

fazlasıyla
dahil ol-
alışanlar,

vasıf ge-
esine se-
ladıkları
iletişim
odaklı
leklerin
sık hale
etli so-
baş-
usu bu
maki-

ne ve
a ak-
alışan
ver'in
n ön-

n ve
kin-
rtak
nda
ğın,
ken
ya-
ere

* *üstün*
vasıf *alışan* *super* *star* *senaryo*
çok daha cazip geliyor. Bu senaryoda Hansson daha fazla sayıda müşteriye hizmet sunarken, şirketler de daha az maliyetle daha iyi sonuç elde etmiş oluyor; yani neticede iki taraf da kazançlı çıkıyor. *komplikasyon* *sistem* *proje* *başarı*

İletişim teknolojilerinin, uzaktan/ortak çalışma süreçlerini neredeyse kusursuzlaştırması sayesinde Hansson, ABD'nin Iowa eyaletindeki bir şirketin projesini İspanya'nın Marbella kentinden rahatlıkla yürütebiliyor. (Ne var ki bu durum, Iowa'da yaşayan ve düzenli maaşa ihtiyacı olan daha düşük vasıflı yazılımcıların aleyhine işliyor.) Aynı eğilim, danışmanlık, pazarlama, yazarlık veya tasarım gibi uzaktan etkin bir şekilde çalışmanın mümkün olduğu pek çok alan için geçerli. Yetenek piyasası dünya çapında erişime bir kez açılmayagörsün, piyasanın zirvesindekiler başarı basamaklarını tırmanırken, geriye kalanların kaybetmesi kaçınılmaz hale gelir.

Ekonomist Sherwin Rosen, bu "kazanan her şeyi alır" piyasalarının matematiksel işleyişini 1981 yılında kaleme aldığı çarpıcı makaleyle ortaya koydu. En önemli çıkarsamalarından biri, denklemde q değişkeniyle ifade ettiği yetenek unsurunu "ikame edilemez unsur" olarak sabitlemesidir. Bunu da şöyle açıklıyor: "Art arda dinlenen vasat şarkıcılar, toplamda tek bir muhteşem performans etmez." Başka bir deyişle yetenek denen şey, toptan alıp ihtiyacınız kadarını bir araya getirebileceğiniz bir emtia değildir: Bir işin en iyisi olmanın ayrıcalığı vardır. Dolayısıyla, tüm şarkıcıların erişilebilir olduğu ve herkesin q değerinin belli olduğu bir piyasada tüketici en iyiyi seçecektir. Merdivenin en üstündekiyle bir alt basamağındaki arasında yetenek bakımından az bir fark söz konusu olduğunda dahi piyasanın büyük bölümünü süperstarlar ele geçirecektir.

Rosen, 80'li yıllarda bu olguyu film yıldızları ve müzisyenler gibi örnekler üzerinden inceledi. Tüketiciler herhangi bir sanat ürününe para ödemededen önce, müzik marketler ve sinema salonları gibi şeffaf piyasalar sayesinde muhtelif sanatçıların yeteneklerini doğru bir şekilde değerlendirebiliyorlardı. Benzer şekilde,

Yeni Ekonominin 3 Bağıolu

Üstü

Verimli Çalışan

İşinde en iyi olan

Sermaye

gibi sadece 13 çalışanı olmasına rağmen piyasa değeri 1 milyar doları bulan şirketlere fon sağlıyorlar. Tarih boyunca bu kadar küçük bir işgücüyle bu denli büyük bir değer elde edildiğine daha önce şahit olduk mu? İşgücü girdisinin küçüklüğüne koşut olarak servetin çok büyük bir kısmı da makine sahiplerine -bu örnekte risk sermayedarlarına- dönüyor; işte bu eşi benzeri görülmemiş bir şey. Son kitabım için görüştüğüm bir risk sermayedarının bir parça endişeyle, "Herkesin gözü işimde," demesine şaşımamak gerek.

Buraya kadar anlattıklarımızı toparlayalım: Günümüz iktisatçıları, sergilediği olağanüstü gelişim ve sahip olduğu etki alanıyla teknolojinin ekonomiyi bir bütün olarak yeniden yapılandırıldığını öne sürüyorlar. Bu yeni ekonomide bilhassa avantajlı konum elde eden üç grup var: akıllı makineleri etkin ve yaratıcı bir şekilde kullanabilenler, yaptıkları işte en iyi olanlar ve sermayeye erişebilenler.

