, edilmesi gereken hayati bir telefon ya da masanızın üzerinde kritik önemde bir çalışma varken sizi koridorda durdurup konuşarak kafanızı şişiren bir iş arkadaşı olabilir.

Zamanınızı ve enerjinizi kendi amaçları için emip tüketmeye çalışan kim olursa olsun, tek çözüm çitler yerleştirmektir. Ve bunu talebin geldiği anda yapmamalısınız; çitlerinizi, sınırın hangi durumda aşılacağını net olarak gösterecek biçimde çok önceden yerleştirmelisiniz ki size zaman kaybettiren ve sınırlarınızı zorlayan şeyleri önceden engelleyebilesiniz. Unutmayın, bu insanları kendi sorunlarını çözme-ye zorlamak sizin için ve onlar için eşit ölçüde yararlıdır.

SINIRLAR BİR ÖZGÜRLEŞME KAYNAĞIDIR

Bu gerçek, trafiğin yoğun olduğu bir yolun yanında konuşlandırılmış bir okulun öyküsüyle hoş biçimde gösterilebilir. Çocuklar başlangıçta oyun alanının ancak küçük bir bölümünde, yetişkinlerin gözlerini üzerinden ayırmadan durabileceği bir binanın yakınında oynuyordu. Ama sonra biri oyun alanının çevresine bir çit yerleştirdi. Artık çocuklar oyun alanının çevresinde herhangi bir yerde ve her yerde oynayabiliyordu. Aslında özgürlükleri iki kattan daha fazla artmıştı.⁴

Benzer şekilde, hayatlarımıza net sınırlar koymadığımızda sonunda başkalarının bizim için koyduğu sınırların ardına hapsolabiliriz. Öte yandan net sınırlarımız olduğunda, özel olarak *bizim* keşfetmek için seçtiğimiz bütün bir alan (ya da bütün bir seçenekler skalası) arasından seçimimizi yapmakta özgürüz.

SİZİN İÇİN ANLAŞMAYI BOZAN ŞEYLERİ BULUN

Yöneticilerden sınırlarını belirlemelerini istediğimde bunu nadiren yapabiliyorlar. Bazı sınırları olduğunu biliyor ama bunları dillendiremiyorlar. Basit gerçeklik, bunları kendinize ya da başkalarına söyleyemiyorsanız, başka insanların bunlara saygı duymasını hatta bunları anlayabilmesini beklemenin gerçekçi olmayabileceğidir.

Sizi sürekli en önemli yolunuzdan alıkoyan tek bir kişiyi düşünün. Sizin için anlaşmayı bozan şeylerin; bu insanlardan gelen ve kendi öncelikleriniz ya da gündeminizle bir şekilde örtüşmedikleri takdirde basit biçimde evet demeyi reddettiğiniz türden talep ya da aktivitelerin bir listesini yapın.

Sizin için anlaşmayı bozan şeyleri *hulmak* için yapabileceğiniz bir diğer hızlı test de birinin talebinin sınırlarınızı aştığını ya da size kullanıldığınızı hissettirdiği her durumda bunu not almaktır. Bunu fark etmeniz için bunun uç bir noktada yapılması gerekmez. Size biraz rahatsızlık veren küçük bir “çimdik” bile (ki bence bu sınırlarınızın biraz aşılmasının tanımlanmasında yardımcı olacak bir ifade), bu ister istenmeyen bir davet, talep edilmemiş bir “fırsat” ya da küçük bir iyilik talebi olsun, gizli sınırlarınızı keşfetmeniz için bir ipucudur.

SOSYAL UYUŞMALAR ZANAATI

Bir keresinde projelere bütünüyle zıt bir bakış açısıyla yaklaşan bir meslektaşımla bir araya getirilmiştim. İnsanlar aramızda büyük çatışmalar yaşanacağını düşündü. Ama iş ilişkimiz gerçekten de oldukça uyumluydu. Neden? Çünkü ilk kez bir araya geldiğimizde önceliklerimi ve proje süresince hangi ek işleri üstlenmek isteyip hangilerini üstlenmek isteyeceğimi ortaya koydum. “Gelin ne elde etmek istediğimiz konusunda bir uzlaşya varalım,” diye başladım konuşmaya.

“Benim için gerçekten önemli olan birkaç şeyden bahsetmek istiyorum...” Ve ondan da aynı şeyi yapmasını istedim.

Böylece, bir “toplum sözleşmesi” üzerinde çalışmaya başladık, Jin-Yung ve patronunun başlangıçtaki öyküde yaptığından farklı bir sözleşme değildi bu. Yalnızca gerçekten elde etmek istediklerimize ve birbirimize zaman kaybettirmemize, birbirimize taşınması zor taleplerle yüklenmemize ve birbirimizi bizim için önemli olan şeylerden uzaklaştırmamıza neden olan şeyleri önceden anlama amaçlıydı. Sonuçta, her birimiz projeye olabilecek en yüksek katkıyı sağlayabildik ve proje süresince farklılıklarımıza karşın, dikkat çekici biçimde anlaşılabildik.

Yapacağınız pratiklerle sınırlarınızı zorlamak gittikçe kolaylaşacaktır.



gerçekleştirin

HAYATİ ÖNEMDEKİ BİRKAÇ ŞEYİ NASIL, NEREDEYSE ÇABA
SARF ETMEDEN YAPABİLİRİZ?

GERÇEKLEŞTİRİN

Çaba Sarf Etmeden Nasıl Gerçekleştirirsiniz?

Gerçekleştirmek hakkında düşünmenin iki yolu vardır.

Özcü olmayanlar gerçekleştirmek için zorlama eğilimindeyken, özcüler kazandıkları zamanı önemli olmayan şeyleri ortadan kaldırıp gerçekleştirmeyi neredeyse çaba gerektirmeyen bir boyuta taşıyacak bir sistem tasarlamak için kullanırlar.

Birinci bölümde, yaşamlarımızın nasıl tıka basa dolu bir dolaba benzetilebileceği ve bir özcünün bunun organize edilmesine nasıl yaklaşabileceğini konuştuk. Dolabınızın düzenli kalmasını istiyorsanız nasıl düzenli bir rutine ihtiyacınız olduğundan söz ettik. Atmanız gereken nesneler için tek bir büyük çantaya ve tutmak istediğiniz nesneler için oldukça küçük bir yığına ihtiyacınız vardır. Bırakacağınız yeri ve bulunduğunuz bölgedeki ikinci el mağazasının saatlerini bilmeniz gerekir. Buraya gidebilmek için zamanınızı buna göre düzenlemeniz gerekir.

Diğer bir deyişle, hangi aktiviteleri ve çabaları hayatınızda tutacağınıza karar verdiğinizde bunları uygulamak için bir sisteminiz olması gerekir. O dolabın ağzına kadar dolmasını bekleyip sonra onu düzenlemek için insanüstü bir çaba gösteremezsiniz. Elverişli bir sisteminizin olması gerekir, böylelikle dolabınızı düzenli tutmak bir rutine ve çaba gerektirmeyen bir şeye dönüşür.

Kolay şeyler yapmak istemek insan doğasının bir parçasıdır. Kitabın bu kısmında doğru şeyleri –önemli olan şeyleri– olabildiğince kolay ve hatasız biçimde nasıl yapabileceğinizi öğreneceksiniz.

15. Bölüm

Temizle

Haksız Menfaat

*“Bana bir ağacı kesmem için altı saat verersen
ilk saati baltayı bileyerek geçiririm.”*

—Abraham Lincoln’e atfedilmiştir.

İbrani İncili’nde, Mısır’ı yedi yıllık vahşi bir kıtlıktan kurtaran (*Amazing Technicolor Dreamcoat* ünlüsü) Joseph’in öyküsü anlatılır. Firavunun yorumlayamadığı bir rüyası varmış ve en zeki danışmanlarından bunu kendisine doğru biçimde yorumlamasını istemişti. Bunu onlar da açıklayamamıştı ama biri o dönemde hapishanede olan Joseph’in rüyaların anlamını yorumlamakta ünlü olduğunu hatırlıyordu ve bu yüzden de çağırılan o oldu.

Firavun rüyasında yedi etine dolgun ineğin sudan çıkıp çayırarda otladığını gördüğünde bir nehrin kıyısında duruyormuş. Sonra cılız görümlü olan yedi inek daha gelmiş ve ikinci inekler grubu ilk inekler grubunu yemiş. Joseph rüyanın Mısır’da yedi yıl bolluktan sonra yedi yıl kıtlık yaşanacağı

anlamına geldiğini açıklamış. Dolayısıyla Joseph, Firavun'un yedi yıl boyunca her yıl ekinin beşte bir kadarını alması ve bunu kıtlık yılları için bir önlem olarak depolaması için "sağduyulu ve zeki" birini tutmasını önermiş. Plan onaylanmış ve Joseph'e Mısır'da bir vezir ya da komutan muavini görevi verilmiş. Joseph planı öyle kusursuz biçimde uygulamış ki yedi yıllık kıtlık başladığında, Mısır'da ve Mısır çevresindeki, Joseph'in geniş ailesinin de yaşadığı alandaki herkes kurtulmuş. Bu basit öyküde, özcülerin zahmetsizce gerçekleştirmeyi garantilemek için hayata geçirdiği en güçlü uygulamalardan biri vardır.

İşin gerçeği, bilinmezlerle dolu bir dünyada yaşıyoruz. Kıtlıklar gibi uç olaylardan uzakken dahi, beklenmeyen şeylerle sürekli olarak karşılaşıyoruz. Trafiğin açık mı yoksa sıkışık mı olacağını bilmiyoruz. Uçuşumuzun ertelenip ertelenmeyeceğini ya da iptal edilip edilmeyeceğini bilmiyoruz. Yarın kaygan bir yolda kayıp bileğimizi kırıp kırmayacağımızdan emin olamıyoruz. Benzer şekilde, işyerinde de bir tedarikçinin geç kalıp kalmayacağını, bir iş arkadaşının başarısız olup olmayacağını ya da bir müşterinin on birinci saatte yönlendirmelerini değiştirip değiştirmeyeceğini vs. bilmiyoruz. Bekleyebileceğimiz (ve mutlak biçimde olacağını bekleyebileceğimiz) tek şey beklenmedik olandır. Dolayısıyla, ânı bekleyip buna tepki verebilir ya da hazırlık yapabiliriz. Bir tampon oluşturabiliriz.

Bir "tampon", kelimesi kelimesine iki unsurun bir araya gelerek birbirine zarar vermesini engelleyen bir şey olarak tanımlanabilir. Örneğin korunan bir çevresel bölgenin periferisindeki bir "tampon bölge" söz konusu alanla içine sızabilecek herhangi bir potansiyel tehdit arasında ekstra alan yaratmak için kullanılan bir toprak parçasıdır.

Bir keresinde çocuklarıma tampon kavramını açıklamaya çalışıyordum. O sırada arabada birlikteydik ve bu fikri bir

oyundan yararlanarak açıklamaya çalıştım. Beş kilometre uzaktaki varış noktamıza hiç durmadan ulaşmamız gerektiğini hayal edin, dedim. Çocuklar neredeyse tek seferde işin zorluğunu görebildiler. Önümüzde ve çevremizde neler olacağını öngöremezdik. Işığın ne kadar süre yeşil kalacağını ya da önümüzdeki arabanın birdenbire yoldan çıkıp çıkmayacağını veya frenine basılıp basılmayacağını bilemezdik. Çarp-maktan sakınmanın tek yolu arabamızla önümüzdeki araba arasına ek bir mesafe koymaktı. Bu mesafe tampon görevi görürdü. Bu, başka arabalardan gelebilecek herhangi bir ani ya da beklenmedik harekete tepki vermek ve uyumlanmak için zaman veriyordu. Ani duruş ve başlangıçların sürtünümünden sakınmamıza olanak sağlıyordu.

Benzer şekilde, çalışmamızda ve yaşamlarımızda önemli olanı gerçekleştirme sorununu, sadece bir tampon oluşturarak azaltabiliriz.

Çocuklarımla oynadığım araba “oyunu” sırasında konuşurken ya da kahkaha atarken odağım dağıldığında tampo-nu unutup öndeki arabaya çok fazla yaklaştığımı fark ettiler. Sonrasında uyum sağlamak için son dakikada direksiyonu kırmak ya da frene basmak gibi “doğal olmayan” bir şey yapmam gerekiyordu. Hayatlarımızdaki tamponlara saygı duymayı ve onları bulundukları yerde tutmayı unutursak da benzer bir şey olabilir. Yoğunlaşır ve dağılırız ve biz ne olduğunun farkına varamadan, fazladan ne kadar zaman ayırmış olursak olalım, proje süreci tamamlanır ve büyük sunum günü gelir. Sonuçta son dakikada “direksiyonu kırmaya” ya da “frene basmaya” zorlanırsınız. Kimya bilgimiz sayesinde gazların içinde bulundukları alanı doldurmak üzere genişlediğini biliriz; benzer şekilde, hepimiz, en yoğun çabalarımıza rağmen, projelerin ve taahhütlerin kendilerine ayrılan zaman dilimini doldurmak için nasıl genişleme eğiliminde olduğunu deneyimlemiştir.

Sadece bunun yaptığınız sunumlarda, katıldığınız toplantı ve atölye çalışmalarında ne sıklıkta gerçekleştiğini düşünün. Birinin çok az zamana çok sayıda slayt sığdırmaya çalıştığını ne sıklıkta gördünüz? Konuşmacının planladığı tüm içeriğin altından kalkma zorunluluğu hissettiği için anlamlı bir konuşmayı böldüğünü hissettiğiniz bir konferansta kaç kez bulundunuz? Ben bunları öyle sık gördüm ki bana hatalı bir konumlanış gibi gelmeye başladı. Bu yüzden farklı bir felsefesi olan bir moderatörle çalışmak gerçekten özgürleştiriciydi. Dört saatlik bir atölye tasarlıyordu. Ama tipik olarak sorular ve yorumlara oturumun sonundaki on dakikayı ayırmak yerine tam bir saat ayırmayı önerdi. Bunu, “Yeni sorular olması ihtimalini göz önünde bulundurarak geniş bir zaman dilimi ayırmayı tercih ediyorum,” diye açıkladı. Önce bu fikir, fazla esneklik getirdiği düşüncesiyle reddedildi ve moderatörden geleneksel formata dönmesi istendi. Elbette sınıf kendisine ayrılan zamanı aştı ve konuşmayı yöneten kişinin kalan içeriği aceleye getirmesi gerekti. Dolayısıyla sınıf başlangıçta söylenen saate uyulabilmesi için değiştirildi. İşler beklendiği gibi gitti ama bu kez yerleştirilen bir çit vardı. Artık sınıf zamanında dağılabilir ve kolaylaştırıcı, aceleye getirmek yerine öğretmeye odaklanabilirdi.

Tanıdığım bir anne ailesiyle birlikte tatile çıkmaya hazırlanırken benzer bir ders aldı. Geçmişte, bir tatile çıktıklarında bavul yapma işini bir gece öncesine bırakırdı. Kaçınılmaz olarak, sonunda geç saatlere kadar uyanık kalır, gücünü kaybeder, çok az uyur, sabah saatlerinde toplanır, bir şeyler unuttur, evden geç çıkar ve bunu telafi edebilmek için gaza basardı. Ama bu kez bir hafta öncesinden toplanmaya başladı. Arabanın bir gece öncesinden bütünüyle dolu olduğundan emin oldu, böylece ertesi sabah tek yapması gereken çocukları uyandırarak herkesi arabaya bindirmek olacaktı. Bu işe yaradı. Erken bir saatte, iyi bir uyku almış olarak çıktılar, hiç-

bir şey unutulmamıştı ve trafiğe takıldıklarında bu stresli bir duruma neden olmadı çünkü bu ihtimal için bir tamponları vardı. Sonuçta yalnızca ulaşmak istedikleri yere zamanında ulaşmakla kalmayıp çatışmasız, hatta hoş bir seyahat tecrübesi de yaşadılar.

Özcü olmayan, her zaman bir en iyi durum senaryosu varsayımında bulunma eğilimindedir. Bir şeyin ne kadar uzun zaman alabileceğini sürekli görmezden gelen insanları hepimiz tanırız (ve ben dahil pek çoğumuz, o insanlardan biri olmuşuzdur): “Bu yalnızca beş dakika alacak,” ya da “Bu projeyi cuma günü tamamlamış olacağım,” veya “Başyapıtımı ortaya çıkarmam yalnızca bir yılını alacak.” Ancak bu tür şeyler kaçınılmaz olarak daha uzun zaman alır; beklenmedik bir şey olur ya da iş beklenenden daha karmaşık bir hâl alır veya yapılan tahmin en başından itibaren fazla iyimserdir. Bu olduğunda, kendilerini tepki gösterdikleri bir sorunla baş başa bulurlar ve sonuçlar kaçınılmaz olarak beklenildiği gibi olmayacaktır. Belki bunu gerçekleştirebilmek için bütün bir gecelerini harcayacaklardır. Belki köşeleri kırpacak, tamamlanmamış bir proje teslim edecek ya da daha kötüsü, projeyi gerçekleştirmekte bütünüyle başarısız olacaklardır. Ya da belki yarım kalan işi tamamlamayı ekipten başka birine bırakacaklardır. Her koşulda, olabilecek en yüksek performansı göstermekte başarısız olurlar.

Özcünün yöntemi farklıdır. Özcü önüne bakar. Plan yapar. Farklı olasılıklara hazırlanır. Beklenmedik olanı bekler. Öngörülme-yene hazırlanmak için bir tampon oluşturur, böylelikle bir şeyler kaçınılmaz olarak ortaya çıktığında, kendine biraz esneklik payı verir.

Özcü Olmayan	Özcü
En iyi senaryonun gerçekleşeceğini varsayar.	Beklenmedik olaylar için bir tampon oluşturur.
Son dakikada yapmaya zorlar.	Önceden çok fazla önlem alır.

Özcü olmayan birinin başına umulmadık iyi bir durum geldiğinde, bunu kötü günler için değerlendirmek yerine tadını çıkarmayı tercih eder. Bunun bir örneğini ulusların petrol bulduklarında verdikleri tepkilere bakarak görebiliriz. Örneğin, 1980 yılında, İngiltere Kuzey Denizi petrolünü bulduğunda hükümet birdenbire ek vergi gelirlerinden on yıl içinde 166 milyar sterlinlik (250 milyar dolar) bir düşüş yaşadı.¹ Bu paranın nasıl kullanıldığına ilişkin olumlu ya da olumsuz yönde argümanlar geliştirilebilir. Ama tartışmasız olan, bu paranın harcanmış olduğudur; İngiliz hükümeti, (geriye dönülüp bakıldığında büyük durgunluk dönemi gibi) beklenmedik felaketlere hazırlanmak için bir gelir kaynağı oluşturmak yerine bunu farklı şekillerde kullandı.

Öte yandan özcü, iyi zamanları kötü zamanlar için bir tampon olarak kullanmayı seçer. Norveç de petrolden gelen umulmadık vergi gelirlerinden fayda sağlamıştır ancak Norveç, İngiltere'den farklı olarak, şansını büyük oranda bağışlara yatırmıştır.² Bugün, bu bağış zaman içinde 720 milyar dolar gibi sıradışı bir meblağa ulaşarak dünyanın en büyük devlet fonuna dönüşmüştür ve geleceğe ilişkin öngörülemeyen senaryolara karşı bir hava yastığı işlevi görmektedir.³

Bugünlerde hayatlarımızın ritmi gittikçe hızlanmaktadır. Sanki yapıştığımız başka bir arabanın arkasından saatte yüz mil hızla gidiyoruz. Bu şoför tek bir beklenmedik hareket bile yapacak olursa (biraz yavaşlayacak ya da direksiyonu biraz olsun kıracak olursa) ona hemen çarparız. Hataya hiç

yer yoktur. Sonuç olarak bunun gerçekleştirilmesi sıklıkla oldukça stresli, hayal kırıklığına uğratici ve zorlamadır.

İşte bir tampon oluşturarak işinizi (ve akıl sağlığınızı) yoldan sapmaktan kurtarabilmeniz için birkaç öneri.

ÇOK FAZLA HAZIRLIK YAPIN

Stanford'da lisansüstü öğrenci olduğum dönemde çok yüksek notlar almanın sırrının çok iyi hazırlanmak olduğunu öğrendim. Derslerimiz için bir ders programı aldığımız anda bunları kopyalar ve bütün dönem için bir takvim hazırlardım. Dersin ilk gününden bile önce büyük projelerin hangileri olduğunu bilir ve onları hazırlamaya hemen başlardım. Hazırlığa yapılan bu küçük yatırım bütün bir dönemin stresini azaltırdı çünkü çalışma yüküm birdenbire artsa ya da ailemdeki acil bir durum beni bazı dersleri kaçırmaya zorlasa veya başka herhangi bir beklenmedik olay olsa da tüm ödevlerimi yapmak için çok fazla zamanım olduğunu bilirdim.

Daha geniş bir skalada çok fazla hazırlık yapmanın değeri, Roald Amundsen ve Robert Falcon Scott'un modern tarihte Güney Kutbu'na ulaşan ilk insanlar olma yarışlarının öyküsünde görülebilir. Her iki adamın da amacı tam olarak aynıydı. Ancak yaklaşımları farklılık gösteriyordu.⁴ Amundsen yolunda gitmeyebilecek herhangi bir şeye ve her şeye hazırlıklıydı; Scott en iyi senaryoyla karşılaşmayı umuyordu. Yolculuk için tek bir termometre getirmiş ve bu kırıldığında öfkelenmişti. Amundsen dört termometre getirdi. Scott on yedi adamı için bir ton yiyecek stokladı. Amundsen üç ton. Scott tek bir bayrağın olduğu bir noktaya yapılacak dönüş yolculuğu için erzaklar zulaladı; bu izleyeceği yoldan biraz sapacak olsa bile ekibinin bunu kaçırabileceği anlamına geliyordu. Amundsen, bunun aksine, ekibinin göreceğinden emin olmak için kilometrelerce arayla yirmi işaret koydu.

Robert Falcon Scott mümkün olan en az şeyi yaparken Roald Amundsen yolculuğu için özenle hazırlık yaptı ve tutkuyla okudu.

Amundsen planına bilinçli olarak aralar ve tamponlar dahil ederken, Scott ideal koşulların oluşmasını umuyordu. Scott'un adamları bitkinlik, açlık ve soğuk yanmasından mustaripken, Amundsen'in ekibinin yolculuğu (mevcut koşullar dahilinde) görece sorunsuzdu. Amundsen yolculuğu başarıyla tamamladı. Scott ve ekibi trajik biçimde öldüler.

