

larını, önceki toplantıda üstlendikleri görevlerde hangi aşamaya geldiklerini tartışılar. Gerçek icraatın bu disiplinle mümkün olduğunu belirten yazarlar, gerekirse bu izleme ve değerlendirme toplantılarının birkaç dakikayla sınırlı tutulabileceğinin, fakat etkisini görebilmek için düzenli aralıklarla gerçekleştirilmesi gerektiğinin altını çiziyorlar.

Ortada toplantı yapacak bir ekip olmasa da, bu disiplini bireylere uyarlamamıza bir mani yok. Nihayetinde herkes düzenli olarak kendine hesap verebilir. Kitabın muhtelif bölümlerinde de önerdiğim gibi, önünüzdeki haftayı planladığınız haftalık izleme ve değerlendirme oturumlarını alışkanlık haline getirmelisiniz. Kendi 4İD tecrübemde, verimli geçen haftalar için kendimi takdir etmek, verimsiz geçen haftalara nelerin yol açtığını anlamak ve belki de hepsinden önemlisi, sonraki günlerde nasıl daha iyi skorlar elde edebileceğimi anlamak için skor cetvelimi her hafta gözden geçirirdim. Çalışma programımı kılavuz değerlerimin gerektirdiği şekilde düzenlemeye bu sayede başladım. Eğer bu izleme ve değerlendirme oturumları olmasaydı pürdikkat çalışmaya çok daha az vakit ayıracaktım.

The 4 Disciplines of Execution adlı kitabın temel önermesi, strateji geliştirmeye nazaran icraatın çok daha zor olduğudur. Yazarlar, yüzlerce vakayı inceledikten sonra bütün bunları birkaç basit disiplin halinde özetlemeyi başarmışlar ve anlaşılan o ki kısaca 4İD olarak adlandırılan bu disiplinler kurumlarda epey işe yarıyor. Sizde de işe yaramaması için hiçbir neden yok.

Yine kendi deneyimimden bir örnekle bu faslı kapatayım. Daha önce de belirttiğim gibi, 4İD yaklaşımını benimsediğimde ilkin kendime 2013-2014 akademik yılında beş tane makale yayınlama hedefi koymuştum. Önceki yıl dört makale yayınlayabildiğimi göz önüne alacak olursak (ki benim için gurur vericiydi) bu büyük bir hedefti. 4İD tecrübem boyunca önüme koyduğum hedefin netliği ve buna ilaveten kılavuz değerlerimi not düşüğüm skor cetvelimin sağladığı basit fakat etkili geribildirimler, o zamana dek hiç ulaşamadığım düzeyde derinleşmem için bana itici güç

Sonuçta Kreider, bir Henry David Thoreau değil; meşguliyetlerinden uzaklaşma amaçları arasında kapsamlı bir toplum eleştirisi kitabı yazmak yer almıyor. Kreider'i ıssız bir yere kapanmaya yönlendiren hissiyat aslında gayet pratik: *Bu sayede işinde daha başarılı oluyor. Şöyle diyor Kreider:*

Aylaklığı insanın kendini şımartması, tatile çıkması ya da zaafı olarak göremeyiz; bedenimiz için D vitamini neyse beynimiz için de aylaklık odur, yani zaruridir ve D vitamini eksikliğinden kaynaklı kemik hastalıkları iskelet yapımızı nasıl deforme ediyorsa aylaklıktan mahrum kalan beynimiz de aynı şekilde zihinsel deformasyona uğrar. (...) Belki garip gelecek ama herhangi bir işi başarıyla yerine getirmek için aylaklık elzemdir.

Kreider'in başarıyla yerine getirilecek işlerden kastı yüzeysel işler değil elbette. Yüzeysel işler, ne kadar çok vakit ayırırsanız o kadarını rahatlıkla halledebileceğiniz işlerdir çoğunlukla. Fakat bir yazı erbabı olarak Kreider'in asıl derdi pürdikkat çalışmayla gerçekleştirilen, dişe dokunur sonuçların elde edildiği işler. Kreider zihnini düzenli olarak nadasa bırakmadıkça bunu başaramayacağının bilincinde.

