

şekilde ateşlemiş oluyoruz. Yani bir konuda uzman olmak, nöronlarımızın yeterince miyelinlenmesi anlamına geliyor.

Maksatlı çalışmanın neden işe yaradığı konusunda nörolojik bir temel sağlaması açısından bu yaklaşım fevkalade önemli. Belli bir beceriye yoğun şekilde odaklanarak, beyninizde sadece bu işle ilgilenen elektrik akımını tekrar tekrar ateşlenmeye zorluyorsunuz. Belli bir elektrik akımının bu şekilde defalarca kez kullanılması, oligodendrosit adı verilen bir hücre grubunun bu akıma dahil olan nöronların çevresini miyelin katmanlarıyla sarmaya başlamasını ve böylece söz konusu beceriyi etkili bir şekilde pekiştirmesini sağlıyor. Dikkatimizi dağıtabilecek her şeyi bertaraf edip bütünüyle yaptığımız işe odaklanmamızın neden bu denli önemli olduğunu böylece anlamış oluyoruz: Belli bir şey üzerinde çalışırken aktif hale gelen nöral devrenin diğerlerinden ayrılması ve neticede yararlı miyelinle kaplanmasının tek yolu bu. Fakat tam aksine, diyelim SQL veri tabanı yönetimi türünden karmaşık ve yepyeni bir beceriyi düşük konsantrasyon durumunda öğrenmeye çalışırsak (mesela bir kenarda Facebook açık duruyor olabilir) aynı anda çok sayıda nöral devreyi gelişigüzel bir şekilde ateşlemiş ve bu yüzden de asıl güçlendirmek istediğimiz nöron grubunu izole edememiş oluruz.

Antonin-Dalmace Sertillanges'ın, insan zihnini dikkatin ışınlarını odaklayan bir merceğe gibi kullanmaktan ilk kez bahsedişinin üzerinden neredeyse bir yüzyıl geçti ve biz bu esnada bu olağanüstü güzellikteki metaforları geride bırakıp, oligodendrosit hücreleri gibi daha az şiirsel açıklamalara eriştik. Ancak düşünme üzerine düşünme biçimindeki bu silsile kaçınılmaz bir sonuca işaret ediyor: Zor şeyleri çabucak öğrenebilmek için dikkatinizi dağıtmadan belli bir noktada yoğunlaştırmalısınız. Başka bir deyişle, bir eylem olarak öğrenmenin diğer adı pürdikkat çalışmadır.

Eğer bir konuda derinleşmekte zorluk çekmiyorsanız, yeni ekonomik düzende başarıya ulaşmanın şartlarından birini yerine getirmekte, yani karmaşık sistemlerde ve becerilerde uzmanlaşmakta zorluk çekmezsiniz. Öte yandan, derinleşme konusunda

Grant'in e-posta kutusuna düşen her ileti otomatik olarak "ofis dışındayım" diye yanıtlandığından, Grant'in çalışma arkadaşları bu süre boyunca ondan e-postalarına yanıt vermesini beklemiyor. Grant, bu alışkanlığının bazen iş arkadaşlarının kafasını karıştırdığını kabul ediyor: "Bana diyorlar ki 'İyi de ofis dışında filan değilsin! Şu an ofisinde olduğunu görebiliyorum!'" Fakat Grant için elindeki işi tamamlayana dek dış dünyadan kati bir şekilde soyutlanabilmek çok önemli.

Adam Grant'in, seçkin bir araştırma enstitüsündeki herhangi bir meslektaşına (ki genellikle işkoliktirler) nazaran daha uzun saatler boyunca çalıştığını filan sanmıyorum, fakat yine de kendi alanındaki hemen hemen tüm araştırmacılardan daha fazla üretebiliyor. Bence bu çelişkiyi açıklayabilecek bir şey varsa o da Grant'in geliştirdiği zamanı bloklara ayırma yaklaşımıdır. Dolayısıyla ortaya şöyle bir formül çıkıyor:

$$\text{Yüksek kaliteli iş miktarı} = (\text{Harcanan zaman}) \times (\text{Dikkat yoğunluğu})$$

Bu formülün geçerliliğine kani olduğunuzda, Grant'in alışkanlıkları da daha anlamlı hale gelecektir: Çalışırken yoğunluğunu olabilecek en yüksek düzeye çıkaran Grant, bu sayede çalıştığı süre boyunca harcadığı birim zaman başına azami miktarda sonuç elde etmiş oluyor.