Aşırı derecede hazırlıklı olmanın önemi bizim için iş hayatında geçerlidir. Aslında bu örnek, Jim Collins ve Morten Hansen tarafından bazı şirketler ekstrem ve güç koşullarda ayakta kalamazken diğerlerinin neden geliştiğini göstermek için kullanılmıştır. Yazarlar, 20.400 şirket arasından 7'sini seçmekle, en fazla başarı gösterenlerin geleceği öngörme yönünde, daha az başarılı olan meslektaşlarına göre daha yüksek bir beceri göstermediğini gördüler. Bunun yerine, beklenmeyeni öngöremediklerini kabul eden, dolayısıyla daha iyi hazırlanan onlardı.⁵

ZAMAN TAHMİNİNİZE YÜZDE ELLİYİ EKLEYİN

Bir keresinde mağazaya beş dakikada gittiği için mağazaya gitmesinin her zaman beş dakika süreceğini düşünen birini tanıyorum. İşin aslı bu çoğunlukla on ila on beş dakika sürer. Bu özünde büyük bir sorun olmaz ama ne yazık ki hayattaki pek çok tahmininde tipik olarak görülür. Sonuçta sürekli geç kalır ve daha da kötüsü, bu konuda sürekli bir stres ve suçluluk duygusu içindedir. O kadar çok yıldır bu döngünün içine takılıp kalmış durumdadır ki artık sürekli stres içinde yaşadığının bile farkında değildir. Bu kendisini fiziksel olarak bile etkilemiştir. Ama hâlâ beş dakika içinde mağazaya ulaşabileceğine ya da yarım saat içinde konferans bağlantı-

sını veya bir haftada kapsamlı bir raporu tamamlayabileceğine ya da sınırlı bir zamana sıkıştırmaya çalıştıkları nelerse onları yapabileceğine inanır ve bazen yapar da. Ancak bunun bedelleri kendisi ve çevresindeki insanlar için ağırdır. Salt bir tampon oluşturmuş olsaydı, tüm bu aceleye getirilmiş çabalara çok daha büyük bir katkı sağlardı.

Daha önce hiçbir işin ne kadar süreceği konusunda azımsayıcı bir tahminde bulundunuz mu? Bulunduysanız, hiç de yalnız değilsiniz demektir. Bu oldukça sıradan fenomen için kullanılan terim “planlama yanılığı”dır.⁶ 1979’da Daniel Kahneman’ın türettiği kavram, insanların, *bir işi daha önceden yapmış olsalar bile*, söz konusu işin ne kadar uzun sürebileceği konusunda yanlış tahminde bulunma eğilimine gönderme yapar. Yapılan çalışmalardan birinde, otuz yedi öğrenciye son sınıf tezlerini tamamlamanın ne kadar süreceğini düşündükleri sorulmuştu. Öğrencilerden, “her şeyin olabildiğince iyi gittiği düşünülürse” bunun ne kadar süreceğini tahmin etmeleri istendiğinde, ortalama tahminleri 27,4 gündü. “Her şey olabildiğince kötü giderse” ne kadar süreceği kendilerine sorulduğundaysa ortalama tahminleri 48,6 gündü. Sonuç olarak, öğrenciler tezlerini ortalama 55,5 günde tamamladı. Öğrencilerin yalnızca yüzde 30’u tezlerini tahmin ettikleri zamanda tamamlayabilmişti.⁷ İnsanlar garip biçimde, mevcut tahminlerinin doğru olduğuna inanırken aynı zamanda azımsama eğilimlerinin de olduğunu kabul edeceklerdir.⁸

Bir şeyi gerçekleştirmemizin alabileceği zamanı neden küçümsediğimize ilişkin çeşitli açıklamalar arasından, toplumsal baskının en ilginç olanı olduğunu düşünüyorum. Yapılan çalışmalardan birinde, insanlar bir işi tamamlamanın ne kadar süreceğini *isimsiz olarak* tahmin ettiğinde, planlama yanılığının suçunu taşımadıkları ortaya çıkmıştır.⁹ Bu aslında sıklıkla bir şeyleri verili bir zaman diliminde yap-

mayacağımızı *bildiğimizi* ama bunu birine itiraf etmek istemediğimizi gösterir.

Nedenleri ne olursa olsun, sonuç ifade ettiğimizden daha geç kalmamızdır: Toplantılara geç kalırız, işte bir şeyleri teslim etmek için geç kalırız, faturalarımızı ödemekte geç kalırız vb. Dolayısıyla bir şeyi hayata geçirmek sorunsuz olabilecekken moral bozucu olur.

Buna karşı korunmanın yollarından biri, basit biçimde, bir görevi ya da projeyi tamamlamak için gerekli olacağını öngördüğümüz süreye yüzde 50 bir tampon eklemektir. (Eğer bu oran fazla cömertçe geliyorsa, bir şeylerin hangi sıklıkta tahmin ettiğimizden yüzde 50 daha fazla zaman aldığını düşünün.) Dolayısıyla bir konferans görüşmesi için bir saat ayırdıysanız, bir otuz dakikayı daha gözden çıkarın. Oğlunuzu futbol oynamaya götürmenin on dakikanızı alacağını öngördüyseniz, uygulamanın başlamasından on beş dakika önce evden ayrılın. Bu yalnızca geç kalmış olmaktan ötürü hissettiğimiz stresi azaltmakla kalmaz (geç kalıyor olmasaydık trafikte oturmanın ne ölçüde daha az stresli olacağını hayal edin) ama (bu pek çoğumuz için az tecrübe edilen bir şey olsa da) işi tamamlamanın tahmin ettiğimizden daha hızlı ve daha kolay olduğunu görecektir, bize kalan fazladan zaman bir bonus duygusu verir.

SENARYO PLANLAMASINI GERÇEKLEŞTİR

Wharton'daki Risk Yönetimi ve Karar Süreçleri Merkezi'nin genel müdürü Erwann Michel-Kerjan, başta devlet başkanları olmak üzere herkesin bir risk yönetimi stratejisi geliştirmesini öneriyor. Örneğin, kendisi Dünya Bankası'yla bağlantılı olarak dünyadaki en zayıf ülkeleri belirlemeye çalıştı ve sonuç olarak 85 ülke arasından 58'inci olduğu belirlenen

Fas'ın riskli bölgeler konusunda hazırlık yapabilmek için bir eylem planı var.¹⁰

Erwann, risk yönetim stratejilerini oluşturmak için merkezi hükümetlerle çalıştığında, işe beş soru sorarak başlamalarını önerir: (1) Karşı karşıya olduğumuz riskler nelerdir ve hangi noktalardadır? (2) Hangi mülkler ve popülasyonlar buna ne ölçüde maruz kalır? (3) Ne ölçüde hassastırlar? (4) Bu riskler bireylere, işletmelere ve hükümet bütçesine ne tür bir mali yük getirir? (5) Riskleri azaltmak ve ekonomik ve toplumsal esnekliği artırmak için en iyi şekilde nasıl yatırım yapabiliriz?¹¹

Bu beş soruyu kendi tampon oluşturma girişimlerimize uygulayabiliriz. İşyerinde ya da evde gerçekleştirmeye çalıştığınız en önemli projeyi düşünün. Sonrasında şu beş soruyu sorun: (1) Bu projede ne tür risklerle yüzleşiyorsunuz? (2) En kötü durum senaryosu nedir? (3) Bunun toplumsal etkileri ne olurdu? (4) Bunun mali etkisi ne olurdu? (5) Riskleri azaltmak ya da mali veya toplumsal esnekliği artırmak için nasıl yatırım yapabilirsiniz? Bu beşinci ve önemli soruya vereceğiniz cevap sizi tamponlarınıza götürecektir, belki projenin bütçesine yüzde yirmi daha ekleyecek ya da basından gelebilecek herhangi bir olumsuzlukla başa çıkabilecek bir halkla ilişkiler sorumlusunu devreye sokacak ya da, kendinizi beklenmedik olaylara karşı korumak için oluşturabileceğiniz, hisse sahibi beklentilerini yönetecek bir yönetim kurulu toplantısı yapılması çağrısında bulunacaktır.

Özcüler hiçbir zaman bütünüyle her senaryoyu öngörmediğimiz ya da her senaryo için hazırlık yapamadığımız gerçeğini kabul ederler; gelecek basit biçimde fazlasıyla öngörülemezdir. Bunun yerine, beklenmeyen olayların neden olabileceği olumsuzlukları azaltmak için tamponlar yerleştirirler.

16. Bölüm

Çıkar

Engelleri Ortadan Kaldırarak Daha Fazlasını Ortaya Koy

*“Bilgiye ulaşmak için her gün bir şeyler ekle.
Bilgeliğe ulaşmak için her gün bir şeyler çıkar.”*

—Lao-tzu

İş hayatı üzerine bir hikâye olan *Amaç*'ta, Alex Rogo üç ay içinde başarısız bir üretim merkezini başarılı hale getirme sorumluluğunun ağır yükünü taşımaya çalışan kurgusal bir karakterdir.¹ Başlangıçta bunun nasıl mümkün olabileceğini göremez. Sonra, kendisine fabrikanın “kısıtlarını” bulursa kısa süre içinde inanılmaz bir ilerleme kaydedeceğini söyleyen bir profesör tarafından yönlendirilir. Ona kısıtların tüm sistemi aşağıya çeken engeller olduğu söylenir. Danışmanı ona fabrika içindeki diğer her şeyi geliştirse de kısıtlara dikkat etmezse fabrikanın maddi açıdan gelişemeyeceğini söyler.

Alex kendisine öğretilen şeyleri anlamlandırmaya çalışırken oğlu ve birkaç başka arkadaşıyla yürüyüşe çıkar. İzci

lideri olarak, gün batmadan önce tüm çocukları kamp alanına getirmek onun sorumluluğundadır. Ancak bu tür yürüyüşlere çıkan herkesin de bildiği gibi, bir grup genç erkek çocuğunu belirli bir ritimde yürütmek görüldüğünden daha zordur ve Alex de çok geçmeden bir sorunla karşılaşır; izcilerden bazıları çok yavaş ilerlerken diğerleri çok hızlı gider. Özellikle çocuklardan biri, Herbie, içlerinde en yavaş olanıdır. Sonunda en önde giden yürüyüşçülerle geride kalan Herbie arasındaki mesafe kilometrelerce uzar.

Başlangıçta Alex öndeki grubu durdurarak ve diğerlerinin kendilerine yetişmesi için onları bekleterek sorunu çözmeye çalışır. Bu, grubu bir süre için bir arada tutar ama yeniden yürümeye başladıkları anda aynı boşluk en başından yeniden oluşmaya başlar.

Dolayısıyla Alex duruma farklı bir şekilde yaklaşmaya karar verir. Herbie'yi grubun *en önüne* yerleştirir ve tüm diğer çocukları hızlarına göre sıralar: En yavaştan en hızlıya. En hızlı olanın en arkada tutulması mantıksızdır ama bunu yaptığı anda grup bir bütün olarak ilerlemeye başlar. Herkes önündekine yetişebilir duruma gelir. İşin iyi tarafı artık aynı anda tüm grubu görebilmesidir, böylelikle kamp alanına güvenli biçimde ve aynı anda ulaşacaklardır. Kötü tarafı ise grubun tamamının artık Herbie'nin yürüdüğü hızda yürümesidir, dolayısıyla geç kalacaklardır. Öyleyse ne yapmalıdır?

Alex, cevabın Herbie'nin işini kolaylaştırabilmek için yapılabilecek her şeyi yapmak olduğunu söyler. Grubun en önünde en yavaş giden çocuk olduğundan, Herbie bir kilometreyi bir saat daha hızlı kat edecek olursa grubun tamamı varılacak yere çok daha hızlı ulaşacaktır. Bu, Alex için olağanüstü bir içgörü olmuştur. Herbie'deki, ne kadar küçük olursa olsun, her türden gelişme tüm grubun ritmini hemen hızlandıracaktır. Böylece Herbie'nin çantasındaki ağırlıkları (yanında getirdiği ekstra yiyecek ve malzemeleri) çıkarır ve

bunları grubun geri kalan üyeleri arasında paylaştırır. Ve bu gerçekten de tüm grubun hızını ânında artırır. Kampa zamanında ulaşırlar.

Alex bir içgörü ânında bu yaklaşımın aynı zamanda üretim merkezini başarıya ulaştırmak için nasıl kullanılabileceğini de görür. Etkinliğin her yönünü geliştirmeye çalışmak yerine “Herbie”yi tanınması gerekmektedir: Bu, fabrikanın diğer tüm parçalarına göre, sürecin görece yavaş ilerleyen bir bölümüdür. Bunu hangi makinenin arkasında en uzun sıranın oluştuğunu bularak yapar ve bunun verimini artırmanın bir yolunu bulur. Sonuçta bu bir sonraki “en yavaş yürüyüşçü”nün verimini artırır, ta ki tüm fabrikanın üretkenliği artmaya başlayana kadar.

Soru şudur: Sizin iş hayatınızdaki yahut yaşamınızdaki “en yavaş yürüyüşçü” kim? Hangi engel, sizin için gerçekten önemli olan şeyi elde etmekten alıkoyuyor sizi? Bu “kısıt”ı sistematik olarak tanımlayarak ve ortadan kaldırarak, sizi önemli olan şeyi gerçekleştirmekten alıkoyan sorunu gözle görülür ölçüde azaltmış olacaksınız.

Ancak bu gelişigüzel bir biçimde yapılamaz. Yalnızca zaman zaman onarılması gereken şeyler bulmak en iyi ihtimalle marjinal, kısa dönemli gelişmelerle sonuçlanabilir; en kötü ihtimalle zamanınızı gerçekte önemli olmayan şeyleri düzeltmeye çalışmakla tüketirsiniz. Ancak sistemin genel işleyişini gerçekten değiştirmek istiyorsanız (bu sistem ister bir üretim süreci, biriminizdeki bir prosedür ya da günlük yaşamınızın bir rutin olsun) “en yavaş yürüyeni” belirlemeniz gerekir.

Özcü olmayan biri, gerçekleştirmeye tepkisel, gelişigüzel bir tavırla yaklaşır. Çünkü özcü olmayan her zaman krizleri öngörmekten çok onlara tepki veriyordur, ona hızla onaran çözümler uygulaması dayatılır; bu parmağını su damlatan bir bendin deliğine sokup tüm bu mekanizmanın patlamayacağını ummaya eşdeğerdir. Çekiçlerle arası iyi olan özcü

olmayan biri, her şeyin bir çivi olduğunu düşünür. Dolayısıyla gitgide daha fazla baskı uygular ama bu yalnızca daha fazla uyuşmazlık ve hayal kırıklığıyla sonuçlanır. Gerçekten de, bazı durumlarda, birini ne kadar fazla zorlarsanız söz konusu kişinin tepkisi de o kadar sert olacaktır.

Özcüler geçici çözümlere başvurmaz. En bariz ya da anlık engelleri aramak yerine, ilerlemeyi yavaşlatanları ararlar. “Önemli olanı elde etmenin önüne geçen şey nedir?” diye sorarlar. Özcü olmayan gitgide daha fazla baskı kurmakla ve daha fazla çözüm yığmakla meşgulken özcü basit biçimde, engelleri ortadan kaldırmaya tek seferlik bir yatırım yapar. Bu yaklaşım salt sorunları çözmenin ötesine geçer; bu en iyi sonuçları almak için çabalarınızı azaltmanın bir yoludur.

Özcü Olmayan	Özcü
Hızla onarmaya yönelik çözümleri biriktirir.	İlerleyebilmek için engelleri ortadan kaldırır.
Daha fazlasını yapar.	Daha fazlasına neden olur.

Daha Fazlasını Ortadan Kaldırarak Daha Fazla Üret

Aristoteles üç tür işten söz ederdi ancak biz modern dünyamızda yalnızca ikisini vurgulama eğilimindeyiz. İlki nihai hedefi gerçeklik olan kuramsal çalışma. İkincisi amacın eylem olduğu pratik çalışma. Ama bir üçüncüsü de var; *poietical* çalışma.² Filozof Martin Heidegger “poiesis”i “öne çıkarmak” olarak tanımlıyordu.³ Bu üçüncü tipteki çalışma, eylemeye özcü türden bir yaklaşımdır:

Bir özcü daha fazlasını yapmak yerine daha fazlasını ortadan kaldırarak daha fazlasını üretir, daha fazlasını öne çıkarır.

Çoğu zaman hangi çabaların sonuç vereceği, hangilerinin vermeyeceği hakkında gerçek anlamda düşünmeye zaman ayırmayız. Ama düşündüğümüzde bile, uygulamaları çıkarmaktan çok eklemek bağlamında düşünmek daha kolaydır. Daha fazla ürün satmak istediğimizde daha çok satış elemanı tutarız. Daha fazla ürün ortaya koymak istediğimizde üretimi artırırız. Bu yaklaşımı destekleyecek kanıtlar olduğu açıktır. Ancak sonuçları geliştirmeyi düşünmenin başka bir yolu daha vardır. Özcü, eklememiz gereken mücadeleye ve kaynaklara odaklanmak yerine ortadan kaldırmamız gereken kısıt ya da engellere odaklanır. Ama nasıl?

1. ASIL AMAÇ KONUSUNDA NET OLUN

Hedeflenen sonuç konusunda açık olana kadar hangi engel-

leri ortadan kaldıracığımızı bilemeyiz. Gerçekten elde etmeye çalıştığımız şeyin ne olduğunu bilmediğimizde tüm değişiklikler keyfidir. Dolayısıyla kendinize şunu sorun: “Amacımıza ulaşp ulaşmadığımızı nasıl bilebiliriz?” Bu bölümün amaçlarına ilişkin olarak, diyelim ki hedefiniz bir e-postaya iştirilmiş ve öğleden sonra 14.00’te müşteriye gönderilmiş on beş sayfalık bir raporun taslağını hazırlamak olsun. Not: bunun belirsiz değil, net bir sonuç olduğu açıktır.

2. “EN YAVAŞ YÜRÜYÜŞÇÜ”YÜ BELİRLEYİN

Projeye hemen atlamak yerine, birkaç dakikanızı düşünmeye ayırın. Kendinize “Benimle bu işi tamamlamak arasındaki tüm engeller neler?” ve “Beni bunu tamamlamaktan alıkoyan şey nedir?” diye sorun. Bu engellerin bir listesini yapın. İçlerinde şunlar olabilir: İhtiyacınız olan bilgiye sahip olmamak, enerji düzeyiniz, kusursuzluğa duyduğunuz tutku. Listeyi “Ortadan kaldırılması durumunda, diğer engellerin çoğunun ortadan kalkmasına yol açacak olan engel nedir?” sorusunu kullanarak öncelikli hale getirin.

“En yavaş yürüyüşçü” nüzü belirlerken aklınızda tutmanız gereken bir önemli konu da araştırma yapmak, bilgi edinebilmek için insanlara e-posta göndermek ya da ilk seferde iyi iş çıkarabilmek için raporu yeniden yazmak gibi “üretken” aktivitelerin dahi engel oluşturabileceğidir. Unutmayın; hedeflenen, tamamlanan raporun bir taslağını almaktır. Bu hedefe giden yolda sizi yavaşlatan her şey sorgulanmalıdır.

Herhangi bir önemli amaca ulaşma yolunda sıklıkla sayısız engelle karşılaşrsınız. Ancak her zaman yalnızca tek bir öncelik vardır; öncelikli olan engel hâlâ yerinden kıpırdamıyorsa, geçici engelleri ortadan kaldırmanın hiçbir etkisi olamaz. Bizim örneğimizden yola çıkacak olursak, sözcükleri sayfaya yerleştirmek başat engelinizse, sizin için araştırma

yapacak birini tutabilir ve yine de söz konusu raporu yazmaya hiç yaklaşamayabilirsiniz. Dolayısıyla Alex gibi, ikinci en az etkin olanın ardından etkin olan ilk makineyi onarıırken, bunların tümünü aynı anda onarmaya çalışmak yerine biz de engellerin birer birer ortadan kaldırılması için çalışmalıyız.

3. ENGELİ ORTADAN KALDIRIN

Diyelim ki, “en yavaş yürüyüşçünüz” raporu kusursuz hale getirme arzunuz haline geldi. Aklınızda raporu daha iyi yapacak düzinelerce fikir olabilir ama bu kez asıl amacınız taslağı göndermektir. Dolayısıyla engeli ortadan kaldırabilmek için “Bunun mutlaka kusursuz olması gerek,” fikrinin yerine “Tamamlanmış olan kusursuz olandan iyidir,” fikrini getirmeniz gerekir. Kendinize ilk taslakta kusursuz olmama izni verin. İlk engeli ortadan kaldırmakla işin diğer tüm yönlerini kolaylaştırmış olacaksınız.

“En yavaş yürüyüşçü” (bu ister bir projeye yeşil ışık yakmayan bir patron, bütçeyi onaylamayan bir finans birimi ya da noktalı çizgiyi imzalamayan bir müşteri olsun) başka biri dahi olabilir. Başka biriyle yaşadığınız çatışmayı azaltmak için “balla daha fazla sinek yakalama” yaklaşımını kullanın. Ona bir e-posta gönderin ama sizin için işi yapıp yapmadığını sormak yerine (ki yapmadığı ortadadır) gidip onu görün. Ona, “Sizi X’i elde etmekten alıkoyan ne tür engeller ya da manilerdir ve ben bunları ortadan kaldırmaya nasıl yardımcı olabilirim?” diye sorun. Onu rahatsız etmek yerine, samimiyetle ona destek olmayı önerin. Mutlaka e-postasına bir talep iletisi daha göndermekten daha sıcak bir cevap alacaksınız.

Çocuklarımız gerçekten küçükken ve ben lisansüstü öğrencisiyken, her gün tüm gün boyunca çocuklara bakmanın gereklilikleri karımda gerginlik yaratıyor ve bu konuda ne yapacağını da tam olarak bilemiyordu. O dönemde Kısıtlar

Kuramı üzerine okuma yapıyordum, bu yüzden bu durum aklımda özellikle yer ediyordu. Yukarıda geçen adımları uyguladığımızda, onu çocuklarımızın yaşamına yapabileceği en büyük katkıyı yapmaktan alıkoyan birincil engelin planlamak, düşünmek ve hazırlanmak için gerekli zamanın olmayışı olduğunu fark ettik; ne de olsa, üç çocuk olduğunda, zamanınızın bölünmemesi neredeyse imkânsızdı. Bu yüzden bu engeli ortadan kaldırmaya çalıştık. Akşam saatlerinde evde olabilmek için programımın dışındaki pek çok aktiviteden vazgeçtim ve hafta içi birkaç saat için çocuklara bakabilecek birini bulduk. Sonuç olarak, çocuklarımızla ilgilediğimiz zaman zarfında daha fazla odaklanmamız ve orada olduğumuzu hissettirmemiz mümkün oldu. Diğer bir deyişle, sonunda ikimiz de daha azını ama daha iyisini yapabildik.

Engelleri ortadan kaldırmanın zor olması ya da insanüstü bir çaba gerektirmesi gerekmiyor. Bunun yerine küçük adımlarla başlayabiliriz. Bu, biraz bir dağın tepesindeki iri bir kayayı yerinden kaldırmaya benziyor. Yalnızca küçük bir itiş gerekiyor, sonrasında ivme doğal olarak oluşacaktır.

