ADAM GRANT

ORİJİNALLER

Geleneklere Uymayanlar Dünyayı Nasıl İleri Taşıyor?



4. BASKI

Sheryl Sandberg'in Önsözüyle

Çeviren **Barış Emre Alkım**

MODUS KİTAP

Vermek ve Almak'la tanıdığınız neslinin en etkileyici düşünce insanlarından Adam Grant, *Orijinaller*'de de en iyi bildiği şeyi yapıyor: Meseleleri düşünmediğiniz boyutlarıyla ele alıp, algınızı genişletip, çözümlere hiç ummadığınız yollardan varmanızı sağlıyor. Dünyayı olumlu yönde değiştirebilmek için ilişkilerinizi bozmadan, yerleşik olanla mücadeleyi, geleneksel bakış açılarına karşı durmayı ve bunları dâhiyane dokunuşlarla nasıl çözebileceğinizin ipuçlarını gösteriyor.

Grant, şaşırtıcı deneylere de, çok satacağı düşünülen ilginç bir tasarımın başarısızlığına da, direniş hareketlerine de, daha önce internet üzerinden satışı düşünülmeyen bir ürünün satışıyla gelen başarıya da aynı ölçüde odaklanarak; ilginç vakaları her zamanki üslubu ve bilimsel bakış açısıyla değerlendiriyor. Adam Grant, değişim fırsatını nasıl göreceğinizi, iyi fikirleri nasıl tanıyacağınızı, kaygı ve kararsızlığın üstesinden nasıl gelip, susturulmadan nasıl önerilerde bulunabileceğinizi açıklıyor; Orijinaller'i anlatıyor.

Orijinaller size, kendi fikirlerinizi dile getirmek ve harekete geçmek için gereken bilgi ve cesareti verecek.

Bu son derece eğlenceli ve sıradışı kitap,
Yenilik Çağı'na yepyeni bir ışık tutuyor.
Adam Grant, başarı öykülerinin altındaki
efsaneleri çürüterek, kök salmış inançlara
kafa tutarak, büyük değişim aktörleri arasında
ortak noktalar bularak sadece dünyadaki yerimize
değil, dünyayı altüst etme potansiyelimize ilişkin
etkileyici, yeni bir bakış açısı sunuyor.

J. J. Abrams
Yapımcı, yönetmen, senarist



MODUS KİTAP

38 TL

ISBN 978-605-65686-7-1
9 786056 568671

ADAM GRANT

ORİJİNALLER

MODUS
KİTAP

Orijinaller
Geleneklere Uymayanlar Dünyayı Nasıl İleri Taşıyor?
Adam Grant

© 2017 Modus Kitap

Originals How Non-Conformists Move The World

© Adam Grant, 2016

Bu eserin orijinali The Viking Press, a member of Penguin Group (USA) Inc., 375 Hudson Street, New York 10014, USA tarafından yayımlanmıştır.
Eserin Türkçe telif hakları Moda Ofset Basım Yayın San. ve Tic. Ltd. Şti. tarafından InkWell Management LLC ve Onk Telif Hakları Ajansı aracılığıyla alınmıştır.

ÇEVİREN Barış Emre Alkım
KAPAK VE SAYFA TASARIM Nedret Akbal
YAYIMCI Hidayet Doğan
ISBN 978-605-65686-7-1

4. Baskı
Ağustos 2020, İstanbul

MODUS KİTAP · SERTİFİKA NO: 26319
Moda Ofset Basım Yayın San. ve Tic. Ltd. Şti.
Cihangir Mah. Güvercin Cad. No: 3/1
Baha İş Merkezi A Blok Kat: 2
Haramidere, Avcılar 34310 İstanbul

Modus Kitap bir Moda Ofset Ltd. Şti. markasıdır.

BASKI Pasifik Ofset Ltd. Şti. · SERTİFİKA NO: 44451
Cihangir Mah. Güvercin Cad. No: 3/1 Baha İş Merkezi A Blok Kat: 2
Haramidere, Avcılar 34310 İstanbul · Tel: 0212 412 17 77

Tüm hakları saklıdır. Bu kitabın tümünün veya içeriğinin herhangi bir bölümünün yayıncının yazılı izni olmadan, fotokopi yöntemi dahil, elektronik ya da mekanik herhangi bir yolla çoğaltılması yasaktır.

www.moduskitap.com

@moduskitap /ModusKitap @moduskitap

ADAM GRANT

ORİJİNALLER

Geleneklere Uymayanlar Dünyayı Nasıl İleri Taşıyor?

Çeviren **Barış Emre Alkım**

MODUS
KİTAP

Allison için

İçindekiler

Önsöz 9

1 **Yaratıcı Yıkım** 13
Riskli Bir İş: Alışılmışın Tersini Yapmak

2 **Kör Mucitler ve Tek Gözlü Yatırımcılar** 37
Orijinal Fikirleri Tanıma Sanatı ve Bilimi

3 **Zor Durumda Yapayalnız** 63
İktidara Gerçeği Söylemek

4 **Acele İşe Şeytan Karışır** 87
Zamanlama, Stratejik Erteleme ve Tez Canlılığın Dezavantajı

5 **Altın Saçlı Kız ve Truva Atı** 105
Koalisyon Kurmak ve Sürdürmek

6 **Amacı Olan Asiler** 131
Kardeşler, Ebeveynler ve Akıl Hocaları Orijinalliği Nasıl Artırır?

7 **Grup Düşüncesini Yeniden Düşünmek** 155
Güçlü Kültür, Kült ve Şeytanın Avukatı Efsaneleri

8 **Tekneyi Sallayıp Dengede Kalmak** 181
Kaygıyı, İsteksizliği, Çelişkili Duyguları ve Öfkeyi Yönetmek

Etki Yaratan Eylemler 209

Teşekkürler 219

Kaynakça 222

Dizin 256

Önsöz

Adam Grant, *Orijinaller*'i yazmak için biçilmiş kaftan çünkü o da bir orijinal.

İnsanları neyin motive ettiği biliminin peşinden tutkuyla koşan, bu sırada efsaneleri yerle bir edip gerçekleri açığa çıkaran parlak bir araştırmacı. Herhangi bir insanın evinde, işinde, toplumda dünyayı daha iyi bir yere dönüştürmek için neler yapabileceğine ilişkin içgörü ve öneriler sunan bilgili bir iyimser. Benim içinse, kendime inanma ilhamı veren, fikirlerimi etkili biçimde nasıl savunabileceğime yardımcı olan sadık bir dost.

Adam, hayatım üzerindeki en büyük etkilerden. Bu muazzam kitabın sayfaları boyunca sizi de aydınlatacak, esin periniz olacak; hatta sizi destekleyecek.

Efsane Avcısı

Halk arasındaki yaygın inanışa göre, kimi insanlar doğuştan yaratıcıdır; insanların çoğunluğuysa pek az yaratıcı fikre sahiptir. Kimileri lider olmak için doğmuştur, geri kalanıysa onları takip eder. Kimi insanlar gerçekten fark yaratabilir ama çoğunluk yaratamaz. *Orijinaller*'de Adam bu kanıların tümünü yerle bir ediyor.

Adam, hepimizin yaratıcılığımızı geliştirebileceğimizi gösteriyor. Gerçekten orijinal olan fikirleri nasıl tanıyacağımızı, hangi fikirlerin tutacağını önceden nasıl kestireceğimizi öğretiyor. Ne zaman içgüdülerimize ne zaman başkalarına güveneceğimizi söylüyor. Çocuklarımıza orijinallik aşılayarak daha iyi ebeveynlik yapabileceğimizi, işyerlerinde konformizmi değil çeşitliliği destekleyerek daha iyi yöneticiler olabileceğimizi kanıtlıyor.

Bu sayfalarda büyük yaratıcıların en derin deneyime sahip olmasının gerekmediğini, en geniş bakış açılarını aramanın daha iyi olduğunu öğrendim. Başarının herkesten önde olmakta değil, harekete geçmek için doğru anı kollamakta yattığını gördüm. İtiraf etmeliyim ki, ertelemenin de iyi bir şey olabileceğini öğrenince çok şaşırdım. Benimle çalışan herkes, işleri son dakikaya bırakmaktan nasıl nefret ettiğimi bilir. Mark Zuckerberg ve daha nice kişi, her şeyi erken bitirmek için hissettiğim o acımasız baskıdan kurtul-

mamdan çok memnun kalacak. Adam'ın da belirttiği gibi bu, benim ve ekiplerimin daha iyi sonuçlar almasını sağlayabilir.

Bilgili iyimser

Her gün, sevdiğimiz şeylerle ve değişmesi gereken şeylerle yüz yüze geliriz. Bize zevk veren bunlardan ilkidir. İkincisi ise dünyayı, genellikle de bulduğumuzdan daha iyi yönde değiştirme arzumuzu körükler. Fakat kök salmış inançları ve davranışları değiştirmeye çalışmak kolay iş değildir. Bir şeyleri gerçekten değiştirmemiz olanaksız göründüğünden statükoyu kabulleniriz. Yine de şu soruyu sormayı göze almamız lazım: Bir tek kişi fark yaratabilir mi? Sonra, en gözüpek olduğumuz zamanlarda şu soruyu yöneltmeliyiz kendimize: O kişi ben olabilir miyim acaba?

Adam'ın buna verdiği yanıt, kesinlikle evet. Bu kitap, bizi sarmalayan dünyayı iyiye götürecek fikirleri herhangi birimizin savunabileceğini kanıtlıyor.

Dost

Adam'la tanışmam, onun ilk kitabı *Vermek ve Almak*'ın Silikon Vadisi'ni salladığı günlerdeydi. Kitabı okudum, okur okumaz da her önüme çıkana kitaptan alıntılar sıralamaya başladım. Adam sadece yetenekli bir araştırmacı değil, hünerli bir öğretmen, karmaşık fikirleri basitçe ve açık seçik anlatabilen bir öykücüydü.

Ardından kocam, Adam'ı işyerinde kendi ekibiyle söyleşiye çağırdı ve onu akşam yemeğine bize davet etti. Adam gerçek hayatta da kâğıt üzerinde olduğu kadar sıradışı biriydi. Bilgisi ansiklopedik, enerjisiyse bulaşıcıydı. Araştırmalarının cinsiyet üzerindeki tartışmalara nasıl ışık tutabileceğinden konuştuk ve birlikte çalışmaya başladık. O gün bugündür de çalışmayı sürdürüyor, araştırmalar yapıyor, kadınlar ve çalışma konulu bir dizi gazete makalesi yazıyoruz. LeanIn.Org onun güçlü analizlerinden, eşitliğe olan inancından büyük fayda sağladı.

Facebook yılda bir kez küresel ekipleri bir araya getirir ve 2015'te açılış konuşmasını yapmaya Adam'ı çağırdım. Bilgeliği ve espri anlayışıyla herkesi kendine hayran bıraktı. Üstünden aylar geçse de çalışanlar onun anlattıklarından söz ediyor, önerilerini eyleme dönüştürüyorlar.

Zaman içinde Adam'la dost olduk. Bir trajedi gerçekleşip de kocamı beklenmedik biçimde yitirdiğimde Adam ancak gerçek bir

dostun yapacağı gibi öne çıktı ve hayatıma müdahil oldu. Hayatımın en kara günlerine, her şeye yaklaştığı gibi, benzersiz psikoloji anlayışını eşi benzeri görülmemiş cömertliğiyle harmanlayarak yaklaştı. Kendimi bir daha asla iyi hissetmeyeceğimi sandığımda ülkenin ta diğer yanından uçup, direncimi tekrar inşa etmek için ne yapmam gerektiğini anlattı. Çok üzücü bir durumla nasıl başa çıkacağımı bilemediğimde, yok sandığım yanıtları bulmama yardımcı oldu. Başımı yaslayıp ağlayacak bir omuz aradığımda hep oradaydı.

Sözcüğün en derin anlamıyla dost, sizde sizin gördüğünüzden daha fazla potansiyel gören, olabileceğinizin en iyisi olmanıza yardım eden kişi demektir. Bu kitabın sihri de Adam'ın okuyan herkes için böyle bir dosta dönüşüvermesi. Şüphenin, korkunun üstesinden gelmek için, sesini duyurup fikirlerin tanıtımını yapmak için, hiç beklenmedik yerlerde müttefik bulmak için yığınla tavsiyede bulunuyor. Kaygıyı nasıl yöneteceğinizi, öfkenizi nasıl yönlendireceğinizi, zayıflıklarınızdan güç almayı, engelleri aşmayı ve başkalarına umut ışığı olmayı anlatıyor.

Orijinaller şimdiye dek okuduğum, elden bırakması en güç ve en önemli kitaplardan. Şaşırtıcı ve güçlü fikirlerle dolu. Bu kitap sadece dünyaya bakışınızı değil, hayatı yaşama biçiminizi değiştirebilir. Size, kendi dünyanızı değiştirme ilhamı verebilir.

Sheryl Sandberg
Facebook Operasyon Genel Müdürü (COO) ve
LeanIn.Org'un kurucusu

1

Yaratıcı Yıkım

Riskli Bir İş: Alışılmışın Tersini Yapmak

Mantıklı insan dünyaya uyum sağlar; mantıksız olansa
ısrarla dünyayı kendine uydurmaya çalışır.
O yüzden, tüm ilerlemeyi mantıksız insanlara borçluyuz.
George Bernard Shaw

Dört öğrenci, 2008 yılının serin bir güz akşamında bir sektörde devrim yaratmak için yola çıktı. Gırtlaklarına kadar harç borcuna gömülmüş öğrencilerden gözlüğünü kaybedenler, gözlüğü kırılanlar vardı ve yenisini almak çok pahalıya geldiği için de öfkeliydiler. Öğrencilerden biri aynı kırık gözlüğü beş yıldır takıyor, çerçeveyi bir arada tutmak için ataş kullanıyordu. Gözlük numarası iki defa değiştiği halde, yeni ve pahalı camların parasını ödemeye yanaşmıyordu.

Sektörün devi olan Luxottica, optik pazarının %80'inden fazlasını elinde tutmaktaydı. Gözlükleri daha ucuza mal etmek için, öğrencilerin bir dünya devini dize getirmesi gerekliydi. Kısa süre önce Zappos'un internetten ayakkabı satışı yaparak ayakkabı sektöründe çığır açtığını görmüşlerdi ve merak ettikleri şey, aynısını gözlük konusunda yapıp yapamayacaklarıydı.

Bu fikirlerini dostlarına ara sıra çıtlatıyor ancak her defasında şiddetli eleştirilere maruz kalıyorlardı. Arkadaşları, hiç kimsenin internetten gözlük almayacağı görüşündeydi. Denenmeden gözlük alınır mıydı hiç? Tamam, Zappos ayakkabı pazarında bu işin altından kalkabilmişti, ancak gözlük sektöründe aynısı olmadıysa boşuna değildi. "Bu iyi bir fikir olsaydı," lafını duyuyorlardı sürekli, "sizden önce birileri yapardı zaten."

Perakendecilik, moda ya da takı piyasası şöyle dursun, öğrenciler ne e-ticarette deneyimliydiler ne de teknolojiden anlıyorlardı. Fikirlerinin saçma olduğu söylendiyse de kârlı iş önerilerini reddedip kendilerine bir şirket kurdular. Dükkânlarda 500 dolara satılan gözlükleri internetten 95 dolara satacak, sattıkları her gözlük için

bir gözlüğü de gelişmekte olan ülkelere bağışlayacaklardı. İşin belkemiği işlevsel bir web sitesiydi. Böyle bir site olmaksızın müşteriler ürünlerini ne görebilir ne de satın alabilirdi. Birlikte bir web sitesi yapmaya koyuldular ve nihayet, 2010'un şubat ayındaki açılışa ramak kala, sabahın 4'ünde çevrimiçi hale getirmeyi başardılar. Kendilerine sosyal baskının prangalarından kurtulup serüvene atılma ilhamı veren yazar Jack Kerouac'ın iki karakterinin isimlerini birleştirip şirkete Warby Parker adını koydular. Kerouac'ın asi ruhuna hayranlık duyuyor, bu başkaldırıyı kültürlerine entegre ediyorlardı. Çabalarının karşılığını da alacaklardı.

Öğrencilerin hesabı günde bir ya da iki gözlük satmaktı. Fakat *GQ* onlardan "Gözlük piyasasının Netflix'i" diye söz edince, bir yılda ulaşmayı düşündükleri satış rakamına yalnızca bir ayda eriştiler. Satışlar öyle hızlı gerçekleşti ki 20.000 kullanıcıyı bekleme listesine almak zorunda kaldılar. Talebi karşılamaya yetecek kadar mal stoklamak dokuz aylarını aldı.

Şimdi zamanı ileriye alıp 2015'e, *Fast Company*'nin dünyanın en yenilikçi şirketlerinin listesini yayınladığı tarihe gelelim. Warby Parker listeye girmekle kalmamış, bir numaraya da kurulmuştu. Kendisinden önce birinciliği elde eden üç firma, her biri yaratıcı birer dev olan Google, Nike ve Apple'dı. Bu firmaların hepsinin de 50.000'den fazla çalışanı vardı. Oysa öğrencilerin baştan savma kurdukları şirketin hiç piyasa deneyimi yoktu; çalışanların sayısıysa zar zor 500'ü buluyordu. Bu dört arkadaş beş yıl içinde dünyanın en tutulan markalarından birini kurdular ve ihtiyacı olan insanlara bir milyondan fazla gözlük hediye ettiler. Şirketin yıllık cirosu 100 milyon doları, değeriyse 1 milyar doları aştı.

Kurucularından biri daha 2009'da bana şirketinin reklamını yapmış, Warby Parker'a yatırım yapma fırsatı sunmuştu. Reddetmiştim. Hayatım boyunca aldığım en kötü kararlardan biriydi bu. Nerede hata yaptığımı anlamaya mecburdum.

orijinal, sıfat. *Bir şeyin kökeni ya da çıkış noktası; bir şeyin çıktığı, elde edildiği ya da toplandığı köken ya da kaynak.*

orijinal, isim. *Eşsiz ya da sıra dışı özelliğe sahip şey; ilginç ya da çekici bir biçimde başkalarından farklı olan insan; yeni bir inisiyatife ya da yenilik kapasitesine sahip kişi.*

Psikologlar bundan yıllar önce, başarıya giden iki yol olduğunu keşfettiler: Konformizm ve orijinallik. Konformizm, geleneksel

yollarda kalabalığın peşinden gitmek ve mevcut durumu korumak demektir. Orijinallik ise daha az gidilmiş yoldan ilerlemek, insana ilkin aykırı gelen, ancak sonunda her şeyi daha iyiye götüren yepyeni bir fikri ya da değer kümesini benimsemek anlamına gelir.

Elbette hiçbir şey tümüyle orijinal değildir; zira etrafımızdaki dünyadan öğrendiklerimiz tüm fikirlerimizi etkiler. Biz farkında olsak da olmasak da sürekli bir şeyler ödünç alırız. Kleptomneziden, yani başkalarının fikirlerini kendi fikrimiz diye hatırlama hatasından yakınmayanımız yoktur. Benim tanımıma göre orijinallik, belli bir alanda nispeten sıradışı olan bir fikri tanıtma, ilerletme ve geliştirme potansiyelini kapsar.

Orijinallik, yaratıcılıktan, yani hem yeni hem de yararlı bir kavram üretmekten çıkar. Çıkar, ama orada kalmaz. Orijinal insanlar inisiyatifi ele alıp hayallerini gerçekliğe dönüştürenlerdir. Warby Parker'ın kurucuları internetten gözlük satmanın geleneksel olmayan bir yolunu düşleyecek kadar orijinalliğe sahiptiler; ancak orijinal insanlara, gözlükleri hem erişilebilir hem de makul fiyatlı hale getirmek için harekete geçtikleri anda dönüştüler.

Böylesi radikal bir başarıyı yakalamak için radikal riskleri de göze almak gerekir. Bu inanç kültürel ruhumuza o denli işlemiştir ki durup düşünmeyiz bile. Neil Armstrong ya da Sally Ride gibi astronotları "doğru şeye," yani insanoğlunun şimdiye dek yaşadığı tek gezegeni geride bırakıp cesurca uzaya çıkmalarını sağlayan cesarete sahip oldukları için takdir ederiz. Mahatma Gandi ve Martin Luther King Jr. gibi kahramanlara, değer verdikleri ahlak ilkeleri için hayatlarını riske atacak kadar sağlam inançlı olduklarından ötürü hayranlık duyarız. Steve Jobs ve Bill Gates gibi ikonları, okulu yarıda bırakıp aç kalmayı göze aldıkları, evlerinin garajına tıkılıp teknolojik vizyonlarını gerçeğe dönüştürdükleri için idole dönüştürürüz. Dünyadaki yaratıcılığı körükleyen, değişimin başını çeken orijinal bireylere hayranlık beslerken hep onların bizden farklı olduğunu farz ederiz. Nasıl ki bazı şanslı insanlar kendilerini kanser, obezite ya da HIV gibi hastalıklara dirençli kılan genetik mutasyonlarla dünyaya geldiyse, büyük yaratıcıların da risk almaya karşı biyolojik bir bağışıklığı olduğunu sanırız. Onlar doğaları gereği belirsizliğe kucak açarlar, toplumdan kabul görmeyi umursamazlar; bizlerden farklı olarak, topluma ayak uydurmamanın bedeline kafa yormaları gerekmez. Korkudan, reddedilmekten ya da alaya alınmaktan etkilenmeyen birer put kırıcı, asi, devrimci, sorun çıkarıcı, başına buyruk muhalif olmak üzere programlanmışlardır.

İktisatçı Richard Cantillon'un türettiği "girişimci" sözcüğü, sözlük anlamıyla "risk alan" anlamına gelir. Warby Parker'ın inanılmaz yükselişine baktığımızda da olanca netliğiyle bunu görürüz. Tıpkı tüm başarılı yaratıcılar, yenilikçiler ve değişim ajanları gibi, bu firmanın kurucuları gözlerini karartıp bir şeylere atılmayı istedikleri için dünyayı değiştirdiler. Sonuçta, topu tel örgülere doğru fırlatmazsanız beysbolda sayı vuruşu yapamazsınız. Değil mi?

Warby Parker'ın açılışından altı ay önce, şirketin kurucularından biri Wharton'daki sınıfımda oturuyordu. Uzun boylu, dost canlısı biri olan Neil Blumenthal siyah kıvırcık saçlıydı; etrafına sakin bir enerji yayıyordu. Blumenthal kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda çalışmış, dünyayı daha iyi bir yere dönüştürmeyi aklına koymuştu. Bana şirketinin tanıtımını yapınca, şüpheyle yaklaşan birçok kişi gibi ben de bunun kulağa ilginç bir fikir gibi geldiğini, ancak insanların internetten gözlük almasının pek aklıma yatmadığını söyledim. Müşteri tabanı şüpheyle yaklaştığından, şirketin tutunmasının muazzam bir çaba gerektireceğini biliyordum. Neil ile arkadaşlarının şirketin açılışına nasıl hazırlandıklarını duyunca, içimden bir ses çuvallamaya mahkûm olduklarını söylemişti. Aleyhlerindeki ilk şey, hepsinin hâlâ öğrenci olmasıydı. Warby Parker'a yürekten inanıyorlarsa okuldan ayrılmaları, zamanlarının uyumakla geçirmedikleri her anını bu işi gerçekleştirmeye adamaları gerekirdi.

"Tüm yumurtaları aynı sepete koymak istemiyoruz," diye yanıt verdi bana Neil. "Bunun iyi bir fikir olup olmadığını, tutulup tutulmayacağını bilmiyoruz, o yüzden de bir yandan okurken boş zamanlarımızda üzerinde çalışıyoruz. Başlamadan önce dört kişiydik ve birbirimize iyi davranmanın başarıdan daha önemli olduğuna söz verdik. Fakat yazın Jeff işe tam zamanlı odaklanmasını sağlayacak bir burs aldı." Peki ya diğer üç kurucu? "Hepimiz staj yaptık," diye kabullendi Neil. "Ben danışmanlık işindeydim. Andy risk sermayesi işinde, Dave ise sağlık hizmetleri sektöründe."

Zamanları kısıtlıydı, dikkatleri çok parçaya bölünmüştü, hâlâ bir web siteleri yoktu ve sırf şirketin adında karar kılmak bile altı aylarına mal olmuştu. İkinci çarpı. Ama onlardan ümidi tümüyle kesmeden önce, hepsinin de yıl sonunda mezun olacağını anımsadım. Demek oluyor ki artık odaklanabilecek, kendilerini tümüyle bu işe verebilecek zamanları olacaktı. "Şey, pek öyle değil," deyip sözünü geri aldı Neil. "Çok fazla riske girmek istemiyoruz. Bir şeyler yolunda gitmezse diye mezuniyetten sonra tam zamanlı bir çalışma

teklifini kabul ettim. Jeff de öyle yaptı. Dave de önünde alternatifler olsun diye yazın iki farklı yerde staj yaptı; şimdi de tam zamanlı çalışmak için o firmalardan biriyle görüşüyor. Üçüncü çarpı. Bu iş bitmişti. Benim için de, onlar için de.

Warby Parker'a yatırım yapmayı reddettim çünkü Neil ile arkadaşları bana fazlasıyla benziyorlardı. Üniversitede akademisyen olmuştum çünkü yeni içgörüler keşfetmek, bilgiyi paylaşmak, yeni öğrenci nesillerine ders vermekti tutkum. Ama çok dürüst olduğum anlarda biliyorum ki beni çeken şeylerden biri de kadro güvencesiydi. Yirmili yaşlarımdayken iş kuracak özgüvenim kesinlikle yoktu. Hoş, olsaydı da kesinlikle öğrenciliğe devam eder, temel gereksinimlerimi karşılamak için bir iş bulurdum. Warby Parker kurucularının seçeneklerini, zihnimdeki başarılı girişimci modelleriyle karşılaştırdığımda uyuşmadıklarını gördüm. Neil ile meslektaşlarının silahlarını çekip cepheye koşacak cesareti yoktu. Kararlılıklarını ve adanmışlıklarını sorgulamam bu yüzdendi. Başarılı girişimci olacak kadar ciddi değillerdi; yeterince şeyi riske atmıyorlardı. Bana sorarsanız, ellerindeki her şeyi riske etmek yerine güvenli oynamayı yeğledikleri için başarısız olmaları kaçınılmazdı. Ama aslını isterseniz tam da bu yüzden başarıyı yakaladılar.

Bu kitapta, orijinalliğin risk almayı gerektirdiği efsanesini çürütmek ve orijinallerin aslında hiç farkında olmadığımız kadar bize benzediklerine sizi ikna etmek istiyorum. İşten politikaya, bilimden sanata kadar her alanda dünyayı orijinal fikirleriyle ileri taşıyanların azmin ve inancın kusursuz birer örneği olması çok ender görülen bir şeydir. Gelenekleri sorgulayıp statükonun karşısına dikildiklerinde, dışarıdan bakan birine cesur ve özgüvenli gözükebilirler. Ancak bu dış görünüşün altına inerseniz onların da korkuyla, çelişkiyle, şüpheyle boğuştuklarını görürsünüz. Biz onların kendi kendilerini harekete geçirdiğini düşünürüz ama çabaları çoğu zaman başkalarının desteğiyle, hatta bazen zorlamasıyla gerçekleşir. Dışarıdan bakıldığında risk almaya can atıyor gibi görünseler de aslında riskten kaçınmayı yeğlerler.

Çok etkileyici bir çalışmada, işletme bilimi araştırmacıları Joseph Raffiee ve Jie Feng basit bir soru sordular: İş kuran insanların tam zamanlı çalıştıkları işlerden ayrılması mı daha iyidir, devam etmesi mi? Yirmili, otuzlu, kırklı ve ellili yaşlarında girişimci olan 5.000 Amerikalıdan meydana gelen, ulusal ölçekte temsil edici bir grubu 1994'ten 2008'e kadar takip ettiler. Bu kurucuların mevcut işlerinden ayrılıp ayrılmamalarını belirleyen şey maddi gereksinim değildi;

ailesinin geliri ya da maaşı yüksek olan şahısların işlerinden ayrılıp tam zamanlı girişimci olması daha az ya da daha çok muhtemel değildi. Bir anketin gösterdiğine göre işini bırakıp bodoslama dalmayı tercih edenler özgüveni yüksek olan, risk almayı sevenlerdi. Bir yandan başka işte çalışırken şirket kurmayı tercih edenlerse riskten çok daha fazla kaçınan ve kendilerinden çok da emin olmayan kişiler.

Eğer siz de çoğu kişi gibiyseniz, risk almanın net bir avantaj sağladığını tahmin edeceksiniz. Oysaki araştırma tam tersini gösteriyordu. Tam zamanlı çalıştıkları işten ayrılmayan girişimcilerin başarısızlık oranı, işinden ayrılan girişimcilere kıyasla %33 daha düşüktü. Eğer riskten sakınıyorsanız ve fikirlerinizin fizibilitesi konusunda şüpheleriniz varsa kurduğunuz şirketin uzun ömürlü olması olası. Eğer her şeyi gözünü kırpmadan riske atan bir kumarbazsanız şirketiniz daha hassas demektir. Tıpkı Warby Parker'ın kurucuları gibi, *Fast Company*'nin yenilikçilik listesinde başa güreşen girişimcilerin çoğu, şirket kurduktan sonra bile işinden ayrılmamıştı. Eski atletizm yıldızı Phil Knight 1964'te arabasının bagajından koşu ayakkabıları satmaya başlamış fakat 1969'a kadar muhasebeci olarak çalışmaya devam etmişti. İlk Apple I modeli bilgisayarı icat eden Steve Wozniak, Apple'ı Steve Jobs'la birlikte 1976'da kurmuş ancak 1977'ye kadar Hewlett-Packard'da tam zamanlı bir mühendis olarak görevini sürdürmüştü. Larry Page ile Sergey Brin, internet aramalarını tepeden tırnağa iyileştirmenin yolunu 1996'da bulmuşlar, ancak 1998'e kadar Stanford'daki lisansüstü çalışmalarından ayrılmamışlardı. "Az daha Google'ı kurmayacaktık," diyor Page, "çünkü doktora programını yarıda bırakmayı istemiyorduk." 1997'de, yeni yeni emekleyen arama motorlarının kendilerini araştırmalarından alıkoyduğu endişesiyle, Google'ı 2 milyon dolardan daha ucuza, nakit para ve senet karşılığı satmaya çalıştılar. Şansları varmış ki potansiyel alıcı onların fiyat teklifini reddetti.

İşinden ayrılmama alışkanlığı sadece başarılı girişimcilerle de sınırlı değildir. Birçok yaratıcı zihin, önemli projelerden gelir elde ettikten sonra bile tam zamanlı olarak çalışmaya ve eğitimine devam etmiştir. *Selma*'nın yönetmeni Ava DuVernay ilk üç filmini gündüzleri reklam yazarı olarak çalışırken çekti ve tam zamanlı film yapımcılığına ancak dört yıldan ve çeşitli ödüller kazandıktan sonra geçti. Brian May yeni bir müzik grubunda gitar çalmaya başladığında astrofizik alanında doktora çalışmalarına devam ediyordu ama kendini tümüyle Queen'e verene kadar birkaç yıl daha okulunu

bırakmadı. Hemen ardından da *We Will Rock You* parçasını yazdı. Grammy ödüllü John Legend ilk albümünü 2000'de yayımladıysa da 2002'ye kadar yönetici danışmanı olarak çalışmayı sürdürdü. Gündüzleri finansal modeller, PowerPoint sunumları hazırladı, akşamları şarkı yazdı, hafta sonlarıysa sahneye çıktı. Korkunun ustası Stephen King ise ilk öyküsünü yazdıktan sonraki yedi yıl boyunca öğretmenlik, hademelik ve benzin istasyonunda pompacılık yaptı. İşinden ancak ilk romanı *Carrie* yayımlandıktan sonra ayrıldı. *Dilbert*'ın yazarı Scott Adams, karikatürlerinin gazetelerde yayımlanmasını izleyen yedi yıl boyunca Pacific Bell'de çalışmaya devam etti. Peki, bu orijinaller neden her şeyi riske atmayıp güvenli oynamayı seçtiler?

Riskler Neden Hisse Senedi Portföyüne Benzer?

Bundan elli yıl önce, Michigan Üniversitesi'nden psikolog Clyde Coombs yenilikçi bir risk kuramı geliştirdi. Borsada riskli bir yatırım yapacaksanız diğer yatırımlarınızda güvenli oynayarak kendinizi güvenceye alırsınız. Coombs başarılı insanların günlük hayatlarında riskler konusunda da aynısını yaptığını, riskleri bir portföy içinde dengelediğini öne sürdü. Bir alanda tehlikeyi kabullendiğimizde başka bir alanda temkinli davranır, böylece toplam risk düzeyini dengeleriz. Kumarhanede agresif bir biçimde yirmi bir oynayacaksanız, oraya giderken hız sınırını geçmemeye özen gösterirsiniz.

Risk portföyleri insanların neden hayatlarının bir kısmında orijinal davranırken diğer kısmında gayet geleneksel olduğunu açıklıyor. Beysbolun büyük ismi Branch Rickey, kapıyı Jackie Robinson'a açarak beysbolda siyahilerin önündeki engeli yıkmıştı ama pazar günleri beysbol sahasına gitmez, küfretmez, ağzına tek damla alkol koymazdı. T. S. Eliot'un şaheseri *Çorak Ülke* yirminci yüzyılın en önemli şiirlerinden biri sayılır fakat şiirin1922'de yayımlanmasından sonra bile Eliot finansal riski göze alamamış, 1925'e kadar Londra'da bir bankada çalışmaya devam etmişti. Yazar Aldous Huxley'in onu ofisinde ziyaret ettikten sonra söylediği gibi, Eliot, "tüm banka memurları arasında en çok banka memuru gibi olandı." Eliot bankadan ayrıldıktan sonra bile kendi yolunu çizmedi. Hayatının stabil ve düzenli olması için kırk yıl boyunca bir yayınevinde çalıştı, ek iş olarak da yaratıcı şiirler yazdı. Tıpkı Polaroid'in kurucusu Edwin Land'in söylediği gibi, "bir insanın bir konuda orijinal olabilmesi için, o konu dışındaki tüm konularda sabit bir

tutum takınmanın getirdiği duygusal ve sosyal kararlılık şarttır." İyi ama düzenli işimiz dikkatimizi dağıtmakla en iyi eserlerimizi ortaya koymamızı engellemiyor mu? Sağduyumuz yaratıcı başarının büyük zaman ve enerji harcanmadan gelişemeyeceğini, şirketlerin yoğun çabalar olmadan büyüyemeyeceğini söyler. Ama bu varsayımlar dengeli bir risk portföyünün en büyük faydasını görmezden gelir: Bir alanda güvende olma duygusu, bize başka alanlarda orijinal olmamızı sağlayacak özgürlüğü sunar. Maddi bakımdan temel gereksinimlerimizi karşılayınca, yarım yamalak kitaplar yayımlamamızı, uyduruk sanat eserlerimizi satmamızı ya da denenmemiş konularda şirket kurmamızı önleyen baskıdan da kurtuluruz. Pierre Omidyar eBay'i bir hobi olarak kurmuştu. İzleyen dokuz ay boyunca programcı olarak çalışmaya devam etti, ancak çevrimiçi pazaryerinden kazancı maaşlı işinin getirisini aşınca ayrıldı. Onlarca yıl boyunca dünyanın en büyük girişimcilerini eğiten, Endeavor'ın kurucu ortağı ve CEO'su Linda Rottenberg şöyle diyor: "En iyi girişimciler en çok risk alanlar değillerdir. En iyi girişimciler, risk almayı bile risksiz hale getirir."

Dengeli bir risk portföyüne sahip olmak, hep orta derecede riskler alarak ortalarda bir yerde durmak anlamına gelmez. Aksine, başarılı orijinaller bir alanda aşırı risk alırken bunu bir başka alanda aşırı ihtiyatlı davranarak dengelerler. Sara Blakely yirmi yedi yaşındayken ayaksız külotlu çorap yapma fikrini buldu ve büyük bir riski göze alıp tüm birikmiş parası olan 5.000 doları bu işe yatırdı. Risk portföyünü dengelemek için, düzenli işinde çalışmaya iki yıl daha devam ederek faks makinesi sattı. Gecelerini, hafta sonlarını prototip hazırlayarak geçirdi. Avukat masrafından tasarruf etmek için de kendi patent başvurusunu yazdı. Nihayet Spanx adlı ürünü piyasaya sürdüğünde Sarah dünyanın en genç alaylı milyarderi oldu. Ondan bir asır önce Henry Ford otomotiv imparatorluğunu kurduğunda hâlâ Thomas Edison için başmühendis olarak çalışıyordu. İşi ona, yepyeni araba icatlarını denemek için gereken güvenliği sağlıyordu. Ford, karbüratörü icat ettikten sonra iki, karbüratörün patentini aldıktan sonra bir yıl daha Edison'da çalışmayı sürdürdü. Peki ya Microsoft'u kurmak için Harvard'ı yarıda bırakmasıyla ünlü olan Bill Gates'e ne demeli? Gates üçüncü sınıf öğrencisiyken yeni bir yazılım sattı ama okuldan ayrılmadan önce tam bir yıl bekledi. O zaman bile risk portföyünü dengeledi; doğrudan ayrılmayıp üniversiteye kayıt dondurma başvurusu yaptı (ve okul masraflarını ailesine ödetti). "Dünyanın en büyük risk alıcılarından biri olmak

şöyle dursun," diyor girişimci Rick Smith, "Bill Gates dünyanın en büyük risk *azaltıcılarından* biri olarak düşünülebilir."

İşte, Warby Parker'ın büyük çıkışının altında da bu türden bir risk azaltma yatıyor. Kurucu ortaklardan ikisi olan Neil Blumenthal ve Dave Gilboa, şirketin eş CEO'ları oldular. Tek bir lider seçme geleneğine uymaları konusundaki önerileri reddettiler, zira dümeni bir değil iki kişinin tutmasının daha güvenli olduğuna inanıyorlardı. Gerçekten de kanıtlar birden çok CEO'ya sahip olmanın piyasada olumlu tepkiler doğurduğunu, firma değerini artırdığını gösteriyor. Daha başlangıcından beri birincil öncelikleri riski azaltmaktı. "Warby Parker tüm yumurtalarımı koymak istediğim sepet değildi," diyor Dave. Şirketi kurduktan sonra, kampüsteki bilimsel keşifleri takip ederek, ticari potansiyellerinin olup olmadığına bakarak başka iş fırsatlarını araştırmayı sürdürdü. Yedek planlarının olması, kuruculara şirketlerini insanların internetten gözlük almayı isteyeceği konusundaki sınanmamış varsayıma dayandırma cesaretini verdi. Bu belirsizliği öylesine kabullenmek yerine, bilerek ve isteyerek azaltmaya çalıştılar. "Sürekli işleri daha risksiz hale getirme konusunu konuştuk," diyor Neil. "Tüm serüvenimiz olur/olmaz kararları silsilesiydi. Her adımımızda denetim ve denge vardı." Riskten korunma planlarının bir parçası olarak, dört kurucu hep birlikte bir girişimcilik dersine yazıldı ve iş planını iyileştirmek için aylarca uğraştı. Müşterileri, internetten gözlük sipariş etmek gibi sıradışı bir kavrama alıştırmak için ücretsiz iade kabul etmeye karar verdiler. Ne var ki anketlerde ve odak gruplarında insanlar bu şekilde alışveriş konusunda kurucuların tahminlerinden de çekingendi. "Birçok insan ne olursa olsun bu şekilde alışveriş etmiyordu. O yüzden de her şeyi sorguladığımız zamanlar oldu," diyor Neil. "Kendimizden ciddi ciddi şüphe ettiğimiz bir andı. Bizi başladığımız noktaya geri götürdü." Sorunu uzun uzadıya tartıştıktan sonra kurucular bir çözüm buldular: Bedava evde deneme programı. Müşteri hiçbir maddi yükümlülük altına girmeksizin çerçeve sipariş edebilecek, çerçevenin görünüşünden ya da verdiği histen hoşlanmazsa kolayca geri yollayabilecekti. Bunun maliyeti, ücretsiz iadeden bile düşüktü. Eğer müşteri, çerçeveyi camıyla birlikte alıp sonra iade ederse Warby Parker çok para kaybedecekti çünkü camlar müşteriye özel yapılıyordu. Fakat müşteri sadece çerçeveyi deneyip iade ederse şirket bunları tekrar kullanabilirdi. Dave artık hem özgüvenini toparlamıştı hem de kendini bu işe adamıştı. "Lansmana hazırdık, bunun tam zamanlı yapacağımız bir şey olup olmadı-

ğına karar vermem gerekiyordu ve bana o kadar da riskli görünmüyordu. Gözümü kararıp bu işe girişiyormuş gibi hissetmiyordum kendimi." Ücretsiz evde deneme programı öyle çok ilgi gördü ki Warby Parker satışa başladıktan kırk sekiz saat sonra hizmeti askıya almak zorunda kaldı.

Giderek artan sayıda kanıt ortaya koyuyor ki girişimciler riske bizden daha meraklı değil. Üstelik de birçok iktisatçının, sosyoloğun ve psikoloğun aynı fikirde buluşması gerçekten eşine az rastlanır bir şey. 800'den fazla Amerikalıyı kapsayan temsilci bir araştırmada, girişimcilere ve çalışan yetişkinlere, aşağıdaki üç girişimden hangisini tercih edecekleri soruldu:

a) %20 başarı şansı olan ve 5 milyon dolar kâr getiren bir iş
b) %50 başarı şansı olan ve 2 milyon dolar kâr getiren bir iş
c) %80 başarı şansı olan ve 1,25 milyon dolar kâr getiren bir iş

Girişimcilerin son seçeneği, yani en güvenli olanı seçme olasılığı *daha yüksekti*. Üstelik de bu seçim gelirden, zenginlikten, yaştan, cinsiyetten, girişimcilik deneyiminden, medeni durumdan, eğitimden, aile üyelerinin sayısından ve diğer şirketlerin başarısına ilişkin beklentilerden bağımsızdı. Araştırmanın yazarları, çalışmalarını şöyle bitiriyorlar: "Girişimcilerin, genel nüfusa kıyasla hatırı sayılır oranda riskten kaçındığını gördük." Bunlar sadece bir anketteki tercihler, ancak girişimcilerin gerçek hayattaki davranışlarını izlediğinizde de büyük risklerden kaçındıkları bariz. İktisatçılar, başarılı girişimcilerin ergenlik döneminde kuralları çiğneme ve yasadışı etkinliklerde bulunma yüzdesinin, yaşıtlarınınkinden neredeyse üç kat fazla olduğunu buldular. Yine de davranışlarına daha yakından bakıldığında, ileride üretken şirketler kuracak ergenlerin nispeten küçük riskler aldığı görülüyor. Psikologlar, Amerikalı ikizleri, İsveç vatandaşlarını incelediğinde de aynı sonuçları elde etti. Üç araştırmada da başarılı girişimcilerin ergenlik döneminde ailelerine karşı geldikleri, dışarı çıktıklarında eve dönüş saatlerini geçirdikleri, okulu kırdıkları, mağazalardan hırsızlık yaptıkları, kumar oynayıp alkol ve esrar içtikleri görüldü. Bununla beraber, sarhoşken araba kullanma, yasadışı madde satın alma ya da değerli mal hırsızlığı gibi eylemlerde bulunarak ciddi risk almaya daha yatkın değillerdi. Üstelik de bunun ebeveynlerinin sosyoekonomik durumuyla ya da aile geliriyle ilişkisi yoktu. Orijinaller riske karşı yaklaşımlarında gerçekten de çeşitlilik sergiliyor. İçlerinde gök dalışı yapan kumarbazlar da var, mikrop fobisi yüzünden elini paraya değmeyeni de.

Orijinal olmak için yeni bir şey denemeniz gerekir ama bu da bir derece riski kabullenmek demektir. Fakat orijinallerin en başarılıları, aşağıya bakmadan kendini uçurumdan atan cesur kişiler değil de parmaklarının ucunda gönülsüzce kenara yaklaşan, iniş hızını hesaplayan, paraşütünü üç kez kontrol eden, sonra da ne olur ne olmaz diye uçurumun dibine güvenlik ağı kuranlar. *New Yorker*'da Malcolm Gladwell'in yazdığı gibi, "Birçok girişimci çok fazla riske girer. Fakat bunlar genelde başarısız girişimcilerdir; başarı öykülerine konu olanlar değil."

Sosyal onayı hiçe saymak da kendi yolunu çizen orijinallerin ayırt edici bir özelliği değil. 15.000'den fazla girişimciyi kapsayan 60'tan fazla çalışmanın kapsamlı bir analizinde görüldü ki başkalarını memnun etmeyi umursamayanların girişimci olması ya da bu kişilerin şirketlerinin diğerlerinden daha başarılı olması daha muhtemel değil. Aynı örüntüyü politikada da görüyoruz. Amerikan başkanlarını değerlendiren yüzlerce tarihçi, psikolog ve siyaset bilimci, en verimsiz liderlerin halkın iradesine uyan ve öncüllerinin yolundan gidenler olduğuna karar verdi. Başarılı başkanlar mevcut duruma karşı gelen, ülkenin tamamını iyileştiren köklü değişiklikleri getiren kişilerdi. Fakat bu davranışlarıyla, halkın onayına ve sosyal uyuma verdikleri önem arasında kesinlikle hiçbir ilişki yoktu. Abraham Lincoln'a genellikle Amerikan başkanlarının en büyüğü gözüyle bakılır. Uzmanlar, ABD başkanlarını başkalarını memnun etme ve çatışmadan kaçınma kategorilerinde puanladığında en yüksek puanı Lincoln aldı. Lincoln her günün dört saatini vatandaşlarla görüşmeye ayırırdı ve Amerikan İç Savaşı sırasında orduyu terk edenler için af çıkarmıştı. Özgürlük Bildirgesi'ni imzalamadan önce altı ay boyunca kölelere özgürlük verip vermemeyi düşünüp taşınmış, anayasal yetkisinin olup olmadığına, bu kararın Sınır Eyaletler'in desteğini yitirmesine yol açıp açmayacağına, savaşı gözden çıkarıp çıkarmayacağına, ülkeyi yok edip etmeyeceğine kafa yormuştu. Orijinallik sabit bir kişilik özelliği değil, özgür bir seçimdir. Lincoln orijinal bir kişilikle doğmamıştı. Karşıtlık ve tartışma onun DNA'sına kodlanmamıştı; bilinçli iradesiyle verdiği bir karardı. Büyük düşünür W.E.B. DuBois'nın da yazdığı gibi, "O da sizden biriydi ama Abraham Lincoln olup çıkmıştı." Peki, orijinal olmak için ne gerekir? İşe, orijinaller gibi düşünmeyi öğrenmekle başlayabiliriz. Bunun için de etrafımızı saran dünyaya bakış açımızı değiştirmemiz gerekiyor.

Varsayılanlarda Kusur Bulmak

İktisatçı Michael Housman bir süre önce, neden bazı müşteri hizmetleri çalışanlarının mesleklerini daha uzun sürdürdüklerini bulmayı hedefleyen bir projenin yürütücüsüydü. Bankalar, havayolları ve cep telefonu şirketleri adına müşterilerle görüşme yapan 30.000'den fazla çalışana ait veri elindeydi ve bu kişilerin çalışma geçmişlerinin işe bağlılıklarıyla ilgili ipuçları barındırdığından şüpheleniyordu. Geçmişte bir işten diğerine sıçramış kişilerin bu işten de daha çabuk çıktığını düşünüyordu ama durum öyle değildi: Son beş yılda beş iş değiştirmiş çalışanların işten çıkma olasılığı, aynı işi beş yıldır sürdürenlerinkinden daha fazla değildi. Housman başka ipuçları ararken, çalışanların iş başvurusu yaparken hangi internet tarayıcısını kullandığı bilgisinin de ekibinin elinde olduğunu fark etti. Bir hevesle bu seçimin işten ayrılmayla ilgili olup olmadığını araştırdı. Tarayıcı tercihinin tümüyle bir zevk meselesi olduğunu varsaydığından herhangi bir korelasyon bulmayı beklemiyordu fakat sonuçlara bakınca şaşırıp kaldı: İnternette gezinirken Firefox ya da Chrome kullananlar Internet Explorer ya da Safari kullananlara kıyasla işlerinde %15 daha uzun kalıyorlardı. Bunun bir rastlantıdan ibaret olduğunu düşünen Housman aynı analizi işe gelme oranıyla karşılaştırdı. Örüntü aynıydı: Firefox ve Chrome kullanıcıları, Internet Explorer ve Safari kullananlara göre %19 daha çok devamlılık gösteriyorlardı. Housman son olarak performansa baktı. Ekibi, satış, müşteri memnuniyeti ve ortalama görüşme uzunluğuyla ilgili neredeyse üç milyon veri noktası toplamıştı. Firefox ve Chrome kullanıcılarının satış rakamları daha yüksek, görüşme süreleri daha kısaydı. Müşterileri de daha mutluydu. Firefox ve Chrome kullanıcılarının işyerinde 90 günde sağladığı müşteri memnuniyet düzeyine, Internet Explorer ve Safari kullanıcıları ancak 120 günde erişebiliyordu. Bu kişilerin işte daha uzun kalmasına, işe gelme yüzdelerinin ve başarılarının daha yüksek olmasına yol açan internet tarayıcısı değil, tarayıcı tercihinin bu kişilerin alışkanlıklarına dair gösterdiği şeydi. Firefox ve Chrome kullanıcıların işlerine daha bağlı ve her ölçütte daha başarılı olmasının nedeni neydi?

Bariz olan yanıt, teknolojiye daha yatkın olmalarıydı. O yüzden Housman'a bu konuyu biraz daha açıp açamayacağını sordum. Çalışanların tümü de klavye kısayolları, yazılım programları ve donanım konusundaki bilgilerin yanı sıra klavye kullanma hızını ölçen, zamana karşı bir bilgisayar yeterlilik sınavına girmişti. Firefox ve Chrome kullanıcılarının bilgisayar deneyimlerinin daha

fazla olduğunu, daha hızlı ve daha doğru yazdıklarını kanıtlamaları gerekmiyordu. Bu skorlar değerlendirmeden çıkarıldığında bile tarayıcı etkisi devam ediyordu. Avantajlarının kaynağı teknik bilgi ve becerileri değildi.

Farkı yaratan, bu kişilerin tarayıcıyı *nasıl* elde ettikleriydi. Eğer PC satın alırsanız bilgisayarı ilk açtığınızda Windows'la birlikte zaten Internet Explorer geliyordu. Mac kullanıyorsanız da bilgisayarınıza Safari önceden kurulmuş oluyordu. Müşteri hizmetleri çalışanlarının üçte ikisi varsayılan tarayıcıyı kullanıyor, daha iyisinin olup olmadığını hiç sorgulamıyordu bile. Firefox ya da Chrome kullanmak içinse biraz hüner sergilemeniz ve farklı bir tarayıcıyı indirmeniz gerekiyordu. Varsayılanı kabullenmek yerine daha iyi olabilecek bir seçeneği aramak için biraz inisiyatif kullanıyordunuz. Bu inisiyatif ne kadar küçük olursa olsun, işyerinde yaptıklarınızın küçük bir göstergesiydi. Varsayılan tarayıcılar olan Internet Explorer ve Safari'yi kullanan müşteri hizmetleri çalışanları, işlerine de aynı biçimde yaklaşıyordu. Satış görüşmeleri sırasında önlerindeki metne bağlı kalıyor, müşteri şikayetlerini ele alırken standart prosedürleri izliyorlardı. İş tanımlarını sabit görüyor; işten memnun kalmadıklarında önce kaçmaya başlıyor, sonra da işten çıkıyorlardı. Tarayıcılarını Firefox ya da Chrome olarak değiştirme inisiyatifini gösterenlerin işlerine yaklaşımı farklıydı. Müşterilere satış yapmanın, onların sorunlarını ele almanın yeni yollarını arıyorlardı. Memnun olmadıkları bir durumla yüzleştiklerinde üstesinden geliyorlardı. Koşulları iyileştirme inisiyatifini gösterdikleri için de işten ayrılmalarının nedeni yoktu. İstedikleri işleri yaratıyorlardı zaten. Fakat kaide değil, istisnaydılar.

Bizler bir Internet Explorer dünyasında yaşıyoruz. Nasıl ki müşteri hizmetleri temsilcilerinin neredeyse üçte ikisi bilgisayarlarındaki varsayılan tarayıcıyı kabul ediyorsa, birçoğumuz da yaşamımızdaki varsayılanları öylece kabulleniyor. Siyaset psikoloğu John Jost, tartışma yaratan bir dizi çalışmayla insanların arzu edilmeyen varsayılan koşullara nasıl karşılık verdiğini araştırdı. Afrikalı Amerikalılar, Avrupa kökenli Amerikalılara kıyasla ekonomik koşullarından daha az memnunlardı ancak ekonomik eşitsizliği *daha* meşru ve makul olarak algılıyorlardı. En alt gelir kesimindekilerin ekonomik eşitsizliği gerekli bir şey olarak görme oranı, en yüksek gelir kesimindeki kişilerinkinden %17 yüksekti. Ülkenin sorunlarını çözmek uğruna yurttaşların haklarını ve basının hükümete yönelik eleştirilerini kısıtlayan kanunları destekleyip desteklemeyecekleri

sorulduğunda, en alt gelir kesimindekilerin özgür konuşma hakkından vazgeçme oranı en yüksek gelir kesimindekilere oranla iki kat fazlaydı. Dezavantajlı grupların statükoyu avantajlı gruplardan tutarlı biçimde daha çok desteklediğini keşfeden Jost ve meslektaşları, şu sonuca vardılar: "Paradoksal olarak, herhangi bir durumu sorgulama, karşı çıkma, reddetme ve değiştirmesi en az muhtemel olanlar, o durumdan en çok zarar görenlerdir."

Bu garip olguyu açıklamak için Jost'un ekibi bir sistemi haklı çıkarma kuramı geliştirdi. Kuramın temel fikri şu: İnsanlar, doğrudan kişisel çıkarlarıyla ve ait oldukları demografik grubun çıkarlarıyla çelişse bile, mevcut durumu meşru olarak onaylama motivasyonu içindedir. Ekip bir araştırmada 2000 yılındaki ABD başkanlık seçimi öncesi Demokrat ve Cumhuriyetçi partilere oy verenleri inceledi. Kamuoyu araştırmalarında George W. Bush kazandığında sadece Cumhuriyetçiler değil, beklenen statükoyu haklı çıkarma hazırlığında olan Demokratlar da ona daha yüksek puan vermişlerdi. Aynısı Al Gore'un başarı olasılığı arttığında da olmuştu. Hem Cumhuriyetçiler hem de Demokratlar onu daha istenen bir figür olarak görmüştü. Bir adayın kazanma olasılığı yüksekse politik görüşlerinden bağımsız olarak insanlar onu daha çok seviyordu. Kazanma olasılığı düşünce beğenilme yüzdesi de düşüyordu. Varsayılan sistemi haklı çıkarmanın rahatlatıcı bir işlevi var. Duygusal bir ağrıkesici bu: Eğer dünyanın böyle olması *gerekiyorsa* memnun olmamak fayda sağlamaz. Ama bu kabulleniş, adaletsizliğe karşı durmamızı sağlayan ahlaki öfkeyi ve dünyanın işleyişini sağlayacak alternatif yollar düşünmemizi sağlayan yaratıcı iradeyi elimizden alıyor.

Orijinalliğin ayırt edici özelliği, varsayılanı kabullenme dürtüsünü reddetmek ve daha iyi bir seçenek olup olmadığını araştırmayı seçmek. Bu konuda nasıl daha iyiye gidebileceğimizi incelemekle geçen on yılı aşkın süreden sonra diyebilirim ki aslında sandığımdan çok daha kolay. Başlangıç noktası merak: Her şeyden önce, varsayılanın neden var olduğunu sorgulamak. Déjà vu'nun tersi olan *vujà dé*'yi deneyimlemek bizi varsayılanları sorgulamaya iter. Yeni bir şeyle yüzleşip de daha önce gördüğümüzü düşündüğümüzde déjà vu yaşarız. *Vujà dé* ise tam tersi. Yani, tanıdık bir şey görür; ama ona, eski sorunlara yeni içgörüyle yaklaşmamızı sağlayacak yepyeni bir bakış açısıyla bakarız. Bir *vujà dé* olayı olmasa Warby Parker da olmazdı. Kurucular şirket kurma fikrinin akıllarına estiği o ilk gece, bilgisayar laboratuvarında bir araya geldiklerinde, gözlük takma deneyimlerinin toplamı altmış yılı buluyordu. Göz-

lük oldum olası mantıksız derecede pahalı bir üründü. Fakat o ana kadar hep mevcut durumu kanıksamış, varsayılan fiyatı hiç sorgulamamışlardı. "Bu düşünce aklımın ucundan bile geçmemişti," diyor Dave. "Gözlüğe hep tıbbi bir gereç olarak bakmışımdır. Bir doktor bana satıyorsa fiyatını hak ettiğini düşünmüşümdür doğal olarak." Kısa süre önce iPhone almak için bir Apple mağazasının önündeki kuyrukta beklemiş olan Dave, iki ürünü karşılaştırdı. Gözlükler neredeyse bin yıldır insan hayatının vazgeçilmezlerinden biriydi ve dedesinin zamanından bugüne neredeyse hiç değişmemişti. Dave Gilboa hayatında ilk kez gözlüklerin neden bu kadar astronomik fiyatlı olduğunu merak etti. Yapısı itibarıyla bu denli basit bir ürün, nasıl olur da karmaşık bir akıllı telefondan pahalı olabilirdi? Bu soruları herhangi biri de sorabilir, Warby Parker'ın kurucularıyla aynı yanıtlara ulaşabilirdi. Öğrenciler, fiyatların neden böyle yüksek olduğunu merak edince gözlük sektörünü biraz araştırmaya başladılar. Hemen öğrendiler ki dünya gözlük sektörünü elinde tutan, bir önceki yıl cirosu 7 milyar doları aşan Avrupalı bir şirket olan Luxottica'ydı. "Lenscrafters, Pearle Vision, Ray-Ban ve Oakley markalarının, Chanel ve Prada numaralı ve güneş gözlüğü lisanslarının sahibinin aynı şirket olduğunu öğrenince, gözlüklerin neden bu kadar pahalı olduğu kafama dank ediverdi," diyor Dave. "Maliyet bakımından bu fiyatları haklı çıkaracak hiçbir şey yoktu." Luxottica piyasadaki tekel konumunu avantaja çeviriyor, bu sayede gözlükleri maliyetinin yirmi katına satıyordu. Varsayılan seçenek başından beri meşru değildi; belli bir şirketten bir grup insanın yaptığı bir seçimdi. Bu da demek oluyor ki başka bir grup insan da alternatif bir seçim yapabilirdi. Bir anda durumu kavrayan Dave, "Her şeyi daha farklı yapabilirdik," diyor. "Kendi kaderimizi çizebileceğimizi, kendi fiyatlarımızı kontrol edebileceğimizi anlayıvermiştik."

Kendi hayatımızdaki hoşnutsuzluk verici varsayılanları merak ettiğimizde, birçoğunun kökeninin toplumsal olduğunu fark ederiz. Kurallar ve sistemler, insanlar tarafından yaratılmıştır. Bu farkındalık bize, onları nasıl değiştirebileceğimizi düşünme cesareti aşılar. Tarihçi Jean Baker, seçme ve seçilme hakkı verilmeden önce Amerika'da kadınların "çoğunun aşağı statüyü doğal olarak gördüğünü," dile getiriyor. Kadınlara oy hakkı hareketi ivme kazanmadan önce, "Giderek artan sayıda kadın, gelenek ve göreneklerin, dini öğretilerin ve kanunların insan yapımı olduğunu, o yüzden de hükümsüz kılınabileceğini anlamaya başlıyordu."

Çoğu zaman yaşamımızda ve işimizde böylesi bir kontrol olanağı yoktur. Google bundan birkaç yıl önce, Yale Üniversitesi'nde parlak bir öğretim elemanı olan Amy Wrzesniewski'den yardım istedi. Şirketin ondan beklentisi, mühendislerle aynı özgürlük, statü ya da uçuk kaçık proje özgürlüğü algısına sahip olmayan, satış ve yönetim pozisyonlarında çalışan personelin işlerini zenginleştirmesiydi. O ve bir diğer katılımcı olan Justin Berg'le birlikte çözüm arayışı içinde California'ya, New York'a, Dublin'e ve Londra'ya gittik. Birçok çalışan Google'a kendini o denli adamıştı ki kendi işini varsayılan olarak kabul ediyordu. Görevlerinin ve etkileşimlerinin değişmez gerçekler olduğunu düşünüyor, o yüzden de değişiklik yapıp yapamayacakları sorusunu sormuyorlardı bile. Onları bu zihniyetten kurtarmak amacıyla, Google'ın insan analizi çalışmalarının fikir babası olan Jennifer Kurkoski ve Brian Welle ile işbirliği yapıp yüzlerce personele bir atölye çalışması düzenledik. Çalışanlara, işlerin durağan heykeller değil, esnek yapıtaşları olduğu fikrini tanıttık. Onlara, kendi işlerinin mimarı olan, görevlerini ve ilişkilerini özelleştirerek kendi ilgi alanlarıyla, becerileriyle ve değerleriyle daha uyumlu hale getiren insanlardan örnekler verdik. Örneğin yeni bir logo tasarlamaya gönüllü olan sanatçı yönü güçlü bir satış elemanı; müşterileriyle e-posta değil de video sohbet aracılığıyla iletişim kuran dışa dönük bir finansal analizci. Ardından onlar da kendi, alışıldık işlerine alışılmadık bir gözle baktılar: *vujà dé*. Rollerine ilişkin daha ideal ama hâlâ gerçekçi, yeni vizyonlar yaratmaya koyuldular.Müdürler ve iş arkadaşları hem atölyeden önce hem de birkaç hafta ve ay geçtikten sonra her bir çalışanın mutluluğunu ve performansını puanladı. Tüm deneyim sadece doksan dakika sürmüştü, o yüzden bir değişiklik yaratmaya yetip yetmeyeceğinden emin değildik. Fakat altı hafta sonra, işlerini esnek olarak düşünmek üzere gelişigüzel seçilen Google çalışanlarının mutluluğunda ve performansında bir yükseliş vardı. Aynı atölyeye katılmayan kontrol grubundaki çalışanların mutluluğunda ya da performansında herhangi bir değişiklik olmamıştı. Çalışanları, becerilerini de esnek olarak görmeye teşvik eden bir özellik eklediğimizde atölye çalışmasının etkisi en az altı aya kadar uzadı. Mevcut becerileriyle yetinmek yerine, orijinal ve kişiselleştirilmiş bir iş yaratmalarını sağlayacak yeni beceriler geliştirmek için inisiyatif kullandılar. Sonuç olarak, terfi ettirilme ya da istenen bir role geçme olasılıkları diğer meslektaşlarınınkine göre %70 yükseldi. Varsayılan işlerine, varsayılan becerilerine bağlı kalmayı reddetmekle daha mutlu, daha

verimli oldular ve başarıları sayesinde, kendilerine daha uygun rollere yükseldiler. Önlerindeki birçok kısıtlamayı kendilerinin koyduğunu fark etmişlerdi.

Hırsın İki Yüzü

Varsayılan kuralları benimsetme baskısı hiç farkında olmadığımız kadar erken başlar. Büyüyünce evrende bir fark yaratma olasılığı olan insanları düşününce akla ilk gelen grup muhtemelen çocuk dâhilerdir. Bu dâhiler iki yaşında okumayı, dört yaşında Bach çalmayı, altı yaşında yüksek matematiği hatmeder, sekiz yaşına gelmeden yedi farklı dili akıcı konuşmayı öğrenirler. Anne babaları piyango kazanmış edasıyla sevinirken sınıf arkadaşları onları görünce korkudan titrer. Ama T. S. Eliot'un deyimiyle, kariyerleri genelde patlamayla değil, iniltiyle biter. Dâhi çocukların büyüyüp dünyayı değiştirdiği çok ender görülür. Psikologlar dünyanın en önde gelen, en etkili insanlarının geçmişlerini incelediğinde birçoğunun çocukken sıradışı becerilere sahip olmadığını görmüştür. Eğer çocuk dâhilerden oluşan büyük bir grubu bir araya getirir ve hayatları boyunca takip ederseniz benzer olanaklara sahip ailelerden gelen, onlar gibi büyümüş de küçülmüş olmayan akranlarına karşı avantaj sağlayamadıklarını görürsünüz. Sezgisel olarak düşünürsek aslında bu mantıklı. Özel yetenekli çocukların akademik hayattaki başarılarının sosyal hayatta sergileyemediğini varsayarız. Entelektüel beceriye sahip olsalar da toplumda işlevsel olmalarını sağlayacak sosyal, duygusal ve pratik becerilerden yoksun olduklarını düşünürüz. Ama bu açıklama eldeki verilere baktığımızda yeterli gelmiyor: Özel yeteneklere sahip çocukların dörtte birinden azı sosyal ve duygusal sorunlar yaşıyor. Ezici bir çoğunluğu topluma gayet güzel ayak uyduruyor ve hatta, bir bilgi yarışmasında ne kadar rahatsa kokteyllerde de aynı rahatlıkta davranıyor.

Dâhi çocuklar çoğu zaman hem yetenek hem de hırs konusunda zengindir ama onların dünyayı ileri götürmesine engel olan şey, orijinal olmayı öğrenememeleridir. Carnegie Salonu'nda konser verip bilim olimpiyatlarını kazanırken, satranç şampiyonu olurken trajik bir şey meydana gelir: Pratik yapmak insanı mükemmelleştirse de orijinal kılmaz. Dâhiler, büyüleyici Mozart melodilerini, harika Beethoven senfonilerini çalmayı öğrenir ancak asla kendi orijinal bestelerini yapamazlar. Enerjilerini mevcut bilimsel bilgiyi ezberlemeye yoğunlaştırır fakat yeni içgörüler üretemezler. Kök salmış oyunların kurallarına harfiyen uyar ama kendi kurallarını ya da

kendi oyunlarını icat etmezler. Hayatları boyunca ebeveynlerinin onayını, öğretmenlerinin takdirini kazanmak için çabalar durur-lar. Araştırmalar gösteriyor ki en yaratıcı çocuklar, öğretmenlerinin gözdesi olma olasılığı en düşük öğrencilerdir. Bir araştırmada ilkokul öğretmenleri en çok ve en az favorileri olan öğrencileri listelediler, sonra iki grubu bir dizi özelliğe göre puanladılar. En az sevilen öğrenciler kendi kurallarını uyduran ve konformist olmayan öğrencilerdi. Öğretmenler çok yaratıcı öğrencilere karşı ayrımcılık yapma, onları sorun çıkartan öğrenciler olarak yaftalama eğilimi gösterir. Buna karşılık, birçok çocuk, programa uyum sağlamayı, orijinal fikirlerini kendine saklamayı hızla öğrenir. Yazar Bill Deresiewicz'in deyimiyle, dünyanın en mükemmel koyunlarına dönüşürler.

