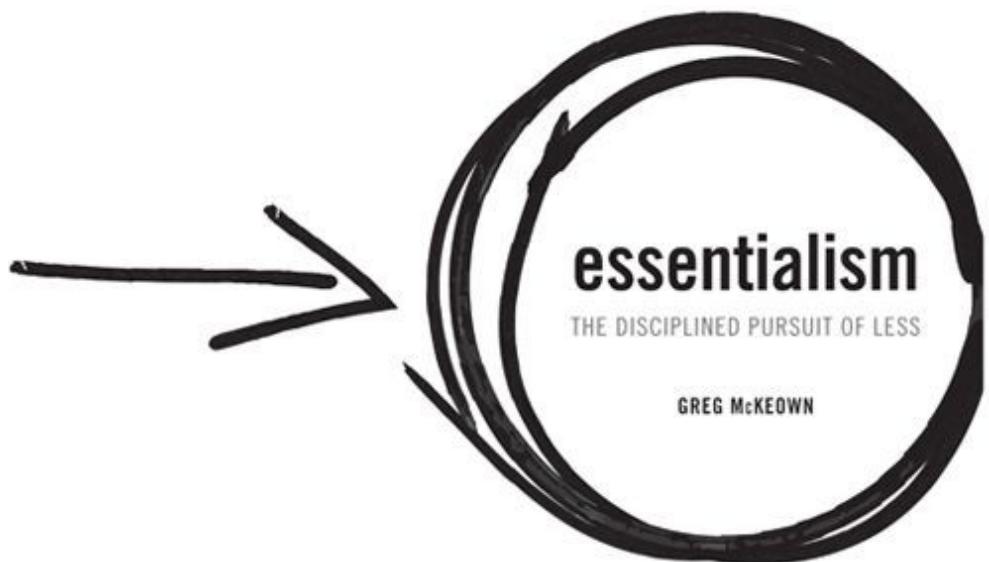


The Disciplined Pursuit of Less

**GREG McKEOWN**



Copyright © 2014 by Greg McKeown

Tüm hakları saklıdır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde Crown Business, Crown Publishing Group'un bir baskısı, Random House LLC'nin bir bölümü, bir Penguin Random House Şirketi, New York tarafından yayınlanmıştır.  
[www.crownpublishing.com](http://www.crownpublishing.com)

CROWN BUSINESS bir ticari markadır ve CROWN ve Rising Sun kolofonu Random House LLC'nin tescilli ticari markalarıdır.

Kongre Kütüphanesi Kataloglama-Yayın Verileri McKeown,

Greg

sayfa cm

1. Seçim (Psikoloji) 2. Karar verme. 3. Özcülük

BF611.M455 2014

153.8/3 2012001733

ISBN 978-0-8041-3738-6

e-Kitap ISBN 978-0-8041-3739-3

*İllüstrasyonlar ve ceket tasarımları Amy Hayes Stellhorn ve Big Monocle'daki ekibi tarafından Maria Elias ile işbirliği içinde yapılmıştır.*

v3.1

ADANMIŞLIK

ANNA

GRACE

EVE

JACK

VE ESTHER

BENIM İÇİN ÖNEMLİ OLAN

HER ŞEYI TEMSİL

EDİYORSUNUZ.

# **İÇİNDEKİLER**

[Kapak](#)

[Başlık](#)

[Sayfası](#)

[Telif Hakkı](#)

[İthafı](#)

## 1. The Essentialist

### **Bölüm I: Öz: Bir Özcünün temel zihin yapısı nedir?**

2. CHOOSE: Seçimin Yenilmez Gücü
3. DISCERN: Pratikte Her Şeyin Önemsizliği
4. TAKAS: Hangi Sorunu İstiyorum?

### **Bölüm II: Keşfedin: Önemsiz çokluğu hayatı azıktan nasıl ayırt edebiliriz?**

5. KACIS: Müsait Olmamanın Faydaları
6. BAKIN: Neyin Gerçekten Önemli Olduğunu Görün
7. OYUN: İçinizdeki Çocuğun Bilgeliğini Kucaklayın
8. UYKU: Varlığı Koruyun
9. SELECT: Olağanüstü Kriterlerin Gücü

### **Bölüm III: Eleme: Önemsiz birçok şeyi nasıl eleyebiliriz?**

10. CLARIFY: Binlerce Karar Verdiren Bir Karar
11. DARE: Zarif Bir "Hayır "ın Gücü
12. UNCOMMIT: Kayıplarınızı Azaltarak Büyük Kazanın
13. DÜZENLEME: Görünmez Sanat
14. SINIR: Sınırları Belirlemenin Özgürlüğü

### **Bölüm IV: Yürütme: Hayati önem taşıyan birkaç şeyi yapmayı nasıl neredeyse zahmetsiz hale getirebiliriz?**

15. BUFFER: Haksız Avantaj
16. ÇIKARMA: Engelleri Kaldırarak Daha Fazlasını Ortaya Çıkarın
17. İLERLEME: Küçük Kazançların Gücü

18. FLOW: Rutinin Dehası
19. ODAK: Şimdi Önemli Olan Ne?
20. BE: Essentialist Yaşam

## Ekler

Liderlik Temelleri

Notlar Teşekkür  
Özçülüğü Sayfanın Ötesine Taşımak

## BÖLÜM 1

# The Essentialist

YAŞAMIN BILGELİĞİ, GEREKLİ OLMAYAN ŞEYLERİN ORTADAN KALDIRILMASINDAN

IBARETTİR.

-*Lin Yutang*

Sam Ell<sup>iot(\*)</sup> Silikon Vadisi'nde yetenekli bir yöneticidir ve şirketi daha büyük ve bürokratik bir şirket tarafından satın alındıktan sonra kendini çok zayıf hissetmiştir.

Yeni görevinde iyi bir vatandaş olma konusunda ciddiydi, bu nedenle pek çok talebe gerçekten düşünmeden *evet* dedi. Ama sonuç olarak bütün gününü bir toplantıdan diğerine koşturarak, herkesi memnun etmeye ve her şeyi halletmeye çalışarak geçiriyordu. Yaptığı işin kalitesi düştükçe stresi de artıyordu. Sanki önemsiz faaliyetlerde uzmanlaşmış ve sonuç olarak yaptığı iş kendisi için tatmin edici olmaktan çıkıyor, memnun etmek için çok uğraştığı insanlar için de sinir bozucu oluyordu.

Yaşadığı hayal kırıklığının ortasında şirket ona geldi ve erken emeklilik paketi teklif etti. Ancak 50'li yaşlarının başındaydı ve tamamen emekli olmaya hiç niyeti yoktu. Kısa bir süre için zaten yapmakta olduğu işi yaparak bir danışmanlık şirketi kurmayı düşündü. Hatta hizmetlerini işverenine danışman olarak geri satmayı bile düşündü. Ancak bu seçeneklerin hiçbir o kadar da cazip görünmüyordu. Bu yüzden kendisine şaşırtıcı tavsiyelerde bulunan bir akıl hocasıyla konuşmaya gitti: "Kal ama danışman olarak ne yapıyorsan onu yap, başka bir şey yapma. Ve kimseye söyleme." Başka bir deyişle, akıl hocası ona sadece gerekli gördüğü şeyleri yapmasını ve kendisinden istenen diğer her şeyi görmezden gelmesini tavsiye ediyordu.

Yönetici tavsiyeye uydu! Bürokrasiyi ortadan kaldırılmaya yönelik günlük bir taahhütte bulundu. Hayır demeye başladı.

İlk başlarda kararsızdı. Talepleri çekingen kriterlere göre değerlendiriyordu: "Zamanım ve kaynaklarım göz önüne alındığında bu talebi gerçekten yerine getirebilir miyim?

var mı?" Eğer cevap *hayır* ise, o zaman bu isteği reddediyordu. İnsanların ilk başta biraz hayal kırıklığına uğramış gibi görünüler de dürüstlüğüne saygı duyduklarını görmek onu çok şaşırtmıştı.

Elde ettiği küçük başarılardan cesaret alarak biraz daha geri adım attı. Artık bir talep geldiğinde duraklıyor ve talebi daha sert bir kriterle göre değerlendirdiyordu: "Şu anda zamanım ve kaynaklarımı yapmam gereken *en* önemli şey bu mu?"

Eğer kesin bir *evet* cevabı veremiyorsa, o zaman talebi reddediyordu. Ve bir kez daha memnun oldu, meslektaşları başlangıçta hayal kırıklığına uğramış gibi görünüler de, kısa süre sonra ona reddettiği için daha az değil, *daha fazla* saygı duymaya başladılar.

Cesaretlenerek, bu seçici kriterleri sadece doğrudan taleplere değil, her şeye uygulamaya başladı. Geçmiş yaşamında son dakikada ortaya çıkan sunumlar ya da görevler için her zaman gönüllü olurdu; şimdi ise bunlara katılmamanın bir yolunu buldu. Eskiden bir e-posta izine ilk atlayanlardan biriydi, ancak şimdi geri adım attı ve başkalarının atlamasına izin verdi. Sadece birkaç dakika ilgi duyduğu konferans görüşmelerine katılmayı bıraktı. Bilgiye ihtiyacı olmadığı için haftalık güncelleme çağrılarına katılmayı bıraktı. Eğer doğrudan bir katkısı yoksa takvimindeki toplantılaraya katılmayı bıraktı. Bana şöyle açıkladı: "Sadece davet edilmiş olmam katılmak için yeterince iyi bir neden gibi görünüyordu."

İlk başta kendini şımartmış gibi hissetti. Ancak seçici davranışarak kendine alan açtı ve bu alanda yaratıcı özgürlüğü buldu. Çabalarını her seferinde tek bir proje üzerinde yoğunlaştırdı. İyice plan yapabildi. Engelleri önceden tahmin edebiliyor ve engelleri ortadan kaldırırmaya başlayabiliyordu. Her şeyi yapmaya çalışarak tekerleklerini döndürmek yerine, doğru şeyleri yapabilirdi. Sadece gerçekten önemli olan şeyleri yapmaya ve diğer her şeyi ortadan kaldırırmaya yönelik yeni bulduğu kararlılık, işinin kalitesini yeniden yükseltti. Milyonlarca yönde sadece bir milimetre ilerleme kaydetmek yerine, gerçekten hayatı olan şeyleri başarmak için muazzam bir ivme yaratmaya başladı.

Bunu birkaç ay boyunca sürdürdü. Sadece gününün daha büyük bir kısmını iş yerinde geçirmekle kalmadığını, akşamları da evde daha fazla zaman geçirdiğini fark etti. Dedi ki, "Aile hayatımı geri aldım! Eve uygun bir saatte gidebiliyorum." Artık telefonunun kölesi olmak yerine onu kapatıyor. Spor salonuna gidiyor. Karısıyla yemeğe çıkıyor.

Büyük bir sürpriz olarak, deneyinin olumsuz bir yansımıası olmadı. Müdürü onu azarlamadı. Meslektaşları ona kızmadı.

ona. Tam tersine, sadece kendisi için anlamlı olan ve şirket için gerçekten değerli olan projelerle baş başa kaldığı için, işine her zamankinden daha fazla saygı duymaya ve değer vermeye başladılar. İşi yeniden tatmin edici hale geldi. Performans notları yükseldi. Sonunda kariyerinin en büyük ikramiyelerinden birini aldı!

Bu örnekte Essentialism'in temel değer önermesi yer almaktadır: ancak kendinize her şeyi yapmaya çalışmayı bırakma, herkese evet demeyi bırakma izni verdığınızde, gerçekten önemli olan şeylere en yüksek katkıyı sağlayabilirsiniz.

Peki ya siz? Kaç kez bir istek karşısında gerçekten düşünmeden evet diyerek tepki verdiniz? Kaç kez bir şeyi yapmaya söz verdığınız için içерlediniz ve "Neden bunun için imza attım?" diye merak ettiniz? Ne sıkıkla sadece memnun etmek için evet diyorsunuz? Ya da beladan kaçınmak için? Ya da "evet" sizin varsayılan yanıtınız haline geldiği için?

Şimdi size şunu sormama izin verin: Hiç kendinizi çok daralmış buldunuz mu? Hiç hem fazla çalıştığını *hem* de az kullanıldığınızı hissettiniz mi? Kendinizi hiç önemsiz faaliyetlerde uzmanlaşırken buldunuz mu? Hiç meşgul ama üretken olmadığını hissettiniz mi? Sanki hep hareket halindeymişsiniz ama hiçbir yere varamıyormuşsunuz gibi?

Bunlardan herhangi birine evet yanıtı verdiyseniz, çıkış yolunu Essentialist'in yoludur.

## Özcülerin Yolu

Dieter Rams uzun yıllar Braun'un baş tasarımcısıydı. Neredeyse her şeyin gürültü olduğu fikriyle hareket ediyor. Çok az şeyin önemli olduğuna inanır. Onun işi, öze ulaşana kadar bu gürültüyü filtrelemektir. Örneğin, şirkette yirmi dört yaşında bir gençken kendisinden bir plak çalar üzerinde işbirliği yapması istendi. O zamanki norm, pikabı masif ahşap bir kapakla örtmek ya da hatta pikabı bir oturma odası mobilyasına dahil etmektı. Bunun yerine, o ve ekibi dağınıklığı ortadan kaldırdı ve üstünde şeffaf plastik bir kapaktan başka bir şey olmayan bir pikap tasarladı. Böyle bir tasarım ilk kez kullanılıyordu ve o kadar devrimciydi ki insanlar kimse satın almayıcağı için şirketin iflas edebileceğinden endişe ediyordu. Gereksiz olanı ortadan kaldırınmak her zaman olduğu gibi cesaret gerektiriyordu. Altmışlı yıllarda bu estetik ilgi çekmeye başladı. Zaman içinde diğer tüm pikapların takip ettiği tasarım haline geldi.

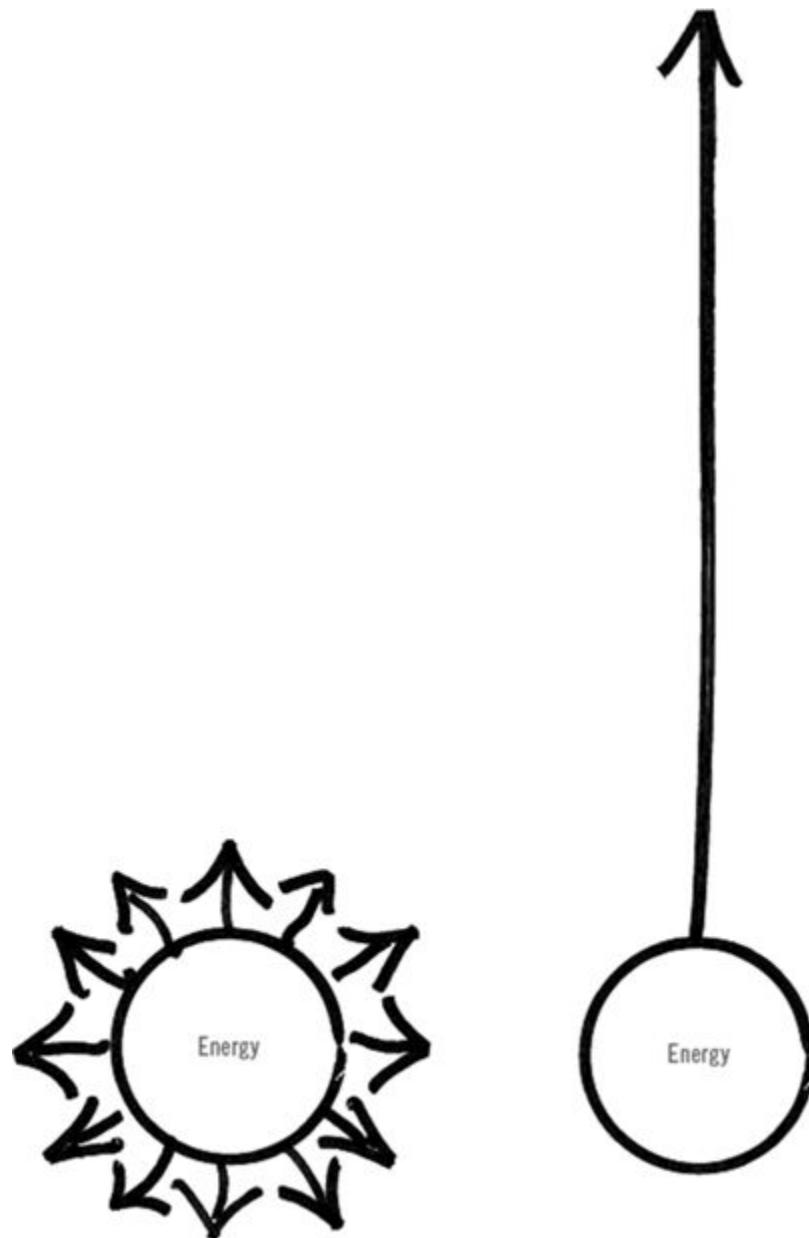
Dieter'in tasarım kriterleri, sadece üç Almanca kelimeyle özetlenebilecek, karakteristik olarak kısa ve öz bir prensiple özetlenebilir: *Weniger aber besser*. İngilizce çevirisi şöyledir: *Daha az ama daha iyi*. Essentialism'in daha uygun bir tanımını bulmak zor olurdu.

Essentialist'in yolu, daha az ama daha iyinin durmaksızın peşinden gitmektir. Bu, ilkeye ara sıra selam vermek anlamına gelmez. *Disiplinli* bir şekilde takip etmek anlamına gelir.

Essentialist'in yolu, daha fazla "hayır" demek için Yeni Yıl kararları almak, gelen kutunuza budamak ya da zaman yönetiminde yeni bir stratejide ustalaşmak değildir. Bu, "Doğru faaliyetlere yatırım yapıyor muyum?" diye sormak için sürekli duraklamakla ilgilidir. Dünyada yatırım yapacak zamanımız kaynaklarımızdan çok daha fazla faaliyet ve fırsat var. Bunların birçoğu iyi, hatta çok iyi olsa da, gerçek şu ki çoğu önemsizdir ve çok azi hayatı öneme sahiptir. Temelcinin yolu, aradaki farkı ayırt etmeyi öğrenmekten, yani tüm bu seçenekleri süzgeçten geçirmeyi ve yalnızca gerçekten gerekli olanları seçmeyi öğrenmekten geçer.

Özcülük daha fazla işin nasıl yapılacağı ile ilgili değildir; *doğru* işlerin nasıl yapılacağı ile ilgilidir. Bu sadece daha az olsun diye daha azını yapmak anlamına da gelmez. Zamanınızı mümkün olan en akıllıca yatırımı yapmakla ilgilidir ve

Sadece gerekli olanı yaparak en yüksek katkı noktamızda faaliyet göstermek için enerji.

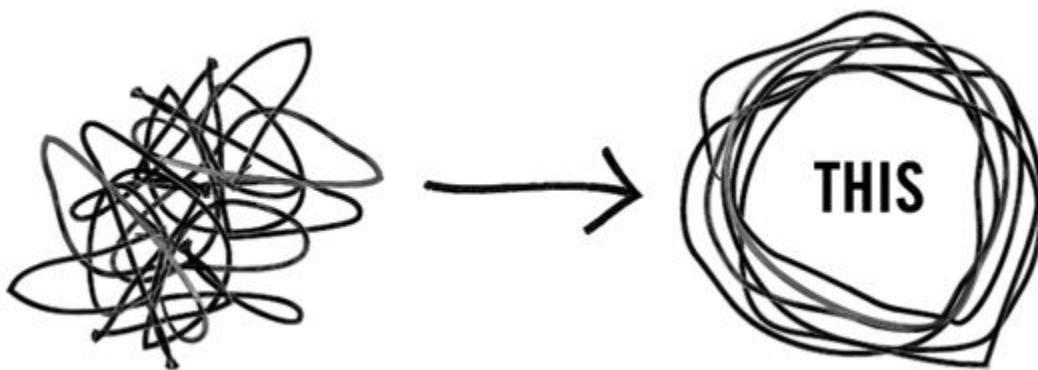


Özcülerin yolu ile Özcü Olmayanların yolu arasındaki fark yandaki şekilde görülebilir. Her iki resimde de aynı miktarda çaba sarf edilmektedir. Soldaki resimde enerji birçok farklı faaliyete bölünmüştür. Bunun sonucunda milyonlarca yönde bir milimetre ilerleme kaydetmek gibi tatmin edici olmayan bir deneyim yaşarız. Sağdaki resimde, enerji daha az faaliyete verilmektedir. Sonuç şudur

Daha az şeye yatırım yaparak, en önemli şeylerde önemli ilerleme kaydetmenin tatmin edici deneyimini yaşarız. Essentialist'in yolu, her şeyi siğdırabileceğimiz fikrini reddeder. Bunun yerine gerçek ödünlüşimlerle boğuşmamızı ve zor kararlar vermemizi gerektirir. Pek çok durumda, gelecekte binlerce karar almamızı sağlayacak tek seferlik kararlar almayı öğrenebiliriz, böylece aynı soruları tekrar tekrar sorarak kendimizi tüketmeyiz.

Özcünün yolu, varsayılan olarak değil tasarımla yaşamak anlamına gelir. Temelci, tepkisel olarak seçimler yapmak yerine, hayatı önem taşıyan az sayıda şeyi önemsiz çok sayıda şeyden kasıtlı olarak ayırrı, önemsiz olanları elimine eder ve ardından engelleri ortadan kaldırır, böylece temel şeyler net ve pürüzsüz bir geçiş sağlar. Başka bir deyişle, Özcülük, en yüksek katkı noktamızın nerede yattığını belirlemeye yönelik disiplinli, sistematik bir yaklaşımdır ve ardından bu şeylerin uygulanmasını neredeyse zahmetsiz hale getirir.

## Model



Nonessentialist	Essentialist
<b>TÜM ŞEYLER İÇİN TÜM AZ AMA DAHA İYİ DÜŞÜNÜYOR</b>	<b>"Ben seçiyorum."</b>
<b>İNSANLAR</b>	<b>"Sadece birkaç şey gerçekten önemlidir." "Değiş tokuşlar nelerdir?"</b>
"Yapmak zorundayım."	
"Hepsi önemli."	
"Hepsini nasıl ?"	
<b>Öyle mi?</b>	<b>THE DISIPLINSIZ DISIPLINLI ARAYIŞ</b>
<b>DAHA FAZLASININ PEŞİNDE DAHA AZ</b>	
En acil olana tepki verir	Duraklar için ayırt edici ne
"evet" diyor insanlara önemsz	gerçekten
gerçekten düşünmek	Her şeye "hayır" diyor

	Temelde infazı zorlamaya çalışır	Kaldırır engeller için
	son an	uygulamayı
<b>Ahr</b>	<b>TATMIN ETMEYEN BIR</b>	<b>kolaylaştırın</b>
	<b>HAYAT YAŞIYOR</b>	<b>YAŞAMLAR A</b>
		<b>YAŞAM</b>
		<b>GERÇEKTEM</b>
		<b>ÖNEMLİ OLAN</b>
	Çok fazla iş üstlenir ve iş yapmak için dikkatli seçim yapar	
	acı çekiyor	harika iş
	Kontrolden çıkmış	Kontrolde
	hissediyor	hissediyor
	Doğru Gets olup olmadığından emin değilve doğru şeyler bitti	
	işler halledildi	Yolculukta sevinç yaşıar
	Hissediyor bunalmış	ve
	bitkin	

Essentialist'in yolu, kendi seçimlerimizin kontrolünü elimizde tutmanın yoludur. Yeni başarı ve anlam düzeylerine giden bir yoldur. Sadece varış noktasından değil, yolculuktan da keyif aldığımız bir yoldur. Ancak tüm bu faydalara rağmen, bizi disiplinli bir şekilde daha az ama daha iyi arayışından alıkoymak için komplot kuran çok fazla güç vardır; bu da pek çok kişinin yanlış yönlendirilmiş Temelci Olmayan yoluna girmesinin nedeni olabilir.

## **Özcü Olmayanın Yolu**

Kaliforniya'da aydınlık bir kişi gününde eşim Anna'yı hastanede ziyaret ettim. Anna hastanede bile ışıl ışındı. Ama çok yorgun olduğunu da biliyordum. O gün, biricik kızımızın 3 ons ağırlığında, sağlıklı ve mutlu bir şekilde doğmasının ertesi günüydü.<sup>1</sup>

Oysa hayatımın en mutlu, en dingin günlerinden biri olması gereken o gün aslında gerilim doluydu. Güzel bebeğim eşimin yorgun kollarında yatarken bile telefonda ve e-postada işe uğraşıyordum ve bir müşteri toplantısına gitmem için üzerimde baskı hissediyordum. İş arkadaşım "Cuma günü 1-2 arası bebek sahibi olmak için kötü bir zaman çünkü X ile yapacağım toplantıya gelmeni istiyorum" diye yazmıştı. Artık Cuma günüydi ve e-postanın şaka amacıyla yazıldığından oldukça emin olmama (ya da en azından öyle ummama) rağmen, yine de katılmam için üzerimde baskı hissediyordum.

İçgündüsel olarak ne yapacağımı biliyordum. Karım ve yeni doğan çocuğum için orada olmam gereken bir zamandı. Bu yüzden toplantıya katılıp katılmayacağım sorulduğunda, toplayabildiğim tüm inançla ...

"Evet."

Utanç verici bir şekilde, eşim hastanede bir saatlik bebeğimizle yatarken ben toplantıya gittim. Sonrasında meslektaşım, "Müşteri burada olma kararını verdigin için sana saygı duyacaktır" dedi. Ancak müşterilerin yüzlerindeki ifade saygıyı yansıtmıyordu. Bunun yerine, benim hissettiğimi yansıtıyorlardı. *Orada ne işim vardı?* Sadece memnun etmek için "evet" demiştim ve bunu yaparken ailemi, dürüstlüğüümü ve hatta müşteri ilişkimi incitmiştim.

Anlaşıldığı üzere, müşteri görüşmesinden *hiçbir şey çıkmadı*. Ama bile, kesinlikle aptalca bir pazarlık yapmış olacaktım. Herkesi mutlu etmeye çalışırken en önemli şeyi feda etmiştim.

Derinlemesine düşündüğümde bu önemli dersi keşfettim:

**Eğer hayatınıza öncelik vermezseniz,  
başkası yapacak.**

Bu deneyim, başka türlü zeki insanların kişisel ve profesyonel yaşamlarında yaptıkları seçimleri neden yaptıklarını anlamama yönelik ilgimi - tükenmez bir takıntı olarak okuyun - yeniledi. "Neden" diye merak ediyorum, "İçimizde kullanmayı tercih ettiğimizden çok daha fazla yetenek var?" Ve "İçimizdeki ve her yerdeki insanların potansiyelinden daha fazla yararlanmamızı sağlayacak seçimleri nasıl yapabiliriz?"

Bu sorulara ışık tutma misyonum beni İngiltere'deki hukuk fakültesini bırakmaya ve sonunda Stanford'da lisansüstü çalışmamı yapmak üzere Kaliforniya'ya gitmeye yöneltmişti. İki yıldan fazla bir süreyle *Multipliers* adlı bir kitap üzerinde çalışarak geçirmeme neden oldu: *En İyi Liderler Herkesi Nasıl Daha Akıllı Yapar?* Ve bu kitabı bana Silikon Vadisi'nde bir strateji ve liderlik şirketi kurmam için ilham verdi; şu anda dünyanın en ilginç şirketlerinden bazlarında en yetenekli insanlarla çalışıyorum ve onları Essentialist yoluna sokmaya yardımcı oluyorum.

Çalışmalarım sırasında dünyanın dört bir yanında etraflarındaki baskılardan bunalmış ve tükenmiş insanlar gördüm. "Başarılı" insanlara, umutsuzca her şeyi, mükemmel bir şekilde, şimdi yapmaya çalışmanın sessiz acısı içinde koçluk yaptım. Kontrolcü yöneticiler tarafından tuzağa düşürülen ve kendilerinden yapmaları istenen tüm nankör işleri yapmak "zorunda" olmadıklarının farkında olmayan insanlar gördüm. Ve *neden* bu kadar çok zeki, akıllı, yetenekli bireyin gereksizliğin ölümcul pençesinde sıkışıp kaldığını anlamak için yorulmadan çalıştım.

Bulduğum şey beni şaşırttı.

Genç yaşta teknolojiye giren ve bunu çok seven, özellikle azimli bir yöneticiyle çalıştım. Bilgisinin ve tutkusunun karşılığını kısa sürede daha fazla fırsatla aldı. Başarısının üzerine bir şeyler koymaya hevesli olan bu kişi, elinden geldiğince çok okumaya ve hevesle öğrenebileceği her şeyin peşinden gitmeye devam etti. Onunla tanıştığımda hiperaktifti, her şeyi öğrenmeye ve her şeyi yapmaya çalışıyordu. Her gün, bazen her saat yeni bir takıntı buluyor gibiydi. Ve bu süreçte, hayatı önem taşıyan az sayıdaki şeyi önemsiz olan çok sayıdaki şeyden ayırt etme yeteneğini kaybetti. *Her şey* önemliydi. Sonuç olarak gittikçe inceliyordu. Milyonlarca yönde bir milimetrelük ilerleme kaydediyordu. Fazla çalışıyordu ve yetersiz kullanıyordu. İşte o zaman onun için bu sayfadaki resimde soldaki görüntüyü çizdim.

Uzun süre alışılmadık bir sessizlikle baktı. Sonra, biraz da duygusal bir ifadeyle, "Bu benim hayatımın hikayesi!" dedi. Sonra sağdaki resmi çizdim. "Eğer bir şey bulabilirsek ne olur?

yapabileceğiniz en yüksek katkıyı sağlayacak tek şey nedir?" Ona sordum. İçtenlikle cevap verdi: "İşte soru bu."

Görünen o ki, pek çok zeki ve hırslı insanın bu soruyu yanıtlamakta zorlanmak için son derece meşru nedenleri var. Bunun bir nedeni, toplumumuzda iyi davranışlar (hayır demek) için cezalandırılmamız ve kötü davranışlar (evet demek) için ödüllendirilmemizdir. Birincisi genellikle o an için gariptir ve ikincisi genellikle o an için kutlanır. Bu durum benim "başarı paradoksu"<sup>2</sup> olarak adlandırdığım ve öngörelebilir dört aşamada özetlenebilecek bir duruma yol açıyor:

**1. AŞAMA:** Amacımız gerçekten net olduğunda, bu bizim çabalarımızda başarılı olmamızı sağlar.

**2. AŞAMA:** Başarılı olduğumuzda, "başvurulacak" kişi olarak ün kazanızır. İhtiyacınız olduğunda her zaman yanınızda olan "eski iyi [isim girin]" oluruz ve bize daha fazla seçenek ve fırsat sunulur.

**3. AŞAMA:** Seçeneklerimiz ve fırsatlarımız arttığında, ki bu aslında zamanımız ve enerjimiz üzerindeki taleplerin şifresidir, çabalarımızın dağılmasına yol açar. Gittikçe daha ince bir şekilde yayılırlar.

**4. AŞAMA** Normalde en üst düzeyde katkıda bulunacağımız şeyden uzaklaşırız. Başarımızın etkisi, ilk etapta başarımıza yol açan netliğin altını oyrmak olmuştur.

Tuhaf bir şekilde ve konuyu abartarak ifade etmek gerekirse, *başarı arayışı başarısızlık için bir katalizör olabilir*. Başka bir deyişle, başarı bizi ilk etapta başarıyı üreten temel şeylere odaklanmaktan uzaklaştırabilir.

Bunu etrafımızdaki her yerde görebiliriz. Jim Collins, *How the Mighty Fall* adlı kitabında, bir zamanlar Wall Street'in sevgilisi olan ancak daha sonra çöken şirketlerde neyin yanlış gittiğini araştırıyor.

Disiplinsiz bir şekilde daha fazlasının peşinde koşmak" başarısızlığın temel nedenidir. Bu hem şirketler için hem de bu şirketlerde çalışan insanlar için geçerlidir. Ama neden?

## **Gereksizlik Neden Her Yerde**

Birçok eğilim bir araya gelerek mükemmel bir Nonessentialist fırtına yarattı. Aşağıdakileri göz önünde bulundurun.

### **ÇOK FAZLA SEÇENEK**

Son on yılda seçeneklerin katlanarak arttığını hepimiz gözlemledik. Yine de bunun ortasında ve belki de bu yüzden, en önemlilerini gözden kaçırındı.

Peter Drucker'in dediği gibi, "Birkaç yüz yıl sonra, zamanımızın tarihi uzun vadeli bir bakış açısından yazıldığında, tarihçilerin göreceği en önemli olay muhtemelen teknoloji, internet ya da e-ticaret olmayacağıdır. İnsanlık durumundaki eş benzeri görülmemiş bir değişimdir. İlk kez -kelimenin tam anlamıyla- önemli ve hızla artan sayıda insanın seçenekleri var. İlk kez kendi kendilerini yönetmek zorunda kalacaklar. Ve toplum buna tamamen hazırlıksız."<sup>4</sup>

# THE UNDISCIPLINED PURSUIT OF MORE

Kısmen hazırlıksızız, çünkü ilk kez seçeneklerin üstünlüğü, onları yönetme becerimizi alt etti. Kendimizi kaybettik

Neyin önemli neyin önemsiz olduğunu filtreleme yeteneği. Psikologlar buna "karar yorgunluğu" diyor: ne kadar çok seçim yapmaya zorlanırsak kararlarımızın kalitesi de o kadar düşüyor.<sup>5</sup>

## ÇOK FAZLA SOSYAL BASKI

Katlanarak artan sadece seçeneklerin sayısı değil, aynı zamanda kararlarımıza *üzerindeki* dış etkilerin gücü ve sayısı da arttı. Şu anda ne kadar hiperbağlılı olduğumuz ve bu aşırı bilgi yüklemesinin ne kadar dikkat dağıtıcı olabileceği hakkında çok şey söylemiş ve yazılmış olsa da, daha büyük sorun, bağlantılılığımızın sosyal baskının gücünü nasıl artttırdığıdır. Günümüzde teknoloji, başkalarının neye odaklanmamız gerektiği konusunda fikirlerini paylaşmalarının önündeki engeli kaldırmıştır. Bu sadece aşırı bilgi yüklemesi değil; aşırı fikir yüklemesidir.

## "ŞEYE SAHIP OLABILECEĞİNİZ" FIKRI

Her şeye sahip olabileceğimiz ve her şeyi yapabileceğimiz fikri yeni değil. Bu efsane o kadar uzun süredir yayılıyor ki, bugün yaşayan hemen herkesin bu efsaneye bulaştığına inanıyorum. Reklamlarda satılıyor. Şirketlerde savunuluyor. Standart olarak gerekli beceri ve deneyimin büyük listesini sunan iş tanımlarına yerleştirilmiştir. Düzinelerce müfredat dışı faaliyet gerektiren üniversite başvurularında yer alıyor.

Yeni olan ise, seçeneklerin ve bekłentilerin katlanarak arttığı günümüzde bu mitin ne kadar zarar verici olduğunu söyleyebiliriz. Stresli insanların zaten aşırı programlanmış hayatlarına *daha fazla* aktivite sıkıştırmaya çalışmasıyla sonuçlanıyor. İş/yaşam dengesinden bahsedeni ama yine de çalışanlarının 7/24/365 akıllı telefonlarının başında olmasını bekleyen kurumsal ortamlar yaratıyor. On kadar "en önemli önceliğin" hiçbir ironi duygusu olmadan tartışıldığı personel toplantılarına yol açar.

*Öncelik* kelimesi İngiliz diline 1400'lü yıllarda girmiştir. Tekil bir kelimeydi. İlk veya önceki şey anlamına geliyordu. Sonraki beş yüz yıl boyunca tekil olarak kaldı. Ancak 1900'lerde bu terimi çoğul hale getirdik ve *önceliklerden* bahsetmeye başladık. Mantıksız bir şekilde, kelimeyi değiştirerek gerçekliği bükebileceğimizi düşündük. Bir şekilde artık birden fazla "ilk" şeye sahip olabilecektik. İnsanlar ve şirketler rutin olarak tam da bunu yapmaya çalışırlar. Bir lider bana "Pri-1, Pri-2, Pri-3 "ten bahseden bir şirketteki deneyimini anlattı,

Pri-4, ve Pri-5." Bu, birçok şeyin öncelikli olduğu izlenimini veriyordu ama aslında hiçbir şeyin öncelikli olmadığı anlamına geliyordu.

Ancak her şeyi yapmaya ve her şeye sahip olmaya çalıştığımızda, kendimizi asla kasıtlı stratejimiz olarak üstlenmeyeceğimiz sınırlarda ödünlere verirken buluruz. Enerjimizi ve zamanımızı nereye odaklayacağımızı bilinçli ve kasıtlı olarak seçmediğimizde, diğer insanlar -patronlarımız, iş arkadaşlarımız, müşterilerimiz ve hatta ailelerimiz- bizim yerimize seçim yapacak ve çok geçmeden anlamlı ve önemli olan her şeyi gözden kaçırılmış olacağız. Ya seçimlerimizi bilinçli bir şekilde yaparız ya da başkalarının gündemlerinin hayatlarını kontrol etmesine izin veririz.

Bir zamanlar Bronnie Ware adlı Avustralyalı bir hemşire, yaşamlarının son on iki haftasında insanlara bakmış ve en sık dile getirilen pişmanlıklarını kaydetmiştir. Listenin en başında: "Keşke başkalarının benden beklediği hayatı değil de kendime sadık bir hayatı yaşama cesaretini gösterebilseydim."<sup>6</sup>

Bu, sadece gelişigüzel bir şekilde hayır demeyi değil, kasıtlı, bilinçli ve stratejik olarak gereksizleri ortadan kaldırmayı ve sadece bariz zaman kaybından kurtulmayı değil, aynı zamanda gerçekten iyi fırsatları da kesmeyi gerektirir.<sup>7</sup> Sizi milyonlarca yöne çekmeye çalışan sosyal baskılara tepki vermek yerine, diğer her şeyi ortadan kaldırarak kesinlikle gerekli olanları azaltmanın, basitleştirmenin ve bunlara odaklanmanın bir yolunu öğreneceksiniz.

Profesyonel bir organizatörün dolabınız için yapabileceklerini bu kitabın hayatınız ve kariyeriniz için yaptığını düşünübilirsiniz. Dolabınızı hiç düzenlememiğinizde ona ne olduğunu bir düşünün. Sadece giymeyi sevdiğiniz birkaç kıyafet rafta asılı dururken düzenli ve tertipli kalır mı? Tabii ki hayır. Düzenli tutmak için bilinçli bir çaba sarf etmediğinizde, dolap darmadağın olur ve nadiren giydığınız kıyafetlerle dolar. Arada sırada kontrolden çıkmaya başlar ve dolabı temizlemeye çalışırsınız. Ancak disiplinli bir sisteminiz yoksa ya hangisini atacağınızı karar veremediğiniz için başladığınız kadar kıyafetiniz olur; ya giydığınız ve saklamak istediğiniz kıyafetleri yanlışlıkla attığınız için pişmanlık duyarsınız; ya da saklamak istemediğiniz ama nereye götüreceğinizi ya da ne yapacağınızı bilemediğiniz için asla kurtulmadığınız bir yığın kıyafetiniz olur.

Hiç giymediğimiz kıyafetler biriktikçe dolaplarımıza nasıl darmadağın oluyorsa, evet dediğimiz iyi niyetli taahhütler ve faaliyetler hayatlarımız da darmadağın oluyor. Bu çabaların çoğu

bir son kullanma tarihi vardır. Onları tasfiye etmek için bir sistemimiz olmadığı sürece, bir kez kabul edildikten sonra sonsuza kadar yaşarlar.

İşte bir Essentialist'in o dolaba nasıl yaklaşacağı.

## 1. KEŞFEDİN VE DEĞERLENDİRİN

"Bunu gelecekte bir gün giyme şansım var mı?" diye sormak yerine daha disiplinli, zor sorular sorarsınız: "Bunu *seviyor* muyum?" ve "içinde *harika* görünüyor muyum?" ve "Bunu *sık sık* giyiyor muyum?" Yanıt, elenmeye aday olduğunu bilirsiniz.

Kişisel ya da profesyonel yaşamınızda, kendinize hangi kıyafeti sevdığınızı sormanın eşdeğeri, "Bu faaliyet ya da çaba hedefime mümkün olan en yüksek katkıyı sağlayacak mı?" sorusunu sormaktır. Bu kitabın Birinci Bölümü, bu faaliyetlerin neler olduğunu bulmanıza yardımcı olacaktır.

## 2. ELİMİNE ET

Diyelim ki kıyafetlerinizi "saklamalıyım" ve "muhtemelen atmamalıyım" olarak ikiye ayırdınız. Ancak "muhtemelen kurtulmalıyım" yiğinını bir torbaya doldurup göndermeye gerçekten hazır mısınız? Ne de olsa hala bir güneşmaliyet önyargısı var: Araştırmalar, halihazırda sahip olduğumuz şeylere değerlerinden daha fazla değer verme eğiliminde olduğumuzu ve bu nedenle onlardan kurtulmayı daha zor bulduğumuzu ortaya koymuştur. Eğer tam olarak o noktada değilseniz, şu öldürücü soruyu sorun: "Buna zaten sahip olmasaydım, satın almak için ne kadar harcardım?" Bu genellikle işe yarar.

Başka bir deyişle, hangi faaliyetlerin ve çabaların mümkün olan en yüksek katkıyı sağlamadığını belirlemek yeterli değildir; sağlamayanları aktif olarak ortadan kaldırmanız gereklidir. Bu kitabın İkinci Bölümü size gereksiz olanları nasıl eleyeceğinizi ve sadece bununla da kalmayıp bunu meslektaşlarınızdan, patronlarınızdan, müşterilerinizden ve iş arkadaşlarınızdan saygı görecek şekilde nasıl yapacağınızı gösterecektir.

## 3. YÜRÜTME

Dolabınızın düzenli kalmasını istiyorsanız, onu düzenlemek için düzenli bir rutine ihtiyacınız var. Atmanız gereken eşyalar için büyük bir torbaya ve saklamak istediğiniz eşyalar için çok küçük bir yiğine ihtiyacınız var. Bırakma yerini bilmeniz gereklidir.

Yerel tasarruf mağazanızın yerini ve saatlerini öğrenin. Oraya gitmek için planlanmış bir zamanınız olması gereklidir.

Başka bir deyişle, hangi faaliyet ve çabaları südüreceğinize karar verdikten sonra - en yüksek düzeyde katkıda bulunacak olanları - niyetlerinizi mümkün olduğunda zahmetsizce yerine getirmenizi sağlayacak bir sisteme ihtiyacınız vardır. Bu kitapta, temel işlerin mümkün olduğunda zahmetsizce yapılmasını sağlayacak bir süreç oluşturmayı öğreneceksiniz.

Elbette hayatlarımız dolabımızdaki kıyafetler gibi durağan değildir. Kıyafetlerimiz, sabah onları bıraktığımızda oldukları yerde kalırlar (ergenlik çağında çocukların olmadığı sürece!). Ancak hayatlarımızın dolabında, yeni kıyafetler -zamanımızla ilgili yeni talepler- sürekli üzerimize geliyor. Dolabınızın kapağını her açtığınızda insanların giysilerini oraya tıkıştırduğunu gördüğünüzü hayal edin; her gün sabah dolabı temizledikten sonra öğleden sonra dolabın ağızına kadar dolu olduğunu görseydiniz. Ne yazık ki hayatlarımızın çoğu buna benzer. Kaç kez iş gününe bir programla başladınız ve sabah saat 10:00'a geldiğinizde çoktan yolunuzdan sapmış ya da geride kalmışınız? Ya da kaç kez sabah bir "yapılacaklar" listesi yazdıktan sonra saat 17:00'de listenin daha da *uzadığını* gördünüz? Kaç kez evde ailenizle sakin bir hafta sonu geçirmeyi dört gözle bekledikten sonra Cumartesi sabahı ayak işleri, oyun randevuları ve öngörülemeyen felaketlerle boğuştuğunuza fark ettiniz? Ama işte iyi haber: bir çıkış yolu var.

Essentialism, hayatınızın dolabını idare etmek için bir sistem oluşturmakla ilgilidir. Bu, dolabınızı düzenlemek gibi yılda bir kez, ayda bir kez, hatta haftada bir kez üstleneceğiniz bir süreç değildir. Bu, evet mi diyeceğiniz yoksa kibarca mı reddedeceğiniz konusunda bir kararla karşı karşıya kaldığınız her seferinde uyguladığınız bir *disiplindir*. Çok sayıda iyi şey ile birkaç gerçekten harika şey arasındaki zorlu ödünlüşimi yapmak için bir yöntemdir. Hayatınızın her değerli anından mümkün olan en yüksek getiriyi elde edebilmek için nasıl daha az ama daha iyi yapacağınızı öğrenmekle ilgilidir.

Bu kitap size başkalarının sizden beklediği hayatı değil, kendinize sadık bir hayatı nasıl yaşayacağınızı gösterecek. Size hem kişisel hem de profesyonel alanda daha verimli, üretken ve etkili olmanız için bir yöntem öğreticek. Size neyin önemli olduğunu ayırt etmenin, önemli olmayanları elimine etmenin ve önemli olanları mümkün olduğunda zahmetsiz hale getirmenin sistematik bir yolunu öğreticek. Kısacası

size disiplinli bir şekilde azın peşinde koşmayı hayatınızın her alanına nasıl uygulayacağınızı öğretecek. İşte nasıl yapılacağı.

## **Yol Haritası**

Kitap dört bölümden oluşmaktadır. İlk bir Essentialist'in temel düşünce yapısının ana hatlarını çiziyor. Sonraki üç bölüm ise bu zihin yapısını, karşılaştığınız her durumda veya çabada kullanabileceğiniz, disiplinli bir şekilde daha azın peşinde koşmaya yönelik sistematik bir süreç dönüştürüyor. Kitabın her bir bölümünün açıklaması aşağıdadır.

### **ÖZ: ÖZCÜ BİR KİŞİNİN TEMEL DÜŞÜNCE YAPISI NEDİR?**

Kitabın bu bölümü, Özcü düşüncenin onsuz ne geçerli ne de mümkün olacağı üç gerçekliği ana hatlarıyla ortaya koymaktadır. Bunların her birine sırayla birer bölüm ayrılmıştır.

*1. Bireysel seçim: Enerjimizi ve zamanımızı nasıl harcayacağımızı seçebiliriz.* Seçim olmadan, ödünləşimler hakkında konuşmanın bir anlamı yoktur.

*2. Gürültünün yaygınlığı: Neredeyse her şey gürültüdür ve çok az şey son derece değerlidir.* Bu, neyin en önemli olduğunu bulmak için zaman ayırmayanın gerekləsidir. Bazı şeyler çok daha önemli olduğundan, o şeyleleri bulmak için harcanan çabaya değer.

*3. Ödünləşmelerin gerçekliği: Her şeye sahip olamayız veya her şeyi yapamayız.* Eğer yapabilseydik, seçenekleri değerlendirmek veya elemek için hiçbir neden olmazdı. Ödünləşme gerçeğini kabul ettiğimizde, "Her şeyi nasıl yapabilirim?" diye sormayı bırakır ve daha dürüst bir soru olan "Hangi sorunu çözmek istiyorum?" sorusunu sormaya başlarız.

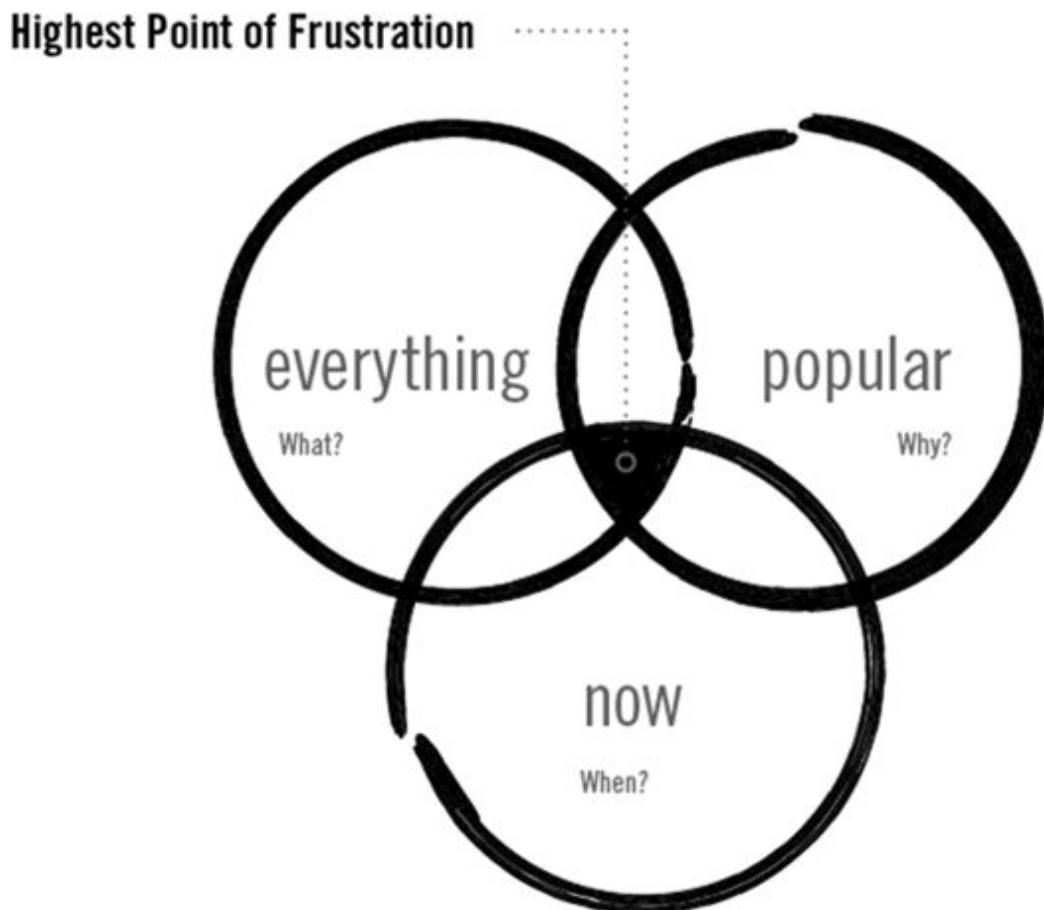
Ancak bu gerçekleri anladığımızda bir Özcü gibi düşünmeye başlayabiliriz. Gerçekten de, bunları bir kez tam olarak kabul edip anladığımızda, kitabın ilerleyen bölmelerindeki yöntemin çoğu doğal ve içgüdüsel hale gelir. Bu yöntem aşağıdaki üç basit adımdan oluşmaktadır.

### **ADIM 1. KEŞFET:**

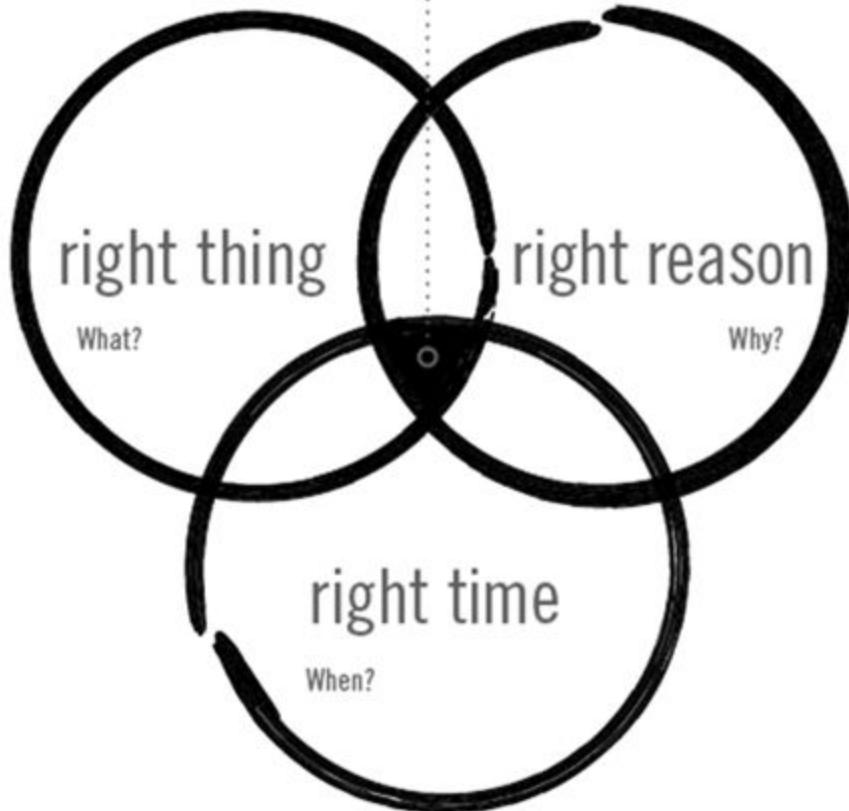
#### **ÖNEMSİZ ÇOKLUĞU HAYATI AZLIKTAN AYIRT ETMEK**

Özcülüğün bir paradoksu, Özcülerin aslında Özcü Olmayan meslektaşlarından *daha fazla* seçeneği keşfetmeleridir. Özcü olmayanlar aslında araştırmadan her şeye ya da neredeyse her şeye bağlanırken, Özcüler sistematik olarak geniş bir dizi seçeneği araştırır ve değerlendirir

herhangi birine bağlanmadan önce. Bir ya da iki fikir ya da faaliyete kendilerini adayacakları ve "büyük oynayacakları" için, daha sonra doğru olanı seçtiklerinden emin olmak için ilk başta kasıtlı olarak daha fazla seçenek keşfederler.



## Highest Point of Contribution



Daha zorlu kriterler uygulayarak beynimizin sofistike arama motorundan faydalananabiliriz.<sup>8</sup> "İyi bir fırsat" diye arama yaparsak, düşünmemiz ve üzerinde çalışmamız gereken çok sayıda sayfa bulacağız. Bunun yerine, gelişmiş bir arama yapabilir ve üç soru sorabiliriz: "Nelerden derin ilham alıyorum?" ve "Özellikle hangi konuda yetenekliyim?" ve "Dünyadaki önemli bir ihtiyacı ne karşılıyor?" Doğal olarak görüntülenecek çok fazla sayfa olmayacağı, ancak alıstırmanın amacı da budur. Yapacak çok sayıda iyi şey aramıyoruz. En üst düzeyde katkımızı arıyoruz: doğru zamanda doğru şekilde doğru şey.

Özüler kadar zaman mümkün olduğunda keşfetmek, dinlemek için harcarlar, tartışıyor, sorguluyor ve düşünüyorlar. Ancak keşifleri kendi içinde bir son değildir. Keşfin amacı, hayatı önem taşıyan azınlığı önemsiz çokluktan ayırt etmektir.

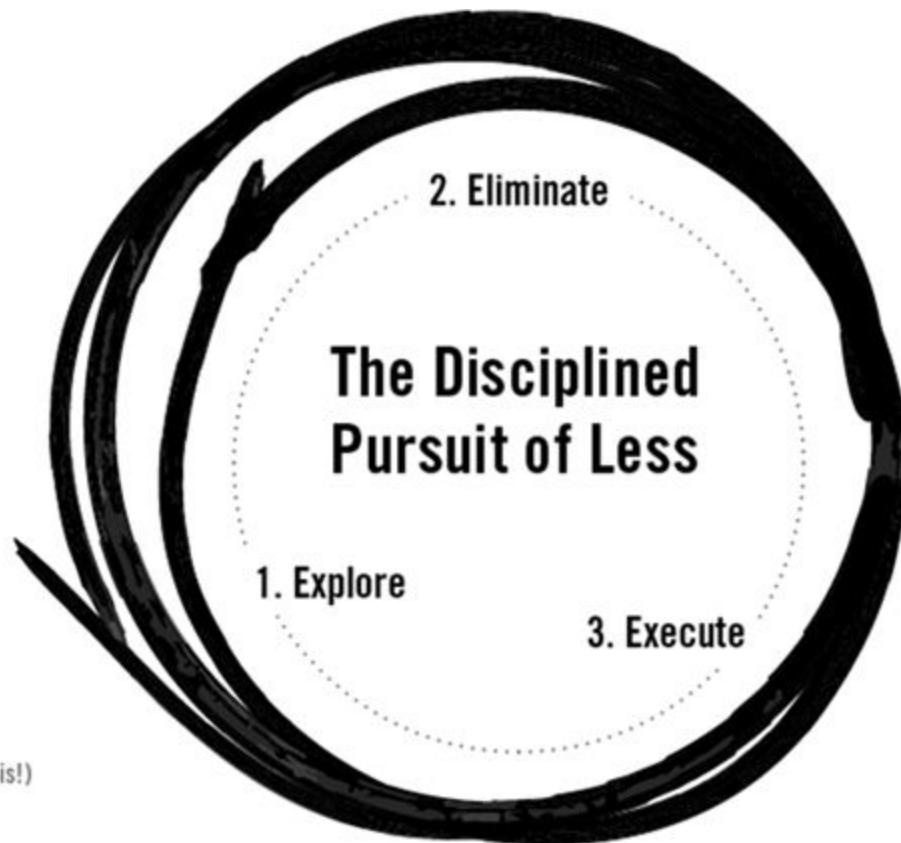
## **ADIM 2. ORTADAN KALDIRIN: ÖNEMSİZ BİRÇOK ŞEYI KESİP ATMAK**

Birçoğumuz bir şeylere evet diyoruz çünkü memnun etmeye ve fark yaratmaya hevesliyiz. Oysa en yüksek katkıyı yapmanın anahtarı hayır demek olabilir. Peter Drucker'in dediği gibi, "İnsanlar etkilidir çünkü 'hayır' derler, çünkü 'bu bana göre değil' derler."<sup>9</sup>

Gereksiz şeyleri elemek, birine hayır demek anlamına gelir. Çoğunlukla. Toplumsal beklenilere karşı çıkmak demektir. Bunu iyi yapmak cesaret ve şefkat gerektirir. Yani gereksiz şeyleri elemek sadece zihinsel disiplinle ilgili değildir. Sosyal baskiya hayır demek için gerekli olan *duygusal disiplinle* de ilgilidir. Kitabın bu bölümünde bu zorlu dinamiği ele alacağız.

Ödünleşme gerçeği göz önüne alındığında, her şeyi yapmayı seçemeyiz. Asıl soru hepsini nasıl yapabileceğimiz değil, neyi yapıp neyi yapmayacağımızı *kimin* seçeceğidir. Unutmayın, seçme hakkımızdan vazgeçtiğimizde, bizim yerimize başkası seçecektir. Bu yüzden ya bilinçli olarak neyi yapmayacağımızı seçebilir ya da gitmek istemediğimiz yönlerde çekilmemize izin verebiliriz.

Bu bölüm, gerekli olmayanları elemek için bir yöntem sunar, böylece bize olanı başarmak için gerekli zamanı kazandırır. Ancak o zaman uygulamayı mümkün olduğunda zahmetsız hale getirecek bir platform oluşturabiliriz: 3. adımın konusu.



### **ADIM 3. YÜRÜT: ENGELLERİ ORTADAN KALDIRMAK VE UYGULAMAYI ZAHMETSIZ HALE GETIRMEK**

Amacımız ister iş yerinde bir projeyi tamamlamak, ister kariyerimizde bir sonraki adıma ulaşmak, ister eşimiz için bir doğum günü partisi planlamak olsun, yürütme sürecini zor ve sürtüşmelerle dolu, "gerçekleştirmek" için zorlamamız gereken bir şey olarak düşünme eğiliminideyiz. Ancak Essentialist yaklaşım farklıdır. Essentialistler uygulamayı zorlamak yerine, biriktirdikleri zamanı engelleri ortadan kaldırmak ve uygulamayı mümkün olduğunda kolaylaştırmak için bir sistem oluşturmaya harcarlar.

Bu üç unsur -keşfet, elimine et, uygula- döngüsel bir süreç olduğu kadar birbirinden ayrı olaylar değildir. Ve bunları tutarlı bir şekilde uyguladığımızda giderek daha büyük faydalar elde edebiliriz.

## Zamanı Gelmiş Bir Fikir

Fransız tiyatro ve roman yazarı Victor Hugo'ya atfedilen bir sözde gibi, "Hiçbir şey zamanı gelmiş bir fikirden daha güçlü değildir." "Az ama öz" zamanı gelmiş bir ilkedir.

Yapmayı seçtiğimiz şeylerde daha seçici olmak için kendimize izin verdiğimizde her şey değişir. Hayatımızda bir sonraki başarı seviyesinin kilitini açacak anahtarı bir anda elimizde tutmuş oluruz. Gereksiz olanları eleyebileceğimizi, artık başkalarının gündemleri tarafından kontrol edilmediğimizi ve seçim yapabileceğimizi öğrenmekte muazzam bir özgürlük vardır. Bu yenilmez güçle, sadece hayatımıza veya kariyerlerimize değil, dünyaya yapabileceğimiz en yüksek katkıyı keşfedebiliriz.

Ya okullar angarya işleri ortadan kaldırıp yerine tüm toplum için fark yaratınan önemli projeler koysayıdı? Ya tüm öğrenciler geleceklerine yapacakları en yüksek katkıyı düşünmek için zaman bulabilselerdi ve böylece liseden ayrıldıklarında adresine giden yarışa yeni başlamamış olsalardı?<sup>10</sup>

Ya işletmeler anlamsız toplantıları ortadan kaldırıp bunların yerine insanların en önemli projeleri üzerinde düşünüp çalışabilecekleri alanlar açsaydı? Çalışanlar zaman kaybettiren e-posta zincirlerine, amaçsız projelere ve verimsiz toplantılarla karşı çıksa ve böylece şirketlerine ve kariyerlerine en üst düzeyde katkıda bulunabilseler?

Ya toplum bize daha fazla şey satın almamızı söylemeyi bıraksa ve bunun yerine nefes almak ve düşünmek için daha fazla alan yaratmamıza izin verse? Ya toplum bizi nefret ettiğimiz şeyleri yapmayı reddetmeye, ihtiyacımız olmayan şeyleri, sahip olmadığımız parayla satın almaya, hoşlanmadığımız insanları etkilemeye teşvik etseydi?<sup>11</sup>

Ya daha fazlasına sahip olmanın ve var olmanın değerini aşırı satmayı bırakırsak?

daha azına sahip olmanın değerini küçümser mi?

Ya meşgul olmayı bir önem ölçüdü olarak kutlamayı bırakısaydık? Bunun yerine, hayatımızdaki en önemli insanları dinlemeye, düşünmeye, meditasyon yapmaya ve onlarla vakit geçirmeye ne kadar zaman ayırdığımızı kutlasaydık ne olurdu?

Ya tüm dünya disiplinsiz bir şekilde daha fazlasının peşinde koşmaktan disiplinli bir şekilde daha azının peşinde koşmaya geçerse... sadece daha iyisinin?

Her yerde, başkalarının onlardan beklediği hayat yerine kendileri için doğru olan bir hayatı yaşama cesaretine sahip insanların olduğu bir vizyonum var.

Herkesin -çocuklar, öğrenciler, anneler, babalar, çalışanlar, yöneticiler, idareciler, dünya liderleri- daha anlamlı hayatlar yaşamak için zekâlarından, yeteneklerinden, becerikliliklerinden ve inisiyatiflerinden daha fazla yararlanmayı öğrendikleri bir vizyonum var. Tüm bu insanların bu dünyaya yapmak için geldikleri şeyi cesurca yaptıklarına dair bir vizyonum var. Bir hareket haline gelen bir konuşma başlatma vizyonum var.

Doğru yolda ilerlemek için ihtiyacımız olan cesareti toplamak için, hayatın gerçekten ne kadar kısa olduğunu ve kalan az zamanda neyi başarmak istediğimizi düşünmek faydalı olacaktır. Şair Mary Oliver'in yazdığı gibi: "Söyle bana, ne yapmayı planlıyorsun

/ tek vahşi ve değerli hayatınla?"<sup>12</sup>

Kendinize bu soruyu sormak için daha fazla duraklamamanız için size meydan okuyorum.

Size burada ve şimdi meydan okuyorum; temel olanın tadını çıkarmaya yer açmak için bir taahhütte bulunun. Böyle bir karardan bir an bile pişmanlık duyacağınızı düşünüyor musunuz? Bir gün uyandığınızda "Keşke kendime karşı daha az dürüst olsaydım ve başkalarının benden beklediği tüm gereksiz şeylerleri yapsaydım" deme ihtimaliniz var mı?

Size meydan okuyorum; terazinin kefelerini "adaletsizce" önemsiz azınlığın lehine, önemsiz çoğunluğun aleyhine çeviren bir sistem yaratmanıza yardımcı olmama izin verin.