17. Bölüm

İlerleme

Küçük Kazançların Gücü

*“Her gün sizi daha iyi bir geleceğe daha da
yaklaştıracak şeyler yapın.”*

—Doug Firebaugh

En son ne zaman araba kullanırken polisin sizi durdurduğunu düşünün. Kendi kendinize, “Bu trafik cezası iyi mi, yoksa kötü mü olacak?” diye düşündünüz mü? Pek olası değil. Herkes bütün trafik cezalarının kötü olduğunu bilir, öyle değil mi? Ama en azından Richmond, Kanada’da yenilikçi bir polis bölgesi bunun meydan okunması gereken bir varsayım olduğunu düşünüyor.¹

Suçları sonlandırmak için onların üzerine gitme yönünde yerleşmiş bir yaklaşım var: Yeni ve daha katı kanunlar koyun, daha ağır cezalar verin ya da sıfır toleranslı girişimler başlatın. Diğer bir deyişle, bizim halihazırda yaptığımızdan daha fazlasını yapın, sadece daha güçlü biçimde. Richmond Polis Merkezi yıllardır her yerde polislik sistemlerinin bu temel

ve uzun süredir var olan pratiklerini uygulamayı sürdürdü ve benzer sonuçlar aldı: Suçların yüzde 65 oranında tekrarlaması ve gençlerin suç işleme oranının ivmelenerek ilerlemesi. Ta ki genç ve ileri görüşlü yeni denetmen Ward Clapman gelip onlara meydan okuyana kadar.² Clapman polislik için tüm çabalarımızın neden bu kadar tepkisel, olumsuz ve gerçekliğin peşinde olması gerektiğini soruyordu. Polis suçluları yakalamaya ve onlar suç işledikten *sonra* daha da ağır cezalar vermeye odaklanmak yerine, kaynak ve çabalarını önemli ölçüde suç teşkil eden bir davranışı gerçekleşmeden *önce* önlemeye adanmış mıydı? Tony Blair'den³ alıntılanmak gerekirse, ya sadece suç değil suçun *nedenleri* konusunda da sert olabilselerdi?

Bu sorulardan Olumlu Cezalar, polisin suç işleyen genç insanları yakalamaya odaklanmak yerine *iyi* bir şey yapan genç insanları yakalamaya odaklandığı bir program fikri gündeme geldi; polis gençleri çöpleri yere atmak yerine bir çöp kutusuna atmak, bisikletlerine binerken kask takmak, belirlenen alanda kaymak ya da okula zamanında ulaşmak gibi basit bir şey yaparken yakalayacak ve onlara *olumlu* davranışları için resmi bir kâğıt verecekti. Elbette bu resmi kâğıt, park cezasında olduğu türden bir para cezası anlamına gelmeyecek, aksine karşılığında sinemaya ya da bölgedeki bir gençlik merkezine ücretsiz giriş gibi küçük bir tür ödül verilebilecekti; bunlar aynı zamanda gençleri sokaklardan ve sorundan uzak tutma avantajı olan bütüncül aktivitelerdi.

Öyleyse Richmond'ın polislik görevini yeniden kurgulamak için alışılmışın dışında bir çaba göstermesi ne ölçüde sonuç verdi? Öyle görünüyor ki büyüleyici derecede iyi bir sonuç. Bu biraz zaman aldı ama bu yaklaşıma uzun vadeli bir strateji olarak yatırım yaptılar ve on yıl sonra, Olumlu Cezalar sistemi suç tekrarını yüzde 60'tan yüzde 8'e indirmişti.

Bir polis merkezini, özcülüğün işlerlik kazandığını gör-

meyi bekleyeceğiniz bir yer olarak düşünmeyebilirsiniz ama aslında Ward'ın Olumlu Cezalar sistemi çaba sarf etmeden gerçekleştirme konusunda bir derstir.

Özcü olmayanın yöntemi her konuda büyük oynamaktır: Her şeyi yapmaya çalışmak, her şeye sahip olmaya, her şeyi dahil etmeye çalışmak. Özcü olmayan, daha çok çabaladıkça daha fazla şey elde edeceği gibi yanlış bir mantıkla ilerler, ancak işin gerçeği yıldızlara ulaşmaya çalıştıkça yerden uzaklaşmamızın güçleştiğidir.

Özcünün yöntemi farklıdır. Özcü her şeyi (ve bir anda) elde etmeye ve büyütmeye çalışmak yerine küçük adımlarla başlar ve ilerlemeyi kutlar. Gerçekte önemli olmayan büyük, parlak kazançları hedeflemek yerine, önemli alanlarda küçük ve basit başarıların izini sürer.

Özcü Olmayan	Özcü
Büyük bir hedefle başlar ve küçük sonuçlar alır.	Küçük adımlarla başlar ve büyük sonuçlar alır.
En parlak kazançları hedefler.	İlerleme yönündeki küçük adımları kutlar.

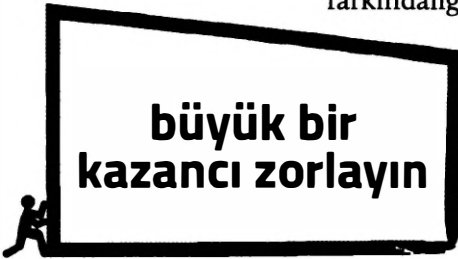
Ward Clapham'ın yaklaşımı “küçük kazançlar”la kuşatılmış insanları yakalayarak ve onları ödüllendirerek gelişimi kutlamanın gücünden yararlanıyordu. Etkileyici örneklerden birinde, bir polis memuru bir kızı ezilmekten kurtaran bir genci kenara çekiyor, ona olumlu bir resmi kâğıt veriyor ve şöyle söylüyordu: “Bugün harika bir şey yaptın. Fark yaratabilirsin.” Çocuk eve gitti ve olumlu resmi belgeyi duvarına astı. Birkaç hafta sonra üvey annesi bunu paraya çevirip çevirmeyeceğini sordu. Çocuk, kadını şaşırtan biçimde bunu hiçbir zaman yapmayacağını söyledi. Bir yetişkin ona biri olabileceğini söylemişti ve bu bedava pizza ya da bowlingden daha değerliydi.

Bu türden olumlu bir etkileşimi on yıl için yılda kırk binle çarptığınızda bunun neden fark yaratmaya başladığını anlayabilirsiniz. Genç bir insan her fark edildiğinde ve iyi bir şey yaptığı için övüldüğünde, iyi şeyler yapmayı sürdürmesi için o ölçüde daha fazla motive oluyordu, ta ki sonunda iyi bir şey yapmak doğal ve çaba gerektirmeyen bir şey haline gelene kadar.

Büyük bir değişime yol açmak istediğimizde sıklıkla büyük ya da gösterişli bir atak yapmamız gerektiğini düşünürüz, tıpkı büyük bir tantanayla kızları için kusursuz bir oyuncak bebek evi yapmaya karar verdiğini duyuran tanıdığım o yönetici gibi. Ama sonra, bu yöndeki hayalleri fazla büyük ve iddialı olduğundan, projeyi fazla yük getirdiği için bıraktı. Bunun cazip bir mantığı vardır: Büyük şeyler yapabilmek için işe büyük adımlar atarak başlamamız gerektiği gibi. Ancak organizasyonlardaki, sonunda hiçbir yere varmayan tüm o “büyük”, heyecan verici girişimleri düşünün; tıpkı şu yöneticinin bebek evi gibi.

Araştırmalar insan motivasyonunun tüm biçimleri arasında en etkili olanının ilerleme olduğunu göstermiştir. Peki neden? Çünkü küçük, somut bir kazanç bize ivme kazandırır ve uzun vadedeki başarılarımıza inancımızı teyit eder. Frederick Herzberg, tüm zamanların en popüler *Harvard Business Review* makalelerinden biri olan “Bir Kez Daha: Çalışanlarınızı Nasıl Motive Edersiniz?”de insanlar için iki birincil

içsel motivasyon kaynağının başarı ve başarının farkındalığı olduğunu gösteren bir araştırma or-



küçük kazançlar yaratın



taya koyar.⁴ Daha yakın zamanda, Teresa Amabile ve Steven Kramer yüzlerce insandan, binlerce iş gününü kapsayan anonim günce girişleri topladı.

Amabile ve Kramer, bu yüzbinlerce aksın temelinde “günlük gelişim-

lerin, hatta küçük bir kazancın bile” insanların hissetme ve uygulama biçimlerinde büyük bir fark yaratabileceği sonucuna vardı. “Bir iş günü içinde duyguların, motivasyonun ve algıların gücünü artırabilecek pek çok şeyin arasında, en önemli olan tek şey anlamlı bir çalışmada ilerleme kaydetmektir,” dediler.⁵

Önemli olan şeyleri gerçekten yapabilmek için büyük adımlarla başlayıp, sonrasında elimizde kaybedilen zaman ve enerji dışında gösterilecek hiçbir şey olmaksızın büyümek yerine, küçük adımlarla başlamanız ve ivme oluşturmamız gerekir. Sonrasında bu ivmeyi bir sonraki zafer ve sonrakiler için, önemli bir aşama kaydedene kadar çalışmak için kullanabiliriz ve bu aşamayı kaydettiğimizde, ilerleyişimiz öyle sorunsuz ve çaba gerektirmeyen bir hâl almış olacaktır ki bu aşama bir gecede elde edilmiş bir başarı gibi görünecektir. Stanford’ın eski profesör ve eğitimcilerinden Henry B. Eyring şunları yazmıştır: “Tecrübelerim bana insan ve örgütlenmelerin nasıl geliştiğine dair şunu öğretti: Bakılacak en iyi yer, sıklıkla yaptığımız şeylerde yaratabildiğimiz büyük farklılıklardır. İstikrar ve tekrarda güç vardır.”⁶

Amerikan Psikologlar Derneği’nin eski başkanı Dr. Philip Zimbardo’yla bir öğle yemeği için bir araya geldiğimde, onu öncelikle ünlü Stanford hapishanesi deneyinin fikir

babası olarak tanıyordum.⁷ 1971 yılı yazında, Zimbardo sağlıklı Stanford öğrencilerini aldı, onlara ya “muhafız” ya da “mahkûm” rolü verdi ve onları Stanford Üniversitesi’nin bodrum katında iğreti bir “hapishane”ye kilitledi. Sadece günler içinde, “muhafızlar” zalimce ve sadistçe davranmaya başlarken (deneye anlaşılır nedenlerle erken bir evrede son verilmişti) “mahkûmlar” depresyon ve aşırı stres semptomları göstermeye başladı. Konu, yalnızca size mahkûm ve muhafızlar *gibi davranılmasının* sadece birkaç gün içinde, süjelerin mahkûm ya da muhafız *gibi davranmasına* yol açan bir ivme yaratmış oluşudur.

Stanford hapishane deneyi efsanevidir ve bu deneyin pek çok sonucuyla ilgili çok şey yazılmıştır. Ama benim merak ettiğim şuydu: Yalnızca kendilerine belirli bir şekilde davranılması bu Stanford öğrencilerinin sonunda bu olumsuz davranışları benimsemesine neden oluyorsa, aynı türden bir koşullanma daha olumlu davranışlar için de işe yarayabilir mi?

Bugün Zimbardo gerçekten de “Kahramanca Hayal Etme Projesi” denilen o çizgilerde büyük bir toplumsal deney gerçekleştirme çabası içindedir.⁸ Bunun mantığı, cesaretle çalışan insanlara kahramanlığın prensiplerini öğreterek onların şansını artırmaktır. Zimbardo kahramanca eylemleri teşvik ederek ve ödüllendirerek, bilinçli ve kasti olarak kahramanca eylemlerin nihayetinde doğal ve çaba gerektirmeyen bir boyut kazandığı bir sistem oluşturabileceğimize inanır.

Bir seçim şansımız vardır. Enerjimizi iyiliğin yapılmasını kolaylaştıran bir sistem oluşturmak için kullanabilir ya da iyi olanı yapmayı gerçekten zorlaştıran bir sisteme teslim olabiliriz. Ward’ın Olumlu Cezalar sistemi bunlardan ilkinin yaptığı ve bu başarıyla sonuçlandı. Aynı prensibi kendi yaşamlarımızda sistemler tasarlarken yüzleştığımız seçimler için de uygulayabiliriz.

Eşim Anna'yla birlikte bu fikirleri kendi ebeveynlik sistemimiz üzerinde uygulamaya çalıştık. Bir noktada, ailemize ne ölçüde ekran süresinin nüfuz ettiğiyle ilgilenir duruma gelmiştik. Televizyon, bilgisayarlar, tabletler ve akıllı telefonlar arasında, çocuklar için önemsiz eğlenceler peşinde zaman kaybetmek oldukça kolaylaşmıştı. Ama bizim onlara bu alışkanlıklarını değiştirtme yönündeki çabalarımız, tahmin edebileceğiniz gibi, çatışmalara neden oldu. Çocuklar biz ne zaman televizyonu kapatsak ya da “ekran sürelerini” sınırlamaya çalışsak bundan şikâyet ediyordu. Biz ebeveynlerin de bilinçli olarak bu duruma müdahale etmesi gerekiyor ve bu da *bizi* önemli olan şeyleri yapmaktan uzaklaştırıyordu.

Biz de bir jeton sistemi geliştirdik.⁹ Çocuklara haftanın başında on jeton veriliyordu. Bunların her biri haftanın sonunda otuz dakikalık bir gösterim süresi ya da elli sentle değiştirilebiliyor, bu da bir haftada 5 dolar ya da beş saatlik bir gösterim süresi anlamına geliyordu. Bir çocuk otuz dakika boyunca kitap okuyacak olursa yeni bir jeton kazanıyor ve bu da gösterim süresi ya da paraya karşılık gelebiliyordu. Sonuçlar inanılmazdı: Gösterim süresi bir gecede yüzde doksan oranında azaldı, okuma oranı aynı ölçüde arttı ve sistemi denetleme yönündeki çabalarımızın bütünü de oldukça azaldı. Diğer bir deyişle, önemsiz aktiviteler dramatik biçimde azalırken önemli aktiviteler dramatik biçimde arttı. Bir sistemi oluşturmak yönünde biraz çaba sarf edildiğinde, bu kusursuz biçimde işledi.

Hem evde hem de iş hayatında bu tür sistemler oluşturabiliriz. İşin sırrı işe küçük adımlarla başlamak, gelişimi teşvik etmek ve küçük zaferleri kutlamaktır. İşte birkaç teknik:

MINİMAL DÜZEYDE UYGULANABİLİR GELİŞMEYE ODAKLANIN

Silikon Vadisi'ndeki popüler fikirlerden biri "Tamamlanmış olan, kusursuz olandan daha iyidir"dir.¹⁰ Bunun temelindeki duygu işe yaramaz şeyler üretmemiz gerektiği değildir. Okuduğum kadarıyla fikir, önemsiz olan şeylerle vakit kaybetmemek ve yalnızca işi tamamlamaktır. Girişimci çevrelerde fikir, "minimal düzeyde uygulanabilir bir ürün" yaratmak olarak ifade edilir." Fikir, "Hedeflenen müşteri için faydalı ve değerli olacak mümkün olan en basit ürün hangisidir?"dir.

Benzer şekilde, bir "minimal düzeyde uygulanabilir gelişim" yöntemini benimseyebiliriz. Kendimize, "Tamamlamaya çalıştığımız asıl iş için işlevsel ve değerli olacak en düşük orandaki gelişme nedir?" diye sorabiliriz. Ben bu kitabı yazarken bu uygulamayı kullandım. Örneğin, daha kâğıda kaleme sarılmadan (ya da parmaklarım tuşlara değmemişken), halen kitabın araştırma safhasındayken küçük bir fikri (minimal düzeyde uygulanabilir ürünümü) Twitter'da paylaştım. Ürün buradaki insanların ilgisini çeker gibi görünüyorsa, *Harvard Business Review*'de bir bloğa yazdım. Oldukça az çaba gerektiren bu tekrarlı süreç sayesinde, düşündüğüm şeyle başka insanların yaşamında görünürde en yüksek geçerliği olan şey arasındaki bağlantı noktasını bulabiliyordum.

Bu, Pixar'ın filmlerinde kullandığı süreçtir. Bir senaryoyla başlamak yerine, film şeritleriyle ya da bir filmin çizgi roman versiyonu olarak tanımlanan şeyle başlarlar. Fikirleri dener ve neyin işe yaradığına bakarlar. Bunu küçük döngülerde yüzlerce kez yaparlar. Sonra insanlara gelişimleriyle ilgili geribildirimde bulunabilmek için küçük gruplara film gösterimi yaparlar. Bu, olabildiğince az çabayla olabildiğince hızlı biçimde öğrenmelerine olanak sağlar. Pixar'da ve şimdi

de Disney’de baştaki yaratıcı yöneticinin söylediği gibi, “Aslında filmlerimizi bitirmiyoruz, onları piyasaya sürüyoruz.”¹²

MINİMAL DÜZEYDE UYGULANABİLİR HAZIRLIĞI YAPIN

Önemli bir hedefe ya da iş teslim tarihine iki olası yaklaşım biçimi vardır. Erken zamanda küçük adımlarla ya da geç bir zamanda büyük adımlarla başlayabilirsiniz. “Geç ve büyük” her şeyi son dakikada yapmak anlamına gelir: Sabahlamak ve “gerçekleştirmek.” “Erken ve küçük adımlarla,” mümkün olan en düşük düzeyde zaman yatırımıyla mümkün olan en erken zamanda başlamak anlamına gelir.

Çoğu zaman bir projeye ya da göreve teslim tarihinden iki hafta önce yalnızca on dakikalık bir yatırım yapmak sizi on birinci saatteki çokça heyecanlı ve aşırı stresli tırmanıştan kurtarabilir. Yaklaşmakta olduğunuz bir hedefe ya da son teslim tarihine bakın ve kendinize şunu sorun, “*Şu anda* hazırlanmak için yapabileceğim en az şey nedir?”

Sıradışı ölçüde ilham verici bir konuşmacı olan bir lider, anahtarının büyük konuşmalarını yapmadan altı ay önce hazırlanmaya başlamak olduğunu açıklamıştır. Bütün konuşmayı hazırlamaz, yalnızca başlar. Birkaç hafta ya da ay içinde büyük bir konuşma yapacaksanız, şimdi bir dosya açın ve her türlü fikrinizi yazmak için dört dakikanızı ayırın. Sonra dosyayı kapatın. Dört dakikadan fazlası değil. Sadece başlayın.

New York’ta yaşayan bir meslektaş basit bir hamleden yararlanıyor: Ne zaman bir toplantı ya da telefon görüşmesi planlasa, söz konusu toplantının temel hedeflerini not almak için tam olarak on beş saniyesini ayırıyor, böylelikle toplantının sabahında, konuşacağı konuları hazırlamak için oturduğunda bunlara gönderme yapabiliyor. Bütün toplantı gündemini planlaması gerekmiyor. Yalnızca birkaç saniyelik bir ön hazırlık değerli bir sonuç veriyor.

GELİŞMEYİ GÖRSEL OLARAK ÖDÜLLENDİRİN

Beş yaşında olduğunuz ve okulunuzun yardım topladığı dönemi hatırlıyor musunuz? Okulun hedef doğrultusunda gösterdiği gelişmeyi görsel olarak gösteren büyük termometreyi hatırlıyor musunuz? Termometre düzeyinin her gün yükselişini izlemenin ne kadar heyecan verici ve motive edici olduğunu hatırlıyor musunuz? Ya da belki ebeveynlerinizin sizin için hazırladığı bir yıldız tablosu vardır. Her ıspanak yediğinizde ya da yatağa zamanında gittiğinizde veya odanızı temizlediğinizde bir yıldız kazanmış ve çok geçmeden tüm bunları fiilen, hiçbir teşvik olmadan yapar duruma gelmişsinizdir.

Bir hedef doğrultusunda kaydedilen gelişmenin gözle görülür olmasının güçlü bir tarafı vardır. Evde ya da işyerinde, kendi tekniğinizi kendi hedefleriniz için kullanırken üstten bakmayın.

İşe küçük adımlarla başladığımızda ve gelişmeyi ödüllendirdiğimizde, sonunda büyük, azametli ve sıklıkla imkânsız hedefler koyduğumuzda olduğundan *daha fazla* şey elde ederiz. Bunun bir avantajı da, başarılarımızı olumlu yönde artırmanın süreçten daha fazla keyif ve tatmin elde etmemize olanak sağlamasıdır.

18. Bölüm

Ak

Rutindeki Deha

“Zeki bir adam için rutin, bir hırs göstergesidir.”

—W. H. Auden

Olimpik yüzücü Michael Phelps, 2008 Beijing Olimpiyatları’nda altın madalyayı alışından yıllar önce, her yarışta aynı rutini izliyordu. Yarışın yapılacağı yere iki saat önceden geliyordu.¹ Belirli bir şablona göre esneme ve gevşeme hareketleri yapıyordu; sekiz yüz karma, elli serbest tarz, yüzücü tahtasıyla altı yüz vuruş, dört yüz yüzme hareketi ve daha fazlası. Isınmadan sonra kurur, kulaklıklarını takar ve masaj masasına oturur, hiçbir zaman yatmazdı. O andan itibaren, o ve koçu Bob Bowman, yarışmanın bitimine kadar tek bir kelime bile etmezdi.

Yarışmadan kırk beş dakika kadar önce yarış giysisini giyerdi. Otuzuncu dakikada ısınma havuzuna girer ve altı yüz metreden sekiz yüz metreye kadar çalışırdı. On dakika kala hazırlık odasına yürürdü. Yalnız oturabileceği bir yer bulur-

du, asla birinin yanında oturmazdı. Her iki yanındaki koltukları da eşyalarını koymak için boş bırakmayı severdi: Bir tarafta yüzücü gözlükleri, diğer tarafta havlusu. Onun yarışı başladığında bloklara doğru yürürdü. Burada her zaman yaptığı şeyi yapardı: İki esneme hareketi, önce bacağı gererek, sonrasındaysa dizi kırarak yapılan esneme. Her seferinde sol bacak önden gidiyordu. Sonra sağ kulaklık çıkıyordu. Onun adı söylendiğinde, sol kulaklığı da çıkarıyordu. Platforma her zaman soldan girerdi. Platformu her seferinde kurularardı. Sonra durup kollarını öyle bir şekilde açardı ki elleri sırtına vururdu.

Phelps bu durumu şöyle açıklıyor: “Bu sadece bir rutin. Benim rutinim. Tüm hayatım boyunca yaşadığım rutin. Bunu değiştirmeyeceğim.” İşte bu kadar. Koçu Bob Bowman, bu fiziksel rutini Phelps’le birlikte tasarladı. Ama hepsi bu değil. Aynı zamanda Phelps’e uyumaya gittiğinde ve uyandığında ilk iş olarak hangi konuda düşünüleceğiyle ilgili bir şablon da verdi. Bunu “Video Kaset İzlemek”² diye adlandırdı. Elbette gerçekte bir video kaset yoktu. “Kaset” kusursuz yarışın bir görselleştirmesiydi. Phelps son derece ayrıntılı biçimde ve ağır çekimde, blokların tepesindeki başlangıç noktasından, her kulaçla, havuzdan yüzünden damlayan sularla muzaffer bir tavırla çıktığı ana kadar her dakikayı görselleştirmişti.

Phelps bu zihinsel rutini arada bir tekrarlamıyordu. Bunu yıllardır uyumadan önce ve uyanır uyanmaz her gün yapıyordu. Bob onu uygulamaları konusunda zorlamak istediğinde, “Video kaseti koy!” diye bağırıyor ve Phelps sınırlarını zorluyordu. Sonunda zihinsel rutin öyle kökleşmiş bir hâl aldı ki Bob’un bir yarıştan önce güçlkle şöyle fısıldaması gerekti: “Video kaseti hazırlayın.” Phelps “oyuna başlamaya” her zaman hazırды.