Dâhi çocuklar yetişkinlik döneminde genellikle kendi alanlarında uzman, çalıştıkları örgütlerdeyse lider olurlar. Yine de "özel yetenekli çocukların sadece küçük bir kesimi devrimci ve yaratıcı yetişkinlere dönüşür," diyor psikolog Ellen Winner. "Onların da mevcut bir alanda hızla, zahmetsizce öğrenen," çocuklar olmaktan çıkıp "bir alanı yeniden yaratan" yetişkinler olmak için "acı verici bir süreçten geçmeleri gerekir." Dâhilerin çoğu bu sıçramayı asla yapamaz. Sıradışı becerilerini sıradan biçimde kullanır, varsayılanları sorgulamaksızın, kalıcı bir iz bırakmaksızın işlerinin ustası olurlar. Risk portföyleri dengesizdir: El attıkları her alanda geleneksel başarı yollarına bağlı kalır, oyunu hep güvenli oynarlar. Hastalarını iyileştiren bununla beraber nice hastanın sağlık hizmeti almasını engelleyen bozuk sistemle hiç mücadele etmeyen doktorlara dönüşürler. Modası geçmiş kanunları çiğneyen müvekkillerini savunan ancak kanunları değiştirmeye çalışmayan avukatlar olurlar. Çok zorlu cebir dersleri anlatan fakat öğrencilerinin öğrenmeye gereksinim duyduğu şeyin cebir olup olmadığını sorgulamayan öğretmenler olurlar. Dünyanın pürüzsüzce dönmesi için onlara bel bağlarız ama aslında koşu bandını döndürüp durmamızı sağlarlar. Dâhi çocukları engelleyen şey, başarı dürtüsüdür. Dünyadaki büyük başarılarının birçoğunun ardında başarma dürtüsü yatar. Üstün olmayı aklımıza koyduk mu daha uzun süre, daha yoğun, daha akıllıca çalışmak için gereken yakıta kavuşuruz. Ancak kültürler hatırı sayılır miktarda başarı biriktirdiğinden, gün geçtikçe orijinalliğin uzmanlaşmış az sayıda kişiye bırakıldığını görüyoruz. Başarı güdüsü en üst noktasına eriştiğinde orijinalliği boğabilir: Başarıya ne kadar çok değer verirseniz başarısızlıktan o kadar korkarsınız. Aşırı bir başarma arzusu bizi benzersiz başarılara değil de garantili başarı ka-

zanmaya sevk eder. İkisi de psikolog olan Todd Lubart ile Robert Sternberg'in dediği gibi, "İnsanların, başarma gereksinimleri orta düzeyi geçince daha az yaratıcı olduklarını gösteren kanıtlar var."

Başarma güdüsü ve ona eşlik eden başarısızlık korkusu, tarihte görülen en büyük yaratıcıların ve değişim ajanlarının bazılarına engel olmuştur. Kararlılığı sürdürmek ve geleneksel başarılara ulaşmak istemiş, bu yüzden orijinalliğin peşinden gitmede gönülsüz davranmışlardır. Özgüven dolu biçimde tam gaz ileri atılmak yerine, yerlerinde saymaya ikna edilmişlerdir. Doğal lider olmalarını sağlayacak niteliklere sahip görünseler de takipçileri ve akranları tarafından bazen mecazi bazen de gerçek anlamda "desteklenmeleri" gerekir. Eğer bir grup insan orijinal bir eyleme kalkışmaları için ikna edilmeseydi Amerika var olmayabilirdi. Sivil haklar hareketi hâlâ bir rüya, Sistine Şapeli'nin içiyse bomboş olabilirdi. Hâlâ güneşin dünya etrafında döndüğüne inanıyor olabilirdik, kişisel bilgisayar ise hiç yaygınlaşmayabilirdi. Bugünkü bakış açımızla Özgürlük Bildirgesi kaçınılmaz bir şey gibi görünüyor ama devrimcilerin gönülsüzlüğü yüzünden az kalsın hayata geçmeyecekti. "Amerikan Devrimi'nde önderliğe soyunanlar, devrimci olmaktan en uzak kişilerdi," diyor Pulitzer Ödüllü tarihçi Jack Rakove. "Kendilerine rağmen devrimci oldular." John Adams savaşa giden yıllarda İngilizlerin karşılık vermesinden çekiniyor, parlamaya başlayan hukuk kariyerini terk etme konusunda bocalıyordu ve ancak ABD Milli Meclisi'ne katılması için delege olarak seçildikten sonra bu işe kendini adamıştı. George Washington'sa tüm çabasını yönetmeye, buğday, un, balık ve at yetiştirme işlerine yoğunlaştırmış, davaya ancak Adams tarafından başkomutanlığa aday gösterildikten sonra katılmıştı. Washington, kendi yazılarında, "O görevden kaçınmak için elimden ne geliyorsa yaptım," diyordu.

Neredeyse iki yüzyıl sonra Martin Luther King, Jr. sivil haklar hareketine önderlik etme konusunda kaygılıydı; o zamanlar rüyası bir din adamı ve üniversite rektörü olmaktı. 1955'te Rosa Parks otobüsün ön kısmındaki koltuğundan kalkmayı reddettiği için tutuklanınca bir grup sivil hakları eylemcisi, verecekleri yanıtı tartışmak üzere toplandı. Montgomery İyileştirme Derneği'ni kurup otobüs boykotu başlatmaya karar verdiler. İçlerinden biri dernek başkanlığı için King'i aday gösterdi. King daha sonraları, "Her şey öyle çabuk olup bitti ki düşünecek zamanım bile olmadı. Olsaydı muhtemelen adaylığı reddederdim," demişti. Olaydan yalnızca üç hafta önce King ve eşi, onun "tezini daha yeni bitirdiği ve kilisedeki

görevleriyle daha fazla ilgilenmesi gerektiği için ağır toplumsal sorumluluklar altına girmemesi" konusunda sözleşmişlerdi. King'in boykota önderlik etmesi oybirliğiyle kabul edildi. O akşam cemaat karşısında konuşması gerektiğinde, "Büyük korkuya kapılmıştım," diyordu. King bu kaygısını kısa süre sonra yenecek, böylece 1963'te gürleyen sesiyle tüm ülkeyi kendi coşkulu özgürlük hayali etrafında birleştirecekti. Fakat bunu sağlayan da bir meslektaşının King'in Washington Yürüyüşü'nün kapanış konuşmacısı olmasını önermesi ve onun tarafını tutması için bir liderler koalisyonu toplamasıydı.

Papa, Sistine Şapeli'nin tavanına bir fresk boyaması görevini ona verdiğinde Michelangelo hiç ilgilenmemişti çünkü kendini ressam değil de heykeltıraş olarak görüyordu. Ayrıca bu görevi o kadar altından kalkılmaz buluyordu ki çareyi Floransa'ya kaçmakta buldu. Papa'nın ısrarı üzerine projeye başlaması için iki yıl daha geçmesi gerekecekti. Astronomi bilimi de sırf Nikolas Kopernik'in dünyanın güneş etrafında döndüğüne ilişkin orijinal keşfini yayımlamayı reddetmesi yüzünden onlarca yıl yerinde saydı. Kopernik reddedilmekten, alaya alınmaktan çekindiği için yirmi iki yıl boyunca sessizliğini korumuş, bulgularını yalnızca arkadaşlarıyla paylaşmıştı. Sonunda, önde gelen kardinallerden biri onun bu çalışmasını öğrendi ve Kopernik'i yayımlaması için yüreklendiren bir mektup yazdı. Kopernik buna rağmen eserini yayımlamayı dört yıl daha geciktirdi. Büyük eseri ancak genç bir matematik profesörü kolları sıvayıp eseri yayımlanması için yayınevine teslim edince günışığına çıktı.

Neredeyse beş yüzyıl sonra, bir melek yatırımcı, Steve Jobs ile Steve Wozniak'a Apple için 250.000 dolar önerdiğinde, bir şartı vardı: Wozniak'ın Hewlett-Packard'dan ayrılması. Wozniak teklifi reddetti. "Sonsuza dek o şirkette kalmaya niyetliydim," diyor Wozniak geçmişe bakıp. "Kafamdaki psikolojik engel beni şirket kurmayı istemediğime inandırmıştı. Hepsi de korktuğum içindi." Wozniak ancak Jobs'un, birkaç arkadaşının ve ebeveynlerinin teşvikiyle fikir değiştirdi.

Birileri sahne ışığına itmediği ya da sürüklemediği için tarih boyu kaç Wozniak, kaç Michelangelo, kaç King orijinal fikirlerinin peşinden gitmemiş, onları yayımlamamış ya da duyurmamıştır, tahmin bile edemeyiz. Hepimiz kendi şirketimizi kuramayabilir, bir şaheser yaratamayabilir, Batı düşüncesini değiştiremeyebilir ya da bir sivil haklar hareketine önderlik edemeyebiliriz; ancak hepimizin işyerlerimizi, okulları ve toplulukları iyileştirecek fikirleri vardır. Ne

yazık ki birçoğumuz bu fikirleri tanıtmak için harekete geçmekte duraksarız. İktisatçı Joseph Schumpeter'in ünlü saptamasında olduğu gibi, orijinallik, yaratıcı bir yıkım eylemidir. Yeni sistemlerin savunuculuğunu yapmak çoğu zaman eski yöntemleri yıkmayı gerektirir. Bindiğimiz sandal devrilmesin diye korkuyla kendimizi dizginleriz. Amerikan Gıda ve İlaç Dairesi'ndeki yaklaşık bin biliminsanının %40'ından fazlası, güvenlik konularında kamuoyuna konuşurlarsa kendilerine misilleme yapılacağından çekiniyor. Bir teknoloji şirketindeki kırk binden fazla çalışanın yarısı, işyerinde karşıt fikirleri dillendirmenin güvenli olmadığını düşünüyor. Danışmanlık, finansal hizmetler, medya, ilaç ve reklam şirketlerinin çalışanlarıyla görüşüldüğünde %85'i önemli bir konuyu patronlarına açmaktansa sessiz kalmayı yeğlediğini çünkü bunun kendi imajlarına, ilişkilerine ve kariyerlerine zarar vermesinden korktuklarını itiraf ediyor.

En son orijinal bir fikir bulduğunuzda ne yaptınız? Amerika bireyselliğin ve benzersiz bir özanlatım ülkesidir ama birçoğumuz mükemmellik arayışı ve başarısızlık korkusu yüzünden, göze batmaktansa herkese ayak uydurmayı yeğleriz. Thomas Jefferson'ın, "Tarz söz konusu olduğunda kendinizi akıntıya bırakın, ilkeler söz konusu olduğundaysa kaya gibi sağlam durun," önerisinde bulunduğu söylenir. Başarma baskısı ise bizi tam tersini yapmaya iter. Orijinal gözükmenin yüzeysel yollarını buluruz (papyon takmak veya parlak kırmızı ayakkabı giymek gibi) fakat gerçekten orijinal olma riskini sırtlanmayız. Aklımızdaki güçlü fikirler, yüreğimizdeki çekirdek değerler söz konusu olduğundaysa kendimizi sansürleriz. Ünlü yönetici Mellody Hobson, "Hayatta çok az orijinal şey vardır," diyor, çünkü insanlar "sesini yükseltmekten, göze çarpmaktan" korkar. Peki, orijinallikleri görünüşle sınırlı kalmayıp etkili eylemlere uzanan insanların alışkanlıkları nelerdir?

Başarılı orijinallerin çoğu zaman varsayılanları sorgulamakla, risk portföylerini dengelemekle başladığını açıkladığımıza göre, kitabın geri kalanı fikirlerinizi geliştirmek için ne gerektiğine odaklanacak. Wharton'da örgütsel psikolog olarak on yıldan uzun süredir teknoloji şirketlerinden, bankalardan okullara, hastanelere, hükümetlere varıncaya dek geniş bir dizi alanda orijinalliği araştırdım. Aynı zamanda günümüzün en öne çıkan orijinallerinden bazılarıyla görüştüm ve ilişkilerimizi, şöhretimizi, kariyerimizi riske atmadan nasıl daha orijinal olabileceğimiz konusunda verdikleri bilgiyi paylaşmak istiyorum. Bulgularımın, korkusu yüzünden susan ya da üstleri ta-

rafından susturulan insanlara orijinallik peşinde koşma cesareti aşılayacağını, strateji geliştirmelerine yardımcı olacağını, liderlere de ekiplerinde ve organizasyonlarında orijinallik kültürlerini yaratmak için gereken içgörüyü vereceğini umarım.

İş, politika, spor ve eğlence alanlarını kapsayan şaşırtıcı araştırmalar ve öyküler kullanarak ilerlemenin önündeki engellere, yaratıcı, ahlaki ve örgütsel değişimin tohumlarına bakacağım. Kitabın ilk bölümü orijinal fikirlerin üretilmesinde, tanınmasında ve dile getirilmesinde bulunan riskleri yönetmek üzerine kurulu. Tanım itibarıyla, yeni fikirler belirsizlik içerir ve güçlü kanıtlar sapla samanı ayırma becerimizi nasıl geliştireceğimizi, kötü fikirlere yatırım yapma ve iyi fikirleri pas geçme risklerinden nasıl sakınacağımızı gösteriyor. Gelecek vaat eden bir fikir buldunuz mu, bir sonraki aşama bu fikri etkili bir şekilde duyurabilmek. Sesinizi yükseltmek için en iyi uygulamalardan bazılarını paylaşacak, sesinizi daha çok duyurmak ve daha az cezalandırılmak için gereken stratejileri, mesajları ve hedef kitleleri aydınlatacağım. O sırada tüm zamanların en popüler televizyon dizisinin iptalden nasıl kıl payı kurtulduğunu, bir girişimcinin şirketlerinin reklamına onlara neden yatırım *yapılmaması* gerektiğini söyleyerek başladığını, bir CIA analizcisinin istihbarat camiasını bu kadar gizli kapaklı olmamaya nasıl ikna ettiğini, Apple'da çalışan bir kadının kendisinden üç seviye yukarıda olan Steve Jobs'a kafa tutup nasıl kazandığını öğreneceksiniz.

Kitabın ikinci kısmı, orijinalliği daha da yaymak için yaptığımız seçimleri ele alıyor. İşe zamanlama ikilemiyle başlayacağım: Görünen o ki ilk hamleyi yapan olmaktan kaçınmalısınız çünkü erken davranmak, çoğu zaman geç kalmaktan daha riskli. Belki çok şaşırabilirsiniz ancak tarihteki en büyük yaratıcı başarıların ve değişim inisiyatiflerinin kökeninde erteleme vardır. Erteleme ve geciktirme eğilimi, girişimcilerin uzun ömürlü şirketler kurmasına, liderlerin dönüşüm çabalarını yönlendirmesine, yenilikçilerinse yaşlansalar bile orijinalliklerini korumasına yardımcı olur. Daha sonra, koalisyon kurmanın güçlüklerine değinecek, orijinal bir fikir için nasıl destek sağlayacağınızı, reddedilmenin risklerini nasıl azaltacağınızı irdeleyeceğim. Kadınlara oy hakkı hareketinin adı bilinmeyen kahramanı, bizlere düşmanların neden dost gözüken düşmanlardan daha iyi müttefikler olduğunu, ortak değerlerin birleştirici değil bölücü olabileceğini gösterecek. Şirketinin misyonunu çalışanlardan gizleyen bir kurucu ve Disney'in animasyon filmlerde izlediği yönü değiştiren bir Hollywood yönetmeniyse idealizmi pragma-

tizmle dengeleyerek, alışılmışı yeniyle harmanlayarak kendinize nasıl çalışma arkadaşları edineceğinizi anlatacak.

Kitabın üçüncü kısmı aile içinde ve işyerinde orijinalliği serbest bırakmak ve sürdürmekle ilgili. Çocuklarda orijinalliğin nasıl geliştirileceğini, ebeveynlerin, kardeşlerin ve rol modellerinin isyan eğilimimizi nasıl biçimlendirdiğini inceleyeceğim. Profesyonel beysbol oyuncularının kaç kale çalacaklarını belirleyen şeyin ailedeki doğum sırası olduğunu, Amerika'nın en orijinal komedyenlerinin aile geçmişlerinin birbirine benzediğini, Yahudi soykırımı sırasında kahramanca davranışlarda bulunup kendi hayatlarını riske atan kişilerin ebeveynlerinden belli bir disiplin aldığını, ülkelerin ekonomik büyüme oranlarının çocuklarımıza okuduğumuz kitaplara bağlanabileceğini göreceksiniz. Oradan, bazı kültürlerin neden külte dönüştüğünü, liderlerin orijinalliğin gelişmesini sağlayacak muhalif fikirleri nasıl teşvik edebileceğini tartışacağım. Kendisini eleştiremeyen personeli işten çıkaran milyarder bir finans sihirbazından ders alacak, dehasını yaymak isteyen mucitle ve uzay mekiği *Columbia*'nın infilakından sonra NASA'da sessizlik normunun değişmesine yardımcı olan uzmanla tanışacaksınız.

Kitabı, bizi orijinalliğin peşinden gitmekten alıkoyan şiddetli ve çelişkili duygular üzerine düşüncelerle kapatacağım. Bir tiranı deviren yirmili yaşlarındaki gençlerden korkunun ve isteksizliğin üstesinden gelmeyi öğrenecek, Kuzey Kutbu'nda yüzerek iklimsel değişimle mücadele eden avukatla tanışacaksınız. Bu örnekler sakinleşmenin kaygıyla başa çıkmanın en iyi yolu olmadığına, öfkeyi salıvermenin biz kızgınken geri teptiğine ve karamsarlığın bazen iyimserlikten daha harekete geçirici olduğuna ilişkin kanıtları pekiştirecek.

Son olarak; orijinalliği savunmayı seçenler, bizi ileriye taşıyanlardır. Yıllar boyu onları inceledikten, onlarla etkileşimde bulunduktan sonra söylemeliyim ki içdeneyimlerinin bizimkilerden farklı olmamasına şaşırıyorum. Onlar da bizimle aynı korkuları, aynı şüpheleri duyuyorlar. Onları bizden ayıran, ne olursa olsun eyleme geçecek kararlılığı bulabilmeleri. Hiç denememenin, başarısız olmaktan daha çok pişmanlık verdiğini yürekten biliyorlar.

2

Kör Mucitler ve Tek Gözlü Yatırımcılar

Orijinal Fikirleri Tanıma Sanatı ve Bilimi

Yaratıcılık, hata yapmak için kendinize izin vermektir.
Sanat ise bu hatalardan hangisinin saklanacağını bilmektir.
Scott Adams

Yüzyılın başında bir icat Silikon Vadisi'nin altını üstüne getirdi. Steve Jobs bunun için, kişisel bilgisayardan bu yana en etkileyici teknoloji ürünü, diyordu. Prototipi görünce aklı başından giden Jobs, firmanın yüzde onluk hissesi karşılığında mucide 63 milyon dolar önerdi. Mucit teklifi reddedince Jobs kendisinden hiç beklenmeyecek bir şey yaptı: O tarihten başlayarak tam altı ay boyunca karşılık beklemeksizin akıl hocalığı yapmayı önerdi. Amazon'un kurucusu Jeff Bezos ise ürüne şöyle bir bakış attı, anında vuruldu ve mucide,"Elinde öyle devrimci bir ürün var ki satmakta hiç güçlük çekmeyeceksin," dedi. Başarılı bir şekilde Google'a ve daha birçok birinci sınıf teknoloji şirketine yatırımda bulunan efsanevi yatırımcı John Doerr, 80 milyon dolar yatırımda bulunduğu şirket için, değeri 1 milyar dolara en hızlı erişen şirket olacağı ve "internetten bile önemli hale geleceği" öngörüsünde bulundu.

Mucidin kendisi içinse çağımızın Thomas Edison'u deniyordu. Daha şimdiden bir dizi şaşırtıcı yenilikte imzası vardı. Yaptığı taşınabilir diyaliz makinesi yılın tıbbi ürünü seçilmiş, taşınabilir ilaç infüzyon pompası hastanelerde hastaların bekleme süresini kısaltmış, geliştirdiği vasküler stent ABD Başkan Yardımcısı Dick Cheney'in kalbine bile takılmıştı. Yüzlerce patent toplamış, Başkan Bill Clinton tarafından Amerika'nın en büyük yenilikçilik ödülü olan Ulusal Teknoloji Madalyası'na layık görülmüştü. Mucit, en yeni ürününün bir yıl içinde haftada 10.000 adet satılır hale geleceğini öngörmüştü. Ancak üstünden altı yıl geçtiğinde bile toplam satış rakamı yalnızca 30.000'di. On yılı aşkın süre geçtiği halde, şirket tek kuruş kâr getirmemişti. Kentleri, yaşamları değiştirmesi bekle-

nen ürünse günümüzde yalnızca niş marketlerde kullanılıyor. Bu ürün, kendi dengesini sağlayan kişisel taşıma aracı Segway. *Time*, Segway'i son on yılın en büyük on teknolojik fiyaskosundan biri ilan etti. Doerr, 2013 yılında, "Segway yatırım bakımından tam bir başarısızlık örneği, ona şüphe yok," diye itirafta bulundu. "Segway konusunda, yanlış çıkan bir sürü iddialı tahminde bulunmuştum." Peki, iş dünyasının bunca hünerli zihni neden bir bir ters köşeye yatmıştı?

Yıllar önce, eğlence dünyasından iki kişi bir araya gelerek 90 dakikalık bir özel televizyon programı hazırladı. Televizyon için senaryo yazma deneyimleri olmadığından, ellerindeki malzeme bir çırpıda tükendi; bunun üzerine konsepti değiştirerek haftada bir kez, yarım saat gösterilecek bir programa dönüştürdüler. Projeyi gösterdikleri çoğu kanal yöneticisi senaryodan ya hoşlanmadı ya da hiçbir şey anlamadı. Rol alan aktörlerden biri, programı "görkemli karmaşa" olarak tanımlıyordu. Pilot bölüm çekildikten sonra, sıra izleyici testine gelmişti. Los Angeles'ta programın artılarını ve eksilerini tartışmak üzere toplanan yüz seyirci, izlediklerinin berbat bir fiyasko olduğunu söylüyordu. Hatta içlerinden biri hiç sözünü sakınmadan, "Bu adam eziğin teki, bunu kim, niye izlesin ki?" demişti. Pilot bölüm dört farklı şehirden altı yüz kişiye daha gösterildi. Nihai raporda varılan sonuç şuydu: "Hiçbir kesimden izleyici, diziyi tekrar izlemek için hevesli değil." Program geçer not alamamıştı. Pilot bölüm televizyonda yayınlandı ve tam da tahmin edildiği gibi, başarısız oldu. Bu fiyasko ve olumsuz izleyici testleri üst üste gelince, programın yayından kaldırılması gerekirdi ama yöneticilerden biri dört bölüm daha çekilmesinde ısrar etti. Bu bölümler pilot bölümden neredeyse bir yıl sonra yayımlanabildi ve yine takipçi kitlesi oluşturmayı başaramadı. Zaman hızla aktığından, televizyon kanalı iptal edilen bir başka programın yerine bu dizinin yarım sezon çekilmesini istedi. Ancak dizinin yazarlarından biri daha şimdiden havlu atmıştı: Tüm fikirleri suyunu çekmişti.Neyse ki yazar sonradan fikrini değiştirdi. Sonraki on yıl içinde program Nielsen reytinglerinde bir numaraya yerleşti ve 1 milyar dolardan fazla kâr getirdi. Amerika'da tüm zamanların en popüler TV dizisi oldu ve *TV Guide* dergisi tarafından tüm zamanların en iyi televizyon programı seçildi. Ağzınızın içine girip konuşanlardan yakınıyorsanız, parti misafirlerini cipsi sosa iki kez batırmakla suçluyorsanız, laflarınızın arkasına "hoş, bunda bir yanlışlık yok ama," ibaresini ekliyorsanız ya da birilerini "Yok sana çorba falan," diye

reddettiyseniz, bu programda icat edilmiş sözleri kullanıyorsunuz demektir. Peki, kanal yöneticileri *Seinfeld*'e neden hiç güvenmemişti?

Dünyada orijinalliğin eksikliğinden yakındığımızda faturayı yaratıcılığın noksanlığına keseriz. İnsanlar daha fazla yeni fikir üretebilse her şey tıkırında giderdi, diye düşünürüz. Halbuki gerçekte orijinalliğin önündeki en büyük engel, fikir üretememek değil fikir *seçememektir*. Şirketlerimiz, insan toplulukları ve ülkeler yeni fikir sıkıntısı çekmezler. Sıkıntısı çekilen, doğru yeni fikirleri seçecek insanlardır. Segway bir yanlış pozitifti: Başarılı olacağı tahmin edilmiş ama öyle çıkmamıştı. *Seinfeld* ise bir yanlış negatifti. Çuvallaması beklenmiş ama sonradan alıp başını gitmişti.

Bu bölümde fikir seçimiyle ilgili engelleri ve en iyi uygulamaları tanımlamak istiyorum. Nasıl daha az yanlış seçim yapacağımızı öğrenmek için, yanlış pozitiflerin ve yanlış negatiflerin risklerinden kaçınmayı öğrenmiş, hünerli tahmincilerle görüştüm. Segway'in başarısız olacağını önceden görmüş iki risk sermayedarıyla ve komedi alanında bile çalışmadığı halde *Seinfeld*'in pilot bölümünü izledikten sonra programa destek olmak için varını yoğunu ortaya koyan NBC yöneticisiyle tanışacaksınız. Bu kişilerin yöntemleri, fikirleri değerlendirmede sezginin ve analizin göreceli önemini, bu fikirlerin ardındaki insanları değerlendirirken tutkuyu nasıl puanlandırmamız gerektiğini sorguluyor. Yöneticilerin ve test gruplarının yeni fikirleri isabetli olarak değerlendirmesinin neden bu kadar zor olduğunu, zarları ne zaman atacağımıza karar vermede nasıl daha iyiye gidebileceğimizi göreceksiniz.

Yaratıcılık İpinde Gelişigüzel Bir Gezinti

Segway'in mucidi, gardırobunda tek bir kıyafet (kot gömlek, kot pantolon, iş botları) bulunan Dean Kamen adlı bir teknoloji dâhisi. Risk sermayedarlarından Kamen'i tarif etmelerini istediğimde verilen en yaygın yanıt "Batman" oldu. Kamen 16 yaşındayken bir müzenin aydınlatma sistemini yeniden tasarlamayı kendine görev edindi ve daha sonra sistemi uygulamak için müdürden izin aldı. 1970'lerde ilaç infüzyon pompasını icat etti. Bu buluşu o kadar kârlıydı ki kendine bir jet uçağı ve bir de helikopter satın aldı. New Hampshire'de, içinde elektronik laboratuvarı, atölye ve beysbol sahası da olan bir malikâne inşa ettirdi. 1980'lerde taşınabilir diyaliz makinesiyle büyük başarıya imza attı. Kamen 1990'larda merdiven çıkabilen tekerlekli iskemle iBOT'u tasarladı. Bu teknolojinin daha

geniş kullanım alanları olduğunu fark edince kendisine Segway'i yaratmada yardımcı olması için bir ekip oluşturdu. Kirliliği önleyecek, bireylerin trafiği sıkışık şehirlerde yol almasını sağlayacak, güvenli, tutumlu bir araç yapmaktı amaçları. Kendi dengesini sağlayabilen bu küçük ve hafif araç, postacılar, polis memurları ve golf oyuncuları için biçilmiş kaftan olmakla kalmıyordu; aynı zamanda günlük toplu taşımayı tepeden tırnağa değiştirme potansiyeline sahipti. Segway, Kamen'ın şimdiye dek yarattığı en sıradışı teknolojiydi ve mucidin kendisi de "at ve at arabası için otomobil ne anlama geliyorsa otomobil için de Segway'in aynı şey," olacağını tahmin ediyordu.

İyi ama yaratıcılar kendi fikirlerine değer biçmede nesnel olabilir mi? Eski öğrencilerimden Justin Berg, şimdilerde Stanford Üniversitesi'nde çalışıyor ve kendisi yıllarını bu soruya yanıt bulmaya adamış, harika çocuk sayılan bir akademisyen. Berg'in uzmanlık alanı, yeni fikirlerin başarısını önceden kestirme sanatı, yani yaratıcı tahmin. Bir araştırmasında, farklı insan gruplarına farklı sirk performanslarının videolarını izletti ve bunlardan hangilerinin tutacağına ilişkin tahmin yürütmelerini istedi. Cirque du Soleil'den ve diğer kuruluşlardan sirk sanatçıları kendi videolarının ne kadar popüler olacağına dair tahminlerde bulundular. Sirk müdürleri de videoları izleyip kendi tahminlerini yaptılar. Berg bu tahminlerin isabetliliğini test etmek için, izleyicilerin videoları ne kadar beğendiği, paylaştığı ve finanse ettiğini kaydederek her gösterinin gerçek başarısını ölçtü. On üç binden çok insanı videoları puanlamaya davet etti. Bu videoları Facebook, Twitter, Google+ ve e-postayla paylaşma şansı ve gösteriyi yapanlara bağışlamaları için de on sent para verdi. Yaratıcılar kendi performanslarını değerlendirmede berbat çıktılar. Videolarını diğer dokuz sirk artistinin performanslarıyla kıyaslamaları istendiğinde, kendi çalışmalarını iki üst sıraya koymuşlardı. Müdürlerin ayağı yere daha sağlam basıyordu. İşin gösteri kısmından biraz daha uzak olduklarından daha tarafsız bir konumdaydılar.

Sosyal bilimciler kendimizi değerlendirmemiz istendiğinde aşırı güvenli davranma eğiliminde olduğumuzu uzun zamandır biliyor. İşte bulgularından bazı çarpıcı değerler:

▶ Lise son sınıf öğrencileri: %70'i "ortalamanın üstünde" liderlik becerisine sahip olduğunu düşünüyor. Kendini "ortalamanın altında" bulanlarsa sadece %2. Başkalarıyla iyi geçinme konusunda %25'i kendini %1'lik en üst kesimde görürken %60'ı kendini %10'luk dilime sokuyor.

▶ Üniversite öğretim elemanları: %94'ü ortalamanın üstünde iş çıkardığına inanıyor.
▶ Mühendisler: İki farklı şirkette, mühendislerin %32'si ve %42'si kendilerini performansı en yüksek %5'lik dilime soktular.
▶ Girişimciler: 3.000 küçük işletme sahibi farklı şirketlerin başarılı olma olasılığını puanladıklarında kendi işlerine ortalamada 10 üstünden 8,1 verirken benzer firmalara 10 üstünden sadece 5,9 puan verdiler.

Aşırı güven, yaratıcılık alanında üstesinden gelmesi özellikle zor bir yanlılıktır. Hayatınızın bir noktasında öğrenci olarak liderliğiniz ve kariyerinizde kişilerarası becerileriniz, üretkenliğiniz, verimliliğiniz ve performansınız konusunda illaki geri bildirim alacaksınız. Bundan ders çıkarabilirsiniz. Ancak yeni bir fikir, tanımı itibarıyla benzersizdir, o yüzden daha önceki icatlarınızla ilgili geçmişte aldığınız tüm geri bildirimi görmezden gelebilirsiniz. Daha önceki fikirleriniz eleştiri yağmuruna hedef olsa bile bu seferki farklıdır. Bir fikir geliştirdiğimizde genelde bunu isabetli biçimde değerlendiremeyecek kadar kendi beğenilerimize bağlı, hedef kitlenin zevklerinden ise aşırı uzak kalırız. O "Evreka" anının coşkusu ya da engel aşmanın zaferi bizi sarhoşluğa sürükler. NBC'nin eğlence kısmının başkanlığını yıllardır sürdüren Brandon Tartikoff'un yapımcılarına sıkça hatırlattığı gibi: "Hiç kimse buraya kötü olduğunu düşündüğü bir fikirle gelmez." Girişimcilerin ve mucitlerin kendi fikirlerinin başarılı olma olasılığı konusunda bir dereceye kadar aşırı güvenli olması şarttır yoksa bu fikirlerinin peşinden koşacak motivasyonu bulamazlar. Fakat hedef kitlenin gerçek tercihlerini öğrendikleri zaman bile, psikologların doğrulama sapması dedikleri tuzağa düşmeleri işten bile değildir: Kendi fikirlerinin güçlü yanlarına odaklanırken zaaflarını görmezden gelir, önemsiz gösterir ya da örtbas etmeye çalışırlar.

Kariyeri boyunca yaratıcı üretkenliği araştıran psikolog Dean Simonton, dâhilerin bile ellerinde başarılı bir ürün olup olmadığını anlamakta güçlük çektiğini ortaya çıkarmış. Müzikte Beethoven özeleştiride başarılı biri olarak tanınır ama Simonton'un belirttiği gibi, "Beethoven'ın kendi yazdığı senfoniler, sonatlar ve kuartetler arasında en çok sevdikleri, sonraki nesillerin en çok çaldığı, en çok kaydettiği eserler değildir." Psikolog Aaron Kozbelt bir analizinde Beethoven'ın kendi bestelerinden yetmişini değerlendirdiği mektuplarını uzun uzadıya araştırdı ve bu değerlendirmeleri Beethoven'ın çalışmaları konusunda uzman, çağdaş eleştirmenle-

rinkiyle karşılaştırdı. Bu yetmiş eser arasında Beethoven'ın on beş yanlış pozitifi (başarılı olmasını umduğu halde öyle olmayan) ve sadece sekiz yanlış negatifi (eleştirdiği ancak çok başarılı olan) vardı. Üstelik de Beethoven %33 hata payına sahip değerlendirmelerinin birçoğunu, izleyici geribildirimi aldıktan *sonra* yapmıştı.

Yaratıcılar ne zaman bir şaheser meydana getirdiklerini bilselerdi, eserleri o noktadan sonra daha da iyiye giderdi. Altın madenini buldukları anda, fikir üretme çabalarına bir son verirlerdi. Fakat Simonton onların da zaman zaman geriye, daha önce yetersiz bulup bir kenara attıkları çalışmalara geri döndüğünü söylüyor. Beethoven en ünlü eseri olan Beşinci Senfoni'de ilk bölümün sonunu çok kısa bulup bir kenara atmış, ancak daha sonra tekrar dönmüştü. Beethoven sıradan bir eserle sıradışı bir eseri ayırt edebilseydi, bestesini daha ilk yaptığında şaheser olarak kabul ederdi. Picasso faşizme karşı direnişinin simgesi olan ünlü *Guernica* tablosu için yetmiş dokuz farklı eskiz yapmıştı. Tablodaki imgelerin birçoğu tabloya başladıktan sonra yaptıklarını değil, eski eskizlerini temel alıyordu. Simonton bu durumu, "Daha sonra yaptığı eskizler, sanatçının yanlış yola sapıp sapmadığını önceden kestiremeyeceği birer 'çıkmaz sokak' gibiydi," diyerek açıklıyor. Picasso şayet yaratımlarını daha ürettiği anda doğru değerlendirebilseydi, tutarlı olarak daha "sıcak" olanı ve sonraki çizimlerini kullanırdı. Ama gerçekte, "soğuk" olanı tercih ettiğini de bir o kadar sık kullanmıştı.

Kurbağa Öpmek

Peki, orijinaller mademki kendi eserlerinin niteliğini değerlendirmede güvenilir birer yargıç değil, o zaman şaheser yaratma olasılıklarını nasıl artırıyorlar? Çok sayıda fikir bularak. Simonton, ortalamaya bakılırsa yaratıcı dâhilerin, çalıştıkları alanda meslektaşlarından nitelik bakımından daha iyi olmadığını ortaya çıkarıyor. Onlar sadece daha çok eser üretiyorlar, bu da onlara daha fazla çeşitleme ve daha büyük bir orijinallik şansı sunuyor. "Etkili ya da başarılı bir fikir üretme olasılığı," diyor Simonton, "üretilen fikirlerin toplam sayısının pozitif bir fonksiyonudur."

Shakespeare'i ele alalım: Onun az sayıda klasik eserini iyi biliriz ama yirmi yıl içinde 37 tiyatro oyunu ve 154 sone yazdığını unuturuz. Simonton, Shakespeare'in oyunlarının popülerliğinin izini sürmek için, oyunların hangi sıklıkla sahneye konduğunu, uzmanlar ve eleştirmenler tarafından ne kadar sıklıkla övüldüğünü araştırmış. Shakespeare en popüler beş eserinden üçünü, yani *Macbeth*'i,

Kral Lear'ı ve *Othello*'yu aynı beş yıllık dilimde üretmişti. Ama bu süre içinde nispeten sıradan olan ve en başarısız tiyatro oyunları arasında son iki sırayı paylaşan *Atinalı Timon*'u ve *Pericles*'i de yazmıştı.

Her alanda, en önde gelen yaratıcılar bile teknik bakımdan sağlam olan, ancak hem uzmanların hem de hedef kitlenin dikkate değer bulmadığı çok sayıda eser üretirler. Londra Filarmoni Orkestrası klasik müziğin en büyük 50 yapıtını seçtiğinde listede Mozart'tan altı, Beethoven'den beş, Bach'tan üç eser vardı. Bu bir avuç şaheseri ortaya çıkarmak için Mozart 35 yaşında ölmeden önce 600'den fazla eser bestelemiş, Beethoven 650, Bach ise binden fazla eser yazmıştı. 15.000'den fazla klasik müzik bestesini kapsayan bir araştırma gösteriyor ki bir besteci herhangi bir beş yıllık zaman aralığında ne kadar çok eser bestelerse başarılı bir ürün yaratma olasılığı o kadar artmakta. Picasso'nun eserleri arasında 1800'den fazla tablo, 1200 heykel, 2800 seramik, 12.000 çizimin yanı sıra baskılar, kilimler ve goblenler bulunuyor ama bunlardan sadece küçük bir yüzdesi başarıya ulaşabildi. Şiirde de, Maya Angelou'nun klasik şiiri "Yükselirim Yine"yi ezberden okurken onun 165 şiiri daha olduğunu unuturuz; onun dokunaklı güncesi *Kafesteki Kuş Neden Şakır, Bilirim*'i hatırlar ama altı özyaşamöyküsü daha yazdığını unuturuz. Bilimdeyse Einstein hem genel hem de özel görelilik alanlarında yazarak fiziğin altını üstüne getirmişti fakat yayımlanmış 248 eserinden birçoğunun etkisi, yok denecek kadar azdı.

Simonton, farklı alanlara bakıldığında, en orijinal olanların aynı zamanda en üretken kişiler olduğunu, en orijinal eserlerini de en çok miktarda eser verdikleri dönemde ürettiklerini söylüyor.* Edison otuz ve otuz beş yaşları arasında ampulün, fonografın ve karbon telefonun öncüsü oldu. Fakat bu süre içinde yüzden fazla diğer icat için de başvuruda bulundu. Bu patent başvuruları şablon kalemlerinden meyve koruma tekniğine, demir cevheri çıkarmak için mıknatıs kullanmaya kadar uzanıyordu. Hatta tüyler ürpertici bir konuşan oyuncak bebek bile tasarlamıştı. "En önemsiz ürünlerle en önemli ürünler aynı dönemlerde ortaya çıkıyor," diye not düşüyor Simonton. Edison'un "1093 patenti olduğu su götürmez ama bun-

* Erkeklerin kadınlara kıyasla daha fazla etkili ve yaratıcı başarı sahibi görünmesinin bir nedeni budur. Tarihsel olarak, birçok yaratıcı kariyerin kapısı kadınlara kapalıydı. Bir biçimde o kapının arasından ayağını sokmayı başaranlar da çoğu zaman çocuklara tam zamanlı bakıcılık yapıyordu. Dolayısıyla erkekler kadınlardan daha çok şey üretiyor, bu da onların orijinallik şansını artırıyordu. Günümüzde fırsat eşitliği daha fazla olduğu için, yaratıcı ürün vermede görülen cinsiyet farklılıklarının kaybolması, hatta tersine dönmesi bekleniyor. Berg, yaratıcı tahmin konusunda kadınların ortalamada erkeklerden daha iyi olduğunu söylüyor. Kadınlar yeni fikirlere daha açık, bu da onların daha az yanlış negatif yapmasını sağlıyor.

ların içinde gerçekten üstün ve yaratıcı olanlarının sayısı bir elin parmaklarını geçmez."

Genellikle nitelikle nicelik arasında bir ödünleşim olduğu, daha iyi eserler ortaya koymak için daha az şey üretmek gerektiği söylenir ama bunun da yanlış olduğu görülüyor. İşin aslı şu ki fikir üretimi söz konusu olduğunda nicelik, niteliğe giden en kestirilebilir yol. "Orijinal düşünürler," diyor Stanford'dan Profesör Robert Sutton, "tuhaf mutasyonlarla, çıkmaz yollarla ve mutlak başarısızlıklarla sonlanan çok sayıda fikir üretirler. Bu bedeli ödediklerine değer çünkü bu sayede daha büyük bir fikir havuzu, özellikle de yeni fikirler oluştururlar." Birçok kişi orijinalliğe erişmede başarısız olur çünkü az sayıda fikir üretir, sonra onları kusursuz hale getirmeyi bir saplantıya dönüştürür. Geriye takip araştırmaları gösteriyor ki dâhiler bazen yeni fikirleri yaratıcı sürecin daha başındayken bulabiliyor. Ama ilk fikirlerimiz genellikle en konvansiyonel olanları, zaten mevcut olan varsayılana en yakın olanlarıdır. Daha uzak olasılıkları düşünmemizi sağlayan en büyük özgürlüğe ancak bariz olanı devre dışı bırakınca erişiriz. Orijinal olmak istiyorsanız, *This American Life*'ın ve *Serial* adlı podcast yayınının yapımcısı Ira Glass şöyle diyor: "Yapabileceğiniz en olası şey çok sayıda eser üretmek. Çok miktarda eser üretmek."

Dean Kamen, Segway üzerinde çalışırken yaratıcı sürecin işareti olan çeşitliliğin bilincindeydi. Kendi adına kayıtlı 440'tan fazla patenti bulunan Kamen'ın ne kadar isabeti varsa o kadar da ıskası vardı. Kamen, ekibine sıkça şöyle diyordu: "Prensi bulana kadar bir sürü kurbağa öpmeniz gerekir." Hatta kurbağa öpmeyi bir mantraya dönüştürmüştü. Mühendislerini, doğru fikre rastlama şansını artırmak için mümkün olduğunca fazla çeşitleme denemeye teşvik ediyordu. Ama mucitlerin kendi yaratımlarının kurbağa mı prens mi olacağına karar vermede büyük güçlük çekeceğini o da ihmal etmişti.

Kendi fikirlerimizi değerlendirmede daha iyiye gitmenin en iyi yolu geribildirim almak. Birçok fikir açığa çıkarın, hedef kitlenizin bunlardan hangilerini övüp benimsediğine bakın. Onlarca yıldır komedi üreten, *The Daily Show*'un eş yaratıcısı Lizz Winstead, insanları neyin güldürdüğünü hâlâ bilmiyor. Eskiden "çaresizce espri bulmaya çalıştığını, bunları bir kenara yazıp sahnede denediğini," anımsıyor. Espriler kâh tutuluyor kâh başarısız oluyordu. Ama artık sosyal medya sayesinde çok daha hızlı bir geribildirim mekanizmasına kavuşmuş. Aklına bir espri gelince tweet atıyor; daha

uzun bir espri bulunca da Facebook'ta yayımlıyor. Espri bir dakikadan kısa süre içinde en az yirmi beş kez retweet edilirse ya da Facebook'ta çok sayıda paylaşılırsa, o fikri bir kenara kaydediyor. Günün sonunda, hedef kitlesinin en çok beğendiği malzemeyi geliştiriyor. "Twitter ve Facebook, insanların neyi önemsediğine karar vermemde bana çok büyük fayda sağladı," diyor Winstead. Ne var ki Dean Kamen, Segway'i geliştirirken kapıyı bu türden bir geribildirime açık bırakmadı. Fikirlerinin çalınmasından ya da temel konseptin kamuoyuna zamanından önce yayılmasından korktuğu için, çok katı gizlilik kuralları getirdi. Segway'in geliştirildiği alana kendi çalışanlarının bile birçoğu erişemiyordu; sadece potansiyel yatırımcılardan oluşan seçme bir grup ürünü deneyebiliyordu. Segway'i yaparken Kamen'ın ekibi çok sayıda fikir üretti ancak müşterilerden, nihai ürün için doğru seçimi yapacak kadar eleştirel girdi toplamadı. Aygıt üç ya da dört kez değişim geçirdikten sonra müşteriyle buluştu.* Kendi fikirlerimize körü körüne inanmak tehlikelidir çünkü hem bizi yanlış pozitif riskine açık bırakır hem de yaratıcılığımızın doruğuna varmamızı sağlayacak, o çok gerekli çeşitliliği üretmekten alıkoyar. Fakat Segway konusunda kendinden aşırı emin ve inatçı davranan sadece Kamen ile ekibi değildi. Steve Jobs, Jeff Bezos ve John Doerr gibi virtüözler neden aygıt hakkında böyle yanlış hükümlerde bulunmuşlardı? Sebebini bulmak için, öncelikle neden birçok yöneticinin ve test grubunun *Seinfeld*'in potansiyelini göremediğine bir bakalım.

Prototiplerin ve Dar Kafalı Tercihlerin Tutsakları

İlk *Seinfeld* senaryosu önlerine konduğunda yöneticiler ne yapacaklarını bilememişti. "Tümüyle sıradışı," diyordu NBC yöneticisi Warren Littlefield. "Televizyondaki başka hiçbir şeye benzemiyordu. Tarihi bir öncülü yoktu."

Justin Berg sirk gösterilerinin başarısına ilişkin tahminleri incelerken, sirk müdürlerinin sanatçılardan daha isabetli tahminler yürüttüğünü, bununla birlikte gösterileri, özellikle de en yeni gösterileri değerlendirmede hâlâ pek iyi olmadıklarını buldu. Müdürler risk almaktan fazlasıyla sakınıyorlardı. İyi fikirlere yön göstermenin faydalarından çok kötü fikirlere yatırım yapmanın bedeline odak-

* Burada çıkarılması gereken ders, müşterilere ne istediklerini sormak değil. Henry Ford'a atfedilen ünlü satırlarda olduğu gibi: "Eğer müşterilerime ne istediklerini sorsaydım daha hızlı giden at isterlerdi." Onun yerine, yaratıcıların bir otomobil yapması ve müşterilerin bunu sürüp sürmeyeceğine bakması gerekir. Bu da potansiyel ihtiyacı görmek, *The Lean Startup*'ın yazarı Eric Ries'in minimum tutarlı ürün dediği şeyi tasarlamak, farklı versiyonları test etmek ve geribildirim toplamak demektir.

lanıyorlardı, bu da onların çok sayıda yanlış negatif yapmaya itiyordu. *Seinfeld*'in pilot bölümünün ilk raporunu kaleme alan kişi, dizinin "zayıf" ile "orta" arası bir yerde olduğunu söylemişti. Kendi fikirleri "orta"dan yana ağır basıyordu ama patronu onu çiğneyerek diziye zayıf notu vermişti.

Bu türden yanlış negatifler eğlence sektöründe yaygındır. Stüdyo yöneticileri aralarında *Star Wars, E.T.* ve *Pulp Fiction*'ın bulunduğu başarılı eserleri reddetmişlerdir. Yayıncılıkta ise *Narnia Günlükleri*, *Anne Frank'in Güncesi*, *Rüzgâr Gibi Geçti*, *Sineklerin Tanrısı* ve *Harry Potter* yöneticiler tarafından reddedilen eserlerdendir. 2015 itibarıyla J.K. Rowling'in kitaplarından 25 milyar dolardan fazla kazanıldığını hatırlatmakta fayda var. Kurumsal yeniliklerin tarihçesi, personelinin ileride büyük başarı kazanacak projelerde çalışmasını istemeyen müdürlerle doludur. Nichia'nın LED aydınlatmayı icadından Pontiac'ın Fiero otomobiline, HP'nin elektrostatik ekranlarına kadar bu durum hep görülmüştür. Microsoft az kalsın Xbox'ı bir kenara atıyordu; lazer yazıcı ise Xerox tarafından pahalı ve kullanışsız olduğu gerekçesiyle iptal edilecekken son anda ipten dönmüştü. Belirsizlikle yüzleştiğimizde ilk içgüdümüz genellikle yeniliği reddetmek, alışık olmadığımız konseptlerin neden başarısız olabileceğine ilişkin sebep aramaktır. Müdürler yeni fikirleri puanlarken değerlendirme zihniyetiyle hareket ederler. Kendilerini hatalı bir seçimin risklerinden korumak için, önlerindeki yeni fikirle geçmişte başarıya ulaşmış fikir şablonlarını kıyaslarlar. Yayımcılar *Harry Potter*'ı bir çocuk kitabı için aşırı uzun bulup basmak istememişlerdi; NBC başkanı Brandon Tartikoff ise *Seinfeld*'in pilot bölümünü izleyince dizinin "aşırı Yahudi" ve "aşırı New Yorklu" olduğunu, geniş kitlelere hitap etmeyeceğini düşünmüştü.

Rice Üniversitesi'nden öğretim üyesi Erik Dane, insanların uzmanlığı ve deneyimi ne kadar artarsa belli bir dünya görüşüne o kadar saplanıp kaldıklarını bulmuş. Dane'in işaret ettiği araştırmalara göre, kurallar, elinde en büyük değil en küçük kartı bulunduran oyuncunun başlayacağı biçimde değiştirildiğinde profesyonel briç oyuncuları çömezlerden çok daha fazla zorlanmıştı. Uzman muhasebeciler bir önceki kanunu geçersiz kılan yeni vergi yasasını uygulamada, mesleğe yeni başlayanlara kıyasla daha kötüydü. Bir alanda bilgi kazandıkça kendi prototiplerimizin tutsağı oluruz. İlke itibarıyla, izleyicilerin yeniliklere müdürlerden daha açık olması gerekir. Uzmanlıktan kaynaklanan at gözlükleri yoktur ve riske girmediklerinden yepyeni bir format benimsemekle, alışılmadık bir

fikre karşı duydukları hevesi dile getirmekle bir şey kaybetmezler. Bununla birlikte Justin Berg, test izleyicilerinin de yeni fikirlerin başarısını tahmin etmede en az müdürler kadar kötü olduğunu görmüş. Odak grupları da müdürlerle aynı hataya düşecek biçimde yapılandırılmıştır. Bir programı evinizin salonunda izlediğinizde kendinizi olay örgüsüne kaptırırsınız. Eğer dizi boyunca gülerseniz programın komik olduğunu söylersiniz. Ancak bir odak grubuyla birlikte izlerseniz programla farklı türden bir ilişki kurarsınız. Amacınızın deneyimlemek değil değerlendirmek olduğunu bilir, böylece daha en başından yargıda bulunursunuz. İnsanların bu diziyi izleyip izlemeyeceğini kestirmeye çalıştığınızdan, doğal olarak diziyi, böyle bir dizinin nasıl olması gerektiğine ilişkin yerleşik fikirlerle karşılaştırarak değerlendirirsiniz. Test izleyicileri *Seinfeld*'in pilot bölümünü izlediklerinde onun *Cheers*'in topluluk ruhundan, *Cosby Ailesi*'nin aile dinamiklerinden, *ALF*'in samimiyetinden yoksun olduğunu düşündüler. Görünürde hiçbir konusu olmayan bir dizide hata bulmak çocuk oyuncağıydı. "İşin aslı şu ki çoğu pilot bölüm pek bir şeyi ölçmüyor," diye gözlemde bulunuyor Warren Littlefield. "Çünkü izleyiciler, yeni ve farklı şeylere zaten olumlu yanıt vermiyor." İzleyiciler yeteri kadar deneyimli değil ve bir sürü yeni fikrin montaj odasında yere çakıldığını görmemişler. "*Seinfeld*'in testi, test konusundaki bütün tartışmalara son noktayı koymalı. Lütfen kimse bana kalkıp da yaptığın programın kaderini Sherman Oaks'tan yirmi kişi belirleyecek demesin," diyor komedyen Paul Reiser. "Şu ana kadar hiç işe yarar test görmedim." Demek oluyor ki test izleyicileri de, müdürler de yaratıcı fikirler için uygun yargıç sayılmazlar. Yanlış negatife fazlasıyla yatkındırlar. Ret gerekçelerine aşırı odaklanır, mevcut prototiplere körü körüne bağlı kalırlar. Yaratıcıların da kendi fikirleri konusunda aşırı olumlu oldukları için güçlük yaşadıklarını gördük. Fakat bu konuda uzman olmaya çok yakın bir grup tahminci de var: Birbirlerinin fikirlerini değerlendiren diğer yaratıcılar. Berg'in sirk gösterisi çalışmasında hangi videoların beğenileceğini, paylaşılacağını, finanse edileceğini belirlemede en isabetli tahmini yürütenler, birbirlerini değerlendiren sirk sanatçılarıydı. Sanatçılar birbirlerinin performanslarını değerlendirirken, hangi videoların paylaşılacağını müdürlerden ve test izleyicilerinden iki kat daha isabetli tahmin ettiler. Yaratıcılara kıyasla müdürlerin ve test izleyicilerinin büyük yanlış negatif oranı sırasıyla %56 ve %55'ti. İzledikleri her on gösteriden birine, yepyeni ve başarılı bir performans olduğu halde gerekenden az değer ve-

riyor, olması gerekenden en az beş sıra aşağıya yerleştiriyorlardı. Sık sık kalabalığın bilgeliğinden dem vururuz ama hangi kalabalığı kast ettiğimize de dikkat etmemiz gerekir. Ortalamada, 120 müdürün birleşik tahmini tek bir yaratıcının tahmininden daha iyi değildi. Müdürler ve test izleyicileri hoşlarına giden belli bir tür gösteriye odaklanma ve geri kalanı reddetme eğilimindeydiler. Yaratıcılar farklı türden performanslara karşı daha hoş görülüydü. Sadece yer ve hava akrobasisi yapan akranlarındaki değil, becerikli jonglörlerdeki ve pantomimlerdeki potansiyeli de görüyorlardı.* Kendi orijinalliğimizi değerlendirmeye kalkışmak veya müdürlerden geri bildirim almak yerine akranlarımızın fikirlerine daha sık başvurmalıyız. Müdürlerdeki ve test izleyicilerindeki riskten sakınma kaygısı onlarda olmadığından, alışılmadık olasılıklardaki potansiyeli açık seçik görebilirler. Bu da bizi yanlış negatiflerden korur. Diğer yandan, fikirlerimize herhangi bir yatırımda bulunmadıkları için araya yeterince mesafe koyup kanaatlerini tarafsızca belirtebilir böylece bizi yanlış pozitiflere karşı da korurlar.

Bu kanıtlar neden birçok sanatçının kitlelerin onayından hoşlandığını, ancak akranlarının takdirini kazanmak için yanıp tutuştuğunu açıklıyor. Komedyenler sık sık en gurur duyulacak şeyin bir başka komedyeni güldürebilmek olduğunu söylerler. İllüzyonistler kalabalıkları kandırmayı sever ancak hayatlarının amacı meslektaşlarını afallatmaktır. Bu tercihin alışıldık açıklaması statü arzusudur. Bize benzer kişilerin yani akran grubumuzun onayını kazanmayı, daha uzak olan izleyici kitlesinin onayından daha çok isteriz. Fakat Berg'in araştırmaları aynı zamanda en güvenilir yargılarda bulundukları için de akran değerlendirmelerini istediğimizi ortaya koyuyor. Akranlarımızın fikirlerini değerlendirirken, daha çok yaratıcılar gibi düşünürsek yanlış negatiflerden daha iyi sakınabiliriz.

Berg bir dizi deneyde binden fazla yetişkinden, piyasaya sürülecek farklı yeni ürünlerin başarısına dair tahmin yürütmelerini istedi. Bunlardan bazıları faydalı olabilecek fikirlerdi: Bir üç boyutlu görüntü yansıtıcı, doğal toprağı simüle eden bir zemin sistemi, otomatik yatak yapıcı. Diğerleriyse daha az kullanışlıydı. Örneğin karıncaların pikniği mahvetmesini önleyen elektrikli masa örtüsü. Geri kalanıysa mikrodalgada buharla pişirmek için taşınabilir bir kap ya da el değmeden havlu taşıma sistemi gibi, yararlılık oranı değişen geleneksel fikirlerdi. Berg, insanların geleneksel fikirlerden

* Sirk gösterilerinden biri vardı ki hem müdürler, hem test izleyicileri hem de yaratıcılar nefret ediyordu: Palyaçolar. *Seinfeld*'in bir bölümünün, palyaçoların hem çocukların hem de yetişkinlerin yüreğine saldığı dehşete odaklanmasına şaşırmamalı.

yana çıkarak yanlış negatiflerin tuzağına düşmesini ya da değişik ancak kullanışsız ürünleri seçerek yanlış pozitiflere kurban gitmesini istemiyor; onun yerine, yeni ve yararlı bir fikri doğru olarak birinci sıraya koyma şansını artırmak istiyordu. Katılımcıların yarısını gelişigüzel biçimde seçip onlardan müdürler gibi düşünmelerini, altı dakika düşündükten sonra yeni ürünlerin başarısını değerlendirerek üç ölçütten oluşan bir liste yapmalarını istedi. Bu grubun yeni ve yararlı bir fikir için doğru kararı verme oranı %51'di. Ancak ikinci gruptaki denekler çok daha isabetli karar vermiş, en çok gelecek vaat eden fikri %77 oranında seçmişlerdi. Yaptıkları tek şey ilk altı dakikayı farklı geçirmekti. Fikirleri değiştirmek için bir müdür zihniyetine bürünmek yerine, fikirleri kendileri üreterek yaratıcı zihniyeti benimsemişlerdi. Kendi orijinal fikirlerini geliştirmek için geçirdikleri yalnızca altı dakika onları yeniliğe çok daha açık hale getirmiş, sıradışı bir şeydeki potansiyelin farkına varma becerilerini geliştirmişti.

Bu bulgulardan hareketle, sırf müdürlere biraz yaratıcılık deneyimi kazandırarak fikir seçimlerini iyileştirebileceğimizi düşünebilirsiniz. Ancak Berg'in sirk verilerinde daha sonradan müdür olmuş eski sirk sanatçılarının değerlendirmeleri sıradan müdürlerinkinden anlamlı derecede iyi çıkmamıştı; en iyi tahminciler hâlâ saf sanatçılardı. İnsan bir kez müdürlük rolüne soyundu mu, yanlış negatife yol açacak değerlendirici zihniyetin etkisine girmemesi çok zordu. Berg bir deneyde insanlardan ürün fikirleri geliştirmelerini, ardından değerlendirme ölçütü listesi hazırlamalarını isteyerek bunu ispatlamış, son olarak da fikirlerin başarısını gerçek bir izleyici kitlesininkiyle ölçmüştü. Önce yaratıcı gibi düşünüp sonra müdür olmak, tahminlerindeki isabet oranını %41'e çekmişti. Berg bu sırayı tersine çevirdiğinde yani önce bir değerlendirme ölçütü listesi yapmalarını sonra kendi fikirlerini üretmelerini istediğinde, deneklerin doğruluk oranı %65'e tırmandı. Eğer en iyi, orijinal fikirleri bulma şansımızı artırmak istiyorsak kendi fikirlerimizi başkalarının önerilerini görmeden hemen önce üretmeliyiz. Görünen o ki *Seinfeld* dizisi de yayınlanabilmiş olmasını buna borçlu.

Deneyimin Çift Ağızlı Kılıcı

Test izleyicileri *Seinfeld*'in pilot bölümünü yerin dibine soktuklarında, "Kalbimden hançerlenmiş gibi oldum," diyor Warren Littlefield. "Araştırmaların bu kadar şiddetle karşı çıktığı bir diziyi daha ileri taşımaktan korkmuştuk." Diziye şans verecek ideal kişiler

diğer komedi yazarlarıydı ancak sırf yazar olup da nüfuzlu bir pozisyonda bulunan kimse yoktu. Ne var ki dizinin gerçekleşmesini sağlayan kişi Rick Ludwin, başlarına gelen en güzel şeydi. Ludwin daha sonraları Jay Leno'nun tarafını tutacak, Conan O'Brien'ın imdadına koşacak, ilk başta yeteri kadar seyircisi bulunmayan bir dizi olan *The Office*'in yeni sezonunun çekilmesi için mücadele edecekti. Ama televizyon camiasına en büyük katkısı *Seinfeld*'in pilot bölümünü sipariş etmesiydi. Kariyerinin o noktasında Rick Ludwin komedi bölümünde bile çalışmıyordu; varyetelerden ve özel programlardan sorumluydu. *Seinfeld*'in pilot bölümü tutulmayınca diziye bir fırsat daha vermeyi kendine görev edindi. Program sıralamasında birkaç saatlik bir boşluk buldu, bunu yarım saatlik parçalara böldü ve özel programlar bütçesinden diziye daha fazla bölüm çekilmesi için para ayırdı. "Bildiğimiz kadarıyla bir televizyon programı için verilmiş en az sayıda bölüm siparişiydi bu," diyor Ludwin. Jerry Seinfeld daha sonraları, altı bölümlük siparişin "suratına bir şamar gibi indiğini" söyleyecekti. NBC'nin istediğiyse yalnızca dört bölümdü.

Steve Jobs 1982'de şöyle diyordu: "Yenilikçi bağlantılar kuracaksan deneyim kümen herkesinkinden farklı olmalı." Belki de Rick Ludwin'in en büyük avantajı, durum komedisi departmanında çalışmamasıydı. "Larry ile Jerry daha önce hiç durum komedisi yazmamışlardı. Benim departmanım da hiç böyle bir yapım geliştirmemişti," diyor Ludwin. "Tencereyle kapak gibiydik, zira çiğnememiz gereken kuralları bilmiyorduk." Bu yabancı statüsü ona standart durum komedisi biçiminin dışına çıkıp farklı bir şeyler düşünmek için gereken mesafeyi sağlıyordu. Çoğu durum komedisi 22 dakikalık derli toplu bir bölümde, süreklilik içeren birkaç sekans içeriyordu. Halbuki *Seinfeld*, genellikle tartışmaları çözümsüz bırakıyor, sayısı yirmiyi bulan farklı sekans içeriyordu. Bu, eğer durum komedisi dünyasında yaşıyorsanız çok rahatsız ediciydi ancak her özel programda ayrı bir biçime alışkın biri için gayet normaldi. Ludwin, komedi programları yapmak için gereken deneyime sahipti. Yapımcı olarak çalıştığı 1970'lerde espriler yazıp bunları Bob Hope'a satmış, sonra komedi skeçlerinden oluşan bir gündüz varyetesinin yapımcılığını üstlenmişti. "Komedi yazarlarıyla bir arada olmak beysbol fantezi kampına gitmek gibiydi. Beysbol sopasını elinize alana kadar kendinizi iyi sanırsınız," diye anıyor o günleri. "Topa vurmak şöyle dursun; topu göremezsiniz bile. Onlarla aynı ligde olmadığımı biliyor fakat hiç değilse aynı dili konuşuyordum."

İnsanların radikal, yaratıcı fikirlere en açık olduğu zaman, belli bir alanda ortalama deneyime sahip oldukları zamandır. Ludwin'in komedi alanındaki derin deneyimi ona mizah konusunda gereken uzmanlığı sağlıyor, durum komedilerinin dışındaki engin deneyimiyse bir gerçeğe saplanıp kalmasını, diziyi sunmanın alternatif biçimlerini gözden kaçırmasını önlüyordu. Durum komedisini başarılı kılan şeyleri dar görüşle incelemek yerine daha geniş pencereden bakmış, genel olarak komediyi başarılı kılan unsurları araştırmıştı:

Bir sonraki başarılı programın nereden çıkacağını kestiremezsiniz. Sizi ters köşeye yatırabilir de. "Yapımcı yeterince deneyimli değil," ya da "bu fikir hiç işe yaramaz zaten," diye düşünürseniz, kafanızda böyle engeller oluşturursanız, illaki bir şeyleri gözden kaçırırsınız. Benim en büyük şansım, daha önce hiç televizyonun çok izlendiği saatlerde yayımlanacak bir durum komedisi geliştirmemiş olsam da sıradışı, deli dolu programlara alışık olmamdı. Neyin işe yarayıp neyin yaramadığını görebiliyordum. Saturday Night Live *senaryolarını okumak beni şu anda* Seinfeld*'de efsanevi olan alışılmadık öykülere daha açık hale getirmişti.*

Engin ve derin deneyimlerin bu benzersiz bileşimi, yaratıcılık için elzemdir. 1901-2005 arasında Nobel Ödülü almış tüm bilim-insanlarını o dönemin sıradan biliminsanlarıyla karşılaştıran yeni tarihli bir araştırma, iki grubun da kendi çalışma alanında derin deneyim sahibi olduğunu ortaya koyuyor. Fakat Nobel Ödülü kazananlardan sanatla ilgilenenlerin yüzdesi, daha az başarılı biliminsanlarınınkine kıyasla çok daha yüksekti. İşte Michigan Eyalet Üniversitesi'nden 15 kişilik bir araştırmacı ekibinin Nobel Ödülü sahipleri ve sıradan bilimciler arasında sanata olan ilgi bakımından yaptığı karşılaştırmanın sonuçları:

Sanatsal Hobi	Sıradan Bilim İnsanlarına Kıyasla Nobel Ödülü Kazananlarda Görülme Olasılığı
Müzik: enstrüman çalmak, beste yapmak, orkestra yönetmek	2 kat fazla
Sanat: çizim, boyama, baskı, heykel	7 kat fazla
El sanatları: ahşap işleme, mekanik, elektronik, cam üfleme	7,5 kat fazla
Yazın: şiir, oyun, roman, öykü, deneme, popüler kitap	12 kat fazla
Performans: amatör oyuncu, dansçı, sihirbaz	22 kat fazla

Binlerce Amerikalının temsil edildiği bir çalışma, girişimcilerde ve mucitlerde de benzer rakamları ortaya koydu. İş kuran, patent başvurusuna katkıda bulunan insanların boş zaman hobileri arasında resim, mimari, heykel ve edebiyat bulunma olasılığı, akranlarınınkine göre daha fazlaydı. Girişimcilerin, mucitlerin ve önde gelen biliminsanlarının sanata ilgisi, hiç şüphesiz meraklılıklarının ve doğuştan gelen becerilerinin bir yansımasıdır. Bilime ve işe yeni açılardan bakmaya açık olan insanlar, fikir ve duyguların imgeler, sesler ve sözcükler aracılığıyla ifade edilmesine de büyük ilgi duyarlar.* Ama olay sadece orijinal kişilerin belli bir türünün sanat peşinde koşması değildir. Sanat da yaratıcı içgörünün güçlü bir kaynağıdır. Galileo şaşırtıcı keşfini yapıp da Ay'daki dağları bulduğunda aslında teleskobu bu bulguyu destekleyecek büyütme gücüne sahip değildi. Galileo dağları değil, Ay'da aydınlık ve karanlık bölgeleri birbirinden ayıran zikzak deseni görebilmişti. Başka gökbilimciler de benzer teleskoplar kullanıyordu fakat Simonton'un dediğine göre, "karanlık ve aydınlık bölgelerin neyi ima ettiğini anlayabilen" bir tek Galileo olmuştu. Fizikte, gökbilimde gereken deneyim derinliğine sahip olmakla kalmıyor, resim konusunda da geniş bir deneyimi bulunuyordu. Galileo, ışık ve gölgenin temsiline odaklanan "chiaroscuro" adlı tekniğin eğitimini aldığı için, başkalarının göremediği yerde dağları görebilmişti.

