

## ÖNSÖZ

Toplantılarda etrafımdaki en kıdemli insanları takip ettim. Bir köşede sessizce oturup onların neyi ve neden önemli bulduklarını dinliyordum. Biliş üzerine elime geçen her şeyi okudum ve telefon ettiğimde bana cevap veren herkesle konuştum.

Başkalarının başaramadığı anlarda bile berrak düşünmeyi başarır gibi görünen sektör devlerine danıştım. Onlar yaygın olarak bilinmeyen bir şeyi bilir gibiydiler ve ben o şeyin ne olduğunu öğrenmeyi kafaya koymuştum.

Biz, diğerleri zafer peşinde koşarken dünyanın en iyileri, kazanmadan önce kaybetmekten kaçınmaları gerektiğini bilir. Öyle anlaşılıyor ki bu aslında şaşırtıcı derecede etkili bir strateji.

Öğrendiklerimi sınıflandırmak için adını, hayatlarını kararlar alarak kazanan ve dünyaya bakışında derin bir etkisi olan iki kişiden, Charlie Munger<sup>1</sup> ve Warren Buffett'tan alan ve "fs. Blog" adresinde bulunabilecek olan Farnam Street (Farnam Sokağı) adında, anonim bir web sayfası yarattım.

Seneler içinde kahramanlarım Charlie Munger ve Daniel Kahneman'la, Bill Ackman, Annie Duke, Adam Robinson, Randall Sturman ve Kat Cole gibi diğer usta uygulayıcılarla düşünme ve karar alma konuları hakkında konuşma şansını elde ettim. Bu sohbetlerin çoğu *The Knowledge Project* podcast'lerinde halka açık olarak paylaşıldı. Diğerleriyse, Munger'la geçirdiğim zaman gibi, mahrem kalmalı. Öte yandan konuştuğum bütün insanlar arasında düşünme şeklimi ve fikirlerimi dostum Peter D. Kaufman kadar etkileyen kimse olmadı.

Binlerce görüşme sonucunda önemli bir içgörü ortaya çıktı. Arzu ettiğimiz sonuçları almak için iki şey yapmalıyız:

1. Önce düşüncelerimizde, duygularımızda ve eylemlerimizde akıl yürütmek için bir alan yaratmalıyız.
2. Sonra da o alanı bilinçli olarak berrak düşünmek için kullanmalıyız.

Bu beceride ustalaştığınız zaman, durdurulamaz bir avantajınız olduğunu göreceksiniz.

Berrak düşünmeyle varılan kararlar sizi gittikçe daha iyi konumlara taşıyacak ve orada başarınız katlanarak artacak.

---

<sup>1</sup> Warren Buffett'ın CEO'su ve Charlie Munger'in başkan yardımcısı olduğu Berkshire Hathaway'in genel merkezi, ABD'nin Nebraska eyaletinde bulunan Omaha şehrindeki Farnam Sokağı'ndadır.

**Bir şeyi uygulamaya koyduğunuz zaman o, sizin bir parçanıza dönüşür. Yirmi yılın, en büyük ustalarla yaptığım binlerce konuşmanın ve sayamayacağım kadar çok kitap okumamın ardından, bilgilerin nerelerden geldiğini ayrı ayrı hatırlamak kolay değil. Çoğu bilinçaltıma kazandı. Bu kitaptaki her faydalı bilginin bir başkasının fikri olduğunu ve benim başlıca katkımın dünyaya benden önce adım atmış diğer insanlardan öğrendiklerimi bir mozağe aktarmak olduğunu varsaymak yanlış sayılmaz.**

## **GİRİŞ**

### **Sıradan Anlarda Berrak Düşünmenin Gücü**

**Geleceğinizi sıradan anlarda yaşanan şeyler belirler. Bize bir seçim yaptığımızı bile fark etmediğimiz anlar yerine, büyük kararlara odaklanmamız öğretilir. Oysa bu sıradan anlar, çoğu zaman başarımızda büyük kararlardan daha fazla rol oynar. Bunu kavramak zor olabilir. Sadece büyük şeyleri doğru yapabilirsek, bütün taşların sihirli bir değnekle dokunmuşçasına yerlerine oturacağını sanırsınız:**

- ✓ *\*Evlenmek için doğru insanı seçersek her şey yoluna girer.*
- ✓ *Doğru kariyeri seçersek mutlu oluruz.*
- ✓ *\*Doğru yatırımı seçersek zengin oluruz. Bu düşünce en iyi ihtimalle, kısmen doğrudur.*
- ✓ *\*Dünyanın en müthiş insanıyla evlenebilirsiniz ama onun varlığını cepte görür ve kıymetini bilmezseniz o evlilik biter.*
- ✓ *Kendiniz için en iyi kariyeri seçebilirsiniz ama çok çalışmazsanız, yeni fırsatlar elde edemezsiniz.*
- ✓ *\*Kusursuz bir yatırım fırsatı bulabilir ama birikim hesabınıza baktığımızda orada yatırım yapacak hiç para kalmadığını görebilirsiniz.*

**Son tahlilde, büyük kararlar alırken doğru yöne sapsak bile, istediğimiz sonuçlara ulaşacağımızın garantisi yoktur.**

**Sıradan anları kararlar olarak düşünmeyiz. Bir çalışma arkadaşımızın yorumuna tepki verirken hiç kimse omzumuza dokunup bize alev benzini mi, su mu dökmek üzere olduğumuzu söylemez. Durumu kötüleştireceğimizi bilsek, elbette o yorumu yapmayız. Hiç kimse bir anı kazanmak uğruna koca bir on yılı ziyan etmek istemez ama gelin görün ki çoğu zaman olan budur.**

**En sıradan anlarda durum, bizim yerimize düşünür. Bunu o anda fark etmeyiz çünkü bu tür anlar bize çok önemsiz görünür. Ancak günler haftalara ve haftalar aylara dönüşürken, bu anların birikmesi hedeflerimize ulaşmayı kolaylaştırır ya da zorlaştırır.**

**Yaşanan her an, sizi gelecekle baş etmek için daha iyi ya da daha kötü bir konuma sokar.**

**Hayatı daha sonraki süreçte kolaylaştıran ya da zorlaştıran bu konumlanmadır. Egomuz kontrolü ele geçirdiği ve birine patronun biz olduğumuzu gösterdiğimiz zaman, geleceği zorlaştırırız. İş yerinde bir mesai arkadaşımızla iletişimimiz pasif-agresif hale geldiği zaman, ilişkimiz kötüleşir. Bu anlar yaşanırken çok önemli görünmese de mevcut konumumuzla birleşir. Ve o konum, geleceğimizi belirler.**

**İyi bir konumda olmak, bir kararı almaya şartlar tarafından zorlanmak yerine, berrak düşünmenize olanak sağlar. Dünya çapında en iyilerin sürekli doğru kararlar almasının bir nedeni de kendilerini nadiren şartların dayatmasıyla karar almak zorunda bulmalarıdır.**

**İnsanları konumunuzla alt edebildiğinizde, ortaya onlardan daha iyi bir performans koyabilmeniz için illa daha akıllı olmanız gerekmez. İyi bir konumdayken herkes dahi gibi görünür, kötü bir konumdaykense en akıllı insan bile aptal gibi görünür.**

**Bir yargıya varırken insana en çok yardımcı olan şey, işe iyi bir konumdan başlamaktır. Bilançosunda nakit olan ve az borcu bulunan bir şirket, ancak iyi seçenekler arasından seçim yapmak durumunda kalır. Zor zamanlar geldiğinde-ki daima gelir-şirketin seçenekleri “iyi” ile “harika” arasında değişir. Öte yandan nakdi bulunmayan ve borcu fazla olan bir şirket ancak kötü seçenekler arasından bir seçim yapabilir. İşler hızla kötüden daha kötüye gider. Ve bu örnek, kolayca yönetim kurulunun dışına kadar uzanır.**

**Zaman, düzgün konumlanmış bir insanın dostuyken, kötü konumlanmış bir insanın düşmanıdır. İyi konumlandığınız zaman, zafere giden yol çok olur. Ama kötü konumlandıysanız, belki de tek bir yol olabilir. Bunu biraz *Tetris* oynamak gibi düşünebilirsiniz. Oyunu iyi oynadığınızda, sıradaki parçayı nereye yerleştireceğiniz konusunda çok sayıda seçeneğiniz olabilir. Kötü oynadığınızdaysa sizi sadece doğru parçanın gelmesi kurtarır.**

**Birçok insanın gözden kaçırdığı gerçek, konumunuzu sıradan anların, seçeneklerinizi ise konumunuzun belirlediğidir. Berrak düşünme, şartlarınızın esiri değil, efendisi olmanıza olanak yaratan düzgün konumlanmanın anahtarıdır. Kendinizi şu anda hangi konumda bulduğunuzun bir önemi yok. Önemli olan konumunuzu bugün iyileştirip iyileştirmedığınız. Her sıradan an, geleceği kolaylaştırmak ya da zorlaştırmak için size bir tercih sunar. Her şey berrak düşünüp düşünmediğinize bağlıdır.**

### **BERRAK DÜŞÜNMENİN DÜŞMANLARI**

***“Bilinçaltınızın sizden daha akıllı, sizden daha hızlı ve sizden daha güçlü olduğunu sakın unutmayın. Hatta sizi kontrol bile edebilir. Onun bütün sırlarını hiçbir zaman öğrenemezsiniz.”*** Cordelia Fine

**Kötü Düşünmek mi, Yoksa Hiç Düşünmemek mi?**  
*Ne Zaman Kullanacağınızı Bilmezseniz, AKILCILIK boşa gider.*

**Sorun şudur ki varsayılan davranışımız, çoğu zaman durumu kötüleştirir. Şöyle ki:**

- ✓ *Biri bizi küçümsediğinde, ona öfkeli sözcüklerle saldırırız.*
- ✓ *Biri sözümüzü kestiğinde, ona kötü niyet yakıştırırız.*
- ✓ *İşler istediğimiz kadar hızlı gitmediğinde, hayal kırıklığına uğrar ve sabırsızlaşırız.*
- ✓ *Biri pasif-agresif davrandığında yemi yutar ve kışkırtılırız. Bu tepki anlarında, beyinlerimize biyolojimiz tarafından el konduğunu ve sonucun hedeflediğimiz aleyhinde gelişeceğini fark etmeyiz.*
- ✓ *Avantaj sağlamak için bilgi istiflemenin takıma zarar verdiğini anlamayız. Kendimiz adına düşünmemiz gerekirken, grubun fikirlerine uyduğumuzun farkına varmayız.*
- ✓ *Duygularımızın sürecin ilerleyen safhalarında sorun yaratacak şekilde tepki göstermemize neden olduğunu fark etmeyiz.*

**Bu nedenle daha iyi sonuçlar almak için ilk adımımız, kendimizi önce bir karar almayı gerektiren anları saptayacak ve berrak düşünecek alanı yaratmak için duraksayacak şekilde eğitmek olmalıdır. Bu eğitim uzun zaman ve çaba ister, çünkü donanımımızın ayrılmaz bir parçası olan ve yüzyıllardır gelişen biyolojik varsayılan özelliklerimize eşit kuvvetle karşı koymayı gerektirir. Ancak geleceği kolaylaştıran ya da zorlaştıran sıradan anlar konusunda ustalaşmak sadece mümkün değildir, aynı zamanda başarının ve uzun vadeli hedeflere ulaşmanın kritik önem taşıyan unsurudur.**

### **Kontrolü Kaybetmenin Ağır Bedeli**

**Akıl yürütmeden tepki vermek, her durumu kötüleştirir.**

**Sayırsız kez karşılaştığım, çok sık yaşanan bir senaryoyu ele alalım. Bir çalışma arkadaşınız bir toplantıda sizin yönettiğiniz bir projeyi küçümsedi. Ona içgüdüsel olarak onu ya da işini baltalayacak bir yorumla karşılık verdiniz. Cevabınız konusunda bilinçli bir tercih yapmadan tepki verdiniz. Daha ne olduğunu anlamadan iş işten geçti. Bundan sadece ikinizin arasındaki ilişki zarar görmez, toplantı da amacından sapar. Daha önce bulunduğunuz noktaya geri dönülmesi için haddinden fazla enerji harcanması gerekir. İlişkinin onarılması gerekir. Amacından sapan toplantının yeniden planlanması gerekir. Gerginliği gidermek için toplantıdaki diğer insanlarla konuşmanız gerekir. Ve bütün bunlardan sonra bile, başladığınızdan daha kötü bir durumda olabilirsiniz. Bütün tanıklar ve olanlar hakkında konuştukları herkes, size olan güvenlerini sarsan, bilinçsiz bir mesaj aldılar. O güveni yeniden inşa etmek, aylar sürecektir tutarlı bir davranış gerektirecektir.**

**Basit hatalarınızın yol açtığı zararı gidermek için harcayacağınız bütün o zaman ve enerji, arzu ettiğiniz sonuçlara doğru ilerleme sürecinizden çalar. Oysa enerjinizin daha fazlasını sorunlarınızı halletmek yerine hedeflerinize ulaşmak için harcamanız size çok büyük avantaj sağlar. Berrak düşünmeyi öğrenen insan, istediği sonuçlara ulaşmak için berrak düşünmeyi öğrenmeyen bir insana göre daha fazla çaba harcar. Ancak varsayılan özelliklerinizi yönetemezseniz berrak düşünme umudunuz azalır.**

### **Biyolojik İçgüdüler**

**Hiçbir şey, biyolojik içgüdülerden daha güçlü değildir. Biyolojik içgüdüler bizi biz farkına bile varmadan kontrol eder. Biyolojik içgüdülerle geçinmeyi başaramamak, bizi onların etkilerine karşı daha savunmasız kılar.**

**Biri evinize zorla girerse, içgüdüsel olarak onunla çocuklarınızın arasında durursunuz. Biri size tehditkâr bir ifadeyle yaklaşırsa gerilirsiniz. İşinizin tehlikede olduğunu hissederseniz, bilinçsizce bilgiyi kendinize saklamaya başlarsınız. Beyninizin hayvansı kısmı, işinizin nasıl yapılacağını bilen tek kişi siz olursanız işten kovulamayacağınıza inanır. Size ne yapacağınızı söyleyen rasyonel zihniniz değil, biyolojidir. Düşünmeden verdiğimiz tepkilerimiz durumları kötüleştirdiği zaman, kafamızın içindeki küçük ses bizi hırpalamaya başlar: *“Ne düşünüyordun, küçük aptal?”***

**Oysa aslında düşünmüyordunuz. Tıpkı bir hayvan gibi sadece tepki veriyordunuz. Kontrol zihninizde değildi. Biyolojinizdeydi.**

**Biyolojik eğilimlerimiz, donanımlarımızın ayrılmaz bir parçasıdır. Bu eğilimler tarih öncesi çağlarda yaşayan atalarımızın çoğu zaman işine yaramıştır ama bugün, ayağımıza dolanmak gibi bir özellikleri var. Bu zamansız davranışlar Aristoteles'ten Stoacılara ve Daniel Kahneman ile Jonathan Haidt'e kadar birçok filozof ve bilim insanı tarafından tanımlanmış ve tartışılmıştır.**

**Örneğin, bütün hayvanlar gibi, bizler de doğal olarak kendi alanımızı savunmaya meyilliyiz. Afrika savanındaki bir toprak parçasını savunuyor olmayabiliriz ama alan sadece fiziksel değil, aynı zamanda psikolojiktir. Kimliğimiz de alanımızın bir parçasıdır. Biri işimizi, statümüzü ya da kendimize dair algımızı eleştirdiğinde, içgüdüsel olarak içimize kapanırız ya da kendimizi savunuruz. Biri inançlarımıza meydan okuduğunda, onu dinlemeyi bırakır ve saldırıya geçeriz. Düşünmeden, saf hayvani içgüdüyle.**

**Doğal olarak dünyayı bir hiyerarşiye göre düzenlemeye ayarlıyız. Bunu dünyayı anlamlandırmamıza yardımcı olması için, inançlarımızı**

korumak ve genel olarak kendimizi daha iyi hissetmek için yaparız. Ama biri dünyadaki yerimizi ve onun işleyişine dair algımızı ihlal ettiği zaman, ona düşünmeden tepki veririz. Biri otobanda yolunuzu kestiği ve yol verme kavgası çıktığı zaman, bu, bilinçaltınızın, “*Sen kim oluyorsun da benim yolumu kesiyorsun?*” deme şeklidir. Doğuştan gelen hiyerarşi hissinize tehdit gibi gelen bir şeye tepki veriyorsunuzdur. Yollarda hepimiz eşitiz. Hepimizin aynı kurallara uyması gerekir. Birinin yolunu kesmek o kuralları ihlal eder ve o kişiden daha yüksek bir statüde olduğunuzu ima eder: Ya da çocuklarınıza sınırlendiğinizi ve tartışmayı, “*Çünkü ben öyle diyorum,*” (ya da ofisteki karşılığıyla: “*Çünkü patron benim,*”) diyerek sonlandırdığınızı düşünün. Bu anlarda düşünmeyi bırakmış ve biyolojik hiyerarşiyi yeniden teyit etme eğilimlerinize gerilemiş olursunuz.

Kendimizi koruruz. Çoğumuz, istediğimiz yere ulaşmak için bir başkasını kasten aşağı çekmeyiz. Burada kilit sözcük “*kasten*”dir, çünkü kasıt, düşünce içerir. Tetiklendiğimiz ve düşünmediğimiz zaman, kendimizi koruma arzumuz kontrolü ele geçirir. Bir şirkette ufukta işten çıkarmalar görüldüğünde, normal şartlarda düzgün olan insanlar, işlerini korumak için birbirlerini hızla “*satacaklardır*”. Elbette çalışma arkadaşlarına zarar vermeyi bilinçli olarak istemiyorlardır ama olay “*ya o, ya ben*”e indirgenince, mücadeleden galip çıkmak için ellerinden geleni yapacaklardır. Bu, biyolojidir.

Biyolojik içgüdülerimiz, düşüncelerde bilinçli bir işlenme olmaksızın otomatik bir tepki verilmesini sağlar. Sonuçta içgüdülerin varoluş amacı budur!

Düşüncelerin bilinçli işlenmesi hem zaman hem de enerji harcamayı gerektirir. Evrim, uyarıcı-tepki kısayollarını kayırmıştır çünkü bu kısayollar grup için daha avantajlıdır: *grubun* uyumunu, *grubun* hayatta kalmasını ve üremeyi desteklerler. İnsanlar gruplar halinde büyümeye ve ilerlemeye devam ettikçe kaostan düzen yaratan ve hepimize bir yer gösteren hiyerarşiler gelişti. Kendimize alan yaratmak, başkalarıyla savaşmaktan kaçınmaya çalışmamızın yoluydu: “*Sen benim alanımdan uzak durursan, ben de seninkinden uzak dururum.*” Kendini korumak, hayatta kalmayı diğer kurallara, normlara ve adetlere üstün tuttuğumuz anlamına gelir.

Sorun kameranın objektifini bütün toplumdan bireye, çağlarca süregelmiş evrimden şimdiki karar alma anına zumladığımız zaman yaşanır. Bugünün dünyasında temel anlamıyla hayatta kalmak artık söz konusu değil. Bir zamanlar bize faydası dokunan eğilimler, bugün çoğu zaman bizi olduğumuz yere sabitleyen, konumumuzu zayıflatan

ve işleri olması gerekenden daha zor hale getiren bir çapa görevi görüyor.

### **Varsayılan Özelliklerimizi Bilmek**

**Birçok içgüdü bulunmakla birlikte en göze batan, en bariz ve en tehlikeli olarak dördü öne çıkıyor. Bu davranışlar beynimizin varsayılan ya da fabrika ayarlarına benzer bir şeyi temsil eder: doğal seleksiyonla DNA'mıza kodlanmış ve tetiklendiğimizde durup düşünmediğimiz sürece beynimizin doğal olarak uygulamaya koyacağı davranış programları. Bunların birçok adı var ama bu kitabın amaçlarına daha uygun düşmesi açısından onlara *duygu varsayılanı*, *ego varsayılanı*, *sosyal varsayılan* ve *eylemsizlik {atalet} varsayılanı* diyelim.**

**Her biri kısaca şu şekilde işler:**

- 1. Duygu varsayılanı: Nedenlerden ya da olgulardan çok duygulara tepki vermeye meyilliyiz.**
- 2. Ego varsayılanı: Öz değer algımızı ya da bir grup hiyerarşisindeki konumumuzu tehdit eden her şeye tepki vermeye meyilliyiz.**
- 3. Sosyal varsayılan: İçinde bulunduğumuz daha geniş sosyal grubumuzun normlarına uymaya meyilliyiz.**
- 4. Eylemsizlik varsayılanı: Alışkanlık geliştiren ve konfor arayan varlıklarız. Değişime direnmeye ve bize tanıdık gelen fikirleri, süreçleri ve ortamları tercih etmeye meyilliyiz.**

**Varsayılan özelliklerimiz arasında katı ayrımlar yoktur, genellikle iç içe geçerler. Her biri tek başına basit hatalara yol açabilir ama birlikte hareket ettikleri zaman işlerin kötüyken bin beter olması an meselesidir.**

### **DUYGU VARSAYILANI**

**Akıl yürütmeden tepki verdiğimizde, geriye dönüp baktığımız zaman bariz görünen hataları yapma olasılığımız daha yüksektir. Hatta duygusal tepki verdiğimizde, çoğunlukla düşünmeyi gerektiren bir konumda olduğumuzu fark etmeyiz bile. Kendinizi anlık dürtülerinize kaptırdığınızda, dünyanın bütün akıl yürütme araçları bir araya gelse size yardım edemez.**

**Duygudan Eyleme: Hepiniz öfke, korku ve diğer duyguları yaşar, kendinizi hemen eyleme geçmek zorunda hissedersiniz. Ancak böyle anlarda gerçekleştirmeye itildiğiniz eylemin size nadiren faydası dokunur.**

- ✓ *Bir rakibe karşı duyulan öfke, sizi kendi iyiliğinize olan şeyi yapmaktan alıkoyar.*
- ✓ *Bir fırsatı kaçıрма korkusu, sizi yeterince düşünmemeye ve dürtüsel olarak eyleme geçmeye iter.*

- ✓ *Bir eleştiri karşısında kapıldığımız öfke, kendinizi savunmak için karşı saldırıya geçmenize ve potansiyel müttefiklerinizi kendinize yabancılaştırmanıza yol açar.*

**Liste böyle uzayıp gider.**

**Duygular tüm ilerlemenizi sıfırla çarpabilir. Bir şey hakkında ne kadar düşündüğünüzün ya da üzerinde ne kadar çalıştığınızın bir önemi olmaz, hepsini bir anda kaybedebilirsiniz. Hiç kimsenin buna karşı bağışıklığı yoktur. Örneğin olimpiyat madalyalı sporcu Matthew Emmons tüfekle atıcılıkta, sahaya hakimiyet kurmuş bir dâhiydi. Tam ikinci altın olimpiyat madalyasını kazanmak üzereyken, duygu varsayılanı devreye girdi. Emmons final turuna çıkmıştı.**

**Nişan aldı. Ateş etti. Hedefi tam on ikiden vurdu. Tek sorun, yanlış hedefe ateş etmiş olmasıydı! Doğru hedefe ateş etmiş olsaydı, altın madalya onundu. Oysa sıfır puan alarak sıralamada sekizinci sıraya geriledi.**

## **EGO VARSAYILANI**

**Hak edilmemiş bilgi, bir yargıya varmakta acele etmemize neden olur. *Tamamdır, ben bunu hallederim,* diye düşünürüz. Kendimizi gerçekleşme ihtimali düşük olayların asla gerçekleşmeyeceğine ikna eder ve sadece en iyi durum senaryolarını değerlendiririz. Yeni edindiğimiz (sahte) öz güven hissi yüzünden kendimizi kötü talihe, başkalarının başına gelen kötü şeylere karşı bağışık sanırız.**

**Öz güven kötü sonuç alma olasılığını azaltmadığı gibi iyi sonuç alma olasılığını da artırmaz, sadece bizi riske karşı kör eder. Ego ayrıca bilgi ve becerilerimizi geliştirmekten çok, bir sosyal hiyerarşi içinde algılanan konumumuzu korumayı ya da düzeltmeyi dert etmemize yol açar.**

**İş yerlerinde insanların başkalarına yetki vermekte zorlanmasının bir nedeni, başkalarının alacakları her karar için bize bel bağlamak zorunda olmasının, bize kendimizi önemli ve vazgeçilmez hissettirmesidir. Onların bize bel bağlaması, bize kendimizi sadece gerekli değil, aynı zamanda güçlü de hissettirir.**

**İnsanlar bize ne kadar bel bağlarsa, kendimizi o kadar güçlü hissederiz. Ancak bu konum kendi kendini baltalar niteliktedir. Yarattığımız koşulların önce yavaş yavaş, sonra bir anda esiri oluruz, aynı yerde kalmak gittikçe daha fazla çaba harcamayı gerektirir ve tavan noktasına yaklaşırız. Bir şeylerin yıkılması artık an meselesidir.**

**Muhteşem olarak görülmek isteyen insan, tüm dünyaya onu nasıl manipüle edebileceğini gösterir. Muhteşem görünmeyi, gerçekten muhteşem olmaktan daha fazla önemsemeye yatkınsınız. Biri kendimizi**

nasıl gördüğümüze (ya da nasıl görülmek *istediğimize*) müdahale ettiğinde, ego hemen harekete geçer ve çoğu zaman akıl yürütmeden tepki veririz.

