

koridordan geçen bir fizikçi, demir talaşının yanından geçen bir mıknatısa dönüyordu.”

Mervin Kelly dünyanın en parlak biliminsanlarını işe alıp bu laboratuvarın bir parçası kılmakta daima ısrarcı oldu. Günümüz teknolojisine damga vuran icatlardan bazılarını Kelly'nin izlediği bu stratejiye borçluyuz. II. Dünya Savaşı'nı takip eden yirmi-otuz yıl içinde Bell Labs, güneş pili hücresi, lazer, iletişim uydusu, hücresel iletişim sistemi ve fiber optik ağ gibi sayısız icada imza attı. Enformasyon kuramı ve kodlama kuramı burada geliştirildi, Big Bang'in ampirik kanıtlarını ortaya koyan Bell Labs astronomları Nobel Ödülü'ne layık görüldü ve belki de hepsinden önemlisi, transistörü Bell Labs'in fizikçileri icat etti. *

Kısacası, tesadüf eseri yaratıcılık hipotezine sağlam kanıtlar arayan birinin dönüp geçmişe bakması yeterli. Hatta şunu rahatlıkla öne sürebiliriz ki transistör gibi bir icat, ancak Bell Labs gibi bir yerde ortaya çıkabilirdi. Çünkü Bell Labs, katı hal fizikçilerini, kuantum teorisyenlerini ve uluslararası çapta deneyselcileri tek çatı altında toplamakla kalmayıp, etkileşimde bulunmalarına ve deneyimlerini paylaşmalarına imkân tanıyan bir ortam yaratmıştı. Kulesine kapanan Carl Jung misali, üniversitedeki odasında tek başına kafa patlatan bir biliminsanın böylesi icatlara imza atması pek mümkün değildi.

Fakat Bina 20 ve Bell Labs gibi yerleşkeleri inovasyon beşiği haline getiren esas şeyin ne olduğunu anlayabilmemiz için tam da bu noktada bazı ince ayrımlara dikkat etmemiz gerekiyor. Bunun için yine MIT'deki kendi tecrübeme dönmek istiyorum. Doktora başladığım 2004 güzünde, Bina 20'nin yerine hizmete giren Stata Center'da ders alacak ilk öğrenci grubu biz olacaktık ve neyin nerede olduğunu öğrenmemiz için bizi bir tanıtım turuna çıkarmışlardı. Bu tur esnasında öğrendik ki Stata Center'ın mimarı Frank Gehry, Bina 20'yle özdeşleşen tesadüfi rastlaşma ortamına benzer bir atmosfer yaratabilmek için ofisleri ortak mekânlar etrafında toplamış ve komşu katlar arasına açık merdivenler koymuş. Fakat beni asıl şaşırtan, Gehry'nin orijinal tasarımında yer

Bu Intel hikâyesine Christensen'in *The 4 Disciplines of Execution* [4 İcraat Disiplini] adlı kitap için yazdığı önsözde rastlamıştım. Gelişmiş kurumsal yönetim stratejileri hakkındaki kitapta kısaca 4İD olarak adlandırılan dört temel "icraat disiplini" anlatılıyor. Fakat bu kitabı okurken esas dikkatimi çeken şey şu oldu: Ne ile nasıl arasındaki bu uçurum, pürdikkat çalışmaya daha fazla zaman ayırma yönünde bizzat verdiğim çabayla da örtüşüyordu. Tıpkı işlemci piyasasının alt segmentindeki rekabetin ciddiyetinin farkında olan Andy Grove gibi ben de önceliği pürdikkat çalışmaya vermenin önemini farkındaydım. Bilmediğim şey, bu stratejiyi nasıl hayata geçirebileceğimdi, dolayısıyla yardıma ihtiyacım vardı.

Bahsettiğim paralellik dikkatimi çekince bu 4 İcraat Disiplini yapısını kendi çalışma alışkanlıklarıma uyarlamaya karar verdim ve sonuçta bu yapının, önüme koyduğum pürdikkat çalışma hedefi doğrultusunda etkili adımlar atmam için beni şaşırtıcı derecede motive ettiğini keşfettim. 4İD çerçevesinde dile getirilen görüşler daha ziyade iş dünyasındaki büyük ölçekli kuruluşlar için kotarılmış olsa da, öyle görünüyor ki altlarında yatan temel fikirler, yükümlülüklerimiz ile dikkatimizi çelen şeyler arasındaki çatışmanın üstesinden gelmemizi gerektiren her alana uygulanabilir. İşte bu düşünceden yola çıkarak 4İD yapısının dört disiplinini aşağıda özetleyip pürdikkat çalışma alışkanlığı edinme sürecimde karşılaştığım durumlara bunları nasıl uyarladığımı açıkladım.