Bu stratejide sizden beklenen şey Kreider'in izinden gitmeniz. Yani, ilk bakışta çelişkili gibi görünse de, her gün belli bir vakti işle ilgili tüm meselelerden azade kılarak, bilahare pürdikkat çalışabilmek için elzem olan aylaklık fırsatları yaratmanız gerekiyor. Bunu başarmanın pek çok yolu var; çoğu insana imkânsız gelse de Kreider'in yaptığı gibi tüm yüzeysel meşguliyetlerden uzaklaşarak "ıssız bir yer"e kapanmak da bunlardan biri olabilir. Bense çok daha basit, kolayca uygulanabilir, fakat aynı zamanda gayet etkili bir yöntem önermek istiyorum: Günlük mesainizin sonunda, işle ilgili kafanızı meşgul eden her şeyi ertesi sabaha dek devre dışı bırakın. Ne yemekten sonra e-postaları kontrol edin, ne o günkü konuşmaları kafanızda tekrar tekrar döndürün, ne de sizi bekleyen zor meselelere kafa yorun; işle ilgili tüm düşüncelerinizi rafa kaldırıp şalteri indirin. Eğer vakte ihtiyacınız varsa günlük

mesainizi uzatın, ama bir kez bugünlük bu kadar dedikten sonra tıpkı Kreider'in yaptığı gibi zihninizi tamamen düğünççeklerine, topraktaki böceklerle ve yıldızlara vakfedin.

Bu stratejiye yönelik taktiklere geçmeden önce, şalteri indirme yaklaşımının dişe dokunur şeyler ortaya koyabilmeniz açısından neden önemli olduğunu irdelemek istiyorum. Nedenini Tim Kreider'in deneyiminden biliyoruz aslında, ama yine de mola vermeyi kıymetli kılan şeye dair bilimsel kanıtlara yakından bakmakta fayda var. Buna göre üç muhtemel gerekçeden söz edebiliriz.

Gerekçe #1: Mola zihni açar

Aşağıdaki paragraf, 2006 yılında *Science* dergisinde yayınlanan bir makaleden:

Karar verme süreçlerinde bilinçli değerlendirmenin sağladığı faydalar bilimsel literatürde yüzyıllardır vurgulanmaktadır. Bu makalede ise bu bakış açısının doğruluğu sorgulanmıştır. Hipotezimiz, bunun doğru olmadığı yönündedir.

Bu sıkıcı ifadenin içinde iddialı bir fikir gizli. Hollandalı psikolog Ap Dijksterhuis ve arkadaşlarının yaptığı –ve bu makalede anlatılan– araştırmaya göre, bazı kararları almayı bilinçdışı zihne devretmek daha isabetli sonuçlar doğuruyor. Başka bir deyişle, karar alma sürecinde gerekli tüm bilgileri edindikten sonra konu üzerinde düşünüp taşınmayı zihninizin bilinçaltı tabakalarına bırakarak başka işlerle ilgilenmek yerine, aktif bir bilinçlilik haliyle meseleyi etraflıca değerlendirdiğinizde daha hatalı sonuçlar elde ediyorsunuz.

Dijksterhuis ve arkadaşları bu etkiyi otomobil satın alma kararı örneği üzerinden laboratuvar ortamında incelediler. İki gruba ayrılan katılımcılar önce tüm otomobil seçenekleri hakkında bilgilendirildi. Birinci gruptan, bilgileri etraflıca değerlendirdikten sonra en doğru seçeneğin hangisi olduğuna karar vermeleri istendi. Diğer grupta ise farklı bir yol izlendi: Tüm bilgileri gözden geçirdikten sonra önlerine çözmeleri gereken bir yapboz ko-

* #supporting experiment

9 narak otomobil gündeminden uzaklaştırıldılar. Hemen ardından da bilinçli bir değerlendirmeye fırsat bırakmadan derhal karar vermeleri istendi. Nihayetinde otomobil konusunu kısa süreliğine kafasından atan grupta yer alan katılımcıların kararlarının daha isabetli olduğu anlaşıldı.

Bu deney daha sonra başka araştırmacılarca da tekrarlandı ve bütün bu ulaşılan gözlemlerden hareketle Bilinçdışı Düşünce Kuramı [Unconscious Thought Theory] adı verilen kuram ortaya atıldı. Karar verme süreçlerinde bilinçli zihin ile bilinçdışı zihnin üstlendiği birbirinden farklı rolleri anlamaya çalışan bu kurama göre, uyulması gereken kati kurallar söz konusuysa eğer, bilinçli zihin devrede olmalıdır. Örneğin bir matematik sorusunu çözmek için birtakım aritmetik işlemlerini adım adım izlemek gerekir ve bunu da ancak bilinçli zihninizi uygulayabilir. Fakat haddinden fazla bilgi ve muğlaklık içeren, hatta çelişkilerin ve boşlukların söz konusu olduğu kararlarda bilinçdışı zihninizin getireceği çözümler çok daha isabetli olur.