Bu arada bir noktayı daha açıklığa kavuşturalım: Büyük Yeniden Yapılandırma, mevcut koşullarda önem kazanan yegâne ekonomik eğilim olmamakla birlikte, az önce bahsettiğim gruplar da işleri yolunda gidecek yegâne gruplar değil. Ne var ki bu kitapta öne sürülen iddia açısından önemli olan şey, bu eğilimin biricik olmasa bile her halükârda önem taşıması ve bu grupların, diğer grupların varlığından bağımsız olarak mutlaka başarıya ulaşacak olmaları. Dolayısıyla, bu gruplardan birine dahil olabilirsiniz işleriniz yolunda gidecektir. Bu grupların dışında kaldığınızda da işleriniz pekâlâ yolunda gidebilir, fakat bu durumda daha sallantılı bir konumda olursunuz.

Şu noktada cevaplamamız gereken sorunun ne olduğu açık: Kazanan gruplardan birinde yer alabilmenin yolu nedir? Tahmin edebileceğiniz gibi, çabucak sermaye toplayıp yeni John Doerr olmanızı sağlayacak mucizevi formül bende yok. (Olsaydı da herhalde kitaba yazmazdım.) Öte yandan, diğer iki gruba dahil olmak mümkün. Gitgide genişleyen dijital ayrışmanın kazançlı

sektörlerinde yer alabilmek ve yeni ekonomide başarılı olmak için aşağıdaki iki temel kabiliyetin hayati öneme sahip olduğunu öne sürüyorum.

1. Zor işlerde çabucak ustalaşma
2. Hem nitelik hem de hız bakımından seçkin düzeyde üretme

Şunu baştan belirtmek gerekir ki bu iki kabiliyetin ve bilhassa ilkinin Twitter veya iPhone gibi fevkalade basit kullanıcı deneyimine dayalı, son tüketiciciye yönelik teknolojilerle bir ilgisi yok. Büyük Yeniden Yapılandırma'yı sürükleyen akıllı makinelerin

Tartışılan bir konu hakkında
mühterem nihai sonucu
vermek.

new world
kainatı

ustalaşmaya dair keşfettiği bu hakikat üzerinde bilim dünyası Sertillanges'dan ancak yetmiş yıl sonra konsensüse varabildi.

Bu konsensüs ilk kez 1970'li yıllarda performans psikolojisi dalında yürütülen çalışmalar sayesinde gündeme geldi. O dönem araştırmacıların üzerinde kafa yordukları konu, uzmanlar ile sıradan insanları birbirinden ayıran şeyin ne olduğuydu. 90'lı yılların başında Florida State Üniversitesi'nden K. Anders Ericsson, gitgide genişleyen araştırma külliyatından derlediği bulguları tek bir cevapta topladı ve buna çarpıcı bir isim verdi: maksatlı çalışma [*deliberate practice*]. Şöyle diyordu Ericsson: "[Uzmanlar ile sıradan yetişkinler arasındaki] farkların illebet sabit kaldığı görüşüne katılmıyoruz. (...) Bize göre bu farklar, uzman bireylerin performanslarını hep daha yukarı taşıyabilmek için verdikleri maksatlı çabayı yansıtmaktadır."

Deha ve mucizevi başarı hikâyeleri bilhassa Amerikan kültüründe çok sevilir. (*Can Dostum* adlı filmde Matt Damon'ın canlandığı karakter, dünyanın en önemli matematikçilerinin cebelleştiği ispatları bir çırpıda yaparken "Bunun benim için ne kadar basit olduğunu biliyor musun!?" diye nasıl da inliyordu.) Ericsson'un yaptığı ve günümüzde (bazı şerhlerle birlikte³) genel kabul gören bir dizi araştırma, işte bu türden efsanelerin dayandığı zemini ortadan kaldırdı. Doğuştan gelen bazı yetenekler hariç