Bowman, kendisine rutin sorulduğunda şöyle söylüyordu: “Michael’a yarıştan önce aklında neler olup bittiğini

soracak olsaydınız, gerçekte hiçbir konuda düşünmediğini söylerdi. Yalnızca programı takip ediyordu. Ama bu doğru değil. Daha çok alışkanlıklarının hâkim olması söz konusu. Yarış başladığında, planında yarıdan fazla yolu katetmiş ve her adımda zafer kazanmış oluyor. Tüm esnemeler onun planladığı gibi gerçekleşti. Isınma turları tıpkı hayal ettiği gibiydi. Kulaklıklarından tam olarak beklediği ses geliyor. Gerçek yarış o gün daha önce başlayan ve zaferlerden başka bir şey olmayan bir şablonda yalnızca bir başka adım. Kazanmak doğal bir uzantı.”³

Hepimizin bildiği gibi, Phelps 2008 Beijing Olimpiyatları’nda sekiz altın madalya rekorunu kırdı. Phelps’in nefes kesen başarısından yıllar sonra Beijing’i ziyaret ettiğimde, Phelps’in ve olimpiyatlara katılan tüm diğer oyuncuların, bu muhteşem atletizm başarılarının tümünün nasıl bu denli mücadele gerektirmeyen bir görünümde olmasını sağladığını düşünmeden edemedim. Elbette Olimpiyat atletleri muhtemelen dünyadaki diğer tüm atletlerden daha uzun süre pratik yapar ve daha sıkı çalışır ancak o havuza girdiklerinde, o yola düştüklerinde ya da o sahaya çıktıklarında bunun kesinlikle kolay görünmesini sağlarlar. Bu, salt eğitimlerinin doğal bir uzantısı olmaktan fazlasıdır. Doğru rutindeki dehanın bir vasiyetidir bu.

Özcü olmayanın yöntemi, asli olanların ancak zorlandıklarında yapıldıklarını düşünmektir. Bunu gerçekleştirmek tek başına katıksız bir mücadele sorunudur. Bunu gerçekleştirmek için mücadele edersiniz. Zorlarsınız.

Özcünün yöntemi farklıdır. Özcü, önemli olarak tanımladığınız şeyi elde etmenin kusur addedildiği bir rutin tasarlar. Evet, özcünün bazı durumlarda hâlâ çok çalışması gereklidir ancak doğru bir rutinle her çaba gitgide daha iyi sonuçlar verir.

Özcü Olmayan	Özcü
Önemli olan şeyleri zorla gerçekleştirmeye çalışır.	Önemli olanın yüceltiildiği, gerçekleştirmenin neredeyse çaba gerektirmeyen bir hâl aldığı bir rutin tasarlar.
Önemli olmayanların kusurlarını kabul eder.	Önemli olanı olağan hale getirir.

Kolay Göstermek

Rutin, engelleri ortadan kaldırmak için kullanılabilecek en güçlü araçlardan biridir. Rutin olmadığında, önemsiz sapmalar bize üstün çıkacaktır. Ancak önemli olanları yücelten bir rutin oluşturursak, bunları otomatik olarak gerçekleştirmeye başlarız. Bu, bizim önemli olanın izini bilinçli olarak sürmemiz yerine, bu konuda düşünmemize gerek bırakmadan gerçekleşecektir. Her gün her şeyi öncelikli hale getirerek değerli enerjimizi tüketmemiz gerekmez. Yalnızca rutini oluşturmak için ilk etapta enerjimizin küçük bir bölümünü harcamamız gerekir, sonrasında yapılacak tek şey bunun izini sürmektir.

Rutinin zor şeylerin kolay hale gelmesine olanak sağladığı mekanizmayı açıklayacak geniş çaplı bir bilimsel araştırma birimi vardır. Basitleştirilmiş açıklamalardan biri, biz belirli bir işi tekrar tekrar yaptıkça nöronların ya da sinir hücrelerinin “sinaps” denilen iletişim geçitleri yoluyla yeni bağlantılar kurduğudur. Bağlantılar tekrarlarla güçlenir ve beyin için bunları aktive etmek daha kolay hale gelir. Örneğin, yeni bir sözcük öğrendiğinizde bu sözcüğün yerleşmesi bunu çeşitli aralıklarla pek çok kez tekrarlamanızı gerektirir. Bu sözcüğü yeniden hatırlamak için, sonunda sözcüğü bu konuda bilinçli olarak düşünmeden bilene kadar aynı sinapsı aktive etmeniz gerekecektir.⁴

Benzer bir süreç her gün A noktasından B noktasına ara-

ba kullandığımızda sonunda bu yolculuğu nasıl bilinçli olarak düşünmeden yapabilir hale geleceğimizi ya da aynı yemeği birkaç kez pişirdiğimizde neden artık tarife bakmamız gerekmediğini veya her türlü zihinsel işin neden söz konusu işi yapmaya her giriştiğimizde daha da kolaylaştığını açıklar. Rutin tekrarlarla yerleşir ve aktivite alışkanlık haline gelir.

Önemli olanı gerçekleştirme becerimiz pratikle gelişir, tüm diğer becerilerde olduğu gibi. İşyerinde ilk kez ne zaman kritik bir işlevinizin olduğu bir iş yaptığınızı düşünün. Başlangıçta bir acemi gibi hissettiniz. Muhtemelen kendinizi güvensiz ve tuhaf hissettiniz. Odaklanma çabası istencinizi tüketti. Karar yorgunluğu devreye girdi. Muhtemelen çabucak dağılıyordunuz. Bu oldukça normaldir. Ama aynı işlevi tekrar tekrar yerine getirdiğinizde kendinize güveniniz geldi. Artık dikkatiniz dağılmıyordu. Bu işlevi daha iyi ve daha hızlı biçimde ve daha az odaklanma ve çabayla gerçekleştirebiliyordunuz. Bu rutin gücü, süreç bütünüyle bilinçsiz hale gelene kadar beynin bütünüyle üstlenme becerisinden doğar.

Rutine ilişkin bir başka bilişsel avantaj daha vardır. Zihinsel iş bazal gangliya geçtiğinde, zihinsel alan, farklı bir şeye odaklanmak üzere özgürleşir. Bu, odaklanmamızda ya da sağladığımız katkıda fedakârlık yapmadan, bir aktiviteyle ilgilenirken aynı anda bir başka önemli aktivitenin gerçekleştirilmesini otomatik pilota bağlamamıza olanak sağlar. “Aslında beyin gitgide daha az çalışır hale gelir,” der *Alışkanlıkların Gücü* kitabının yazarı Charles Duhigg. “Beyin neredeyse bütünüyle kapanabilir. Ve bu gerçek bir avantajdır çünkü başka bir şeye yönlendirebildiğiniz bütün bu zihinsel aktivitelere sahip olduğunuz anlamına gelir.”⁵

Bazıları için, rutin kulağa yaratıcılığın ve yeniliğin öldüğü yer gibi gelebilir, sıkıntının varabileceği son nokta. Hatta sözcüğü, “Benim için *rutin* haline geldi,” cümlesinde olduğu gibi *donuk ve şahsiyetsiz* anlamında dahi kullanabiliriz.

Ve rutinler gerçekten de yanlış rutinlere dönüşebilir. Ancak doğru rutinler bize bir enerji indiriminin eşdeğerini vererek yeniliği ve yaratıcılığı geliştirebilir. Sınırlı disiplin kaynağını aynı kararları tekrar tekrar vermek için tüketmek yerine kararlarımızı rutinimize dahil etmek bu disiplini başka bir önemli aktiviteye yöneltmemize olanak sağlar.

Mihaly Csikszentmihalyi'nin yaratıcılık üzerine yaptığı çalışma yaratıcı insanların zihinlerini boşaltmak için katı rutinleri hangi sıklıkta kullandığını gösterir. "Pek çok yaratıcı insan, erken bir evrede uyumak, yemek yemek ve çalışmak konusunda en iyi ritimlerinin ne olduğunu erken bir evrede keşfeder ve başka türlüünü yapmak cezbedici olsa da buna sadık kalır," der Mihaly. "Rahat giysiler giyerler, yalnızca cana yakın buldukları insanlarla iletişim kurarlar, yalnızca önemli olduğunu düşündükleri şeyler yaparlar. Elbette bu türden kişisel özellikler ilgilenmek durumunda oldukları kişiler için cazip değildir. Ancak eylem şablonlarını kişiselleştirmek zihni ilgi taleplerinde bulunan beklentilerden bağımsızlaştırmaya yardımcı olur ve önemli konularda yoğun odaklanmaya olanak sağlar."⁶

Silikon Vadisi'nin en yenilikçi şirketlerinden birindeki CEO'lardan biri, başlangıçta sıkıcı, yaratıcılığı öldüren bir rutin gibi görünen bir şeye sahiptir. Haftada bir gün, sabah 09.00'da başlayan üç saatlik bir toplantı yapar. Bu *asla* kaçırılmaz. Asla farklı bir zamanda yeniden planlanmaz. Zorunludur, öyle ki bu küresel şirkette bile tüm yöneticiler asla toplantıyla çıkışacak bir seyahat planlamamaları gerektiğini bilirler. Toplantı pazartesi sabahı saat 09.00'daysa herkes orada olacaktır. Bu bir disiplindir. İlk bakışta bunda özel anlamda özgün herhangi bir şey yoktur. Ancak özgün *olan* şey, bu düzenli toplantıdan çıkan fikirlerin niteliğidir. CEO toplantısının planlanmasındaki ya da burada kimin olup kimin olmayacağının düşünülmesindeki zihinsel maliyeti ortadan kaldırdı-

ğından, insanlar yaratıcı sorun çözümüne odaklanabilir. Ve gerçekten de, ekibe yaratıcı, özgün fikirler ve çözümler ortaya çıkarmanın doğal ve kolay görünmesini sağlar.

Doğru Rutinin Gücü

Duke Üniversitesi'ndeki araştırmacılara göre, seçimlerimizin yaklaşık yüzde kırkı oldukça bilinçsiz biçimde yapılır.⁷ Bunlar hakkında her zamanki anlamda düşünmeyiz. Bunda hem tehlike hem de fırsatlar vardır. Fırsat, nihayetinde içgüdüsel hale gelen yeni beceriler geliştirebilmemizdir. Tehlike, amaca zarar veren rutinler geliştirebilmemizdir. Bütüncül bir farkındalık içinde olmadığımızda gereksiz alışkanlıklara yakalanabiliriz; her sabah kalktığımız anda e-postamızı kontrol etmek, işten eve giderken her gün bir tatlı çörek almak ya da öğle yemeğine ayrılan vaktimizi düşünerek, yüzleşerek, yenilenerek veya arkadaşlar ve meslektaşlarla iletişim kurarak geçirmek yerine internette gezinerek geçirmek gibi. Öyleyse bizi önemsiz alışkanlıklara hapseden rutinlerden kurtulup bunların yerine eylemeyi neredeyse çaba gerektirmeyen bir noktaya getiren rutinlerle nasıl değiştirebiliriz?

SİZİ TETİKLEYEN ŞEYLERİ ONARIN

Pek çoğumuzun değiştirmek istediği davranışsal bir alışkanlığı vardır, bu daha az abur cubur yemek, daha az zaman kaybetmek veya daha az endişelenmek olabilir. Ancak çabaladığımızda, en basit, en küçük alışkanlığı değiştirmenin bile inanılmaz derecede ve rahatsızlık verici ölçüde zor olduğunu görürüz. Sanki bizi o cipslerin, tuhaf kedi resimlerinin olduğu o internet sitesinin ya da kontrolümüzün dışında olan şeylere ilişkin döngüsel endişenin sıcak kucağına merha-

metsizce yeniden çeken yerçekimsel bir güç vardır. Peki, bu alışkanlıkların güçlü çekimine nasıl karşı koyarız?

Charles Duhigg, kitabı *Alışkanlıkların Gücü*'yle ilgili bir söyleşide, "Geçtiğimiz 15 yıl içinde, biz alışkanlıkların nasıl işlediği ve nasıl değiştirilebileceği üzerinde çalışırken, biliminsanları her alışkanlığın bir işaretten, rutinden ve alışkanlıktan oluştuğunu açıkladılar. İşaret beyninize otomatik moda geçmesini ve hangi alışkanlığı kullanacağını söyleyen bir tetikleyicidir. Sonra bir de fiziksel, zihinsel ya da duygusal olabilecek olan rutin (davranışın kendisi) vardır. Son olarak, beyninize bu davranışın uzun vadede hatırlanmaya değer olup olmadığını anlamasına yardımcı olan bir ödül vardır. Zaman içinde bu döngü (işaret, rutin, ödül; işaret, rutin, ödül) işaret ve ödül nörolojik olarak iç içe geçtikçe daha otomatik hale gelir."⁸

Bunun anlamı, rutinimizi değiştirmek istiyorsak gerçek anlamda davranışımızı değiştirmeye ihtiyacımızın olmadığıdır. Daha çok önemsiz aktivite ya da davranışları harekete geçiren *ipucunu* bulmamız ve bu ipucunu önemli *olan* bir şeyle ilişkilendirmenin bir yolunu bulmamız gerekir. Dolayısıyla, örneğin, işten eve giderken önünden geçtiğiniz fırın sizi tatlı çörek almanız için tetikliyorsa, o fırının önünden bir dahaki geçişinizde o ipucunu size caddenin karşısındaki mezeciden bir salata almayı hatırlatması için kullanın. Ya da sabah saatlerinde çalan alarminız sizi e-postanızı kontrol etmeniz için tetikliyorsa, bunu kalkıp bir şeyler okumanız için bir işaret olarak kullanın. Başlangıçta fırına uğrama ya da e-postalarınızı kontrol etme isteğinin ötesine geçmeniz zor olacaktır. Ama bu yeni davranışı her gösterdiğinizde (salatayı her aldığınızda) bu beyninizde işaretle yeni davranış arasındaki bağlantıyı güçlendirecek ve çok geçmeden *bilinçsiz* ve *otomatik* olarak yeni rutini uyguluyor olacaksınız.

YENİ TETİKLEYİCİLER YARATIN

Eğer hedef davranışsal bir değişiklik oluşturmaksa, var olan ipuçlarımıza mahkûm değiliz; önemli bir rutinin gerçekleşmesini tetikleyebilmek için yepyeni tetikleyiciler oluşturabiliriz. Bu tekniği her gün bir dergide yazma alışkanlığını geliştirebilmek için kullandım ve bende mucizeler yarattı. Uzun süredir dergimde yalnızca gelişigüzel biçimde yazıyordum. Tüm gün yapacaklarımı erteliyor, sonra gece gerekçelendiriyordum: “Sabah olduğunda yaparım.” Ama kaçınılmaz olarak yapmıyordum ve sonraki gece yapılacak iki günlük işim oluyordu ve bu da bunaltıcıydı. Dolayısıyla yine erteliyordum. Ve bu, bu şekilde ilerliyordu. Sonra birinin her gün aynı saatlerde birkaç satır yazma alışkanlığı geliştirdiğini söylediğini duydum. Bu hayata geçirilebilecek bir alışkanlık gibi görünüyordu ama ben, bana her gün aynı saatlerde yazmamı hatırlatan bir işaret olmazsa her zaman yaptığım gibi bunu ertelemeyi sürdüreceğimi biliyordum. Dolayısıyla dergiyi telefonumun hemen yanındaki çantama koymaya başladım. Bu şekilde, telefonumu şarj etmek için her akşam çantamdan çıkardığımda (bu halihazırda yerleşmiş bir alışkanlık) dergiyi görüyorum ve bu bana yazmak için bir işaret veriyor. İşte bu içgüdüsel. Doğal. Bunu dört gözle bekliyorum. On yıl geçti ve neredeyse tek bir gün bile kaçırmadım.

ÖNCE EN ZORUNU YAPIN

Ray Zinn, Silikon Vadisi’nde bir yarı iletken işi olan Micrel’in kurucusu ve CEO’su. Pek çok anlamda bir muhalif. Genelde üniversiteden yeni mezun olanları istihdam eden bir endüstri ve şehirde, yetmiş beş yaşında bir işadamı. 1978 yılında iş ortağıyla birlikte şirketi kurmak için 300 bin dolar yatırmış ve bu şirket başlangıçtan bu yana her yıl kâr getirmiş (iki üretim faaliyetini birleştirdikleri tek bir yıl hariç). Halka açılma-

larından bu yana borsa fiyatları hiçbir zaman IPO fiyatının altına düşmedi. Ray, bu başarıyı kâr sağlamaya oldukça disiplinli biçimde odaklanmalarına bağlıyor. Otuz beş yıldır şirketi CEO olarak idare ediyor ve Ray bu süreçte sıradışı ölçüde tutarlı bir rutin izledi. Elli yıldan uzun süredir yaptığı gibi, cumartesi ve pazar günleri de dahil her sabah 05.30'da kalkıyor. Sonra bir saat boyunca egzersiz yapıyor. Sabah 07.30'da kahvaltı ediyor ve 08.15'te işe geliyor. Akşam yemeğini 18.30'da ailesiyle birlikte yiyor. 22.00'de uyuyor. Ama Ray'in gerçekten olabilecek en yüksek katkıyı sağlamasına olanak sağlayan şey, rutininin gün boyunca tek bir kuralla yürümesi: "Önce en zor olana odaklan." Ne de olsa, Ray'in bana söylediği gibi: "Halihazırda düşünmemiz gereken çok fazla şey var. Neden bir rutin oluşturarak bazılarını elemeyelim?"

Yukarıdaki ipuçlarını sabah ilk iş olarak gün içinde yapabileceğiniz en zor işi yaptığınız bir rutin geliştirmek için kullanın. Bir işaret bulun; bu masanızın üzerindeki ilk portakal suyu bardağı veya telefonunuza kurduğunuz alarm ya da sabah ilk iş olarak yapmayı alışkanlık haline getirdiğiniz herhangi bir şey olabilir, sizi oturup en zor şeye odaklanmanız için tetikleyen bir şey.

RUTİNLERİNİZİ KARIŞTIRIN

Her gün aynı saatlerde aynı şeyi yapmanın sıkıcı hale gelebileceği doğrudur. Bu türden bir rutin yorgunluğunun önüne geçebilmek için haftanın farklı günlerinde farklı rutinlerinizin olmaması için hiçbir neden yoktur. Twitter'in kurucularından biri ve Square'in kurucusu olan Jack Dorsey'nin bu haftalık rutine ilginç bir yaklaşımı vardır. Haftasını temalara bölmüştür. Pazar, yönetim toplantıları ve "şirket işletme" işi içindir. Salı, ürün geliştirme içindir. Çarşamba pazarlama, iletişim ve büyüme içindir. Perşembe, geliştiriciler ve

ortaklıklar içindir. Cuma, şirket ve kültürü içindir.⁹ Bu rutin yüksek büyümenin olduğu bir başlangıcın ortasında sükûnet sağlanmasına yardımcı olur. Her şeyin içine çekildiğini hissetmek yerine enerjisini her gün tek bir konuya odaklamasına yardımcı olur. İstisnasız her hafta bu rutine bağlı kalır ve insanlar zaman içinde ona ilişkin bu özelliği öğrenerek bu çerçevede toplantılar ve başvurular organize edebilir.

RUTİNLERİNİZLE AYRI AYRI MÜCADELE EDİN

Kendimizi rutinin yaratıcılığına, aynı anda sayısız rutini gözden geçirmeye çalışmaya ayartılacak kadar kaptırmamız talihsizlik olurdu. Ancak son bölümde öğrendiğimiz gibi, büyük sonuçlar elde edebilmemiz için küçük adımlarla başlamamız gerekir. Öyleyse işe günlük ya da haftalık rutininizde bir değişiklik yaparak başlayın ve bu noktadan ilerlemeyi sürdürün.

Bunların hiçbirinin kolay olduğunu ima etmek istemiyorum. Önemli olmayan rutinlerimizin çoğu derin ve duygusaldır. Bazı güçlü duyguların ocağında oluşmuşlardır. Parmaklarımızı şıklatarak bunların yerine yenilerini getirebileceğimiz fikri naiftir. Önemli yeni beceriler edinmek hiçbir zaman kolay değildir. Ancak bunları öğrenip otomatik hale getirdiğimizde, olağanüstü bir zafer kazanmış oluruz, çünkü bu beceri hayatımızın geri kalanı boyunca bizimle kalır. Aynı şey rutinler için de geçerlidir. Yerlerini bulduklarında vermediyi sürdüren hediyelere dönüşürler.

19. Bölüm

Odaklan

Şu Anda Önemli Olan Ne?

“Hayat, yalnızca yaşadığımız anda önemlidir. Yaşadığımız andan vazgeçecek olursanız günlük hayatınızdaki anları derinlemesine yaşayamazsınız.”

—Thich Nhat Hanh

Larry Gelwix 36 yıl boyunca Highland Lisesi ragbi takımına koçluk yaptı ve takım bu süre boyunca yalnızca 10 maç kaybetti, 418 maç ve 20 ulusal şampiyonluk kazandı. Gelwix, başarısını şu şekilde betimliyor: “Her zaman kazanırız.” Highland’inki gibi bir rekorla açıklama yapma hakkı var. Ama aslında kazanma rekorundan fazlasına işaret ediyor. “Kazanmak,” dediğinde, aynı zamanda kavrayışlı akronimiyle, oyuncularından beklediği şeye yön veren tek bir soruya gönderme yapıyor: “Şu anda önemli olan şey ne?”

Gelwix, oyuncularını an içinde bütünüyle mevcut ve önemli olana (bir sonraki haftanın maçına, yarınki pratiğe

ya da bir sonraki oyuna değil *şimdiye*) bütünüyle odaklanmış kılarak, kazanmayı neredeyse çaba gerektirmeyen bir şeye dönüştürmeye yardımcı oluyor. Ama nasıl?

Öncelikle oyuncular oyun boyunca soruyu sürekli olarak uyguluyor. Kötü giden son maçı tekrar tekrar düşünmek ya da zihinsel enerjilerini oyunu kaybedip kaybetmeyecekleri konusunda endişelenmek gibi yardımcı ya da yapıcı olmayan biçimlerde tüketmek yerine, Larry onları yalnızca *şu anda* içinde oldukları oyuna odaklanmaları için cesaretlendiriyor.

İkincisi, “*Şu anda önemli olan ne?*” sorusu nasıl oynadıklarına odaklanmayı sürdürmelerine yardımcı oluyor. Larry kazanmanın büyük bölümünün oyuncuların kendi oyunlarına mı yoksa rakibin oyununa mı odaklanmış olduklarına bağlı olduğuna inanıyor. Oyuncular diğer takım hakkında düşünmeye başarlarsa odağı kaybediyor. Bilinçli olarak ya da değil, diğer takımın oynadığı biçimde oynamak istemeye başlıyorlar. Burada ve şimdi gerçekleşen *oyunlarına* odaklanarak, hepsi tek bir strateji etrafında birleşebilir. Bu birlik-telik düzeyi, oyun planlarının gerçekleştirilmesini görece sorunsuz kılar.

Larry’nin kazanmaya ve kaybetmeye gerçekten özcü bir yaklaşımı var. Oyuncularına söylediği gibi: “Kaybetmekle yenilmek arasında bir fark var. Yenilmek onların sizden daha iyi olduğu anlamına geliyor. Onlar daha hızlı, daha güçlü ve daha yetenekli.” Larry’ye göre, kaybetmenin başka bir anlamı var. Bu odağınızı yitirdiğiniz, önemli olana odaklanmadığınız anlamına geliyor. Basit ama güçlü bir fikir üzerine kurulu: Yapabileceğiniz en yüksek katkıyı sağlamanız, bilinçli olarak burada ve şimdi olana dönmenizi gerektiriyor.