Nasıl ki biliminsanları, girişimciler ve mucitler bilgilerini sanatı da kapsayacak biçimde genişlettiklerinde sık sık yeni fikirler keşfediyorsa biz de onlar gibi kültürel repertuarımızı genişleterek bilgimizi artırabiliriz. Yüksek derecede yaratıcılığa sahip yetişkinler üzerinde yapılan araştırmalar gösteriyor ki bu şahıslar çocukluklarında akranlarından daha sık taşınmış, bu sayede farklı kültür ve değerlere maruz kalmışlar; bu da esnekliklerini, uyum sağlama becerilerini teşvik etmiş. Strateji profesörü Frédéric Godart önderliğinde yeni tarihli bir araştırma, yaratıcılığın yurtdışında geçirilen zamandan etkilenip etkilenemeyeceğini irdeliyor. Araştırma moda sektörüne odaklanıyor ve yirmi bir sezon boyunca müşterilerin ve moda eleştirmenlerinin yüzlerce moda evinin ürettiği koleksiyonlarına verdiği yaratıcılık puanını takip ediyor. Araştırmacılar kreatif di-

* Sanat ilgisiyle en çok ilişkilendiren kişilik özelliğine açıklık denir. Bu, entelektüel, estetik ve duygusal arayışlarda yeniliğin ve çeşitliliğin peşinden gitme eğilimidir. Psikolog Robert McCrae 51 farklı kültürde dört düzine soruyu analiz etti ve açıklığın en iyi göstergelerinden birinin "Bazen şiir okurken ya da bir sanat eserine bakarken tüylerim diken diken oluyor ya da bir coşku seli vücudumu kaplıyor," demek olduğunu gördü. ABD'den Japonya'ya, Brezilya'dan Norveç'e, en açık fikirli insanlar sanat eserlerine bakarken ya da güzel müzik dinlediklerinde estetik ürperti dediğimiz şeyi deneyimliyor ve tüyleri diken diken oluyor. "Güçlü bir müzik zevki geliştirdim," yazmıştı Charles Darwin bir defasında. Bu yüzden, bir marş dinlerken "bazen omurgamın ürperdiğini hissediyorum," diyordu."

rektörlerin biyografilerini araştırmış, Giorgio Armani, Donna Karan, Karl Lagerfeld, Donatella Versace ve Vera Wang gibi sektör ikonlarının uluslararası deneyimlerinin izini sürmüş. En yaratıcı moda koleksiyonları, yurtdışı deneyimi en fazla olan direktörlerin modaevlerinden çıkıyor, ama üç önemli nokta var. Birincisi, yurtdışında *yaşamanın* bir önemi görülmemişti. Önemli olan, koleksiyonların başarısını belirleyen, yurtdışında *çalışılan*, yabancı bir ülkede etkin biçimde tasarıma katkıda bulunulan zamandı. En orijinal koleksiyonlar iki ya da üç farklı ülkede çalışmış kreatif direktörlerin elinden çıkmaydı. İkincisi, yabancı kültür kişinin geldiği kültürden ne kadar farklıysa bu deneyimin o direktörün yaratıcılığına o kadar katkıda bulunduğuydu. Bir Amerikalı, Kanada'da çalıştığında Kore'de ya da Japonya'da çalışmaya nazaran çok daha az şey kazanıyordu. Fakat kültürel bakımdan farklı birden çok ülkede çalışmak da yetmiyordu. Üçüncü ve aynı zamanda en önemli unsur derinlik, yani yurtdışında çalışarak geçirilen süreydi. Süre kısaysa bunun etkisi azdı zira direktörler yabancı kültürün yeni fikirlerini içselleştirecek, kendi eski bakış açılarıyla sentezleyecek kadar uzun kalmamış oluyordu. En yüksek orijinallik, direktörler yurtdışında otuz beş yıl çalıştığında ortaya çıkıyordu.

Rick Ludwin'in deneyimi de bu modele uygundu. Farklı komedi skeçleri üzerinde on yıldan fazla çalışarak, gerekli derinliğe kavuşmuştu. Birbirinden çok farklı birkaç yabancı ülkenin televizyon camiasındaki karşılığı olan programlarda, yani varyetelerde, özel programlarda, gündüz ve geç saat söyleşi programlarında çalışmakla da gerekli enginliği sağlamıştı. Birden çok televizyon dilini akıcı olarak kullandığından, başkalarının şüphe ettiği yerde potansiyeli görebilmişti. *Seinfeld*'e yeşil ışık yakılmasını sağladıktan sonra Ludwin tüm yayın hayatı boyunca diziye göz kulak oldu ve kendisi gibi hem yerli hem de yabancı olan senaristlere şans tanıdı. Bu senaristlerin neredeyse tümü geç saatte yayınlanan söyleşi programlarından geliyorlardı, ayrıca hemen hiçbiri *Seinfeld* öncesinde bir durum komedisinde çalışmış değildi. Demek oluyor ki, "Sıradışı fikirler konusunda asla bir sıkıntı yoktu."*

* Çeşitlilik içeren deneyimler mi orijinalliği yaratıyor yoksa orijinal insanlar mı böyle deneyimleri arıyor? Modaevlerinde en yaratıcı direktörler kendilerini en uzun süre yabancı kültürlere maruz bırakanlardır. Bu öykünün sadece bir kısmı, ama deneyimin yaratıcılığı artırdığını gösteren kanıtlar var. Bilgimizi çeşitlendirdiğimizde orijinal fikirleri örnek almamız, sıradışı bilgiler edinmemiz daha olasıdır. Araştırmalar gösteriyor ki yabancı bir kültürde geçirdikleri süre kendilerine hatırlatılınca insanlar daha yaratıcı oluyor. İki dilliler tek dil konuşanlardan daha yaratıcı olma eğilimi sergiliyor. Başka bir deneyimde; Avrupa kökenli Amerikalılar, Amerikan-Çin kültürüyle ilgili 45 dakikalık bir slayt gösterisi izledikten sonra, Türk çocuklara yalnızca Amerikan ya da Çin kültürünü bilen akranlarından daha yaratıcı Sindirella öyküleri yazdılar.

Sezginin Tehlikeleri ya da Steve Jobs'ın Düştüğü Hata

Steve Jobs bir Segway'e ilk kez bindiğinde, üzerinden inmeyi reddetmişti. Dean Kamen diğer potansiyel yatırımcıları da aygıta bir tur bindirmek istediğinde Jobs gönülsüzce indi, ama biraz sonra tekrar üstüne çıktı. Ardından Kamen'ı akşam yemeğine davet etti. Gazeteci Steve Kemper'ın deyimiyle, "makinenin kişisel bilgisayar kadar orijinal ve etkileyici olduğunu, kendisinin de bu işe bulaşmak *zorunda olduğunu*" hissediyordu. Steve Jobs sistematik analizi değil de sezgilerini dinleyerek büyük yatırımlar yapmasıyla meşhurdu. Yazılım ve donanım alanında bu kadar isabetli olup da Segway'de nasıl yanılabilmişti o zaman? Onun Segway'in potansiyeline aşırı güvenmesini sağlayan üç büyük sebep vardı: alanda deneyimsizlik, kibir ve heves.

İşe deneyimle başlayalım. NBC'nin çoğu yöneticisi durum komedisi alanında aşırı deneyimli olduğundan, *Seinfeld*'in kalıplara sığmayan dehasını görememişti. Oysa Segway'in ilk yatırımcılarının sorunu bunun tam tersiydi: Toplu taşıma hakkında yeteri kadar bilgili değildiler. Jobs'un uzmanlık alanı dijital dünyaydı, Jeff Bezos internetten perakende satışın kralıydı ve John Doerr tüm servetini Sun Microsystems, Netscape, Amazon ve Google gibi yazılım ve internet firmalarına yaptığı yatırımlarla elde etmişti. Her biri kendi alanında orijinaldi ancak belli bir alanda yaratıcı olmak insanı diğer alanlarda başarılı bir tahminci yapmaya yetmiyordu. Yeni bir fikrin başarısını isabetli biçimde tahmin edebilmek için en iyisi, hüküm verdiğiniz alanda yaratıcı olmaktır. Erik Dane'in yürüttüğü yeni bir araştırma bize bunun sebebini gösteriyor: Sezgilerimiz sadece çok deneyimli olduğumuz alanlarda doğru çıkıyor. Bir deneyde insanlardan on farklı el çantasına bakıp hangilerinin sahte, hangilerinin orijinal olduğunu saptaması istendi. Katılımcıların yarısına tahmin yapmak için sadece beş saniye verilmişti, bu da onları içlerine ne doğduysa onu seçmeye zorluyordu. Diğer katılımcılarınsa otuz saniyesi vardı; bu da çantaları incelemelerine izin veriyordu. Dane'in ekibinin ölçtüğü bir diğer şey de deneklerin el çantası kullanma deneyimiydi. Kimileri deneyimliydi; içlerinde Coach ya da Louis Vuitton yapımı üçten fazla çantası olanlar bile vardı. Bazılarıysa tasarımcı elinden çıkma bir çantaya daha önce elini bile sürmemişti.Eğer özel tasarım birkaç el çantasına sahipseniz, çantaları incelemek için ne kadar az zamanınız varsa kararınız o kadar isabetli oluyordu. Deneyimli el çantası sahipleri otuz değil de beş saniyede tahminde bulunduklarında yüzde 22 daha isabetliydiler. Yıllar

boyu el çantalarını incelediyseniz sezginiz analize galip gelebiliyordu çünkü bilinçdışı zihin desenleri tanımada üstündü. Eğer durup düşünürseniz ormandaki ağaçlar arasında kaybolmanız işten bile değildi. Bununla birlikte, el çantalarına ilişkin hiçbir şey bilmiyorsanız sezginizin size yardımı olmuyordu. Tanımadığınız ürünlerle karşı karşıyaysanız bir adım geri çekilip onları değerlendirmeniz gerekir. Uzman olmayanlar kapsamlı bir analiz yaptıktan sonra daha ayağı yere basan kararlar verirler. Steve Jobs da Segway'in dünyayı değiştireceği içine doğduğunda, aygıtın yararlılığını dikkatlice incelemek yerine, onun yeniliğine kendini kaptırıvermişti. Harvard'da öğretim üyesi olan Teresa Amabile yaratıcılık konusunda dünyanın önde gelen otoritelerinden biri ve orijinalliğe ulaşmak için bir icadın sadece yeni değil, aynı zamanda kullanışlı olması gerektiğini söylüyor. Görünmez bit ve baytların hüküm sürdüğü dijital dünyada Jobs, bir sonraki çığır açan yeniliğin ulaşım alanında gerçekleşmesi olasılığına vurulmuştu. Segway bir mühendislik harikasıydı; aracı sürmekse çok heyecanlıydı. Kamen'le Doerr'i tanıştıran, Harvard'da girişimcilik alanında öğretim üyesi olan Bill Sahlman şöyle diyor: "Sihirli halı gibiydi. Dönüşüm yaratacak bir üründü. Ama ürünler değer yaratmaz. Müşteriler yaratır." Ulaştırma deneyimi olmayan bir grup insanın, Segway'in gerçekten pratik olup olmadığına karar vermek için bir hayli kafa yorması lazımdı. Bu konuda endişelerini getiren az sayıda yatırımcıdan biri, o sıralar Kleiner Perkins'te Doerr için çalışan sınırsız sorumlu ortak Aileen Lee'ydi. Lee, kurul toplantılarında Segway'in nasıl kullanılacağına dair sorular yöneltmişti. Nasıl kilitleyecektiniz? Marketten aldıklarınızı neresine koyacaktınız? Lee'nin kafasında daha büyük bir kaygı vardı: Fiyat etiketi. "Beş ila sekiz bin dolar normal biri için çok fazla para demekti." Lee o günleri düşününce şöyle diyor: "Sesimi daha da yükseltip, 'Bu işi yanlış yapıyoruz' demem gerekirdi." İlk şüphecilerden biri de Apple'ın kıdemli danışmanı, LucasArts Entertainment'ın CEO'su, TiVo'nun da kurucular kurulu üyesi olan girişimci Randy Komisar'dı. "Duruma bir girişimci gözüyle baktım. O adamlardan daha zeki değildim ama baktığımda onların gördüğünden farklı bir şey gördüm. Sanırım onların gördüğü, parlak bir teknolojinin son derece yeni bir uygulamasıydı. O gün aletlere bindiğimizde kendi dengesini kuran iki tekerlekli bir şeyin üstünde sağa sola gitmek sihirli bir deneyim gibiydi," diyor Komisar. "İlk izlenimim 'vay canına' deneyimiydi. İyi ama, neden ikna olmamıştım?" Komisar piyasayı araştırdığında Segway'in otomobilin ye-

rini tutamayacağını, ancak yürümenin ya da bisiklete binmenin alternatifi olabileceğini anlamıştı. Segway'i sıradan tüketiciye hitap eden bir ürün olarak görmüyordu. "Etkileyici olmasını bir kenara bırakırsak, iki ayağı olan insanlar için faydası kısıtlıydı ve davranışlarda büyük bir değişiklik yapmayı gerektiriyor, bunu da çok yüksek maliyetle yapıyordu," diye açıklıyor. Kaldırımlarda kullanımı onaylansa (ki bu soru o sıralar hâlâ yanıtsızdı), fiyatı makul bir düzeye inse bile yaygınlaşması yıllar sürecekti. Komisar bunun yerine aygıtın golf sahalarında, posta hizmetlerinde, emniyet müdürlüğünde ve Disney parklarında kullanılmasına odaklanmayı önerdi. "Bu uygulamalarda bir maliyet-değer dengesi vardı ve aygıt burada avantajlı olabilirdi." Buna karşılık Komisar'ın ciddi çekinceleri sürüyordu:

Segway'e hâlâ çok yüksek maliyetli, çok büyük bir davranış değişikliği gözüyle bakıyordum. Bu aletin bir postacının üretkenliğini artırıp artırmayacağından ya da sendika sözleşmeleriyle eli ayağı bağlanan posta idaresinin bunu isteyip istemeyeceğinden emin değildim. Golf sahalarına gelince, insanlar oralarda zaten gece gündüz elektrikli araçlarla dolaşıyordu. Ne diye araçlarından inip buna binsinlerdi ki?

Öte yandan Jobs, yenilik konusundaki sezgilerinin peşine takılmıştı: "Eğer yeteri kadar insan makineyi görürse onları şehirleri buna göre tasarlamaya ikna etmen gerekmez. İnsanlar akıllıdır, kendiliğinden olur."

Nobel Ödüllü psikolog Daniel Kahneman'ın ve karar uzmanı Gary Klein'ın açıkladığı gibi, sezgiler, ancak insanlar tahmin edilebilir bir ortamda karar vererek deneyim edindiyse güvenilirdir. Eğer doktorsanız ve bir hastanın semptomlarına bakıyorsanız ya da itfaiyeciyseniz ve yanan bir binaya giriyorsanız deneyim, sezgilerinizi daha isabetli kılacaktır. Daha önce gördüğünüz, bugün de karşınıza çıkan desenler arasındaki ilişki kararlıdır, sağlamdır. Ama siyaset tahmincisi veya borsa simsarıysanız geçmişteki olayların şu an üzerinizde güvenilir bir etkisi yoktur. Kahneman ve Klein, doktorlara, muhasebecilere, sigorta analizcilerine ve satranç ustalarına yardım eden deneyimin kanıtlarını incelediklerinde, hepsinin de sebep-sonuç ilişkisinin bir hayli tutarlı olduğunu görmüş. Oysaki gümrük yetkilileri, mahkeme yargıçları, istihbarat analizcileri ve borsa simsarları deneyimden çok faydalanamıyor. Hızla değişen dünyada deneyimden çıkarılan dersler bize kolayca yönümüzü şaşırtabilir.

Değişimin hızı an be an arttığından, çevremiz giderek daha kestirilemez bir hal alıyor. Bu da sezgiyi yeni fikirler konusunda daha az güvenilir bir içgörü kaynağına dönüştürüyor ve analizin öneminin giderek artmasına yol açıyor. Jobs madem ulaştırma alanında gerekli deneyimi biriktirmemişti, neden sezgilerine bu derece güveniyordu peki? Bu da bizi ikinci etmene getiriyor. Komisar'ın deyimiyle, "Başarı insanı kibirli yapar." Komisar endişelerini daha yüksek sesle dile getirseydi, "Muhtemelen Jobs şöyle diyecekti: 'Kafan basmıyor. Çok aptalsın.'" Ulaştırma ve havacılık sektörlerinde yapılan araştırmalar da Komisar'ı destekliyor. İnsanlar geçmişte ne kadar başarılı olmuşsa yeni bir ortama girdiklerinde performansları o kadar kötü oluyor. Aşırı özgüvenli davranıyor, bağlam tepeden tırnağa farklı olsa bile eleştirel geribildirim istemiyorlar. Jobs da böyle bir başarı tuzağına düşmüştü. İtiraz edenleri haksız çıkarttığı olaylarla dolu geçmişi yüzünden, ilgili alan bilgisine sahip yaratıcılardan görüş toplamaya, sezgilerini dizginlemeye zahmet etmemişti. Dean Kamen'ın sunum tarzıyla karşılaşınca, sezgileri Jobs'u yolundan daha da saptırmıştı.

Tutkunun Tehlikeleri

Kamen, Segway'i öven konuşmasında Çin ve Hindistan gibi gelişmekte olan ülkelerin nasıl her yıl New York büyüklüğünde şehirler inşa ettiğini tutkuyla anlatmıştı. Bu kentsel merkezler çevreye zarar veren otomobillerle dolup taşacaktı ve Segway bu sorunu çözebilirdi. "Fırtına gibi esiyordu," diyor Ailen Lee, Kamen için. "Teknik bilgisi sağlam, deneyimli, bu konularda çok ateşli. O yüzden herkesi büyülüyor."

Northwestern Üniversitesi'nden girişimcilik profesörü Cheryl Mitteness'in yürüttüğü bir çalışmada beş düzineden fazla melek yatırımcı, girişimcilerin ürün tanıtım konuşmalarını 3.500'den fazla defa değerlendirdi, sonra da maddi destek sağlayıp sağlamamaya karar verdi. Yatırımcılar kendi tarzlarının sezgisel mi analitik mi olduğuna ilişkin bir anket doldurdular, her bir girişimcinin tutkusunu ve hevesini puanladılar, son olarak da her bir teknoloji şirketinin finanse edilme potansiyelini değerlendirdiler. Sonuçlar gösteriyor ki yatırımcılar ne kadar sezgisel davranıyorsa bir girişimcinin tutkusuna kapılıp gitme olasılıkları o denli artıyordu. Daniel Kahneman'ın *Hızlı ve Yavaş Düşünme (Thinking, Fast and Slow)* adlı kitabında da yazdığı üzere, sezgi, ateşli duygular üzerinden hızla hareket ediyor, oysa mantık daha yavaş, daha soğuk bir süreç.

Sezgisel yatırımcılar girişimcilerin hevesinden etkilenmeye eğilimliyken analitik yatırımcılar daha çok gerçeklere odaklanıyor ve işin tutup tutmayacağı konusunda soğukkanlı yargıya varabiliyor. Jobs'un sezgisel tarzı da onun Kamen'ın tutkusuna ve teknolojinin yeniliğine kapılıp gitmesine yol açmıştı. Kibri ve ulaştırma alanındaki deneyimsizliğiyse onun, daha sonraları yanlış pozitif olacağı ortaya çıkan bir şeye güvenmesini sağlamıştı. Yeni bir fikri ölçüp tartarken fikrin arkasındaki insanların coşkusuyla baştan çıkmak işten bile değildir. Google'ın yöneticileri Eric Schmidt ve Jonathan Rosenberg bu durumu şöyle ifade ediyor: "Tutkulu insanlar tutkularını üzerlerinde değil, yüreklerinde taşır." Bir fikrin somutlaştığını görme tutkusu, insanların dışa vurduğu duyguda görülmez. Sözcüklerimize, ses tonumuza ve vücut dilimize kattığımız heves, deneyimlediğimiz iç coşkunun belirtisi değil, sunum becerimizin ve kişiliğimizin bir yansımasından ibarettir. Örneğin, araştırmalar ortaya koyuyor ki dışadönük insanlar içedönüklerden daha dışavurumcu, yani tutkularını daha fazla sergiliyor. Ama dışadönük ya da içedönük olmamızın girişimcilikte başarılı olup olmayacağımız üzerinde bir etkisi yoktur. Bir fikri sevip başarılı olmayı kafanıza koyabilir, ancak bunu çekingen bir tavırla ifade edebilirsiniz. Bu elbette tutkunun girişimcilik başarısıyla ilgisi olmadığı anlamına gelmiyor. Tutkulu girişimcilerin girişimlerini daha hızlı, daha başarılı şekilde büyüttüklerini gösteren yığınla kanıt var. Kamen ise fikirlerin büyüyerek icattan etkiye dönüşmesine yardımcı olan tutku unsurundan yoksundu. Segway'i yaratmış olmasının tutkusuna kapılmak yerine, ilk yatırımcıların onun bir şirket kurma ve ürünü başarıyla piyasaya sunma tutkusunu değerlendirmesi gerekiyordu. Bunun için de onun ne *dediğine* dikkat etmek yerine, onun ne *yaptığını* incelemeliydiler.

Kamen'in geçmişini inceleyen Randy Komisar, onun girişimciden çok etkileyici bir mucit olduğuna kanaat getirmişti. Kamen başarılı icatlarını hep kendisine çözmesi için sorun getiren müşterilere yanıt olarak yapmıştı. Kamen 1970'lerde taşınabilir ilaç infüzyon pompası fikrini bulmuştu. Ne var ki bunun nedeni, doktor olan ağabeyinin, hemşirelerin sürekli elle ilaç vermesinin otomatikleştirilmesi gerektiğinden, birçok hastanın ilacını evde alabileceği halde hastanede kaldığından söz etmesiydi. Kamen 1980'lerde taşınabilir diyaliz makinesini geliştirmişti ama bunu Baxter Healthcare firması onu, diyabet hastaları için böbrek diyalizini daha iyileştirmesi için işe aldıktan sonra yapmıştı. O, başkalarının tanımladığı problem-

lere parlak çözümler yaratmada üstündü, çözecek doğru soruları bulmada değil. Segway'deyse yola çözümden başlamış, sonra problem avına çıkmıştı. Piyasa çekimine yanıt vermek yerine bir teknoloji itimi başlatma hatasına düşmüştü. Kamen, Segway konusunda tutkulu olmasına tutkuluydu, ancak bu işi başarıyla icra etmeye hazırlıklı değildi. Eğer fikir seçim becerilerimizi geliştirmek istiyorsak insanların başarılı *olup olmadıklarına* bakmamalıyız. *Neden* başarılı olduklarının izini sürmeliyiz. "Dean'a baktığımızda geçmişinde başarılı tıbbi aygıtlar icat etmiş, saygın bir kurucu gördük. Bu ürünleri yapmak için ortaklık kurduğu insanlar hâlâ onun yanındaydı," diyor Aileen Lee. "Ama iş ürünü gerçekten yapmaya gelince, günlük icraatlar ve ürünü uygun maliyetli hale getirmek önemliydi." Kamen işte bu deneyimden yoksundu. Bill Sahlman, Segway'in finansına yardımcı olan Harvard profesörü, şöyle ekliyor: "İş fikirde değil, daima icraatta biter."

Yeni bir fikri ortaya atanların başarılı olup olmayacağını tahmin etmek istiyorsak fikirleriyle ilgili ifade ettikleri hevesin ötesine bakmalı, hareketleriyle ortaya koydukları icraat hevesine odaklanmalıyız. Rick Ludwin'in Jerry Seinfeld'le Larry David'in elinden tutmasının nedeni, senaryoyu tanıtırken tutkulu görünmeleri, konuşmaları, hatta programın konseptine dair coşkulu olmaları değildi. Ludwin onlara bir şans vermişti çünkü konseptlerini nasıl gözden geçirdiklerini izlemiş, doğru şekilde icra edilmesi için nasıl tutkuyla uğraştıklarını gözlemlemişti. "Yazar odasına kapanıp ikinci sahneyi prova öncesinde nasıl düzelteceklerine kafa yoran tipten insanlardı. Jerry'nin nasıl kılı kırk yardığını görüyordum. İşte aradığınız böyle bir tutku.

Fikir Seçiminde Düzeltici Mercek

Neil Blumenthal'ın şirket planını dinledikten sonra Warby Parker'a yatırım yapmamakla büyük bir yanlış negatife imza attım. Fikir seçimiyle ilgili araştırmaları okuduktan sonra, eksiklerimden biri hemen gözüme çarpıverdi: Ne müşteriydim ne de bu alanda çalışan akran bir yaratıcı. İlkin yaratıcı tahminimin bu kadar beceriksiz oluşunu, gözlerimin çok iyi görmesine bağlamıştım. Hiç gözlük takmadıysanız takanların tercihlerini kestirmek çok zordur. Ama daha ayrıntılı düşününce aslında eksiğimin enginlik olduğunu fark ettim. Birincil gelir kaynağı, göz doktorları reçete yazdıktan, müşteri de bizzat denedikten sonra onlara dükkânda gözlük satmak olan bir göz ürünleri şirketi için iki yıl araştırma ve danış-

manlık yapmıştım. Gözlüklerin geleneksel olarak nasıl alınıp satıldığına takılıp kalmıştım. Firma tanıtımını duymadan önce fikir üretmeye zaman ayırsaydım ya da diğer aksesuar ve tekstil ürünlerinin internetten nasıl satıldığını okusaydım bu fikre daha açık olabilirdim. Firmanın dört kurucusunun önünde böyle engeller yoktu. Deneyimleri doğru derinlikte ve genişlikteydi. Üçü gözlüklüydü ve biyomühendislik, sağlık, danışmanlık ve bankacılık alanlarında birleşik deneyimleri vardı. İçlerinden biri olan Dave yanına telefon almadan aylarca yurtdışı seyahatine çıkmış ve gözlüğünü kaybetmişti. ABD'ye dönünce aynı anda hem cep telefonu hem gözlük satın alma zorunluluğu ona yepyeni bir bakış açısı kazandırmıştı Neil Blumenthal gözlük takmıyordu ancak Asya, Afrika ve Latin Amerika'da kadınları kendi şirketlerini kurmaları için eğiten, kâr amacı gütmeyen bir kuruluşta beş yıl çalışmıştı. Nasıl satılacağını öğrettiği ürünse gözlüktü. Bu ona optik sektörü için gereken derinlikte bilgiyi veriyordu. Gözlüklerin daha düşük maliyetle tasarlanabileceğini, üretilebileceğini ve satılabileceğini biliyordu. Geleneksel gözlük kanallarının dışında zaman geçirdiği için, yepyeni bir yaklaşımı benimseyecek deneyim enginliğine sahipti. "Orijinalliğin içeridekilerden geldiği nadirdir," diyor Neil bana, "özellikle de optik sektörü kadar rahatına düşkün ve köklüyse." Warby Parker'ın kurucuları deneyimlerinin çeşitliliği sayesinde ne mevcut prototiplere takıldılar ne de değerlendirici zihniyetle kısıtlandılar. Kamen gibi fikirlerinin işe yarayacağını farz edip hevesli bir satış havasına girmek yerine öncelikle potansiyel müşterilerden ve yaratıcı akranlarından kapsamlı geribildirim topladılar. Perakendecilikte aracıları ortadan kaldırarak, normalde 500 dolara mal olan bir gözlüğü 45 dolara satmaya kararlıydılar. Bir piyasa uzmanı onları maliyetlerinin artacağı ve fiyatın kalitenin bir işareti olarak görüldüğü konusunda uyarınca, sahte ürün sayfaları içeren bir anket oluşturup müşterileri gelişigüzel biçimde farklı fiyat noktalarına atadılar. Böylece, satın alma olasılığının 100 dolar civarına kadar yükseldiğini, sonra düzleştiğini ve fiyat yükseldikçe olasılığın düştüğünü buldular. Farklı web sitesi tasarımlarını arkadaşlarına denetip sadece en fazla tıklanacak değil, en çok güven uyandıran tasarımda karar kıldılar.Diğer firmaların da kısa süre içinde internetten gözlük satışına başlayacağını bilen kurucular, başarıları için markalaşmanın kritik olduğunun farkına varmışlardı. Niteliğe giden yolun nicelikten geçtiğini bildiklerinden, şirkete isim bulmak için altı ay boyunca fikir ürettiler. Ortaya iki binden fazla aday ismin bulunduğu bir

hesap tablosu çıktı. Anketlerde ve odak gruplarında en sevdikleri isimleri denediler ve Kerouac'tan esinlenilen Warby Parker isminin hem sofistike hem benzersiz olduğunu, hiç olumsuz çağrışım yapmadığını gördüler. Sonra da icraat için ortaya tutkularını koydular. Warby Parker yakın zamandaki başarısını büyük oranda fikir değerlendirme sürecine akranları katmasına borçlu. 2014'te başlattıkları Warbles adlı program, şirketteki herkesi istedikleri her an önerilerini sunmaya, yeni teknolojik özellik talebinde bulunmaya davet ediyordu. Warbles yürürlüğe konmadan önce şirket çeyrek başına on ila yirmi fikir önerisi alıyordu. Yeni programın hizmete girişiyle birlikte önerilerin sayısı neredeyse dört yüze fırladı zira çalışanlar fikir seçim sürecinin liyakate dayalı olduğuna güvenmeye başlamıştı. Önerilerden biri sayesinde şirket perakende satış tarzını tepeden tırnağa değiştirdi. Bir diğer öneriyse yeni bir randevu sistemi geliştirilmesini sağladı. Warby Parker'ın başteknoloji sorumlusu Lon Binder, "Neil'le Dave gerçekten çok parlaklar," diyor, "ama iki yüz kişinin toplamı kadar parlak olmaları imkânsız." Fikirlere erişimi kısıtlamak, hangi fikirlerin peşinden gidilip uygulamaya konacağı kararını yöneticilere bırakmak yerine, Warby Parker önerileri bir Google Belgesi'nde tümüyle şeffaf hale getirdi. Şirketteki herkes bu fikirleri okuyabiliyor, çevrimiçi yorum bırakabiliyor, iki haftada bir düzenlenen toplantıda tartışabiliyordu. Bu da demek oluyor ki tıpkı Justin Berg'in tavsiye ettiği gibi, fikirler sadece yöneticiler tarafından değil, radikal derecede yeni fikirlere daha açık olan yaratıcı akranlar tarafından da değerlendiriliyor. Çalışanların fikir üreterek geçirdikleri zamansa onları meslektaşlarından gelen hangi önerilerin daha değerli olduğunu anlamada daha iyi hale getiriyor. Teknoloji ekipleri istekleri sıralamada, ilginç bulduklarının üzerinde çalışmada tümüyle serbest. Kulağa demokrasi gibi geliyor ama şöyle bir farkı var: Çalışanlara, hangi önerilerin şirket için stratejik öncelikleri temsil ettiği konusunda kılavuzluk etmek için, her talebin yöneticiler tarafından oylanması gerekiyor. Oylama, gelecek vaat eden fikirleri yükseltirken kötü fikirleri aşağı çekiyor. Yanlış pozitiflerden ve negatiflerden kaçınmak için, bu oylamanın hiçbir bağlayıcılığı yok. Teknoloji ekipleri çok fazla oy almamış bir talebi seçerek yöneticilerin kararını çiğneyebiliyor ve bu fikrin değerli olduğunu kanıtlamaya çalışabiliyor. "Bir şeyler yapmak için kimseden izin almaları gerekmiyor," diyor Warby Paker üzerinde çalışmış bir uygulamalı psikoloji uzmanı olan Reb Beele. "Fakat yaptıklarını akranlarına ve müşterilerine sunmadan önce, akranlarından geri

bildirim alıyorlar. İşe hızlı başlıyor, sonra yavaşlıyorlar."

Segway de Warbles sürecine tabi tutulsa, alacağı çok sayıda eleştirel geribildirim ürünün yapılmasını önleyebilir ya da daha yararlı bir tasarım ortaya çıkarabilirdi. Dean Kamen çok geç olmadan Segway'i daha kullanışlı hale getirmenin bir yolunu bulabilir ya da teknolojisini, bunu yapabilecek birine lisanslayabilirdi. Segway başarısız olmuş olabilir; ancak Kamen hâlâ parlak bir mucit, Jeff Bezos hâlâ vizyoner bir girişimci, John Doerr ise açıkgöz bir yatırımcı olmayı sürdürüyor. Yeni fikirleri ister üretiyor ister değerlendiriyor olun, yapabileceğiniz en iyi şey başarıyı beysbolda vurucuların kullandığı türden bir ölçüyle hesaplamak. Randy Komisar'ın dediği gibi, "Eğer 0,300 tutturuyorsam dâhiyim demektir. Çünkü gelecek kestirilemez. Bunu ne kadar erken öğrenirseniz o kadar iyi olabilirsiniz."

Dean Kamen yoluna devam edip orijinal izini bıraktığı sağlık ürünleri alanında bir dizi yeni icat açıkladı. Bunlardan biri adını *Star Wars*'ta biyonik bir kol takılan Luke Skywalker'dan alan, gelişmiş robotik teknolojili protez kol "Luke." Bu kol sayesinde bir asker ya da ampute olan bir kişi matkap kullanabiliyor, bir üzüm tanesini tutabiliyor. Bir diğer icat da güç üretmek, su ısıtmak için sessiz ve tasarruflu yeni bir Sterlin motoru. Bu motorsa filtre gerektirmeyen, her kaynağı damıtarak içme suyuna dönüştürebilen ve yakıt kaynağı olarak inek tezeği kullanabilen Slingshot su arıtıcısını çalıştırıyor. Kamen, Komisar'a Slingshot'ı överek tanıttığında aslında başladığı yere dönmüş. Fakat Komisar hâlâ şüpheci. Tüm dünyayı sırtında bir çantayla dolaşmış bir gezgin olarak, makinenin medeniyetten uzak yerlerde kullanılamayacak kadar karmaşık olduğunu, çalışmaz hale gelince çöplüğü boylayacağını düşünüyor. Bu isabetli bir tahmin mi yoksa yanlış negatif mi, beraber göreceğiz. Bir mucit olarak Kamen'ın yapabileceği en iyi şey gözünü kapatıp yeni fikirler üretmek, hangilerinin yararlı olabileceğini anlamada kendini geliştirmek için de yaratıcı akranlarından geribildirim almak. Bir yatırımcı olarak daha net görebilirsiniz ama yine de gözünüzü kapatıp risk alacaksınız. En akıllıca hareket tüm yatırımınızı tek bir fikre yapmak yerine, Kamen'in tüm portföyüne yaymak olabilir. Sadece 2013'te ABD'de üç yüz binden fazla patent verildi. Bu icatlardan herhangi birinin dünyayı değiştirme olasılığı düşük. Bir ömür boyu fikir bulan münferit yaratıcıların şansı daha yüksek. Onların ne kadar iyi olduğunu değerlendirirken ortalamalarına değil, zirvelerine odaklanıyoruz.

3

Zor Durumda Yapayalnız

İktidara Gerçeği Söylemek

Büyük insanlar daima vasat zihinlerin
muhalefetiyle karşılaşmıştır.

Albert Einstein

Carmen Medina adlı hırslı bir CIA analizcisi 1990'ların başında üç yıllık bir görevlendirmeyle Batı Avrupa'ya gitti. ABD'ye döndüğünde, ülkesinden ayrılmanın kariyerine darbe vurduğunu gördü. Becerilerine, arzularına uymayan bir pozisyondan diğerine koştuktan sonra, faydalı olmanın başka yollarını aradı. İstihbaratın geleceğiyle ilgili çalışma gruplarına katılmaya başladı. Medina, CIA'deki kariyeri sırasında istihbarat camiasının temel bir iletişim sorunu yaşadığını fark etmişti. Varsayılan bilgi paylaşım sistemi günde bir kez yayımlanan ve kurumlar arasında koordine etmesi güç olan "tamamlanmış istihbarat raporları"ydı. Analizcilerin elde ettikleri bulguları paylaşma olanağı yoktu. Bilgi sürekli evrim geçirdiğinden, kritik bilginin doğru adrese ulaşması gereğinden uzun sürüyordu. İşin ucunda yaşamlar ve milli güvenlik olduğundan, geçen her saniye kıymetliydi. Her birim kendi günlük gazetesini yayımlıyor gibiydi; Medina'ysa gerçek zamanlı güncellemelerin birimler arasında paylaşımına izin verecek baştan aşağı farklı bir sisteme ihtiyaç olduğunu düşünüyordu. Engelleri aşmak, iletişimi hızlandırmak maksadıyla, istihbarat kültürüne çok aykırı bir şey önerdi: İstihbarat kurumları raporları kâğıda basmak yerine, istihbarat camiasının özel erişimli interneti olan Intelink'te anında paylaşmalıydı. Meslektaşları bu fikre anında karşı çıktılar. Medina'nınki gibi bir plan daha önce hiç yürürlüğe konmamıştı. İnternetin ulusal güvenlik için kaynak değil, tehdit olduğunu iddia ettiler. İstihbaratın gizli kapaklı olmasının bir nedeni vardı. Mevcut sistemde basılı belgelerin, bilme gereksinimi olan belirlenmiş alıcılara ulaşması garantileniyordu. Elektronik iletişimse bu bakımdan güvenli gö-

zükmüyordu. Bilgi yanlış ellere geçerse herkes tehlikeye girecekti. Medina geri adım atmadı. Eğer bu grupların tüm amacı geleceği keşfetmekse ve gerçekleri orada bile dile getiremiyorsa nerede getirecekti? Faks aygıtının iletişimi nasıl değiştirdiğine, bilginin daha verimli paylaşılmasını sağladığına tanık olmuş, dijital devrimin er ya da geç istihbarat dünyasını da sarsacağına inanmıştı. CIA'in FBI ve NSA gibi diğer kurumlarla ve müşterilerle istihbarat alışverişinde bulunmasını sağlayacak bir internet platformu kurulması için ısrarını sürdürdü. Medina fikirlerini her fırsatta dile getiriyordu fakat ona kulak asan yoktu. Kıdemli bir meslektaşı onu şöyle uyarmıştı: "Bu gruplarda ağzından çıkana dikkat et. Aşırı açık sözlüysen, aklından geçeni gerçekten söylersen kariyerin mahvolur." Çok geçmeden, yakın arkadaşları bile Medina'dan uzak durmaya başladılar. Kendisine yapılan saygısızlığa artık katlanamayan Medina bağıra çağıra kavga etmek zorunda kaldı, bunun sonrasında üç gün hastalık izni alıp yeni iş aramaya koyuldu. Medina o kadar çok köprüyü yakmıştı ki kurumdan ayrılmaya çalıştı. Dışarıda işe giremeyince CIA'de bulabildiği tek görev olan ve kendisini aksiyondan uzaklaştıran bir masabaşı işi kabul etti. Bir süre sesini çıkarmadıysa da avaz avaz bağırışının üçüncü yılında, yine birimler arasında raporların devamlı iletileceği gerçek zamanlı bir çevrimiçi sistemin savunuculuğunu yapmaya başladı. Üstünden on yıl bile geçmeden Carmen Medina, Intellipedia adlı bir platformun oluşturulmasında vazgeçilmez rol oynadı. Intellipedia, istihbarat kurumlarının birbirlerinin bilgisine erişebildiği dahili bir Wikipedia gibiydi. CIA normlarına o kadar tersti ki bir gözlemcinin tabiriyle, "Texas'ta vejetaryenlik reklamı yapmak gibiydi." Takvim 2008'i gösterdiğinde Intellipedia istihbarat kurumlarının birçok güçlükle başa çıkmakta kullandığı önemli bir kaynağa dönüşmüştü. Bunlar arasında Pekin Olimpiyatları'nın korunmasından tutun da Mumbai saldırılarından sorumlu teröristlerin teşhisine kadar birçok farklı şey vardı. Site birkaç yıl içinde istihbarat camiasından yarım milyonu aşkın kayıtlı kullanıcı toplamış, bir milyon sayfayı aşmış, 630 milyondan fazla defa görüntülenmiş, hatta Amerikan İç Güvenlik kuruluşunun Hizmet Madalyası'nı kazanmıştı. Kıdemli yöneticilerden biri şöyle diyordu: "Yaptıklarını ne kadar övsek azdır. Milyonlarca dolar bütçesi olan programların başaramadığını neredeyse bir gecede, tek kuruş paraları olmadan yaptılar." Peki Medina sesini duyurmaya ilk çalıştığında neden başarısız olmuştu? Fikrini ikinci kez önerdiğinde sesinin duyulmasını sağlayacak ne öğrenmişti?

Hepimiz bir noktada azınlığın fikrini dile getirmeyi, anlamsız bir politikayı protesto etmeyi, bir şeyleri yapmanın yepyeni yolunu savunmayı ya da mağdurları korumak için sesimizi yükseltmeyi aklımızdan geçirmişizdir. Bu bölüm, ne zaman sesimizi yükselteceğimizi ve kariyerimizi, ilişkilerimizi tehlikeye atmadan bunu nasıl etkili biçimde yapacağımızı ele alıyor. Sesimizi yükseltmenin doğru zamanı nedir? Sesimizi duyurmak için hangi adımları atabiliriz? Carmen Medina'nın keşiflerini görmenin yanı sıra, şirketlerinin reklamını tersten yapan girişimcinin ve Steve Jobs'a kafa tutan bir yöneticinin hikâyesinden ders alacaksınız. Neden en destekleyici müdürlerin bazen en az desteği sağladığını, cinsiyetin ve ırkın sesinizi nasıl etkilediğini, sevdiğimiz fotoğraflarımızın neden dostlarımız için önerdiğimizin tam tersi olduğunu öğreneceğiz. Amacımız sesimizi yükseltmenin risklerini nasıl azaltabileceğimizi, bunu yaparken de ses yükseltmenin potansiyel faydalarını nasıl kazanabileceğimizi açıklamak.

Güç Olmadan Statü

Liderler ve müdürler çalışanlarının yardım eli uzatmak, ağ kurmak, yeni bilgiler edinmek ve geribildirim almak için inisiyatif kullanmasına bayılır. Ama inisiyatifin de bir türü vardır ki karşılığı hep cezadır: Sesinizi yükseltmek. İmalat, hizmet, perakende sektörlerinde ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda yapılan bir araştırma ortaya koyuyor ki çalışanlar fikirlerini ve kaygılarını üst makamlara ne kadar sık iletirse, iki yıllık bir dönem içinde maaş zammı ve terfi alma olasılıkları o kadar düşüyor. Şahısların ırkçılığa karşı seslerini yükselttikleri bir deneyde, itiraz etmeyenler edenleri kendini beğenmişlikle suçlamışlardı. Ahlak merdiveninin basamaklarını tırmandıkça kendimizi zirvede yapayalnız bulabiliriz.

Carmen Medina'nın önüne dikilen engelleri anlamak için sosyal hiyerarşinin genelde bir arada ele alınan iki önemli boyutunu birbirinden ayırmalıyız. Bunlar güç ve statü. Güç, başkaları üzerinde denetim ve yetki sahibi olmakken; statü takdir edilmek ve saygı görmektir. UNC'de öğretim elemanı Alison Fragale'in yürüttüğü bir araştırmada statü sahibi olmadan güç kullanmaya çalışanlar cezalandırıldı. İnsanlar saygın olmadıkları halde nüfuzlarını kullanmak istediğinde diğerleri tarafından güç ve zorba olmakla, kendi çıkarını gözetmekle suçlanır. Saygımızı kazanmadıkları için, bize şunu yap, bunu yapma deme hakkını onlara vermez, o yüzden de karşı çıkarız. Carmen Medina'ya olan da buydu işte. Denizaşırı ül-

kelerde geçirdiği yıllar onun statüsünü elinden almıştı. Değerini meslektaşlarına kanıtlayacak fırsatı olmamıştı; karşılığında onlar da Medina'nın fikirlerine değer vermemişti. İnsanlar onun kaygılarını duymazdan geldikçe o da gitgide daha fazla hüsrana uğramıştı. Başkalarını etkilemeye çalışır da bize saygı duymadıklarını keşfedersek bir içerleme kısır döngüsüne gireriz. Kendi otoritemizi hâkim kılmak için, giderek artan derecede saygısızca davranışlarda bulunuruz. Bu kısır döngünün en şoke edici örneklerinden birinde araştırmacılar insanlardan bir görev üzerinde çiftler halinde çalışmasını istedi. İki kişiden biri diğerine iş yaptıracak ve ona karşılığında 50 dolar ikramiye verecekti. İktidarı elinde tutanlara gelişigüzel bir biçimde, akranlarının onları takdir ettiği, onlara saygı duyduğu söylenince, onlar da akranlarına makul işler yaptırdılar. 50 dolarlık ikramiye karşılığında akranlarından fıkra anlatmasını ya da dün neler yaptığını yazmasını isteyenler oldu. Fakat iktidar sahiplerine akranlarının kendilerini küçümsediği söylenince, onlar da onur kırıcı görevler vererek intikam alma yoluna gittiler. Örneğin ortaklarını köpek gibi üç kez havlattılar, beş kez "ben pisim" diye bağırttılar ya da beş yüzden geriye yedişer yedişer saydırdılar. Sırf saygı görmediklerinin söylenmesi, güçlerini başkalarını aşağılayacak biçimde kullanma olasılıklarını neredeyse ikiye katlamıştı.Carmen Medina o kadar ileri gitmemişti. Ama sesini yükseltmeye devam ettikçe, statü sahibi olmadan güç kullanma çabası giderek olumsuz tepkiler toplamıştı. Statü, sahiplenilecek bir şey değildi; kazanılması gerekiyordu. Yıllar sonra, ikinci denemesinde Medina sisteme aşağıdan saldırmaya çalışıp kariyerini riske atmamıştı. Onun yerine, sistemin bir parçası olarak statü kazanmayı, sonra içeriden değişim başlatmayı hedeflemişti. Ünlü film yapımcısı Francis Ford Coppola'nın da dediği gibi, "İktidara gelmenin yolu her zaman kuruluşa meydan okumak değildir, önce kuruluşta bir yer edinmek, sonra onu karşısına alıp ihanet etmektir." Medina, fikrini tekrar söylemek gibi riskli bir seçim yaptığında, risk portföyünü güvenceye almak için bilgi güvenliğine odaklanan bir işe başvurmuştu. Birincil görevi bilgiyi güvende tutmaktı ve şöyle diyordu:

Normalde yapacağım türden bir iş değildi, çok muhafazakârdı. Yayınlarımızın güvenliğiyle ilgili diğer şeyler heyecanlandırmıyordu beni. Ama bunları, yapılmasını istediğim şeyler için ufak ufak kullanabilirdim. Geri çekilmiş, ama çekilirken yeni bir strateji bulmuşum gibiydim. Doğrudan deneme başarısız olmuştu, o yüzden, içgüdüsel bir biçimde, bu işi dolaylı yoldan yapmam gerektiğini

anlamıştım. Sorumluluk listesinin en altında, güvende tutmaya çalıştığımız şeyler için dijital yayımlama seçeneklerini keşfetmek vardı. Listenin üst sıralarıysa çok muhafazakârdı. Dengeli bir risk portföyüydü.

İşinin asıl odak noktası güvenlik sızıntılarını önlemekti ama küçük bir sorumluluğu da onun dijital yayınları araştırmasına izin veriyordu. Bilgiyi internetten paylaşma fikri daha önce güvenlik tehdidi olarak algılanmıştı; şimdiyse Medina bunu, güvenliği sağlama görevinin bir parçası olarak gösterebiliyordu. "İnsanlar sadece statükoya karşı durmadığımı, bir şeyi *savunduğumu* gördüler. Kendimi o pozisyonda kanıtlarsam daha büyük bir değişimin tohumlarını atma şansım olabilir diye düşündüm." Medina çabaları karşılığında saygı gördükçe, psikolog Edwin Hollander'ın "kişiye özgü kredi" dediği şeyi, yani grubun beklentilerinden sapma hoşgörüsünü kazanmaya başladı. Kişiye özgü kredi sırayla değil, saygıyla elde edilir ve katkılar üzerinden hesaplanır. Statükoya meydan okuyan, düşük statülü bir üyeyi ezeriz ama yüksek statülü bir yıldızın orijinalliğine hoşgörüyle yaklaşır, hatta bazen alkış tutarız.

Silvia Bellezza'nın yürüttüğü yakın tarihli bir deneyde insanlar önde gelen üniversitelerdeki öğretim elemanlarının tıraşlı ve kravatlı haline, tişörtlü ve sakallı hallerinden %14 daha fazla statü ve yetkinlik puanı verdi. Çoğu akademisyen resmi giyinir ve norma uymayı reddetmenin genelde bir bedeli vardır. Yerleşik kuralları başarıyla çiğneyebilenler, dilediklerini yapmalarını sağlayacak kişiye özgü krediyi kazandıkları sinyalini verir. Carmen Medina güvenlik işini kabul ettikten sonraki birkaç yılını dijital alanda büyük ilerleme kaydederek geçirdi. CIA'in misyonunu ileri taşıyacak çalışmalar yaparak, bilgi paylaşım hayalini gerçekleştirecek kişiye özel krediye hak kazandı. Yönetici seviyesine terfi ettirildi ve yeni bir rejim reformcu bir ajandayı yürürlüğe sokunca CIA' de İstihbarat Müdür Vekili oldu. Yeni pozisyonu ona Intellipedia girişimini destekleme yetkisi tanıyordu. 2005'te büyük istihbarat fiyaskolarına (11 Eylül trajedisinden tutun da Irak'taki kitle imha silahlarının yanlış teşhisine kadar) kilit verilerin paylaşılmamasının ya da birleştirilmemesinin yol açtığı hissi yaygınlaşıyordu. CIA'in farklı bölümlerinden gelen iki analizci, Sean Dennehy ile Don Burke, omuz omuza vererek Wikipedia'nın gizli bir çeşitlemesi olan, istihbarat camiasının erişebileceği Intellipedia'yı yaratmaya koyuldu. Birçok yönetici, kurumlar arası bilgi paylaşımı için wiki kullanmanın değerine şüpheyle yaklaşıyordu. "İstihbarat camiasında bu araçları kullanmanın in-

sanlara, ailelerinin onları kötü yetiştirdiğini söylemekten farkı yoktu," diyor Dennelly. İkili, CIA içinde gizliden gizliye bir asiler ağı kurmakta olan Carmen Medina'ya ulaşana kadar tüm kapılar yüzlerine kapanmıştı. Medina onlara, emekleme aşamasındaki çabalarının ihtiyaç duyduğu üst düzey desteği sağlayarak, gizlilik üzerine kurulmuş bir kültüre açık kaynak kavramını tanıtmaları için bir alan sundu.

Medina artık güç sahibi olduğundan fikirlerini nasıl dile getirdiğine eskisi kadar kafa yorması gerekmiyordu. Ancak kendisine bu gücü veren statüyü kazanması, kazanmak için de iletişim kurma biçimini değiştirmesi gerekmişti. Onun bu strateji değişikliğinin, duyup duyabileceğiniz en acayip firma tanıtımıyla ortak bir noktası var.

Olumsuz Yanları Öne Çıkarmak: Sarick Etkisi

İlk çocukları dünyaya geldikten sonra, Rufus Griscom ve Alisa Volkman çifti, ebeveynlik konusunda yapılan sahte reklamların, berbat önerilerin fazlalığına şaşıp kaldı. Baskın ebeveynlik klişelerine meydan okumak, zor yutulur acı gerçekleri alaya almak için, çevrimiçi bir dergi ve web günlüğü ağı olan Babble'ı başlattılar. Griscom 2009'da risk sermayedarlarına Babble'ın reklamını yaparken, her girişimciye öğretilenin taban tabana zıddını yaptı: Bir slayt üzerinde, kendi şirketine yatırım *yapılmamasını* haklı çıkaran ilk beş sebebi gösterdi. Normalde bunun, tanıtım konuşmasını mahvetmesi gerekirdi. Yatırımcılar evet demek için neden arıyorlardı. Griscom ise çıkmış, hayır deme gerekçelerinin bir listesini gümüş tepside sunuyordu. Girişimcilerin şirketlerinin artılarını konuşması gerekirdi, eksilerini değil. Fakat sağduyuya aykırı görünen bu yaklaşım işe yaradı. Babble o yıl 3,3 milyon dolar maddi destek aldı.

Griscom iki yıl sonra, Babble'ı satın almakla ilgilenip ilgilenmeyeceklerini görüşmek üzere Disney'e gitti. Bu tanıtıma da şirketin olumsuz yanlarıyla başlamak mantıksızlık gibi gelebilir. Kurduğunuz şirketin sorunları olduğunu kabullenmek ayrı bir şeydir; kusurları giderme sözü verebilirsiniz. Ancak yerleşmiş bir şirketi satıyorsanız kesinlikle olumlu yanları öne çıkarmanız, olumsuzları ise halının altına süpürmeniz gerekir. Ne ilginçtir ki Griscom yine yapacağını yaptı. Slaytlarından birinin başlığı tam olarak şuydu: "Neden Babble'ı Satın Almamalısınız?" Griscom, Disney'nin aile departmanına yaptığı tanıtımda, ziyaretçi başına üç sayfadan az olan müşteri bağlılık oranının beklenenden düşük olduğunu açıkladı.

Babble'ın ebeveynlikle ilgili bir web sitesi olması gerekirken, gönderilerin %40'ı ünlüler hakkındaydı. Ayrıca web sitesinin altyapısının feci halde elden geçirilmeye ihtiyacı vardı. Disney 40 milyon dolar ödeyerek firmayı satın aldı. Bu duruma, sosyal bilimci Leslie Sarick'e atfen "Sarick Etkisi" deniyor.

Her iki durumda da Griscom fikirlerini, kendisinden daha güçlü olan insanlara sunuyor, kaynaklarından yararlanmak için onları ikna etmeye çalışıyordu. Birçoğumuz ikna edici olmak için güçlü yanlarımızı vurgulamamız, zaaflarımızı da göze batmayacak hale getirmemiz gerektiğini düşünürüz. Bu türden, güçlü bir iletişim ancak hedef kitleniz destekleyiciyse anlamlıdır. Oysaki yeni bir fikri tanıtırken ya da değişim önerisinde bulunurken hedef kitleniz muhtemelen şüpheci yaklaşacaktır. Yatırımcılar argümanlarınızda hata aramaya çalışır; yöneticilerse önerinizin neden işe yaramayacağını açıklamak için neden avına çıkarlar. Bu şartlar altında, en azından dört sebep yüzünden, fikirlerinizdeki zayıf noktaların altını çizmek ve Griscom'un güçten yoksun iletişim biçimini benimsemek işe yarayabilir. Bunun ilk avantajı, zayıflığı öne çıkarmanın hedef kitlenin silahını elinden almasıdır. Pazarlama profesörleri Marian Friestad ve Peter Wright, birisi bizi ikna etmeye çalışıyorsa doğal olarak zihinsel kalkanlarımızı kuşandığımızı buldular. Şahlanmış coşkun bir kırmızı bayrak; kendimizi, bizi etkilemeye çalışan silahlardan korumamız için bir işarettir. Griscom, Babble'ın ilk günlerinde, sunum yaptığı iki kurul toplantısında işin iyi giden yanlarını en ince noktasına kadar anlatmış, kurulu şirketin ivmesi ve potansiyeli konusunda heyecanlandırmaya çalışmıştı. "Ne zaman güçlü yanlarımızı öven bir şey desem, şüpheci karşılıklar alıyordum," diye anımsıyor o günleri. "Görünen o ki dizginlenmemiş iyimserlik pazarlamacılık olarak algılanıyor; bir şekilde dürüstlükten uzak görülüyor ve dolayısıyla şüpheyle karşılanıyor. Herkes kandırılma hissine karşı duyarlı ya da bundan kuşku duyuyor."

Griscom üçüncü kurul toplantısında tutumunu değiştirdi, şirkette nelerin yolunda gitmediğiyle, uykusunu nelerin kaçırdığıyla ilgili açıksözlü bir tartışma başlattı. Bu taktik münazaralarda sıkça kullanılsa da bir girişimci için son derece alışılmadıktı. Ancak kurul üyeleri önceki toplantılardakinden çok daha hoşgörülü davrandılar, kendilerini savunmayı bırakıp dikkatlerini problem çözmeye verdiler. Griscom aynı yaklaşımı yatırımcılar üzerinde de denemeye karar verdi ve benzer bir tepkiyle karşılaştı. Hepsi de gardını indirmişti. "Üzerinde 'Neden bu şirketi satın almamalısınız' yazılı

bir slayt gösterince ilk tepkileri gülmek oldu. Fiziksel bakımdan rahatladıkları barizdi. Dürüsttü; hiçbir şekilde satışa benzemiyordu. Artık kendilerine zorla bir şey satılmıyordu."

Carmen Medina itirazlarını ilk kez seslendirmeye kalkıştığında, fikirlerinin sınırlarını bilememişti. İstihbarat camiasının bilgi paylaşımını daha açık şekilde yapması gerekliliğini bir gerçek olarak dile getirmiş, sadece şeffaflığın faydalarını vurgulayan tehlikeli bir argüman ileri sürmüştü. Daha sonraları bir arkadaşı şöyle bir itirafta bulunmuştu: "Herkes senin söylediklerini kabullenmedikçe mutlu olmayacakmış gibi konuşuyorsun Carmen." Birkaç yıl sonra, ikinci raunt oynanırken Medina sunumlarında çok daha dengeliydi ve "'Belki de yanılmışımdır' diyerek o küçücük kuşkuyu" dışavurmayı hedefliyordu. Medina ilerleyip de liderlik pozisyonuna geldikten sonra kendini tanıtım konuşması yapan değil dinleyen biri olarak buldu. İnsanlar, sadece güçlü yanların reklamı yapıldı mı, "bu fikir eksiklerle dolu; etraflıca düşünmemişler, slaytlarını da bana bunu belli etmemek için hazırlamışlar," diye düşünmeye başlıyordu. "İnsanlar bana eksiklerini ya da dezavantajlarını söylediği anda onlara destek oluyordum. Beni kandırmak yerine, çözmem için bana bir sorun veriyorlardı."

Etkileşim tarzını değiştirmenin yanı sıra, hataları açıkyüreklilikle dile getirmek de hedef kitlemizin bizim hakkımızdaki değerlendirmesini değiştirir. Şaşırtıcı bir deneyde Harvard'dan psikolog Teresa Amabile, insanlardan kitap eleştirmenlerinin zekâlarını ve uzmanlıklarını ölçmelerini istedi. Yorumların tonunu değiştirmenin, insanların eleştirmenlere karşı önyargılarını da değiştirip değiştirmeyeceğini öğrenmek istiyordu. *New York Times*'ta yayımlanmış gerçek kitap eleştirilerini aldı; onları, içeriğin aynı kalacağı, ancak değerlendirmelerin ya övgü ya da yergi dolu olacağı biçimde değiştirdi. Deneklerin gelişigüzel olarak belirlenmiş yarısına olumlu eleştiri okutuldu:

> *İlk kurgu eserini yazan Alvin Harter, esin dolu 128 sayfada son derece başarılı, genç bir Amerikalı yazar olduğunu ortaya koyuyor.* A Longer Dawn *inanılmaz ölçüde etkileyici kısa bir roman, hatta şiirsel düzyazı da diyebilirsiniz. Yaşam, aşk ve ölüm gibi temel meseleleri ele alıyor ve bunu öyle bir kuvvetle yapıyor ki her sayfasında üstün bir yazma becerisinin yeni doruklarına tırmanıyor.*

Katılımcıların diğer yarısıysa aynı yorumun olumsuz bir versiyonunu okudu. Amabile dili değiştirmemiş ancak övgü dolu sıfatların

yerine eleştirel olanları koymuştu:

> *İlk kurgu eserini yazan Alvin Hartner, esinden nasibini almamış 128 sayfada son derece beceriksiz, genç bir Amerikalı yazar olduğunu ortaya koyuyor.* A Longer Dawn *inanılmaz derecede sıradan kısa bir roman, hatta şiirsel düzyazı da diyebilirsiniz. Yaşam, aşk ve ölüm gibi temel meseleleri ele alıyor ve bunu öyle cılızca yapıyor ki her sayfasında berbat bir yazma becerisinin dip noktasına vuruyor.*

Sizce hangi versiyonun yazarı daha zeki? İkisinin de eşit olması lazım. Eleştirmenin yazdığı yazının niteliği değişmedi. Sözcük dağarcığı, gramer yapısıysa kıyaslanabilir durumda. İkisini de yazmak için aynı derecede beceri gerekiyor. Buna rağmen insanlar olumsuz eleştiride bulunan eleştirmenin, öven eleştirmenden %14 daha zeki olduğunu düşündüler. Amatörlerin de sanatı takdir edebileceğini, ancak sadece profesyonellerin eleştirebileceğini düşünürüz. Sadece bir avuç sözcüğü olumludan olumsuza dönüştürmek (*esin dolu* yerine *esinden nasibini almamış*, *başarılı* yerine *başarısız*, *etkileyici* yerine *sıradan*, *kuvvetli* yerine *cılızca*, *yazma becerisinin doruklarına tırmanmak* yerine *yazma becerisinin dip noktasına vurmak*) eleştirel yorumcunun daha akıllı algılanmasına yetiyor. Amabile, "olumlu ifadelerse 'Pollyanna' gibi naif görülüyor," diyor.

İşte bu da bir fikrin zayıf yanlarını söyleyerek başlamanın ikinci faydası. Böyle yapmak sizi akıllı gösterir.* Rufus Griscom bunu daha kariyerinin başlarında, yayımcılık alanında çalışırken öğrenmiş. "Aşırı olumlu bir eleştiri yazmaktan daha utanç verici bir şey olamaz," diyor. Yorumcular bir kitaba bayılsalar bile, kitabın eksiklerinden söz eden bir paragraf eklemeye kendilerini mecbur hissediyorlar. Griscom'a göre bu, onların, "Aptal değilim; bu yazar beni etkisine alamadı. Ben seçiciyim," demenin yolu. O da yatırımcılara Babble'ın sorunlarından bahsederken kendi fikirlerinin etkisinde kalmadığını ya da onları etkilemeye çalışmadığını göstermiş oldu. Kendi eksiklerini kıyasıya eleştirdi. Ödevini yapacak, onların saptadığı sorunların bazılarını önceden tahmin edecek kadar akıllıydı. Fikrinizin artıları ve eksileri konusunda açıkgözlü olmanın üçüncü avantajı bunun sizi daha güvenilir kılmasıdır. Griscom kendi

* Muhtemelen tahmin ettiğiniz gibi, eğer kötü bir fikri kabul ettirmeye çalışıyorsanız bu yöntem işe yaramaz. Stanford'dan psikolog Zak Tormala'ya göre uzmanlar kesin değil de kuşkulu konuştuklarında, hedef kitle sürpriz unsuru yüzünden bunu daha inanılır bulur. Bir girişimcinin ya da değişim ajanının kendinden emin olmasını bekleriz. Değilse şaşırır, tüm dikkatimizi mesaja veririz. Bu da fikirleri iyiyse onlara katılacağımız anlamına gelir. Sarick etkisi yalnızca ikna edici bir mesajınız varsa işe yarar.

şirketinde karşılaştığı güçlükleri betimlerken sadece bilgili değil, aynı zamanda dürüst ve alçakgönüllü olarak algılandı. Elbette zaafları öne çıkarmak, hedef kitleniz onların zaten farkında değilse geri de tepebilir; onlara, fikirlerinizi vurup öldürmeleri için cephane olabilir. Ne var ki Griscom'un hedef kitlesi zaten şüpheciydi ve o sorunların büyük kısmını zaten bulacaktı. "Yatırımcının görevi şirketin sorunlarını bulmaktır. İş modelinde neyin yanlış olduğunu söyleyerek işlerini kolaylaştırdım. Bu da güven uyandırdı," diyor Griscom. İşletmenin zaaflarını hiç sözünü sakınmadan anlatmak, artıları anlatırken sözüne güvenilmesini sağlamıştı. "Ağırbaşlı olmak, zayıflıklarınızı dile getirmek için özgüven gerekiyor," diyor Griscom. "Onlara işletmemde nelerin yolunda gitmediğini anlatmaya istekliysem, yatırımcılar şöyle düşünür: 'O zaman bir sürü de yolunda giden şey olmalı.'" Disney, Griscom'a öyle çok güvenmişti ki Babble'ı satın aldıktan sonra onu da birimin başına genel müdür ve başkan yardımcısı olarak iki yıllığına işe aldılar. Griscom burada Disney Interactive'in dijital stratejisinin geliştirilmesinde önemli rol oynadı. Sarick Etkisi yine iş başındaydı.