## SOSYAL VARSAYILAN

*“Hepimiz benzer şekilde düşündüğümüz zaman, kimse çok fazla düşünmüyor demektir.”-Walter Lippmann*

Seneler önce bir konferansta son derece çirkin ve acımasızca bir konuşmaya denk geldim. Konuşma sona erince, diğerleri alkışlamaya başladı. Önce alkışlamakta tereddüt ettim ama sonra çekinerek de olsa onlara katıldım. Bunu yapmasaydım kendimi tuhaf hissedecektim.<sup>2</sup>

*Sosyal varsayılan*, insana uyum sağlamayı telkin eder. Bizi sırf başka insanlar öyle yaptığı için bir fikre ya da davranışa itaat etmeye ikna eder. *“Sosyal baskı”* teriminin anlamının vücut bulmuş halidir: kalabalığın bir parçası olma arzusu, dışlanma korkusu, küçümsenme korkusu, başka insanları hayal kırıklığına uğratma korkusu.

Bir gruba uyum sağlama arzumuz tarihimizden ileri gelir. Grup çıkarları yüksek uyum düzeyinden oldukça fazla fayda sağlamıştır. Ama bireysel çıkarlarımız için de aynısı söylenebilir. Kabile içinde hayatta kalmak zordu ama kabile dışında hayatta kalmak imkansızdı. Gruba ihtiyaç duyduğumuz için, bireysel çıkarlarımız grup çıkarları karşısında ikinci sıraya geriledi. Bugün yaşadığımız dünya, evrimleştiğimiz dünyadan çok farklı olsa da nasıl davranacağımız konusunda ipucu almak için hâlâ başkalarının davranışlarını referans alıyoruz.

Kalabalığa ayak uydurmanın sosyal ödülleri, kalabalığa ters düşmenin getirileri kazanılmadan çok daha önce hissedilir. Bir insanın ölçütlerinden biri, doğru olanı popüler inanca aykırı olduğunda bile ne dereceye kadar yapacağıdır.

Öte yandan, gruba ters düşme konusundaki hevesimizi abartmamız ve gruba uyum sağlama yönündeki biyolojik içgüdümüzü hafife almamız çok kolaydır.

Sosyal varsayılan bizi düşüncelerimizi, inançlarımızı ve sonuçlarımızı başkalarından temin etmeye teşvik eder. Diğer herkes bir şeyi yaparken, onu bizim de yapmamızı akla uydurmak çok kolaydır. Göze batmaya, sonuçlar için sorumluluk almaya ya da kendi

---

<sup>2</sup> Basit alkışlama eylemi, belki de şaşırtıcı olmayacak bir şekilde, tarih boyunca liderler tarafından kullanılmış ve sömürülmüştür. Tiyatrolara ya da opera salonlarına sık sık "şakşakçı" adı verilen profesyonel alkışçılar yerleştirilirdi. Şakşakçıların tarihi bilindiği kadarıyla, performansları genellikle binlerce asker tarafından alkışlanan İmparator Nero zamanına kadar uzanmaktadır. Bir kişi alkışlamaya başladığında, sosyal varsayılanımız kontrolü ele alır ve kendimizi, tıpkı benim gibi, nedenini bile bilmeden alkışlarken buluruz.

**adınıza düşünmeye gerek yoktur. Beyninizi otomatik pilota alın ve şekerleme yapın.**

**Sosyal varsayılan, gösterişçi duyarlılık sergilemeyi yani “duyar kasmayı”-başka insanların sizin inançlarınızı kabul etmesini ya da övmesini sağlamayı-telkin eder. Özellikle de bunun bir bedeli yoksa.**

**Sürüye Ayak Uyduran Koyunların Tarih Yazdığı Çok Nadirdir.**

**Sosyal varsayılan ağzımızın payının verilmesinden, aptal durumuna düşmekten ya da salak muamelesi görmekten korkmamıza neden olur. Birçok insanın zihninde, bu sosyal sermayeyi kaybetme korkusu sosyal normun dışına çıkmanın potansiyel artılarına ağır basar ve onların sosyal normu kabul etme eğilimi göstermesine neden olur.**

**Korku, bizi risk almaktan ve potansiyelimize erişmekten alıkoyar. Hiç kimse herkesle aynı şeyi yapmak istediğini söyleyerek büyüzmez. Buna rağmen, sizinle aynı fikirde olan ya da sizinle aynı şeyi yapan insanlarla çevreli olmak rahatlatıcıdır. Bu nedenle bazen kalabalığın içinde yerleşik bir bilgelik olsa da topluluğa uyum sağlamayı, yaptığınız şeyin daha iyi sonuçlar almanızı sağlayacağını kanıtı sanmak, sosyal varsayılanın büyük kandırmacasıdır.**

**Tekdüze bir iş yapıyorsanız, performansınızla diğerlerinin önüne geçmenin tek yolu, hepsinden daha çok çalışmaktır. Elleriyle çalışan bir hendek kazma ekibini düşünün. Saat başına kazılan toprak miktarındaki çok az bir değişim neredeyse algılanamaz. Sizin çalışmanız, yanınızdaki insanınkinden ayırt edilemez. Daha fazla toprak çıkarmanın tek yolu, daha uzun süre kazmaktır. Bu paradigmanın içinde, deney yapıp küreği icat etmek için bir haftalık izne çıkan kazıcıya deli gözüyle bakılır. Kazıcı risk aldığı için aptal gibi görülmekle kalmaz, kazmadığı her gün, toplam üretimi olması gerekenin biraz daha gerisinde kalır. Diğerleri, küreğin sağlayacağı avantajı ancak alet ortaya çıktığı zaman görebilir. Başarı utanç duymamayı gerektirir. Başarısızlık da öyle.**

**Farklı bir şey yapmak, performansınızın diğerlerininkinden daha düşük olabileceği anlamına gelir ama öte yandan oyunu tamamen değiştirebilirsiniz de.**

**Diğer herkesin yaptığını yaparsanız, onların ulaştığı sonuca ulaşsınız: En iyi yöntemler her zaman en iyisi olmayabilir. Doğaları gereği, ortalamadırlar. Yaptığınız şey konusunda kendi kararlarınızı alacak kadar bilgi sahibi değilseniz, muhtemelen diğer herkesin yaptığını yapmalısınız. Ortalamanın üzerinde sonuçlar almak istiyorsanız, berrak düşünmelisiniz. Ve berrak düşünmek, bağımsız düşünmektir. Bazen kendinizi sosyal varsayılandan özgürleştirmeli ve**

**bir şeyi etrafınızdakilerden farklı şekilde yapmalısınız. Sizi uyarmak isterim: Bu çok rahatsız edici olacaktır.**

**Uyum sağlama arzumuz, çoğu zaman daha iyi bir sonuç alma arzumuz baskın gelir. Yeni bir şey denemek yerine, kendimize yeni bir şey söyleriz.**

**Diğer insanların bizimle hemfikir olduğu gerçeğinde teselli bulmak kolaydır. Gerçi efsanevi yatırımcı Warren Buffett'ın belirttiği gibi, “Başka insanların sizinle hemfikir olması ya da olmaması sizi ne haklı ne de haksız yapar. Sadece olgularınız ve akıl yürütme şekliniz doğruysa haklı çıkarsınız.”**

**Yerleşik pratikleri uygulayan insanlar yeni fikirler bulmak istediklerini söylerler ama bu yeni fikirler kötü olsun istemezler. Ve kötü fikirlerden kaçınmayı o kadar çok isterler ki alışılmış yoldan asla yeni iyi fikirler bulacak kadar sapmazlar. İlerleme kaydetmek için normdan uzaklaşmamız gerekse de tüm değişik fikirler avantaj getirmez. Başarılı olmak için farklı bir şey yapmak yetmez, aynı zamanda haklı da olmalısınız. Farklı bir şey yapmak için farklı düşünmelisiniz. Ve bu, göze batacağınız anlamına gelir.**

**Lou Brock, “Bana kötü görünmekten korkan bir adam gösterin, ben de size her defasında yenebileceğiniz bir adam göstereyim,” sözüyle bunu en iyi şekliyle ifade etmiş olabilir. Başka bir deyişle, sosyal varsayılanın hakimiyetine girmiş bir insanı yenmek çok kolaydır.**

**Warren Buffett da 1984 yılında Berkshire Hathaway'in hissedarlarına yazdığı mektupta sosyal varsayılanın etkilerini benzer bir şekilde vurgulamıştı: “Çoğu yöneticide akıllıca olan ama aptalca görünme ihtimali bulunan bir karar alma güdüsü yok denecek kadar azdır. Kişisel kazanç/kayıp oranları aşırı barizdir: Alınan sıra dışı bir karar işe yararsa yöneticinin sırtı svazlanır ama işe yaramazsa yönetici kapının önüne konur. (Geleneksel yoldan başarısız olmak, seçilen yoldur. Koyunlar sürü halindeyken kötü bir imajları olabilir ama hiçbir koyun tek başına kötü eleştiri almamıştır.)”**

**Sürüden ayrılmayan koyunlar elbette küçük değişiklikler yapabilirler ama bunlar, büyük bir etki yaratmak için yapmaları gereken değişiklikler olmaz.**

**Her ne kadar olayların akışını değiştirmek için ne harika şeyler yaptıklarından bahsetseler de konunun özüne indiğinizde, her şey eskisi gibidir. Değişen şey, aslında pazarlamadır.**

***Değişim* ancak bağımsız düşünmeye istekli olduğunuz, başka kimsenin yapmadığı şeyi yaptığınız ve bu yüzden aptal gibi görünme riskini aldığınız zaman gerçekleşir.**

**Diğer herkesin yaptığı şeyi-ve sadece onlar bunu zaten yapıyor olduğu için- yaptığınızı fark ettiğinizde, yeni bir şey denemenin zamanı gelmiş demektir.**

### **EYLEMSİZLİK VARSAYILANI**

*“İnsanların alışkanlıklarını değiştirme çabasının en büyük düşmanı eylemsizliktir. Eylemsizlik uygarlığı kısıtlar.” Edward L. BERNAYS*

**Eylemsizlik varsayılanı, bizi statükoyu korumaya iter. Bir şeyi başlatmak zordur ama bir şeyi durdurmak da öyledir. Değişikliğe iyi yönde olduğu zaman bile direniriz.**

**Eylemsizlik kelimesinin Latincesi olan *inertia*, “hareketsizlik”, yani “tembellik” ya da “aylaklık” anlamına gelir. Fizikte “eylemsizlik”, nesnenin hareket halindeki değişime direnmesidir.**

**Newton'ın birinci hareket yasasını -eylemsizlik yasasını- açıklamanın popüler bir yolu şudur: “Hareket halindeki bir cisim hareket etmeye, durgun bir cisimse durgun kalmaya devam eder.”**

**Nesneler kendi hallerine bırakılırsa asla değişmezler. Tek başlarına hareket etmeye başlamazlar ya da bir şey onları durdurmadığı sürece durmazlar. Bu fizik yasası insan davranışına ve faydalı değişikliklere bile direnme güdümüze de uygulanabilir.**

**Fizikçi Leonard Mlodinow bunu şu şekilde özetliyor: “Zihinlerimiz bir istikamete girdiği zaman, bir dış gücün müdahalesine uğramadığı sürece o istikamette ilerleme eğilimindedir.” Fikir değiştirmemizin zor olmasının nedeni, işte bu bilişsel eylemsizliktir.**

**Eylemsizlik nefret ettiğimiz işlerden ayrılamamamıza ve mutsuz ilişkilerimizi sonlandıramamamıza sebep olur çünkü her iki durumda da ne bekleyeceğimizi biliriz ve beklentilerimizin güvenilir bir şekilde karşılanması rahatlatıcıdır.**

**Değişime direnmemizin bir nedeni de bir şeyleri olduğu gibi bırakmanın neredeyse hiç çaba gerektirmemesidir. Bu, neden rehavete kapıldığımızı açıklamaya yardımcı olur. İvme yaratmak çaba gerektirir ama onu korumak o kadar çaba gerektirmez. Bir şey “yeterince iyi” hale gelince onun için çaba harcamaya son verebilir ve yine de düzgün sonuçlar alabiliriz. Bu eylemsizlik varsayılanı, artık optimal olmadıklarında bile eski tekniklere ya da standartlara bel bağlayarak konfor alanımızda kalma arzumuzu güçlendirir.**

**Değişime direnmemizin bir diğer nedeni de bir şeyi farklı yapmanın daha kötü sonuçlara yol açabilmesidir. Değişimin bir asimetrisi vardır: Olumsuz sonuçları olumlu sonuçlardan daha fazla önemseriz. Daha kötü sonuçlar almak yanlış nedenlerden ötürü göze batmamıza yol açar. Vasat kalabileceken aptal gibi görünme riskini neden alasınız ki? Ortalamanın altında bir yere inme riskini almak**

yerine, vasat kalmayı yeğleriz. Eylemsizlik günlük alışkanlıklarımızın çoğunda kendini gösterir.

Örneğin yeni ve daha kaliteli bir marka piyasaya çıkmış olmasına rağmen, aynı market markasına sadık kalmamız gibi. Yeni ürünler deneme konusundaki isteksizliğin nedeni çoğu zaman bu ürünlere dair belirsiz hisler ve onları değerlendirmek için gereken çabadır. Şirketler bununla mücadele etmek için çoğu zaman müşterilere ücretsiz numuneler sunar.

Açık zihinli ve olgular değişince inançlarımızı değiştirmeye istekli olduğumuzu düşünmek isteriz ama tarih bunun tam tersini gösterir. Otomobiller hayatımıza ilk girdiğinde, birçok eleştirmen onları geçici bir heves olarak değerlendirdi ve atlar ile atlı arabaların daha güvenilir bir ulaşım şekli olduğunu savundu. Benzer şekilde uçak icat edildiği zaman insanlar onun pratikliğine ve güvenliğine şüpheyile yaklaştılar. Radyo, televizyon ve İnternet de ilk dönemlerinde benzer şüphelerle karşılandı ama buna rağmen bu icatların her biri, bugünkü yaşam şeklimizi derinden etkiledi.

*“Vasatlık alanı”* eylemsizlik söz konusu olduğunda tehlikeli bir bölgedir. Burası işlerin bir değişiklik yapma ihtiyacı duymadığımız kadar yolunda gittiği noktadır. Her şeyin sihirli bir değnekle dokunulmuş gibi iyileşeceğini umarız. Elbette nadiren öyle olur. Örneğin sonlandırmak için fazla iyi ve sürdürmek için fazla kötü olan bir ilişki, vasatlık alanına kusursuz bir örnektir. Durum çok daha kötü olsaydı eyleme geçerdik ama berbat olmadığı için her şeyin daha iyiye gideceğini umarak ilişkiyi sürdürürüz.

**Hatada ısrarcı Olmak: Çoğunlukla yanlışlıkla Charles Darwin'e ithaf edilen ünlü alıntıda söylendiği gibi, “Hayatta kalan ne en güçlü ne de en zeki türdür; değişime en kolay uyum sağlayanıdır.”** Yanlış insana ithaf edilen bir alıntı olsa da Darwin'e ait olmaması işe yaramaz olduğu anlamına gelmez.

Şartlar değiştiği zaman onlara uyum sağlamalıyız. Ancak eylemsizlik zihinleri kapatır ve bir şeyleri yapma şeklimizi değiştirme motivasyonumuzu bastırır. Alternatif yöntemleri hayal etmeyi güçleştirir, insanın deneyselliğe yönelme ve izlediği yolu düzeltme hevesini kırar.

Eylemsizlik bizi zor şeyler yapmaktan da alıkoyar. Yapmamız gerektiğini bildiğimiz zor şeyden ne kadar uzun süre kaçınırsak onu yapması o kadar zorlaşır. Çatışmadan kaçınmak rahat ve kolaydır. Ancak çatışmadan kaçındıkça, ondan kaçınmaya devam etmek bir o kadar gerekli hale gelir. Küçük ama zor bir konuşmadan kaçınma

olarak başlayan şey, büyük ve görünürde imkânsız bir konuşmadan kaçınmaya dönüşür. Kaçındığımız şeyin yükü, eninde sonunda ilişkimizi etkiler.

Gruplar kendi eylemsizliklerini yaratır. Tutarlılığı etkin olmaktan üstün tutma ve insanları statükoyu korudukları için ödüllendirme eğilimindedirler. Eylemsizlik, grup normlarından sapmayı zorlaştırır. Göze batma tehlikesi, çoğu zaman insanları hizada tutar. Sonuç olarak grup dinamikleri, varsayılanlardan sapmayan insanları kayırır.

Berrak Bir Zihne Giden Yol

*“İnsan istediğini yapmakta hürdür fakat ne isteyeceğini öngörmek insanın elinde değildir.”* A. Schopenhauer

Varsayılan özelliklerimizi bertaraf edemesek de yeniden programlayabiliriz. Davranışlarımızı düzeltmek, daha fazla sayıda hedefimize ulaşmak ve hayatlarımızı daha anlamlı kılıp daha fazla sevinç yaşamak istiyorsak, varsayılan özelliklerimizi yönetmeyi öğrenmeliyiz.

İyi haber şu ki akıl yürütmeden tepki vermemize neden olan biyolojik eğilimler yeniden programlanarak iyi amaçlara hizmet eden güçlü yönlere dönüştürülebilir.

Varsayılan düşünme, hissetme ve davranış kalıplarınızın başka insanlardan ya da ortamdan gelen girdilere tepki olarak bilinçsizce çalıştırmaya programlandığınız algoritmalar olduğunu düşünün.

Doktor bir refleks çekiciyle dizimize vurduğu zaman dizimizi hareket ettirmeyi düşünmeyiz, dizimiz kendiliğinden hareket eder. Aynı şey düşüncelerimiz ve eylemlerimiz için de geçerlidir. Dünyadan belirli bir girdi alır, ardından o girdiyi işleyecek ve otomatik olarak bir çıktı üretecek bir algoritmayı çalıştırırız.

Çalıştırdığınız algoritmaların çoğu içinizde evrim, kültür, ritüeller, ebeveynleriniz ve toplumunuz tarafından programlanmıştır: Bu algoritmaların bazıları isteklerinize yaklaşmanıza yardım ederken, diğerleri sizi onlardan uzaklaştırır.

Birlikte zaman geçirdiğiniz insanların alışkanlıklarını bilinçsizce edinirsiniz ve o insanlar ulaşmak istediğiniz şeye doğru ilerleme kaydetmenizi kolaylaştırır ya da güçleştirir. İnsanlarla ne kadar çok zaman geçirirseniz onlar gibi düşünmeye ya da davranmaya başlama olasılığınız artar. En iyi varsayılan özelliklere sahip insanlar, tipik olarak en iyi ortamlardakilerdir. Bu bazen bilinçli bir stratejinin sonucudur, bazen de düpedüz şanstır.

## GÜÇLÜ YÖNLERİNİZİ İNŞA ETMEK

*“Başkalarını eleştirmek, kendinizi tanımaktan daha kolaydır.”* Bruce Lee

**Berrak düşünmenin düşmanlarıyla mücadele etmek, iradeden fazlasını gerektirir. Varsayılan özelliklerimiz, derine kök salmış biyolojik eğilimlerle -kendimizi koruma, sosyal hiyerarşileri tanıma ve sürdürme ile kendimizi ve alanımızı savunma eğilimleri- birlikte çalışır. Bu eğilimlerin varlığını bilmemiz ve yok olmalarını dilememiz yeterli olmaz. Aksine, bu güçlerin yalnızca irade gücüyle ortadan kaldırılabileceği hissi, onların bizi kontrol altında tutmak için kullandığı hilelerden biridir.**

**Varsayılan özelliklerimizin sağduyulu karar vermemizi engellemesine son vermek için, eşit derecede güçlü biyolojik güçlerden faydalanmalıyız. Varsayılan özelliklerin bizi mahvetmek için kullanacağı güçleri aynen alıp lehimize çevirmeliyiz. Bu özelliklerin en başında *eylemsizlik gücü* gelir. Eylemsizlik, iki ucu keskin bir kılıçtır. Eylemsizlik statükoyu koruma eğilimindedir. Statüko optimalin altında ya da işlevsizse, eylemsizlik aleyhimize işler. Ama statüko illa optimalin altında olmak zorunda değildir. Kendinizi sürekli en önemli amaçlarınızı daha ileriye taşıyacak şekilde düşünmek, hissetmek ve hareket etmek için eğiterseniz, başka bir deyişle *güçlü yönler inşa ederseniz*, o zaman eylemsizlik, potansiyelinizi ortaya çıkaran, neredeyse durdurulamaz bir kuvvete dönüşür.**

**Ritüeller oluşturmak, olumlu eylemsizlik yaratmanın başlıca anahtarıdır. Ritüeller zihni anın dışında bir şeye odaklar. İş yerinde birinin bir iddiasına tepki vermeden önce bir an duraksamak kadar basit olabilirler.**

**Rudyard Kipling “Çevrende herkes şaşırırsa bunu da senden bilse/ Sen akli başında kalabilirsen eğer/ ... senden kuşku duyarken / Hem kuşkuya yer bırakır/ Hem kendine güvenebilirsen eğer,” dediği klasik şiiri “If”i yazarken kişisel gücü savunuyordu.<sup>3</sup>**

**Güçlü yönlerimizi inşa etmek, hayatlarımızı düzeltmek için doğamızın yabancı atlarını ehlileştirmekle, onları eğitmekle ve dizginlemekle ilgilidir. Biyolojimizin karşımızdan esen rüzgarlarını, arkamızdan esen, bizi en çok önemseydiğimiz hedeflerimize istikrarla taşıyabilecek rüzgarlara dönüştürmekle ilgilidir.**

**İhtiyaç duyduğunuz başlıca dört güçlü yön şunlardır:**

**\*Öz sorumluluk:** Becerilerinizi geliştirmek, yetersizliklerinizi yönetmek ve eylemlerinizi zapt etmek için sağduyunuzu kullanmak konusunda sorumluluk üstlenmek.

**\*Öz bilgi:** Kendi güçlü ve zayıf yönlerinizi, nelere muktedir olduğunuzu ve olmadığınızı bilmek.

---

<sup>3</sup> Alıntıdan “insanlar” kelimesi çıkarılmıştır.