Disiplin #1: En hayati konu neyse ona odaklanın

The 4 Disciplines of Execution adlı kitabın yazarlarının da belirttiği üzere, "Aynı anda ne kadar çok sayıda şey yapmaya çalışırsanız o kadar az şey başarırırsınız." İcra faaliyetlerinin esasen az sayıdaki "hayati hedef"e yönelmesi gerektiğini ayrıntılı biçimde açıklayan yazarlar, bu yalınlık sayesinde kurumun enerjisinin dışa dokunur sonuçlar elde etmek üzere yeterli ölçüde yoğunlaştırılabileceğini belirtiyorlar.

Aynı örneği bireylere uyarladığımızda, kendimize birkaç büyük ve önemli hedef belirleyip pürdikkat çalışma saatlerimizi bunlara adamamız gerektiği sonucunu çıkarabiliriz. Pürdikkat çalışmaya daha çok zaman ayrılması gerektiğini söyleyip durmanın kimseye özel olarak bir faydası yok. Öte yandan, elle tutulur, gerçek faydalar sağlayacak spesifik hedefler, çalışma şevkini daha istikrarlı kılar. David Brooks da "The Art of Focus" [Odaklanma Sanatı] başlıklı yazısında şöyle diyor: "Eğer dikkatinizi toplama mücadelesini kazanmak istiyorsanız, aklınızı çelen bilgi bombardımanı ile boş yere boğuşmayın. Bunun yerine size muazzam şevk veren bir hedef bulun; zaten böyle bir hedef, diğer her şeyi gölgede bırakacaktır."

Kendimden örnek vermem gerekirse, 4İD yapısını çalışma alışkanlıklarına uyarlamaya başladığımda önümdeki bir sene içinde hakemli dergilerde beş tane sağlam makale yayınlamaya karar vererek kendime net bir hedef belirledim. Bu hedef, ortalama yayın sayımdan yüksek olduğundan ve ayrıca somut getirileri de olacağından (akademik kadro değerlendirmelerinin eli kulağındaydı) bu hedefe büyük bir önem atfettim. Bu iki özelliğe birden sahip olduğu için önüme koyduğum bu hedef motivasyonumu ateşlemiş oldu. Artçı Kılavuz

Disiplin #2: Gözünüz kılavuz ölçütte olsun

Önünüze büyük bir hedef koyduktan sonra başarınızı ölçmeniz de gerekir. 4İD yapısında bu amaca yönelik iki tür ölçüt var: artçı ölçüt [lag measures] ve kılavuz ölçüt [lead measures]. Artçı ölçüt, sizin nihai olarak geliştirmeye çalıştığınız şeyi niteler. Örneğin amacınız pastanenizde müşteri memnuniyetini artırmaksa, baz alacağınız artçı ölçüt müşteri memnuniyeti değerleriniz olacaktır. Ancak 4İD'nin yazarlarının da belirttiği gibi artçı ölçüt ile ilgili temel sorun, sonuçların, sizi davranış değişikliğine zorlayamayacak kadar geriden gelmesidir: "Sonuçlar elinize geçtiğinizde, bu sonuçları doğuran performans artık geçmişte kalmıştır."

Öte yandan kılavuz ölçüt, "artçı ölçütte başarı getirecek yeni davranışları ölçmeye yarar". Pastane örneğinden devam edecek olursak, tatmaları için yeni bir kurabiye çeşidi ikram edilen müşterilerin sayısı, en basitinden bir kılavuz ölçüt örneğidir. Daha fazla sayıda müşteriye ikramda bulunarak bu sayıyı doğrudan artırabilirsiniz ve bu sayı arttıkça artçı ölçüt değerleri de artar. Başka bir deyişle, kılavuz ölçüt, yakın gelecekte sergileyeceğiniz tutum ve davranışları geliştirmeniz gerektiğini size hatırlatarak uzun vadeli hedeflerinizde de ilerleme kaydetmenize olanak sağlar.