Aslında bu verimlilik anlayışıyla ilk karşılaşmam Adam Grant'ten çok daha eskiye dayanıyor. Yıllar önce, ikinci kitabım için yaptığım araştırma kapsamında ABD'deki seçkin okullarda okuyan ve tümü çok yüksek notlara sahip elli kadar üniversite öğrencisiyle mülakatlar yapmıştım. Bu mülakatlar sırasında dikkatimi şu husus çekmişti: Not ortalaması sıralamasında en üstte yer alan öğrenciler, onlardan bir basamak alttaki öğrencilere nazaran genellikle daha az ders çalışıyordu. Bu süreçte anladım ki bu ilginç durumu açıklayabilecek şeylerden biri, yukarıda verdiğim formül olabilirdi: Yoğunlaşmanın verimlilikteki payını kavrayan bu parlak öğrenciler, odaklanma kapasitelerini sonuna dek

#new
kullanm
hazırlar
artırma
Peki
si'nden
getiriye
Benim

dikkat
Multit

başka r
lı günü
çalışm
için ol
diğerin
süre s
zenin

Le
runlu
tinizi
parça
Hele l
laşma
tarı a
olsan
ziyeti

Le
gözle
grub
bulm
daha
yup
reys
ilk g
reve

Metrik kara delik

Ünlü medya kuruluşu Atlantic Media'da IT departmanı sorumlusu olarak çalışan Tom Cochran, e-posta alışverişine muazzam bir vakit harcadığının farkına 2012 sonbaharında vardı ve dolayısıyla her meraklı teknoloji kurdunun yapacağı gibi o da bu vakit israfını ölçmeye karar verdi. Kendi davranışlarını gözlemlemeye başlayan Cochran, bir hafta boyunca gelen kutusuna 511 tane e-postanın düştüğünü ve kendisinin de 284 tane yanıt yolladığını ve bunun da haftada beş günden, günde ortalama 160 e-postaya denk düştüğünü tespit etti. Ölçümelerini bir adım daha ilerleten Cochran, her mesaja en fazla 30 saniye ayırmayı başarsa bile gününün bir buçuk saatini modem cihazı gibi bilgileri oradan oraya iletmekle harcadığını gördü. Bu, görev tanımına girmeyen bir işe haddinden fazla zaman ayırdığı anlamına geliyordu.

Cochran, konuyla ilgili *Harvard Business Review* için kaleme aldığı blog yazısında, bu basit istatistikleri gördükten sonra şirketin geri kalanındaki vaziyeti merak etmeye başladığını belirtiyor. Atlantic Media çalışanları acaba kendi asli sorumluluklarına odaklanmak yerine vakitlerinin kaçta kaçını oradan oraya e-posta göndermekle harcıyordu? Bu sorunun yanıtını bulmaya karar veren Cochran, günde kaç tane e-posta gönderildiği ve bu e-postaların ortalama kaç sözcükten oluştuğu hakkında şirket çapında istatistikler topladı. Daha sonra bu sayılara çalışanların ortalama yazma ve okuma hızları ile ücret bilgilerini ekledi. Sonuç olarak Cochran, gönderilen ya da alınan her e-postanın şirkete yaklaşık 95 sentlik bir işgücü maliyeti çıkardığını ve Atlantic Media'da e-posta alışverişlerine yılda 1 milyon doların üzerinde kaynak harcadığını tespit etti. Cochran bu durumu yazısında şöyle özetliyor: "Esasında 'parasız ve basit' sayılan bir iletişim yönteminin görünmeyen maliyetlerinin toplamıyla şirkete küçük bir özel jet alabiliyorsunuz."

Tom Cochran'ın yaptığı deney, görünüşte sıradan bir eylemin gerçek maliyeti hakkında ilginç bir sonuç ortaya koyuyor. Fakat

dizisiyle meşguldü. Kısacası Rubin, işini iyi yapan ciddi bir gazeteci. Tahminime göre bir diğer özelliği de yöneticileri dürtmediği müddetçe tweet atmaması.