**\*Öz denetim:** Korkularınıza, arzularınıza ve duygularınıza hâkim olmak.

**\*Öz güven:** Becerilerinize ve başkaları için taşıdığınız değere güvenmek.

## ÖZ SORUMLULUK

*“Kaderimin efendisi de benim, Ruhumun kaptanı da.”* W. E. Henley

**Öz sorumluluk, becerileriniz, yetersizlikleriniz ve eylemleriniz konusunda sorumlu davranmaktır. Bunu yapamazsanız asla ilerleme kaydedemeyebilirsiniz.**

**Hayatınızda size sorumluluk yükleyen kimse olmayabilir ama bunun bir önemi yoktur. Siz kendi sorumluluğunuzu üstlenebilirsiniz. Başkaları sizden daha fazlasını beklemeyebilir ama siz kendinizden daha fazlasını bekleyebilirsiniz. Başkasının sizi ödüllendirmesine ya da cezalandırmasına gerek yoktur.**

**Dışarıdan gelen ödüller iyidir ama opsiyoneldir, elinizden gelenin en iyisini yapmak için onlara ihtiyacınız yoktur. Kendinizle ilgili dürüst yargılarınız, diğer herkesin yargılarından daha önemlidir. Ve bir şeyleri elinize yüzünüze bulaştırdığınız zaman aynaya bakacak ve *“Bu benim hatamdı. Daha iyisini yapmalıyım,”* diyecek kadar güçlü olmalısınız. Hoşunuza gitse de gitmese de hayatınızdan ve aldığınız sonuçların tahmin ettiğinizden çok daha büyük bir kısımdan kendiniz sorumlusunuz.**

**Kendi sorumluluğunu üstlenemeyen insanlar, hayatı otomatik pilota alma eğilimindedir. Bu, kendi hayatınıza hâkim olmanın tam tersidir. Bu insanlar sürekli dış güçlere teslim olur: Ödül arar, cezalardan kaçınır ve kendilerini başkalarının skor tahtalarına göre ölçerler. Lider değil, takipçidirler. Hatalarının sorumluluğunu almazlar. Aksine sürekli başka insanları, koşulları ve yaver gitmeyen şanslarını suçlamaya çalışırlar. Hiçbir şey onların hatası değildir.**

**BAHANELER... Kimsenin Umurunda Değil. Bu Sizin Hatanız!**

*“Yakınmak bir strateji değildir. Olmasını istediğiniz değil, bulduğunuz dünyada başarılı olmak zorundasınız.”* Jeff Bezos

**Hiç kimse bahanelerinizi sizin kadar önemsemez. Hatta sizin dışınızda hiç kimse bahanelerinizi önemsemez.**

**İnsanların eylemleri kendilerine dair algılarıyla örtüşmediğinde, başka insanları ya da aleyhlerine olan koşulları suçlayarak egolarını izole etme eğilimindedirler. Psikologların bu eğilim için kullandığı bir terim de var. Buna, yani olayları öz imgeyi koruyacak ya da destekleyecek şekilde değerlendirme alışkanlığına *kendine hizmet eden ön yargı* derler. *“Kötü uygulanmış harika bir fikirdi,”* *“Elimizden***

*geleni yaptık,” ve “En başından bu duruma düşmemeliydik,” gibi cümleler, genellikle bu türden bir ön yargının tezahürleridir.*

**Mesele şu: Bunlar doğru da olabilir. Belki de gerçekten kötü bir fikir değil, kötü bir icraattı. Belki de gerçekten elinizden gelenin en iyisini yaptınız. Belki de en başından o duruma düşmemeliydiniz. Ne yazık ki bunun bir önemi yok. Kimsenin umurunda değil.**

**Bunların hiçbiri sonucu değiştirmez ya da var olan sorunları çözmez. Demek Sizin Hatanız Değil? Yine de Sizin Sorumluluğunuz.**

**Bir şeyin sizin kontrolünüz dışında gerçekleşmesi, onunla elinizden geldiğince baş etmenin sizin sorumluluğunuz olmadığı anlamına gelmez.**

**Kendimizi koruma arzumuz, bizi ilerlemekten alıkoyar. Ellerinizi hızla havaya kaldırıp içine düştüğünüz durum üzerinde hiçbir kontrolünüz olmadığını iddia ederek kendinizi aklamak çok cazip gelir. Ve elbette bazen bu doğrudur da. Olumsuz etki yaratan, şansa bağlı durumlar olabilir. İnsanlar daima kendi kontrollerinin dışında kalan talihsizliklerin sancısını çeker: serseri kurşunlarla yaralanmak, hastalıklarla mücadele etmek, sarhoş bir sürücünün gelip size çarpması gibi. Öte yandan yakınmak, kendinizi içinde bulduğunuz durumu değiştirmeye yetmez. İşlerin ters gitmesinin sizin hatanız olmadığını düşünmek de durumu düzeltmez. Sonuçlarla baş etmek, yine size düşecektir. Daima bir sonraki hamleye, sizi gitmek istediğiniz yere yaklaştıracak ya da oradan uzaklaştıracak hamleye odaklanın.**

**Poker oynuyorsanız, bunu sezgisel olarak öğrenirsiniz. Size hangi iskambil kağıtlarının dağıtılacağı, ağırlıklı olarak şansa dayalıdır. Kendiniz için üzölmek, size dağıtılan elden yakınmak ya da oynama şekilleri için başkalarını suçlamak, dikkatinizi kontrol edebileceğiniz şeylerden uzaklaştırmaktan başka bir işe yaramaz. Sizin sorumluluğunuz, elinizdeki iskambil kağıtlarıyla olabildiğince iyi oynamaktır.**

**Enerjinizi kontrol edebildiğiniz ya da kontrol edemediğiniz şeylere harcayabilirsiniz. Kontrol edemediğiniz şeylere harcadığınız enerji, kontrol edebileceğiniz şeylere harcayabileceğiniz enerjiden çalınır.**

**Zor durumlar kimsenin tercihi olmasa da zorluklar insanlara birtakım fırsatlar sağlar. Bize kendimizi sınaama ve kime dönüştüğümüzü görme imkânı verir. Ancak bu sınav başka insanlara değil, eski hallerimize karşıdır. Kendimize “Dünden daha iyi durumda mıyız?” diye sorarız. Şartlar kolay olduğunda sıradan insanları olağanüstü insanlardan ayırt etmek ya da kendi içimizdeki**

olağanüstülüğü görmek zordur. Romalı köle Publilius Syrus'un bir zamanlar dediği gibi, *“Deniz sakinken dümene herkes geçebilir.”*

Olağanüstü olmaya giden yol, durum ne olursa olsun, eylemlerinizi sorumlu olmaya karar verdiğiniz zaman başlar. Olağanüstü insanlar, onlara dağıtılan eli değiştiremeyeceklerini bilir ve daha iyi bir el dileyerek boşa zaman kaybetmezler.

Bunun yerine en iyi sonuca ulaşmak için ellerindeki iskambil kağıtlarıyla nasıl oynayacaklarına odaklanırlar. Başkalarının arkasına saklanmazlar. En başarılı insanlar, zorluk her ne olursa olsun onun karşısında dimdik durur ve üstesinden gelirler. Varsayılan özelliklerine teslim olmak yerine, en iyi öz imgelerine layık olmayı seçerler.

İnsanların en sık yaptığı hatalardan biri, dünyanın işleyişini kabullenmek yerine nasıl işlemesi gerektiği konusunda pazarlığa soyunmaktır. Kendinizin ya da çalışma arkadaşlarınızın *“Bu doğru değil,”* ya da *“Bu haksızlık,”* veya *“Böyle olmamalı,”* diye yakındığını duyduğunuzda, yaptığınız şey kabullenmek yerine, pazarlık etmektir. Dünyanın aslında olmadığı bir şekilde işlemesini istiyorsunuzdur.

Çözümler, pazarlık etmeyi bırakıp durumun gerçekliğini kabul etmeye başladığınızda ortaya çıkar. Çünkü o noktaya nasıl geldiğinizden ziyade bir sonraki hamleye odaklanmak, sizi pek çok olasılığa açık hale getirir. İşin nihai getirisini egodan üstün tuttuğunuz zaman daha iyi sonuçlar alırsınız.

**Tepki Verme Şekliniz, Durumu Daima İyileştirebilir ya da Kötüleştirebilir:** Her şeyi kontrol edemezsiniz ama durumu daha iyi ya da daha kötü hale getirebilecek olan tepkinizi kontrol edebilirsiniz. Her tepkinin gelecek üzerinde bir etkisi vardır, sizi istediğiniz sonuçlara ve olmak istediğiniz insana ya bir adım daha yaklaştırır ya da onlardan bir adım uzaklaştırır.

Eyleme geçmeden önce kendinize sormanız gereken etkili bir soru şudur: *“Bu eylem geleceğimi kolaylaştıracak mı, yoksa zorlaştıracak mı?”* Bu şaşırtıcı derecede basit soru, durum konusundaki perspektifinizi değiştirmenize ve durumu kötüleştirmekten kaçınmanıza yardımcı olur. Büyükbabamın (ve daha nicelerinin) söylediği gibi: *“Kendini bir çukurda bulursan, yapman gereken ilk şey, kazmayı bırakmaktır.”*

Yirmili yaşlarımda ortasındayken bir gün, kendimi akıl hocamın ofisinde buldum. Beklediğim bir terfiimi alamamıştım-hayatımda beklediğim ve alamadığım ilk terfiydi bu-ve ona bunun ne kadar büyük bir haksızlık olduğundan yakınıyordum. *“Bu neden benim başıma geldi?”* dediğimi hatırlıyorum. *“Yoksa biri bana bir mesaj vermeye mi*

**çalışıyor?” Ben kararı veren kişi hakkında atıp tutmaya başlayınca, akıl hocam sözümü kesti. “Zaten olmuş bitmiş bir şeyi kabullenmeyi reddediyorsun,” dedi. “Delilik bu.” “Delilik mi?” dedim. Onun söyledikleri üzerinde düşündüm. Haklıydı. Dünya benim başıma gelen bir şey değildi. Beni haklamak için peşime düşmemişti.**

**Kendi içime bakmalı, ne yapıp da bu olumsuz sonuca yol açtığımı dürüstçe değerlendirmeli ve iş yapma şeklimi güncellemeliydim. Akıl hocamın ofisinden ayrılırken, konuşmamızdan çıkan anlam çok netti: Olanların sorumluluğunu üstlenmeyi öğrenemezsem, fazla yol katetemezdim.**

**Yakınmak Bir Çözüm Değildir: Gerçeklikle yüzleşmek zordur. Üzerinde bir kontrolümüzün olmadığı şeyleri suçlamak, dönüp kendi olumsuz katkılarımıza bakmaktan çok daha kolaydır.**

**Çoğu zaman inançlarımızı korumak için, dünyanın bize verdiği geri bildirimlere karşı koyarız. Kendimizi değiştirmek yerine dünyanın değişmesini isteriz. Ve dünyayı değiştirecek gücümüz yoksa, yapabileceğimizi hissettiğimiz tek şeyi yaparız: *yakınmak*.**

***Yakınmak*, üretken bir eylem değildir, Sadece sizi yanıltarak dünyanın gerçekte olmadığı bir şekilde işlemesi gerektiğini düşünmenize neden olur. Kendinizi gerçeklikten uzaklaştırmak, karşı karşıya olduğunuz sorunları çözmenizi zorlaştırır. Öte yandan, geleceği kolaylaştırmak için bugün yapabileceğiniz bir şey daima vardır ve yakınmayı bıraktığınız an, o şeyi bulmaya başladığınız andır.**

**Siz Mağdur Değilsiniz: En önemli hikâye, sizin kendinize anlattığınız hikayedir. Kendinize olumlu bir hikâye anlatmanız iyi bir sonucu garantilemezken, olumsuz bir hikâye anlatmanız genellikle kötü bir sonucu garantiler. İstedığımız sonuçları alamadığımızda başkalarını suçlamak bizi o anda tatmin etse de bize daha doğru karar alma becerisi kazandırmaz ve bizi daha iyi insanlar yapmaz. Bu, ego varsayılanımızın harekete geçirdiği bir savunma tepkisi, zayıflığın ve kırılmanın pençesine düşmemize neden olan bir tepkidir.**

**Sorunlara sürekli başkalarını ya da koşulları suçlayarak tepki veren insanlar için kullanılan bir sözcük var: *mağdurlar*. Onlar gerçekten mağdur değil elbette. Sadece öyle olduklarını iddia ediyorlar ve bu duygu, doğru kararlar almalarının yolunu tıkkıyor. Kronik mağdurlar kendilerini çaresiz, güçsüz ve çoğu zaman umutsuz hissederler. Hiçbir şey onların hatası değildir, yollarına çıkan her zaman bir başkası ya da başka bir şeydir.**

**Hiç kimse hayata kronik mağdur olmayı isteyerek başlamaz ama sorumluluktan kaçınmaya yönelik tepkilerin yavaş yavaş birikmesi,**

insanların dönüştükleri şeyi görmesini güçleştirir. Ve sonunda mağdur olmak, onların kimliği haline gelir. Kronik bir mağdura dönüşme sürecinde insanların kendilerine yalan söylediklerini anladıkları noktalar vardır. Kendilerine anlattıkları hikâyenin pek doğru olmadığını fark ederler. Sorumlu olduklarını bilirler.

Ama gerçeklikle yüzleşmek ve sorumluluk almak zordur. Rahatsız edicidir. Saklanmak ve başka insanları, koşulları ya da kötü talihi suçlamak çok daha kolaydır.

İronik bir şekilde, kronik mağdurları en çok önemseyen insanlar, çoğu zaman istemeden onların suçlama oyunlarını teşvik etmiş olurlar. İşler istediğimiz gibi gitmediği zaman, içimizi aile üyelerine ya da yakın arkadaşlara dökmek doğaldır. Onlar sevgi dolu, destekleyicidirler ve iyiliğimizi isterler. Duruma dair yorumumuzu seve seve onaylar ve bizi rahatlatmaya çalışırlar. Ama bunu yaptıkları zaman hiçbir şey değişmez. Dünyaya dair yanılığın bakış açımız olduğu gibi kalır. Aile üyeleri ve yakın arkadaşlar bizi düşünme, hissetme ve eyleme geçme kalıplarımızı yeniden değerlendirmeye teşvik etmez. Ve daha sonra kendimizi yine benzer bir durumda bulursak, aynı şekilde tepki vermemiz ve yine, hayal kırıklığına uğramamıza neden olacak sonuçlar almamız çok mümkündür.

Öre yandan, hiç size *“Şu işte fena çuvalladın. Bunu düzeltmene yardımcı olabilir miyim?”* ya da *“Sana seni istediğin sonuçlara ulaşmaktan alıkoyduğunu düşündüğüm tek şeyi söylememi ister misin?”* diyen bir arkadaşınız oldu mu? Böyle bir arkadaşınız varsa onu hemen arayın ve ona teşekkür edin. Hayatınızda nadir bulunan bir armağandır o. Kıymetini bilin!

Kronik mağdurların davranışlarına dikkat ederseniz ne kadar kırılğan olduklarını, tavırlarının ve duygularının kontrol edemedikleri şeylere ne kadar bağımlı olduğunu fark edersiniz. İşler istedikleri gibi gittiği zaman mutludurlar; gitmediği zamansa defansif pasif-agresif ve zaman zaman da *agresif-agresif* olurlar. Eşleri kötü bir ruh halindeyse, onlar da kötü bir ruh haline bürünür. İşe giderken yolda trafiğe yakalanırlarsa öfke ve hüsranelerini yanlarında işe götürürler. Yönettikleri bir proje yolunda gitmezse ekiplerindeki insanlardan birini suçlarlar. Sorumluluk almak, her şeyi kontrol edemeseniz bile, olan her şeye nasıl tepki vereceğinizi kontrol ettiğinizi fark etme gücüdür. Size hayatın zorluklarına sadece tepki vermekle kalmak yerine eyleme geçme gücünü de veren bir düşünce yapısıdır.

Sorumluluk almak, karşınıza çıkan engelleri, öğrenmek ve büyümek için fırsatlara dönüştürür. Zor meselelere tepki verme şeklinizin mutluluğunuz açısından zorluğun kendisinden daha önemli

olduğunu fark etmek anlamına gelir. Ve çoğu zaman en iyi yolun olanları kabullenmek ve yola devam etmek olduğunu kavramak anlamına gelir.

## ÖZ BİLGİ

*“Kendini bil.”*-Delphi'deki APOLLON tapınağında bulunan yazı

*Kendinizi tanımak, güçlü ve güçsüz yönlerinizi bilmektir. Neleri yapabileceğinizi, neleri yapamayacağınızı, kuvvetli yanlarınızı ve yetersizliklerinizi, gücünüzü ve savunmasızlıklarınızı, neyin kontrolünüz altında olduğunu, neyin olmadığını bilmektir. Neyi bildiğinizi, neyi bilmediğinizi bilmektir. Ve ayrıca, bilirsiniz ki bilişsel kör noktalarınız vardır: bilmediğiniz şeyler mevcuttur ve bunları bilmediğinizi bilmezsiniz. Donald Rumsfeld'in meşhur tabiriyle “bilinmeyen bilinmeyenler”dir bunlar.*

Öz bilgi seviyenizi daha iyi anlamak istiyorsanız, kendinize *“Bilmiyorum,”* cümlesini gün içinde kaç kez kullandığınızı sorun. Hiç *“Bilmiyorum,”* demiyorsanız, muhtemelen sizi şaşırtan şeyleri göz ardı ediyor ya da sonuçları anlamak yerine geçiştiriyorsunuzdur. Neleri bildiğinizi ve bilmediğinizi anlamak, kazanabileceğiniz oyunlar oynamanın anahtarıdır.

**Önemli Olan Ne Kadar Bilgili Olduğunuz Değil, Bilginizi Nasıl Kullandığınızdır:** Neyi bildiğinizi bilmek, sahip olabileceğiniz en pratik becerilerden biridir. Bildiklerinizin kapsamı, bilginizin sınırlarının bilincinde olmanızın yanında önemsiz kalır.

Bir akşam yemeğinde Charlie Munger, şunları söyleyerek emlak yatırımcısı dostumun bahsettiği fikri biraz daha açtı: *“Yeteneğiniz yokken yetenekli insanlarla oyun oynarsanız kaybedersiniz. Nerede üstün olduğunuzu çözmeli ve oraya sadık kalmalısınız.”*

**Üstünlüğünüzün nerede olduğunu bilmek yeterli değildir, aynı zamanda o alanın dışına çıktığınızda bunu da fark edebiliyor olmanız gerekir.** Çizginin hangi tarafında olduğunuzu, hatta bir çizgi olduğunu bilmezseniz, kendi sınırlarınızın dışında kalırsınız.

Öz bilgi sadece sağlam becerilerle de sınırlı değildir. Aynı zamanda varsayılan özelliklerinize karşı savunmasız olduğunuz zamanları-şartların sizin adınıza 'düşündüğü durumları-da bilmeyi gerektirir. Belki aşırı duygusal olmaya, üzüntüye, öfkeye ya da kendi kendinizi baltaladığınız müdahaleci düşüncelere yatkınsınız. Belki yorgunken daha kolay öfkeleniyorsunuz ya da açken gözünüz dönüyor. Belki sosyal baskıya ve sosyal küçümsenme tehlikesine karşı akut bir hassasiyetiniz var. Güçlü ve zayıf yönlerinizi, becerilerinizi ve sınırlarınızı bilmek, varsayılan özelliklerinize karşı koymada büyük

**önem taşır. Savunmasız yanlarınızı bilmezseniz, varsayılan özellikleriniz onları kötüye kullanıp şartlarınızın kontrolünü ele geçirir.**

## **ÖZ DENETİM**

*“Tutkularının kölesi olmayan bir adam göster bana,  
Kalbimin içinde, hatta kalbimin kalbinde taşıyayım onu.”*

Shakespeare -Hamlet

**Öz denetim: Korkularınızın, arzularınızın ve diğer duygularınızın efendisi olma becerisidir.**

**Duygular insan hayatının kaçınılmaz bir parçasıdır. Bizim gibi memeliler, yakın çevresel tehditlere ve fırsatlara hızlı bir şekilde tepki -tehdit karşısında korku duyma, sosyal bağ kurma karşısında sevinç hissetme, kayıp karşısında hüznlenme- verecek şekilde evrimleşmiştir. Bu psikolojik tepkileri ya da onları tetikleyen koşulları bertaraf edemeyiz. Tek yapabileceğimiz, onlara vereceğimiz tepkileri yönetmektir.**

*Bazı insanlar bir duygu denizindeki dalgaların arasında bir alçalıp bir yükselen şamandıralar gibidir. Eylemleri duygularının kontrolü altındadır: öfke, sevinç, hüzn, korku; içinde buldukları anda her ne tetiklenirse o. Öte yandan diğer insanlar hayatlarının komutasını ellerine almaya karar verirler. Dümeni sıkı sıkı tutar, hangi yöne gitmek istediklerine karar verir ve gemiyi dalgalara rağmen o tarafa doğru çevirirler. Bu insanlar diğer herkes gibi inişler ve çıkışlar yaşar ama o dalgalanan duyguların hayatlarının yönünü belirlemesine izin vermezler. Aksine, rotadan şaşmamak için doğru karar alma becerilerini kullanarak dümeni gerektiği şekilde çevirirler.*

**Öz denetim, içgüdüleri körü körüne takip etmek yerine akıllı kullanmak için alan yaratmakla ilgilidir. Duygularınızı cansız varlıklar -siz izin vermediğiniz sürece ne yapacağınızı belirleme gücüne sahip olmayan nesnelere- gibi görebilmekle ve yönetebilmekle ilgilidir. Bu, kendinizle duygularınız arasında mesafe koymak ve onlara nasıl tepki vereceğinizi belirleme gücüne sahip olduğunuzu fark etmekle ilgilidir. Duygularınız tetiklendiği zaman onlara anında tepki verebilir ya da berrak düşünerek duygularınızın, peşlerine takılmaya değip değmediğini değerlendirebilirsiniz.**

*Duygu varsayılanı, üzerinde düşünülmemiş bir reaksiyonu tetikleyerek sizinle duygularınız arasındaki mesafeyi ortadan kaldırmaya çalışır. Geleceği sabote etmek anlamına gelse bile o anı kazanmaya çalışır.*

**Öz denetimse size duygularınızı kontrol altında tutma gücünü verir.**

**Küçük bir çocuğun öfke krizi geçirdiğine tanık olduysanız, duygu varsayılanının öz denetimi öğrenmeyen insanlara neler yapabileceğini de görmüşsünüzdür. Asıl korkutucu olan, bazı insanların bunu savuşturmada küçük çocuklardan sadece bir nebze daha iyi olmasıdır. Bunlar öz denetimden yoksun ve kendilerini sürekli olarak duygularına kaptıran insanlardır.**

## **ÖZ GÜVEN**

**Öz güven, becerilerinize ve başkalarının size verdiği değere güvenmektir. Bağımsız düşünebilmek ve sosyal baskı, ego, eylemsizlik ya da duygular karşısında sağlam durmak için öz güvene ihtiyacınız vardır. Tüm sonuçların hemen alınmadığını anlamak ve sonunda onları hak etmek için ne gerekiyorsa yapmaya odaklanmak için buna ihtiyaç duyarsınız.**

**Çocuklar giysilerinin fermuarını çekmek, ayakkabılarının bağcıklarını bağlamak ya da bisiklete binmek gibi basit beceriler öğrenerek öz güvenlerini geliştirirler. Zaman içinde o öz güven evrilerek çocuğu yetişkin olarak daha karmaşık becerileri geliştirmeye iter; yazılım programları yazmak, duvar resimleri yapmak ve morali bozuk bir arkadaşı neşelendirmek gibi.**

**Öz güven insana olumsuz bir geri bildirimden ardından direnç ve değişen şartlar karşısında uyumlanma becerisi sağlar. Becerilerinizin neler olduğunu ve size nasıl değer kattıklarını başka insanlar, onları takdir etse de etmese de bilirsiniz. Eğer sağlıklı bir öz güven hissi geliştirdiyseniz, bu, yolunuza çıkan tüm zorlukları aşmanıza yardımcı olur.**

**Öz Güven Egoya Karşı: Öz güven size zor kararları uygulamanın yanı sıra öz bilgi geliştirme becerisini ve gücünü sağlar. Ego sizi sahip olabileceğiniz bütün eksikliklerle yüzleşmekten alıkoymaya çalışırken, öz güven size o eksikliklerle yüzleşme gücünü verir. Alçak gönüllülüğü böyle öğrenirsiniz.**

**Alçak gönüllülük barındırmayan öz güven, genellikle aşırı öz güvenle aynı şeydir ve bir güç değil, zayıflıktır. Öz güvenli insanlar zayıflıklarını ve savunmasızlıklarını itiraf edecek, başka insanların bir konuda onlardan daha iyi olabileceğini kabul ederek ihtiyaç duyduklarında yardım isteyebilecek güce sahiptir.**

**Belirli bir görev için yeterli olup olmadığınızdan kuşku duymak, son derece insanidir. En becerikli insanlar bile zaman zaman bu konuda şüpheye kapılır. Ancak öz güvenli insanlar çaresizlik ya da değersizlik duygularına asla teslim olmazlar. Bu sadece bir başka ego tuzadır. Aksine, ellerindeki görevi tamamlamaya odaklı kalırlar,**

**bunu yapmak başka insanların yardımına bel bağlamayı gerektirse bile. Başarıyla tamamlanan her görev, kendinize olan güveninizi biraz daha derinleştirir ve öz güven böyle kazanılır.**

**Öz Güven Kendinizle Konuşma Şeklinizden de İleri Gelir. Öz güven eksikliğinden ötürü gerçekleştirilemeyen hayallerin sayısı, beceri eksikliğinden ötürü gerçekleştirilemeyen hayallerden çok daha fazladır.**

**Bununla birlikte öz güven-genellikle başarılarımızın bir yan ürünü olsa da- aynı zamanda kendinizle nasıl konuştuğunuza da bağlıdır. Kafanızın içindeki o kısık ses, size duyduğu şüpheleri fısıldayabilir ama aynı zamanda size geçmişte ne kadar çok zorluk atlattığınızı ve sebat ettiğinizi de hatırlatmalıdır. Kim olursanız olun, o küçük sese bahsedebileceği birçok olumlu an sunmuşsunuzdur. Binlerce kez düşmenize rağmen yürümeyi öğrendiniz. Belki bir sınavda ilk seferde başarısız oldunuz ama sonra sorunun nerede olduğunu çözüp bir sonraki seferde başardınız. Belki işten kovuldunuz ama yola azimle devam ettiniz ve bu azmin sonucunda kendinizi daha iyi bir konumda buldunuz.**

**Belki ilişkiniz bitti, kurduğunuz iş başarısız oldu ya da bir kış sporları merkezinde kayakları ayağınıza ilk taktığınızda korktunuz. Ama her ne olduysa, hepsini atlattınız, aştınız ve sonuç olarak şimdi daha güçlüsünüz. Karşılaştığınız zorluklar hakkında kendinizle konuşmanız önemlidir çünkü gelecekteki zorluklarla yüzleşmek için gereken öz güveni geçmişteki zorluklarla başa çıkarken edirsiniz.**

**Kendinden emin insanlar gerçekle yüzleşmekten çekinmezler çünkü onun altından kalkabileceklerini bilirler. Öz güvenli insanlar diğer insanların onların hakkında ne düşündüğünü önemsemezler, göze batmaktan korkmazlar ve yeni bir şey denerken aptal gibi görünme riskini almaya isteklidirler. Daha önce gerekirse bunu tekrar yapabileceklerini bilecek kadar çok kez hırpalanmış ve kendilerini tekrar inşa etmişlerdir. En önemlisi de kalabalıklardan daha iyi bir performans sergilemek için zaman zaman bir şeyleri farklı yapmaları gerekeceğini ve her şeye bir kusur bulup itiraz eden kişilerin de kaçınılmaz olarak onların peşinden gideceğini bilirler. Geri bildirimlerini popüler görüşten değil, gerçeklikten alırlar.**

**Dinlenmesi gereken en önemli ses, size geçmişte başardığınızı onca şeyi hatırlatan sestir. Ve o anda söz konusu olan şeyi daha önce hiç yapmamış olsanız bile, onu yapmayı başarmanın yolunu pekâlâ bulabilirsiniz.**

**Öz Güven ve Dürüstlük:** Öz güven aynı zamanda acımasız gerçekleri kabullenme gücüdür. Hepimiz dünyanın olmasını hayal ettiğimiz haliyle değil, gerçekte olduğu haliyle baş etmek zorundayız. İşinize gelmeyen gerçekleri inkâr etmeyi ne kadar çabuk bırakır ve zor gerçekliklere tepki vermeye ne kadar çabuk başlarsanız o kadar iyi olur.