Sizi daha fazla Essentialist olmaya yatırım yapmaya davet ediyorum. Bu kitap daha basit bir zamana geri dönmemle ilgili değil. E-postadan kaçınmak, Web bağlantısını kesmek ya da bir münzevi gibi yaşamakla ilgili değil. Bu geriye doğru bir hareket olurdu. Bu, "daha az ama daha iyi" ilkelerini şimdi ve gelecekte hayatlarımızı nasıl yaşayacağımıza uygulamakla ilgili. İşte bu yenilikçiliktir.

Bu yüzden size meydan okumam, kızımın doğduğu gün olduğumdan daha bilge olmanızdır. Böyle bir kararın iyi sonuçlar doğuracağına inancım tam. Gezegende her insan iyi ama gerekli olmayan bir faaliyeti ortadan kaldırıp yerine gerçekten gerekli bir şey koyarsa dünyamıza ne olacağını bir hayal edin.

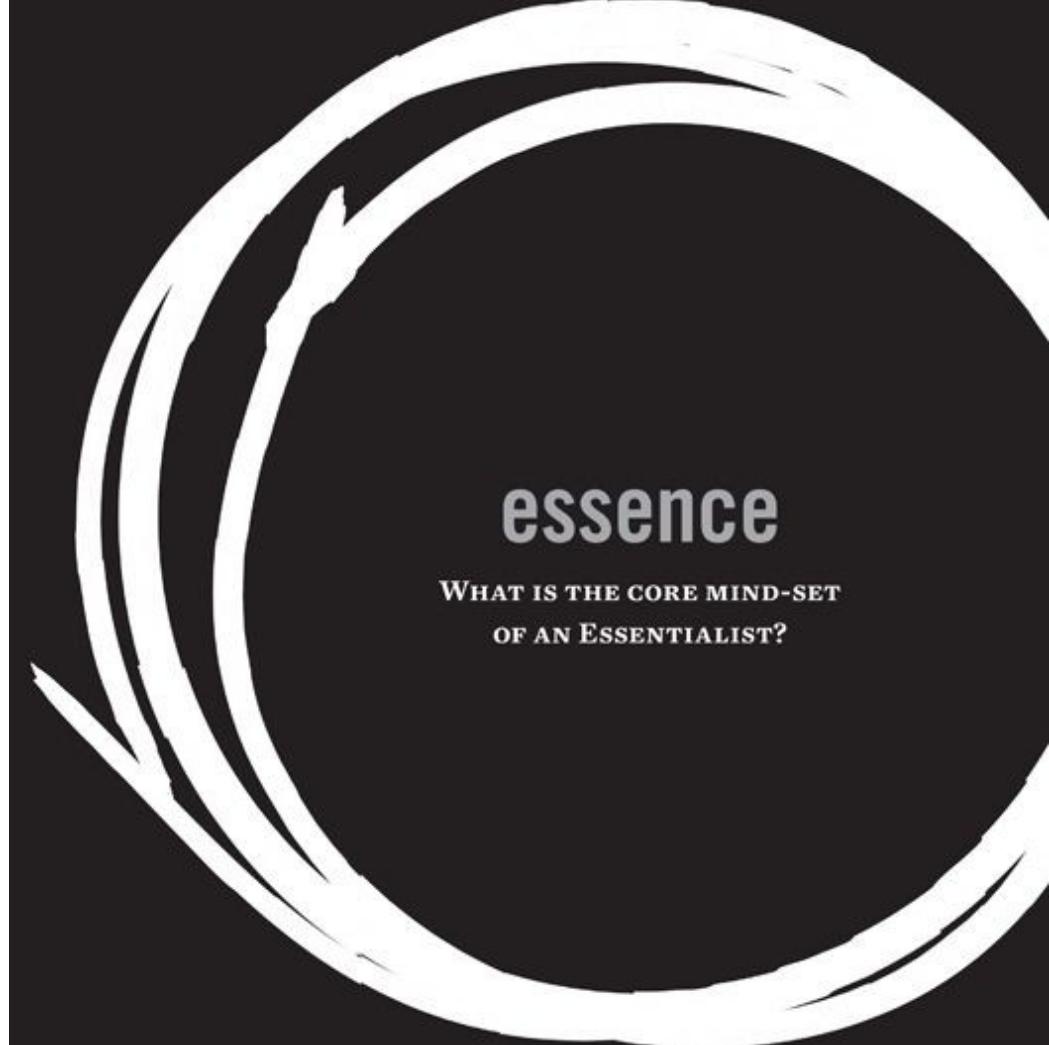
Bundan yıllar sonra (umarım birçok yıl sonra), hayatınızın sonuna geldiğinizde, hala pişmanlıklarınız olabilir. Ancak Essentialist'in yolunu aramak bunlardan biri olmayacağındır. O zaman kendinize karşı dürüst olmak için tek bir şansı -bu şansı- şimdi burada olmak için neye değiştirdiniz? O gün, bu sefer ne yapmaya karar verdığınızı umacaksınız?

Bu sorunun cevabını bulmak için kendi içينiz bakmaya hazırlısanız, o zaman Essentialist'in yoluna çıkmaya hazırlısanız demektir. Haydi başlayalım

birlikte.

---

\*İsim değiştirildi.



# **essence**

WHAT IS THE CORE MIND-SET  
OF AN ESSENTIALIST?

# ESANS

## Bir Özcünün Temel Mantığı Nedir?

Özcülük bir şeyi daha yapmanın bir yolu değildir; her şeyi yapmanın farklı bir yoludur. Bu bir düşünme biçimidir. Ancak bu düşünme biçimini içselleştirmek tarafsız bir meydan okuma değildir. Çünkü bazı fikirler -ve bu fikirleri pazarlayan insanlar- bizi sürekli olarak Özcülük Dışı mantığına doğru çekmektedir. Kitabın bu bölümünde üç bölüm bulunmaktadır. Her biri Özcülüğün bir yanlığını ele almaktır ve onun yerine Özcülüğün bir doğrusunu koymaktadır.

Essentialist'in yolunu yaşamak için fethetmemiz gereken üç köklü varsayımlıdır: "Yapmak zorundayım," "Her şey önemli," ve "İkisini de yapabilirim." Mitolojik sirenler gibi, bu varsayımlar da baştan çıkarıcı oldukları kadar tehlikelidirler. Bizi kendilerine çekerler ve sığ sularda boğarlar.

Özcülüğün özünü benimsemek için bu yanlış varsayımları üç temel gerçekle değiştirmemiz gereklidir: "Yapmayı seçiyorum", "Sadece birkaç şey gerçekten önemli" ve "Her şeyi değil ama her şeyi yapabilirim." Bu basit gerçekler bizi gereksiz uyuşukluğumuzdan uyandırır. Gerçekten önemli olanın peşinden gitmemiz için bizi özgür bırakırlar. En yüksek katkı düzeyimizde yaşamamızı sağlarlar.

Kendimizi Özs我没有的从 saçmalıklarından kurtarıp yerine Özs我没有的从'ın temel mantığını koyduğumuzda, Özs我没有的'nin yolu doğal ve içgüdüşel hale gelir.

## BÖLÜM 2

# SEÇİNİZ

## Seçimin Yenilmez Gücü

BIZI INSAN YAPAN ŞEY SEÇME YETENEĞİMİZDIR.

-*Madeleine L'Engle*

Gözlerimi kocaman açmış, elimdeki kâğıt parçasına bakıyordu. Yüksek bir ofis binasının fuayesinde oturuyordum. Alacakaranlıktı ve son birkaç kişi de akşam için dışarı çıktı. Karalanmış kelimeler ve oklarla kaplı kağıt parçası, şu anda hayatında ne yapmak istediğime dair yirmi dakikalık spontane bir beyin firtinasının sonucuydu. Kâğıda baktığında en çok içinde *olmayanlar* dikkatimi çekti; hukuk fakültesi listede yoktu. Bu benim dikkatimi çekti çünkü İngiltere'de hukuk fakültesindeki ilk yılının yarısındaydım.

"Seçeneklerini açık tut" tavsiyesi üzerine hukuk okumak için başvurmuştum. Dışarı çıktığında avukatlık yapabilirdim. Hukuk hakkında yazabilirdim. Hukuk öğretebilirdim. Ya da hukuk konusunda danışmanlık yapabilirdim. Dünya benim istiridyem olacaktı, ya da argüman böyle devam etti. Ancak hukuk okumaya başladığım neredeyse ilk andan itibaren bu uğraşlar arasında seçim yapmak yerine hepsini bir arada yürütmeye çalıştım. Günün her saatinde hukuk kitaplarımı çalışır, akşamları da büyük yönetim düşünürlerini okurdum. Boş zamanlarında ise yazıyorum. Bu, her şeye aynı anda yatırım yapmaya çalışmanın klasik bir "iki arada bir derede stratejisi" idi. Sonuç olarak hiçbir işte tam olarak başarısız olmasam da hiçbirinde tam olarak başarılı olamıyordum. Çok geçmeden tüm bu açık seçeneklerin nesinin bu kadar harika olduğunu merak etmeye başladım.

Tüm bu varoluşsal karmaşanın ortasında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki bir arkadaşımdan beni düğünme davet eden bir telefon aldım. O çoktan

biletleri satın aldı ve gönderdi! Ben de davetini minnetle kabul ettim ve beklenmedik bir macera için İngiltere'den ayrıldım.

Amerika Birleşik Devletleri'ndeyken öğretmen ve yazarlarla buluşmak için her fırsatı değerlendirdim. Bunlardan biri de kar amacı gütmeyen bir eğitim grubunun yöneticisiyle yaptığım görüşmeydi. Ofisinden ayrılırken laf arasında, "Amerika'da kalmaya karar verirsen, gelip bir danışma komitesinde bize katılmalısın" dedi.

Geçerken yaptığı yorumda tuhaf bir güç vardı. Sorduğu özel bir soru değildi. Bir seçenekim olduğunu varsayımasiydı: "*Eğer* kalmaya karar verirsen..." Bunu gerçek bir seçenek olarak gördü. Bu beni düşündürdü.

Ofisinden çıktım ve asansörle lobiye indim. Birinin masasından tek bir kağıt aldım ve lobide oturup soruyu yanıtlamaya çalıştım: "Şu anda hayatınızla ilgili tek bir şey yapabilecek olsaydınız, ne yapardınız?"

Sonuç, belirttiğim gibi hukuk fakültesinin yazılmadığı o kağıt parçası oldu.

O noktaya kadar mantıksal olarak hukuk okumamayı seçebileceğimi hep biliyordum. Ancak *duygusal olarak* bu hiçbir zaman bir seçenek olmamıştı. İşte o zaman, seçme gücümü feda ederek bir seçim yaptığımı fark *ettim*, hem de kötü bir seçim. "Hukuk fakültesi olmamayı" seçmeyi reddederek hukuk fakültesini seçmiştim - aslında veya aktif olarak orada olmak istediğim için değil, varsayılan olarak. Sanırım seçme yetimizden vazgeçtiğimizde, bir şeyin ya da bir başkasının bizim yerimize seçim yapmak üzere devreye gireceğini ilk kez o zaman fark ettim.

Birkaç hafta sonra hukuk fakültesini resmen bıraktım. İngiltere'den ayrıldım ve Amerika'ya taşınarak yazar ve öğretmen olma yolunda ilerlemeye başladım. Şu anda bu yazıyı o seçim sayesinde okuyorsunuz.

Yine de, bu özel seçimin hayatımın gidişatı üzerindeki tüm etkisine rağmen, seçimler *hakkındaki* görüşmü değiştirmesine daha da değer veriyorum. Seçimi genellikle bir şey olarak düşünürüz. Ancak seçim bir şey değildir. Seçeneklerimiz bir şey olabilir ama seçim bir *eylemdir*. Sadece sahip olduğumuz bir şey değil, yaptığımız bir şeydir. Bu deneyim bana, seçeneklerimiz üzerinde her zaman kontrol sahibi olamasak da, bunlar arasından nasıl seçim yapacağımız üzerinde *her zaman* kontrol sahibi olduğumuzun özgürleştirici bir şekilde farkına varmamı sağladı.

Hiç gerçekten bir seçeneğiniz olmadığına inandığınız için kendinizi sıkışmış hissettiniz mi? Hiç aynı anda iki çelişkili inanca sahip olmanın getirdiği stresi hissettiniz mi? "Bunu yapamam" ve "Bunu yapmak zorundayım"?

Başka bir kişi tarafından çizilen bir yolu körü körüne izlemenize izin verene kadar seçme gücünüzden yavaş yavaş vazgeçtiğiniz oldu mu?

Eğer öyleyse, yalnız değilsiniz.

## **Seçmeyi Seçmenin Yenilmez Gücü**

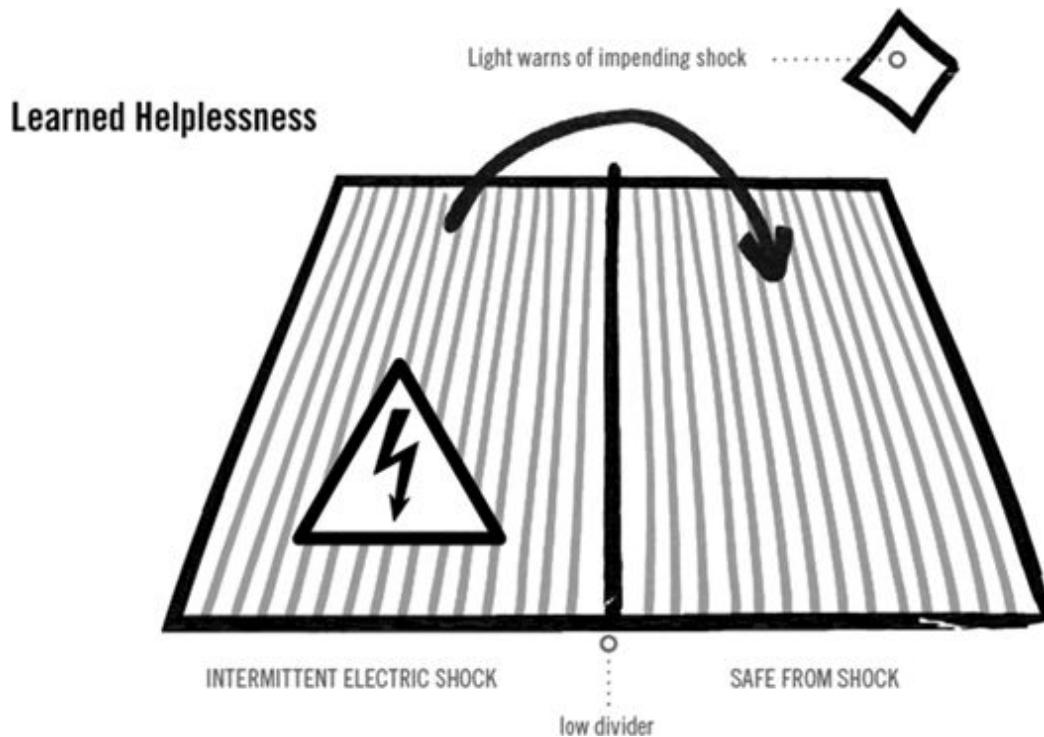
Çok uzun zamandır, seçimlerin dışsal yönünü (seçeneklerimizi) aşırı vurgularken, içsel seçim yeteneğimizi (eylemlerimizi) yeterince vurgulamadık. Bu anlambilimden daha fazlasıdır. Bunu bir de şu şekilde düşünün. Seçenekler (şeyler) elimizden alınabilirken, temel seçim yeteneğimiz (özgür irade) alınamaz.

**Seçme yetisi elimizden alınamaz, hatta  
verilemez bile.  
sadece unutulacak.**

## Seçme Yeteneğimizi Nasıl Unuturuz?

Seçim yapma yeteneğimizi nasıl ve neden unuttuğumuza dair önemli bir içgörü, Alman çobanlar üzerinde deneyler yaparken daha sonra "öğrenilmiş çaresizlik" olarak adlandırdıkları şeyi keşfeden Martin Seligman ve Steve Maier'in klasik çalışmasından ortaya çıkmıştır.

Seligman ve Maier köpekleri üç gruba ayırmıştır. İlk gruptaki köpekler bir koşum takımına yerleştirildi ve elektrik şoku verildi, ancak şoku durdurmak için basabilecekleri bir kol da verildi. İkinci gruptaki köpekler aynı koşum takımına yerleştirildi ve aynı manivela ve aynı şok verildi, ancak bir eksiklik vardı: manivela çalışmıyordu, bu da köpeği elektrik şoku hakkında hiçbir şey yapamayacak hale getiriyordu. Üçüncü gruptaki köpekler ise sadece koşum takımına yerleştirilmiş ve herhangi bir şoku verilmemiştir.<sup>1</sup>



Daha sonra her köpek, ortasında alçak bir bölücü bulunan büyük bir kutuya yerleştirildi. Kutunun bir tarafına elektrik şoku verildi; diğer tarafına verilmedi. Sonra ilginç bir şey oldu. Deneyin önceki kısmında ya şoku durdurabilen ya da hiç şok almayan köpekler hızla bölücünün üzerinden şok almayan tarafa geçmeyi öğrendi. Ancak deneyin son bölümünde güçsüz olan köpekler bunu yapamadı. Bu köpekler adapte olmadı ya da uyum sağlamadı. Şoktan kaçınmak için hiçbir şey yapmadılar. Neden? Şokları almaktan başka seçenekleri olduğunu bilmiyorlardı. Çaresizliği öğrenmişlerdi.

İnsanların da çaresizliği aynı şekilde öğrendiğine dair kanıtlar var. Duyduğum bir örnek, erken yaşta matematikle mücadele eden bir çocukla ilgiliydi. Dener, dener ama asla daha iyi olamaz ve sonunda pes eder. Yaptığı hiçbir şeyin önemli olmayacağına inanıyor.

Birlikte çalıştığım pek çok kuruluşa öğrenilmiş çaresizlik gözlemledim. İnsanlar isteki çabalarının bir önemi olmadığına inandıklarında, iki şekilde tepki verme eğiliminde oluyorlar. Bazen, matematikte zorlanan bir çocuk gibi, işi bırakır ve denemeyi bırakırlar. Diğer tepki ise ilk başta daha az belirgindir. Tam tersini yaparlar. Hiperaktif olurlar. Sunulan her fırsatı kabul ederler. Kendilerini her ödevin içine atarlar. Her zorluğun üstesinden gusto ile gelirler. Her şeyi yapmaya çalışırlar. Bu davranış ilk bakışta öğrenilmiş çaresizlik gibi görünmeyebilir. Sonuçta, çok çalışmak kişinin önemine ve değerine olan inancının bir kanıtı değil midir? Ancak daha yakından incelediğimizde, daha fazlasını yapma dürtüsünün bir sis perdesi olduğunu görebiliriz. Bu insanlar hangi fırsatı, görevi ya da zorluğu üstlenecekleri konusunda seçme şansları olduğuna inanmazlar. "Hepsini yapmak zorunda" olduklarına inanırlar.

Seçim yapmanın zor olduğunu kabul eden ilk kişi ben olacağım. Tanım gereği bir veya birkaç şeye hayır demeyi içerirler ve bu bir kayıp gibi hissettirebilir. İşyeri dışında seçimler daha da zor olabilir. Bir mağazaya, restorana ya da bir şey satan herhangi bir yere girdiğimizde, her şey hayır dememizi zorlaştırmak için tasarlanmıştır. Siyasi bir reklamı ya da uzmani dinlediğimizde, amaç diğer tarafa oy vermemizi düşünülemez hale getirmektir. Kayınvalidemiz bizi arayıp (tabii ki benimki hariç) bir şey yapmamızı istediğiinde, gerçekten bir seçenekimiz olduğunu hissetmek en zoru olabilir. Günlük hayatı bu gözle bakarsak, seçme yeteneğimizi unutmamız hiç de şaşırtıcı değildir.

Yine de seçim, bir Özcü olmanın ne anlama geldiğinin tam merkezinde yer alır. Bir Özcü olmak, seçme yeteneğimiz konusunda yüksek bir farkındalık gerektirir. Bunu içimizde, başka herhangi bir şeyden, kişiden veya güçten ayrı ve farklı olarak var olan yenilmez bir güç olarak tanımamız gereklidir. William James bir keresinde şöyle yazmıştır: "Benim ilk özgür irade eylemim özgür iradeye inanmak olacaktır."<sup>2</sup> Bu nedenle bu yolculukta öğreneceğiniz ilk ve en önemli beceri, hayatınızın her alanında seçim yapma yeteneğinizi geliştirmektir.

### **Nonessentialist**

"Yapmak zorundayım."

Seçme hakkından vazgeçer Seçme gücünü kullanır

### **Essentialist**

"Yapmayı seçiyorum."

Seçme yeteneğimizi unuttuğumuzda, çaresiz olmayı öğreniriz. Damla damla gücümüzün elimizden alınmasına izin veririz, ta ki sonunda başkalarının seçimlerinin, hatta kendi geçmiş seçimlerimizin bir fonksiyonu haline gelene kadar. Buna karşılık, seçme gücümüzü teslim ederiz. Bu, Gereksizci olmayanın yoludur.

Özcü sadece seçimin gücünü tanımkla kalmaz, onu kutlar. Özcü, seçme hakkımızdan vazgeçtiğimizde, başkalarına sadece güç değil, aynı zamanda bizim yerimize seçmeleri için açık bir izin de verdigimizi bilir.

## BÖLÜM 3

# AYIRT ET

### Neredeyse Her Şeyin Önemsizliği

EVRENDE VAR OLAN ŞEYLERİN ÇOĞU - EYLEMLERİMİZ VE DIĞER TÜM GÜÇLER,  
KAYNAKLAR VE FIKIRLER - ÇOK AZ DEĞERE SAHİPTİR VE ÇOK AZ SONUÇ VERİR; ÖTE  
YANDAN, BIRKAÇ ŞEY FEVKALADE İYİ ÇALIŞIR VE MUazzam bir etkiye sahiptir.

-Richard Koch

George Orwell'in klasik alegorik romanı *Hayvan Çiftliği*'nde kurgusal bir karakter olan at Boxer ile tanışırız. Sadık ve güçlü olarak tanımlanır. Her aksilik ve her soruna cevabı "Daha çok çalışacağım"dır. En zor koşullarda bile bu felsefeye sadık kalarak yaşar, ta ki bitkin ve kırgın bir halde ahıra gönderilinceye kadar. Trajik bir figürdür: en iyi niyetine rağmen, sürekli artan çabaları aslında çiftlikteki eşitsizliği ve sorunları daha da kötüleştirir.

Boxer gibi olmanın yolları var mı? Aksilikler çoğu zaman sadece daha uzun süre ve daha sıkı çalışma azmimizi mi güçlendiriyor? Bazen her zorluğa "Evet, bunu da başarabilirim" diye yanıt veriyor muyuz? Ne de olsa küçük yaşlardan itibaren çok çalışmanın sonuç almanın anahtarı olduğu öğretildi ve birçoğumuz üretkenliğimiz ve dünyanın önumüze çıkardığı her görev veya zorluğun üstesinden gelme becerimiz için fazlasıyla ödüllendirildik. Ancak, zaten çok çalışan yetenekli insanlar için, çok çalışmanın değerinin sınırları mıdır? Daha fazlasını yapmanın daha fazlasını üretmediği bir nokta var mı? *Daha az* yapmanın (ama daha çok düşünmenin) aslında daha iyi sonuçlar üreteceği bir nokta var mı?

Küçükken biraz harçlık kazanmak istedigimi hatırlıyorum. İngiltere'de on iki yaşındaki çocuklar için mevcut olan birkaç işten biri gazete dağıtıcılığıydı. Günde yaklaşık bir pound ödüyor ve yaklaşık bir saat sürüyordu. Bu yüzden bir süre benden daha ağır görünen bir çantayı her bir saat için kapıdan kapıya taşıdım.

sabah okuldan önce (ve sadece kayıt için, Amerika Birleşik Devletleri'nde yapıldığı gibi gazeteyi birinin ön verandasına atamazdık. Gazeteyi kapıdaki küçük posta kutusuna kadar götürmemiz ve sonra da sonuna kadar zorlamamız gerekiyordu). Zor kazanılmış bir cep harçlığıydı, emin olun.

Günde bir pound kazanmak için harcamak zorunda kaldığım büyük çaba, istedigim şeylerin maliyeti hakkındaki düşüncelerimi sonsuza dek değiştirdi. O andan itibaren, satın almak istedigim bir şeye baktığında, onu almak için gazeteleri teslim etmem gereken gün sayısına çevirirdim. Bir kilo ödül, bir saatlik çabaya eşitti. Bu hızla istedigim Mikro Makine için para biriktirmenin epey zaman alacağını fark ettim.

Sonra, süreci nasıl hızlandıracabileceğimi düşünmeye başladığında, Cumartesi sabahları gazete dağıtmak yerine komşuların arabalarını yıkayabileceğini fark ettim. Araba başına iki pound ücret alabilir ve bir saatte üç araba temizleyebilirdim. Birdenbire saatlerin poundlara oranı 1:1'den 1:6'ya değişti. Çok önemli bir ders öğrenmiştim: Belirli türdeki çabalar diğerlerinden daha yüksek ödüller getiriyordu.

Yıllar sonra üniversitedeyken bir koçluk şirketinde çalışmaya başladım. Müşteri hizmetleri departmanında saati 9 dolara çalıştım. İşleri zaman ve ödül arasındaki bu oran açısından düşünmek kolay olurdu. Ama asıl önemli olanın zaman ve *sonuçlar* arasındaki ilişki olduğunu biliyordum.

Ben de kendime "Bu işte elde edebileceğim en değerli sonuç nedir?" diye sordum. İptal etmek isteyen müşterileri geri kazanmak olduğu ortaya çıktı. Bu yüzden müşterileri iptal etmemeye ikna etmek için çok çalıştım ve kısa sürede sıfır iptal oranına ulaştım. Elimde tuttuğum her müşteri için ödeme aldığımdan, daha çok şey öğrendim, daha çok kazandım ve daha çok katkıda bulundum.

Çok çalışmak önemlidir. Ancak daha fazla çaba daha fazla sonuç getirmeyebilir. "Daha az ama daha iyİ" sağlar.

El Bulli'yi dünyanın en ünlü restoranı haline getiren, tartışmasız dünyanın en büyük şefi Ferran Adrià, "daha az ama daha iyİ" ilkesini en az iki şekilde özetliyor. Birincisi, uzmanlık alanı geleneksel yemekleri mutlak özlerine indirmek ve daha sonra bunları insanların daha önce hiç düşünmediği şekillerde yeniden hayal etmektir. İkincisi, El Bulli her yıl 2 milyon civarında akşam yemeği rezervasyonu talebi almasına rağmen, gecede sadece elli kişiye hizmet veriyor ve yılın altı ayı kapalı. Aslında, bu yazının yazıldığı sırada Ferran yemek servisini tamamen durdurmuş ve bunun yerine El Bulli'yi tam zamanlı bir yemek laboratuvarına dönüştürmüştü.

zanaatının özünden başka hiçbir şeyin peşinden gitmediği türler.<sup>1</sup>

"Daha az ama daha iyi" fikrine alışmak, olduğundan daha zor olabilir Özellikle de geçmişte daha fazlasını için ödüllendirildiğimizde... ve daha da fazlasını. Ancak belli bir noktada, daha fazla çaba göstermemiz ilerlememizin durmasına ve hatta duraklamasına neden olur. Sonuçlar ve çaba arasında doğrudan bir korelasyon olduğu fikrinin cazip olduğu doğrudur. Adil görünüyor. Ancak birçok alanda yapılan araştırmalar çok farklı bir tablo çiziyor.

Çoğu insan, Vilfredo Pareto tarafından 1790'larda ortaya atılan ve çabalarımızın yüzde 20'sinin sonuçların yüzde 80'ini ürettiğini söyleyen "Pareto İlkesi" ni duymuştur. Çok daha sonra, 1951'de, kalite hareketinin babalarından Joseph Moses Juran, *Kalite Kontrol El Kitabı*'nda bu fikri genişletti ve "Hayati Öneme Azınlık Yasası" olarak adlandırdı .<sup>2</sup> Gözlemi şuydu ki, bir ürünün kalitesini büyük ölçüde artırabilirsiniz

Sorunların küçük bir kısmını çözerek. Bu fikir için, o dönemde düşük maliyetli ve düşük kaliteli mallar üretme konusunda oldukça kötü bir üne sahip olan Japonya'da istekli bir test kitlesi buldu. Çaba ve dikkatin büyük bir kısmının gerçekten hayatı önem taşıyan sadece birkaç şeyin iyileştirilmesine yönlendirildiği bir süreci benimseyerek, "Japon malı" ifadesinin tamamen yeni bir anlam kazanmasını sağladı. Ve kalite devrimi yavaş yavaş Japonya'nın küresel bir ekonomik güç olarak yükselmesine yol açtı.<sup>(3)</sup>

"Önemsiz çokluğu" "hayati azıktan" ayırt etmek, büyük ya da küçük her türlü insan çabasına uygulanabilir ve Pareto İlkesinin (80/20 Kuralı) günlük hayatı nasıl uygulanacağına dair birkaç kitabın yazarı Richard Koch tarafından ikna edici bir şekilde yapılmıştır.<sup>(4)</sup> Gerçekten de örnekler her yerdedir.

"Yatırım felsefemiz uyuşukluk sınırlında ."<sup>5</sup> diyen Warren Buffett'ı düşünün. Demek istediği, kendisinin ve şirketinin nispeten az yatırım yaptığı ve bunları uzun süre elinde tuttuğudur *The Tao of Warren Buffett* kitabında Mary Buffett ve David Clark şöyle açıklıyor: "Warren kariyerinin başlarında yüzlerce doğru yatırım yapmasının imkansız olduğunu karar verdi.

Bu yüzden sadece kesinlikle emin olduğu işlere yatırım yapmaya ve sonra da bu işlere büyük bahisler oynamaya karar verdi. Servetinin %90'ını sadece on yatırıma borçludur. Bazen ne yapmadığınız ne yaptı? <sup>6</sup>IZ kadar önemlidir."(6) Kısacası büyük bahislere giriyor.

önemli birkaç yatırım fırsatına ve sadece iyi olan fırsatlara hayır diyor.<sup>7</sup>

Bazıları çabalar ve sonuçlar arasındaki ilişkinin daha da az olduğuna inanmaktadır

doğrusaldır, bilim insanların "güç yasası" dediği şeyi takip eder. Güç yasası teorisine göre, belirli çabalar aslında diğerlerinden katlanarak daha fazla sonuç üretir. Örneğin, Microsoft'un eski baş teknoloji sorumlusu Nathan Myhrvold'un söylediği (ve daha sonra bana şahsen teyit ettiği) gibi, "En iyi yazılım geliştiriciler ortalama yazılım geliştiricilerden 10X veya 100X veya hatta 1,000X faktörüyle değil, 10,000X faktörüyle daha üretkendir."<sup>8</sup> Bu bir abartı olabilir, ancak yine de şu noktaya işaret etmektedir

*Bazı çabalar diğerlerinden katlanarak daha iyi sonuçlar verir.*

Ezici gerçek şudur: Neredeyse her şeyin degersiz olduğu ve çok az şeyin son derece değerli olduğu bir dünyada yaşıyoruz. John Maxwell'in yazdığı gibi, "Neredeyse her şeyin önemsizliğini abartamazsınız."<sup>9</sup>

A Non-  
essentialist  
isn't almost  
everything "S  
essential.

An  
Essentialist  
neredeyse her  
şeyin gereksiz  
olduğunu  
düşünür.

1:1 mantığını unuttuğumuzda, Temelcinin yolunu izlemenin değerini görmeye başlarız. Peşinden koştugumuz pek çok iyi fırsatın bile, gerçekten harika olan birkaç fırsatın çok daha az değerli olduğunu keşfederiz. Bunu anladığımızda, çevremizi bu hayatı azınlık için taramaya başlar ve önemsiz çokluğu hevesle elimine ederiz. Ancak o zaman iyi fırsatlara hayır diyebilir ve gerçekten harika olanlara evet diyebiliriz.

İşte bu yüzden bir Essentialist tüm seçenekleri keşfetmek için zaman ayırır. Fazladan yatırımın haklı bir gerekçesi vardır çünkü bazı şeyler *o kadar* önemlidir ki bu şeyleri bulmak için harcanan çabayı on katıyla geri öderler. Başka bir deyişle, bir Esasici daha azını *yapabilmek* için daha fazlasını keşfeder.

### **Nonessentialist**

Düşünceler              neredeyse      her şey      Neredeyse her şeyin gereksiz olduğunu düşünüyor

gerekli                      Ayırt eder              ve      hayatı az      gelen      ve  
Fırsatları temelde önemsiz birçok eşit olarak  
görür

### **Essentialist**

Birçok yetenekli insan, her şeyin önemli olduğu inancından vazgeçemediği için bir sonraki katkı düzeyine ulaşmaktan alıkonuluyor. Ancak bir Temelci, gerçekten önemli olan ile diğer her şey arasındaki farkı ayırt etmeyi öğrenmiştir. Bu Temelci beceriyi uygulamak için basit bir seviyeden başlayabiliriz ve günlük kararlar için ikinci doğa haline geldiğinde, kişisel ve profesyonel yaşamalarımızın daha büyük ve daha geniş alanlarına uygulamaya başlayabiliriz. Tam anlamıyla ustalaşmak için düşündede büyük bir değişim gerekecektir. Ancak bu yapılabilir.

## BÖLÜM 4

# TAKAS

## Hangi Sorunu İstiyorum?

STRATEJI SEÇİM YAPMAK, ÖDÜN VERMEKLE İLGİLİDIR. KASITLI OLARAK FARKLI OLMAYI SEÇMEKLE İLGİLİDIR.

-Michael Porter

1972'ye geri döndüğünüzü ve S&P 500'deki her şirkete bir dolar yatırıldığınızı düşünün. Hangi şirket 2002 yılına kadar yatırımınıza en büyük getiriyi sağladı? GE mi olurdu? IBM MI? Intel mi? *Money* dergisine ve Ned Davis Research'ten başlattıkları analize göre, cevap yukarıdaki 'dan hiçbirini değil.<sup>1</sup>

Doğru cevap Southwest Havayolları. Bu şaşırtıcı çünkü Havayolu sektörü kâr elde etme konusunda kötü bir şöhrete sahiptir. Yine de Herb Kelleher liderliğindeki Southwest, her yıl istikrarlı bir şekilde şaşırtıcı finansal sonuçlar üretmiştir. Herb'ün iş dünyasına yönelik Temelci yaklaşımı bunun temel nedenidir.

Bir keresinde Herb ile iş stratejisi hakkında röportaj yapılan bir etkinlige katılmıştım.<sup>(2)</sup> Birçok açıdan harika bir konuşmayı, ancak Southwest'te yaptığı ödünlere konusunda ne kadar bilinçli olduğundan bahsetmeye başladığında kulaklarım dikildi. Her noktaya uçmaya çalışmak yerine, bilinçli olarak sadece noktadan noktaya uçuşalar sunmayı seçmişlerdi. Yemek masraflarını karşılamak için fiyatları yükseltmek yerine, hiç yemek vermemeye karar vermişti. Koltukları önceden belirlemek yerine, insanların uçağa bindiklerinde seçimlerine izin vereceklerdi. Yolcularına gösterişli birinci sınıf koltuklar satmak yerine hizmeti sunarken, sadece otobüs hizmeti sunuyorlardı. Bu ödünlere varsayılan olarak değil, tasarım gereği yapılmıştır. Her biri, maliyetleri düşük tutmaya yönelik kasıtlı bir stratejinin parçası olarak yapıldı. Daha geniş bir destinasyon yelpazesi ve daha yüksek fiyatlı yemek satın alma seçeneği isteyen müşterileri yabancılıştırma riskini göze aldı mı?

vesaire? Evet, ama Kelleher şirketin ne olduğu -düşük maliyetli bir havayolu- ve ne olmadığı konusunda tamamen netti. Ve yaptığı takaslar da bunu yansıtıyordu.

Bu, onun Essentialist düşüncesinin iş başındaki bir : "Her fırsatı bilmeli ve 'Hayır... Üzgünüm. Elde etmeye çalıştığımız nihai sonuca pek bir katkısı olmayacak binlerce farklı şey yapmayıcağız. "

İlk başta Southwest, bu yaklaşımın başarılı olabileceğine inanamayan eleştirmenler, muhalifler ve diğer Gereksizciler tarafından yerden yere vuruldu. Akılda kim, biletleri ne kadar ucuz olursa olsun, sadece belirli yerlere seyahat eden ve yemek servisi yapmayan bir havayolu şirketiyle uçmak isterdi ki? Yine de birkaç yıl sonra Southwest'in bir şeylerin peşinde olduğu anlaşıldı. Sektördeki rakipler Southwest'in yükselen kârını fark etti ve onların yaklaşımını taklit etmeye başladı. Ancak Kelleher'in Essentialist yaklaşımını aynen benimsemek yerine, Harvard Business School profesörü Michel Porter'in "straddling" olarak adlandırdığı stratejiyi uyguladılar.

En basit ifadeyle, *straddling* mevcut stratejinizi korurken aynı zamanda bir rakibin stratejisini benimsemeye çalışmak anlamına gelir. O dönemde en görünür girişimlerden biri Continental Havayolları tarafından yapılmıştı. Yeni noktadan noktaya hizmetlerine Continental Lite adını verdiler.

Continental Lite, Southwest'in bazı uygulamalarını benimsedi. Ücretlerini düşürdüler. Yemekleri kaldırdılar. Birinci sınıf hizmetlerini durdurduklar. Kalkış sıklıklarını artırdılar. Sorun şu ki, hala mevcut iş modellerine bağlı oldukları için (Continental Lite, havayolu tarafından sunulan uçuşların yalnızca küçük bir yüzdesini oluşturuyordu) fiyat konusunda rekabet etmelerini sağlayacak operasyonel verimliliğe sahip değillerdi. Bu nedenle, hizmet kalitelerinden ödün vermelerine neden olacak başka yollara başvurmak zorunda kaldılar. Southwest kilit stratejik alanlarda bilinçli ve kasıtlı ödünlere verirken, Continental marjlarda tutarlı bir stratejinin parçası olmayan şeyleri feda etmek zorunda kaldı. Porter'a göre, "Stratejik bir konum, aşağıdaki koşullar sağlanmadıkça sürdürülebilir değildir

diger pozisyonlarla degis tokuslar soz konusudur."<sup>(3)</sup> Birbiriyile uyumsuz iki stratejiyle hareket etmeye çalışarak rekabetçi olma yeteneklerini zayıflatmaya başladılar.

Bu strateji Continental için son derece pahalıya mal oldu. Rötar yapan uçaklar yüzünden yüz milyonlarca dolar kaybettiler ve Porter'a göre, "geç uçuşlar ve iptaller yılda bin şikayet yol açıyordu.

gün." CEO sonunda kovuldu. Kıssadan *hisse: Ödünleşme gerçeğini görmezden gelmek kuruluşlar için korkunç bir stratejidir*. İnsanlar için de korkunç bir strateji olduğu ortaya çıkıyor.

Her zaman bir şey daha sığdırmaya çalışan biriyle hiç vakit geçirdiniz mi? Bu tür insanlar, yürüyerek on dakika süren bir toplantıya gitmek için on dakikaları olduğunu bilirler, ancak yine de gitmeden önce birkaç e-postayı yanıtlamak için otururlar. Ya da Cuma gününe kadar bir rapor hazırlamayı kabul ederler, aynı gün başka bir büyük teslim tarihleri olmasına rağmen. Ya da Cumartesi akşamı kuzenlerinin doğum günü partisine uğrayacaklarına söz verirler, oysa aynı saatte başlayacak bir gösteriye biletleri vardır. Ödünleşme gerçeğini göz ardı eden mantıkları, *ikisini* de şeklindedir. Asıl önemli sorun ise bu mantığın yanlış olmasıdır. Kaçınılmaz olarak toplantıya geç kalırlar, teslim tarihlerinden birini ya da her ikisini de kaçırırlar (ya da her iki projede kötü bir iş çıkarırlar) ve ya kuzenlerinin kutlamasına gidemezler ya da gösteriyi kaçırırlar. Gerçek şu ki, herhangi bir fırsatı evet demek, tanımı gereği başka birçok fırsatı hayır demeyi gerektirir.

Hem kişisel hem de profesyonel yaşamımızda ödünleşimler gerçekten ve bu gerçeği kabul edene kadar Continental gibi olmaya mahkum olacağız - bizi tasarım gereği yapmayıabileceğimiz fedakarlıklarını varsayılan olarak yapmaya zorlayan bir "strateji" içinde sıkışıp kalacağız.

Lehman Brothers'in eski CFO'su Erin Callan, *New York Times* için kaleme aldığı aydınlatıcı bir yazında, varsayılan olarak değiş tokuş yaparken neleri feda ettiğini paylaştı. Callan şunları yazdı: "İşime benliğimi adama hedefiyle başlamadım. Bu zamanla içime işledi. Geçen her yıl, küçük değişiklikler yeni normal haline geldi. Önce Pazar günü yarım saatimi Pazartesi sabahını kolaylaştmak için e-postalarımı, yapılacaklar listemi ve takvimimi düzenlemeye ayırdım. Sonra Pazar günü birkaç saat, ardından tüm gün çalışıyorum. Sınırlarım elimden kayıp gitti, ta ki geriye sadece iş kalana kadar."<sup>4</sup> Hikayesi kritik bir gerçeği ortaya koyuyor: Ya kendimiz için zor seçimler yapılabiliriz

kendimiz ya da başkalarının -ister iş arkadaşımız, ister patronumuz ya da müşterilerin bizim adımıza karar vermesi.

Çalışmalarım sırasında, şirketlerin üst düzey yöneticilerinin ödünleşim gerçeğini kabul etme konusunda en kötüler arasında olduğunu fark ettim. Geçenlerde Silikon Vadisi'nde 40 milyar dolar değerinde bir şirketin CEO'su ile biraz zaman geçirdim. Yeni hazırladığı ve tüm şirkete duyurmayı planladığı kuruluşunun değer beyanını benimle paylaştı. Ama

Paylaştığında içim çiz etti: "Tutkuya, yeniliğe, uygulamaya ve liderliğe değer veririz."

Listeyle ilgili birkaç sorundan biri şudur: Bu şeylere kim değer *vermiyor*? Bir başka sorun da, bunun çalışanlara şirketin *en çok* neye değer verdiği hakkında hiçbir şey söylememesidir. Bu değerler çeliştiğinde çalışanların hangi seçimleri yapması gerektiği hakkında hiçbir şey söylemez. Bu durum, şirketlerin misyonlarının tüm paydaşlara -müşteriler, çalışanlar, hissedarlar- eşit şekilde hizmet etmek olduğunu iddia etmeleri halinde de geçerlidir. Etkileşimde herkese eşit değer verdiklerini söylemek, yönetime hizmet ettikleri kişiler arasında ödünləşimlerle karşılaşlıklarında ne yapmaları gerekiği konusunda net bir rehberlik sağlamaz.

Bunu Johnson & Johnson'ın 1982'deki trajik siyanür cinayeti skandalından nasıl geri döndüğü ile karşılaşırız.<sup>(5)</sup> O zamanlar Johnson & Johnson pazarın yüzde 37'sine sahipti ve Tylenol en karlı ürünleriydi. Daha sonra yedi kişinin Tylenol aldıktan sonra öldüğüne dair raporlar ortaya çıktı. Daha sonra bu şişelerin tahrif edildiği anlaşıldı. Johnson & Johnson nasıl tepki vermeliydi?

Soru karmaşık bir soruydu. Öncelikli sorumlulukları Tüm Tylenol ürünlerini derhal eczane raflarından çekerek müşterilerinin güvenliğini sağlamak? İlk öncelikleri, hissedarların hisselerini terk etmelerini önlemek için PR hasar kontrolü yapmak mıydı? Yoksa her şeyden önce kurbanların ailelerini teselli ve tazmin etmek mi görevleriyydi?

Neyse ki ellerinde bir Credo vardı: 1943 yılında dönemin başkanı Robert Wood Johnson tarafından yazılan ve Johnson & Johnson genel merkezinde kelimenin tam anlamıyla taşa kazınmış bir bildiri.<sup>6</sup> Coğu kurumsal misyon bildirisinin aksine, Credo aslında şirketin bileşenlerini öncelik sırasına göre listeler. Müşteriler ilk sıradadır; hissedarlar son sıradadır.

Sonuç olarak Johnson & Johnson, karlılıklar üzerinde büyük bir etkisi (bazı raporlara göre 100 milyon dolar) olacak olsa da, hızla tüm Tylenol'leri geri çağırmaya karar verdi. Müşterilerin güvenliği *ya da* 100 milyon dolar mı? Kolay bir karar değildi. Ancak Credo, neyin en önemli olduğunun daha net bir şekilde anlaşılmasını sağladı. Zorlu bir değişim tokuşun yapılmasını sağladı.

## Ödülleşme kaçınmaya çalışabiliriz, ancak bundan kaçamayız.

Bir keresinde önceliklendirme konusunda yardıma ihtiyacı olan bir yönetici ekiple çalışmıştım. BT departmanının önumüzdeki mali yıl içinde tamamlamasını istedikleri ilk beş projeyi belirlemekte zorlanıyorlardı ve yöneticilerden bu konuda özellikle zorlanıyordu. *On sekiz* "en öncelikli" projeyi isimlendirmekte ısrar ediyordu. Ben de beş tanesini seçmesi konusunda ısrar ettim. Listesini ekibine geri götürdü ve iki hafta sonra tek bir proje ile kısaltmayı başardığı bir listeye geri döndüler! (Listeye giremeyen o tek projenin ne olduğunu hep merak etmişimdir). Ödün vermeyi reddederek, beş proje değerinde zaman ve çabayı on yedi projeye yaydı. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, istediği sonuçları alamadı. Onun mantığı şuydu: *Hepsini yapabiliriz*. Belli ki yapamayacağız.

Ödünleşimlerin gerçekliğini inkar etmenin neden bu kadar cazip olduğunu anlamak kolaydır. Sonuçta, tanımı gereği, bir değişim tokuş istediğimiz iki şeyi içerir. Daha fazla maaş mı yoksa daha fazla tatil zamanı mı istiyorsunuz? Bir sonraki e-maili bitirmek mi yoksa toplantıya zamanında yetişmek mi istiyorsunuz? İşin daha hızlı mı yoksa daha iyi mi yapılmasını istersiniz? Açıkçası, istediğimiz iki şey arasında seçim yapmak zorunda kaldığımızda, tercih edilen cevap her ikisine de *evet demektir*. Ancak ne kadar istersek isteyelim, hepsine birden sahip olamayız.

Özü olmayan bir kişi her değişim tokusa "İkisini birden nasıl yapabilirim?" sorusuyla yaklaşır. Temelciler ise daha zor ama sonuçta daha özgürlüğe açıcı bir soru sorar: "Hangi sorunu istiyorum?" Bir Temelci, ödünleşimleri bilinçli olarak yapar. Kendisine göre hareket edilmesini beklemek yerine kendisi için hareket eder. Ekonomist Thomas Sowell'in yazdığı gibi: "Çözüm yoktur. Sadece fs'nin değişim tokusu vardır."<sup>7</sup>

İş dünyası klasiği *Good to Great*'in yazarı Jim Collins'e bir keresinde Peter Drucker ya harika bir şirket kurabileceğini ya da harika fikirler geliştirebileceğini ama ikisini birden yapamayacağını söylemiş. Jim fikirleri seçti. Bu değişim tokusun bir sonucu olarak şirketinde hala sadece üç tam zamanlı çalışan var, ancak fikirleri yazıları aracılığıyla on milyonlarca insana ulaştı.<sup>8</sup>

Bazen ne kadar acı verici olsalar da, ödünleşmeler önemli bir fırsat. Bizi her iki seçenek de tartmaya ve stratejik olarak bizim için en iyi olanı seçmeye zorlayarak, istediğimiz sonuca ulaşma şansımızı önemli ölçüde artırırız. Southwest gibi, tutarlı bir dizi seçim yapmanın sonucunda ortaya çıkan başarının tadını çıkarabiliriz.

Yakın zamanda Boston'a yaptığım bir uçuşta, Harvard'daki öğrencilerini ziyarete giden iki ebeveynle sohbet etmeye başladığında bunun bir örneğini gözlemledim. Oğullarının orada olmasından gurur duyukları belliymi ve onu kabul ettirmek için kendilerinin ve oğlunun nasıl bir strateji izlediğini merak etiyordum. Onlar

"Ona pek çok farklı şey , ancak bir etkinliğin onun için 'büyük bir şey' olmayacağı anlaşılmaz bunu tartışık ve onu o etkinlikten çıkardık." Buradaki mesele, tüm ebeveynlerin çocukların Harvard'a gitmesini istemesi gerektiği değildir. Önemli olan, bu Özcü ebeveynlerin bilinçli bir şekilde hedeflerinin çocukların Harvard'a gitmesi olduğuna karar vermiş olmaları ve bu başarının stratejik ödünler vermeyi gerektirdiğini anlamış olmalarıdır.

Bu mantık kişisel hayatlarımız için de geçerli. Yeni evliyken Anna ve ben, görebildiğimiz kadarıyla harika bir evliliği ve ailesi olan biriyle tanıştık. Ondan bir şeyler öğrenmek istedik ve ona "*Sırrınız nedir?*" diye sorduk. Bize söylediğι şeylerden biri, kendisinin ve eşinin herhangi bir kulübün parçası olmamaya karar vermiş olmalarıydı. Adam yerel locaya katılmamış. Karısı kitap kulüplerine katılmamış. Bu tür şeylere ilgi duymadıklarından değildi. Sadece çocuklarıyla vakit geçirmek için bir değişim tokus yapmışlardı. Yıllar içinde çocukları onların en iyi arkadaşları olmuştu; golf sahasında ya da *Anna Karenina*'nın yırtık pırtık kopyaları üzerinde kurabilecekleri dostlukları feda etmeye değerdi.

Özcüler, ödün vermeyi yaşamın doğasında olan bir şey olarak görürler, yaşamın olumsuz bir parçası olarak değil. "Neyden vazgeçmem gerekiyor?" diye sormak yerine, "Neyi büyütmem istiyorum?" diye sorarlar. Düşüncelerdeki bu küçük değişikliğin kümülatif etkisi derin olabilir.

### **Nonessentialist**

"İkisini de yapabilirim" diye düşünür. "Yapmak istediğim değişim tokus nedir?" diye sorar.

"Hepsini nasıl yapabilirim?" diye sorar. "Neyi büyütübilirim?" diye sorar.

### **Essentialist**

David Sedaris, *The New Yorker*'da yayınlanan "Laugh, Kookaburra" (Gül, Kookaburra) adlı yazısında, Avustralya'nın "çalılıklarını"<sup>9</sup> gezme deneyimini mizahi bir dille anlatır. Yürüyüş yaparken, arkadaşı ve o günkü rehberi, bir yönetim sınıfında duyduğu bir şeyi paylaşır. "Dört gözlü bir sova düşünün," diyerek grup üyelerine talimat verir. "Ocaklardan biri ailenizi, biri arkadaşlarınızı, üçüncüsü sağlığınıza ve dördüncüsü de işinizi temsil ediyor. Başarılı olmak için ocaklarınızdan birini kesmeniz gereklidir. Gerçekten başarılı olmak içinse iki tanesini kesmeniz gereklidir."

Tabii ki, bu bir şakaydı; burada Essentialist'in yolunu yaşamamanın ailelerimiz, sağlığımız ve işimiz arasında karar vermemizi gerektirdiğini öne sürümüyorum. Benim önerdiğim şey, bir sorunla karşılaşlığımızda

Bir seçeneğin aileye, diğerinin arkadaşlara, sağlığa veya işe öncelik verdiği kararlarda, "Hangi sorunu istiyorsun?" diye sormaya hazırlıklı olmamız gereklidir.

Ödünleşmeler görmezden gelinecek veya reddedilecek bir şey değildir. Kucaklanması ve kasıtlı, stratejik ve düşünceli bir şekilde yapılması gereken bir şeydir.



# explore

HOW CAN WE DISCERN  
THE TRIVIAL MANY FROM  
THE VITAL FEW?

# KEŞFET

## Hayati Öneme Sahip Az Sayıdaki Kişiyi Önemsiz Çok Sayıdaki Kişiden Ayırt Edin

Essentialism'in bir paradoksu da Essentialistlerin aslında Nonessentialist meslektaşlarından *daha fazla* seçenek keşfetmeleridir. Özcü olmayanlar neredeyse her şeyden heyecanlanır ve dolayısıyla her şeye tepki verirler. Ancak her fırsatın ve fikrin peşinden koşmakla çok meşgul oldukları için aslında *daha az* keşfederler. Öte yandan, Temelcilerin yolu, herhangi birine bağlanmadan önce geniş bir dizi seçeneği keşfetmek ve değerlendirmektir. Özcüler yalnızca hayatı önem taşıyan birkaç fikir veya faaliyete bağlanıp "büyük oynayacakları" için, daha sonra doğru olanı seçiklerinden emin olmak için ilk başta daha fazla seçenek keşfederler.

İkinci Bölümde, neyin temel olduğunu keşfetmek için beş uygulamayı tartışacağız. Gereksizciliğin çekim gücü o kadar güçlü olabilir ki, bu adımı atlamak veya gözden kaçınmak cazip gelebilir. Oysa bu adım, disiplinli bir azınlık arayışı için başlı başına elzemdir. Neyin gerçekten gerektiğini ayırt edebilmek için düşünmek için alana, bakmak ve dinlemek için zamana, oynamak için izne, uyumak için bilgelige ve yaptığımız seçimlere son derece seçici kriterler uygulamak için discipline ihtiyacımız vardır.

İronik bir şekilde, Nonessentialist bir kültürde bu şeyler-mekan, dinlemek, oynamak, uyumak ve seçmek-önemsiz dikkat dağıticılar *olarak* görülebilir. En iyi ihtimalle sahip olmanın güzel olduğu düşünülür. En kötü ihtimalle de zayıflığın ve savurganlığın kanıtı olarak alay konusu olurlar. Hepimiz, "Elbette, takvimde sadece düşünmek için zaman ayıramamayı çok isterdim, ancak bu şu anda karşılayamayacağımız bir lüks" diye düşünün o son derece hırslı veya üretken kişiyi tanıyoruz. Ya da "Oyun mu? Kimin oyun oynamaya vakti var ki? Çalışmak için buradayız!" ya da bir liderin işe alım sürecinde bana söylediğ gibi, "Umarım iyi bir uyku çekmişsinizdir. Burada bunu pek bulamayacaksınız."

Eğer aşırı meşgul ve aşırı genişlemiş olmanın üretkenliğin kanıtı olduğuna inanıyorsanız, muhtemelen keşfetmek, düşünmek ve yansıtma için alan yaratmanın asgari düzeyde tutulması gerektigine inanıyorsunuzdur. Oysa tam da bu faaliyetler

Birçoğumuza buluşan gereksiz meşguliyetin panzehiridir. Önemsiz oyalanmalardan ziyade, aslında neyin önemsiz bir oyalanma olduğunu gerçekten gerekli olandan ayırt etmek için kritik öneme sahiptirler.

Özcüler keşfetmek, dinlemek, tartışmak, sorgulamak ve düşünmek için mümkün olduğunca çok zaman harcarlar. Ancak keşifleri kendi içinde bir son değildir. Keşfin amacı, hayatı önem taşıyan azınlığı önemsiz çokluktan ayırt etmektir.

## BÖLÜM 5

# KAÇIŞ

### **Müsait Olmamanın Faydaları**

BÜYÜK BİR YALNIZLIK OLMANDAN CİDDİ BİR ÇALIŞMA MÜMKÜN DEĞİLDİR.

*-Pablo Picasso*

Frank O'Brien, New York merkezli bir pazarlama hizmetleri şirketi olan Conversations'ın kurucusudur ve Inc. 500/5000 "Amerika'nın En Hızlı Büyüyen Özel Şirketleri" listesine seçilmiştir. Günümüz işyerinin çılgın temposuna yanıt olarak radikal bir uygulama başlatmıştır.

Ayda bir kez, elli kişilik şirketinin her çalışanını tam bir gün boyunca bir odada toplar. Telefonlar yasak. E-posta yasak. Gündem yok. Toplantının amacı sadece düşünmek ve konuşmak için kaçmak. Dikkatinizi çekerim, bu toplantıyı verimliliğin düşük olabileceği ve insanların zaten "gerçek bir iş" yapmadığı ayın ortasındaki Cuma günü yapmıyor. Bu gün boyu süren toplantıyı her ayın ilk Pazartesi günü yapıyor. Bu uygulama sadece şirket içi bir disiplin de değil: müşterileri bile bu "Aramayın-Pazartesi" gününde bir yanıt beklememeleri gerektiğini biliyor.<sup>1</sup>

Bunu yapıyor çünkü halkın ne olduğunu anlayamadığını biliyor. Sürekli telefonda olmaları çok önemli. Gerçekten neyin önemli olduğunu anlamak için alana ihtiyaçları var. Şöyle yazmış: "Nefes almak, etrafa bakmak ve düşünmek için zaman ayırmadan kritik olduğunu düşünüyorum. İnovasyon yapmak ve büyümek için bu düzeyde bir netliğe ihtiyacınız var." Ayrıca, toplantıları, çalışanların gerekli olmayan şeylere çok fazla zaman harcayıp harcamadıklarını anlamak için bir turnusol testi olarak kullanıyor: "Eğer birisi çok fazla işi olduğu için toplantıya gelemediyorsa, bu bana ya bir şeyleri verimsiz yaptığımızı ya da daha fazla kişiyi işe almamız gerektiğini gösterir." Eğer çalışanları düşünemeyecek kadar meşgulse, o zaman çok meşguldürler, nokta.

Önemli azınlığı önemsiz çokluktan ayırt edebilmek için kaçacak alana ihtiyacımız var. Ne yazık ki, zaman sıkıntısı çektiğimiz bu çağda, bu alanı varsayılan olarak değil, sadece tasarım gereği elde ediyoruz. Birlikte çalıştığımız bir lider

beş yıl fazla bir şirket. Neden mi? Çünkü şirkette o kadar *meşguldü* ki şirkette kalıp *kalmaması* gerektiğine karar vermek için zaman ayırmadı. Her günün talepleri, perspektif kazanmak için gerçekten geri adım atmasını engelledi.

Benzer şekilde, büyük bir küresel teknoloji şirketinde kıdemli bir başkan yardımcısı bana her hafta otuz saatini toplantılarda geçirdiğini söyledi. Bu toplantılarla o kadar meşgul ki, bırakın kurumunu bir sonraki seviyeye nasıl taşıyacağını, kendi kariyeri hakkında strateji geliştirmek için bile ayda bir saat bulamıyor. Kendisine gerçekte neler olup bittiğini ve gerçekten nelerin olması gerektiğini konuşmak ve tartışmak için alan açmak yerine, zamanını bitmek bilmeyen sunumlar ve hiçbir şeyin gerçekten kararlaştırılmadığı havasız, çapraz işlevli görüşmelerde oturarak boşça harcıyor.

Neyin gerekli olup olmadığını değerlendirmeden önce seçeneklerinizi keşfetmeniz gereklidir. Temel Olmayanlar otomatik olarak en son fikre tepki verir, en son fırsatın üzerine atlar veya en son e-postaya yanıt verirken, Temel Olanlar keşfetmek ve düşünmek için alan yaratmayı sevlerler.

### **Nonessentialist**

Düşünemeyecek kadar yapmakla meşguldür Kaçmak ve keşfetmek için alan yaratır  
hayat

### **Essentialist**

hayat

## Tasarlamak için Alan

Stanford'daki d.school (resmi adıyla Stanford'daki Hasso Plattner Tasarım Enstitüsü) ile yaptığım çalışmalarla keşfetmek için alan yaratmanın değeri benim için vurgulanmıştır. Bir ders vermem istenen odaya girdiğimde ilk fark ettiğim şey geleneksel sandalyelerin olmamasıdır. Bunun yerine üzerine oturabileceğiniz köpük küpler var - kısa süre sonra keşfettiğim gibi oldukça rahatsız edici bir şekilde. d.school'daki neredeyse her şey gibi bu da tasarım gereği yapılmış. Bu durumda küpler, birkaç dakika rahatsız bir şekilde tünedikten sonra öğrencilerin ayağa kalkmayı, etrafta dolaşmayı ve sadece sağlarında ya da sollarında oturan sınıf arkadaşlarıyla değil birbirleriyle etkileşime *geçmeyi tercih etmeleri* için var. İşte asıl mesele de bu. Okul, yeni etkileşim ve düşünme yöntemlerini teşvik etmek için fiziksel alanı kullanmıştır.

Okul bu amaçla "Booth Noir" adında bir saklanma yeri de yarattı. Burası kasıtlı olarak sadece bir ila üç kişinin sığabileceği şekilde tasarlanmış küçük bir odadır. Penceresiz, ses geçirmez ve kasıtlı olarak dikkat dağıtıcı unsurlardan arındırılmış. Scott Doorley ve Scott Witthoft'un *Make Space* adlı kitaplarında belirtikleri gibi, "düşük teknolojinin ötesinde. Teknoloji yok." Zemin katta saklanmış. Doorley ve Witthoft'un belirttiği gibi, başka bir yere giden yol üzerinde değildir.<sup>(2)</sup> Oraya gitmenizin tek nedeni düşünmektir. Düşünmek ve odaklanmak için alan yaratarak, öğrenciler daha net görmek için geri adım atabilirler.

Bazı nedenlerden dolayı *odaklanma* kelimesiyle ilgili yanlış bir çağrıım vardır. Tıpkı seçimde olduğu gibi, insanlar odaklanmayı bir şey olarak düşünme eğilimindedir. Evet, odaklanma sahip olduğumuz bir şeydir. Ancak odaklanma aynı zamanda *yaptığımız* bir şeydir.

## Odaklanmak için şunlara ihtiyacımız var odaklanmak için kaçış.

*Odaklanmak* derken, sadece bir soru veya olasılık seçip takıntılı bir şekilde bunun üzerinde düşünmekten bahsetmiyorum. Birini keşfetmek için alan yaratmayı kastediyorum

Yüzlerce soru ve olasılık. Bir Essentialist, gözlerimizin odaklanma şekline odaklanır; bir şeye sabitlenerek değil, görüş alanını sürekli ayarlayarak ve ona uyum sağlayarak.

Kısa bir süre önce d.school'da (koltuk ya da masa olmayan, ancak zeminden tavana kadar her renkten Post-it'lerle kaplı beyaz tahtaların bulunduğu başka bir odada) Jeremy Utley ile bir araya geldim. Kendisi, Jeremy'nin bir deha anında "Hayatı Tasarlamak, Esasen" adını verdiği yeni bir prototip sınıf geliştirmede benim ortağım.

Sınıfin tek amacı, öğrencilerin hayatlarını tasarlamaları için alan yaratmaktadır. Her hafta onlara düşünmeleri için planlanmış bir mazeret sunuyor. Dizüstü bilgisayarlarını ve akıllı telefonlarını kapatmaya ve bunun yerine zihinlerinin tüm gücünü açmaya zorlanıyorlar. Onlara, çok sayıda iyi arasından önemli olanları bilinçli bir şekilde ayırt etme pratiği yapmaları için ödevler verilir. Bu alışkanlıklarını edinmek için d.school'da olmanız gereklidir. Hepimiz hayatlarında daha fazla alan yaratmayı öğrenebiliriz.

## Konsantr olmak için Alan

Tanıdığım bir yönetici zeki ve azimli ama sürekli dikkati dağınık. Herhangi bir zamanda aynı anda Twitter, Gmail, Facebook ve birden fazla anlık ileti konuşması yapıyor. Dikkatinin dağılmayacağı bir alan yaratmak için bir keresinde yönetici asistanına bilgisayarındaki tüm internet kablolarını çektirmeyi denedi. Ancak yine de çevrimiçi olmak için çok fazla yol buldu. Bu yüzden, özellikle büyük bir projeyi tamamlamakta zorlandığında, çaresiz bir tedbire başvurdu. Telefonunu verdi ve internet erişimi olmayan bir motele gitti. Sekiz haftalık neredeyse hücre hapsinden sonra projeyi tamamlayabildi.

Bana göre, bu yöneticinin bu tür önlemlere başvurması biraz üzücü. Yine de yöntemleri aşırı olsa da, niyetini tartışamam. Bir görevde en üst düzeyde katkıda bulunabilmek için özgürce düşünebileceği bir alan yaratması gerektiğini biliyordu.

Sir Isaac Newton'ı düşünün. İki yılını *Principia Mathematica*, evrensel çekim ve üç hareket yasası üzerine ünlü yazıları üzerinde çalışarak geçirdi. Neredeyse tek başına geçirdiği bu dönem, sonraki üç yüz yıl boyunca bilimsel düşünceyi şekillendiren gerçek bir atılımın gerçekleşmesinde kritik bir rol oynadı.