Bilinçdışı Düşünce Kuramına göre bu ilginç sonuç, beynimizin bilinçdışı düşünceye ayrılan bölgesindeki nöral bağlantıların niteliğinden kaynaklanıyor. Bu bölgede işleminden geçirilen bilgi ve alternatif çözüm miktarı, beynin bilinçli düşünce merkezlerine nazaran çok daha fazla. Bir analojiye başvurmamız gerekirse, bilinçli zihninizi evinizdeki bilgisayarınızdır. Belli başlı işleri halledebileceğiniz temel programları çalıştırabilirsiniz bu bilgisayarda. Buna karşın bilinçdışı zihninizi ise Google'ın devasa veri ambarları gibi çalışır. Terabaytlarca düzensiz bilgiyi ince eleyip sık dokuyan istatistikî algoritmalar, çetrefil sorularınıza şaşırtıcı çözümlerle çıkagelir.

Bu konuda yapılan araştırmalardan elde edilen sonuç şu: Bilinçli zihninize dinlenme fırsatı verdiğinizde nöbeti bilinçdışı zihninizi devralır ve bu sayede, yaptığınız işle ilgili en zorlu meseleleri dahi derinlikli bir şekilde değerlendirme fırsatı bulursunuz. Bu bakımdan şalteri indirme alışkanlığı, verimliliğinizi düşürmekten ziyade çalışma türlerinizi çeşitlendirmiş olur.

128 Karar verme aşamasında
↳ Kula ilham edilmeceği mecelesi vs.
üzerine araştırma yap!

Conclusion of the experiment

#theoretical background

#analogy

#bibliography

#homework

Gerekçe #2: Mola bataryayı şarj eder

2008 yılında *Psychological Science* dergisinde yayınlanan ve sıkça atıf yapılan bir makalede Michigan Üniversitesi'nde gerçekleştirilen basit bir deneyden bahsediliyor. İki gruba ayrılan katılımcılardan birinci gruptakiler, araştırmanın yapıldığı Ann Arbor kampüsü yakınlarındaki korulukta, ağaçlar arasında bir gezintiye çıkarılıyor. Diğer gruba ise kalabalık kent merkezinde yürüyüş yaptırılıyor. Ardından her iki gruba da dikkati toplamayı gerektiren bir aktivite olarak, basamak atlayarak geriye doğru sayma görevi veriliyor. Nihayetinde, doğada yürüyüşe çıkan grubun diğer gruba nazaran bu görevde %20 oranında daha başarılı olduğu görülüyor. Aynı katılımcılar ertesi hafta tekrar davet ediliyor, fakat bu kez yer değiştiriyorlar ve doğada yürüyüşe çıkma avantajı geçerliliğini koruyor: Performansı belirleyen koşulun gruptaki bireyler değil, ağaçlık yoldaki yürüyüşle hazırlanma fırsatı olduğu anlaşıyor.

Michigan Üniversitesi'nden Rachel Kaplan ve Stephen Kaplan adlı psikologlar¹² doğada geçirilen vaktin odaklanma becerisini güçlendirdiğini ortaya koyan başka pek çok araştırmaya istinaden 1980'lerde Dikkat Yenileme Kuramını ortaya attılar. Dikkat yorgunluğu mefhumuna dayanan bu kurama göre odaklanma, güdümlü dikkati gerektirir. Güdümlü dikkat ise kısıtlı bir kaynaktır; tüketirseniz, odaklanmakta güçlük çekersiniz. (Biz şimdilik bu "kısıtlı kaynağı", Baumeister'in daha önce bahsettiğim kısıtlı irade rezervleri olarak düşünebiliriz.¹³) 2008 tarihli araştırmaya göre kalabalık caddelerde yürümek, kişinin güdümlü dikkate başvurmasını zorunlu kılar; mesela ezilmeden karşıya geçmek için caddeye adım atma âni ya da kaldırımda ağır ağır ilerleyen

#Nazar ber kadem - - - -

- 12 Stephen Kaplan, 2008 tarihli araştırmaya imza atan üç kişiden biridir. Marc Berman ve John Jonides da diğer iki araştırmacıdır.
- 13 Bu iki kaynağın tam olarak aynı miktarda olup olmadığı literatürde tartışmalı bir konu. Fakat biz bu kitap bağlamında bu tartışmaları görmezden gelebiliriz. Gözlemin esası şu: Dikkat için gerekli kaynak kısıtlıdır ve korunması icap eder.