Hepimizin kabullenmekte zorlandığımız ve acıdan kaçınmak istediğimiz için şu anda inkâr ettiğimiz bir şey vardır.

Belki de sizi kariyerinizde hiçbir yere taşımayacak bir işte çalışıyorsunuz ya da iflas etmek üzeresiniz veya işe yaramadığını itiraf etmekte zorluk çektiğiniz bir yatırımınız var. Gerçeği ne kadar çabuk kabul ederseniz, sonuçlarıyla o kadar erken baş etmeye başlayabilirsiniz. Ve bunu ne kadar çabuk yaparsanız, o sonuçların altından kalkmanız o kadar kolaylaşır. Çoğu zaman zor bir şeyi yapmak için doğru anı bekleme ihtiyacı sadece bir bahane, yapılması gerekeni ötelemeyi akla uygun hale getirmenin bir yoludur. Mükemmel an diye bir şey yoktur. Sadece mükemmel anı beklemeye devam etme arzusu vardır. Öz güvenli insanlar kendi motivasyonları, eylemleri ve bunların sonuçları konusunda cesurdur. Kafalarının içindeki sesin gerçeği inkâr ettiğini fark ederler. Ayrıca başka görüşler edinmeye çalışmak yerine, dünyanın onlara sağladığı geri bildirimini dinlerler.

Etrafınız sizinle aynı sanrıları taşıyan insanlarla çabucak ve kolayca çevrelenebilir. Ama bu, sanrılarınızı gerçek yapmaz. Gerçeklik bir popülerlik yarışması değildir. Etrafınızı haklı olduğunuzu söyleyen insanlarla doldurmak, haklı olduğunuz anlamına gelmez. Ve sosyal kabulün ılık sularına daldığınız zaman, geri çıkmanız çok zordur. Sosyal varsayılan bir kez daha işbaşındadır!

Etrafımızı çevrelemesine izin verdiğimiz gruplar bizi sorunun bizde değil, dünyada olduğunu düşünmeye teşvik eder. Kendimizin haklı, diğer herkesin haksız olduğunu düşünürüz ve uyum sağlayıp iyileşmek için ihtiyaç duyduğumuz enerjiyi ve odağı boşa harcamak pahasına, gerçeği inkâr ederiz. Bunu bize gerçekliği kabul etmekten daha kolay geldiği için yaparız, oysa gerçeği, ancak onu kabullendikten sonra değiştirmeye kalkışabiliriz. Ve için için, arzuladığımız sonuçları neden elde edemediğimizi sorgularız. Bazı insanların neden bizden daha iyi sonuçlar aldığını ve neyi bizden farklı yaptıklarını merak ederiz.

Bir gün büyük bir kamu şirketinin CEO'suyla yürüyüş yaparken onun kilit pozisyonlarda görev yapacak insanları nasıl işe aldığını

**konuşmaya başladık. “Bir insanın karakterini önceden belli eden tek bir özellik seçebilecek olsaydınız, bu ne olurdu?” diye sordum.**

**“Çok basit,” dedi. “Bildiğini sandığı şeyler konusunda fikrini değiştirmeye ne kadar istekli olduğu.”**

**CEO sözlerine en değerli insanların başlangıçta en iyi fikirleri üretenler değil, fikirlerini hızlı bir şekilde değiştirme becerisine sahip olanlar olduğunu söyleyerek konuşmaya devam etti. Bu insanlar egodan çok sonuca odaklı insanlardı. Buna karşılık, başarısız olmaya en yatkın insanlarsa bakış açılarını destekleyen ince detayları saplantı haline getirmiş olanlardı. “Bu tip insanlar haklı olmak yerine, haklı olduklarını kanıtlamaya odaklılar,” dedi CEO.**

**Haklı olmak için fikrinizi değiştirmeye istekli olmalısınız. Fikrinizi değiştirmeye istekli değilseniz çok yanılırsınız. Kendilerini sık sık doğrunun yanlış tarafında bulan insanlar, sorunu birden fazla açıdan görebilmek için bakış mesafelerini değiştirmeyi beceremeyen insanlardır. Tek bir bakış açısına- kendilerinininkine- saplanıp kalırlar.**

**Bir sorunu birden fazla bakış açısından göremezseniz, kör noktalarla karşılaşılırsınız. O kör noktalar da başınızı belaya sokar.**

**Yanıldığınızı itiraf etmek, zayıf değil, güçlü olduğunuza işarettir. Şöyle ki:**

- ✓ *Birinin sizden daha iyi bir açıklaması olduğunu kabul etmek, uyum sağlayabildiğinizi gösterir.*
- ✓ *Gerçekle yüzleşmek cesaret gerektirir.*
- ✓ *Fikirlerinizi revize etmek ya da bildiğinizi sandığınız bir şey üzerinde tekrar düşünmek cesaret gerektirir.*
- ✓ *Kendinize bir şeyin yolunda gitmediğini söyleyebilmek cesaret gerektirir.*
- ✓ *Öz imgenizi zedeleyebilecek geri bildirimleri kabul etmek cesaret gerektirir.*

**Gerçeklikle yüzleşmenin zorluğu, nihayetinde kendimizle yüzleşmenin zorluğudur. Bazı şeyleri kontrol edemediğimizi kabul etmeli ve kontrol edebildiklerimizi yönetmeye odaklanmalıyız.**

#### **Güçlü Yönler İşbaşında**

**Öz sorumluluk, öz bilgi, öz denetim ve öz güven, doğru kararlar almak için esastır. Bunların birlikte nasıl işlediğini birkaç örnekle görelim.**

#### **Örnek 1: Norma Ters Düşmek**

**Üç harfli bir teşkilatta çalışan çoğu insan, kariyerleri boyunca orada kalır. Neden kalmasınlar ki: harika maaşlar, enflasyona endeksli bir emeklilik ikramiyesi ve inanılmaz derecede zeki ve adanmış insanlarla dolu, görev odaklı bir örgüt. Arkadaşlarımdan birine teşkilattan istifa edeceğimi söyleyince, bana şaşkınlıkla baktı. Risklerden, “altın emekliliğimi” ve kazançlarımı kaybedeceğimden**

**bahsetti. O benim kazanacaklarıma değil, kaybedeceklerime odaklanmıştı. Oysa kazanacağım başlıca şey, zaman açısından özgürleşmem olacaktı. O işten ayrılışım, dört güçlü yönün işbaşında olmasına bir örnektir: Bir sonraki adımı bütün detayları bilmem gerekmeden öngöreceğim öz güvene, zamana paradan daha çok değer verdiğimi bilecek öz bilgiye, ertesi gün yataktan hiç oyalanmadan kalkacak öz denetime ve daha önce hiç olmadığı kadar yüksek bir performans standardı belirleyecek öz sorumluluğa sahiptim.**

**Öz bilgi sahibi olmasaydım, beni neyin mutlu edeceğini bilemezdim. Öz güvenim olmasaydı işten asla ayrılmazdım. Öz sorumluluğum ve öz denetimim olmasaydı, muhtemelen hangi konuda çalışmam gerektiğini bilir ama günlerimi beni ileri taşıyacak aktiviteler yerine meşgul edecek kolay işlerle doldururdum.**

### **Örnek 2: Sosyal Varsayılanı Direnmek**

**Diyelim ki sosyal baskıya karşı hassas olduğunuzu tecrübeyle biliyorsunuz. Mesela sayısız örnekte, ısrarcı satış temsilcileri tarafından aslında istemediğiniz şeyleri satın almaya ikna edilmiş ve yine ısrarcı meslektaşlarınızın üstelemesiyle aslında yeteneklerinize uymayan işleri üstlenmeyi kabul etmiş olabilirsiniz. Gelecekte sadece irade gücünüzü kullanarak daha iyisini yapabileceğinize güvenmiyorsunuz. Kendinizi sosyal varsayılanın etkisinden korumak için bir önlem almaya karar verdiniz. Kendinize bir kural koydunuz: Önemli bir şeye, asla üzerinde bir gün düşünmeden “evet” deme. Bu önlemin hayata geçirilmesi pek keyifli değildir. Bir insanı bir gün boyunca bekletmek o sırada size rahatsız edici gelebilir ama bu tür bir önlem almanın uzun vadeli sonuçları buna değerlidir. Her ne kadar basit görünseler de otomatik kurallar, sık yaşanan durumlarda uygulandığında sonuç getirir.**

### **Standartları Belirlemek**

*“İnsanlarla düzenli olarak ilişki kurduğunuzda... Zamanla onlar gibi olmanız kaçınılmazdır... Sönmüş bir kömür parçasını hâlâ yanan bir kömür parçasının yanına koyarsanız ya o diğerinin sönmesine neden olur ya da yanmaya devam eden parça diğerini yeniden tutuşturur. Unutmayın ki üstü başı kirle kaplı biriyle birlikte olduğunuzda, biraz olsun kirlenmekten kaçınamazsınız.” Epiktetos*

**Güçlü yönlerinizden herhangi birini inşa etmenin ilk adımı, günlük ortamınızda yer alan insanlara ve uygulamalara bakarak, kendinize koyduğunuz standardın seviyesini yükseltmektir.**

**Çevremiz -hem fiziksel ortamımız hem de etrafımızdaki insanlar- bizi etkiler. Hayatta yanlış insanlardan uzak durmaktan daha önemli çok az şey vardır. Başkalarının en kötü yanlarını benimsemekten uzak**

**durabilecek kadar güçlü olduğumuzu düşünmek bize cazip gelse de işler çoğu zaman böyle yürümez.**

**Neyin yakınıdaysak, farkında olmadan ona dönüşürüz.**

- ✓ *Pisliğin teki için çalışıyorsanız, eninde sonunda siz de bir pislığe dönüşürsünüz.*
- ✓ *Çalışma arkadaşlarınız bencilse, siz de bencil biri olup çıkarınız.*
- ✓ *Kaba biriyle birlikte zaman geçiriyorsanız, yavaş yavaş kaba birine dönüşürsünüz.*

**Azar azar, etrafınızdaki insanların düşüncelerini ve duygularını, tavırlarını ve standartlarını benimsersiniz.**

**Değişim en sonunda üstesinden gelinemeyecek kadar büyüyene dek, gözden kaçacak kadar ince ince ve kademeli olarak gerçekleşir.**

**Etrafınızdaki insanlara dönüşmek, zaman içinde onların standartlarını benimsememiz anlamına gelir. Sadece vasat insanlar görüyorsanız, siz de vasat standartlara sahip olursunuz. Ancak vasat standartlar, sizi ulaşmak istediğiniz yere götüremez. Standartlar alışkanlığa, alışkanlıklar sonuçlara dönüşür.**

**Olağanüstü sonuçlara hemen her zaman ortalamanın üzerindeki standartlara sahip insanların ulaşabildiğini çok az kişi fark eder.**

### **Düşük Standartlı Akıllı İnsanlar**

**Bir lider için vasat ve olağanüstü sonuçlar arasındaki fark, genellikle akıllı ama tembel insanlardan düzenli olarak daha fazlasını alıp alamadıklarına bağlıdır. Büyük bir organizasyonda çalışıyorsanız, eminim buna benzer durumlar yaşamışsınızdır. Biri yarım yamalak hazırladığı, üzerinde yeterince düşünülmemiş bir taslağı gönderir ve onu başkalarının düzeltmesini bekler.**

**Bu taktik, varsayılan özelliklerimizin birinden faydalanır: Başkalarının hatalarını düzeltmeyi severiz. Biri yanlış bir şey yaptığı zaman, ona işin doğrusunu nasıl yapacağını söylemekten kendimizi alamayız. Böylece işi siz yaparsınız ama övgüyü, normalde işi yapmaya ayırması gereken sürenin sadece kısa bir bölümünü harcayarak o kişi alır. Akıllıdır. Ama tembeldir.**

### **Kişisel Yönetim Kurulunuz**

**Kişisel yönetim kurulunuzdaki rol modelleriniz, büyük başarı ile saygın karakterin karışımı olabilir. Tek şart, onların sizin kendinizde geliştirmek istediğiniz bir beceriye, tutuma ya da mizaca sahip olmasıdır. Kusursuz olmaları gerekmez. Her insanın kusurları vardır ve bu durum kişisel yönetim kurulunuzda da farklı olmayacaktır. Ama herkes bir konuda bizden daha iyidir. Bizim işimiz o şeyin ne olduğunu çözmek ve başka şeylere takılmadan ondan ders çıkarmaktır.**

**İnsanların yaptığını gördüğüm en büyük hatalardan biri, karakterinde bir kusur olan ya da dünya görüşü kendilerinininkiyle örtüşmeyen insanlardan ders almak istememeleridir. Seneca, *On the Tranquility of the Mind* adlı eserinde “Sözü iyiye, kötü bir yazardan alıntı yapmaktan asla utanmam,” derken doğru yaklaşımı yakalamıştır.**

**Ya da Bilge Cato'nun ifadesiyle, “Başkalarından bir şeyler öğrenmeyi düşünmeden, paldır küldür reddetmemeye dikkat edin.” Kabuğunun bir kısmı çürümüş diye bütün elmayı kaldırıp atmayın.**

**Benim rol modellerimden biri, Warren Buffett'ın milyarder iş ortağı Charlie Munger'dır.**

**Munger, bir fikir sahibi olmak konusundaki standardımı yükseltmiştir. Bir akşam yemeğinde, “Karşı tarafın argümanını ondan daha iyi bilmediğim sürece hiçbir konuda fikir belirtmem,” demişti.**

**Çıtayı yükseltmek diye buna denir! Birçok insanın fikri vardır ama o fikre sahip olmak için gereken çalışmayı çok azı yapmıştır. O çalışmayı yapmak, kendinizle gerçek rakiplerinizden daha iyi tartışabilmek anlamına gelir. Sizi inançlarınızı sorgulamaya zorlar çünkü her iki tarafın da bakış açısından tartışmanız gerekir. Bir argümanı sadece o çalışmayı yaptığınızda gerçekten anlayabilirsiniz. Argümanın lehine ve aleyhine olan nedenleri kavrsınız. O argümanı destekleyecek öz güveni bu çalışma aracılığıyla kazanırsınız.**

**Öğrenmenin, kahramanlarınızla doğrudan birlikte çalışmaktan daha iyi bir yolu yoktur. Bir kişiyle şahsen birlikte çalışmak doğal bir alışverişe olanak sağlar, kahramanınız sadece bir rol modeli olmaktan çıkarak kişisel koçunuz gibi olur. Kişisel bir ilişki ayrıca o kişiden yardım istemenize, ihtiyaç duyduğunuzda ona danışabilmenize imkân sağlar. Ancak hayranlık duyduğunuz bir insanla şahsen birlikte çalışmak her zaman mümkün olmaz. Yine de bu, etrafınızdaki kalabalığa razı olacağınız anlamına gelmez.**

**Cebinizdeki telefon, size bugüne dek var olmuş -ölü ya da diri- en akıllı insanlara erişme imkânı verir. Onlarla doğrudan temasınız olmasa bile, çoğu zaman kendi sözcükleriyle, filtresiz konuşmalarını dinleyebilirsiniz! Bunu bir düşünün. Tarihte ilk kez, rol modellerinizin bir şeyleri kendi tarzlarıyla anlatmasını, arada kimse olmadan dinleme imkanına sahipsiniz:**

**Tarihin en büyük isimleri arasından da seçim yapabilirsiniz: Richard Feynman, George Washington, Charles de Gaulle, Winston Churchill, Coco Chanel, Charlie Munger, Marie Curie, Marcus Aurelius. Her biri kişisel yönetim kurulunuzdaki yerlerini almak için davetinizi kabul etmeye hazır. Tek yapmanız gereken, en iyileri bir araya toplayıp onları zihninizde birleştirmek.**

**Montaigne'in dediği gibi, "Diğer insanların çiçeklerinden bir çelenk yaptım ve onları bir arada tutan kordon dışında hiçbir şey bana ait değil."**

**Kişisel bir yönetim kurulunuz olduğu sürece hiçbir zaman yalnız kalmazsınız. Onlar hep oradadırlar. Rol modellerinizle rekabet içinde değilsiniz. Rekabet ettiğiniz tek kişi, dün olduğunuz kişidir. Zafer, bugün dünden biraz daha iyi olmaktır.**

### **ZAYIFLIĞI YÖNETMEK**

**"Başka insanları suçlamadığınızda ve kontrol edebildiğiniz şeylere odaklandığınızda hayat kolaylaşır." James Clear**

**Hayatın izin idaresini elinize almanın bir parçasını, kontrolü mümkün olan şeyleri kontrol edebilmek oluşturur. Bir diğer parçası ise kontrol edemeyeceğiniz şeyleri, savunmasızlıklarınızı ya da zayıf yönlerinizi yönetebilmektir.**

**Bilgisayar benzetmesini düşünün. Programlamanızı değiştirme gücünüz vardır, en azından bir dereceye kadar. Bazı durumlarda, örneğin duygular, sosyal baskı ya da egonuza gelen tehditler karşısında nasıl tepki vereceğinizi yeniden programlayarak var olan algoritmalarınızı tekrar yazabilirsiniz. O algoritmaları tekrar yazmak, güçlü yönler inşa etmenin harika bir yoludur. Ancak bazen yeniden yazamadığınız zararlı algoritmalar olur. Biyolojik güdülerinizi, değiştirme girişimlerinize direnç gösteren yerleşik eğilimlerinizi değiştiremezsiniz. Yine de onları değiştirememeniz, yönetemeyeceğiniz anlamına gelmez. Bunu yapmak hayatınıza, zararlı etkileri azaltmanıza ya da kontrol altına almanıza yardımcı olacak yeni alt programlar eklemekle mümkün olur. Bu alt programları eklemek, zayıf Yönleri yönetmenin bir yoludur.**

### **ZAYIF YÖNLERİNİZİ BİLMEK**

**Hepimizin, birçoğu biyolojimizin ayrılmaz birer parçası olan zayıf yönlerimiz vardır. Örneğin, aç, susuz, yorgun, uykusuz, duygusal, dalgın ya da stresli olmaya karşı savunmasızsınız. Bütün bu koşullar bizi berrak düşünmek yerine tepki göstermeye itebilir ve hayatımızın dönüm noktalarını görmemizi engelleyebilir.**

**Ayrıca her birimizin olaylara bakış açısı kısıtlıdır: Sadece bir dereceye kadar görebilir ve bilebiliriz. Buna ek olarak, yeterince bilgi sahibi olmadığımızda bile doğamız gereği yargıya varmaya ve görüş belirtmeye eğilimliyizdir. Kendimizi koruma, bir gruba dahil olma, hiyerarşi uygulama ve kendi alanımızı savunma güdülerimizin bize ve etrafımızdaki insanlara zarar verebilen kötü yargıları tetikleyebildiğini biliyoruz. Zayıf yönlerimizin bir kısmı biyolojimizin parçası değildir,**

**alışkanlık yoluyla edinilir ve eylemsizliğin etkisi sonucunda bizimle kalır.**

**Eylem ile sonuç arasında bir gecikme olduğunda, kötü alışkanlıklar edinmek kolaydır. Bugün bir çikolata yer veya egzersizi atlarsanız, sağlıklı hayattan bir anda sağlıksız hayata geçiş yapmazsınız. Birkaç gün geç saatlere kadar çalışıp ailenize yiyeceğiniz akşam yemeğini kaçırırsanız bu, onlarla olan ilişkinize zarar vermez. Bugünü çalışmak yerine sosyal medyada geçirirseniz işten kovulmazsınız. Öte yandan bu tercihler tekrarlanırsa alışkanlığa dönüşebilir ve birikerek bir felakete yol açabilir.**

**Başarısızlığın formülü, birkaç küçük hatanın sürekli olarak tekrarlanmasıdır. Bunların sonuçlarının hemen hissedilmemesi, bir noktada ortaya çıkmayacakları anlamına gelmez. Tekrarlanan hataların potansiyel sonuçlarını bilecek kadar akıllıdır ama onların ne zaman ortaya çıkacağını bilmezsiniz. Tekrarlanan doğru tercihler zamanı dostunuz yaparken, tekrarlanan kötü tercihler onu düşmanınız yapar:<sup>4</sup>**

**Doğuştan Gelen Zayıflıklara Örnekler: Açlık/ Susuzluk/ Yorgunluk/ Uykusuzluk/ Duygular/ Dalgınlık/ Stres /Bakış açısındaki sınırlar Bilişsel ön yargılar.**

**Sonradan Edinilen Zayıflıklara Örnekler: Duygusal dürtüyle hareket etme/ Yapabileceğinizden daha azını yapma/ Korku yüzünden bir şeye başlamayı reddetme /Durumu sadece kendi bakış açınızdan görme /Çok çalışmadan sadece yeteneğinize bel bağlayarak akışa teslim olma.**

**Zayıflıklarımız (ve bunların kökenleri) her ne olursa olsun onları yönetemememiz durumunda, varsayılan özellikler hayatımızın kontrolünü kolayca ele geçirir. Üstelik onların kontrolü ele geçirdiğini genellikle fark etmeyiz.**

### **Zayıf Yönleri Yönetmenin İki Yolu**

**Zayıf yönlerinizi yönetmenin iki yolu vardır.**

***İlki*, sonradan edindiğiniz zayıflıklarınızı yenmenize yardımcı olacak güçlü yönler inşa etmektir.**

***İkincisiyse*, sadece güçle yenmekte zorlandığınız her türlü zayıflığınızı yönetmenize yardımcı olacak koruyucu önlemleri hayata geçirmektir.**

**Koruyucu önlemler ek olarak, yenmenin imkânsız olduğu zayıflıkları-örneğin kendi biyolojik yetersizliklerimizden kaynaklanan zayıflıklarımızı yönetmemize de yardımcı olur.**

**Kör Noktalar: Zayıflıklarımızın bazıları, bilebileceklerimizin sınırlı olması, yani *kör noktalarımızdır*. Algısal kör noktalara hepimiz aşınayızdır: belirli bir mesafeden ötesini ve ışığın yeterli olmadığı ortamlarda etrafı tam göremememiz gibi.**

**Ayrıca sağır noktalarımız da vardır: Belirli bir seviyenin altındaki ya da belli bir tiz tonun üzerindeki sesleri duyamayız.**

**Algı için geçerli olan şey biliş, yani düşünme ve yargıya varma becerimiz için de geçerlidir. Doğal seleksiyon sonucu miras aldığımız bilişsel özellikler, maksimum doğruluk elde etmek için tasarlanmamıştır. Sadece hayatta kalma ve üreme şansımızı artırmak için yeterlidir. Hatta bu özelliklerin bazılarının doğruluğa erişmekle alakası bile yoktur. Bunlar yalnızca hayatta kalmamızın ve üreme potansiyelimizin karşısındaki ciddi tehditlerden kaçınmamızı sağlamak için vardır.**

**Bir tavşanın onun için gerçek bir tehdit oluşturmadığınızda bile yerinden nasıl ok gibi fırladığını düşünün. Tavşanlar bu davranışsal eğilime sahiptir çünkü evrimsel bakış açısıyla, korkulu bir rüya görmektense uyanık yatmanın daha iyi olacağını bilirler.**

**Gerçek bir tehlike varken bunu fark etmemenin bedeli, tehlike yokken onun var olduğunu sanmaya göre çok daha yüksektir. Yani gerçek bir riski gözden kaçırmak, gereksiz bir kaçış tepkisinden daha tehlikelidir. Bilişsel ön yargılarımızın birçoğu böyle işler. Öncelikle bizi hayatta kalmayı ve üremeyi destekleyen davranışlara yönlendirmek ve onları tehlikeye atabilecek davranışlardan uzaklaştırmak için tasarlanmışlardır. Örneğin hem bir gruba dahil olma hem de sınırlı bilgiye dayanarak hızla harekete geçme özellikleri, tarih öncesi dönemde yaşamış atalarımız için hayati değer taşıyordu. Ancak her iki eğilim de yargıda bulunurken hata yapmayı tetikleyebilir ve fazladan kör noktalarımız olmasına yol açabilir.**

**Kör Noktalarınızı Bilmek Yeterli Değildir: Ön yargılarınızı ve diğer kör noktalarınızı bilmek yetmez. Onları yönetmek için adımlar atmalısınız. Atmazsanız, varsayılan özellikleriniz kontrolü ele geçirir.**

**Bazı kör noktalarımız bakış açımızdan kaynaklanır. Hiçbirimiz bir durumu her açıdan bilemeyiz. Poker oyuncularını düşünün. Bir oyuncu kimde hangi iskambil kağıtlarının olduğu konusunda eksiksiz bilgiye**

sahip olsaydı, hiç hata yapmazdı. Ancak oyuncular gerçekte sadece kendi iskambil kağıtlarını ve açık olarak dağıtılanları görebilir. Diğer iskambil kağıtlarını göremedikleri için de hatalar yaparlar.