Rubin'in Twitter profiline bakınca sektirmeden üç dört günde bir öylesine atılmış birkaç tweetle karşılaşılırsınız. Bu durum, bir öylesine atılmış birkaç tweetle karşılaşılırsınız. Bu durum, bir öylesine atılmış birkaç tweetle karşılaşılırsınız. Bu durum, bir öylesine atılmış birkaç tweetle karşılaşılırsınız.

Rubin popüler bir medya ikonu değil, bir muhabir. Rubin'i gazetesi için değerli kılan esas kabiliyeti, önemli kaynaklardan derlediği bilgi ve belgeleri kullanarak çarpıcı haberler yazabilmesi. *Times*'a bugünkü saygın konumunu kazandıranlar Alissa Rubin gibi gazetecilerdir ve tık tuzağının medyada salgın gibi yayıldığı günümüz koşullarında bu gazetenin başarısının altın yatan faktör de bu saygın konumundan başka bir şey değil. O halde pürdikkat çalışmak zorunda olan Alissa Rubin'i, işini yarıda bırakıp gazetecilikle alakası olmayan bir Silikon Vadisi şirketinin haberleşme sitesine bilabel yüzeyssel içerikler üretmesi için ne diye zorluyor olabilirler? Ve belki de bundan daha mühimi, neden çoğu insan buna hiç şaşırıyor? Eğer bu sorulara yanıt verebilirsek, pürdikkat çalışmanın mantığa aykırı biçimde soyunun tükenmesi bahsinde ele alacağım son eğilimi daha iyi anlayabiliriz.

İletişim kuramcısı Neil Postman'ın bir uyarısı, aradığımız yanıtı temel teşkil edebilir. Kişisel bilgisayar devriminin iyiden iyiye hissedildiği 1990'ların başında Postman, toplumun teknolojiyle kurduğu ilişkinin giderek daha kaygı verici hale geldiğinden bahsediyordu. Postman, yeni teknolojilerin ne getirip ne götürdüğünü artık ilgilenmediğimizi, ortaya çıkan sorunların yeni çözümlerle dengelenemediğini vurguluyordu. Her yüksek teknoloji ürününün muhakkak iyi olduğunu varsayıp ötesini düşünmemeye başlamıştık.

Bu yolla şekillenen kültürü teknopol [*technopoly*] olarak adlandıran Postman, bu kültüre yönelik eleştirilerini sözünü sakınmadan dile getiriyordu. 1993 yılında yayınlanan kitabında teknopolün kendi alternatiflerini tam da Aldous Huxley'nin *Cesur Yeni Dünya*'da betimlediğine benzer bir yolla ortadan kaldırdığından bahsediyordu: "Teknopol, [alternatiflerini] yasadışı hale getirmeyi. Ahlak dışı ilan etmez. Hatta popülerliklerini azaltmaya dahi kalkışmaz. Yalnızca onları görünmez kılar ve böylece konunun dışında bırakır."

Postman bugün hayatta olsaydı, 1990'larda dile getirdiği korkularının bir anda parlayan internet sayesinde süratle gerçeğe dönüşmesi karşısında şaşkınlığını gizleyemezdi herhalde. Neyse ki Postman'ın entelektüel mirasını devralarak tezlerini internet çağında geliştirmeye devam eden biri var: ünlü eleştirel kuramcı Evgeny Morozov. Başlı başına ideoloji niteliği kazandığını vurgulamak üzere özellikle tırnak içine aldığı "*the Internet*"e yönelik teknopolik saplantımızı irdelediği *To Save Everything, Click Here* [*Her Şeyi Kurtarmak İçin Tıklayın*] başlığını taşıyan 2013 tarihli kitabında şöyle diyor Morozov: "*The Internet*'i alelade bir kablo ve modem yığını olmaktan çıkarıp baştan çıkarıcı ve heyecan verici bir ideolojiye, belki de günümüzün süper-ideolojisine dönüşüren şey, onu bir tür âlim, siyasi konuların danışıldığı bir müstesar olarak görme yönündeki eğilimdir."