Richard S. Westfall şöyle yazmıştır: "Ünlü olduğu dönemde Newton'a evrensel çekim yasasını nasıl keşfettiği soruldu. 'Sürekli üzerinde düşünerek' diye cevap verdi.... Üzerinde düşündüğü şeyi sürekli olarak düşündü, yanı sadece ya da neredeyse sadece."<sup>3</sup> Başka bir deyişle, Newton yoğun konsantrasyon için alan yarattı ve bu kesintisiz alan onun evrenin temel unsurlarını keşfetmesini sağladı.

Newton'dan esinlenerek, bu kitabı yazarken de benzer, belki daha az aşırı bir yaklaşım benimsedim. Yazmak için günde sekiz saat ayırdım: haftanın beş günü sabah 5:00'ten öğleden sonra 1:00'e kadar. Temel kural, saat 13:00'e kadar e-posta, telefon, randevu ve kesinti olmamasıydı. Bunu her zaman başaramadım, ancak disiplin büyük bir fark yarattı. E-posta geri dönüşlerimi, kitap tamamlanana kadar "keşif modunda" olduğumu açıklayacak şekilde ayarladım. Bu şekilde ne kadar özgürlük bulduğumu anlatmak çok zor.

yaklaşım. Keşfetmek, düşünmek ve yazmak için alan yaratarak, sadece kitabı da hızla bitirmekle kalmadım, aynı zamanda zamanımın geri kalanını nasıl geçireceğim konusunda da kontrol sahibi oldum.

Çok açık görünüyor, ancak en son ne zaman yoğun gününüzde oturup düşünmek için zaman ayırdınız? Sabah işe gidip gelirken günün yapılacaklar listesini hazırlamak için harcadığınız beş dakikadan ya da üzerinde çalışığınız başka bir projeye nasıl yaklaşmanız gerektiğini düşünerek geçirdiğiniz toplantıdan bahsetmiyorum. Düşünmekten başka hiçbir şey yapmamak için dikkat dağıtıcı olmayan bir alanda kasıtlı olarak dikkat dağıtıcı olmayan bir zaman ayırmaktan bahsediyorum.

Elbette bu, cihazlarla dolu, aşırı uyarılmış dünyamızda bugün her zamankinden daha zor. Twitter'daki bir lider bir keresinde bana şöyle sormuştu: "Sıkılmanın nasıl bir şey olduğunu hatırlıyor musunuz? Artık öyle bir şey yok." Haklı; sadece birkaç yıl önce havaalanında rötarlı bir uçuşu beklerken ya da bir doktorun muayenehanesinin bekleme odasında sıkışık kaldığınız, muhtemelen orada öylece oturup boşluğa bakıyor ve sıkılıyordunuz. Bugün, havaalanında ya da bekleme odasında bekleyen herkes tercih ettiği teknoloji araçlarına yapmış durumda. Elbette kimse sıkılmaktan hoşlanmaz. Ancak sıkılma ihtimalini ortadan kaldırarak, eskiden düşünmek ve işlemek için sahip olduğumuz zamanı da kaybettik.

İşte size bir paradoks daha: İşler hızlandııkça ve yoğunlaştıkça, programımıza düşünme zamanı eklemeye daha çok ihtiyaç duyuyor. Ve işler ne kadar gürültülü hale gelirse, gerçekten odaklanabileceğimiz sessiz düşünme alanları oluşturmaya o kadar çok ihtiyaç duyuyor.

Ne kadar meşgul olduğunuzu düşünürseniz düşünün, iş gününüzden düşünmek için zaman ve yer ayırabilirsiniz. Örneğin LinkedIn'in CEO'su Jeff Weiner, takviminde her gün iki saat kadar boş alan planlıyor. Bu süreyi otuz dakikalık dilimlere ayırıyor ama yine de hiçbir şey planlamıyor. Bu, arka arkaya yapılan toplantıların kendisine etrafında olup bitenleri değerlendirmek için çok az zaman bırakması üzerine geliştirdiği basit bir uygulamadır.<sup>4</sup> İlk başlarda bu bir düşkünlük, bir zaman kaybı gibi geliyordu. Ancak sonunda bunun en değerli üretkenlik aracı olduğunu fark etti. Bunu, gününün merhametine kalmak yerine kendi gününün kontrolünü elinde tutmasını sağlananın birincil yolu olarak görüyor.

Bana açıkladığı gibi: "Belirli bir günü hatırlıyorum, o gün Günün sonunda, o gün programımın benim kontrolümde olmadığını, aksine programımın benim kontrolümde olduğunu düşünerek ne kadar hayal kırıklığına uğradığımı hatırlıyorum. Ancak, şu anki görevime başladığımdan beri böyle hissettiğimi hatırladığım tek gün olduğu için bu hayal kırıklığı yerini hemen bir minnettarlık duygusuna bıraktı."

Bu alanda temel sorular hakkında düşünebiliyor: şirketin üç ila beş yıl içinde nasıl görüneceği; halihazırda popüler olan bir ürünü geliştirmenin veya karşılanmamış bir müşteri ihtiyacını karşılamadanın en iyi yolunun ne olduğu; rekabet avantajının nasıl genişletileceği veya rekabet açığının nasıl kapatılacağı. Ayrıca yarattığı alanı kendisini duygusal olarak yeniden şarj etmek için de kullanıyor. Bu sayede sorun çözme modu ile bir lider olarak kendisinden beklenen koçluk modu arasında geçiş yapabiliyor.

Jeff için alan yaratmak bir uygulamadan daha fazlasıdır. Daha geniş bir felsefenin parçasıdır. Disiplinsiz bir şekilde daha fazlasının peşinde koşmanın kuruluşlar ve yöneticilerin yaşamları üzerindeki etkilerini gördü. Yani onun için bu bir slogan ya da moda bir söz değil. Bu bir felsefedir.

## Okumak için Alan

Microsoft'taki günlük görevlerinden sadece düşünmek ve okumak için düzenli olarak (ve ünlü bir şekilde) bir hafta izin alan CEO Bill Gates örneğinden daha fazla ilham alabiliriz. Bir keresinde Bill ve Melinda Gates Vakfı'nın Seattle, Washington'daki merkezinde Bill ile bir soru-cevap oturumuna katılmıştım. Şans eseri son "Düşünme Haftası"nı yeni tamamlamıştı. Bu uygulamayı duymuş olmama rağmen, 1980'lere kadar uzandığını ve Microsoft'un genişlemesinin zirvesindeyken buna bağlı kaldığını bilmiyordum.<sup>5</sup>

Başka bir deyişle, yılda iki kez, şirket tarihinin en yoğun ve en çılgın döneminde, bir hafta boyunca inzivaya çekilipl makale (rekoru 112) ve kitap okumaktan, teknolojiyi incelemekten ve büyük resmi düşünmekten başka bir şey yapmamak için zaman ve alan yarattı. Bugün hala vakfini yönetmenin günlük dikkat dağıtıcı unsurlarından uzaklaşıp sadece düşünmek için zaman ayırıyor.

Tüm bir haftayı ayırmak çok zor veya imkansız görünüyorrsa, her güne biraz "Düşünme Haftası" koymayan yolları vardır. Benim faydalı bulduğum bir uygulama, günün ilk yirmi dakikasında klasik edebiyattan bir şeyler okumak (blog, gazete ya da son çıkan plaj romanı değil). Bu sadece uyanır uyanmaz e-postalarımı kontrol etme eğilimimi bastırmakla kalmıyor, aynı zamanda günümü merkeze alıyor. Bakış açımı genişletiyor ve bana zamanın testine dayanacak kadar önemli olan temaları ve fikirleri hatırlatıyor.

Benim tercihim ilham verici edebiyattan yana, ancak bu kişisel bir seçim. Ama ilgilenenler için, işte dikkate alınabilecek bazı kitaplar: *Zen, Akılsızlığın Akı; Konfüçyüs'ün Bilgeliği; Tevrat; Kutsal Kitap; Tao, Bilmek ve Bilmemek; Şanlı Kur'an'in Anlamı: Açıklayıcı Bir Çeviri; Bir İnsan Düşünürken; Temel Gandhi; Walden ya da Ormanda Yaşam; Mormon Kitabı; Marcus Aurelius'un Meditasyonları*; ve Upanışadlar. Sayısız seçenek var. Sadece hiper-bağlantılı çağımızdan önce yazılmış ve yine de zamansız görünen bir şey seçtiğinizden emin olun. Bu tür yazılar neyin gerçekten önemli olduğuna dair varsayımlarımıza meydan okuyabilir.

İster günde iki saatınızı, ister yılda iki haftanızı, hatta her sabah sadece beş dakikanızı ayırin, kendi hayatınızda kaçmak için yer açmak önemlidir.

yoğun bir hayat.

## BÖLÜM 6

# BAK

### Gerçekten Neyin Önemli Olduğunu Görün

BILGI İÇİNDE KAYBETTİĞİMİZ BILGI NEREDE?

-T. S. Eliot

Merhum yazar Nora Ephron tartışmasız en çok *Silkwood*, *Sleepless in Seattle* ve *When Harry Met Sally* gibi her biri Akademi Ödülü'ne aday gösterilen filmleriyle tanınıyor. Ephron'un bir yazar ve senarist olarak başarısı, bir hikayenin *özünü* yakalama yeteneğiyle çok ilgilidir

-Bu becerisini daha önceki gazetecilik kariyerinde geliştirdi. Ancak gazeteciliğin yüksek oktanlı dünyasında geçirdiği onca yıla rağmen onu en derinden etkileyen ders lise yıllarına kadar uzanıyor.

Charlie O. Simms Beverly Hills Lisesi'nde Gazetecilik 101 dersi veriyordu. Ephron'un katıldığı dersin ilk gününde, herhangi bir gazetecilik öğretmeninin yapacağı gibi, "lead" kavramını açıklayarak başladı. Bir *neden*, *ne*, *ne zaman* ve *kim* sorularını içerdigini açıkladı. Temel bilgileri kapsar. Sonra da onlara ilk ödevlerini verdi: bir haberin girişini yazmak.

Simms hikayenin gerçeklerini sunarak başladı: "Beverly Hills Lisesi Müdürü Kenneth L. Peters bugün yaptığı açıklamada, tüm lise öğretim kadrosunun önümüzdeki Perşembe günü yeni öğretim yöntemleri konusunda bir kolokyum için Sacramento'ya gideceğini duyurdu. Konuşmacılar arasında antropolog Margaret Mead, üniversite başkanı Dr. Robert Maynard Hutchins ve California valisi Edmund 'Pat' Brown da yer alacak."

Öğrenciler, öğretmenin hızına ayak uydurmaya çalışarak manuel daktılolarına vurmaya başladılar. Sonra hızla yazdıkları ipuçlarını teslim ettiler. Her biri kim, ne, nerede ve neden sorularını kısa ve öz bir şekilde özetlemeye çalıştı.

mümkün olduğunda: "Margaret Mead, Maynard Hutchins ve Vali Brown ... tarihinde fakülteye hitap edecekler."; "Önümüzdeki Perşembe günü lise fakültesi ..." Simms öğrencilerin ipuçlarını gözden geçirdi ve bir kenara koydu.

Daha sonra hepsine söyledi. Haberin başlığının "Perşembe günü okul yok" olduğunu söyledi.

"O anda," diye hatırlıyor Ephron, "gazeteciliğin sadece gerçekleri tekrarlamak değil, *asıl meseleyi* anlamak olduğunu anladım. Kim, ne, ne zaman ve nerede olduğunu bilmek yeterli değildi; bunun ne anlama geldiğini anlamanız gerekiyordu. Ve bunun neden önemli olduğunu." Ephron sözlerine söyle devam etti: "Bana hayatı kadar gazetecilikte de işe yarayan bir şey öğretti."<sup>1</sup>

Her olgu kümesinde önemli bir şey gizlidir. Ve iyi bir gazeteci bunu bulmanın, bu bilgi parçalarını keşfetmeyi ve aralarındaki ilişkileri bulmayı gerektirdiğini bilir (lisans derecem gazetecilikti, bu yüzden bunu ciddiye alıyorum). Bu ilişkileri ve bağlantıları açık hale getirmek demektir. Parçaların toplamından bütünü inşa etmek ve bu farklı parçaların nasıl bir araya gelerek herkes için önemli hale geldiğini anlamak demektir. En iyi gazeteciler sadece bilgi aktarmazlar. Onların değeri, insanlar için gerçekten neyin önemli olduğunu keşfetmelerinde yatar.

Hiç kendinizi kaybolmuş ve neye odaklanacağınızdan emin olamamış hissettiniz mi? Hiç sizi bombardımana tutan ve ne yapacağınızdan emin olmadığınız tüm bilgilerden bunaldığınızı hissettiniz mi? Size gelen farklı taleplerden başınızın döndüğü ve hangisinin önemli hangisinin önemsiz olduğunu anlayamadığınız oldu mu? Hiç işinizde veya evinizde bir konunun özünü kaçırdığınız ve çok geç olana kadar hatanızı fark etmediğiniz oldu mu? Eğer öyleyse, bir sonraki Essentialist becerisi son derece değerli olacaktır.

## Büyük Resim

29 Aralık 1972'de Eastern Air Lines 401 sefer sayılı uçağı Florida Everglades'e düşmüş ve yüzün üzerinde yolcu hayatını kaybetmiştir<sup>2</sup>. Bu kaza, geniş gövdeli bir uçağın ilk kazası ve dünyanın en kötü havayolu kazalarından biridir.

ABD tarihi. Müfettişler daha sonra tüm bu olaylarda Hayati öneme sahip olan uçak mükemmel bir şekilde çalışır durumdaydı. Peki ne yanlış gitti?

İkinci kaptan pilot Albert Stockstill, burun takımının kilitlendiğini gösteren küçük yeşil bir ışık olan iniş takımı göstergesinin yanmadığını fark ettiğinde Lockheed jeti inişe hazırlıyordu. Oysa burun dişlisi kilitliydi; sorun dişli işlevinde değil, gösterge ışığındaydı. Görevliler dişli göstergesine aşırı odaklanmışken, çok geç olana kadar otopilotun devre dışı bırakıldığını fark edemediler. Başka bir deyişle, felakete burun dişlisi neden olmamıştır. Mürettebatın daha büyük bir sorun olan uçağın irtifasını gözden kaçırması neden olmuştur.

Kendi hayatınızın gazetecisi olmak, sizi tüm küçük ayrıntılara aşırı odaklanmayı bırakmaya ve büyük resmi görmeye zorlayacaktır. Hangi alanda olursanız olun, bir gazetecinin becerilerini kişisel yaşamınıza bile uygulayabilirsiniz. Kendinizi "ipucunu" aramak için eğittiğinizde, kendinizi birdenbire gözden kaçardığınız şeyleri görebiliyor bulacaksınız. Her günün noktalarını görmekten daha fazlasını yapabileceksiniz: eğilimleri görmek için onları da birlestireceksiniz. Sadece gerçeklere tepki vermek yerine, gerçekten önemli olan daha büyük sorunlara odaklanabileceksiniz.

## Büyüleyici için Filtre

Hayatımızda karşılaştığımız her bilgiyi tek tek keşfedemeyeceğimizi içgüdüsel olarak biliriz. Neyin keşfedilmesi gerektiğine karar vermek, sürekli olarak dikkatimizi çekmek için yarışan ve birbiriyle çelişen tüm gerçekleri, seçenekleri ve fikirleri nasıl taradığımız vefiltrelediğimiz konusunda disiplinli olmamızı gerektirir.

Kısa bir süre önce *New York Times* köşe yazarı ve ödüllü gazeteci Thomas Friedman ile gerekli bilgiyi gereksiz gürültüden nasıl ayıрабileceğimiz konusunda sohbet ettim. Ben kendisiyle görüşmeden önce, yazmakta olduğu bir köşe yazısı için kaynaklarıyla bir öğle yemeği toplantısındaydı. Yemekte bulunanlardan biri ilk başta onun masadaki şakalaşmalara dikkat etmediğini düşünmüştür. Ama o dinliyordu. Masadaki tüm konuşmaları dinliyordu. Sadece dikkatini gerçekten çeken şeyler dışındaki her şeyi filtreliyordu. Sonra sadece ilgisini çeken şeyle ilgili bir sürü soru sorarak noktaları birleştirmeye çalıştı.

Friedman'in daha sonra benimle paylaştığı gibi, en iyi gazeteciler başkalarının duymadıklarını dinlerler. Yemekte, sadece çevrede konuşulanları dinliyordu. Artık daha çok söylenmeyenleri dinliyordu.

Özüler güçlü gözlemciler ve dinleyicilerdir. Ödünleşme gerçeğinin her şeye dikkat edemeyecekleri anlamına geldiğini bildiklerinden, açıkça ifade edilmeyenleri bilinçli olarak dinlerler. Satır aralarını okurlar. Ya da *Harry Potter*'ın meşhur Hermione Granger'inin (beklenmedik bir Esasıcı, kabul ediyorum, ama yine de bu konuda bir Esasıcı) dediği gibi, "Aslında son derece mantıklıyım, bu da gereksiz ayrıntıların ötesine baktım ve başkalarının gözden kaçırıldığı şeyleri açıkça algılamamı sağlıyor."<sup>3</sup>

Gereksiz kişiler de dinler. Ancak bir şey söylemeye hazırlanırken dinlerler. Dışarıdan gelen gürültüler dikkatlerini dağıtır. Önemsiz ayrıntılara aşırı odaklanırlar. En yüksek sesi duyarlar ama yanlış mesajı alırlar. Tepki verme hevesiyle asıl noktayı kaçırırlar. Sonuç olarak, C. S. Lewis'ten bir metafor kullanarak, sel zamanlarında yanın söndürücülerle etrafta koşturabilirler.<sup>4</sup> Liderliği kaçırırlar.

**Nonessentialist**

**Essentialist**

En yüksek sese dikkat eder	Gürültü içindeki sinyale dikkat eder
Söylenen her şeyi duyar	Söylenmeyenleri duyar
Öyle mi bunalmış tarafından hepsi Taramalar için	
bulmak ve özü . ve	
BİLGİ	BİLGİ

Modern iş yerinin kaosunda, etrafımızda bizi birçok yöne çeken çok sayıda yüksek ses varken, dikkat dağınlığının siren şarkısına direnmeyi ve gözlerimizi ve kulaklarımıza manşetlere dikmeyi öğrenmemiz şimdiden zamankinden daha önemlidir. İşte sizin için gazeteciye ortaya çıkarmadan birkaç yolu.

## Günlük Tutun

Açıkça belirtmek gerekirse, *journal* ve *journalist* kelimeleri aynı kök kelimedenden gelmektedir. Gazeteci, kelimenin en gerçek anlamıyla günlük yazan kişidir. Dolayısıyla, kendi hayatlarınızın gazetecisi olmanın en bariz ve aynı zamanda en güçlü yollarından biri günlük tutmaktadır.

Açı gerçek şu ki, biz insanlar unutkan yaratıklarız. Hatta şaşırtıcı derecede unutkan olduğumuzu söyleyecek kadar ileri gidebilirim. Bana inanmıyorum musunuz? İki hafta önce Perşembe günü akşam yemeğinde ne yediğinizi hafızanızdan hatırlamaya çalışarak bu teoriyi hemen şimdi test edebilirsiniz. Ya da üç hafta önce Pazartesi günü hangi toplantılara katıldığınızı kendinize sorun. Eğer siz de çoğu insan gibiyseniz, bu alıştırmayı tamamen boş bırakacaksınız. Bir günlüğü beynimizin arızalı sabit diskini yedeklemek için kullanılan bir depolama cihazı gibi düşünün. Bir zamanlar birinin bana söylediğgi gibi, en zayıf kalemler en güçlü hafızadan daha iyidir.

Son on yıldır mantığa aykırı ama etkili bir yöntem kullanarak günlük tutuyorum. Basitçe şöyle: Yazmak istediğimden daha az yazıyorum. Genellikle insanlar günlük tutmaya başladıklarında ilk gün sayfalarca yazarlar. İkinci gün ise bu kadar çok yazma ihtimali gözlerini korkutur ve ertelemeye ya da çalışmayı bırakmaya başlarlar. Bu yüzden günlüğünüze "az ama öz" ilkesini uygulayın. Günlük tutmak bir alışkanlık haline gelene kadar kendinizi daha fazla yazmaktan alıkoyun.

Ayrıca her doksan günde bir, bir saatinizi ayırıp o döneme ait günlük kayıtlarınızı okumanızı öneririm. Ancak üç hafta önceki bütçe toplantısı veya geçen Perşembe günü makarna yemeği gibi ayrıntılara aşırı odaklanmayın. Bunun yerine, daha geniş kalıplara veya eğilimlere odaklanın. Başlığı yakalayın. Gününüzdeki, haftanızdaki ve hayatınızdaki öncülüğü arayın. Küçük, kademeli değişiklikleri o anda görmek zordur, ancak zaman içinde büyük bir kümülatif etkiye sahip olabilir.

## Sahaya Çıkın

Jane Chen, "Design for Extreme Affordability" adlı d.school sınıfındaki bir grup öğrenciden biriydi. Sınıf, geleneksel 20.000 dolarlık maliyetin yüzde 1'ine bir bebek kuvürü tasarlama için onlara meydan okudu. Jane'e göre, gelişmekte olan dünyada "4 milyon düşük doğum ağırlıklı çocuk ilk 28 gün içinde ölüyor çünkü vücut sıcaklıklarını düzenlemek için yeterli yağa sahip değil."<sup>5</sup>

Bunu sadece bir maliyet sorunu olarak ele alsalardı, ucuz bir elektrikli kuluçka makinesi üretirlerdi - görünüşte makul bir çözüm, ancak ortaya çıktığı gibi, sorunun kökenini ele almakta başarısız olacak bir çözüm. Bunun yerine, gerçekten neyin önemli olduğunu bulmak için zaman ayırdılar. Sorunu ilk elden görmek için Nepal'e gittiler. İşte o zaman bebeklerin yüzde 80'inin hastanede değil evde, elektriği olmayan kırsal köylerde doğduğunu keşfettiler. Böylece ekibin asıl zorluğunun, elektriğe hiç ihtiyaç duymayan bir şey yaratmak olduğu anlaşıldı. Bu önemli içgörüyle birlikte, ellerindeki sorunu çözmek için ciddi bir şekilde çalışmaya başladılar. Sonunda Jane ve diğer üç ekip arkadaşı "Embrace" adında kâr amacı gütmeyen bir şirket kurdu ve suda ısıtılan balmumu benzeri bir madde kullanan, ardından uyku tulumuna benzeyen kapsüle yerleştirilen ve bir bebeği altı saat veya daha uzun süre ısıtabilen "Embrace Nest" yarattı. Sahaya çıkış sorunu tam olarak keşfederek, soruyu daha iyi netlestirebildiler sonuçta soruna en yüksek katkıyı yapmalarını sağlayan temel ayrıntılara odaklanabildiler.

## **Anormal veya olağandışı detaylar için gözlerinizi dört açın**

Mariam Semaan Lübnan'dan ödüllü bir gazetecidir. Kısa bir süre önce Stanford Üniversitesi'nde John S. Knight Gazetecilik Bursu'nu tamamladı ve burada medya inovasyonu ve tasarım odaklı düşünme konularında uzmanlaştı. Ondan, tüm yüzeysel gürültünün arasında gerçek hikayeyi yakaladığı yılların deneyimine dayanarak mesleğinin gizli ipuçlarını paylaşmasını istedim. Tepkisi cesaret vericiydi: ipucunu bulmanın ve temel bilgileri tespit etmenin edinilebilecek beceriler olduğunu söyledi. Bilgiye ihtiyacınız olduğunu söyledi. Bir hikayenin özüne inmek, konuyu, bağlamını, büyük resme uyumunu ve farklı alanlarla ilişkisini derinlemesine anlamayı gerektirir. Bu yüzden ilgili tüm haberleri okuyor ve diğerlerinin gözden kaçırıldığı ya da yeterince odaklanmadığı tek bir bilgi parçasını tespit etmeye çalışıyordu. "Amacım" diyor, "hikayenin 'örümcek ağını' anlamaktı çünkü hikayenin doğal akışına tam olarak uymayan herhangi bir 'anormal' veya 'olağandışı' ayrıntıyı veya davranışını tespit etmemi sağlayan şey buydu."

Mariam, "belirli bir hikayeye farklı bir bakış açısı, konuya yeni, farklı veya düşündürücü bir şekilde ışık tutacak bir bakış açısı" aramanın çok önemli olduğunu söylüyor. Mariam'ın kullandığı yöntemlerden biri de rol yapmak: Mariam bir hikayedeki tüm ana oyuncuların yerine kendini koyarak onların motivasyonlarını, gerekçelerini ve bakış açılarını daha iyi anlamaya çalışıyor.

## Soruyu Netleştirin

Yetenekli politikacılarla yapılan röportajları izleyen herkes, sorulan soruya cevap vermemeye konusunda ne kadar iyi eğitildiklerini bilir. Zor sorulardan kaçmak hepimiz için cazip olabilir. Düşünceli ve bilgili bir cevap vermek için gereken gerçekleri ve bilgileri toplamak yerine belirsiz, genel bir cevap vermek çoğu zaman daha kolaydır. Ancak kaçamak cevaplar bizi sadece daha fazla belirsizlik ve yanlış bilgiden oluşan gereksiz bir sarmala sürüklüyor. Soruyu netleştirmek bu döngüden çıkmayanın bir yoludur.

[Salesforce.com](#)'da kıdemli başkan yardımcısı olan Elay Cohen, Golden Gate Köprüsü'ne bakan, normalde sakin olan Cavallo Point'teki sıcak bir otel odasına tıkitıtılmış altı kişilik ekibin bir üyesiydi. Önümüzdeki üç saat boyunca bir iş simülasyonunda diğer beş ekibe karşı yarışacaklardı. Görev, varsayımsal yönetim durumlarını nasıl ele alacaklarına dair bir dizi soruyu yanıtlamayı içeriyordu. Süre ilerledikçe Elay'in ekibi başlamakta zorlanıyordu. Önerilen her cevap daha fazla fikir ve yorum doğurdu ve kısa süre içinde oldukça basit bir problem çözme egzersizi olması gereken şey yayılan, disiplinsiz bir tartışmaya dönüştü. Ekibi gözlemlemek ve koçluk yapmak için oradaydım ve on beş dakika sonra ekipten durmalarını istemek zorunda kaldım. "Hangi soruya cevap vermeye çalışıyorsunuz?" diye sordum. Herkes garip bir şekilde duraklıdı. Kimsenin bir cevabı yoktu. Sonra biri başka bir şey hakkında yorum yaptı ve grup yine başka bir konuya geçti.

Araya girdim ve sorumu tekrar yönelttim. Ve tekrar. Sonunda ekip durdu ve hangi hedeflere ulaşmaya çalışıklarını ve bu hedeflere ulaşmak için gerçekten hangi kararların alınması gerektiğini gerçekten düşündü. Yan konuşmaları durdurular. Gelişigüzel ortaya atılan tüm fikir ve görüşleri gözden geçirdiler ve onları birbirine bağlayan gizli temaları ve büyük fikirleri dinlediler. Sonunda, hareket hastalığından momentuma geçtiler. Bir eylem planına karar verdiler, gerekli kararları aldılar ve sorumlulukları paylaştılar. Elay'in takımı açık farkla kazandı.

## BÖLÜM 7

# OYUN

### İçinizdeki Çocuğun Bilgeliğini Kucaklayın

SIRADA BIRAZ SAÇMALAMAK, EN  
BILGE INSANLAR TARAFINDAN EL  
ÜSTÜNDE TUTULUR.

-*Roald Dahl*

Klasik müzikal *Mary Poppins*'in sonunda, huysuz ve neşesiz Bay Banks "işten atılmış, kovulmuş, sokağa atılmış" olarak eve gelir. Yine de kesinlikle ve alışılmadık bir şekilde mutlu görünmektedir - o kadar mutludur ki, hizmetçilerden biri onun "çöreklerini bıraktığı" sonucuna varır ve oğlu bile "Bu babamın sesine benzemiyor" diye gözlem yapar. Gerçekten de babası, çocuklarına onarılmış uçurtmalarını hediye ederken ve "Let's Go Fly a Kite" şarkısına başlarken neredeyse yeni bir insandır. Bankadaki işinin sıkıcılığından kurtulan Banks'in içindeki çocuk aniden canlanır. Onun neşesinin etkisi muhteşemdir, tüm evin moralini yükseltir ve daha önce melankolik olan Banks ailesine neşe, dostluk ve zevk aşılar. Evet, bu kurgusal bir hikaye, ancak oyunu günlük hayatımıza geri getirmenin güçlü etkilerini gösteriyor.

Çoğumuzu çocukken nasıl oyun oynayacağımız resmi olarak öğretildi; bunu doğal ve içgüdüsel olarak öğrendik. Yeni doğmuş bir bebeğin, annesi ce-ee oynarkenki saf sevincini hayal edin. Birlikte hayali oyunlar oynayarak hayal güçlerini serbest bırakın bir grup çocuğu düşünün. Mihaly Csikszentmihalyi'nin *akış* dediği bir durumda, bir grup eski karton kutusundan kendi mini krallığını inşa eden bir çocuk hayal edin.<sup>1</sup> Ama sonra yaşımız ilerledikçe bir şey olur. Oyunun önemsiz olduğu fikriyle tanışırız. Oyun zaman kaybıdır. Oyun gereksizdir. Oyun

çocukça. Ne yazık ki, bu olumsuz mesajların birçoğu, yaratıcı oyunun engellenmesi değil, en çok teşvik edilmesi gereken yerden geliyor.

*Okul* kelimesi Yunanca "boş zaman" anlamına gelen *schole* kelimesinden türetilmiştir. Ancak Sanayi Devrimi'nde doğan modern okul sistemimiz, öğrenmenin boş zamanını ve zevkinin çوغunu ortadan kaldırmıştır. Okullarda yaratıcılık üzerine çalışmayı hayatının işi haline getiren Sir Ken Robinson, okulların oyun yoluyla yaratıcılığı beslemek yerine aslında onu öldürebildiğini gözlemlemiştir: "Kendimizi bir fast-food eğitim modeline sattık ve bu model ruhumuzu ve enerjimizi en az 'un fiziksel bedenlerimizi tükettiği kadar yoksullaştırıyor.... Hayal gücü her türlü insan başarısının kaynağıdır. Ve sistematik olarak       şekilde      tehlikeye attığımıza inandığım tek şey çocuklarımızı eğitme      ve kendimiz."<sup>2</sup>Bu konuda haklıdır.

Oyunun önemsiz olduğu fikri yetişkinliğe ulaştığımızda da bizimle kalır ve işyerine girdiğimizde daha da kökleşir. Ne yazık ki, çok az sayıda şirket ve kuruluş oyunu teşvik etmekle kalmıyor; birçoğu istemeden de olsa oyunu baltalıyor. Doğru, bazı şirketler ve yöneticiler yaratıcılığı ateşlemede oyunun değerine sözde önem veriyor, ancak çoğu hala gerçek keşifleri ateşleyen türden bir oyun kültürü yaratmakta başarısız oluyor.

Bunların hiçbirini bizi şaşırtmamalı. Modern şirketler, tüm varlık nedenlerinin malların seri üretiminde verimlilik elde etmek olduğu Sanayi Devrimi'nden doğmuştur. Dahası, bu ilk yöneticiler ilham almak için pek de eğlenceli bir varlık olmayan orduya baktılar (aslında, ordunun dili bugün *şirketlerde* hala güçlündür; hala sık sık çalışanların *ön saflarda* olduğundan bahsediyoruz ve *şirket* kelimesinin kendisi askeri bir birim için kullanılan bir terimdir). Sanayi dönemi çoktan geride kalmış olsa da, bu adetler, yapılar ve sistemler çoğu modern kuruluşu nüfuz etmeye devam ediyor.

İster uçurtma uçurmak, ister müzik dinlemek ya da beyzbol topu fırlatmak olsun, bir amaca ulaşmak için bir araç olarak değil de sadece keyif almak için yaptığımız her şey olarak tanımlayabileceğim oyun, gerekli olmayan bir faaliyet gibi görünebilir. Çok zaman bu şekilde ele alınır. Ancak aslında oyun birçok açıdan gereklidir. Ulusal Oyun Enstitüsü'nün kurucusu Stuart Brown, yaklaşık altı bin kişinin oyun geçmişleri üzerinde çalışmış ve oyunun kişisel sağlıktan ilişkilere, eğitimden kuruluşların yenilik yapma becerisine kadar her şeyi önemli ölçüde iyileştirme gücüne sahip olduğu sonucuna varmıştır. "Oyun," diyor, "beyin plastisitesine yol açar,

uyumluluk ve yaratıcılık." Kısaca ifade ettiği gibi, "Hiçbir şey beyni oyun kadar ateşleyemez ."<sup>3</sup>

### **Nonessentialist**

Oyunun önemsiz olduğunu düşünür

Oyunun verimsiz bir zaman kaybı olduğunu düşünür

zaman

### **Essentialist**

Oyunun gerekli olduğunu bilir

Bilir Oyna

kıvılcımlar

keşif

## Oyuna Davet Edilen Bir Zihin

Oyunun hayatımızdaki değeri abartılamaz. Hayvanlar aleminde yapılan çalışmalar, oyunun temel bilişsel becerilerin gelişimi için çok önemli olduğunu, hatta bir türün hayatı kalmasında rol oynayabileceğini ortaya koyuyor. On beş yılını boz ayıların davranışlarını inceleyerek geçiren araştırmacı Bob Fagan, en çok oyun oynayan ayıların en uzun süre hayatı kalma eğiliminde olduğunu keşfetmiştir. Bunun nedeni sorulduğunda, "Sürekli olarak benzersiz zorluklar ve belirsizlikler sunan bir dünyada, oyun bu ayıları değişen bir gezegene hazırlıyor."<sup>4</sup> demiştir.

Jaak Panksepp *Affective Neuroscience*'da benzer bir sonuca varmıştır: *The Foundations of Human and Animal Emotions* (*İnsan ve Hayvan Duygularının Temelleri*) adlı kitabında şöyle yazmıştır: "Kesin olan bir şey var ki, oyun sırasında hayvanlar özellikle esnek ve yaratıcı şekillerde davranışmaya eğilimlidir."<sup>5</sup>

Yine de Stuart Brown, tüm hayvan türleri arasında insanların en büyüğü olduğunu yazıyor

hepimizin oyuncuları. Bizler oynamak için yaratıldık ve oyun yoluyla inşa edildik. Oyun oynadığımızda, insanlığımızın en saf ifadesini, bireyselliğimizin en gerçek dışavurumunu gerçekleştirmiş oluruz. Kendimizi en canlı hissettiğimiz, en iyi anılarımızı oluşturan anların oyun anları olması şaşırtıcı mı?

Oyun zihnimizi keşfetmemizi sağlayacak şekilde genişletir: yeni fikirleri filizlendirir veya eski fikirleri yeni bir ışık altında görmemizi sağlar. Bizi daha meraklı, yeniliklere daha açık, daha ilgili hale getirir. Oyun, Temelci yaşam tarzının temelini oluşturur çünkü keşfi en az üç özel yolla besler.

Birincisi, oyun bize sunulan seçenekler yelpazesini genişletir. Başka türlü göremeyeceğimiz olasılıkları görmemize ve başka türlü kuramayacağımız bağlantıları kurmamıza yardımcı olur. Zihnimizi açar ve bakış açımızı genişletir. Eski varsayımlara meydan okumamıza yardımcı olur ve bizi denenmemiş fikirlere daha açık hale getirir. Bize kendi bilinç akışımızı genişletme ve yeni hikayeler bulma izni verir. Ya da Albert Einstein'in bir zamanlar dediği gibi: "Kendimi ve düşünce yöntemlerimi incelediğimde, fantezi yeteneğimin benim için daha önemli olduğu sonucuna varıyorum. pozitif bilgisini özümsemek."<sup>6</sup>

İkincisi, oyun strese karşı bir panzehirdir ve bu çok önemlidir çünkü stres, üretkenliğin düşmanı olmasının yanı sıra beynimizin yaratıcı, meraklı ve keşfedici kısımlarını da kapatabilir. Nasıl hissettirdiğini bilirsiniz: iş konusunda streslisinizdir ve aniden her şey ters gitmeye başlar.

Anahtarlarınızı bulamazsınız, eşyalara daha kolay çarparsınız, kritik raporu mutfak masasında unutursunuz. Son bulgular bunun sebebinin stresin beynin duyguları izleyen bölümündeki (amigdala) aktiviteyi arttırırken, bilişsel işlevlerden sorumlu bölümündeki ( hippocampus) aktiviteyi azaltması olduğunu göstermektedir<sup>(7)</sup>-sonuç, basitçe, gerçekten net düşünememizdir.

Kendi çocuklарımdа oyunun bu etkileri tersine çevirdiğini gördüm. Onlar ne zaman

Stresliyken ve işler kontrolden çıkışmış gibi hissederken onlara resim yaplıyorum. Bunu yaptıklarında, değişim neredeyse anında gerçekleşiyor. Stres eriyip gidiyor ve keşfetme yetenekleri yeniden kazanılıyor.

Üçüncü olarak, beyin bilimi konusunda uzmanlaşmış bir psikiyatrist olan Edward M. Hallowell'in açıkladığı gibi, oyun beynin yürütme işlevi üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. "Beynin yönetici işlevleri" diye yazıyor Hallowell, "planlama, öncelik belirleme, zamanlama, öngöründe bulunma, yetkilendirme, karar verme, analiz etme, kısacası herhangi bir yöneticinin içinde başarılı olmak için ustalaşması gereken becerilerin çoğunu içerir."<sup>8</sup>

Oyun, beynin hem dikkatli, mantıklı muhakeme hem de kayısız, sınırsız keşifle ilgili bölümlerini uyarır. Bu göz önüne alındığında, düşünme önemli atılımların oyun zamanlarında gerçekleşmiş olması şaşırtıcı olmamalıdır. Hallowell şöyle yazıyor: "Kolomb dünyanın yuvarlak olduğunu anladığında oyun oynuyordu. Newton elma ağacını gördüğünde ve aniden yerçekimi kuvvetini kavradığında zihninde oyun oynuyordu. Watson ve Crick çift sarmalı bulduklarında DNA molekülünün olası şekilleriyle oynuyordu. Shakespeare tüm hayatı boyunca iambik pentametre ile oynadı. Mozart oyun oynamadığı bir anı neredeyse hiç yaşamamıştır. Einstein'in düşünce deneyleri, bilim ve teknolojinin zihin oynamaya davet edildi."<sup>9</sup>

## **İş ve Oyun**

Bazı yenilikçi şirketler nihayet oyunun temel değerine uyanıyor. Twitter CEO'su Dick Costolo, komedi yoluyla oyunu teşvik ediyor; şirkette bir doğaçlama sınıfı kurdu. Eski bir stand-up komedyeni olarak, doğaçlamadan insanları zihinlerini esnetmeye ve daha esnek, alışılmadık ve yaratıcı düşünmeye zorladığını biliyor.

Diğer şirketler ise fiziksel ortamları aracılığıyla oyunculuğu teşvik ediyor. IDEO toplantılarını bir mikrobüsün içinde gerçekleştiriyor. Google'in koridorlarında pembe flamingolarla kaplı büyük bir dinozora rastlamanız olasıdır (pek çok örnekten biri). Pixar stüdyolarında sanatçıların "ofisleri" eski bir western salonundan ahşap bir kulübeye kadar her şey gibi dekore edilebilir (ziyaret ettiğimde beni en çok şaşırtan, binlerce *Star Wars* figürüyle tavandan tabana kaplanmış olanydı).

Bir zamanlar bir yayıncılık şirketinde tanıdığım başarılı bir kadın, masasının üzerinde Staples'tan bir Easy Button™ bulundururdu. Ne zaman biri ofisinden çıkışa, avucunu büyük kırmızı düğmeye vurmanın çocukça heyecanını yaşadı - bu da kaydedilmiş bir sesin tüm ofise yüksek sesle "Bu kolaydı!" demesine neden olurdu. Aynı şirkette koridorun sonundaki başka bir kadının ofisinde ise çocuklukta okumanın keyfini hatırlatan bir çocuk kitabı resminin çerçeveli posteri vardı.

Masa oyuncakları, flamingolarla kaplı dinozorlar ve aksiyon figürleriyle dolu ofisler bazlarına önemsiz eğlenceler gibi görünebilir, ancak asıl mesele bunların tam tersi olabilmeleridir. Bu çabalar, oyunun önemsiz olduğu yönündeki Nonessentialist mantığa *meydan okumaktadır*. Bunun yerine, oyunu yaratıcılığın ve keşfetmenin hayatı bir itici gücü olarak kutlamaktadırlar.

**Oyun sadece neyin gerekli  
olduğunu keşfetmemize yardımcı  
olmaz. Aynı zamanda  
kendi başına.**

Peki hepimiz işyerlerimize ve hayatlarımıza nasıl daha fazla oyun katabiliriz? Brown kitabında, okuyucuların oyunla yeniden bağlantı kurmalarına yardımcı olacak bir önsöze yer veriyor. Okuyuculara oyun anıları için geçmişlerine bakmalarını öneriyor. Çocukken sizi heyecanlandıran ne yaptınız? Bugün bunu nasıl yeniden yaratabilirsiniz?

## BÖLÜM 8

# UYKU

## Varlığı Koruyun

HER GECE UYUDUĞUMDA ÖLÜYORUM. VE ERTESİ SABAH  
UYANDIĞIMDA YENİDEN DOĞUYORUM.

-*Mahatma Gandhi*

Geoff panik içinde yataktaki doğruldu. Sanki kafasının içinde bir bomba patlamış gibi hissediyordu. Terliyordu ve kafası karışmıştı. Dikkatle dinledi. Neler oluyordu? Her şey sessizdi. Belki de yediği bir şeye verdiği garip bir tepkiydi. Tekrar uyumaya çalıştı.

Ertesi gece yine oldu. Birkaç gün sonra da gün ortasında oldu. Hindistan'dan yeni dönmüştü ve ilk başta bunun, jet-lag olduğunda uyumasına yardımcı olması için aldığı Benadryl ile birlikte aldığı sıtma ilacına bir tepki olabileceğini düşündü. Ancak durumu kötüleşikçe durumunun daha karmaşık olduğunu fark etti. Sanki anksiyete atakları yaşıyordu ama anksiyete yoktu, sadece fiziksel semptomlar vardı.

Geoff, bir fark yaratmak için derin bir arzu duyan, ders kitaplarına girecek kadar başarılı biriydi (bu konuda biraz bilgi vermek gerekirse, büyüğün babası Barış Gönüllüleri'nin ilk yöneticilerinden biriydi). Geoff son derece hırslı, azimli ve dünyaya katkıda bulunmaya kararlıydı: Kiva'nın yönetim kurulundaydı, Ernst and Young tarafından Yılın Girişimcisi ve Dünya Ekonomik Forumu tarafından Genç Küresel Lider seçildi, başarılı bir etki yatırım fonunun kurucusu ortağıydı ve dünya çapında 12 milyondan fazla yoksul aileye ulaşan küresel bir mikrokredi kuruluşunun CEO'suydu. Otuz altı yaşındaydı ve işinin zirvesindeydi.

Geoff sürekli seyahat ediyordu ve bu da çoğu zaman uyumasını zorlaştıryordu. Şirketinin merkezi Seattle'daydı ama San Francisco, Hindistan ve Kenya'da ofisleri vardı. Toplantılar için rutin olarak Londra'ya uçuyor, ardından beş farklı şehirde bulunmak üzere altı günlüğüne Hindistan'a gidiyor, yatırımcılarla saatler süren toplantılar için Cenevre'ye gidiyor ve ardından bir buçuk günlüğüne Seattle'a geri dönüyordu. Üç yıl boyunca zamanının yüzde 60 ila 70'ini seyahat ederek geçirdi. Ortalama olarak gecede dört ila altı saat uyuyordu.

Ancak otuz altı yaşına geldiğinde, çalışma tempusu sağlığını ve katkıda bulunma yeteneğini tehdit etmeye başlamıştı. Gece ataklarıyla başlayan durum daha da kötüleşti. Organlarının her biri teker teker kapanmaya başladı. Kalp atışları düzensizleşmişti. Dik durmak acı verici hale gelmişti. İçin yemeklerini karıştırmak zorunda kalıyordu. Kan basıncı o kadar düşmüştü ki çok hızlı ayağa kalkarsa bayılıyordu. İki kez acil servise gitti. Kendine sürekli bir sonraki anlaşmadan sonra yavaşlayacağını söylüyordu, sonra bir sonrakinde, sonra bir sonrakinde. Ama tabii ki yapmadı. Devam ederse bundan kurtulabileceğinden emindi. Geri adım atmanın gerektirdiği ödünlere yüzleşmek istemedi. Ama çok geçmeden bunlar onu yakaladı: Toplantıları son dakikada iptal etmek zorunda kalıyordu çünkü katılmayacak kadar güçsüzdü ya da bir konuşma yapacaktı ama beyni bulanık olduğu için bombalayacaktı. Şirkete yarardan çok zarar verip vermediğini merak etmeye başladı ve kesinlikle veriyordu.

Sonunda, net bir teşhisin ardından, doktoru tarafından kendisine iki seçenek sunuldu: semptomlarıyla başa çıkmak için hayatının geri kalanında ilaç alabilir ya da hastalığını tedavi etmek ve iyileşmek için bir veya iki yıl boyunca her şeyden kopabilirdi. Geoff ilk başta bu değişim tokusu kabul etmedi. Rekabetçi bir triatletti ve aynı mantığı ayak bileği burkulması ya da rotator manşet yırtılması için de uygulayabileceğini düşünüyordu. Doktora övünerek birkaç ay ara vereceğini ve tam formuna geri doneceğini söyledi: "İzle! Sadece izle!"

İki aylık bir izin aldı ve sürpriz bir şekilde tamamen çöktü. Gecede on dört saat uyudu! Sonra bütün gün dinlendi. Bazı günler yataktan bile çıkamadı. Altı hafta boyunca tamamen işlevsizdi. Sürünerek doktoruna geri döndü ve bunun birkaç aydan çok daha uzun sürecekini itiraf etti.

Sözüne sadık kalarak hayatında stres yaratan her şeyden kurtuldu. Yönetim kurullarından istifa etti ve şirketinden de ayrılmaya karar verdi. Şöyle dedi: "Ayrılma kararı çok ama çok zordu. Şirketten ayrıldım

Yönetim kurulu toplantısında gözlerim yaşardı ve eşime 'Bebeğimi bu şekilde bırakmak istemezdim! "

Tedavi protokolünden geçerken tamamen yenilenmeye ve iyileşmeye adanmış bir yaşam tasarladı. Diyetini değiştirdi. Ailesiyle birlikte bir yıllığına Güney Fransa'ya gitti. Tedavi, iklim ve yaşam tarzı değişikliği işe yaradı. Yeni bir zihin yapısıyla, bu deneyimden öğrendikleri hakkında düşünmeye başladı.

İki büyük yıl sonra Geoff, Dünya Ekonomik Forumu'nun Genç Küresel Liderler etkinliği için Tanzania'daydı. Bir akşam açık mikrofon gecesinde Geoff, hikayesini bilenler tarafından öğrendiklerini iki yüz başarılı akranından oluşan grupla paylaşması için teşvik edildi. Büyük bir duygusallıkla onlara basit ama önemli bir dersi öğrenmek için yüksek bir bedel ödediğini söyledi: "Varlığı koruyun."

## **Varlığın Korunması**

Dünyaya katkıda bulunmak için sahip olduğumuz en iyi varlık *kendimiziz*. Kendimize, yani zihnimize, bedenimize ve ruhumuza yeterince yatırım yapmazsa, en yüksek katkıyı sağlamak için ihtiyaç duyduğumuz araca zarar vermiş oluruz. İnsanların, özellikle de hırslı ve başarılı insanların bu varlığa zarar vermesinin en yaygın yollarından biri uykusuzluktur.

Eğer A tipi içgüdülerimizin bizi ele geçirmesine izin verirsek, Geoff gibi biz de yutulup gideriz. Çok erken tükeniriz. Kariyerlerimizde ve işlerimizde olduğu gibi kendimize karşı da stratejik olmalıyız. Kendimizi hızlandırmalı, beslemeli ve keşfetmek, gelişmek ve performans göstermek için kendimize yaktı vermemeliyiz.

Geoff dinlenerek geçirdiği saatler boyunca başarıya olan bağımlılığındaki ilginç bir paradoksu görmeye başladı: A tipi bir kişilik için kendini zorlamak zor *değildir*. Kendini sınırlarına kadar zorlamak kolaydır! Zorluklar karşısında başarılı olan kişi için asıl zorluk, çok çalışmamaktır. Aşırı başarılı olanlara açıklıyor: "Eğer çok güçlü olduğunuzu ve her şeyi yapabileceğinizi düşünüyorsanız, size bir meydan okumam var. Eğer gerçekten zor bir şey yapmak istiyorsanız: bir fırsatata hayır deyin ki biraz kestirebilesiniz."

Yirmi bir yaşına geldiğimde ben de uykunun kaçınılması gereken bir şey olduğunu düşünüyordum. Benim için gerekli bir kötülük: aksi takdirde verimli bir şekilde harcanabilecek zaman kaybı, zayıflar ya da iradesi zayıf olanlar için bir şeydi. Süper insan olma ve gecede sadece birkaç saat uyuma hayali sarhoş ediciydi. Hatta uykuyu azaltmak için oldukça sert ve alışılmadık yöntemler bile denedim. Bazı katılımcıların her dört saatte bir sadece yirmi dakika uyuması gereken bir uykuya çalışmasını okuduktan sonra bunu denedim. Bir süre için katlanılabilir bir durumu, ancak kısa süre sonra teknik olarak bu uykuya programıyla hayatı kalabilseniz de dezavantajları olduğunu fark ettim. Örneğin, teknik olarak uyanık olsam da beynim zar zar çalışıyor. Düşünmek, plan yapmak, öncelikleri belirlemek ya da büyük resmi görmek daha zordu. Karar vermek ya da seçim yapmak zordu ve önemliyi önemsizden ayırt etmek neredeyse imkansızdı.

Kısa sürede sürdürülemez hale geldi ama yine de ne kadar az uyursam o kadar çok iş yapabileceğime kararlıydım. Bu yüzden haftada bir tüm gece uyuma taktığını benimsedim. Bu da pek iyi olmadı. Sonra eşim, ki kendisi

bu uygulamaya özen gösteren bir yazar, uykuya bakış açımı tamamen değiştiren bir makale verdi. Makale, uykunun üretkenliğin düşmanı olduğu fikrine meydan okuyor ve aslında uykunun en yüksek performansın itici gücü olduğunu ikna edici bir şekilde savunuyordu. Makalede sekiz saat uyumakla övünen üst düzey iş liderlerinden bahsedildiğini hatırlıyorum. Bill Clinton'ın hayatında yaptığı her büyük hatanın uykusuzluktan kaynaklandığını söylediğini de hatırlıyorum. O zamandan beri gecede sekiz saat uyumaya çalışıyorum.

Peki ya siz? Geçen haftayı düşünün. O gecelerden herhangi birinde yedi saatten az uyudunuz mu? Arka arkaya birkaç gece yedi saatten az uyudunuz mu? Kendinizi gururla şöyle derken ya da düşünürken yakaladınız mı? "*Ben öyle değilim. Sekiz saatin tamamına ihtiyacım yok. Dört ya da beş saatlik uykuya hayatta kalabilirim*" (eğer şu anda bunu okurken böyle düşündüyseniz, bu bölümden çok şey öğreneceksiniz). Daha az saat uykuya hayatta kalabilen insanlar olsa da, çoğunun yorgun olmaya o kadar alıştığını ve tam anlamıyla dinlenmiş olmanın nasıl bir his olduğunu unuttuğunu gördüm.

Nonessentialist'in yolu, uykuyu kişinin zaten aşırı genişlemiş, aşırı sorumluluk yüklenmiş, meşgul ama her zaman üretken olmayan hayatında bir başka yük olarak görmektir. Temelciler bunun yerine uykuyu daha fazla zaman yüksek katkı seviyelerinde çalışmak için gerekli görürler. Bu nedenle daha fazlasını yapabilmek, daha fazlasını başarabilmek ve daha fazlasını keşfedebilmek için programlarına sistematik ve kasıtlı olarak uykuya eklerler. "Varlıklarını koruyarak" günlük yaşamalarını, gerektiğinde başvurabilecekleri bir enerji, yaratıcılık ve sorun çözme yeteneği rezerviyle sürdürbilirler - kendi yorgunlukları tarafından ne zaman ve nerede kaçırılacaklarını asla bilemeyecek Temel Olmayanların aksine.

Özüler, yarın daha fazlasını yapmak için şu anda daha az şey yapmayı seçerler. Evet, bu bir değişim tokusuştur. Ancak kümülatif olarak, bu küçük değişim büyük ödüller getirebilir.

### **Nonessentialist**

#### **DÜŞÜNÜYOR:**

Bir saat daha az uykuya bir saate eşittir Bir saat daha fazla uykuya birkaç saate eşittir

daha fazla üretkenlik saati.

Uyku başarısızlıklar  
içindir.

Uyku bir lükstür. Uyku  
tembelliği doğurur.

### **Essentialist**

#### **BİLİYOR:**

çok daha yüksek üretkenlik için daha fazla saat. Uyku yüksek performans gösterenler içindir.

Uyku bir önceliktir.

Uyku yaratıcılığı besler.

Uyku, "Uykuyu yapmanın" önüne geçiyor mümkün kılar ve seviyeleri.  
hepsi."

Zihinsel katkı.

en yüksek

## Uyku Damgasını Yıkmak

Peki "varlığı korumak" bu kadar önemliyse, neden değerli uykumuzdan bu kadar kolay vazgeçiyoruz? Aşırı başarılı kişiler için bunun bir nedeni, benim yaptığım gibi, daha az uyurlarsa daha çok şey başaracaklarına dair yanlış bir inanca sahip olmaları olabilir. Oysa bu varsayıma karşı çıkmak için çok sayıda neden var; örneğin iyi bir gece uykusunun bizi daha az değil, daha üretken yaptığını gösteren araştırmaların sayısı giderek artıyor.

K. Anders Ericsson'un kemancılar üzerinde ve Malcolm Gladwell tarafından "10.000 Saat Kuralı" olarak popülerleştirilen ünlü çalışmasında Anders, en iyi kemancıların sadece iyi olanlara kıyasla pratik yapmak için daha fazla zaman harcadıklarını bulmuştur.<sup>1</sup> Anders'in bulgusu, ustalığın odaklanmış ve bilinçli bir çaba gerektirdiğini göstererek Özcü mantığı desteklemektedir ve gerçekten de mükemmelliğin sadece en doğal yeteneklilere bahsedilen bir lütf değil, etki alanımız içinde olduğunu öğrenmek cesaret vericidir. Ancak aynı zamanda, insanların giderek daha uzun saatler çalışmalarını haklı çıkarmalarına neden olabilecek zararlı bir mit olan "Her şeyi yapmak zorundayım" şeklindeki Özcü olmayan zihniyete de tehlikeli bir şekilde yaklaşıyor, azalan getiri ile.

Ta ki aynı çalışmanın daha az bilinen bir bulgusuna bakana kadar: en iyi kemancıları iyi kemancılardan ayıran en önemli *ikinci* faktör aslında *uykuydu*. En iyi kemancılar ortalama olarak

Her yirmi dört saatte 8,6 saat: ortalama bir Amerikalıdan yaklaşık bir saat daha uzun. Ayrıca bir hafta boyunca ortalama olarak

Öğleden sonra 2,8 saat uykulama: ortalamanadan yaklaşık iki saat daha uzun. Araştırmayı yazarlarına göre uyku, bu en iyi performans gösterenlerin daha yüksek konsantrasyonla pratik yapabilmeleri için yenilenmelerini sağladı. Yani evet, daha fazla pratik yaparken, *aynı zamanda daha* iyi dinlendikleri için *bu pratik saatlerinden daha fazla verim aldılar*.

*Harvard Business Review*'da yayınlanan "Uyku Eksikliği: Performans Katili," Harvard Tıp Fakültesi'nde Baldino Uyku Tibbi Profesörü olan Charles A. Czeisler, uyku yoksunluğunun yüksek performansı nasıl baltaladığını açıklamıştır. Uyku eksikliğini çok fazla alkol almaya benzeten Czeisler, bütün gece uyumanın (yani yirmi dört saat uykusuz kalmanın) ya da bir hafta boyunca gecede sadece dört ya da beş saat uyumanın aslında "kandaki alkol seviyesinin

0.1%. Şunu düşünün: asla 'Bu kişi harika bir işçi! Sürekli sarhoş!' demeyiz ama çalışması için uykusunu feda eden insanları kutlamaya devam ederiz."<sup>2</sup>

Uyku genellikle vücudun dinlenmesiyle ilişkilendirilse de, son zamanlarda araştırmalar uykunun aslında daha çok beyinle ilgili olduğunu gösteriyor. Nitekim, Almanya'daki Luebeck Üniversitesi'nde yapılan bir araştırma, tam bir gece uykusunun aslında beyin gücünü artırabileceğine ve problem çözme yeteneğimizi geliştirebileceğine dair kanıtlar sunmaktadır.

*Nature* dergisi tarafından rapor edilen çalışmada, yüzden fazla gönüllüye alışılmadık bir değişiklikle bir sayı bulmacası verildi; cevabı ortaya çıkarmak için bir "gizli kod" bulunması gerekiyordu.<sup>(3)</sup> Gönüllüler iki gruba ayrıldı; bir gruba sekiz saatlik kesintisiz uyku izni verildi ve diğer gruba kesintili uyku verildi. Bilim insanları daha sonra hangi gönüllünün gizli kodu bulduğunu görmek için izlediler ve

ne kadar çabuk bulduklarını ölçtü. Sonuç, sekiz saat uyuyan insanların, uykusuz gruptaki gönüllülere kıyasla *iki kat* daha fazla sayıda problemi çözdüğü oldu. Neden mi? Araştırmacılar, biz uyurken beynimizin bilgiyi kodlamak ve yeniden yapılandırmak için çok çalıştığını açıkladılar. Bu nedenle, uyandığımızda beynimiz yeni sinirsel bağlantılar kurmuş ve böylece kelimenin tam anlamıyla bir gecede sorunlara daha geniş bir çözüm yelpazesini açmış olabilir.

Aramızdaki erkenci kuşlar ve gece kuşları için bazı iyi haberler: bilim, bir şekerlemenin bile yaratıcılığı artırabileceğini gösteriyor. *Proceedings of the National Academy of Sciences*'da yayınlanan bir rapor, tek bir REM ya da hızlı göz hareketi döngüsünün bile birbirile ilişkilendirilmemiş bilgilerin entegrasyonunu artırdığını ortaya koymuştur. Başka bir deyişle, kısa bir derin uykudan önce dünyamızı daha iyi keşfetmemizi sağlayan yeni bağlantılar kurmamıza yardımcı olur.

Özetle uyku, daha az zamanda daha fazlasını başarabilmemiz için en yüksek katkı düzeyimizde çalışmamızı sağlayan şeydir. Konu uykusuz kalmak olduğunda bir maçoluk kültürü var olmaya devam etse de, neyse ki bu damga, özellikle de sekiz saat uyumakla övünen birkaç süper yüksek performanslı çalışan sayesinde -özellikle de mumu iki ucundan da yakmayı kutlayan sektörlerde- azalıyor. Birçoğu gerçek Essentialist olan bu insanlar, sağlıklı uykuya alışkanlıklarının kendilerine büyük bir rekabet avantajı sağladığını biliyorlar ve bunda da haklılar.

Amazon.com'un kurucusu Jeff Bezos da onlardan biri. Şöylediyor: "Daha uyanık oluyorum ve daha net düşünüyorum. Eğer sekiz saat uyumuşsam gün boyu kendimi çok daha iyi hissediyorum." Netscape'in kurucularından Mark Andreessen, eskiden sabahın erken saatlerine kadar çalışıp yine de sabah 7:00'de uyanan bir uykı kısıtlayıcısı. "Bütün günü eve gidip yatağa dönmeyi dileyerek geçirirdim" diyor. Şimdi uykı seviyesi hakkında şunları söylüyor: "Yedi [saat] ve ben bozulmaya başlıyorum. Altı saat yetersiz. Beş büyük bir sorun. Dört ise zombi olduğum anlamına geliyor." Hafta sonları on iki saatten fazla uyuyor. "Bu, işlev görme kabiliyetimde büyük bir fark yaratıyor" diyor.

Bu yöneticiler "Sleep Is the New Status Symbol for Successful Entrepreneurs" <sup>4</sup>adlı bir makalede alıntılanıyor. *Wall Street Journal*'dan Nancy Jeffrey şöyle yazıyor: "Artık resmileşti. Uyku, stresli Amerika'da nadir bulunan bir meta, yeni statü sembolü. Bir zamanlar pısırık bir başarısızlık olarak alay edilen - 'Ögle yemeği kaybedenler içindir' diye bağışan 1980'lerin aşırı başarılıları da 'Uykunun enayiler için olduğuna' inanıyordu - uyku artık yaratıcı yönetici zihninin onarıcı arkadaşı olarak lanse ediliyor." Buna, uykunun aynı zamanda seçici Temelci zihnин de onarıcı yoldaşı olduğunu ekleyebiliriz.

*New York Times*'ta yayınlanan bir başka makalede Lehman Brothers'in eski finans müdürü Erin Callan, "2005 yılında bir ofis partisinde iş arkadaşlarından biri o zamanki eşime hafta sonları ne yaptığımı sordu. Beni çok yoğun ve enerjik biri olarak tanıydı. 'Kano mu yapıyor, kaya tırmanışına mı gidiyor, sonra da yarı maraton mu koşuyor?' şaka yaptı. Hayır, basitçe 'uyuyor' diye cevap verdi. Ve bu doğrudydu. İşe yetişemediğim zamanlarda, hafta sonlarını yaklaşan hafta için pillerimi şarj ederek geçirdiyordum."<sup>(5)</sup>

Eğer iş yerinizde uykı damgası hala mevcutsa, şunları göz önünde bulundurun

İş yerinde uykuyu açıkça teşvik etmek için bir girişim geliştirmek. Bu kulağa radikal geliyorsa, uykunun birçok faydasının (daha fazla yaratıcılık, daha fazla üretkenlik, hatta daha düşük sağlık maliyetleri) kar hanesini doğrudan etkileme potansiyeline sahip olduğunu düşünün. Bu bakış açısıyla, yöneticinizi veya İK departmanınızı yazılı bir politika geliştirmeye teşvik etmeyi hayal etmek o kadar da zor değildir (sonuçta, birçok şirketin alkol tüketimini ele alan politikaları vardır ve gördüğümüz gibi, alkol ve uykı yoksunluğunun performansı nasıl etkilediği konusunda paralellikler geçektir). Örneğin, Harvard'dan Charles Czeisler, hiçbir çalışanın kırmızı göz uçuşundan sonra işe arabayla gelmesinin beklenmediği bir politika önerdi ve diğer şirketler, çalışanların bir önceki gece işte geç saatlere kadar kaldıktan sonra geç gelmelerine izin veriyor. Şirketler ve liderler

Bunlar gibi, "varlıklarını korumanın" güvene dayalı bir sorumluluk meselesi olduğunu bilirler.

Geçenlerde kitap araştırması kapsamında Google'a gidip meşhur uykı kapsüllerinden birinde kestirdim. Beyaz bir uzay gemisi kapsülüydi (yetmişli yılların televizyon dizisi *Mork ve Mindy*'de görmeyi hayal edebileceğiniz bir şey gibi), yaklaşık yirmi metre kareydi, uzanmak için yeterince büyütü ama tamamen düz değildi. Vücutumun tamamını olmasa da çoğunu gizleyen kubbe şeklinde bir örtüsü vardı ve sonuç olarak ilk başta biraz utandım ve uykuya dalıpalamayağımı merak ettim. Otuz dakika sonrakapsül seansımın bittiğini bildirmek için hafifçe titreştiğinde, merak etmeme gerek kalmadı.

Uykudan uyandığında buna ne kadar ihtiyacım olduğunu gerçekten hissedebiliyordum. Kendimi daha net, daha keskin ve daha uyanık hissediyordum.

Google'daki kapsülleri kullanmak için bir takvim kaydı var. Orada bulduğum hafta kaç kişi bunu kullandı? Merak ettim. Bulduğu katta çalışan elli kişiden en az on ya da yirmi kişi olduğunu tahmin ediyordum. Yanlış. Takvime göre sadece tek bir kişi otuz dakikalık öğle uykusuyla beynini ve bedenini şarj etmek için bu fırsatı değerlendirmiştir. Yine de kapsülün varlığı bile çalışanlara uykunun bir öncelik olduğu sinyalini vermesi açısından önemli.