Poker oyununda ya da diğer herhangi bir durumda insanların yaptıkları şeylerin nedenleri konusunda sadece akıl yürütebilirken, en büyük kör noktamız kendi zayıflıklarımızı bilemememizdir.

Richard Feynman'ın ünlü bir sözü vardır: “İlk ilke, kendinizi kandırmamaktır, üstelik kandırılması en kolay insan sizsiniz.”

**Kendi zayıflıklarımızı üç ana sebepten ötürü göremeyiz:**

**Birincisi**, bu kusurları saptamak bizim için zor olabilir çünkü bunlar alışık olduğumuz düşünme, hissetme ve hareket etme şeklimizin birer parçasıdır. Kusurlu davranışlar, uzun bir alışkanlık oluşturma süreciyle benliğimize yerleşmiştir. Bu kusurlar olmak istediğimiz kişiyle uyumlu olmasa da kimliğimizin bir parçasıdır.

**İkincisi**, kusurlarımızı görmek egolarımızı zedeler. Hele o kusurlar derine işlemiş davranışlarsa. Kusurlar, belirli bir teknik beceriden yoksun olmak gibi eksikliklerden farklıdır çünkü bize olduğumuzu sandığımız kişi hakkında bir halk oylaması gibi gelirler. Kendimize dair algımızı tartışmaya açık bir konu olarak görmeyiz ve öz imgemize meydan okuyan bilgileri geçiştirme eğilimindeyizdir.

**Üçüncüsü**, bakış açımız sınırlıdır. Parçası olduğumuz bir sistemi anlamak çok zordur. Tıpkı on altı yaşındaki halinize bakıp o zamanlar aklınızın nerede olduğunu merak ettiğiniz gibi, gelecekteki siz de şu andaki size bakıp aynı şeyi düşünecektir. Şu andaki benliğiniz, gelecekteki halinizin bakış açısını kavrayamaz.

Bakış açısı ve insan doğası kendi kusurlarımızı görmemizi güçleştirir ama başkalarındaki kusurları görmek çok kolaydır. Çalışma arkadaşlarımızın ve dostlarımızın hangi yönlerden zayıf, hangi yönlerden güçlü olduğu konusunda hepimiz uzman sayılırız. Öte yandan diğer insanların da bizi aynı netlikle görebileceğini kabullenmek zordur. Dünyadan kendi zayıf yönlerimiz konusunda geri bildirim almamız, daha iyi olmak ve aslında olmak istediğimiz insana dönüşmeye yaklaşmak açısından nadir bulunacak bir fırsattır. Böyle fırsatları akıllıca kullanın!

### **KENDİNİZİ KORUYUCU ÖNLEMLERLE GÜVENCEYE ALMAK**

Evinizi her türlü abur cuburdan arındırmak, koruyucu önlem alma stratejisine bir örnektir: Uzun vadeli hedeflerinize ters düşen abur cuburu yememeniz için gereken “friksiyonu” yani psikolojik direnci artırmaktır. Birçok koruyucu önlem stratejisi var. Benim favorilerim arasında önleme, kendinize kurallar koyma, kontrol

**listeleri hazırlama, referans çerçevenizi' değiştirme ve görünmez olanı görünür kılma sayılabilir.**

**İlk koruyucu önlem türü, sorunları gerçekleşmeden önce önlemeyi hedefler. Bunu yapmanın bir yolu, elverişsiz koşullarda karar almaktan kaçınmaktır. Örneğın stresin yanlış kararlar almaya yol açma olasılığı fazladır. Bazı çalışmalar stresin bilinçli düşünme sürecine kısa devre yaptırdığını, etkili karar alabilmek için ihtiyaç duyulan, alternatiflerin sistematik şekilde değerlendirilmesi sürecini baltaladığını ortaya koymaktadır.**

**Yabancı bir ortamdaysanız, tanıdık davranış kalıplarınızı sürdürmek size daha zor gelir. Bu yüzden birçok insan seyahatleyken egzersizi ya da sağlıklı beslenmeyi bir kenara bırakır.**

**Ortamanız yalnızca fiziksel çevrenizden ibaret değildir, insanları da kapsar. Bazen birine “hayır” demek zordur.**

**Başkaları tarafından sevilme isteği duymak doğamızda vardır ve birilerine “hayır” demenin onların bizi daha az sevmesine neden olmasından çekiniriz. Bir insana tekrar tekrar “hayır” demek daha da zor olabilir. Bir gün egzersiz sonrası bir arkadaşımız bize şekerli bir içecek ikram edince ona “hayır” diyebiliriz ama bunu üst üste üç gün boyunca yaparsa pes ederiz. Bu, insani bir tepkidir.**

**Ayrıca diğer insanlara uyum sağlamayı istemek de yaradılışımızın bir parçasıdır. Aslında istediğınız tek şey suyken kaç kez kendinizi sosyal içici olarak bulduğunuzu bir düşünsenize. Dostlarınız ya da mesai arkadaşlarınız sizden önce içki -örneğin birer kadeh şarap- siparişi vermiştir ve siz kendinize içki sipariş etmediğınız için suçluluk duyarsınız. Böylece siz de kendinize bir kadeh şarap ısmarlar ve aslında istediğınız şeyden ödün verirsiniz.**

**Bireysel tercihleri büsbütün devre dışı bırakıp o anda karar almanızı gerektirmeyen ve başkalarının ısrar etmesine yol açmayan otomatik bir davranış-bir kural-yaratmaya ne dersiniz? Neden kendinize gruba uyum sağlamak için değil, sadece gerçekten canınız istediğında bir içki ısmarlama kuralı koymayasınız?**

**Psikolojinin ilginç bir cilvesi olarak, insanlar genellikle kişisel kurallarınıza itiraz etmez. Onları kişilik özellikleriniz olarak kabul ederler. Kararları sorgularlar ama kurallara saygı duyarlar.**

**Kahneman, bana en sevdiği kuralının biri telefonda ondan bir talepte bulunduğunda o kişiye asla “evet” dememek olduğunu söylemişti. İnsanların onu sevmesini istediğini biliyordu ve o anda “evet” demek istiyordu ama programını onu çok mutlu etmeyen şeylerle doldurduktan sonra neyi kabul edeceği ve neden kabul**

edeceği konusunda daha uyanık olmaya karar vermişti. Şimdi insanlar telefonda ondan bir şey rica edince “*Bunu biraz düşünüp size öyle dönmem gerekecek,*” gibi bir şey söylüyor. Bu yöntem ona sadece üzerinde sosyal baskı hissetmeden düşünecek zamanı tanımakla kalmıyor, aynı zamanda insanların taleplerini yinelememesi nedeniyle bunların çoğunun kendiliğinden ortadan kalkmasını da sağlıyor. Kahneman bu insanlara nadiren dönüş yapıp “evet” diyor.’

Bize bütün hayatlarımızı kurallara uyararak yaşamamız öğretilir ama hiç kimse istediğimiz şeylere ulaşmak amacıyla kendimiz için güçlü kurallar yaratabileceğimizden söz etmez. Spora haftada üç gün gitmekte zorlandığım için kuralım, her gün gitmektir. Spora gitmek her gün içimden gelmiyor. Hatta bazı günler bundan nefret ediyorum.

Öte yandan kuralıma uymanın onu çiğnemekten daha kolay olduğunu da biliyorum. Söz konusu spora gitmek olduğunda her gün gitmek, bazı günler gitmekten daha kolaydır.

Kişisel kurallar yaratmak, kendinizi kendi zayıf yönlerinizden ve sınırlamalarınızdan korumak için güçlü bir tekniktir. Bazen bu kuralların şaşırtıcı getirileri olur.

### HATALARLA NASIL BAŞA ÇIKILIR?

Hatalar, hayatın kaçınılmaz bir parçasıdır. En yetenekli insanlar bile hata yapar çünkü bilgimizin ve kontrolümüzün ötesinde başarımızı etkileyen çok fazla faktör vardır. Bu, özellikle bilginin ya da potansiyelin sınırlarını zorladığımızda geçerlidir. Bilebildiklerimizin ya da yapabildiklerimizin sınırında takip edebileceğimiz tren rayları, tanıdık işaretler, kontrol kesim levhaları ya da bize rehberlik edecek yol haritaları yoktur.

Başkalarının geçmişe bakışından faydalanmadan ilerleriz. Yanlış adımlar illaki atılacaktır. Hayatlarımızın kontrolünü elimize almanın bir kısmını, o yanlış adımlar atıldığında onları yönetebilmek oluşturur.

İşler istediğimiz gibi gitmediğinde, çoğumuz kendimizi suçlamak yerine dünyayı suçlamayı yeğleriz. Bu, psikologların *kendine hizmet eden ön yargı* olarak adlandırdığı, olayları öz imgemizi koruyacak ya da güçlendirecek şekilde değerlendirme eğilimidir. İnsanlar bir şeyde başarılı oldukları zaman başarılarını kendi becerilerine ya da çabalarına bağlamaya meyillidir. “*Gerçekten akıllıyım*”, “*Gerçekten çok çalıştım*”, “*Konuyu her açıdan biliyordum*”. Ancak insanlar bir şeyde başarısız oldukları zamansa başarısızlığı dış faktörlere yüklemeye meylederler. “*Patronum beni sevmiyor*” ya da “*Sınav soruları çok zordu*” gibi. Başka bir deyişle, “*Tura gelirse haklıyım, yazı gelirse haksız değilim.*”

**İstemediğiniz bazı sonuçlar aldıysanız, dünya size şu iki şeyden en az birini söylüyordur:**

- ✓ *Şanssızdın,*
- ✓ *İşlerin nasıl yürüdüğü konusundaki fikirlerin yanlıştı.*

**Eğer gerçekten şanssız idiyse, şansınızı aynı yaklaşımla tekrar denemek farklı bir sonuç getirecektir. Fakat tekrar tekrar denediğiniz halde istediğiniz sonuçları alamıyorsanız, dünya size farklı bir anlayışla hareket etmeniz gerektiğini söylüyordur.**

**Çoğu insan fikirlerinin yanlış olduğunu duymayı reddeder. Düşünme şekillerindeki kusurların bilincine varmak istemez ve hayatta uyurgezer gibi ilerlemeyi tercih ederler.**

**Bunu kısmen fikirlerinin hatalı olduğunu kabul etmek öz imgelerinde bir darbe etkisi yaratacağı, sandıkları kadar akıllı ya da bilgili olmadıklarını göstereceği için yaparlar. Ego varsayılanı işbaşındadır.**

**Düşünme şeklinizin yanlış olup olmadığını görmek istiyorsanız, onu görünür kılmalısınız. Daha önce görünmez olana görünürlük kazandırmak, bize geriye dönüp baktığımızda bir karar verirken bildiklerimizi ve düşündüklerimizi görme fırsatı verir. Hafızaya bel bağlamak işe yaramaz çünkü ego, bilgiyi karar verme aşamasında, olduğumuzdan daha iyi görüneceğimiz şekilde çarpıtır.**

**Öte yandan, fikirlerinizi güncelleme zamanının geldiğini anladığınızda, dünyayla ilgili inançlarınızı değiştirmek büyük çaba gerektirir. Bu nedenle, insanlar dünyanın onlara söylemeye çalıştıklarını duymazlıktan gelmeye eğilimlidir. Her zamanki gibi davranmaya ve aynı sonuçları almaya devam ederler. Burada da eylemsizlik varsayılanı işbaşındadır.**

**Hatalar Bize Bir Seçenek Sunar: Diğer her şeyde olduğu gibi, hatalarla başa çıkmanın da daha iyi ve daha kötü yolları vardır. Siz bir hata yaptınız diye dünya durmaz. Hayat devam eder ve sizin de yolunuza devam ermeniz gerekir. Öfkeyle ellerinizi havaya kaldırıp söylenerek dönüp gidemezsiniz. Alınacak başka kararlar, başarılabacak başka şeyler vardır ve umulan odur ki gelecekte aynı türden bir hatayı tekrarlamayacaksınız. Herkes hata yapar çünkü herkesin sınırları vardır. Sizin bile. Kararlarınız, eylemlerinizi ya da bunların sonuçları için sorumluluk almaktan kaçınmaya çalışmak ise sınırlarınız yokmuş gibi davranmakla eş değerdir. Olağanüstü insanları sıradan kalabalıklardan ayıran bir şey varsa, o da onların hatalarıyla başa çıkma şekilleri, hatalarından ders çıkarmaları ve bunların sonucunda daha iyisini yapabilmeleridir.**

**Hatalar size bir tercih sunar: Ya fikirlerinizi günceller ya da fikirlerinizin ürettiği başarısızlıkları yok sayıp her zaman inanmış olduklarınıza inanmaya devam edersiniz. Çoğumuz ikincisini seçeriz. İnsanların yaptığı en büyük hata, genellikle ilk hataları değildir. Bunu örtbas etmeye ve sorumluluğunu üstlenmekten kaçınmaya çalışmalarıdır. Kişinin yaptığı ilk hata ona pahalıya patlar ama ikincisinin bedeli çok daha ağır olur.**

**Hataların üstünü örtmenin üç sıkıntısı vardır.**

***Birincisi*, hatalarınızı görmezlikten gelerseniz onlardan ders çıkaramazsınız.**

***İkincisi*, hataları gizlemek alışkanlığa dönüşür.**

***Üçüncüsü de* hataların üstünü örtme çabası zaten kötü olan bir durumu berbat hale getirir.**

**Hatanızı kabul etmek ve rotanızı düzeltmek, sizi gelecekte daha çok hata yapmaktan koruyan ve size zaman kazandıran bir tercihtir.**

**Öte yandan hatalar -size verdikleri derse kulak kabartmayı seçtiğinizde- olmak istediğiniz insana dönüşebilmeniz için nadir bulunabilecek fırsatlar sağlar. Bu fırsatları akıllıca kullanın! Ziyan etmeyin.**

**Hatalarla daha etkili bir şekilde başa çıkmanın dört adımı şunlardır:**

- ✓ *Sorumluluğu üstlenmek,*
- ✓ *Hatadan ders çıkarmak,*
- ✓ *Kendinizi daha iyisini yapmaya adanmak,*
- ✓ *Ortaya çıkan zararını elinizden geldiğince gidermek.*

**İlk Adım: Sorumluluğu Üstlenmek olup, hayatınızın kontrolünü elinize aldıysanız, bir hataya yol açan her türlü eyleminizi kabul etmeli ve sonrasında olacakların sorumluluğunu üstlenmelisiniz. Hata tamamen sizin kabahatiniz olmasa da yine de sizin sorunuzdur ve onunla başa çıkılmasında bir rol üstlenmeniz gerekir. Duygularınızı kontrol edebilmek önemlidir. Önceden bu gücü inşa etmek için çalışmadıysanız, elinizden pek bir şey gelmez. Sürekli olarak pratik yapmak, işte bu yüzden önemlidir.**

**2. Adım: Hatadan Ders Çıkarmaktır. Sizi bu noktaya getiren çeşitli duygu, düşünce ve eylemleri inceleyerek hatayı yapmanıza neyin yol açmış olabileceği üzerinde düşünmeye zaman ayırın. Acil bir durum söz konusuysa ve o anda düşünecek zamanınız yoksa, daha sonra konuyu tekrar ele aldığınızdan emin olun. Sonuçta nedenlerini saptayamazsanız, sorunları çözemezsiniz. Ve sorunları çözemezseniz, gelecekte daha iyi iş çıkaramazsınız. Aksine, aynı hatayı defalarca tekrarlamaya mahkûm olursunuz.**

**3. Adım: Kendinizi Daha İyisini Yapmaya Adamaktır. Gelecekte daha iyisini yapmak için bir plan oluşturun. Bu plan, daha fazla sorumluluk üstlenme ya da daha büyük bir öz güven gibi güçlü bir yön inşa etmeyi içerebilir. Ya da dostumun/çalışma arkadaşımın olayları başkalarının bakış açısından görmekte eksik kaldığını anladığı zaman yaptığı gibi, koruyucu önlem almak da olabilir. Her durumda gelecekte daha iyi iş çıkarmak için bir plan yapmalı ve o plana sadık kalmalısınız. Ancak o zaman bir şeyleri yapma şeklinizi değiştirebilir ve geçmişin hatalarını tekrarlamaktan kaçınabilirsiniz.**

**4. Adım: Oluşan Zararı Elinizden Geldiğince Gidermelisiniz. Bir hatanın neden olduğu zararı gidermek çoğu zaman mümkündür.**

Bir insanla ilişkiniz ne kadar uzun süreliyse ve davranışınız ne kadar tutarlıysa, zararı gidermek de o kadar kolaylaşır. Ancak bu, bu işin bir anda olacağı anlamına gelmez. Tıpkı bir yaranın kapanmasının zaman alması gibi, bir ilişkinin iyileşmesi de zaman alır.

**KARARLAR: BERRAK DÜŞÜNME İŞBAŞINDA**  
*“Karar vermemeyi seçmek de bir tercihtir.” Neil Peart*

**VARSAYILAN Özelliklerinizi BERRAK DÜŞÜNMEYE yer açacak şekilde yeniden programladıktan sonra karar alma becerisinde ustalaşmalısınız.**

Kararlar, tercihlerden farklıdır. Alternatifler arasından birini seçtiğiniz zaman tercih yapmış olursunuz. Düşünmeden tepki verdiğinizdeyse bilinçsiz bir tercih yapmış olursunuz. Ancak bunların ikisi de kararlarla aynı şey değildir. Karar, bilinçli düşünce içeren bir tercihtir.

***Karar = Belirli bir seçeneğin en iyisi olduğu yargısı***

Küçük çocuklar herhangi bir değerlendirme yapmadan tercihte bulunmaya yatkındır. Bazen yetişkinler de öyle yapar. Bunun nedeni belki de çok hızlı bir şekilde tercih yapmamız gerektiğinden, seçenekleri değerlendirecek zamanımızın olmamasıdır. Ya da belki de alışkanlıklarımızın bizim adımıza seçim yapmasına izin veririz, geçmiş tercihlerin eylemsizliği, bizi seçeneklerimizi incelemekten içinde bulunduğumuz anda ileri doğru taşır. Ya da belki de farkında bile olmadan tercihleri duygularımızın yapmasına izin veririz: Anlık öfke, korku ya da arzu, değerlendirme sürecini baltalar ve bizi düşünmeden veya akıl yürütmeden eyleme geçmeye iter.

Bu örneklerin hiçbiri karar sayılmaz. Fakat bu, onlardan sorumlu olmadığımız anlamına gelmez. Sorumluyuzdur! Bu örnekler yalnızca akıl yürütmediğimiz anlamına gelir. Bilinçli olarak düşünmüyoruzdur.

**Bunun yerine dürtüsel tepkiyle hareket ediyor ve karar vermeyi varsayılan özelliklerimize bırakıyoruzdur. Dürtüsel tepki vermek yerine akıl yürütmüş olsak en iyisi olacağına karar vereceğimiz şeyin zıddını yaptığımız anlar, genellikle bu anlardır. Akıl yürütmeden tepki verdiğimiz zaman, çözdüğümüzden daha fazla soruna neden oluruz. Ah, keşke gelecekteki halimizin geriye dönüp baktığında gördüğü şey şu anda öngörü olarak sahip olabilseydik!**

**Her yanlış karar illa aceleye gelmemiştir, tıpkı her doğru kararın yavaş alınmamış olması gibi. Bu iş o kadar basit değildir.**

**İnsanlar seçim yapmayı kararlılıkla, karar verme sürecini de boş boş konuşmakla karıştırıyor.**

**Bir problemi ele alırken yavaşlayıp akıl yürütmeyi zorlaştıran şeylerden biri, bunun dışarıdan bakan birine eylemsizlik gibi görünebilmesidir. Ancak eyleme geçmemek de bir tercihtir.**

#### **Sorunu Tanımlayın**

**Karar almanın ilk ilkesi, sorunu karar alacak kişinin tanımlamasının gerekmesidir. Kararı alacak kişi siz değilseniz, çözülmesi gereken sorun için öneride bulunabilirsiniz ama onu tanımlayan siz olmamalısınız. Sorunu sadece sonuçtan sorumlu olacak kişi tanımlayabilir. Karar alıcı her yerden -üstler, astlar, mesai arkadaşları, uzmanlar- katkı alabilir. Ancak sorunun kökenine inme-olguları görüşlerden ayırma ve sorunun aslında ne olduğunu tanımlama- sorumluluğu onda kalır.**

**Sorunu tanımlamak, iki şeyi saptamakla başlar:**

- 1. Neyi başarmak istediğiniz ve,**
- 2. Bunu elde etmeniz için önünde hangi engellerin olduğu.**

**Ne yazık ki insanlar çoğu zaman kendilerini yanlış sorunu çözerken bulur.**

**Kuruluşlar ve bireyler yanlış sorunları çözmeye çok fazla zaman ayırır. Altta yatan hastalığı bulmak yerine semptomları gidermek, yangınları önlemek yerine söndürmek ya da topu geleceğe atmakla yetinmek daha kolaydır. Bu yaklaşımın sıkıntısı, yangınların asla tamamen sönmemesi, defalarca yeniden çıkmasıdır. Ve bir şeyi ertelediğinizde, gelecek eninde sonunda gelir.**

**Günümüzde iş yerlerinde hiç olmadığımız kadar meşgulüz ama çoğu zaman yangınları-yıllar önce alınmış yanlış bir ilk kararla başlayan ve en başından önlenmesi gereken yangınları-söndürmekle uğraşyoruz. Ve birçok yangınla ve zaman ayırmamız gereken çok sayıda taleple uğraştığımız için yalnızca alevleri söndürmeye odaklanıyoruz. Ancak deneyimli kampçıların bildiği gibi, alevleri**

**söndürmek yangını bitirmez. Bütün vaktimizi oradan oraya koşturup alevleri söndürmeye harcadığımız için yarının yangınlarının çirasını tutuşturabilecek bugünün sorunlarını düşünmeye vaktimiz kalmaz.**

**En başarılı karar alıcılar, bir sorunu tanımlama şeklimizin herkesin o soruna yönelik bakış açısını biçimlendirdiğini ve çözümleri belirlediğini bilir. Herhangi bir karar alma sürecinde en kritik adım, sorunu doğru anlamaktır. Sürecin bu kısmı paha biçilmez bir içgörü sağlar. Anlayamadığınız bir sorunu çözemeyeceğiniz için sorunu tanımlamak, ilgili birçok bilgiyi sindirme fırsatı olacaktır.**

**İnsanlar operasyonel ortamlarda hızlı hareket eder. Karar alırken süreçleri çok uzun tutarsanız, süresi dolan fırsat pencerelerini kaçırsınız.**

**Ancak temposu yüksek ortamlar, varsayılan özellikler için bir şenliktir. Mümkün olan en iyi cevaba ulaştığınızdan ve berrak düşündüğünüzden emin olmak için-fazla olmamak kaydıyla-yavaşlamanız ve sağduyulu karar verme, ilkeler ve koruyucu önlemlerin bir kombinasyonunu kullanmanız gerekir. Araştırmak ve daha derin sorular sormak, süreci -doğru sorunu çözme şansınızı önemli ölçüde artıracak kadar- yavaşlatır.**

**Bir sorunun tanımıyla çözümü arasında alan yaratmak, kişisel düzeyde de işe yarar. Çözmeye başlamadan önce sorunun ne olduğunu netleştirmek için kendinize zaman tanıyın. Çoğu zaman, temeldeki sorunu tanımlamaya yönelik ilk girişiminizin nadiren en doğrusu çıktığını keşfedeceksiniz.**

### **Olası Çözümleri Bulun**

**Sorunlar Kendiliğinden Yok Olmaz. Hepimiz zor sorunlarla karşı karşıya kalırız. Varsayılan özellikler bakış açımızı daraltır. Dünyaya bakış açımızı sınırlarlar ve bizi olayları oldukları gibi değil, olmalarını istediğimiz gibi görme konusunda cezbederler. İsteddiğimiz sonuçları sadece ve sadece gerçekle -dünyanın asıl işleyişinin çoğu zaman acımasız olan gerçekliğiyle- yüzleşerek garantileyebiliriz.**

**Zor bir sorun karşısında yapabileceğimiz en kötü şey, sihirli düşünmeye sığınmak, yani kafamızı kuma gömüp sorunun kendiliğinden yok olacağını veya bir çözümün kendiliğinden ayağımıza geleceğini ummaktır.**

**Gelecek, hava durumu gibi başımıza gelen bir şey değildir. Biz geleceğimizi içinde bulunduğumuz anda aldığımız kararlarla kendimiz biçimlendiririz. Tıpkı şu andaki durumumuzun geçmişte yaptığımız tercihlerle şekillenmiş olması gibi. Şu anda bulunduğumuz yer, bizi oraya ulaştıran geçmiş tercihlerin ve davranışların bir yansımasıdır. Mutlu bir ilişkimiz varsa, geriye dönüp baktığımızda, bizi o noktaya**

getiren emek, iletişim, pazarlık, şans ve (belki de) terapi dolu yılları görebiliriz. Kan çanağı gibi gözler ve beyin sisi ile uyandıysak, bir önceki gece dozunu kaçırdığımız içkinin uyku düzenimizi altüst ettiğini görebiliriz. Başarılı bir şirket yönetiyorsak, doğru zamanlarda daha temkinli ve az kaynakla çalışmanın veya zor zamanlarda daha cesur adımlar armanın mevcut başarımıza sağladığı katkıyı görebiliriz.