Söz konusu yaklaşımın dördüncü bir avantajıysa bilgiyi işleyişimizdeki bir yanlılık sayesinde, hedef kitlenizin fikri daha olumlu olarak değerlendirmesidir. Bu yanlılığı göstermek için, çoğu zaman yöneticilerden hayatlarının olumlu yönlerini düşündükten sonra, ne kadar mutlu olduklarını değerlendirmelerini istiyorum. Bir gruba hayatlarındaki üç güzel şeyi, diğer grubaysa on iki güzel şeyi yazma görevi veriliyor. Herkes on iki şey yazan grubun daha mutlu olmasını bekliyor: Ne kadar fazla güzellik sayarsanız, kendi durumunuz hakkında o kadar iyi hissetmeniz gerekir. Fakat çoğu zaman tam tersi geçerli: Üç şey sıraladıktan sonra, on iki şey sıralayanlara göre daha mutluyuz. Acaba neden?

Psikolog Norbert Schwarz'ın kanıtladığına göre, bir şeyi düşünmek ne kadar kolaysa, o kadar önemli ve yaygın olduğunu farz ediyoruz. Elde etme kolaylığını, bilgi olarak kullanıyoruz. Yöneticilerin hayatlarındaki üç güzel şeyi saymaları çocuk oyuncağı. Listeye hemen çocuklarını, eşlerini, işlerini yazıyorlar. Az sayıda olumluyu bulmak kolay olduğundan da yaşamlarının güllük gülistanlık olduğu çıkarımını yapıyorlar. Yöneticiler aile ve işi sıraladıktan sonra çoğu zaman arkadaşlarına geliyor, sonra da arkadaşlarını tek tek yazıp yazamayacaklarını soruyorlar. Bir düzine iyi şey bulmakta zorlanınca da aslında hayatlarının o kadar da güzel olmadığı sonucuna

varıyorlar.* Rufus Griscom, Babble'ın zaaflarını anlattığında yatırımcılara olan da buydu. Şirketinin en ciddi problemlerini kabullenmekle, yatırımcıların şirkette nelerin yolunda gitmediği konusunda kendi fikirlerini üretmelerini zorlaştırmıştı. Başka sorunlar bulmak için kendilerini zorlarken de Babble'ın sorunlarının o kadar da ciddi olmadığına karar vermişlerdi. Griscom bu tersten tanıtım konuşmasını Babble kurul toplantısında ilk defa denediğinde de bunu görmüştü. "Şirketin sonunu getirebilecek meselelerden söz ettiğimde kurulun tepkisi tam ters yönde olmuştu. Hayır, durum o kadar da kötü değil, demişlerdi. Newton'un üçüncü yasasını insan dinamiklerine de uygulamak olanaklı. Her eylem kendine eşit güçte, zıt bir tepki doğurur." Nasıl ki zayıf noktaları sunmak ironik biçimde, hedef kitlenin zayıf noktaları düşünmesini güçleştiriyorsa etkili biçimde sesini duyurmak da olumlu özelliklerin daha kolay işlenmesini mümkün kılıyor. Bunun sırrı da mesajınızın aşinalığını ayarlamaktan geçiyor.

Alışık Olmamak Sorun Yaratır

Şu tanıdık şarkılar listesine bir bakın. İçlerinden birini seçin, sonra masaya vurarak şarkının ritmini çalmaya çalışın:

↘ *Happy Birthday*
↘ *Mary Had A Little Lamb*
↘ *Jingle Bells*
↘ *Rock Around the Clock*
↘ *Twinkle, Twinkle Little Star*
↘ *Row, Row, Row Your Boat*
↘ *The Star-Spangled Banner*

Şimdi söyleyin. Bir arkadaşınızın, masaya vurarak çaldığınız şarkıyı tanıma olasılığı nedir? Bu egzersizi yıllardır hem yöneticilerle hem öğrencilerle yapıyorum çünkü hem eğitsel hem de akşam partilerinde yapması çok eğlenceli. Sizin tahmininiz ne? Eğer sıfır dediyseniz ya kendi ritim becerinizden ya da arkadaşınızın kulağından

* Hayatlarına ilişkin memnuniyet yargılarını çarpıtınca kendimi kötü hissettiğim için, bu egzersizi şöyle dengeliyorum: Yöneticilerden hayatlarıyla ilgili ya üç ya da on iki kötü şeyi yazmalarını istiyorum. Üç kötü şey sıralamak kolaydır; hemen hayatın o kadar da iyi olmadığını düşünürüz. Ancak bir düzine kötü şey bulmak gerçekten çok zordur, o zaman da hayatımızın aslında çok daha kötü olabileceğinin farkına varırız. Bunu fark ettirmenin bir diğer yolu da insanlardan ünlü biri hakkında yargıda bulunmalarını istemek. Psikolog Geoffrey Haddock'un bir deneyinde insanlardan Tony Blair'in ya iki ya da beş olumsuz özelliğini listelemeleri istendi. Onu sevmemek için sebep buldukça, denekler onu daha çok sevmeye başladılar. Çok sayıda olumsuz nitelik bulmak zordu, o yüzden de Blair'in aslında o kadar fena biri olmadığını düşündüler.

ciddi olarak şüphe ediyorsunuz demektir. Stanford'da yapılan orijinal araştırmada insanlar masaya vurarak bir şarkının ritmini tuttuktan sonra, dinleyenlerin tahmin etmesinin kolay olduğunu ve akranlarının şarkıyı doğru olarak bilme olasılığının %50 olduğunu tahmin etti. Fakat şarkıları çaldıklarında, dinleyenlerin sadece %2,5'i bunları tanıyabildi. Toplamda çalınan 120 şarkıdan, insanlar 60 tanesinin tanınacağını düşünmüşlerdi. Gerçekteyse tanınan şarkı sayısı yalnızca üçtü. JP Morgan Chase'deki üst düzey yönetim toplantısında şirketin CEO'su Jamie Dimon, yanındaki yöneticinin tahmin etme olasılığının %100 olduğunu söylemiş, haklı da çıkmıştı. Ama çoğu zaman tahminlerimiz konusunda kendimize aşırı güveniriz. Neden dersiniz? Şarkıyı kafanızda duymadan ritmini çalmak bir insan için olanaksızdır. O yüzden de eşlik eden melodiyi duymayan dinleyici kitlesi, kesik kesik vuruşlarınızın ne anlama geldiğini hayal bile edemez. Chip ve Dan Heath'in *Made to Stick*'te yazdığı gibi, "Dinleyiciler şarkıyı duyamaz, tüm duyabildikleri garip bir Mors kodunu andıran, birbiriyle alakasız vuruşlardır." Orijinal bir fikri dile getirmenin temel zorluğu da budur. Yeni bir öneriyi sunduğunuzda şarkıyı kafanızda duymakla kalmazsınız. *O şarkıyı siz yazdınız.* Bu fikri saatlerce, günlerce, haftalar, aylar, hatta belki de yıllar boyu düşündünüz. Probleme kafa yordunuz, çözümü formüle ettiniz, hayalinizin provasını yaptınız. Şarkının sözlerini de, melodisini de ezbere biliyorsunuz. Bu noktada, şarkının, ilk kez dinleyen birine nasıl geldiğini hayal etmeniz artık mümkün değildir. Bu da neden çoğu zaman fikirlerimizi yeterince ifade etmediğimizi açıklıyor. Fikirlerimize o kadar aşinayızdır ki hedef kitlenin kavramak ve ikna olmak için fikre ne kadar maruz kalması gerektiğini doğru hesaplayamayız.

Harvard Üniversitesi'nden Profesör John Kotter bundan yıllar önce değişim ajanlarını araştırırken, bu kişilerin genelde vizyonlarını gerekenin onda biri kadar ifade ettiklerini buldu. Ortalamada, değişim ihtiyacını paydaşların duyması gerekenden on kat daha az dile getiriyorlardı. Üç aylık zaman zarfında çalışanlar 2,3 milyon civarı sözcük ve rakamla karşılaşabilir. Bu süre boyunca vizyon değişimi ortalama olarak sadece 13.400 rakam ve sözcükle ifade edilmişti: 30 dakikalık bir konuşmada, bir saatlik bir toplantıda, bir brifingde ve bir iç yazışmada. Bu üç ayda çalışanların karşılaştığı iletişimin %99'undan fazlası vizyonla ilgili değilken, içselleştirmek şöyle dursun, anlamaları bile beklenemezdi. Değişim ajanları kendi vizyonlarıyla ilişkili bilgiye gırtlaklarına kadar gömülü oldukların-

dan bunun farkına varamazlar. İnsanların orijinal fikirlerimizi kabul etmesini istiyorsak fikirleri dile getirmemiz, sonra sıkça tekrarlamamız gerekir. Şöyle bir örnek verelim. Aşağıdaki iki sözcükten hangisini daha çok sevdiniz?

iktitaf sarick

Eğer çoğu insan gibiyseniz siz de *sarick*'i *iktitaf*'a tercih edeceksiniz. Ama bunun sözcüğün kendisiyle ilgisi yok. Önde gelen psikolog Robert Zajonc buna salt maruz kalma etkisi diyor. Bir şeye ne kadar çok maruz kalırsak o şeyi o kadar severiz. Zajonc insanlara uydurma *iktitaf* ve *sarick* sözcüklerini ilk kez gösterdiğinde, testler deneklerin iki sözcüğü de aynı derecede beğendiğini ortaya koydu. Fakat Zajonc bu sözcüklerden herhangi birini karşılaştırmalı testten önce bir ya da iki kez kullandığında insanlar tercihlerini o sözcükten yana yapıyordu. Bu beğeni, sözcüğü beş, on ve yirmi beş kez gördükten sonra artıyordu. *Sarick*'i size sevdirmek için Rufus Griscom'la ilgili, bir önceki bölümde beş kez kullandım. Sarick etkisi diye bir şey yok; tıpkı Leslie Sarick adında bir sosyal bilimci olmadığı gibi. Bunları salt maruz kalma etkisini göstermek için uydurdum. (Hemen belirteyim ki Rufus Griscom gerçek bir insan. Aynısı bu kitapta tanıtılan diğer tüm insanlar için geçerli.)

Salt maruz kalma etkisi defalarca tekrarlanmıştır. Bir yüze, harfe, rakama, sese, tada, markaya ya da Çin harfine ne kadar aşinalık kazanırsak onu o kadar severiz. Bu durum farklı kültürler ve türler için de geçerlidir; hatta civcivler üzerinde bile kanıtlanmıştır. En sevdiğim test, insanlara hem kendilerinin hem de arkadaşlarının fotoğraflarının hem düz halinin hem de aynadaymışçasına ters çevrilmiş halinin gösterilmesidir. Arkadaşlarımızın düz halini tercih ederiz çünkü onları öyle görmeye alışmışızdır. Ancak kendimizin ters çevrilmiş fotoğraflarını yeğleriz zira aynada kendimizi hep öyle görürüz. Seri girişimci Howard Tullman, "Alışkanlık bıkkınlığa yol açmaz," diyor. "Rahatlık sağlar."

Bu etkiyi açıklamanın bir yolu, bir şeye maruz kalmanın onu işlemeyi kolaylaştırdığıdır. Aşina olmayan bir fikri anlamak için daha fazla çaba gerekir. Bir şeyi ne kadar çok görür, duyar ve ona dokunursak o kadar alışırız ve bizim için tehdit olmaktan o derecede çıkar. Nasıl ki aşırı pozlama bir filmi mahvederse ya da çok sık duyduğumuz şarkılar bizi sinir ettiği halde kafamızdan çıkmazsa, bir fikre aşırı aşina olmak da sıkılmaya yol açabilir. Fakat fikirleri dile getirme bağlamında insanların hedef kitlelerini aşırı doygunluk

noktasına getirdiği çok ender görülür. Kanıtlar, insanın bir fikre on ila yirmi kez maruz kalmasının beğeniyi artırdığını, daha karmaşık fikirler için daha fazla maruz kalmanın yararını koruduğunu gösteriyor. Ne ilginçtir ki fikirler kısa tutulduğunda ve diğer fikirlerin arasına karıştırıldığında daha etkili oluyor çünkü bu, hedef kitlenin merakını canlı tutuyor. Ayrıca bir fikrin sunumuyla değerlendirilmesi arasına bir gecikme koymak, fikrin sindirilmesine izin vermek en iyisi. Patronunuza bir öneri getirecekseniz bir salı günü 30 saniyelik kısa bir giriş yapabilir, sonra ertesi pazartesi günü kısaca yineleyebilir, haftanın bitiminde de geribildirim isteyebilirsiniz.

Carmen Medina 2005'te CIA İstihbarat Müdür Yardımcısı olduğunda, istihbarat analizcilerinin bilgiyi daha açıkça paylaşmasını istiyorsa, onlara bu fikri düzenli olarak aşılaması gerektiğini biliyordu. O yüzden de kurumun dışarıya kapalı intranetinde, savunucusu olduğu şeffaflığa örnek olması için bir web günlüğü başlattı. Haftada iki kez kısa değerlendirmeler yazıyor, haberlerin paylaşımına ve daha az gizliliğe ihtiyaç duyulduğu konusunda fikirlerini ifade ediyor, bunun geleceğin yöntemi olacağını ima ediyordu. İlkin birçok lider tepkisel olarak bu konsepti reddetti. Fakat tam da maruz kalma araştırmalarının söylediği gibi, diğer iletişimin arasına sıkıştırılmış küçük sunumlar -ve sunumlar arasındaki gecikme- liderlerin Medina'nın fikirlerine ısınmasını sağladı. Çok geçmeden CIA'in teknoloji uzmanları intranet üzerinde her bir çalışanın kendi web günlüğünü kurmasını sağlayan bir platform geliştirdiler ve böylece aşinalık yayıldı. İnsanlar web günlüğü yazma cesaretini Medina'dan aldıklarını söylemeye başladılar.* Günümüzde, büyük oranda onun çabaları sonucunda, istihbarat çevresinde artık farklı kurumlardaki analizcilerin resmi olmayan yollardan bilgi paylaşımında bulunduğu, gayet renkli bir web günlüğü camiası oluştu.

Ayrılmadan Önce Pes Etmek

Carmen Medina'nın öyküsünü öğrendiğimde, bunun kariyerini mahvetmesine rağmen neden fikrini dile getirmeyi tercih ettiği meselesine takılıp kaldım. Uzmanlara göre, hoşnutsuzluk yaratan durumlarla başa çıkmak için dört farklı seçenek vardır. İşinizi, ev-

* Dennehy ve Burke insanları wikiye katkıda bulunmaya teşvik ettiğinde birçok müdür, personelinin bunu kullanmasına izin vermedi. Güvenlik açıklarından, kalitenin düşmesinden, kurumlar arası bilgi erişimiyle ve gönderimiyle ilgili verimsizliklerden çekiniyorlardı. Fakat fikre maruz kaldıkça daha da alıştılar, değişiklikleri komuta zincirindeki üstlerinden onay almadan yapmaya başladılar. Hatta bilgiyi kurumdan kuruma değil de konuya göre paylaşmak daha verimliydi. Üç yıl geçmeden Intellipedia'da günde 4000 düzenleme yapılır olmuş, Medina'nın yarattığı alan başka yenilikçi projelerin çıkış noktasına dönüşmüştü.

liliğinizi ya da hükümetinizi sevmiyor olabilirsiniz ama onlarca yıl boyunca yapılmış araştırmalar gösteriyor ki önünüzde çıkmak, sesinizi duyurmak, sadakat ve ihmal seçenekleri bulunuyor. Çıkmak, kendinizi o durumdan tümüyle uzaklaştırmak anlamına gelir. Kötü bir işten çıkmak, kötü bir evliliği sonlandırmak ya da baskıcı bir ülkeyi terk etmek gibi. Sesini yükseltmek ise durumu iyileştirmek için etkin bir çaba göstermektir. Mesela patronunuza işinizi zenginleştirmesi için fikirler sunmak, eşinizi bir danışmanla görüşmesi için yüreklendirmek ya da daha az yolsuzluk yapan bir hükümetin başa gelmesi için politik eylemci olmak. Sadakat ise dişinizi sıkıp güçlüğe göğüs germektir. İşiniz boğucu olsa bile var gücünüzle çalışmak, eşinizi yalnız bırakmamak ve fikirlerine katılmasanız da hükümeti desteklemek gibi. İhmal ise mevcut durumu sürdürmek ama çabanızı azaltmak anlamına gelir. İşten atılmanızı ucu ucuna engelleyecek kadar çalışmak, sizi eşinizden uzak tutacak yeni hobiler seçmek ya da seçimlerde oy kullanmayı reddetmek buna örnektir.



Bu seçimler temelde kontrol ve adanmışlık duyguları üzerine kuruludur. Bir değişim yaratabileceğinize inanıyor musunuz ve deneyecek kadar önemsiyor musunuz? Eğer mevcut duruma saplanıp kaldığınızı düşünüyorsanız ama adanmış değilseniz ihmali, adanmışsanız sadakati seçersiniz. Eğer fark yaratabileceğinize gerçekten inanıyorsanız ama o kişiye, ülkeye ya da organizasyona kendinizi adamamışsanız o zaman çıkıp gidersiniz. Ama sesinizi yükseltmeniz için bir konuyu hem derinden önemsemek *hem de* eylemlerinizin bir işe yarayacağını düşünmeniz gerekir.

Carmen Medina, fikirlerini dile getirmek için ilk girişimleri susturulunca bir fark yaratacağına inancını yitirmişti. Sorumluluklarını ihmal edecek türden biri değildi ama adanmışlığını kısmen kaybetmişti. "Kendimi ihmal ile sadakat arasında bir yerde, teknedeki bir mülteci gibi hissediyordum." Üstünden birkaç yıl geçse de sesini yükseltmenin kariyerini batırdığı hissinden sıyrılamamıştı. "Oraya geri dönmekten çok çekiniyordum. Yeterince zaman geç-

tiğinden emin olamıyordum," diye anımsıyor o zamanları. "Neden hepsini yeniden yapacak kadar çılgındım, biliyor musunuz? Çünkü kariyerim boyunca en iyi patronum olan Mike için çalışıyordum." İşyerinde adanmışlık ve kontrol hissimiz her şeyden çok, doğrudan amirimizle ilişkilidir. Patronumuz destekleyiciyse organizasyonla bağımız kuvvetlenir ve nüfuzumuzun arttığını hissederiz. Medina'ya tekrar sesini duyurması için güven aşılayan patronu uzlaşmacı biri olarak canlandırmıştım kafamda. Sıcak, güven dolu ve birlikte çalışmaya istekliydi. O yüzden de Medina'nın Mike'ı "sinik ve sağı solu belli olmayan" biri olarak tarif ettiğini duyunca şaşırıp kalmıştım. Onun tarifi başkalarına karşı eleştirel ve kuşkucu tutum izleyen, uzlaşmacı olmayan patron profiline uyuyordu. Uzlaşmacı olmayan patronlar, genelde başımız derde girdiğinde yardım istediğimiz en son kişilerdir ama bazen de en iyi destekçimiz onlardır. Hoş insanlar bizi çok sevseler bile, çatışmaya karşı duydukları nefret bize olan sevgilerinden fazladır. Başkalarını memnun etme, ahengi koruma arzusu yüzünden de bizi desteklemek yerine geri adım atmaya daha meyillidirler. "Uzlaşmacı insanlar birlikte çalışmaya, normlara uymaya değer verir, bu yüzden de sorun çıkartmaktan ve kişilerarası ilişkilere zarar vermekten çekinirler," diyor işletme bilimi araştırmacıları Jeff LePine ve Linn Van Dyne. "Onun yerine, statükoyu desteklemeleri daha muhtemeldir." Geçimsiz yöneticiler başkalarına ve yerleşik kurallara karşı gelmede daha rahattırlar. Bir Google çalışanının tarif ettiği gibi, kullanıcı arabirimleri kötü olsa da işletim sistemleri harikadır.

Psikolog Stéphane Côté'nin yürüttüğü bir çalışmada yetişkinler kendi eğilimlerini uzlaşmacı olma ve olmama arasında ölçecek bir kişilik anketini doldurdular. Takip eden üç hafta boyunca, haftada altı kez rapor vererek ne yaptıklarını, kendilerini nasıl hissettiklerini anlattılar. Uzlaşmacı insanların en çok mutlu olduğu zamanlar, başkalarına övgü ve iltifatta bulundukları, onlarla gülüp şakalaştıkları, sevgilerini dile getirdikleri, onları avuttukları, onları hoşnut etmek için ödün verdikleri zamanlardı. Uzlaşmacı olmayan kişilerin en büyük zevk aldıkları zamanlar ise tam tersine, başkalarını eleştirdikleri, tartıştıkları ve onlara meydan okudukları zamanlardı. Sesimizi yükseltme kararımızda, mesajımızı nasıl ileteceğimiz kadar, hedef kitlemiz olarak kimi seçtiğimiz de rol oynar. Uzlaşmacı insanlardan oluşan kitlelere hitap ettiğimizde, içgüdüsel olarak başlarını öne sallar ve gülümserler. Çatışmadan kaçınmak ve uyum sağlamak adına, çoğu zaman eleştirel geribildirim vermekten sakınırlar. Uzlaşmacı

olmayan yöneticilerse bize meydan okumaya daha meyillidir. Bu da sesimizi etkili biçimde duyurma becerimizi geliştirir. "Abartılı olmadığı sürece, siniklik hakkında çok şey söylenebilir," diyor Medina. "Organizasyonun gitmesi gereken yolun bu olduğuna Mike'ın hiçbir zaman yürekten inandığını sanmıyorum. Fakat düşünce çeşitliliğine saygısı vardı. Bana katılmasa da -gerçekten de birçok konuda fikir ayrılığına düşüyorduk- onun yanında dürüst olabileceğimi hissediyordum. Bana yeteri kadar ip verir ama kendimi asmadan önce beni durdururdu."

Sesimizi büyük oranda uzlaşmacı kitlelere duyurmaktansa, önerilerimizi geçmişinde orijinallik olan insanlara yöneltmek daha iyidir. Araştırmalar ortaya koyuyor ki statükoya karşı çıkmışlığı bulunan yöneticiler yeni fikirlere daha açık olmaya, başkalarının katkılarını tehdit olarak görmemeye daha meyilli. Bu kişiler organizasyonu olduğu haliyle savunmaktansa daha iyiye gitmesini önemserler. Organizasyonun misyonunda ilerletmeye güdülenmişlerdir, bu da organizasyonun zayıflıklarını görmezden gelecek kadar sadık olmadıklarını gösterir. "Mike ajansı seviyordu ama eleştirmeyi de istiyordu. Misyondan söz ederken gözleri doluyordu," diyor Medina. "Kalıba uymayan, ayrıksı kişilere karşı ajanstaki çoğu müdürden daha hoşgörülüydü." Birincil önceliği CIA'yı güçlendirmek olan sert bir patronun desteğiyle Medina, kontrol ve adanmışlık duygularını yeniden kazandı. Patronunun ona arka çıktığını bildiğinden, bilginin daha açık paylaşımını yüceltme çabalarına kaldığı yerden devam edebildi. Medina CIA'da basamakları tırmanırken, meslektaşlarının onun önerilerine daha sıcak yaklaştığını fark etti. Onun fikirlerini reddedenler genelde orta düzey yöneticilerdi. Sosyal bilimciler bu orta statü konformizm etkisini yıllar önce ortaya koymuştur. Eğer en tepedeyseniz sizden farklı olmanız beklenir, bu yüzden de bilinen yoldan çıkma hakkınız vardır. Yine aynı şekilde, bir statü hiyerarşisinin en altındaysanız, orijinal olmakla kaybedeceğiniz hiçbir şey yoktur ama çok şey kazanabilirsiniz. Fakat hiyerarşinin orta kesimine (bir organizasyonda en fazla insan bu kesimde bulunur) güvensizlik hâkimdir. Biraz saygı gördüğünüz için gruptaki yerinize değer verir, bu yeri tehlikeye atmak istemezsiniz. Statünüzü korumak ve statü elde etmek için liderin peşine takılır, grubun bir üyesi olarak değerinizi kanıtlamak için her şeye uyarsınız. Sosyolog George Homans'ın gözlemlediği gibi, "Orta statü muhafazakârlığı sosyal bir konum elde etmeyi isteyen ancak haklarını yitirmekten korkan insanın kaygısının yansımasıdır." En

aşağıdayken dibe vurmak canınızı yakmaz ama orta düzeyden aşağıya düşmek mahvedicidir.

Kısa süre önce Google'ın CEO'su Larry Page'le sahnede röportaj yapmam istendi. Etkinlikten bir önceki gece, akşam yemeğinde ona kendisinin ve Sergey Brin'in şirketin ilk günlerinde, Stanford'u yarıda bırakmakta ve kendilerini tam zamanlı olarak Google'a adamakta neden bu kadar duraksadığını sordum. Yanıtı, kariyer aşamalarına odaklanıyordu. Akademik süper yıldızlar olarak yerlerini sağlamlaştırmış olsalardı profesyonel anlamda hiçbir şeyi riske atmadan kendilerini Google'a adayabilirlerdi. Kariyerlerinin başında zaten statüleri olmadığı için risk almak için biçilmiş kaftandılar. Page, üniversitede güneş enerjisiyle çalışan arabalar ve Lego'dan oluşmuş yazıcı yapmakla meşguldü. Ne var ki doktora çalışmalarında ilerleyince, çıkıp gitmekle kaybedecekleri çoğalmıştı. Orta sınıf konformizmi bizi orijinalin tehlikesinden uzak durmaya, denenmiş ve onaylanmış olanın emniyetini seçmeye iter. Biri Columbia Üniversitesi'nde diğeri MIT'de sosyolog olan Damon Phillips ve Ezra Zuckerman, güvenlik analizcilerinin kendileri ya da çalıştıkları bankalar orta düzeydeyse hisselerine olumsuz puan verme olasılığının hatırı sayılır derecede az olduğunu görmüşler. Bir hisse senedinin satılmasını önermek, o hisse senedine değer veren kurumsal yöneticileri ve yatırımcıları kızdırabilir. Küçük bankalarda çalışan, karnesi kırıklarla dolu analizcilerin bu riski göze almakla yitireceği bir şey yoktur. Seçkin bankalardaki yıldız analizcilerin altındaysa düşmelerini önleyecek bir güvenlik ağı serilidir. Halbuki sıradan bankalardaki orta derecede başarılı analizciler için olumsuz bir tavsiye kariyerlerini sınırlayan bir hamle olabilir.*

Carmen Medina yükseğe tırmandıkça, fikirlerini hem yukarı hem aşağı duyurmanın etkili olduğunu öğrendi ve orta düzey yöneticilere önerilerde bulunmaya harcadığı zamanı kıstı. Üst düzey liderler onu, kurumda yanlış bir şeyler olduğuna ve bunun değiştirilebileceğine inanan ender çalışanlardan biri olarak görüyordu. Kredibilitesini sağlamlaştıran bir diğer şey de alt düzeydeki meslektaşlarından onu takip edenlerin çoğalmasıydı. Fikirlerini paylaştığı,

* Acaba ortada olmak gerçekten konformizmi orijinalliğe tercih etmemizi sağlıyor mu? Belki de geleneksel insanlar orta düzey rolleri seçiyordur. Ya da hırsları onları orta düzeye getirmeye yetiyor fakat orijinal olmadıklarından en üste tırmanamıyorlardır. Durum öyle değil. Yeni kanıtlar, statü hiyerarşisinin ortasında bulunmanın bizi daha az orijinal kıldığını gösteriyor. Psikolog Michelle Duguid ve Jack Goncalo insanlardan fikir üretmelerini istediğinde, başkan ya da asistan değil de orta düzey yönetici rolüne gelişigüzel atanan deneklerin çıktısı %34 daha az orijinaldi. Bir başka deneyde, orta düzey rolde geçirdikleri zamanı düşünmek bile katılımcıların fikirlerinin kendilerinden alt ya da üst rollerdeki deneklere kıyasla sayıca %20-25, orijinallik bakımından %16 azalmasına yol açtı. En çok orta düzeydekilerin kaybedecek şeyi olduğundan, orijinal bir yöndeki görevleri üstlenmekten daha çok çekiniyorlardı.

CIA'nın yükselen yıldızları onun fikirlerini duyunca heyecanlandılar ve Medina'ya statü kazandırdılar. "Genç çalışanlar onun yeni fikirlerini takdir ediyor, onu gerçek bir rol modeli olarak görüyorlardı. Bu da onu duymazdan gelmeyi güçleştiriyordu," diyor Medina'nın meslektaşı Susan Benjamin. "Bu onun ününü perçinledi ve sesini duyurmasına yardımcı oldu."

Kadınken Konuşmak ve Çifte Azınlığın Çifte Riski

Riskten sakınan orta düzey yöneticilere sesini duyurmak herkes için zordur ama Carmen Medina için daha da zordu çünkü o, erkeklerin egemenliğindeki bir organizasyonda çalışan bir kadındı. Öyküsünü ilk duyduğumda saflık edip erkekler Mars'tan kadınlar Venüs'tendir düşüncesinin çoktan gerilerde kaldığını, insanların cinsiyetlerine göre değil de fikirlerinin niteliğine göre değerlendirileceğini düşünmüştüm. Ancak kanıtlara bakınca dehşetle keşfediyorum ki bugün bile bir kadının sesini duyurması son derece güç. Kültürlerarası birçok kanıt gösteriyor ki insanlar güçlü cinsiyet rolü kalıp yargılarını devam ettiriyor, erkeklerin iddiacı, kadınlarınsa toplum yararını gözeten türden olmasını bekliyorlar. Kadınlar konuşmaya başlayınca bu cinsiyet kalıbını bozma riski doğuruyorlar, bu da hedef kitlenin onları agresif olarak yargılamasına yol açıyor. Sesini duyurmak bir liderlik eylemidir ve Facebook COO'su Sheryl Sandberg'in *Lean In*'de yazdığı gibi, "Bir kız liderlik etmeyi denedi mi, çoğu zaman buyurgan yaftası yapıştırılır." Kendi verilerimi analiz ettiğimde ortaya çıkan sonuçlar çok endişe vericiydi. Uluslararası bir bankada ve bir sağlık ürünleri şirketinde, kâr getirecek yeni fikirlerin erkeklerin performans değerlendirme puanlarını yükseltiğini ancak kadınlarınkini yükseltmediğini gördüm. Başka araştırmalar akranlarından fazla konuşan erkek yöneticilerin ödüllendirildiğini, aynısını yapan kadın yöneticilerin ise hem erkekler *hem de* kadınlar tarafından değersiz görüldüğünü kanıtlıyor. Benzer biçimde, kadınlar iyileştirmeye yönelik önerilerde bulunduğunda müdürleri onları erkeklere göre daha az sadık olarak değerlendiriyor ve önerilerini uygulamaya koyma olasılığı daha düşük oluyor. Özellikle de erkek egemenliğindeki organizasyonlarda kadınlar seslerini yükselttiklerinde bedel ödüyorlar.*

* Bu, cinsel taciz örüntülerini açıklamaya yardımcı oluyor. Cinsiyet uzmanı Jennifer Berdahl yaptığı üç araştırmada, cinsel tacizin birincil motivasyonun cinsel arzu olmadığını buldu. En çok tacize maruz kalanlar kadınsı güzellik standartlarına en çok uyanlar değildi. Onun yerine, "tacizin birincil motivasyonu cinsiyet rollerinin dışına çıkanları cezalandırmaktı ve bu yüzden tacizler kadınsı idealleri çiğneyenleri hedef alıyordu," diyor Berdahl. En çok taciz, özellikle de erkek egemen organizasyonlarda, "özgüven sahibi, baskın ve bağımsız" kadınlara uygulanıyordu. Berdahl araştırmasını, cinsel tacizin en çok "mağrur kadınları" hedeflediğini söyleyerek bitiriyor.

Carmen Medina da sesini ilk defa duyurmaya çalıştığında bunun bedelini ödemişti. "Kadınlar için kabul edilebilir davranış aralığı, erkekler için olduğundan daha dar," diyor. İkinci denemesiyse daha farklıydı. Bilgiyi çevrimiçi hale getirmek zaten görevinin bir parçası olduğundan, artık şeffaflık konusunda fikirlerini dile getirirken agresif görünmekten korkması gereksizdi. "1990'ların başında o patlamayı yaşadığımda değişime olan adanmışlığımla kariyerimde ilerleyememenin hüsranını birbirine karıştırmıştım. Hep ben odaklıydı," diyor Medina bana. "Bu serüvenin ikinci ayağı, ilk ayağından çok daha farklıydı gerçekten. Bu sefer misyon odaklıydım." Kapsamlı araştırmalar gösteriyor ki kadınlar başkalarının adına konuştuklarında olumsuz tepkiyle karşılaşmıyorlar çünkü toplum yararına davranmış oluyorlar. Erkek egemenliğindeki CIA'de bir kadın olduğu için Medina'nın önündeki yolun daha zorlu olduğu şüphe götürmezdi. Fakat Porto Rikolu bir kadın olduğu için aslında bir değil, iki azınlık grubuna mensuptu. Yeni araştırmalara bakılırsa onun bu çift azınlık statüsü, sesini duyurmanın hem maliyetini hem de faydasını ikiye katlamış olabilir.

Yönetim bilimi araştırmacısı ve Afrika kökenli bir Amerikalı olan Ashleigh Rosette, iddialı bir yönetim tarzını benimsediğinde beyaz kadınlardan ve siyahi erkeklerden daha farklı davranışlara maruz kaldığını fark etti. Meslektaşlarıyla çalışırken çifte azınlık grubu üyelerinin karşılaştığı riskin de iki kat olduğunu buldu. Siyahi kadınlar başarısız olduklarında hem siyahi erkeklerden hem de cinsiyet fark etmeksizin beyaz liderlerden çok daha acımasızca değerlendiriliyordu. Siyahi ve kadın oldukları için lider kalıp yargısına uymuyor, hatanın hiç de adil olmayan bir kısmını yüklenmek zorunda kalıyorlardı. Rosette'in ekibinin belirttiği gibi, çifte azınlıklar için başarısızlık bir seçenek bile değildi. Bununla birlikte Rosette ile meslektaşları çok ilginç bir şey de keşfettiler. Siyahi kadınlar dominant davrandıklarında, beyaz kadınlar ya da siyahi erkekler gibi cezalandırılmıyordu. Siyahi kadınlar çifte azınlık oldukları için herhangi bir kategoriye sığmıyordu. İnsanlar onları hangi kalıba sığdıracaklarını bilemediklerinden, kalıp yargıları çiğnemeden "siyah" ya da "kadın" gibi davranmakta daha büyük özgürlükleri vardı. Ancak bu durum sadece yeterliliklerinin bariz kanıtları varsa geçerlidir. Azınlık grubu üyeleri için, yetkiyi kullanmadan önce statü kazanmış olmak çok önemlidir. İstihbaratı çevrimiçi hale getirme planını işinin bir parçası olarak sessizce geliştiren Carmen Medina, dikkatleri üzerine çekmeden başarıları üst üste dizebilmişti. "Radara yaka-

lanmadan uçabiliyordum," diyor. "Hiç kimse ne yaptığımı fark etmedi ve bizi, daha çok, her şeyi bittiği zaman duyuran bir organizasyona dönüştüreceğimi söylerken bir yandan ilerleyebildim. Gizli saklı yapılan bir deney gibiydi. Önüme neredeyse hiç engel çıkmadı." Medina yeteri kadar başarı kazanınca bir kez daha sesini yükseltti ve bu defa insanlar ona kulak vermeye hazırdı. Rosette, kadınların tepeye tırmanıp şoför koltuğuna oturduklarında insanların bunu takdir ettiğini keşfetmişti. Çünkü kadınlar önyargının ve çifte standartların üstesinden gelebilmek için alışılmadık derecede motive ve yetenekli olmalıydılar. Peki ya bu sese kulak verilmezse?

Gidilmeyen Yol

Donna Dubinsky otuz yaşına basmak üzereydi ve hayatının en karmaşık döneminden geçiyordu. 1985'te Apple'ın dağıtım ve satış müdürü olarak çalışırken resmen gözünü açıp çalışmaya başlıyor, yatana kadar da çalışmaya devam ediyordu. Adeta talep patlaması yaşayan bilgisayarların nakliyatına var gücüyle odaklanmıştı. Birdenbire Steve Jobs şirketin ABD'deki altı deposunu da kapatmayı, tüm stokları eritmeyi, sonra da bilgisayarların sipariş üzerine anında üretilip aynı gece FedEx'e verileceği bir imalat sistemine geçmeyi önerdi. Dubinsky bunun şirketin tüm geleceğini tehlikeye atacak muazzam bir hata olduğunu düşünüyordu. "Bana sorarsanız Apple'ın başarısı, dağıtımın başarılı olmasına bağlıydı," diyor. Bir süre bu konuyu görmezden geldi, böyle yaparsa meselenin gelip geçeceğini düşündü. Geçmeyince de kendi itirazlarını hazırlamaya girişti. Dağıtımın tıkır tıkır işlediğini öne sürüyordu. Ekibi bu çeyrekte rekor kırmıştı ve neredeyse hiç şikâyet yoktu. Dağıtım meselesi ondan soruluyordu, buna rağmen itirazları hiçe sayıldı. Sonunda Dubinsky, Jobs'un önerisini aylar boyu gözden geçirecek bir ekibe atandı. Bu ekibin son toplantısında patronunun patronu, herkesin anında imalat sistemine evet deyip demediğini sordu. Yetki ve çoğunluk Jobs'un yanındaydı; Dubinsky ise azınlıktı. Acaba Apple'ın sağı solu belli olmayan kurucusuna, yönetim kurulu başkanına karşı sesini yükseltmeli miydi? Yoksa sesini çıkarmayıp Jobs'u mutlu mu etmeliydi?

Dubinsky 1980'lerde Apple'da yönetici pozisyonundaki az sayıda kadından biriydi. Buna karşılık, "Cinsiyetimin aleyhimde olduğu aklımın ucundan bile geçmedi," diyor. Adanmıştı; ruhunu, kalbini şirkete vermişti. Kontrol ondaydı; zira dağıtım bölümünün yükü kısmen ondaydı. Bu yüzden geri adım atmamaya karar verdi ve Jobs'un önerisine karşı itirazlarını yineledi. İddialarını haklı çıkar-

mak için daha fazla zamana gereksinimi olduğunu biliyordu, bu yüzden de patronunun karşısına dikilip ültimatom verdi: Eğer otuz gün içinde kendi karşı teklifini getiremezse Apple'dan ayrılacaktı. Böyle iddialı bir çıkış yapmak riskli bir hareketti ancak isteği kabul edildi. Dubinsky anında imalat yöntemine geçmektense müşteri hizmet merkezlerinin birleştirilmesini öngören yepyeni bir öneri geliştirdi. Bu öneri istenen faydaların bir kısmını sağlıyor, ama riskleri içermiyordu. Önerisi kabul edildi. "Sesimin duyulmasını sağlayan," diye açıklıyor Dubinsky, "sonuç ve etkiydi. İnsanlar beni, bir şeyleri gerçekleştirebilecek biri olarak görüyordu. Eğer işini yapan biri olarak tanınıyorsanız, işinizi hakkıyla yapıyorsanız saygı görürsünüz." Yetkisini kullanmadan önce statü kazanmıştı; o yüzden nakde dönüştürebileceği bir kişisel kredisi vardı. Dışardan bakan biri Steve Jobs'a karşı çıkmanın kaybetmeye mahkûm bir davranış olduğunu düşünebilir. Fakat uzlaşmacı olmayan Jobs, tam da itiraz edilebilecek kişiydi. Dubinsky, Jobs'un kendisine karşı gelenlere saygı duyduğunu ve yeniliklere açık olduğunu biliyordu. Dahası, Dubinsky sesini kendi için değil, Apple'ın çıkarına yükseltiyordu. Yanlış bulduğu bir fikre karşı çıktığı için Dubinsky terfi ettirildi. Yalnız da değildi. Macintosh ekibi 1981'den başlayarak, her yıl Jobs'a karşı gelen bir kişiye ödül vermeye başladı. Dahası Jobs bu kişileri bizzat terfi ettirip her birine Apple'ın önemli bir biriminin yönetimini verdi.

Carmen Medina'yla Donna Dubinsky'nin deneyimleri arasındaki fark, hoşnutsuzluğun nasıl ele alınması gerektiğiyle ilgili temel soruları akla getiriyor. Orijinallik arayışındaysanız seçenekleriniz arasında ihmal yoktur. Sadakat ise sesinizi yükseltme hakkı kazanmak için geçici bir yoldur. Fakat uzun vadede, ihmal gibi sadakat da statükoyu korur ve hoşnutsuzluğunuzu gidermeye yetmez. Durumu değiştirmek için sadece iki geçerli alternatif vardır: Çekip gitmek ya da sesinizi yükseltmek. Bundan yıllar önce ekonomist Albert Hirschman çekip gitmenin büyük bir dezavantajına dikkatleri çekti. Çekip gitmek kendi koşullarınızı değiştirme avantajı sunsa da başka hiç kimsenin durumunu iyileştirmediği için statükonun sürmesine izin verir. Hirschman klasik niteliğindeki kitabında, "Çekip gitme fırsatının olmayışı insanı sesini yükseltmeye iter," diyor. Carmen Medina 1995'teki tartışmanın ardından CIA'den ayrılmaya karar vermiş, bu yüzden de istihbarat dünyasının dışında iş arayışına koyulmuştu. Fakat hiç iş bulamamıştı. Son yıllarda dünya değişti ve çıkıp gitmek eskiye göre çok kolaylaştı. Tüm kariyerini

tek bir organizasyonda geçirmek geçmişte kaldı. Dinamik işgücü piyasası birçok insanın kendine yeni işverenler bulmasını sağlıyor. Küreselleşme, sosyal medya, hızlı toplu taşıma ve iletişim teknolojileri sayesinde hiç olmadığı kadar mobilite kazandık. Bu avantajlar dikkate alınırsa, işinizde memnun değilseniz ve çekip gitmek bu denli kolaysa, neden sesinizi yükseltmenin bedelini ödeyesiniz? Hirschman'a göre çekip gitmek orijinallik adına kötü. Fakat Donna Dubinsky'nin deneyimi, çekip gitmeye farklı bir gözle bakmayı sağlıyor. Apple'da dağıtım mücadelesini kazanması üzerine Dubinsky, Apple'ın bir yan kuruluşu olan yazılım şirketi Claris'te üst düzey bir uluslararası satış ve pazarlama görevine getirildi. Birkaç yıl sonra, Claris'in tüm satışlarının yarısından Dubinsky'nin ekibi sorumluydu. Apple 1991'de Claris'in bağımsız bir şirkete dönüşmesini kabul etmeyince Dubinsky, etki yaratacak fırsatların olmayışından sıkılıp şirketten ayrıldı. Uçağa atladığı gibi Paris'e gidip bir yıl boyunca kendine uzatmalı izin verdi. Resim yapmaya, bir yandan da daha büyük bir misyona katkıda bulunmanın yollarını düşünmeye başladı. Girişimci Jeff Hawkins'le tanışınca, onun kurduğu teknoloji şirketi Palm Computing'in teknolojinin yeni dalgası olduğunu düşünerek CEO'luk pozisyonunu kabul etti. Şirket Dubinsky'nin liderliğinde, yeni yeni gelişen kişisel dijital aygıt piyasasının ilk büyük başarısı olan PalmPilot'ı geliştirdi. PalmPilot 1996'da piyasaya sürüldü ve bir buçuk yıl içinde bir milyondan fazla satıldı. Fakat 1997'da 3Com, Palm'ı satın alınca Dubinsky stratejik kararların bazılarına katılmadı. Sözgelimi finans departmanı tüm bölüm bütçelerinde yüzde on kesintiye gidilmesini isteyince Dubinsky hemen sesini yükseltip itiraz etti ve şirketin başarılı olduğu konulara yatırım yapmasını, kesintinin başarılı olmayan alanlarda yapılmasını istedi. Buna aldığı yanıt, "Sen iyi bir kurumsal yurttaş değilsin. Geri dönüp payına düşeni yap," oldu. Hüsrana uğrayan Dubinsky ile Hawkins, Palm'dan ayrılarak 1998'de Handspring adında yeni bir firma kurdular. Üstünden bir yıl bile geçmemişti ki Handspring, avuç içi bilgisayarı Visor'ı sunarak piyasanın dörtte birini ele geçirdi. Handspring, başarılı akıllı telefon Treo'yu geliştirdikten sonra 2003'te Palm'la birleşti. Birkaç yıl sonra da Steve Jobs, iPhone'u çıkardı. Dubinsky yıllar öncesini anlatıyor. "Steve Jobs'la bir odada oturuyorduk. 'Hayatta telefon yapmam ben,' dedi. Acaba bizden etkilendiğini, ürettiğimiz başarılı telefonun kendi fikrini değiştirdiğini kabullenir miydi? Hayır. Asla kabul etmezdi; fakat tüm inatçılığına rağmen değişti."

Carmen Medina'yı ulusal güvenliği iyileştirmeye iten şey, çekip gitmenin olanaksızlığıydı. Donna Dubinsky'nin akıllı telefon devrimine öncülük etmesini sağlayansa çekip gitme olanağıydı. Çıkarılacak ders, sesini duyurmanın her zaman çekip gitmekten üstün olmadığı. Kimi koşullarda, boğucu bir organizasyondan ayrılmak orijinalliğe giden daha iyi bir yol olabilir. Yapabileceğimiz en iyi şey fikirlerimizi duyurmak, risk portföylerimizi güvenceye almak, gerekirse de çıkıp gitmeye hazırlanmaktır. Eğer patronlarımız tıpkı Jobs gibi değişirse, o zaman orada kalıp sesinizi duyurmayı seçebilirsiniz. Ama değişmezlerse ve hedef kitleniz yön değiştirmeyi düşünmeyecek kadar kapalıysa başka yerlerde daha iyi fırsatlar bulabiliriz. Başka neler olabileceğine ilişkin sorular akla gelebilir. Medina CIA'den ayrılsaydı acaba dışarıdan şeffaflığı savunabilecek miydi? Dubinsky Apple'da kalsaydı şirket iPhone'u geliştirir miydi yoksa farklı yeniliklere mi imza atardı? Bu farazi senaryolara verecek yanıtımız hiçbir zaman olmayacak; fakat Medina'yla Dubinsky'nin verdiği kararlardan ders çıkarabiliriz. Sonunda biri sesini yükseltmeyi, diğeriyse çıkıp gitmeyi yeğledi ama bir bakıma ikisinin de seçimi aynıydı: İkisi de sessiz kalmak yerine sesini yükseltmeyi, öylece durmak yerine harekete geçmeyi tercih etti. Araştırmalar gösteriyor ki uzun vadede, pişman olduğumuz hatalar bir şeyi yapmaktan değil, yapmamaktan kaynaklanan hatalardır. Eğer her şeyi yeniden yapabilecek olsaydık birçoğumuz kendimizi daha az sansürler, fikirlerimizi, değerlerimizi daha çok ifade ederdik. Carmen Medina ile Donna Dubinsky'nin yaptıkları da tam olarak buydu ve o yüzden pişmanlık duyacakları bir şey kalmamıştı.

4

Acele İşe Şeytan Karışır

Zamanlama, Stratejik Erteleme ve Tez Canlılığın Dezavantajı

Yarının işini asla bugünden yapma.
Mark Twain

Gecenin geç saatinde otel odasındaki genç adam, yazı masasının üstündeki bomboş kâğıt parçasına gözünü dikmiş bakıyordu. Kaygıyla telefona sarılıp birkaç kat aşağıdaki odada kalan bir danışmana bazı fikirlerini sıraladı, o da merdiveni koşarak geldi ve tarihi değiştirecek bir konuşmayı tartışmaya başladılar. Saat sabahın üçünü gösterdiğinde genç adam hâlâ hummalı bir faaliyet içindeydi, "yorgunluktan bitkin düşmüş, neredeyse düşüp bayılacak hale gelmişti."

1963'ün Ağustos ayıydı. Washington'a yapılacak olan İş ve Özgürlük Yürüyüşü ertesi sabah gerçekleşecekti ama Martin Luther King Jr. kapanış konuşmasını hâlâ yazmamıştı. "Tüm gece gözünü bile kırpmadan çalıştı," diyor King'in eşi Coretta. "Son konuşmacıydı. Sözleri televizyondan ve radyodan Amerika'daki ve dünyanın her yerindeki milyonlarca insana yayınlanacaktı. O yüzden, konuşmasının hem bilgece hem de ilham verici olması hayati önem taşıyordu." Yürüyüş basına iki ay önce duyurulmuştu. King bunun anıtsal bir etkinlik olacağını biliyordu. En aşağı yüz bin kişinin ve basının katılımı bekleniyordu. King destek vermek için bir dizi ünlünün çağrılmasına da katkıda bulunmuştu. Katılanlar arasında sivil haklar öncüsü Rosa Parks ve Jackie Robinson'un yanı sıra, aktör Marlon Brando ve Sidney Poitier, şarkıcı Harry Belafonte ve Bob Dylan da vardı. Kapanış konuşması için iki aydan fazla zamanı olan King'in hemen taslak yazmaya girişmesi beklenebilirdi. Her konuşmacıya sadece beş dakika süre verildiğinden, sözcüklerini seçerken çok dikkatli olması lazımdı. Tarih boyunca büyük düşünürlerin (Benjamin Franklin'den Henry David Thoreau'ya, King'e

adını veren Martin Luther'e kadar) hep bildiği gibi, kısa konuşma yazmak, uzun konuşma yazmaktan daha çok zaman alır. ABD Başkanlarından Woodrow Wilson, "On dakikalık bir konuşma gerekiyorsa dolu dolu iki haftaya ihtiyacım olur," diyordu. "Fakat istediğim kadar konuşabileceksem hazırlanmam gerekmez." Ne var ki King, konuşmayı yazmaya Yürüyüş'ten önceki gece saat 22:00'a kadar başlamamıştı.

Ebeveynler ve öğretmenler çocuklara sürekli ödevlerini erkenden yapmalarını, son dakikaya bırakmamalarını söyler. Kişisel gelişim dünyasında, küçük ölçekli kaynak sektörünün tamamı ertelemeyle mücadele üstüne kuruludur. İyi ama ya King hayatının en iyi konuşmasını ertelemeye borçluysa ne olacak? İşte ve yaşamda bize erken harekete geçmenin başarının anahtarı olduğu devamlı aşılanır çünkü "duraksayan kaybeder." Elimizde önemli bir iş varsa, teslim tarihinden önce yapmamız önerilir. Ürün icat etmek ya da şirket kurmak için orijinal bir fikrimiz varsa ilk harekete geçen taraf olmaya teşvik ediliriz. Elbette elimizi çabuk tutmanın bariz avantajları vardır. Başladığımız şeyleri bitirebilir, ürünlerimizi rakiplerimizden önce piyasaya çıkarabiliriz. Fakat ne ilginçtir ki orijinalleri incelerken, hemen harekete geçmenin ve ilk olmanın dezavantajlarının, avantajlarından fazla olduğunu öğrendim. Doğru, erken kalkan, balığı avlar ama unutmamalıyız ki balık da erken kalktığı için avlanmıştır.

Bu bölüm orijinal eylemin ne zaman yapılması gerektiği sorusunu irdeliyor. Eğer akıntıya karşı kürek çekecekseniz bunu ya şafak sökerken ya da gün ortasında yapmanız veya alacakaranlığı beklemeniz gerekir. Burada amacım, bir görevin başlangıcında, bitişinde ve bir fikri dünyaya yayarken geciktirmenin beklenmedik faydalarını araştırarak, zamanlamanın orijinallerin kaderinde oynadığı role ilişkin yaygın varsayımları alaşağı etmek. Ertelemenin dert olduğu kadar lütuf da olabildiğini öne sürecek, harekete ilk geçen girişimcilerin genellikle güçlüklerle karşılaştığını, bazen yaşlı mucitlerin neden gençlere fark attığını ve değişimi getiren liderlerin neden doğru zamanı kollayanlar olduğunu anlatacağım. Gecikmek riskli gelse de göreceksiniz ki beklemek tüm yumurtalarınızı aynı sepete koymanıza engel olarak aslında riski azaltabilir. İlk olmak, orijinal olmanın şartlarından değildir; başarılı orijinallerin birçoğu takvime bağlı kalmaz. Hatta partilere geç kalırlar.

Da Vinci'nin Diğer Şifresi

Yakın zamanda, Jihae Shin adında alışılmadık ölçüde yaratıcı bir doktora öğrencisi bana sağduyuya ters bir fikirle geldi: Orijinalliğe giden yol ertelemeden geçiyor olabilir. Ertelediğiniz zaman, yapılması gereken işi bilinçli olarak geciktirirsiniz. Görev aklınızda olabilir ama üzerinde gerçek bir ilerleme yapmayıp savsaklarsınız ya da bitirmemek için daha az üretken şeylerle meşgul olursunuz. Shin, bir görevi geciktirdiğinizde belli bir fikre yoğunlaşmak yerine, ıraksak düşünme için kendinize zaman kazandırdığınızı öne sürüyor. Dolayısıyla daha fazla orijinal konsept düşünüyor ve nihayetinde daha yeni bir yön izliyorsunuz. Ondan bu fikrini test etmesini istedim. Shin bir grup denekten, üniversite kampüsünde eskiden marketin bulunduğu bir boşluk için yeni iş önerileri yazmalarını istedi. Bu işe hemen girişenler geleneksel fikirler önerme eğilimindeydi. Marketin yerine yine market açılması gibi. Fakat Shin katılımcıların gelişigüzel olarak seçilmiş bazılarına Minesweeper, FreeCell ve Solitaire gibi bilgisayar oyunları oynayarak işi ertelettiğinde daha yeni fikirlerle geldiler. Depolama tesisi ve etüt merkezi gibi. Bağımsız değerlendiriciler, kimin ertelediğini kimin hemen başladığını bilmeksizin önerileri puanladı. İşi erteleyenler %28 oranında daha yaratıcı çıktı. Bu sonuçlar hepimizi heyecanlandırmıştı ama yaratıcılığın gerçek sebebinin erteleme olup olmadığından şüphe ediyorduk. Belki de oyunlar insanlara zihinsel uyarım sağlıyor, daha yaratıcı düşünmeleri için enerji veriyordu. Belki de görevden uzaklaşıp düşünme fırsatı sağlıyordu. İnsanlar görevi öğrenmeden önce oyun oynadıklarında daha yeni öneriler sunmamışlardı. Demek oluyor ki iş önerisi görevi zihinlerindeyken oyun oynamaları ve gerçekten erteleme davranışında bulunmaları gerekiyordu. Göreve hemen soyunup ara verdiklerinde ve tekrar işe döndüklerindeyse sıfırdan başlayamayacak kadar ilerlemiş oluyorlardı. Daha uzak olasılıkları düşünmek, daha yaratıcı fikirler düşünmek için görev hakkında düşünmeleri ve bile isteye ertelemeleri lazımdı. İlerlemeyi geciktirme, görevi başarmanın farklı yollarını düşünmek için zaman kazandırıyor, böylece tek bir stratejiye "körü körüne" bağlanmalarını engelliyordu. Shin'in bulguları gerçek dünyada geçerli miydi acaba? Bunu bulmak için, Koreli bir mobilya şirketinden veri topladı. Düzenli olarak iş erteleyen çalışanlar ıraksak düşünceye daha fazla zaman ayırıyor, üstleri tarafından hatırı sayılır oranda daha yaratıcı olarak görülüyordu. Erteleme yaratıcılığı her zaman beslemiyordu. Eğer çalışanlar büyük bir problem çözmek için gerçekten motive

değilse, erteleme onların geride kalmasına yol açıyordu. Fakat yeni fikirler bulma konusunda tutkuluysalar, görevi geciktirmek daha yaratıcı çözümlere sevk ediyordu onları.

Erteleme üretkenliğin düşmanı olabileceği gibi, yaratıcılık kaynağı da olabilir. Sanayi Devrimi'nin Protestan iş etiğinin modern verimlilik saplantısı ortaya çıkmadan önce, uygarlıklar ertelemenin yararlarını biliyordu. Eski Mısır'da ertelemeye denk düşen iki farklı fiil vardı. Bunlardan biri tembellik anlamındaydı, diğeriyse doğru zamanı kollamak anlamına geliyordu. Tarihte görülmüş en orijinal düşünür ve mucitlerin bazılarının ertelemeci olması belki de bir tesadüf değildir. En çarpıcı örneklerden biri, orijinal başarıları resimden heykele, mimarlıktan müziğe, matematikten mühendisliğe, jeolojiden kartografiye, anatomiden botaniğe uzanan Leonardo da Vinci'dir. Uzmanlar da Vinci'nin *Mona Lisa* tablosuna 1503'te başladığını, birkaç yıl içinde ara sıra tabloya devam ettiğini, sonra bitirmeden bıraktığını ve 1519'da ölmeden hemen önce tamamladığını tahmin ediyorlar. Eleştirmenleri, onun optik deneyleriyle ve kendisini tablolarını tamamlamaktan alıkoyan diğer dikkat dağıtıcı şeylerle oyaladığını düşünüyorlardı. Ne var ki bu dikkat dağıtıcı şeyler onun orijinalliğinin vazgeçilmez bir parçasıydı. Tarihçi William Pannapacker'ın açıkladığı gibi:

> *Örneğin Leonardo'nun ışığın bir küreye nasıl düştüğüyle ilgili çalışmaları "Mona Lisa" ve "Vaftizci Yahya" tablolarının sürekli modellenmesine izin vermişti. Optik alanındaki çalışmaları bir projeyi geciktirmiş olabilirdi ancak onun resim alanındaki nihai başarıları bu deneyler üzerine kuruluydu... Bunlar, çağdaşlarının çoğunun sandığı gibi dikkat dağıtıcı şeyler değil, üretken beyin fırtınalarıyla geçen bir ömrün, daha bilinen eserlerine temel teşkil eden fikirler üzerine özel çalışmaların bir yansımasıydı... Seçici olarak uygulanan yaratıcı ertelemecilik, Leonardo'yu birkaç siparişi zamanında bitirmekten alıkoymuş olabilir (ama kâinatın iç işleyişine kafa yoran biri için önemsizdir bu) ve Leonardo'yu bu yüzden, ancak modern üretken vasatlığın kulu kölesi olmuş biri suçlayabilir. Üretken vasatlık sıradan bir disiplin gerektirir. Güvenlidir; hiç kimseyi tehdit etmez. Vasatlık hiçbir şeyi değiştirmez... Ancak deha kontrolsüzdür, kontrol edilemez de. Dâhice bir eseri takvime, taslağa uyarak üretemezsiniz.*

Da Vinci *Son Yemek* tablosu için fikirleri bir dizi başka proje üzerinde çalışırken on beş yılda geliştirdi. Tablo bir sıraya oturmuş

figür eskizleriyle başladı. On iki yıl sonra, ünlü tablodan bildiğimiz, masaya oturmuş on üç kişilik yepyeni bir yatay düzenin temeli oldu. Kendi erteleme huyuna sık sık kızsa da Da Vinci orijinalliğin aceleye gelmediğinin farkına varmıştı. "Dâhiler bazen en çok işi en az çalıştıklarında başarırlar çünkü zihinlerinde icatlar yapar, kusursuz fikre biçim verirler," diyordu.*

Geciktirme Disiplini

Erteleme, yaratıcı düşünürlerin ve büyük problem çözücülerin ortak bir alışkanlığı olarak karşımıza çıkıyor. ABD'de lise son sınıf öğrencileri için düzenlenen ve fen alanının şampiyonluk maçı olarak da anılan Science Talent Search'ün (Bilimde Yetenek Arayışı) galiplerine bir bakın. Psikolog Rena Subotnik başkanlığında bir ekip bu başarılı öğrencilerle zaferlerinin üstünden on yılı aşkın süre geçtikten sonra, otuzlu yaşlarının başlarındayken görüşme yaparak rutin ve yaratıcı görevlerin yanı sıra sosyal yaşantılarında ve sağlık konusunda erteleme davranışında bulunup bulunmadıklarını araştırdı. Kişilerin %68'inden fazlası söz konusu dört alanın en az ikisinde erteleme yapıp durduğunu itiraf etti. Erteleme özellikle de yaratıcı işler için faydalıydı: Onlar "ertelemeyi, bilimsel bir problemde ya da çözümde gereğinden erken karar vermekten sakınmak, bir tür kuluçka olarak kullanıyorlardı." İçlerinden birinin açıklaması şöyleydi: "Çoğu zaman, ertelediğimde aslında kafamın bir yerinde duruyor ve çözmek için zamana ihtiyaç duyuyorum." Bir başkasıysa şöyle söylüyordu: "Bilimsel çalışmada fikirlerin olgunlaşmak için zamana gereksinimi var." Erteleme de "zamanından önce karşılık verme güdüsünü dizginlemenin" bir yolu. Bu vaktinden önce gelişmiş düşünürlerle ve mucitlerle yapılan görüşmelere iyice kafa yoran Subotnik'in ekibi, ilginç bir sonuca vardı. "Mantığa aykırı ama, yaratıcı alanda en çok erteleyenler kaybedecek şeyi en çok ve en az olanlar."

* Ertelemecilik, özellikle de odaklanmadığımız anlarda problem çözmemizi sağlarken yaratıcılığı teşvik ediyor olabilir. Psikolog Marcike Wieth ile Rose Zacks öğrencilerle anket yapıp gece kuşu mu, erkenci mi olduklarını öğrendi. Sonra onlara ya sabahın 8'inde ya da akşam 16.30'da çözmeleri için analize ve içgörüyle dayalı problemler verdi. Öğrenciler analitik problemleri çözmede saat fark etmeksizin eşit derecede başarılıydılar. Ancak içgörü problemlerine gelindiğinde, gececiler sabahın erken saatlerinde daha başarılıydı, sabahçılarsa akşamları. İçgörü sorunlarından biri, bir antikacının bronz bir sikkenin sahte olduğunu nasıl anlayacağıyla ilgiliydi. Sikkenin bir yüzünde bir imparatorun başı, diğer yüzünde M.Ö 544 tarihi vardı. Öğrenciler iyice uyanık olduklarında kendilerini aşırı yapısal ve doğrusal bir düşünceye kaptırıyor, bu da onların yeni ve açık fikirler bulmalarını önlüyordu. Uykulu olduklarında gelişigüzel düşüncelere daha açıktılar ve M.Ö'nün Milattan Önce anlamına geldiğini bir anda hatırlama olasılıkları %20 daha yüksekti. O zamanlar İsa daha doğmadığına göre, sikkenin arka yüzünün beş yüz küsur yıl sonra damgalanmış olması gerekti. Eğer tamamen uyanıkken, yaratıcılık gerektiren bir göreve başlama stresi yaşıyorsanız, biraz uykunuz gelene kadar geciktirmek daha iyi olabilir.

Amerika'nın tarihinde King'inki kadar ünlü tek bir konuşma vardır: Lincoln'ın Gettysburg Konuşması. Lincoln sadece 272 sözcük kullanarak İç Savaşı, Bağımsızlık Bildirgesi'nde vaat edilen özgürlük ve eşitlik peşinde bir arayış olarak yeniden tanımlamıştı. Konuşma yapması için resmi davet, Lincoln'a konuşmasından sadece iki hafta önce ulaşmıştı. Gettysburg'e doğru yola çıkacağı gün gelip çattığında Başkan konuşmanın daha ancak yarısını yazmıştı. Sekreteri John Nicolay, Lincoln'ın "muhtemelen bu konularda her zamanki alışkanlığıyla, düşüncelerini sıraya koymak için bolca süre harcamış, cümlelerini zihninde biçimlendirmiş, yazıya dökmek için de tatmin edici bir hal almalarını beklemişti." Lincoln kapanış paragrafını konuşmadan bir önceki gece yazdı ve yazıya son halini, konuşacağı günün sabahında verdi. Beklemişti çünkü konuşmanın çok etkili olmasını istiyordu.

King yaz başında, "Bir Rüyam Var" konuşmasından önce, kendine yakın üç danışmanından içerik ve ton konusunda fikir istedi. Ardından, avukatı olan ve konuşma metinlerini yazan Clarence Jones'la metin üzerine uzun uzun konuştu. King daha sonra Jones'tan ve bir başka eylemciden bir taslak üzerinde çalışmalarını istedi. Takip eden haftalarda King bir tema ya da yön belirlememek için kendini tuttu. Konuşmayı yazmak için Yürüyüş'ün dört gün öncesine kadar bekledi. Yürüyüş'ten önceki gece bir grup danışmanı toplayıp sil baştan başlamalarını istedi. Jones'un anlattığına göre, King onlara bunun "sivil haklar mücadelesinde önemli bir dönüm noktası olduğunu" ve hareketin kilit isimlerinden "en iyi fikirleri bir araya getirmek için ne gerekiyorsa yapılması gerektiğini" söylemişti. King bu toplantıyı, "fikirleri yeniden gözden geçirmek ve en iyi yaklaşımları almak" istediğini söyleyerek açmıştı. King, konuşmayı somutlaştırıp tamamlama işini geciktirerek Jones'un Zeigarnik etkisinden faydalanmasını sağlamıştı. Rus psikolog Bluma Zeigarnik, insanların yarıda kalan işleri tamamlanan işlerden daha iyi hatırladığını 1927'de kanıtlamıştı. Bir iş tamamlandığında onu düşünmeyi bırakırız. Ama yarıda ve eksik kalan işler zihnimizde etkin olarak bulunmayı sürdürür. Jones ilk taslağını o akşamki tartışmada geçen konularla kıyaslarken, "bilinçdışımın derinliklerinden bir şey yükseldi," diyordu.*

* Bu bölümü yazmayı kasten erteledim. Bölümü planladığım gün tamamlamak yerine sarkmasına izin verdim, cümlenin ortasında durup e-postalarımı yanıtladım. Ertesi sabah Zeigarnik etkisinin yürürlükte olduğu kafama dank etti. Zeigarnik, yarım bırakılan işler ve hafızayla ilgili araştırmasını hatırladığımı görse sevinirdi. Tabii ki geciktirmenin ipi bir anda kaçabilir. "Teslim tarihlerine bayılıyorum," demişti Douglas Adams bir defasında. "Yanımdan hızla geçip giderken vınlamaları çok hoşuma gidiyor."