- 3 Malcolm Gladwell'in *Outliers* adlı ünlü kitabıyla maksatlı çalışma kavramını yaygınlaştırmasının ardından psikoloji çevrelerinde (genel olarak Gladwell'in dile getirdiği hemen her şeye şüpheyile yaklaşan bir kesimden söz ediyoruz) maksatlı çalışma hipotezinde gedikler açmaya çalışmak bir tür moda haline geldi. Öte yandan, bu çalışmaların ekseriyeti maksatlı çalışmanın gerekliliğini çürütmekten ziyade uzmanlıkta rol oynayan diğer unsurların neler olduğunu belirlemeye çalışıyordu. Ericsson, 2013 yılında *Intelligence* dergisinde yayınlanan makalesiyle bu eleştirilerin pek çoğunu çürüttü. Ericsson, bu eleştirel makalelerin çeşitli kusurlarının yanı sıra deney tasarımlarının genellikle hatalı olduğunu, zira belli bir alandaki ortalama ile ortalama üstü arasındaki farkın, uzman ile uzman olmayan arasındaki farkı tahmin etmede kullanılabileceği varsayımından hareket ettiklerini öne sürüyordu. [*Intelligence* 45 (2014): 81-103]

tutulduğunda, bilişsel bakımdan zorlayıcı bir işte uzmanlaşmanın yolu maksatlı çalışmadan geçiyordu. (Görünüşe göre Sertillanges bu konuda da zamanının fersah fersah ötesindeydi. Bu da aynı ki-taptan: "Bir dehayı başkalarından üstün kılan şey, bütün gücünü kendisini ispatlamaya karar verdiği konuya yöneltmiş olmasıdır." Ericsson da meramını ancak bu kadar net ifade edebilirdi.)

! Peki maksatlı çalışmanın gerektirdiği şeyler nelerdir? Genel-likle olmazsa olmaz kabul edilen iki unsuru var: (1) bütün dikka-tinizi, geliştirmeye çalıştığınız belli bir beceri ya da derinlemesine kavramaya çalıştığınız bir düşünce üzerinde yoğunlaştırmanız; (2) dikkatinizi en verimli olduğu noktada tutabilmek için yaklaşı-mınızdaki eksikleri gidermenizi sağlayacak geribildirimler alma-nız. Nitekim Ericsson'un da vurguladığı gibi, "Aynı anda birden fazla şeye yönelen dikkat, maksatlı çalışmanın gerektirdiği odak-lanmış dikkatin zıddı sayılabilir." Bu açıdan, maksatlı çalışmanın iki unsurundan ilki bizi daha çok ilgilendiriyor.

T.N. Ericsson ve meslektaşları maksatlı çalışmanın neden işe ya-radığıyla ilgilenmiyorlardı; onlar bunu etkili bir davranış olarak nitelendirmekle yetindiler. Öte yandan, insanların zor işlerde kaydettikleri ilerlemeyi mümkün kılan fiziki mekanizmalar, Eri-sson'un temel makalelerinin yayınlanışından sonraki yıllar için-de nörobilimciler tarafından keşfedildi. Gazeteci Daniel Coyle'un 'Yeteneğin Şifresi' başlıklı kitabında derlediği bilgilere göre gitgide daha fazla sayıda biliminsanı, "miyelin" in bu süreçte mutlak bir rolü olduğunu düşünüyor. Miyelinin en basit tanımı şu: Nöron-ların çevresinde bir tür yalıtkan madde gibi gelişip bu hücrele-rin daha hızlı ve daha kusursuz şekilde ateşlenmesini sağlayan yağ dokusu katmanı. Herhangi bir konuda kaydedilen ilerleme-de miyelinin nasıl bir rol üstlendiğini anlamak için, entelektüel veya fiziksel her becerinin eninde sonunda beynimizdeki elektrik akımlarından başka bir şey olmadığını hatırlamakta fayda var. Bu yeni performans bilimine göre belli bir beceride ustalaşırken ilgili nöronların etrafında daha çok miyelin biriktiriyoruz ve böylece bu beceriyi ileten elektrik akımını daha zahmetsiz ve etkin bir

şekilde ateşlem-larımızın yeter

Maksatlı ça-bir temel sağla-li bir beceriye işle ilgilenen e-sunuz. Belli b

nılması, oligo-dahil olan n-başlamasını v-kiştirmesini edip bütünü önemli oldu-çalışırken al-ve neticede tam aksine şık ve yepy-renmeye ç-olabilir) ay-ateşlemiş grubunu i

Antoni-larını oda-şinin üze-olağanüst-hücreler-üzerine c-ret ediyö-ğıtmada-le, bir ey

Eğer-ekonom-getirme-makta