Keşke bugün kararlar alırken, gelecekte bugüne dönüp bakma şansımız olsaydı da *şu* anı geçmişi gördüğümüz gibi bir içgörüle ve netlikle görebilseydik! Filozof Seren Kierkegaard, “*Hayat geriye bakarak anlaşılır ama ileriye dönük yaşanmalıdır,*” demiştir.

Neyse ki yarının geriye dönük bakışını bugünün öngörüsüne dönüştürmenin bir yolu var. Psikologların *premortem* olarak adlandırdığı bir düşünme deneyinden bahsediyorum. Bu yeni bir kavram değil. Stoacı felsefeden bugüne kadar geliyor. Seneca, *premeditatio malorum* (“olası kötü olayların önceden düşünülmesi”) ifadesini hayatın kaçınılmaz iniş çıkışlarına karşı hazırlıklı olmak için kullanmıştı. Burada amaç sorunlar için endişelenmek değil, güçlenmek ve onlara karşı hazırlıklı olmak.

Başta çıkılması gereken en zor aksaklıklar; hazırlıklı olmadığımız ve beklemediğimiz aksaklıklardır. İşte bu yüzden onları gerçekleşmeden önce öngörmeli ve onlardan kaçınmak için şimdi harekete geçmelisiniz.

Birçok insan aslında problemleri öngörme konusunda kötü olmalarına rağmen, problem çözmede kötü olduklarını sanır. Çoğumuz daha fazla soruna kafa yormak istemeyiz, yeterince sorunumuz vardır zaten. Kötü şeyler olmadan önce bir uyarı alacağımızı, onlarla başa çıkmaya hazırlanmak için zaman bulacağımızı ve onlara hazır olacağımızı sanırız. Ama dünyanın düzeni öyle işlemez.

İyi insanların başına daima kötü şeyler gelebilir. Bir ön uyarı olmaksızın işten çıkarılabiliriz. Bir araba kazasına karışabiliriz. Patronumuz ofisimize gelip bizi azarlayabilir. Dünyanın dört bir yanına bir salgın yayılabilir. Hiçbir uyarı yapılmadan. Hiçbirine hazırlanacak zaman bulamadan.

Bir *premortem* gerçekleştirmek sizi her felaketten kurtaramayabilir ama sizi ne kadar çok felaketten koruyacağına şaşırtabilirsiniz.

*Premortem* şöyle işler: **Nerelerde Sorun Çıkabilir?** Nerelerde sorun çıkabileceğini varsaymak, sizi kötümser değil hazırlıklı yapar. Yolunda girmeyebilecek şeyleri önceden düşünmezseniz, koşulların insafına kalırsınız. Korku, öfke, panik gibi duygular sizi ele

geçirdiğinde, akıl sizi terk eder. Sadece tepki verirsiniz. Bunun panzehri şu ilkedir:

**KÖTÜ SONUÇ İLKESİ:** Sadece ideal sonucu değil nelerin ters gidebileceğini ve bunun olması halinde onların üstesinden nasıl gelebileceğinizi de düşünün.

Her şeyi göz önünde bulundurun. Hiçbir şey sizi şaşırtmamalı. Seneca'nın söylediği gibi, *“Her olasılığı öngörmeli ve ruhu, gerçekleşme ihtimali bulunan her şeyle baş edebilecek şekilde güçlendirmeliyiz.”*

Kötü şeyler olduğunda, öncesinde bunlara hazırlanmak için uyarı verilen iki dakikalık bir reklam arası yoktur. Olanla, olurken baş etmeniz gerekir.

En iyi karar alıcılar, kötü şeylerin olabileceğini ve buna karşı başışıklıkları bulunmadığını bilir. Doğaçlama yapıp tepki vermek yerine olabilecekleri öngörürler ve acil durum planları yaparlar. Bu tür durumlara hazır oldukları için öz güvenleri sarsılmaz.

Risk sermayedarı Josh Wolfe'un söylediği gibi, *“Başarısızlık, insanın başarısızlığı kafasında canlandırmayı başaramamasından kaynaklanır.”*

Uzun lafın kisası, neyin ters gidebileceğini düşünen ve bunlara karşı alabilecekleri önlemleri önceden belirleyen kişilerin, işler planlandığı gibi girmediğinde başarılı olma olasılıkları daha yüksektir.

Seçeneklerinizi değerlendirmenin akıllıca bir yolu, aşağıdaki ilkeyi kullanmaktır:

**İKİNCİ SEVİYE DÜŞÜNME İLKESİ:** Kendinize, *“Peki ya sonra?”* diye sorun. Bir sorunu çözdüğünüz zaman, dünyada bir fark yaratırsınız. O fark, uzun vadeli amaçlarınızla uyumlu olabilir de olmayabilir de. Örneğin, karnınız acıkır ve bir çikolata yerseniz açlığınızı bastırmış olursunuz ama bu çözüm bazı sonuçlara neden olur: bir iki saat sonra kaçınılmaz olarak ani şeker düşmesi. Uzun vadeli amacınız o öğleden sonra üretken olmaksa, çikolata, açlığınızı bastırmak için en iyi çözüm değildir. Bir kez çikolata yediniz diye diyetiniz ya da gününüz mahvolmayacaktır elbette. Ancak tercihte bulunurken yaptığınız bu görünüşte küçük hatayı hayatınız boyunca her gün tekrarlamak sizi başarıya götürmez. Küçük tercihler birikerek büyür. İkinci seviye düşünmeye bu yüzden ihtiyaç vardır.

**İkinci Seviye Düşünme:** Hepimizin içinde, bugünkü benliğimiz ile gelecekteki benliğimiz arasında süregiden bir rekabet vardır: Gelecekteki benliğimiz çoğu zaman, bugünkü benliğimizin istediğinden farklı tercihlerde bulunmamızı ister. Bugünkü siz anlık başarılar kazanmayı önemserken, gelecekteki siz yaşamınız süresince kalıcı ve anlamlı başarılar elde etmeyi, gelecek yıllarda

olumlu sonuçlar doğuracak kararlar almayı önemser. Bu kişiliklerin her biri, sorunlara farklı bir bakış açısı sunar.

Gelecekteki benliğimiz, görünüşte önemsiz olan tercihlerimizin birikiminin faydalarını ya da olumsuz sonuçlarını görür. Birinci seviye düşünmeyi bugünkü benliğiniz, ikinci seviye düşünmeyi ise gelecekteki benliğiniz olarak düşünebilirsiniz.

Birinci seviye düşünme, sorunu, önerdiği anlık çözümün gelecekte yol açabileceği problemleri önemsemeden çözmenin peşindedir. İkinci seviye düşünme ise sorunu baştan sona inceler. Anlık çözümün öresine bakar ve *“Peki ya sonra?”* diye düşünür.

Bu soruyu cevapladığınız zaman çikolata artık gözünüze o kadar cazip görünmez.

**3+ İLKESİ:** Kendinizi bir sorun için en az üç olası çözüm bulmaya zorlayın. Kendinizi yalnızca iki seçenek düşünürken bulursanız, en az bir tane daha bulmaya gayret edin. İkili bakış açısı, insana zihinsel açıdan kolaylık sağlasa da bizi düşünsel olarak tembelleştirir, yani derin düşünmeye teşvik etmez. Üçüncü bir seçenek eklemek için gereken çalışma, bizi yaratıcı olmaya ve gerçekten sorunun özüne inmeye zorlar.

Üçüncü seçeneği tercih etmesek bile kendimizi onu geliştirmeye zorlamak sorunu daha iyi anlamamıza yardımcı olur. Bu çalışma bize kararlarımızı hedeflerimizle uyumlu hale getirmek için daha çok fırsat, gelecekte daha fazla seçim yapma şansı sunar ve yürüdüğümüz yolda kararımızdan daha hoşnut olma olasılığımızı artırır.

### Fırsat Maliyetleri

Daha iyi düşünmek, beyninizi daha önce gördüğünüz soruların cevaplarıyla doldurmak değildir. Neyi, ne zaman yapacağınızı ezberlemek de değildir. Başkalarının sizin adınıza düşünmesine izin vermek de. Bariz şeylerin ötesine bakmak ve gözlerden uzak olan şeyleri görmekle ilgilidir.

Gerçek dünya bazıları bariz, diğerleriye gizli ödünlerle doludur. Fırsat maliyetleri, karar alıcıların çoğu zaman değerlendirmekte sıkımı yaşadığı gizli ödünlerdir. Alınan her kararda verilen bir ödün vardır. Çünkü her zaman istediklerimizi yapamayız. Bir şeyi seçmek, çoğu zaman başka bir şeyden vazgeçmek demektir. Gizli ödünleri tartabilme becerisi, büyük karar alıcıları diğerlerinden ayıran şeylerin bir parçasıdır. Ayrıca liderliğin temel öğelerinden biridir.

Charlie Munger bunu şu sözlerle ifade ediyor: *“Akıllı insanlar fırsat maliyetlerine dayalı kararlar alırlar... Önemli olan alternatiflerinizdir. Bütün kararlarımızı böyle alırız.”*

**Düşünme şeklimizi geliştirmek, sadece daha önce karşılaştığımız sorulara cevaplar bulmak değildir. Önceden belirlenmiş bir dizi eylemi ezberlemek de değildir. Bizim yerimize başkasının düşünmesine bel bağlamak da. Daha derine, görünenin öresine İnmek ve gözlerden uzak olanları açığa çıkarmaktır.**

**Birçok insan sadece bir seçeneği tercih ettiklerinde ne kazanabileceklerine odaklanır ve bir diğer seçenekten vazgeçerek ne kaybedeceklerini hesaba katmayı unutur. Ancak bu bedelleri ölçüp biçme becerisi, büyük karar alıcıları diğerlerinden ayıran şeylerden biridir.**

### **Seçenekleri Değerlendirin**

**Bir grup arkadaşınızla birlikte akşam yemeği için bir restoran seçtiğinizi düşünün. Biri bir öneride bulunur: “Meksika yemeği yiyelim”. Ve bir diğeri kaçınılmaz olarak, “Ben daha dün akşam Meksika yemeği yedim,” der. Sonra bir diğerinden, “Salataya ne dersiniz?” sorusunu ve bir başkasının, “Ben salatayla doyamayacak kadar açım,” dediğini duyarsınız. Bu böyle bıkkınlığa varana dek sürer: İnsanlar, grup sonunda en kolay ulaşılanı seçecek kadar acıkana kadar ne istemediklerini sıralamaya devam ederler. Bu durumu o kadar sık yaşadım ki artık komik geliyor. (Bir dahaki sefere başınıza geldiğinde dikkat edin!) Buradaki sorun şudur: Tamamen olumsuz olan kriterler birçok örnekte belirleyici değildir. Seçeneklerin sayısını bire indirmezler. Sonuç olarak insanlar nihai tercihi şansa ya da koşullara bırakırlar. Şu atasözünde dendiği gibi: “Nereye gitmek istediğini bilmiyorsan, her yol oraya çıkar.”**

**Birçok yönetici, her şeyin kendilerine bağlı olmasından gizli gizli keyif alır. Ekiplerinin onlara bağımlı olması hissini severler. Buna aldanmayın! Bu olduğu zaman ego varsayılanı işbaşındadır ve üzerinize, yükselmenize engel olan bir tavan koyar. Sizi en iyisi olduğunuza, akıl, beceri ve kavrayış açısından çok üstün olduğunuz için kararları yalnızca sizin alabileceğinize ikna etmeye çalışır.**

**Ben bu dersi zor yoldan öğrendim. Bir ekibin yöneticiliğini yeni üstlenmiştim ve herhangi bir karar almadan önce benden onay almak zorunda olduklarını öğrenince çok şaşırılmışım. Bu, bir önceki yöneticilerinin kurduğu bir düzendi. İşleri hızlandırmak için çözümleri üç bölüme ayıracakları bir sistem yarattım:**

- 1. Benim sağladığım herhangi bir girdi olmaksızın alabilecekleri kararlar,**
- 2. Onların kararlarını gözden geçirebilmem için akıl yürütme şekillerini benimle paylaştıktan sonra alabilecekleri kararlar ve,**

### 3. Kendim almak istediğim kararlar.

**Ama sorun devam etti. Birkaç ay sonra akıl hocama danıştım. “Hangi kararları kendilerinin alması gerektiğini, hangi kararları senin almak istediğini biliyorlar mı?” diye sordu. “Bölümlerin içeriği net mi?” “Evet,” dedim, “ama işimizin operasyonel doğası gereği, ben yoksam üçüncü bölümdeki kararları bensiz almak zorundalar. En büyük sorun da orada yaşanıyor. Bunu yapmakta yetersiz kalıyor gibiler.”**

**Akıl hocam, “Asıl önceliğin ne olduğunu biliyorlar mı peki?” diye sordu. “Neden bahsettiğini anladığımdan emin değilim,” dedim.**

**“Asıl önceliğin ne olduğu, kararına göre değişir.”**

**Değişkenlerin nasıl farklı olabildiğini göstermek için ona birkaç alternatif karar türü sıraladım. “Kastettiğim bu değildi,” diye yanıtladı. “Senin en çok neye değer verdiğini biliyorlar mı?” Duraksadım. Gözlerimin içine baktı. “Shane, en çok neye değer verdiğini sen biliyor musun?” Ona boş boş baktım. İç geçirdi. “Sorun ekibin değil. Sensin. Asıl önceliğin ne olduğunu bilmiyorsun. Ve sen bunu bilene kadar, ekibin asla sensiz karar alamaz. Asıl önceliğin ne olduğunu onların bulup çıkarması çok riskli. Bunu ekibinle paylaşırsan, kendi başlarına karar alabilir hale gelirler.”**

**“Ya yanlış karar alırlarsa?” dedim.**

**“Asıl önceliğin ne olduğuna dayalı kararlar aldıkları sürece, yanılmazlar,” dedi. Duraksadı ve sonra ağır ağır, “Birçok insan bunu anlamadığı için kariyerinde ilerleyemez,” diye ekledi.**

**O gün, üç önemli ders öğrendim.**

***Birincisi*, ekibimdekilere o kararları nasıl almalarını istediğimi söylemediğim sürece tek başlarına karar almalarını bekleyemezdim. Bu, çok önemli gördüğüm tek bir önceliğe odaklanmayı ve onları değerlendirmeleri gereken yüzlerce değişkenle boğmamayı gerektiriyordu.**

***İkincisi*, en önemli önceliği akıllarında tutarak karar aldıkları ve karar yanlış çıktığı zaman onlara kızamazdım. Bunu yaparsam bensiz asla karar almazlardı.**

***Üçüncü ders*, belki de en aydınlatıcı olandı: Asıl önceliğin ne olduğunu ben daha kendim bilmiyordum. Bu yüzden de ekibime söyleyemiyordum.**

### **Çoğu Bilgi Konuyla Alakasızdır**

**Kararla alakalı bilgi toplamak gerektiğinde, şunu aklınızda tutun: HEDEF BELİRLEME İLKESİ: Verileri ayıklamaya başlamadan önce ne aradığınızı bilin. Neyi aradığınızı bilmezseniz, muhtemelen onu bulamazsınız da. Tıpkı neye nişan aldığınızı bilmediğinizde hedefi vurma olasılığınızın düşük olması gibi. Neyin önemli olduğunu**

**bilmediğinizde, konuyla alakalı şeyleri kaçıır ve alakasız şeylere çok fazla zaman harcarsınız.**

**Çoğu bilgi konuyla alakasızdır. Neyi görmezlikten geleceğinizi bilmek-sinyali gürültüden ayırmak- değerli zamanınızı ziyan etmemenin kilit noktasıdır. Örneğin, yatırım kararlarını düşünün. En iyi yatırımcılar sonuçları olasılıksal olarak hangi değişkenlerin yönettiğini bilir ve bunlara dikkat ederler.**

**Diğer her şeyi yok saymazlar ama öncelikli olarak o değişkenlere odaklanmak, onlara çok büyük miktarda bilgiyi hızlı bir şekilde filtreleme imkânı sağlar.**

**Neyin önemli, neyin önemsiz olduğunu hızlıca ayırt edebilen insanlar, bilgi akışının hiç durmadığı bir dünyada çok büyük avantaj sahibidir.**

**Neleri yok sayacağınızı bilmek, size önemli olan şeylere odaklanma fırsatı verir. En iyi yatırımcıları örnek alın ve bilgileri ayıklamaya başlamadan önce seçenekleri değerlendirmek açısından hangi değişkenlerin önem taşıdığını bilin.**

**Bilgi, zihnin gıdasıdır. Ona bugün kattıklarınız, yarınki çözümlerinizi biçimlendirir. Ağızınıza giren yiyeceklerden nasıl siz sorumlusanız, aklınıza giren bilgilerden de siz sorumlusunuz. Her gün abur cuburla beslenirseniz sağlıklı olamazsınız ve düşük kaliteli bilgi tüketirseniz doğru kararlar alamazsınız. Daha yüksek kaliteli girdiler, daha yüksek kaliteli çıktılar sağlar.**

**Özetleme arzusu anlaşılabilir. Her gün yaşadığımız bilgi bombardımanı bunaltıcı olabilir. Ancak bilgi orijinal kaynağından ne kadar uzaksa, size ulaşmadan önce o kadar çok filtreden geçmiş demektir. Özetlerle beslenmek abur cuburla beslenmek gibidir. Besin değeri daha düşüktür: Daha az bilgi içerir ve bu, yeterince öğrenmediğiniz anlamına gelir.**

**Gerçek bilgi hak edilerek kazanılırken, özetler sadece ödünç alınır. Karar alıcılar bilgilerini ve gözlemlerini çoğu zaman sorundan çok daha uzak olan kaynaklardan edinirler. Bu özetlere bel bağlamak, ego varsayılanının harekete geçmesi için bulunmaz bir fırsattır. Bilgi yanılması yaratır: Sorunu gerçekten anlamadığımız halde, kendimizi ne yapacağımızdan emin hissederiz.**

**Yanlış bilgiyle doğru kararlar alamazsınız. Hatta başkalarının size mantıklı gelmeyen kararlar aldığını gördüğünüzde, muhtemelen o kişiler sizinkilerden farklı bilgi kaynaklarından yola çıkmıştır. Abur cuburun sağlığını eninde sonunda bozması gibi, kötü girdiler de eninde sonunda yanlış kararlar almanıza yol açar.**

**Peki daha doğru bilgiye nasıl ulaşırız? Sorunun kaynağına en yakın insan, çoğu zaman en doğru bilgiye sahip olan insandır. O kişide eksik olan, muhtemelen daha geniş bir bakış açısidir.**

**McDonald's'ta tezgâh gerisinde, mutfakta çalışan biri, çalıştığı restoranda sürekli tekrarlanan bir sorunun nasıl çözüleceğini, yalnızca veri analizi yapan birinden daha iyi bilir.**

**Mutfaktaki kişide eksik olan bilgi, o sorunun büyük resimdeki yeridir: Sorunun her yerde yaşanıp yaşanmadığını ya da çözümün küresel olarak benimsenmesi halinde yarardan çok zarar verip vermeyeceğini veya bu fikri herkese nasıl yayacağını bilmez.**

**Tarih, büyük düşünürlerin hepsinin kişisel olarak topladıkları bilgileri kullandığını göstermektedir. Bu düşünürler bilgilerini ya derin deneyimlerle ya da rol modellerini dikkatle inceleyerek zor yoldan öğrenmişlerdir. Ham ve filtre edilmemiş bilgiyi aramış ve onunla doğrudan etkileşim kurmak için dünyada bizzat arayışa çıkmışlardır.**

**Leonardo da Vinci, buna muhteşem bir örnektir. Da Vinci hayatı boyunca günlükler tuttu ve o günlükler, onun doğru bilgiye ulaşmak için yaptıkları hakkında notlar içeriyor: “Bir üçgeni karenin içine nasıl yerleştireceğini bir aritmetikçiye sor,” ve “Bir kanal havuzunu, kanalı ve su değirmenini Lombard tarzıyla nasıl tamir edebileceğini bir hidrolik ustasına danış,” gibi şeyler yazmıştı.**

**Büyük zihinler yüksek kalitedeki bilginin önemini ve diğer insanların çıkardığı özetlerin çoğu zaman pek işe yaramadığını bilir.**

**Bilgi bir organizasyonda üst kademelere doğru iletildikçe kalitesini ve nüansını kaybeder. Çocuk oyunu “kulaktan kulağa”yı hatırlayın. Siz yanınızdaki kişiye bir cümle fısıldarsınız, o, cümleyi yanındakine fısıldar ve cümle sınıfın yarısını dolaştıktan sonra yüksek sesle tekrarlanan mesajın orijinal cümleyle hiç alakası yoktur. Cümleyi illa tek bir insan değiştirmez ama cümle ne kadar çok insandan geçerse bütün o küçük değişiklikler biraz daha birikir. Aynı şey, bilgi bir organizasyonun içinde dolaştığı zaman da yaşanır: Aralarında bireysel anlayış seviyelerinin, politik yorumlamaların ve ön yargıların da bulunduğu sayısız filtreden geçer. Orijinal bilginin detayları çıkarılır, sinyal kaybolur. İnsanların bir bilgiyi aktarırken sahip oldukları çeşidi güdüler her şeyi daha da karmaşıktırır.**

**Sorun yalnızca insanların bilgiyi iletme konusunda güvenilirmez olması değildir. Sorun aynı zamanda özetlerden alınabilecek bilginin sınırlı olmasıdır. Bir yol haritasını düşünün. Gerçek bir arazinin özet bir temsilidir. O arazide daha birçok şeyin yanı sıra kayalar, bitkiler, hayvanlar, şehirler, rüzgâr ve hava durumu da bulunur. Arazinin haritasını çıkarırken bunların hepsini göstermeyiz, yalnızca bizi**

ilgilendiren -yollar, nehirler ve coğrafi sınırlar gibi- şeyleri haritaya aktarırız. Bunları orijinal kaynağından çekip alarak öne çıkaracak şekilde sunarız. (Zaten özet kelimesinin anlamında da bu vardır: “önemli detayları çekip almak.”)