Jones bundan dört ay önce ailesi sivil hakları destekleyen ünlü yardımsever ve Vali Nelson Rockefeller'la görüşmüş, King'i Birmingham hapishanesinden çıkartmak için maddi destek toplamaya çalışmıştı. Rockefeller cumartesi günü bir bankayı açtırıp Jones'a içinde 100.000 dolar olan bir evrak çantası verdi. Bankacılık mevzuatı Jones'un bir de ödeme senedi imzalamasını gerektiriyordu. Rockefeller bunu da imzaladı. King'in konuşmasından önceki gece bu olayı hatırlayan Jones, senedin güçlü bir metafor olabileceğinin farkına vardı. Ertesi gün King bunu konuşmasının başlarında kullandı: "Cumhuriyetimizin mimarları Anayasa'nın ve Bağımsızlık Bildirgesi'nin muhteşem sözlerini yazarken aslında bir senet imzalıyorlardı... Amerika'nın, siyahi vatandaşları söz konusu olduğunda bu senedi ödeme yükümlülüğünü yerine getirmediği açıktır." King nihayet Jones'u üst kata, taslağı tamamlamak üzere yolladığında, elinin altında geniş bir fikir kümesi vardı. Fakat ertelemenin tek olumlu yanı bu değildi.

Bir Umut Kırıntısı

King'in tarihte iz bırakan konuşmasını yapmasından yarım yüzyıl sonra, kolektif belleğimizin taş tabletlerine şu üç sözcük kazınmış durumda: "Bir rüyam var." Retorik tarihinin en bilinen cümlelerinden birini oluşturan bu sözler daha iyi bir geleceğin rengârenk portresini çiziyordu. "Rüya" fikrinin aslında konuşmada yer almadığını öğrenince resmen afallamıştım. Bu söz ne Jones'un taslağında geçiyordu ne de sonradan King tarafından konuşma metnine eklenmişti. Konuşma sırasında King'in en sevdiği gospel şarkıcısı Mahalia Jackson arkadan "Onlara rüyadan bahset Martin!" diye bağırdı. King, metni okumaya devam edince kadın onu tekrar teşvik etti. Orada hazır bulunan 250.000 ve televizyonlarından izleyen milyonlarca kişinin önünde King doğaçlama konuşmaya başladı, notlarını bir kenara itip ilham verici gelecek vizyonunu anlatmaya koyuldu. "O insanların, kameraların, mikrofonların önünde," diyor Clarence Jones, "Martin oradan kanat çırpıp yükseldi."

Ertelemenin yeni fikir üretmek için zaman sağlamasının yanı sıra bir faydası daha vardır: Bizi, doğaçlamaya açık hale getirir. Her şeyi önceden, inceden inceye planladığımızda görüş alanımıza bir anda girebilecek yaratıcı olasılıklara kapımızı kapatmış oluruz. Psikologlar bundan yıllar önce, Amerika'nın en yaratıcı mimarlarının, kendilerine özdenetim ve sorumluluk alanlarında daha yüksek puan veren, teknik beceri sahibi ancak orijinal olmayan akranla-

rından daha spontane olduklarını keşfettiler. Francesca Gino ve David Hofmann'la pizza restoranı zincirleri üzerine yürüttüğüm araştırmada, en kârlı dükkanlar kendilerini en az verimli ve dakik olarak puanlayan liderler tarafından yönetiliyordu. Benzer biçimde, strateji araştırmacıları Sucheta Nadkarni ve Pol Herrmann, Hindistan'da yaklaşık iki yüz şirketi incelediğinde maddi getirisi en yüksek olanların başında, kendilerine verimlilik ve dakiklik konusunda en düşük puanı veren CEO'lar olduğunu gördüler. Her iki vakada da en başarılı örgütlerin başında, işe başlamadan önce sıkça zaman öldürdüklerini kabul eden, bazen de zamanlarını bir türlü işleri zamanında yetiştirecek biçimde ayarlayamayan yöneticiler vardı. Bu alışkanlıklar görevlerinde ilerlemelerini engelleyebilse de stratejik bakımdan daha esnek davranmalarının önünü açıyordu. Hint şirketlerine yönelik araştırmada, her şirketin üst düzey yönetici ekiplerinden birden çok kişi CEO'larını stratejik esneklik konusunda puanladı. Kılı kırk yararak plan yapan, erken harekete geçen ve sebatla çalışanlar testte daha katı çıktı. Bir strateji belirlediler mi, ondan şaşmıyorlardı. İşi erteleme eğilimindeki CEO'larsa daha esnek ve çok yönlüydü; stratejilerini yeni fırsatlardan yararlanacak, tehditlere karşı savunacak biçimde değiştirerek doğaçlama davranıyorlardı.*

King konuşmasını yapmak üzere kürsüye yürürken, hatta mikrofona yaklaştığında bile konuşmasını gözden geçiriyordu. Politikacı Drew Hansen'ın yazdığına göre King, "Konuşmasını yapmadan hemen önce, sırasını beklerken bile satırların üstünü karalıyor, yerlerine yenilerini yazıyordu. Görünen o ki konuşmak üzere kürsüye çıkana kadar konuşmasını değiştirmeyi sürdürüyordu." Pulitzer ödüllü *Bearing the Cross* kitabında tarihçi David Garrow, King'in "tıpkı bir caz müzisyeni gibi" doğaçlama yaptığını söylüyordu. King spontane hareket etmiş, metinde olmayan küçük ekleme-

* Yeni liderler bir takımın ya da örgütün başına geçtiklerinde çoğu zaman değişim getirmeye heveslidirler. Fakat sabretmek bir erdemdir. Bir deneyde, Carnegie Mellon öğretim üyesi Anita Woolley farklı ekiplere Lego'dan konut amaçlı bir yapı inşa etmeleri için elli dakika verdi. Bu ev büyüklük sağlamlık ve estetik gibi kategorilerde puanlanacaktı. Rastgele belirlediği takımların, stratejilerini ya göreve başlamadan önce ya da görevin yirmi beşinci dakikasından sonra tartışmalarını istedi. Stratejilerini tam ortada değerlendiren takımlar bu konuşmayı en başta yapanlardan %80 daha verimliydi. Görevin başlangıcı her iki konuşmanın da bir işe yaramayacağı kadar erkendi. Görev tanıdık değildi, o yüzden de etkili bir strateji geliştirecek kadar bilgili değildiler. Görevin tam ortasında duraklamak ekiplerin birçok odası olan ama parçalanmadan taşınabilen, kaldırılabilen, hatta düşürülebilen yüksek ve hoş Lego binalar yapmasını sağladı. Yale'den araştırmacı Connie Gersick bir işin tam ortasının, bir liderin değişim başlatması için en uygun zaman olduğunu söylüyor çünkü grupların orijinalliğe en açık olduğu zaman bu. Yeni şeyler denemek için hâlâ çok zamanları oluyor, bu sayede radikal derecede farklı yaklaşımları bağırlarına basıyorlar. Zamanlarının yarısı harcanmış olduğundan, iyi bir strateji seçmek için son derece motive oluyorlar. Basketbolda ve futbolda devre arasının çok etkili olabilmesinin bir nedeni de bu: Ara verildiğinde koçlar takımların yeni stratejilere en açık olduğu noktada müdahalede bulunabiliyor.

lerle başlamıştı. Konuşma metninin baş kısımlarında Anayasa ve Bağımsızlık Bildirgesi'nin, "tüm insanlara, vazgeçilmez haklar olan yaşam, özgürlük ve mutluluk arayışını vaat ettiği" yazılıydı. Kürsüye çıktığında King bu satırı ırksal eşitliği vurgulayacak biçimde genişletmişti. "Tüm insanların, *evet, beyazlar kadar siyahların da* bu vazgeçilmez haklarının garanti edildiğine dair bir vaat." Konuşmanın on birinci dakikasında Mahalia Jackson, King'den rüyasını paylaşmasını istedi. King'in onu işitip işitmediği net değil, ancak "birdenbire karar verdim," diye anlatıyordu bunu. O anki duygularının peşinden giderek rüyasını anlattı. Konuşma sonlandığında, Hansen'in deyimiyle, "King hazır olan konuşmasına öyle çok yeni materyal eklemişti ki konuşmanın uzunluğu neredeyse iki katına çıkmıştı." Büyük orijinaller, ertelemede de iyidir ama planlamayı tamamen atlamazlar. Stratejik ertelemeler yapar, farklı olasılıkları test ederek, rafine hale getirerek yavaş yavaş ilerlerler. Rüyayla ilgili o unutulmaz satırları doğaçlama olsa da King bunların çeşitlemelerini daha önceki konuşmalarında prova etmişti zaten. Rüyasını bundan yaklaşık bir yıl önce, Kasım 1962'de Albany'de dile getirmiş, izleyen aylarda Birmingham'dan Detroit'e kadar birçok yerde sık sık atıfta bulunmuştu. Sadece "rüya" konuşmasını yaptığı yıl bile King'in 450.000 km yol gittiği ve 350'den fazla konuşma yaptığı tahmin ediliyor. King, "rüya" konuşmasını yazmayı ertelemiş olabilirdi ancak elinin altında doğaçlama yaparken başvurabileceği çok miktarda materyal vardı ve bu da konuşmasını daha samimi kılıyordu. "King kendi vaazlarının başarılı parçalarını, başka vaizlerin eserlerinden bölümleri, anekdotları, İncil'den bölümleri, sevdiği şairlerin mısralarını bir araya getirerek bir söylev repertuarı oluşturmuştu," diye açıklıyor Hansen. "King konuşmalarını sıfırdan yazmıyor, daha önceden defalarca kullandığı materyalleri yeniden düzenleyip uyarlayarak birleştiriyordu, bu da ona konuşmasını; hitap sırasında değiştirme esnekliği tanıyordu. King yazılı metinden vazgeçmeye karar vermeseydi belki de yürüyüşte yaptığı konuşma hiç hatırlanmayacaktı."

Öncüler ve Yerleşimciler

Yüzden fazla şirketin kuruluşunda rolü olan, Idealab'ın kurucusu Bill Gross, başarıyla başarısızlık arasındaki farkı neyin yarattığını bulmak için bir analiz gerçekleştirdi. En önemli faktör fikrin benzersizliği, ekibin yetenekleri ve icraatları, iş modelinin kalitesi ya da finansmanın bulunup bulunmadığı değildi. Gross, "En önemli

şey zamanlamaydı," diye açıklıyor. "Başarı ve başarısızlık arasındaki farkı %42 oranında zamanlama belirliyor."

Yapılan araştırmalar, Amerikan kültüründe ilk hamleyi yapmanın avantaj sağladığına ilişkin güçlü bir inanç olduğunu gösteriyor. Lider olmak istiyoruz; takipçi değil. Bilim adamları keşifleriyle öne geçmek için acele ediyor; mucitler rakiplerinden önce patent almak için, girişimcilerse ürünlerini rakiplerinden önce piyasaya sürmek için. Elinizde yeni bir ürün, hizmet ya da teknolojiyle kapıdan ilk çıkan siz olursanız öğrenme eğrisinde daha hızlı ilerleyebilir, müşterileri tekelinize alabilirsiniz. Bu avantajlar rakiplerinize engel oluşturur: Patentleriniz ve üstün yetenekleriniz onların yenilik çabalarını engelleyecek, müşterileri geçiş yapmaya ikna etmenin pahalı olması da büyümelerini önleyecektir. Klasik bir çalışmada, pazarlama araştırmacıları Peter Golder ve Gerald Tellis, öncü ya da yerleşimci olan şirketlerin başarısını karşılaştırdılar. Öncüler, bir ürünü geliştiren ya da satan ilk şirketlerdi. Yerleşimciler daha yavaştı ve bir pazara girmeden önce, öncülerin o pazarı yaratmasını beklemişlerdi. Golder ve Tellis yüzlerce markayı otuzdan fazla ürün kategorisinde analiz ettiklerinde başarısızlık oranları arasında şaşırtıcı bir fark buldu: Bu değer öncüler için %47 olduğu halde yerleşimciler için sadece %8. Öncülerin başarısız olma ihtimali yerleşimcilerinkinden altı kat fazlaydı. Öncüler sağ kalsalar bile pazarın ortalamada sadece yüzde 10'unu ele geçirebiliyorlardı, yerleşimciler ise %28'ini. Şaşırtıcı bir şekilde, ilk hamleyi yapmanın olumsuz yönleri çoğu zaman avantajlarından daha büyüktür. Çalışmalar, öncülerin bazen daha fazla pazar payı elde edebileceğini ancak sadece hayatta kalma şanslarının değil, kazançlarının da daha düşük olduğunu göstermektedir. Pazarlama araştırmacısı Lisa Bolton'ın özetlediği gibi: "İlk hamleyi yapanlar belli endüstrilerde bazı avantajlarla karşılaşsalar da akademik araştırmalar bu konuda kararsız. Ayrıca genel olarak ilk hamleyi yapmanın avantajlı olduğu fikrini desteklemiyor." Eğer yeni bir alana el atmak için sabırsızlanıyorsanız, bu bilgiyi edinince olduğunuz yerde kalakalmanız, ideal zamanlamayı dikkatlice düşünmeniz gerekiyor. Fakat Bolton endişe verici bir şey daha bulmuş: İnsanlar, ilk hamleyi yapmanın avantajlı olduğu düşüncesini kanıtların desteklemediğini öğrense bile buna inanmayı sürdürüyor. Ulaşılabilirlik yanlılığı yüzünden, öncülerin başarılı olduğunu düşünmek daha kolay. Başarısız olanlar çoktan unutulup gittiği için, onların sayıca az olduğunu varsayıyoruz. İlk hamlenin avantajlı olduğu mitini yıkmanın en iyi yolu, insanlara ilk hamleyi

yapmanın neden dezavantajlı olduğu konusunda sebepler üretmesini istemektir. Deneyiminize göre, öncülük etmenin dezavantajları nelerdir? Yerleşimcilere genellikle taklitçi yaftası yapıştırılır ancak bu kalıp yargı hedefi ıskalıyor. Yerleşimciler mevcut talebe uymak yerine, yeni bir şeyler sunmaya hazır olana kadar oyalanıyorlar. Genellikle sektöre girmekte yavaş kalıyorlar çünkü o kategori içinde devrim niteliğinde ürünler, hizmetler veya teknolojiler üzerinde çalışıyorlar. Evde kullanılan bilgisayar oyun konsollarının öncüsü, 1972'de çıkan ve çoğunlukla ilkel spor oyunlarını içeren Magnavox Odyssey'di. Nintendo, Odyssey'nin 1975 yılında Japonya'ya yönelik dağıtım haklarını satın aldı ve sonra *Super Mario Bros* ve *The Legend of Zelda* gibi oyunlar içeren orijinal Nintendo Entertainment System'i yaratarak Magnavox'u pazarın dışına itti. Nintendo kullanıcı dostu bir kumanda aygıtıyla, sofistike karakterlerle, etkileşimli rol yapmayla oyunların çehresini değiştirdi. Orijinal olmak ilk olmayı gerektirmez. Sadece farklı ve daha iyi olmak demektir.

Orijinaller öncü olmak için acele ettiklerinde duracağı yeri bilmeme eğilimi gösterirler. İnternet balonu patlamadan önce, Joseph Park adlı genç bir Goldman Sachs bankeri, eğlenceye ulaşmak için gereken çaba yüzünden hayal kırıklığına uğramış bir halde evinde oturuyordu. Sırf Blockbuster'dan bir film kiralamak için neden ta oraya kadar yürümesi gerekiyordu ki? Bir web sitesini açabilir, bir film seçebilir, kapısına kadar teslim edilmesini isteyebilirdi. Park'ın kurduğu Kozmo şirketi yaklaşık 250 milyon dolar toplamasına rağmen 2001'de iflas bayrağını çekti. En büyük hatası, aşırı iddialı bir söz vererek hemen her şeyin bir saat içinde teslim edileceğini vaat etmesi ve asla gerçekleşmeyen o büyümeyi destekleyecek ulusal operasyonlara yatırım yapmasıydı. Üç binden fazla yeni işletme üzerinde yapılan araştırma gösteriyor ki erken ölçekleme, yani daha piyasanın desteklemeye hazır olmadığı yatırımlar yüzünden, kabaca her dört işletmeden üçü başarısız oluyor. Park daha yavaş ilerlemiş olsaydı, mevcut teknolojiyle bir saat içinde teslimatın hem mantıksız hem de düşük marjlı olduğunu fark edebilirdi. Ancak çevrimiçi film kiralamaya yönelik müthiş bir talep vardı. Netflix daha emekleme aşamasındaydı ve Kozmo önce posta siparişiyle film kiralama, sonra da çevrimiçi film akışı alanında rekabet edebilirdi. Daha sonraları, Instacart'ın market alışverişlerini bir saatte teslim etmeyi ölçeklenebilir ve kârlı hale getiren bir lojistik operasyonu kurmasını sağlayan teknolojik değişikliklerden yararlanabilirdi. Piyasalar yerleşimcilerin girişi sırasında daha iyi tanımlanmış olduğundan, yerleşimciler

ne sunacaklarını düşünmek yerine üstün kalite sağlamaya odaklanabilirler. Malcolm Gladwell bir röportajında "ikinci ya da üçüncü olmayı, birincinin neyi nasıl yaptığını gördükten sonra da daha iyisini yapmayı istemez misiniz?" diye sormuştu. "Fikirler ve dünya gerçekten karmaşıklaştığında, birincinin hepsinin altından kalkabileceğini düşünmek aptalca olur," diyor Gladwell. "Çoğu iyi şeyi düşünmek uzun zaman alır."*

Geç harekete geçmeyi tercih edenlerin daha başarılı olabileceğini gösteren nedenler var. Risk arayanlar ilk olmaya isteklidirler ve dürtüsel kararlar vermeye meyilli olurlar. Riskten sakınan yatırımcılarsa kenarda durur, piyasaya girmeden önce doğru anı bekler ve risk portföylerini dengelerler. Yeni yazılım şirketleriyle ilgili bir çalışmada, strateji araştırmacıları Elizabeth Pontikes ve Bill Barnett, girişimcilerin şişirilmiş pazarlara girmek için acele edip kalabalığın peşine takıldığı durumlarda, girişimlerinin hayatta kalma ve büyüme olasılığının daha düşük olduğunu buldular. Girişimciler piyasanın sakinleşmesini bekleyince başarı şansı da yükseliyor. "Piyasada kalması, finansman sağlaması ve nihayetinde halka açılması en muhtemel olanlar, eğilimlere kendini kaptırmayan ve konformist olmayanlardır." Yerleşimciler daha az gözü kara olmanın yanı sıra, kendi ürünlerini daha iyi hale getirmek için rakiplerinin teknolojisini geliştirebilirler. Pazara ilk giren sizseniz tüm hataları kendi başınıza yapmak zorunda kalırsınız. Yerleşimciler ise o sırada sizi izleyip hatalarınızdan ders çıkarırlar. Friendster 2002'de ilk popüler sosyal ağ sitesi olarak çıktı ve bir yıl içinde üç milyon üye edindi. Yöneticiler o kadar acele ediyorlardı ki sitenin trafiğinin yarısından fazlasının Güneydoğu Asya'da olduğunu, bunun da reklam gelirini desteklemeyeceğini fark etmemişlerdi. Facebook 2004'te çok daha küçük bir kitle olan üniversite öğrencileri için açıldığında, liderler kullanıcı tercihlerini sabırlı bir şekilde öğrendi ve bundan hareketle grup oluşturma, etkinlik planlama ve sohbet işlevleri ekledi. MySpace'in dağınık ve verimsiz reklamlarını izleyen Facebook, te-

* Aşırı hızlı ilerleme, Segway fiyaskosunun nedenlerinden biriydi. Gazeteci Steve Kemper'in *Reinventing the Wheel*'de yazdığı üzere, Randy Komisar onlara "sabırlı olma öğüdü" vermiş, Dean Kamen'ın ekibine "hız rekoru kırmak için yavaş gitmelerini" önermişti. Ürün piyasaya çıkmadan önce Steve Jobs ekipten Segway'i en baştan tasarlamalarını istedi. Sonrasında birtakım üniversite kampüslerinde ve Disney'de güvenlik ve kullanılabilirlik testleri yapılacak, böylece insanlar ürünü çalışır halde görüp daha piyasaya çıkmadan arzulayacaklardı. Kamen'in ekibi bu öneriye de kulak asmadı ve Segway'i müşteri, güvenlik, hukuk, fiyat ve tasarım sorunlarından hiçbirini çözmeden, alelacele piyasaya sürdü. Harvard'da girişimcilik konusunda öğretim üyesi olan Bill Sahlman en başından beri projeyle ilgileniyor ve Segway ekibi ürünün güvenliğini ve tasarımını geliştirmek, maliyetini düşürmek, büyük şehirlerin kaldırımlarında kullanılabilmesi için gerekli onayları almak için daha yavaş çalışsa ne olurdu diye hâlâ merak ediyor. "Aptalca görünmese, ağırlığı 10 kilo, fiyatı da 700 dolar olsa satılırdı," diyor esefle.

miz, hedefli ve kullanıcı dostu reklamlar yapmak için reklamcılarla ortaklık kurdu. "İlk hamleyi yapmak bir taktiktir, hedef değil," diyor Peter Thiel, *Zero to One* kitabında. "Bir başkası gelip sizi yerinizden ederse, ilk olmanın size bir faydası dokunmaz."

Öncüler ilk sundukları tekliflerle sınırlı kalma eğilimi gösterirken, yerleşimciler piyasa değişikliklerini ve değişen tüketici zevklerini gözlemleyebilir, bunlara ayak uydurabilir. ABD otomotiv sektörünün neredeyse yüz yılını kapsayan bir araştırmada, öncülerin hayatta kalma oranlarının daha düşük olduğu görüldü; çünkü meşrulaşmaya çabalıyor, piyasaya uymayan rutinler geliştiriyor, tüketici ihtiyaçları netleşince de ortadan kalkıyorlar. Yerleşimciler piyasanın hazır olmasını bekleme lüksüne de sahip. Warby Parker piyasaya çıktığında e-ticaret şirketleri on yıldan uzun süredir gelişiyordu; ancak internetten gözlük satmayı deneyen diğer şirketler çok başarılı olamamışlardı. Şirketin eş CEO'su Neil Blumenthal, "Daha önce zaten işe yaramazdı," diyor. "İnsanların normalde internetten sipariş etmeyecekleri ürünleri gönül rahatlığıyla satın alabilmesi için Amazon'u, Zappos'u ve Blue Nile'ı beklememiz gerekti." Bu, birçok insanın, fikrin ve hareketin zamanın ötesinde oldukları için başarısız olduğu iş dünyasının dışında da geçerli. 1990'ların başında CIA'de Carmen Medina, dijital bilgiyi çevrimiçi olarak daha hızlı paylaşma fikrini ilk kez dile getirdiğinde ajans bu kavramı düşünmeye daha hazır değildi. Elektronik iletişim daha güvenli ve daha tanıdık bir hal aldıkça, insanlar da bu fikre karşı daha açık hale geldiler. 11 Eylül terör saldırılarından sonra bilgiyi kurumlar arasında etkili biçimde paylaşmayı başaramamanın maliyetinin çok büyük olduğu anlaşıldı. "Zamanlama her şey," diyor Medina'nın meslektaşı Susan Benjamin. "Aradaki bu dönemde teknolojiye gerçekten ayak direyenler bile bir şeyleri farklı biçimde yapmamız gerektiğini, zamanın bunu gerektirdiğini açık seçik anladılar. Kafasının içinde şu kadarcık beyin olan biri için bile Medina'yı duymazdan gelmek, bu yönde gitmemiz gerektiğine katılmamak çok güç."

1840'larda Macar doktor Ignaz Semmelweis tıp öğrencilerinin ellerini yıkamasının doğum sırasındaki ölüm oranını ciddi ölçüde düşürdüğünü keşfedince meslektaşları tarafından aşağılandı ve akıl hastanesini boyladı. Fikirleri ancak yirmi yıl sonra, Pasteur ve Koch mikrop teorisinin temelini atınca bilimsel meşruiyet kazandı. Fizikçi Max Planck bir defasında, "Yeni bir bilimsel gerçek, rakiplerini ikna edip onlara ışığı göstererek değil, rakipleri er ya da geç öldüğü için galip gelir," demişti. İlk olmanın *asla* akıllıca olmadığını ima

etmiyorum. Eğer hep başkalarının harekete geçmesini beklersek orijinal hiçbir şey yaratılmayacaktır. Birilerinin öncü olması gerekir ve bazen bu çabanın karşılığı alınır. Patentli teknoloji veya güçlü ağ etkisi söz konusuysa (ürün ya da hizmet, kullanıcı sayısı arttıkça değer kazanıyorsa; telefon ya da sosyal medyada olduğu gibi) ilk hamlenin avantajları vardır. Ancak çoğu durumda ilk davranan siz olursanız başarı şansınız yükselmez. Belirsiz, bilinmeyen ya da gelişmemiş piyasalarda öncülük etmenin dezavantajları belirgindir. Buradan çıkarılacak ders, eğer orijinal bir fikriniz varsa sırf rakiplerinizi geçmek için acele etmenin hata olduğudur. Nasıl geciktirmek bize bir işte esneklik sağlayabilirse piyasaya girişi ertelemek de uyum ve öğrenme becerimizi geliştirip orijinallikle ilişkilendirilen riskleri azaltmamızı sağlayabilir. Ancak belirli zaman çizelgelerinin, ürün ömrünün ötesine baktığımızda ne görürüz? Bir kişinin ömrü boyunca harekete geçmek için, uzun süre bekleme olasılığı var mı?

Yaratıcılığın İki Yaşam Döngüsü: Genç Dâhiler ve Yaşlı Ustalar

Orijinalliğin gençlik pınarından aktığı yaygın bir inanıştır. Ünlü risk sermayedarı Vinod Khosla'nın tabiriyle, "Değişimi gerçekleştiren 35 yaş altı insanlardır; 45 yaşını geçmiş insanlar yeni fikirler açısından ölüdür." Görelilik üzerine devrim niteliğindeki ilk makalesini yirmili yaşlarının ortasında yayımlayan Albert Einstein da benzer bir gözlemde bulunmuştu: "30 yaşına kadar bilime büyük katkıda bulunmayan biri, bunu bu yaştan sonra asla yapamaz." Trajik, ama yenilikçilerin orijinalliklerini zamanla yitirmesine sıkça rastlanır. Einstein, görelilik üzerine iki makalesiyle fiziğin çehresini değiştirdikten sonra kuantum mekaniğine karşı geldi. Kuantum mekaniği bu alandaki bir sonraki büyük devrim oldu. Einstein, "Otoriteyi küçümsediğim için kader beni bir otoriteye dönüştürerek cezalandırdı," dedi. Fakat bu düşüş kaçınılmaz değildir. Şikâyet kutusu kullanan şirketlerde, yaşça daha büyük çalışanların genç meslektaşlarına göre daha fazla ve daha kaliteli fikirler önerdiklerinin, en değerli önerilerinse elli beş yaşından büyük çalışanlardan geldiğinin kanıtları var. Temel bilimler alanındaysa Chicagolu ekonomist David Galenson, zirveye erkenden ulaşan genç dâhiler hemen aklımıza gelse de, yükseklere çok daha sonra tırmanan birçok eski usta olduğunu hatırlatıyor. Tıp alanında, DNA'nın çifte sarmal yapısının keşfine yardımcı olan her yirmi beş yaşındaki James Watson'a karşılık beynin sağ ve sol yarıkürelerinin farklı uzmanlık-

ları olduğunu kırk dokuz yaşında belirleyen bir de Roger Sperry var. Sinema alanında, çektiği ilk uzun metraj film başyapıt *Yurttaş Kane (Citizen Kane)* olan her yirmi beş yaşındaki Orson Welles'e karşı, en popüler üç filmini kariyerinin otuz yılını devirdikten sonra -elli dokuz *Ölüm Korkusu (Vertigo)*, altmış *Gizli Teşkilat (North by Northwest)* ve altmış bir yaşında *Sapık (Psycho)*- çeken bir Alfred Hitchcock var. Şiirde, ilk etkileyici şiirini yirmi iki yaşında yazan her bir E. E. Cummings'e karşılık, en çok basılan şiirlerinin %92'sini kırk yaşından sonra kaleme alan Robert Frost var. Peki bu birbirinden son derece farklı yaratıcılık yaşam döngülerini, neden bazılarının erkenden, bazılarınınsa hayatlarının ilerleyen döneminde çiçek gibi açtığını ne açıklayabilir?

Orijinalliğimizin doruğuna ne zaman vardığımızı, burada ne kadar kaldığımızı düşünce tarzımız belirler. Galenson yaratıcı insanları incelediğinde birbirinden kökten farklı iki tür yenilik keşfetti: kavramsal ve deneysel. Kavramsal yenilikçiler büyük bir fikri formüle eder ve uygulamaya girişirler. Deneysel yenilikçilerse problemleri deneme yanılma yöntemiyle çözer, bu süreçte öğrenir ve gelişirler. Belirli bir probleme yönelik çalışırlar ama başlangıçta, kafalarında belirli bir çözüm yoktur. Önceden planlamak yerine, ilerledikçe çözüm bulurlar. Yazar E. M. Forster'ın dediği gibi, ne söylediğimi görmeden, ne düşündüğümü nasıl bilebilirim? Galenson'a göre kavramsal yenilikçiler yüz metre koşucusu, deneysel yenilikçiler ise maratoncu gibidir. Galenson, Nobel Ödülü kazanmış ekonomistleri araştırdığında, kavramsal yenilikçilerin en etkili çalışmalarını ortalama kırk üç yaşında, deneysel yenilikçilerinse altmış bir yaşında yaptığını gördü. Ünlü şairlerin en çok basılan şiirlerini analiz ettiğinde kavramsal yenilikçilerin en iyi eserlerini yirmi sekiz, deneysel yenilikçilerinse otuz dokuz yaşında verdiğini ortaya çıkardı. Nobel Ödülü'nü şimdiye dek kazanan tüm fizikçiler üzerinde yapılan bağımsız bir araştırmaya göre, otuz yaşın altındaki dâhilerin tam yarısı kuramsal çalışma yapan kavramsal yenilikçilerdi. Kırk beş ve üzeri yaştaki yaşlı ustalarınsa %92'si deneysel çalışma yapıyordu. Kavramsal ve deneysel yenilikçiler arasındaki bu temel farklılıklar neden bazı orijinallerin zirveye erken çıktığını, neden bazılarının geç açıldığını açıklıyor. Kavramsal yenilik, yıllar süren metodolojik araştırma gerektirmediği için hızla yapılabilir. Watson ve Crick, DNA'nın çifte sarmal yapısını keşfettiklerinde, veri toplamayı beklemeleri gerekmemişti. Üç boyutlu kuramsal bir model oluşturmuş, Rosalind Franklin'in verdiği röntgen filmlerini

incelemişlerdi. Buna ek olarak, kavramsal içgörü kişinin hayatının erken döneminde kendini gösterme eğilimindedir çünkü olağanüstü orijinal bir içgörü elde etmenin en kolay yolu, bir probleme yeni bir bakış açısıyla bakmaktır. "Kavramsal yenilikçiler bir disipline katkılarını, o disipline dahil olduktan kısa süre sonra yapıyor," diye bulgularını anlatıyor Galenson. Bundan ötürü, problemlere yaklaşmanın geleneksel yollarına bir kez saplanıp kaldılar mı, kavramsal yenilikçiler daha az orijinal hale geliyorlar. Galenson bu durumu şöyle açıklıyor:

> *Kavramsal yenilikçilerin gençlik günlerindeki parlak başarılarını yakalayamamalarının nedeni, sihirli bir sanat iksirinin tükenmesi falan değildir. Aksine, biriken deneyimin sonucudur bu... kavramsal yenilikçilerin asıl düşmanı, sabit düşünce alışkanlıklarının kurulmasıdır... kavramsal yenilikçiler erken yaşta elde edilmiş önemli başarının esiri olabilirler.*

Kavramsal bir yenilikçi olan Einstein'ın sorunu da buydu. Özel görelilik kuramını geliştirdiğinde bilimsel araştırma değil, zihinsel deneyler yürütüyordu. Kendini bir ışık demetini kovalarken hayal ediyordu. Bilime en büyük katkıları, başkalarının deneylerinin sonuçlarını açıklayan fikirler ve kuramlardı. Einstein kendi görelilik ilkelerini içselleştirdiği için, kuantum fiziğinin bu ilkelerden kopmayı gerektirdiğini kabullenmekte zorlandı. Galenson, E. E. Cummings'in de şiirde benzer bir güçlükle karşı karşıya kaldığını belirtiyor. Yirmili yaşlarının başında kendi dil, dilbilgisi ve noktalama kurallarını hayal eden şair elli yaşına geldiğinde, bir eleştirmen şöyle demişti: "Hâlâ tek bir deneyin araştırmacısı. Cummings'in büyüleyici yanı, geliştirme lafını dilinden düşürmezken hep yerinde sayabilmesi." Daha sonraları, Cummings altmış beş yaşındayken bir başka yorumcu onun için "Cummings cesur ve orijinal bir şair," deyip şöyle eklemişti: "Ama kitaplarının hepsi birbirinin aynısı." Psikolog Abraham Maslow'dan bir alıntı yaparsak, "Elinde çekiç varsa her şey gözüne çivi gibi görünür." Tam tersine, gerekli bilgi ve beceriyi toplamak için onlarca yıl gerektirebilen deneysel yenilik, daha sürdürülebilir bir orijinallik kaynağıdır. Roger Sperry'nin beynin yarıkürelerinin nasıl çalıştığını belirlemesi için beyni bölünmüş kedilerle ve insan hastalarla yıllarca deney yapması gerekti. Robert Frost en bilinen şiirlerinden birini yirmili yaşlarında, tüm şiirlerinin sadece %8'lik kısmını otuzlu yaşlarında yazmıştı. Ancak kırklı ve daha sonra altmışlı yaşlarında yeniden açılmıştı. Şair Ro-

bert Lowell, Frost'un "en iyi şiirlerinde büyük romanların zenginliğine varana kadar mekânlara ve kişilere dair gözlemlerini adım adım test ettiğini" söylüyor. Frost, tıpkı bir kâşif gibi, dünyaya çıkıp gerçek konuşmalara dikkatle kulak kabartıyor, böylece materyal topluyordu. "Gerçek hayatta kullanıldığını *duymadığım* ne bir sözcük ne de bir sözcük kombinasyonu kullanırım," diyordu Frost. Her şiir farklı unsurları karıştırdığı bir deneydi. "Yazan şaşırmazsa, okuyan hiç şaşırmaz," lafını dilinden düşürmezdi. "Daha önceden bilmediğim bir şiiri okurken, sonu iyi olsun diye yazılmış bir şiir istemem. Herkes kendi mutlu sonunu kendi keşfetmeli."

Kavramsal yenilikçiler orijinal fikirleri erken üretme eğilimindedir ancak kendilerini kopyalama riskiyle de yüz yüze kalırlar. Deneysel yaklaşım daha uzun sürse de daha yenilenebilir durumdadır: Deneyler, geçmiş fikirlerimizi yeniden üretmek yerine yenilerini keşfetmeyi sürdürmemizi sağlar. Uzmanların dediğine göre, Mark Twain *Huckleberry Finn'in Maceraları*'nı kırk dokuz yaşında "deneme yanılma" yöntemiyle yazdı ve "esnek olay örgüsünü, kitabı kafasında kesin bir sonuç ya da plan olmadan yazarken keşfetti." Twain şu yorumu yapmıştı: "Kısa öykü uzun öyküye dönüştükçe, orijinal niyet (ya da motif) ortadan kalkma ve yerini bir hayli farklı bir niyete bırakma eğilimindedir." Yaşlanıp deneyim edinirken de orijinalliğimizi korumak için yapabileceğimiz en iyi şey deneysel bir yaklaşım benimsemektir. Yaratmak istediğimiz şeyle ilgili önceden daha az plan yapabilir, farklı türden geçici fikir ve çözümleri test etmeye başlayabiliriz. Sonunda, yeteri kadar sabredersek yeni ve yararlı bir şeye rastlayabiliriz. Deneysel yaklaşım Leonardo da Vinci'nin de işine yaramıştı. *Son Yemek* tablosunu tamamladığında kırk altı yaşındaydı ve *Mona Lisa* üzerinde çalışmaya ellili yaşlarının başında başlamıştı. Bir uzman onun için şöyle diyor: "Sadece çizim yaparken anlıyor, görüşü o zaman netleşiyordu." Bir başkasıysa "Leonardo hiçbir biçimi nihai olarak görmeyen, kendi orijinal niyetini anlaşılmaz hale getirse bile yaratmayı sürdüren, kille çalışan bir heykeltıraşa benziyor," demiştir. Martin Luther King Jr. da deneysel yenilikçiydi. "Rüya" konuşmasını yaptığı sırada otuz dört yaşında olmasına rağmen, sivil haklar konusunda yirmi yıldır kamuoyu önünde konuşuyordu. On beş yaşındayken sivil haklar üzerine orijinal bir konuşma yaparak eyalet finallerine kalmıştı. Araya giren yılları, hayalini ifade etmesi olanaklı bir dizi sözü sınamakla geçirdi. Yaptığı binlerce konuşmada sürekli farklı melodileri ve nakaratları deniyordu. Yaşlı bir ustanın deneyimini kazanmış oldu-

ğundan, Karl Weick'ın deyimiyle, "eski şeyleri yeni kombinasyonlara, yeni şeyleri eski kombinasyonlara" dönüştürerek orijinalliği elde etmişti. Sabreden muradına erer derler ve deneyciler için orijinalliği kaçırmak diye bir şey yoktur. Frank Lloyd Wright en ünlü eseri Fallingwater'ın sözleşmesini yaptıktan sonra neredeyse bir yıl boyunca erteleyip ara sıra bir şeyler çizmiş, tasarımı nihayet altmış sekiz yaşındayken tamamlamıştı. Raymond Davis fizik alanında Nobel Ödülü'nü elli bir yaşında başladığı, seksen gibi ileri bir yaşta bitirdiği deneyleriyle paylaştı. Ne kadar çok deney yaparsanız geçmişteki fikirleriniz sizi o kadar az sınırlar. Hedef kitlenizde, tuvalde ya da verilerde keşfettiğiniz şeyden ders çıkarırsınız. Hayal gücünüzün at gözlüklerine hapsolmak yerine dünyaya bakar, böylece çevrenizi görme becerinizi geliştirirsiniz. Yüz metre koşusu genç bir deha için iyi bir stratejidir, ama yaşlı bir usta olmak, maraton koşmak için deney yapma sabrı gerektirir. Her ikisi de yaratıcılığa giden yollardır. Yine de kafasında içgörü ampulü yanmayanlarımız için yavaş yavaş ve istikrarlı biçimde deney yapmak, orijinalliğe giden yolun daha büyük kısmını aydınlatabilir. "65 yaşına gelip de hiçbir işte tutunamamış insanların hepsinin içinde keşfedilmemiş bir deneysel yenilikçi olduğunu söyleyemeyiz elbette," diyor yazar Dan Pink. "Fakat bu, merakı sınır tanımayan, sürekli bir şeyler kurcalayanların, tavşanların hızından gözü korkmayan kaplumbağaların azmini perçinleyebilir."

5

Altın Saçlı Kız ve Truva Atı

Koalisyon Kurmak ve Sürdürmek

Göbekleri yıldızlıydı, yıldız göbekli sniçlerin,
Göbeklerinde hiç yıldız yoktu, düz göbekli sniçlerin
Büyük değildi yıldızlar, ufacıktı aslında
"Lafı bile olmaz," derdiniz, "şu kadarcık şeyin."

Fakat yıldız göbekli sniçler yıldızları var diye,
Böbürlenip duruyorlardı: "En güzel sniçler biziz sahilde,"
Burunları yukarıda, havayı koklayıp duruyorlardı,
"Bizim işimiz olmaz," diyorlardı, "o düz göbeklilerle!"

Dr. Seuss

Muhteşemliğinin anısı belleklerden silinmiş olabilir ama Amerika'da hiç kimse kadınların oy hakkı için Lucy Stone'dan fazla emek harcamamıştır. Stone, 1855'te kadın hakları için ayağa kalkınca binlerce kişi onu takip etti ve kendilerine "Lucy Stone taraftarları" adını verdiler. Takip eden yüzyılda Lucy Stone taraftarları arasında havacı Amelia Earhart, şair Edna St. Vincent Millay ve sanatçı Georgia O'Keefe vardı. Günümüz kadınlarından Lucy Stone taraftarları arasında Beyoncé Knowles'ı, Sheryl Sandberg'i, Sarah Jessica Parker'ı ve Spanx'ın kurucusu Sara Blakely'yi sayabiliriz. Lucy Stone, Amerika'da evlenince soyadını koruyan ilk kadındı. Bu, onun ilk olduğu birçok konudan sadece biriydi. Massachusetts'te üniversiteden lisans derecesi alan ilk kadındı. Aynı zamanda kadın hakları konusunda tam zamanlı öğretim elemanı olan, böylece sayısız destekçiyi harekete geçiren, nice hasmını bu harekete dahil eden ilk Amerikalıydı. Kadın hakları konusu şöyle dursun, halkın karşısına çıkıp konuşan bir avuç kadından biriydi. Ulusal mitingler düzenliyordu ve elli yıl boyunca yayımlanan, önde gelen kadın gazetesi *Woman's Journal*'ın kurucusuydu. Kadınlara oy hakkı veren On Dokuzuncu Değişiklik için başarılı bir kampanya düzenleyen oy hakkı savunucusu Carrie Chapman Catt'ın deyimiyle, "*Woman's Journal* olmasa bugünün oy hakları düşünülemezdi." Stone, 1851'de bir kadın hakları toplantısı düzenledi ama son gün konuşması için ona dil dökmeleri gerekti. "Toplumun başkalarına muhtaç bireyleri olmak istemiyoruz," dedi Stone ve kadınları oy kullanma ve mülk sahibi olma hakları için dilekçe vermeye davet etti.

Bu konuşma, kadın hakları hareketini ayağa kaldıran konuşma olarak bilinir. Stone'un sözleri Atlantik Okyanusu'nun karşı kıyısına ulaşarak İngiliz felsefeciler John Stuart Mill'e ve Harriet Taylor Mill'e kadın haklarını savunan ünlü makalelerini yayımlama ilhamı verdi. Bu makale de İngiltere'deki kadın hakları eylemcilerini harekete geçirdi. Stone'un Amerika'daki belki de en önemli etkisi, Susan B. Anthony adlı Rochesterlı öğretmen üzerindeydi. Stone'un konuşması onu oy hakkı hareketine katılmaya sevk etmişti. İki yıl sonra, dönemin diğer önemli oy hakkı savunucusu olan Elizabeth Cady Stanton, Anthony'ye Stone için şu övgü dolu sözleri yazdı: "O hiçbir kadınla kıyaslanamaz." Takip eden on beş yıl boyunca Stone, Anthony ve Stanton kadınların oy kullanma serüveninin ünlü liderleri olarak işbirliği yaptı. Ne var ki koalisyonları ortak hedefleri, yani kadınlara oy eşitliği sağlanmadan önce çöktü. 1869'da Anthony ile Stanton, Stone'la bağlarını kopardılar ve kendi oy hakkı hareketlerini kurmak üzere ayrıldılar. Bir zamanların müttefikleri artık can düşman olmuş, kendi gazetelerini yayımlıyor, birbirlerinden bağımsız olarak imza ve para topluyor, yasama organlarında lobi çalışması yürütüyorlardı. Tarihçi Jean Baker, "Bu ayrılık," diyor, "sayıca az, organizasyon bakımından kısıtlı bu hareketin enerjisinin boşa harcanmasına yol açtı." Aynı zamanda kadınların siyasi hayata uygun olmadığı yönündeki basmakalıp inanışı sağlamlaştırdı ve gazetelerin asıl davaya değil de bu "kadın kavgasına" odaklanmasını sağladı. Anthony, Stone'un organizasyonundaki liderleri kapmak için bir komplo tasarladı. Anthony ile Stanton'un Stone'a karşı düşmanlığı öyle bir raddeye varmıştı ki oy hakları hareketinin tarihinden onun örgütünün adını sildiler. Stanton'ın kızı bile bu davranış karşısında şaşırıp kaldı ve Stone'un çabalarıyla ilgili bir bölüm yazarak bu eksiği giderdi. Üç lider aynı davaya yürekten bağlıydı; o zaman neden bu kadar ateşli ve yıkıcı bir mücadele içine girmişlerdi?

Bu bölüm orijinallerin hedeflerine ilerlemek için nasıl ittifak kurduklarını ve koalisyonların başarılı olmasını önleyen engellerin üstesinden nasıl gelineceğini inceliyor. Tanım gereği, statükoyu değiştirme çabalarının birçoğu, bir azınlık grubunun çoğunluğa meydan okuduğu bir hareket içerir. Koalisyonlar güçlüdür güçlü olmasına, ancak aynı zamanda doğaları gereği kararsızdır. Büyük oranda, bireysel üyeler arasındaki ilişkilere bağlıdır. Lucy Stone'un Susan B. Anthony ve Elizabeth Cady Stanton'la olan anlaşmazlığı oy hakları hareketinin en önemli müttefikini yok etmiş, hareketin neredeyse

sonunu getirmişti. Aralarındaki anlaşmazlığın analizi; hünerli bir girişimcinin insanları fikrine bir şans tanımaya ikna mücadelesi; neredeyse ipten dönen başarılı bir Disney filmi ve Occupy Wall Street hareketinin çöküşü üzerinden etkili koalisyon kurma yolunun saygın erdemler ile pragmatik politikalar arasında hassas bir denge tutturmaktan geçtiğini göreceksiniz. Böyle yaparken, "O Canada" marşını söylemenin müttefik edinmemize nasıl yardım edebileceğini ve ortak taktiklerin ortak değerlerden daha etkili olabildiğini, Batı eyaletlerinin kadınlara oy verme hakkını Doğu ve Güney eyaletlerinden daha geç kabul ettiğini, düşmanla ortaklık yapmanın dost görünümlü düşmanlarla ortaklık yapmaktan çoğu zaman daha akıllıca olduğunu öğreneceksiniz.

Asıl önemli olan koalisyon oluşumundaki Altın Saçlı Kız kuramıdır. Bir hareketi başlatan orijinaller çoğunlukla o hareketin en radikal üyeleridir. Fikirleri ve idealleriyse peşlerinden gelenlere aşırı sıcak gelecektir; tıpkı masaldaki yemek gibi. Muhalif gruplarla ittifak kurmak için en iyisi davayı mümkün olduğunca soğutmaktır. Yine de müttefikleri davaya katmak için ne aşırı sıcak ne de aşırı soğuk, tam kararında bir mesaja ihtiyacımız vardır.

Küçük Farklılıkların Narsisizmi

Ortak hedeflerin grupları birbirine bağladığını varsayarız ama aslında bu hedefler grupları çoğu zaman parçalar. Dartmouthlu psikolog Judith White'a göre bu çatlakları anlamanın anahtarı, yatay düşmanlık kavramıdır. Ortak bir temel amacı paylaşmakla birlikte, radikal gruplar çoğu zaman daha ana akım grupları taklitçi ya da hain diye aşağılar. Sigmund Freud'un bir yüzyıl önce yazdığı gibi, "Normalde birbirine benzeyen insanlar arasındaki yabancılık ve düşmanlık hislerinin nedeni, kişiler arasındaki ufak farklılıklardır." White, yatay düşmanlığın her yerde olduğunu fark etmiş. Sağır bir kadın ABD güzeli tacını giyince, sağır eylemciler onu öncü olarak görüp tezahürat yapmak yerine protesto etmişlerdi. İşaret diliyle değil, normal yoldan konuştuğu için "yeterince sağır" değildi. Bir üniversitede, açık tenli siyahi bir kadın hukuk profesörü olarak göreve getirildiğinde, üniversitenin Siyahi Öğrenciler Birliği, onun yeterince siyah olmadığını söyleyerek itiraz etmişti. Radikal bir çevre eylemcisi, daha ana akım olan Greenpeace'i "çevrecilikten para kaldırma düşüncesiyle motive olmuş akılsız bir canavar" ve "yeşil hareketin dürüstlüğüne yönelik dinamik bir tehdit" olarak nitelemişti. Bu türden bir düşmanlığın nedenini anlamak için White, birçok

farklı harekette ve azınlık grubunda yatay düşmanlık üzerinde etkileyici bir araştırma yaptı.

Bir araştırmada veganlar ve vejetaryenler kendi gruplarının ve bir başka grubun üyelerini genel halkla kıyasladılar. Veganlar vejetaryenlere karşı, vejetaryenlerin veganlara olduğundan üç kat fazla önyargılıydı. Daha aşırı uçtaki veganların gözünde, anaakım vejetaryenler özentiden ibaretti. Eğer davayı gerçekten önemsiyor olsalardı yumurta gibi hayvansal ürünleri yemezlerdi zaten. Yunanistan'da yapılan bir araştırmadaysa en muhafazakâr partinin üyeleri, kendilerine en yakın partiye, ilerlemeci bir partiye verdiklerinden daha az puan verdiler. En liberal partinin üyeleriyse kendilerine yakın partiye, ilerlemeci partiye kıyasla çok daha düşük puan verdi. Sıradan Yahudiler, muhafazakâr Yahudi kadınları, dini vecibelerini yerine getirmeyip dini tatillere uymayan Yahudi kadınlardan daha olumsuz olarak değerlendirdiler. Mesaj gayet açıktı: Eğer gerçekten inanıyorsan sonuna kadar gidersin. Kendinizi aşırı bir grupla ne kadar fazla özdeşleştirirseniz, kendinizi, değerlerinizi teyit eden ılımlı gruplardan o kadar farklılaştırmaya çalışırsınız. Susan B. Anthony ile Elizabeth Cady Stanton'un Lucy Stone'dan kopmasına yol açan da bu türden bir yatay düşmanlıktı. Anthony ile Stanton nispeten radikaldi; Stone ise anaakıma daha yakındı. Aralarındaki çatlak 1866'da, Anthony ile Stanton'ın bilinen bir ırkçı olan George Francis Train'le işbirliği yapmasıyla ortaya çıkmıştı. Train kadınların Afrikalı Amerikalıların siyasal etkisini azaltmaya yardımcı olacağını düşünüyor, bu yüzden de kadınlara oy hakkı hareketini destekliyordu. Stone onların Train'le birlikte kampanya yürüttüğünü ve çalışmalarını finanse etmesine izin verdikleri için küplere binmişti. Bu fay hattı Anthony ile Stanton'un Afrikalı Amerikalı erkeklere oy hakkı veren On Beşinci Değişiklik'e karşı çıkmasıyla iyice derinleşti. Kesin bir çizgi çekmişlerdi: Eğer kadınlara oy hakkı verilmezse bu hakkı başka azınlık grupları da kullanamamalıydı. Konumları sadece esneklikten uzak olduğu için değil, On Beşinci Değişiklik'e destek veren liberallere ulaşmaya çalıştıkları için de radikaldi. Stone ise kölelik karşıtlarına sempati besliyordu. Bir eşit haklar toplantısında siyahi eylemcilerle Anthony ve Stanton arasında köprü kurmaya çalışmış, ittifakın sürmesinden yana desteğini belirtmişti:

Belki her ikisi de haklı. Orta ilkeye sırt çevirir, tek bir sınıfı savunursak hepimiz kaybederiz. Kadınlara da zencilere de yapılan haksızlığın sınırı yoktur. On Beşinci Değişiklik'ten ötürü Tanrı'ya

şükrediyor, her eyalette kabul edilmesini diliyorum. Bu korkunç çukurdan herhangi biri *çıkabilirse, tüm ruhumla müteşekkir olacağım.*

Anthony ile Stanton, Stone'un siyahi erkeklerin oy hakkına verdiği desteği kadın davasına ihanet olarak görüyordu. Ortak bir örgüte olan bağlılıklarını reddederek bir hafta sonra, 1869'un Mayıs ayında, kendi ulusal kadın oy hakları organizasyonunun kuruluşunu ilan ettiler. Stone ile bir grup meslektaşı daha kapsamlı bir örgütlenme çağrısında bulunan bir mektup yayımladılarsa da elleri boş kaldı. Güz geldiğinde, kendi gruplarını kurmaktan başka çareleri kalmamıştı. Yirmi yılı aşkın süre boyunca aralarındaki mesafeyi korudular ve kimi zaman birbirlerinden bağımsız, kimi zaman da birbirlerinin aleyhinde çalıştılar. Kadın oy hakkı hareketi parçalandığı için gerek Lucy Stone'un gerekse de Anthony ile Stanton'ın yeni müttefiklere ihtiyacı vardı. Hepsi de bu desteği hiç beklemedikleri bir yerde buldular: Sarhoş erkekler genelde eşlerini istismar edip ailelerini beş parasız bıraktığı için, alkol bağımlılığıyla mücadele amacıyla kurulmuş olan Hıristiyan Kadınlar İtidal Birliği (WCTU). Kadın oy hakları gruplarının aksine WCTU bir hayli muhafazakârdı. Üyeleri genelde güçlü dini inançlara sahip, geleneksel değerleri benimsemiş orta ve üst sınıf kadınlardı. Bununla birlikte, her nasılsa WCTU ile kadın oy hareketi koalisyonu ABD'nin hemen hemen her eyaletinde ortaya çıkmıştı. Kadın oy hakkı savunucularının WCTU'yla ortaklık yapma sebebi aşikârdı: Oy hareketi mevzuatı etkilemekten geri kalmamış, bunun üzerine onlarla mücadele etmek için, kadınların oy hakkına karşı çıkan çok sayıda örgüt kurulmuştu; dahası kadınların oy haklarını destekleyen örgütlerin üye sayısı azalıyordu. 1880'lerin başında Stanton ile Anthony'nin örgütünün üye sayısı yüze kadar düşmüştü. Öte yandan WCTU tam bir üyelik patlaması yaşamış, 1874'te birkaç bin olan üyeler çoğalarak 1876'da on üç bine, 1890'da ise yüz binin bir hayli üstüne çıkmıştı. Ülkenin en büyük kadın örgütlenmesinin desteğini arkasına alan kadınlara oy hakkı savunucuları bu sayede anlamlı bir ilerleme kaydedebilirdi. Asıl merak uyandıran, WCTU'nun neden kadınlara oy hakkı savunucularıyla ortaklığa gittiği sorusuydu.

Akıllıca tasarlanmış bir deneyde Stanford Üniversitesi'nden araştırmacılar Scott Wiltermuth ile Chip Heath, rastgele belirlenmiş üçer kişilik gruplara Kanada'nın milli marşı olan "O Canada"yı farklı eşzamanlılık koşulları altında dinlettiler. Kontrol grubunda,

marş çalınırken katılımcılar sessizce sözleri okudular. Eşzamanlı koşulda marşı yüksek sesle söylediler. Eşzamansız koşuldaysa herkes marşı okudu ama hep bir ağızdan değil: Çünkü marş herkese farklı tempoda dinletilmişti. Denekler şarkı söyleme becerilerinin test edildiğini sanıyordu. Ama işin içinde farklı bir nokta vardı. Marşı okuduktan sonra, sözde farklı bir deneye alındılar. Bu deneyde, kendilerine verilen parayı saklayabilir ya da grupla paylaşarak işbirliği yapabilirlerdi. Birlikte marş okudukları birkaç dakikanın davranışlarını değiştirmemesi gerekiyordu ama değiştirmişti: Milli marşı birlikte okuyan gruptakiler çok daha fazla paylaşımcıydı. Farklı koşullardaki katılımcılara kıyasla birbirlerine daha yakın ve adeta bir ekip gibi hissettiklerini söylediler.*

Değerlerimizi paylaşan gruplarla ittifak ararken, stratejik taktiklerimizi paylaşmanın önemini göz ardı ederiz. Kısa süre önce, Northwestern Üniversitesi'nde sosyolog olan Wooseok Jung, Brayden King ve Stanford Üniversitesi'nden sosyolog Sarah Soule, sosyal hareketler arasında alışılmadık ittifakların (örneğin çevrecilerle eşcinsel hakları eylemcileri, kadın hareketiyle barış hareketi, bir deniz üssüyle bir Amerikan yerlisi kabilesi arasında olduğu gibi) ortaya çıkışının izlerini sürdü. Ortak taktiklerin ittifakların önemli bir öngöstergesi olduğunu buldular. Farklı davaları benimseyen gruplar bile aynı yöntemleri kullandıklarında birbirlerine yakınlık hissederler. Eğer geçtiğimiz on yılı protestolara, yürüyüşlere katılarak geçirdiyseniz aynı biçimde çalışan bir başka örgütle ortak kimlik ve topluluk hissi duymanız kolaydır.

Lucy Stone koalisyonların gelişmesi için ortak hedeflerin yeterli olmadığının farkına varmış ve "İnsanlar en iyi yöntemlerin ve araçların ne olduğu konusunda farklılık göstereceklerdir," demişti. Stanton ise "yöntem farklılığını iki örgütü birbirinden ayıran 'temel mesele' olarak tanımlamıştı." Stone eyalet düzeyinde kampanya yürütmekten yanaydı. Anthony ile Stanton ise federal bir anayasa değişikliği istiyorlardı. Stone örgütünde erkeklere de yer verirken, Anthony ile Stanton üyeliği sadece kadınlarla sınırlı tutmuşlardı. Stone değişimi konuşmalarla, mitinglerle gerçekleştirmeye çalışırken Anthony ile Stanton daha çatışmacıydı. Anthony yasadışı oy kullanıyor, diğer kadınları da aynısını yapmaya teşvik ediyordu. İtidal eylemcileriyle ortaklık kuran kadın oy hakkı savunucularının yöntemleri

* Yale'den psikolog Erica Boothby'nin yürüttüğü deneyde, insanlar çikolatayı başkalarıyla aynı anda tattıklarında tadının daha iyi olduğunu söylediler. Ben çikolatadan nefret ederim, o yüzden bu deney benimle yapılamazdı. Ancak takip çalışmasında iğrenç tatlı bitter çikolatanın, başka biriyle aynı anda tadıldığında daha da nahoş geldiği görüldü. Görünen o ki hem olumlu hem de olumsuz deneyimler, paylaştığımızda büyüyor ve bu da benzerlik hissini artırıyor.

daha ılımlıydı, bu da iki grubun ortak bir zemin bulmasını sağlıyordu. Kadınlar yerel WCTU kulüplerini örgütlerken Lucy Stone da aynı anda kadınlara oy hakkı kulüplerini başlatmıştı. İki grubun da lobi çalışmalarıyla, yayımcılıkla dolu, köklü bir geçmişi vardı. Lobi yapmak, devletin yasama organları önünde konuşmak, makale yayınlamak, yazı dağıtmak, kadınlara oy hakkı mitingleri, toplantıları ve münazaraları düzenlemek için birlikte çalışmaya başladılar.* Kadın oy hakkı savunucuları ve itidal eylemcileri birlikte çalışarak birkaç eyalette kadınlara oy hakkı tanınmasını sağladı. Bunu yaparken de kadın oy hakkı savunucuları, müttefik edinmekle ilgili çok önemli bir ilkeyi keşfetti. Bu ilkeye en iyi örnek, hayır diyenleri kendi fikirlerine bir şans vermeye ikna etmenin beklenmedik bir yolunu bulan genç, vizyoner bir girişimci.

Yumuşatılmış Radikaller

2011'de Meredith Perry adlı bir üniversite son sınıf öğrencisi, teknolojide çok yanlış bir şey olduğunu fark etti. İnternete bağlanmak ya da telefon görüşmesi yapmak için kablo gerekmiyordu. Bir zamanlar kablolu olan her şey kablosuzdu artık. Tek bir şey hariç. Yurt odasında otururken hâlâ tüm aygıtların en tarihi bileşeni onu duvara bağlıyordu: Aygıtları şarj eden adaptördü bu. Cep telefonunu, bilgisayarını kullanmak için prize takması gerekiyordu. Oysa onun istediği, kablosuz güçtü. Perry, enerjiyi havadan taşıyabilecek şeyler düşünmeye başladı. Televizyon kumandalarında kullanılan sinyaller aşırı cılız, radyo dalgaları çok verimsiz, X ışınlarıysa aşırı tehlikeliydi. Derken fiziksel titreşimi enerjiye dönüştürebilen bir aygıt çıktı karşısına. Bunu sözgelimi bir trenin altına koyacak olsanız, trenin ürettiği enerjiyi toplayabiliyordunuz. İnsanların enerjisinden yararlanmak için trenlerin etrafında toplanması pratik olmasa da Perry çok geçmeden sesin havada titreşimler aracılığıy-

* Ortak taktikler ittifakları belli bir noktaya kadar kolaylaştırabilir. Gruplararası taktik örtüşmesi %61'den fazlaysa koalisyon kurma olasılığı azalıyordu. Yöntemleri büyük oranda aynı olduğunda grupların birbirlerinden alacakları ve öğreneceklerinin sayısı da düşüyor; çabaları muhtemelen gereksiz tekrar oluyordu. WCTU'yla kadınlara oy hakkı gruplarının bir dizi ortak taktiği vardı ancak birbirlerine öğretecekleri benzersiz yöntemler de mevcuttu. Kadınlara oy hakkı savunucuları geçit törenlerinde yürümeye, fuarlarda stant açmaya başladılar. WCTU ise giderek daha fazla imza kampanyası düzenler oldu. Statü farklılıkları da önemliydi: Hareketler, statüler eşit ya da çok farklı olduğunda değil, içlerinden biri hafifçe daha yukarıda olduğu zaman uyum sağlıyorlardı. Statüsü daha düşük olan hareketlerin yüksek statülü ortaklarının görünürlüğünün peşinde oldukları barizdi ama yüksek statülü grup da bundan fayda sağlıyordu. Araştırmanın yazarları bu duruma şöyle açıklık getiriyor: "Kurulu sosyal düzene meydan okuyan hareketlerin, güvenilir, yeni ve konuyla ilgili olarak algılanması için gündemini sürekli tazeleyip güncellemesi gerekir. Eğer hareket gündemlerini yenilemeyi, yeni fikirlerle içli dışlı olmayı başaramazlarsa köhneleşebilir, asıl tabanlarıyla bağlarını yitirebilirler. Bundan dolayı yüksek statülü hareketler ortaya yeni çıkan konuları ya da daha önce göz ardı edilmiş eski konuları özümsemek isteyebilir."

la yol aldığını kavradı. Peki ya görünmez ve sessiz olan ultrasonu havada titreşimler yaratmak için kullansa ve bu titreşimleri de kablosuz güce dönüştürse ne olurdu? Fizik profesörü bunun olanaksız olduğunu söylemişti. Ultrasonik mühendisleri de aynı fikirdeydi. Böyle bir şey yapılamazdı. Dünyanın en saygın biliminsanlarından bazıları ona boşa kürek çektiğini söylediler. Fakat Perry bir icat yarışmasını kazandı ve bir gazeteci ona, yalnızca dört hafta sonraki bir dijital konferansta bu teknolojinin tanıtımını yapması için meydan okudu. Kavramın kanıtı elindeydi ama işler durumda bir prototipi yoktu ve karşısına bir yumurta-tavuk problemi dikilmişti: Prototip yapması için para lazımdı ancak fikri o derece radikaldi ki yatırımcılar para vermeden önce prototipi görmek istiyordu. Genç kız kendini ansızın bir teknoloji şirketinin tek kurucusu olarak buldu. Mühendislik geçmişine sahip olmadığından, ilerlemek için müttefiklere gereksinimi vardı. Perry'yle üç yıl sonra bir Google etkinliğinde tanıştım. Mark Cuban, Marissa Mayer ve Peter Thiel'in Kurucu Fonu'ndan 750.000 dolar başlangıç desteği kopardıktan sonra ekibi ilk işlevsel prototipi henüz tamamlamıştı. Prototip, aygıtları kablolu adaptörlerden daha hızlı ve daha uzak mesafeden şarj edebiliyordu ve iki yıl içinde tüketicilerle buluşmaya hazır olacaktı. 2014 sonunda Perry'nin şirketi uBeam, on sekiz patent sahibiydi ve 10 milyon dolar girişim sermayesi toplamıştı. Perry sahneye müzisyen Snoop Dogg'la, bir Nobel ödülü sahibiyle ve eski ABD Başkanı Bill Clinton'la çıktı. İçlerinde ayakta alkışlanan tek kişi oydu. Oturduğu yere geri döndüğünde onu ilk kutlayan Google'ın eş kurucusu ve CEO'su Larry Page oldu. Page, Perry'nin kaydettiği ilerlemeden çok etkilenmişti. Ürünün ne kadar iyi çalışacağıyla ilgili tartışma sürüyordu ama Perry, önündeki asıl engeli aşmış, teknolojinin uygulanabilirliğini kanıtlamıştı. "Şu anda şirket için çalışan herkes bir zamanlar bundan ya şüphe ediyor ya da olanaksız olduğunu düşünüyordu," diyor Perry.

Perry, statükoya meydan okuma mücadelesinin aşırı uçlardaki bir haliyle yüzleşmişti: Potansiyel kilit paydaşların kuşkularını aşmak. İlk çabaları başarısız olmuştu. Sayısız teknik uzmana ulaşmıştı ama hepsi de anında projenin matematik ve fizik ayağındaki eksiklikleri işaret etmiş, onunla çalışmayı akıllarının ucundan bile geçirmemişlerdi. Onları üstlenici olarak işe alma ya da vadeli ödeme yapma önerisi de bu duruma tuz biber ekiyor, uzmanlar asla para alamayacaklarını düşünüyordu. Sonunda Perry, etki hakkında duyduğu her şeye ters düşen bir şey yaptı: Uzmanlara, yaratmaya çalıştığı şeyi an-

latmayı bıraktı. Kablosuz güç üretme planını açıklamak yerine, sadece istediği teknolojinin özelliklerini verdi. Eskiden verdiği mesaj "gücü havadan iletecek bir dönüştürücü yapmaya çalışıyorum" iken, yeni konuşması amacını gizliyordu: "Bu parametrelere sahip dönüştürücü tasarlayacak birini arıyorum. Bu parçayı yapabilir misiniz?" Yaklaşımı işe yaradı da. İki akustik uzmanını bir verici tasarlamaya, bir diğerini alıcı tasarlamaya, bir elektrik mühendisini de işin elektronik kısmını yapmaya ikna etti. "Kafamda hepsi bir araya gelmişti. Olabileceğin en kötüsü birilerinin bana dava açmasıydı," diyor Perry. "Beceri kümemi ve bilgimi göz önüne alırsanız başka çıkar yolum yoktu zaten." Çok geçmeden Oxford'dan ve Stanford'dan doktoralı ortaklar edindi. Matematik hesapları ve simülasyonlar, fikrinin kuramsal açıdan mümkün olduğunu gösteriyordu. Bunlar ilk parti maddi desteği sağlamaya ve ilk başta bir hayli şüpheci yaklaşan yetenekli bir CTO'yu (teknolojiden sorumlu müdür) ikna etmeye yetmişti. Perry bunu, "Ona patentleri gösterdiğimde, 'Vay canına, bu gerçekten çalışabilir' dedi," diye anlatıyor.