Yalnızca Şimdi Var

Bunun kendi hayatınıza ne şekilde uyarlanabileceğini düşünün. Daha önce hiç geçmişte yaptığınız hataları sürekli yeniden yaşadığınız bir kapana kısıldınız mı? Bitimsizce yeniden oynatmaya takılan bir video oynatıcısı gibi tekrar tekrar... Zamanınızı ve enerjinizi gelecek konusunda endişelenecek geçiriyor musunuz? Zamanınızı daha çok çabalarınızın önemli olduğu alanlarda kontrol edebildiğiniz şeyler yerine kontrol edemediğiniz şeyler üzerine düşünerek mi harcıyorsunuz? Kendinizi mevcut olanda sürekli bulunmak yerine, zihinsel olarak bir sonraki toplantıya, göreve ya da hayatınızın bir sonraki evresine hazırlanmaya çalışmakla meşgul halde buluyor musunuz hiç? Geçmişteki hatalarımızı saplantı haline getirmek ya da gelecekte olabilecek şeyler konusunda strese girmek doğal ve insanidir. Ancak geçmişteki ya da gelecekteki bir ana dair endişe duyarak geçirdiğimiz her saniye bizi şimdi ve şu anda önemli olan şeyden uzaklaştırır.

Eski Yunanların zaman için kullandıkları iki sözcük vardı. Bunlardan ilki *chronos*, ikincisi *kairostu*. Yunan tanrısı Chronos yaşlı, ak saçlı bir adam olarak hayal edilir ve ismi ölçtüğümüz (ve etkin biçimde kullanmak için birbirimizle yarıştığımız) türden, işleyen bir saati, kronolojik zamanı çağrıştırır. *Kairos* farklıdır. Bunu tam olarak çevirmek güç olmakla birlikte, elverişli, doğru ve farklı olan zamana gönderme yapar. *Chronos* niceliksel, *kairos* niteliksel. İkincisi yalnızca bütünüyle bir anın içinde olduğumuzda, şimdide var olduğumuzda deneyimlenir.

Pratik anlamda elimizde olan tek şeyin şimdi olduğunu düşünmek bunaltıcıdır. Geleceği gerçek anlamda kontrol edemeyiz, yalnızca şimdiyi kontrol edebiliriz. Elbette geçmişten bir şeyler öğrenir ve geleceği hayal edebiliriz. Ancak yalnızca burada ve şimdi gerçek anlamda önemli olan şeyleri gerçekleştirebiliriz.

Özcü olmayanlar gelecekteki güçlükler ve fırsatlarla olduğu kadar geçmişteki başarılar ve başarısızlıklarla da öyle çok meşgul olma eğilimindedirler ki “şimdi”yi kaçıırırlar. Kafaları karışır. Odağı yitirirler. Gerçek anlamda orada olmazlar.

Özcünün yolu şimdiye odaklıdır. Yalnızca *chronos*’taki değil *kairos*’taki yaşamı da deneyimlemeye. Gerçekten önemli olan şeylere odaklanmaya; düne ya da geleceğe değil, şimdiye.

Özcü Olmayan	Özcü
Zihin geçmiş ya da geleceğe takılıp kalmış durumdadır.	Zihin şimdiye odaklanmıştır.
Dün ya da gelecekte neyin önemli olduğunu düşünür.	Şu anda neyin önemli olduğuna odaklanır.
Gelecek konusunda endişelenir ya da geçmiş konusunda strese girer.	Anın tadını çıkarır.

Anna ve ben, yakın zamanda yoğun bir iş gününün ortasında öğle yemeği için buluştuk. Buluştuğumuzda sıklıkla sabah saatlerinde yaşanan olaylar hakkında konuşmakla ya da akşam yapacaklarımızı planlamakla o kadar meşgul oluruz ki burada ve şimdi birlikte öğle yemeği yeme eyleminin tadını çıkarmayı unuturuz. Bu yüzden bu kez yemeklerimiz geldiğinde Anna bir deney yapmayı önerdi: Yalnızca şimdiye odaklanmalıyız. Sabah toplantılarımız hakkında yeniden konuşmak yok, çocukları karateden kimin alacağı ya da o akşam yemekte ne yapacağımızla ilgili konuşmak yok. Yavaş yavaş ve bilinçli olarak, şimdiye bütünüyle odaklanarak yemek yemeliyiz. Ben buna bütünüyle hazırdım.

Yavaş yavaş ilk ısırığımı alırken bir şey oldu. Soluk alıp verdiğimi fark ettim. Sonra bilinçli bir çaba olmaksızın soluk alıp verişimin yavaşladığını gördüm. Birdenbire zaman san-

ki daha yavaş geçtiği duygusunu vermeye başlamıştı. Sanki bedenim bir yerde ve zihnim beş farklı yerdeymiş gibi hissetmek yerine, hem zihnimin hem de bedenimin bütünüyle orada olduğunu hissediyordum.

Bu duygu, farklı bir değişimin farkına vardığım öğleden sonra saatlerine kadar benimle kaldı. Odağımı dağıtan düşüncelerle bölünmek yerine, işime bütünüyle odaklanabiliyordum. Sakin ve elimdeki işlere odaklanmış olduğumdan, her biri doğal akışında ilerliyordu. Zihinsel enerjilerimin rekabet içindeki pek çok konuya bölündüğü ve dağıldığı her zamanki durumumdan farklı olarak, şu anda en önemli olan konuya odaklandığım durumdaydım. İşlerimi tamamlamak yalnızca daha az çaba gerektiren bir hâl almayıp bana daha fazla keyif verir hale de geldi. Bu durumda zihin için iyi olan, ruh için de iyi hale geliyordu.

Jiro Ono dünyanın en iyi suşi şefi ve David Geld'in yönettiği *Jiro Dreams of Sushi*'nin de konuğudur.¹ Seksen beş yaşındadır, onlarca yıldır suşi yapmaktadır ve onun için suşi yapma sanatı neredeyse çaba gerektirmeyen bir boyut kazanmıştır. Ancak onunki yalnızca pratik ve deneyimin uzmanlığa gidişinin öyküsü değildir. Onu çalışırken izlerken bütünüyle ânın içinde olan birini görürsünüz.

Özcüler tüm yaşamlarını bu şekilde sürdürür. Böyle yaptıkları için de tüm enerjilerini ellerindeki işe verebilirler. Çabalarını bölünmelerle dağıtmazlar. Eylemenin çok çalışırsanız kolay, az çalışırsanız zor olacağını bilirler.

Çok Yönlü Odaklanmaya Karşı Çoklu Görev

Stanford'dan mezun olduktan yıllar sonra eski bir sınıf arkadaşşıma rastladım. Merhaba demek için yanıma geldiğinde ofislerden birindeki bir bilgisayarda biraz çalışıyordum. Kısa kibar sözlerden sonra işinden ayrıldığını ve yeni bir iş

aradığını söyledi. Bana biraz nasıl bir iş aradığından söz etti ve kendisine yardımcı olup olamayacağımı sordu. Ona nasıl yardımcı olabileceğimi anlamak için bazı sorular sormaya başladım ama konuşmaya başladıktan yirmi saniye sonra cep telefonuna bir mesaj geldi. Tek bir şey bile söylemeden telefonuna baktı ve mesajı yazan kişiye cevap yazmaya başladı. Bu olduğunda tipik olarak yaptığım şeyi yaptım. Durup bekledim.

On saniye geçti. Sonra yirmi. O öfkeyle mesaj yazmayı sürdürürken ben sadece orada durdum. Hiçbir şey söylemedi. Beni bilgilendirmedi. Bunun ne kadar süreceğini merak ettiğim için bekledim. Ama tamı tamına iki dakikadan sonra, ki bu ayakta birini bekliyorsanız oldukça uzun bir süredir, vazgeçtim ve masama doğru yürüyerek işime döndüm. Beş dakika daha geçtikten sonra yeniden ortaya çıktı ve beni ikinci kez böldü. Şimdi konuşmayı sürdürmek, iş arayışı konusunda yeniden yardım istemek istiyordu. Başlangıçta bildiğim bir iş olanağı için ona referans olmaya hazırdım ama bu olaydan sonra birdenbire ortadan kaybolabileceği (fiziksel olarak orada bulunup, zihinsel olarak bulunmayabileceği) bir görüşme için ona referans olmakta tereddüt ettiğimi kabul ediyorum.

Bu noktada çoklu görevlerin zararları konusunda konuşmaya başlamamı bekliyor olabilirsiniz, gerçek bir özcünün nasıl hiçbir zaman aynı anda birden fazla işi yapma girişiminde bulunmayacağı konusunda. Ama aslında biz kolaylıkla aynı anda iki işi birden yürütebiliriz: Bulaşıkları yıkarken radyo dinleyebilir, yerken konuşabilir, öğle yemeği için nereye gideceğimizi düşünürken masamızın üzerindeki dağınıklığı temizleyebilir, televizyon izlerken mesaj atabiliriz.

Yapamayacağımız şey, aynı anda iki şeye birden *odaklanmaktır*. Hazır bulunmak derken, aynı anda tek bir işe

odaklanmaktan söz etmiyorum. Çoklu görevin kendisi özcülüğün düşmanı değildir; “çok şeye odaklanabilir” gibi yapmak öyledir.

Şimdinin İçinde Olmak

Önümüzde olan şeye bütünüyle dahil olabilmek için ne yapabiliriz? Aşağıda göz önünde bulundurabileceğiniz bazı teknikler yer almaktadır.

TAM ŞU ANDA NEYİN EN ÖNEMLİSİ OLDUĞUNU ANLAYIN

Yakın zamanda bütün bir gün boyunca New York’taki bir yönetici kadroya özcülük konusunda ders vermiştim. Günden oldukça keyif almıştım ve tüm bu süre zarfında orada olduğumu hissetmiştim. Ancak odama döndüğümde, birden aynı anda milyonlarca yöne çekildiğimi hissettim. Çevremdeki her şey yapabileceğim her şeyin bir hatırlatıcısıydı: E-postalarımı bakmak, mesajları dinlemek, kendimi okumaya zorunlu hissettiğim bir kitabı okumak, birkaç hafta sonra gerçekleşecek sunum için hazırlanmak, gün içinde yaşanan deneyimlerden doğan ilginç fikirleri not almak gibi. Baskı altında hissetmeme neden olan yalnızca bir şeylerin sayısı değildi, aynı anda en üst konumda olmak için mücadele eden pek çok görevin bilindik stresiydi. Kaygı ve gerilimi hissettiğimde durdum. Diz çöktüm. Gözlerimi kapatarak şunu sordum, “*Şu anda önemli olan şey ne?*” Bir an düşündükten sonra, ben şu anda önemli olan şeyin ne olduğunun farkına varmadan önce, şu anda önemli olan şeyin şu anda önemli olan şeyin ne olduğunu anlamak olduğunu gördüm!

Ayağa kalktım. Toparlandım. Çevremdeki tüm objeleri yerlerine koydum, böylelikle benim dikkatimi dağıtmayacak ve yanlarından her geçtiğimde emirlerine uymam için beni

zorlamayacaklardı. Telefonumu kapattım. Kendimle birinin bana mesaj atma becerisi arasında bir bariyer olması oldukça rahatlatıcıydı. Günlüğümü açarak bugün hakkında bir şeyler yazdım. Bu, odaklanmama yardımcı oldu. Kalemimle zihnimdeki her şeyi kâğıda döktüm. Sonra, “Huzurla uykuya dalabilmek için ne yapman gerek?” diye sorarak bunu açıklığa kavuşturdum. Önemli olan şeyin karım ve çocuklarımla iletişim halinde olmak olduğuna karar verdim. Sonraki adım da ertesi sabahın ilk saatlerini olabildiğince çaba gerektirmeyecek o birkaç şeyi yaparak geçirmektir: Odada bir uyandırma servisi ve kahvaltı planla, slaytlarımın bilgisayara yüklenmesini sağla, tişörtümü ütüle. O anda önemli olmayan şeylerin üzerini çizdim.

Önce hangisiyle uğraşacağınıza karar veremediğiniz pek çok iş ve zorunlulukla karşı karşıyaysanız durun. Derin bir nefes alın. Şu anın içinde olun ve kendinize tam şu anda en önemli şeyin ne olduğunu sorun, yarın ya da şu andan bir saat sonrası için bile değil. Emin değilseniz, *şu anda* dikkat etmenizi gerektiren her şeyin bir listesini yapın ve önemli olmayan her şeyin üzerini çizin.

GELECEĞİ AKLINIZDAN ÇIKARIN

Geleceği aklınızdan çıkarmak “şu anda önemli olan”a daha bütünlüklü biçimde odaklanmanıza olanak sağlar. Bu durumda, benim bir sonraki adımım oturup önemli olabilecek şeyleri not almaktır, yalnızca şu anda değil. Dolayısıyla defterimde bir sayfa daha açtım. Bu kez, kendime, “Bugünün sonucu olarak bir gün ne yapmak isteyebilirsin?” diye sordum. Bu kesin taahhütlerin bir listesi değildi, yalnızca aklımdaki tüm fikirleri kâğıda dökmenin bir yoluydu. Bunun iki amacı vardı. Öncelikle, bu fikirleri unutmamamı garantiliyordu, bu da daha sonra işe yarayabilirdi. İkincisi tam şu anda onlarla

ilgili eyleme geçmem gerektiğine ilişkin o stresli ve odak dağıtıcı duyguyu hafifletiyordu.

ÖNCELİKLİ HALE GETİR

Bunu yaptıktan sonra bütün listeleri öncelikli hale getirdim. Sonra aynı anda “şu anda önemli olan” listesindeki her unsur üzerinde çalıştım. Yalnızca sakince liste üzerinde çalıştım ve her unsur tamamlandığında onu sildim. Uyumaya gittiğimde, yalnızca o anda tamamlanmış olması gereken her şeyi yapmamış, aynı zamanda odaklanmış olduğum için bunları daha iyi ve daha hızlı biçimde de yapmıştım.

Yenileyen Duraklama

Cornish & Carey Commercial / Newmark Knight Frank'te başkan vekili olan Jeffrey A. Rodgers'a bir keresinde yenilenmek için durmak gibi basit bir fikir öğretilmişti. Bu, Jeff'in her akşam işinden evine arabayla giderken zihninin hâlâ işle ilgili projelerle meşgul olduğunu fark etmesiyle başladı. Hepimiz bu duyguyu tanırız. Fiziksel olarak ofisten ayrılmış olabiliriz ancak zihinsel olarak oldukça yoğun biçimde hâlâ oradayızdır çünkü zihinlerimiz bugün gerçekleşen olayları tekrar tekrar düşünmekle ve bir sonraki gün yapılması gereken şeyler konusunda endişelenmekle meşguldür.

Dolayısıyla bugün, evinin kapısına geldiğinde, “yenileyen duraklama” dediği şeyi uyguluyor. Bu kolay bir teknik. Yalnızca bir an için duruyor. Gözlerini kapatıyor. Bir kere soluk alıp veriyor; derinden ve ağır ağır. Soluk verirken işle ilgili konuların uzaklaşmasına izin veriyor. Bu, daha fazla hedef odaklılıkla ön kapıdan ailesine doğru gitmesine olanak sağlıyor. Bu Lao Tzu'ya atfedilen duyguyu destekliyor: “İşte, keyif aldığınız şeyi yapın. Aile yaşantısında bütününüyle mevcut olun.”

“Dünyanın en sakin adamı” diye adlandırılan Vietnamlı Zen Budist rahip Thich Nhat Hanh, tüm yaşamını farklı bir isimle *kairos*’ta nasıl yaşanacağını irdeleyerek geçirdi. Bunu farkındalık ya da “başlangıç zihni”ni korumak olarak öğretti. Şöyle yazıyordu: “Farkındalık eve, şimdiye gitmenize yardımcı olur. Ve oraya her gittiğinizde ve sahip olduğunuz bir mutluluk durumunun farkına vardığınızda, mutluluk gelir.”²

Anda olmaya bu şekilde odaklanmak onun her şeyi yapma biçimini etkiler. Her gün diğer rahiplerle birlikte bir fincan çay içer. Bunu şöyle açıklar: “Diyelim ki bir fincan çay içiyorsunuz. Fincanınızı tutarken nefes almak, zihninizi bedeninize döndürmek isteyebilirsiniz ve bu şekilde bütünüyle mevcut olursunuz. Ve siz bütünüyle mevcut olduğunuzda orada olan başka bir şey daha vardır, o bir fincan çayın temsil ettiği hayat. O anda siz gerçeksinizdir ve içtiğiniz o bir fincan çay gerçektir. Siz geçmişte, gelecekte, projelerinizde, endişelerinizde kaybolmuş değilsinizdir. Tüm bu felaketlerden bağımsızsınızdır. Ve o özgürlük durumunda çayınızın tadını çıkarırsınız. Bu mutluluk ve barış ânıdır.”

Gün içinde kendi *kairos* anlarınıza dikkat edin. Bunları günlüğünüze not alın. Bu anı tetikleyen ne olduğunu ve sizi bundan çıkaranın ne olduğunu düşünün. Artık anı tetikleyen ne olduğunu bildiğinize göre, bunu yeniden yaratmaya çalışın.

Kendinizi *kairos*’a duyarlı olmak konusunda eğitmeniz, yalnızca daha yüksek bir düzeyde katkı sağlamanıza olanak sağlamayıp sizi daha mutlu da kılacaktır.

20. Bölüm

01

Özcü Yaşam

“Yoğun bir yaşamın çoraklığından sakının.”

—Socrates

Her şey İngiltere’de avukatlık eğitimi alırken başladı. Varlıklı bir aile ve iyi profesyonel beklentilerle gelecek parlak görünüyordu. Her gün bir kesinlik duygusuyla uyanıyordu. Temel hedefi konusunda netti: Hukuk alanında meslek hayatına hazırlanmak ve sonrasında rahat bir yaşam sürmek. Ama sonra dünya çevresinde bir yolculuğa çıkma fırsatından yararlandı ve her şey değişti.

Mohandas K. Gandhi, Güney Afrika’ya gitti ve burada baskıyı gördü. Birden daha yüce bir amaç buldu: Baskı altındaki herkesin her yerde özgürleştirilmesi.

Kendini bu biricik amaca adayarak diğer her şeyi hayatından çıkardı. Bu süreci “kendini sıfıra indirgemek” diye adlandırdı.¹ Kendi gösterişsiz kıyafetini giydi (*khadi*) ve takipçilerini de aynı şeyi yapmaları için teşvik etti. Üç yılını hiç gazete

okumadan geçirdi çünkü gazetenin içeriklerinin hayatına yalnızca gereksiz bir karmaşa getirdiğini gördü. Otuz beş yılını yediklerini azaltmayı deneyerek geçirdi.² Her haftanın bir gününü konuşmadan geçiriyordu. Tüketimden kaçındığını söylemek yetersiz kalırdı: Öldüğünde kendisine ait olan on nesne bile yoktu.

Elbette, daha da önemlisi, hayatını Hindistan'da yaşayan insanların bağımsızlıklarını kazanmalarına yardımcı olmaya adanmıştı. Bilinçli olarak herhangi bir politik duruşu olmadı ancak Hindistan içinde resmi olarak, "Ulusun Babası" haline geldi. Ancak sağladığı katkı Hindistan sınırlarının çok ötesine geçti. ABD Dışişleri Bakanı George C. Marshall'ın Gandhi'nin ölümüne ilişkin olarak söylediği gibi: "Mahatma Gandhi insan vicdanının sözcüsü olmuş, alçakgönüllülüğü ve basit gerçekliği imparatorluklardan daha güçlü kılan bir adama dönüşmüştü."³ Ve Albert Einstein ise şöyle söylemişti: "Gelecek nesiller böyle birinin ete kemiğe bürünerek yeryüzünde gezindiğine inanmakta güçlük çekecek."⁴

Gandhi'nin gerçekten önemsenecek bir hayat yaşadığı beyanına karşı koymak güçtür.

Elbette bir özcü olarak, dolu dolu ve bütünlüklü bir hayat süren Gandhi örneğinden fayda sağlamak için onu tekrarlamaya çalışmamız gerekmez. Hepimiz yaşantılarımızı önemsiz şeylerden arındırabilir ve kendi tarzımızda, kendi zamanımızda ve kendi ölçütlerimizle özcünün yöntemini benimseyebiliriz. Her birimiz yalnızca basit değil, aynı zamanda büyük katkılar sağladığımız ve anlam kazandırdığımız bir hayat sürebiliriz.

Özünde Yaşamak

Özcülük hakkında düşünmenin iki yolu vardır. Bunlardan biri bunu ara sıra *yaptığınız* bir şey olarak düşünmektir. İkinci *olduğunuz* bir şey olarak. İlkinde, özcülük halihazırda tıka basa dolu olan yaşantınıza ekleyeceğiniz yeni bir şeydir. İkincisinde, her şeyi yapmanın farklı, daha basit bir yoludur. Bir yaşam tarzına dönüşür. Yaşamaya ve öncülük etmeye her şeyi kapsayan bir yaklaşıma dönüşür. Kimliğimizin özüne dönüşür.

Özcülüğün pek çok ruhani ve dini gelenekte derin kökleri vardır. Gautama Buddha bir prens olarak sürdürdüğü hayatını çileci yaşamı aramak üzere bırakmıştır. Bu, onu aydınlanmaya ve Budizmin doğuşuna götürmüştür. Benzer şekilde Yahudilik Mısır'da evlat edinilmiş bir prens olarak sürdürdüğü zengin yaşantısını, bir çoban olarak yabanda yaşamak üzere bırakan Musa Peygamber'in öyküsünden doğmuştur. Yanan çalılarla karşılaştığı ve İsrailileri esaretlerinden kurtarmanın öncelikli misyonu olduğunu keşfettiği yer burasıdır. Muhammed Peygamber kendi ayakkabılarını ve giysilerini tamir etmeyi ve kendi keçisine süt vermeyi içeren özcü bir hayat yaşamış ve sahabelerine de aynı şeyi yapmalarını öğretmiştir. Vaftizci John'da da basit bir hayatın örneği görülebilir; çölde yaşamak, deve tüyünden giysiler giymek ve toprağı tüketmek. Kuveykırlar gibi Hıristiyan grupların inançlarında da sadakat içeren özcü bir unsur vardı: Örneğin yalnızca özde olanı içeren bir yaşama bağlandıkları "Basitliğin Beyanı"nı deneyimlediler. Ve elbette İsa bir marangoz olarak ve sonrasında geldiği konumda herhangi bir zenginliği, politik konumu ya da maddesel aidiyetleri olmaksızın yaşadı.

Diğer tanınmış ve farklı figürlerin yaşantılarında da "daha az ama daha iyi" felsefesinin hem dinsel hem dün-

yevi yansımalarını tarih boyunca görebiliriz: İçlerinden birkaçından söz etmek gerekirse Dalai Lama, Steve Jobs, Leo Tolstoy, Michael Jordan, Warren Buffett, Mother Teresa ve Henry David Thoreau'dan söz edilebilir. (Thoreau şöyle yazmıştır: “Basitliğe inanıyorum. Bu üzücü olduğu kadar şaşırtıcı da, en zeki insan bile gün içinde kaç önemsiz olayla ilgilenmesi gerektiğini düşünüyordur kimbilir; dolayısıyla yaşam sorununu basitleştirin, gerekli ve gerçek olanı görün”).⁵

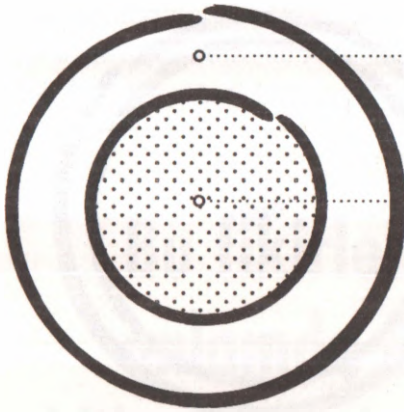
Gerçekten de, her türden insan çabasında en başarılı insanlar arasında özcüleri bulabiliriz. Bunların içinde dini liderler, gazeteciler, politikacılar, avukatlar, doktorlar, yatırımcılar, atletler, yazarlar ve sanatçılar bulunur. Bu insanlar pek çok farklı açıdan yapabilecekleri en büyük katkıyı sağlarlar. Ancak ortak olan tek bir özellikleri vardır; “daha az ama daha iyi” fikrine yalnızca inanır gibi yapmakla kalmazlar. *Özcünün yolunu bütünüyle kucaklamayı bilinçli olarak seçmişlerdir.*

Hangi mesleği icra ettiğimizden, hangi alanda ya da sanayide çalıştığımızdan bağımsız olarak, hepimiz aynı şeyi yapmayı seçebiliriz.