### **Uzmanları Kendi Yanınıza Çekmek**

**Birçok insan uzmanların yardımına başvurmak istemez. Ya böyle bir seçenek olabileceğini düşünmezler ya da onların canını sıkmaktan çekinirler. Bazen uzmanı kişisel olarak tanısak bile ona bir şey sormaya utanırız. *Ya aslında görünenden daha azını bildiğimizi anlarsa,* diye düşünürüz!**

**Bu tür kaygılarınız varsa anlamanız gereken ilk şey, uzmanların bir fark yaratacağını bildikleri zaman öğrendiklerini paylaşmaya *bayıldıklarıdır*. Başkalarının hedeflerine ulaşmasına yardım etmek, onlar için hayatlarını ve işlerini anlamlı kılan şeylerden biridir. Bunu bir çerçeveye oturtabilmek için hayatınızda birinin iyi olduğunuz bir konuda sizden yardım istediği ve sizin onun yardımına koştuğunuz bir zamanı hatırlayın. Nasıl bir histi? Uzmanlığı paylaşmak çoğumuza iyi gelir. Sahip olduğumuz bir beceriyi kullanmaktan ve o beceriye sahip olduğumuz için takdir edilmekten keyif alırız.**

**Öce yandan uzmanlar her yardım talebini eşit şekilde değerlendirmezler. Bazı taleplerden pek hoşlanmazlar. Bunlar çoğunlukla *'bana ne yapmam gerektiğini söyle'* tarzı taleplerdir. Bu tür taleplerde bulunan insanlar çoğu zaman gereken ön çalışmayı yapmamışlardır, sizin onlar adına karar vermenizi istiyorlardır.**

**Şunu unutmayın: Amaç, birinin size ne yapacağınızı söylemesi değil, bir uzmanın sorun hakkında nasıl düşündüğünü, hangi değişkenleri sorunla alakalı gördüğünü ve o değişkenlerin zaman içinde nasıl bir etkileşime gireceğini öğrenmektir. Bir uzmana sorun sunarsanız ve o size ne yapacağınızı söylerse yaptığı şey aslında size bir özet vermektir. Ondan doğru cevabı alabilirsiniz ama hiçbir şey öğrenmemiş olursunuz. Ve daha sonra işler yolunda girmezse-ki yolunda gitmemesi kaçınılmazdır- bunun niye olduğunu anlamazsınız. Siz sadece şef kılığında girmiş bir aşçısınız. O uzmana bir sorun hakkında *nasıl* düşündüğünü sorduğunuzda ise kavrama becerinizi derinleştirme yolunda ilk adımı atmış olursunuz.**

**Uzmanları taklitçilerden ayırt etmek konusunda bir not: Birçoğumuz bir konu hakkında yapılmış özgün araştırmayı okuyarak ya da uzmanı saatlerce dinleyerek değil, kitlelerin anlayabileceği düzeyde basitleştirilmiş olmasına dikkat edilmiş bir şeyi okuyarak bilgi sahibi oluruz. Akademik bir makaleyi okumakla, aynı konu**

**hakkında yazılmış bir gazete makalesini okumak arasındaki farkı düşünün. Sıradan bir insandan daha çok şey bilseler de konuları basite indirgeyerek popülerleştiren insanlar uzman değildir. Onlar fikirleri kolayca ve akılda kalabilecek şekilde aktarmada iyidirler. Sonuç olarak sık sık uzmanlarla karıştırılırlar. Uzman arayışına çıktığınız zaman bunu aklınızda tutun. Gerçekten uzmanlık sahibi olan insan, genellikle konuyu popülerleştiren kişi değildir.**

## **YAPIN GİTSİN!**

**Seçenekleri gözden geçirdiniz. Değerlendirdiniz.**

**En iyisini buldunuz. Artık harekete geçme zamanı!**

- ✓ *Yapmanız gerekeni bilip de yapmamanın bir anlamı yok.*
- ✓ *Sonuç almak istiyorsanız, eyleme geçmeniz gerek.*
- ✓ *Bir yargıya varmak ve onu uygulamaya koymak, görüldüğünden daha kolay ve başkalarının düşündüğünden daha zordur.*

**Eyleme geçemememizin nedenlerinden biri, sonuçlarla baş etmekten korkmamızdır. Yapmamız gerekeni bilmemekten çok, onu yapmanın gerçekliğiyle baş etmek istemememizdir. Konuşmalar yapmak istemeyiz çünkü konuşmalar insanların duygularını incitebilir. İşe uygun olmadığını bilsek bile sevdiğimiz bir insanı işten çıkarmak istemeyiz.**

**Egomuz kararlılığımızı zayıflatmak ve bizi yapmamız gerekenden alıkoymak için sosyal varsayılan ve eylemsizlik varsayılanı ile iş birliği yapar. Ama harekete geçemememizin tek nedeni bu değildir.**

**Eyleme geçmekte zorlanmamızın bir diğer büyük nedeni, yanılmaktan korkmamızdır. Bu durumda eylemsizlik, belirsizliği ortadan kaldırabileceğimize dair yanlış bir umutla sürekli daha fazla bilgi toplamaya çalışırken bizi olduğumuz yere mıhlar.**

## **Önemli Sonuçlar Elde Etmek ve Geri Alınabilirlik**

***Önemli sonuçlar yaratan kararlar, hayatınızdaki en önemli unsurları etkileyen kararlardır: kiminle evlendiğiniz, nerede yaşadığınız ve hangi işi kurduğunuz gibi. Bir karar en önemli gördüğünüz şeyleri-kısa ya da uzun vadede- ne kadar çok etkiliyorsa o kadar önemli sonuçlar yaratıyor demektir.***

***Geri dönüşü olan kararlarsa daha sonra izlenen bir eylem yoluyla geri alınabilir. Bir karar, etkilerini geri almak ne kadar zor ve maliyetliyse o kadar az geri alınabilir. Bir çikolatayı yemek kolaydır ama bir kez yediniz mi, bitmiştir. Onu geri alamazsınız. Bebek sahibi olmak da böyledir. Bir çocuğunuz olunca, onu geri veremezsiniz (zaten vermek de istemezsiniz!).***

**Diğer uçta ise etkilerini geri almanın hiçbir maliyeti ya da bedeli olmayan kararlar vardır. Bir şeyin on dört günlük ücretsiz denemesine**

abone olmayı seçebilirim çünkü bu kararımı geri almanın çok kolay olduğunu bilirim.

Farklı karar türlerini sonuçlarının önemi ve geri alınabilirlikleri açısından iki tür, özel ilgi gerektirir: sonuçlarının önemi yüksek ve geri alınamaz olanlar ile sonuçları önemsiz ve oldukça geri alınabilir olanlar.

Bir kararın sonuçları çok önemliyse ve bu sonuçlar geçersiz kılınamıyorsa, bu o kararın bütün hayatınızı dalga dalga etkileyeceği ve o dalgaları durdurmanın mümkün olmayacağı anlamına gelir. Bazı insanlar bunları “öncü dominolar” olarak adlandırır.

Kararlar öncü domino taşları gibi olduğunda, hatanın bedeli yüksektir. Sonucu önemsiz olan ve kolayca geçersiz kılınabilen kararlar içinse bunun tam tersi geçerlidir.

**Eylem İçin İlkeler:** Artık elimizde kararları yarattıkları sonuçların önemine ve geri alınabilirlik derecelerine göre sınıflandırmanın bir yolu olduğuna göre, bazı ilkelere bahsedebiliriz.

**İlk ilke şu: MÜMKÜN OLDUĞUNCA HIZLI (ASAP) İLKESİ:** Eğer kararı geri almanın bedeli düşükse, bunu mümkün olan en kısa sürede yapın. Hatta bir şeyin sonucu hemen hiç önemli değilse, *herhangi* bir karar alma sürecine girmek zaman kaybı bile olabilir. Seçin gitsin. Hızlı karar verin ve yaparak öğrenin. Böylece gerçekten önemli kararlara ayırabileceğiniz zamandan, enerjiden ve kaynaktan tasarruf etmiş olursunuz.

Öte yandan eğer karar çok önemli sonuçlar doğuracaksa ve geri alınamayacaksa o zaman risk yüksektir. Buradaki en büyük risk, fazla hızlı hareket edip önemli olan bir şeyi atlamaktır. Karar vermeden önce olabildiğince fazla bilgi toplamalısınız.

**Dolayısıyla ikinci ilke şudur: MÜMKÜN OLDUĞUNCA GEÇ (ALAP) İLKESİ:** Bir kararı geri almanın bedeli yüksekse, o zaman, o kararı olabildiğince geciktirin.

Kararlarınıza analiz maliyetini de katmayı unutmayın. Bu, birçok insanın yapmayı ihmal ettiği bir şeydir. Çoğu karar, hızı ve doğruluğu dengeleme sanatını konuşurmayı gerektirir. Önemsiz kararlar alırken *çok yavaş* hareket ettiğinizde, kararınızda ne kadar isabetli olursanız olun, zamanınızı ve enerjinizi ziyan edersiniz. *Fazla hızlı* hareket etmeniz halindeyse hayati önem taşıyan bilgileri ve temel noktaları gözden geçirir, varsayımlarda bulunur, yargıya varmak için acele eder ve çoğu zaman yanlış sorunu çözersiniz. Ancak işler yoğun ve telaşlı bir hal aldığı anda hızlı davranmanız gerekiyor olsa bile-birazcık hız kesmelisiniz.

**Riskler büyük ve bunların telafisi imkânsız olduğunda, mümkün olan en son anda karar vermek ve bilgi toplamaya devam ederken masada olabildiğince fazla seçenek bulundurmak istersiniz. Sürücülük eğitiminde, otoyolda yüksek hızla giderken birinin beklenmedik bir şekilde şeridinize girmesi ve aniden durması ihtimaline karşı önünüzde boş bir cep bırakmanız gerektiği öğretilir. Arabalar arasında ekstra mesafeyi korumak, olabileceklere karşı fazladan seçeneğiniz olmasını sağlar. Önemli bir karar alırken mümkün olduğunca beklemeniz gerekmesinin nedeni de budur.**

**Gelecekte kendinize mümkün olduğunca fazla seçenek vermek istersiniz. Böylece bir şey değişirse manevra yapmak ve kendinizi önünüzdeki en büyük fırsata ulaşma yolunda yeniden konumlandırmak için alanınız olur.**

**Peki nihayet harekete geçme zamanının geldiğini nasıl anlarsınız? Başarısızlığın bedeli düşük olduğu zaman kararı alma hızınız, en az kararın kendisi kadar önemlidir. Başarısızlık size pahalıya patlayacağı zamansa eyleme geçmeden önce daha fazlasını öğrenmek akla yatkındır.**

**Varsayılan özellikler-onlara direnmemeniz halinde- temkinli olmayı harekete geçmemek için bir bahaneye dönüştürebilir. Kötü giden bir işe, bir ilişkiye ya da yatırıma sımsıkı yapışıp kalmış olan herkes, bilgi toplamanın getirileri azaltacak bir noktaya ulaştığını, daha fazla bilgi toplamanın bedelinin, bir noktada zaman ve fırsat kaybetme bedelinin gerisinde kaldığını bilir.**

## **GÜVENLİK MARJİ**

**İlerleme kaydetmek için her zaman nihai bir çözüme ulaşmanız gerekmez. Hangi yolun en iyisi olduğu netleşmediğinde, çoğu zaman atılacak en iyi adım, istemediğiniz sonuçlara çıkan yolları elemek olacaktır. En kötü sonuçlardan kaçınmak, seçme şansınızı muhafaza eder ve sizi ileriye taşır.**

**Bazen bir şeyler elimizde olmayan nedenlerden ötürü yolunda gitmez. Ama zorlu ve önemli sonuçlara yol açan birçok karar, önlenbilir nedenlerden ötürü başarısızlıkla sonuçlanır. Nelerin yolunda gitmeyebileceğini düşünmez ve onlara karşı önceden plan yapmazsak, işler yolunda gitmediği zaman gafil avlanırsınız. Sonra da akıl yürütmek yerine tepki veririz. Sakin ve açık fikirli olduğunuzda ters gidebilecek şeyleri önceden planlamak, işler ters gittiğinde tepki vermekten çok daha kolaydır. Başarısızlığın bedeli yüksek olduğunda, büyük güvenlik marjlarına yatırım yapmaya değer.**

**Kendimizi her şeye hazırlayamayız. Bazı dehşet verici olaylar hayal gücünüzü zorlar ve hiçbir şey sizi onlara karşı hazırlayamaz.**

**Yine de tarihten biliyoruz ki tecrübe edeceğimizin kesin olduğu ve ne zaman yaşanacaklarını bilmesek de kendimizi hazırlayabileceğimiz bazı talihsiz olaylar vardır. Bunların kişisel bazda olanları şunlardır:**

- Sevdiğimiz birini kaybetmenin kederi
- Sağlık sorunları
- İlişkide değişiklikler
- Finansal baskılar
- Kariyerimizle ilgili amaçlarımıza ulaşmada yaşadığımız zorluklar

**Daha makro bir seviyeden bakınca, talihsiz olaylar arasında şunları sayabiliriz:**

- Savaş ve politik çatışmalar
- Doğal afetler
- Çevresel ve ekolojik değişimler
- Ekonomik dalgalanmalar: hem çöküş hem büyüme
- Teknolojik gelişmeler ve onlar karşısında gösterilen direnç

**Ancak hatırı sayılır bir uzmanlığa ve verilere sahipseniz, güvenlik marjınızı biraz daha azaltabilirsiniz. Bir örnek verirsek: Warren Buffett gerçek değerlerinin yüzde 30 ila yüzde 50 altındaki hisseleri satın almayı hedefler. Bu sayede hisselerde yüzde 30 ila yüzde 50'lik bir güvenlik marjı olur. Ama iyi bildiği sektörlerin hisselerini onların asıl değerine çok yakın bir fiyat üzerinden satın almaya hazırdır. Böylece en güvendiği hisseler için belki sadece yüzde 20'lik bir güvenlik marjı koyar. Warren Buffett'ın bir şirket satın alırken temel ilkelerinden biri, faaliyet gösterdiği alandan anlamıyorsa o şirketi satın almamasıdır. Başka bir deyişle o şirket hakkında bir güvenlik marjı hesaplamaya yetecek kadar bilgi sahibi değilse, ona hiç yatırım yapmaz. Ayrıca her güvenlik marjının onu korumayacağını da bilir. Amaç satın aldığı her hisse senedinden mükemmel bir sonuç almak değil, tüm hisse senetleri için mümkün olan en iyi stratejiyi kullanmaktır.**

**Sözün özü şu: Geleceği tahmin etmek, görüldüğünden daha zordur. İşler ters gitmeye başlayana kadar her şey muhteşemdir. İşler yolundaysa güvenlik marjı zıyanmış gibi görünür. Ama bir terslik olduğunda, o güvenlik marjı olmadan yaşayamazsınız. Bir güvenlik marjına en çok ona ihtiyaç duymadığınızı düşünmeye başladığınız anda gereksiniminiz vardır.**

**Bir Kararı Duyurmadan Önce Onunla Bir Süre Yaşayın: Bir e-posta yazmaya uzun zaman harcadıktan sonra “gönder” tuşuna basar basmaz pişmanlık duyduğunuz oldu mu hiç? Bu, dünyanın en berbat hislerinden biridir. Gerçi belki de önemli bir kararı vaktinden önce**

duyurmak ve daha sonra onun bir hata olduğunu anlamak kadar kötü sayılmaz.

**Birçok lider, bir kararı aldıkları anda paylaşmak ister. Bu çok doğaldır: Ne kadar kararlı olduklarını başkalarına göstermek ve diğer herkesin onların göz alıcı yeni girişimlerine hayran kalmasını sağlamak isterler. Ancak bir kararı hemen duyurmak, gönderip geri alamayacağınız e-postaya benzeyebilir. Bir şeyleri harekete geçirir ve fikrinizi değiştirmenizi güçleştirir.**

**İşte bu yüzden kendime bir kural yarattım: *Önemli bir karar aldığım zaman, onu başkalarıyla paylaşmadan önce üzerinde bir süre düşünüyorum.***

**Karar Koruma Planı: Nereye bakacağınızı bilerseniz, başarıya giden yol da başarısızlığa giden yol da çoktan işaretlenmiştir. Yolculuk daima cevapları içinde barındırır. Kontrol mekanizmaları hem olumsuz işaretler içerir hem de olumlu işaretlerden yoksundur. İşaretler olumlu olduğunda yola devam edebileceğinizi bilirsiniz.**

**Ama manzaranın bulanık olması halinde, önceden kurduğunuz kontrol mekanizmaları işe yarar. Olumsuz işaretler bir şeylerin ciddi anlamda ters gittiğini gösteren tehlike belirtileridir. Yanlış yolda olduğunuzu ne kadar çabuk fark ederseniz, geri dönmeniz o kadar kolaylaşır. Geçen gün, otobanda aslında batıya doğru gitmek isterken kendimi doğruya doğru giderken buldum. Hatamı ancak giderek yanlış şehre yaklaştığımı fark edince anlayabildim!**

**Ancak dikkat edilmesi gereken tek şey, olumsuz işaretler değildir. Bazen olumlu işaretlerin olmaması da başlı başına bir göstergedir. Beklediğiniz olumlu işaretleri görmemeniz, işlerin illa yolunda gitmediği anlamına gelmez. Ama bu durumu dikkate almanız gerektiği anlamına gelir. Birçok proje bu noktada başarısızlığa uğrar ve birçok kararı almak bu noktada zorlaşır: insanlar ne olumsuz işaretleri ne de bekledikleri olumlu işaretleri gördüğü zaman. Bu olduğunda, durumu yeniden değerlendirmenin vakti gelmiş demektir. Kendinize, *“Asıl öncelik hâlâ düşündüğüm şeyde mi? Yanıldım mı? Zaman geçtiği halde hâlâ ilerleme kaydedemediğime göre hedeflerime ulaşmak için ne yapmalıyım?”* sorularını sorun.**

**Bir işe başlamadan önce açık ve net kontrol mekanizmaları kurarak başarı şansınızı artırabilirsiniz. Tüm ekip başarı ve başarısızlık göstergelerini net bir şekilde anladığı zaman, işler rayından çıkmaya başladığı anda harekete geçme yetkisine sahip olur.**

**KARAR KORUMA PLANI: Başkalarına siz olmadan harekete geçme ve karar alma yetisini kazandırmak için *“komutanın niyeti”***

**kavramını kullanın. İyi liderler her şeyin planlandığı gibi yürümediğini bilir. Ayrıca aynı anda birden fazla yerde olamayabileceklerini de bilirler. Ekipler koşullar değiştiği zaman onlara nasıl uyum sağlayacaklarını bilmelidir. Çünkü şartlar sürekli değişir.**

**Bir ekibe bir görevi yerine getirebilmelerine yetecek yapının yanı sıra değişen koşullara uyum sağlama esnekliğini kazandırmaya *komutanın niyeti* denir. Bu askeri terim ilk kez, Napolyon'u yenmeye çalışan Almanlar için kullanılmıştır.**

**Çalışanların her şey patronları tarafından onaylanana kadar eyleme geçemediği bir şirkette bulduysanız, komutanın niyeti olmadığında neler yaşandığını da görmüşsünüzdür. Tek bir kritik nokta vardır: Patrona bir şey olursa hem iş hem de görev başarısız olur.**

**Komutanın niyeti, ekipteki her bir kişiye planı uygularken inisiyatif alma ve doğaçlama yapma yetkisini verir. Sizi karar alma aşamasında tüm ekibin bağımlı olduğu kişi olmaktan çıkarır ve sizin yanlarında olmadığınız durumlarda bile birbirlerini hedefe ulaşma konusunda hesap verebilecek düzeyde görmesini sağlar.**

**Komutanın niyeti kavramının dört ögesi vardır: *tanımlama, aktarma, yorumlama ve uygulama*. İlk iki öge -tanımlama ve aktarma- kademli komutanın sorumluluğudur. Stratejiyi, stratejinin ardındaki akıl yürütme şeklini ve operasyonel sınırları ekiple paylaşmalısınız. Onlara sadece ne yapacaklarını değil, neden yapacaklarını, kararınıza nasıl vardığınızı da açıkça anlatın ki hem bağlamı hem de eylemin etkili olması için gereken sınırları -nelerin kesinlikle ihtimal dışı olduğunu-anlayabilsinler. Böylece daha düşük rütbedeki komutanlara son iki öge için gereken araçlar sağlanmış olur: değişen bağlamları yorumlamak ve stratejiyi o bağlamlarda uygulamak.**

**Etkin liderler ekiplerinin karar alması ve hedeflerine ulaşması için 7/24 erişilebilir olmak zorunda olmamalıdır. Ofisten uzak kalamıyorsanız, bu sizin vazgeçilmez ya da son derece becerikli bir lider değil yetersiz bir iletişimci olduğunuz anlamına gelir. Ego varsayılanının kıskacında olduğunuzun bir diğer işareti de her şeyin nasıl yapıldığını kontrol etmekte ısrarcı olmanızdır. *İyi liderler* yapılması gerekenleri belirler ve oraya ulaşmak için ihtiyaç duyulan parametreleri saptar. Bir şeyin onların tarzından farklı bir şekilde yapılmasına aldırılmazlar. Hedefe onların koyduğu sınırlar ölçüsünde yaklaşıldığı sürece memnundurlar. *Yetersiz liderler ise* her şeyin kendilerinin istediği gibi yapılmasında ısrar ederler ve bu durum komutanın niyetinin tam aksine, nihayetinde ekiplerinin moralini bozarak hem sadakati hem de yaratıcılığı bakalar.**

## KARARLARINIZDAN DERS ÇIKARIN

**SÜREÇ İLKESİ:** Bir kararı değerlendirirken, sonuca değil kararı alma sürecinize odaklanın.

Geleneksel akıl, iyi sonuçların iyi insanların doğru kararlar almasından, kötü sonuçların da kötü insanların yanlış kararlar almasından kaynaklandığını savunur. Ancak buna karşı örnekler bulmak kolaydır.

Hepimiz yanlış kararlar almışızdır ama hepimiz kötü insanlar değiliz. Ve doğru kararlar bile hayatın önlenemez belirsizliği nedeniyle beklenmedik ve talihsiz sonuçlara yol açabilir.

Hepimiz iyi sonuçlar almak isteriz elbette ama bilindiği üzere doğru kararlar kötü sonuçlar, yanlış kararlar da iyi sonuçlar verebilir. Kararları -hem kendimizinkileri hem de başkalarınıninkileri- sonuca göre (ya da bizim sonuç hakkındaki hislerimize göre) değerlendirmek, şans olgusunu beceriden ve kontrolden ayırmakta eksik kalır. Bu nedenle *sonuç yanılıgısına* düşmek, daha iyi olmamızı sağlamadığı gibi duraksamamıza neden olur.

Aldığınız kötü bir sonuç üzerinde çok fazla kafa yorduysanız- kendinize tekrar tekrar "*Bunu nasıl göremedim?*" sorusunu sorduysanız- kararlarınızı geriye dönüp baktığınızda onlar hakkında hissettiklerinize göre yargılamanın ne kadar zor ve nihayetinde faydasız olduğunu deneyimlemiştir.

Yüzde yüz başarı şansı olan kararlar almak, nadir görülen bir durumdur. Yüzde 90 oranında başarı şansı olan bir kararın bile yüzde 10 oranında kötü sonuçlanma ihtimali vardır. Önemli olan, zaman içindeki sonuçlar ve o yüzde 10'luk kısmın hayatınızda bir felakete yol açmamasını garantilemektir.

### ASIL ÖNEMLİ OLANI İSTEMEK

*"Öldüğünüzü düşünün. Hayatınızı yaşadınız. Şimdi onun geri kalanını alın ve gerektiği gibi yaşayın."*-Marcus Aurelius

**DOĞRU KARAR ALMANIN** iki temel ilkesi vardır:

1. **İstedığınızı nasıl elde edeceğinizi bilmek**
2. **Neyin istemeye değer olduğunu bilmek**

İlki, etkili kararlar almakla ilgilidir. İkincisi de doğru kararlar almakla. İkisinin aynı şey olduğunu düşünüyor olabilirsiniz ama değildirler. Etkili kararlar size ilk sonucu getirirken, doğru kararlar nihai sonucu getirir. Bütün doğru kararlar etkilidir ama bütün etkili kararlar doğru değildir. En doğru kararları vermek, anlık isteklerinizin ötesinde, gerçek isteklerinizi elde etmenizi sağlayacak kararlar almakla ilgilidir.