Simon Sinek popüler TED konuşmasında ve kitabında, insanlara ilham vermek için *neden* sorusuyla başlamamız gerektiğini söyler. Fikirlerimizin ardındaki vizyonu, ürünlerimizi yönlendiren amacı anlatırsak insanlar bize koşarak gelecektir. Harika bir tavsiye bu. Tabii statükoya meydan okuyan orijinal bir şey yapmıyorsanız. Ahlaki değişimi savunan insanlar nedenlerini açıkladılar mı, kök salmış kanılarla çatışma tehlikesiyle yüz yüze gelirler. Konformist olmayan yaratıcılar sebeplerini açıklarken, neyin mümkün olup neyin olmadığına ilişkin yaygın düşünceleri yerle bir edebilirler. Araştırmacı Debra Meyerson ile Maureen Scully, orijinallerin başarıya ulaşmak için çoğu zaman yumuşamış radikallere dönüşmesi gerektiğini bulmuş. Yumuşatılmış radikaller gelenekselden ayrılan değerlere, eşyanın tabiatına aykırı fikirlere inanırlar ama inanç ve düşüncelerini daha az sarsıcı, anaakım kitlelere daha çok hitap edecek biçimde yumuşatmayı öğrenmişlerdir. Meredith Perry de yumuşamış bir radikaldi. En aşırı özelliklerini gizleyerek, makul olmayan bir fikri akla yatkın hale getirmişti. Teknik uzmanları kendisiyle birlikte sıçramaya ikna edemeyince, amacını gizli tutarak kendisiyle birlikte birkaç adım atmalarını sağlamıştı. Nedene değil de nasıla odaklanmak insanların daha az radikal olmasına yardım edebilir. Bir dizi deneyde, politik tercihlerinin ardındaki gerekçeleri açıklamaları istenen aşırı uçta siyasi görüşlere sahip insanlar, inançlarını savunmaya geçtiler. Onlara nedenleri açıklama fırsatı vermek, inançlarını onayla-

ma fırsatı sağlamıştı. Fakat tercih ettikleri politikaların nasıl işlediği sorulduğunda bu kişiler daha ılımlı bir hal aldılar. Nasılı düşünmek onları bilgilerindeki noksanlarla yüzleştirmiş, aşırı uçtaki görüşlerinin bazılarının pratik olmadığını anlamalarını sağlamıştı. Koalisyonlar çoğu zaman insanlar radikalliklerini ılımlı hale getirmeyi reddettiğinde bozulur. Ekonomik ve sosyal eşitsizliğe karşı 2011'de başlatılan protesto hareketi Occupy Wall Street'in başlıca başarısızlıklarından biri buydu. O yıl kamuoyu yoklamaları Amerikalıların büyük kısmının hareketi desteklediğini göstermiş, ne var ki çok geçmeden bu destek çökmüştü. Sırp eylemci Srdja Popovic hareketin kendini aşırı uçta konumlandırmasının, potansiyel müttefiklerinin çoğunu ittiğini söylüyor. Ona göre hareketin ölümcül hatası, adını çok az insanın çekici bulduğu radikal bir taktik olan işgal eyleminden almasıydı. Popovic'e göre, grup adını "Yüzde 99" olarak değiştirse hâlâ varlığını sürdürüyor olabilirdi. Bu isim, "harekete dâhil olmanın tek yolunun, tüm işi gücü bırakıp bir yerleri işgal etmek olduğunu akla getiriyordu," diye yazıyor Popovic. "İşgal, barışçıl protestoların muazzam cephaneliğindeki silahlardan yalnızca biridir, Daha da önemlisi, sadece tek bir türden adanmış insanları davet eder. Daima çetin mücadele içindeki hareketlerin başarılı olmak için daha gelişigüzel katılımcıları kendine çekmesi gerekir." "Yüzde 99" katılımcıydı: Herkesi katılmaya, kendi yeğledikleri taktikleri kullanmaya davet ediyordu. Hareketin markasını yumuşatmak, yöntemlerini genişletmek daha sıradan vatandaşların desteğini kazanmalarını sağlayabilirdi.

Kadınlara oy hakkı hareketinde küçük farkların narsisizmi işte tam da bu noktada olanca çirkinliğiyle ortaya çıkıvermişti. Anthony ile Stanton 1867'de ırkçı George Francis Train'le ortaklık kurduklarında Stone, Train'in kadınların oy hakkına olan desteğinin "hareketi, zaten buna daha ikna olmamış herkesin gözünde lanetlemeye yettiğini" yazmıştı. Anthony'nin kocasıysa onu, bu ittifakın "kadınların *ve* siyahilerin oy hakkına telafisi imkânsız zarar vereceği" yönünde uyarmıştı.* Ne var ki Anthony, kadınlar oy hakkı elde edemezse siyahilerin de edememesi yönündeki radikal inanışından geri adım atmıyordu. Train'le beraber Kansas'ta kampanya faaliyeti yürüttü ve bir kadınlara oy hakkı gazetesi çıkarmak için onun mad-

* Uzun süredir müttefiki olan William Lloyd Garrison, Anthony'ye bu fikrinden vazgeçmesi için şöyle yalvarıyordu: "Tüm içtenliğimle ve kadın hakları hareketine tüm saygımla şunu dile getirmeye mecburum: Bayan Stanton'ın ve sizin, o çatlak kafalı palyaço ve yarı kaçık George Francis Train'i gezgin ortak ve konuşmacı olarak seçecek kadar sağduyudan uzaklaşmanızı esef ve hayretle karşıladım... Sadece alay ve aşağılama konusu olmakla kalmayacak, tanıtmaya çalıştığınız hareketi de gereksiz bir çekişmeye dönüştüreceksiniz... Train etrafa insan toplamakta işe yarayabilir ama kanguru, goril ya da suaygırı da aynı işi yapardı."

di desteğini kabul etti. Stone ona Train'le bağlantısının eşit haklar derneğinin ününe leke sürdüğünü söyleyince Anthony savunmaya geçti: "Senin derdin ne biliyorum. Kıskançlık, garez, nefret. Çünkü benim bir gazetem var, senin yok." Stanton da Anthony'den yana tavır koyarak onun Train'le ortak çalışma kararını destekledi. "Bizi, çıtamızı düşürmeye ikna etmediği sürece, bizzat şeytanın yardımını kabullenmek bile hem doğru hem de akıllıca olur." İttifakın maliyeti yüksek oldu: Kansas'ın kadınlara oy kullanma hakkı veren ilk eyalet olma şansı vardı ancak oylama başarısız oldu ve siyahilere oy hakkı veren öneri de reddedildi. Hareketin içinden birçok kişi bu iki yenilginin de faturasını Train'e kesti. Birkaç yıl sonra Stanton ile Anthony kendi derneklerini kurunca, geçmişteki hatalarından ders almak yerine, kadınlara oy hareketini destekleyen herkesi dost olarak kabul etme tutumlarını sürdürdüler. Harekete gölge düşüren bir diğer ittifak yapan Stanton, Amerikan başkanlığına adaylığını koyan ilk kadın olan ancak radikal gündemiyle kadınlara oy hareketini baltalayan Victoria Woodhull'la işbirliğine gitti. Geçmişinde fahişelik ve sahtekâr şifacılık da bulunan Woodhull cinsel özgürlüğü savunuyor, "istediği kişiyi istediği süre boyunca sevmenin, canı isterse her gün sevgili değiştirmenin vazgeçilmez ve doğal bir anayasal hak olduğunu" söylüyordu. Kadınlara oy hakkı verilmesine karşı çıkanlar, hareketin aslında oy hakkıyla değil de önüne gelenle cinsel ilişkiye girmekle ilgili olduğunu iddia ederken Woodhull'ı kanıt olarak gösteriyorlardı. Anthony ile Stanton'ın örgütünden çok sayıda üye ayrıldı; öyle ki bir toplantı düzenleyecek kadar katılımcı bile bulamaz hale geldiler. Onları destekleyen yasa koyucular bile kadınlara oy hakkı arayışından vazgeçmelerini salık veriyordu. Kadınların oy hakkını savunanlar Woodhull'ın kampanyasının "kendi saflarındaki insanları kaçırmak için yapılmış en etkili şey olduğunu" ve "davayı yirmi yıl geriye götürdüğünü" söylüyordu. İttifak "öyle bir eleştiri yağmuruna hedef olmuştu ki", Anthony'nin yaşam öyküsünü yazan yazarın deyişiyle, daha önceki saldırılar bunun yanında, "Missouri kasırgasının yanında bir çisenti gibi" kalmıştı. Woodhull'la ittifakını sürdüren Stanton, yumuşatılmış radikalliğin değerini anlayamamıştı. İçtekilerin ve dıştakilerin koalisyonları yargılayışındaki büyük farkı görmezden gelmiş, Stone'u ve daha birçok geçmiş ve potansiyel müttefiki kaçırmıştı. İşletme bilimi araştırmacıları Blake Ashforth ile Peter Reingen'in yakın zamanda yaptığı araştırma, içerdekilerin ve dışarıdakilerin bir koalisyonu kimin temsil ettiği konusunda farklı fikirlere sahip olduğunu ortaya

koyuyor ve Stanton'ın hatasını gözler önüne seriyor. İçerdekiler için baştemsilci, grubun orta yerindeki, en fazla bağlantı sahibi olan kişidir. Kadınlara oy hakkı savunucuları için bunlar elbette Anthony ve Stanton'dı. Fakat dışardakiler için grubun temsilcisi, en aşırı görüşlere sahip olan kişiydi. Bu da Woodhull oluyordu. Woodhull'ın kişisel skandalı kadınlara oy hakkı davasına gölge düşürüyor, nispeten ılımlı bir fikir olan oy verme hakkına sıcak bakan ama kadınlara cinsel özgürlük gibi daha radikal fikirlere karşı açık olmayan nice kişiyi uzaklaştırıyordu. Dışarıdakiler kadınlara oy hakkı hareketini Anthony ile Stanton'ın sıradışı müttefiklerine bakarak yargılarken, Stone'un kendi örgütünü onların çabalarından uzaklaştırmaktan başka yolu kalmamıştı.

Düşmanlar, Dost Görünen Düşmanlardan Daha İyi Müttefiktir

Baba II (The Godfather: Part II) filminde Michael Corleone, "Dostlarını yakınında, düşmanlarını daha da yakınında tut," diye öğütlüyordu. İyi ama ya iki kategoriye de kolay kolay sokamadığımız insanları ne yapacağız? İlişkilerimizi genellikle olumludan olumsuza uzanan bir süreklilik üzerinde düşünürüz. Yakın arkadaşlarımız arkamızı kollarken can düşmanlarımız aleyhimizde çalışır. Fakat araştırmaların gösterdiğine göre aslında birbirinden bağımsız iki eksen çizmemiz gerekiyor. Biri, bir ilişkinin ne kadar olumlu, diğeriyse ne kadar olumsuz olduğunu gösteriyor. Tamamen olumlu ve tümüyle olumsuz ilişkilerin yanı sıra hem olumlu hem de olumsuz olan bağlantılarımız da olabilir. Psikologlar buna ikircikli ilişkiler diyor. Siz de kimi zaman size destek olan, kimi zaman da kuyunuzu kazan bu kişileri dost kılığında düşman olarak biliyorsunuz.

		Olumluluk	
		Düşük	Yüksek
Olumsuzluk	Düşük	Kayıtsız	Dostlar: Tutarlı biçimde destek
	Yüksek	Düşmanlar: Tutarlı biçimde köstek	Dost görünümlü düşmanlar: İkircikli

Stone'un Stanton ve Anthony'yle ilişkileri büyük oranda ikircikliydi. Birbirlerinin hem dostu hem düşmanıydılar. Stone bir yandan Stanton'ın zekâsına, Anthony'nin çalışkanlığına saygı duyuyordu ve üretken bir işbirliği içinde olduklarının kanıtları mevcut. Öte yandan Stone, kadınlara oy hakkı hareketinin saygınlığını tehlikeye atan "deli arkadaşlarına" ve "çılgın müttefiklerine" itiraz ediyordu. Dahası, Anthony ile Stanton hileye de başvuruyorlardı. Stone'un imzasını, ondan hiç izin istemeden, kendi ırkçı velinimetlerini öven bir reklamda kullanmışlardı. Daha sonraları Stone, Stanton'a 1869 sonbaharında yazdığı mektupta "davanın tüm dostlarının yürekten ve etkin işbirliğinin, ikisinin de tek başına çabasından daha iyi olacağını," önermiş ve kendi örgütünün "asla onunkinin düşmanı olmayacağını" belirtmişti. Buna karşılık Anthony, Stone'un grubunun başladığı toplantıda Stanton'ı başkan seçtirmek için başarısız bir darbe girişiminde bulundu. Stone, Anthony'yi kürsüye davet ettiyse de Anthony konuşmasını, onu örgütünü "yok etmeye ve ezmeye" çalışmakla suçlayarak bitirdi. 1872'de Stanton, Stone'a uzlaşma teklifi götürdü ve ona "bırak geçmiş geçmişte kalsın. Önümüzdeki uğraş için egolarımızı bir yana bırakalım," çağrısında bulundu. Stone da Stanton'un yazılarını ve konuşmalarını gazetesinde paylaşarak bazı uzlaşmacı adımlar attı. Derken Anthony'den bir mektup geldi. Mektup "ortak çalışma ve sistematik bir kampanya" teklifinde bulunuyor, "sorunu güçbirliğiyle, tek bir elden çözmek için" de Stone'u Rochester'a davet ediyordu. Stone bu teklifi reddetti. Geçmişe bakıp da Stone'un ret yanıtını inatçı bir hata olarak yargılamak kolay. Kabul etmiş olsaydı örgütler kadınlara oy hakkını belki de yıllar önce kazandırabilirdi. Ancak ikircikli ilişkilerin stres düzeyimizi nasıl etkilediğine bakarsanız, Stone'un direnişinde bir miktar bilgelik olduğunu kabul edeceksiniz.

İkircikli ilişkileri ele almanın en etkili yolunu keşfetmek için, Minnesota Üniversitesi'nde yönetim bilimleri profesörü olan Michelle Duffy, polis memurları üzerinde bir araştırma yaparak onların en yakın arkadaşlarından hangi sıklıkta destek gördüklerini ya da engellendiklerini, stres düzeylerini ve işe devamlılıklarını ölçtü. Hiç de şaşırtıcı olmayan biçimde, olumsuz ilişkiler stresliydi. Memurlar en yakın çalışma arkadaşlarının kendilerinin kuyusunu kazdığını hissettiklerinde kendilerini işlerine daha az veriyor, izin almadan daha çok molaya çıkıyor veya daha sık işten kaçıyordu. Kuyu kazan meslektaş zaman zaman destekçiyse ne oluyordu dersiniz? İşler iyiye gitmek yerine daha beter oluyordu. Aynı kişi tarafından hem

desteklenmek hem kösteklenmek işe bağlılığı daha da azaltmış, devamsızlığı artırmıştı.* Olumsuz ilişkiler tatsızdır ama önceden tahmin edilebilirler. Bir meslektaşınız sürekli aleyhinizde çalışıyorsa araya mesafe koyup en kötüsüne hazırlıklı olabilirsiniz. Fakat karşınızda bir ikircikli ilişki varsa sürekli tetikte olmanız, o kişiye ne zaman gerçekten güvenebileceğiniz sorusuyla boğuşmanız gerekir. Duffy'nin ekibinin açıklaması şöyle: "Tutarsız insanlarla başa çıkmak için daha fazla duygusal enerji ve çaba harcamak gerekiyor." Bir dizi çığır açan çalışmada psikolog Bert Uchino, ikircikli ilişkilerin olumsuz ilişkilerden kesinlikle daha sağlıksız olduğunu tespit etti. Bir araştırmada, daha ikircikli ilişkiler içinde olmanın stres, depresyon ve hayattan memnun olmama oranlarını artırdığı görüldü. Bir başka araştırmadaysa yaşlı yetişkinler hayatlarındaki en önemli on kişiyle olan ilişkilerini değerlendirdiler ve kaygıyı tetikleyen iki görevi yerine getirdiler. Bunlardan biri çok az hazırlıksız konuşma yapmak, diğeriyse bir matematik testini çok kısa zamanda çözmekti. Katılımcıların ikircikli ilişki sayısı ne kadar fazlaysa, her iki görevde de nabızları o kadar yükseliyordu. Lucy Stone ikircikli bağlarla ittifak kurmanın risklerini anlıyordu. 1871'de "En iyisi bu insanlarla el sıkışmamak. Daha düne kadar düşmanımızdılar. Dostumuz olup olmadıklarını bilmiyoruz," diye yazmıştı. Amerikan araştırmaları uzmanı Andrea Moore Kerr'e göre Stone, "Stanton'la Anthony'nin davranışlarını ne öngörebiliyor ne de kontrol edebiliyordu." Jean Baker'a göre Stone'un buna tepkisi, "Örgütünü Stanton-Anthony güçlerinin korkunç etkisinin bulaşmasından korumak" olmuştu.

İçgüdümüz kötü ilişkilerimizi koparmak, ikircikli olanları kurtarmaktır. Fakat kanıtlar tam tersini yapmamız gerektiğini söylüyor bize. Dost geçinen düşmanları hayatımızdan çıkartmalı, düşmanlarımızı kazanmaya çalışmalıyız. Statükoya meydan okuma çabasıyla insanlar çoğu zaman hasımlarını göz ardı ederler. Mantığımız bize, birisi zaten değişime direnç gösteriyorsa onunla boşa zaman harcamamamızı söyler. Onun yerine zaten bizi destekleyenlerle ilişkilerimizi sağlamlaştırmaya odaklanmamız gerekir. Ne var ki en iyi müttefikler bizi başından beri destekleyenler değildir. Önce bize karşı olan, sonra tarafımıza geçenlerdir. Bundan yarım yüzyıl önce, seçkin psikolog Elliot Aronson saygınlık düzeyinden çok, saygınlıktaki artış ve azalışa karşı hassas olduğumuzu düşündüren bir dizi deney gerçekleştirdi. Birisi bizi hep destekliyorsa bu desteği kanık-

* İyi haber şu ki bir kişi polis memurunun aleyhinde çalışırken bir başkası da destekliyorsa o memurun durumu daha da iyiye gidiyordu. Bir meslektaşın ya da amirin desteğinin tampon etkisi vardı; bu etki, memurları aleyhinde çalışan biri olmasının yarattığı strese ve devamsızlığa karşı koruyordu.

sar ve göz ardı edebiliriz. Oysa bize rakip olarak başlayan, sonra hevesli bir destekçiye dönüşen kişilerin gerçek savunucumuz olduğunu düşünürüz. "Bize karşı beğenisi zamanla artan birini, bizi hep seven birinden daha çok beğeniriz," diye açıklıyor Aronson. Birinin başlangıçtaki olumsuz duygularının ağır ağır olumlu hal almasını, o kişinin bize karşı duygularının baştan beri olumlu olmasından daha çok severiz." Safımıza geçen düşmanlara karşı büyük bir yakınlık duyabiliriz; peki bu hisler karşılıklı mıdır? Evet, direnişçileri kendi safımıza çekmenin ikinci avantajı da budur. Bizi sevmek için, baştaki olumsuz izlenimlerini aşmak için çok çabalamaları gerekir. Kendi kendilerine, *onun için yanılmışım herhalde*, derler. Yollarına devam etmek, tekrar fikir değiştirmenin bilişsel uyumsuzluğundan kaçınmak için de olumlu bir ilişki sürdürmek için son derece motive olurlar.

Üçüncüsü ve en önemlisi, başkalarını hareketimize katılmaya ikna etmede en etkili olanlar eski düşmanlarımızdır. Bizim adımıza daha iyi argümanlar hazırlayabilirler çünkü direnişçilerin ve tarafsızların şüphelerini, yanlış kanılarını anlarlar. Ayrıca başından beri Pollyanna takipçileri ya da "her şeye evet diyen" tipler olmadıklarından, daha güvenilir kaynaklardır. Aronson'un çalışmalarından birinde insanların fikirlerini en çok değiştirenin, olumsuz düşüncelerle başlayıp daha sonra olumluya dönüşenler olduğu görüldü. Daha yakın zamanlı bir araştırmadaysa şirket yöneticilerinin en çok ilkin kendilerine karşı çıkan, sonra uyum sağlayan kurul üyelerinden etkilendikleri ortaya çıkmış. Bu da yöneticilerin fikirlerinin "eleştirel incelemeyi atlattığı," anlamına geliyor.* Lucy Stone düşmanlarından uzak durmak yerine onlara ulaşmaya ve aktif biçimde etkileşime girmeye çalıştı. "The Battle Hymn of the Republic" (Cumhuriyet'in Savaş Narası) adlı şiiri yazan, ünlü şair Julia Ward Howe'u kendi tarafına çekti. Howe, "sevmediği biri" olarak nitelediği Stone'un kadınlara oy hakkı mitingine davet edilmiş ve gönülsüzce, "isyankâr bir yürekle" gelmişti. Ancak onun konuşmasını dinledikten sonra yakın müttefiklerinden ve hareketin önde gelen liderlerinden biri olmuştu. 1855'te bir toplantıda, bağırarak söze karışan biri, kadınlara oy hakkı savunucularını evliliğe uygunsuz olarak betimlemiş, hareketi de "hüsrana uğramış bir avuç kadın" diyerek hor görmüştü. Lucy Stone onu duymazdan gelmek yerine

* Elbette her olumsuz ilişkiyi tersine çeviremezsiniz. Deneme yazarı Chuck Klosterman sıradan düşmanlarla (yani müttefike dönüşebilecek hasımlarla) can düşmanlar arasında önemli bir ayrım yapıyor: "Düşmanınızdan nefret etseniz de aslında bir bakıma ondan hoşlanırsınız. Düşmanınız sizi kokteyle davet ederse teklifini kabul edersiniz. Oysa can düşmanınızla asla içki içmezsiniz, tabii elindeki cine baldıran zehri katmayı planlamadığınız sürece."

konuşmasında doğrudan muhatap aldı ve kalabalık tarafından alkışlara boğuldu:

Son konuşmacı, bu harekete, hüsrana uğramış bir avuç kadının hareketidir, dedi. Belleğimin uzandığı ilk yıllarımdan başlayarak hep hüsrana uğramış bir kadın oldum. İş aramaya kalkıştığımda hüsrana uğradım; öğretmenlik, terzilik ve temizlikçilik dışında tüm istihdam kapıları kapalıydı. Eğitimde, evlilikte, dinde, her şeyde kadına düşen hüsrana uğramaktır. Her kadının yüreğindeki bu hüsranı şiddetlendirerek onları artık boyun eğmeyecekleri noktaya getirmek hayatımın amacıdır.

Stone, şehirde dolaşıp fesih konuşmalarını duyuran posterler asarken sık sık genç erkekler peşine takılıyor, bu posterleri yırtıyordu. Stone onlara, annelerini sevip sevmediklerini soruyordu. Seviyorlardı elbette. Peki ya kız kardeşlerini? Tabii ki. Onlara, Güney eyaletlerinde yaşıtları olan erkeklerin köle olarak satıldığını, anne babalarının yüzünü bir daha göremediklerini anlatıyordu. Yaşam öyküsünü kaleme alan Kerr'in anlattığı gibi, "Ardından onları o akşamki konuşmasına 'özel misafir' olarak davet ediyordu. Sokaktan bu şekilde kazandığı insanlar, sorun çıkartanların hakkından gelebilen güçlü müttefiklere dönüşüyordu." 1859'da Frances Willard adlı bir üniversite öğrencisi, günlüğüne Lucy Stone'un şehre geldiğini yazmış, "Görüşlerinden hoşlanmıyorum," diye de eklemişti. Kendi muhafazakâr görüşleri sayesinde Willard itidal hareketine katıldı, ancak yıllar sonra, kadınlara oy hakkının en önde gelen liderlerinden biri olup çıktı. Bu fikir değişikliğinin ardında Stone'un olduğunu belirtiyordu:

Susan'dan ve Lucy'den ölesiye korktuğum zamanları anımsıyorum. Oysa şimdi bu kadınları sevip sayıyorum. Benim ki daha ürkek kişilerin öne çıkıp iş dünyasında yer bulmasını mümkün kılan bu kadınlara olan minnettarlığımı anlatmaya sözcükler yetmez. Eğer yolumuzu aydınlatıp bize kılavuzluk etmeselerdi kendimiz cesaret edemezdik.

Willard 1876'da kadınlara oy hakkı savunucularıyla itidal hareketi çalışanlarını bir araya getirme çabalarında başı çekti. Araştırmalar gösteriyor ki takip eden yirmi yıl boyunca Willard ne zaman bir eyaleti ziyaret edecek olsa, kadınlara oy hakkı savunucularıyla itidal hareketi ittifakı zirveye ulaşıyordu. Peki, muhafazakâr WCTU üye-

lerini kadınlara oy hakkını savunan liberallerle ortak çalışmaya nasıl ikna edebilmişti? Onun bu başarısının ipuçlarını Hollywood'da, filmlerin yaşamının ya da ölümünün, senaryo yazarlarının yöneticileri hayallerini satın almaya ikna edip edememesine bağlı olduğu Hollywood'da bulabiliriz.

Aşinalık Yüreği Isıtır

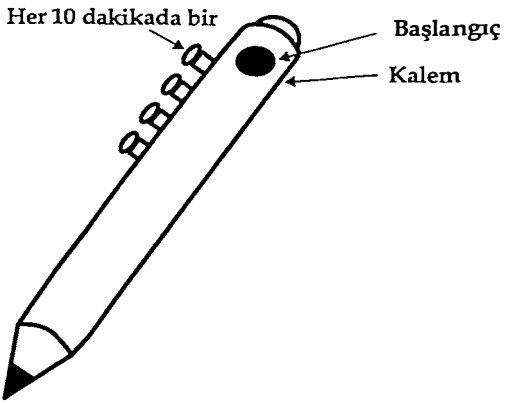
1990'ların başlarında bir grup senarist Disney'de daha önce hiç yapılmamış bir şey önermişti: Tümüyle orijinal bir konsepte dayalı bir animasyon film yapmak. *Külkedisi* ve *Pamuk Prenses* gibi masalların elde ettiği yarım yüzyıllık başarıyı bir kenara itip sıfırdan, yepyeni bir öykü yazmak için kolları sıvadılar. Jeffrey Katzenberg onlara şüpheyle yaklaştı. Bu bir deney, dedi meslektaşlarına. "Hiç kimsenin güveni yoktu," diye hatırlıyor o günleri yönetmen Rob Minkoff. "Disney'de buna düşük bütçeli bir B filmi gözüyle bakılıyordu." Sonunda bu senaryodan çekilen film, 1994'ün en çok hasılat elde eden filmi olan, iki Oscar ve bir Altın Küre ödülü kazanan *Aslan Kral*'dı. Katzenberg, bu film 50 milyon dolar para kazanırsa dizlerinin üstüne çöküp şükredeceğini söylemişti ama 2014'e gelindiğinde filmin getirdiği para 1 milyar doları aşıyordu.

Nice orijinal fikir gibi, bu film de az kalsın yapılamayacaktı. İlk başta geyiklerin başrolde olacağı bir "*Bambi* aslanlarla Afrika'da" filmi olarak düşünülmüş, ancak ilk senaryonun başarısızlığından ötürü senaristlerin beşi tekrar bir araya gelerek yeni baştan düşünmeye başlamıştı. İki gün boyunca düşünüp taşındılar, kralların taht mücadelesini anlatan epik bir öykü hazırladıktan sonra fikirlerini bir grup Disney yöneticisine anlattılar. İlk yanıt veren, öyküyü tümüyle tutmayan Disney CEO'su Michael Eisner'dı. Öyküye vurucu bir nokta bulmak için, "Bunu *Kral Lear*'a dönüştürebilir misiniz?" diye sordu. Şansa bakın ki Minkoff, Shakespeare'in bu oyununu daha bir iki hafta önce okumuştu, o yüzden de konseptin neden uymadığını anlattı. Derken, odanın arka tarafından Maureen Donley adlı bir yapımcı, Shakespeare'den başka bir öneri getirdi: "Hayır, bu *Hamlet*'e uyuyor." Birden herkesin kafasında taşlar yerine oturdu. "Hep birlikte işte budur, dedik" diyor Minkoff. "Elbette *Hamlet*'ti. Amca, babayı öldürür; oğul babasının intikamını almak zorundadır. O zaman bunun aslanlar arasında geçen bir *Hamlet* olmasına karar verdik." İşte o tarihi anda filme yeşil ışık yakıldı. Filmi çöpü boylamaktan neyin kurtardığını anlamak için Stanford'daki yaratıcılık uzmanı Justin Berg'e danıştım. Berg, senaristlerin işe as-

lanlarla başlamasının şart olduğunu söyledi. Şayet *Hamlet*'le başlasalardı ellerinde Shakespeare'den kopya bir animasyon olacaktı. Orijinalliğe giden yol yepyeni bir şablondan başlıyor ama bir de güçlük içeriyordu. Berg bir deneyde insanlardan üniversite öğrencilerinin iş mülakatlarında başarılı olmasına yardım edecek yeni bir ürün tasarlamalarını istedi. Tanıdık bir konsept olan üç halkalı klasörlerle başlamaları talimatını verdi. Kitabevi yöneticileri ve müşteriler grubun ürettiği fikirlerin orijinalliğini değerlendirdiklerinde, hepsinin de son derece geleneksel olduğuna karar verdiler. Berg'e göre fikir üretmenin başlangıç noktası, ressamın tuvale kondurduğu ilk fırça darbesine benziyor. Olanaklı olarak gördüğümüz şeyi sınırlandırarak, resmin geri kalanına izleyeceği yolu belirliyor. Üç halkalı bir klasörle başlamak Berg'in deneklerini özgeçmiş ve kartvizit cebi olan klasör gibi son derece geleneksel ürünler önermesine yol açmıştı. Bunların hiçbiri de yenilikçi fikir sayılmazdı. Orijinal bir şey üretmek için, bize daha yabancı gelen bir yerden başlamamız gerekir. Berg bazı katılımcılara üç halkalı klasör yerine daha yeni bir başlangıç noktası verdi: tek sıra tekerlekli paten. Denekler bir anda gelenekselliğin prangalarından kurtuldular ve %37 daha yüksek orijinal bulunan fikirler ürettiler. Katılımcılardan biri, mülakat sırasında ne kadar zaman geçtiğini anlamanın ne kadar güç olduğunu, mülakatçıyla göz temasını bozup kol saatine bakmanın da kabalık olarak algılandığını gözlemlemişti. Önerdiği çözüm, dokunduğunuzda zamanı anlayabildiğiniz, üzerinde patenlerdeki tekerlekler gibi dönen, biçim ve doku değiştiren fiziksel unsurların bulunduğu bir saatti.

Yeni bir başlangıç noktası fikirlerimizin orijinalliğini artırmaya yardımcı olsa da, fikirleri hedef kitle için yararlı ve kabul edilebilir hale getireceği garanti değildir. Paten zamanı kimseye fark ettirmeden takip etmek için yaratıcı bir fikre yol açmıştı açmasına ama saatinize sürekli dokunmak da tuhaf bir davranış.

Bu sorunu çözmek için Berg insanlara yeni bir başlangıç noktası olarak yine tek sıralı pateni verdi ama tek bir farkla: Onlar fikirlerini geliştirdikten sonra, insanların genellikle iş görüşmelerinde kullandığı ürünlerin resmini gösterdi ve onlara fikirlerini rafine etmeleri için birkaç dakika ek süre verdi. Zaman tutmanın daha kibar bir yöntemini isteyenler için fark yaratmaya yeterliydi bu. Aynı mucit, iş görüşmelerinde sıkça bulunan ürünlere baktıktan sonra, dokunduğunuzda zamanı anladığınız bir kol saati yerine aynı şeyi yapan bir kalem tasarladı:



En umut verici fikirler yenilikten başlar ve üstüne, daha önce sözünü ettiğimiz salt maruz kalma etkisinden yararlanan aşinalığı ekler. Yeni bir başlangıç noktasından başlayan fakat aşinalığın eklendiği fikirler orijinallikten ödün vermeden değerlendirmede ortalama %14 daha yüksek puan aldı. Berg'in de belirttiği gibi, deneyi tek sıra tekerlekli paten değil de kalemle başlattıysanız karşınıza geleneksel kaleme çok benzeyen bir şey bulma olasılığınız fazladır. Fakat iş mülakatlarında alışıldık olmayan, tek sıra tekerlekli paten gibi sıradışı bir şeyle başlayıp ona kalemin aşinalığını eklerseniz hem yeni hem de yararlı bir fikir geliştirebilirsiniz.

Aslan Kral'da Maureen Donley senaryonun *Hamlet*'inki gibi olabileceğini söylediğinde olan da tastamam buydu. Bu aşinalık yöneticilerin savanlarda geçen yeni senaryoyla klasik bir öykü arasında bağlantı kurmasını sağlamıştı. Böyle yapmak, "Kalabalık bir insan grubuna tek bir referans noktası verir," diye açıklıyor Minkoff. "Mutlak orijinallik size insan kaybettirebilir. Yöneticiler satmak zorundadır, o yüzden akılda kalıcı bir şeyler ararlar. Bu onlara tutunacak bir şey sağlar." *Aslan Kral* ekibi *Hamlet*'ten bir ipucu ödünç alarak yola devam etti. Filme bir "olmak ya da olmamak" gerektiğinin farkına varınca da babun Rafiki'nin Simba'ya kim olduğunu unutmamanın önemiyle ilgili ders verdiği sahneyi eklediler.

İtidal hareketi çalışanları yeni bir lider ortaya çıkıp da aşinalık aşılayana kadar, kadınlara oy hakkı hareketine katılmamışlardı. Vanderbilt'ten sosyolog Holly McCammon kadınlara oy hakkı savunucularının oy kullanma hakkı kazanma serüvenlerinde kullandıkları iki ana argümanı saptamış: adalet ve toplumsal reform. Adalet argümanı eşitliğe odaklanıyor, kadınların oy kullanma hakkının vazgeçilmez olduğunu vurguluyordu. Toplumsal reform ar-

gümanıysa kadınların besleyici, ailevi ve ahlaki niteliklerinin ülkeyi iyiye götüreceğinin altını çizerek toplumsal yarara odaklanıyordu. Adalet argümanı o günlerde radikal sayılıyordu çünkü kadınla erkeğin her alanda eşit olduğunu öne sürmekle, geleneksel cinsiyet rolü kalıplarına karşı çıkıyordu. Toplumsal reform argümanıysa daha ılımlıydı zira muhafazakârların özel hayatta zaten değer verdiği benzersiz özelliklerin kamusal yaşama da katkıda bulunabileceğini öne sürüyor, böylece cinsiyet rolü kalıplarını pekiştiriyordu. Oy kullanma hakkı kazanmış kadınlar "kamusal annelik" sayesinde eğitimi teşvik ederek, hükümetteki yolsuzluğu azaltarak ve fakirlere yardım eli uzatarak topluma yarar sağlayacaktı.

McCammon ve meslektaşları çeyrek yüzyıl boyunca üretilen oy hakkı konuşmalarını, gazete sütunlarını ve broşürlerini kodladığında en erken ve en sık görülenin adalet argümanı olduğunu belirlediler. Kadınlara oy hakkı savunucuları %30 oranında adalet argümanına başvuruyorlardı. Sosyal reform argümanı bunun ancak yarısı sıklıkta kullanılmıştı. Bununla birlikte, geleneksel cinsiyet rollerine sarılan ve kadınlarla erkeklerin eşit olduğu düşüncesini reddeden WCTU üyeleri adalet argümanına sırt çeviriyordu. Toplumsal reform argümanı da alışıldık değerlerle çakışıyordu: Muhafazakâr itidal çalışanları değişimi değil, kararlılığı hedef edinmişlerdi. Bu konuyu yeniden tanımlayıp geniş ölçekte kabul görmesini sağlayan, artık WCTU'nun yeni liderlerinden olan Frances Willard'dı.

Batı Nasıl Kazanıldı?

Frances Willard adalet ya da toplumsal reform argümanlarını kullanmadı. Hatta meseleyi oy hakkı oyu olarak bile sunmadı. Onun yerine, "yuva koruma oyu" dedi. Willard "kadınların oy hakkını, yuvalarını ve yoldan çıkmış sevdiklerini içkinin zorbalığından kurtaracak bir silah" olarak görüyordu. Referandumu "güçlü bir büyütece" benzetiyor ve onu barlar üzerinde kullanarak hepsini "kavrulup büzüşene, sis gibi soluk bir dumana dönüşüp kaybolana kadar yakıp kavurmaya" söz veriyordu. Yuvayı korumak WCTU üyeleri için aşina bir hedefti. Artık kadınlara oy hakkı hareketi arzu edilen bir amaca yönelik araç olarak kullanılabilirdi. İtidal yanlıları alkolizmle savaşmak istiyorsa oy vermeye mecburdu. Tarihçi Baker'ın yazdığı gibi:

> *Yuvanın korunmasıyla ilgili dini gerekçelerle yapılmış, kadınlara oy hakkı kazandırmak için dolaylı bir yaklaşımdı. ABD'deki en*

güçlü iki kadın reform hareketini birbirine bağlamaktı. Anthony ve Stanton'ın zihninde, doğal haklar gerekçesiyle elzem bir evrensel hak olan kadınların oy hakkı, Willard içinse bir araçtı, ev kadınlarına hitap edecek bir taktikti.

McCammon WCTU'yla kadınlara oy hakkı savunucuları arasındaki ittifakın kırk yılını araştırdı. Veriler gösteriyor ki kadınlara oy hakkı savunucuları belli bir eyalette adalet argümanını öne sürdüğünde bir sonraki yıl o eyalette WCTU'yla ittifak kurma olasılıkları artmıyor, hatta hafifçe azalıyordu. Fakat itidalciler yuva koruma gerekçesine başvurunca o eyalette kadınlara oy hakkı savunucularıyla WCTU'nun ittifak yüzdesi ve o eyaletin kadınlara oy hakkını kabul etme olasılığı hatırı sayılır biçimde artıyordu.* Neticede Willard'ın liderliği kadınların birkaç eyalette tam oy verme hakkı, on dokuz eyalette de okul yönetimlerinde oy kullanma hakkı kazanmasını sağlamıştı. Bu argüman özellikle de batı eyaletlerinde çok etkili olmuştu. Anayasanın On Dokuzuncu Değişikliği kadınlara tam oy hakkı kazandırmadan önce, Batı eyaletlerinin ve bölgelerinin %81'i kadınlara oy hakkı vermişti. Oysa doğuda bu rakam %2, güneyde ise sıfırdı. Frances Willard'ın kadınlara oy hakkı hareketini başlatması olasılığıysa çok düşüktü. Justin Berg'in araştırmasına göre, kadınlar yuvalarını korumak gibi aşina bir noktadan hareket etseler oy meselesini hiç düşünmeyebilirlerdi. Orijinal bir iz bırakmak için çoğu zaman radikal fikir şarttır. Fakat radikal bir fikir olan oy hakkı bir kez benimsenince, orijinal itidalcilerin daha geniş kitlelere ulaşmak için daha yumuşatılmış bir aracıya ihtiyacı vardı. Söylevlerinde aşina fikirlerden yararlanan Frances Willard'ın itidal eylemcileri arasında kişisel krediye sahipti. Dini retorikten sıkça yararlanıyor, düzenli olarak İncil'den alıntılar yapıyordu. Sosyolog Paul Lazarsfeld'in dediği gibi, "Politikada aşinalık bıkkınlık değil, oy getirir." Frances Willard yumuşamış radikal tanımının vücut bulmuş haliydi. "Willard liderliğindeyken hiçbir şey radikal görünmüyordu," diye yazıyor Jean Baker, "çünkü daha ilerlemeci davalara doğru yöneliyordu." Eylemleri potansiyel ortakları işbirliğine ikna konusunda iki önemli ders veriyor. Baş-

* Willard'ın yuva koruma argümanı tutarlı biçimde işe yarıyordu ama ne kadar işe yaradığı zamanlamaya bağlıydı. En çok, WCTU tehdit altındayken etkili olmuştu. Willard içki yasağı başarısız olduktan ya da barlar çoğaldıktan sonra eyaletleri ziyaret ettiğinde WCTU büyük olasılıkla kadınlara oy hakkı savunucularıyla ittifak kuruyordu. Tutucu WCTU üyeleri görevlerinin tehlikede olduğunu düşünmüş, kadınlara oy hakkı hareketini alkole karşı savaşlarında değerli bir silah olarak görmeye başlamıştı. McCammon ve bir meslektaşı, "Willard, WCTU üyelerinin siyasi yenilgilerini siyasi zayıflığın sonucu olarak yorumlayıp bundan anlam çıkarmasına yardımcı oldu," diyor. "WCTU üyelerini, kadınların oy kullanma hakkının içki yasağına yardımcı olabileceğine ikna etmekle WCTU düşüncesini kadınlara oy hakkı hareketiyle aynı frekansa getirdi."

kalarının değerlerimizi paylaştığını farz etmek ya da onları kendi değerlerimizi benimsemeye ikna etmek yerine, değerlerimizi onlara, kendi değerlerine ulaşma aracı olarak sunmalıyız. Başkalarının değerlerini değiştirmek zordur. Kendi gündemimizi onların değer verdiği aşina değerlerle ilişkilendirmekse daha kolaydır. İkincisi, tam da Meredith Perry'nin kablosuz güç için gerçek amacını saklaması örneğinde gördüğümüz gibi, şeffaflık her zaman en iyi politika değildir. Potansiyel ortaklarına karşı ne kadar dürüst olmayı isteseler de orijinallerin bazen fikirlerini, hedef kitlelerinin hoşuna gidecek biçime sokması gerekebilir. Willard da alkolizmle savaşmayı Truva atı olarak kullanmış, içine gizlice oy meselesini yerleştirmişti. Ancak bu argüman hitap ettiği her grupta işe yaramamıştı. Adalet argümanı en radikal kadınları davaya çekmişti çünkü eşit cinsiyet rollerinden yanaydılar. Son derece muhafazakâr itidal eylemcileri içinse koalisyonu pekiştiren, yuva korumaya yönelik, yumuşatılmış argümandı. Fakat yuva kurma argümanı diğer müttefiklerin kadınlara oy hakkı hareketine katılmasını sağlamayacak kadar yumuşaktı. McCammon'un araştırmasına göre, kadınların oy hakkının yalnızca başka bir amaca giden araç değil, başlı başına bir amaç olduğuna daha fazla kadını inandırmak için bir Altın Saçlı Kız konuşması, yani ılımlı toplumsal reform argümanı lazımdı. Örgüt liderlerinin "yeni üyeleri örgütlemede başarılı olması için, mevcut kültürel repertuvara uyumlu olmakla statükoya meydan okumak arasındaki hassas dengeyi tutturması gerekir." Eyaletlerde kadınlara oy hakkı örgütlerinin üye sayısı, savunucular meseleyi yuvanın korunması olarak tanıttığında değil, kadınların toplumu nasıl iyileştirebileceği vurgulandığında arttı. *Aslan Kral*'ın yönetmeni Rob Minkoff'a göre, "Herkes orijinalliğin peşinde ama bunun tam bir orta noktası var. Eğer yeterince orijinal değilse ya sıkıcıdır ya da basmakalıp. Eğer aşırı orijinalse hedef kitle anlamakta güçlük çekebilir. Hedef sınırları zorlamak, onları aşmak değil." Lucy Stone hayatı boyunca, zaten kadınlara oy hakkı hareketine dahil kadınlarla konuşurken adalet ve eşitlik göndermesi yapmayı sürdürdü. Fakat hareketin dışından insanlara hitap ederken toplumsal reform argümanını işe katmaya, geleneksel cinsiyet rollerine saygı göstermeye dikkat ediyordu. 1853'te azgın bir kitle kadın hakları toplantısını basınca Stone kürsüye çıktı. Adaletten söz etmek yerine, ailevi alanda kadınların katkılarını takdir etti: "Bana sorarsanız kendi yuvasının tahtında oturan, oradan iyi insanların dünyasına sevgi, şefkat ve huzur saçan, dünyayı daha iyiye götür-

meye yardım edebilecek olan her kadın, tüm taçlı başlardan daha yüce bir konumdadır." Kadınların daha fazla katkıda bulunabileceğini söyledi ve onları erkeklerle kıyaslamamaya dikkat ederek nasıl iş dünyasına girdiklerini anlattı. Sözü, vaizlik yapan bir kadına getirince kalabalıktan ıslıklar yükseldi. Bunun üzerine Stone kadınların aile içindeki rolünü desteklediğini bir kez daha hatırlattı: "Kendilerine terbiye verecek annesi olmayan erkekler ıslıklıyor."

Birlikten Kuvvet Doğar: Sürtüşme Hatlarında Koalisyon Kurmak

Yirmi yıl süren sürtüşmenin ardından, kadınlara oy hakkı kazandırmaya uğraşan iki örgütün felsefesi ve taktikleri nihayet birleşmeye başladı. Elizabeth Cady Stanton ve Susan B. Anthony on yılı aşkın süredir radikal ittifaklardan kaçınmışlardı; şu anda tüm enerjilerini halkı eğitmeye harcıyorlardı. Stanton hareketin tarihçesini yazmayı üstlenmişti, Anthony ise lobi çalışmaları ve konuşma yapmak için ülkenin dört bir yanını geziyor, gerek itidal çalışanlarıyla ittifakın önemi gerekse de kadınların diğer meselelerine değil de sadece oy hakkına yönelik daha ılımlı bir kampanya konusunda Lucy Stone'la aynı düşünüyordu.

Yıllar önce, İsrail'le Filistin'in sürtüşmesini inceleyen Harvardlı psikolog Herbert Kelman, iki grup *arasındaki* sürtüşmelere neden olan ve bu sürtüşmeleri şiddetlendiren şeyin genelde grupların kendi *içindeki* çatışmalar olduğunu gözlemlemişti. Stone'un örgütü yeniden birleşmenin faydalarının bilincindeydi, ne var ki Anthony ile Stanton'un örgütü iç çatışma yaşıyordu. Stanton, itidal çalışanlarıyla ittifaka ve kadınların oy hakkına kısmen odaklanılmasına karşıydı. Örgüt üyeleriyse kadınlara oy hakkı eyalet düzeyinde mi olmalı federal düzeyde mi, kısmen mi olmalı yoksa tamamen mi, diye tartışıyorlardı. Düşmanları müttefike çevirmede Stone'un üstüne yoktu ama Anthony'yle uzlaşmak için doğru kişi o değildi. Bu iki kadının arasındaki bu kadar köklü bir güvensizlik varsa, koalisyon lider değil de paratoner görevi yapan ve birbiriyle savaşan bireylerin üstüne kurulu demektir. Yönetim bilimleri uzmanları Blake Ashforth ile Peter Reingen'in yazdığı gibi, bu, iki örgütün üyelerinin de Stanton'ın radikal tavrı için "hasmını bölücülükle suçlamasına" izin veriyor, böylelikle "iki taraf da sürtüşmeden karşı tarafın delifişek üyelerini sorumlu tutuyor," bir yandan da "rakip grubun diğer üyeleriyle işbirliği için" zemin hazırlıyordu. Kelman'a göre, sürtüşmeye rağmen koalisyon kurmak gerektiğinde, uzlaşma

için grubun şahinlerini göndermek hiç de verimli değil. Her gruptan güvercinlerin karşılıklı oturması, birbirlerinin bakış açısını dinlemesi, ortak hedefler ve yöntemler saptaması, sonra da problem çözmeye girişmesi gerekir.* Stone ve Anthony şahinleri tartışma dışında tutmanın gerektiğini biliyorlardı, o yüzden de bir birleşme anlaşmasının şartlarını belirleyecek bir ortak komite kurmak için her iki örgütten yedişer üye seçmeyi kararlaştırdılar. Fakat Stone'la Anthony'nin ortaya koyduğu ilkeler fikir birliğine temel teşkil etmeye yetmiyordu. Anthony'nin örgütünün oluşturduğu komitede öyle bir fikir ayrılığı vardı ki kendilerine yardım edecek sekiz kişilik bir komite daha atamaları gerekti. Nihayet fikirleri uyuştuğunda ortaya çıkan öneri üzerinde anlaşılan ilkelerden o denli uzaktı ki Stone'un komitesi bu kararı alacak yetkiye sahip değildi.

1890'da, yeniden birleşme çabalarının üçüncü yılında Stone nihayet dayanışmanın güçlüklerini, görev değişikliğinin faydasını fark etti: "Gençler birleşmek istiyor, ayrılığın sebeplerini hatırlayacak kadar yaşlı olanlarınsa çok zamanı yok." Stone'un kızı ve kocası Anthony'nin komitesiyle görüşerek, birleşme şartlarını başarıyla belirledi ve örgütler birleşti. Anthony yumuşatılmış radikalizmin değerini anlamıştı, hatta o kadar ki, Stanton şikâyet ediyordu: "Lucy ile Susan sadece kadınların oy hakkını görüyorlar. Dini ve toplumsal bağı görmüyorlar. İki örgütteki genç kadınlar da öyle. Madem ki kafaları, amaçları aynı, o zaman birleşsinler." Anthony ile Stanton'ın arası Stone'la hiçbir zaman yüzde yüz düzelmediyse de Stone öldüğünde sırf katkılarının muazzam etkisi yüzünden ondan övgüyle söz ettiler. "Lucy Stone'dan daha iyi biri yoktur," diyordu Anthony. "Elli yıllık bu harekette kalabalığın karşısına çıkıp herkesin yüreğini eriten bir kadın daha olmadı. O, eşsizdi." Stanton ise şöyle diyordu: "Amerika'da hiçbir kadının ölümü kamuoyunun saygısını bu denli hak etmemiştir." Ona göre Stone, "Kadınlara yapılan haksızlık konusunda ulusun yüreğini harekete geçiren ilk kişiydi." Yıllar önceki fikir ayrılıkları içinse şöyle diyordu: "Kölelere yapılan haksızlığı, kendi uğradığı haksızlıktan daha çok önemsediği içindi. Benim felsefem daha bencildi."

* Kelman, 1990'da İsrail ve Filistin'den nüfuzlu liderleri bir dizi gayri resmi atölye çalışmasında bir araya getirdi ve üç yıldan uzun süre düzenli biçimde buluşmalarını sağladı. Tipik bir atölye, her ülkeden üç ila altı temsilciden ve iki ila dört oturum yöneticisinden oluşuyordu. Temsilciler kendi bakış açılarını paylaşıyor, birbirlerini suçlamaktan ve kendilerini haklı çıkarmaktan kaçınıyor, onun yerine etkileşimlerinin anlaşmazlık üzerindeki etkisine odaklanıyordu. Tüm katılımcılar kaygılarını dile getirip, diğer kişilerin kaygılarını anladıktan ve kabullendikten sonra sorunları ortaklaşa çözmeye başladılar. Atölye çalışmalarının 1993'te sona ermesinden kısa süre sonra da Oslo Anlaşması imzalandı. İsrail hükümetiyle Filistin Kurtuluş Örgütü ilk defa yüz yüze bir anlaşmaya varmıştı. Liderler bu sayede Nobel Barış Ödülü kazandılar ve işin içindeki kimseler Kelman'ın çabalarının süreci hızlandırdığını söylediler.

Felsefeci George Santayana, "Geçmişi hatırlamayanlar onu tekrarlamaya mahkûmdur," diye yazmıştı. Bu, Amerika'da kadınların oy hakkı davasında en azından iki durumda daha geçerliydi. 1890'da Anthony'nin örgütünün iki üyesi, onun bir ulusal örgüt kurma çabasına ve yumuşak radikalizme yakışına sinirlenip ayrıldılar ve birleşme çabalarını baltalayan bir rakip örgüt kurdular. Anthony ile Stanton bu örgütü ezdiyse de seleflerini küçük farkların narsisizmine karşı uyarmamışlardı. Yirminci yüzyılın başında, yaşamlarının alacakaranlığı çökerken ulusal kadınlara oy hakkı örgütünü bir itidal eylemcisi ve WCTU üyesi olan Carrie Chapman Catt'e teslim ettiler. Ama kadınlara oy hakkı almak için konuşmak, yazmak ve lobi faaliyetleri gibi yumuşak taktikler izlemekle yetinmeyen, Alice Paul adındaki daha radikal bir kadın daha cüretkâr eylemlerden yanaydı. Bir açlık grevi başlattı ve Catt'in tarafsız konumunu reddederek, Demokrat Parti'yi kadınlara oy hakkı kazandıramamakla suçladı. Paul'ün eylemleri o denli radikaldi ki onu ulusal kadınlara oy hakkı örgütünden attılar. O da 1916'da kendi örgütünü kurdu. 1918'de ulusal örgütlenmenin üye sayısı 1 milyonu geçmişti; Paul'un ise yalnızca on bin taraftarı vardı. Tıpkı halefleri gibi o da Afrikalı Amerikalılarla ittifak kurmaktan sakınıyordu. Paul'ün grubu Beyaz Saray önünde nöbet tuttu ve Başkan Woodrow Wilson'la dalga geçti. Bu da taşların yuvarlanmasını sağlamış olabilir. "Ama Başkan Wilson'ın sonunda anayasa değişikliğine destek vermesinin sebebi Catt'in ilerlemeci ama radikal olmayan liderliğiydi," diyor konuyu dışarıdan gözlemleyenler.

Lucy Stone 1893'te son nefesini verirken kızının kulağına altı sözcük fısıldadı: "Dünyayı daha iyi bir yer yap." On Dokuzuncu Değişiklik'in meclisten geçişi daha yirmi yedi yıl alacaktı. Ama kadınlar tüm ülkede eksiksiz oy hakkı kazandığında Stone'un bıraktığı yumuşak radikalizm izi belirgin ve derindi. Kerr şöyle özetliyor: "Carrie Chapman Catt 1920'de yasa değişikliğine yaptığı o son ve başarılı yürüyüşte Stone'un sağladığı örgütsel modeli benimsemişti."

6

Amacı Olan Asiler

Kardeşler, Ebeveynler ve Akıl Hocaları Orijinalliği Nasıl Artırır?

Bizler kardeşlerimizin bekçisi değiliz...
sayısız küçük dokunuşlarla onları yapanlar biziz.
Harry ve Bonaro Overstreet

Daha bir dakika önce üçüncü kalede sakince durmuş şapkasını düzeltiyordu. Şimdiyse ayakları görünmeyecek kadar hızlı hareket ediyor, dans edercesine kale torbasından uzaklaşıyordu. Başlangıç plakasını gözüne kestirmişti. Şimdiye dek beysbol sahasına ayak basmış en büyük oyuncuydu o. Daha önce de bu pozisyonda bulunmuştu. Takımını dört kez finale taşımıştı ama dördünde de Yankees'e yenilmişlerdi. Bu seferkinin daha farklı olmasını umuyordu. Yankees'e karşı beşinci şampiyonluk mücadelesinin açılış oyunuydu ve sekizinci devrede takımı 6-4 yenik durumdaydı. İki aut sonrasında bir ikilemle karşı karşıyaydı: Takım arkadaşının topu atacağına mı güvenmeliydi? Yoksa her şeyi riske atıp sayı kalesini mi çalmalıydı? Kale çalmak, beysbolda en riskli hamlelerin başında gelir. Takımınızın sayı alma şansını %3 azaltır ve bunu başarıyla yapmak için genelde yerden kaleye doğru kaymanız gerekir. Bu da bir saha oyuncusuyla acı verici bir fiziksel çarpışma anlamına gelebilir. Sayı kalesini kapmak daha da risklidir. İkinci ya da üçüncü kaleyi çalmaya çalışsanız sırtı size dönük olacak olan atıcı, zaten plakaya bakıyor durumdadır ve bu da topu kolayca fırlatmasını sağlar. Atıcının topu 20 metre fırlatması yeterlidir, sizinse aynı sürede 27 metreyi koşmanız gerekir. Aslında yaptığınız, toptan hızlı koşmaya çalışmaktır. Başarabileceğinizi düşünseniz bile, sayı kalesinde yaralanma ihtimali diğer kalelerde çarpışmaya kıyasla dört kat yüksektir.

Koca 2012 sezonunda sadece dört oyuncu kale kapma girişiminde bulundu. Beysbolun tüm zamanlar kale kapma lideri olan Rickey Henderson kariyeri boyunca 1400'den fazla kale kapmıştı ama

bunlardan yalnızca bir tanesi sayı kalesiydi. Kariyer boyu kale kapma ikincisi olan Lou Brock'tu ve başarılı olan 938 girişimine karşılık bir tane bile sayı kalesi çalamamıştı. Ne var ki bu adam farklıydı. Modern zamanlardaki tüm oyuncular arasında, sayı kalesi çalma rekoru onundu. Tam on dokuz defa. Neredeyse yüz yılı aşkın sürede, çaldığı sayı kalesi iki basamaklı rakamlarla ifade edilen yalnızca iki oyuncu daha olmuştu.

Bu oyuncu daha önce de kale çalmada iki kez lig birincisi olmuştu, ama onun sayı kalesini kapma kararını hızla ilgili sanıyorsanız yanılıyorsunuz. Yaşı otuz altıydı; kariyerinin altın çağı çoktan geride kalmıştı. Sezonun üçte birini sakatlıklar yüzünden kaçırmıştı. Bundan altı yıl önce bir sezonda otuz yedi kale çalarken, geçtiğimiz iki sezonun toplamında bunun ancak yarısını başarabilmişti. Saçları kırlaşmıştı, kiloluydu; spor yazarları ona "ak saçlı şişman ihtiyar" diyorlardı artık. Bir zamanlar oyuncu kulübesinde herkesin gönlündeki o yerde, yani dördüncü sıradaydı. Şimdiyse topa vurma sıralamasında yedinciydi. Seneye jübilesini yapacaktı. Hızı geçmişte kalmış olabilirdi ama o, tüm hayatını başkalarının donup kaldığı noktada inisiyatifi ele alarak geçirmişti ve şimdi de durmaya niyeti yoktu. Doğru anı kolladı, sonra öne atıldı. Tam kayarak plakaya ulaşmıştı ki tutucu, yakalamak için ona uzandı. Kararın kesin bir yanı olmasa da hakem puanı verdiğinde artık güvendeydi. Maalesef çabası hem yetersizdi hem de çok geç kalmıştı. Takımı ilk oyunu Yankees'e kaptırmıştı. Fakat çabasının amacı simgeseldi. Bir oyun tarihçisinin deyimiyle, sayı kalesini çalmakla takımına "büyük psikolojik destek" sağlamıştı. O da bunun farkındaydı: "Benim sayı kalesini çalmamdan ötürü olsun ya da olmasın, takıma taze kan gelmişti." Serileri kazandılar, herkesin gözünü diktiği şampiyonluğu elde ettiler. Yıllar sonra bu sporcunun ardında bıraktıklarını yazan bir gazeteci, onun sayı kalesini çalma girişimlerinin "toplamda, onun beysbol alanında yaptığı en cüretkâr ikinci şey olduğunu" söylemişti. İlkiyse renk engelini aşmaktı.

Orijinal olmak için risk almaya istekli olmamız gerekir. Kök salmış gelenekleri, adetleri alaşağı etmek için akıntıya karşı kürek çekerken başarıp başaramayacağımızdan asla emin olamayız. Gazeteci Robert Quillen'in yazdığı gibi, "İlerleme daima risklidir. İlkinden ayağınızı çekmeden ikinci kaleyi çalamazsınız." Jackie Robinson, 1947'de Amerikan Ulusal Beysbol Ligi'nin ilk siyahi oyuncusu olduğu günden başlayarak, kendisiyle aynı takımda ya da rakip takımda oynamayı reddeden ırkçı akranlarına, çivili kramponlarıyla

kasten faul yapan hasımlarına, nefret kusan mektuplara ve ölüm tehditlerine göğüs gerdi. Önde gelen bir Amerikan şirketinde başkan yardımcılığı yapan ilk siyahi ve ABD'nin ilk siyahi beysbol sunucusu oldu. Peki, ona toplumsal normlara isyan etme cüreti veren; onun duygusal, toplumsal ve fiziksel riskler karşısında azimli kalmasını sağlayan neydi? İpuçlarına hiç umulmadık bir yerden, onun kale kapma tutkusunu paylaşan beysbolcuların aile geçmişlerine bakarak erişebiliriz. 162 oyunluk sezon uygulamasıyla başlayan beysbolun modern çağında iki farklı sezonda en az 70 kale kapan oyuncuların sayısı yalnızca ondu. Aşağıdaki listeye bakın bakalım. Acaba gözünüze bir düzen çarpacak mı?

Beysbol Oyuncusu	Kale Kapma Sayısı	Doğum Yeri	Doğum Sırası	Ailedeki Çocuk Sayısı
Rickey Henderson	130, 108	Chicago, Illinois	4	7
Lou Brock	118, 74	El Dorado, Arkansas	7	9
Vince Coleman	110, 109	Jacksonville, Florida	1	1
Maury Wills	104, 94	Washington, D.C.	7	13
Ron LeFlore	97, 78	Detroit, Michigan	3	4
Omar Moreno	96, 77	Puerto Armuelles, Panama	8	10
Tim Raines	90, 78	Sanford, Florida	5	7
Willie Wilson	83, 79	Montgomery, Alabama	1	1
Marquis Grissom	78, 76	Atlanta, Georgia	14	15
Kenny Lofton	75, 70	East Chicago, Indiana	1	1

Neden bazı beysbol oyuncularının diğerlerinden daha çok kale kaptığını öğrenmek için, tarihçi Frank Sulloway ile psikolog Richard Zweigenhaft akıllıca bir şey yaptılar. Profesyonel olarak beysbol oynayan dört yüzden fazla kardeş saptadılar ve bu sayede aynı aileden gelen, DNA'larının yarısını paylaşan ve benzer biçimde yetiştirilmiş bireyleri kıyaslama şansı buldular. Elde ettikleri sonuçlar çok çarpı-

cı bir gerçeği işaret ediyordu: Hangi kardeşin daha çok kale çalmaya kalkışacağını belirleyen şey doğum sırasıydı. Küçük kardeşlerin kale çalmaya kalkışma oranı, ağabeylerininkinden *10,6 kat daha fazlaydı*. Bu, küçük kardeşlerin toplamda daha iyi oyuncu olduğu anlamına gelmiyordu. Söz gelimi, topa vurma ortalamasında herhangi bir avantajları yoktu. Hatta atıcı olan kardeşler karşılaştırıldığında, büyük kardeşlerin top kontrolünde hafif bir avantajı olduğu bile görülüyordu: Iskalayıp oyun dışı kalmaya daha çok, yürümeye daha az meyilliydiler. Asıl büyük fark, risk alma eğilimindeydi. Küçük kardeşler sadece daha fazla kale çalma denemesi yapmakla kalmıyorlardı, plakaya koşmakta daha gözü pek davrandıkları için bir topla vurulma şansları da 4,7 kat daha fazlaydı. Tek yaptıkları daha fazla risk almak değildi; riskli çabalarda ağabeylerinden daha sık başarılı oluyorlardı. Bu yüzden de küçük kardeşlerin başarıyla kale çalma oranı 3,2 kat daha yüksekti. Üstüne üstlük, küçük kardeşlerin beysbol oynama oranı ağabeylerine kıyasla daha düşüktü zira onlar riske susamışlardı. Sekiz bin kişi üzerinde yapılan yirmi dört farklı araştırma gösteriyor ki sonradan doğanların futbol, rugby, boks, buz hokeyi, jimnastik, tüplü dalış, alp disiplini kayak, kayakla atlama, kızak ve otomobil yarışı gibi yaralanma riski yüksek oyunlara katılması 1,48 kat daha muhtemeldi. İlk doğanlarsa beysbol, golf, tenis, atletizm, bisiklet ve kürek gibi daha güvenli sporları yeğliyordu. Küçük kardeşler, profesyonel beysbol oynamayı seçtiklerinde kalelerin yolunu aşındırmaya meyilliydiler. Modern çağın sayı kalesi hırsızları olarak rakiplerine fark atan üç oyuncunun istatistiklerini incelersek, üçünün de kendilerinden büyük en az üç kardeşi olduğunu görürüz. Çoğu zaman "modern kale kapmanın babası" kabul edilen Jackie Robinson, beş kardeşin en küçüğüydü. Modern çağda kale kapma konusunda en yüksek ikinci skor, beş çocuktan dördüncüsü olan Rod Carew'a aittir. Hassas zamanlama duyusunun yanı sıra bunun "belli bir oranda cesaret gerektirdiğini" yazmıştı Carew. Sayı kalesini kapmak için gerekenleri, "İçimde yaralanma korkusu olmamalıydı. Yoktu da çünkü dizginlerin elimde olduğunu hissediyordum," diye açıklıyordu. Üçüncü sıradaki Paul Molitor, sayı kalesi kapmayı "cesaret oyunu" olarak adlandırıyordu ve sekiz kardeşin dördüncüsüydü. Benzer bir örüntü, yukarıda sıralanan kale kapma sıralamalarında da karşımıza çıkıyor. İki farklı sezonda en az 70 kale çalan on oyuncudan en az yarısının kendinden büyük dört kardeşi, yedisininse kendinden büyük en aşağı iki kardeşi vardı. Kale çalma şampiyonu olan yedi kişi, ortalamada ai-

lelerinin 6,9 numaralı çocuğuydu ve kardeşlerinin yüzde 71'inden küçüktüler.