## **Bizim en büyük önceliğimiz önceliklendirme yeteneği.**

Kitabın bu bölümünde, önemsiz, vasat ve hatta sadece iyi olan birçok seçenek arasından önemli olanları ayırt etmek için seçenekleri nasıl keşfedip değerlendireceğimizden bahsediyoruz. Tanım gereği bu bir önceliklendirme sürecidir. İlk bakışta *hepsi* de önemli görünen seçenekleri filtreleme zorluğunu içerir. Ancak bir Essentialist'in mantığının da açıkladığı gibi,其实te sadece birkaç şey olağanüstü değerdedir ve diğer her şey çok daha az önem taşır. Uykuyla ilgili sorun-

Yoksunluk, farkı ayırt etme yeteneğimizi ve dolayısıyla değerli önceliklendirme yeteneğimizi tehlikeye atar.

Uyku, uyanık olduğunuz saatler boyunca keşfetme, bağlantı kurma ve daha az ama daha iyi şeyler yapma becerinizi geliştirecektir.

## BÖLÜM 9

# SEÇİNİZ

## Olağanüstü Kriterlerin Gücü

İÇSEL BİR SÜREÇ DIŞSAL KRITERLERE İHTİYAÇ DUYAR.

-*Ludwig Wittgenstein*

"Artık Evet Yok" başlıklı bir yazında. Ya HELL YEAH! Ya da Hayır" başlıklı yazısında popüler TED konuşmacısı Derek Sivers, yaptığımız seçimlerde daha seçici olmak için basit bir teknik anlatıyor. Anahtar, kararı aşırı bir teste tabi tutmaktadır: eğer bir şeyi yapmak için tam ve mutlak bir inanç hissediyorsak, o zaman Derek tarzı evet deriz. Daha azı başparmakla reddedilir. Ya da Twitter'daki bir liderin bir keresinde bana söylediği gibi, "*Eğer cevap kesin bir evet değilse, o zaman hayır olmalıdır.*" Bu, temel bir Essentialist ilkenin kısa ve öz bir özetidir ve keşif süreci için kritik öneme sahiptir.<sup>1</sup>

Derek bu prensibi bizzat yaşıyor. Herhangi biri tarafından havaya uçurulmadığında

Bir iş için görüştüğü adayların hayır dedi. Sonunda tam olarak doğru kişiyi buldu. Dünya çapında pek de hoşuna gitmeyen birkaç konferansa kaydolduguunu fark ettiğinde evde kalıp hepsini atlamaya karar verdi ve böylece daha üretken amaçlar için kullanabileceği on iki gün kazandı. Nerede yaşayacağına karar vermeye çalışırken, New York'u ziyaret edene kadar oldukça iyi görünen yerleri (Sydney ve Vancouver) eledi ve buranın kendisi için tam olarak doğru yer olduğunu anında anladı.

"Bunu gelecekte bir gün giyme şansım var mı?" gibi geniş bir kriter kullandığımızda dolaplarımıza ne olduğunu bir düşünün. Dolap, nadiren giydığımız kıyafetlerle darmadağın olur. Ancak "Bunu kesinlikle seviyor muyum?" diye sorarsak o zaman dağınıklığı ortadan kaldırabilir ve

daha iyi bir şey için yer açmak. Aynı şeyi hayatımızın her alanında, büyük ya da küçük, önemli ya da önemsiz diğer seçimlerimiz için de yapabiliriz.

## **Yüzde 90 Kuralı**

Geçenlerde bir meslektaşıyla birlikte "Hayatını Tasarla, Esasen" sınıfımıza başvuran yaklaşık yüz kişilik bir havuzdan yirmi dört kişiyi seçmek için çalışıyorduk. İlk olarak, "Her derse katılabilir" gibi bir dizi asgari kriter belirledik. Daha sonra "Hayatını değiştirecek bir deneyime hazır olmak" gibi bir dizi ideal özellik belirledik. Bu kriterleri kullanarak her bir adayı 1'10'a kadar puanladık. 9'lар ve 10'lарın kesinlikle edileceğine karar verdik. 7'nin altındaki herkes otomatik olarak eleniyordu. Daha sonra bana arada kalan adayları, yani 7'leri ve 8'leri değerlendirmeye gibi zor bir görev verildi. Bu adaylardan hangisinin yeterince iyi olacağını belirlemeye çalışırken aklıma şu düşünce geldi: Eğer bir şey (ya da bu durumda biri) *sadece* ya da *nereye deyse* yeterince iyiyse - yani 7 ya da 8 ise - o zaman cevap *hayır* olmalıdır. Bu çok özgürleştiriciydi.

Bunu Yüzde 90 Kuralı olarak düşünebilirsiniz ve hemen hemen her karar veya ikilem için uygulayabileceğiniz bir kuraldır. Bir seçeneği değerlendirirken, bu karar için en önemli tek kriteri düşünün ve ardından seçeneğe 0 ile 100 arasında bir puan verin. Eğer yüzde 90'dan daha düşük bir puan verirseniz, otomatik olarak puanı 0 olarak değiştirin ve reddedin. Bu şekilde kararsızlığa kapılmaktan ya da daha kötüsü 60'larda veya 70'lerde takılıp kalmaktan kaçınırınız. Bir testten 65 puan alsaydınız nasıl hissedecığınızı düşünün. Hayatınızdaki önemli bir seçim hakkında neden kasıtlı olarak bu şekilde hissetmeyi seçersiniz?

Bu Temelci beceride ustalaşmak, belki de bu bölümdeki diğer tüm becerilerden daha fazla, ödünləşimlerin gerçekliğini kabul etme konusunda uyanık olmamızı gerektirir. Tanımı gereği, son derece seçici kriterler uygulamak bir değişim tokusu; bazen görünüşte çok iyi bir seçeneği geri çevirmeniz ve mükemmel seçeneğin yakında karşınıza çıkacağına inanmanız gerekecektir. Bazen öyle olur, bazen de olmaz, ancak önemli olan nokta, seçici kriterler uygulama eyleminin *sizi*, diğer insanların veya evrenin sizin yerinize seçim yapmasına izin vermek yerine, hangi mükemmel seçeneği bekleyeceğinizi seçmeye zorlamasıdır. Her Essentialist beceri gibi, bu da sizi varsayılan yerine tasarımla karar vermeye zorlar.

Hayatımızın her alanında karar vermeye yönelik bu aşırı seçici yaklaşımın faydaları açık olmalıdır: seçim kriterlerimiz çok geniş olduğunda,

kendimizi çok fazla seçeneğe bağlı bulacağız. Dahası, seçeneklerimize basit sayısal değerler atamak bizi dürtüsel veya duygusal olarak değil, bilinçli, mantıklı ve rasyonel olarak karar vermeye zorlar. Evet, zorlu kriterleri uygulamak disiplin gerektirir. Ancak bunu yapmamak yüksek bir maliyet getirir.

Özcü olmayanlar hem kişisel hem de profesyonel yaşamlarında aldığıları kararlarda örtük veya dile getirilmeyen kriterler uygularlar. Örneğin, iş yerinde hangi projeleri üstleneceğine karar verirken, bir Vazgeçilmezci şu örtük kriter'e göre hareket edebilir: "Eğer yöneticim benden bunu yapmamı istiyorsa, o zaman yapmalıyım." Ya da daha geniş anlamda, "Biri benden bir şey yapmamı isterse, onu yapmaya çalışmalıyım." Ya da daha geniş anlamda, "Eğer şirketteki diğer insanlar bunu yapıyorса, ben de yapmalıyım." Başkalarının ne yaptığından çok daha fazla haberdar olduğumuz sosyal medya çağında, bu kriter "yapmamız gereken" tüm gereksiz faaliyetleri çoğaltarak özellikle ciddi bir yük yaratabilir.

### **Nonessentialist**

Neredeyse her talebe evet diyor ya da taleplerin sadece ilk yüzde 10'una evet diyor  
fırsat  
Aşağıdakiler gibi geniş, örtük kriterler kullanır  
"Tanıdığım biri bunu yapıyorrsa, *"Tam olarak* aradığım şey bu mu? yapmalısın."

### **Essentialist**

fırsatlar  
Aşağıdakiler gibi dar ve açık kriterler kullanır  
ne için?"

Birlikte çalıştığım bir yönetici ekibi bir zamanlar hangi projeleri üstleneceklerine karar vermek için üç kriter belirlemiştir. Ancak zaman içinde bu kriterler giderek daha gelişigüzel bir hal aldı ve sonunda şirketin proje portföyü sadece bir müşterinin kendilerinden bunu yapmalarını istemesi kriterini paylaşır hale geldi. Sonuç olarak, ekibin morali düşmüştü ve bunun nedeni sadece ekip üyelerinin çok fazla çalışmış ve çok fazla iş üstlenmiş olmalarından . Aynı zamanda hiçbir proje kendini haklı göstermiyordu ve daha büyük bir amaç duygusu yoktu. Daha da kötüsü, daha önce benzersiz ve kârlı bir alana sahip olan çalışmaları artık çok genel hale geldiği için pazarda kendilerini ayırt etmek zorlaşmıştır.

Sadece aşırı kriterleri belirleme çalışmasından geçerek, zamanlarını tüketen yüzde 70 ve 80'den kurtulabildiler ve

ve kendilerini pazarda en iyi şekilde öne çıkaran en ilginç işlere odaklanmaya başladılar. Dahası, bu sistem çalışanlara en yüksek katkıyı yapabilecekleri projeleri seçme yetkisi veriyordu; bir zamanlar kaprisli yönetim kararlarının insafına kaldıkları yerde artık söz sahibiydiler. Bir keresinde ekibin en sessiz ve en kiğemsiz üyesinin en kiğemli yöneticiye karşı çıktığını gördüm. Basitçe, "Elimizdeki kriterler göz önüne alındığında bu hesabı almalı mıyız?" dedi. Kriterler hem seçici hem de açık hale getirilene kadar böyle bir şey hiç olmamıştı.

Kriterlerimizi hem seçici hem de açık hale getirmek, bize neyin gerekli olduğunu ayırt etmek ve gerekli olmayan şeyleri filtrelemek için sistematik bir araç sağlar.

## **Seçici, Açık ve Ayrıca Doğru**

Vitsoe'nun genel müdürü Mark Adams, son yirmi yedi yılını çalışmalarına bilinçli bir şekilde seçici kriterler uygulayarak geçirdi.

Vitsoe mobilya üretiyor. Mobilya endüstrisi yüksek hacimde ürün üretmesiyle ünlüdür: her sezon yeni renk ve stillerden oluşan geniş bir ürün yelpazesi sunar. Ancak Vitsoe onlarca yıldır sadece tek bir ürün sunuyor: 606 Evrensnel Raf Sistemi. Neden mi? Çünkü Vitsoe'nin çok özel standartları vardır ve 606 Evrensnel Raf Sistemi bu standartları karşılayan tek üründür.

606 Sistemi, [bölüm 1](#)'de tartışılan ve Dieter Rams tarafından savunulan "daha az ama daha iyi" şeklindeki Essentialist etiği özetlemektedir. Bu, 606 Evrensnel Raf Sistemi'nin Dieter tarafından tasarlandığı göz önüne alındığında, tesadüften daha fazlasıdır. Ancak Vitsoe'nun işe alma yaklaşımı daha seçici olabilir.

Yanlış kişiyi hızlı bir şekilde işe almaktansa personel sayısının yetersiz olmasını tercih edecekleri temel varsayımlı işe başlarlar. Buna göre, yeni bir çalışan ararken, titiz ve sistematik bir seçim sürecine sahiptirler. Önce biriyle telefonda mülakat yapıyorlar. Bunu bilinçli olarak yapıyorlar çünkü ilk izlenimlerini oluştururken tüm görsel ipuçlarını ortadan kaldırmak istiyorlar. Aynı şekilde, müstakbel çalışanın telefonda nasıl bir performans sergilediğini ve belirlenen bir zamanda sessiz bir yer bulabilecek kadar organize olup olmadığını duymak istiyorlar. Bu aşamada birçok kişiyi zaman açısından verimli bir şekilde ayıklarlar.

İkinci olarak, bir aday şirket genelinde birden fazla kişi tarafından mülakata alınır. Aday birkaç mülakattan geçmeyi başarırsa, bir gününü ekiple birlikte çalışarak geçirmeye davet edilir. Ardından yönetim tüm ekibe bir anket göndererek aday hakkında ne düşündüklerini sorar. Ancak sadece bariz sorular yerine, "Burada çalışmayı *sever* mi?" ve "Bizimle çalışmasını *ister* miyiz?" sorularını sorarlar. Bu noktada herhangi bir teklif yapılmaz ve adayın herhangi bir taahhütte bulunacağı ima edilmez. Amaç, her iki tarafın da birbirini mümkün olduğunca dürüst bir şekilde görmesini sağlamaktır. Uyum tam olarak doğruysa, aday son görüşmelere devam eder ve bir teklif alabilir. Ekip kesinlikle emin değilse, cevap hayırdır.

Bir keresinde raf montaj ekibinde çalışmak için başvuran bir aday vardı. Bu önemli bir roldür; bu montajcılar ürünün ve şirketin yüzüdür. Söz konusu aday raf sistemini kurarak iyi bir iş çıkardı. Ancak daha sonra Mark ile yapılan görüşmede ekibin bir endişesi vardı. Günün sonunda, aletlerini toplarken, aday sadece aletleri kutuya atmış ve kapağı kapatmıştı. Size ve bana göre bu küçük bir hata gibi görünebilirdi - bir günlük kusursuz çalışmayı gölgelemek bir yana, bahsedilecek kadar bile önemli değildi. Ancak ekip için bu, iş için ideal kişi uymayan bir dikkatsizlik anlamına geliyordu. Mark dinledi ve kabul etti, ardından adaya kibarca Vitsoe kültürüne uygun olmadığını söyledi. Mark ve ekibi için:

## **Eğer net bir *evet* değilse, o zaman net bir *Hayır.***

Ancak son derece seçici olan eleme süreçlerinin temelinde içgüdüşel bir tepkiden daha fazlası yatomaktadır (her ne kadar bu da önemli olsa da). Kaprisli bir karar gibi görünen şey, aslında neyin işe yarıyip neyin yaramadığını anlamaya yönelik disiplinli ve sürekli bir yaklaşımın sonucudur. Örneğin, bir kişinin çocukken Legolarla ne kadar yoğun oynadığı ile Vitsoe kültürüne ne kadar iyi uyum sağlayacağı arasında yüksek bir korelasyon olduğunu öğrendiler. Bunu havadan bulmadılar. Yıllar boyunca her türlü şeyi denediler; bazıları tuttu ama çoğu tutmadı.

Ekip ayrıca değerlendirmelerini yaparken açık bir dizi kriter kullanır. Birincil kriterleri, "Bu kişi kesinlikle *doğal* bir uyum sağlayacak mı?" Bu nedenle seçim sürecini birden fazla mülakatı içerecek şekilde tasarladılar. Bu nedenle bir iş günü deneme çalışması geliştirdiler. Bu yüzden anket gönderiyorlar. Her gerçek Essentialist gibi onlar da bilinçli, hesaplı, kasıtlı bir karar verebilmek için *ilgili* bilgileri toplamaya çalışıyorlar.

Box CEO'su Aaron Levie'nin de işe alımlarda benzer bir kriteri var. Basitçe o kişinin her gün birlikte çalışmak isteyeceği biri olup olmadığını soruyor. "Bu konuda düşünme yöntemlerimizden biri," diyor, "bu kişi ekibin kurucu üyelerinden biri olabilir mi?" Cevap evet ise, 'a tam olarak uyacak birini bulduğunu biliyor.<sup>2</sup>

## Fırsat Kapıyı Çalıyor

Hangi fırsatların peşinden gideceğimize karar verirken seçici olmak bir şeydir, ancak fırsatlar bize geldiğinde daha da zorlaşıbilir. Hiç beklememişimiz bir iş teklifi alırız. Aslında işimiz olmayan ama kolay para kazandıran bir yan proje ortaya çıkar. Birisi bizden yapmayı sevdigimiz bir şeye yardım etmemizi ister, ancak bu ücretsiz bir iştir. Bir tanıldığımızın ideal olmayan bir yerde ama indirimli fiyattan devre mülkü vardır. Ne yapacağız?

Kaçırma korkusu tam anlamıyla devreye giriyor. Nasıl hayır diyebiliriz ki; teklif tam da almak için burada. Asla peşinden gitmeye bilirdik, ama şimdi onu elde etmek o kadar kolay ki, bunu düşünüyoruz. Ancak kolay bir ödül olduğu için evet dersek, daha sonra daha anlamlı bir ödülü hayır demek zorunda kalma riskiyle karşı karşıya kalırız.

Nancy Duarte bir iletişim ajansı kurarken kendini bu durumun içinde buldu. 2000 yılında şirket, kurumsal kimlik oluşturmaktan baskı ve web sitesi geliştirmeye ve sunum tasarlamaya (çoğu tasarımcı firmanın yapmaktan nefret ettiği işler) kadar her şeyi yapan genel bir ajanstı. Ancak kendilerini farklılaştıracak bir uzmanlık alanları olmadığından, şirket dışarıdaki diğer tasarım ajanslarına benzemeye başladı.

Sonra Nancy Jim Collins'in *Good to Great* kitabını okudu; Collins'e göre tutkulu olduğunuz ve en iyi olabileceğiniz bir şey varsa *sadece o işi* yapmalısınız. İşte o zaman şirketi farklılaştmak için gerçek fırsatın sektörde kimsenin yapmak istemediği türden bir iş olabileceğini fark etti: sunum tasarlama.

Başka kimsenin yapmadığı işlere odaklanarak, sunumlar konusunda dünyanın önde gelen şirketi olmak için gerekli bilgi, araç ve uzmanlığı yaratabilirlerdi. Ancak bunu başarmak için diğer her şeye hayır demeleri gerekiyordu. Kötü ekonomik zamanlarda bile. Kendilerine ücretli iş teklif edildiğinde bile. Farklı olmanın bedeli buydu. Başka bir deyişle, üstlendikleri işlerde daha seçici olmaları gerekecekti, böylece tüm enerjilerini uzmanlık alanları haline gelen alanda mükemmelleşmeye yönlendirebileceklerdi.

İste karşınıza çıkan fırsatlara seçici kriterler uygulamak için kullanabileceğiniz basit ve sistematik bir süreç. İlk olarak, fırsatı yazın. İkinci olarak, seçeneklerin sahip olması gereken üç "asgari kriterin" bir listesini yazın

dikkate alınmak için "geçmesi" gereklidir. Üçüncü olarak, seçeneklerin değerlendirmeye alınabilmesi için "geçmesi" gereken üç ideal veya "uç kriterin" bir listesini yazın. Tanım gereği, eğer fırsat ilk kriter setini geçemiyorsa, cevap kesinlikle hayırdır. Ancak *üç kriterinizden ikisini* de geçemiyorsa, cevap yine hayırdır.

**fırsat**

Size hangi fırsat sunuluyor?

**minimum**

Bu seçeneğin değerlendirilebilmesi için asgari kriterleriniz nelerdir?

**aşırı**

Bu seçeneğin onaylanması için ideal kriterler nelerdir?

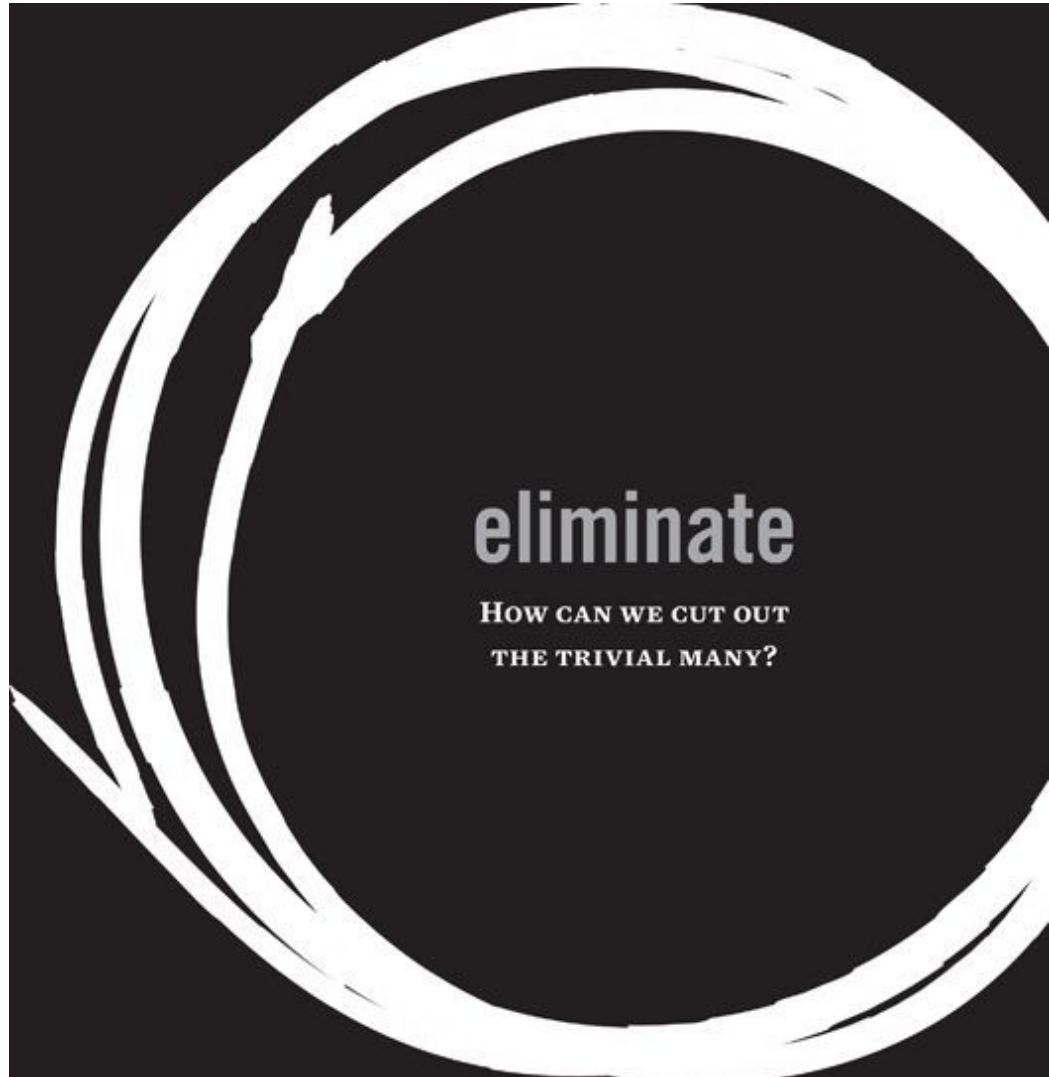
## Brooklyn'deki En İyi Pizza Dilimi

Hayatın büyük kararlarına daha sert kriterler uygulamak, beynimizin sofistike arama motorundan daha iyi yararlanmamızı sağlar. Bunu Google'da "New York'taki iyi bir restoran" ile "Brooklyn şehir merkezindeki en iyi pizza dilimi" arasında arama yapmak arasındaki fark gibi düşünün. Eğer "iyi bir kariyer fırsatı" araması yaparsak, beynimiz bize keşfetmemiz ve üzerinde çalışmamız için çok sayıda sayfa sunacaktır. Bunun yerine, neden gelişmiş bir arama yapmıyor ve üç soru sormuyoruz? "Neye derin bir tutkuyla bağlıyım?" ve "Yeteneğimi ne harekete geçirir?" ve "Dünyadaki önemli bir ihtiyacı ne karşılar?" Doğal olarak görüntülenecek çok fazla sayfa olmayacağından, ancak alıştırmanın amacı da budur. Yapılacak çok sayıda iyi şey aramıyoruz. Kesinlikle en yüksek katkıyı yapabileceğimiz şeyi arıyoruz.

Enric Sala, hayatının çağrısını bu şekilde bulmuş biri.<sup>(3)</sup> Kariyerinin başlarında Enric, La Jolla, Kaliforniya'daki prestijli Scripps Oşinografi Enstitüsü'nde profesördü. Ancak kariyerinde izlediği yolun, aslında izlemesi gereken yolun yanında ikinci planda kaldığı hissinden kurtulmadı. Bu yüzden akademiden ayrıldı ve *National Geographic* ile çalışmaya başladı. Bu başarıyla birlikte Washington, D.C.'de yeni ve ilgi çekici fırsatlar ortaya çıktı ve bu da yine doğru kariyer yoluna yakın olduğunu ama henüz tam olarak o yolda olmadığını hissetmesine neden oldu. Azimli ve hırslı insanların başına sık sık geldiği gibi, daha önceki başarısı onu amacının netliğinden uzaklaştırmıştı. Jacques Cousteau'yu ünlü *Calypso* gemisinde izlediği andan beri dünyanın en güzel okyanuslarında dalmayı hayal ediyordu. Birkaç yıl sonra karşısına altın bir fırsat çıktıığında, gerçekten en yüksek katkıyı yapabileceği yerde olmak için yeniden vites değiştirdi: *National Geographic*'te misafir kaşif olarak, zamanının önemli bir bölümünü en ücra yerlerde dalış yaparak geçirirken aynı zamanda bilim ve iletişim alanındaki güçlü yönlerini küresel ölçekte politikaları etkilemek için kullanabilecekti. Hayalindeki işin bedeli, karşısına çıkan pek çok iyi, hatta çok iyi paralel fırsatata hayır demek ve heyecanla evet diyebileceğii fırsatı beklemekti. Ve beklemeye deðdi.

Enric, sevdigi işi yapan, yeteneğinden yararlanan ve toplumda önemli bir ihtiyaca hizmet eden nadir örneklerden biri.

dünya çapında. Asıl amacı, okyanustaki son bakır yerleri korumak için milli parklara eşdeğer bir alan yaratılmasına yardımcı olmaktadır ki bu gerçekten çok önemli bir katkıdır.



# **eliminate**

**HOW CAN WE CUT OUT  
THE TRIVIAL MANY?**

# ELİMİNE ET

## Önemsiz Çokluğu Nasıl Ortadan Kaldırabiliriz?

[Bölüm 1'de](#) bahsettiğimiz dolap metaforunu tekrar düşünün. Kitabın bu noktasında, dolabınızda asılı olan her şeyin envanterini çıkardınız. Giysilerinizi "saklamalıyım" ve "muhtemelen atmalıyım" olarak ikiye ayırdınız. Ancak "muhtemelen kurtulmalıyım" yiğinını bir torbaya doldurup göndermeye gerçekten hazır mısınız?

Başka bir deyişle, hangi faaliyet ve çabaların mümkün olan en iyi katkıyı sağlamadığını belirlemek yeterli değildir; sağlamayanları da aktif olarak elemek zorundasınız. Bu kitabın Üçüncü Bölümü, gerçekten hayatı olan şeylere daha yüksek düzeyde katkıda bulunabilmeniz için gerekli olmayanları nasıl eleyeceğinizi gösterecektir. Sadece bu da değil, aynı zamanda bunu meslektaşlarınızdan, patronlarınızdan, müşterilerinizden ve akrانlarınızdan *daha fazla saygı* görecek şekilde yapmayı da öğreneceksiniz.

Eski kıyafetlerden kurtulmak kolay değildir. Ne de olsa, yıllar sonra o büyük vatkalı ve yüksek çizgili blazer ceketi verdiğinizde pişman olacağınız "ya olursa" korkusu, o dırdırcı isteksizlik hala var. Bu duygusal normaldir; araştırmalar, halihazırda sahip olduğumuz şeylere değerlerinden daha fazla değer verme eğiliminde olduğumuzu ve bu nedenle onlardan kurtulmayı daha zor bulduğumuzu ortaya koymuştur. O mecazi blazer ceketten ayrılmaya tam olarak hazır değilseniz, öldürücü soruyu sorun: "Eğer buna zaten sahip olmasaydım, satın almak için ne kadar harcardım?" Aynı şekilde, hayatınızda hangi aktiviteleri eleyeceğinize karar verirken öldürücü soru şudur: "Bu fırsatı sahip olmasaydım, onu elde etmek için ne yapmaya istekli olurdum?"

Elbette, işte ve hayatı önünüze çıkan fırsatlara -genellikle çok iyi fırsatlara- *hayır deme disiplinini* bulmak, dolabınızdaki eski giysileri atmaktan çok daha zordur. Ama bulmalısınız, çünkü unutmayın ki gerekli olmayan bir şeye "hayır" demeyi başaramadığınız her an, aslında varsayılan olarak evet demiş olursunuz. Bu yüzden bir kez yeterince keşfettikten sonra

kendinize sormanız gereken soru şu olmamalıdır: "Birbiriyile yarışan öncelikler listemden hangisine evet demeliyim?" Bunun yerine, asıl soruyu sorun: "Neye *hayır* diyeceğim?" Bu soru gerçek önceliklerinizi ortaya çıkaracak olan sorudur. Ekibiniz için ileriye dönük en iyi yolu ortaya çıkaracak soru budur. Gerçek amacınızı ortaya çıkaracak ve yalnızca kendi hedeflerinize değil, kuruluşunuzun misyonuna da en üst düzeyde katkıda bulunmanıza yardımcı olacak soru budur. Bu soru, kariyerinizde ve hayatınızda oyunun kurallarını değiştirecek atılımları gerçekleştirmek için gerekli olan nadir ve değerli netliği sağlayabilir.

## BÖLÜM 10

# AÇIKLAYIN

## Binlerce Karar Veren Bir Karar

DURMAKSIZIN TEK BIR AMACI TAKIP ETMEK:

İŞTE BAŞARININ SIRRI.

-Anna Pavlova, *Rus balet*

Bir oyunla başlayalım. Bir sonraki sayfada üç şirketin misyon beyanları yer almaktadır. Her bir şirketi misyonu ile eşleştirmeye çalışın açıklama:<sup>1</sup>

### ŞİRKET

#### 1 AGCO.

Baş üretici ve müşteri hizmetleri, yenilik, kalite, distribütör of tarım ve bağlılık. yedek parçalar, traktörler, saman aletleri ve aletler gibi ekipmanlar.

**2 DOVER CORPORATION.** **B** Bulunduğumuz her pazarda lider olmak gibi müşterilerimizin çöp kamyon ve hissedarlarımızın yararına hizmet eden bir ekipman üreticisidir.

Mürekkep püskürtmeli yazıcılar ve devre kartı tertibatları gibi elektronik ekipmanlar.

#### 3 DEAN KURUM.

### MISYON BİLDİRİMİ

**C** Şirket'in öncelikli hedefi için maksimize etmek uzun vadeli Hissedar

Bir yiyecek ve içecek şirketi, değer olarak, Avrupa Birliği yasalarına bağlı kalarak faaliyet gösterdiği yargı bölgelerinde ve

özellikle süt, süt ürünleri ve soya her zaman en yüksek etik değerleri gözterek ürün üreticisi.

standartları.

Nasıl yaptınız? Bu bulmacayı nasıl çözeceğiniz konusunda hiçbir fikriniz yoksa, yalnız değilsiniz. Büyük ölçüde birbirinden ayırt edilemeyen ifadeler görevi neredeyse imkansız hale getiriyor. Bu tür muğlak, şişirilmiş misyon ifadeleri bazı çevrelerde hala "en iyi uygulama" olarak kabul edilebilir, ancak çoğu durumda amaçlanan şeyi başaramazlar: çalışanlarına net bir amaç duygusu ile ilham vermek.

Kitabın bu bölümü, enerjimizi bizim için en anlamlı olan faaliyetlere aktarabilmemizi sağlamak için gereksiz şeyleri nasıl ortadan kaldıracağımızla ilgilidir. Nasıl elimine edeceğinizi öğreneceğiniz ilk gereksiz faaliyet türü, elde etmeyi amaçladığınız şeyle uyumsuz olan her türlü faaliyettir. Kulağa yeterince basit geliyor, ancak bunu yapabilmek için öncelikle amacınızın ne olduğu konusunda gerçekten net olmanız gereklidir.

-İşte bu bölüm burada devreye giriyor. Cevap

Kodu: 1(A), 2(B) ve 3(C)

## **"Oldukça Net "ten "Gerçekten Net "e**

Birlikte çalıştığım yöneticiler sık sık şirket amaçlarının veya stratejilerinin "oldukça net" olduğunu söyleyler, sanki bunun yeterli olduğunu söylemek isterlermiş gibi. Ancak gözlük takan herkes, oldukça net ile gerçekten net arasında büyük bir fark olduğunu bilir! Aynı şey bireylerin profesyonel stratejileri için de geçerli görünüyor. İnsanlara "Önümüzdeki beş yıl içinde kariyerinizden *gerçekten* ne istiyorsunuz?" diye sorduğumda Çok az kişinin bu soruya cevap verebilmesi beni hala şaşırtıyor.

Amaç netliğinin insanların işlerini nasıl yaptıklarını tutarlı bir şekilde öngördüğü gerçeği olmasaydı, bu daha az önemli olurdu. Yönetici ekiplerle çalışırken, ekipler neyi başarmaya çalışıkları konusunda "gerçekten net" olmak yerine sadece " net" olduklarında neler olduğunu görmek beni hayrete düşürdü.

Birincisi, sadece insan dinamikleri açısından bile ağır bir bedel var. Gerçek şu ki, amaç eksikliği olduğunda motivasyon ve işbirliği bozulur. Liderleri iletişim ve ekip çalışması konularında eğitebilir ve 360 geri bildirim raporları hazırlayabilirsiniz, ancak bir ekipde hedefler ve roller konusunda netlik yoksa sorunlar artarak devam edecektir.

Bu sadece benim teorim ya da başka bir iş kitabında okuduğum bir şey değil. Beş yüzden fazla kişiden binden fazla ekipteki deneyimleri hakkında veri toplarken, tutarlı bir gerçeklik buldum: Ekibin neyi temsil ettiği, hedeflerinin ve rollerinin ne olduğu konusunda ciddi bir netlik eksikliği olduğunda, insanlar kafa karışıklığı, stres ve hayal kırıklığı yaşıyor. Öte yandan, yüksek düzeyde netlik olduğunda, insanlar başarılı oluyor.

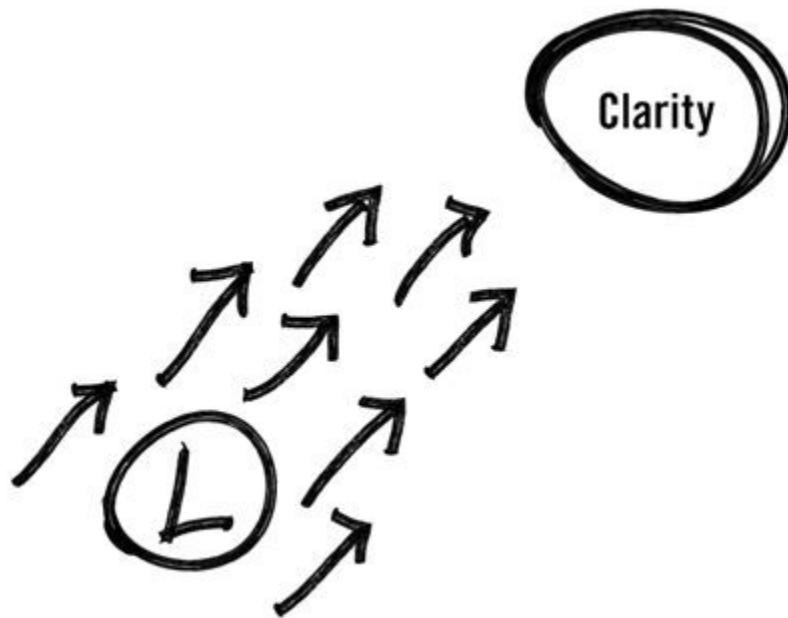
Netlik eksikliği olduğunda, insanlar ömensiz birçok şey için zaman ve enerji harcarlar. Yeterli düzeyde netliğe sahip olduklarında ise, gerçekten hayatı olan alanlarda daha büyük atılımlar ve yenilikler -insanların sahip olmaları gerektiğini fark ettiklerinden bile daha büyük-. Çalışmalarımda, ekipler amaç netliğinden yoksun olduğunda tipik olarak ortaya çıkan iki ortak kalıp fark ettim.

### **MODEL 1: SİYASET YAPMAK**

İlk modelde ekip, yöneticinin dikkatini çekmeye aşırı derecede odaklanır. Sorun şu ki, insanlar yöneticinin ne

Oyunun sonunda, nasıl kazanacaklarını bilemezler ve sonuç olarak yöneticinin gözüne girmek için yarışırken kendi oyunlarını ve kendi kurallarını uydururlar. Zamanlarını ve enerjilerini yüksek düzeyde katkı sağlamaya odaklamak yerine, tüm çabalarını akranlarından daha iyi görünmeye çalışmak, kendi önemlerini göstermek ve yöneticilerinin her fikrini ya da düşüncesini yinelemek gibi oyunlara harcarlar. Bu tür faaliyetler sadece gereksiz değil, aynı zamanda zarar verici ve ters etki yaratan faaliyetlerdir.

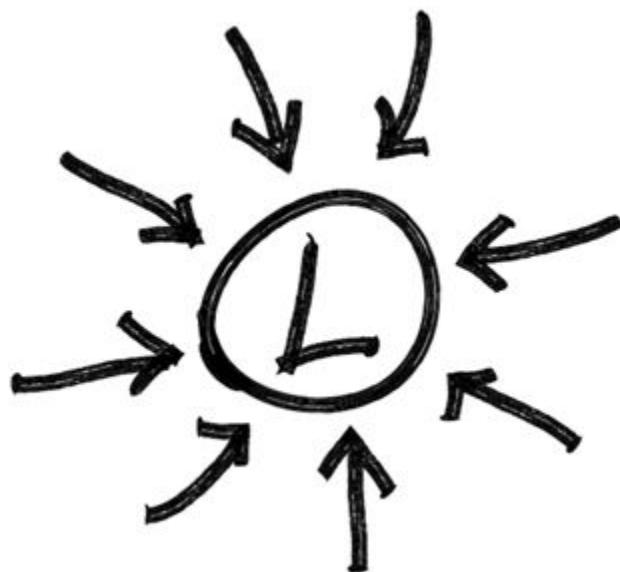
Benzer bir şeyi kişisel yaşamımızda da yaparız. Yaşamdaki gerçek amacımız konusunda net olmadığımızda, başka bir deyişle hedeflerimiz, özlemlerimiz ve değerlerimiz konusunda net bir anlayışa sahip olmadığımızda, kendi sosyal oyunlarımızı uydururuz. Diğer insanlara kıyasla iyi görünmeye çalışmak için zaman ve enerji harcarız. Daha güzel bir araba ya da ev gibi önemsiz şeylere, hatta Twitter'daki takipçi sayımız ya da Facebook fotoğraflarımızdaki görünüşümüz gibi maddi olmayan aşırı değer veriyoruz. Sonuç olarak, sevdiklerimizle vakit geçirmek, ruhumuzu beslemek ya da sağlığımıza dikkat etmek gibi gerçekten *olan* faaliyetleri ihmal ediyoruz.



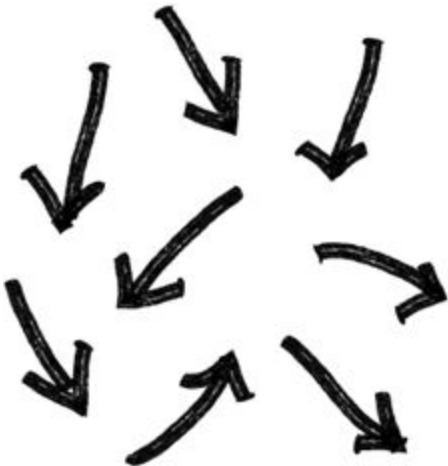
## KALIP 2: HEPSI İYİ (Kİ BU KÖTÜ)

İkinci modelde, amacı olmayan ekipler领导者 hale gelir. Net bir yönü olmayan insanlar, faaliyetlerinin aşağıdakilere nasıl katkıda bulunduğuna dair çok az farkındalıkla, kendi kısa vadeli çıkarlarını ilerleten şeylerin peşinden giderler

Bazı durumlarda, ekibin bir bütün olarak uzun vadeli misyonunu raydan çıkarır. Genellikle bu faaliyetler iyi niyetlidir ve hatta bazıları kişisel düzeyde gerekli olabilir. Ancak insanlar ekipler halinde çalışırken, birbiriyle çelişen birçok farklı proje, ekibin en yüksek düzeyde katkısını sağlamaz. Bu tür ekipler ileriye doğru attıkları her adım için beş adım geri atıyor gibi görünürler.



Aynı şekilde, bireyler çok fazla sayıda birbirinden farklı faaliyete -iyi faaliyetlere bile- katıldıklarında, temel misyonlarını gerçekleştirmekte başarısız olabilirler. Bunun bir nedeni, faaliyetlerin uyum içinde çalışmaması, dolayısıyla anlamlı bir bütün oluşturmamasıdır. Örneğin, her biri mükemmel derecede iyi olan beş farklı bölümün peşinden gitmek bir diploma anlamına gelmez. Aynı şekilde, beş farklı sektörde beş farklı iş, ileriye dönük bir kariyer anlamına gelmez. Netlik ve amaç olmadan, iyi olduğu için bir şeyin peşinden gitmek, yüksek düzeyde katkı sağlamak için yeterince iyi değildir. Ralph Waldo Emerson'un dediği gibi, "İnsanları ve devletleri iflas ettiren suç, iş-iştir; -şurada ya da burada bir dönüşe hizmet etmek için ana tasarımanızdan sapmak."

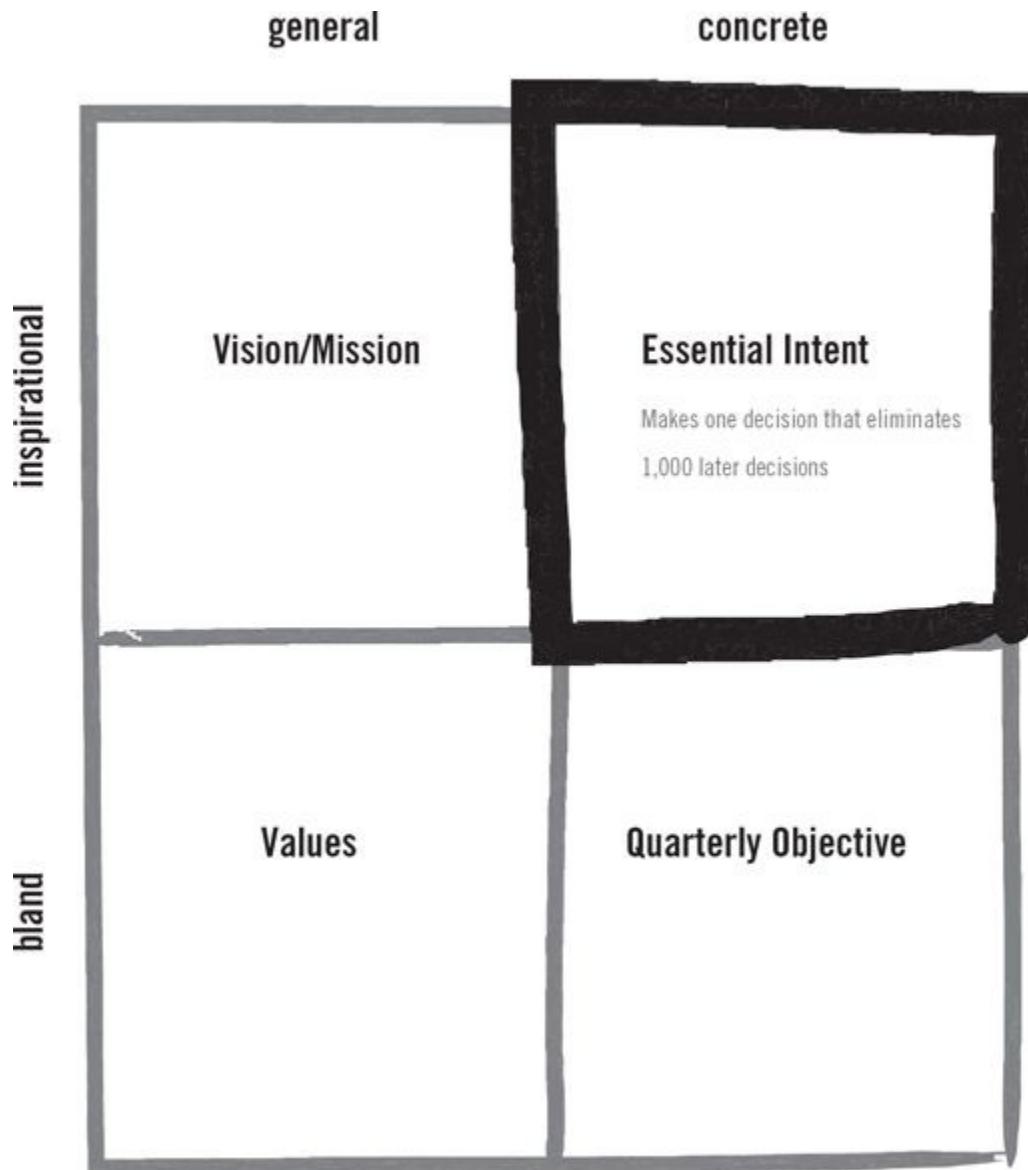


Öte yandan, ekipler amaçları ve bireysel rolleri konusunda gerçekten net olduklarında, ekip dinamiklerine ne olduğu şaşırtıcıdır. Resmi ivme hızlanır ve bir bütün olarak ekibin kümülatif katkısı artar.

Peki ekiplerimizde ve hatta kişisel çabalarımızda amaç netliğine nasıl ulaşabiliriz? Bunun bir yolu, temel bir amaca karar vermektir.

## Temel Niyet

Temel bir niyetin ne olduğunu anlamak için, öncelikle ne *olmadığını* tespit etmek bize en iyi şekilde hizmet edebilir.<sup>(2)</sup> Bir danışmanlık klişesi kullanma riskini göze alarak, bunu ikiye iki bir matris kullanarak inceleyebiliriz.



Sol üst çeyrekte, "Dünyayı değiştirmek istiyoruz" gibi vizyon ve misyon ifadelerimiz var: *kulağa* ilham verici gelen ancak o kadar genel ifadeler ki neredeyse tamamen göz ardı ediliyorlar. Sol alt çeyrekte ise

"yenilikçilik", "liderlik" ve "ekip çalışması" gibi bir dizi muğlak, genel değere sahibiz; ancak bunlar genellikle herhangi bir tutkuya ilham veremeyecek kadar yavan ve geneldir. Sağ alt çeyrekte, "Kârı geçen yılın sonuçlarına göre yüzde 5 artırmak" gibi dikkat ettiğimiz daha kısa vadeli üç aylık hedeflerimiz vardır; bu daha kısa vadeli taktikler dikkatimizi çekecek kadar somut olabilir, ancak genellikle ilhamdan yoksundurlar.

Öte yandan, temel bir niyet hem ilham verici hem de somut, hem anlamlı hem de ölçülebilirdir. Doğru yapıldığında, temel bir niyet, daha sonraki bin kararı belirleyen bir karardır. Avukat olmak yerine doktor olmaya karar vermek gibi. Stratejik bir seçim, diğer seçenekler evrenini ortadan kaldırır ve hayatınızın önümüzdeki beş, on, hatta yirmi yılı için bir rota çizer. Büyük karar bir kez verildiğinde, sonraki tüm kararlar daha iyi odaklanır.

### Nonessentialist

belirsiz, genel bir vizyonu veya misyonu var mı bir stratejisi

var mı bu

#### Açıklama

Somut üç aylık hedefleri vardır ancak bu hedefler insanları anlamlı ve akılda kalıcı adımlar atmaları için harekete geçiremez veya onlara ilham veremez.

çabalarını bir üst seviyeye taşıyor

somut ve ilham verici

Yapar bir karar o

Bir değer seti vardır ancak ortadan kaldırmak için yol gösterici ilkeler yoktur

bir bin

bunları uygulamak

sonraki kararlar

### Essentialist

Martha Lane Fox, İngiltere başbakanı tarafından Birleşik Krallık'ın ilk "Dijital Şampiyonu" olması istendiğinde, yeni oluşturulan bu rol için bir açıklama oluşturma fırsatı buldu. Martha'nın bunu açıklamak için deneyebileceği tüm belirsiz, yavan veya jargonik yolları hayal edebilirsiniz; bu, gerçekleşmeyi bekleyen bir *Dilbert* çizgi romanıydı.

Martha ve ekibi bunun şu temel amacı ortaya koydu: "2012 yılı sonuna kadar Birleşik Krallık'taki herkesi çevrimiçi hale getirmek." Bu basit, somut, ilham verici ve kolayca ölçülebilir bir hedefti. Ekipteki herkese tam olarak ne yapmaya çalışıkları konusunda netlik kazandırdı, böylece diğer her şeyi ortadan kaldırmak için eylemlerini ve enerjilerini koordine edebildiler. Ekipteki herkese, ne kadar küçük olursa olsun, geri adım atma ve "Ama bu yeni fikir amacımıza ulaşmamıza gerçekten yardımcı olacak mı?" deme yetkisi verdi. Ve yolculuğu büyük ölçüde hızlandırmak için ortakların desteğinden daha iyi yararlanmalarını sağladı. Ve yine de

Tam isteklerine henüz ulaşmamış olsalar da, bu amaç netliği, başka koşullar altında yapabileceklerinden çok daha büyük bir katkı yapmalarını sağlamıştır.

*Bu, şirketlerimiz, ekiplerimiz ve kariyerlerimiz için ihtiyaç duyduğumuz türden bir amaç beyanıdır. Peki hem somut hem de ilham verici, anlamlı ve akılda kalıcı bir amaç beyanını nasıl oluşturabiliriz?*

## **LAF KALABALIĞINI BIRAKIN VE KARAR VERMEYE BAŞLAYIN**

Sirketiniz, ekibiniz ve hatta kendiniz için amaç beyanları geliştirirken, "Şu kelimeyi mi yoksa bu kelimeyi mi kullanmalıyız?" gibi önemsiz üslup detaylarını takıntı haline getirme eğilimi vardır. Ancak bu, anlamsız klişelere ve moda sözcüklere kaymayı çok kolay hale getirir ve bölümün başında bahsettiğim gibi belirsiz, anlamsız ifadelere yol açar. Temel bir niyetin zarif bir şekilde hazırlanmış olması gerekmek; önemli olan stil değil öздür. Bunun yerine, gelecekte alacağınız tüm kararlara yön verecek daha temel bir soru sorun: "Sadece tek bir şeye gerçekten mükemmel olabilseydik, bu ne olurdu?"

## **"İŞİMİZİN BITTİĞİNİ NASIL ANLAYACAĞIZ?" DIYE SORUYOR.**

Bununla birlikte, amaç netliğine ulaşmak söz konusu olduğunda, ilham önemlidir. İlham deyince aklımıza genellikle yüce retorik gelir. Ancak retorik kesinlikle ilham verebilirken, somut hedeflerin de yüceltme ve ilham verme gücüne sahip olduğunu unutmamalıyız. Güçlü bir temel amaç insanlara kısmen ilham verir çünkü "Başarılı olduğumuza nasıl anlayacağız?" sorusuna cevap verecek kadar somuttur.

McKinsey'de otuz yılını CEO'lara ve üst düzey liderlere strateji konusunda danışmanlık yaparak geçiren ve şu anda Stanford İşletme Okulu'nda "Kâr Amacı Gütmeye Kuruluşların Stratejik Yönetimi" adlı bir ders veren Profesör Bill Meehan bana bu konuyu zekice anlattı. Yüksek lisans öğrencisi olarak onun dersini aldığında, bize verdiği ödevlerden biri kar amaci gütmeye kuruluşların vizyon ve misyon beyanlarını değerlendirmekti.

Sınıf yüzden fazla örneği incelerken, en görkemli olanlardan bazlarının aslında en *az* ilham verici olanlar olduğunu fark etti. Örneğin, bir tanesinin misyonu "dünyadaki açlığı ortadan kaldırmak"tı, ancak kuruluşta sadece beş kişi olduğu düşünüldüğünde, misyon biraz daha fazla hissettiriyordu

boş sözlerden daha fazlasıydı. Derken, böylesine gevşek bir idealizmin darmadağın ettiği bir ortamda hepimizin hemen anladığı ve ilham aldığı bir açıklama geldi. Bu açıklama hiç beklenmedik bir yerden geldi: aktör/sosyal girişimci Brad Pitt, Katrina Kasırgası'ndan sonra New Orleans'in yeniden inşasında ilerleme kaydedilmemesinden dehşete düşerek, "Aşağı 9. Koğuş'ta yaşayan aileler için uygun fiyatlı, yeşil, firtinaya dayanıklı 150 ev inşa etmek" amacıyla "Make It Right" adlı bir organizasyon başlatmıştı. Bu ifade salondaki havayı dağıttı. Hedefin somutluğu onu gerçek kılıyordu. Gerçeklik onu ilham verici hale getirdi. Şu soruya cevap veriyordu: "Başarılı olduğumuzu nasıl anlayacağız?"

## Niyetle Yaşamak

Temel amaç, iş tanımınızdan veya şirketinizin misyon ifadesinden çok daha fazlası için geçerlidir; gerçek bir temel amaç, daha büyük amaç duygunuza rehberlik eden ve hayatınızın yolunu çizmenize yardımcı olan bir amaçtır. Örneğin, Nelson Mandela yirmi yedi yılını hapiste geçirerek bir Temelci oldu. 1962'de hapse atıldığından neredeyse her şeyi elinden alınmıştı: evi, itibarı, gururu ve tabii ki özgürlüğü. Bu yirmi yedi yılı gerçekten gerekli olan şeylere odaklanmak ve kendi kızgınlığı da dahil olmak üzere diğer her şeyi ortadan kaldırmak için kullanmayı seçti. Güney Afrika'daki ırk ayrımcılığını ortadan kaldırmayı temel amacı haline getirdi ve bunu yaparken bugün de yaşayan bir miras oluşturdu.

Temel bir amaç oluşturmak zordur. Hangi faaliyet ve çabaların size en yüksek katkıyı sağlayacağını görmek için cesaret, içgörü ve öngörü gereklidir. Zor sorular sormak, gerçek ödünlər vermek ve bizi gerçek amacımızdan uzaklaştıran rakip öncelikleri ortadan kaldırmak için ciddi bir disiplin uygulamak gereklidir. Yine de bu çabaya değer çünkü ancak gerçek bir amaç netliği ile insanlar, ekipler ve kuruluşlar tam anlamıyla harekete geçebilir ve gerçekten mükemmel bir şey başarabilir.

## BÖLÜM 11

# DARE

### Zarif Bir "Hayır "ın Gücü

CESARET, BASKI ALTINDA ZARAFETTIR.

-*Ernest Hemingway*

Doğru zamanda söylenen doğru "hayır" tarihin akışını değiştirebilir.

Pek çok örnekten sadece bir tanesinde, Rosa Parks'ın sessiz ama kararlı bir şekilde, tam da doğru zamanda, ayrımcılığa tabi tutulan Montgomery otobüsündeki koltuğunu bırakmayı reddetmesi, sivil haklar hareketini ilerleten güçleri bir araya getirdi. Parks'in hatırladığı üzere, "[Otobüs şoförü] beni hala otururken görünce ayağa kalkıp kalkmayacağımı sordu, ben de 'Hayır, kalkmayacağım' dedim.<sup>1</sup>

Sanılanın aksine, onun cesur "hayır "ı bir "hayır "dan kaynaklanmıyordu. özellikle iddialı bir eğilim ya da genel olarak kişilik. Aslında, NAACP'nin Montgomery şubesinin başkanına sekreter olarak atandığında, "Oradaki tek kadın bendim ve bir sekretere ihtiyaçları vardı ve ben hayır diyemeyecek kadar çekingendim."<sup>2</sup> açıklamasını yapmıştır.

Aksine, otobüste verdiği karar, o anda yapmak istediği bilinçli seçimin ne olduğuna dair derin bir inançtan kaynaklanıyordu. Otobüs şoförü koltuğundan kalkmasını emrettiğinde şöyle demişti: "Bir kararlılığın kiş gecesindeki bir yorgan gibi bedenimi kapladığını hissettim."<sup>3</sup> Verdiği kararın dünya çapında yankı uyandıracak bir hareketi nasıl ateşleyeceğini bilmiyordu. Ama kendi aklını biliyordu. Tutuklanırken bile biliyordu ki, "bu tür bir aşağılanmaya son kez maruz kalacaktım."<sup>4</sup> Bu aşağılanmadan kaçınmak hapsedilme riskine değerdi. Aslında, onun için bu çok önemliydi.

Şu bir gerçek ki, (umarız) kendimizi bir felakete karşı karşıya bulmayız. Rosa Parks'ın karşılaştığı gibi bir durum. Yine de ondan ilham alabiliriz.

Hayır deme cesaretine ihtiyacımız olduğunda onu düşünebiliriz. Gerekli olmayan şeylere boyun eğmeye yönelik toplumsal baskı karşısında dik durmamız gerektiğinde onun inanç gücünü hatırlayabiliriz.

Hiç doğru olduğunu düşündüğünüz şey ile birinin size yapmanız için baskı yaptığı şey arasında bir gerilim hissettiniz mi? Hiç içsel inancınız ile dışsal bir eylem arasındaki çatışmayı hissettiniz mi? Sırf çatışmadan veya sürtüşmeden kaçınmak için hayır demek isterken evet dediğiniz oldu mu? Hiç bir patron, iş arkadaşı, arkadaş, komşu veya aile üyesinden gelen bir daveti veya isteği, onları hayal kırıklığına uğratma korkusuyla geri çeviremeyecek kadar korkak veya çekingen hissettiniz mi? Eğer hissettiyseniz, yalnız değilsiniz. Bu anlarda cesaret ve zarafetle hareket etmek, bir Essentialist olma yolunda ustalaşılması gereken en önemli becerilerden ve en zorlarından biridir.

Cesaret hakkında bir bölüm yazmak için yola çıkmadım. Ancak Özçülük konusunu derinlemesine inceledikçe, cesarenin eleme sürecinin anahtarı daha net gördüm. Cesaret olmadan, disiplinli bir şekilde daha azın peşinde koşmak sadece lafta kalır. Sadece bir akşam yemeği partisi sohbetinin malzemesi. Derinlikten ibarettir. Herkes en önemli şeylere odaklanmanın öneminden bahsedebilir -ve pek çok insan bunu yapar- ancak bunu yaşamaya cesaret eden insanları görmek nadirdir.

Bunu yargılamadan söyleyorum. Hayır demekten korkmak için iyi nedenlerimiz var. Büyük bir fırsatı kaçıracağımızdan endişe ederiz. Tekneyi sallamaktan, ortalığı karıştırmaktan, köprüleri yaktmaktan korkarız. Saygı duyduğumuz ve sevdiğimiz birini hayal kırıklığına uğratma düşüncesine katlanamayız. Bunların hiçbirini kötü bir insan yapmaz. İnsan olmanın doğal bir parçasıdır. Ancak birine hayır demek ne kadar zor olsa da, bunu yapmamak çok daha önemli bir şeyi kaçırılmamıza neden olabilir.

Cynthia adında bir kadın bir keresinde bana babasının onu San Francisco'da bir gece gezmesine götürmek için yaptığı planlarla ilgili bir hikaye anlatmıştı. On iki yaşındaki Cynthia ve babası aylardır bu "randevuyu" planlıyorlardı. Tüm güzergahı dakikasına kadar planlaşmışlardı: Cynthia babasının sunumunun son saatine katılacak, sonra saat dört buçuk gibi onunla salonun arka tarafında buluşacak ve herkes onunla konuşmaya çalışmadan hemen oradan ayrılacaktı. Çin mahallesine giden bir tramvaya binerler, Çin yemeği yerler (en sevdikleri yemek), hediyelik eşya alışveriş yaparlar, bir süre etrafi gezerler ve sonra babasının sevdiği deyişle "bir film izlerlerdi". Sonra bir taksiye atlayıp otele dönüyorlar, hızlıca yüzmek için havuza atlıyorlar (babası havuz kapalıken gizlice girmesiyle meşhurdu), oda servisinden sıcak şekerlemeli dondurma sipariş ediyor ve geç saati izliyorlardı,

Geç saatे kadar. Ayrılmadan önce detayları tekrar tekrar tartıştılar. Beklenti tüm deneyimin bir parçasıydı.

Her şey plana uygun gidiyordu, ta ki babası kongre merkezinden ayrılrken eski bir üniversite arkadaşı ve iş ortağıyla karşılaşana kadar. Birbirlerini görmeyeli yıllar olmuştu ve Cynthia onların coşkuyla kucaklaşmalarını izledi. Arkadaşız özetle şöyle dedi: "Artık şirketimizle çalıştığın için çok mutluyum. Lois ve ben bunu duyduğumuzda mükemmel olacağını düşündük. Seni ve tabii ki Cynthia'yı Wharf'ta muhteşem bir deniz ürünleri yemeğine davet etmek istiyoruz!" Cynthia'nın babası cevap verdi: "Bob, seni görmek çok güzel. İskelede akşam yemeği kulağa harika geliyor!"

Cynthia yıkılmıştı. Tramvay gezintileri ve dondurmalı dondurma hayalleri bir anda buharlaşmıştı. Ayrıca deniz ürünlerinden nefret ediyordu ve bütün gece yetişkinlerin konuşmalarını dinlemekten ne kadar sıkılacağını tahmin edebiliyordu. Ama sonra babası devam etti: "Ama bu gece değil. Cynthia ve benim özel bir randevumuz var, değil mi?" Cynthia'ya göz kırpıp elini tuttu ve kapıdan koşarak çıkışp San Francisco'da unutulmaz bir gece geçirmeye devam ettiler.

Cynthia'nın babası yönetim düşünürü Stephen R. Covey (*The Seven Habits of Highly Effective People* kitabıının yazarı), Cynthia bana bu hikayeyi anlatmadan sadece birkaç hafta önce vefat etmişti. San Francisco'daki o akşamı derin bir duygusalıkhla hatırladı. Verdiği basit karar "Onu bana sonsuza kadar bağladı çünkü onun için en önemli şeyin ben olduğumu biliyordum!" dedi.<sup>5</sup>

Kendi kuşağının en saygın ve en çok okunan iş düşünürlerinden biri olan Stephen R. Covey bir Esasiciydi. Dünyanın dört bir yanındaki önemli liderlere ve devlet başkanlarına rutin olarak "Asıl olan asıl korumaktır" gibi Essentialist ilkeleri öğretmekle kalmadı, onları yaşadı.<sup>6</sup> Ve onları kızıyla birlikte yaşadığı bu anda, kelimenin tam anlamıyla ömrünü aşan bir hatıra yarattı. Bazlarıyla birlikte

bakış açısından göre, kararı çok açık görünüyor. Ancak onun yerinde olan pek çok kişi kaba ya da nankör görünme korkusuyla arkadaşının davetini kabul eder ya da eski bir yemek yemek için nadir bir fırsatı kaçırırıdı. Peki *o anda* gerekli olanı gereksiz olana tercih etmeye cesaret etmek neden bu kadar zordur? Bunun basit bir yanıtı, neyin elzem olduğu konusunda kararsız olmamızdır. Bu savunmasız hale geliriz. Öte yandan, güçlü bir içsel netlige sahip olduğumuzda, sanki bizi dış etkenlerden koruyan bir güç alanımız varmış gibi olur.

Her yönden üzerimize gelen gereksiz şeyler. Rosa için bu, ona olağandışı bir inanç cesareti veren derin ahlaki berraklıydı. Stephen'da ise bu, sevgili kızıyla geçireceği geceye ilişkin vizyonunun netliğiyydi. Neredeyse her durumda, neyin elzem olduğu konusundaki netlik bize elzem olmayanlara hayır deme gücü verir.

## **Esasen Garip**

O an için neyin gerekli olduğunu seçmenin zor olmasının ikinci bir nedeni, doğuştan gelen sosyal beceriksizlik korkusu kadar basittir. Gerçek şu ki, biz insanlar başkalarıyla iyi geçinmek için yaratılmışız. Ne de olsa, binlerce yıl önce hepimiz avcı toplayıcı kabileler halinde yaşarken, hayatı kalmamız buna bağlıydı. Psikologların normatif uygunluk olarak adlandırdığı, bir gruptaki insanların bizden beklediklerine uymak artık bir ölüm kalım meselesi olmasa da, bu arzu içimize işlemiş durumda.<sup>7</sup> Bu nedenle, ister sizi yemeğe davet eden eski bir arkadaşınız, ister önemli ve yüksek profilli bir projeyi üstlenmenizi isteyen bir patronunuz ya da size yalvaran bir komşunuz olsun

Okul aile birliğinin kermesine yardım etmeye hayır demeyi düşünmek bile bize fiziksel rahatsızlık verir. Kendimizi suçlu hissederiz. Birini hayal kırıklığına uğratmak istemeyiz. İlişkiye zarar vermekten endişe ederiz. Ancak bu duygular netliğimizi bulandırır. Bizi hayır deyip birkaç dakika pişman olabileceğimiz ya da evet deyip günler, haftalar, aylar, hatta yıllar boyunca pişman olabileceğimiz gerçeğinden uzaklaştırırlar.