**Hayatta hem yaptığımız hem de yapamadığımız şeyler için pişmanlık duyarız. En kötü pişmanlık özümüze sadık bir hayat yaşamamak, kendi skor tabelamıza göre oynamamaktır.**

**Varsayılan özelliklerin her biri, bizi pişmanlığa sürüklemeye bir rol üstlenir. Sosyal varsayılan bizi -yaşam koşulları bizimkilerden çok farklı olsa da- başkalarından hedefler miras almaya iter.**

***Eylemsizlik varsayılanı*, bizi geçmişte peşine takıldığımız hedefleri kovalamaya devam etmeye teşvik eder, onlara ulaşmanın bizi mutlu etmediğini anlasak bile. *Duygu varsayılanı* bizi oraya buraya, hoşumuza giden anlık şeyleri kovalamaya yönlendirir, bu daha önemli olan uzun vadeli hedeflerin peşinden gidemememize mal olsa bile. *Ego varsayılanı* ise bizi, -hem kendimizin hem de çevremizdeki insanların mutluluğu ve esenliği pahasına- varlık, statü ve güç gibi şeylerin ardına düşmeye ikna eder.**

**Hayatınızın kontrolünü varsayılan özelliklerden herhangi birine kaptırırsanız, son varış noktanız pişmanlık olur. Hayatınızı başka birinin skor tabelasına göre yaşamayın. Hayattaki hedeflerinizi başkasının seçmesine izin vermeyin. Nerede olduğunuz ve nereye gittiğiniz konusunda sorumluluk alın.**

**Gerçek bilgelik başarı peşinde koşmaktan değil, bir karakter geliştirmekten ileri gelir. Jim Collins'in yazdığı gibi, “*Disiplin olmadan itibar, karakter olmadan da disiplin olmaz.*”**

**Peşinde koştuğunuz şeylerin kalitesi, hayatınızın kalitesini belirler. Para, statü ve güç gibi şeylerin bizi mutlu edeceğini düşünürüz ama etmezler. Onları elde ettiğimiz anda, tatminsizlik hissederiz. Daha fazlasını isteriz. Psikologlar Philip Brickman ve Donald T. Campbell bu fenomen için bir terim ürettiler: *hedonik koşu bandı*. *O bandın üzerine hangimiz çıkmadık ki?***

**On altı yaşındaki halinizi hatırlayın. Bir arabanız olsa, ömrünüzün sonuna dek mutlu olacağınızı sanıyordunuz. Sonra arabanız oldu. Bir iki hafta boyunca bulutların üzerindeydiniz. Arabanızla arkadaşlarınıza hava attınız ve her yere arabayla gittiniz. Hayatın müthiş olduğunu düşünüyordunuz. Sonra gerçek anlaşıldı: Arabalar beraberlerinde sorunlar getiriyordu. Kasko, benzin ve bakım masraflarının ödenmesi bir yana, bir de kıyaslama sorunu vardı. Arabanız yokken kendinizi arabası olmayan diğer insanlarla kıyaslıyordunuz. Ama artık bir arabanız olduğu için, kendinizi diğer araba sahipleriyle kıyaslamaya başladınız. Kimin arabasının daha iyi olduğunu fark ettiniz ve sizi bulutların üstüne çıkaran o arabayla artık**

mutlu olmamaya başladınız. Eski hoşnutsuzluğunuza, hedonik koşu bandının en düşük seviyedeki hızına geri döndünüz.

***Kıyaslama, mutluluğun hırsızdır.*** Sosyal kıyaslama hep yapılır. Bazen evler ve arabalar gibi mal mülkle ilgilidir ama konu çoğu zaman statüdür. Kendimize hep bir sonraki seviyenin yeterli olacağını söyleriz ama asla olmaz. Banka hesabınızdaki meblağın sonuna bir sıfır daha eklenmesi, sizi şu anda olduğunuzdan daha fazla tatmin etmez. Sıradaki terfiiniz, olduğunuz insanı değiştirmez.

Havalı bir arabaya sahip olmak sizi daha mutlu kılmaz. Daha büyük bir ev satın almak sorunlarınızı çözmez. Sosyal medyada daha fazla takipçi edinmek sizi daha iyi bir insan yapmaz. Hedonik koşu bandında koşmak bizi, “olunca-mutlu” insanlar diye adlandırdığım, yalnızca *bir şey olduğu zaman* mutlu olacaklarını sanan insanlara dönüştürür. Örneğin, hak ettiğimiz övgüyü alınca ya da biraz daha fazla para kazanınca veya o özel insanı bulduğumuz zaman mutlu olacağız. Oysa mutluluk şartlara bağlı değildir.

“Olunca-mutlu” insanlar asla gerçekten mutlu olmazlar. İstediklerini sandıkları şeyi elde ettiklerinde-şartlı mutluluğun “zaman” kısmı gerçekleşince- o şeye sahip olmak, onların yeni normaline dönüşür ve otomatik olarak daha fazlasını isterler. Arkalarından kapanan tek yönlü bir kapıdan geçmiş gibidirler.

Eski Yunanlılar bu unsura *phronesis* adını vermişti: en iyi sonuçları elde etmek için hayatınızı nasıl düzene sokmanız gerektiğine dair bilgelik. Ergenlik çağında aldığınız kararlara baktığınız zaman, muhtemelen şimdi size çok saçma görünüyorlardır. Annenizin ya da babanızın arabasını çaldığınız (*ödünç aldığınız* demek istedim) o gün, bir partide çok sarhoş olup belki de yapmamanız gereken bir şeyler yaptığınız o gün (neyse ki o zamanlar kameralı telefonlar yoktu), potansiyel bir sevgili adayı için bir arkadaşınızla kavgaya tutuştüğünüz o zaman. Bu kararlar bize o zaman aptalca görünmezken neden şimdi öyle geliyor? Çünkü bugün, o zaman erişiminize açık olmayan bir bakış açısına sahiptir. O zamanlar size dünyanın en önemli olayıymış gibi görünen şey -duygularınızı ele geçiren o şey- bugün geriye dönüp baktığınızda size saçma görünüyor.

Bilgelik, şu ana kadar bahsettiğimiz her şeyin uygulanmasını gerektirir: varsayılan özellikleri kontrol altında tutma becerisi, akıl yürütmek ve düşünmek için alan yaratma, etkili kararlar almak için gereken ilkeleri ve koruyucu önlemleri kullanma gibi.

Ama bilge olmak daha fazlasını gerektirir. Bilgelik, istediğiniz şeyi nasıl elde edeceğinizi bilmekten fazlasıdır. Nelerin istenmeye

değdiğini, aslında nelerin önemli olduğunu bilmektir. “Evet” dediğiniz kadar “hayır” da diyebilmektir.

**Başka insanların hayatlarına dair kararlarını kendi hayatımıza kopyalayarak daha iyi sonuçlar almayı bekleyemeyiz. Mümkün olan en iyi hayatı yaşamak istiyorsak, farklı bir yaklaşıma ihtiyacımız vardır. Neyi isteyeceğini bilmek, hayatta en önemli şeydir. İçin için ne yapacağınızı zaten bilirsiniz, tek yapmanız gereken, kendi önerinize uymaktır. Bazen başkalarına verdiğimiz tavsiye, en çok bizim uymamız gereken tavsiyedir.**

### MUTLULUK...

**...Yaşlıların verdiği bir numaralı ders şuydu: “Hayat kısa!”**

**Yazar gerontolog Karl Pillemer, “Cevabı veren kişinin yaşı ne kadar ileriye, hayatın göz açıp kapayana kadar geçtiğini söyleme ihtimali de o kadar artıyordu,” diyor. Yaşlılar gençlere hayatın kısa olduğunu söylerken, bunu ürkütücü olmak için ya da kötümserlikten yapmıyorlar. Aksine onlara, daha doğru kararlar almalarına ilham vermesini umdukları bir bakış açısı sunmaya çalışıyorlar; asıl önem taşıyan şeylere öncelik verdikleri kararlar.**

**Bir adam Pillemer'a, “Bunu keşke 60'larım yerine 30'larımda öğrenseydim,” demişti. “Hayatın tadını çıkarmak için çok daha fazla zamanım olurdu.” Keşke gelecekte geriye dönüp bakınca gördüklerimizi, mevcut öngörülerimize dönüştürebilseydik.**

**Zaman, hayattaki en önemli para birimidir. Yeryüzünde geçirdiğimiz kısa süreyi yönetmek, kısıtlı her türlü kaynak için geçerli olan yaklaşımı gerektirir: Onu akıllıca ve asıl önem taşıyan şeye öncelik verecek şekilde kullanmalısınız.**

**Peki ya insanların yaşadığı en büyük pişmanlık neydi? Hiç yaşanmayan şeyler için endişelenmek. Katılımcılardan biri, “Endişelenmek hayatınızı ziyan eder,” dedi.**

**Bunlar, Pillemer'ın “zor zamanlarda mutlu ve tatminkar hayatlar yaşamak konusunda en güvenilir uzmanlar” olarak tanımladığı insanlardan gelen önemli içgörüler. Ancak hepsinden önemli olan bir içgörü daha var. Pillemer görüştüğü kişilerin birinden mutluluğunun kaynağını anlamasına yardım etmesini rica etti.**

**Katılımcı düşündü ve şu cevabı verdi: “89 yıllık ömrümde, mutluluğun bir koşul değil, bir tercih olduğunu öğrendim.”**

**Pillemer'a göre, “Yaşlılar, başımıza gelen olaylar ile mutluluğa karşı içsel tutumumuz arasında temel bir ayrım yaparlar: bir şeye rağmen mutlu olmak. Mutluluk, dışsal olaylara bağımlı pasif bir durumun ya da kişiliklerimizin-dünyaya mutlu bir insan olarak gelmenin- sonucu değildir. Mutluluk kişinin-günlük hayatında-**

*iyimserliği kötümserliğe, umudu umutsuzluğa tercih ettiği bilinçli bir bakış açısı değişikliği gerektirir.”*

**Yaşlandıkça, olaylara Marcus Aurelius'un bakış açısından bakmaya başlarız: “Dışsal bir olay sizi sıkıntıya soktuğu zaman rahatınızı kaçıran o şeyin kendisi değil, ona dair yargınızdır. Ve o yargıyı bir anda silip atabilirsiniz.”**

**Bu içgörü, çarpıcı anlamlar barındırıyor. Mutluluğu, bahsettiğimiz diğer kararlarla birlikte bir süreklilik haline getiriyor. Bir düşünün: Kariyerinizi ve kişisel hayatınızı oluşturan tüm kararlar, nihayetinde mutlu olma yönünde genel bir karara dönüşüyor. Hayatta neyin peşinden gideceğinize karar verebilirsiniz.**

**Önceliğinizin ne olduğuna karar verebilirsiniz. Zamanınızı, enerjinizi ve diğer kaynaklarınızı nihayetinde asıl önem taşıyan şeylere ayırmaya karar verebilirsiniz.**

**Eğer olayları büyüklerimizimizin bakış açısından görmenin bir yolu olsaydı, daha iyi hayatlar yaşama -asıl önemli olanı ve olmayanı uzmanların gördüğü şekilde görme- içgörüsüne sahip olabilirdik. Aslında tam olarak bunu yapmanın kadim bir tekniği var: Hayatın ne kadar kısa olduğunu düşünmeye başlayın. Bu aslında neyin önemli olduğunu görmeyi sağlayacaktır.**

**Seneca, “Zihinlerimizi hayatın sonuna gelmişiz gibi hazırlayalım,” demişti. Daha iyi bir hayat istiyorsanız, ölüm hakkında düşünmeye başlayın...**

### Memento Mori<sup>5</sup>

**BİR DÜŞÜNCE DENEYİ YAPALIM. Zihninizi boşaltın. Seksen yaşında olduğunuzu ve hayatınızın sonuna yaklaştığınızı düşünün. Önünüzde belki birkaç sene, belki de birkaç saat var. Güzel bir sonbahar günü, parkta nehre bakan bir bankta oturuyorsunuz. Yukarıda göç eden kuşların sesini, çağılayan nehri, ağaçlardan düşen ve usul usul yere süzülen yaprakların hışırtısını duyuyorsunuz. Yanınızdan aileler, yürümeye yeni başlamış çocuklarının ellerinden tutan ebeveynler geçiyor. İstedikiniz kadar oyalanın. Acele etmenize gerek yok. Şimdi derinlemesine düşünün.**

- ✓ *Zihninizde canlandırdığınız hayatta neler oluyor?*
- ✓ *İçindeki insanlar kim?*
- ✓ *Onları hangi açılardan etkilediniz?*
- ✓ *Onlar için ne yaptınız?*
- ✓ *Onlara ne hissettirdiniz?*
- ✓ *Neler başardınız?*
- ✓ *Sahip olduğunuz şeyler neler?*
- ✓ *Son günlerinize yaklaşırken, sizin için en önemli şey ne?*

---

<sup>5</sup>*“Bir gün öleceğini unutma”* anlamına gelen Latince bir deyim. (yay. n.)

- ✓ *Size neler önemsiz görünüyor?*
- ✓ *Hangi anların üstüne titriyorsunuz?*
- ✓ *Nelerden dolayı pişmansınız?*
- ✓ *Arkadaşlarınız sizin için neler söylüyor? Ya aileniz?*

**Bakış açımızı hayatın sonuna doğru kaydırmak, bizim için asıl neyin önem taşıdığı hakkında içgörü kazanmamıza yardımcı olabilir. Daha bilge olmamıza yardım edebilir. Sona ermekte olan hayatımızın merceğinden bugüne baktığımızda, şu anda dikkatimizi meşgul eden korkular ve arzular bir kenara itilerek, tüm hayatımız için daha büyük anlam taşıyan şeylere yer açılır. Steve Jobs bu fikri şöyle ifade etmiştir:**

*“Yakında öleceğimi aklımda tutmak, hayattaki en önemli tercihleri yapma konusunda yardım aldığım en önemli araç oldu. Çünkü ölümle karşı karşıya gelince, neredeyse her şey-insanların benden tüm beklentileri, gurur, küçük düşme ya da başarısızlık korkusu, bunların hepsi-yok oluyor, geriye sadece asıl önemli olan şeyler kalıyor. Kaybedecek bir şeyiniz olduğunu sanma tuzağından kaçınmanın bildiğim en iyi yolu, öleceğinizi aklınızda tutmak.”*

**Bakış açımızdaki bu değişim, bize gelecekte geriye dönüp baktığımızda göreceğimizi şu andaki gelecek öngörümüze dönüştürme fırsatını verir. Bize geleceğe doğru yol almak için kullanabileceğimiz bir harita sunar. Çoğumuz için hayata bu şekilde bakmak mevcut yönümüzün, sonunda varmak istediğimiz yerle tam olarak örtüşmediğini ortaya çıkarır. Bunu görmek iyi bir şeydir!**

**Yanlış yönde ilerlediğinizi bilmek, yeniden doğru yola girmenin ilk adımıdır. Aslında neyin önemli olduğu konusunda netleştiğiniz zaman, kendinize şu soruyu sormaya başlarsınız: “Kısıtlı zamanımı doğru şekilde kullanıyor muyum?”**

**Jobs'ın günlük bir ritüeli vardı. Her sabah aynaya bakar ve kendine, “Bugün hayatımın son günü olsaydı yapmak üzere olduğum şeyi yapmak ister miydim?” diye sorardı. Bu soruya üst üste birkaç gün “hayır” cevabını verdiği zaman, bir şeyleri değiştirmesi gerektiğini anlardı.**

**Yapmadığımız şeyler konusunda \_duyduğumuz pişmanlık, yaptığımız şeyler konusunda duyduğumuz pişmanlıktan daha büyüktür. Deneyip yanılmanın acısı keskin olabilir ama bu acı en azından çabuk geçer. Bir şeyi hiç denememiş olmanın acısıysa çok keskin olmasa da asla tam olarak geçmez.**

**Mal mülk kavramları, bize onlara sahip olmaktan çok, mümkün kıldıkları şeyler açısından önemli gelir. Düşünce egzersizinde evinizi bir yatırım olarak düşünmediğinizi tahmin ediyorum. Eviniz aklınıza geldiyse de muhtemelen ilişkiler ve anılar bağlamındaydı: aile yemekleri, kahkahalar, gözyaşları, partiler, partnerinizle yataktan hiç**

**çıkmadığınız o gün, çekişmeli ve neşeli geçen kutu oyunu mücadeleleri, kapının pervazındaki, çocuklarınızın her yaşta attığı boyu kayıt altına alan işaretler.**

### **ÖLÜMDEN YAŞAM DERSLERİ**

*“Mesele yaşayacak çok az zamanımızın bulunması değil, o zamanın çoğunu boşa harcamamız.” Seneca*

**Hayatınızı ölümünüzün bakış açısından değerlendirmek hassas, güçlü ve belki de biraz ürkütücü bir deneyimdir. Bu bakış açısıyla hayatınızda asıl neyin önemli olduğu netlik kazanır. Kim olduğumuzla kim olmak istediğimiz arasındaki uçurumun farkına varırız. Nerede olduğumuzu ve nereye gitmek istediğimizi görürüz.**

**Bu netlik olmadığı sürece, bilgelikten yoksun kalır ve içinde bulunduğumuz anı önemsiz şeylere harcarız.**

**Varmak istediğiniz yeri bilince, oraya ulaşmanın yolları da netlik kazanıyor. Aristoteles'in dediği gibi, “En iyinin ne olduğunu bilmek, en iyi yaşam biçimini bilmek için büyük önem taşır: Eğer bunu bilirsek, belli bir noktaya nişan almış okçular gibi, doğru hedefi vurma olasılığımız artar.”**

**Çocuklarım bir labirent bulmacayla uğraşırken bir noktada onu çözenin en iyi yolunun ileriye değil, sondan geriye doğru gitmek olduğunu fark ettiler. Hele ki söz konusu labirent normalden daha zor ve karmaşıkta. İşe sonu yani hedefi akılda tutarak başlamanın, hangi yolu seçmek gerektiğine karar vermeyi kolaylaştırdığını anladılar. Hayat da genel olarak benzer şekilde işler.**

*Bu yıl, hayatınızın son yılı olsaydı, onu bugün yaşadığınız gibi mi yaşardınız? Bu soruyu bir gün öğle yemeğinde bir arkadaşıma sordum ve hiç düşünmeden şu cevabı verdi: “Bütün birikimlerimi tüketir, kredi kartlarımın limiti dolana kadar harcama yapar ve uyuşturucuya başlardım.” (Uyuşturucu konusunda şaka yapıyordu. Umarım.)*

**Doksan yaşındaki halinizi düşündüğünüzde, kredi kartınızın limitini doldurmanın ya da uyuşturucu kullanmanın sizi daha mutlu etmeyeceği netlik kazanır. Birçok insan için ölümü düşünmek, etrafa para saçmayı isteme ihtimalimizi azaltıyor.**

**Bilgelik, gelecekte geriye dönüp baktığınızda göreceklelerinizi bugünkü gelecek öngörünüze dönüştürmektir. Hayatta önemliymiş gibi görünen anlık şeyler, aslında nadiren önemlidir ancak asıl önem taşıyan şeyler, içinde bulunduğunuz anda da önemlidir.**

**Bir an için galibiyetmiş gibi görünen bir şey, çoğu zaman sığ bir zaferdir. O anda önemliymiş gibi görünür ama hayatın bütünü açısından baktığınızda önemsizdir. Ulaşmak istediğimiz hedefe uygun bir yönde ilerlemediğimiz zaman, sonunda kendimizi bulduğumuz**

**yerden pişmanlık duyarız. Ve pişmanlıktan kaçınmak, hayatta tatmin bulmanın kilit öğelerinden biridir.**

**Sağduyulu Karar Vermek ve İyi Hayat : Sağduyulu karar vermek, her şeyden önce -şu anda değil hayatta-önemli olana ulaşmakla ilgilidir. Bugün nasıl başarılı olacağımızın yolunu bulmakla değil, hayatımızın sonunu düşünerek onu neden ve nasıl yapılandırmamız gerektiğini anlamakla ilgilidir.**

**Sağduyulu karar-vermek, her şeyden önce bilgeliğe sahip olmaktır.**

**Bilge insanlar aslında neyin değerli olduğunu bilirler.**

**\*Tek bir hayat olduğunu, bir ham taslak, telafi ya da daha önceki bir noktadan yeniden başlamak diye bir şey olmadığını herkesten iyi bilirler.**

**\*Zamanlarını bir hedonik koşu bandında anlamsız hırsları kovalayarak boşa harcamazlar.**

**\*Gerçek servetin ne olduğunu bilir ve kendilerini onu sağlama almaya adanmışlar. (Kalabalık ne düşünürse düşünsün ne söylerse söylesin.)**

**Bazen bilge olmanın bedeli, başka insanların size aptal muamelesi yapmasıdır. Bunda şaşılacak bir şey yoktur: Aptallar, bilge insanların ne yaptığını göremez. Bilge insanlar hayatı tüm yönleriyle görür: iş, sağlık, aile, dostlar, inanç, toplum. Bunların bazılarını dışlayarak hayatın sadece bir yönüne saplanıp kalmazlar. Bunun yerine hayatın çeşitli yönleri arasında nasıl ahenk kurulacağını ve her birini bütünlüyle orantılı şekilde nasıl takip edeceklerini bilirler. Hayatı anlamlı, harika ve güzel kılan şeyin bu ahenge ulaşmak olduğunu bilirler.**

**Sağduyulu karar verme yetinizi geliştirmek istiyorsanız, işe şu iki soruyu sorarak başlayın:**

- 1. Hayatta ne istiyorum?**
- 2. Ve şu anda istediğim şey istemeye değer mi?**

**İkinci soruyu cevaplamadığınız sürece, dünyanın bütün karar alma tavsiyeleri bir araya gelse işe yaramaz. İsteddiğiniz şeyler sizi mutlu etmeyecekse, onlara nasıl ulaşacağınızı bilmenin pek bir faydası yoktur. Eğer sonunda her şeye sil baştan başlamak isteyecekseniz güç, şöhret ya da para kazanmada ne kadar başarılı olduğunuz önemsizdir.**

## **SONUÇ**

### **BERRAK DÜŞÜNMENİN DEĞERİ**

**Sağduyulu karar vermenin bedeli yüksektir ama yanlış bir karar vermenin bedeli çok daha ağır olur.**

**Bu kitabın genel mesajı, sağduyulu karar vermemizi engelleyen görünmez içgüdülerimizin var olduğudur. Varsayılan özellikleriniz sizi akıl yürütmeden tepki vermeye, düşünerek değil bilinçsiz yaşamaya teşvik eder.**

**Varsayılan özelliklerinize teslim olduğunuzda, asla kazanamayacağınız bir oyunun içine girmiş olursunuz. Hayatı otomatik pilotta yaşadığınızda kötü sonuçlar alır, işlerin daha da kötüye gitmesine neden olursunuz. Geri alınamayacak sözler söyler, telafi edilemeyecek şeyler yaparsınız.**

**Kısa vadedeki hedeflerinize ulaşabilirsiniz ama nihai, en büyük amaçlarınıza ulaşmayı kendiniz için zorlaştırdığınızı fark edemezsiniz. Bütün bunlar aslında siz kararlar aldığınızın bilincinde olmadan gerçekleşir.**

**Düşünme üzerine yazılmış kitapların çoğu, yalnızca daha akılcı olmaya odaklanır. Temel sorunu gözden kaçıırırlar: Karar verirken yapılan hataların çoğu, bir karara varmamız gerektiğini bilmediğimizde gerçekleşir. Bu, bilinçaltımız davranışlarımızı yönlendirdiği ve bizi ne yapmamız gerektiğini belirleme sürecinden dışladığı için olur.**

**Eşinizle tartışmayı bilinçli olarak seçmezsiniz ama kendinizi ona geri alınamayacak, kırıcı sözler söylerken bulursunuz. Ailenizi harcamak uğruna para ve statü peşinde koşmayı bilinçli olarak seçmezsiniz ama en değer verdiğiniz insanlarla giderek daha az zaman geçirdiğinizi fark edersiniz. Fikirlerinizi savunmayı bilinçli olarak seçmezsiniz ama sizi eleştiren herkese kin beslediğinizi görürsünüz.**

**Hayattan istediklerinizi elde etmenin anahtarı, dünyanın nasıl işlediğini saptamak ve kendinizi ona uyumlandırmaktır. İnsanlar çoğu zaman dünyanın aslında olandan farklı işlemesi gerektiğini düşünür ve istedikleri sonuçlara ulaşamadıklarında, bunun için başka insanları ya da içinde buldukları koşulları suçlayarak sorumluluktan sıyrılmaya çalışırlar.**

**Sorumluluktan kaçmak mutsuzluk reçetesidir ve sağduyulu karar verme yeteneğini geliştirmek için gerekenin tam tersidir. Sağduyulu karar verme yeteneğinizi geliştirmek, akılcılığınızı güçlendirecek araçlar biriktirmekten çok, arzulanan yolu en engebesiz hale getirecek koruyucu önlemleri almakla ilgilidir. En iyi halinizdeyken, en kötü halinizde işinize yarayacak sistemler tasarlamakla ilgilidir. O sistemler varsayılan özelliklerinizi ortadan**

**kaldırılmaz ama varsayılan özellikleriniz kontrolü ele geçirdiği zaman bunu anlamanıza yardımcı olur.**

**Son tahlilde: Sağduyulu karar verme yeteneği öğretilemez ama öğrenilebilir.**

## KAYNAKÇA

**BERRAK DÜŞÜNME-*Clear Thinking***

**Shane PARRISH**

**Çeviri: Sevinç Seyla TEZCAN**

**PEGASUS Yayınları-2771**

**İlk Basım: Ekim 2025 (301 sayfa)**