Küçük kardeşler sadece beysbolda daha fazla risk almakla kalmaz. Aynı fark politikada ve bilimde de görülür. Sosyal ve entelektüel gelişimde de ciddi etkileri vardır. Doğum sırası uzmanı Frank Salloway çığır açan çalışmasında iki düzineden fazla büyük bilimsel devrimi ve kilometre taşını inceledi. Bunlar Kopernikçi gökbilimden Darwinci evrime, Newton mekaniğinden Einstein'ın izafiyetine kadar uzanıyordu. Neredeyse dört bin biliminsanını mevcut görüşleri aşırı savunma ile yeni fikirleri aşırı savunma arasında bir sürekliliğe yerleştirmek için yüzden fazla bilim tarihçisinden yardım aldı. Ardından doğum sırasının, biliminsanlarında statükoyu koruma ya da yeni, devrimci kuramları savunma bakımından fark yaratıp yaratmadığını inceledi. Her vakada, ilk doğanların sayısının sonradan doğanlara göre az olduğunu, toplumsal sınıf, aile büyüklüğü ve sonuçları etkileyebilecek diğer etmenleri dikkate aldı. Küçük kardeş olan biliminsanlarının, ilk çıktıklarında radikal fikirler sayılan Newton'ın yerçekimi kanunlarını ve Einstein'ın özel izafiyet kuramını savunma olasılığı ilk doğanlara göre üç kattan fazla yüksekti. Kopernik'in Dünya'nın güneş etrafında döndüğü gökbilimsel modeli ortaya atmasından sonraki elli yılda, kendisinden büyük kardeşleri olan biliminsanlarının Kopernik modelini destekleme oranı ilk doğanlara göre 5,4 kat fazlaydı. Galileo'nun teleskopu icat edip bu modeli destekleyen bulgularını yayımlamasıyla oran 1:1'e düşmüştü. Kuram artık radikal sayılmadığından, ilk doğanlar da artık eşit oranda kabul ediyordu. Sonradan doğan çocukların isyana yatkınlığının en bariz kanıtlarından biri Sulloway'in evrim teorisine tepki analizinde görülür. Sulloway yüzlerce biliminsanının 1700 yılıyla Darwin'in ünlü bulgularını yayımladığı 1859 yılı arasında evrim kavramına verdikleri tepkileri değerlendirdi. Darwin'den önce, kendinden büyük kardeşi olan biliminsanlarının 117'sinden 56'sı evrime inanıyordu. İlk doğan biliminsanlarındaysa bu oran yalnızca 103'te dokuzdu. Darwin'in keşiflerini yayımlamasından sonraki 16 yıl içinde, sonradan doğanların evrimi destekleme oranı 9,7 kattan 4,6 kata inmişti. Fikirler bilimsel kabul gördükçe, ilk doğanlar da bu fikirleri daha rahat destekler olmuştu. Genç biliminsanlarının, yaşlandıkça muhafazakârlaşan, inançlarına daha sıkı sarılan yaşlı biliminsanlarına kıyasla asi fikirlere daha hoşgörülü olduğunu farz ederiz. Ama ne ilginçtir ki doğum sırası, yaştan daha önemli bir belirleyicidir. Sulloway, "80 yaşında bir küçük kardeş,

evrim kuramına 25 yaşında bir ilk doğan kadar açıktı," diyor ve evrim kuramının "ancak sonradan doğanların genel nüfustaki oranının ilk doğanlara kıyasla 2,6'ya 1 oranında ağır basmasıyla tarihsel gerçekliğe dönüştüğünü" öne sürüyor. Genelde, sonradan doğanların önemli bilimsel devrimleri destekleme oranı ilk doğanların iki katı fazlaydı. Sulloway bu gözlemini, "Bu farkın şans eseri olma olasılığı milyarda birden hatırı sayılır oranda düşük," diyerek dile getiriyor. Sulloway otuz bir siyasi devrimi incelediğinde de benzer sonuçlarla karşılaştı: Sonradan doğanların radikal değişimleri destekleme oranı, ilk doğanlarınkinin iki katıydı.

İlk doğanlar grubunun gururlu bir üyesi olarak bu sonuçlar beni ilkin hüsrana uğratmıştı. Ama doğum sırası araştırmalarını inceledikçe farkına vardım ki bu örüntülerin hiçbiri mutlak biçimde değişmez değildi. Orijinalliği küçük kardeşlere özgü görmemiz gerekmiyor. Daha çok küçük kardeşlere uygulanan ebeveynlik yaklaşımlarını benimseyerek, tüm çocukları daha orijinal olacak biçimde yetiştirebiliriz. Bu bölüm orijinalliğin aile içindeki köklerini araştırıyor. Küçük kardeş olmanın eşsiz yanı nedir? Ailenin üye sayısının ve bunun eğitim üzerindeki etkileri nelerdir? Bu örüntülere uymayan vakaları, örneğin kale kapma listesindeki üç tek çocuğu, isyan eden ilk doğanları ve konformist olan küçük kardeşleri ne yapacağız? Ayak uydurmak yerine risk alıp isyan etme eğilimimiz üzerinde doğum sırasının, kardeşlerin, ebeveynlerin ve rol modellerinin etkisini inceleyeceğiz. Kardeşlerin neden umduğumuz kadar benzeşmediklerini görmek için, Jackie Robinson'ın nasıl yetiştirildiğine ve Amerika'nın en orijinal komedyenlerinin ailelerine bakacağım. Çocukların isyanının yapıcı ya da yıkıcı olmasını neyin belirlediğini, çocuklara hile yapmamalarını söylemenin niye yanlış olduğunu, onları nasıl etkisiz biçimde övdüğümüzü, onlara yanlış kitaplar okuduğumuzu öğrenecek; Yahudi Soykırımı sırasında Yahudileri kurtarmak için kendi hayatını tehlikeye atan bireylerin ebeveynlerinden ne ders çıkarabileceğimize bakacağız.

Doğuştan İsyankâr

1944'te, Rosa Parks'ın Montgomery otobüsünde o kahramanca duruşunu sergilemesinden on yılı aşkın süre önce, o zamanlar ABD Kara Kuvvetleri'nde teğmen rütbesinde olan Jackie Robinson, otobüsün arka koltuklarında oturmayı reddettiği için askeri mahkemeye çıkarılmıştı. Robinson bu olayı, "Otobüsün şoförü bağıra çağıra, arkaya geçmezsem başımı büyük derde sokacağını söyledi," di-

ye anlatıyordu. "Ben de ona büyük şevkle, açacağı derdin zerre kadar umurumda olmadığını söyledim." Finalin ilk maçında sayı kalesine yaptığı çılgınca hamleyi de benzer biçimde anlatıyordu. "Birden her şeyin altını üstüne getirmeye karar verdim," diyordu. "Takımımız iki tur gerideyken izlenecek en iyi beysbol stratejisi değildi ama yerimden fırladım, yaptım. Başarılı olmak ya da olmamak hiç umurumda değildi."

"Zerre kadar umurumda değildi" ve "Hiç umurumda değildi" sözleri Jackie Robinson'ın risk yaklaşımını nasıl öğrendiğine ışık tutabilir. Stanford Üniversitesi'nin seçkin profesörlerinden Jim March'a göre, birçoğumuz karar verirken mantıksal önem sırasına uyarız: Hangi eylem en iyi sonucu doğurur? Siz de Robinson gibiyseniz ve statükoya sürekli meydan okuyorsanız farklı davranıyor, önem yerine uygunluk mantığı gözetiyorsunuz demektir: Benim gibi biri bu durumda ne yapar? Sonucu tahmin etmek için dışarıya değil, kendinize, kendi kişiliğinize bakarsınız. Kararı da kim olduğunuza ya da kim olmak istediğinize göre verirsiniz. Sonuç mantığını kullandığımızda daima risk almamak için gerekçe bulabiliriz. Uygunluk mantığıysa bizi özgür bırakır. İstediğimiz sonucu neyin garantileyeceğini daha az düşünür, bizim gibi birinin yapması gerekenler konusunda içgüdüsel hislerimizle eyleme geçeriz. Dahası, doğum sırası bu eğilimi etkileyebilir. Uzmanlar yıllardan beri ilk doğan olmanın avantajlarını öve öve bitiremiyor. Ailenin en büyük çocuğu genellikle başarıya hazırdır; ailesinin bölünmemiş ilgisinden, zamanından ve üzerine titreyen ebeveynlerinin enerjisinden faydalanır. Kanıtlar ilk doğanların bilim alanında Nobel Ödülü kazanmasının, ABD'de Kongre üyesi olmasının, Hollanda'da yerel ve ulusal seçimleri kazanmasının daha muhtemel olduğunu gösteriyor. Ayrıca görülüyor ki ilk doğanların şirketlerin zirvesine tırmanma olasılığı daha yüksek. Yapılan analize göre, 1500'den fazla CEO'nun %43'ü ailenin ilk doğan çocuğu.

Kısa süre önce yapılan bir araştırmada, her ikisi de ekonomist olan Marco Bertoni ve Giorgio Brunello doğum sırasının kariyer başarısı üzerindeki etkisine daha yakından baktılar. Yaklaşık bir düzine Avrupa ülkesinde dört binden fazla insanı onlarca yıl boyunca takip ettiklerinde, ilk doğanların istihdam piyasasına girdiklerinde küçük kardeşlere nazaran %14 daha yüksek maaşla işe başladıklarını gördüler. İlk doğanlar daha iyi eğitim görüyor, bu da onların daha yüksek maaşla iş bulmasına olanak tanıyordu. Yine de kariyerin ilk yıllarındaki bu avantaj otuz yaşına geldiklerinde kaybolu-

yordu. Küçük kardeşlerin maaşı daha hızlı artıyordu çünkü daha iyi maaşlı işlere daha erken ve daha sık geçiyorlardı. Ekonomistler, "İlk doğanlar sonradan doğanlara nazaran riskten daha çok sakınıyor," diyor ve sonradan doğanların aynı zamanda içki ve sigara tiryakiliğine daha meyilli, bireysel emeklilik ve yaşam sigortası yaptırma oranlarınınsa daha düşük olduğunu ekliyor. Psikolog Dean Simonton'ın açıklaması şöyle: "Sonradan doğanların standartlaştırılmış testlerde daha kötü performans ortaya koymasına, okulda daha az başarılı olmasına ve prestijli işlerden uzak durmasına yol açan şey daha beceriksiz olmaları değil. Sonradan doğanlar, ilk doğanların bu uğraşlarını kendilerinin hoşlanmadığı bir otorite ve konformizm arayışının temsilcisi olarak görüyor olabilirler."

Biraz meşruiyet kazanmaya başlamış olmakla beraber, doğum sırası biliminin geçmişi karanlık ve hakkındaki tartışmalar hâlâ sürmekte. Doğum sırası kim olduğunuzu *belirlemiyor*; sadece belli bir biçimde gelişme *olasılığınızı* etkiliyor. Gerek biyolojinizde gerekse yaşam deneyiminizde, katkısı olan daha birçok etmen var. Doğum sırasının etkisini izole etmek için yapılan araştırmalar doğal olarak bir hayli düzensiz. Gelişigüzel hale getirilmiş kontrollü deney yapmak mümkün olmadığından, birçok araştırma farklı ailelerdeki kardeşleri kıyaslamaktan öteye geçmiyor. O zaman da kardeşlerden çok aileler kıyaslanmış oluyor. Ayrıca üvey kardeşler, anne ya da baba, evlat edinilmiş kardeşler, ölmüş kardeşler ve aynı evi paylaşan kuzenler gibi konuların nasıl ele alınacağı tartışma konusu. Doğum sırası uzmanları birçok sonuç üzerinde temelden görüş ayrılığı içinde. Bağımsız bir araştırmacı olarak kanıtları gözden geçirmeyi ve bana en doğru gelenlerle ilgili gözlemlerimi paylaşmayı sorumluluk olarak kabul ediyorum. Ben verileri incelediğimde doğum sırasının kişilik ve davranış için umduğumdan da iyi bir belirleyici olduğunu gördüm.

Bir araştırmada insanlar kendilerini ve kardeşlerini okul başarısı ve isyankârlık alanlarında puanladı. Akademik bakımdan başarılı olanların ilk doğan olma olasılığı küçük kardeş olma olasılığından 2,3 kat daha fazlaydı. Asilerin küçük kardeş olma olasılığıysa ilk doğan olma olasılığının iki katıydı. Ömürleri boyunca yaptıkları en isyankârca ya da sıradışı şeyleri yazarak anlatmaları istendiğinde, sonradan doğanlar daha uzun yanıtlar verdi ve daha alışılmadık davranışları betimledi. Yüzlerce araştırma hep aynı sonucu gösteriyor: İlk doğanlar daha baskın, özenli ve hırslı olma eğilimi sergileseler de sonradan doğanlar risk almaya, orijinal fikirleri benimsemeye

daha açıktır. İlk doğanlar statükoyu korumaya meyillidir, sonradan doğanlar ise karşı çıkmaya.* Sonradan doğanların risk alma eğiliminin başlıca iki açıklaması var: Biri çocukların kardeş rekabetiyle nasıl başa çıktığıyla, diğeriyse ebeveynlerin daha küçük olan çocukları daha farklı yetiştirmesiyle ilgili. Doğum sırasını değiştiremesek de sonuçlarını etkileyebiliriz.

Niş Seçme: Rekabetsiz Rekabet

Çok sayıda kardeşe bakarsanız ilginç bir gerçeğin farkına varırsınız: Asıl büyük kişilik farklılıkları aileler arasında değil, ailelerin içlerindedir. Tek yumurta ikizleri aynı ailede büyüdüklerinde, birbirlerine, doğumda ayrılmış ve farklı aileler tarafından büyütülmüş tek yumurta ikizlerinden daha çok benzemezler. Harvard'dan psikolog Steven Pinker durumu "Aynısı ikiz olmayan kardeşler için de geçerli. Birlikte yetiştiklerinde ayrı yetişmiş kardeşlerden daha benzer olmuyorlar," diye özetliyor. "Dahası, evlat edinilmiş kardeşler sokaktan gelişigüzel çevirdiğiniz iki kişi birbirine ne kadar benziyorsa ancak o kadar benziyor." Söz konusu durum orijinallik için de geçerli. Aynı anne baba tarafından büyütüldükleri halde, evlat edinilmiş kardeşlerin yetişkinlikte konformist olmayışları ya da risk alma eğilimleri arasında hiç ilişki yoktur.

Niş seçme kavramı bu gizemi anlamamıza yardımcı olabilir. Kavramın kökeni tıp doktoru ve fizyoterapist Alfred Adler'in çalışmalarına kadar dayanıyor. Adler, Sigmund Freud'un ebeveynliğe yaptığı vurgunun, kişilik gelişiminde kardeşlerin kritik rolünü hesaba katmadığı görüşündeydi. İlk doğan çocukların hayata tek çocuk olarak başladığını, bu yüzden de ilkin kendilerini anne babalarıyla özdeşleştirdiğini öne sürüyordu. İlk doğanlar kendilerine küçük kardeş gelince "pabuçlarının dama atılması" riskiyle karşılaşıyor, çoğu zaman da buna, ebeveynlerine öykünerek karşılık veriyordu: Bunun için de küçük kardeşe kurallar dayatıyor, otoritelerini onlar üzerinde kullanıyor, böylece küçük çocuğun isyan etmesine temel hazırlıyorlardı. Kendisinden yaşça büyük kardeşle doğrudan rekabete girmenin entelektüel ve fiziksel güçlükleriyle karşı karşıya kalan küçük kardeş, öne çıkmak için farklı yol izliyordu. Sulloway, "so-

* Daima karşıt örnekler olacaktır. Benim odak noktam ailelerdeki ilk çocuklarla sonradan doğanlar arasındaki ortalama farklar. Ortanca çocuklar daha az araştırılmıştır çünkü kimin ortanca sayılabileceğini belirlemek, ilk ya da son doğanları saptamaktan daha tartışmalıdır. Sulloway ortanca çocukların ortalamada en çok diplomasiye meyilli olduğunu söylüyor. Ortanca çocuklar baskın bir ilk doğanla yüzleşirler; büyük kardeşleri ve ebeveynleri tarafından küçük kardeşlere hükmetmeleri engellenir. O yüzden de uzlaşma, ikna etme ve koalisyon kurma sanatının uzmanı olur çıkarlar. Ortanca çocukları küçük bir dipnota sıkıştırmanın ironisinin de farkındayım.

rumlu ve başarılı olma nişi sıklıkla ilk çocuğa açıktır," diyor. "Bu niş bir kez doldu mu, küçük kardeşin aynı nişte etkili biçimde rekabet etmesi zor."* Elbette bu, kardeşler arasındaki yaş farkına bağlı. Çocuklar arasında sadece bir yaş varsa, küçük kardeş kendini ezdirmeyecek kadar zeki ya da güçlü olabilir; ama fark yedi yaşsa niş yine küçük kardeşin doğrudan rekabet etmeksizin katılabileceği biçimde açık demektir. Beysbolda aralarında iki ila beş yaş fark bulunan kardeşlerin farklı pozisyonlarda oynama yüzdesi, aralarındaki fark iki yaştan küçük ya da beş yaştan büyük olan kardeşlerinkine kıyasla anlamlı derecede yüksekti. Jackie Robinson üniversitedeyken atletizmle uğraşmış, ancak kendisinden beş yaş büyük olan ve 200 metre koşuda gümüş Olimpiyat madalyası kazanan ağabeyi Mack'i geçememişti. Robinson sonunda, Ulusal Kolej Spor Birliği NCAA'in uzun atlama şampiyonu olmuş, UCLA'den basketbol ve futbola ek olarak atletizm ve beysbol dallarında burs kazanmıştı. Niş seçmenin başka ailelerde de gözlemlenip gözlemlenmediğini merak ederek komedi dünyasına baktım. Komedi, özünde bir isyan eylemidir. Kanıtlar gösteriyor ki komedyenler nüfus normlarıyla karşılaştırıldığında hem daha orijinal hem de daha isyankâr. Üstelik bu konularda puanları ne kadar yüksekse mesleki başarıları da o denli yüksek oluyor. Sonuçta, bir espri beklentilerin dışına çıkarsa ya da kutsal ilkeleri zararsızca çiğnerse, kabul edilmeyeni kabul edilir hale getirirse insanlar güler. Beklentilere meydan okumak, temel değerleri sorgulamak için komedyenlerin hesaplanmış riskler almaya istekli olması gerekir. Bunu hedef kitleyi gücendirmeden yapmak için de yaratıcılığa gereksinim vardır. Komedyen olma tercihi bile kararlı, önceden kestirilebilir bir kariyerden vazgeçmek anlamına gelir. Jim Carrey'nin babası da komedyen olmayı düşünmüş, ama daha emniyetli olduğu için muhasebecilikte karar kılmıştı. Jerry Seinfeld ise, "Benim hiç işim olmadı," diyor. Niş seçmeye dair bildiklerimizden hareketle, küçük kardeşlerin başarılı komedyen olmasının daha muhtemel olduğundan şüpheleniyordum. Daha geleneksel kariyerler yaşça büyük kardeşler tarafından kapılmış olacak, dolayısıyla küçük kardeşleri onlardan daha akıllı, daha güçlü değil daha komik olmaya çalışacaklardı. Diğer becerilerin aksine, insanları güldürme yeteneğinin yaşla, olgunlukla ilgisi yoktur. Aileniz ne kadar büyükse kendinizi ayırt etme seçenekleriniz o kadar azalır ve niş olarak mizahı seçme olasılığınız artar. Peki, büyük

* Bu konuda yapılan ilk araştırmalardan birinde psikolog Helen Koch öğretmenlerden iki çocuklu ailelerden gelen, doğum sırası, cinsiyet, kardeşinin cinsiyeti, yaşı ve sosyal sınıfı konularında eşleştirilmiş 300'den fazla çocuğu puanlamalarını istedi. İlk doğanlar ister kız olsunlar ister erkek, girişkenlik ve baskınlık konularında hatırı sayılır ölçüde daha yüksek puan aldılar. Psikolog Frank Dumont şöyle diyor: "Aslını isterseniz ilk doğan kızlar ortalamada, kendilerinden sonra doğan erkek kardeşlerinden *daha erkeksiydiler*. Alfa erkek gibi davranma eğilimi gösteriyorlardı."

komedyenlerin ilk doğan olma olasılığı daha mı yüksekti? Soruma yanıt bulmak için Comedy Central'ın 2004'te yaptığı tüm zamanların en büyük 100 sahne komedyeni sıralamasını analiz ettim. Bu liste, toplumsal normlara, siyasal ideolojilere karşı gelen isyankâr materyallerle bilinen orijinal komedyenleri içeriyordu ve içinde George Carlin'den Chris Rock'a, Joan Rivers'tan Jon Stewart'a kadar uzanan isimler vardı. İstatistiksel olarak, ilk doğanlarla sonradan doğanların sayısının eşit olması gerekirdi. Ne var ki bu yüz orijinal komedyenin doğum sırasına baktığımda kırk dördünün ailenin en küçük çocuğu olduğunu, içlerinden sadece yirmisinin ilk doğan çocuk olduğunu gördüm. Kardeşi olan komedyenlerin, ailenin en küçük çocuğu olma oranı sırf şansın öngördüğünden %80 daha yüksekti. Ortalamada, şans eseri olması gereken sıradan %41 daha geç doğmuşlardı. Ortalamada 3,5 çocuğu olan ailelerden geliyorlardı ama komedyenlerin neredeyse yarısı, ailelerinin en küçük çocuğuydu. En küçük kardeş olan belli komedyenlere eğildiğimde, daha geleneksel başarı nişlerinin genelde ağabeyleri ve ablaları tarafından doldurulduğunu gördüm. Stephen Colbert on bir kardeşin en küçüğüydü ve kendinden büyük kardeşleri arasında bir fikri mülkiyet avukatı, bir kongre üyesi adayı ve bir de hükümet avukatı vardı. Chelsea Handler'ın kendinden büyük beş kardeşi, sırasıyla makine mühendisi, şef aşçı, muhasebeci, avukat ve hemşireydi ki bunların tümü de eğitim sertifikası ve düzenli maaş almanın mümkün olduğu mesleklerdi. Louis C.K'in üç ablası vardı ve biri doktor, biri öğretmen, biri de yazılım mühendisiydi. Jim Gaffigan'ın kendinden büyük beş kardeşi de müdürdü: üçü banka müdürü, biri büyük bir mağazanın genel müdürü, bir diğeriyse operasyon müdürüydü. Mel Brooks'un da üç ağabeyi vardı: biri kimyager, biri kitabevi sahibi, bir diğeriyse devlet memuru. Niş seçme, kardeşlerin birbirine neden çok benzemediği gizemini çözmeye de yardımcı oluyor. Küçük kardeşler farklı olmak için bilinçli çaba sarf ediyorlar. Ama her şey çocukların kardeşlerinin arasından sıyrılma girişiminden ibaret değil. Ne kadar tutarlı olmaya çalışırlarsa çalışsınlar, ebeveynler çocuklara doğum sırasına bağlı olarak farklı muamele ediyor, bu da onların kişiliklerini birbirinden daha da uzaklaştırıyor.*

* Doğum sırası etkisi tümüyle çevresel değil: biyolojik etmenlerin de katkısı olabileceğini öne süren kanıtlar var. Kanıtlara göre bir erkeğin ne kadar çok ağabeyi varsa eşcinsel olma olasılığı o kadar artıyor. Her bir ağabey, bir erkeğin eşcinsel olma olasılığını yaklaşık %33 artırıyor. Bu muhtemelen annenin bağışıklık sisteminin, testosterona karşı daha çok antikor geliştirmesinden ve antikorların da cenin gelişimini etkilemesinden kaynaklanıyor. Bu doğum sırası etkisi sadece erkeklerde görülüyor ve küçük erkek kardeşlerin, küçük ya da büyük kız kardeşlerin sayısıyla değil sadece ağabeylerin sayısıyla ilgili. Araştırmacılar yedi eşcinsel erkekten en az birinin eşcinselliğini ağabeylerinin etkisine bağlayabileceğini tahmin ediyor. En az üç ağabeyi olan eşcinsel erkekler arasında doğum sırası etkisi, diğer tüm nedenlerden daha etkili.

Katı Ebeveynliğin Kaygan Yokuşu

Ünlü psikolog Robert Zajonc, en büyük çocukların yetişkinlerle dolu bir dünyada yetiştiğini, buna karşılık ağabey ve abla sayısı arttıkça küçük kardeşlerin diğer kardeşlerden öğrenmek zorunda kaldığını gözlemlemiş. Jackie Robinson ilk çocuk olsaydı daha çok annesi tarafından yetiştirilecekti. Fakat karınlarını doyurması gereken beş çocuğu olduğundan Mallie Robinson çalışmak zorundaydı. Dolayısıyla da Robinson'un ablası Willa Mae, "Evin küçük annesi bendim," diyordu. Kardeşini o yıkıyor, giydiriyor, besliyordu. Annesini, kendisi anaokuluna giderken henüz bebek olan erkek kardeşini de oraya bırakmaya ikna etmişti. Üç yaşındaki Jackie Robinson bütün gün kum havuzunda oynarken ablası Willa Mae ikide bir pencereden başını uzatıp kardeşini kontrol ediyordu. Robinson'un ağabeyi Frank ise onu kavgada savunmaya hazırdı. Yaşça büyük kardeşler rol modeli ve vekil ebeveyn olduğunda çok da fazla kuralla ya da cezayla karşılaşmaz, onların sağladığı güvenliğin keyfini çıkarırsınız. Aynı zamanda daha erken risk almaya başlarsınız. Yetişkinlerin binbir özenle yaptığı ölçülü seçimlere öykünmek yerine, diğer çocukları örnek alırsınız. Ebeveynlik rolü çocuklara verilmediğinde bile anne babalar ilk çocuklarına karşı katı disiplin uygular, sonraki çocuklarında giderek daha esnek davranırlar. Ebeveynler deneyim kazandıkça genelde rahatlar. Ayrıca en küçük çocuklara yapacak ev işi de pek düşmez çünkü bu işleri zaten ağabeyler ve ablalar yapmaktadır. Robinson mahalledeki çetelerden birine katıldığında düzenli olarak hırsızlıktan ve mağaza hırsızlığından yakalanıp duruyordu. Robinson'un annesi onu cezalandırmak yerine sık sık polis karakoluna gidiyor, komisere oğluna çok sert davrandığı için çıkışıyordu. "Bu yaptıkları yanına kâr kalıyordu," diye yazıyor Robinson'un biyografisini kaleme alan Mary Kay Linge, "çünkü hep pohpohlanmıştı. Sonuçta Jackie ailesinin bebeğiydi ve büyük kardeşleriyle aynı sorumlulukları hiçbir zaman üstlenmemişti."*

* Ebeveynlerin en küçük çocuğa tepkisi daha karanlık bir yön de izleyebiliyor. Bunun en somut örneği, dört Grand Slam turnuvasını birden kazanan, teklerde Olimpiyat madalyası sahibi olan Andre Agassi'dir. Agassi'nin babası tenis şampiyonu yetiştirme hayali kuruyordu ve ilk üç çocuğu bunu başaramayınca tüm baskısı son çocuğu Andre üzerinde yoğunlaşmıştı. Andre'ye kötü davranan babası onu saatler boyu antrenman yapmaya zorluyor, günlük planını kendi hazırlıyor, başka sporlar yapmasına izin vermiyordu. Andre, "Agassi klanının son umudu" olmanın ezici farkındalığıyla büyüdü. Tenisin yazılı olmayan birçok kuralını çiğneyerek de isyan etti. Saçlarını önce Mohawk sonra aslan yelesi biçiminde kestirdi, küpe taktı, geleneksel beyaz şortlarla değil de kot ve pembe şortlarla maça çıktı, kendisinden 28 yaş büyük olan Barbra Streisand'la sevgili oldu. "Hiçbir seçeneğimin olmayışı, ne yapacağımla ya da kim olduğumla ilgili hiçbir şey söyleyememem delirtiyordu beni," diyor Agassi. "Otoriteye karşı gelmek, isyan etmek her gün kendi seçimimle yaptığım bir şey olmuştu. Böylece babama mesaj gönderiyor, hayatımdaki seçim eksikliğiyle boğuşuyordum." Agassi'nin öyküsü ebeveynlerin iki zıt yöntemle asiler yetiştirebileceğini gösteriyor: Çocuklara gereken otonomiyi ve korumayı vermek ya da onları patlama noktasına getirene kadar özgürlüklerini kısıtlamak.

Ebeveynlik örüntülerindeki kaymayı, *The Daily Show*'un eş yaratıcısı Lizz Winstead'in deneyimlerinde de görebiliriz. Bu, köklü medyanın güncel olayları sunuş tarzına karşı çıkmak için komediden yararlanan ilk programdı. Haberlere hem benziyor hem de haberlerin parodisini yapıyordu. "Onlar gibi *olarak* onlarla dalga geçecektik," diye yazıyordu Winstead. "Böylesi daha önce hiç denenmemişti." Minnesota'da aşırı muhafazakâr bir ailenin beş çocuğunun en küçüğü olarak büyüyen Winstead'e, ağabey ve ablalarından çok daha fazla özgürlük tanınmıştı. "Yaşlı oldukları için anne babamın tepesinden inmezdim. Bana her şey serbestti. Hiçbir şey için izin istemezdim. Kendi başıma otobüse biner, geceleri eve dönmezdim. Ben lisedeyken, tatile çıktıklarında beni evde yalnız bırakırlardı. Çok yorgunlardı. 'Bunu yapamazsın' demeyi unutmuşlardı." Çocukken, yüzmeyi bilmediği halde annesi ona gölün ortasında simitten düşerse ne olacağı konusunda uyarmayı unutmuştu. "Korkmam gerektiğini bilmiyordum. İşte her şeye bodoslama dalmamın sebebi budur," diye açıklıyor Winstead. "Şimdi olduğu gibi o zaman da yaşamın güçlüklerine çetin mücadele değil de cesaret gösterisi gözüyle bakıyordum. Bu muhteşem ebeveynliğin sonucunda onlara gözü karalığımla hayatı dar ettim." Winstead daha ilk günden, sesini duyurmak için dikkatleri çekmek zorundaydı. Şimdilerde belediye başkanı olan ağabeyi Gene şöyle diyor: "Ailede herkes yüksek sesle konuşuyordu. Çelimsiz ve ufak tefek olduğundan, herkesin sesini bastırmaya mecburdu." Winstead daha on yaşındayken, köpeklerin ve Yahudilerin neden cennete gidemeyeceğini sorarak Katolik öğretmenini köşeye sıkıştırmıştı. Seçimlerini yönlendiren mantık, sonuç değil uygunluktu. On iki yaşındayken bir rahip ona kızların papaz yardımcısı olamayacağını söyleyince, kendisinin olabileceğini söyleyip karşı çıkmış, hatta piskoposa bu fikri savunan bir de mektup yazmıştı. Ebeveynleri de onu bu fikrinden caydırmamıştı. Ailesi, kızları kendi değerlerine karşı gelse bile onu desteklemeyi sürdürüyordu. Winstead yıllar sonra kürtaj hakkını savununca, babasının şöyle dediğini duymuştu: "Hiç değilse aklından geçeni söyleyen, kim olduğunu saklamayan bir kızım var. Mangal gibi yürekli bir kız yetiştirdiğim için gururluyum."

Aile ne kadar büyükse sonradan doğan çocuklar o kadar gevşek kurallarla büyüyor ve ağabeylerinin, ablalarının yapamayacağı şeyler yanlarına kâr kalıyor. "Ben çok geniş bir aileden geliyorum. Tam dokuz ebeveynim var," diye espri yapıyor Jim Gaffigan. "Geniş ailenin en küçüğüysen, ergenliğe ulaştığında ebeveynlerin çoktan kafayı yemiştir." Birçok orijinalin risk alma davranışını ailelerinin göz-

bebeği olmaktan gelen alışılmadık özerklik ve korumayla açıklayabiliriz ama bu ebeveyn davranışı, doğum sırası ne olursa olsun çocukları isyankârlığa sevk edebilir. Bu en yaygın olarak en küçük çocukta görülebilir. Ne ilginçtir ki Sulloway tek çocuklarda kişiliği önceden tahmin etmenin, kardeşi olan çocuklara kıyasla daha zor olduğunu söylüyor. Tıpkı ilk doğanlar gibi, tek çocuklar da bir yetişkin dünyasında büyüyor ve kendini ebeveynleriyle özdeşleştiriyor. Tıpkı ailenin en küçükleri gibi şiddetle korunuyorlar; bu da onları "radikal olmakta özgür" kılıyor. Doğum sırası kanıtları, çocuklara orijinal olma özgürlüğü vermenin önemine dikkat çekiyor. Ama bunun bir tehlikesi çocukların söz konusu özgürlüğü kendilerini ya da başkalarını riske sokacak biçimlerde isyan etmekte kullanması. Doğum sırası ne olursa olsun bir çocuk orijinallik motivasyonuna sahipse bu orijinalliği hangi tarafa yönlendireceğini ne belirleyebilir? Jackie Robinson'ın neden çete hayatından vazgeçip bir sivil haklar eylemcisine dönüştüğünü, çocukların özgürlüklerini neden şeref öğrencisi ya da antisosyal, proaktif ya da pasif, yaratıcı ya da yıkıcı olmak yönünde kullandığını öğrenmek istedim. Bu soruya yanıt aramak sosyolog ve eğitim araştırmacısı Samuel ile Pearl Oliner'ın yaşamlarının amacı. Soykırım sırasında Yahudileri kurtarmak için hayatlarını tehlikeye atan ve Yahudi olmayan insanlar üzerinde yürüttükleri öncü araştırmada, bu kahraman bireyleri aynı kasabalarda yaşayan ancak Yahudilere yardım eli uzatmayan bir grup komşuyla kıyasladılar. Kurtarıcılarla olaylara seyirci kalanların ortak yönü çoktu. Gördükleri eğitim, meslekleri, evleri, mahalleleri, siyasi ve dini inançları benzerdi. Aynı zamanda çocukluk döneminde eşit derecede isyankârdılar: Kurtarıcıların itaatsizlik, hırsızlık, yalan, dolandırıcılık, saldırganlık ve isteneni yerine getirmeme gerekçesiyle aileleri tarafından cezalandırılması, seyirci kalanlarla aynıydı. Kurtarıcıları ayırt eden, ebeveynlerinin kötü davranışları cezalandırma, iyi davranışlarıysa övme biçimiydi.

Muhteşem Açıklamalar

Araştırmacılar yıllar önce bulduğuna göre, ebeveynler yaşları iki ile on arasında değişen çocuklara her altı ila dokuz dakikada bir davranışlarını değiştirmeleri için zorluyor. Psikolog Martin Hoffman'ın hesapladığı gibi, bu durum "disiplinle kabaca günde 50 kez, yılda 15.000 defadan fazla karşı karşıya gelmek demek!" Soykırım kurtarıcıları çocukluklarını hatırladıklarında, ebeveynlerinden eşsiz bir disiplin biçimi aldıkları görülüyordu. "Kurtarıcıların çoğunun en sevdiği sözcük *açıklamaydı*," diyor Olinerlar.

En büyük fark, kurtarıcıların ebeveynlerinin mevcut zararı telafi etmek için uslamlama, açıklama ve öneriye, ikna etmeye ve akıl vermeye başvurmasıydı. Uslamlama bir saygı mesajı verir. Çocukların daha çok şey bilseler veya anlasalar uygunsuz davranışlarda bulunmayacağını ima eder. Dinleyici için bir saygı işaretidir; kendisinin kavrama, gelişme ve iyiye gitme becerisine duyulan inancın göstergesidir.

Uslamlama, seyirci kalanların ebeveynlerinin başvurduğu disiplin tekniklerinin sadece yüzde altısını teşkil etse de kurtarıcıların ailelerinde bu oran tam %21'di. Bir kurtarıcı annesinin şöyle yaptığını anlatıyordu: "Yanlış bir şey yaptım mı bana söylerdi. Beni asla cezalandırmaz, azarlamaz, neyi yanlış yaptığımı anlayayım diye uğraşırdı." Disipline böyle rasyonel yaklaşmak, suç davranışına girmeyen ergenlerin ve mesleki kalıplara meydan okuyan orijinallerin ayırt edici özelliğidir. Bir araştırmada sıradan çocukların ebeveynlerinin, ödev ve yatış zamanı için ortalama altı kural uyguladığı görüldü. İleri derecede yaratıcı çocukların ebeveynlerindeyse bu kurallar ortalamada birden azdı ve "belli kurallardan çok ahlaki değerleri vurgulamaya meyilliydi," diyor Harvard'dan psikolog Teresa Amabile.

Ebeveynler bir sürü düzenleme olması gerektiğine inanıyorsa, bunları açıklama biçimleri çok önemlidir. Yeni araştırmalar gösteriyor ki ergenler denetleyici bir tavırla, bağırarak ya da ceza tehdidiyle uygulanan kurallara başkaldırıyor. Anneler çok sayıda kural uyguluyor ama bunların neden önemli olduğunu açık seçik anlatıyorsa ergenlerin bu kuralları çiğneme olasılığı ciddi oranda düşüyor; zira kuralları içselleştiriyorlar. Berkeley'den psikolog Donald MacKinnon uzmanlardan Amerika'nın en yaratıcı mimarlarını aday göstermelerini isteyip bunları bir grup becerikli ancak orijinallikten uzak akranlarıyla karşılaştırdığında, yaratıcı grubu diğerlerinden ayıran unsurlardan biri, ebeveynlerinin disiplin uygularken açıklama yapmalarıydı. Davranış standartlarının anahatlarını belirliyor; gerekçelendirmelerini doğru ve yanlışla ilgili bir ilke dizisi halinde, ahlak, dürüstlük, saygı, merak ve azim gibi değerlere atıfta bulunarak yapıyorlardı. Ancak "asıl vurgulanan kişinin kendi etik kodunu geliştirmesiydi," diye yazıyor MacKinnon. Çok yaratıcı mimarları yetiştiren ebeveynler çocuklarına her şeyden önce kendi değerlerini seçme özerkliği tanıyordu. Uslamlama bir paradoksa yol açar. Hem kurallara daha fazla bağlı kalmayı hem de isyancılığı beraberinde getirir. Ebeveynler, ahlak ilkelerini açıklamakla çocuklarını hem önemli değerlerle uyumlu kurallara gönüllü olarak itaat etmeye

hem de uyumsuz olan kuralları sorgulamaya teşvik ederler. İyi açıklamalar çocukların çoğu zaman toplumsal beklentilerle örtüşen bir etik kodu geliştirmesini sağlar. Bu eşleşme gerçekleşmezse çocuklar dış bir pusulanın değil de kendi değer pusulalarının ibresine güvenir. Disiplin uygulama konusunda çok işe yarayan bir açıklama var. Olinerlar Yahudi Soykırımı kurtarıcılarının ebeveynlerinin kılavuzluğunu araştırırken, onların "davranışların neden olumsuz olduğunu, çoğu zaman da başkaları üzerindeki etkilerine atıfta bulunarak açıkladıklarını" gördü. Seyirci kalanların ebeveynleri, çocuklarının kurallara uygun davranmasını sırf kendi istekleri doğrultusunda istiyorlardı. Oysa kurtarıcıların ebeveynleri çocuklarını, eylemlerinin başkaları üzerindeki etkisini düşünmek için teşvik ediyordu.*

Hareketlerimizin başkaları üzerindeki etkilerine odaklanmak, dikkati bireyin davranışı yüzünden zarar görebilecek kişilerin sıkıntısına çeker ve onlar için empati doğurur. Aynı zamanda çocukların, verilen zararda kendi eylemlerinin rolünü anlamasını, böylece suçluluk duygusunun artmasını sağlar. Erma Bombeck'in deyimiyle, "Suçluluk, verdikçe veren bir hediye gibidir." İkili ahlak duygusunu oluşturan empati ve suçluluk, yanlışları düzeltme ve gelecekte daha iyi davranma arzusunu harekete geçirir. Eylemlerin başkaları üzerindeki etkilerini öne çıkarmak yetişkinleri de motive edebilir. Doktorları ve hemşireleri hastanelerde ellerini daha sık yıkamaya teşvik etmek için, meslektaşım David Hofmann'la birlikte sabun ve jel makinelerinin yanına farklı işaret levhaları astık:



* Gelişimsel psikolog Martin Hoffman'a göre davranışların başkaları üzerindeki etkisini açıklamak, çocuğun yaşına göre değişen yöntemlerle yapılmalı. Çocuklar çok küçükse ebeveynler açıklamaya, davranışlarının bir kurban üzerindeki gözle görülür zararından başlamalı. "Onu yine itersen düşer ve ağlar" ya da "Oraya kar atarsan tekrar temizlemeleri gerekir" gibi. Çocuklar olgunlaştıkça anne babalar davranışların temel duygular üzerindeki etkisini açıklamaya başlayabilir. "Oyuncak bebeğini almakla Mary'yi çok kırdın, çok üzüldü" ya da "Oyuncaklarını onunla paylaşmadın diye çok üzüldü, o seninle paylaşmasa sen de öyle hissederdin" gibi. Ebeveynler daha sonraları dikkati daha ince duygulara verebilirler: "Yaptığı kuleyle gurur duyuyordu ama sen kuleyi yıkınca üzüldü" ya da "Ses çıkarma ki uyusun, uyuduğunda kendini daha iyi hisseder," gibi.

Takip eden iki hafta boyunca her hastane biriminden bir yetkili, tıp profesyonellerinin hastalarla temas kurmadan önce ve sonra ellerini kaç kez yıkadığını gizlice saydı. Bağımsız bir ekipse makinelerden eksilen jel ve sabun miktarını ölçtü. Soldaki işaret levhasının hiçbir etkisi olmamıştı. Sağdakiyse hatırı sayılır fark yaratmıştı. Sırf *siz* yerine *hastalar* demek bile tıp profesyonellerinin ellerini yüzde on oranında daha fazla yıkamasına, %45 daha çok sabun ve su kullanmasına yol açmıştı. Kendi hakkında düşünmek sonuç mantığını harekete geçirir: Hasta olur muyum acaba? Doktorlar ve hemşireler bu soruya hemen hayır yanıtını yapıştırabilir: Hastanede çok zaman geçiriyorum, her zaman elimi yıkamıyorum, o zaman bu muhtemelen beni etkilemez. Genelde, bize zarar gelmeyeceği konusunda aşırı özgüvenli davranırız. Fakat hastaları düşünmek uygunluk mantığını tetikler: Bu durumda benim gibi birinin ne yapması gerekir? Hesaplamayı maliyet-fayda denklemi olmaktan çıkarır; değerlerle, doğru ve yanlışla ilgili bir düşünceye dönüştürür: Hastalara karşı mesleki ve ahlaki sorumluluğum var.

Davranışının başkalarını nasıl etkilediğinin açıklaması, Jackie Robinson'ın hayatındaki ilk büyük dönüm noktasıydı. Mahalle çetesinin lideri olan Robinson, otomobillerin camına taş ve çamur atıyor, golf toplarını aşırıp oyunculara tekrar satıyor, civardaki mağazalardan yiyecek ve eşya yürütüyordu. İşlediği kabahatlerden birinden sonra, şerif silahının namlusunu doğrultarak onu hapse attı. Çetenin eylemlerini gören Carl Anderson adlı araba tamircisi, Robinson'ı kenara çekti. "Eğer çeteye devam edersem bunun annemi yaralayacağını gösterdi bana," diye yazıyordu Robinson. "Sürünün peşinden gitmenin cesaret gerektirmediğini, cesaretin ve aklın farklı olmayı istemekte yattığını söyledi. Utancımdan Carl'a ne kadar haklı olduğunu söyleyememiştim ama söyledikleri derinden etkilemişti beni." Robinson davranışının annesini nasıl etkileyeceğini düşününce onun yüzünü karartmak istemedi ve çeteden ayrıldı.*

* Kitabın bu bölümünü yazmayı bitirdiğimde kızlarımız salonda kovalamaca oynuyor, daha yeni emekleyen oğlumuzu tehlikeye atıyorlardı. Onlara koşmamalarını yedi kez söyledim ama hiçbir etkisi olmadı. Davranışların başkaları üzerindeki etkilerini açıklama konusunda yazdıklarıma uymadığımın farkına varıp stratejimi değiştirdim. Altı yaşındaki kızıma dönüp bir soru sordum: "Neden koşmamanı söylüyorum?" Endişeli bir bakışla hemen yanıt verdi: "Küçük kardeşimizin canı yanmasın diye." "Onun canı yansın ister misin?" diye sordum. Başını iki yana salladı, dört yaşındaki kızım da "Hayır!" diye bağırdı. Bunun üzerine yeni bir kural ilan ettim: Salonda koşmak yok çünkü kimsenin canı yansın istemiyoruz. Bu kuralı uygulama görevini kızlara verdiğim anda, koşmayı bıraktılar. Bu güzel davranış onlarda yer etti. Günün geri kalanını birbirlerinin koşmasına engel olarak geçirdiler. Ama birkaç gün sonra yine koşmaya başladılar. İşte o zaman öğrendim ki başkaları üzerindeki etkimize ilişkin açıklamalar ancak beraberinde ilkeler olursa kalıcı oluyor. "Ağlıyor çünkü senin oyuncaklarınla oynamak istiyor" lafı tek başına pek işe yaramıyor. "Ağlıyor çünkü senin oyuncaklarınla oynamak istiyor. Fakat biz bu ailede daima paylaşırız" demek çok daha anlamlı.

İstenmeyen Adlar ya da Neden Adlar Yüklemlerden İyidir?

Ebeveynlerin çocuklara orijinal olmaları için özgürlük tanımaya karar verdiğini varsayarsak, doğru ve yanlış değerlerini aşılamak için ne gerekir? Değerleri tek biçimlendiren, ebeveynlerin çocukların hatalarına verdiği tepki değildir. Yahudi Soykırımı'nda kurtarıcı rolüne soyunanlarla seyirci kalanları araştırırken Olinerlar insanlara ebeveynlerinden öğrendikleri değerleri sordular. Kurtarıcıların tüm insanları kapsayan ahlaki değerlere atıfta bulunma yüzdesi, seyirci kalanlarınkinden üç kat yüksekti. Kurtarıcılar, ebeveynlerinin "tüm insanlara saygı duymayı öğrettiğini" söylüyorlardı. Seyirci kalanlar da ahlaki değerlere sahiptiler ama bu değerleri belli davranışlarla ve grupiçi üyelerle ilişkilendirmişlerdi. Okulda derslerine dikkat et, akranlarınla kavga etme, komşularına kibar davran, arkadaşlarına karşı dürüst, ailene karşı sadık ol. Ahlak standartlarını biçimlendiren bir diğer şey de, ebeveynlerin çocuklar *doğru şeyi* yaptıktan sonra ne söylediğidir. En son bir çocuğun iyi davranışını gördüğünüzde tepkiniz ne oldu? Tahminimce eylemi övdünüz, çocuğu değil. "Yaptığın çok güzeldi, çok inceydi." Davranışı övmekle pekiştirirsiniz, çocuk da tekrarlamayı öğrenir.

Psikolog Joan Grusec'in yürüttüğü deney bu kadar peşin hükümlü olmamızı söylüyor bize. Deneyde çocuklar misketleri akranlarıyla paylaştılar, sonra içlerinden gelişigüzel seçilen bir kısmının davranışı övüldü: "Misketlerini o fakir çocuklarla paylaşman çok güzeldi. Çok hoş, çok da yardımsever bir davranıştı." Diğer gruptakilerinse karakterleri övüldü: "Sen ne zaman olsa başkalarına yardım etmeyi seven insanlardansın. Evet, çok hoş, çok yardımsever birisin." Sonuçta, karakteri övülen çocuklar daha cömert oldular. İki hafta önce karakteri övülen çocuklardan %45'i hastanedeki çocukları neşelendirmek için kırtasiye malzemesi bağışladı. Oysa davranışı övülen çocuklarda bu rakam yalnızca yüzde ondu. Karakterimiz övüldüğünde bunu kimliğimizin bir parçası olarak içselleştiririz. Kendimizi izole ahlaki eylemlerde bulunurken görmek yerine, ahlaklı bir insan olarak daha tümleşik bir benlik kavramı geliştirmeye başlarız. Karakteri övmenin en güçlü etkisi, çocukların güçlü kişilikler oluşturmaya başladığı kritik dönemlerde görülür. Örneğin, bir araştırmada karakteri övmek sekiz yaşındaki çocukların ahlaki davranışlarını artırdıysa da beş ve on yaşındakiler üzerinde bu tarz etkisi olmadı. On yaşındakilerin benlik kavramı belki de tek bir yorumdan etkilenmeyecek kadar şekillenmişti. Beş yaşındakilerse münferit bir komplimanın kalıcı etki yaratmayacağı kadar küçük

olabilirdi. Karaktere yapılan övgü, kişilikler biçimlenirken kalıcı iz bırakır.* Ama çok küçük çocuklarda bile karaktere yapılan övgü o anlık etki gösterebilir. Psikolog Chris Bryan'ın düzenlediği bir dizi dâhice deneyde yaşı üçle altı arasında değişen çocukların, *yardım etmeleri* değil de *yardımcı olmaları* istendiğinde blokları, oyuncakları ve boya kalemlerini toplamasının %22 ila %29 daha muhtemel olduğu görüldü. Karakterleri henüz biçimlenmiş olmaktan çok uzaktı ama yine de kimlik kazanmak istiyorlardı.

Bryan, karakter övgüsünün yetişkinlerde de etkili olduğunu bulmuş. Ekibi, "Lütfen hile yapmayın" sözünü "Lütfen hileci olmayın" biçiminde değiştirmekle, hileyi yarı yarıya azaltabilmiş. Hile yapmamanız konusunda uyarıldığınızda yine hile yapabilir ve kendinizi aynada etik biri olarak görebilirsiniz. Ancak hileci olmamanız söylendiğinde, hile eyleminin gölgesi üstünüze düşmüştür. Ahlaksızlıkla kimliğiniz arasında bağ kurulmuştur; bu da hile davranışını çok daha az cazip hale getirir. Hile, sonuç mantığıyla değerlendirilen münferit bir eylemdir: Yaptığım yanıma kâr kalır mı? Oysa hileci olmak benlik duygusunu uyandırır ve uygunluk mantığını tetikler: Ben nasıl biriyim, kim olmak istiyorum? Bu kanıtlar ışığında Bryan ebeveynlerin, eğitimcilerin, liderlerin ve politika üreticilerin isimleri daha özenli biçimde kullanması gerektiğini düşünüyor. Ona göre, "İçkiliyken Otomobil Kullanmayın" cümlesi "Sarhoş Şoför Olmayın" biçiminde geliştirilebilir. Odak noktamızı davranıştan karaktere kaydırınca insanlar seçenekleri daha farklı değerlendirir. Sonuç mantığını kullanarak bu davranışın istedikleri sonucu doğurup doğurmayacağını sormak yerine, uygunluk mantığına başvururlar. Eyleme geçerler, çünkü yapılması gereken doğru şey budur. Yahudi soykırımı kurtarıcılardan birinin dokunaklı sözleriyle, "Yahudilerin dini sebeplerden ötürü ya da dini tercihleri yüzünden zulüm görmesini anlaşılmaz ve kabul edilmez buldum. Boğulan birini kurtarmak gibiydi. Boğulan kişiye hangi tanrıya ibadet ettiğini sormazsın. Sadece gider kurtarırsın."

* Karakteri övmenin faydalarına yönelik bu araştırmayla, çabayı övmeyi değerli bulan bir başka ünlü araştırma arasında ilginç bir sürtüşme var. Stanford'dan psikolog Carol Dweck'in *Mindset*'te yayımlanan çığır açan çalışması gösteriyor ki çocukları zekâlarından ötürü övdüğümüzde becerilerine dair sabit bir görüş geliştiriyorlar, bu da onların başarısızlık karşısında yılmasına yol açıyor. Ebeveynlerin onlara ne kadar akıllı olduklarını söylemek yerine çabalarını övmeleri daha akıllıca. Bu, çocukların kendi becerilerini esnek olarak görmesini ve engellerin üstesinden gelmekte ısrar etmesini teşvik ediyor. Peki bu iki zıt fikri nasıl uzlaştırabiliriz? En iyisinin ahlaki konularda şahsı, beceriler söz konusu olduğunda eylemleri övmek olduğunu farz etmek yerine, karakteri övmenin çocukların şöyle düşünmesine yol açabileceğini fark etmeliyiz: "Ben iyi biriyim, o zaman kötü bir şey yapabilirim" ya da daha da korkuncu, "Ben iyi biriyim, o zaman yaptığım nasıl kötü bir şey olabilir ki?" İşte bu yüzden disiplini yukarıda betimlendiği biçimiyle uygulamak çok önemlidir. Disiplin, çocukların açık seçik ahlak standartları ve kötü davranışlardan caydıran duygular geliştirmeye sevk eder. Bence en ahlaki seçenekleri sunan şey karakterin övülmesine ek olarak disiplin uygulamak.

Ebeveynler Neden En İyi Rol Modelleri Değildir?

Eylemlerinin başkaları üzerindeki etkilerinin sonuçlarını açıklar ve doğru ahlaki tercihlerin nasıl iyi karakterin belirtisi olduğunu vurgularsak, çocuklarımıza istedikleri kadar özgürlük tanıyabiliriz. Bu, kendi orijinal dürtülerini sapkın değil de ahlaki ya da yaratıcı eylemler biçiminde ifade etme içgüdüsünü geliştirmeleri şansını artırır. Ama büyüdüklerinde genelde çok yüksekleri hedeflemezler. Psikolog Penelope Lockwood ile Ziva Kunda üniversite öğrencilerine takip eden on yıl içinde başarmayı umdukları şeylerin listesini yapmalarını istedi. Bir başka gruptaki öğrencilerden istenense sıradışı bir akranlarıyla ilgili bir gazete haberini okumaları ve bunun ardından hedeflerinin listesini çıkarmalarıydı. Böyle yapan öğrenciler çok daha yükseği hedeflediler. Rol modelleri olduğu için çıtayı yükseltmişlerdi.

Rol modelleri, çocukların nasıl büyüyüp orijinalliklerini ifade ettiği konusunda belirleyici etkiye sahiptir. Radcliffe Koleji'nden mezun yüzlerce kadına, otuzlu yaşlarının başındayken hayatlarını en çok kimin etkilediği sorulduğunda ezici bir çoğunluk ebeveynlerini ve akıl hocalarını sıraladı. Bundan on yedi yıl sonra, her ikisi de psikolog olan Bill Peterson'la Abigail Stewart, kadınların gelecek nesillerin iyiliği için bir şeyleri değiştirmeye adanmışlığını ölçtü. Anlamlı bir değişim yapmalarını sağlayan motivasyonlar arasında ebeveynlerini sayan kadınların oranı yüzde birden düşüktü. Orijinalliğin peşinden koşan kadınlar, bundan on beş yıl kadar önce ebeveynleri değil, akıl hocaları tarafından etkilenmişti. Kadınların dünyayı iyileştirme arzularının %14'ündeki değişimden akıl hocaları sorumluydu. Çocukları güçlü değerler geliştirmeye teşvik etme paradoksu, ebeveynlerin kendi etkilerini kısıtlamasıdır. Ebeveynler çocuklarına orijinal olma dürtüsünü aşılayabilir ama bir noktada insanların seçtikleri alanda orijinallik için kendi rol modellerini bulması gerekir. Lizz Winstead komedi alanında, *The Daily Show*'un eş yaratıcısı olmadan önce komedyen Roseanne Barr'ın gerek sahne becerilerinden gerekse de sahne dışındaki kadınlara desteğinden ilham alıyordu. Winstead isyankâr siyasi görüşlerini kamuoyuna duyurduğunda babası şakayla karışık şöyle demişti: "Elime yüzüme bulaştırdım. Seni bir fikrin olsun diye büyüttüm ama bu fikrin benim olması gerektiğini söylemeyi unuttum." Orijinalliği teşvik etmek istiyorsak atabileceğimiz en iyi adım, çocuklarımızı orijinalliğin farklı türlerine örnek olacak rol modelleriyle tanıştırarak hedef yükseltmelerini sağlamaktır. "Tam anlamıyla bir

genç suçlu olabilirdim," diyordu Jackie Robinson, "iki kişinin etkisi olmasaydı." Bunlardan biri, çete hareketlerinin annesini yaraladığını açıklayan araba tamircisiydi. Diğeriyse Karl Downs adlı genç rahipti. Ergenlerin kiliseye aileleri tarafından zorla getirildiğini, birçoğunun hiç gelmediğini fark eden Downs, bunun üzerine kilisede dans etkinliği düzenlemek ya da badminton sahası inşa etmek gibi alışılmadık birtakım yenilikler yapmıştı. Cemaat üyelerinin birçoğu itiraz etmiş, geçmişin geleneklerine sıkı sıkıya sarılmıştı ama Downs azimliydi. Çocukların katılımını sağlamak için yerleşik kurallara meydan okumaya istekli bu adamdan ilham alan Robinson, bir Pazar Okulu'nda öğretmenlik yapmak için gönüllü oldu. Downs'ın kendisi için yaptığı gibi, o da başkaları için yeni kapılar açmayı aklına koymuştu. Robinson beysbolda kendine bir orijinal akıl hocası daha buldu. Dodgers'ın sahibi olan ve renk engelini aşmak için onu takıma alan Branch Rickey'di bu. Rickey onu ofisine çağırdığında Robinson zaten yirmi altı yaşındaydı. Rickey koşabilen, top fırlatabilen ve topa vurabilen siyahi oyuncu arayışındaydı ve benzer sıradışı yeteneklere sahip adaylardan bir grup oluşur oluşmaz onların karakterlerini değerlendirmeye başlamış, bunun için de sözde bir Zenci Ligi kurma bahanesiyle onları tanışmaya davet etmişti. Robinson'ı seçen Rickey onu sahada risk alması için yüreklendirdi. "Kafana eseni yap, altlarındaki iç çamaşırlarını bile çal" ama saha çizgilerinin dışında daha dikkatli olması için de onu uyardı. "Aradığım oyuncu kavgaya karşılık vermeyecek kadar cesur olmalı"

Doğru akıl hocasını bulmak her zaman kolay değildir. Ancak rol modellerimizi çok daha erişilebilir bir yerde, orijinallerin tarihe yayılmış öykülerinde bulabiliriz. İnsan hakları savunucusu Malala Yousafzai, Afganistan'da bir eşitlik eylemcisi olan Meena'nın biyografilerinden çok etkilenmişti. Martin Luther King Jr da Gandhi'den ve Nelson Mandela' dan ilham almıştı. Fakat bazı durumlarda kurgusal karakterler gerçek insanlardan da iyi rol modeli olabilir. Birçok orijinal büyürken ilk rol modelini, kurgusal karakterlerin yaratıcılıklarını kullanarak eşsiz başarılar peşinde koştuğu, sevdikleri öykülerde bulmuştur. Elon Musk ile Peter Thiel tehlikeli güç yüzüğünü yok etmek için maceradan maceraya koşan bir hobbitin epik öyküsü olan *Yüzüklerin Efendisi*'ni seçmişlerdi. Sheryl Sandberg ile Jeff Bezos'un favorisiyse bir genç kızın fizik kurallarını esneterek zamanda yolculuk yapmayı öğrendiği *A Wrinkle in Time*'dı. Mark Zuckerberg gezegeni uzaylı saldırısından kurtarmanın bir grup çocuğa

düştüğü *Üçüncünün Oyunu*'nu yeğliyordu. Alibaba'nın kurucusu Jack Ma ise çocukluğunda en sevdiği kitabın inisiyatifi ele alıp kendi kaderini değiştiren bir oduncunun öyküsünü anlatan *Ali Baba ve Kırk Haramiler* olduğunu söylüyor. Büyük olasılıkla hepsi de son derece orijinal çocuklardı; bu da böyle benzersiz başarıları anlatan mistik öykülerin neden onları çektiğini anlatıyor. Fakat bu öykülerin onların hedeflerini yükseltmesine yardım etmiş olması da olası. Ne ilginçtir ki çocuk hikâyeleri orijinal başarıları vurgulayınca bir sonraki neslin daha yenilikçi olduğunu gösteren araştırmalar var. Bu araştırmaların birinde, psikologlar 1800-1950 yılları arasında Amerikan çocuk öykülerindeki eşsiz başarıların izini sürdüler. 1810 ile 1850 arasında, Amerikan çocuk kitaplarındaki kişisel başarı teması %66 oranında artmış, buna karşılık 1850 ile 1890 arasında alınan patent sayısı yediye katlanmıştı. Çocuk kitapları dönemin popüler değerlerini yansıtmakla kalmıyor, bu değerleri aşılamaya da yardımcı oluyordu. Öykülerde orijinal başarı öne çıkarıldıysa yirmi-kırk yıl sonrasında patent sayıları zirveye ulaşıyordu. Psikolog Dean Simonton'un özetlediği gibi, "Okullarda başarı imgesine maruz kalan çocukların büyüyüp yeni icatların yaratımına katkıda bulunması için bir sürü zaman gerekti." Biyografilerin aksine, kurgusal öykülerde karakterler daha önce hiç yapılmamış eylemleri yapabilir, olanaksız olanı olanaklı gösterebilir. Modern denizaltıyı ve helikopteri icat edenler, Jules Verne'in *Denizler Altında Yirmi Bin Fersah* ve *Fatih Robur*'daki hayallerine saplanıp kalmışlardı. İlk roketlerden biri, H.G. Wells romanlarından esinlenen bir biliminsanı tarafından tasarlanmıştı. İlk cep telefonlarının, tabletlerin, GPS aygıtlarının, taşınabilir dijital depolama disklerinin ve multimedya oynatıcılarının bazıları *Uzay Yolu* karakterlerinin benzer aygıtlar kullandığını izlemiş insanlar tarafından yaratılmıştı. Tarihte ve kurguda bu orijinallik imgelerine rastladıkça sonuç mantığı kaybolup gider. Başarısız olduğumuzda ne olacağından kaygı duymamaya başlarız. Hiç şüphesiz gelecek nesil orijinaller ağzına kadar orijinal başarı göndermeleriyle dolu olan *Harry Potter* serisinden esinlenecek. Harry Potter, Voldemort'u yenebilecek tek büyücüdür. Dostları Hermione ve Ron'la birlikte benzersiz büyüler öğrenir, kendilerini karanlık sanatlara karşı korumanın yeni yollarını icat ederler. Başarılı olduklarında çocukların moralinin yükseldiğini, başarısız olduklarında hüsrana uğradıklarını görürüz. J.K. Rowling bir çocuk nesline orijinallik için rol modelleri vermekle kalmıyor, romanlarına bir de ahlaki mesaj ekliyor. Kısa süre önce yapılan de-

neylere göre, *Harry Potter* okumak çocukların marjinal gruplara karşı tavrını olumlu yönde değiştirebiliyor. Harry ile Hermione'nin safkan büyücü kanına sahip olmadıkları için ayrımcılığa uğradıklarını gördüklerinden empatiyle yaklaşıyor, böylelikle kendi hayatlarındaki azınlık gruplarına empatiyle yaklaşmayı, onlara karşı daha az önyargılı olmayı öğreniyorlar.

Çocuklar orijinalliğin temsilcisi olan kahramanlarla kendilerini erken yaşta ve yeterince güçlü özdeşleştirirlerse bu, niş seçiminin sonuçlarını bile değiştirebilir. Kardeşler arasında sonradan doğanlar, genellikle geleneksel nişler kardeşleri tarafından doldurulduğu için orijinalliği benimserler. Fakat doğum sıralamasında nerede olursak olalım, önümüzde orijinallik için ideal rol modelleri olduğu sürece, daha önce aklımızın ucundan bile geçmeyen nişlere ilişkin farkındalığımızı geliştirirler. Sevdiğimiz öykülerin kahramanları, bizi geleneksel yollar kapalı olduğu için isyan ettirerek değil de zihnimizi alışılmadık patikalara açarak bize orijinallik ilhamı verebilir.

7

Grup Düşüncesini Yeniden Düşünmek

Güçlü Kültür, Kült ve Şeytanın Avukatı Efsaneleri

İşin aslı şu ki birbirimizde asla affetmediğimiz tek günah, fikir farklılığıdır.
Ralph Waldo Emerson

Büyülenmiş kalabalığın karşısında, sahnede duran teknoloji ikonu cebinden yepyeni bir aygıt çıkardı. Rakip ürünlere kıyasla o kadar küçüktü ki salondakiler gözlerine inanamıyordu. Şirket kurucusu ününü yalnızca tiyatroyu andıran ürün tanıtımlarına borçlu değildi. Sıradışı yaratıcı vizyonuyla, bilimle sanatı harmanlama tutkusuyla, tasarım ve kalite saplantısıyla, piyasa araştırmalarından nefret etmesiyle de biliniyordu. "Biz insanlara istediklerini bile bilmedikleri ürünler veriyoruz," diyordu özçekimleri popülerleştiren devrimci bir aygıtı duyurduktan sonra. Bu adam insanları farklı düşünmeye itiyordu. Şirketini zirveye taşımış, birden çok sektörü yeni baştan tanımlamış, sonra kendi yönetim kurulu tarafından kendi şirketinden apar topar atılmış, sonra da kurduğu imparatorluğun gözleri önünde çöküşüne tanık olmuştu.

Öykü Steve Jobs'u tarif ediyor gibi görünse de aslında bu vizyoner, Jobs'un kahramanlarından biri ve Polaroid'in kurucusu olan Edwin Land'di. Land günümüzde en çok anlık fotoğraf makinesinin mucidi olarak biliniyor. Bu icat koca bir amatör fotoğrafçı neslinin ortaya çıkışından, fotoğraflı anı defterlerinden sorumlu. Ansel Adams'ın ünlü manzara fotoğraflarını çekmesini, Andy Warhol'un ünlülerin portresini yapmasını, NASA astronotlarının güneşi fotoğraflamasını sağlayan da buydu. Fakat Land aslında daha büyük bir şeyin, güneş gözlüklerinden, dijital kol saatlerinden tutun da cepte taşınan hesap makinelerine, üç boyutlu film gözlüklerine kadar milyarlarca üründe hâlâ kullanılmakta olan polarize ışık filtresinin mucidiydi. ABD Başkanı Eisenhower için, Soğuk Savaş'ın akışını değiştiren U-2 casus uçağının planlanmasında ve tasarımın-

da kilit rol oynamıştı. Land toplamda 535 patent alarak Thomas Edison'dan sonra en fazla patente sahip olan Amerikalı unvanını elde etmişti. 1985'te, Apple'dan kovulmasından daha birkaç ay önce Steve Jobs, Land'e hayranlığını belirtmiş, onun için "zamanımızın en büyük mucitlerinden. Bu adam bir ulusal hazine," demişti. Land harika bir orijinal olabilirdi ama bu öznitelikleri şirketinin kültürüne aşılamayı başaramamıştı. İronik bir şekilde, dijital fotoğraf makinesinin öncülüğünü yapan firmalardan olan Polaroid, tam da dijital fotoğraf makineleri yüzünden iflas bayrağını çekti. Şirket daha 1981'de elektronik görüntüleme alanında hızlı adımlarla ilerliyordu. 1980'lerin sonuna gelindiğinde Polaroid'in dijital algılayıcıları rakip ürünlerin dört katı çözünürlükte görüntü yakalayabiliyordu. Kaliteli bir dijital fotoğraf makinesi prototipi 1992'de hazırdı ancak elektronik görüntüleme ekibi meslektaşlarını bu ürünü piyasaya sürmeye 1996'ya kadar ikna edemediler. Teknik mükemmeliyet ödülleri kazanmasına rağmen Polaroid'in ürünü başarısız oldu çünkü o arada kırktan fazla rakip firma kendi dijital fotoğraf makinesini piyasaya çıkarmıştı. Polaroid hatalı bir varsayım yüzünden yıkılmıştı. Şirket içinde, müşterilerin fotoğrafları daima basılı halde görmek istediği yönünde yaygın bir kanı vardı. Karar aşamasının kilit noktalarındaki insanlar bu varsayımı sorgulamakta başarısız olmuştu. Klasik bir grup düşüncesi vakasıydı; yani fikir ayrılığı yerine fikir birliği arama eğilimiydi. Grup düşüncesi orijinalliğin düşmanıdır. İnsanlar düşünce çeşitliliğini savunmak yerine, baskın ve varsayılan düşünme yollarına uyma baskısı hisseder.