Bunu bireylere uyarladığımızda kılavuz ölçütün ne olabileceğini tahmin etmek zor değil: önünüze koyduğunuz en önemli hedefe yönelik harcadığınız pürdikkat çalışma vakti. Yine kendimden örnek vermem gerekirse, bu bakış açısının akademik araştırma performansına yaklaşımım üzerinde büyük etkisi oldu. Evvel-den, bir yıl içinde yayınladığım makale sayısı gibi artçı ölçütlere odaklanıyordum. Ne var ki bu ölçütün gündelik davranışlarıma pek bir etkisi olmuyordu, zira kısa vadede yapıp ettiklerimin uzun vadeli etkilerini görme imkânım yoktu. Bundan vazgeçip pürdikkat çalışma saatlerimi takip etmeye başladığımda, bu ölçütler gündelik hayatımla doğrudan ilişkili hale geldi: Her ilave pürdikkat çalışma saati gündelik iş programıma yansımaya başladı.

#ameldefteri

Disiplin #3: Sağlam bir skor cetveli tutun

"Skor tutulduğunda insanlar oyunu çok daha farklı oynarlar," diyor 4İD yazarları. Söylemeye çalıştıkları şey şu: Çalışanları kurumun temel hedefleri etrafında kenetleyebilmek için, kılavuz ölçütlere ait değerleri, yani skoru herkesin görüp takip edebildiğinden mutlaka emin olun. Bu skor cetveli, ilgilenmeleri gereken pek çok konu arasında kılavuz değerlere odaklanmalarını teşvik ederek hem rekabet atmosferi hem de motivasyon takviyesi sağlar. Herhangi bir kılavuz ölçütü tutturduklarını gören çalışanlar bu performansı korumak isteyecektir.

Disiplin #2'de pürdikkat çalışmaya ayrılan vaktin iyi bir kılavuz ölçüt olabileceğini belirtmiştim. Aynı şekilde, pürdikkat çalışmaya ayrılan saatlerin yazılı olduğu bir skor cetvelini çalışma ortamında görünür bir yere koymak da bu disipline uygun düşer.

4İD ile tecrübemin başlarında bu skor cetvelini uygulayabilmek için basit, fakat hayli etkili bir çözüm buldum. Bir karton parçası alıp satırlara böldüm ve her satıra içinde olduğumuz semestrin haftalarını tarihleriyle birlikte yazdım. Sonra bu kartonu her daim gözümün önünde olması için bilgisayar monitörümün hemen yanındaki duvara yapıştırdım. Her hafta kaç saati pürdikkat çalışmaya ayırdığımı takip etmek üzere o haftanın bulunduğu satıra basit çizikler attım. Bu skor cetvelinin sağladığı motivasyonu azami hale getirmek için de ne zaman büyük ilerleme kaydetsem (mesela yazdığım makaledeki kilit matematiksel kanıtlardan birini çözssem), bu ilerlemeye denk düşen pürdikkat çalışma çizimini daire içine aldım.¹¹ Bu, iki yönden işime yaradı. Birincisi, pürdikkat çalışmaya ayırdığım toplam vakit ile bunun somut çıktıları arasında sezgisel bir bağıntı kurmuş oldum. İkincisi de, her çıktığı için kaç saati pürdikkat çalışmaya ayırmam gerektiğini daha iyi görmeye başladım. Bu net bilgi (ki ilk tahminime nazaran daha fazla çıktı) her hafta pürdikkat çalışmaya ayırdığım vakti artırmam yönünde bana itici güç sağladı.

Disiplin #4: Düzenli bir ıcrat takvimi tutun

4İD'nin yazarlarına göre, kılavuz ölçütlere odaklanmak isteyen kurumların atmaları gereken son adım şu: "Önlerine hayati bir hedef konmuş ekipleri sık ve düzenli aralıklarla gerçekleştiren izleme ve değerlendirme toplantılarında buluşturmak." Bu toplantılarda ekipler skor cetvellerini önlerine alıp gelecek toplantıdan önce skorlarını yükseltmek için hangi adımları atacak-

¹¹ Meraklısına not: Karton çizelgemin gerçek bir örneğini şuradan görebilirsiniz: <http://calnewport.com/blog/2014/03/23/deep-habits-should-you-track-hours-or-milestones/>