Bu tuzaktan kurtulmanın tek yolu, kesin, kararlı ve yine de zarif bir şekilde hayır demeyi öğrenmektir. Çünkü bunu yaptığımızda, sadece başkalarını hayal kırıklığına uğratma veya kızdırma korkularımızın abartılı olduğunu değil, aynı zamanda insanların aslında bize *daha fazla saygı* duyduğunu görürüz. Bir Essentialist olduğumdan beri, insanların hayır deme cesaretine sahip olanlara saygı ve hayranlık duyduklarının neredeyse evrensel olarak doğru olduğunu gördüm.

Bana göre modern yönetim düşüncesinin babası olan Peter Drucker, aynı zamanda zarif hayır sanatının da ustasıydı. "Akış" üzerine yaptığı çalışmalarla tanınan Macar profesör Mihaly Csikszentmihalyi, yaratıcılık üzerine yazdığı bir kitap için bir dizi yaratıcı kişiyle röportaj yapmak istediğiinde, Drucker'in yanıtı Mihaly için kelimesi kelimesine alıntılayacak kadar ilginçti: "14 Şubat tarihli nazik mektubunuzdan büyük onur duyдум ve gururlandım - size ve çalışmalarınıza uzun yillardır hayranım ve onlardan çok şey öğrendim. Ancak, sevgili Profesör Csikszentmihalyi, korkarım sizi hayal kırıklığına uğratmak zorundayım. Sorularınıza cevap vermem mümkün değil. Bana yaratıcı olduğum söylendi - bunun ne anlama geldiğini bilmiyorum.... ben sadece yoluma devam ediyorum.... Üretkenliğin sırlarından birinin olduğunu söyleyersem beni küstah ya da kaba bulmayacağınızı umuyorum.

ki ben buna inanıyorum, oysa yaratıcılığa inanmıyorum) sizinki gibi TÜM davetlerle ilgilenmek için ÇOK BÜYÜK bir atık kağıt sepetine sahip olmaktadır - benim deneyimime göre üretkenlik, başkalarının işine yardımcı olacak hiçbir şey yapmamaktan, tüm zamanını Yüce Tanrı'nın kişiyi yapması için donattığı işe harcamaktan ve iyi yapmaktan ibarettir.<sup>8</sup>

Gerçek bir Essentialist olan Peter Drucker, "insanların hayır dedikleri için etkili olduklarına" inanıyordu.

Gereksizciler sosyal gariplik ve baskı duyguları nedeniyle evet derler. Otomatik olarak, düşünmeden, genellikle birini memnun etmenin verdiği heyecanla evet derler. Ancak Özcüler, heyecanın ardından pişmanlık acısının geldiğini bilirler. Kısa süre sonra hem diğer kişiye hem de kendilerine karşı zorbalık ve kızgınlık hissedereklerini bilirler. Sonunda, bu yeni bağlılığa uyum sağlamak için artık daha önemli bir şeyin feda edilmesi gerektiği tatsız慣れğine uyanacaklardır. Elbette mesele tüm taleplere hayır demek değildir. Mesele, gerçekten önemli olan şeylere evet diyebilmek için ömensiz şeylere hayır diyebilmektir. Gerçekten hayatı olan şeyler *dışında* her şeye -sık sık ve incelikle- hayır diyebilmektir.

### **Nonessentialist**

Sosyal hissetmemek için hayır demekten kaçınır Cesaret eder      için      der  
hayır      sıkıca,  
beceriksizlik ve baskı Her  
şeye evet diyor

### **Essentialist**

kararlılıkla ve zarafetle  
Sadece gerçekten önemli olan  
şeylere evet der

Peki nazikçe hayır demeyi nasıl öğrenebiliriz? Aşağıda, zarif bir şekilde "hayır" demek için bir dizi özel senaryoyu takip eden genel yönergeler yer almaktadır.

## **KARARI İLİŞKİDEN AYIRIN**

İnsanlar bizden bir şey yapmamızı istediginde, bu istek ile onlarla olan ilişkimizi birbirine karıştırabiliriz. Bazen birbirlerine o kadar bağlı görünüyorlar ki, talebi reddetmenin kişiyi reddetmekle aynı şey olmadığını unutuyoruz. Ancak kararı ilişkiden ayırdığımızda net bir karar verebilir ve ardından bunu iletecek cesareti ve şefkati ayrı ayrı bulabiliriz.<sup>9</sup>

## **ZARIF BIR ŞEKİLDE "HAYIR" DEMEK, HAYIR KELIMESİNİ KULLANMAK ANLAMINA GELMEK ZORUNDA DEĞILDİR**

Özcüler hayır *demekten* daha sık "hayır "ı *seçerler*. Hayır demenin en zarif yolunun basitçe açık bir hayır demek olduğu zamanlar olabilir. Ancak ister "Beni düşündüğünüz için gururum okşandi ama korkarım bant genişliğim yok" ister "Çok isterdim ama çok " olsun, hayır kelimesini kullanmadan birini net ve kibar bir şekilde reddetmenin çeşitli yolları vardır. Bölümün ilerleyen kısımlarında "hayır "ınızı zarif bir şekilde ifade etmenin yollarına dair daha fazla örnek bulacaksınız.

## **DEĞİŞ TOKUŞA ODAKLANIN**

Birine evet derken nelerden vazgeçtiğimizi ne kadar çok düşünürsek, hayır demek de o kadar kolay olur. Fırsat maliyeti, yani vazgeçtiğimiz şeyin değeri hakkında net bir fikrimiz yoksa, kendimize her şeyi yapabileceğimizi söylemek gibi gereksiz bir tuzağa düşmek özellikle kolaydır. Yapamayız. Zarif bir "hayır", değişim tokuşun açık ama belirtilmemiş bir hesaplamasından doğar.

## **HERKESIN BIR ŞEYLER SATTIĞINI KENDİNIZE HATIRLATIN**

Bu, insanlar hakkında şüpheli olmanız gerektiği anlamına gelmez. İnsanlara güvenilmemesi gerektiğini ima etmek istemiyorum. Sadece herkesin zamanınız karşılığında bir şeyler -bir fikir, bir bakış açısı, bir görüş- sattığını söylüyorum. Satılan şeyin farkında olmak, onu satın almak isteyip istemediğimize karar verirken daha bilinçli olmamızı sağlar.

## **"HAYIR" DEMENİN ÇOĞU ZAMAN SAYGI YERINE POPÜLERİĞİ TAKAS ETMEYİ GEREKTİRDİĞİ GERÇEĞİYLE BARIŞIN**

Hayır dediğinizde, genellikle ilişki üzerinde kısa vadeli bir etkisi olur. Sonuçta, biri bir şey istediği ve alamadığında, ilk tepkisi kızgınlık, hayal kırıklığı ve hatta öfke olabilir. Bu dezavantaj açıktır. Ancak potansiyel iyi tarafı daha az belirgindir: ilk kızgınlık, hayal kırıklığı ya da öfke , saygı başlar

içinde. Etkili bir şekilde geri adım attığımızda, bu insanlara zamanımızın çok değerli olduğunu gösterir. Bu da profesyonelleri amatörlerden ayırrı.

Grafik tasarımcı Paul Rand'ın Steve Jobs'a hayır deme cesaretini göstermesi buna bir örnektir.<sup>10</sup> Jobs NeXT şirketi için bir logo ararken, çalışmaları arasında IBM, UPS, Enron, Westinghouse ve ABC logoları da bulunan Rand'dan birkaç seçenek sunmasını istedi. Ancak Rand "birkaç seçenek" bulmak istemedi. Sadece bir seçenek tasarlamak istiyordu. Bu yüzden Rand dedi ki: "Hayır. Probleminizi sizin için ben çözeceğim. Ve sen de bana para ödeyeceksin. Ve çözümü kullanmak zorunda değilsin. Seçenek istiyorsan git başkalarıyla konuş. Ama sorunu bildiğim en iyi çözeceğim. Ve kullanırsınız ya da kullanmazsınız. Bu size kalmış." Şaşkırtıcı olmayan bir şekilde Rand sorunu çözdü ve Jobs'un istediği "mucevher" logosunu yarattı, ancak buradaki asıl ders Rand'ın "geri adım atmasının" Jobs üzerindeki etkisidir; Rand daha sonra Jobs için "Birlikte çalıştığım en profesyonel insanlardan biri: bir müşteri ile kendisi gibi bir profesyonel arasındaki tüm resmi ilişkileri düşünmüş olması anlamında" demiştir. Rand hayır diyerek bir risk aldı. Uzun vadeli bir saygı kazanımı için kısa vadeli bir popülerlik kaybını göze aldı. Ve karşılığını aldı.

Özcüler her zaman herkes tarafından sevilemeyeceklerini kabul ederler. Evet, saygılı, makul ve zarif bir şekilde hayır demenin kısa vadede sosyal bir maliyeti olabilir. Ancak Özci bir şekilde yaşamın bir parçası da saygının uzun vadede popülerlikten çok daha değerli olduğunun farkına varmaktadır.

### **NET BIR "HAYIR "IN, BELIRSIZ VEYA TAAHHÜTTE BULUNMAYAN BIR "EVET "TEN DAHA ZARIF OLABILECEĞİNİ UNUTMAYIN**

Bu durumla daha önce karşılaşmış olan herkesin bildiği gibi, net bir şekilde "Bunu pas geçeceğim" demek, birisine geri dönmemekten veya yapamayacağınızı bildiğiniz halde "Bunu yapmaya çalışacağım" veya "Yapabiliyim" gibi taahhüt içermeyen bir cevapla onu oyalamaktan çok daha iyidir. Belirsiz olmak zarif olmakla aynı şey değildir ve nihai "hayır "ı geciktirmek sadece işi daha da zorlaşdıracak ve karşı tarafı daha da kırgın hale getirecektir.

## "Hayır" Repertuari

Unutmayın, Essentialistler sadece ara sıra hayır demezler. Bu onların düzenli repertuarlarının bir parçasıdır. O halde, sürekli olarak zarafetle hayır demek için, başvurabileceğiniz çeşitli yanılara sahip olmak yardımcı olur. Aşağıda "hayır" repertuarınıza ekleyebileceğiniz sekiz yanıt yer almaktadır.

1. *Garip duraklama*. Garip bir sessizlik tehdidi tarafından kontrol edilmek yerine, ona sahip çıkmın. Bunu bir araç olarak kullanın. Size bir talep geldiğinde (tabii ki bu sadece şahsen işe yarar), bir an için duraklayın. Kararınızı vermeden önce üçe kadar sayın. Ya da biraz daha cesur olursanız, diğer kişinin boşluğu doldurmasını bekleyin.

2. *Yumuşak "hayır" (ya da "hayır ama")*. Geçenlerde beni kahve içmeye davet eden bir e-posta aldım. Cevap verdim: "Şu anda kitabımı yazmakla meşgulum :) Ama kitap bittikten sonra bir araya gelmeyi çok isterim. Yaz sonuna doğru bir araya gelebilirsek bana haber verin."

E-posta aynı zamanda "hayır ama" deme pratiğine başlamak için de iyi bir yoldur çünkü size "hayır"ınızı mümkün olduğunca zarif hale getirmek için taslak haline getirme ve yeniden düzenleme şansı verir. Ayrıca, pek çok kişi e-postanın mesafesinin gariplik korkusunu azalttığını düşünmektedir.

3. *"Takvimimi kontrol edip size geri döneyim."* Tanıdığım bir lider bütün gün zamanının başkaları tarafından gasp edildiğini fark etmişti. Klasik bir Gereksizci, yetenekli, zeki ve hayır diyemeyen biriydi ve sonuç olarak kısa sürede "başvurulacak" kişi haline geldi. İnsanlar ona koşup "X projesinde yardımcı olabilir misin?" diye soruyorlardı. O da iyi bir vatandaş olmak için evet diyordu. Ancak kısa süre sonra tüm bu farklı gündemlerin yükünü omuzlarında hissetti. Yeni bir ifade kullanmayı öğrendiğinde işler onun için değişti: "Takvimimi kontrol edeyim ve sana geri döneyim." Bu ona durup düşünmek ve nihayetinde üzüлerek müsait olmadığını söylemek için zaman kazandırdı. Bu, kendisine sorulduğunda aceleyle "evet" demek yerine kendi kararlarının kontrolünü geri almasını sağladı.

4. *E-posta geri dönüşlerini kullanın*. Birisi seyahat ederken veya ofis dışındayken otomatik yanıt almak tamamen doğal ve beklenen bir durumdur. Gerçekten de bu, sosyal olarak en kabul edilebilir "hayır"ıdır. İnsanlar e-postanıza yanıt vermek istemediklerini söylemiyorlar, sadece bir süre size geri dönemeyeceklerini söylüyorlar. Peki neden bunları tatil ve bayramlarla sınırlayalım? Ben

Bu kitabı yazarken konu başlığı "Keşiş Modunda" olan bir e-posta geri dönüşü ayarladım. E-postada şöyle yazıyordu: "Sevgili Dostlar, şu anda zamanıma çok büyük yükler getiren yeni bir kitap üzerinde çalışıyorum. Ne yazık ki, istedığım şekilde yanıt veremiyorum. Bunun için özür dilerim.-Greg." Ve tahmin edin ne oldu? İnsanlar benim geçici yokluğunuma ve cevapsızlığımı gayet iyi uyum sağlamış görünüyorlardı.

5. *"Evet, neye öncelik vermemeliyim?" deyin.* İş yerinde üst düzey bir liderde hayır demek pek çok kişi için neredeyse düşünülemez, hatta gülünçtür. Ancak, evet demek işinize en üst düzeyde katkıda bulunma becerinizi tehlkeye atacaksa, bu aynı zamanda sizin yükümlülüğünüzüdür. Bu durumda hayır demek sadece makul değil, aynı zamanda elzemdir. Bunu yapmanın etkili bir yolu, üstlerinize evet demeniz halinde neyi ihmal etmiş olacağını hatırlatmak ve onları bu değişim tokuşla boğuşmaya zorlamaktır.

Örneğin, yöneticiniz size gelip X'i yapmanızı isterse, "Evet, bunu öncelikli yapmaktan mutluluk duyarım. Bu yeni projeye dikkatimi vermek için diğer projelerden hangilerine öncelik vermem gerekiyor?" Ya da basitçe, "Harika bir iş yapmak isterim ve diğer taahhütlerim göz önüne alındığında, bunu gurur duyduğum bir iş yapamam." diyebilirsiniz.

Bir astından bu yanıtını alan bir lider tanıyorım. Bu üretken ve düzenli çalışanı rahatsız etmekten sorumlu olmak istemiyordu, bu yüzden gerekli olmayan iş projesini geri aldı ve daha az düzenli olan başka birine verdi!

6. *Mizahla söyle.* Geçenlerde bir arkadaşım maraton antrenmanına katılmamı istedi. Cevabım basitti: "Hayır!" Biraz güldü ve "Ah, ne vaaz ediyorsan onu uyguluyorsun" dedi. Bir Essentialist olarak ün yapmanın ne kadar faydalı olduğunu gösteriyor!

7. *"Sen X'i alabilirsin, ben de Y'yi almaya hazırlım" sözcüklerini kullanın.* Örneğin, "Arabamı ödünç alabilirsin. Anahtarların senin için burada olduğundan emin olmak isterim." Bununla aynı zamanda "Seni götürüremem" de demiş oluyorsunuz. Ne yapmayıcağınızı söyleyorsunuz, ancak bunu yapmaya istekli olduğunuz şey açısından ifade ediyorsunuz. Bu, bir şekilde desteklemek istedığınız ancak tüm ağırlığınızı ortaya koyamayacağınız bir talebi yönlendirmek için özellikle iyi bir yoldur.

Bu kurguyu özellikle seviyorum çünkü kendi seçiminiz kadar karşınızdaki *kışının* seçim yeteneğine de saygı duyduğunu ifade ediyor. Her iki tarafa da sahip oldukları seçenekleri hatırlatıyor.

8. "*Ben yapamam ama X ilgilenebilir.*" Yardımımızın benzersiz bir şekilde paha biçilmez olduğunu düşünmek cazip gelebilir, ancak çoğu zaman bir şey talep eden insanlar, yardım aldıkları sürece onlara yardım edenin biz olup olmamasını gerçekten umursamazlar.

Ann, Inc. şirketinin (nam-ı diğer Ann Taylor ve LOFT kadın giyim perakendecileri) CEO'su Kay Krill, eskiden sosyal davetlere hayır demekte çok zorlanırdı. Sonuç olarak, kendini katılmak istemediği networking etkinliklerinde bulurdu. Kendini ofis partilerine giderken bulur ve oraya gittiği anda pişman olurdu.

Sonra bir gün akıl hocalarından biri ona geldi ve hayatında önemli olmayan insanları ve şeyleri bir kenara atmayı öğrenmesi gerektiğini ve bunu yapmanın enerjisinin yüzde 100'ünü kendisi için anlamış olan şeylere vermesini sağlayacağını söyledi. Bu tavsiye onu özgürleştirdi. Artık seçme ve karar verme yetisine sahip. Pratik yaparak, bir daveti kibarca reddetmek onun için kolay hale geldi. Kay şöyle açıklıyor: "Çok kolay hayır diyebiliyorum çünkü benim için neyin önemli olduğunu biliyorum. Keşke bunu nasıl yapacağımı hayatımın daha erken dönemlerinde öğrenmiş olsaydım."<sup>11</sup>

Hayır demek başlı başına bir liderlik becerisidir. Sadece çevresel bir beceri değildir. Her yetenekte olduğu gibi, sınırlı bir deneyimle başlarız. "Hayır" konusunda acemiyizdir. Sonra birkaç temel teknik öğreniriz. Hatalar yaparız. Onlardan bir şeyler öğreniriz. Daha fazla beceri geliştiririz. Pratik yapmaya devam ederiz. Bir süre sonra tüm repertuarımız elimizin altında olur ve zamanla bir tür sosyal sanat formunda ustalık kazanırız. Neredeyse herkesten gelen her türlü talebi zarafet ve asaletle karşılayabiliriz. Heidrick & Struggles'in eski CEO'su Tom Friel bir keresinde bana şöyle demişti: "Yavaş 'evet' ve hızlı 'hayır'ı öğrenmemiz gerekiyor."

## BÖLÜM 12

# UNCOMMIT

### Kayıplarınızı Azaltarak Büyük Kazanın

BU HAYATTAKI SIKINTILARIN YARISI ÇOK ÇABUK EVET DEMEKTEN VE YETERINCE  
ÇABUK HAYIR DEMEMEKten KAYNAKLANIYOR OLABILIR.

-*Josh Billings*

Concorde jeti havacılık mühendisliği açısından çarpıcı bir başarıydı. Bu yolcu uçağıyla Londra'dan New York'a iki saat elli iki dakika elli dokuz saniye gibi kısa bir sürede uçabilirsiniz.<sup>1</sup>sure geleneksel bir uçağın süresinin yarısından daha azdır ve Concorde'u dünyanın en hızlı yolcu uçağı yapmaktadır.

Ne yazık ki, aynı zamanda olağanüstü bir mali başarısızlığı. Elbette pek çok harika fikir, inovasyon ve ürün öyle. Ancak bunu farklı kılan *kırk yıldan fazla* bir süre boyunca sürekli olarak para kaybetmesiydi. Yine de bütçeyi her aşlığında Fransız ve İngiliz hükümetleri daha fazla para akıttı. Bunu, ilk harcamalar bir yana, devam eden yatırımlarını telafi etme şansının çok düşük olduğunu bile bile yaptılar; uçağın sınırlı koltuk kapasitesi, az sayıda sipariş gelmesi ve yüksek üretim maliyeti nedeniyle, abartılı tahminlerle bile projenin asla kârlı olmayacağı açıktı. Gerçekten de, otuz yıllık iktidar döneminde İngiliz kabine belgeleri yayınlandığında, dönemin hükümet bakanlarının yatırımın "ayakta duramayacağını" bildikleri ortaya çıktı. normal ekonomik gerekçelerle."<sup>2</sup>

Zeki, yetenekli İngiliz ve Fransız hükümet yetkilileri neden açıkça kaybettiren bir teklife bu kadar uzun süre yatırım yapmaya devam ettiler? Bunun bir nedeni "güneş maliyeti önyargısı" adı verilen çok yaygın bir psikolojik olgudur.

Batık maliyet önyargısı, sırf telafi edilemeyecek bir maliyete katlandığımız ya da battığımız için, kaybedeceğimizi bildiğimiz bir şeye zaman, para ya da enerji yatırmaya devam etme eğilimidir. Ancak elbette bu kolayca bir kısır döngüye dönüşebilir: ne kadar çok yatırım yaparsak, yatırımlarımızın karşılığını görmek için o kadar kararlı oluruz. Bir şeye ne kadar çok yatırım yaparsak, onu bırakmak da o kadar zor olur.

Concorde'u geliştirmenin ve inşa etmenin batık maliyeti yaklaşık 1 milyar dolardı. Ancak İngiliz ve Fransız hükümetleri bu işe ne kadar çok para akıttıysa, vazgeçmek de o kadar zor oldu.<sup>(3)</sup> Bireyler de batık maliyet önyargısına karşı aynı derecede savunmasızdır. Bu, neden berbat bir filmde oturmaya devam ettiğimizi açıklar çünkü zaten bir bilet parası ödemmişizdir. Bir türlü tamamlanamayan bir ev tadilatına neden para akıtmayla devam ettiğimizi açıklar. Taksi çağırma yerine neden hiç gelmeyen bir otobüsü ya da metro trenini beklemeye devam ettiğimizi ve çabalarımız işleri daha da kötüleştirse bile neden zehirli ilişkilere yatırım yaptığımızı açıklar.

Bunun gibi örnekler çoktur; bir adamın biraz tuhaf hikayesini düşünün Henry Gribbohm adlı bir kişi, kısa bir süre önce tüm birikimini, toplamda 2.600 \$'ı, bir Xbox Kinect kazanmak için bir karnaval oyununda harcadı. Ne kadar çok harcansa, kazanmaya o kadar kararlı hale geldi. Henry şöyle diyor: "'Paramı geri kazanmalıyım' düşüncesine kapılıyorsunuz ama öyle olmadı'.<sup>4</sup> Bu gereksiz eşayı kazanmak için ne kadar çok yatırım yapıysa, vazgeçmesi de o kadar zor oldu.

Hiç zararınızı azaltmak yerine gerekli olmayan bir projeye zaman veya emek harcamaya devam ettiniz mi? Hiç geri çekilmek yerine işe yaramayan bir yatırıma para akıtmayla devam ettiniz mi? "En başta bu yönde ilerlememeliydim" diyemediğiniz için hiç çıkmaz sokakta ilerlemeye devam ettiniz mi? Hiç "iyi parayı kötüye harcama" döngüsüne sıkışıp kaldınız mı? Özgü olmayan biri bu gibi tuzaklardan kurtulamaz. Bir Essentialist, batık maliyetler ne olursa olsun hatalarını kabul etme ve taahhütlerinden vazgeçme cesaretine ve güvenine sahiptir.

### Nonessentialist

"Bu projeye zaten bu kadar yatırım yapmadım, ne kadar yatırım yapardım?" diye sorar.  
proje?"

### Essentialist

"Şimdi içinde misin?"  
"Denemeye devam edersem, yapabileceğimi düşünürüm." "Başka ne  
yapabilirim?  
fişi çekersem bu zaman ya da para

bu işi yap."

Hatalarını kabul etmekten  
nefret eder

Şimdi mi?"

Kayıpları azaltma konusunda rahat

Güneş-maliyet önyargısı çok yaygın olmakla birlikte, dikkat edilmesi gereken tek Gereksizci tuzağı değildir. Aşağıda, diğer bazı yaygın tuzaklar ve kendinizi kibarca, incelikle ve en az maliyetle nasıl kurtaracağınızı dair ipuçları yer almaktadır.

## Bağlılık Tuzaklarından Kaçınma

### BAĞIŞ ETKISİNE DİKKAT EDİN

Sahiplenme duygusu güçlü bir şeydir. Söylendiği gibi, dünya tarihinde hiç kimse kiralık arabasını yokamamıştır! Bunun nedeni "bağış etkisi" denen bir şeydir; bizim olmayan şeylerin değerini düşük tutma ve zaten sahip olduğumuz için onlara aşırı değer verme eğilimimizdir.

Bağış etkisinin gücünü gösteren bir çalışmada, Nobel ödüllü araştırmacı Daniel Kahneman ve meslektaşları, adresindeki bir deneyde deneklerin sadece yarısına rastgele kahve kupaları vermiştir.<sup>5</sup> İlk gruba kupalarını ne kadar satmak isteyecekleri sorulurken, ikinci gruba bunun için ne kadar ödemeye razı olacakları sorulmuştur. Kupalara "sahip olan" öğrencilerin 5,25 dolardan daha düşük bir fiyata satmayı reddettikleri, kupaları olmayanların ise sadece 2,25 ila 2,75 dolar ödemeye razı oldukları ortaya çıktı. Başka bir deyişle, sadece sahip olma gerçeği, kupa sahiplerinin nesnelere daha fazla değer vermesine ve onlardan ayrılmaya daha az istekli olmalarına neden oldu.

Eminim siz de kendi hayatınızda daha fazla önem verdığınız eşyaları düşünebilirsiniz.

Onları düşündüğünüz an çok değerlidir. Rafinizda yillardır okumadığınız bir kitabı, hala kutusunda duran bir mutfak aletini ya da Mildred Teyze'den aldığınız ama hiç giymediğiniz kazağı düşünün. Bunları kullanmanız da kullanmasanız da ya da bunlardan keyif alsanız da almasanız da, bilincinizde bunların size ait olduğu gerçeği, size ait olmasalardı onlara vereceğiniz değerden daha fazla değer vermenize neden olur.

Ne yazık ki, bu önyargiya, eşyalarımız kadar gereklili olmayan faaliyetler söz konusu olduğunda da sahibiz. İş yerinde bir yere varmayan bir proje, o projenin ekip lideri olduğumuzda çok daha kritik görünüyor. Yerel kermeste gönüllü olma taahhüdünden, kermesi düzenleyen biz olduğumuzda vazgeçmek daha da zorlaşır. Bir faaliyete "sahip olduğumuzu" hissettiğimizde, taahhüdü bırakmak daha zor hale gelir. Yine de, işte size faydalı bir ipucu:

**HENÜZ SAHIP DEĞILMIŞSIN GİBİ DAVRAN.**

Tom Stafford, bağış etkisine karşı basit bir panzehir tarif ediyor: fect<sup>(6)</sup>"Bu eşyaya ne kadar değer veriyorum?" diye sormak yerine, "Bu eşyaya sahip olmasaydım, onu elde etmek için ne kadar öderdim?" diye sormalıyız. Aynı şeyi fırsatlar ve taahhütler için de yapabiliriz. "Bu fırsatı kaçırırsam kendimi nasıl hissederim?" diye sormak yerine, "Bu fırsat elimde olmasaydı, onu elde etmek için ne kadar fedakârlık yapmaya hazır olurdum?" diye sorun. Benzer şekilde, "Bu projeye zaten dahil olmasaydım, 'a girmek için ne kadar çok çalışırdım?" diye sorabiliriz."<sup>7</sup>

## **ATIK KORKUSUNU**

Ohio Eyalet Üniversitesi'nde psikoloji profesörü olan ve karar verme süreçlerini inceleyen Hal Arkes'in kafasını kurcalayan bir muamma vardı. Yetişkinler güneş-maliyet önyargısına karşı neden küçük çocuklardan çok daha savunmasızdır? Arkes'e göre bu sorunun cevabı, ömür boyu "İsraf etme" kuralına maruz kalmamız ve böylece yetişkin olduğumuzda israfçı görünmekten kaçınmak üzere eğitilmemiz, hatta kendimize bile.<sup>(8)</sup>Arkes "Çok yatırım yaptığınız bir projeden vazgeçmek, her şeyi boşा harcamışsınız gibi hissettirir ve israf bize kaçınmamız söylenen bir şeydir" dedi.<sup>(9)</sup>

bunu örneklemek için aşağıdaki senaryoyu bir grubuna verdi.

Katılımcılar: "Michigan'da bir hafta sonu kayak gezisi için bilet 100 dolar harcadığınızı varsayıñ. Birkaç hafta sonra Wisconsin'e bir hafta sonu kayak gezisi için 50 dolarlık bir bilet satın aldınız. Wisconsin kayak gezisinden Michigan kayak gezisinden daha fazla keyif alacağınızı düşünüyorsunuz. Yeni satın aldığınız Wisconsin biletini cüzdanınıza koyarken Michigan kayak gezisi ile Wisconsin kayak gezisinin aynı hafta sonu için olduğunu fark ediyorsunuz. Biletlerden birini satmak ya da iade etmek için artık çok geç. Hangisini kullanacağınızı seçmelisiniz." "Hangi kayak gezisine gideceksiniz?" diye sorulduğunda, yarıdan fazlası daha az keyif alacak olmalarına rağmen daha pahalı olan geziyi tercih edeceklerini söyledi. (Hatalı) gerekçeleri, ucuz bilet kullanmanın pahalı bilet kullanmaktan daha fazla para harcamak anlamına geleceğiydi. Kötü bir seçimle boşा harcadığımız parayı bırakmak istememek doğaldır, ancak bunu yapmadığımızda kendimizi daha da fazla israf etmeye mahkum ederiz.

**BUNUN YERINE, BAŞARIYA BAŞLAMAK İÇİN BAŞARISIZLIĞI KABUL EDİN**

Yol sormak için asla durmayan bir arkadaşımı hatırlıyorum çünkü kaybolduğunu asla kabul edemezdi. Bu yüzden, hiçbir yere varmadan daireler çizerek zaman ve enerji harcardık - gereksiz bir faaliyetin özeti.

Ancak bir şeye bağlanırken hata yaptığımızı kabul ettiğimizde o hatayı geçmişimizin bir parçası haline getirebiliriz. İnkârda kaldığımızda ise anlamsızca dönüp durmaya devam ederiz. Bir hatayı kabul etmekte utanılacak bir şey olmamalıdır; ne de olsa, aslında sadece bir zamanlar olduğumuzdan daha bilge olduğumuza kabul etmiş oluruz.

## **ZORLA UYUM SAĞLAMAYA ÇALIŞMAYI BIRAK.**

*Tootsie* filminde Dustin Hoffman iş bulmaya çalışan, zor durumdaki bir aktörü canlandırıyor. Film bir dizi başarısız seçmeyle komik bir şekilde başlar. Birinde ona "Biraz daha yaşlı birine ihtiyacımız var" denir. Bir sonrakinde "Daha genç birini arıyoruz" denir. Bir ise, "Boyunuz uygun değil" denir, o da "Daha uzun olabilirim" diye cevap verir. Yönetici, "Hayır. Biz daha kısa birini arıyoruz." diye cevap verir. İşi yürütmek isteyen Hoffman'ın karakteri şöyle açıklar: "Bakın. Bu kadar uzun olmama gerek yok. Asansör giyiyorum. Daha kısa olabilirim." Ama yönetici de ısrar eder: "Biliyorum ama biz farklı birini arıyoruz." Hâlâ ısrarcı olan müstakbel aktör tekrar diretir: "Farklı olabilirim." Mesele şu ki, çoğu zaman olmadığımız bir şey olmak için çok fazla çaba sarf ederek Dustin Hoffman'ın karakteri gibi davranışıyoruz. İster kişisel ister profesyonel yaşamımızda olsun, basitçe uyumsuz olan bir şeyi zorlamak çok caziptir. Çözüm nedir?

## **TARAFSIZ IKINCI BIR GÖRÜŞ ALIN**

Doğru olmayan bir şeyi zorlamaya çalışırken duygusal olarak takılıp kaldığımızda, genellikle bir sondaj tahtasından yararlanabiliriz. Duygusal olarak duruma dahil olmayan ve yaptığımız seçimden etkilenmeyen biri, açıkça işe yaramayan bir şeyi zorlamayı bırakmamız için bize izin verebilir.

Bir keresinde yürümeyen bir projeyi zorlamak için aylarca çaba harcamıştım. Geriye dönüp baktığında, ne kadar çok yatırım yaparsam işler o kadar kötüye gidiyordu. Ama benim mantıksız tepkim daha fazla yatırım yapmak oldu. "Bu işi başarabilirim!" diye düşündüm. Çabalarımı boş harcadığımı kabul etmek istemiyordum. Sonunda yaşadığım hayal kırıklığını bir arkadaşıyla paylaştım.

Projeden duygusal olarak uzaklaşmış, batık maliyetlerin yükünü ve kararlarımı belli bir perspektifle değerlendirebilecek biri. Beni dinledikten sonra, "Bununla evli değilsin" dedi. Ve bu basit sözlerle, gerekli olmayan bir şeye yatırım yapmayı bırakma özgürlüğüne kavuştum.

## **STATÜKO ÖNYARGISININ FARKINDA OLUN**

Bir şeyi sadece her zaman yaptığımız için yapmaya devam etme eğilimine bazen "statüko önyargısı" denir. Bir keresinde, çalışan değerlendirme sistemi kullanan bir şirkette çalışıyordum ve bu sistem bana o kadar modası geçmiş görünüyordu ki, ne kadar süredir uygulandığını merak ettim. Şirkette bu sistemin yaratıcısını araştırdığımda, uzun süredir görevde olan İK müdüru de dahil olmak üzere hiç kimsenin bu sistemin kökenini bilmediğini gördüm. Daha da şaşırtıcı olanı, şirkette geçirdiği on yıl boyunca hiç kimsenin bu sistemi sorgulamamış olmasiydı. Körü körüne kabul etmek ve sırf daha önceden belirlenmiş olduğu için taahhütleri sorgulama zahmetine katlanmamak çok kolay.

Statüko önyargısının bir tedavisi muhasebe dünyasından ödünç alınmıştır:

## **SIFIR TABANLI BÜTÇELEMME UYGULAMAK**

Genellikle muhasebeciler bir bütçe tahsis ederken, bir sonraki yılın projeksiyonu için temel olarak geçen yılın bütçesini kullanırlar. Ancak sıfır tabanlı bütçelemede, temel olarak sıfırı kullanırlar. Başka bir deyişle, önerilen bütçedeki her kalem sıfırdan gereklendirilmelidir. Bu daha fazla çaba gerektirse de birçok avantajı vardır: kaynakları geçmiş yerine ihtiyaçlar temelinde verimli bir şekilde tahsis eder, abartılı bütçe taleplerini tespit eder, eski operasyonlara dikkat çeker ve insanların amaçlarında ve harcamalarının bu projeyle nasıl uyumlu olduğu konusunda daha net olmaya teşvik eder.

Sıfır tabanlı bütçelemeyi kendi çabalarınıza uygulayabilirsiniz. Zamanınızı mevcut taahhütler temelinde bütçelemeye çalışmak yerine, tüm bahislerin kapandığını varsayıñ. Önceki tüm taahhütler ortadan kalktı. O zaman sıfırdan başlayın ve bugün hangilerini ekleyeceğinizi sorun. Bunu, sahip olduğunuz mali yükümlülüklerden bağlı olduğunuz projelere, hatta içinde bulunduğuuz ilişkilere kadar her şey için yapabilirsiniz. Her zaman, enerji ya da kaynak kullanımını kendini yeniden gereklendirmelidir. Eğer artık uygun değilse, tamamen ortadan kaldırın.

## **GELİŞİGÜZEL TAAHHÜTLERDE BULUNMAYI BIRAKIN**

Bazı insanların günleri, istemeden yaptıkları bir yorum ya da bir yerde biriyle yaptıkları sıradan bir sohbet aracılığıyla üstlendikleri yumuşak taahhütlerle ağzına kadar doludur. Ne demek istediğimi biliyorsunuz

-Komşunuzla okul aile birliğindeki çalışmaları, iş arkadaşınızla yürüttüğü yeni bir girişim ya da arkadaşınızla denemek istediği yeni bir restoran hakkında sohbet ediyorsunuz ve bir de bakmışsınız ki kendinizi işinize adamışsınız.

## **ŞU ITIBAREN, KONUŞMADAN ÖNCE DURUN.**

Kulağa çok açık gelebilir, ancak hizmetlerinizi sunmadan önce sadece beş saniye duraklamak, pişman olacağınız bir taahhütte bulunma olasılığınıza büyük ölçüde azaltabilir. "Kulağa harika geliyor, çok isterim" sözleri ağzınızdan çıkmadan önce kendinize "Bu gerekli mi?" diye sorun. Pişmanlık duyduğunuz sıradan bir taahhütte bulunduysanız, bu durumdan sıyrılmak için güzel bir yol bulun. Basitçe özür dileyin ve karşınızdaki kişiye söz verdiğinizde bunun neleri gerektireceğini tam olarak fark etmediğinizi söyleyin.

## **KAÇIRMA KORKUSUNUN GELİN**

Bu bölümde çoğumuzun doğal olarak kayıptan kaçındığımızı gösteren çok sayıda kanıt gördük. Sonuç olarak, kendimizi mevcut bir rotadan ayırmamın önündeki engellerden biri de harika bir şeyi kaçırma korkusudur.

## **BU KORKUYLA SAVAŞMAK İÇİN TERS PILOT ÇALIŞTIRIN**

Son yıllarda iş çevrelerinde popüler hale gelen fikirlerden biri de "prototipleme". Bir prototip veya büyük ölçekli bir model oluşturmak, şirketlerin bir fikri veya ürünü önceden büyük bir yatırım yapmadan test etmesine olanak tanır. Aynı fikir, LinkedIn'de yönetici olan Daniel Shapero'nun "ters pilotu" olarak adlandırdığı yöntemle, gereksizleri nispeten düşük riskli bir şekilde elemek için tersine kullanılabilir.<sup>10</sup>

Tersine pilot uygulamada, bir girişimin ya da faaliyetin *kaldırılmasının* herhangi bir olumsuz sonuç doğurup doğurmayacağını test edersiniz. Örneğin, çalıştığım bir yönetici

Şirkette yeni bir üst düzey görev üstlendiğinde, selefinin uygulamak için büyük çaba sarf ettiği bir süreci devraldı: her hafta diğer yöneticiler için üretilen sayısız konu hakkında devasa, son derece görsel bir rapor. Bu süreç ekibinin muazzam enerjisini tüketiyordu ve bu sürecin şirkete büyük bir değer katmadığı varsayımda bulundu. Hipotezini test etmek için tersine bir pilot uygulama yaptı. Raporu yayınlamayı durdurdu ve tepkinin ne olacağını görmek için bekledi. Bulduğu şey, kimsenin raporu özlemediği oldu; birkaç hafta sonra kimse rapordan bahsetmemişi bile. Sonuç olarak, raporun iş için gerekli olmadığı ve ortadan kaldırılabileceği sonucuna vardı.

Benzer bir ters pilot sosyal yaşamalarımızda da gerçekleştirilebilir. Müşterilerinize, meslektaşlarınıza, arkadaşlarınıza ve hatta aile üyelerinize rutin olarak verdığınız ve onlar için her zaman büyük bir fark yarattığını varsayıdığını, ancak aslında neredeyse hiç fark etmedikleri taahhütler var mı? Bir faaliyeti birkaç gün ya da hafta boyunca sessizce ortadan kaldırarak ya da en azından azaltarak, bunun *gerçekten* bir fark yaratıp yaratmadığını ya da kimsenin gerçekten umurunda olup olmadığını değerlendirebilirsiniz.

Bu teknikleri kullansak bile, "söz vermemenin" ilk etapta söz vermemekten daha zor olabileceği doğrudur. Daha önce söz verdığımız bir şeye ya da birine hayır demekten suçluluk duyarız ve kabul edelim ki kimse sözünden dönmeyi sevmez. Yine de bunu nasıl yapacağınızı öğrenmek - cesaretiniz, odaklanmanız ve disiplininiz için size saygı kazandıracak şekillerde - bir Essentialist olmak için çok önemlidir.

## BÖLÜM 13

# DÜZENLE

## Görünmez Sanat

MERMERIN İÇİNDEKİ MELEĞİ GÖRDÜM VE ONU ÖZGÜR BIRAKANA KADAR OYDUM.

-*Michelangelo*

Her yıl Akademi Ödülleri'nde en dikkat çekici ödül "En İyi Film" ödüldür. Medya haftalar öncesinden bu ödülle ilgili spekülasyonlar yapar ve çoğu izleyici ödülü verildiğini görmek için uyku saatlerini aşar. Geçede çok daha az abartılan bir ödül daha vardır: film kurgusu ödülü. Kabul edelim: "En İyi Film Kurgusu" ödülü açıklandığında çoğu izleyici kanalı değiştirir ya da patlamış misir kasesini doldurmak için mutfağa gider. Ancak çoğu insanın bilmediği şey, bu iki ödülü birbiriyile son derece ilişkili olduğunu: 1981'den bu yana, en azından Film Kurgusu dalında aday gösterilmeden En İyi Film ödülünü kazanan tek bir film bile yoktur. Aslında, aday gösterilen filmlerin yaklaşık üçte ikisinde

Film Kurgusu dalında En İyi Film ödülünü kazandı.<sup>(1)</sup>

Akademi Ödülleri tarihinde, en saygın (tam olarak ünlü olmasa da) film kurgucusu, sekiz adaylıkla (sektördeki herkesten fazla) ve üç galibiyetle Michael Kahn'dır. Kendisi pek tanınmaya da, kurgusunu yaptığı filmler kesinlikle tanınıyor. *Er Ryan'ı Kurtarmak*, *Kutsal Hazine*, *Schindler'in Listesi* ve *Lincoln* gibi önemli filmlerin kurgusunu yapmıştır. Gerçekten de otuz yedi yıl boyunca Steven Spielberg'in neredeyse tüm filmlerinin kurgusunu yapmış ve bu süreçte onun sağ kolu haline gelmiştir. Yine de Kahn'ın adını bilenlerin sayısı bir elin parmaklarını geçmez. Film kurgusunun bazen "görünmez sanat" olarak bilinmesinin iyi bir nedeni var.

Önemsiz, önemsiz veya alakasız olanın katı bir şekilde elenmesini içeren editörlüğün Temelci bir zanaat olduğu açıktr. Peki iyi bir kurgucu nasıl olur? Sinema Sanatlari ve Film Akademisi'nin kurgu dalı

Bilimler, film kurgusu için adaylarını seçmek üzere oturduklarında, Mark Harris'in yazdığı gibi, "bakmaları gereken şeye bakmamak için çok çaba sarf ederler."<sup>2</sup> Başka bir deyişle, iyi bir film kurgucusu neyin önemli olduğunu görmemeyi zorlaştırır çünkü orada kesinlikle olması gereken unsurlar dışında her şeyi ortadan kaldırır.

Bölüm 6'da araştırmayı gazeteciliğe benzetmişistik; soru sormayı, dinlemeyi ve önemli olan azınlığı önemsiz olan çokluktan ayırt etmek için noktaları birleştirmeyi içerir. Dolayısıyla, Temelci süreçteki bir sonraki aşama olan önemsiz olanları elemek, yaşamınızda ve liderliğinizde bir editör rolü üstlenmek anlamına gelir.

Jack Dorsey en çok Twitter'in yaratıcısı ve bir mobil ödeme şirketi olan Square'in kurucusu ve CEO'su olarak tanınıyor. Yönetim konusundaki Essentialist yaklaşımı nispeten nadir görülen bir yaklaşım. Yakın zamanda katıldığı bir akşam yemeğinde yaptığı konuşmada, CEO'luk rolünü şirketin baş editörü olarak gördüğünü söyledi. Stanford'daki başka bir etkinlikte daha da ileri gitti: "Editörlük derken yapabileceğimiz binlerce şey olduğunu kastediyorum. Ama önemli olan sadece bir ya da iki tane var. Ve tüm bu fikirler... ve mühendislerden, destek ekibinden, tasarımcılardan gelen girdiler sürekli olarak ne yapmamız gerektiğinin altını çizecek.... Bir editör olarak ben sürekli olarak bu girdileri alıyorum ve şirketimiz için anlamlı olana ya da birkaçının kesişimine karar veriyorum.  
ne yapıyoruz."<sup>3</sup>

Bir editör sadece bir şeylere hayır diyen biri değildir. Bunu üç yaşındaki bir çocuk bile yapabilir. Bir editör basitçe eleme de yapmaz; aslında, bir bakıma, bir editör aslında *ekleme* yapar. Demek istediğim, iyi bir editör fikirlere, ortama, olay örgüsüne ve karakterlere hayat katmak için *kasıtlı olarak çıkarma* yapan kişidir.

Aynı şekilde, yaşamda da disiplinli bir düzenleme, katkı düzeyinizi artırmanızı yardımcı olabilir. Gerçekten önemli olan şeylere odaklanma ve enerji verme becerinizi artırır. En anlamlı ilişkilere ve faaliyetlere çiçek açmaları için daha fazla alan kazandırır.

Editörlük, dikkat dağıtan, gereksiz veya garip olan her şeyi ortadan kaldırarak Essentialist'in zahmetsizce uygulanmasına yardımcı olur. Ya da bir kitap editörünün dediği gibi: "Benim işim okuyucu için hayatı mümkün olduğunda zahmetsiz hale getirmek. Amaç, okuyucunun en önemli mesajı veya çıkarımı mümkün olan en net şekilde anlamasına yardımcı olmaktır."

Elbette kurgu aynı zamanda ödünlü vermemeyi de içerir. Her şeyi -her karakteri, her olay , her ayrıntıyı- siğdırırmaya çalışmak yerine, bir editör şunu sorar,

"Bu karakter, olay örgüsü ya da ayrıntı kitabı daha iyi hale getirecek mi?" Bir yazar için - ister film, ister kitap ya da gazetecilik olsun - belli bir fikre ya da esere, özellikle de üzerinde köle gibi çalışığınız bir esere aşırı derecede bağlanmak kolaydır. İlk etapta yazılması haftalar, aylar, hatta belki de yıllar süren pasajları, sayfaları ve hatta bölümleri elemek oldukça acı verici olabilir. Yine de böyle disiplinli bir eleme zanaat için kritik önem taşır. Stephen King'in dediği gibi, "sevgililerinizi öldürmelisiniz, sevgililerinizi öldürmelisiniz, benmerkezci küçük yazarınızın kalbini kırsa bile, sevgililerinizi öldürmelisiniz."<sup>4</sup>

### Nonessentialist

şeyleri daha iyi hale getirdiğini düşünüyor  
hale getirdiğini düşünüyor  
bir şey eklemek anlamına gelir  
Her kelimeye, görüntüye veya Eliminates'e bağlı  
detay

### Essentialist

şeyleri daha iyi  
bir şeyi çıkarmak anlamına gelir  
ve dikkat dağıtıçı  
kelimeler,  
görüntüler ve detaylar

Elbette bir filmi, kitabı ya da başka bir yaratıcı çalışmayı kurgulamakla hayatınızı kurgulamak aynı şey değildir. Hayatta, az önce yaptığımız bir konuşmayı, yönetimezimiz bir toplantıyı ya da yaptığımız bir sunumu elimizde kırmızı kalemle yeniden gözden geçirme lüksüne sahip değiliz. Bununla birlikte, kurgunun doğasında var olan dört basit ilke, hayatımızdaki gereksiz şeylerin düzenlemek için de geçerlidir.

## **Hayatı Düzenlemek**

### **KESME SEÇENEKLERİ**

Açıkça belirtmek gerekirse, kurgu, okuyucunun kafasını karıştıran ve mesajı ya da hikayeyi bulanıklaştıran şeylerin çıkarılmasını içerir. İyi kurgulanmış film ve kitapların göz ve beyin için kolay olduğu bir gerçektir.

Karar verirken, seçenekleri azaltmaya karar vermek korkutucu olabilir ama gerçek şu ki, bu kararın özüdür verme.<sup>5</sup> Aslında:

***Karar* kelimesinin Latince kökü  
-cis veya cid-kelimenin tam anlamıyla  
"kesmek" anlamına gelir  
ya da "öldürmek".**

Bunu *makas*, *cinayet* ya da *kardeş katli* gibi sözcüklerde görebilirsiniz. Nihayetinde, daha az seçeneğe sahip olmak aslında bir kararı "göz ve beyin için daha kolay" hale getirdiğinden, iyi, hatta gerçekten iyi olabilecek, ancak yolumuza çıkan seçeneklerden veya faaliyetlerden kurtulma disiplinini toplamalıyız. Evet, iyi bir şeyi elemek için seçim yapmak acı verici olabilir. Ama eninde sonunda, her kesinti sevinç yaratır - belki o anda değil ama sonrasında, kazandığımız her ek anın daha iyi bir şey için harcanabileceğini fark ettiğimizde. Belki de Stephen'in

King şöyle yazmıştır: "Yazmak insanıdır, düzenlemek ise ilahidir."<sup>6</sup>

### **KONDENSE**

Pek çok kişi bu uygun cümleyi bulduğu için takdir edilmiştir: "Özür dilemeliyim: Daha fazla zamanım olsaydı daha kısa bir mektup yazardım."

Hem sanatta hem de hayatta daha azını yapmanın daha zor olabileceği doğrudur. Her kelimenin, her sahnenin, her faaliyetin daha fazla değeri olmalıdır. Bir editör, her kelimeyi değerli kılmak için acımasızdır. İki cümleyle anlatmak yerine, bir cümleyle anlatabilir misiniz? Şu anda iki kelimenin kullanıldığı yerde bir kelime kullanmak mümkün mü? Alan D. Williams'in "Editör Nedir?" adlı makalesinde gözlemlediği gibi, "editörün yazara yöneltmesi gereken iki temel soru vardır: Söylemek istediğiniz söyleiyor musunuz ve bunu mümkün olduğunda açık ve öz bir şekilde ifade ediyor musunuz?"<sup>7</sup> Yoğunlaştmak, mümkün olduğunda açık ve öz bir şekilde ifade etmek anlamına gelir.

Aynı şekilde, yaşamda da yoğunlaştırma, daha azıyla daha fazlasını yapmamızı sağlar. Çünkü

Örneğin, Graham Hill New York'ta 420 metrekarelük bir daireye taşındığında, sahip olduğu her şeyi ne kadar iyi yoğunlaştırabileceğini görmek istediler. Nihai sonuç, "küçük mücevher kutusu" adını verdiği bir tasarım oldu. Mücevher kutusu işe yarıyor çünkü her mobilya parçasının birden fazla işlevi var. Örneğin resmin solundaki duvar, film izlemek için büyük bir projektör ekranı görevi görüyor ve aynı zamanda ziyaretçiler geldiğinde dışarı çekilebilen iki misafir yatağına ev sahipliği yapıyor. Sağdaki duvar, kanepenin üzerinden aşağı katlanarak bir kraliçe yatak ortaya çıkarıyor. Her şey ikili veya üçlü görev yapıyor; başka bir deyişle, her şey apartman yaşamına daha fazla katkıda bulunuyor. Bu tasarım o kadar yenilikçi oldu ki, daha az yerden daha fazlasını elde etme sanatına adanmış bir işe dönüştürdü. Adını da uygun bir şekilde [LifeEdited.com](http://LifeEdited.com) koydu.

Ancak açık olmak gereklirse, yoğunlaştırma bir kerede daha fazlasını yapmak anlamına gelmez, sadece daha az israf anlamına gelir. Kelimelerin fikirlere, metrekarenin faydaya ya da çabanın sonuçlara oranını düşürmek anlamına gelir. Dolayısıyla, yoğunlaştırma ilkesini yaşamalarımıza uygulamak için faaliyet oranını anlama kaydılmamız gereklidir. Birden fazla anlamsız faaliyeti ortadan kaldırılmalı ve bunların yerine çok anlamlı tek bir faaliyet koymalıyız. Örneğin, birlikte çalıştığım bir şirketteki bir çalışan (işten atılma endişesi taşımayacak kadar iyi bir konuma sahip) diğer insanların katıldığı haftalık toplantıları rutin olarak atlıyor ve onlara sadece neyi kaçırduğunu soruyordu. Böylece iki saatlik bir toplantıyı on dakikaya indirir ve geri kalan zamanını önemli işleri halletmek için kullanırdı.

## DOĞRU

Bir editörün işi sadece kesmek veya kısaltmak değil, aynı zamanda bir şeyi doğru yapmaktır. Bu, bir dilbilgisi düzeltmesi kadar küçük bir değişiklik olabileceği gibi, bir argümandaki kusurları düzeltmek kadar kapsamlı da olabilir. Bunu iyi bir şekilde yapabilmek için bir editörün düzenlediği çalışmanın kapsayıcı amacını net bir şekilde anlaması gereklidir. Michael Kahn'in açıkladığı gibi, kendisi her zaman Spielberg'in ona yapmasını söylediğiyi şeyi yapmaz; bunun yerine, Spielberg'in gerçekten istediğini düşündüğü şeyi yapar. Genel amacı anlamak, Spielberg'in kendisinin bile dile getiremeyeceği düzeltmeleri yapmasını sağlar.

Benzer şekilde, kendi profesyonel veya özel yaşamımızda da temel amacımıza geri dönerek rota düzeltmeleri yapabiliriz. [Bölüm 10'da](#) ele alındığı üzere, net ve kapsayıcı bir amaca sahip olmak kendimizi kontrol etmemizi, faaliyetlerimizi veya davranışlarımızı gerçek amacımızla düzenli olarak karşılaştırmamızı sağlar. Eğer yanlışlarsa, onları düzenleyebiliriz.

## DAHA AZ DÜZENLE

Bu biraz mantığa aykırı görünebilir. Ancak en iyi editörler her şeyi değiştirmeye ihtiyacı hissetmezler. Bazen bazı şeylerin olduğu gibi bırakma disiplinine sahip olmanın editorial yargılardan en iyi şekilde kullanmak olduğunu bilirler. Bu, editörlüğün görünmez bir zanaat olmasının bir başka yoludur. En iyi cerrah en çok kesik atan değildir; benzer şekilde, en iyi editörler de bazen en az müdahaleci, en ölçülü olanlardır.

Yaşamımızda bir editör olmak, ne zaman itidal göstermemiz gerektiğini bilmeyi de içerir. Bunu yapabilmemizin bir yolu, devreye girme eğilimimizi düzenlemektir. Örneğin, bir e-posta dizisine eklendiğimizde, her zamanki ilk yanıt veren olma isteğimize karşı koyabiliriz. Bir toplantıda otururken, iki sentimizi eklemeye dürtüsüne direnebiliriz. Bekleyebiliriz. Gözlem yapabiliriz. Olayların nasıl geliştiğini görebiliriz. Daha az yapmak sadece güçlü bir Essentialist strateji değil, aynı zamanda güçlü bir editorial stratejidir.

Bir Nonessentialist, düzenlemeyi yalnızca işler içinden çıkmaz bir hal aldığımda yapılması gereken ayrı bir görev olarak görür. Ancak düzenleme yapmak için çok uzun süre beklemek bizi her zaman kendi seçimimiz olmayan büyük kesintiler yapmaya zorlayacaktır. Zamanımızı ve faaliyetlerimizi sürekli olarak düzenlemek, yol boyunca daha küçük ama bilinçli ayarlamalar yapmamızı sağlar. Bir Essentialist olmak, kesinti yapmak anlamına gelir,

yoğunlaştmak ve düzeltmek günlük rutinimizin doğal bir parçasıdır hayatımızın doğal bir temposu haline getirmek.

## BÖLÜM 14

# LİMİT

## Sınırları Belirlemenin Özgürlüğü

*HAYIR TAM BIR CÜMLEDIR.*

*-Anne Lamott*

Jin-Yu ng<sup>1</sup>Kore'de bir teknoloji şirketinde çalışıyordu ve bir yandan düğünü planlarken bir yandan da büyük gününden üç hafta önce gerçekleşecek bir yönetim kurulu toplantısına hazırlanıyordu. Yöneticisi Hyori, Jin-Yung'dan yönetim kurulu toplantısında yapacakları ortak sunum için senaryoyu ve tüm slaytları hazırlamasını istediginde Jin-Yung, yönetim kurulu toplantısından önceki günleri düğünü planlamaya ayırmak için günde on beş saat çalışarak işi hızla tamamladı. Yöneticisi işin planlanandan önce tamamlanmasına şaşırdı ve çok sevindi ve Jin-Yung artık kendini kesintisiz beş gün boyunca düğün planlamasına verebilecekti.

Sonra Jin-Yung müdüรünden yönetim kurulu toplantısından önce ek bir projeyi tamamlamasını isteyen acil bir talep aldı. Birlikte çalıştıkları birkaç yıl boyunca Jin-Yung, Hyori'ye asla "Hayır" dememişti, evet demek hayatını geçici bir kargaşa sürüklesse bile (çoğu zaman olduğu gibi). Bu noktaya kadar Jin-Yung her isteği ve görevi yerine getirmek ve ne fedakârlık olursa olsun bunları düzgün ve eksiksiz paketler halinde teslim etmek için bilinmeyen saatler harcamıştı. Ancak bu kez tereddüt etmedi ve müdüرune "Hayır" dedi. Özür dilemeyi ya da cevabını abartmayı tercih etmedi. Basitçe şöyle dedi: "Bu zaman için plan yaptım, bunun için çok çalıştım ve buna sahip olmayı hak ediyorum... suçluluk duymadan!"

Sonra şok edici bir şey oldu. Ekipteki diğer herkes "Hayır" dedi ve yönetici Hyori görevi tek başına tamamlamak zorunda kaldı. Şu anda

Hyori önce öfkelendi. Görevi tamamlaması bütün haftasını almıştı ve bundan hiç memnun değildi. Ancak günlerce bu görev üzerinde çalıştktan sonra, işleri yapma şeklindeki her türlü kusuru gördü. Çok geçmeden daha etkili bir yönetici olmak istiyorsa dizginleri eline alması ve ekibin her bir üyesiyle beklentiler, hesap verebilirlik ve sonuçlar konusunda netleşmesi gerektiğini fark etti. Sonunda, yaptığı hatayı görmesine yardımcı olduğu için Jin-Yung'a minnettar oldu. Jin-Yung sınırlar koyarak sadece yöneticisinin gözlerini sağıksız ekip dinamiklerine açmakla ve değişim için bir alan açmakla kalmadı, aynı zamanda bunu onun sonsuz minnettarlığını ve sayısını kazanacak şekilde yaptı.

Sınırların ortadan kalkması, Özgü Olmayan çağımızın tipik bir özellikleidir. Bir kere, elbette teknoloji iş ve aile arasındaki çizgileri tamamen bulanıklaştırdı. Bugünlerde insanların bizden ne zaman çalışmaya hazır olmamızı beklediklerine ilişkin herhangi bir sınır yok gibi görünüyor. (Geçenlerde bir yönetici asistanım, toplantı için özel bir aciliyet olmamasına ve Cumartesi gününün alışılmadık bir gün olduğunu kabul etmemesine rağmen, Cumartesi sabahını da içeren bir müsteri toplantısı için bana saatler verdi. Cumartesi yeni Cuma günü mü oldu? Merak ettim). Ancak çoğu insanın fark etmediği şey, sorunun sadece sınırların *bulanıklaşması* değil; iş sınırının sinsice aile bölgесine girmiş olmasıdır. Coğu şirketteki yöneticilerin, çalışanlarının Pazartesi sabahı çocuklarını işe getirmelerinden rahatsız olmayacağı hayal etmek zor, ancak çalışanlarının Cumartesi veya Pazar günü ofise gelmelerini veya bir proje üzerinde çalışmalarını beklemekte bir sorun görmüyorumlar.

Harvard işletme profesörü ve *The Innovator's Dilemma* kitabının yazarı Clayton Christensen'den bir keresinde böyle bir fedakarlık yapması istenmiş. O sırada bir yönetim danışmanlığı firmasında çalışıyordu ve ortaklardan biri ona gelerek bir proje üzerinde çalışmaya yardımcı olması için Cumartesi günü gelmesi gerektiğini söyledi. Clay basitçe cevap verdi: "Oh, çok üzgünüm. Her Cumartesi gününü eşim ve çocuklarımla geçireceğime söz verdim."

Bu durumdan hoşnut olmayan ortak hışımla oradan uzaklaştı ama daha sonra geri döndü ve şöyle dedi: "Clay, tamam. Takımdaki herkesle konuştum ve Pazar günü geleceklerini söylediler. Bu yüzden senin de orada olmanız bekliyorum." Clay iç çekti ve şöyle dedi: "Bunu yapmaya çalıştığın için sana minnettarım. Ama Pazar günü olmaz. Pazar gününü Tanrı'ya adadım ve bu yüzden gelemeyeceğim." Eğer ortağı daha önce hayal kırıklığına uğramışsa, şimdi çok daha fazla uğramıştı.

Yine de, Clay kendi ayakları üzerinde durduğu için kovulmadı ve seçimi o an için popüler olmasa da, sonuçta saygı gördü. Sınırlar işe yaradı.

Clay hatırlıyor: "Bu bana önemli bir ders verdi. Eğer bir istisna yapmış olsaydım, bunu birçok kez yapabilirdim."<sup>2</sup> Sınırlar biraz kumdan kalenin duvarları gibidir. Birinin yıkılmasına izin verdığımız anda, geri kalanı da yıkılır.

Sınır koymanın zor olabileceğini inkar etmeyeceğim. Jin-Yung ve Clay için işe yaramış olması her zaman işe yarayacağı anlamına gelmez. Jin-Yung iş fırsatını kaybedebilirdi. Clay'in hafta sonları çalışmak istememesi kariyerini sınırlayabilirdi. Sınırların yüksek bir bedeli olabileceği doğrudur.

Ancak, geri adım atmamak daha pahalıya mal olur: hayatı en önemli olanı seçme yeteneğimiz. Jin-Yung ve Clay için işyerinde saygı, Tanrı'ya ve ailelerine zaman ayırmak en önemli şeylerdi; bu nedenle de kasıtlı ve stratejik olarak bunlara öncelik vermeyi seçtiler. Sonuçta, eğer sınırlar koymazsanız, hiç sınır olmayacağındır. Ya da daha da kötüsü, sınırlar olacaktır, ancak bunlar tasarım yerine varsayılan olarak - ya da başka bir kişi tarafından - belirlenecektir.

Özcu olmayanlar, sınırları kısıtlamalar veya sınırlar, aşırı üretken yaşamlarının önüne çıkan şeyler olarak düşünme eğilimindedir. Bir Özcu Olmayan için sınırlar koymak zayıflığın kanıdır. Eğer yeterince güçlülerse, sınırlara ihtiyaç duymayacaklarını düşünürler. Her şeyle başa çıkabilirler. Her şeyi yapabilirler. Ancak sınırlar olmadan, sonunda o kadar ince yayılırlar ki, herhangi bir şeyi yapmak nerdeyse imkansız hale gelir.

Öte yandan, özcüler sınırları güçlendirici olarak görürler. Sınırların zamanlarını gasp edilmekten koruduğunu farkındadırlar ve genellikle kendi amaçları yerine başkalarının amaçlarını ilerleten şeylere hayır demek zorunda kalmanın yükünden kurtulurlar. Net sınırların, başkalarından gelen ve onları gerçek temellerden uzaklaştıran talepleri ve engelleri proaktif bir şekilde ortadan kaldırmalarına olanak tanadığını bilirler.

## **Nonessentialist**

Sınırlarınız varsa, sınırlarınızın olacağını bilirsiniz  
sınırlı olacak sınırsız olmak

Sınırları kısıtlayıcı olarak görür Sınırları özgürleştirici olarak görür  
Egzersizler çaba teşebbüs ortadan kaldırın set kurallarını

## Essentialist

acağını bilirsiniz  
sınırsız olmak

ınlıları özgürleştirici olarak görür  
ebbüs ortadan kaldırın set kurallarını

doğrudan "hayır "a duyulan ihtiyaç

## **Onların Sorunu Sizin Sorununuz Değil**

Elbette, sınır koymayanın zorluğu iş yerinin çok ötesine geçer. Kişisel yaşamalarımızda da, zamanımızı talep ederken sınır tanımayan bazı insanlar var. Ne sıklıkla Cumartesi veya Pazar gününüzün bir başkasının gündemi tarafından gasp edildiğini hissediyorsunuz? Özel hayatınızda çizgiyi ne zaman aştığını anlamayan biri var mı?

Hepimizin hayatında, bizim için diğerlerinden daha fazla bakım gerektiren bazı insanlar vardır. Bunlar kendi sorunlarını bizim sorunumuz haline getiren insanlardır. Bizi amacımızdan uzaklaştırırlar. Sadece kendi gündemlerini önemserler ve eğer izin verirsek, zamanımızı ve enerjimizi bizim için gerekli olanlardan ziyade kendileri için gerekli olan faaliyetlere aktararak en üst düzeyde katkıda bulunmamızı engellerler.

Peki Jin-Yung ve Clayton Christensen'den ders alarak bizi başkalarının gündemlerinden koruyacak sınırları nasıl belirleyebiliriz? Aşağıda değerlendirmeniz için birkaç kılavuz bulunmaktadır.