Kitabın bu aşamasında, bir özcü için gerekli olan tüm temel prensipleri ve becerileri öğrendiğinizi ve özümsemiş olduğunuzu umalım. Bu bölümde, o son adımı atmanın ve bu becerileri yalnızca özcülüğü ara sıra uygulamak için değil, gerçek bir özcü *olmak* için de kullanmanın zamanı gelmiştir.

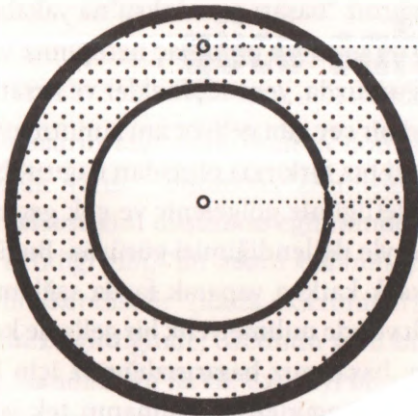
KÜÇÜK AKTİVİTELERDE UZMANLAŞMAK

Özcü pratikleri uygulayan özcü olmayan biri olmakla, yalnızca ara sıra bazı özcü olmayan pratiklere başvuran bir özcü olmak arasında büyük bir fark vardır. Sorulması gereken soru, “Hangisi senin için daha önemli?”dir. Hepimizin içinde biraz özcü, biraz da özcü olmayan biri vardır ama sorulması gereken soru, özünüzde bunlardan hangisi olduğunuzdur.



Özcü

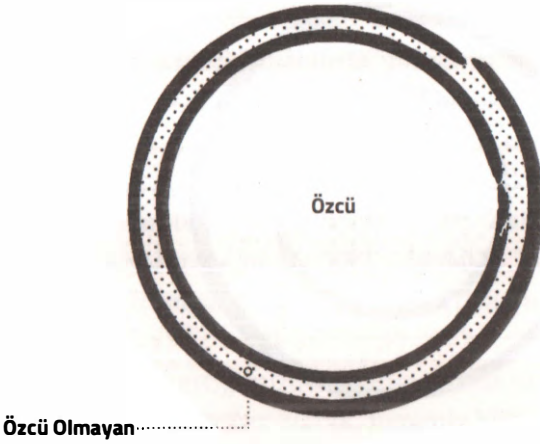
Özcü Olmayan



Özcü Olmayan

Özcü

Özlerinde özcülük olan insanlar yatırımlarından bunu yalnızca yüzeyde özümseyenlere göre çok daha fazla sonuç alırlar. Gerçekten de, sağlanan faydalar gitgide artar. Özde olanın peşine düşmek ve özde olmayanı ortadan kaldırmak yönünde yaptığımız her seçim kendi içinde gelişir ve bu seçimi âdeta alışkanlık haline getirene kadar gittikçe daimi kılar. Zaman içinde bu öz hâlâ özde olmayanın içine gömülmüş olan parçamızı örtene kadar dışarıya doğru genişler.



Birinci bölümde tartıştığımız “başarı paradoksu”na yakalanmak kolaydır. Bizi başarıya götüren bir amaç netliğimiz vardır. Ancak başarılı olduğumuzda, yeni seçenekler ve fırsatlar elde ederiz. Bu kulağa iyi bir şey gibi geliyor ama unutmayın, bu seçenekler dikkatimizi biz farkında olmadan dağıtır, bizi ayartır ve uzaklaştırır. Netliğimiz gölgelenir ve çok geçmeden aynı anda pek çok şeyle ilgilendiğimizi görürüz. Bugün, yapabileceğimiz en yüksek katkıyı yaparak fayda sağlamak yerine milyonlarca farklı yönde milimetrelık bir gelişme kaydediyoruz. Nihayetinde, başarımız başarısızlığımız için bir katalizöre dönüşüyor. Bu döngüden kurtulmanın tek yolu özcünün yoludur.

Ancak özcünün yolu yalnızca başarıyla ilgili değildir; bir amacı ve hedefi olan bir yaşam sürmekle ilgilidir. Dönüp kariyerlerimize ve yaşamlarımıza baktığımızda, gerçekte bir önemi olmayan uzun bir “başarılar” listesi mi, yoksa gerçekten anlamlı ve önemli olan birkaç büyük başarıyı mı görmeyi tercih ederiz?

Özcülüğü bütünüyle kucaklamak için (ister evde ister iş yerinde olun, yaptığınız her şeyde onu yaşamak için) kendinize izin verirsiniz bu dünyayı görme ve anlama biçiminizin bir parçasına dönüşebilir. Düşünme biçiminizi, tartıştığımız özcülük uygulamalarının ve sizin geliştireceğiniz pek çoğunun doğal ve içgüdüsel hale geleceği kadar derinlemesine değiştirebilirsiniz:

Bu fikirler duygusal anlamda doğru hale geldikçe sizi değiştirecek güce sahip olurlar.

Yunanların kullandığı, kalbin dönüşümüne işaret eden bir sözcük vardı, *metanoia*. Dönüşümlerin yalnızca zihinde gerçekleştiğini düşünme eğilimindeyizdir. Ama Eski Ahit'te de dendiği gibi, “Bir adam *kalbinin içinden* düşündüğünden, kalbin kendisidir” (italik eklenmiştir).⁶ Özcülüğün özü kalplerimize girdiğinde, özcünün yolu bizim kimliğimize dönüşür. Kendimizin farklı, daha iyi bir türevine dönüşürüz.

Bir özcü olduğunuzda, herkes gibi olmadığınızı göreceksiniz. Başkaları evet derken, kendinizi hayır dediğiniz bir

konumda bulacaksınız. Başkaları uygularken kendinizi düşünürken bulacaksınız. Başkaları konuşurken, kendinizi dinlerken bulacaksınız. Başkaları ilgi odağı konumunda, dikkat çekmek için çatışırken kendinizi parıldama zamanı gelene kadar bir köşede beklerken bulacaksınız. Başka insanlar özgeçmişlerini oluşturur, LinkedIn profillerini güçlendirirken, siz kendinizi anlamlı bir kariyer oluştururken bulacaksınız. Başka insanlar ne kadar meşgul olduklarından şikâyet ederken (bununla övünürken), siz yalnızca gülümseyecek, bu durumla ilişkilenebileceksiniz. Başka insanlar stres ve kaosla dolu bir yaşam sürerken, siz etki ve doyumla dolu bir yaşam süreceksiniz. İçinde yaşadığımız “sürekli çok fazla şey” toplumunda bir özcü olarak yaşamak pek çok anlamda sessiz bir devrimdir.

Bir özcü olarak bütünlüklü biçimde yaşamak her zaman kolay değildir. Ben kendimle hâlâ pek çok biçimde mücadele halindeyim. İnsanlar benden bir şey yapmamı istediğinde, bu önemli olmadığını bildiğim bir şey olsa dahi hâlâ içgüdüsel olarak onları memnun etmek istiyorum. Bana fırsatlar (özellikle iyi fırsatlar) sunulduğunda, aslında yapamayacakken hâlâ kendimi “Her ikisini de yapabilirim,” diye düşünürken buluyorum. Hâlâ düşüncesizce telefonumu kontrol etme itkiyle mücadele ediyorum; en kötü günlerimde mezar taşında “E-postamı kontrol etti,” diye yazıp yazmayacağını merak ettim. Değişimin bir gecede olmayacağını itiraf eden ilk kişi ben olacağım.

Yine de, zaman içinde bu benim için gitgide kolaylaştı. Hayır demek daha az rahatsız ediyor. Kararlar çok daha net bir hale geldi. Önemsiz olanları ortadan kaldırmak daha doğal ve içgüdüsel oldu. Seçimlerimi, hayatımı farklılaştıracak biçimde, daha fazla kontrol edebildiğimi hissediyorum. Kalbinizi ve zihninizi özcülüğü bütünüyle kucaklamaya açacak olursanız bunlar sizin için de doğru hale gelecektir.

Bugün özcülük yalnızca benim yaptığım bir şey değil. Özcü, benim yavaş yavaş dönüştüğüm şey. Başlangıçta bilinçli olarak yapılan birkaç seçimdi, sonra bir yaşam tarzına dönüştü ve sonra beni özümde değiştirdi. Neredeyse her gün daha fazla katkı sağlayabilmek için gitgide daha az şey yapabileceğimi keşfediyorum.

Benim için bir özcü olmanın anlamı küçük anlarda gizli. Şu anlamlara geliyor:

Bir sosyal ağ etkinliğine gitmektense trampelen üzerinde çocuklarımla güreşmeyi seçmek

Yazabilmek için son sene uluslararası müşterilere hayır demeyi seçmek

Her haftanın bir gününde evde bütün varlığımla bulunabilmek için herhangi bir sosyal medya ağına bakmamayı seçmek

Bu kitabı bitirebilmek için sekiz ayı sabah 05.00'te kalkıp 13.00'e kadar yazarak geçirmek

Çocuklarımla birlikte kampa gidebilmek için bir işin son teslim tarihini ötelemeyi seçmek

İş seyahati yaptığımda, düşünmeye ve dinlenmeye zaman ayırabilmek için hiç televizyon seyretmemeyi seçmek

Bu yapılacaklar listemdeki başka hiçbir şeyi yapmamak anlamına gelebilse de, düzenli olarak bütün bir günü ayırmayı seçmek

Bugün önceliğim bu olmadığından okuduğum romanı okumaya ara vermeyi seçmek

Son on yıl içinde neredeyse her gün günlük tutmak

Anna'yla bir gece çıkabilmek için bir konuşma fırsatına hayır demeyi seçmek

Doksan üç yaşındaki büyükbabamla her zamanki konuşmalarımdan birini yapmak için Facebook'ta geçireceğim zamandan vazgeçmeyi seçmek

Yakın zamanda bana gelen bir teklifi, (bunun derslerimde özcülük mesajını verebileceğim ve ailemle vakit geçirebileceğim zamandan çalmak olduğunu bildiğimden) Stanford'da öğretim görevlisi olmak için reddetmeyi seçmek...

Bu liste bu şekilde ilerliyor ama benim burada vurgulamak istediğim konu, önemli olana odaklanmanın bir seçim olduğu. Bu sizin seçiminizdir. Bu kendi içinde inanılmaz ölçüde özgürleştiricidir.

Bundan yıllar önce, hukuk fakültesinden ayrıldıktan sonra, kariyerimin bir sonraki aşamasında ne yapmak istediğime karar vermeye çalışıyordum. Yeni fikrimi yaymak için Anna'dan yararlanarak, düzinelerce, belki de yüzlerce farklı fikri keşfettim. Sonra bir gün arabayla eve giderken, "Lisansüstü çalışmam için Stanford'a gitsem ne olur?" diye sordum. Buna benzer pek çok "Ne olur?" sorusu vardı. Fikirler çoğu zaman oturmuyordu. Ama bu kez anlık bir netlik duygusu uyandı içimde: O anda, bu sözcükler dudaklarımdan dökülürken bile, bunun benim için önemli olan yol olduğunu biliyordum.

Doğru yolda olduğuma bu kadar emin olmamı sağlayan şey, başka bir yol seçmeyi aklımdan geçirdiğim anda dahi berraklığın kayboluşuydu. Pek çok kez farklı programlar için başvuru sürecini başlattım ama hep birkaç dakika sonra durdum. Bu iyi bir duygu vermiyordu. Dolayısıyla bütün çabalarımı o tek başvuruya odakladım. Üniversiteden haber almayı beklerken, bazıları oldukça cazip olan pek çok fırsat çıktı. Bunların tümüne hayır dedim. Ama henüz kabul alıp almadığımı bilmiyor olmanın belirsizliğine karşın, gergin ya da endişeli hissetmiyordum kendimi.

Yalnızca Stanford'a başvurduğum, her iki seferde de. Sonunda ikinci kez teklif aldığım, bunun yapabileceğim en haya-

ti şey olduğu gerçeği benim için daha net olamazdı. Bu, doğru zamanda yürünecek doğru yoldu. Bu özcünün yolunun sessizce, kişisel olarak onaylanmasıydı.

Özcünün yolunu seçmemiş olsaydım hiçbir zaman “Ya Stanford ya hiç,” stratejisinin izini süremezdim. Hiçbir zaman *Harvard Business Review* için yazamazdım. Ve kesinlikle şu anda okumakta olduğunuz, özümlediğiniz ve umuyorum ki bunları kendi hayatınızla nasıl bütünleştireceğiniz konusunda ciddi olarak düşündüğünüz sözcükleri hiçbir zaman yazmazdım.

Bir özcü olmak uzun bir süreçtir ama sonsuz kazançları vardır. İşte daha azın disiplinli arayışının, hayatınızı daha iyi biçimde değiştirebilmesinin bazı yolları.

DAHA FAZLA NETLİK

Birinci bölümde tartıştığımız mecazi dolabı hatırlıyor musunuz? Siz kendi hayatınızın dolabını boşaltmayı sürdürürken, *gerçekten* önemli olan şeyin yeniden düzenlenmesini deneyimleyeceksiniz. Hayat yapılacaklar listenizdekileri silmekle ya da takviminizdeki her şeyi yapmakla daha az ve oraya ilk olarak koyduğunuz şeyi değiştirmekle daha fazla ilgili olacak. Özü temsil eden şeylerin bir sonraki en önemli şeylerden çok daha önemli olduğu her gün biraz daha netlik kazanıyor. Sonuçta, bu önemli şeylerin gerçekleştirilmesi gittikçe daha az çaba gerektirir hale geliyor.

DAHA FAZLA KONTROL

Durma, itme ya da aceleye getirmeme kabiliyetinize güven kazanacaksınız. Başka insanların yapılacaklar listesinin ve ajandalarının bir işlevi olduğunuzu gitgide daha az hisseder olacaksınız. Unutmayın ki siz kendi yaşamınızı öncelikli hale

getirmediğinizde, bunu sizin adınıza bir başkası yapacaktır. Ancak eğer kendi yaşamınızı öncelikli hale getirmeye kararlıysanız bunu yapabilirsiniz. Güç sizdedir. Sizin içinizdedir.

YOLCULUKTAN DAHA FAZLA KEYİF ALMAK

Şu anda gerçekten önemli olana odaklandığınızda, hayatı daha dolu dolu, ânın içinde yaşama beceriniz gündeme gelir. Bana göre, ânın içinde daha fazla bulunmanın sağladığı en büyük faydalardan biri farklı koşullarda var olmayacak olan keyifli anılar üretmek olmuştur. Daha fazla gülümsüyorum. Basitliğe değer veriyorum. Daha keyifliyim.

Bir başka gerçek, özcü olan Dalai Lama'nın söylediği gibi: "Hayatınız basitse hoşnutluğun oluşması gerekir. Basitlik mutluluk için son derece önemlidir."

Öz Yaşam: Gerçekten Anamlı Bir Hayat Sürmek

Bir Özcünün yaşamı anlam dolu bir yaşamdır. Gerçekten değerli bir yaşamdır.

Bana bunu hatırlatacak bir şeye ihtiyaç duyduğumda bir öyküyü düşünürüm. Bu üç yaşındaki kızı ölen bir adamla ilgilidir. Adam üzüntü içinde kızının kısa yaşam öyküsüne ilişkin tüm video kasetleri bir araya getirmişti. Ama evindeki kasetlerin tümünü elden geçirirken eksik bir şey olduğunu fark etti. Yaptıkları her seyahati, çıktıkları her yolculuğu kaydetmişti. Elinde pek çok görüntü vardı, sorun bu değildi. Ama sonra kendi elinde birlikte gittikleri yerlerin; gördükleri manzaraların, keyfini çıkardıkları görüntülerin, yedikleri yemeklerin ve ziyaret ettikleri kent simgelerinin pek çok görüntüsü varken, kendi kızına ait neredeyse hiçbir yakın çekim görüntüsü bulunmadığını fark etti. Çevredekileri çekmekle o kadar meşguldü ki önemli olan şeyi kaydetmekte başarısız olmuştu.

Bu öykü bu kitabın uzun yazım yolculuğunda tecrübe ettiğim iki en kişisel öğrenmeyi kapsıyor. Bunlardan ilki ailemin yaşantımdaki oldukça önemli rolü. Her şeyin sonuna geldiğinde, bununla kıyaslandığında başka her şey önemsiz kalacaktır. İkincisi hayatımızdan kalan hastalıklı ölçüde küçük zaman dilimi. Bana göre bu depresif değil, heyecan verici bir düşünce. Yanlış bir seçim yapma korkusunu ortadan kaldırıyor. Kemiklerime cesaret işliyor. Beni bu değerli (ki *değerli* sözcüğü belki de oldukça yavan bir sözcüktür) zamanı nasıl kullanmam gerektiğiyle ilgili olarak daha da mantıksız ölçüde seçici olmaya zorluyor. Seyahat ederken dünyadaki mezarlıkları ziyaret eden birini tanıyorum. Başlangıçta bunun tuhaf olduğunu düşünmüştüm ama şimdi bu alışkanlığın kendi sonsuzluğunu oldukça önemli biçimde koruduğunu fark ediyorum.

Bir özcünün yaşamı, pişmanlığın olmadığı bir yaşamdır. Gerçekten önemli olanın ne olduğunu doğru biçimde tanımlamışsanız, zamanınızı ve enerjinizi buna yatırırsanız yaptığınız seçimlerden pişmanlık duymanız güçleşecektir. Yaşadığınız hayattan gurur duyar hale geleceksiniz.

Bir amacı ve anlamı olan bir hayat yaşamayı mı seçeceksiniz yoksa yaşadığınız tek hayata pişmanlık sancıları mı bakacaksınız? Bu kitaptan tek bir şeyi alacak olursanız, umarım şunu hatırlarsınız: Hayatınızda ne tür kararlarla, güçlüklerle ya da dönüm noktalarıyla karşılaşacak olursanız olun, kendinize sadece şunu sorun: “Önemli olan nedir?” Diğer her şeyi eleyin.

Bu sorunun cevabını bulmak için kendi içinize bakmaya hazırsanız, özcünün yoluna girmeye de hazırsınız demektir.

Liderliğin Temel Özellikleri

“Düşünceli, hedefine odaklanmış küçük bir grubun dünyayı değiştirebileceğinden asla şüpheniz olmasın; bu gerçekten de dünyayı değiştirebilmiş olan tek şeydir.”

—Margaret Mead

LinkedIn CEO’su Jeff Weiner, liderliğin en güçlü mekanizmasının “daha az şeyin daha iyi yapılması” olduğunu düşünüyor. Şirketin başına geçtiğinde kolaylıkla Silikon Vadisi’nde işe yeni başlayan çoğu şirketin standart işletim sürecini uygulayabilir ve her şeyin izini sürmeye çalışabilirdi. Bunun yerine, yalnızca en iyi fırsatların izini sürebilmek için gerçekten iyi fırsatlara hayır dedi. Felsefesini çalışanlarına öğretebilmek için O.K.N. (ODAKLAN’ın kısaltılmışı) akronimini kullanıyor. Harfler “daha az şeyin daha iyi yapılması,” “doğru bilgiyi, doğru insanlara, doğru zamanda iletmek” ve “karar almanın hız ve niteliği”ni temsil ediyor. Gerçekten de özünde yönetmenin anlamı budur.

ÖZCÜ EKİPLER

Bir düşünme ve davranış biçimi olarak özcülük, şirket ve ekipleri yönetme biçimimizle ilişkili olduğu kadar yaşamlarımızı yönetme biçimimizle de ilişkilidir. Aslında bu kitapta ilk etapta paylaştığım fikirlerin çoğu benim için yönetici kadrolarla çalışırken netlik kazandı.

O zamandan bu yana beş yüzden fazla kişiden binden fazla ekibe ilişkin deneyimleriyle ilgili bilgi topladım. Onlardan *bütünlüklü* bir ekiple çalıştıkları bir dönemle, nasıl bir deneyim yaşadıklarıyla, yöneticilerinin nasıl bir rol oynadığıyla ve nihai sonucun ne olduğuyla ilgili bir dizi soruyu cevaplamalarını istedim. Sonra bunu *bütünlüklü* olmayan bir ekibin içinde oldukları bir dönemle, bunun nasıl bir tecrübe olduğuyla, yöneticilerinin nasıl bir rol oynadığıyla ve bunun nihai sonucu nasıl etkilediğiyle karşılaştırmalarını istedim.

Bu araştırmanın sonuçları şaşırtıcıydı: amacın netlik düzeyi yüksek olduğunda, ekipler ve ekiplerde bulunan insanlar ezici bir çoğunlukla gelişti. Ekibin neyi temsil ettiğine ve hedef ve rollerinin ne olduğuna ilişkin ciddi bir belirsizlik olduğunda insanlar karmaşa, stres, hayal kırıklığı ve nihayetinde başarısızlık yaşıyordu. Kıdemli başkan yardımcılarının birinin büyüyen ekibinden elde edilen sonuçlara baktığında kısa ve öz biçimde özetlediği gibi, “Netlik başarı demektir.”

Bu, “daha az ama daha iyi” prensibinin bireylerin gerçekten anlamlı bir hayat yaşamalarına olanak sağladığı kadar fark yaratabilecek ekipler oluşturmakta da başarılı olmasının pek çok nedeninden biri de budur. Bugün ekiplerdeki yaşam hızlı ve fırsatlarla doludur. Ekipler birleştğinde fırsatların çokluğu iyi bir şey olabilir. Ancak ekiplerin amacı net olmadığına, bu sayısız fırsatlardan hangilerinin gerçek anlamda hayati olduğunu ayırt etmek imkânsız hale gelmese de güçleşir. Hedeflenmemiş olan sonuç, özcü olmayan yöneticiler-

rin ekiplerinin çok fazla şeyin izini sürmesini sağlamaya çalışmaları ve kendilerinin de çok fazla şey yapmaya çalışmasıdır ve ekip düşüşe geçer. Özcü bir lider farklı bir seçim yapar. Amacı net olduğundan, “daha az ama daha iyi” mottosunu yetenek seçiminden yönetime, rollere, iletişime ve güvenilirliğe kadar her şeye uyarlar. Sonuç olarak ekibi bütünlüklü hale gelir ve bir sonraki aşamaya geçer.

BİR ÖZCÜ OLARAK YÖNETMENİN UNSURLARI

Kitabın bu noktasında özcü olmayan düşünce biçimindeki kusurları öğrendiniz ve bu yanlış mantığın yerine özcülüğün temel gerçeklerini getirdiniz. Ancak özcülük bireyle bitmez. Bu ister iki meslektaştan oluşan bir ekip, ister beş yüz çalışandan oluşan bir birim, hatta okulunuzda ya da topluluğunuzdaki bir grup olsun, herhangi bir kapasitede liderlik yapıyorsanız, yolculuğunuzun bir sonraki adımı, eğer bu adımı atmaya niyetliyseniz, aynı becerileri ve düşünce biçimlerini liderliğiniz için uygulamanızdır.