Morozov, "*the Internet*"in gelecekte iş dünyasını ve devletleri bekleyen köklü dönüşümün lokomotifleri olarak görülür hale gelmesini kapsamlı bir şekilde eleştiriyor. Morozov'a göre, bir şirket "*the Internet*"e ne kadar uyum sağlarsa çağı o denli yakalamış sayılıyor ve bu eğilimlere sırtını dönmek, otomotiv çağında hâlâ at arabası yapmaya çalışmakla bir tutuluyor. İnternette satışa sunulan hizmetlerin ve uygulamaların, arkasında risk sermayedarlarının ve başında yirmilerindeki gençlerin olduğu şirketlerce pazarlanan ürünler olduğunu unutmuş gibiyiz. Çabucak idolleş-tirdiğimiz bu dijital zambırtıları ilerlemeyi simgeleyen ve (söylemeye dilim varmıyor ama, cesur) yeni dünyayı müjdeleyen birer elçi olarak değerlendiriyoruz.

Conclusion of the experiment

karar oyunu oynattı.⁵ Bu ve buna benzer diğer deneylerden elde edilen sonuç gayet netti: Bir görevden diğerine geçerken geride dikkat tortusu bırakanların yeni görevde daha düşük performans sergileme ihtimali artmakta ve tortu büyüdükçe performans da kötüleşmekteydi.

Yoğunlaşma formülünü geçerli ve dolayısıyla Grant'ı üretken kılan nedenleri anlamamızda dikkat tortusu kavramının büyük faydası var. Uzun süre sadece tek bir iş üzerinde çalışan Grant, diğer sorumluluklarından kaynaklanacak dikkat tortusunun etkisini asgariye indirirken, yaptığı işteki performansını da azami düzeye çıkarıyor. Hemen her profesör gibi, odaklanmaya imkân tanımayan, sık sık türlü nedenlerle kesintiye uğrayan ve ardında tortular bırakan bir çalışma stratejisi izlemektense günler boyu kapanıp tek bir makale üzerinde çalışan Grant'ı diğer meslektaşlarına nazaran çok daha verimli kılan özelliği işte bu.

Grant kadar kati biçimde dünyadan soyutlanma imkânınız olmayabilir elbette (pürdikkat çalışma takvimi oluşturmaya yarayan birtakım taktiklerden ikinci kısımda bahsedeceğiz) ancak dikkat tortusu kavramı her halükârda geçerli, zira çok önemli bir noktaya dikkat çekiyor: Hemen herkesin alışkanlık haline getirdiği tamamen odaklanmaksızın çalışma durumu öyle veya böyle performansınıza zarar veriyor. Yeni bir şey var mı diye beş on dakikada bir e-posta hesabınızı kontrol etmek size zararsız bir alışkanlıkmiş gibi görünebilir. Gerçekten de çoğu insan, eskiden olduğu gibi gelen kutusunu ekranın bir köşesinde açık tutmaktansa böylesi bir alışkanlığın *daha iyi* olduğunu savunuyor (gerçi

5 Sözcüksel karar oyunlarında ekrana birtakım harf dizileri yansıtılır; bu dizilerden bazıları anlamlı ve gerçek sözcükler oluştururken bazılarının herhangi bir anlamı yoktur. Oyuncu, karşısına çıkan harf dizilerinden hangisinin anlamlı hangisinin anlamsız olduğuna mümkün olan en kısa sürede karar vererek önünde duran iki tuştan birine basmak zorundadır. Bu türden testler, önceden belirlenen bazı anahtar kelimelerin oyuncunun zihninde ne ölçüde "aktive" edildiğini ölçmeye yarar, zira aktivasyon ölçeği yükseldikçe ilgili sözcüğü ekranda gören oyuncu "anlamlı" tuşuna daha hızlı basar.

bu türden mazere lelim Leroy'dan d kaydettiğiniz söy edeyim derken d sunuz. Daha da k vaziyet budur) m düğünüzde, hen meye başlar. Biti tortusu da perfo

Tüm bu gözl argüman çıkıyc uzun periyotlar uyanarlardan k nız gerekir. Diğ **pürdikkat çal** rakiplerinizi da neklere sahip o zin gerisine dü

Peki ya Jack

Bu bölümü bi istiyorum: Pe

Jack Dors kurulu başka sonra Square lanan bir yaz nilikçiliğinin meye niyeti pürdikkat ç gibi lükslere idari sorum zorunlu kıl bölünüp du talama otuz