### **INSANLARIN SORUNLARINI ÇALMAYIN**

İnsanlara asla yardım etmemeliyiz demiyorum. Elbette hizmet etmeli, sevmeli ve başkalarının yaşamalarında bir fark yaratmalıyız. Ancak insanlar kendi sorunlarını bizim sorunumuz haline getirdiğinde, onlara yardım etmiyoruz; onlara olanak sağlıyoruz. Onların sorununu onların yerine üstlendiğimizde, tek yaptığımız onların sorunu çözme becerilerini ellerinden almaktır.

Yazar Henry Cloud, *Sınırlar* adlı kitabında tam da bu tür bir durumla ilgili bir hikaye anlatır. Bir keresinde, yirmi beş yaşında bir adamın ailesi onu görmeye gelmiş. Ondan oğullarını "düzeltmesini" istemişler. Onlara neden oğulları olmadan geldiklerini sormuş, onlar da "Bir sorunu olduğunu düşünmüyorum" demişler. Henry onların hikayesini dinledikten sonra, onları şaşırtacak şekilde şu sonuca vardı: "Sanırım oğlunuz haklı. Onun bir sorunu yok.... sizin var.... siz ödüyorsunuz, siz endişeleniyorsunuz, siz planlıyorsunuz, onu ayakta tutmak için enerji harcıyorsunuz. Onun bir sorunu yok çünkü siz ondan aldınız."<sup>3</sup>

Cloud daha sonra onlara bir metafor sundu. Çimlerini hiç sulamayan bir komşu düşünün. Ama ne zaman fiskiye sisteminizi açsanız, su

çimelerinin üzerine düşer. Sizin çimleriniz kahverengiye dönüyor ve ölüyor, ama Bill yeşil çimlerine bakıyor ve kendi kendine "Benim bahçem gayet iyi durumda" diye düşünüyor. Böylece herkes kaybeder: sizin çabalarınız boş gitmiştir ve Bill kendi çimlerini sulama alışkanlığını asla geliştiremez. Çözüm nedir? Cloud'un dediği gibi, "Onun sorunlarını sizin bahçenizden uzak tutmak ve ait oldukları yerde, onun bahçesinde tutmak için bazı çitlere ihtiyacınız var."

İş dünyasında insanlar bizim fiskiyelerimizi kullanarak kendi çimlerini sulamaya çalışırlar. Bu, sizi gözde projesi için bir komiteye dahil eden bir patron, henüz kendisinin mükemmelleştirmek için zaman ayırmadığı bir rapor, sunum ya da teklif için sizden görüş isteyen bir iş arkadaşı ya da gitmeniz gereken önemli bir toplantı, yapmanız gereken hayatı bir telefon görüşmesi ya da masanızda kritik bir iş varken sizi koridorda durdurup ağzınıza geleni söyleyen bir meslektaşınız şeklinde olabilir.

Zamanınızı ve enerjinizi kendi amaçları için sömürmeye çalışan her kimse, tek çözüm çitler örmektir. Hem de talepte bulunulduğu anda değil; çitlerinizi çok önceden çekmeli, neyin yasak olduğunu net bir şekilde belirlemelisiniz ki zamanınızı boş ve sınırlarınızı zorlayanları engelleyebilisiniz. Unutmayın, bu insanları kendi sorunlarını çözmeye zorlamak hem sizin için hem de onlar için aynı derecede faydalıdır.

## SINIRLAR ÖZGÜRLEŞMENİN KAYNAĞIDIR

Bu gerçek, işlek bir yolun yanında bulunan bir okulun hikayesiyle zarif bir şekilde ortaya konmuştur. İlk başlarda çocuklar oyun alanının sadece küçük bir bölümünde, yetişkinlerin gözlerini üzerinden ayıramayacakları binaya yakın bir yerde oynuyorlardı. Ancak daha sonra birisi oyun alanının etrafına bir çit inşa etmiş. Artık çocuklar oyun alanında her yerde ve her şekilde oynayabiliyorlardı. Aslında özgürlükleri iki kattan fazla artmıştı.<sup>4</sup>

Benzer şekilde, yaşamımızda net sınırlar koymadığımızda, başkalarının bizim için belirlediği sınırlar tarafından hapsedilebiliriz. Öte yandan, net sınırlara sahip olduğumuzda, keşfetmek için bilinçli olarak seçtiğimiz tüm alandan - ya da tüm seçenekler yelpazesinden - seçim yapmakta özgür oluruz.

## ANLAŞMA BOZUCU UNSURLARINIZI BULUN

Yöneticilerden sınırlarını belirlemelerini istediğimde bunu nadiren yapabiliyorlar. Bazı şeylere sahip olduklarını bilirler, ancak bunları kelimele dökemezler. Sınırlar

Basit gerçek şu ki, eğer bunları kendinize ve başkalarına ifade edemiyorsanız, diğer insanların bunlara saygı duymasını ve hatta bunları beklemek gerçekçi olmayabilir.

Sizi sık sık en temel yolunuzdan saptıran bir kişiyi düşünün. Bu kişiden gelen ve kendi öncelikleriniz ya da gündeminizle bir şekilde örtüşmediği sürece evet demeyi reddettiğiniz türden talepler ya da faaliyetler olmak üzere, anlaşma bozucularınızın bir listesini yapın.

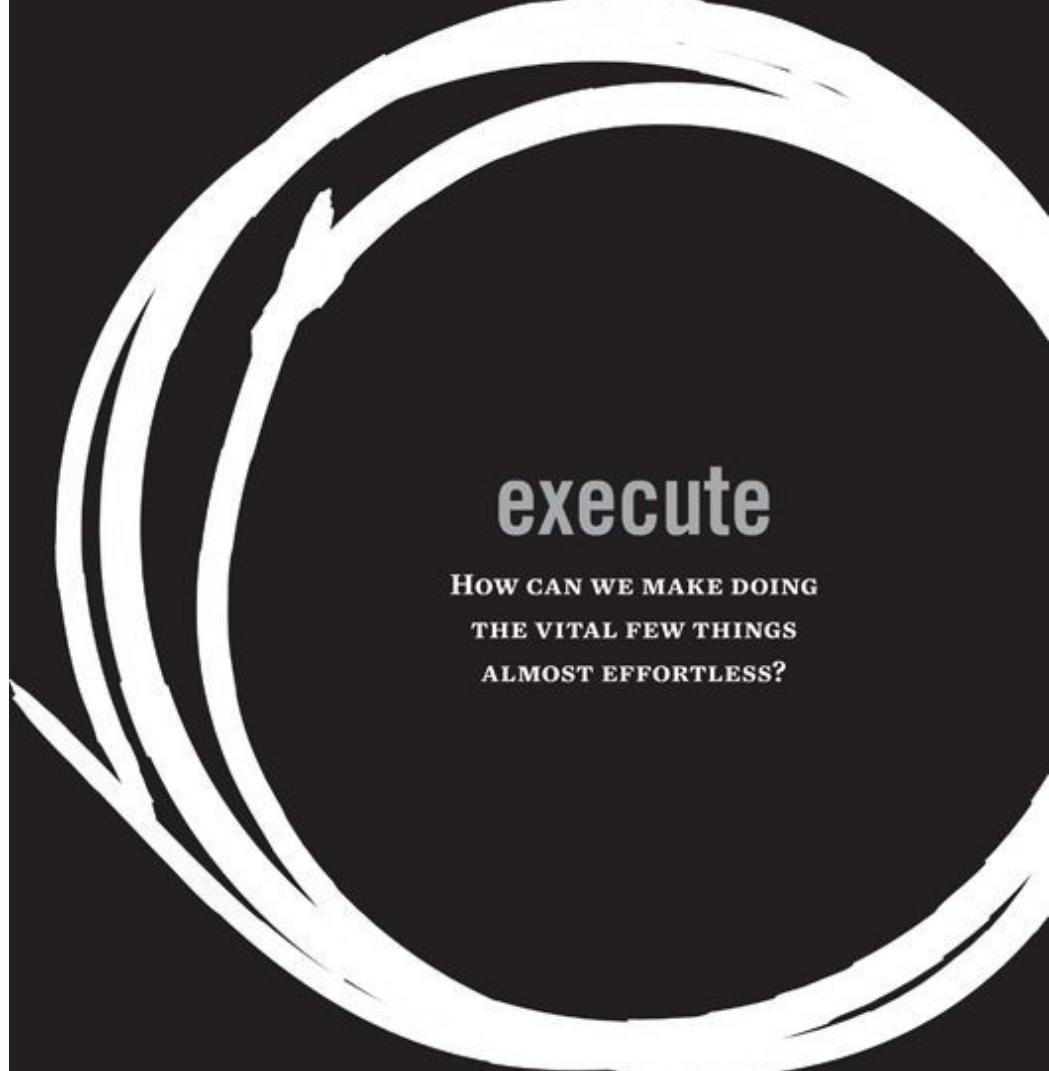
Anlaşma bozucularınızı *bulmak* için bir başka hızlı test de, birinin isteği karşısında kendinizi ihlal edilmiş veya zorlanmış hissettiğiniz her anı yazmaktır. Bunu fark etmeniz için aşırı bir şekilde olması gerekmek. İstenmeyen bir davet, talep edilmeyen bir "fırsat" ya da küçük bir iyilik talebi olsun, size bir parça kızgınlık hissettiren küçük bir "çimdik" bile (sınırlarınızın küçük bir ihlalini tanımlamak için yararlı olduğunu düşündüğüm bir tanımlamayı kullanmak için) kendi gizli sınırlarınızı keşfetmeniz için bir ipucudur.

## SOSYAL SÖZLEŞMELER HAZIRLAMAK

Bir keresinde projelere tamamen zıt bir şekilde yaklaşan bir meslektaşımla eşleşmiştim. İnsanlar aramızda havai fişekler patlayacağını tahmin ediyordu. Ancak çalışma ilişkimizaslında oldukça uyumluydu. Neden mi? Çünkü ilk bir araya geldiğimizde önceliklerimi ve projenin ömrü boyunca hangi ekstra işleri üstlenmek isteyip istemeyeceğimi ortaya koymaya özen gösterdim. "Neyi başarmak istediğimiz konusunda anlaşalım," diye başladım. "İşte benim için gerçekten önemli olan birkaç şey..." Ben de ondan aynısını yapmasını istedim.

Böylece Jin-Yung ve patronunun açılış hikayesinde üzerinde çalıştıklarına benzemeyen bir "sosyal sözleşme" üzerinde çalıştık. Gerçekte neyi başarmaya çalıştığımız ve sınırlarımızın ne olduğu konusunda önceden bir anlayışa sahip olmamız, birbirimizin zamanını boş harcamamızı, birbirimize külfetli talepler yüklememizi ve birbirimizi bizim için esas olan şeylerden uzaklaştırmamızı engelledi. Sonuç olarak, her birimiz projeye en üst düzeyde katkıda bulunabildik ve farklılıklarımıza rağmen süreç boyunca çok iyi anlaştık.

Pratik yaptıkça, sınırlarınızı uygulamak giderek daha kolay hale gelecektir.



# **execute**

**HOW CAN WE MAKE DOING  
THE VITAL FEW THINGS  
ALMOST EFFORTLESS?**

# YÜRÜTME

## Uygulama Nasıl Zahmetsiz Hale Getirilir?

Uygulama hakkında düşünmenin iki yolu vardır.

Gereksizciler uygulamayı zorlama eğilimindeyken, Temelciler gereksizleri ortadan kaldırarak kazandıkları zamanı, uygulamayı neredeyse zahmetsiz hale getirecek bir sistem tasarlamaya yatırlar.

[Bölüm 1'](#)de hayatımızın nasıl aşırı dolu bir dolaba benzeyebileceğini ve bir Essentialist'in bunu düzenlemeye nasıl yaklaşacağını konuştuk. Dolabınızın düzenli kalmasını istiyorsanız düzenli bir rutine ihtiyacınız olduğundan bahsetmiştik. Atmanız gereken eşyalar için büyük bir çantanız ve saklamak istediğiniz eşyalar için çok küçük bir yiğiniz olmalı. Yerel tasarruf mağazanızın bırakma yerini ve saatlerini bilmeniz gerekir. Oraya gitmek için planlanmış bir zamanınız olmalı.

Başka bir deyişle, hangi faaliyet ve çabaları hayatınızda tutacağınızı karar verdikten sonra, bunları uygulamak için bir sisteminiz olmalıdır. Dolabınız tıka basa dolana kadar bekleyip sonra da onu temizlemek için insanüstü bir çaba gösteremezsiniz. Düzenli tutmanın rutin ve zahmetsiz hale gelmesi için bir sisteme sahip olmalısınız.

Kolay şeyler yapmak istemek insan doğasında vardır. Kitabın bu bölümünde doğru şeyleri - temel şeyleri - mümkün olduğunca kolay ve sürtünmesiz bir şekilde nasıl yapacağınızı öğreneceksiniz.

## BÖLÜM 15

# BUFFER

### Haksız Avantaj

BİR AĞACI KESMEK İÇİN BANA ALTI SAAT VERİN, ILK DÖRT SAATİMİ BALTAZ  
BİLEMEKLE GEÇİRİRİM.

-*Abraham Lincoln'e atfedilmiştir*

İbranice Kutsal Kitap'ta, Mısır'ı yedi yıl süren vahşi bir kıtlıktan kurtaran Yusuf'un (*Amazing Technicolor Dreamcoat* şöhretli) hikayesi anlatılır. Firavun yorumlayamadığı bir rüya görmüş ve en bilge danışmanlarından bu rüyayı kendisine doğru bir şekilde açıklamalarını istemiş. Onlar da rüyayı yorumlayamazlar, ancak birisi o sırada hapiste olan Yusuf'un rüyaların anlamını açıklamakta ün saldığını hatırlar ve bu yüzden onu çağırır.

Rüyada Firavun bir ırmağın kenarında dururken, sudan yedi "semiz etli" sığırın (ya da ineğin) çıkışın bir çayırda beslendiğini görür. Sonra "zayıf etli" yedi inek daha çıktı. İlkinci grup inekler ilk grubu yediler. Yusuf rüyanın, Mısır'da yedi yıl bolluk ve ardından yedi yıl kıtlık olacağı anlamına geldiğini açıkladı. Bu nedenle Yusuf, Firavun'a yedi yıl boyunca her yıl hasadin beşte birini alıp kıtlık yılları için bir tampon olarak saklaması için "sağduyulu ve bilge" birini görevlendirmesini önerdi. Plan onaylandı ve Yusuf'a Mısır'da vezirlik ya da ikinci komutanlık görevi verildi. Planı mükemmel bir şekilde uyguladı, böylece yedi yıllık kıtlık geldiğinde Yusuf'un geniş ailesi de dahil olmak üzere Mısır'daki ve civar bölgelerdeki herkes kurtuldu. Bu basit öyküde, Temelcilerin zahmetsiz bir uygulama sağlamak için kullandıkları en güçlü uygulamalardan biri yer almaktadır.

Gerçek şu ki, öngörülemez bir dünyada yaşıyoruz. Kıtlık gibi aşırı olaylar dışında bile, sürekli olarak beklenmedik durumlarla karşılaşıyoruz. Yapıyoruz

trafiğin açık mı yoksa sıkışık mı olacağını bilmiyoruz. Uçuşumuzun ertelenip ertelenmeyeceğini ya da iptal edilip edilmeyeceğini bilmiyoruz. Yarın kaygan bir yolda kayıp bileğimizi kırıp kırmayacağımızı bilemeyez. Benzer şekilde, işyerinde de bir tedarikçinin geç kalıp kalmayacağını, bir iş arkadaşımızın işi aksatıp aksatmayacağını ya da bir müşterinin on birinci saatte yönünü değiştirip değiştirmeyecğini vb. bilemeyez. Bekleyebileceğimiz tek şey (büyük bir kesinlikle) beklenmedik durumlardır. Bu nedenle, ya o anı bekler ve ona tepki veririz ya da hazırlık yaparız. Bir tampon oluşturabiliriz.

"Tampon" kelimenin tam anlamıyla iki şeyin birbirine temas etmesini ve zarar vermesini engelleyen bir şey olarak tanımlanabilir. Örneğin, korunan bir çevresel alanın çevresindeki bir "tampon bölge", bu alan ile alana sızabilecek potansiyel tehditler arasında ekstra boşluk yaratmak için kullanılan bir arazi alanıdır.

Bir keresinde çocuklara tampon kavramını açıklamaya çalışıyordum. O sırada birlikte arabadaydık ve bu fikri bir oyunla açıklamaya çalıştım. Üç mil ötedeki varış noktamıza durmadan gitmek zorunda olduğumuza hayal edin dedim. Çocuklar bu zorluğu hemen anladılar. Önümüzde ve neler olacağını tahmin edemiyorduk. Yeşil ışığın ne kadar süre yanacağını ya da öndeği arabanın aniden direksiyonu kırıp kırmayacağını ya da frenе basıp basmayacağını bilmiyorduk. Çarpışmayı önlemenin tek yolu, arabamızla önümüzdeki araba arasında fazladan boşluk bırakmaktı. Bu boşluk bir tampon görevi göründü. Diğer araçların anı veya beklenmedik hareketlerine yanıt vermemiz ve uyum sağlamamız için bize zaman kazandırdı. Şiddetli duruş ve kalkışların sürtünmesinden kaçınmamızı sağladı.

Benzer şekilde, sadece bir tampon oluşturarak işimizde ve hayatımızda gerekli olanları yerine getirmenin sürtünmesini azaltabiliriz.

Çocuklarla oynadığım araba "oyunu" sırasında, konuşurken ve güllerken dikkatim dağıldığında tampon bölgeyi unuttugumu ve öndeği arabaya çok yaklaştığımı fark ettiler. O zaman uyum sağlamak için son anda direksiyonu kırmak ya da frenе basmak gibi "doğal olmayan" bir şey yapmak zorunda kalıyorum. Hayatlığımızda tampon bölgelere saygı göstermeyi ve bunları korumayı unutursak benzer bir şey olabilir. Meşgul oluruz, dikkatimiz dağılır ve bir de bakarız ki projenin teslim tarihi gelmiş, büyük sunumun yapılacağı gün gelmiş - ne kadar fazladan zaman ayırmış olursak olalım. Sonuç olarak, son dakikada "yoldan çıkmak" ya da "frenе basmak" zorunda kalıyoruz. Kimyadan biliyoruz ki gazlar alanı doldurmak için genleşirler; benzer şekilde hepimiz

projeler ve taahhütler, kendilerine ayrılan zamanı doldurmak için en iyi çabalarımıza rağmen genişleme eğilimindedir.

Katıldığınız sunumlarda, toplantılar ve atölye çalışmalarında bunun ne kadar sık yaşandığını bir düşünün. Kaç kez birinin çok az zamana çok fazla slayt sığdırmaya çalıştığını gördünüz? Kaç kez bir konferansta sunum yapan kişinin planladığı tüm içeriği anlatmak zorunda hissettiği için anlamlı bir sohbeti yarıda kestiğini hissettiniz? Bunu o kadar sık gördüm ki, varsayılan pozisyon gibi görünmeye başladı. Bu yüzden farklı bir felsefeye sahip bir kolaylaştırıcı ile çalışlığında gerçekten özgürleştirici oldu. Dört saatlik bir atölye çalışması tasarlıyordu. Ancak oturumun sonunda sorular ve yorumlar için tipik on dakikaya izin vermek yerine tam bir saat önerdi. "Bir şeylerin ortaya çıkması ihtimaline karşı lüks bir zaman ayırmayı seviyorum" diye açıkladı. İlk başta bu fikri hoşgörülü bulunmadı ve kendisine geleneksel formata geri dönmesi talimatı verildi. Elbette, sınıf ayrılan süreyi aştı ve kolaylaştırıcı kalan içeriği aceleyle tamamlamaya çalışmak zorunda kaldı. Bu yüzden sınıf, başlangıçta önerilen bir saate izin verecek şekilde değiştirildi. İşler beklediği gibi gitti, ancak bu sefer bir tampon oluşturulmuştu. Artık ders zamanında bitebilir ve kolaylaştırıcı acele etmek yerine öğretmeye odaklanabilirdi.

Tanıdığım bir anne de benzer bir dersi ailesiyle birlikte tatile çıkmaya hazırlanırken öğrendi. Geçmişte tatile çıktııklarında valiz hazırlama işini bir gece öncesine bırakırdı. Kaçınılmaz olarak, geç saatlere kadar kalır, hızını kaybeder, çok az uyur, sabah toparlanmayı bitirir, bir şeyler unutur, geç ayrılır ve telafi etmek için uzun yolculuğu "zorlamak" zorunda kalırı. Ancak bu sefer bir hafta öncesinden hazırlanmaya başladı. Bir gece önceden arabanın tamamen hazır olduğundan emin oldu, böylece sabah yapması gereken tek şey çocukları ve herkesi arabaya bindirmek olacaktı. İşe yaradı. Erken yola çıktılar, iyi bir gece uykusu aldılar, hiçbir şey unutulmadı ve trafiğe takıldıklarında stresli olmadı çünkü bu olasılığa karşı bir tamponları vardı. Sonuç olarak sadece zamanında varmakla kalmadılar, sürtünmesiz ve hatta keyifli bir yolculuğun tadını çıkardılar.

Nonessentialist her zaman en iyi senaryoyu varsayıma eğilimindedir. Hepimiz bir şeyin gerçekten ne kadar sürecekini kronik olarak hafife insanları tanırız (ve ben de dahil olmak üzere birçoğumuz o kişi olmuşuzdur): "Bu sadece beş dakika sürecek" veya "Cuma gününe kadar bu projeyi bitirmiş olacağım" veya "Magnum opus'umu yazmak sadece bir yılımı alacak." Oysa

Kaçınılmaz olarak bu işler daha uzun sürer; beklenmedik bir şey ortaya çıkar veya görev tahmin edilenden daha karmaşık hale gelir ya da tahmin ilk etapta çok iyimserdir. Bu olduğunda, soruna tepki vermek zorunda kalırlar ve sonuçlar kaçınılmaz olarak zarar görür. Belki de işi yetiştirmek için bütün gece çalışırlar. Belki de işin kolayına kaçarlar, projeyi eksik teslim ederler ya da daha kötüsü hiç yapmazlar. Ya da belki de takımdaki bir başkasını boşluğu doldurması için bırakırlar. Her iki durumda da, en üst düzeyde performans gösteremezler.

Özcünün yolu farklıdır. Essentialist ileriye bakar. Plan yapar. Farklı olasılıklar için hazırlık yapar. Beklenmeyeni bekler. Öngörelemeyen durumlara hazırlanmak için bir tampon oluşturur, böylece işler kaçınılmaz olarak ortaya çıktığında kendine biraz hareket alanı sağlar.

### Nonessentialist

En iyi durum senaryosunun gerçekleşeceğini varsayar Beklenmedik durumlar için bir tampon oluşturur  
olur

Son dakikada infazı zorlar

### Essentialist

olaylar  
Uygulamalar                  aşırı      ve  
erken hazırlık

Bir Nonessentialist eline bir talih kuşu geçtiğinde, bunu kötü günler için bir kenara ayırmak yerine tüketme eğilimindedir. Bunun bir örneğini ulusların petrol bulmaya verdikleri tepkilerde görebiliriz. Örneğin, 1980'de İngiltere Kuzey Denizi petrolünü keşfettiğinde, hükümet bir anda 166 milyar pound (250 milyar dolar) tutarında ek vergi geliri elde etti.<sup>(1)</sup> Bu paranın nasıl kullanıldığına dair lehte ve aleyhte tartışmalar yapılabilir. Ancak tartışmaya olmayan şey, bu paranın kullanılmış olmasıdır; İngiliz hükümeti beklenmedik felaketlere (örneğin, yaklaşan büyük durgunluk gibi) karşı hazırlanmak için bir bağış oluşturmak yerine başka şekillerde harcadım.

Öte yandan Özcülerin yolu, iyi zamanları kötü zamanlar için bir tampon oluşturmak üzere kullanmaktadır. Norveç de petrolden elde edilen vergilerden ölçüde yararlandı, ancak İngiltere'nin aksine Norveç bu servetinin büyük bir kısmını bir bağış fonuna yatırdı.<sup>(2)</sup> Bugün bu bağış fonu zaman içinde 720 milyar dolar gibi olağanüstü bir değere ulaşarak dünyanın en büyük devlet varlık fonu haline geldi ve gelecekteki bilinmeyen senaryolarına karşı bir tampon oluşturdu.<sup>(3)</sup>

Bugünlerde hayatımızın hızı gittikçe artıyor. Sanki saatte yüz mil hızla giden başka bir arabanın bir santim arkasından gidiyormuşuz gibi. Eğer o sürücü en ufak bir beklenmedik hareket yaparsa - birazcık yavaşlarsa ya da en ufak bir virajı bile alırsa - ona çarpacağiz. Hataya yer yoktur. Sonuç olarak, uygulama genellikle son derece stresli, sinir bozucu ve zorlayıcıdır.

İşte bir tampon oluşturarak işinizin ve akıl sağlığınızın yoldan çıkışını önlemek için birkaç ipucu.

## AŞIRI HAZIRLIK KULLANIN

Stanford'da yüksek lisans öğrencisiyken en iyi notları almanın yolunun aşırı hazırlıktan geçtiğini öğrenmiştim. Derslerimin müfredatını alır almaz kopyalarını çıkarır ve tüm dönem için bir takvim hazırlardım. Dersin ilk gününden önce bile büyük projelerin ne olduğunu biliyor ve hemen onlara başlıyordum. Hazırlık için yaptığım bu küçük yatırım tüm dönemin stresini azalttı çünkü iş yüküm aniden ağırlaşa, ailevi bir acil durum nedeniyle bazı dersleri kaçırırmak zorunda kalsam ya da beklenmedik başka bir olay olsa bile tüm ödevleri bitirmek için bolca zamanım olduğunu biliyordum.

Daha büyük ölçekte aşırı hazırlığın değeri, Roald Amundsen ve Robert Falcon Scott'un modern tarihte Güney Kutbu'na ulaşan ilk insanlar olmak için girdikleri yarışta görülebilir. Her iki adamın da hedefi tamamen aynıydı. Ancak yaklaşımları farklıydı.<sup>ferred.(4)</sup> Amundsen yanlış gidebilecek her şeye ve her şeye hazırlanırken; Scott en iyi senaryoyu umuyordu. Scott yolculuk için sadece bir termometre getirmiştir ve kırıldığında çok sınırlenmişti. Amundsen dört termometre getirmiştir. Scott on yedi adamı için bir ton yiyecek depolamıştı. Amundsen üç ton depoladı. Scott dönüş yolculuğu için erzakı bir noktaya sakladı.

tek bayrak, yani rotasından bir parça bile sapsa takımı kaçırabilirdi. Buna karşılık Amundsen, ekibinin onları görmesini sağlamak için kilometrelerce arayla yirmi işaret yerleştirdi. Roald Amundsen yolculuğu için özenle hazırlanmış ve takıntılı bir şekilde okumuşken, Robert Falcon Scott en azını yapmıştır.

Amundsen planına kasıtlı olarak gevşeklik ve tamponlar yerleştirirken, Scott ideal koşulları umuyordu. Scott'in adamları yorgunluktan, açlıktan ve donmadan muzdaripken, Amundsen'in ekibinin yolculuğu nispeten

koşullar) sürtünmesiz. Amundsen yolculuğu başarıyla tamamladı. Scott ve ekibi trajik bir şekilde öldü.

Aşırı hazırlıklı olmanın önemi iş dünyasında bizim için de geçerlidir. Aslında bu örnek Jim Collins ve Morten Hansen tarafından neden bazı şirketlerin aşırı ve zor koşullar altında başarılı olurken diğerlerinin olamadığını göstermek için kullanılmıştır. Yazarlar, 20.400 şirket arasından 7 şirketi filtrelediklerinde, en başarılı olanların geleceği tahmin etme konusunda daha az başarılı olanlardan daha iyi bir yeteneğe sahip olmadıklarını tespit etmişlerdir. Bunun yerine, beklenmedik durumları öngöremeyeceklerini kabul eden ve bu nedenle daha iyi hazırlık yapanlar onlardı.<sup>(5)</sup>

## ZAMAN TAHMINİNİZE YÜZDE 50 EKLEYİN

Mağazaya gitmesinin her zaman beş dakika sürecekini düşünen birini tanıyorum çünkü *bir keresinde* yolculuğu beş dakikada yapmıştır. Gerçek ise genellikle on ila on beş dakika sürdürüdür. Bu kendi başına büyük bir sorun teşkil etmez, ancak ne yazık ki hayattaki tahminlerinin çoğunun tipik bir örneğidir. Sonuç olarak sürekli geç kalıyor ve daha da kötüsü, bu konuda sürekli bir stres ve suçluluk duygusu içinde. O kadar uzun yıllardır bu döngü içinde sıkışıp kalmış ki artık sürekli stres içinde yaşadığından farkında bile değil. Bu durum onu fiziksel olarak bile etkilemiş. Ama yine de mağazaya beş dakikada gidebileceğine ya da konferans görüşmesini yarım saatte bitirebileceğine ya da önemli bir raporu bir haftada bitirebileceğine inanmaya devam ediyor ve arada bir de olsa bunu başarıyor. Ancak bunun kendisine ve çevresindeki insanlara maliyeti yüksektir. Sadece bir tampon oluştursa, tüm bu aceleye getirilmiş çabalara çok daha büyük bir katkı sağlayacaktır.

Bir işin ne kadar sürecekini hiç hafife aldınız mı? Eğer yaptıysanız, yalnız değilsiniz. Bu çok yaygın fenomen için kullanılan terim "planlama yanılığı"dır.<sup>(6)</sup> Daniel Kahneman tarafından 1979 yılında ortaya atılan bu terim, insanların bir görevi *daha önce yapmış olsalar bile*, o görevin ne kadar sürecekini hafife alma eğilimlerini ifade etmektedir. Bir çalışmada otuz yedi öğrenciye, bir ödevi tamamlamalarının ne kadar sürecekini düşündükleri sorulmuştur.

bitirme tezi. Öğrencilerden "her şey olabildiğince iyi giderse" ne kadar sürecekini tahmin etmeleri istendiğinde, ortalama tahminleri 27,4 gün olmuştur. "Her şey olabildiğince kötü giderse" ne kadar süreceği sorulduğunda ise ortalama tahminleri

48,6 gün. Sonunda öğrencilerin harcadığı ortalama süre 55,5 gün olmuştur.

gün sürmüştür. Öğrencilerin sadece yüzde 30'u görevi tahmin ettikleri sürede tamamlamıştır.<sup>7</sup> İlginçtir ki, insanlar mevcut tahminlerinin doğru olduğuna inanırken aynı zamanda eksik tahmin etme eğiliminde olduklarını kabul edeceklerdir.<sup>(8)</sup>

Bu miktarı neden hafife aldığımiza dair çeşitli açıklamalardan Bir şeyin ne kadar zaman alacağı konusunda en ilginç olanın sosyal baskı olduğuna inanıyorum. Bir çalışma, insanların bir görevi tamamlamanın ne kadar sürecekini *anonim olarak* tahmin etmeleri halinde, artık planlama yanılığısından suçlu olmadıklarını ortaya koymuştur.<sup>(9)</sup> Bu, çoğu zaman işleri belirli bir zaman diliminde yapamayacağımızı *bildiğimizi*, ancak bunu birine itiraf etmek istemediğimizi ima eder.

Sebepler ne olursa olsun, sonuçta olacağımız söylediğimizden daha geç olma eğilimindeyiz: toplantılara daha geç gelme, iş yerinde işleri daha geç teslim etme, faturalarımızı daha geç ödeme vb. Böylece uygulama, sorunsuz olabilecekken sinir bozucu hale gelir.

Buna karşı korunmanın bir yolu, bir görevi veya projeyi tamamlamak için geleceğini tahmin ettiğimiz süreye yüzde 50'lik bir tampon eklemektir (yüzde 50 aşırı cömert görünüyorsa, işlerin aslında ne sıklıkta beklediğimizden yüzde 50 daha uzun sürdüğünü düşünün). Dolayısıyla, bir konferans görüşmesi için bir saat ayırdıysanız, otuz dakika daha ayırin. Oğlunuzu futbol antrenmanına götürmenin on dakika sürecekini tahmin ediyorsanız, antrenman başlamadan on beş dakika önce evden çıkışın. Bu sadece geç kalma konusunda hissettiğimiz stresi azaltmakla kalmaz (geç kalmasaydık trafikte oturmanın ne kadar daha az stresli olacağını hayal edin), aynı zamanda görevin beklediğimizden daha hızlı ve kolay olduğunu fark edersek (bu doğumuz için nadir bir deneyim olsa da), bulunan ekstra zaman bir bonus gibi hissettirir.

## **SENARYO PLANLAMASI YAPMAK**

Wharton'daki Risk Yönetimi ve Karar Süreçleri Merkezi'nin genel müdürü Erwann Michel-Kerjan, devlet başkanlarından başlayarak herkesin bir risk yönetimi stratejisi geliştirmesini tavsiye ediyor. Örneğin, Dünya Bankası ile bağlantılı olarak dünyadaki en hassas ülkeleri belirlemek için çalışmış ve sonuç olarak 85 ülke arasında 58. sırada yer alan Fas'in risk alanlarına karşı hazırlanmak için bir eylem planı bulunmaktadır.<sup>10</sup>

Erwann, ulusal hükümetlerle risk yönetimi stratejilerini oluşturmak için çalışırken, beş soru sorarak başlamalarını öneriyor: (1)

Hangi risklerle ve nerede karşı karşıyayız? (2) Hangi varlıklar ve nüfuslar ne derecede riske maruz kalıyor? (3) Ne kadar kırılganlar? (4) Bu riskler bireyler, işletmeler ve devlet bütçesi üzerinde nasıl bir mali yük oluşturuyor? ve (5) Riskleri azaltmak ve ekonomik ve sosyal dayanıklılığı güçlendirmek için en iyi nasıl yatırım yapabiliriz?<sup>11</sup>

Bu beş soruyu kendi tampon oluşturma girişimlerimize uygulayabiliriz. İş yerinde veya evde yapmaya çalışığınız en önemli projeyi düşünün. Ardından şu beş soruyu sorun: (1) Bu projede hangi risklerle karşı karşıyayınız? (2) En kötü senaryo nedir? (3) Bunun sosyal etkileri ne olur? (4) Bunun mali etkisi ne olur? ve (5) Riskleri azaltmak ya da mali veya sosyal dayanıklılığı güçlendirmek için nasıl yatırım yapabilirsiniz? Bu beşinci ve önemli soruya vereceğiniz yanıt siz tamponlara yönlendirecektir -belki de projenin bütçesine yüzde 20 daha eklemek, olası olumsuz basınla başa çıkmak için bir halkla ilişkiler uzmanı görevlendirmek ya da hissedar beklenenlerini yönetmek için bir yönetim kurulu toplantısı düzenlemek gibi-.

Temelciler, her senaryo ya da olasılık için asla tam olarak öngöründe bulunamayacağımız ya da hazırlık yapamayacağımız gerçeğini kabul ederler; gelecek basitçe çok öngörülemezdir. Bunun yerine, beklenmedik durumların neden olduğu sürtünmeyi azaltmak için tamponlar oluştururlar.

## BÖLÜM 16

# EKSTRAKT

### **Engelleri Kaldırarak Daha Fazlasını Ortaya Çıkarın**

BILGI EDINMEK İÇİN HER GÜN BIR ŞEYLER EKLEYİN. BİLGELİĞE ULAŞMAK İÇİN HER GÜN BİR ŞEYLER ÇIKARIN.

-*Lao-tzu*

*The Goal (Hedef)* adlı iş dünyası küssasında Alex Rogo, başarısız bir üretim tesisini üç ay içinde tersine çevirme sorumluluğu altında ezilen kurgusal bir karakterdir.<sup>1</sup> İlk başta bunun nasıl mümkün olabileceğini göremez. Daha sonra kendisine akıl hocalığı yapan bir profesör, sadece fabrikanın "kısıtlarını" bulabilirse kısa sürede inanılmaz bir ilerleme kaydedebileceğini söyler. Kısıtlar, ona tüm sistemi geride tutan engeller olarak anlatılır.

Akıl hocası ona, tesisteki diğer her şeyi iyileştirse bile, kısıtlamaları ele almazsa tesisin önemli ölçüde iyileşmeyeceğini söyler.

Alex kendisine öğretenleri anlamlandırmaya çalışırken, oğlu ve diğer bazı arkadaşlarıyla birlikte doğa yürüyüşüne çıkar. İzci lideri olarak, güneş batmadan önce tüm çocukları kamp alanına götürmek onun sorumluluğundadır. Ancak böyle bir yürüyüşe çıkışmış olan herkesin bildiği gibi, bir grup genç çocuğu aynı hızda götürmek göründüğünden daha zordur ve Alex çok geçmeden bir sorunla karşılaşır: İzcilerin bazıları çok hızlı, bazıları ise çok yavaş gitmektedir. Özellikle bir çocuk, Herbie, içlerinde en yavaş olanıdır. Sonuç olarak, sıranın önündeki yürüyüşçülerle Herbie arasındaki fark kilometrelerce uzar.

Alex ilk başta öndeki grubun durmasını ve diğerlerinin yetişmesini beklemesini sağlayarak sorunu çözmeye çalışır. Bu, grubu bir süreliğine bir arada tutar, ancak tekrar yürümeye başladıkları anda aynı boşluk yeniden oluşmaya başlar.

Bunun üzerine Alex farklı bir yaklaşım denemeye karar verir. Herbie'yi grubun *en önüne* koyar ve diğer tüm çocukları hız sırasına göre dizer: en yavaştan en hızlıya. En hızlı kişinin sıranın en arkasında olması mantığa aykırıdır, ancak bunu yaptığı anda sürü tek bir grup halinde hareket etmeye başlar. Her çocuk önündeki çocuğa yetişebilir. İşin iyi tarafı, artık tüm gruba aynı anda göz kulak olabilir ve hepsi kamp alanına güvenli bir şekilde ve aynı anda varır. Dezavantajı ise tüm grubun artık Herbie'nin hızında hareket ediyor olması ve bu yüzden geç varacak olmaları. O zaman ne yapmalı?

Alex'in bulduğu çözüm, Herbie'nin işini kolaylaştırmak için her şeyi yapmaktadır. En yavaş çocuk sıranın en öndeleyken, Herbie saatte bir metre daha hızlı hareket ederse, tüm birlik oraya çok daha hızlı ulaşacaktır. Bu Alex için inanılmaz bir içgörü. Herbie'deki herhangi bir gelişme, ne kadar küçük olursa olsun, tüm ekibin hızını yanında artıracaktır. Bu yüzden Herbie'nin sırt çantasından (yanında getirdiği ekstra yiyecek ve malzemeler) ağırlık çıkarır ve bunu grubun geri kalanına dağıtır. Ve gerçekten de bu, tüm grubun hızını yanında artırır. Kampa zamanında varırlar.

Alex bir anlık içgörüsüyle bu yaklaşımın kendi üretim tesisine de nasıl uygulanabileceğini görür. Tesisin her yönünü iyileştirmeye çalışmak yerine "Herbie"yi, yani sürecin tesisin diğer tüm bölümlerine göre daha yavaş olan kısmını tespit etmesi gerekiyor. Bunu, arkasında bekleyen en büyük malzeme kuyruğunun hangi makinede olduğunu bularak yapar ve makinenin verimliliğini artırmanın bir yolunu bulur. Bu da bir sonraki "en yavaş yürüyüşçünün" verimliliğini artırır ve tüm tesisin verimliliği artmaya başlayana kadar bu böyle devam eder.

Soru şu: İşinizdeki ya da hayatınızdaki "en yavaş yürüyüşü" nedir? Sizin için gerçekten önemli olan şeyleri başarmanızı engelleyen şey nedir? Bu "kısıtlamayı" sistematik olarak belirleyip ortadan kaldırarak, sizi esas olanı yapmaktan alıkoyan sürdürmeyi önemli ölçüde azaltabilirsiniz.

Ancak bu gelişigüzel bir şekilde yapılamaz. Sadece orada burada düzeltilmesi gereken şeyleri bulmak, en iyi ihtimalle marjinal, kısa vadeli iyileştirmelere yol açabilir; en kötü ihtimalle, gerçekten önemli olmayan şeyleri iyileştirmek için zaman ve çaba harcısınız. Ancak sistemin genel işleyişini gerçekten iyileştirmek istiyorsanız - bu sistem ister bir üretim süreci olsun, ister bir prosedür

departmanınızda ya da günlük hayatınızdaki bir rutinde "en yavaş, yürüyüşçüyü" belirlemeniz gereklidir.

Özcü olmayan bir kişi uygulamaya reaktif ve gelişigüzel bir şekilde yaklaşır. Nonessentialist krizleri yerine her zaman bunlara tepki gösterdiğinde, hızlı çözümlere başvurmak zorunda kalır: bu, parmağını sızdıran bir barajın deliğine sokup her şeyin patlamamasını ummaya eşdeğerdir. Çekiçle arası iyi olan Gereksizci, her şeyin bir çivi olduğunu düşünür. Bu nedenle giderek daha fazla baskı uygular, ancak bu sadece daha fazla sürtünme ve hayal kırıklığı yaratır. Gerçekten de bazı durumlarda birini ne kadar zorlarsanız o da sizi o kadar sert bir şekilde geri itecektir.

Özcüler yara bandı çözümlerine yönelmezler. En bariz veya acil engelleri aramak yerine, ilerlemeyi yavaşlatan engelleri ararlar. "Esas olana ulaşmamızı engelleyen şey nedir?" diye sorarlar. Temelci olmayan kişi giderek daha fazla baskı uygulamak ve daha fazla çözüm üretmekle meşgulken, Temelci kişi engelleri ortadan kaldırılmak için tek seferlik bir yatırım yapar. Bu yaklaşım sadece sorunları çözmenin ötesine geçer; sonuçlarınızı en üst düzeye çıkarmak için çabalarınızı azaltmanın bir yöntemidir.

### **Nonessentialist**

Hızlı çözümleri yığar İlerlemenin önündeki engelleri kaldırır  
Daha fazlasını yapar

### **Essentialist**

Daha fazlasını ortaya çıkarır

## **Daha Fazla Kaldırarak Daha Fazla Üretin**

Aristoteles üç tür çalışmadan bahsetmiştir, oysa modern dünyamızda biz sadece ikisini vurgulama eğilimindeyiz. Birincisi, nihai hedefin hakikat olduğu teorik çalışmadır. İkincisi, amacın eylem olduğu pratik çalışmadır. Ancak bir üçüncüsü daha vardır: *poietik* çalışma.<sup>2</sup> Filozof Martin Heidegger poiesis'i "bir araya getirme" olarak tanımlamıştır.<sup>3</sup> Bu üçüncü çalışma türü, uygulamaya yaklaşmanın Özçü yoludur:

**Bir Özçü, daha fazlasını yapmak  
yerine daha fazlasını kaldırarak  
daha fazlasını üretir - daha  
fazlasını ortaya çıkarır.**

Çoğu zaman hangi çabaların sonuç verip hangilerinin sonuç vermeyeceğini gerçekten düşünmek için zaman ayırmayız. Ancak bunu yaptığımızda bile, uygulamayı çıkarma yerine toplama açısından düşünmek daha kolaydır. Daha fazla ürün satmak istiyorsak, daha fazla satış elemanı alırız. Daha fazla çıktı üretmek istiyorsak, üretimi artırırız. Bu yaklaşımı destekleyen kanıtlar olduğu açıktır. Ancak, sonuçları iyileştirmeyi düşünmenin başka bir yolu daha vardır. Essentialist, eklememiz gereken çaba ve kaynaklara odaklanmak yerine, kaldırmamız gereken kısıtlamalara veya engellere odaklanır. Ama nasıl?

### **1. TEMEL AMAÇ KONUSUNDA NET OLUN**

Arzu edilen sonuç konusunda netleşmeden hangi engelleri ortadan kaldıracağımızı bilemeyez. Gerçekten neyi başarmaya çalıştığımızı bilmediğimizde, tüm değişimler keyfi olur. O halde kendinize şu soruyu sorun: "Bitirdiğimizi nasıl anlayacağız?" Bu bölümün amaçları doğrultusunda, hedefinizin bir taslak oluşturmak olduğunu varsayıyalım

on beş sayfalık yazılı bir raporun bir e-postaya eklenmesi ve Perşembe günü saat 14:00'e kadar müşteriye gönderilmesi. Not: Bu kasıtlı olarak kesin bir sonuçtur, belirsiz bir sonuç değil.

## **2. "EN YAVAŞ YÜRÜYÜŞÇÜYÜ" BELIRLEYİN**

Projeye hemen atlamak yerine, düşünmek için birkaç dakikanızı ayırın. Kendinize "Bu işi yapmamın önündeki engeller nelerdir?" ve "Beni bu işi tamamlamaktan alıkoyan nedir?" diye sorun. Bu engellerin bir listesini yapın. İhtiyacınız olan bilgiye sahip olmamanız, enerji düzeyiniz, mükemmellik arzunuz gibi. "Kaldırıldığı takdirde diğer engellerin çoğunu ortadan kalkmasını sağlayacak engel nedir?" sorusunu kullanarak listeyi onceliklendirin.

"En yavaş yürüyeninizi" belirlerken aklınızda tutmanız gereken önemli bir nokta, araştırma yapmak, bilgi almak için insanlara e-posta göndermek ya da ilk seferde mükemmel olması için raporu yeniden yazmak gibi "üretken" faaliyetlerin bile engel teşkil edebileceğidir. Unutmayın, ulaşımak istenen hedef raporun taslağını tamamlamaktır. Bu hedefin gerçekleştirilmesini yavaşlatan her şey sorgulanmalıdır.

Herhangi bir temel amaca ulaşmanın önünde genellikle birden fazla engel vardır. Bununla birlikte, herhangi bir zamanda yalnızca bir öncelik vardır; birincil engel hala yerinden oynamıyorsa, keyfi engelleri kaldırmanın hiçbir etkisi olmayabilir. Örneğimizi ele alacak olursak, eğer kelimeleri sayfaya dökmek birincil engelinizse, sizin için araştırma yapması için birini tutabilir ve yine de yukarıda bahsedilen raporu yazmaya yaklaşamazsınız. Dolayısıyla, Alex'in önce en az verimli makineyi, ardından ikinci en az verimli makineyi tamir etmesi gibi - hepsini birden tamir etmeye çalışmak yerine - biz de engelleri teker teker ortadan kaldırımıya çalışmalıyız.

## **3. ENGELİ KALDIRIN**

Diyelim ki "en yavaş yürüyeniniz" raporu mükemmel hale getirme arzunuz olsun. Raporu daha iyi hale getirmek için düzinelere fikriniz olabilir, ancak bu durumda temel amacınız taslağı göndermektir. Bu engeli ortadan kaldırmak için "Bu mükemmel olmalı, yoksa olmaz" düşüncesini "Bitmiş olması mükemmel olmasından daha iyidir" düşüncesiyle değiştirmeniz gerekir. Bunu yapmamak için kendinize izin verin

İlk taslakta cıalanmış. Birincil engeli ortadan kaldırarak işin diğer tüm yönlerini kolaylaştırmış olursunuz.

"En yavaş yürüyen" başka bir kişi bile olabilir - bu kişi bir projeye yeşil ışık yakmayan bir patron, bütçeyi onaylamayan finans departmanı veya noktalı çizgiyi imzalamayan bir müşteri olabilir. Başka bir kişiyle sürtüşmeyi azaltmak için "bal ile daha çok sinek yakala" yaklaşımını uygulayın. Ona bir e-posta gönderin, ancak işi sizin için yapıp yapmadığını sormak yerine (ki belli ki yapmamış), gidip onu görün. Ona, "X'e ulaşmanızı engelleyen engeller veya darboğazlar nelerdir ve bunları ortadan kaldırmaya nasıl yardımcı olabilirim?" diye sorun. Onu rahatsız etmek yerine, içtenlikle destek olmayı teklif edin. Ona e-posta göndererek başka bir talepte bulunmanızdan daha sıcak bir yanıt alacaksınız.

Çocuklarımıza çok küçükken ve ben yüksek lisans yaparken, eşim her gün çocukların ilgilenmekten dolayı kendini zorlanmış hissediyordu ve bu konuda ne yapacağını tam olarak bilmiyordu. O sıralarda Kısıtlar Teorisi hakkında bir şeyler okuyordum, bu yüzden özellikle aklımdaydı. Yukarıdaki adımları uyguladıkça, onu çocuklarının hayatlarına en üst düzeyde katkıda bulunmaktan alıkoyan birincil engelin plan yapmak, düşünmek ve hazırlanmak için zaman eksikliği olduğunu fark ettik; sonuçta üç küçük çocukla kesintisiz zaman geçirmek neredeyse imkansızdı. Biz de bu engeli ortadan kaldırmak için çalıştık. Akşamları evde olmak için ders dışı etkinliklerin çoğundan vazgeçtim ve hafta boyunca birkaç saat çocuklara bakacak birini bulduk. Sonuç olarak, çocuklarımıza geçirdiğimiz zaman boyunca daha fazla mesgul ve mevcut olabildik. Başka bir deyişle, ikimiz de aslında daha az ama daha iyi işler yaptık.

Engelleri kaldırmak zor olmak ya da insanüstü bir çaba gerektirmek zorunda değildir. Bunun yerine küçük adımlarla başlayabiliriz. Bu bir tepenin üstündeki bir kayayı yerinden oynatmak gibidir. Tek gereken küçük bir itiş kakıştır, ardından momentum doğal olarak oluşacaktır.

## BÖLÜM 17

# İLERLEME

## Küçük Kazançların Gücü

HER GÜN SIZI DAHA İYİ BİR YARINA YAKLAŞTIRACAK BİR ŞEY YAPIN.

-*Doug Firebaugh*

En son ne zaman araba kullanırken polis tarafından kenara çekildiğinizi düşünün. Kendinizi merak ettiniz mi: "Bu iyi bir ceza mı yoksa kötü bir ceza mı olacak?" Pek olası değil. Herkes cezaların kötü olduğunu bilir, değil mi? Ancak Kanada'nın Richmond kentindeki en az bir yenilikçi polis karakolu, bunun tarafından sorgulanması gereken bir varsayımdır olduğunu düşünüyor.<sup>1</sup>

Suçun önlenmesine yönelik köklü bir yaklaşım vardır: pasaport yeni ve daha sert yasalar, daha güçlü cezalar belirlemek veya sıfır tolerans girişimleri başlatmak. Başka bir deyişle, halihazırda yaptıklarımızın daha fazlasını, sadece daha güçlü bir şekilde yapmak. Richmond Polis Departmanı yıllarca her yerde polislik sistemlerinin bu temel ve uzun süredir eden uygulamalarını takip etti ve tipik sonuçları yaşadı: yüzde 65'lik yeniden suç işleme oranları ve artan gençlik suçları. Ta ki genç ve ileri görüşlü yeni başkomiser Ward Clapham gelip onlara meydan okuyana kadar.<sup>2</sup> Neden tüm polislik çabalarımız bu kadar tepkisel, bu kadar olumsuz ve bu kadar olaydan sonra olmak zorunda diye sordu. Ya sadece suçluları yakalamaya odaklanmak yerine

daha da ağır cezalar - suçu işledikten *sonra*, polis

Suç davranışını gerçekleştmeden *önce* ortadan kaldırmak için önemli kaynaklar ve çabalar ayırmak? Tony Blair'den alıntı yapacak olursak, suça karşı sert olmanın yanı sıra suçun *nedenlerine* karşı da sert olsalar nasıl olur?<sup>3</sup>

Bu sorulardan Pozitif Biletler için yeni bir fikir ortaya çıktı.  
polisin gençleri yakalamaya odaklanmak yerine

suç işleyen, iyi bir şey yapan gençleri yakalamaya odaklanacaktır.

-Çöpleri yere değil de çöp kutusuna atmak, bisiklet sürerken kask takmak, belirlenen alanda kaykay yapmak ya da okula zamanında gitmek gibi basit bir davranışta bulunan çocuklara *olumlu* davranışları için bir bilet verilecektir. Elbette bu ceza, park cezası gibi bir para cezası olmayacağı, bunun yerine sinemaya ya da yerel bir gençlik merkezindeki bir etkinliğe ücretsiz giriş gibi küçük bir ödül için kullanılabilen - gençleri sokaklardan ve beladan uzak tutma bonusuna sahip sağlıklı aktiviteler.

Peki Richmond'un polisliği yeniden tasarlamaya yönelik alışılmadık çabası ne kadar işe yaradı? Ortaya çıktığı üzere şaşırtıcı derecede iyi. Biraz zaman aldı, ancak yaklaşımı uzun vadeli bir strateji olarak yatırım yaptılar ve on yıl sonra Pozitif Bilet sistemi yeniden suç işleme oranını yüzde 60'tan yüzde 8'e düşürdü.

Bir polis departmanını Essentialism'i iş başında görmeyi bekleyeceğiniz bir yer olarak düşünmeyebilirsiniz, ancak aslında Ward'ın Pozitif Bilet sistemi, zahmetsiz uygulama pratiğinde bir derstir.

Nonessentialist'in yolu her şeyi büyütmemektir: her şeyi yapmaya, her şeye sahip olmaya, her şeyi sığdırmaya çalışmak. Gereksizci, ne kadar çok çabalarsa o kadar çok şey başaracağı gibi yanlış bir mantıkla hareket eder, ancak gerçek şu ki, yıldızlara ne kadar çok ulaşırıksak, kendimizi yerden kaldırırmak o kadar zor olur.

Essentialist'in yolu farklıdır. Her şeyi bir kerede başarmaya çalışmak ve bunun için yanıp tutuşmak yerine, Essentialist küçükten başlar ve ilerlemeyi kutlar. Essentialist, gerçekten önemli olmayan büyük, gösterişli kazanımların peşinden gitmek yerine, temel alanlarda küçük ve basit kazanımların peşinden gider.

### **Nonessentialist**

Büyük bir hedefle başlar ve küçülür Küçük başlar ve büyük sonuçlar alır

Sonuçlar

En gösterişli galibiyetlere

gider

### **Essentialist**

Kutluyor küçük eylemler

ilerleme

İnsanları "küçük başarıların" ortasında yakalayıp ödüllendiren Ward Clapham'ın yaklaşımı, ilerlemeyi kutlamanın gücünden yararlandı. Etkileyici birörnekte, bir polis memuru bir kızı araba çarpmasından kurtaran bir genci kenara çekti, ona bir Pozitif Bilet verdi ve şöyle dedi: "Bugün harika bir şey yaptın. Bir fark yaratabilirsin." Çocuk eve gitti ve

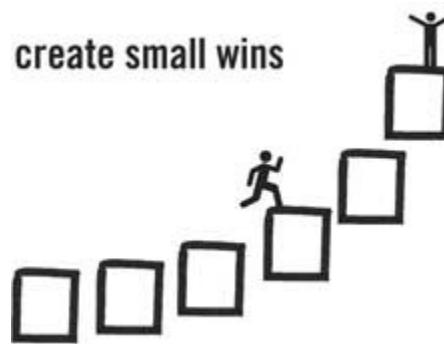
Pozitif Bilet'i duvarına astı. Birkaç hafta sonra bakıcı annesi ona bunu nakde çevirip çevirmeyeceğini sordu. Annesi şaşırarak asla bozdurmayacağını söyledi. Bir yetişkin ona önemli biri olabileceğini söylemişti ve bu bedava pizza ya da bowlingden daha değerliydi.

Bu tür bir olumlu etkileşimi on yıl boyunca yılda kırk bin kez çarpin ve neden fark yaratmaya başladığını anlayabilirsiniz. Bir genç iyi bir şey yaptığı için her fark edildiğinde ve övüldüğünde, iyilik yapmaya devam etmek için çok daha fazla motive oluyordu, ta ki sonunda iyilik yapmak doğal ve zahmetsiz hale gelene kadar.

Büyük bir değişim yaratmak istediğimizde, genellikle büyük veya görkemli bir şeyle başlamamız gerektiğini düşünürüz; tipki kızlarına özenle hazırlanmış bir bebek evi inşa etmeye karar verdiği büyük bir tantanayla duyuran, ancak daha sonra bu evle ilgili vizyonları çok büyük ve iddialı olduğu için projeyi çok külfetli bularak terk eden tanıdığım bir yönetici gibi. Bunun çekici bir mantığı var: büyük bir şey yapmak için büyük başlamak zorundayız. Ancak, tipki o yöneticinin oyuncak evi gibi, kuruluşlarda hiçbir işe yaramayan tüm "büyük", abartılı girişimleri bir düşünün.

Araştırmalar, insan motivasyonunun tüm biçimleri arasında en etkili olanının ilerleme olduğunu göstermiştir. Neden mi? Çünkü küçük, somut bir kazanım ivme yaratır ve daha sonraki başarılarımıza olan inancımızı teyit eder. Tüm zamanların en popüler Harvard *Business Review* makaleleri arasında yer alan 1968 tarihli "Bir Kez Daha: Çalışanları Nasıl Motive Edersiniz?" başlıklı makalesinde Frederick Herzberg, insanlar için iki temel iç motivasyon kaynağının başarı ve başarı için takdir olduğunu gösteren araştırmayı ortaya koymaktadır.<sup>4</sup> Daha yakın bir zamanda, Teresa Amabile ve Steven Kramer yüzlerce kişiden anonim günlük kayıtları topladı ve binlerce iş günü. Bu yüz binlerce yansımının temelinde,

Amabile ve Kramer, "günlük ilerlemenin - küçük bir kazanımın bile" insanların nasıl hissettiğleri ve performans gösterdikleri konusunda büyük fark yaratabileceği sonucuna varmıştır. "Bir iş günü boyunca duyguları, motivasyonu ve algıları artırabilecek her şey arasında en önemlisi, anlamlı bir işte ilerleme kaydetmektir" dediler.<sup>5</sup>



Büyük başlamak ve sonra boş harcanan zaman ve enerjiden başka bir şey göstermeden patlamak yerine, önemli işleri gerçekten yapmak için küçük başlamalı ve ivme kazanmalıyız. Daha sonra bu ivmeyi bir sonraki galibiyete doğru çalışmak için kullanabiliriz, bir sonrakine ve önemli bir atılım yapana kadar böyle devam eder - ve bunu yaptığımızda, ilerlememiz o kadar sürtünmesiz ve zahmetsiz hale gelecektir ki, atılım bir gecede başarı gibi görünecektir. Eski Stanford profesörü ve eğitimci Henry B. Eyring'in yazdığı gibi, "Deneyimlerim bana insanların ve kuruluşların nasıl geliştiği konusunda şunu öğretti: Bakılacak en iyi yer, sık sık yaptığımız şeylerde yapabileceğimiz küçük değişikliklerdir. güç kararlılık ve tekrarı."<sup>6</sup>

Amerikan Psikoloji Derneği'nin eski başkanı Dr. Phil Zimbardo ile öğle yemeği için buluşduğumda, onu öncelikle ünlü Stanford hapishanesi deneyinin arkasındaki beyin olarak tanıydım.<sup>7</sup> Yaz aylarında

1971 yılında Zimbardo sağlıklı Stanford öğrencilerini aldı, onlara "gardiyancı" ya da "mahkum" rolleri verdi ve onları Stanford Üniversitesi'nin bodrum katındaki derme çatma bir "hapishaneye" . Sadece birkaç gün içinde "mahkumlar" depresyon ve aşırı stres belirtileri göstermeye başlarken, "gardiyancılar" acımasız ve sadist davranışmaya başladı (deney, bilinen nedenlerden dolayı erken sonlandırıldı). Mesele şu ki, sadece mahkum ve gardiyancı gibi muamele görmek, sadece birkaç gün içinde deneklerin mahkum ve gardiyancı gibi davranışmasına neden olan bir ivme yaratmıştı.

Stanford hapishane deneyi efsanevidir ve birçok sonucu hakkında çok şey yazılmıştır. Ama benim merak ettiğim şuydu: Eğer sadece belirli bir şekilde muamele görmek Stanford öğrencilerini bu olumsuz davranışları yavaş yavaş benimsemeye şartlandırsa, aynı tür bir şartlandırma daha olumlu davranışlar için de işe yarayabilir mi?

Gerçekten de Zimbardo bugün bu doğrultuda "Kahramanca Hayal Gücü Projesi"<sup>8</sup> adı altında büyük bir sosyal deney gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Mantık, kahramanlık ilkelerini öğreterek insanların cesaretle hareket etme olasılığını artırmaktır. Zimbardo, kahramanca eylemleri teşvik ederek ve ödüllendirerek, bilinçli ve kasıtlı olarak kahramanca eylemlerin sonunda doğal ve zahmetsiz hale geldiği bir sistem yaratabileceğimize inanıyor.

Bir seçenekimiz var. Enerjilerimizi bir sistem kurmak için kullanabiliriz. ya da kendimizi iyi olanı yapmayı zorlaştıran bir sisteme teslim edebiliriz. Ward'in Positive Tickets sistemi ilkini yaptı ve işe yaradı. Aynı prensibi kendi hayatlarında sistemleri tasarlarken karşılaşlığımız seçimlere de uygulayabiliriz.

Eşim Anna ve ben bu fikirleri kendi ebeveynlik sistemimize uygulamaya çalıştık. Bir noktada, ekran başında geçirilen zamanın ailemize ne kadar çok girdiğinden endişe duymaya başlamıştık. Televizyon, bilgisayarlar, tabletler ve akıllı telefonlar arasında çocukların gereksiz eğlencelerle zaman kaybetmesi çok kolay hale gelmişti. Ancak bu alışkanlıklarını değiştirmeleri için yaptığımız girişimler, tahmin edebileceğiniz gibi, sürtüşmeyle karşılandı. Ne zaman televizyonu kapatsak ya da "ekran sürelerini" sınırlamaya çalışsaç çocuklar şikayet ediyordu. Ebeveynler olarak biz de durumu bilinçli bir şekilde denetlemek zorunda kalıyorduk ki bu da *bizi* gerekli olan şeyleri yapmaktan alıkoyuyordu.

Bu yüzden bir jeton sistemi başlattık.<sup>9</sup> Çocuklara haftanın başında on jeton verildi. Bunların her biri hafta sonunda otuz dakikalık ekran süresi ya da elli sent karşılığında takas edilebilir, böylece haftada 5 dolar ya da beş saatlik ekran süresi elde edilebilir. Eğer bir çocuk otuz dakika boyunca kitap okursa

dakika sonra ek bir jeton kazanacaktı ve bu jeton da ekran süresi ya da para karşılığında takas edilebilecekti. Sonuçlar inanılmazdı: bir gecede ekran süresi yüzde 90 azaldı, okuma aynı miktarda arttı ve sistemi denetlemek için harcadığımız toplam çaba çok çok azaldı. Başka bir deyişle, gerekli olmayan faaliyetler dramatik bir şekilde azaldı ve gerekli faaliyetler dramatik bir şekilde arttı. Sistemi kurmak için az miktarda başlangıç çabası harcandıktan sonra, sistem sürtünmesiz çalıştı.

Hepimiz hem evde hem de işte bu tür sistemler oluşturabiliriz. Önemli olan küçük adımlarla başlamak, ilerlemeyi teşvik etmek ve küçük başarıları kutlamaktır. İşte birkaç teknik.

## ASGARI UYGULANABILIR İLERLEMEYE ODAKLANIN

Silikon Vadisi'ndeki popüler bir fikir şudur: "Yapılan iş mükemmel olandan daha iyidir."<sup>10</sup> Buradaki düşünce, çöp üretmemiz gereği değildir. Benim okuduğum kadıyla fikir, gereksiz şeylerle zaman kaybetmemek ve sadece işi bitirmektir. Girişimcilik çevrelerinde bu fikir "minimum uygulanabilir ürün" yaratmak olarak ifade edilir.<sup>11</sup> Buradaki fikir, "Hedeflenen müşteri için faydalı ve değerli olacak mümkün olan en basit ürün nedir?" sorusudur.

Benzer şekilde, "uygulanabilir en az ilerleme" yöntemini benimseyebiliriz. Kendimize "Yapmaya çalıştığımız temel görev için yararlı ve değerli olacak en küçük ilerleme miktarı nedir?" diye sorabiliriz. Bu kitabı yazarken bu uygulamayı kullandım. Örneğin, henüz kitabı keşif modundayken, kalemi kağıda (ya da parmakları klavyeye) koymaya başlamadan önce, Twitter'da kısa bir fikir (minimum uygulanabilir ürünüm) paylaştırdım. Eğer oradaki insanlar arasında yankı uyandırsa, *Harvard Business Review*'da bir blog yazısı yazardım. Çok az çaba gerektiren bu yinelemeli süreç sayesinde, düşündüklerim ile diğer insanların hayatlarında en yüksek ilgiye sahip görünen şeyler arasında nerede bir bağlantı olduğunu bulabildim.