	Özcü Olmayan	Özcü
Düşünce Biçimi	Herkese her şey	Daha az ama daha iyi
Yetenek	İnsanları çılgınca işe alır ve bir "Bozo patlaması" yaratır.	Yetenekler konusunda gülünç derecede seçicidir ve ekibi aşağıya çekenleri ortadan kaldırır.
Strateji	Her şeyin öncelik olduğu çift taraflı bir strateji izler.	"Tek bir şey yapabiliyorduk bu ne olurdu?" sorusunu cevaplayarak önemli bir amacı tanımlar. Önemsiz sapmaları ortadan kaldırır.
Yetkilendirme	Kimin ne yaptığına ilişkin bir karmaşa yaşanmasına izin verir. Alınan kararlar geçicidir.	Her ekip üyesinin en önemli rolüne ve katkı hedefine odaklanır.
İletişim	Şifreli konuşur.	Önemli olan konuya ulaşmak için dinler.
Güvenilirlik	Çok fazla denetler ya da o kadar meşguldür ki bütünüyle ipleri bırakır. Bazen her ikisini birden yapar: Grubun dikkatini dağıtır ve sonra gruptan çekilir.	Engelleri nasıl ortadan kaldırılabileceğini ve küçük kazançlara olanak sağlayabileceğini görmek için insanlarla kibar biçimde ilgilenir.
SONUÇ	Milyonlarca farklı yönde milimetrelık gelişmeler kaydeden parçalı bir ekip	Bir sonraki katkı aşamasına geçen bütünlüklü bir ekip

Bu çizelgeye bakıldığında özcü yaklaşımı liderliğin önem taşıyan her yönüne uygulamanın faydaları açık biçimde görülüyor olmalıdır. Yine de, bir özcü olarak nasıl yönetebileceğimiz konusunu daha da netleştirmek için bunları kısaca ayrıntılandırmaya bir dakikamızı ayıralım.

İNSANLARA İŞ VERMEK KONUSUNDA GÜLÜNÇ DERECEDE SEÇİCİ OLUN

Özcü olmayan biri insanlara çılgınca ve düşüncesizce iş verme eğilimindedir; sonra ya ekibi yavaşlatan insanları çıkar-

mak ya da onlara yeniden beceri kazandırmak konusunda oldukça meşgul hale gelir ya da özcü olmayan o kişinin dikkati dağınıktır. Başlangıçta bu kadar hızlı biçimde işe almak, korunması gereken büyüme hızından ötürü gerekçelendirilmiş gibi görünür. Ancak gerçekte yanlış bir istihdam bir tek kişiden mahrum olmaktan çok daha pahalıya patlar. Ve *çok fazla* yanlış insanı işe almanın bedeli de (ki tek bir yanlış işe alım sıklıkla çok fazla yanlış işe alımlarla sonuçlanacaktır çünkü yanlış kişi daha fazla yanlış insan çekme eğiliminde olacaktır) Guy Kawasaki'nin "Bozo patlaması" dediği şeydir; bu yalnızca daha önce harika olan bir ekip ya da şirket sıradanlaştığında olan şeyi tanımlamak için kullandığı bir kavramdır.¹

Öte yandan bir özcü, yeteneği konusunda gülünç derecede seçicidir. Kaç özgeçmiş okumak zorunda kalırsa kalsın, kaç mülakat gerçekleştirmek ya da yetenek araştırması yapmak zorunda kalırsa kalsın, kusursuz insanın alınmasını önerecek disiplini geliştirmiştir ve ekibi aşağıya çeken insanları çıkarmaktan çekinmez. Sonuç, bütüncül çabaları parçalarının bileşiminden daha fazlasına katkı sağlayan, yıldız oyuncularla dolu bir ekiptir. (Bu konuyla ilgili daha fazla bilgi edinmek için bkz. 9. Bölüm, "Seç".)

(ÇOK NET OLMASA DA) GERÇEKTEN NET BİR TEMEL AMAÇ OLUŞTURANA KADAR TARTIŞIN

Özcü olmayan liderler hedefleri net olmadığında stratejilerini ayırırlar: Çok fazla hedefin izini sürmeye ve çok fazla şey yapmaya çalışırlar. Sonuç olarak ekipleri milyonlarca farklı yöne dağınıktır ve bu yönlerden herhangi birinde çok az aşama kaydeder. Zamanlarını önemsiz şeylerle uğraşarak geçirir ve gerçekten önemli olanları ihmal ederler. (Hedefin ve temel amacın önemi konusunda bkz. 10. Bölüm) Bugünlerde şirketlerde "hızalanma" konusunda çok fazla görüşme

yapılmaktadır ve gerçekten de bir ekip ne kadar hizalı olursa sağladığı katkı o kadar fazla olacaktır. Hedef netliği hizalanmayla sonuçlanır; yön belirsizliği her seferinde hizasızlık üretir.

AŞIRI GÜÇLENDİRME YOLUNA GİDİN

Özcü olmayan, kimin ne yaptığıyla ilgili kafa karışıklığı oluşmasına izin vererek insanları güçsüz kılar. Bu sıklıkla esnek ya da faal bir ekip olmak istemek adına gerekçelendirilir. Ancak aslında oluşturulan sahte bir faalliktir. İnsanlar gerçekte neyin sorumluluğunu taşıdıklarını ve performanslarının nasıl değerlendirileceğini bilmediklerinde, kararlar ya kaprisli olup ya böyle görüldüğünde ya da roller yanlış biçimde tanımlandığında, insanların ya vazgeçmesi ya da daha kötüsü gerçek anlamda herhangi bir işi yapmak yerine meşgul, dolaşısıyla önemli görünmeye çalışmak konusunda takıntılı hale gelmesi fazla uzun sürmez.

Bir özcü, netliğin güçlenmenin anahtarı olduğunu bilir. Rollerin genel ya da belirsiz olmasına izin vermez. Ekipteki herkesin hangi katkıyı sağlamanın beklendiği ve başka herkesin hangi katkıyı sağladığı konusunda herkesin *gerçekten* net olduğundan emin olur. Yakın zamanda bir CEO, yönetici ekibinde yaşanan karmaşanın tüm ekibi geri bırakmasına izin verdiğini kabul etti. Hasarı onarmak için her biri tüm şirket içinde net bir işlevsel sorumluluğu olan dört asta varana kadar geniş çaplı bir toparlama sürecinden geçtiğini söyledi.

Yerleşik geleneklere karşı çıkan girişimci ve risk sermayedarı Peter Thiel, Pay Pal çalışanlarının rollerinde tek bir öncelik seçerek bütünüyle buna odaklanmalarında ısrar ettiğinde “daha az ama daha iyi”yi alışılmışın dışında bir düzeye taşıdı. PayPal yöneticisi Keith Rabois’in de hatırladığı gibi:

“Peter herkesin kesin olarak tek bir öncelikle görevlendirilmesini istiyordu. Sizinle, birinci önceliğiniz olarak tanımlanan şey dışında herhangi bir şeyi tartışmayı neredeyse reddediyordu. 2001 yılına ait yıllık inceleme formlarımız bile her çalışanın şirkete yaptığı en değerli tek katkıyı tanımlamasını gerektiriyordu.”² Sonuçta, çalışanlar bu net biçimde tanımlanmış rolün sınırları dahilinde, şirketin paylaşılan misyonuna büyük bir katkıda bulunacağını hissettikleri herhangi bir şeyi yapabilecek gücü kazandılar.

DOĞRU İNSANLARA, DOĞRU ZAMANDA, DOĞRU ŞEYLERİ İLET

Özcü olmayan lider şifreli biçimde iletişim kurar, dolayısıyla insanlar herhangi bir şeyin *gerçekte* ne anlama geldiğinden emin olamaz. Özcü olmayan iletişim sıklıkla ya işlenmeye uygun olmak için fazla geneldir ya da öyle hızlı değişir ki insanları her zaman savunmasız yakalar. Öte yandan özcü liderler doğru şeyleri, doğru zamanda doğru insanlara iletirler. Özcü liderler kısa ve öz biçimde konuşur ve iletişimlerinde ekibi odaklanmış halde tutmak için sınırlamayı tercih ederler. Konuştuklarında oldukça nettirler. Anlamsız jargonlardan kaçınırlar ve mesajları öyle tutarlıdır ki kulaklarına neredeyse sıkıcı gelir. Bu şekilde, ekipler bütün o anlamsız gürültünün ortasında önemli olanı seçme becerisini geliştirir.

ANLAMLI BİR GELİŞME KAYDEDİLDİĞİNDEN EMİN OLMAK İÇİN SIKÇA DENETLEYİN

Özcü olmayan lider güvenilirlik konusunda harikalar yaratmaz. Bunun birincil ve bir anlamda net olan nedeni, kişi ne kadar fazla unsurun izini sürerse bunların tümünü takip edebilmesinin o kadar güçleşecek olmasıdır. Aslında, özcü

olmayan lider bilinçsizce beraber çalıştığı insanları hiçbir şekilde iz sürülmesini beklememeleri yönünde eğitebilir. Bunun sonucunda ekibin üyeleri çok geçmeden düşmenin, kestirmeden gitmenin ya da önemli olan yerine kolay olanı öncelikli hale getirmenin hiçbir etkisi olmadığını öğrenir. Liderin dillendirdiği her hedefin, yerini bir anlığına ilgi çeken başka bir şey alana kadar, tek bir dakika için vurgulana-
cağını öğrenirler.

Özcü lider, zamanını gerçekten gerekli olan tek bir şeye netlik kazandırmaya ayırarak takibi öyle kolay ve sorunsuz hale getirir ki bu gerçekten olur. Küçük kazançları ödüllendirmek ve insanların engelleri ortadan kaldırmasına yardımcı olmak için insanları sıklıkla denetleyerek ekibin motivasyonunu ve odaklanmasını güçlendirir ve daha anlamlı bir gelişim kaydetmelerine olanak sağlar. (Gelişimin gücü konusunda bkz. 17. Bölüm)

Salt “daha az ama daha iyi” prensibi doğrultusunda yönetmek, ekibinizin ortak katkı sağlama düzeyini geliştirmesine ve gerçek anlamda kayda değer bir şey elde etmesine olanak sağlayacaktır.

Klasik bir özcü ve geçmişinde prestijli Hindistan Gandhi Barış Ödülü’nü kazanmak, Hindistan’daki yoksul kadınların durumlarını iyileştirmeye adanmış düzinelerce kuruluşun temelini atmak ve Hillary Clinton’ın kişisel kahramanlarından biri olarak adlandırılmak gibi anlamlı başarıları bulunan gerçek anlamda öngörülü bir lider olan Ela Bhatt’ın da ifade ettiği gibi:

Tüm erdemler arasında basitlik benim en sevdiğim erdemdir. Öyle ki basitliğin kişisel olduğu kadar dünyaya ilişkin de pek çok sorunu çözebileceğine inanmaya meyilliyimdir. Kişinin yaşama yaklaşımı basitse, çok sık yalan söylemeye, tartışmaya ya da çalmaya, kıskanmaya, öfkelenmeye, kötüye kullanmaya ya da öldürmeye ihtiyaç duymaz. Herkes yeterli

düzeyde ve bolca kazanacaktır, bu yüzden kimse zulalamaya, spekülasyon yapmaya, oynamaya ya da nefret etmeye ihtiyaç duymaz. Karakter güzel olduğunda siz de güzelsinizdir. Bu basitliğin güzelliğidir.³

Bu gerçekten de özcü bir lider olmanın güzelliğidir.

Teşekkür

Şu kişilere teşekkür ederim:

Anna; seneler boyunca bu projeye inandığın için. Ve bana daha da uzun süre inandığın için. Her konuda olduğu gibi bu konuda da en yakın arkadaşım ve en zeki danışmanım oldun.

Talia Krohn; yalnızca önemli olan şeyler kalana kadar önemsiz olanların düzeltisini beceriyle yaptığın için.

Tina Constable, Tara Gilbride, Ayelet Gruenspecht ve Gianni Sandri; *bir konuşma ve hareket* başlattıkları için.

Wade Lucas ve Robin Wolfson; özcülüğü “yolculuğa” çıkardıkları için.

Rafe Sagalyn; Bir etken olarak A++ ününü taşıdığın için.

Annem ve babam; bilirsiniz işte, *her şey* için.

Büyükannem ve büyükbabam; hepimize özdeki yaşamın nasıl bir şey olduğunu gösterdikleri için.

Anne ve baba: Anna için

Bayan Sweet; *bana* öğrettiğin için.

Bay Frost; bizi *gerçek anlamda* düşündürdüğün için

Sam, James, Joseph, Lewis ve Craig; beni kendim olmam için özgürleştirdiğiniz için. Bunu “her şeyi açıklayacak bir not” olarak kabul edin.

Amy Hayes; tüm bu yolculuğu tek bir kazan/kazan hikâyesine dönüştürdüğü için.

Justin; gece ve gündüz çeşitli zamanlarda bunun çeşitli bölümlerini, çeşitli biçimlerde okuduğu için.

Daniel, Deborah, Ellie, Louise, Max, Spencer ve Ruth; önce sizin seçimlerinizi görmemi sağlayarak seçim yapmamı kolaylaştırdığınız için.

Britton, Jessica, John, Joseph, Lindsey, Megan, Whitney; eksilmeyen desteğiniz için.

Rob ve Natalie Maynes; sansürsüz sohbet armağanınız için.

Peter Conti-Brown; “anlaşmamız” için.

Allison Bebo, Jennifer Bailey, Tim Brown, Bob Carroll (Jr. ve Sr.), Doug Crandall, Alyssa Friedrich, Tom Friel, Rocky Garff, Larry Gelwix, Jonathan Hoyt, Lila Ibrahim, PK, Jade Koyle, Lindsey LaTesta, Jared Lucas, Jim Meeks, Brian Miller, Greg Pal, Joel Podolny, Bill Rielly, Ash Solar, Andrew Sypkes, Shawn Vanderhoven, Jeff Weiner, Jake White, Eric Wong, Dave Yick, Ray Zinn, tüm YGL ailesi ve GSB o8 sınıfı; yolculuğa keyif kattığınız için.

Stephen Covey ve Steve Jobs; bana ilham verdiğiniz için.

Tanrı; içime bu sonsuz arzuyu yerleştirdiğin ve bunu bağışladığın için.

Sonnot

1. BÖLÜM

- 1 Bu hikâyenin bir versiyonu *Harvard Business Review* için yazdığım “If You Don’t Prioritize Your Life, Someone Else Will,” adlı yazıda yer aldı, 28 Haziran 2012. <http://blogs.hbr.org/2012/06/how-to-say-no-to-a-controlling/>.
- 2 *Harvard Business Review* için yazdığım “The Disciplined Pursuit of Less” adlı blog yazısında orijinal olarak “Açıklık Paradoksu” olarak anılıyor, 8 Ağustos 2012, <http://blogs.hbr.org/2012/08/the-disciplined-pursuit> -daha azı/. Bu kitabın çeşitli bölümlerinde yazdığım diğer HBR bloglarından da alıntılar yaptım.
- 3 Jim Collins, *How the Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In* (New York: HarperCollins, 2009).
- 4 Peter Drucker, “Managing Knowledge Means Managing Oneself,” *Leader to Leader Journal*, no. 16 (Bahar, 2000), www.hesselbeininstitute.org/knowledgecenter/journal.aspx?ArticleID=26.
- 5 Shai Danziger, Jonathan Levav, and Liora Avnaim-Pessoa, “Extraneous Factors in Judicial Decisions,” *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108, no. 17 (2011): 6889–92.
- 6 Bronnie Ware, “The Top Five Regrets of the Dying”, *Huffington Post*, 21 Ocak 2012, www.huffingtonpost.com/bronnieware/top-5-regrets-of-the-dying_b_1220965.html. Bunu ilk olarak

Harvard Business Review için yazdığım bir blog gönderisinde yazmıştım: “If You Don’t Prioritize Your Life, Someone Else Will”, 28 Haziran 2012, <http://blogs.hbr.org/2012/06/how-to-say-no-to-a-controlling/>.

- 7 (a.g.e) “The Disciplined Pursuit of Less.”
- 8 (a.g.e.) “*The Disciplined Pursuit of Less*”
- 9 Peter Drucker’ın 11 Nisan 2005’te Bruce Rosenstein ile yaptığı röportajdan. Bruce, bu röportajı *Living in More Than One World: How Peter Drucker’s Wisdom Can Inspire and Transform Your Life* adlı kitabında yazdı. (San Francisco, CA. Berrett-Koehler, 2009)
- 10 *Race to Nowhere: The Dark Side of America’s Achievement Culture* (yön. Vicki Abeles, 2011) okullarda, benim ifademle, naözcülük ile savaşılmaya çalışan bir hareketi anlatan belgesel. Gereksiz ev ödevleri ve çocuklar üzerindeki stresi azaltmak için çalışıyorlar. www.racetonowhere.com/ web sitelerine bakabilirsiniz.
- 11 Bu veya benzeri ifadeler için birçok alıntı var. Emile Gauvreau sadece bir örnektir: “Hayatlarını, nefret ettikleri şeyleri yaparak, istemedikleri parayı kazanmak, ihtiyaç duymadıkları şeyleri satın almak, sevmedikleri insanları etkilemek için harcayan garip insan ırkının bir parçasıydım. ”(Jay Friedenberg’den alıntılanmıştır. *Artificial Psychology: The Quest for What It Means to Be Human* [New York: Taylor and Francis, 2010], 217).
- 12 Mary Oliver, “The Summer Day,” in *New and Selected Poems*, vol. 1 (Boston: Beacon Press, 1992), 94.

2. BÖLÜM

- 1 M. E. P. Seligman, “Learned Helplessness,” *Annual Review of Medicine* 23, no. 1 (1972): 407– 12, doi: 10.1146/annurev.me.23.020172.002203.
- 2 William James, *Letters of William James*, ed. Henry James (Boston: Atlantic Monthly Press, 1920), 1:147; şurada alıntılanı Ralph Barton Perry, *The Thought and Character of William James* (1948; repr., Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996), 1:323.

3. BÖLÜM

- 1 John Carlin, "If the World's Greatest Chef Cooked for a Living, He'd Starve," *Guardian* 11 Aralık 2006, <http://observer.theguardian.com/foodmonthly/futureoffood/story/0,,1969713,00.html>.
- 2 Joseph Moses Juran, *Quality- Control Handbook* (New York: McGraw Hill, 1951).
- 3 Bunu ilk olarak *Harvard Business Review* için "The Unimportance of Practically Everything" adlı bir blog gönderisinde yazdım. 29 Mayıs 2012
- 4 Richard Koch, *The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More with Less* (London: Nicholas Brealey, 1997); *The Power Laws* (London: Nicholas Brealey, 2000), Amerika Birleşik Devletleri'nde, *The Natural Laws of Business* adıyla yayımlandı. (New York: Doubleday, 2001); *The 80/20 Revolution* (London: Nicholas Brealey, 2002), Amerika Birleşik Devletlerinde *The 80/20 Individual* (New York: Doubleday, 2003) adıyla yayımlandı ve *Living the 80/20 Way* (London: Nicholas Brealey, 2004).
- 5 Warren Buffett, alıntılan Koch, *The 80/20 Individual*, 20.
- 6 Mary Buffett ve David Clark, *The Tao of Warren Buffett: Warren Buffett's Words of Wisdom* (New York: Scribner, 2006), no. 68.
- 7 (a.g.e.)
- 8 İkimiz de Seattle, Washington'daki Bill ve Melinda Gates Vakfı'nın bir toplantısına katıldık. O konuşmacıydı ve ardından birkaç dakika sohbet ettik. Bunu ya da aynı etkiye sahip sözler söylediğini ve kesinlikle doğru olduğuna inandığını doğruladı.
- 9 John Maxwell, *Developing the Leader Within You* (Nashville, TN: T. Nelson, 1993), 22-23.

4. BÖLÜM

- 1 "30-Year Super Stocks: Money Magazine Finds the Best Stocks of the Past 30 Years," *Money Dergisi*, 9 Ekim 2002.
- 2 "Herb Kelleher: Managing in Good Times and Bad," röportajı, View from the Top, 15 Nisan 2006, www.youtube.com/watch?v=wxyC3Ywb9yc.
- 3 M. E. Porter, "What Is Strategy?" *Harvard Business Review* 74, no. 6 (1996).

- 4 Erin Callan, "Is There Life After Work?" *New York Times*, 9 Mart 2013.
- 5 Judith Rehak, "Tylenol Made a Hero of Johnson & Johnson," *New York Times*, 23 Mart 2002, www.nytimes.com/2002/03/23/your-money/23iht-mjj_ed3_.html.
- 6 Michael Josephson, "Business Ethics Insight: Johnson & Johnson's Values-Based Ethical Culture: Credo Goes Beyond Compliance," *Business Ethics and Leadership*, 11 Şubat, 2012, <http://josephsoninstitute.org/business/blog/2012/02/business-ethics-insight-johnson-johnsons-values-based>
- 7 Sowell'in Ohio State Üniversitesi'nde, 1992 yılında yaptığı bir konuşmadan.
- 8 Stephanie Smith, "Jim Collins on Creating Enduring Greatness," *Success*, n.d., www.success.com/articles/1003-jim-collins-on-creating-enduring-greatness, 22 Eylül 2013'te erişildi.
- 9 David Sedaris, "Laugh, Kookaburra," *The New Yorker*, 24 Ağustos 2009, www.newyorker.com/reporting/2009/08/24/090824fa_fact_sedaris.

5. BÖLÜM

- 1 Frank O'Brien, "Do-Not-Call Mondays."
- 2 Scott Doorley ve Scott Witthoft, *Make Space: How to Set the Stage for Creative Collaboration* (Hoboken, NJ: John Wiley, 2012), 132.
- 3 Richard S. Westfall, *Never at Rest: A Biography of Isaac Newton* (Cambridge: Cambridge University Press, 1980), 105.
- 4 Jeff Weiner, "The Importance of Scheduling Nothing," *LinkedIn*, 3 Nisan 2013, <https://www.linkedin.com/today/post/article/20130403215758-22330283-the-importance-of-scheduling-nothing>.
- 5 Robert A. Guth'un Bill Gates'in Düşünme Haftası'nı ilk ağızdan mükemmelen anlatımı, "In Secret Hideaway, Bill Gates Ponders Microsoft's Future," *Wall Street Journal*, 28 Mart 2005, <http://online.wsj.com/makale/o,,SB11196625830690477,00.html>.

6. BÖLÜM

- 1 Nora Ephron, "The Best Journalism Teacher I Ever Had," *Northwest Scholastic Press*, 18 Haziran, 2013, [www.nwscholasticpress.org/2013/06/18/the-best-journalism-teacher-i-ever-had/#sthash.ZFtUBv5o.dpbs](http://nwscholasticpress.org/2013/06/18/the-best-journalism-teacher-i-ever-had/#sthash.ZFtUBv5o.dpbs); ayrıca Ephron tarafından yazılan makale "Getting to the Point," in *Those Who Can... Teach! Celebrating Teachers Who Make a Difference*, Lorraine Glennon ve Mary Mohler (Berkeley, CA: Wildcat Canyon Press, 1999), 95-9.
- 2 Aviation Safety Network'ün Havacılık Güvenliği veri tabanındaki kaza açıklaması, <http://havacilik-safety.net/database/>, 9 Haziran 2012'de erişildi.
- 3 *Harry Potter ve Ölüm Yadiğârları: Bölüm 1* filminden.
- 4 "Oyun, bir su baskını olduğunda hepsinin yangın söndürücülerle koşturması ve teknenin zaten neredeyse küpeşte altında olan o tarafına yığılmaktır." C. S. Lewis, *The Screwtape Letters* (San Francisco, CA: HarperCollins, 2001), 138.
- 5 "Young Firm Saves Babies' Lives" Stanford Graduate School of Business, 7 Haziran 2011, www.stanford.edu/group/knowledgebase/cgi-bin/2011/06/07/young-firm-saves-babies-lives/.