Pixar'in filmlerinde kullandığı süreç budur. Bir senaryoya başlamak yerine, storyboard'larla -ya da bir filmin çizgi roman versiyonu olarak tanımlanan şeylerle- başlarlar. Fikirleri deniyorlar ve neyin işe yaradığını görüyorlar. Bunu küçük döngüler halinde yüzlerce kez yapıyorlar. Daha sonra filmi küçük insan gruplarına göstererek onlara önceden geri bildirimde bulunurlar. Bu, mümkün olduğunda az çabayla mümkün olduğunda çabuk öğrenmelerini sağlar. John gibi

Pixar'ın ve şimdi Disney'in baş yaratıcı sorumlusu olan Lasseter, "Filmlerimizi aslında bitirmiyoruz, yayınıyoruz."<sup>12</sup> dedi.

## **MINIMUM UYGULANABILIR HAZIRLIĞI YAPIN**

Önemli bir hedefe veya son teslim tarihine yaklaşmanın iki zıt yolu vardır. Erken ve küçük başlayabilir ya da geç ve büyük başlayabilirisiniz. "Geç ve büyük", her şeyi son dakikada yapmak anlamına gelir: bütün gece çalışıp "". "Erken ve küçük" ise mümkün olan en erken zamanda ve mümkün olan en az zaman yatırımıyla başlamak anlamına gelir.

Genellikle bir proje ya da ödevin teslim tarihinden iki hafta önce sadece on dakika ayırmak, sizin on birinci saatte ve stresli bir koşuturmadan kurtarabilir. Önünüzdeki bir hedefi veya son teslim tarihini ele alın ve kendinize "Hazırlanmak için *şu anda* yapabileceğim en az şey nedir?" diye sorun.

Son derece ilham verici bir konuşmacı olan bir lider, kendisi için kilit noktanın büyük konușmalarını yapmadan altı ay önce hazırlanmaya başlamak olduğunu açıklamıştır. Konuşmanın tamamını hazırlamıyor; sadece başlıyor. Önümüzdeki birkaç hafta veya ay içinde büyük bir sunumunuz olacaksa, hemen şimdi bir dosya açın ve fikirlerinizi yazmaya başlamak için dört dakika harcayın. Sonra dosyayı kapatın. Dört dakikadan fazla değil. Sadece başlayın.

New York'taki bir meslektaşım basit bir yöntem kullanıyor: ne zaman bir toplantı ya da telefon görüşmesi planlasa, tam on beş saniyesini ayırarak o toplantıının ana hedeflerini yazıyor, böylece toplantı sabahı konuşma noktalarını hazırlamak için oturduğunda bunlara başvurabiliyor. Tüm toplantı gündemini planlamasına gerek yoktur. Sadece birkaç saniyelik erken hazırlık değerli bir kazanç sağlar.

## **ILERLEMEYİ GÖRSEL OLARAK ÖDÜLLENDİRİN**

Beş yaşındayken okulunuzun bir bağış toplama etkinliği düzenlediğini hatırlıyor musunuz? Okulun hedefe doğru kaydettiği ilerlemeyi görsel olarak gösteren büyük termometreyi hatırlıyor musunuz? Termometrenin seviyesinin her gün yükselmesini izlemenin ne kadar heyecan verici ve motive edici olduğunu hatırlıyor musunuz? Ya da belki anne babanızın sizin için bir yıldız tablosu vardı. İspanağınızı her yediğinizde, zamanında yatağa gittiğinizde ya da odanızı her temizlediğinizde bir yıldız alırdınız ve çok geçmeden bunları neredeyse hiç zorlanmadan yapardınız.

Bir hedefe doğru ilerlemeyi gözle görülür şekilde görmenin güçlü bir yanısı vardır. Aynı tekniği evde veya işte kendi temel hedeflerinize uygulamaktan çekinmeyin.

Küçükten başlayıp ilerlemeyi ödüllendirdiğimizde, büyük, yüce ve çoğu zaman imkansız hedefler koyduğumuzdan *fazlasını* başarırız. Ve bonus olarak, başarılarımızı olumlu bir şekilde pekiştirme eylemi, süreçten daha fazla keyif ve memnuniyet almamızı sağlar.

## BÖLÜM 18

# AKIŞ

## Rutinin Dehası

ZEKİ BIR ADAMDA RUTIN, HIRSİN BİR İŞARETİDIR.

-W. H. Auden

Olimpik yüzücü Michael Phelps 2008 Pekin Olimpiyatlarında altın madalya kazanmadan önce yıllarca her yarışta aynı rutini izledi. İki saat erken geldi.[\(1\)](#) Kesin bir düzene göre gerindi ve gevşedi: sekiz yüz mikser, elli serbest stil, altı yüz kickboard ile tekme, dört yüz şamandıra çekme ve daha fazlası. Isınmadan sonra kurulanır, kulaklıklarını takar ve otururdu - asla uzanmazdı. masaj masası. O andan itibaren koçu Bob Bowman ile yarış bitene kadar tek kelime konuşmadılar.

Yarıştan kırk beş dakika önce yarış kıyafetini giyerdı. Otuz dakika sonra isınma havuzuna girer ve altı yüz ila sekiz yüz metre koşardı. On dakika kala hazırlanma odasına giderdi. Tek başına bir koltuk bulurdu, asla kimsenin yanında oturmazdı. Her iki tarafındaki koltukları eşyaları için boş tutmayı severdi: gözlükleri bir tarafta, havlusu diğer tarafta. Yarışı için çağrı yapıldığında bloklara doğru yürürdü. Orada her zaman yaptığı şeyi yapardı: iki esneme hareketi, önce düz bacak esnemesi ve sonra bükülmüş diz. Her seferinde önce sol bacak. Sonra sağ kulaklığını çıkarırırdı. Adı söylendiğinde sol kulaklığını çıkarırırdı. Her zaman sol taraftan bloğa adım atardı. Her seferinde bloğu kuruturdu. Sonra ayağa kalkar ve kollarını elleri sırtına çarpacak şekilde çırpar.

Phelps açıklıyor: "Bu sadece bir rutin. Benim . Tüm hayatım boyunca bir rutin. Bunu değiştirmeyeceğim." İşte bu kadar. Onun

Koç Bob Bowman, Phelps'le birlikte bu fiziksel rutini tasarladı. Ama hepsi bu kadar değil. Ayrıca Phelps'e uyurken ve uyandığında ilk iş olarak ne düşünmesi gerektiğine dair bir rutin de verdi. Buna "V ideotape'i izlemek" adını verdi.<sup>2</sup> Elbette gerçek bir kaset yoktu. "Kaset" mükemmel yarışın görselleştirilmesiydi. Phelps, blokların tepesindeki başlangıç pozisyonundan, her kulacta, havuzdan muzaffer bir şekilde, yüzünden sular damlayarak çikana kadar her anı mükemmel ayrıntılarla ve ağır çekimde gözünde canlandırırırdı.

Phelps bu zihinsel rutini ara sıra yapmadı. Yıllar boyunca her gün yatmadan önce ve her gün uyandığında yaptı. Bob antrenmanlarda onu zorlamak istediği "Video kaseti koy!" diye bağırıldı ve Phelps sınırlarını zorladı. Sonunda bu zihinsel rutin o kadar derinlere işlemiştir ki Bob'un bir yarıştan önce "Video kaseti hazırla" cümlesini fısıldaması bile gerekmiyordu. Phelps her zaman "oynatmaya" hazırıldı.

Rutin hakkında soru sorulduğunda Bowman şunları söyledi: "Michael'a yarışmadan önce aklından neler geçtiğini soracak olsanız, aslında hiçbir şey düşünmediğini söyleyecektir. Sadece programı takip ediyor. Ama bu doğru değil. Daha çok alışkanlıklarını onu ele geçirmiş gibi. Yarış geldiğinde, planının yarısından fazlasını tamamlamış ve her adımda galip gelmiştir. Tüm uzatmalar planladığı gibi gitti. Isınma turları tipki hayal ettiği gibi idi. Kulaklıkları tam da beklediği şeyi çalışıyor. Gerçek yarış, o gün erken saatlerde başlayan ve hiçbir şey ama zaferler olan bir modelin sadece bir başka adımı. Kazanmak bir bir doğal uzatma."<sup>3</sup>

Hepimizin bildiği gibi Phelps 2008 Pekin Olimpiyatlarında sekiz altın madalya kazanarak rekor kırdı. Phelps'in nefes kesen başarısından yıllar sonra Pekin'i ziyaret ederken, Phelps ve diğer Olimpiyat sporcularının tüm bu inanılmaz atletizm başarılarını nasıl bu kadar zahmetsız gösterdiklerini düşünmeden edemedim. Elbette Olimpiyat sporcuları tartışmasız dünyadaki diğer tüm sporculardan daha uzun süre çalışıyor ve daha sıkı antrenman yapıyorlar; ancak o havuza, o piste ya da o piste girdiklerinde bunu son derece kolaymış gibi gösteriyorlar. Bu, antrenmanlarının doğal bir uzantısı olmaktan çok daha fazlası. Bu, doğru rutinin dehasının bir kanıtıdır.

Gereksizcinin yolu, temel şeylerin yalnızca zorlandıklarında yapıldığını düşünmektir. Bu uygulama yalnızca ham bir çaba meselesidir. Bunu gerçekleştirmek için emek harcısınız. Zorlarsınız.

Essentialist'in yolu farklıdır. Temelci, temel olarak tanımladığınız şeylere ulaşmayı varsayılan konum haline getiren bir rutin tasarlar. Evet, bazı durumlarda bir Temelcinin hala çok çalışması gereklidir, ancak doğru rutin uygulandığında her çaba katlanarak daha büyük sonuçlar verir.

### **Nonessentialist**

Denemeler için  
enshrines  
zorla gereklilikler  
getirir  
Temel olmayanların temel olmasını sağlar  
Varsayılan konumu  
varsayılan yapar

### **Essentialist**

yürütmek Tasarımlar a rutin o  
ne o  
temeldir, uygulamayı neredeyse zahmetsiz hale

## Kolaymış Gibi Göstermek

Rutin, engelleri ortadan kaldırmak için en güçlü araçlardan biridir. Rutin olmadan, gerekli olmayan dikkat dağıtıcı unsurların çekiciliği bizi alt edecektir. Ancak temel unsurları içeren bir rutin yaratırsak, bunları otomatik pilotta uygulamaya başlarız. Bilinçli bir şekilde temel olanın peşinden gitmek yerine, bu bizim düşünmemize gerek kalmadan gerçekleşecektir. Her gün her şeye öncelik vermek için değerli enerjimizi harcamak zorunda kalmayacağız. Sadece rutini oluşturmak için küçük bir miktar başlangıç enerjisi harcamalıyız ve sonra geriye kalan tek şey onu takip etmek olacaktır.

Rutinin zor şeyleri kolay hale getirmesini sağlayan mekanizmayı açıklayan çok sayıda bilimsel araştırma bulunmaktadır. Basitleştirilmiş bir açıklama, belirli bir görevi tekrar tekrar yaptığımızda nöronların veya sinir hücrelerinin "sinaps" adı verilen iletişim geçitleri aracılığıyla yeni bağlantılar kurmasıdır. Tekrarla birlikte bağlantılar güçlenir ve beynin bunları aktive etmesi kolaylaşır. Örneğin, yeni bir kelime öğrendiğinizde, kelimeye hakim olmanız için çeşitli aralıklarla birkaç tekrar yapmanız gereklidir. Kelimeyi daha sonra hatırlamak için aynı sinapsları aktive etmeniz gerekecektir, ta ki sonunda bilinçli olarak düşünmeden kelimeyi bilene kadar hakkında.<sup>4</sup>

Benzer bir süreç, her gün A noktasından B noktasına arabayla gittiğimizde, sonunda bilinçli olarak düşünmeden nasıl yolculuk yapabildiğimizi veya aynı yemeği birkaç kez pişirdiğimizde neden artık tarife başvurmak zorunda kalmadığımızı veya herhangi bir zihinsel görevin neden her denediğimizde daha da kolaylaştığını açıklar. Tekrarla birlikte rutinde ustalaşılır ve faaliyet ikinci doğa haline gelir.

Temel becerileri yerine getirme yeteneğimiz, tipki diğer becerilerde olduğu gibi, pratik yaptıkça gelişir. İşyerinde belirli bir kritik işlevi ilk kez yerine getirmeniz gerektiğini düşünün. İlk başta kendinizi acemi gibi hissettiniz. Muhtemelen kendinizi güvensiz ve beceriksiz hissettiniz. Odaklanma çabası irade gücünü tüketti. Karar yorgunluğu baş gösterdi. Muhtemelen dikkatiniz kolayca dağıldı. Bu tamamen normaldir. Ancak işlevi defalarca yerine getirdikten sonra güven kazandınız. Artık dikkatiniz dağılmıyordu. İşlevi daha iyi, daha hızlı ve daha az konsantrasyon ve çabaya yerine getirebildiniz. Rutinin bu gücü

süreç tamamen bilinçsiz hale gelene kadar beynimizin kontrolü tamamen ele alma yeteneğinin dışında büyür.

Rutinin bir başka bilişsel avantajı da vardır. Zihinsel iş bazal gangliyonlara geçtiğinde, yeni bir şeye konsantr olmak için zihinsel alan serbest kalır. Bu, odaklanma veya katkı düzeyimizden ödün vermeden, bir temel faaliyeti yürütürken aynı anda başka bir faaliyetle aktif olarak ilgilenmemizi sağlar. *The Power of Habit* kitabının yazarı Charles Duhigg, "Aslında beyin giderek daha az çalışmaya başlar" diyor. "Beyin neredeyse tamamen kapanabilir.... Ve bu gerçek bir avantajdır, çünkü yapabileceğiniz tüm bu zihinsel aktiviteye sahip olduğunuz anlamına gelir.

başka bir şeye adamak."<sup>5</sup>

Bazları rutin, yaratıcılığın ve yenilikçiliğin olduğu yer gibi gelebilir - Can sıkıntısının nihai egzersizi. Hatta bu kelimeyi, "Benim için *rutin* hale geldi" cümlesinde olduğu gibi, *solgun* ve *yavan* ile eşanlamlı olarak kullanıyoruz. Ve rutinler gerçekten de bu hale gelebilir - yanlış rutinler. Ancak doğru rutinler bize bir enerji iadesi sağlayarak yenilikçiliği ve yaratıcılığı artırabilir. Sınırlı disiplin kaynağımızı aynı kararları tekrar tekrar almak için harcamak yerine, kararlarımıza rutinimizin içine yerleştirmek, bu disiplini başka bir temel faaliyete yönlendirmemizi sağlar.

Mihaly Csikszentmihalyi'nin yaratıcılık üzerine yaptığı çalışma, son derece yaratıcı insanların zihinlerini boşaltmak için nasıl katı rutinler kullandıklarını gösteriyor. Mihaly, "Çoğu yaratıcı birey, uyumak, yemek yemek ve çalışmak için en iyi ritimlerinin ne olduğunu erkenden öğrenir ve aksini yapmak cazip gelse bile bunlara uyar" diyor. "Rahat kıyafetler giyerler, yalnızca kendilerine yakın buldukları insanlarla iletişim kurarlar, yalnızca önemli olduğunu düşündükleri şeyleri yaparlar. Elbette bu tür kendine has özellikler muhatap kişiler için sevimli değildir.... ancak eylem kalıplarını kişiselleştirmek zihni dikkati talep eden bekłentilerden kurtarmaya yardımcı olur ve

önemli konularda yoğun konsantrasyon."<sup>6</sup>

Silikon Vadisi'nin en yenilikçi şirketlerinden birinin CEO'su, ilk bakışta sıkıcı ve yaratıcılığı öldüren bir rutine sahip gibi görünüyor. Haftada bir gün sabah 9:00'da başlayan üç saatlik bir toplantı yapıyor. Asla kaçırılmıyor. Asla başka bir zamana ertelenmez. Bu bir zorunluluktur - öyle ki bu küresel şirkette bile tüm yöneticiler bu toplantıya asla katılmamaları gerektiğini bilir.

Toplantı ile çakışacak herhangi bir seyahati planlayın. Pazartesi günü sabah 9:00 ise herkes orada olacaktır. Bu bir disiplindir. İlk bakışta bu konuda özellikle benzersiz bir şey yoktur. Ancak benzersiz olan, bu düzenli toplantıdan çıkan fikirlerin kalitesidir. CEO, toplantıyı planlamak ya da kimin orada olup olmayacağı düşünmekle ilgili zihinsel maliyeti ortadan kaldırıldığı için, insanlar yaratıcı problem çözmeye odaklanabiliyor. Ve gerçekten de ekibi yaratıcı, buluş niteliğinde fikirler ve çözümler üretmeyi doğal ve kolay bir işmiş gibi gösteriyor.

## **Dogru Rutinin Gücü**

Duke Üniversitesi'ndeki araştırmacılara göre, seçimlerimizin yaklaşık yüzde 40'ı derinlemesine bilinçsizdir.<sup>(7)</sup> Bunlar hakkında alışlagelmiş anlamda düşünmeyiz. Bunda hem tehlike hem de fırsat vardır. Fırsat, sonunda içgüdüşel hale gelen yeni yetenekler geliştirebilmemizdir. Tehlike, ters etki yaratan rutinler geliştirebilmemizdir. Tamamen farkında olmadan, her sabah yataktan kalkar kalkmaz e-postalarımızı kontrol etmek, her gün işten eve dönerken bir çörek almak ya da öğle yemeği saatimizi trolleyerek geçirmek gibi gereklili olmayan alışkanlıklara kapılabiliriz.

düşünmek, yansımak, şarj olmak ya da arkadaşlarımız ve meslektaşlarımızla bağlantı kurmak için kullanmak yerine internete giriyoruz. Peki, bizi gereklili olmayan alışkanlıklara kilitleyen rutinleri nasıl bir kenara bırakabilir ve bunların yerine gereklili olanları neredeyse zahmetsız hale getiren rutinleri nasıl koyabiliriz?

## **TETIKLEYICILERİNİZİ ELDEN GEÇİRİN**

İster daha az abur cubur yemek, ister daha az zaman harcamak ya da daha az endişelenmek olsun, coğumuzun değiştirmek istediği bir davranış alışkanlığı vardır. Ancak denedigimizde, en basit, en küçük alışkanlığı bile değiştirmenin şaşırtıcı, rahatsız edici derecede zor olduğunu görüyoruz. Sanki bir çekim gücü bizi amansızca o patates kızartmalarının sıcak kucağına, şapşal kedilerin resimlerinin olduğu o Web sitesine ya da kontrolümüz dışındaki şeylerle ilgili endişe sarmalına geri çekiyor. Bu alışkanlıkların güçlü çekimine nasıl direnebiliriz?

Charles Duhigg, *Alışkanlığın Gücü* adlı kitabıyla ilgili verdiği bir röportajda şöyle diyor: "Son 15 yılda, alışkanlıkların nasıl işlediğini ve nasıl değiştirileceğini öğrendikçe, bilim insanları her alışkanlığın bir işaret, bir rutin ve bir ödülüden oluştuğunu açıkladılar. İpucu, beyninize otomatik moda geçmesini ve hangi alışkanlığı kullanacağını söyleyen bir tetikleyicidir. Daha sonra fiziksel, zihinsel ya da duygusal olabilen rutin - davranışın kendisi- vardır. Son olarak, beyninizin bu özel alışkanlığın gelecekte hatırlanmaya değer olup olmadığını anlamasına yardımcı olan bir ödül vardır. Zamanla bu döngü - işaret, rutin, ödül; işaret, , ödül- işaret ve ödül daha otomatik hale gelir. ödül nörolojik olarak iç içe geçmiştir."<sup>8</sup>

Bunun anlamı, rutinimizi değiştirmek istiyorsak, aslında davranışını değiştirmemize gerek olmadığıdır. Bunun yerine, gerekli olmayan faaliyeti veya davranışını tetikleyen *ipucunu* bulmamız ve aynı ipucunu gerekli *olan* bir şeyle ilişkilendirmenin bir yolunu bulmamız gereklidir. Örneğin, işten eve dönerken öünden geçtiğiniz fırın sizi bir çörek almaya tetikliyorsa, bir dahaki sefere o fırının öünden geçtiğinizde, bu ipucunu caddenin karşısındaki şarküteriden bir salata almanızı hatırlatmak için kullanın. Ya da sabah çalar saatiniz sizi e-postalarınızı kontrol etmek için tetikliyorsa, bunu kitap okumak için bir ipucu olarak kullanın. İlk başta, firında durma veya e-postayı kontrol etme isteğinin üstesinden gelmek zor olacaktır. Ancak yeni davranışını her uyguladığınızda - salatayı her elinize aldığınızda - beyninizde işaret ve yeni davranış arasındaki bağlantıyı güçlendirir ve kısa süre sonra yeni rutini *bilincaltında ve otomatik olarak* gerçekleştirirsiniz.

## **YENİ TETIKLEYİCİLER OLUŞTURUN**

Amaç bir davranış değişikliği yaratmaksa, sadece mevcut ipuçlarımızla sınırlı kalmayız; bazı temel rutinlerin uygulanmasını tetiklemek için yepyeni ipuçları yaratabiliriz. Bu tekniği günlük yazma rutinini geliştirmek için kullandım ve benim için harikalar yarattı. Uzun bir süre boyunca günlüğümde sadece ara sıra yazdım. Bütün gün erteliyordum; sonra geceleri "Sabah yaparım" diye rasyonalize ediyordum. Ama kaçınılmaz olarak yapmadım ve ertesi gece yazmam gereken iki günlük yazı vardı ve bu beni bunaltıyordu. Ben de tekrar erteledim. Ve böyle devam etti. Sonra birinin her gün aynı saatte birkaç satır yazma rutini geliştirdiğini söylediğini duydum. Bu yönetilebilir bir alışkanlık gibi görünyordu, ancak her gün belirtilen saatte yazmam gerektiğini hatırlatan bir işarette ihtiyacım olduğunu biliyordum, aksi takdirde yaptığım gibi ertelemeye devam edecektim. Bu yüzden günlüğümü çantama, telefonumun hemen yanına koymaya başladım. Bu şekilde, her akşam şarj etmek için telefonumu çantamdan çıkardığımda (zaten yerleşik bir alışkanlık) günlüğü görüyorum ve bu bana yazmam için ipucu veriyor. Artık içgüdüsel bir şey. Doğal. Dört gözle bekliyorum. On yıl oldu ve neredeyse hiçbir günü kaçırmadım.

## **ÖNCE EN ZOR OLANI YAPIN**

Ray Zinn, Silikon Vadisi'nde bir yarı iletken şirketi olan Micrel'in kurucusu ve CEO'sudur. Pek çok açıdan aykırı bir kişilik. Genellikle yirmi yaşındaki üniversite mezunlarını kutlayan bir sektörde ve şehirde yetmiş beş yaşında. 1978 yılında iş ortağıyla birlikte 300.000 dolar yatırım yaparak şirketi kurmuş ve kuruluşundan bu yana her yıl kâr etmiş (iki üretim tesisini birleştirdikleri bir yıl hariç). Halka açıldıklarından beri hisse senedi fiyatları hiçbir zaman halka arz fiyatının altına düşmedi. Ray bu başarıyı kârlılığa son derece disiplinli bir şekilde odaklanmalarına bağlıyor. Otuz beş yıldır CEO olarak şirketi yönetiyor ve bu süre boyunca Ray olağanüstü tutarlı bir rutin izledi. Cumartesi ve Pazar günleri de dahil olmak üzere her sabah saat 5:30'da kalkıyor (elli yılı aşkın süredir yaptığı gibi). Ardından bir saat boyunca egzersiz yapıyor. Sabah 7:30'da kahvaltı ediyor ve 8:15'te işe varıyor. Akşam yemeğini ailesiyle birlikte 6:30'da yiyor. Ancak Ray'in en yüksek katkı düzeyinde çalışmasını sağlayan şey, gün boyunca rutininin tek bir kural tarafından yönetilmesidir: "Önce en zor şeye odaklanın." Sonuçta, Ray'in bana dediği gibi: "Zaten düşünecek çok şeyimiz var. Neden bir rutin oluşturarak bunların bir kısmını ortadan kaldırımayalım?"

Gün içindeki en zor işinizi sabah ilk iş olarak yapma rutini geliştirmek için yukarıdaki ipuçlarını kullanın. İster masanızdaki ilk bardak portakal suyu, ister cep telefonunuza kurduğunuz bir alarm ya da sabahları ilk iş olarak yapmaya alışkin olduğunuz herhangi bir şey olsun, sizi oturup en zor işinize odaklanmanız için tetikleyecek bir işaret bulun.

## RUTINLERİNİZİ KARIŞTIRIN

Her gün aynı saatte aynı şeyleri yapmanın sıkıcı olabileceği doğrudur. Bu tür bir rutin yorgunluğundan kaçınmak için, haftanın farklı günleri için farklı rutinlere sahip olmamanız için hiçbir neden yok. Twitter'in kurucu ortağı ve Square'in kurucusu Jack Dorsey'in haftalık rutinine ilginç bir yaklaşımı var. Haftasını temalara ayırmış. Pazartesi yönetim toplantıları ve "şirketi yönetme" işleri için. Salı ürün geliştirme için. Çarşamba pazarlama, iletişim ve büyümeye için. Perşembe günü geliştiriciler ve ortaklıklar içindir. Cuma günü ise şirketi ve kültürü.<sup>9</sup> Bu rutin, yüksek büyümeye hızına sahip bir start-up'ın kaos ortamında sakinlik sağlamaya yardımcı oluyor. Bu sayede, her şeyin içine çekildiğini hissetmek yerine enerjisini her gün tek bir temaya odaklayabiliyor. O bağlı

İstisnasız her hafta bu rutine bağlı kalır ve zamanla insanlar onun hakkında bunu öğrenir ve toplantıları ve talepleri bu rutin etrafında düzenleyebilir.

## RUTINLERİNİZİ TEKER TEKER ELE ALIN

Aynı anda birden fazla rutini elden geçirmeye çalışacak kadar rutinin dehasına kapılmak talihsizlik olur. Ancak son bölümde öğrendiğimiz gibi, büyük sonuçlar elde etmek için küçükten başlamalıyız. Bu nedenle günlük veya haftalık rutininizde tek bir değişiklikle başlayın ve ilerlemenizi oradan devam ettirin.

Bunların hiçbirinin kolay olduğunu ima etmem istemiyorum. Gerekli olmayan rutinlerimizin çoğu derin ve duygusalıdır. Bazı güçlü duyguların ateşinde şekillenmişlerdir. Sadece parmaklarınıza sıklatıp onları yenisiyle değiştirebileceğimiz fikri safliktr. Temel yeni becerileri öğrenmek asla kolay değildir. Ancak bu becerilerde ustalaşıp onları otomatik hale getirdiğimizde muazzam bir zafer kazanmış oluruz, çünkü bu beceri hayatımızın geri kalanında bizimle birlikte kalır. Aynı şey rutinler için de geçerlidir. Bir kez yerleşiklerinde, vermeye devam eden hediyelerdir.

## BÖLÜM 19

# ODAK

### Şimdi Önemli Olan Ne?

YAŞAM YALNIZCA ŞİMDİKİ ANDA MEVCUTTUR. ŞİMDİKİ ANI TERK EDERSENİZ, GÜNLÜK YAŞAMINIZIN ANLARINI DERİNLEMESİNE YAŞAYAMAZSINIZ.

-*Thich Nhat Hanh*

Larry Gelwix, Highland Lisesi ragbi takımına otuz altı yıl boyunca sadece on mağlubiyetle 418 galibiyet ve yirmi ulusal şampiyonluk kazandırdı. Başarısını şu şekilde tanımlıyor: "Her zaman kazanırız." Highland'inki gibi bir rekorla bu açıklamayı yapmaya hakkı var. Ancak aslında galibiyet rekorundan daha fazla bir şeyden bahsediyor. "Kazanmak" derken, aynı zamanda oyuncularından bekłentilerine rehberlik eden tek bir soruya, uygun kısaltmasıyla birlikte atıfta bulunuyor: "Şimdi önemli olan ne?"

Oyuncularını tamamen o anın içinde tutarak ve en önemli şeye - gelecek haftaki maça, yarınki antrenmana ya da bir sonraki oyuna değil, şu ana odaklanarak - kazanmanın neredeyse zahmetsiz hale *gelmesine* yardımcı oluyor. Ama nasıl?

İlk olarak, oyuncular soruyu oyun boyunca sürekli olarak uygularlar. Larry, yanlış giden son oyunu tekrar düşünmek ya da zihinsel enerjilerini oyunu kaybedip kaybetmeyecekleri konusunda endişelenerek harcamak yerine, ki bunların hiçbir yararlı ya da yapıçı değildir, onları yalnızca *su anda* içinde bulundukları oyuna odaklanmaya teşvik eder.

İkinci olarak, "Şimdi önemli olan ne?" sorusu, nasıl *oynadıklarına* odaklanmalarına yardımcı olur. Larry kazanmanın büyük bir kısmının oyuncuların kendi oyunlarına mı yoksa rakiplerinin oyununa mı odaklandıklarına bağlı olduğunu inanıyor. Eğer oyuncular diğer takımı düşünmeye başlarsa

odaklarını kaybederler. Bilinçli ya da değil, diğer takımın oynadığı gibi oynamak istemeye başlarlar. Dikkatleri dağılır ve bölünürler. Burada ve şimdi oyunlarına odaklanarak, hepsi tek bir strateji etrafında birleşebilir. Bu birlik düzeyi, oyun planlarının uygulanmasını nispeten sürtünmesiz hale getirir.

Gerçekten de Larry'nin kazanma ve kaybetme konusunda temelde Essentialist bir yaklaşımı vardır. Oyuncularına söylediğisi gibi: "Kaybetmek ve yenilmek arasında fark vardır. Yenilmek, onların sizden daha iyi olduğu anlamına gelir. Onlar daha hızlı, daha güçlü ve daha yeteneklidir." Larry'ye göre kaybetmek başka bir anlama geliyor. Odağınıızı kaybettığınız anlamına gelir. Önemli olana konsantre olmadığınız anlamına gelir. Tüm bunlar basit ama güçlü bir fikre dayanıyor: En yüksek katkı düzeyinizde faaliyet göstermek için burada ve şimdi önemli olana bilinçli olarak odaklanmanız gereklidir.

## Sadece Şimdi Var

Bunun kendi yaşamınıza nasıl uygulanabileceğini düşünün. Hiç geçmiş hataları tekrar tekrar yaşarken kapana kışıldığınız oldu mu... tıpkı bir video oynatıcısı gibi, sonsuz tekrar oyntakılıp kaldınız mı? Gelecek hakkında endişelenerek zaman ve enerji harcıyor musunuz? Çabalarınızın önemli olduğu alanlar hakkında kontrol edebileceğiniz şeyler yerine kontrol edemediğiniz şeylerin düşünerek daha fazla zaman harcıyor musunuz? Kendinizi hiç şu anda bulundığınız yerde tam olarak var olmak yerine bir sonraki toplantıya, bir sonraki görevye ya da hayatınızın bir sonraki bölümüğe zihinsel olarak hazırlanmakla meşgul bulundunuz mu? Geçmişteki hatalara takılmak veya önumüzde neler olabileceği konusunda stres hissetmek doğal ve insanı bir durumdur. Ancak geçmiş veya gelecek bir an için endişelenerek geçirilen her saniye, bizi burada ve şu anda önemli olan şeyden uzaklaştırır.

Eski Yunanlılar zaman için iki kelime kullanırlardı. İlkisi *chronos*'tu. İkincisi ise *kairos*'tu. Yunan tanrısı Chronos yaşı, kır saçlı bir adam olarak tasavvur edilirdi ve adı gerçek anlamda işleyen saat, kronolojik zamanı, ölçtüğümüz (ve verimli kullanmaya çalışmak için yarıştığımız) zamanı çağrıştırır. *Kairos* ise farklıdır. Tam olarak tercüme edilmesi zor olsa da, uygun, doğru, farklı olan zamanı ifade eder. *Kronos* nicelikseldir; *kairos* ise nitelikseldir. İkincisi yalnızca tam olarak anın içinde olduğumuzda *-şimdide* var olduğumuzda deneyimlenir.

Pratik anlamda sadece şimdiye sahip olduğumuzu düşünmek akıllara durgunluk veriyor. Geleceği gerçek anlamda kontrol edemeyiz, sadece şimdidiyi kontrol edebiliriz. Elbette geçmişten dersler çıkarabilir ve geleceği hayal edebiliriz. Ancak gerçekten önemli olan şeyleri sadece şimdi ve burada gerçekleştirebiliriz.

Önemsizciler geçmişteki başarı ve başarısızlıkların yanı sıra gelecekteki zorluk ve fırsatlarla o kadar meşgul olurlar ki şu anı kaçırırlar. Dikkatleri dağılır. Odaklanamazlar. Gerçekten orada değildirler.

Essentialist'in yolu şimdiki zamana uyum sağlamaktır. Hayatı sadece *kronos* değil, *kairos* içinde deneyimlemektir. Gerçekten önemli olan şeylere odaklanmaktadır - düne ya da yarına değil, şu ana.

**Nonessentialist**

**Essentialist**

Zihin geçmiş hakkında dönüp duruyor veya Zihin şimdiye odaklanmış  
durumda  
gelecek Neyin önemli olduğunu ayarlar  
Dün şu anda neyin önemli olduğunu düşünür  
ya da yarın Anın tadını çıkarır  
Gelecekle ilgili endişeler veya geçmişle ilgili  
stresler

Geçenlerde Anna ve ben yoğun bir iş gününün ortasında öğle yemeği için buluştuk. Genellikle öğle yemeği için buluştuğumuzda birbirimize sabahki olayları anlatmakla ya da akşamki etkinlikleri planlamakla o kadar meşgul oluruz ki, burada ve şimdi birlikte öğle yemeği yeme eyleminin tadını çıkarmayı unuturuz. Bu yüzden bu kez, yemekler geldiğinde Anna bir deney önerdi: sadece ana odaklanmalıyız. Sabahki toplantılarımızı tekrarlamak yok, çocukların karateden kimin alacağı ya da o akşam yemekte ne pişireceğimiz hakkında konuşmak yok. Tamamen şimdiki zamana odaklanarak yavaş ve bilinçli bir şekilde yemeliydik. Ben buna tamamen hazırlıdım.

Yavaşça ilk ısırigimi alırken bir şey oldu. Nefes alış verişimi fark ettim. Sonra bilinçli bir niyetim olmadan yavaşladığını fark ettim. Birdenbire zamanın kendisi sanki daha yavaş ilerliyormuş gibi geldi. Bedenim bir yerdeyken zihnim beş farklı yerdeymiş gibi hissetmek yerine, hem zihnim hem de bedenim tamamen oradaymış gibi hissettim.

Bu his öğleden sonraya kadar benimle kaldı ve burada başka bir değişiklik fark ettim. Dikkatimi dağıtan düşüncelerle bölünmek yerine, tüm konsantrasyonumu işime verebiliyordum. Sakin olduğum ve elimdeki görevlere odaklandığım için her biri doğal bir şekilde akıp gidiyordu. Zihinsel enerjimin birbiriyle yaraşan birçok konuya bölünüp dağıldığı her zamanki durumum yerine, şu anda en önemli olan konuya odaklanmış durumdaydım. İşlerimi halletmek sadece daha zahmetsiz hale gelmekle kalmadı, aynı zamanda bana keyif de verdi. Bu durumda zihin için iyi olan şey ruh için de iyiydi.

Jiro Ono dünyanın en büyük suşi şefidir ve David Gel'din yönettiği *Jiro Dreams of Sushi* filmine konu olmuştur.<sup>1</sup> Seksen beş yaşında Ono, onlarca yıldır suşi yapmaktadır ve gerçekten de onun için suşi yapma sanatı neredeyse zahmetsiz hale gelmiştir. Yine de onunki sadece pratik ve deneyimin nasıl ustalığa yol açtığını hikayesi değil. Onu çalışırken izlerken, tamamen anın içinde olan birini görüyorsunuz.

Essentialistler tüm hayatlarını bu şekilde yaşarlar. Böyle yaşadıkları için de tüm enerjilerini ellerindeki işe harcayabilirler. Çabalarını dikkat dağıtıçı şeylerle dağıtmazlar. Çok çalışırsanız uygulamanın kolay, kolay çalışırsanız da zor olduğunu bilirler.

## Çoklu Göreve Karşı Çoklu Odaklanma

Stanford'dan mezun olduktan yıllar sonra eski bir sınıf arkadaşımla karşılaştım. Kampüsteki ofislerden birinde bilgisayarda bir şeyler yapıyordum ki selam vermek için yanına geldi. Bir dakika hoşbeşten sonra bana iki iş arasında olduğunu söyledi. Aradığı iş hakkında biraz bilgi verdi ve ona yardımcı olup olamayacağımı sordu. Ona nasıl yardımcı olabileceğimi görmek için bazı sorular sormaya başladım, ancak konuşmanın yirmi saniyesinde telefonuna bir mesaj geldi. Tek kelime etmeden yere baktı ve mesajı yanıtlamaya başladı. Bu olduğunda genellikle yaptığım şeyi yaptım. Durdum ve bekledim.

On saniye geçti. Sonra yirmi. O öfkeyle mesaj yazmaya devam ederken ben öylece durdum. Hiçbir şey söylemedi. Beni kabul etmedi. Merakımdan ne kadar sürecekini görmek için bekledim. Ancak tam iki dakika sonra, ki bu birini beklerken oldukça uzun bir süredir, pes ettim, masama geri döndüm ve işime geri döndüm. Beş dakika sonra tekrar ortaya çıktı ve ikinci kez sözümü kesti. Şimdi konuşmaya devam etmek, iş arama konusunda tekrar yardım istemek istiyordu. Başlangıçta onu bildiğim bir iş ilanı için önermeye hazırladım, ancak bu olaydan sonra onu aniden mevcut olmayabileceği bir görüşme için önerme konusunda tereddüt ettiğimi itiraf ediyorum: belki bedenen mevcut olacaktı, ama zihnen değil.

Bu noktada çoklu görevin kötülüklerinden bahsetmeye başlamamı bekleyebilirsiniz - gerçek bir Essentialist'in aynı anda birden fazla şey yapmaya asla kalkışmayacağı hakkında. Ancak aslında aynı iki şeye kolayca yapabiliriz: bulaşıkları yıkarken radyo dinlemek, yemek yerken konuşmak, öğle yemeği için nereye gideceğimizi düşünürken masamızdaki dağınıklığı toplamak, televizyon izlerken mesajlaşmak vb.

Yapamayacağımız şey aynı anda iki şeye *konsantre* olmaktadır. Mevcut olmaktan bahsettiğimde, aynı anda sadece bir şeye yapmaktan bahsetmiyorum. Her seferinde tek bir şeye odaklanmaktan bahsediyorum. Çoklu görevin kendisi Özçülüğün düşmanı değildir; "çoklu odaklanabiliyormuşuz" gibi davranışın düşmanıdır.

## Nasıl Şimdi Olunur

Önümüzde duran şeye tamamen hazır olmak için ne yapabiliriz? Aşağıda dikkate alabileceğiniz bazı basit teknikler bulunmaktadır.

### **ŞU ANDA NEYIN EN ÖNEMLİ OLDUĞUNU BELİRLEYİN**

Kısa bir süre önce New York'ta bir yönetici ekibine Essentialism üzerine tam gün ders vermiştim. Günden çok keyif almıştım ve gün boyunca kendimi var hissetmiştim. Ancak odama döndüğümde aniden milyonlarca yöne doğru çekildiğimi hissettim. Etrafındaki her şey yapabileceğim şeyleri hatırlatıyordu: e-postalarımı kontrol etmek, mesajları dinlemek, okumak zorunda hissettiğim bir kitabı okumak, birkaç hafta sonraki sunumu hazırlamak, günün deneyimlerinden ortaya çıkan ilginç fikirleri kaydetmek ve daha fazlası. Bunaltıcı hissettiren sadece işlerin çokluğu değil, aynı anda en üst sırada yer almak için yarışan birçok görevin yarattığı o tanık stresti. Endişe ve gerginliğin arttığını hissettiğimde durdum. Diz çöktüm. Gözlerimi kapattım ve "Şimdi önemli olan ne?" diye sordum. Bir süre düşündükten sonra, şu anda neyin önemli olduğunu bilene kadar, şu anda olanın, şu anda neyin önemli olduğunu bulmak olduğunu fark ettim!

Ayağa kalktım. Toparlandım. Etrafıma saçılımış tüm nesneleri uygun yerlerine koydum, böylece dikkatimi dağıtmayacak ve her yanlarından geçtiğimde emirlerini yerine getirmem için bana baskı yapmayacaklardı. Telefonumu kapattım. Birinin bana mesaj atabilmesi ile aramda bir engel olması çok rahatlaticiydı. Günlüğümü açtım ve gün hakkında yazdım. Bu beni merkeze aldı. Kurşun kalemlle aklımdaki her şeyin bir listesini yaptım. Sonra bunu "Huzur içinde uyuyabilmek için ne yapman gerekiyor?" diye sorarak netlestirdim. Esas olanın eşim ve çocuklarımla bağlantı kurmak olduğuna karar verdim. Ardından, ertesi sabahın ilk birkaç saatini mümkün olduğunca zahmetsiz hale getirecek birkaç şey yapmaktı: uyandırma çağrısı ve odada kahvaltı planlamak; slaytlarımı bilgisayara yüklemek; gömleğimi ütülemek. O anda önemli olmayan seylerin üzerini çizdim.

Hangisini önce ele alacağınızı bilemeyecek kadar çok görev ve yükümlülükle karşı karşıya kaldığınızda durun. Derin bir nefes alın. Şu anda mevcut olun ve kendinize şu anda en önemli olanın ne olduğunu sorun - en önemli olanın ne olduğunu değil

Yarın ya da bir saat sonra bile önemli olabilir. Emin değilseniz, dikkatinizi çekmek için yarısan her şeyin bir listesini yapın ve *su anda* önemli olmayan her şeyin üzerini çizin.

## **GELECEĞİ KAFANDAN ÇIKAR**

Geleceği aklınızdan çıkarmak, "su anda neyin önemli olduğunu" daha iyi odaklanmanızı sağlar. Bu durumda, bir sonraki adımı oturup su anda olmasa da gerekli olabilecek şeyleri listelemek oldu. Böylece günlüğümde başka bir sayfa açtım. Bu kez kendime "Bugünün sonucu olarak bir gün ne yapmak isteyebilirsin?" diye sordum. Bu kesin taahhütlerin bir listesi değildi, sadece tüm fikirleri kafamdan çıkarıp kağıda dökmenin bir yoluuydu. Bunun iki amacı vardı. Birincisi, daha sonra faydalı olabilecek bu fikirleri unutmamamı sağladı. İkincisi, hemen şimdi harekete geçmem gereği yönündeki stresli ve dikkat dağıtıcı duyguyu hafifletiyordu.

## **ÖNCELİK VERİN**

Bundan sonra her listeyi önceliklendirdim. Ardından "şimdi ne gereklili" listesindeki her bir madde üzerinde teker teker çalıştım. Sakince liste üzerinde çalıştım ve her maddeyi tamamlandığında sildim. Uyumaya gittiğimde sadece o anda yapılması gereken her şeyi yapmakla kalmamıştım, aynı zamanda onları daha iyi ve daha hızlı yapmıştım çünkü odaklanmıştım.

## **Yenileyen Duraklama**

Cornish & Carey Commercial/Newmark Knight Frank'te yönetici başkan yardımcısı olan Jeffrey A. Rodgers'a bir zamanlar yenilenmek için duraklamak gibi basit bir fikir öğretilmişti. Her şey Jeff'in her akşam işten eve dönerken zihninin hala işe ilgili projelere odaklandığını fark etmesiyle başladı. Bu duyguyu hepimiz biliriz. Fiziksel olarak ofisten ayrılmış olabiliriz, ancak zihinsel olarak hala oradayızdır, çünkü zihnimiz bugünün olaylarını tekrarlamak ve ertesi gün yapmamız gereken tüm işler hakkında endişelenmek gibi sonsuz bir döngüye kapılır.

Şimdi, evinin kapısına geldiğinde, "tazeleyen duraklama" adını verdiği tekniği uyguluyor. Bu teknik çok kolay. Bir anlığına durur. Gözlerini kapatır. Bir kez nefes alıp veriyor: derin ve yavaş. Nefes verirken, işe ilgili sorunların dağılmasına izin veriyor. Bu, ön kapıdan ailesine doğru daha tek bir amaçla yürümesini sağlar. Lao Tzu'ya atfedilen düşünceyi destekliyor: "İş hayatında, zevk aldiğiniz şeyi yapın. Aile hayatında ise tamamen mevcut olun."

"Dünyanın en sakin adamı" olarak anılan Vietnamlı Zen Budist rahip Thich Nhat Hanh, farklı bir isimle de olsa, *kairos* içinde nasıl yaşanacağını keşfetmek için bir ömür harcadı. Bunu farkındalık ya da "acemi zihni" sürdürmek olarak öğretmiştir. Şöyledir yazmıştır: "Farkındalık eve, şimdiki zamana dönmenize yardımcı olur. Ve oraya her gittiğinizde ve sahip olduğunuz bir mutluluk durumunu fark ettiğinizde, mutluluk gelir."<sup>2</sup>

Anda olmaya odaklanması her şeyi yapma şeklini etkiliyor. Her gün diğer keşşelerle bir fincan çay içmek için tam bir saat ayırıyor. Şöyledir açıklıyor: "Bir fincan çay içtiğinizi varsayıyalım. Fincanınızı tuttuğunuzda nefes almak, zihninizi bedeninize geri getirmek isteyebilirsiniz ve tamamen orada olursunuz. Ve siz gerçekten orada olduğunuzda, başka bir şey de oradadır - çay fincanı tarafından temsil edilen yaşam. O anda siz gerçeksinizdir ve çay bardağı da gerçektir. Geçmişte, gelecekte, projelerinizde, endişelerinizde kaybolmazsınız. Tüm bu sıkıntılarından özgürsünüz. Ve bu özgür olma durumunda, çayınızın tadını çıkarırsınız. İşte o an mutluluk ve huzur anıdır."

Gün boyunca kendi *kairos* anlarınıza dikkat edin. Bunları günlüğünze yazın. O anı neyin tetiklediğini ve neyin

sizi o andan çıkardı. Artık o anı neyin tetiklediğini bildiğinize göre, onu yeniden yaratmaya çalışın.

Kendinizi *kairos'a* uyum sağlamak üzere eğitmek, yalnızca daha yüksek düzeyde katkı sağlamanızı sağlamakla kalmayacak, aynı zamanda sizin daha mutlu kılacaktır.

## BÖLÜM 20

# BE

### Essentialist Yaşam

YOĞUN BIR YAŞAMIN KISIRLIĞINDAN SAKININ.

-*Sokrates*

Her şey İngiltere'de avukat olmak için eğitim gördüğü sırada başladı. Varlıklı bir aile ve iyi mesleki beklentilerle gelecek parlak görünüyordu. Her gün kesinlik duygusuyla uyanıyordu. Ana hedefi konusunda netti: hukuk alanında profesyonel olmaya hazırlanmak ve ardından rahat bir yaşam sürdürmek. Ama sonra dünya turuna çıkma fırsatını yakaladı ve her şey değişti.

Mohandas K. Gandhi Güney Afrika'ya gitti ve orada zulmü gördü. Birdenbire daha yüksek bir amaç buldu: her yerde ezilenlerin kurtuluşu.

Bu yeni tek amaçlılıkla, hayatındaki diğer her şeyi ortadan kaldırdı. Bu süreci "kendini sıfıra indirmek" olarak adlandırdı.<sup>1</sup> Kendi ev dokuması kumasını (*khadi*) giydi ve takipçilerine de aynısını yapmaları için ilham verdi. Üç yıl boyunca hiç gazete okumadı çünkü gazetelerin içeriğinin hayatına sadece gereksiz bir karışıklık kattığını düşünüyordu. Otuz beş yılını diyetini basitleştirmek için deneyler yaparak geçirdi.<sup>2</sup> Her hafta bir gününü konuşmadan geçirdi. Tüketimden kaçındığını söylemek hafif kalır: öldüğünde on eşyadan daha azına sahipti.

Elbette daha da önemlisi, hayatını Hindistan halkın bağımsızlığını kazanmasına yardım etmeye adamıştır. Kasıtlı olarak hiçbir zaman siyasi bir pozisyonda bulunmadı, ancak Hindistan'da resmi olarak "Ulusun Babası" oldu. Ancak onun katkısı Hindistan'ın çok ötesine uzanıyordu. Amerikan Dışişleri Bakanı General George C. Marshall'in Gandhi'nin ölümü vesilesiyle söylediği gibi

geçmiştir: "Mahatma Gandhi insanlığın vicdanının sözcüsü haline gelmişti; alçakgönüllülüğü ve basit gerçeği imparatorluklardan daha güçlü kılan bir adamdı."<sup>3</sup> Ve Albert Einstein ekledi: "Gelecek nesiller böyle birinin ete kemiğe bürünerek bu dünyasında yürüdüğüne inanamayacaklar."<sup>4</sup>

Gandhi'nin öyle bir hayat yaşadığını iddia etmek mümkün değildir. gerçekten önemliydi.

Elbette, tam ve eksiksiz bir olarak yaşamış biri olarak Gandhi'nin örneğinden faydalananmak için onu taklit etmeye çalışmamız gerekmıyor. Hepimiz yaşamalarımızı gerekli olmayan şeylerden arındırabilir ve kendi yöntemlerimizle, kendi zamanımızda ve kendi ölçegimizde Temelci'nin yolunu benimseyebiliriz. Hepimiz sadece basit değil, aynı zamanda yüksek katkı ve anlam içeren bir hayat yaşayabiliriz.

## Özünde Yaşamak

Özcülük hakkında düşünmenin iki yolu vardır. Birincisi, bunu ara sıra *yaptığınız* bir şey olarak düşünmektir. İkincisi ise onu *olduğunuz* bir şey olarak düşünmektir. İlkinde, Essentialism zaten aşırı dolu olan hayatınıza ekleyeceğiniz bir şey daha. İkincisinde ise her şeyi yapmanın farklı bir yoludur -daha basit bir yol-. Bir yaşam tarzı haline gelir. Yaşamaya ve liderlik etmeye yönelik her şeyi kapsayan bir yaklaşım haline gelir. Kim olduğumuzun özü haline gelir.

Özcülük birçok ruhani ve dini gelenekte derin köklere sahiptir. Gautama Buddha çileci bir yaşam sürdürmek için prenslik hayatını terk etmiştir. Bu onu aydınlanmaya ve Budizm'in doğusuna götürmüştür. Aynı şekilde Yahudilik de Musa'nın Mısır'da evlat edinilmiş bir prens olarak yaşadığı zengin hayatı bırakıp çölde koyun çobanı olarak yaşamaya başlamasıyla ortaya çıkmıştır. Orada yanmış çalı ile karşılaşmış ve İsrailoğullarını esaretten kurtarmak için aslı görevini keşfetmiştir. Peygamber Muhammed, kendi ayakkabılarını ve giysilerini tamir etmemeyi ve kendi keçisini sağlamak içeren temel bir yaşam sürdürmiş ve İslam'daki takipçilerine de aynısını yapmayı öğretmiştir. Vaftizci Yahya da çölde yaşayan, deve tüyü giysiler giyen ve topraktan beslenen sade bir yaşam tarzının örneğiydi. Quakerlar gibi Hıristiyan gruplar da inançlarında katı bir şekilde Özcu bir unsuru korumuşlardır: örneğin, sadece gerekli olan şeylerden oluşan bir yaşamı taahhüt ettikleri "Sadelik Tanıklığı" ni uygulamışlardır. Ve elbette İsa marangoz olarak yaşamış ve daha sonra hizmetinde zenginlik, siyasi konum veya maddi eşyalar olmadan yaşamıştır.

"Daha az ama daha iyi" felsefesinin tarih boyunca hem dini hem de seküler diğer önemli ve çeşitli figürlerin hayatlarına yansadığını görebiliriz: Dalai Lama, Steve Jobs, Leo Tolstoy, Michael Jordan, Warren Buffett, Rahibe Teresa ve Henry David Thoreau ("Sadeliğe inanıyorum. En bilge kişinin bile bir günde ne kadar çok önemsiz işe ilgilenmesi gerektiğini düşünmesi üzücü olduğu kadar şaşırtıcıdır da; ... bu yüzden yaşam sorununu basitleştirin, gerekli olanla gerçek olanı ayırt edin").<sup>5</sup>

Gerçekten de, her türlü insanı çabada en başarılı insanlar arasında Essentialistleri bulabiliriz. Bunlar arasında dini liderler, gazeteciler, politikacılar, avukatlar, doktorlar, yatırımcılar, sporcular, yazarlar, sanatçılar yer almaktadır. Bu insanlar en büyük katkılarını pek çok farklı şekilde yaparlar. Ama onlar

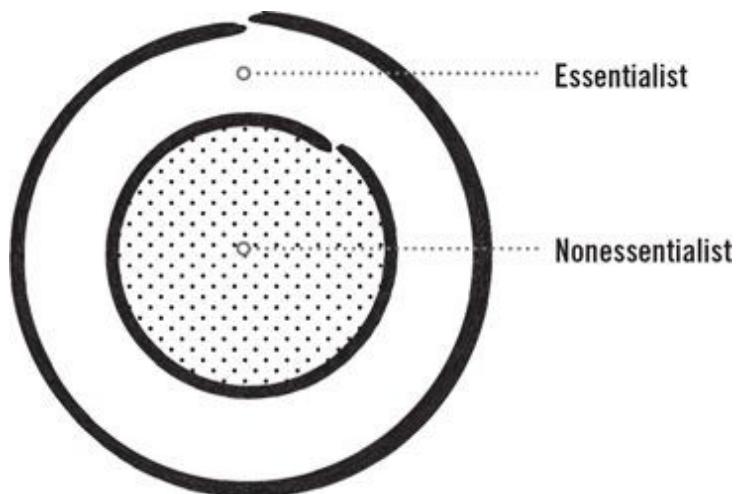
bir özelliği paylaşıyorlar: "Daha az ama daha iyi" fikrine sadece sözde hizmet vermiyorlar. *Kasılı olarak Essentialist'in yolunu tamamen benimsemeyi seçmişlerdir.*

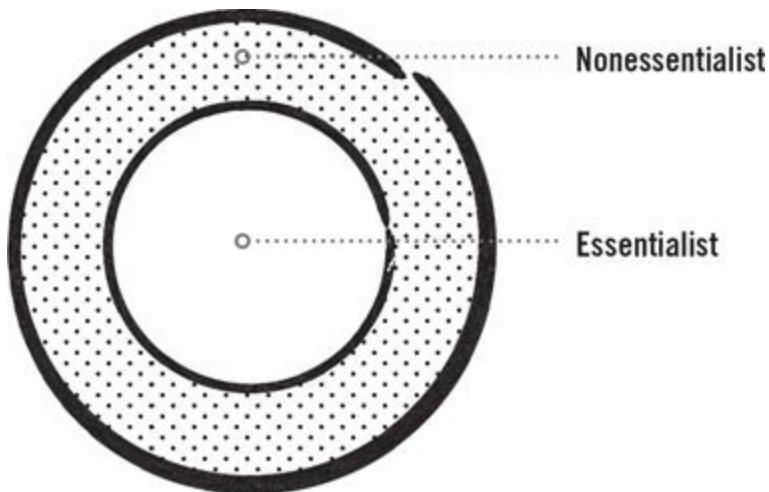
Hangi işte, alanda veya sektörde olursak olalım, hepimiz aynı şeyi yapmayı seçebiliriz.

Umarım kitabın bu noktasında, bir Özcünün tüm temel ilkelerini ve becerilerini öğrenmiş ve özümsemişsinizdir. Bu bölümde, son adımı atmanın ve bu becerileri sadece ara sıra Özcülük uygulamak için değil, gerçek bir Özcü *olmak* için nasıl kullanacağınızı öğrenmenin zamanı geldi.

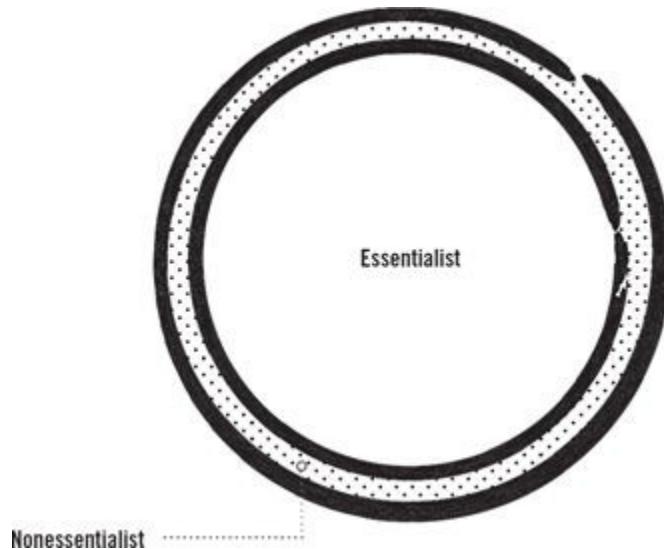
## MINÖR FAALIYETLERDE

Temelci uygulamaları uygulayan bir Temelci Olmayan ile sadece ara sıra bazı Temelci Olmayan uygulamalara kayan bir Temelci olmak arasında büyük bir fark vardır. Asıl soru şudur: "Hangisi ana dalınız, hangisi yan dalınız?" Coğumuzun içinde biraz Essentialist ve biraz da Nonessentialist vardır, ancak asıl soru şudur: Özünde siz hangisiniz?





Özünde Özcülük olan kişiler, yaptıkları yatırımdan, onu yalnızca yüzeysel düzeyde özümseyenlere kıyasla çok daha fazlasını elde ederler. Gerçekten de faydalar kümülatif hale gelir. Temel olanın peşinden gitmek ve temel olmayanı ortadan kaldırmak için yaptığımız her seçim kendi üzerine inşa edilir ve bu seçimi neredeyse ikinci doğa haline gelene kadar daha da alışkanlık haline getirir. Zamanla, bu içsel çekirdek dışa doğru genişler, ta ki hala gerekli olmayan şeylere saplanmış olan parçamızı gölgede bırakana kadar.



Bölüm 1'de ele aldığımız "başarı paradoksuna" kapılmak kolaydır. Amacımız nettir ve bu da bizi başarıya götürür. Ancak başarımızla birlikte yeni seçenekler ve fırsatlar elde ederiz. Bu kulağa iyi bir şeymiş gibi geliyor ama unutmayın, bu seçenekler istemeden de olsa dağıtır, bizi baştan, bizi cezbeder. Netliğimiz bulanıklaşır ve çok geçmeden kendimizi dağılmış buluruz

çok ince. Artık en üst düzeyde katkı sağlamak yerine, milyonlarca yönde sadece bir milimetrelik ilerleme kaydediyoruz. Nihayetinde, başarımız başarısızlığımız için bir katalizör haline gelir. Bu döngüden çıkışının tek yolu Essentialist'in yoludur.

Ancak Essentialist'in yolu sadece başarıdan ibaret değildir; anlam ve amaç dolu bir hayat yaşamakla ilgilidir. Kariyerlerimize ve yaşamamıza dönüp baktığımızda, gerçekten önemli olmayan "başarıların" uzun bir çamaşır listesini mi yoksa gerçek anlam ve öneme sahip birkaç büyük başarıyı mı görmeyi tercih ederiz?

Kendinize Özcülüğü tamamen benimseme izni verirseniz - ister evde ister işte olsun, yaptığınız her şeyde onu gerçekten yaşarsanız - dünyayı görme ve anlama şeklinizin bir parçası haline gelebilir. Düşüncelerinizi o kadar derinden değiştirebilirsiniz ki, tartıştığımız Özcülük uygulamaları ve geliştireceğiniz diğer pek çok uygulama doğal ve içgündüsel hale gelir:

## **Bu fikirler duygusal olarak doğru hale geldikçe, bir güç haline gelirler. seni değiştirir.**

Yunanlılarda kalbin dönüşümünü ifade eden *metanoia* diye bir sözcük vardı. Dönüşümlerin yalnızca zihinde gerçekleştiğini düşünme eğilimindeyiz. Ancak atasözünün de dediği gibi, "Bir insan *kalbinde* nasıl düşünürse, öyle olur" (italikler eklendi).<sup>(6)</sup> [Özcülüğün](#) özü kalbimize girdiğinde, Özcünün yolu bizim kim olduğumuz haline gelir. Kendimizin farklı, daha iyi bir versiyonu haline geliriz.

Bir kez Essentialist olduğunuzda, aşağıdakiler gibi olmadığını göreceksiniz herkes. Diğer insanlar evet derken, siz kendinizi hayır derken bulacaksınız. Başkaları bir şeyler yaparken, siz kendinizi düşünürken bulacaksınız. Başkaları konuşurken, siz kendinizi dinlerken bulacaksınız. Diğer insanlar spot ışıkları altındayken ve dikkat çekmek için yarışırken, siz kendinizi parlama zamanı gelene kadar kenarda beklerken bulacaksınız. Diğer insanlar özgeçmişlerini doldururken ve LinkedIn profillerini oluştururken, siz

anlamlı bir kariyer inşa etmek. Diğer insanlar ne kadar mesgul olduklarından şikayet ederken (okuyun: övünürken), siz sadece sempatik bir şekilde gülümseyeceksiniz, ilişki kuramayacaksınız. Diğer insanlar stres ve kaos dolu bir hayat yaşarken, siz etki ve tatmin dolu bir hayat yaşıyor olacaksınız. Birçok yönünden, her zaman her şeyin çok fazla toplumumuzda bir Özcü olarak yaşamak sessiz bir devrim eylemidir.

Bir Essentialist olarak tam anlamıyla yaşamak her zaman kolay değildir. Birçok açıdan ben de hala bununla mücadele ediyorum. Benden bir şey yapmamı istediklerinde hala içgüdüler olarak insanları memnun etmek istiyorum, hatta Temel Olmayan olduğunu bildiğim bir şeyi bile. Önümde fırsatlar -özellikle de iyi fırsatlar- çıktıığında hala "ikisini de yapabilirim" diye düşünüyorum, oysa gerçekten yapamam. Hâlâ telefonumu kontrol etme dürtüsüyle savaşıyorum; en kötü günlerimde mezar taşımda "E-postalarını kontrol etti" yazacak mı diye merak ediyorum. Bu geçişin bir gecede gerçekleşmediğini ilk itiraf eden ben olacağım.

Yine de zaman geçtikçe bunun daha da kolaylaştığını fark ettim. Hayır demek daha az rahatsız edici geliyor. Kararlar çok daha netleşiyor. Gereksiz şeyleri elemek daha doğal ve içgüdüler hale geliyor. Hayatımın farklı olduğu noktaya kadar seçimlerim üzerinde daha fazla kontrol hissediyorum. Kalbinizi ve zihninizi Esansiyalizmi tamamen kucaklamak için açarsanız, bunlar sizin için de gerçek olacaktır.

Bugün Özcülük sadece yaptığım bir şey değil. Essentialist, giderek dönüştüğüm bir şey. İlk başta birkaç bilinçli seçimden ibaretti, sonra bir yaşam tarzına dönüştü ve en sonunda da beni özümden değiştirdi. Neredeyse her gün daha fazla katkıda bulunmak için daha az şey yapabileceğimi keşfetmeye devam ediyorum.

Essentialist olmanın benim için ne anlama geldiğini en iyi küçük anlarda görebiliyorum. Bu şu anlama geliyor:

- Bir ağ oluşturma etkinliğine gitmek yerine çocuklarınla trambolinde güreşmeyi etmek
- Yazmak için geçen yıl uluslararası müşteri işlerine hayır demeyi seçmek
- Her hafta bir günümü sosyal medyaya bakmadan geçirmeyi seçiyorum, böylece evde tam anlamıyla var olabiliyorum
- Bu kitabı bitirmek için her sabah 5:00'te kalkıp gece 1:00'e kadar yazarak sekiz ay geçirmeyi seçmek

- Çocuklarımıla kampa gitmek için bir iş teslim tarihini ertelemeyi seçmek
- İş için seyahat ettiğimde televizyon ya da film izlememeyi tercih ediyorum, böylece düşünmek ve dinlenmek için zamanım oluyor
- Yapılacaklar listemde başka hiçbir şey yapmamak anlamına gelse bile, düzenli olarak bütün bir günü o günün önceligiine ayırmayı seçmek
- Okumakta olduğum romanı bugün öncelikli olmadığı için beklemeye almayı seçmek
- Son on yıldır neredeyse her gün günlük tutmayı tercih etmek
- Anna ile bir randevu gecesi geçirmek için bir konuşma fırsatına hayır demeyi seçmek
- Doksan üç yaşındaki büyüğümle düzenli telefon görüşmesi yapmak yerine Facebook'ta vakit geçirmeyi tercih etmek
- Yakın zamanda Stanford'da öğretim görevlisi olmak için aldığım teklifi geri çevirmeyi seçtim çünkü bunun derslerim aracılığıyla Özçülük mesajını yaymaktan ve ailemle birlikte olmaktan zaman ayırmak anlamına geldiğini biliyordum

Liste uzayıp gidiyor, ancak burada değinmek istediğim nokta, temel unsurlara odaklanmanın bir *seçim* olduğuudur. Bu *sizin*. Bu bile başlı başına inanılmaz derecede özgürleştirici. Yıllar önce, hukuk fakültesini bıraktıktan sonra, kariyerimde bundan sonra ne yapacağımı karar veriyordum. Sondaj tahtam olarak Anna ile düzinelere, belki de yüzlerce farklı fikri araştırdım. Sonra bir gün eve dönüyorduk ve ben "Yüksek lisans için Stanford'a gitsem nasıl olur?" diye sordum. Bunun gibi pek çok "Ya olursa?" sorusu vardı.

Genellikle fikirler aklımda kalmıyordu. Ama bu sefer anlık bir netlik hissettim: o anda *biliyordum* ki

Dudaklarımdan dökülen kelimeler, bunun benim için esas yol olduğunu gösteriyordu.

Doğu yolda olduğumdan bu kadar emin olmamı sağlayan şey, başka bir yere başvurmayı düşündüğümde bile netliğin nasıl kaybolduğuuydu. Birkaç kez başka programlar için başvuru sürecini başlattım ama her seferinde birkaç dakika sonra durdum. Bu bana doğru gelmiyordu. Bu yüzden çabalarımı sadece bu tek başvuru üzerinde yoğunlaştırdım. Üniversiteden cevap beklerken, bazıları oldukça cazip olan birçok başka fırsat karşıma çıktı. Hepsine hayır dedim. Ancak kabul edilip edilmediğimi henüz bilmemenin verdiği belirsizliğe rağmen kendimi endişeli veya gergin hissetmedim. Bunun yerine sakin, odaklanmış ve kontrollü hissettim.

Her iki seferde de sadece Stanford'a başvurdum. Sonunda ikinci kez teklif aldığında, bunun benim için yapmam gereken en hayatı şey olduğunu daha net anlayamazdım. Doğru zamanda doğru yol buydu. Bu, Essentialist'in yolunun sessiz ve kişisel bir onayıydı.

Essentialist'in yolunu seçmemiş olsaydım, "Stanford or bust" stratejisini asla takip edemeyebilirdim. *Harvard Business Review* için asla yazmayabilirdim. Ve kesinlikle şu anda okuduğunuz, özümsediğiniz ve umarım kendi yaşamınıza nasıl entegre edeceğinizi düşündüğünüz kelimeleri asla yazamazdım.

Essentialist olmak uzun bir süreçtir, ancak faydaları sonsuzdur. İşte disiplinli bir şekilde azın peşinde koşmanın hayatınızı daha iyi hale getirebileceği yollardan bazıları.

## **DAHA FAZLA AÇIKLIK**

Bölüm 1'de bahsettiğimiz metaforik dolabı hatırlıyor musunuz? Hayatınızın dolabını temizlemeye devam ettikçe, *gerçekten* önemli olan şeylerin yeniden sıralanmasını deneyimleyeceksiniz. Hayat, yapılacaklar listenizdekileri verimli bir şekilde geçmek ya da programınızdaki her şeyi aceleye getirmekten çok, en başta oraya koyduklarınızı değiştirmekle ilgili hale gelecektir. Her gün, temel şeylerin sıradaki en önemli şyeden çok daha önemli olduğu bir önceki günden daha açık hale gelir. Sonuç olarak, bu temel şeylerin yerine getirilmesi giderek daha zahmetsiz hale gelir.

## **DAHA FAZLA KONTROL**

Duraklatma, geri itme veya acele etmeye becerinize güven kazanacaksınız. Kendinizi diğer insanların yapılacaklar listelerinin ve gündemlerinin bir fonksiyonu olarak daha az hissedeceksiniz. Unutmayın ki siz hayatınıza öncelik vermezseniz başkası verir. Ancak kendi hayatınıza öncelik vermeye kararlısanız bunu yapabilirsiniz. Güç sizindir. Sizin içinizdedir.

## **YOLCULUKTA DAHA FAZLA NEŞE**

*Su anda* gerçekten neyin önemli olduğuna odaklanmak, hayatı daha dolu dolu, anda yaşama becerisini de beraberinde getiriyor. Benim için, daha fazla mevcut olmanın önemli bir faydası

aksi takdirde var olmayacak olan neşeli anılar yaratıyor. Daha çok gülümsüyorum. Sadeliğe değer veriyorum. Daha neşeliyim.

Bir başka gerçek Essentialist olan Dalai Lama'nın dediği gibi: "Eğer kişinin hayatı basitse, memnuniyet de beraberinde gelir. Sadelik mutluluk için son derece önemlidir."

## **Temel Yaşam: *Gerçekten Önemli Bir Hayat Yaşamak***

Bir Essentialist'in yaşamı anlam dolu bir yaşamıdır. Gerçekten önemli olan bir yaşamdır.

Bunu hatırlatmaya ihtiyaç duyduğumda aklıma bir hikaye geliyor. Üç yaşındaki kızı ölen bir adam hakkında. Yas tutarken kızının kısa hayatının bir videosunu hazırlamış. Ancak evdeki tüm videolarını incelediğinde bir şeylerin eksik olduğunu fark etmiş. Gittikleri her gezinin ve çıktıkları her seyahatin videosunu çekmişti. Elinde bir sürü görüntü vardı, sorun bu değildi. Ama sonra fark etti ki, gittikleri yerlerin -gördükleri manzaraların, keyif aldıkları görüntülerin, yedikleri yemeklerin ve ziyaret ettikleri önemli yerlerin- bolca görüntüsü olmasına rağmen, kızının kendisinin neredeyse hiç yakın çekim görüntüsü yoktu. Etrafi kaydetmekle o kadar meşguldü ki asıl önemli olanı kaydetmeyi ihmal etmişti.

Bu hikâye, bu kitabı yazmak için çıktığım uzun yolculukta edindiğim en kişisel iki bilgiyi yansıtıyor. Bunlardan ilki, ailemin hayatmdaki son derece önemli rolüdür. En sonunda, diğer her şey kıyaslandığında önemsiz kalacaktır. İkincisi ise hayatımızdan geriye kalan zamanın acıdacak kadar az olması. Bu benim için iç karartıcı bir düşünce değil, heyecan verici bir düşünce. Yanlış şeyi seçme korkusunu ortadan kaldırıyor. İliklerime cesaret aşılıyor. Bu değerli -ve *değerli* belki de çok yavan bir kelime- zamanı nasıl kullanacağım konusunda beni daha da seçici olmaya zorluyor. Seyahatlerinde dünyanın dört bir yanındaki mezarlıklarını ziyaret eden birini tanıyorum. İlk başta bunun tuhaf olduğunu düşünmüştüm ama şimdi bu alışkanlığın onun kendi ölümlülüğünü ön planda tuttuğunu fark ediyorum.

Bir Essentialist'in hayatı pişmanlık duymadan yaşanan bir hayattır. Gerçekten neyin önemli olduğunu doğru tespit etmişseniz, zamanınızı ve enerjinizi buna yatırımsızsanız, yaptığınız seçimlerden pişmanlık duymazsınız zordur. Yaşamayı seçtiğiniz hayatla gurur duyarsınız.

Amaç ve anlam dolu bir hayat yaşamayı mı seçeceksiniz, yoksa tek bir hayatınıza pişmanlıkla mı bakacaksınız? Bu kitaptan tek bir şey çıkaracak olursanız, umarım şunu hatırlarsınız: Hayatınızda hangi karar, zorluk ya da yol ayrımıyla karşılaşırsanız karşılaş, kendinize sadece "Önemli olan nedir?" diye sorun. Geri kalan her şeyi eleyin.

Bu sorunun cevabını bulmak için kendi içينize bakmaya hazırlısanız, o zaman Özülerin yoluna girmeye hazırlısanız demektir.

## EKLER

# Liderlik Temelleri

KÜÇÜK BIR GRUP DÜŞÜNCELİ, KARARLI VATANDAŞIN DÜNYAYI  
DEĞİŞTİREBILECEĞİNDEN ASLA ŞÜPHE DUYMAYIN; ASLINDA ŞİMDİYE KADAR  
DEĞİŞTİREN TEK ŞEY DE BU OLMUŞTUR.

-*Margaret Mead*

LinkedIn CEO'su Jeff Weiner "daha az işi daha iyi yapmayı" liderlik için en güçlü mekanizma olarak görüyor. Şirketin başına geçtiğinde çoğu Silikon Vadisi start-up'ının standart çalışma prosedürünü kolayca benimseyebilir ve her şeyin peşinden koşmaya çalışabilirdi. Bunun yerine, yalnızca en iyilerin peşinden gitmek için gerçekten iyi fırsatlara hayır dedi. Felsefesini çalışanlarına öğretmek için FCS (diğer adıyla FOCUS) kısaltmasını kullanıyor. Bu harfler "Daha az işi daha iyi yapmak", "Doğru bilgiyi doğru zamanda doğru kişilere iletmek" ve "Karar alma hızı ve kalitesi" anlamına geliyor. Gerçekten de, liderlik esasen bu anlama gelmektedir.

## ÖZCÜ EKİPLER

Bir düşünme ve hareket etme biçimini olarak özcülük, hayatlarımızı yönetme biçimimizle olduğu kadar şirketlere ve ekiplere liderlik etme biçimimizle de ilgilidir. Aslında, bu kitapta paylaştığım fikirlerin birçoğu ilk olarak yönetici ekiplerle çalışırken netleşti.

O zamandan beri beş yüzden fazla kişiden binden fazla ekipteki deneyimleri hakkında veri topladım. Onlardan *birleşik* bir ekipte çalışıkları bir zaman, bu deneyimin nasıl olduğu, yöneticilerinin nasıl bir rol oynadığı ve sonucun ne olduğu hakkında bir dizi soruyu yanıtlamalarını istedim. Daha sonra bunu *dağılmış* bir ekipte çalışıkları bir zamanla karşılaştırmalarını ve bunun nasıl bir şey olduğunu, yöneticilerinin nasıl bir rol oynadığını ve bunun sonucu nasıl etkilediğini anlatmalarını istedim.

Bu araştırmanın sonuçları şaşırtıcıydı: yüksek düzeyde bir amaç netliği olduğunda, ekipler ve ekipteki insanlar ezici bir çoğunlukla başarılı oluyordu. Ekibin neyi temsil ettiği, hedeflerinin ve rollerinin ne olduğu konusunda ciddi bir netlik eksikliği olduğunda, insanlar kafa karışıklığı, stres, hayal kırıklığı ve nihayetinde başarısızlık yaşadı. Bir kıdemli başkan yardımcısı, genişletilmiş ekibinden elde edilen sonuçlara baktığında bunu kısa ve öz bir şekilde özetledi: "Netlik eşittir başarı."

Bu, "daha az ama daha iyi" ilkesinin, bireylerin gerçekten önemli bir hayat yaşamalarını sağlamada olduğu kadar, fark yaratabilecek ekipler oluşturmada da yararlı olmasının birçok nedeninden sadece biridir. Günümüzde ekiplerde yaşam hızlı ve fırsatlarla doludur. Ekipler bir bütün olduğunda, fırsat bolluğu iyi bir şey olabilir. Ancak ekipler amaç netliğinden yoksun olduğunda, bu sayısız firsattan hangilerinin gerçekten hayatı olduğunu ayırt etmek imkansız olmasa da zorlaşır. Bunun istenmeyen sonucu, Özcü olmayan yöneticilerin ekiplerinin çok fazla şeyin peşinden koşmasını sağlamaya çalışması - ve kendilerinin de çok fazla şey yapmaya çalışması - ve ekibin ilerlemesinde plato oluşturmasıdır. Temelci bir lider farklı bir seçim yapar. Amacının netliğiyle, yetenek seçiminden yönlendirmeye, rollere, iletişime ve hesap verebilirliğe kadar her şeye "daha az ama daha iyi"yi uygulayabilir. Sonuç olarak ekibi bütünsüz ve bir sonraki seviyeye geçer.

## ÖZCÜ OLARAK LIDERLİĞİN UNSURLARI

Kitabın bu noktasında, Özcü olmayan düşüncenin kusurlarını öğretiniz ve bu yanlış mantığı Özcülüğün temel gerçekleriyle değiştirdiniz. Ancak Esasılık bireyle bitmez. İster iki meslektaştan oluşan bir ekip, ister beş yüz çalışandan oluşan bir departman, hatta ister okulunuzdaki veya toplumunuzdaki bir grup olsun, herhangi bir kapasitede liderlik yapıyorsanız, yolculüğünuzdaki bir sonraki adım, eğer atmaya istekliySENİZ, bu aynı becerileri ve zihin setlerini liderliğinizde uygulamaktır.

### ZİHİN SETİ

**Özcü olmayan Herkes  
için her şey **Özcü**  
Daha az ama daha iyi**

## **YETENEK**

### **Nonessentialist**

İnsanları çılgınca işe alır ve bir "Bozo patlaması" yaratır.

### **Essentialist**

Yetenek konusunda son derece seçici ve takımı geride tutan kişileri uzaklaştırıyor.

## **STRATEJİ**

### **Nonessentialist**

Her şeyin öncelikli olduğu bir strateji izler.

### **Essentialist**

"Sadece tek bir şey yapabilseydik, bu ne olurdu?" sorusunu yanıtlayarak temel bir amaç tanımlar. Gerekli olmayan dikkat dağıtıcı unsurları ortadan kaldırır.

## **GÜÇLENDİRME**

### **Nonessentialist**

Kimin ne yaptığı konusunda belirsizliğe izin verir. Kararlar kaprislidir.

### **Essentialist**

Her ekip üyesinin en yüksek rolüne ve katkı hedefine odaklanır.

## **İLETİŞİM**

### **Nonessentialist**

Şifreli konuşmalar.

### **Essentialist**

Önemli olana ulaşmak için dinler.

## **HESAP VEREBİLİRLİK**

### **Nonessentialist**

Çok fazla check-in yapar ya da o kadar meşguldür ki tamamen ortadan kaybolur. Bazen her ikisini de yapar: grubun odağını bozar ve ardından grupta bulunmaz.

### **Essentialist**

Engelleri nasıl kaldırabileceğini ve küçük kazanımları nasıl mümkün kılabileceğini görmek için insanlarla nazik bir şekilde iletişim kurar.

## **SONUÇ**

### **Nonessentialist**

Milyonlarca yönde bir milimetrelik ilerleme kaydeden parçalanmış bir ekip

### **Essentialist**

Bir sonraki katkı düzeyine geçen birleşik bir ekip

Bu tabloya bakarak, Temelci yaklaşımı liderliğin önemli olan her yönüne uygulanmanın avantajları açık olmalıdır. Yine de, bir Temelci olarak tam olarak nasıl liderlik edileceğini daha da netleştirmek için bunları kısaca genişletelim.

## **INSANLARI İŞE ALIRKEN GÜLÜNÇ DERECEDE SEÇICI OLMAK**

Bir Nonessentialist, insanları çılgınca ve düşünsesizce işe alma eğilimindedir; daha sonra ekibi geride tutan insanları işten çıkarmak veya yeniden eğitmek için çok meşgul veya dikkati dağılmış olur. İlk başta, sürdürülmesi gereken büyümeye hızı nedeniyle işe alma bonanza haklı gibi görünür. Ancak gerçekte yanlış bir işe alım, bir kişi eksik olmaktan çok daha maliyetlidir. Ve *çok* fazla yanlış kişiyi işe almanın maliyeti (ve bir yanlış işe alım genellikle birden fazla yanlış işe alıma yol açar çünkü yanlış kişi daha fazla yanlış çekme eğiliminde olacaktır) Guy Kawasaki'nin "Bozo patlaması" dediği şeydir.

eskiden büyük bir takım ya da şirket sıradanlığa düşerdi.[\(1\)](#)

Öte yandan bir Essentialist, yetenek konusunda gülünç derecede seçicidir. Kaç tane özgeçmiş okuması, kaç tane mülakat yapması ya da kaç tane yetenek araştırması yapması gerektiğine baksızın mükemmel işe alım için bekleyeceğin disipline sahiptir ve ekibi geride tutan kişileri işten çıkarmaktan çekinmez. Sonuç, kolektif çabaları parçalarının toplamından daha fazlasına ulaşan yıldız oyuncularla dolu bir ekiptir (bu konuda daha fazla bilgi için bkz. [bölüm 9](#), "Seçme").

## **GERÇEKTEM NET (ÇOK NET DEĞİL) BIR TEMEL AMAÇ BELİRLEYENE KADAR TARTIŞMAK**

Amaç netliği olmadan, Özcü olmayan liderler stratejilerini saptırırlar: çok fazla hedefin peşinden gitmeye ve çok fazla şey yapmaya çalışırlar. Sonuç olarak ekipleri milyonlarca yöne dağılır ve aşağıdaki konularda çok az ilerleme kaydeder

Herhangi biri. Gereksiz şeylere zaman harcarlar ve gerçekten önemli olan şeyleri ihmal ederler (amaç ve temel niyetin önemine ilişkin [10. bölüme](#) bakınız). Bugünlerde kuruluşlarda "uyum" hakkında çok fazla konuşuluyor ve gerçekten de bir ekip ne kadar uyumlu olursa, katkıları da o kadar büyük olacaktır. Açık bir niyet uyuma yol açar; belirsiz bir yönlendirme ise her zaman uyumsuzluk yaratır.

## AŞIRI GÜÇLENDİRME İÇİN GIDIN

Nonessentialist, kimin ne yaptığı konusunda belirsizliğe izin vererek insanları güçsüzleştirir. Bu durum genellikle esnek ya da çevik bir ekip olma isteği adına meşrulaştırılır. Ancak aslında yaratılan şey sahte bir çevikliktir. İnsanlar gerçekten nelerden sorumlu olduklarını ve performanslarının nasıl değerlendirileceğini bilmediklerinde, kararlar kaprisli olduğunda ya da öyle göründüğünde ve roller iyi tanımlanmadığında, insanların pes etmesi ya da daha kötüsü gerçek bir iş yapmak yerine mesgul ve dolayısıyla önemli görünmeye çalışmayı takıntı haline getirmesi uzun sürmez.

Bir Essentialist, netliğin güçlendirmenin anahtarını olduğunu anlar. Rollerin genel ve muğlak olmasına izin vermez. Ekipteki herkesin neye katkıda bulunmasının bekendiği ve diğer herkesin neye katkıda bulunduğu konusunda *gerçekten* net olmasını sağlar. Kısa süre önce bir CEO, yönetici ekibindeki belirsizliğin tüm organizasyonu geride tutmasına izin verdiği itiraf etti. Hasarı onarmak için, her biri tüm organizasyonda net bir işlevsel sorumluluğa sahip sadece dört doğrudan rapora inene kadar büyük bir düzene koyma sürecinden geçtiğini söyledi.

İkonoklastik girişimci ve risk sermayedarı Peter Thiel, PayPal çalışanlarının görevlerinde tek bir öncelik seçimleri ve yalnızca buna odaklanmaları konusunda ısrar ettiğinde "daha az ama daha iyi" anlayışını alışılmışın dışında bir düzeye taşıdı. PayPal yönetici Keith Rabois şöyle hatırlıyor: "Peter herkesin tam olarak tek bir öncelik için görevlendirilmesini isterdi. Sizinle o anda 1 numaralı inisiyatifiniz olarak belirlenmiş olan konu dışında neredeyse hiçbir şeyi tartışmayı reddediyordu. Hatta 2001 yılındaki yıllık değerlendirme formlarımızda her çalışanın şirkete yaptığı en değerli katkıyı belirtmesi isteniyordu."<sup>2</sup> Sonuç çalışanlar, PayPal'in hedefleri dahilinde her şeyi yapma yetkisine sahip oldular.

açıkça tanımlanmış bu rolün sınırları içinde üst düzey bir Şirketin ortak misyonuna katkı sağlama.

## **DOĞRU ŞEYLERİ DOĞRU ZAMANDA DOĞRU KİŞİLERE ILETMEK**

Gereksizci lider kodlarla iletişim kurar ve sonuç olarak insanlar herhangi bir şeyin *gerçekten* ne anlama geldiğinden emin değildir. Temelci olmayan iletişim genellikle ya eyleme geçilemeyecek kadar geneldir ya da o kadar hızlı değişir ki insanlar her zaman hazırlıksız yakalanır. Öte yandan, temelci liderler doğru şeyleri doğru zamanda doğru kişilere iletir. Esasici liderler kısa ve öz konuşur, ekibin odaklanmasılığını sağlamak için iletişimlerinde kısıtlamayı tercih ederler. Konuştukları zaman da son derece nettirler. Anlamsız jargondan kaçınırlar ve mesajları o kadar tutarlıdır ki, kulaklarına neredeyse sıkıcı gelir. Bu şekilde, ekipler tüm önemsiz gürültülerin arasından esas olanı yakalayabilir.

## **ANLAMLI BIR İLERLEME SAĞLAMAK İÇİN SIK SIK KONTROL EDİN**

Gereksizci lider hesap verebilirlik konusunda pek iyi değildir. Bunun birincil ve biraz da bariz nedeni, bir kişi ne kadar çok konuyu takip ederse, hepsini takip etmenin o kadar zor. Aslında, Gereksizci olmayan bir lider istemeden de olsa çalışanlarını hiç takip beklememeleri konusunda eğitebilir. Buna karşılık ekip üyeleri de kısa süre içinde başarısız olmanın, işin kolayına kaçmanın ya da önemli olana değil de kolay olana öncelik vermenin bir karşılığı olmadığını öğrenirler. Lider tarafından telaffuz edilen her bir hedefin, yerini anlık ilgi çeken başka bir şeye bırakmadan önce sadece bir an için vurgulanacağını öğrenirler.

Temelci lider, gerçekten gerekli olan tek şey hakkında netleşmek için zaman ayırarak, takibi o kadar kolay ve sürtünmesiz hale getirir ki bu gerçekten gerçekleşir. Küçük başarıları ödüllendirmek ve engelleri kaldırırmalarına yardımcı olmak için insanlarla sık sık görüşerek ekibin motivasyonunu ve odağını güçlendirir ve daha anlamlı ilerleme kaydetmelerini sağlar (ilerlemenin gücü ilgili [17. bölüme](#) bakın).ile

Basitçe "daha az ama daha iyi" ilkesine göre liderlik etmek, ekibinizin kolektif katkı düzeyini yükseltmesini ve gerçekten dikkate değer bir şey başarmasını sağlayacaktır.

Klasik bir Essentialist ve gerçekten vizyoner bir lider olan Ela Bhatt'ın ifade ettiği gibi, mirası arasında prestijli Indira Gandhi Barış Ödülü'nü kazanmak, Hindistan'daki yoksul kadınların koşullarını iyileştirmeye adanmış dzinelerce kurum kurmak ve Hillary Clinton'ın kişisel kahramanlarından biri olarak adlandırılacak gibi anlamlı başarılar bulunmaktadır:

Tüm erdemler arasında sadelik benim en sevdiğim erdemdir. Öyle ki, sadeliğin hem kişisel hem de dünya sorunlarının çoğunu çözebileceğine inanma eğilimindeyim. Yaşam yaklaşımı basit olursa, kişinin sık sık yalan söylemesine, kavga etmesine, çalmasına, kıskanmasına, öfkelenmesine, istismar etmesine, öldürmesine gerek kalmaz. Herkes yeterince ve bol miktarda mala sahip olacağından istifleme, speküasyon, kumar, nefret gerekmez. Karakter güzel olduğunda, siz de güzel olursunuz. Sadeliğin güzelliği budur.[\(3\)](#)

Gerçekten de bir Özcü olarak liderlik etmenin güzelliği budur.

## Notlar

### 1. ÖZCÜ

1. Bu hikayenin bir versiyonu *Harvard Business Review* için yazdığım "If You Don't Prioritize Your Life, Someone Else Will" , 28 Haziran 2012, <http://blogs.hbr.org/2012/06/how-to-say-no-to-a-controlling/>.başlıklı blog yazısında yayınlanmıştır
2. Orijinal adı "the Clarity Paradox" olan bu yazıyı *Harvard Business Review* için yazdığım "The Disciplined Pursuit of Less" başlıklı blog yazısında kaleme aldım, 8 Ağustos 2012, <http://blogs.hbr.org/2012/08/the-disciplined-pursuit-of-less/>. çeşitli bölümlerinde yazdığım diğer HBR bloglarından yararlandımBu kitabın .
3. Jim Collins, *How the Mighty Fall: Ve Neden Bazı Şirketler Asla Pes Etmez* (New York: HarperCollins, 2009).
4. Peter Drucker, "Managing Knowledge Means Managing Oneself," *Leader için Lider Dergi*, Hayır. 16 (İlkbahar 2000), [www.hesselbeininstitute.org/knowledgecenter/journal.aspx?ArticleID=26](http://www.hesselbeininstitute.org/knowledgecenter/journal.aspx?ArticleID=26).
5. Shai Danziger, Jonathan Levav ve Liora Avnaim-Pesso, "Extraneous Factors in Judicial Decisions," *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108, no. 17 (2011): 6889-92.
6. Bronnie Ware, "The Top Five Regrets of , 21 Ocak 2012, [www.huffingtonpost.com/bronnie-ware/top-5-regrets-of-the-dying\\_b\\_1220965.html](http://www.huffingtonpost.com/bronnie-ware/top-5-regrets-of-the-dying_b_1220965.html). Bu konuyu ilk olarak blog yazısında almıştım the Dying," *Huflington Post**Harvard Business Review* için yazdığım "If You Don't Prioritize Your Life, Someone Else Will" başlıklı ele , 28 Haziran 2012, <http://blogs.hbr.org/2012/06/how-to-say-no-to-a-controlling/>.
7. Ibid., "The Disciplined Pursuit of Less."
8. Ibid., "The Disciplined Pursuit of Less."

9. Peter Drucker'in 11 Nisan 2005 tarihinde Bruce Rosenstein ile yaptığı röportaj. Bruce bu röportajı *Living in More Than One World: How Peter Drucker's Wisdom Can Inspire and Transform Your Life* (San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2009) adlı kitabında kaleme almıştır.
10. *Hiçbir Yere Doğru Yarış: The Dark Side of America's Achievement Culture* (dir. Vicki Abeles, 2011) bir belgesel ve okullarda benim deyimimle okuldaki Gereksizlik ile mücadele etmeye çalışan bir hareket. Çocuklar üzerindeki gereksiz ev ödevi ve stres yükünü azaltmak için çalışıyorlar. Web sitelerine bakınız, [www.racetonowhere.com/](http://www.racetonowhere.com/)
11. Bu ve benzeri ifadeler için pek çok atıf bulunmaktadır. Emile Gauvreau sadece bir örnektir: "İstemedikleri parayı kazanmak, ihtiyaç duymadıkları şeyleri satın almak, hoşlanmadıkları insanları etkilemek için hayatlarını nefret ettikleri şeyleri yaparak geçiren o tuhaf insan ırkının bir parçasıydım" (Jay Friedenberg, *Artificial Psychology*'de alıntılmıştır: *The Quest for What It Means to Be Human* [New York: Taylor and Francis, 2010], 217).
12. Mary Oliver, "The Summer Day," *New and Selected Poems* içinde, cilt 1 (Boston: Beacon Press, 1992), 94.

## 2. SEÇİNİZ

1. M. E. P. Seligman, "Learned Helplessness," *Annual Review of Medicine* 23, no. 1 (1972): 407-12, doi: 10.1146/annurev.me.23.020172.002203.
2. William James, *Letters of William James*, ed. Henry James (Boston: Atlantic Monthly Press, 1920), 1:147; aktaran Ralph Barton Perry, *The Thought and Character of William James* (1948; yeniden basım, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996), 1:323.

## 3. AYIRT ET

1. John Carlin, "Dünyanın En Büyük Şefi Geçinmek İçin Yemek Yapsaydı Açıktan Ölürdü," *Guardian*, Aralık 11, 2006, <http://observer.theguardian.com/foodmonthly/futureoffood/story/0,1969713,00.html>.
2. Joseph Moses Juran, *Kalite-Kontrol El Kitabı* (New York: McGraw Hill, 1951).

3. Bunu ilk olarak *Harvard Business Review* için "Pratikte Her Şeyin Önemsizliği" başlıklı bir blog yazısında yazmıştım, 29 Mayıs 2012
4. Richard Koch, *The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More with Less* (Londra: Nicholas Brealey, 1997); *The Power Laws* (Londra: Nicholas Brealey, 2000), Amerika Birleşik Devletleri'nde *The Natural Laws of Business* (New York: Doubleday, 2001) adıyla yayınlanmıştır; *The 80/20 Revolution* (Londra: Nicholas Brealey, 2002), Amerika Birleşik Devletleri'nde *The 80/20 Individual* (New York: Doubleday, 2003) adıyla yayınlanmıştır; ve *Living the 80/20 Way* (Londra: Nicholas Brealey, 2004).
5. Warren Buffett, Koch, *The 80/20 Individual*, 20'de alıntılanmıştır.
6. Mary Buffett ve David Clark, *The Tao of Warren Buffett: Warren Buffett's Words of Wisdom* (New York: Scribner, 2006), no. 68.
7. A.g.e., "Pratikte Her Şeyin Önemsizliği."
8. Seattle, Washington'da Bill ve Melinda Gates Vakfı'nda ikimizin de katıldığı bir toplantıda. Kendisi konuşuyordu ve sonrasında birkaç dakika sohbet ettik. Bu sözü ya da aynı anlama gelecek sözleri söylediğini ve bunun doğru olduğuna kesinlikle inandığını teyit etti.
9. John Maxwell, *Developing the Leader Within You* (Nashville, TN: T. Nelson, 1993), 22-23.

#### 4. TAKAS

1. "30 Yıllık Süper Hisse Senetleri: Money Magazine Finds the Best Stocks of the Past 30 Years," *Money* dergisi, 9 Ekim 2002.
2. "Herb Kelleher: Managing in Good Times and Bad," röportaj, *View from the Top*, 15 Nisan 2006, [www.youtube.com/watch?v=wxyC3Ywb9yc](http://www.youtube.com/watch?v=wxyC3Ywb9yc).
3. M. E. Porter, "Strateji Nedir?" *Harvard Business Review* 74, no. 6 (1996).
4. Erin Callan, "İşten Sonra Hayat Var mı?" *New York Times*, 9 Mart 2013.
5. Judith Rehak, "Tylenol Made a Hero of Johnson & Johnson," *New York Times*, 23 Mart 2002, [www.nytimes.com/2002/03/23/your-money/23ijt-mjj\\_ed3\\_.html](http://www.nytimes.com/2002/03/23/your-money/23ijt-mjj_ed3_.html).

6. Michael Josephson, "İş Etiği Anlayışı: Johnson & Johnson'ın Değerlere Dayalı Etik Kültür: Credo Gidiyor Ötesinde Uyumluluk," *İş Dünyası Etik ve Liderlik*, Şubat 11, 2012, <http://josephsoninstitute.org/business/blog/2012/02/business-ethics-insight-johnson-johnsons-values-based-ethical-culture-its-credo-goes-beyond-compliance-rather-than-compliance-based-rules-culture/>.
7. Sowell, 1992 yılında Ohio Eyalet Üniversitesi'nde yaptığı bir konuşmada.
8. Stephanie Smith, "Jim Collins on Creating Enduring Greatness," *Success*, n.d., [www.success.com/articles/1003-jim-collins-on-creating-enduring-greatness](http://www.success.com/articles/1003-jim-collins-on-creating-enduring-greatness), erişim tarihi 22 Eylül 2013.
9. David Sedaris, "Laugh, Kookaburra," *The New Yorker*, 24 Ağustos 2009, [www.newyorker.com/reporting/2009/08/24/090824fa\\_fact\\_sedaris](http://www.newyorker.com/reporting/2009/08/24/090824fa_fact_sedaris).

## 5. KAÇIŞ

1. Frank O'Brien, "Pazartesi Aramayın."
2. Scott Doorley ve Scott Witthoft, *Make Space: How to Set the Stage for Creative Collaboration* (Hoboken, NJ: John Wiley, 2012), 132.
3. Richard S. Westfall, *Never at Rest: Isaac Newton'un Biyografisi* (Cambridge: Cambridge University Press, 1980), 105.
4. Jeff Weiner, "The Importance of Scheduling," 3 2013, <https://www.linkedin.com/today/post/article/20130403215758-22330283-the-importance-of-scheduling-nothing>. Nothing," *LinkedIn*Nisan
5. Burada, Robert A. Guth'un Bill Gates'in Düşünme Haftası'na ilişkin mükemmel birinci şahıs anlatımına teşekkür borçluyum: "In Secret Hideaway, Bill Gates Ponders Microsoft's Future," *Wall Street Journal*, 28 Mart 2005, <http://online.wsj.com/article/0,,SB111196625830690477,00.html>.

## 6. BAK

1. Nora Ephron, "Sahip Olduğum En İyi Gazetecilik Öğretmeni," *Northwest Scholastic Basın*, Haziran 18, 2013, [www.nwscholasticpress.org/2013/06/18/the-best-journalism-teacher-i-ever-had/#sthash.ZFtUBv50.dpbs](http://www.nwscholasticpress.org/2013/06/18/the-best-journalism-teacher-i-ever-had/#sthash.ZFtUBv50.dpbs) Ayrıca Ephron tarafından;

"Getting to the Point" makalesi, *Those Who Can ... Teach! Celebrating Teachers Who Make a Difference*, Lorraine Glennon ve Mary Mohler (Berkeley, CA: Wildcat Canyon Press, 1999), 95-96.

2. Aviation Safety Network'ün Aviation Safety Database'indeki kaza açıklaması, <http://aviation-safety.net/database/>, erişim tarihi 9 Haziran 2012.
3. *Ölüm Yadigarları-Bölüm 1* filmindeki Harry Potter'a.
4. "Oyun, su baskını olduğunda hepsinin yanın söndürüçülerle koşturması ve teknenin zaten neredeyse kürek kemiğinin altında olan tarafına doluşmasıdır." C. S. Lewis, *The Screwtape Letters* (San Francisco, CA: HarperCollins, 2001), 138.
5. "Young Firm Saves Babies' Lives," Stanford Graduate School of Business, 7 Haziran 2011, [www.stanford.edu/group/knowledgebase/cgi-bin/2011/06/07/young-firm-saves-babies-lives/](http://www.stanford.edu/group/knowledgebase/cgi-bin/2011/06/07/young-firm-saves-babies-lives/).

## 7. OYUN

1. Mihaly Csikszentmihalyi, *Akış, Mutluluğun Sirri*, TED konuşması, Şubat 2004, video, [www.ted.com/talks/mihaly\\_csikszentmihalyi\\_on\\_flow.html](http://www.ted.com/talks/mihaly_csikszentmihalyi_on_flow.html).
2. Sir Ken Robinson, *Bring on the Learning Revolution!*, TED konuşması, Şubat 2010, video, [www.ted.com/talks/sir\\_ken\\_robinson Bring\\_on\\_the\\_revolution.html](http://www.ted.com/talks/sir_ken_robinson Bring_on_the_revolution.html)
3. Stuart Brown, *Play Is More Than Just Fun*, TED konuşması, Mayıs 2008, video, [www.ted.com/talks/stuart\\_brown\\_says\\_play\\_is\\_more\\_than\\_fun\\_it\\_s\\_vital.html](http://www.ted.com/talks/stuart_brown_says_play_is_more_than_fun_it_s_vital.html).
4. Alıntı Stuart Brown, *Play: How It Shapes the Brain, Opens the Imagination, and Invigorates the Soul* (New York: Avery, 2009), 29.
5. Jaak Panksepp, *Affective Neuroscience: The Foundations of Human and Animal Emotions* (Oxford: Oxford University Press, 1998), 297.
6. János Plesch'in János kitabımda Einstein ve János Plesch arasındaki konuşmadan alıntı yapılmıştır: *The Story of a Doctor*, çev. Edward FitzGerald (Londra: Gollancz, 1947), 207.
7. Supriya Ghosh, T. Rao Laxmi ve Sumantra Chattarji, "Amigdaladan Hipokampüse Fonksiyonel Bağlantı Güçleniyor

Stres Sonrası," *Journal of Neuroscience* 33, no. 38 (2013), özet, [www.jneurosci.org/content/33/17/7234.abstract](http://www.jneurosci.org/content/33/17/7234.abstract).

8. Edward M. Hallowell, *Shine: Çalışanlarınızdan En İyisini Elde Etmek için Beyin Bilimini Kullanmak* (Boston: Harvard Business Review Press, 2011), 125.
9. A.g.e., s. 113.

## 8. UYKU

1. K. Anders Ericsson, Ralf Th. Krampe ve Clemens Tesch-Romer, "The Role of Deliberate Practice in Acquisition of Expert Performance," *Psychological Inceleme* 100, Hayır. 3 (1993): 363-406, [http://graphics8.nytimes.com/images/blogs/freakonomics/pdf/DeliberatePractice\(PsychologicalReview\).pdf](http://graphics8.nytimes.com/images/blogs/freakonomics/pdf/DeliberatePractice(PsychologicalReview).pdf).
2. Charles A. Czeisler, "Uyku Eksikliği: Performans Katili," Bronwyn Fryer tarafından yapılan röportaj, *Harvard Business Review*, Ekim 2006, <http://hbr.org/2006/10/sleep-deficit-the-performance-killer>.
3. Ullrich Wagner ve diğerleri, "Sleep Inspires Insight," *Nature* 427 (22 Ocak 2004): 352-55. Bir başka çalışma da bu fikri desteklemektedir: Michael Hopkin, "Sleep Boosts Lateral Thinking," *Nature* online, 22 Ocak 2004, [www.nature.com/news/2004/040122/full/news040119-10.html](http://www.nature.com/news/2004/040122/full/news040119-10.html)
4. Nancy Ann Jeffrey, "Sleep Is the New Status Symbol For Successful Entrepreneurs," *Wall Street Journal*, 2 Nisan 1999, <http://online.wsj.com/article/SB923008887262090895.html>.
5. Erin Callan, "Is There Life After Work?", *New York Times*, 9 Mart 2013, [www.nytimes.com/2013/03/10/opinion/sunday/is-there-life-after-work.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2013/03/10/opinion/sunday/is-there-life-after-work.html?_r=0).

## 9. SEÇİNİZ

1. Derek Sivers, "Artık Evet Yok. It's Either HELL YEAH! or No," 26 Ağustos 2009, <http://sivers.org/hellyeah>.
2. "Box CEO'su Levie Startup Day'de," *GeekWire*, 24 Eylül 2012, <https://www.youtube.com/watch?v=W99AjxpUff8>.
3. Bu yazıyı ilk olarak 8 Ağustos 2012 tarihinde *Harvard Business Review* için yazdığım "The Disciplined Pursuit of Less" başlıklı blog yazısında alıntılamıştım,

<http://blogs.hbr.org/2012/08/the-disciplined-pursuit-of-less/>.

## 10. AÇIKLAYIN

1. Bu alıştırma ve bu bölümün diğer kısımları ilk olarak 4 Ekim 2012 tarihinde *Harvard Business Review*'da "If I Read One More Platitude-Filled Mission Statement, I'll Scream" başlığıyla yayınlanmıştır.
2. Burada Gary Hamel ve C. K. Prahalad'a ve *Harvard Business Review*'daki parlak makalelerine borçluyum, "Strategic Intent," Mayıs 1989, <http://hbr.org/1989/05/strategic-intent/ar/1>. Bağlam olarak, şirketleri mevcut kaynak seviyelerinin ötesine geçmek için uzun vadeli bir niyete sahip olan o zamanki Japon şirketlerini kullanıyorlar. Zaman içinde insanlarla ve ekiplerle çalışıkça bu fikrin yararlı olduğu kanıtlandı ancak farklı bir şekilde tanımlanacak kadar da değişti. Dolayısıyla temel bir niyet.

## 11. DARE

1. Juan Williams, *Eyes on the Prize: America's Civil Rights Years, 1954-1965* (New York: Penguin Books, 2002), 66.
2. Mark Feeney, "Rosa Parks, Civil Rights Icon, Dead at 92," *Boston Globe*, 25 Ekim 2005.
3. Donnie Williams ve Wayne Greenhaw, *The Thunder of Angels: The Montgomery Bus Boycott and the People who Broke the Back of Jim Crow* (Chicago: Chicago Review Press, 2005), 48.
4. "Civil Rights Icon Rosa Parks Dies at 92," CNN, 25 Ekim 2005.
5. Bu hikaye birkaç farklı yerde paylaşıldı, ancak bu anlatım 2012 yılında Cynthia Covey ile yaptığım röportajdan alınmıştır.
6. Stephen R. Covey ve Roger ve Rebecca Merrill, *First Things First* (New York: Simon and Schuster, 1995), 75.

7.

- <http://wps.prenhall.com/hssaronsonsocpsych6/64/16428/4205685.cw/-/4205769/index.html>
8. Alıntı Howard Gardner, "Yaratıcılar: Çoklu Zeka," *Yaratıcılığın Kökenleri* içinde, ed. Karl H. Pfenninger ve Valerie R. Shubik

(Oxford: Oxford University Press, 2001), 132.

9. İlk olarak *Harvard Business Review* için yazdığım "If You Don't Prioritize Your Life, Someone Else Will" başlıklı blog yazısında atıfta bulunulmuştur, 28 Haziran 2012, <http://blogs.hbr.org/2012/06/how-to-say-no-to-a-controlling/>

10. 1993 yılında *Paul Rand ve Steve Jobs ile yapılan röportaj*, dir. Doug Evans, 7 Ocak 2007'de yüklandı, [www.youtube.com/watch?v=xb8idEf-Iak](http://www.youtube.com/watch?v=xb8idEf-Iak), Steve Jobs, Paul Rand'in NeXT için logoyu nasıl bulduğunu paylaşıyor.

11. Carol Hymowitz, "Kay Krill on Giving Ann Taylor a Makeover," *Business Week*, 9 Ağustos 2012, [www.businessweek.com/articles/2012-08-09/kay-krill-on-giving-ann-taylor-a-makeover#p2](http://www.businessweek.com/articles/2012-08-09/kay-krill-on-giving-ann-taylor-a-makeover#p2).

## 12. UNCOMMIT

1. "Concorde the Record Breaker," n.d., [www.concorde-art-world.com/html/record\\_breaker.html](http://www.concorde-art-world.com/html/record_breaker.html), erişim tarihi 22 Eylül 2013; Peter Gillman, "Supersonic Bust," *Atlantic*, Ocak 1977, [www.theatlantic.com/past/docs/issues/77jan/gillman.htm](http://www.theatlantic.com/past/docs/issues/77jan/gillman.htm).

2. "Ministers Knew Aircraft Would Not Make Money"  
<http://www.independent.co.uk/news/uk/ministers-knew-aircraft-would-not-make-money-concorde-thirty-years-ago-harold-macmillan-sacked-a-third-of-his-cabinet-concorde-was-approved-the-cuba-crisis-shook-the-world-and-ministers-considered-pit-closures-anthony-bevins-and-nicholas-timmins-review-highlights-from-1962-government-files-made-public-yesterday-1476025.html>, "Independent,"

3. Gillman, "Süpersonik Büst."

4. Michael Rosenfield, "NH Man Loses Life Savings on CBS Boston, 29 Nisan 2013, <http://boston.cbslocal.com/2013/04/29/nh-man-loses-life-savings-on-carnival-game/>. Carnival Game,"

5. Daniel Kahneman, Jack L. Knetsch ve Richard H. Thaler, "Anomaliler: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias," *Journal of Economic Perspective* 5, no. 1 (1991): 193-206, <http://users.tricity.wsu.edu/~achaudh/kahnemanetal.pdf>.

6. Tom Stafford, "Why We Love to Hoard ... and How You Can Overcome It," BBC News, 17 Temmuz 2012, [www.bbc.com/future/story/20120717-why-we-love-to-hoard](http://www.bbc.com/future/story/20120717-why-we-love-to-hoard)

7. Bunu ilk olarak *Harvard Business Review* için "The Disciplined Pursuit of Less" (Daha Azın Disiplinli Peşinde) başlıklı bir blog yazısında yazmıştım, 8 Ağustos 2012, <http://blogs.hbr.org/2012/08/the-disciplined-pursuit-of-less/>.
8. Hal R. Arkes ve Peter Aykon, "Batık Maliyet ve Concorde Etkileri: İnsanlar Aşağı Hayvanlardan Daha mı Az Rasyonel?" *Psychological Bulletin* 125, no. 5 (1999): 591-600, <http://american dream coalition.org.adc blog.org/transit/sunkcosteffect.pdf>.
9. James Surowiecki, "That Sunk-Cost Feeling," *The New Yorker*, 21 Ocak, 2013, [www.newyorker.com/talk/financial/2013/01/21/130121ta\\_talk\\_surowiecki](http://www.newyorker.com/talk/financial/2013/01/21/130121ta_talk_surowiecki).
10. Daniel Shapero, "Great Managers Prune as well as plant," LinkedIn, Aralık 13, 2012, [www.linkedin.com/today/post/article/20121213073143-314058-great-managers-prune-as-well-as-plant](http://www.linkedin.com/today/post/article/20121213073143-314058-great-managers-prune-as-well-as-plant).

### **13. DÜZENLE**

1. Mark Harris, "Hangi Editörlük Daha Üstün?" *New York Times*, 6 Ocak 2008. 1980'de *Ordinary People* En İyi Film ödülünü kazandı, ancak kurgucusu Jeff Kanew En İyi Kurgu dalında aday gösterilmedi.
2. Harris, "Hangi Düzenleme?"
3. "Jack Dorsey: The CEO as Chief Editor," 9 Şubat 2011, video, 15 Şubat 2011'de yüklandı, [www.youtube.com/watch?v=fs0R-UvZ-hQ](http://www.youtube.com/watch?v=fs0R-UvZ-hQ).
4. Stephen King, *On Writing: A Memoir of the Craft*, 10th Anniversary ed. (New York: Pocket Books, 2000), 224.
5. Bu konuyu *Harvard Business Review* için yazdığım "CEO'ların Apple'dan Öğrenmesi Gereken Tek Şey" başlıklı blog yazısında daha ayrıntılı olarak ele aldım, 30 Nisan 2012
6. King, a.g.e.'ye üçüncü önsöz, xix.
7. Alan D. Williams, "Editör Nedir?", *Editors on Editing* içinde: *What Writers Need to Know About What Editors Do*, 3. baskı, ed. Gerald Gross (New York: Grove Press, 1993), 6.

## **14. LİMİT**

1. Bazı küçük detaylar değişti.
2. Clayton Christensen'in 2013 yılında Stanford Hukuk Fakültesi'nde öğrencilere yaptığı bir konuşmaya dayanmaktadır
3. Henry Cloud ve John Townsend, *Boundaries: When to Say Yes, How Say No* (Grand Rapids, MI: Zondervan, 1992), 29-30.
4. Bu hikayeye birkaç yerde atıfta bulunulduğunu gördüm: örneğin Jill Rigby'nin *Raising Respectful Children in an Unrespectful World* (New York: Simon & Schuster, 2006), bölüm 6. Ancak hikaye için henüz orijinal bir kaynak bulamadım ve bu nedenle bunu sadece bir anekdot olarak paylaşıyorum.

## **15. BUFFER**

1. Guy Lodge, "Thatcher ve Kuzey Denizi Petrolü: A Failure to Invest in Britain's Future," *New Statesman*, 15 Nisan 2013, [www.newstatesman.com/politics/2013/04/thatcher-and-north-sea-oil-%E2%80%93-failure-invest-britain%E2%80%99s-future](http://www.newstatesman.com/politics/2013/04/thatcher-and-north-sea-oil-%E2%80%93-failure-invest-britain%E2%80%99s-future).
2. Dale Hurd, "Tasarruf mu Harcama mı? Norway's Commonsense Example," CBN News, 11 Temmuz 2011, [www.cbn.com/cbnnews/world/2011/July/Save-or-Spend-Norways-Common-Sense-Example-/](http://www.cbn.com/cbnnews/world/2011/July/Save-or-Spend-Norways-Common-Sense-Example-/).
3. Richard Milne, "Debate Heralds Change for Norway's Oil Fund," *FT.com*, 30 Haziran 2013, [www.ft.com/cms/s/0/8466bd90-e007-11e2-9de6-00144feab7de.html#axzz2ZtQp4H13](http://www.ft.com/cms/s/0/8466bd90-e007-11e2-9de6-00144feab7de.html#axzz2ZtQp4H13).
4. Bakınız Roland Huntford, *Dünyadaki Son Yer: Scott and Amundsen's Race to the South Pole* (New York: Modern Library, 1999).
5. Jim Collins ve Morten T. Hansen, *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck—Why Some Thrive Despite Them All* (New York: Harper Business, 2011).
6. Daniel Kahneman ve Amos Tversky, "Sezgisel Tahmin: Biases and Corrective Procedures," *TIMS Studies in Management Science* 12 (1979): 313-27.
7. Roger Buehler, Dale Griffin ve Michael Ross, "Exploring the 'Planning Fallacy': Why People Underestimate Their Task Completion Times," *Journal of Personality and Social Psychology* 67, no. 3 (1994): 366–81, doi:10.1037/0022-3514.67.3.366.

8. Roger Buehler, Dale Griffin ve Michael Ross, "Inside the Planning Fallacy: İyimser Zaman Tahminlerinin Nedenleri ve Sonuçları," *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*, ed. Thomas Gilovich, Dale Griffin ve Daniel Kahneman (Cambridge: Cambridge University Press, 2002), 250-70.
9. Stephanie P. Pezzo, Mark V. Pezzo ve Eric R. Stone, "The Social Implications of Planning: How Public Predictions Bias Future Plans," *Journal of Experimental Social Psychology* 42 (2006): 221-27.
10. Global Facility for Disaster Reduction and Recovery, "Protecting Morocco through Integrated [and Comprehensive Risk Management](http://www.gfdrr.org/sites/gfdrr.org/files/Pillar_1_Protecting_Morocco_through_Integrated_and_Comprehensive_Risk_Management.pdf)," [www.gfdrr.org/sites/gfdrr.org/files/Pillar\\_1\\_Protecting\\_Morocco\\_through\\_Integrated\\_and\\_Comprehensive\\_Risk\\_Management.pdf](http://www.gfdrr.org/sites/gfdrr.org/files/Pillar_1_Protecting_Morocco_through_Integrated_and_Comprehensive_Risk_Management.pdf), erişim Risk Management," n.d., tarihi 22 Eylül 2013.
11. Ayrıca bu yazıda, insanların risk azaltma uygulamasına gitmemelerinin on iki nedenini tanımlamaktadır: Wharton Risk Yönetimi ve Karar Süreçleri Merkezi, "Afet Riski Konusunda Bilgilendirilmiş Kararlar," Wharton Issue Brief, Kış 2010, [http://opim.wharton.upenn.edu/risk/library/WRCib20101\\_PsychNatHaz.pdf](http://opim.wharton.upenn.edu/risk/library/WRCib20101_PsychNatHaz.pdf).

## 16. EKSTRAKT

1. Eliyahu M. Goldratt, *Hedef: Sürekli İyileştirme Süreci* (Great Barrington, MA: North River Press, 2004), bölüm 13, s. 94.
2. Sigmund Krancberg, *A Soviet Postmortem: Philosophical Roots of the "Grand Failure"* (Lanham, MD: Rowman and Littlefield, 1994), 56.
3. [en.wikipedia.org/wiki/poiesi](http://en.wikipedia.org/wiki/poiesi)

## 17. İLERLEME

1. Bu bölümün bazı kısımları ilk olarak *Harvard Business Review* için yazdığım "Stanford Hapishane Deneyini Tersine Çevirebilir miyiz?" başlıklı blog yazısında yayınlanmıştır. 12 Haziran 2012.
2. Ward Clapham ile 2011 ve 2013 yılları arasında yaptığım görüşmelere dayanmaktadır.

3. Blair'in gölge içişleri bakanı olduğu 30 Eylül 1993 tarihinde İşçi Partisi yıllık konferansında yaptığı konuşma; bakınız "Not a Time for Soundbites: Tony Blair in Quotations," *Oxford University Press Blog*, 29 Haziran 2007, [http://blog.oup.com/2007/06/tony\\_blair/#sthash.P1rl6OHy.dpuf](http://blog.oup.com/2007/06/tony_blair/#sthash.P1rl6OHy.dpuf).
4. Frederick Herzberg, "Bir Kez Daha: Çalışanları Nasıl Motive Edersiniz?" *Harvard Business Review*, Eylül-Ekim 1987, [www.facilitif.eu/user\\_files/file/herzburg\\_article.pdf](http://www.facilitif.eu/user_files/file/herzburg_article.pdf)
5. Teresa M. Amabile ve Steven J. Kramer, "The Power of Harvard Business Review, Mayıs 2011, <http://hbr.org/2011/05/the-power-of-small-wins/Small Wins>,"
6. "The Lord Will Multiply the Harvest," Henry B. Eyring , 6 Şubat 1998. <http://www.lds.org/manual/teaching-seminary-preservice-readings-religion-370-471-and-475/the-lord-will-multiply-the-harvest?lang=eng> ile Bir Akşam
7. A.g.e., "Stanford Hapishane Deneyini tersine çevirebilir miyiz?"
8. Web sitesine , <http://heroicimagination.org/>.
9. Bu fikri Glenn I. Latham'in *The Power of Positive Parenting* (North Logan, UT: P&T Ink, 1994) adlı kitabından aldık.
10. Facebook duvarında görüldü.
11. Eric Ries tarafından 23 Mart 2009'da Venture Hacks'te yapılan bir röportajda popüler hale getirilmiştir, "What Is the Minimum Viable Product?" <http://venturehacks.com/articles/minimum-viable-product>.
12. Peter Sims, "Pixar's Motto: Going Company, 25 Mart 2011, [www.fastcompany.com/1742431/pixars-motto-going-suck-nonsuck](http://www.fastcompany.com/1742431/pixars-motto-going-suck-nonsuck).from Suck to Nonsuck," *Fast*

## 18. AKIŞ

1. Michael Phelps ve Alan Abrahamson, *Sınır Yok: Başarma İradesi* (New York: Free Press, 2008).
2. Charles Duhigg, *Alışkanlığın Gücü: Hayatta ve İş Hayatında Yaptığımız Şeyleri Neden Yaparız* (New York: Random House, 2012).
3. Phelps ve Abrahamson, *Sınır Yok*.

4. "Nöral Ağlarda Plastisite", "Yukarıdan Aşağıya Beyin" içinde, n.d.,  
[http://thebrain.mcgill.ca/flash/d/d\\_07/d\\_07\\_cl/d\\_07\\_cl\\_tra/d\\_07\\_cl\\_tra.html](http://thebrain.mcgill.ca/flash/d/d_07/d_07_cl/d_07_cl_tra/d_07_cl_tra.html), erişim tarihi 22 Eylül 2013.
5. "Alışkanlıklar: How They Form and How to Break" 2012,  
[www.npr.org/2012/03/05/147192599/habits-how-they-form-and-how-to-break-them](http://www.npr.org/2012/03/05/147192599/habits-how-they-form-and-how-to-break-them). Them," NPR, 5 Mart
6. Mihaly Csikszentmihalyi, *Yaratıcılık: Flow and the Psychology of Discovery and Invention* (New York: Harper Perennial, 1997), 145.
7. David T. Neal, Wendy Wood ve Jeffrey M. Quinn, "Habit: A Repeat Performance," *Current Directions in Psychological Science* 15, no. 4 (2006): 198-202,  
<http://web.archive.org/web/20120417115147/http://dornsife.usc.edu/wendywood/research/documents/Neal.Wood.Quinn.2006.pdf>.
8. Dan Pink ile yapılan bir röportajda.  
<http://www.danpink.com/2012/03/the-power-of-habits-and-the-power-to-change-them/>.
9. Stacy Cowley, "A Guide to Jack Dorsey's 80-Hour Workweek," CNNMoneyTech, Kasım 14, 2011,  
[http://money.cnn.com/2011/11/13/technology/dorsey\\_techonomy/index.htm](http://money.cnn.com/2011/11/13/technology/dorsey_techonomy/index.htm).

## **19. ODAK**

1. *Jiro Dreams of Sushi*, yön. David Geld (2011).
2. "Oprah Talks to Thich Nhat Hanh," *O* dergisi, Mart 2010,  
[www.oprah.com/spirit/Oprah-Talks-to-Thich-Nhat-Hanh/3](http://www.oprah.com/spirit/Oprah-Talks-to-Thich-Nhat-Hanh/3)

## **20. BE**

1. Eknath Easwaran, *The Essential Gandhi*'ye önsöz: *An Anthology of His Writings on His Life, Work, and Ideas*, ed. Louis Fischer (1962; yeniden basım, New York: Vintage, 1990), xx.
2. "Gandhiji'nin Felsefesi: Diyet ve Beslenme Programı," n.d., Mahatma Gandhi Bilgi Web sitesi, [www.gandhi.org](http://www.gandhi.org)

- [3. manibhavan.org/gandhiphilosophy/philosophy\\_health\\_dietprogramme.htm](http://manibhavan.org/gandhiphilosophy/philosophy_health_dietprogramme.htm)
- [3. library.thinkquest.org/26523/mainfiles/quotes.htm](http://library.thinkquest.org/26523/mainfiles/quotes.htm)
- [4. Albert Einstein, "Mahatma Gandhi," \*Out of My Later Years\* içinde: \*Denemeler\*  
\(New York: Philosophical Library, 1950\).](#)
- [5. Henry David Thoreau'dan H. G. O. Blake'e, 27 Mart 1848, \*The Portable Thoreau\* içinde, ed. Jeffrey S. Cramer \(Londra: Penguin, 2012\).](#)
- [6. Atasözleri 23:7.](#)

## EK: LİDERLİK ESASLARI

- [1. Guy Kawasaki, "From the Desk of Management Changes at Apple," \*MacUser\*, Aralık 1991 ve devam yazısı, "How to Prevent a Bozo Explosion," \*How to Change the World\*, 26 Şubat 2006, \[http://blog.guykawasaki.com/2006/02/how\\\_to\\\_prevent\\\_.html\]\(http://blog.guykawasaki.com/2006/02/how\_to\_prevent\_.html\).](http://blog.guykawasaki.com/2006/02/how_to_prevent_.html)
- [2. Keith Rabois, "Peter/Max/David PayPal'da Girişimcilik Kültürüne İlişkin Hangi Güçlü İnançlara Sahipti?" sorusuna yanıt. Quora, n.d., \[www.quora.com/PayPal/What-strong-beliefs-on-culture-for-entrepreneurialism-did-Peter-Max-David-have-at-PayPal/answer/Keith-Rabois\]\(http://www.quora.com/PayPal/What-strong-beliefs-on-culture-for-entrepreneurialism-did-Peter-Max-David-have-at-PayPal/answer/Keith-Rabois\), erişim tarihi 22 Eylül 2013.](http://www.quora.com/PayPal/What-strong-beliefs-on-culture-for-entrepreneurialism-did-Peter-Max-David-have-at-PayPal/answer/Keith-Rabois)
- [3. Ağustos 2013'teki bir e-posta ve takip eden telefon görüşmesinden.](#)

## Teşekkür

Aşağıdaki kişilere teşekkür ederiz:

Anna: Bu projeye yıllarca inandığın için. Ve bana daha da uzun süre inandığın için. Her konuda olduğu gibi bu konuda da en yakın arkadaşım ve en bilge danışmanım oldun.

Talia Krohn: Geriye sadece gerekli olan kalana kadar gerekli olmayanları ustalıkla düzenlediği için.

Tina Constable, Tara Gilbride, Ayelet Gruenspecht ve Gianni Sandri: bir konuşturma ve bir hareket başlattıkları için.

Wade Lucas ve Robin Wolfson: Essentialism'i "turneye" çıkardıkları için.

Rafe Sagalyn: Bir acente olarak A++ itibarınızı kesinlikle yerine getirdiğiniz için.

Anne ve baba: *Her şey* için.

Dadı ve Büyükbaba: Hepimize vazgeçilmez bir hayatın olduğunu gösterdikleri için. Annem ve babam: Anna için.

Bayan Sweet: *Bana* öğrettiğiniz için.

Bay Frost: *Bizi gerçekten* düşündürdüğünüz için.

Sam, James, Joseph, Lewis ve Craig: beni kendim olma konusunda özgür bırakığınız için.

Bunu benim "her şeyi açıklama notum" olarak kabul edin.

Amy Hayes: Tüm yolculuğu uzun bir kazan/kazan haline getirdiği için.

Justin: Bunun çeşitli bölümlerini, çeşitli şekillerde, gecenin ve gündüzün çeşitli saatlerinde okuduğu için.

Daniel, Deborah, Ellie, Louise, Max, Spencer ve Ruth: önce sizinkileri görerek seçimlerimi kolaylaştırdığınız için.

Britton, Jessica, John, Joseph, Lindsey, Megan, Whitney: kesintisiz desteğiniz için.

Rob ve Natalie Maynes: filtrelenmemiş sohbet hediyesi için. Peter Conti-Brown: "anlaşmamız" için.

Allison Bebo, Jennifer Bailey, Tim Brown, Bob Carroll (Jr. ve Sr.), Doug Crandall, Alyssa Friedrich, Tom Friel, Rocky Garff, Larry Gelwix, Jonathan Hoyt, Lila Ibrahim, PK, Jade Koyle, Lindsey LaTesta, Jared Lucas, Jim Meeks, Brian Miller, Greg Pal, Joel Podolny, Bill Rielly, Ash Solar, Andrew Sypkes, Shawn Vanderhoven, Jeff Weiner, Jake White, Eric

Wong, Dave Yick, Ray Zinn, tüm YGL ailesi ve GSB 08 sınıfı: yolculuğa neşe kattığınız için.

Stephen Covey ve Steve Jobs: Bana ilham verdikleri için.

Tanrım: içime bu sonsuz arzuyu ektiğin ve onu yerine getirdiğin için.

## **Özcülüğü Sayfanın Ötesine Taşımak**

İlgî çekici açılış konuşmaları, konuşmaları ve atölye çalışmalarının bir parçası olarak Greg McKeown, bir Essentialist olarak yaşamak ve liderlik etmek için stratejik bir çerçeve paylaşıyor. Greg McKeown, gerçek dünyadan örnekler kullanarak varsayımlara meydan okuyor ve dinleyicilerini harekete geçiriyor. Konferans konuları arasında şunlar yer almaktadır:

### **DAHA AZ (AMA DAHA İYİ) OLANIN DISIPLINLI ARAYIŞI - ANAHTAR KONUŞMA**

Bu konferans, kendini aşırı çalışmış ama yeterince kullanılmamış ya da hep meşgul ama hiç üretken olamamış hissedenden herkese hitap ediyor. Greg McKeown, neyin gerekli olduğunu ayırt etmek, gerekli olmayanı ortadan kaldırma ve gerekli olanın uygulanmasını mümkün olduğunda zahmetsiz hale getirmek için engelleri kaldırma için bir çerçeve sunuyor. Disiplinli bir şekilde daha azının peşinde koşmak, çalışanların zamanlarını, enerjilerini ve çabalarını gerçekten önemli olan şeylere mümkün olan en yüksek katkıyı yapmaya yönlendirmelerini sağlar.

### **ÖZCÜ OLARAK LİDERLİK - AÇILIŞ KONUŞMASI**

Bu açılış konuşmasında Greg McKeown, bir Essentialist olarak liderlik etmenin neden kuruluşların daha az kaynakla daha fazlasını başarmasına, ekipleri bir sonraki seviyeye taşımamasına ve sonuçlarda ve inovasyonda çığır açmasına yardımcı olabileceğini açıklıyor.

### **ÖZCÜLÜĞÜN UYGULANMASI - LİDERLİK GELİŞİMİ EĞİTİMİ**

McKeown bu atölye çalışmasında katılımcılara işletmelerinin Stratejik Niyetini tanımlamaları için gerekli araçları sunuyor. Özellikle, hayatı önem taşıyan az sayıda kişiden önemsiz olan çok sayıda kişiyi değerlendirmeyi, gereksiz olanları elimine etmeyi ve ekibin neredeyse zahmetsizce temel unsurları yerine getirmesini sağlamayı öğrenecekler.

Olası bir konuşma görevi hakkında bilgi almak için lütfen 212-572-2013 veya [rhspeakers@randomhouse.com](mailto:rhspeakers@randomhouse.com) adresinden Random House Konuşmacı Bürosu ile iletişime geçin. Greg McKeown'ın tam profili ve video görüntüleri [www.rhspeakers.com](http://www.rhspeakers.com) adresinde bulunabilir.