7. BÖLÜM

- 1 Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow, the Secret to Happiness*, TED konuşması, Şubat 2004, video, www.ted.com/talks/mihaly_csikszentmihalyi_on_flow.html
- 2 Sör Ken Robinson, *Bring on the Learning Revolution!*, TED konuşması, Şubat 2010, video, www.ted.com/talks/sir_ken_robinson_bring_on_the_revolution.html.
- 3 Stuart Brown, *Play Is More Than Just Fun*, TED konuşması, Mayıs 2008, video, www.ted.com/talks/stuart_brown_says_play_is_more_than_fun_it_s_vital.html.
- 4 Stuart Brown, *Play: How It Shapes the Brain, Opens the Imagination, and Invigorates the Soul* (New York: Avery, 2009), 29.
- 5 Jaak Panksepp, *Afektif Nörobilim İnsan ve Hayvan Duygularının Temelleri*, Çeviren: Süheyla Ünal, Alfa Yayıncılık, 2017.

- 6 Einstein ve János Plesch'in sohbetinden alıntıyla, János Plesch's *János: The Story of a Doctor*, trans. Edward FitzGerald (London: Gollancz, 1947), 207.
- 7 Supriya Ghosh, T. Rao Laxmi, ve Sumantra Chattarji, "Functional Connectivity from the Amygdala to the Hippocampus Grows Stronger after Stress," *Journal of Neuroscience* 33, no. 38 (2013), www.jneurosci.org/content/33/17/7234.abstract.
- 8 Edward M. Hallowell, *Shine: Using Brain Science to Get the Best from Your People* (Boston: Harvard Business Review Press, 2011), 125.
- 9 a.g.e.

8. BÖLÜM

- 1 K. Anders Ericsson, Ralf Th. Krampe, ve Clemens Tesch-Romer, "The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance," *Psychological Review* 100, no. 3 (1993): 363-406, [http://graphics8.nytimes.com/images/blogs/freakonomics/pdf/DeliberatePractice\(PsychologicalReview\).pdf](http://graphics8.nytimes.com/images/blogs/freakonomics/pdf/DeliberatePractice(PsychologicalReview).pdf).
- 2 Charles A. Czeisler, "Sleep Deficit: The Performance Killer," röportaj: Bronwyn Fryer, *Harvard Business Review*, Ekim 2006, <http://hbr.org/2006/10/sleep-deficit-the-performance-killer>.
- 3 Ullrich Wagner ve diğerleri, "Sleep Inspires Insight," *Nature* 427 (22 Ocak 2004): 352-55. Ek bir çalışma fikri daha da desteklemektedir: Michael Hopkin, "Sleep Boosts Lateral Thinking", *Nature online*, 22 Ocak 2004, www.nature.com/news/2004/040122/full/newso40119-10.html.
- 4 Nancy Ann Jeffrey, "Sleep Is the New Status Symbol For Successful Entrepreneurs," *Wall Street Journal*, 2 Nisan 1999, <http://online.wsj.com/article/SB923008887262090895.html>.
- 5 Erin Callan, "Is There Life After Work?," *New York Times*, 9 Mart 2013, www.nytimes.com/2013/03/10/opinion/sunday/is-there-life-after-work.html?_r=0.

9. BÖLÜM

- 1 Derek Sivers, "No More Yes. It's Either HELL YEAH! or No," 26 Ağustos 2009, <http://sivers.org/hellyeah>.
- 2 "Box CEO Levie at Startup Day," *GeekWire*, 24 Eylül, 2012,

<https://www.youtube.com/watch?v=W99AjxpUff8>.

- 3 Bundan ilk olarak *Harvard Business Review* için yazdığım “The Disciplined Pursuit of Less” adlı blog gönderisinde bahsettim. 8 Ağustos 2012, <http://blogs.hbr.org/2012/08/the-disciplined-pursuit-of-less/>.

10. BÖLÜM

- 1 Bu alıştırma ve bu bölümün diğer kısımları ilk olarak *Harvard Business Review*’de “If I Read One More Platitude-Filled Mission Statement, I’ll Scream” adlı yazıda, 4 Ekim 2012’de yayımlandı.
- 2 Burada Gary Hamel ve C. K. Prahalad’a ve *Harvard Business Review*’daki parlak makalesi “Strategic Intent” için minnettarım, Mayıs 1989, <http://hbr.org/1989/05/strategic-intent/ar/1>. Şirketleri mevcut kaynak seviyelerinin ötesine geçmeye zorlamak için uzun vadeli niyetleri olan Japon şirketlerini bağlam olarak kullanıyorlar. İnsanlarla ve ekiplerle çalıştığım süre zarfında bu fikrin yararlı olduğu kanıtlandı, ancak farklı şekilde tanımlanacak kadar da değişti. Bu nedenle bir temel amaç.

11. BÖLÜM

- 1 Juan Williams, *Eyes on the Prize: America’s Civil Rights Years, 1954–1965* (New York: Penguin Books, 2002), 66.
- 2 Mark Feeney, “Rosa Parks, Civil Rights Icon, Dead at 92,” *Boston Globe*, 25 Ekim 2005.
- 3 Donnie Williams ve Wayne Greenhaw, *The Thunder of Angels: The Montgomery Bus Boycott and the People who Broke the Back of Jim Crow* (Chicago: Chicago Review Press, 2005), 48.
- 4 “Civil Rights Icon Rosa Parks Dies at 92,” CNN, 25 Ekim 2005.
- 5 Bu hikâye birkaç farklı yerde paylaşıyor, ancak bu açıklama 2012’de Cynthia Covey ile yaptığım röportajdan alınmıştır.
- 6 Stephen R. Covey and Roger and Rebecca Merrill, *First Things First* (New York: Simon and Schuster, 1995), 75.
- 7 <http://wps.prenhall.com/hssaronsonsocpsych6/64/16428/4205685.cw/-/4205769/index.html>.
- 8 Howard Gardner, “*Creators: Multiple Intelligences*”, *The Origins*

of Creativity, ed. Karl H. Pfenninger ve Valerie R. Shubik (Oxford: Oxford University Press, 2001), 132.

- 9 İlk olarak *Harvard Business Review* için yazdığım “If You Don’t Prioritize Your Life, Someone Else Will,” adlı blog gönderisinde referans gösterildi, 28 Haziran 2012, <http://blogs.hbr.org/2012/06/how-to-say-no-to-a-controlling/>.
- 10 1993 tarihli röportaj: Paul Rand ve Steve Jobs, yönetmen Doug Evans, 7 Ocak 2007 tarihinde yüklendi. [www.youtube.com / watch? V = xb8idEf-lak](http://www.youtube.com/watch?v=xb8idEf-lak), Steve Jobs, Paul Rand’ın NeXT logosunu nasıl bulduğunu paylaşıyor.
- 11 Carol Hymowitz, “Kay Krill on Giving Ann Taylor a Makeover,” *Business Week*, 9 Ağustos 2012, www.businessweek.com/articles/2012-08-09/kay-krill-on-giving-ann-taylor-a-makeover#p2.

12. BÖLÜM

- 1 “Concorde the Record Breaker,” n.d., www.concorde-art-world.com/html/record_breaker.html, 22 Eylül 2013’te erişildi; Peter Gillman, “Supersonic Bust,” *Atlantic*, Ocak 1977, www.theatlantic.com/past/docs/issues/77jan/gillman.htm.
- 2 “Ministers Knew Aircraft Would Not Make Money,” *Independent*, <http://www.independent.co.uk/news/uk/ministers-knew-aircraft-would-not-make-money-concorde-thirty-years-ago-harold-macmillan-sacked-a-third-of-his-cabinet-concorde-was-approved-the-cuba-crisis-shook-the-world-and-ministers-considered-pit-closures-anthony-bevins-and-nicholas-timmins-review-highlights-from-1962-government-files-made-public-yesterday-1476025.html>.
- 3 Gillman, “Supersonic Bust.”
- 4 Michael Rosenfield, “NH Man Loses Life Savings on Carnival Game,” CBS Boston, 29 Nisan 2013, <http://boston.cbslocal.com/2013/04/29/nh-man-loses-life-savings-on-carnival-game/>.
- 5 Daniel Kahneman, Jack L. Knetsch ve Richard H. Thaler, “Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias,” *Journal of Economic Perspective* 5, no. 1 (1991): 193–206, <http://users.tricity.wsu.edu/~achaudh/kahnemanetal.pdf>.
- 6 Tom Stafford, “Why We Love to Hoard... and How You Can

- Overcome It,” BBC News, 17 Temmuz 2012, www.bbc.com/future/story/20120717-why-we-love-to-hoard.
- 7 Bunu ilk olarak *Harvard Business Review*’da yer alan “The Disciplined Pursuit of Less,” başlıklı blog yazısında yazdım. 8 Ağustos 2012, <http://blogs.hbr.org/2012/08/the-disciplined-pursuit-of-less/>.
 - 8 Hal R. Arkes ve Peter Aykon, “The Sunk Cost and Concorde Effects: Are Humans Less Rational Than Lower Animals?” *Psychological Bulletin* 125, no. 5 (1999): 591–600, <http://americandreamcoalition-org.adcblog.org/transit/sunkcosteffect.pdf>.
 - 9 James Surowiecki, “That Sunk-Cost Feeling,” *The New Yorker*, 21 Ocak 2013, www.newyorker.com/talk/financial/2013/01/21/130121ta_talk_surowiecki.
 - 10 Daniel Shapero, “Great Managers Prune as Well as Plant,” LinkedIn, 13 Aralık 2012, www.linkedin.com/today/post/article/20121213073143-314058-great-managers-prune-as-well-as-plant.

13. BÖLÜM

- 1 Mark Harris, “Which Editing Is a Cut Above?” *New York Times*, 6 Ocak 2008. 1980’de *Sıradan İnsanlar* En İyi Film ödülü kazandı fakat kurgucusu Jeff Kanew En İyi Kurgu dalında aday gösterilmedi.
- 2 Harris, “Which Editing.”
- 3 “Jack Dorsey: The CEO as Chief Editor) 9 Şubat 2011, video 15 Şubat 2011’de yüklendi. www.youtube.com/watch?v=fsoR-UvZ-hQ.
- 4 Stephen King, *Yazma Sanatı*, Çeviren: Gökçe Yavaş, Altın Kitaplar, 2020.
- 5 Bu konudan 30 Nisan 2012’de *Harvard Business Review* için “The One Thing CEOs Need to Learn to Apple” adlı bir blog gönderisinde bahsettim.
- 6 King, adı geçen eserin üçüncü önsözü.
- 7 Alan D. Williams, “What Is an Editor?” in *Editors on Editing: What Writers Need to Know About What Editors Do*, 3rd rev. ed., ed. Gerald Gross (New York: Grove Press, 1993), 6.

14. BÖLÜM

- 1 Bazı küçük detaylar değiştirilmiştir.
- 2 Clayton Christensen'in 2013 yılında Stanford Hukuk Okulu'nda yaptığı konuşmadan.
- 3 Henry Cloud ve John Townsend, *Sınırlar: Hayatınızı Kontrol Etmek İçin Ne Zaman Evet Nasıl Hayır Demelisiniz*, Çeviren: İpek İbik, Diyojen Yayıncılık, 2019.
- 4 Bu hikâyenin birkaç yerde alıntılanmış olduğunu buldum: örneğin, Jill Rigby'nin *Raising Respectful Children in an Unrespectful World* (New York: Simon & Schuster, 2006), kitabının 6. bölümünde. Ancak henüz hikâye için orijinal bir kaynak bulamadım ve bu nedenle bunu yalnızca bir anekdot olarak paylaşıyorum.

15. BÖLÜM

- 1 Guy Lodge, "Thatcher and North Sea Oil: A Failure to Invest in Britain's Future," *New Statesman*, 15 Nisan 2013, www.newstatesman.com/politics/2013/04/thatcher-and-north-sea-oil-%E2%80%93-failure-invest-britain%E2%80%99s-future.
- 2 Dale Hurd, "Save or Spend? Norway's Commonsense Example," *CBNNews*, 11 Temmuz 2011, www.cbn.com/cbnnews/world/2011/July/Save-or-Spend-Norways-Common-Sense-Example-/.
- 3 Richard Milne, "Debate Heralds Change for Norway's Oil Fund," *FT.com*, 30 Haziran 2013, www.ft.com/cms/s/0/8466bd90-e007-11e2-9de6-00144feab7de.html#axzzzZtQp4H13
- 4 Roland Huntford, *The Last Place on Earth: Scott and Amundsen's Race to the South Pole* (New York: Modern Library, 1999).
- 5 Jim Collins ve Morten T. Hansen, *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck—Why Some Thrive Despite Them All* (New York: Harper Business, 2011).
- 6 Daniel Kahneman ve Amos Tversky, "Intuitive Prediction: Biases and Corrective Procedures," *TIMS Studies in Management Science* 12 (1979): 313–27.
- 7 Roger Buehler, Dale Griffin ve Michael Ross, "Exploring the 'Planning Fallacy: Why People Underestimate Their Task Completion Times," *Journal of Personality and Social Psychology* 67, no. 3 (1994): 366–81, doi:10.1037/0022-3514.67.3.366.

- 8 Roger Buehler, Dale Griffin ve Michael Ross, "Inside the Planning Fallacy: The Causes and Consequences of Optimistic Time Predictions," in *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment* ed. Thomas Gilovich, Dale Griffin ve Daniel Kahneman (Cambridge: Cambridge University Press, 2002), 250-70.
- 9 Stephanie P. Pezzo, Mark V. Pezzo ve Eric R. Stone, "The Social Implications of Planning: How Public Predictions Bias Future Plans," *Journal of Experimental Social Psychology* 42 (2006): 221-27.
- 10 Global Facility for Disaster Reduction and Recovery, "Protecting Morocco through Integrated and Comprehensive Risk Management," n.d., www.gfdrr.org/sites/gfdrr.org/files/Pillar_1_Protecting_Morocco_through_Integrated_and_Comprehensive_Risk_Management.pdf, 22 Eylül 2013'te erişildi.
- 11 Ayrıca bu yazıda, insanların risk azaltma uygulamalarının on iki nedenini tanımlıyor: Wharton Center for Risk Management and Decision Processes, "Informed Decisions on Catastrophe Risk," Wharton Issue Brief, Kış 2010, http://opim.wharton.upenn.edu/risk/library/WRCib20101_PsychNatHaz.pdf.

16. BÖLÜM

- 1 Eliyahu M. Goldratt, *Amaç, Çeviren*: Ayşe Bilge Dicleli, Optimist Yayınları, 2015.
- 2 Sigmund Krancberg, *A Soviet Postmortem: Philosophical Roots of the "Grand Failure"* (Lanham, MD: Rowman and Littlefield, 1994), 56.
- 3 n.wikipedia.org/wiki/poiesis.

17. BÖLÜM

- 1 Bu bölümün bazı kısımları ilk olarak *Harvard Business Review* için yazdığım "Can We Reverse The Stanford Prison Experiment?" adlı bir blog gönderisinde yayınlandı. 12 Haziran 2012.
- 2 Ward Clapham'la 2011-2013 arasında yaptığım söyleşilere dayanarak.

- 3 Blair'in gölge içişleri bakanı olduğu 30 Eylül 1993'te yıllık İşçi Partisi Konferansı'nda yaptığı konuşma; bkz. "Not a Time for Soundbites: Tony Blair in Quotations," Oxford University Press Blog, 29 Haziran 2007, http://blog.oup.com/2007/06/tony_blair/#sthash.P1rl6OHY.dpuf.
- 4 Frederick Herzberg, "One More Time: How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review*, Eylül-Ekim 1987, www.facilitif.eu/user_files/file/herzburg_article.pdf.
- 5 Teresa M. Amabile and Steven J. Kramer, "The Power of Small Wins," *Harvard Business Review*, Mayıs 2011, <http://hbr.org/2011/05/the-power-of-small-wins/>.
- 6 "The Lord Will Multiply the Harvest," An Evening with Henry B. Eyring, 6 Şubat 1998. <http://www.lds.org/manual/teaching-seminary-preservice-readings-religion-370-471-and-475/the-lord-will-multiply-the-harvest?lang=eng>.
- 7 (a.g.e) "Can we reverse the Stanford Prison Experiment?"
- 8 bkz. <http://heroicimagination.org/>.
- 9 Bu fikri Glenn I. Latham'ın *The Power of Positive Parenting* (North Logan, UT: P&T Ink, 1994) kitabından aldık.
- 10 Facebook duvarına bakın.
- 11 Eric Ries tarafından 23 Mart 2009'da Venture Hacks'teki bir röportajda popüler hale getirilen "What Is the Minimum Viable Product?" <http://venturehacks.com/articles/minimum-viable-product>.
- 12 Peter Sims, "Pixar's Motto: Going from Suck to Nonsuck," *Fast Company*, 25 Mart 2011, www.fastcompany.com/1742431/pixars-motto-going-suck-nonsuck.

18. BÖLÜM

- 1 Michael Phelps ve Alan Abrahamson, *No Limits: The Will to Succeed* (New York: Free Press, 2008).
- 2 Charles Duhigg, *Alışkanlıkların Gücü: Özel ve İş Hayatımızda Alışkanlıklarımızın Ardında Ne Yatar?*, Çeviren: Handan Balkara Çevikus, Boyner Yayınları, 2017.
- 3 Phelps ve Abrahamson, *No Limits*.
- 4 "Plasticity in Neural Networks," in "The Brain from Top to Bottom," n.d., http://thebrain.mcgill.ca/flash/d/d_07/d_07-cl/d_07-cl_tra/d_07-cl_tra.html, 22 Eylül 2013.

- 5 "Habits: How They Form and How to Break Them," NPR, 5 Mart 2012, www.npr.org/2012/03/05/147192599/habits-how-they-form-and-how-to-break-them.
- 6 Mihaly Csikszentmihalyi, *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention* (New York: Harper Perennial, 1997).
- 7 David T. Neal, Wendy Wood ve Jeffrey M. Quinn, "Habit: A Repeat Performance," *Current Directions in Psychological Science* 15, no. 4 (2006): 198-202, <http://web.archive.org/web/20120417115147/http://dornsife.usc.edu/wendywood/research/documents/Neal.Wood.Quinn.2006.pdf>.
- 8 Dan Pink'le röportaj, <http://www.danpink.com/2012/03/the-power-of-habits-and-the-power-to-change-them/>.
- 9 Stacy Cowley, "A Guide to Jack Dorsey's 80-Hour Workweek," CNNMoneyTech, 14 Kasım 2011, http://money.cnn.com/2011/11/13/technology/dorsey_techonomy/index.htm.

19. BÖLÜM

- 1 *Jiro Dreams of Sushi*, yön. David Geld (2011).
- 2 "Oprah Talks to Thich Nhat Hanh," O magazine, Mart 2010, www.oprah.com/spirit/Oprah-Talks-to-Thich-Nhat-Hanh/3.

20. BÖLÜM

- 1 Eknath Easwaran, preface to *The Essential Gandhi: An Anthology of His Writings on His Life, Work, and Ideas*, ed. Louis Fischer (1962; repr., New York: Vintage, 1990), xx
- 2 "Gandhiji's Philosophy: Diet and Diet Programme," n.d., Mahatma Gandhi Information Website, www.gandhi-manibhavan.org/gandhiphilosophy/philosophy_health_dietprogramme.htm.
- 3 library.thinkquest.org/26523/mainfiles/quotes.htm.
- 4 Albert Einstein, "Mahatma Gandhi," *Out of My Later Years: Essays* (New York: Philosophical Library, 1950)
- 5 Henry David Thoreau'dan H. G. O. Blake'e, 27 Mart 1848, in *The Portable Thoreau*, ed. Jeffrey S. Cramer (London: Penguin, 2012).
- 6 *Eski Ahit* 23:7.

EK

- 1 Guy Kawasaki, "From the Desk of Management Changes at Apple," *MacUser*, Aralık 1991, ve sonra devamında, "How to Prevent a Bozo Explosion," *How to Change the World* 26 Şubat 2006, http://blog.guykawasaki.com/2006/02/how_to_prevent_.html.
- 2 Keith Rabois'ın cevabı: "What Strong Beliefs on Culture for Entrepreneurialism Did Peter/Max/ David Have at PayPal?" Quora, n.d., www.quora.com/PayPal/What-strong-beliefs-on-culture-for-entrepreneurialism-did-Peter-Max-David-have-at-PayPal/answer/Keith-Rabois, 22 Eylül 2013'te erişildi.
- 3 Bir e-posta ve takip eden telefon görüşmesiyle gerçekleştirilen söyleşiden, Ağustos 2013.

**KENDİNİZİ HEP BİRÇOK İŞİ BİR ARADA
YAPARKEN Mİ BULUYORSUNUZ?**

**AYNI ANDA HEM ÇOK ÇALIŞMIŞ HEM DE
YETERSİZ Mİ HİSSEDİYORSUNUZ?**

ÇOĞUNLUKLA MEŞGUL OLSANIZ DA ÜRETKEN DEĞİL MİSİNİZ?

**ZAMANINIZIN SÜREKLİ DİĞER İNSANLARIN PLANLARI
YÜZÜNDEN ÇARÇUR EDİLDİĞİNİ Mİ HİSSEDİYORSUNUZ?**

Bunlardan herhangi birine evet yanıtı verdiyseniz, hayatınızın her alanında az ve öz yapmayı öğrenmelisiniz demektir. Kilit nokta daha kısa zamanda daha fazlasını yapmak değil, sadece doğru işleri yapmaktır. Neyin kesinlikle gerekli olduğunu ayırt etmek ve gerekli olmayan her şeyi ortadan kaldırmak sistematik bir disiplin gerektirir ve bu sayede gerçekten önemli olanlara tüm ilgimizi verebiliriz.

Özcülük, gerekli olanın hangisi olduğuna dair bizi daha seçici olmaya zorlayarak başkalarına bizim yerimize seçim yapmaları için örtülü izin vermek yerine, değerli zamanımızı ve enerjimizi nereye harcayacağımız konusundakendi seçimlerimizin kontrolünü yeniden ele almamızı sağlar.

Bu, hayatlarının her alanında az ama öz yapmayı öğrenmek isteyen herkes için her şeyi yapmanın yepyeni bir yoludur.

“Greg McKeown’ın kitabı, hepimize bulaşan stres, tükenmişlik ve ‘her şeyi yapma’ zorunluluğuna karşı çok ihtiyaç duyulan bir panzehir. Sağlığının, esenliğinin ve mutluluğun kontrolünü yeniden kazanmak isteyen herkes için vazgeçilmez.”

—ARIANNA HUFFINGTON, The Huffington Post’un kurucusu ve işinsanı



48 00₺



9 786258 489170

■ ■ ■ /novayayinlari