Yale'den psikolog Irving Janis çok bilinen bir analizde, Domuzlar Körfezi çıkarması ve Vietnam Savaşı'nı büyütme kararı gibi çok sayıda Amerikan dış politika fiyaskosunun sorumlusunun grup düşüncesi olduğunu tespit etti. Janis'e göre grup düşüncesi, insanlar "birbirine çok bağlı bir gruba kendini adadığında" ve "Fikir birliği çabaları, alternatif eylem yollarını gerçekçi biçimde değerlendirme motivasyonuna galip geldiğinde" ortaya çıkıyor. Domuzlar Körfezi fiyaskosundan önce İçişleri Bakanlığı Müsteşarı Chester Bowles, Fidel Castro'yu iktidardan indirmek için Kübalı sürgünleri yollama fikrine karşı çıkan bir yazı yazdı ama kaderci olmakla suçlandı ve göz ardı edildi. Aslında John F. Kennedy'nin danışmanlarından bir kısmı da çıkarma konusunda şüpheliydi. Bazıları grup üyeleri tarafından susturuldu, bazılarıysa konuşmamayı yeğledi. Nihai kararın verildiği toplantıda sadece yalnız bir asi itiraz etti. Başkan oylama istedi, çoğunluk tekliften yana oy kullandı ve konuşma bir anda

planın icraatı için alınacak taktik kararlara kaydı. Janis, Kennedy yönetimi üyelerinin "fazla sert olmaktan" ve o sıcacık "bütünlük atmosferini" yok etmekten korktuğunu öne sürüyor. Tartışmalarda hazır bulunanlar da bu birlik hissinin grup düşüncesine katkıda bulunduğu görüşünü paylaşıyor. Örneğin Kennedy ile Lyndon Johnson arasında yazışmaları yürüten Bill Moyers şöyle diyor:

> *Ulusal güvenlik meselelerinden sorumlu insanlar arasından su sızmıyordu, birbirlerine kişisel olarak çok yakınlardı. Devlet meselelerini erkekler kulübündeymişçesine idare ediyorlardı. Eğer birbirinize çok yakınsanız rakibinizi ezmeye daha az meyilli olur, bir bakış açısının ifade edilmesine ve itiraz edilmeden geçip gitmesine çoğu zaman izin verirsiniz.*

Bir grup bu kertede birbirine bağlıysa güçlü bir kültür geliştirir. İnsanlar aynı değerleri, aynı normları paylaşır, onlara şiddetle inanırlar. Güçlü bir kültüre sahip olmakla kült gibi işlev göstermek arasında ince bir çizgi vardır. Neredeyse yarım asır boyunca liderler, politika üreticileri ve gazeteciler Janis'in grup düşüncesi kuramını kabul ettiler: Birbirine bağlılık tehlikeli, güçlü kültürler ölümcüldür. Sorun çözmek, akıllıca kararlar almak için grupların orijinal fikirlere, birbirinden ayrı görüşlere gereksinimi vardı. Böylece üyeler aşırı samimi olmaz. Kennedy'nin danışmanları birbirlerine bu kadar sıkı bağlı olmasaydı azınlık fikirlerini hoşgörüyle karşılar, grup düşüncesini engeller ve Domuzlar Körfezi felaketinden tümüyle sakınabilirlerdi. Birbirine bağlılık kuramının sadece bir tek ufacık sorunu var: O da doğru olmaması.

Janis analizini 1973'te, Domuzlar Körfezi olayıyla ilgili gizli belgelere ve anılara erişemeyeceği kadar erken tamamlamıştı. Bu kritik bilgi kaynakları gösteriyor ki nihai kararı küçük ve birbirine bağlı bir grup vermemişti. Siyaset bilimci ve başkan danışmanı Richard Neustadt, Kennedy'nin "küçük ama değişen bir grup üst danışmanla bir dizi *plansız* toplantı yaptığını" söylüyor. Daha sonra yapılan çalışmalar da birbirine bağlılık geliştirmenin zaman gerektirdiğini gösteriyor. Stabil üyeliği olmayan bir grubun yakınlık ve samimiyet geliştirme fırsatı yoktur. Toronto Üniversitesi'nden araştırmacı Glen Whyte, Domuzlar Körfezi'nden sonraki yıl Kennedy'nin Küba füze krizini etkili bir çözüme kavuşturmak için büyük oranda aynı danışmanlardan oluşan, birbirine yakın bir grup kurduğuna dikkat çekiyor. Stanford'dan psikolog Rod Kramer'a göre, Küba çıkarması için varılan mutabakatın "grubun birlikteliğini ya da sada-

kat ruhunu sürdürme çabasının sonucu olmadığını," artık biliyoruz. Grup içi bağlılık, grup düşüncesinin başka yerde oluşmasına da izin vermez. Janis'in analizinin ölümcül bir hatası daha vardı: Çoğunlukla kötü kararlar alan birbirine bağlı grupları incelemişti. Onları işlevsiz kararlar almaya itenin hepsinin kahvaltıda tahıl gevreği yemesi ya da bağcıklı ayakkabı giymesi değil de gerçekten grup içi bağlılık olduğunu nasıl bilebiliriz? Birbirine bağlılık konusunda isabetli bir sonuca varmak için Janis'in iyi *ve* kötü kararları karşılaştırması, sonra da birbirine bağlı grupların grup fikri tuzağına düşmesinin daha muhtemel olup olmadığını incelemesi gerekirdi. Araştırmacılar yedi *Fortune* 500 şirketinde üst düzey yönetici ekiplerinin başarılı ve başarısız stratejik kararlarını incelediklerinde, birbirine bağlı grupların uzlaşmasının veya ayrık fikirleri göz ardı etmesinin daha muhtemel olmadığını keşfettiler. Hatta birbirine bağlı gruplar birçok vakada iş konusunda daha iyi kararlar alıyordu. Aynısı siyasette de geçerliydi. Kapsamlı bir gözden geçirmede, araştırmacı Sally Riggs Fuller ve Ray Aldag, "herhangi bir ampirik destek bulunmamaktadır. Grup düşüncesi olgusunun sözde kritik tetikleyicisi olan birbirine bağlılığın tutarlı bir rolü yoktur," diye yazmıştı. "Grupta birbirine bağlılığın faydaları" arasında "gelişmiş iletişim" bulunduğunu ve birbirine bağlı grupların üyelerinin "rollerinde birbirlerine meydan okuyacak kadar emin olduklarını" gözlemlemişlerdi. Whyte verileri özenle taradıktan sonra "birbirine bağlılığın grup düşüncesi modelinden silinmesi gerektiği" kararına varmıştı. Bu bölümde grup düşüncesine asıl neyin yol açtığını, önlemek için neler yapabileceğimizi incelemek istiyorum. Neden bazı birbirine bağlı gruplar kötü karar vermeye meyilliyken diğerlerinde işler yolunda gidiyor? Güçlü bir kültürü külte dönüştürmeden nasıl devam ettirirsiniz? Grup düşüncesiyle nasıl mücadele edileceğini bulmak ve orijinal fikirlerin ifadesini savunmak için Polaroid'in düştüğü hataları analiz edecek ve milyarder kurucusunun konformizm baskısını önlemek için radikal bir yaklaşım sergilediği bir organizasyonun derinliklerine ineceğim. Aykırı fikirlere neden çoğu zaman kulak tıkandığını, neden çoğu grubun şeytanın avukatlarını etkili biçimde kullanamadığını, neden bazen insanları sorunlardan yakınmaları için yüreklendirmenin sorunu çözmekten daha iyi olduğunu, insanların tercihlerini paylaşmasının neden azınlık fikirlerinin baskın çıkma ihtimalini azalttığını öğreneceksiniz. Son olarak sıradan insanların ve organizasyonların orijinalliği erkenden üretmekle kalmayıp zamanla kucaklayan bir ortam yaratmak için ne yapabileceklerini göreceksiniz.

Umulmadık Planlar

1990'ların ortasında bir grup uzman, kurucuların şirketlerinin kaderini nasıl biçimlendirdiğini merak etti. Şimdilerde Yale'de çalışan sosyolog Jim Baron önderliğinde, Silikon Vadisi'nde yer alan ve etkinlik alanı bilgisayar donanımından yazılıma, telekomünikasyon ve ağ ürünlerinden tıbbi aygıtlara, biyoteknolojiye, araştırmaya ve yarıiletkenlere kadar uzanan neredeyse iki yüz teknoloji şirketinin kurucusuyla röportaj yaptılar. Baron ve meslektaşları kuruculara orijinal planlarını sordular: Şirketlerini kurduklarında kafalarındaki örgütsel model neydi?

Sektörler arasında başlıca üç şablon vardı: profesyonel, yıldız ve adanmış. Profesyonel plan, spesifik becerilere sahip adayları işe almaya önem veriyordu. Kurucular JavaScript ya da C++ dilinde program yazabilen mühendisler ya da protein sentezleme konusunda derin bilgi sahibi biliminsanları arıyordu. Buna karşılık yıldız planının odak noktası mevcut beceriler değil de gelecekteki potansiyeldi ve plan en parlak adayları seçme ya da transfer etme üzerine kuruluydu. Söz konusu bireyler belli bir alanda şu an daha az uzmanlığa sahipti ama bunu elde edecek ham beyin gücüne sahiptiler. Adanmışlık planı yapan kurucularsa işe alıma farklı yaklaşıyordu. Beceri ve potansiyel iyiydi ama kültürel uyum olmazsa olmazdı. En büyük öncelik, şirketin değerlerine ve normlarına uyan insanları istihdam etmekti. Adanmışlık planının motivasyona yaklaşımı da kendine hastı. Profesyonel ve yıldız planını uygulayan kurucular çalışanlarına özerklik ve zorlu görevler veriyorlardı. Oysa adanmışlık planına uyanlar çalışanlarla şirket arasında güçlü duygusal bağlar kurmaya çalışıyordu. Örgüt içi arkadaşlığı tanımlamak için çoğu zaman "aile" ya da "aşk" gibi sözcükleri kullanıyorlardı. Çalışanlar da örgüt ve misyonu konusunda son derece tutkulu olma eğilimindeydi. Baron'un ekibi, hangi kurucu planının en başarılı olduğunu tahmin etmek istiyordu. Firmaları 1990'ların sonunda yaşanan internet furyası ve 2000'deki internet balonunun patlaması boyunca takip ettiklerinde bir planın diğerlerinden çok daha üstün olduğunu gördüler: Kurucuları adanmışlığa dayalı güçlü kültürler oluşturan girişimlerdi bunlar. Kurucuların adanmışlık planı varsa firmalarının başarısızlık oranı sıfırdı. İçlerinden bir teki bile batmamıştı. Kurucular diğer modelleri kullandığındaysa gelecek o kadar parlak değildi: Yıldız planının başarısızlık oranları yüksekti ve profesyonel planınki %29 daha kötüydü. Adanmışlık planı, hisse senedi piyasasına ulaşma şansını da artırıyor, halka açılma oranının yıldız mo-

delinin üç katından, profesyonel modelin dört katından fazla olmasını sağlıyordu.* Birçok yeni şirket kurucularının yerine CEO atadığından Baron ile meslektaşları CEO'larla da kendi planları hakkında röportaj yaptılar. Kurucuların planları CEO'ların planları hesaba katıldıktan sonra bile önemliydi; hatta en azından onlar kadar kayda değerdi. Kurucuların bıraktığı iz kalıcıydı. Beceriler, yıldızlar gidiyor ama adanmışlık sürüyordu.

Adanmışlık planının faydalarını, Polaroid'in yoğunluk, orijinallik ve kalite çekirdek değerleri üzerine kurulu kültürünün ilk günlerinden başlayarak görebiliyoruz. Edwin Land anlık fotoğraf makinesini geliştirirken bir seferinde kıyafetlerini bile değiştirmeden on sekiz gün üst üste çalışmıştı. "İçindeki her konsept yeni," diyordu nihai ürün için, "fotoğrafın, görüntü oluşturma biçiminin, fotoğraf sisteminin, fotoğrafı tab etmenin, almanın hepsi yeni." Kodak yüksek üniversite derecelerine sahip insanları işe alırken Land daha çeşitli bir işgücü arıyor, sanatsal geçmişe sahip kadınları ve ABD Deniz Kuvvetleri'nden ayrılmış erkekleri seçiyordu. Tıpkı adanmışlık planı uygulayan Silikon Vadisi kurucuları gibi o da işe aldığı kişilerin spesifik becerilerini ya da yıldız niteliklerini önemsemiyordu; onun odak noktası bu kişilerin kendisinin yeni fikirler üretme ve kendini görevini adama değerlerini paylaşıp paylaşmadığıydı. Aynı tutkulara ve hedeflere sahip insanlarla çevrili olan çalışanları, güçlü bir aidiyet ve bağlılık hissediyordu. Çalışma arkadaşlarınıza ve şirketinize böyle güçlü bir şekilde bağlıyken başka bir yerde çalışmayı hayal etmek zordur. Anlık fotoğraf makinesinden sonra Polaroid'in ilk başarılarına katkıda bulunan iki önemli icat, film teknolojisindeki gelişmelerdi. Siyah-beyaz anlık fotoğraflar solmaya meyilli olduğundan Polaroid sepya filmleri piyasaya sürmüştü. Bu problemin çözülmesinde büyük rol oynayan laboratuvar lideri üniversitede fizik ya da kimya dersi almamış, Meroë Morse adında sanat tarihi mezunu bir kadındı. Morse daha sonraları da renkli görüş konusunda devrim yapan buluşların önünü açmıştı. Kendini laboratuvarına o kadar adamıştı ki teknisyenler üç farklı vardiya ha-

* Baron ile çalışma arkadaşları Michael Hannan ve Diane Burton, her planın ne kadar yaygın olduğunu da araştırdılar. Profesyonel plan en yaygın olanıydı ve kurucuların %31'i tarafından benimsenmişti. Onu adanmışlık ve yıldız planları takip ediyor, kurucuların sırasıyla %14'ünde ve %9'unda görülüyordu. Otokrasi ve bürokrasi olmak üzere iki plan daha vardı ve her birinin görülme sıklığı %6,6'ydı. İki model de çalışanları becerilerine bakarak işe alıyordu ancak otokrasiler çalışanların işini yapması için ağırlıklı olarak paraya ve doğrudan gözetime başvuruyordu. Bürokrasiler ise zorlu görevlere ayrıntılı kurallar ve prosedürlerle yaklaşıyordu. Başarısız olmaya en meyilli planların otokrasi ve bürokrasi olması şaşırtıcı değildi. Kurucuların geriye kalan üçte biriyse bu planların kombinasyonlarını kullanıyordu. Planların en başarısızı otokrat olandı ve yıldız planından sekiz kat başarısızdı. Karma ve bürokratik planların sağ kalma oranları, profesyonel ve yıldız planları arasında bir yerlerdeydi.

linde yirmi dört saat çalışıyordu. Polaroid nihayet anında renkli fotoğraf baskısını başardığında bunu renk kodunu kırmak için on beş yıl ter döken ve bu alanda hiçbir resmi eğitimi olmayan otomobil tamircisi Howard Rogers sayesinde yapabilmişti.

Büyüme Sancıları: Adanmışlık Kültürlerinin Çift Ağızlı Kılıcı

Adanmışlık kültürleri bir örgütün ömrünün erken aşamalarında ne kadar yararlı olsa da zamanla etkilerini yitirme eğilimi sergilerler. Silikon Vadisi araştırmasında kurucuların adanmışlık planları yeni teşebbüslerin hayatta kalma ve halka açılma şansını artırıyordu ama bunlar gerçekleştikten sonra şirketlerin borsa değerleri çok yavaş artıyordu. Adanmışlık planına sahip şirketlerin hisse değerleri yıldız planına göre %140, profesyonel plana göre %25 daha yavaş değer kazanıyordu. Hatta bürokratik plan bile daha başarılıydı. Yönetici koçu Marshall Goldsmith'in dediği gibi, görünen o ki sizi buraya getiren şey buradan öteye götürmüyor. Peki, organizasyonlar olgunlaştıkça adanmışlık kültürlerinde ne yanlış gidiyor? "Adanmışlığı seçen firmalar, çeşitliliğe sahip işgücünü çekme, elinde tutma ve entegre etmede daha çok zorlanıyor," diyor Baron ve meslektaşları. Bu durumu destekleyen veriler de var: Psikolog Benjamin Schneider organizasyonların zamanla daha homojen hale geldiklerini bulmuş. Benzer kişileri çektikçe, seçtikçe, sosyalleştirdikçe ve ellerinde tuttukça, aslında düşünce ve değer çeşitliliğini ortadan kaldırmış oluyorlar. Bu özellikle de güçlü adanmışlık kültürüne sahip, işe alımlarda benzerliği esas tutan ve çalışanların yoğun bir sisteme uyma ya da terk etme baskısı altında olduğu, köklü firmalarda geçerli.

Stanford'dan sosyolog Jesper Sørensen istikrarlı endüstrilerde bu türden güçlü kültüre sahip büyük firmaların finansal performansının benzerlerinden daha güvenilir olduğunu bulmuş. Çalışanlar ortak bir hedef ve değer kümesine bağlıysa, öngörülebilir ortamlarda etkili bir şekilde çalışabiliyorlar. Fakat bilgisayar, havacılık ve havayolu gibi çalkantılı sektörlerde güçlü kültürlerin faydaları kayboluyor. Bir piyasa dinamik hale geldi mi, kültürü güçlü büyük şirketler fazlaca izole oluyor. Değişim gereksinimini fark etmekte zorlanıyor ve farklı düşünenlerin iç görülerine daha çok direniyorlar. Sonuç olarak da ders çıkarıp uyum sağlamıyorlar ve finansal sonuçları hasımlarınınkinden daha iyi ya da daha güvenilir olmuyor. Bu bulgular doğrudan Polaroid'in yükselişine ve düşüşüne denk geliyor. Land 1948'de anlık fotoğraf makinesini icat edince şirket birden yükseldi

ve geliri 1950'de 7 milyon doların altındayken 1960'ta neredeyse 100 milyon dolara, 1976'daysa 950 milyon dolara tırmandı. Bu süreçte fotoğrafçılık sektörü istikrarlı kalmıştı. Müşteriler kaliteli anlık fotoğraf makinesi istiyordu. Ancak dijital devrimin başlamasıyla piyasa dengesizleşti ve Polaroid'in bir zamanlar baskın olan kültürü çok gerilerde kaldı. Sony'nin kurucusu Akio Morita 1980'de Land'le bağlantı kurarak filmlerin kimyasal yolla işlenmesinin geleceğin teknolojisi olmayabileceğini söyledi ve bir elektronik fotoğraf makinesi üzerinde işbirliği teklifinde bulundu. Ne var ki Land tüm dünyayı kimyadan ibaret görüyordu, bir ve sıfırlardan değil. Müşterilerin daima basılı fotoğraf isteyeceğinde, dijital fotoğrafların kalitesinin asla kimyasal olarak işlenmiş filmlerinkine yaklaşmayacağında ısrar ederek teklif fikrini reddetti. Şirket piyasadaki yenilikler karşısında tökezlemeye başlayınca Land dışarıdan gelen fikirlere kendini daha da kapattı. Nice yıllar birlikte çalıştığı bir meslektaşı, "Dört bir yanını, her dediğine evet diyecek sadık takipçileriyle doldurmuştu," diyordu onun için. Land'in kişisel projesi anlık film kamerası olan Polavision'du artık. Polaroid'in başkanı Bill McCune bu konsepti sorgulayınca Land yönetim kuruluna onu şikayet etti ve projenin mutlak kontrolünü ele aldı. Çalışmalarını, Polavision'a karşı çıkanların girmesine izin verilmeyen ayrı bir katta yürüttü. "Bir şeylerin neden işe yaramayacağıyla ilgili her türden itirazı ve bariz sebepleri görmezden gelmesi gerekiyordu," diyor McCune: "çılgınca ve riskli bir şey yaptığında, eleştirel olan herkesten soyutluyordu kendini." Land'in tepkisi çok sıradandı: Strateji araştırmacıları Michael McDonald ile James Westphal'in yürüttüğü araştırmaya göre, şirketlerin performansı ne kadar düşerse CEO'lar kendileriyle aynı bakış açısını paylaşan meslektaşlarından ve dostlarından o kadar öneri alıyordu. Konsensüsün rahatını görüş ayrılığının rahatsızlığına tercih ediyorlardı ki bu aslında yapmaları gerekenin taban tabana zıddıydı. Şirket performansı ancak CEO'ların kendi dostları olmayan, farklı bakış açıları sunan, onlara hatalarını gidermeleri için meydan okuyup yenilikleri takibe sevk eden insanlardan bilinçli olarak yardım istemesiyle düzeliyordu.*

* Yaratıcılığın eleştiriler dile getirilmediğinde geliştiği gibi bir kanı var ama bu yanlış. Söz konusu fikir 1950'lerin reklamcılık çağında, Alex Osborn'un ikinci kuralı "eleştirilerini kendine sakla" olan beyin fırtınası nosyonunu geliştirmesiyle öne çıkmıştı. Bunun altında yatan düşünce eleştirinin insanları delidolu fikirleri denemekten caydıracağıydı ama orijinal atılımlar az değil, çok miktarda eleştirinin ardından geliyordu. ABD ve Fransa'da yapılan bir deneyde insanlardan beyin fırtınası yapmaları istendi ve daha sonra bu kişiler gelişigüzel olarak "eleştiriden uzak duracaklar" ve "tartışmak, hatta eleştirmek serbest" gruplarına ayrıldılar. Tartışıp eleştiren gruplar fikirlerini paylaşmaktan çekinmiyor, bunu yapmayan gruptan da %16 daha çok fikir üretiyordu. Riskli yaratıcı ortamlarda tartışma ve eleştirel fikirlerin kalitesini de yükseltiyordu. Araştırmalar gösteriyor ki en başarılı mikrobiyoloji laboratuvarlarında biliminsanları yeni kanıtlar sunduğunda şüpheci meslektaşları onları alkışlamak yerine yorumlarına karşı çıkıyor ve alternatifler öneriyor. Aynısı hastaneler için de geçerli. En iyi kararları en çok muhalefetin bulunduğu gruplar alıyor. Tek şart üyelerin, meslektaşların birbirinin çıkarını gözettiğini düşünmesi.

Grup kararları konusunda dünyanın önde gelen uzmanlarından ve Berkeley Üniversitesi'nde psikolog olan Charlan Nemeth, "Azınlık bakış açıları sırf hâkim olma eğiliminde oldukları için değil, aynı zamanda farklı dikkat ve düşünceleri tetiklediklerinden için önemlidir," diyor. "Dolayısıyla, yanlış olsalar bile nitelikleri bakımından daha iyi olan yeni çözüm ve kararların belirlenmesine katkı sağlarlar." Nokta: Uyuşmayan fikirler *yanlış olsa bile* faydalıdır.

Nemeth bunu ilk defa 1980'lerde kanıtladı ve ulaştığı sonuçlar defalarca tekrarlandı. Bir deneyde insanlardan bir iş için üç aday arasında seçim yapmaları istendi. John nesnel olarak üstündü ama denekler bunun farkında değildi ve hepsi de yanlış bir aday olan Ringo'yu tercih ederek başladı. İçlerinden biri, diğer yanlış aday olan George'dan yana çıkınca deneklerin doğru kişiyi işe alma şansını dörde katladı. George'u seçime dahil ederek fikri birliğini bozmak, grup üyelerini ıraksak düşünceye sevk etmişti. Her bir adayın işe alma ölçütlerini ve sahip olduğu özellikleri bir kez daha gözden geçirmiş, bunun üzerine de John'u tekrar düşünmüşlerdi. Muhalif fikirler olmayınca Land'in anlık film kamerası tam bir fiyaskoydu. Teknolojik bakımdan zekiceydi, ne var ki zaten piyasada bulunan başarılı video kayıt cihazları saatlerce kayıt yaparken bu ürün sadece birkaç dakikalık video saklayabiliyordu. Bu çaba 600 milyon dolara patladı ve yönetim kurulu Land'i tahtından indirdi. Land, Polaroid'le bağlarını koparsa da inançları şirketin DNA'sının derinliklerine işlemiş, şirket çalışanları da bu değerleri paylaşacak biçimde işe alınmış ve sosyalleştirilmişti. Land, şirketi uzun ömürlü olması için kurmuş ancak izlediği planla farkında bile olmadan Polaroid'i ölüme mahkûm etmişti. Kendi nasıl farklı düşünüleceğini biliyordu ama bunu bilmeyen bir şirket yaratmıştı. Kanıtlar grup düşüncesine sosyal bağların neden olmadığını gösteriyor; bunun sorumluları aşırı güven ve şöhret kaygısı. Polaroid'de Land'in planından dışarı çıkmayan liderler müşterilerin fotoğrafları hep basılı isteyeceğine aşırı güvenmiş ve filmden kâr elde etmek için ucuz fotoğraf makinesi üretmeye devam etmişlerdi. Yaptıkları tıpkı jiletten para kazanmak için ucuz ustura satmak gibiydi. Dijital fotoğraf makinesi fikriyle karşılaştıklarında liderler sürekli "Film nerede? Film yok mu bunda?" diye soruyorlardı. Yüzde 38'lik kâr marjını duyduklarında, karar vericiler burun kıvırıyor, filmlerden %70 kazandıklarını söylüyorlardı. Elektronik görüntüleme ekibinden biri bu durum için, "bitmeyen bir savaştı," diyor. "Sürekli mevcut iş modeline, çekirdek iş alanına karşı çıkıyor, eski, modası geçmiş ve ilerleyemeyen bir model olduğunu söylüyorduk." İtiraz edenler hemen marjinalleştiriliyordu. Liderlerin zihninde, karşı fikirleri savunanlar

anlık ve kalıcı bir rekorun değerini takdir edemeyen kişilerdi. Carl Yankowski adlı bir mühendis, Polaroid'e iş görüntülemeden sorumlu başkan yardımcısı olarak alınınca, bir elektronik görüntüleme teknolojisi firması satın almayı önerdi. Ne var ki CEO Mac Both bu fikri reddetti, "Polaroid kendi icat etmediği hiçbir şeyi satmaz" diyerek de şirketin geleceği tahmin etme ve en iyi ürünleri yaratma becerisine aşırı güvendiğini belli etti. "Bence elektronik fotoğrafçılıkta baskın unsur anlık film olacak ve bu konuyu dünyada bizden iyi bilen yok," diyordu Both 1987'de. "Anlık fotoğrafçılığın öldüğünü iddia eden varsa başını devekuşu gibi kuma gömmüş demektir." Yankowski şirketin dijital çağa geçişine kılavuzluk etmesi için dışarıdan bir elektronik uzmanı almayı önerdiğinde Booth ona şöyle çıkıştı: "Seni şirketten kovsam mı, burnunun üstüne yumruğu indirsem mi bilemiyorum!" İtibar riski söz konusuydu. Yankowski nihayet pes edip Sony'ye geçti, orada PlayStation'u piyasaya sürerek şirketin gelirini dört yıl içinde hemen hemen ikiye katladı. Daha sonra Reebok'a geçip dönüşüm sürecini yönetti ve Palm'ın CEO'su oldu ama yenilikçiliği desteklemedeki, batmak üzere olan şirketleri kurtarmadaki başarısına rağmen, "Polaroid'de hüküm süren kültür paradigmasını asla aşamadım," diye hayıflanıyor, kararları veren kilit isimlerin "dar görüşlülüğünden" ve "kendilerinden olmayanı dışlamasından" yakınıyordu. Polaroid'de yirmi yedi yıl çalışmış olan Milton Dentch, "Birçoğumuz kesinlikle yöneticilerle aynı görüşü paylaşıyorduk," diyor. Polaroid yönetiminde nesiller boyu kök salmış olan kültür, eninde sonunda Polaroid'in arkasındaki gücün kâğıda basılı fotoğraflar olduğuna dayanıyordu. Fotoğraf baskısı Polaroid'in benzersiz kültürünün asıl nedeniydi."*

Polaroid dijital fotoğrafçılığın öncülerinden biri olmaya çok yaklaşmıştı ve bu teknolojiye hızla ayak uydurabilirdi. Liderler aylaklık ededursun, şirket cayır cayır yanıyordu. Land'in kimyasal görüntüleme ve fotoğraf baskısı konularındaki inançlarına körü körüne bağlanmak yerine orijinal fikirleri benimsemiş olsalardı şirket ha-

* Güvenli stratejinin bir adanmışlık kültürüyle yola çıkıp sonra başka bir plana geçmek olduğunu düşünebilirsiniz. Doğal bir çözüm gibi görünse de bu etkili değil. Planları değiştirmek hem güç hem de tehlikeli. Silikon Vadisi çalışmasında, yeni şirketlerin yarısı plan değişikliği yapmış, yapanların başarısızlık şansı iki kattan fazla yükselmişti. Kurucuların orijinal planından sapan firmaların başarısızlık oranı, kurucunun orijinal modeline bağlı kalan benzer firmalara kıyasla 2,3 kat yüksekti. Küçük bir düzeltme bile büyük sorunlara yol açmaya yetiyordu. Planda değişiklik yapan şirketlerin yarısından fazlası, beceri değil de potansiyele bakarak işe alma gibi tek bir değişiklik yapmış, yine de bundan zararlı çıkmıştı. Yeni bir plan kârı %25'ten fazla artırıyordu. Kendini takımın parçası hisseden nice çalışan, artık daha güzel denizlere yol açma zamanının geldiğini düşünüyordu. Şirketler planlarında değişiklik yapar da hisse senetlerini halka arz edecek kadar yaşarsa, hisse senedi piyasasındaki değer artışı, orijinal plana bağlı kalanlarınkinden üç kat yavaş oluyordu. Toplamda, plan değişikliğinin etkisi şirketin kurucusunu görevden almaktan bile daha olumsuzdu. Şöyle bir ilginçlik de var: Değişimin olumsuz etkilerini en çok hissedenler, adanmışlık planına sahip şirketlerdi.

yatta kalabilirdi. Peki, muhalefeti memnuniyetle karşılayan güçlü bir kültürü nasıl inşa edebilirsiniz?

Farklı Düşünme Kültürü

Öğrencilere, yöneticilere şimdiye dek bir organizasyonda karşılaştıkları en güçlü kültürün ne olduğunu sorduğumda, Bridgewater Associates firması açık farkla kazandı. Merkezi Connecticut'un bir kasabasında bulunan Bridgewater, hükümetler, bankalar, şirketler, üniversiteler ve hayır kurumları için 170 milyar dolardan fazla yatırımı kontrol ediyor. Şirketin felsefesi, kurucusunun yazdığı iki yüzden fazla ilkeyle belirlenmiş. Şirket para yönetimi yapsa da ilkelerde yatırımla ilgili tek bir sözcük bile yok. Bunlar, işyerinde ya da hayatta anlamlı bir iş yapmak veya anlamlı ilişkiler kurmak istediğinizde karşılaşabileceğiniz her durumda nasıl düşünüp hareket edeceğinizi anlatan özdeyişler. İlkeler iki milyondan çok defa indirilmiş ve kimi felsefi ("Gerçekten korkacak bir şey olmadığının farkına var") kimi de pratik ("Unutma ki davranış değişikliği yaklaşık 18 aylık sürekli pekiştirme gerektirir"). Yeni çalışanlar, hatları ilkelerle belirlenmiş çalışma biçimine ne kadar uyduklarını ölçen bir değerlendirme sonucunda işe alınıyor. Askeri eğitimi örnek alan yoğun bir kampa alınıyor, burada ilkeler üzerine düşüp onları tartışıyor, ilkeleri uygulayabilecekleri duygusal açıdan yoğun durumlarda bırakılıyor ve ilkeleri davranışlarına ne kadar iyi entegre ettikleri konusunda değerlendiriliyorlar. Sürekli tartışmalar olsa da Bridgewater'da çalışanların çoğu zaman aile diye andığı, birbirine son derece bağlı, son derece sıkı bir topluluk var ve çalışanların onlarca yıl boyunca şirkette kalması alışıldık bir durum.

Bridgewater çalkantılı finans sektöründe güçlü bir adanmışlık kültürüne sahip ama performansı zamanla azalmadı. Şirketin ikisi de yirmi yıldır tutarlı biçimde mükemmel getirisi olan iki büyük fonu var. Sektörün tarihinde müşterilerine en fazla para kazandıran koruma fonu olarak tanınıyorlar. 2010'da Bridgewater'ın kazancı, Google'ın, eBay'in, Yahoo'nun ve Amazon'un toplam kârından fazlaydı. Bridgewater'ın sırrı, orijinal fikirlerin dile getirilmesini teşvik etmesi. Şirket yenilikçi yatırım stratejilerinden ötürü sürekli övgü topluyor. Bunlardan biri, tipik yatırım fonlarından çok daha fazla çeşitliliği benimseyerek riski azaltmak. 2007'nin ilkbaharında Bridgewater müşterilerini yaklaşan mali krize karşı uyarmaya başladı. Barron's bu konuda "hiç kimse küresel piyasaların çöküşüne onlardan daha hazırlıklı değildi," diyor.

Yatırım dünyasında yalnızca herkesten "farklı düşünürseniz" para kazanabilirsiniz. Bridgewater şirketteki her çalışanın muhalif düşüncelerini teşvik ederek grup düşüncesini önlemiş. Çalışanlar çoğunluğa uymak yerine bireysel bakış açılarını paylaşınca Bridgewater'ın hiç kimsenin düşünmediği yatırım kararları alması, başka kimsenin fark etmediği finansal eğilimleri görmesi şansı artıyor. Bu da piyasanın geri kalanı yanlış yola saparken onların doğru yolda gitmesini sağlıyor. Amacım Bridgewater'ın parlak mali kararlarını analiz etmek değil, bu kararların altında yatan kültüre daha yakından bakmak. Her şey Bridgewater'ın milyarder kurucusu Ray Dalio'yla başlıyor. Yatırım dünyasının Steve Jobs'u olarak bilinse de çalışanlar onunla özel birisi gibi iletişim kurmuyorlar. İşte size müşteri danışmanlarından Jim'in önemli bir potansiyel müşteriyle yapılan toplantının ardından Dalio'ya gönderdiği e-posta:

Ray, bugünkü performansınla "D-" notunu hak ediyorsun. 50 dakika boyunca daldan dala atlayıp durdun. Hiç hazırlık yapmadığını hepimiz anladık çünkü hazırlanmış olsaydın konuyu bu kadar dağıtmazdın. Bu potansiyel müşterinin bizim için "kesinlikle kazanılması gereken" biri olduğunu sana söylemiştik. Bugün gerçekten çok kötüydü. Böyle bir şeyin tekrarlanmasına izin veremeyiz.

Sıradan bir şirkette patrona bu denli eleştirel bir e-posta göndermek kariyer intiharı olurdu. Ama Dalio savunmacı bir tavır takınmak yerine, toplantıya katılanlardan kendisine dürüstçe geribildirim ve A ile F arasında not vermelerini istedi. Sonra Bridgewater'ın eş CEO'su bu satırları yazana saldırmak ya da Dalio'nun eksiklerini örtbas etmek yerine herkesin ders alabilmesi için e-posta dizisinin kopyasını tüm şirketle paylaştı.

Çoğu şirkette insanlar sadece kapalı kapıların ardında olumsuz geribildirim verirler. Jack Handey'in *Saturday Night Live* programının Deep Thoughts (Derin Düşünceler) kısmında öneride bulunduğu gibi, insanları eleştirmeden önce onların ayakkabılarını giyip bir kilometre yürümeniz gerekir. Böylece, onları eleştirdiğinizde hem bir kilometre uzakta olursunuz hem de ayakkabıları sizde kalır. Bridgewater'da çalışanların endişelerini ve eleştirilerini birbirinin yüzüne doğrudan söyleyebilmesi bekleniyor. Dalio ilkelerde "'Sadakatin' doğrunun ve açıklığın önünü kesmesine izin verme," diyor. "Hiç kimsenin eleştirel bir görüşü susup kendine saklamaya hakkı yoktur." Çoğu organizasyondaysa insanlar muhalefet ettikleri

için cezalandırılır. Bridgewater'daysa seslerini yükseltip yükseltmemelerine göre değerlendiriliyor, statükoya meydan okumadıkları için işten atılabiliyorlar. Araştırmacılar, çalışanlar ortak bir değer ve norm kümesine kendilerini sıkı sıkıya adamışsa güçlü bir kültürün varlığından söz ediyor ama önce bu değerlerin, normların neler olduğunu düşünmeliyiz. Güçlü bir kültür inşa edecekseniz muhalif fikirleri temel değerleriniz arasına katmanızda fayda vardır. Bridgwater'ın güçlü kültürünü bir kültten ayıran da bu işte: muhalif sesleri teşvik etmeye duyulan güçlü bağlılık. İşe alma aşamasında Bridgewater kültür uyumunu benzerlikle ölçmek yerine, kültürel katkıyı değerlendiriyor: Dalio bağımsız düşünen, kültürü zenginleştiren insanlar istiyor. İnsanları muhalefetten sorumlu tutarak karar alma yollarını temelden değiştiriyor. Kültlerde temel değerler dogmadır. Bridgwater'da çalışanların ilkelere bile meydan okuması bekleniyor. Eğitim sırasında, ilkeleri öğrenirlerken onlara sürekli "Katılıyor musunuz?" diye soruluyor. İlkelerin kurallaştırılmasında Dalio'yla birlikte çalışan Zack Wieder, şöyle açıklıyor: "Zaman içinde stres testinden geçmiş bu standartlarımız var. Ya onlara uyacaksınız ya da karşı çıkıp daha iyilerini yapmak için mücadele edeceksiniz." Polaroid'de olduğu gibi en kıdemliye, en yukarıdakine saygı duymak yerine Bridgewater'da kararlar nitelik esasına dayalı. Hedef en iyi fikirlerin kazandığı bir fikir meritokrasisi kurmak. En iyi fikirleri getirmek içinse öncelikle radikal bir şeffaflık lazım. Daha sonra Dalio'nun kimi ilkelerine karşı çıkacağım ama ilk olarak onun grup düşüncesine savaş açarken kullandığı silahları açıklamak istiyorum.

Tanıdık Düşman

Domuzlar Körfezi fiyaskosunun ardından Başkan Kennedy kardeşi Robert'tan çoğunluk fikirlerine karşı çıkıp her fikri dikkate almasını istedi. Irving Janis grup düşüncesi hastalığını analiz ettiğinde önerdiği başlıca tedavilerden biri, bir şeytanın avukatı seçmekti. Bu uygulama Papa V. Sixtus'un Roma Katolik Kilisesi'nde aziz adaylarının belirlenmesi için yeni bir süreci uygulamaya koyduğu 1587'ye dayanıyor. Papa, adayların karakterini eleştirerek, gerçekleştirdikleri öne sürülen mucizelere meydan okuyarak onların azizlik mertebesine yükseltilmesine karşı çıkacak bir *promotor fidei*, yani bir inanç savunucusu görevlendirdi. İnanç savunucusu, Tanrı'nın avukatı olarak da bilinen *advocatus Dei*'yle münakaşa ediyor, böylece şeytanın avukatlığını yapıyordu. Neredeyse beş yüzyıl sonra birçok liderin muhalif fikirleri desteklemek için uyguladığı

yöntem de tam olarak bu: çoğunluğa itiraz edecek birini getirmek. Fakat Charlan Nemeth yaptığımızın yanlış olduğunu kanıtlıyor.

Nemeth'in çalışmalarından esinlenen bir deneyde Almanya'da şirketlerde ve hükümette çalışan iki yüzden fazla yöneticiye, üretimi yurtdışına kaydıran bir şirketi temsil görevi verildi. İki ülke arasında (örneğin Peru ile Kenya) seçim şansı sunuldu ve birtakım temel bilgileri okuduktan sonra seçim yapmaları istendi. Peru'yu seçenler kendi tercihlerini paylaşan iki kişiyle bir grup oluşturdular ve karar vermeden önce, her ülkeyle ilgili ayrıntılı bilgi içeren bir düzine makale kendilerine verildi. Makalelerin yarısı Peru'yu diğer yarısı Kenya'yı övüyordu ve deneklerin hepsini okumaya zamanları yoktu. Müdürlerin Peru'nun tarafını tutan makaleleri okuma oranı %26 daha fazlaydı. İşte, psikologların doğrulama sapması dedikleri şey de bu. Bir tercihiniz varsa onu destekleyecek bilgi arar, tercihinize karşı çıkan bilgileri görmezden gelirsiniz. Peki, ya ekip arkadaşlarınızdan biri gelişigüzel olarak şeytanın avukatlığını yapması için seçildiyse? Bu durumda şeytanın avukatına düşen, çoğunluğun kararı olan Peru'ya meydan okumak, dezavantajlarını saptamak ve sizin varsayımlarınızı sorgulamak olacaktır. Grupta bir şeytanın avukatı olunca müdürler daha dengeli kararlar verdiler. Peru yanlısı makaleleri seçme olasılıkları Kenya yanlısı makalelerden yalnızca %2 daha fazlaydı. Yine de şeytanın avukatının girdileri onların fikrini değiştirmeye yetmiyordu. Müdürler makaleleri dengeli seçerek şeytanın avukatına yapmacık bir saygı gösteriyordu ama kendi orijinal tercihlerine duydukları güven sadece %4 azalmıştı. Doğrulama sapması yüzünden, tercihlerini doğrulayan argümanlar onları ikna etmede daha etkiliydi. Doğrulamayan argümanlar ise etkisizdi. Çoğunluk tercihinin üstesinden gelmek için grupların fikirlerini destekleyenlerden çok karşı çıkan makaleleri okumaları ve dikkate almaları gerekir. Peki, madem şeytanın avukatı seçmek işe yaramıyor, o zaman işe ne yarayabilir? Araştırmacılar Peru taraflısı ikişer yöneticiyle bir çift grup daha kurdu. Bu gruplara Kenya'yı savunacak bir şeytanın avukatı yerine, gerçekten Kenya'yı yeğleyen birini seçtiler. Bu gruplar çoğunluk kararını destekleyen değil, bu karara *karşı çıkan* makaleleri %14 daha fazla okudu. Dolayısıyla, orijinal tercihlerine olan güvenleri %15 azaldı. Bir şeytanın avukatı *atamak* yararlı olabilir, ama böyle birini *açığa çıkarmak* çok daha güçlüdür. İnsanlar muhalefet etmeleri için seçildiğinde sadece bir rol oynarlar. Bu da iki soruna yol açar: Azınlık bakış açısı adına yeteri kadar kararlı ve tutarlı biçimde tartışmazlar ve grup üyeleri

tarafından daha az ciddiye alınırlar. "Sırf muhalefet etmiş olmak için muhalefet etmek faydalı değildir. 'Muhalefet taklidi' yapmak, örneğin rol yapmak da öyle," diye açıklıyor Nemeth bu durumu. "Gerçeği ya da en iyi çözümleri bulmaktan başka amaçlar için yapılıyorsa bunun bir faydası yoktur. Ama gerçek bir muhalefet düşünceleri harekete geçirir; netleştirir, canlandırır."

Eskilerin dediği gibi, başarının sırrı içtenliktir. Taklit edebilirsiniz ama aslı gibi olmaz. İşin aslı, içtenliği taklit etmek de kolay şey değildir. Şeytanın avukatlarının etkili olması için temsil ettikleri konuma inanmaları, grubun da inandığı şeye gerçekten inanması gerekir. Nemeth'in yürüttüğü bir deneyde, içinde otantik bir muhalifin bulunduğu gruplar, atanmış bir şeytanın avukatı içeren gruplara kıyasla %48 daha fazla çözüm üretti ve çözümleri daha kaliteliydi. Grubun, şeytanın avukatının aslında çoğunluktan yana olduğunu bildiği durumlarda da, o kişinin asıl fikrinden emin olmadığı durumlarda da geçerliydi bu. Şeytanın avukatı azınlık bakış açısına gerçekten inansa da diğer grup üyelerine onun bu role atandığını söylemek, avukatın ikna ediciliğini baltalamaya yetiyordu.*

İnsanlar atanmış muhaliflerden şüphe eder, gerçek muhaliflerse insanın kendisinden şüphe duymasına yol açar. Atanmışlık daha az etkiliydi ama korunma sağladığı için çekici bir seçenekti. Azınlıkken statükoya gerçekten meydan okumak tehlikelidir; sadece şeytanın avukatlığını yaptığınızı iddia edebilirseniz grubun eleştirilerine ya da düşmanca tavırlarına karşı korunmuş gibi görünürsünüz. Fakat Nemeth'in deneyinde ortaya çıkan bu değildi. Gerçek muhalifler grup üyelerini atanmış muhaliflerden daha çok kızdırmıyordu; hatta onlardan daha çok seviliyordu. Hiç değilse ilkeliydiler. Grup düşüncesiyle mücadele etmek için, liderlerin şeytanın avukatı atamaktansa gerçek muhalifleri bulup çıkarması daha iyidir. Bridgewater'ın yaptığı da tastamam bu. Ray Dalio şeytanın avukatlarını ortaya çıkarmak için 2012'de tüm çalışanlara bir anket yolladı ve fikirlerini dile getirmekten başkalarını sorumlu tuttu:

> Düzenli olarak birlikte çalıştığınız insanlardan yüzde kaçının zorlu durumlarda bile sesini yükselteceğine, aklındakini anlatmak için mücadele edeceğine güvenirsiniz?

* En etkilisinin gerçek muhalefet olduğunu gösterir kanıtların ışığında Nemeth'e, Robert Kennedy'nin Küba füze krizinde şeytanın avukatı rolüne atanmasıyla ilgili düşüncelerini sordum. "Bence Bobby Kennedy'nin oradaki rolü her olasılığı sorgulama sürecini garantilemekti," yanıtını verdi. "Yaptığı şey, konumları yeniden gözden geçirmelerini, en azından savunmalarını sağlamaktı. Bunun gerçek muhalefetle aynı etkiyi gösterdiğini düşünmesem de alelacele karar vermekten iyi olduğu kesindi." Görünen o ki Robert Kennedy safkan bir şeytanın avukatından çok, Harvard'dan siyaset bilimci Roger Porter'ın dürüst simsar dediği şeydi. Grubu masaya farklı argümanları yatırıp niteliklerini değerlendirecek etkili bir karar alma sürecine yönlendiren biriydi.

Peki, siz böyle biri misiniz?
Samimiyetinizi sınayalım. Birlikte çalıştığınız insanlardan hangileri hakkını savunmak için üzerine düşeni yapmıyor?
(tam üç yanıt yazınız))
Bunu onlara söylediniz mi? Söylemediyseniz neden?

Dalio, geribildirimde bulunmaları için çalışanlara açık uçlu bir alan verdi. Geribildirimler biriktikçe bu egzersiz ilkeler etrafında güçlü bir fikir birliği olan bir şirket için alışılmadık derecede kutuplaştırıcı hal aldı. Kimi çalışanlar başkalarının ismini verme fikrine karşı çıkıyor, bazılarıysa bunun yapılış biçimine itiraz ediyordu. Bir kişi, "Fikir meritokrasisi değil, Nazi Almanya'sı bu," demişti. Bir başkası, "Bugünkü anket tam bir rezalet. Son derece spesifik, son derece kritik bir geribildirim için üç kişinin ismini vermem, bunu da son derece gayri şahsi biçimde yapmam isteniyor. Bu da anketi kötü niyetli hale getiriyor," diyordu. Ne var ki diğer çalışanların tepkisi tam tersi yöndeydi: Onlar, Bridgewater'ın kabullendiği ilkeleri uyguladığı görüşündeydiler. Birileri aklından geçeni söylemeyip esirgiyorsa, kültürün çekirdeğini tehlikeye atıyor demekti. Bir çalışan, "dönüp kendime bakmamı sağladı" ve "tartışma yarattı... birisi e-posta atıp, haklarımı savunmadığım için adımı listeye yazdığını söyledi, onunla aynı fikre vardık," yazıyordu. Bir diğeriyse "Bu muhtemelen son iki yılda yaptığım en zor, en değerli ev ödevi," diyordu. Dario iki tarafın da ders çıkarmasına fırsat tanıyan bu keşmekeşten hoşlanmıştı. Bir şeytanın avukatı atamaktansa gerçek anlaşmazlık noktalarını tespit ediyordu. Dalio, "İnsanoğlunun en büyük trajedisi, doğru olanı bulmak için nazikçe bir tartışmaya girememesidir," diyor. Açık fikirli tartışma süreciyle Dalio, çalışanların farklılıklarını uzlaştırmasını umuyor. İçlerinden bazıları kendine aşırı güvenli, bazılarıysa fikrini söyleyemeyecek kadar korkak olduğu için fikir birliğine varmalarını istemiyor; bunu, kozlarını paylaşarak yapmalarından yana. Fütürist Paul Saffo'nun deyimiyle, norm "zayıfça savunulan güçlü fikirler." Dalio insanların anketle ilgili çelişkili görüşlerini uzlaştırmak için bir tartışma düzenledi. Dengeli bir diyalog oluşturmak adına üçü son derece hevesli, üçü de son derece olumsuz fikirler besleyen altı kişiyi seçti. Uygulamayı eleştiren çalışanlardan birine dönüp, ondan bakış açısını anlatmasını istedi. Çalışan, "McCarthyci bir itham kültüründen" yana kaygılarını dile getirdi. Bir başka çalışan da ona katılarak "başkalarını ispiyonlamanın büyük duyarsızlık olduğunu," söyledi. Liderlerden biri ayak diretti: "Bence asıl duyarsızlık bu bilgiyi *paylaşmamak*." Anket ve-

rilerinin gösterdiğine göre, başkaları hakkında eleştirel fikirleri olanların %40'ı bu fikirleri paylaşmamıştı. Buna karşılık, istisnasız herkes başkalarının eleştirel fikirlerini öğrenmek istiyordu. Odada onlarca kişi bulunduğundan tartışma bir saat daha hummalı biçimde sürdü.

Yatırım yönetimi yapan bir şirketin kurucusu olan Dalio neden isim verme üzerine bir tartışmaya bu kadar zaman harcamıştı? Çalışanlar herkesin konuşması gerektiği konusunda hemfikir olursa, grup düşüncesi yüzünden kaygı duymaya gerek olmazdı. Dalio, kendisi ne zaman bir fikir öne sürse çalışanlarının hissettikleri baskı yüzünden gülümseyip başlarını öne sallamayacağından emin olabilir; tüm ekibi piyasalarla ilgili varsayımlarına karşı çıkmada radikal derecede şeffaf olabilir, hepsi birbirine aynı biçimde davranabilirdi.* Kararlar statü hiyerarşisi ya da demokrasiyle değil, fikir meritokrasisiyle alınacaktı. Her şey bittiğinde Bridgewater personelinin %97'si hesap verme sorumluluğunun fazlalığından çok, azlığından kaygı duyuyordu. Bu konuda tartışmaya bir saatten fazla ayırmakla, çalışanlar birbirlerini orijinal fikirlerini paylaşmaya zorlama noktasında fikir birliğine varmışlardı. Bu şeffaflık onları grup düşüncesinden koruyacak, zaman içinde sayısız kötü karar almalarını engelleyecekti. Dalio, insanların birbirlerini sürekli anlaşmazlığa teşvik ettiği bir kültür inşa ederek, konformizmle mücadelede etkili bir yöntem yaratmıştı. Buna karşılık onun aradığı anlaşmazlık, çoğu liderin istediği anlaşmazlığın tam tersi türdendi.

Kömür Madenindeki Kanaryayı Bulmak

Çalışanlarına hitap eden bir lider olsanız aşağıdaki cümledeki boşlukları nasıl doldurdunuz?

Bana.....ile değil;.....ile gelin.

Bu soruyu, British Petroleum (BP) şirketinin Deepwater Horizon petrol platformunun patlaması ve petrol sızıntısıyla ilgili soruşturma komitesinde yer alan ve orada soran örgütsel psikolog David

* Şeffaflığa değer vermek, çalışanların her konuda konuşması anlamına gelmiyor. "Hedefle ilgili olmalı," diye açıklıyor çalışanlardan biri. "Birine kot pantolonunu beğenmediğini söyleyebilirsin ama o zaman eleştirilirsin: Bunun konuyla ne ilgisi var?!" Çalışanları şeffaflığa zorlamak için, Bridgewater'daki neredeyse tüm toplantılar kaydediliyor. Birilerini yerden yere vuruyorsanız, sizin bakış açınızdan öğrenme fırsatını hak etmiştir. Söylediğiniz her şey kaydedildiğinden açıkça konuşabiliyorsunuz. Konuşmazsanız da insanlar bir şekilde öğreniyor. Bir Bridgewater çalışanı olarak bir kişinin arkasından konuşursanız yüzünüze karşı içten pazarlıklı çakal diyorlar. Bunu birden çok defa yaparsanız sizi kapının önüne koyuyorlar.

Hofmann'dan öğrendim. O gün bugündür gruplarda binlerce lidere sordum ve onlardan cümlenin tamamlanmış halini bağırarak okumalarını istedim. İnsanlar her seferinde sözbirliği yapmışçasına, defalarca prova etmişçesine aynı şeyi söylediler: "Bana sorunla değil çözümle gelin."

Bu liderler için bilgelik dolu bir felsefeye benziyor. İnsanların şikayette takılıp kalmasını değil, yolunda gitmeyen bir şeyler gördü mü inisiyatifi ele alıp işleri yoluna koymasını isteriz. Yönetim bilimleri araştırmacısı Jeff Edwads'ın önerdiği gibi, imparatora çıplak olduğunu söyleyecekseniz iyi bir terzi olmanız yararınızadır. Kapsamlı araştırmalar ortaya koyuyor ki çalışanlar sorunlarla değil çözümlerle geldiğinde liderler çok daha olumlu davranır. Fakat grup düşüncesi söz konusu olduğunda çözümleri cesaretlendirmenin bir de karanlık yüzü var. Hoffmann hataları saptayan, düzelten ve önleyen organizasyon kültürleri oluşturmada dünyanın önde gelen otoritelerinden biri. Uzay mekiği *Columbia* infilak ettikten sonra onun araştırmaları NASA'nın güvenlik kültüründeki iyileştirmeleri değerlendirmekte ve belgelemekte büyük rol oynadı. Yaratılmasına yardım ettiği kültür anketi tüm NASA çalışanları tarafından doldurudu ve o günden beri bini aşkın firmada iki yüz binden fazla çalışana ulaştı. Hoffmann, ağırlıklı olarak çözümlere odaklanan kültürlerin savunma kültürü oluşturduğunu, bunun da sorgulamaya engel olduğunu keşfetti. Her zaman hazırda verecek bir yanıtınız olması gerekiyorsa toplantılara teşhisinizi tamamlamış olarak gelir, bu yüzden de çeşitli perspektiflerden ders alma fırsatını kaçırırsınız. *Columbia* fırlatıldıktan bir gün sonra yörüngede dönerek uzaklaşan "gizemli bir nesne" tespit edildi. Bu konu soruşturulsaydı ekip o gizemli nesnenin mekiğin sol kanadında bir delik açtığını keşfedebilir ve gemiyi, sıcak gazlar içine girmeden önce onarabilirdi. Eğer duruşma salonunda jüri göreviniz varsa savunuculuk iyidir. On iki üyenin tamamı tüm davayı dinlediğinden, tartışma zamanı geldiğinde sanığın masum mu suçlu mu olduğu konusunda tartışmaya başlayabilirler. Ama Hoffmann örgütsel hayatın mahkeme gibi olmadığı konusunda uyarıda bulunuyor. Daha çok, on iki saat süren ama her bir jüri üyesinin tanıkları sadece birer saat dinlediği, hiçbir jüri üyesinin aynı saati dinlemediği bir duruşmaya benzer. Grubun her üyesi farklı bilgiye sahipse soruşturmanın savunuculuğun önüne geçmesi gerekir. Bu da çözüm aramadan önce sorunları ortaya koymak gerektiği anlamına gelir. Sorunların ortaya konmasını garantilemek için de liderlerin muhalifleri açığa çıkaracak mekaniz-

malara ihtiyacı vardır. Google'ın insan operasyonları müdürü Laslzo Bock 2007'de tatil sıkışıklığını önlemek için yıllık performans değerlendirmelerini aralık'tan mart ayına taşıma kararı aldı. Ekibi bu fikri onlarca insana onaylattı ve değişikliği şirkete bir cuma günü duyurmayı kararlaştırdı. Laszlo perşembe günü akşama doğru müdürlere bir önduyuru gönderince çok şiddetli bir itiraz bombardımanına maruz kaldı. Yüzlerce e-postanın ve akşamla geceyarısı arasına yayılan kırk telefon görüşmesinin ardından, Laslzo değerlendirmeleri ekim ayına taşımaya ikna oldu. Bu girdiden önce ekibi, sadece aynı düşünen insanların desteğini ardına almış, böylece grup düşüncesinin tuzağına düşmüştü. Laszlo, *Work Rules!*'ta "Bu deneyim, çalışanlarımıza kulak vermenin önemini değil, kararlar verilmeden önce güvenli bir iletişim kanalına duyduğumuz ihtiyacı da vurguluyor," diyor. Gerçek muhaliflerin görüşlerini daha erken dile getirmelerini sağlamak için, Laszlo'nun ekibi şirketin farklı düzeylerinde önemli paydaşları temsil eden, hem olumsuz koşullara hassas olmalarıyla hem de sözlerini sakınmamalarıyla bilinen bir mühendis grubu olan Kanaryalar'ı kurdu. Bu grup adını on dokuzuncu yüzyılda kömür madenlerindeki zehirli gazları saptamak için kanarya kullanımı uygulamasından alıyordu. Google'ın insan operasyonları ekibi artık büyük bir politika değişikliği yapmadan önce, eleştirel geribildirim almak için önce Kanaryalar'a sunuyor. Kanaryalar kısmen danışma kurulu, kısmen de odak grubu olarak çalışıyor ve Google'ın güçlü kültürünün önemli kararlar söz konusu olduğunda muhalefeti ezmesini önleyen güçlü bir emniyet vanasına dönüşmüş durumda. Laszlo'nun ekibinin bir üyesi, önce Kanaryalar'a ulaşarak "en büyük şikayetçilerimiz en güçlü savunucularımız oldu," diyor. Polaroid ise sorunları bulmak için hiçbir zaman kanaryaları sistematik olarak kullanmadı. Tam aksine Bridgewater ise kanaryalardan oluşan bir şirket olmak üzere tasarlanmış. Şirketle ilgili ilk görüşmemde, eski bir genç çalışan bana orada gayri resmi olarak "kömür madenindeki kanarya" adıyla bilindiğini anlattı. Bu statünün onun kariyerine engel olmasını bekliyordum ama tam tersine, performans değerlendirmelerinde önde gelen güçlü yanlarından biri olarak gösterilmiş, kültürün bir savunucusu olarak üst düzey yöneticilerin gözüne girmesini sağlamıştı. Ray Dalio çalışanların ona çözüm getirmesini istemiyor; ona sorun getirmelerini bekliyor. İlk icatlarından biri, çalışanların saptadıkları herhangi bir sorunu işaretlemelerini ve ciddiyetini derecelendirmelerini sağlayan, herkesin erişimine açık bir veri tabanı olan sorun defteri.

Sorunlara dikkat çekmek grup düşüncesiyle mücadelenin sadece yarısıdır; diğer yarısıysa sorunu çözmekle ilgili doğru fikirleri dinlemektir. Bridgewater'ın bu ikincisi için uyguladığı prosedür, sorunları teşhis etmek, akıl yürütmelerini paylaşmak, sorunların nedenini ve olası çözümleri araştırmak için güvenilir insanlardan oluşan bir grup toplamak. Herkesin görüşü hoşgörüyle karşılansa da hepsine aynı değer verilmiyor. Bridgewater bir demokrasi değil. Oylama çoğunluğa ayrıcalık tanır, oysa azınlığın fikri daha iyi olabilir. "Demokratik karar verme, yani bir kişiye bir oy düşmesi saçma," diye açıklıyor Dalio, "çünkü herkesin inandırıcılığı aynı değil."* Bridgewater'da her çalışanın farklı boyutlarda bir dizi inanılırlık puanı var. Sporda her oyuncunun performans tarihçesi halka açıktır. Beysbolda bir oyuncuyu renklerinize katmadan önce vuruş ortalamasına, sayı turlarına ve kale kapma değerlerine bakabilir; artılarını, eksilerini değerlendirebilir, kararınızı ona göre verebilirsiniz. Dalio da Bridgewater'ın aynı biçimde işlemesini istediği için üzerinde her çalışanın performans istatistikleri bulunan, şirketteki herkesin erişebildiği beysbol kartları yapmış. Bridgewater çalışanlarıyla ilk kez etkileşime geçecekseniz, değerler, yetenekler, üst düzey düşünme gerektiren beceriler, pratik düşünme, yüksek standartları koruma, azimlilik, açık fikirli ama atılgan olma, organizasyon ve güvenilirlik gibi yetmiş yedi farklı kategorideki puanlarını görebilirsiniz. Normal gözden geçirme döngülerinde çalışanlar birbirlerini dürüstlük, cesaret, doğru davranış, inisiyatif alma, sorunları hoşgörüyle karşılama, sinir bozmaya istekli olma, uyum için mücadele ve insanları sorumlu tutma gibi konularda puanlıyor. Bu döngüler arasında şirketteki herkes bir başkasına gerçek zamanlı ve açık geribildirim verebiliyor. Çalışanlar istedikleri her an nokta verebiliyor (yani gözlemini belirtebiliyor) ve akranlarını, liderlerini ya da astlarını ölçütlere göre puanlayıp gözlemlediklerinin kısa açıklamalarını yazabiliyor. Beysbol kartları, değerlendirme döngülerini, noktaları

* Demokratik oylamanın bir karar verme süreci olarak işe yaramadığı, Başkan Kennedy'nin kamuoyu yoklamasının muhalefeti susturduğu Domuzlar Körfezi fiyaskosundan bu yana biliniyor. Bu deneyimden ders çıkaran Kennedy, Küba füze krizinde muhalif fikirleri sürece daha çok dahil etti. Komitenin politik nedenlerden ötürü, kendisinin hoşuna giden şıkkı seçmesini önlemek için, kendisinin karar verme sürecindeki rolünü azaltma yoluna gitti. Bu da grubu, daha geniş bir yelpazedeki olasılıkları daha dengeli biçimde değerlendirmeye mecbur bırakır. Psikolog Andreas Mojzisch ile Stefan Schulz-Hardt'ın ortaya koyduğu gibi, "başkalarının tercihlerini bilmek grup kararlarının kalitesini düşürür." Ardından, alternatifleri birer birer tartışmak yerine her birinin olumlu ve olumsuz yanlarını karşılaştırdılar. Kanıtlar gösteriyor ki gruplar seçenekleri birer birer ele aldığında çoğunluk tercihi gereğinden erken ortaya çıkabilir. Seçenekleri sıraya koymak daha iyidir çünkü üçüncü ve dördüncü seçeneklerinizi kıyaslarken tüm kararınızı değiştirecek bir bilgi günışığına çıkabilir. Psikolog Andrea Hollingshead, grupların en iyi alternatifi seçmek yerine alternatifleri derece sırasına sokmaları istendiğinde her seçeneği düşünmesinin, sevmedikleriyle ilgili bilgi paylaşmasının ve iyi bir karar vermesinin daha muhtemel olduğunu söylüyor.

ve çalışanların girdiği çeşitli değerlendirmeleri bir araya getirerek onların "noktalardan oluşan bir resmini" yaratıyor. Kartlar zamanla değişerek kimin hangi pozisyon için biçilmiş kaftan olduğunu gösteriyor ve "güvenilecek" ve "dikkat edilecek" alanları kırmızı ve yeşil ışıklarla belirtiyor.

Bir fikri dile getirdiğinizde bunun değeri o boyutta inanılırlık kazanıp kazanmadığınıza göre değişiyor. İnanılırlığınız, geçmişte haklı çıktığınız zamanların yargı, uslamlama ve geçmiş davranışlar esas alınarak hesaplanan bir olasılığı. Görüş belirtirken, kendinize ne kadar güvendiğinizi hedef kitleye söyleyerek kendi inanılırlığınızı düşünmeniz gerekiyor. Şüpheleriniz varsa ve o alanda inanılır biri olarak tanınmıyorsanız zaten daha en başından bir fikrinizin olmaması, öğrenmek için soru sormanız gerekiyor. Şiddetli bir yargıyı dile getiriyorsanız bu konuda açık seçik olmanız gerekiyor ama unutmayın ki meslektaşlarınız akıl yürütmenizin kalitesini sorgulayacaklardır. Öyle olsa bile aynı anda hem ısrarcı hem de açık görüşlü olmanız gerekiyor. Yönetim bilimci Karl Weick'ın önerdiği gibi: "Haklıymışçasına tartış, hatalıymışçasına dinle."

İlkeler Çakışınca

Peki ya güvenilir insanlar anlaşamazsa ne olacak? 2014'ün yazında Bridgewater dile getirilmemiş bir muhalefetle ilgili bilgi edinmek için isimsiz bir anket uyguladı. CEO yardımcısı Greg Jensen sonuçları tartışmak için herkesin katılacağı bir toplantı düzenlediğinde, "Ashley" adlı bir çalışan, bazılarının Bridgewater'ın ilkelerini yanlış yorumladığını söyledi. Greg ona, böyle bir şey olduğunda söz konusu kişilerin hatasını düzeltip düzeltmediğini sordu; Ashley de kısa süre önce, ilkeleri yanlış yorumlayan birinin hatasını yüzüne vurduğunu söyledi. Ashley kalkıp konuşmakla Bridgewater'ın ilkelerinden birine örnek oluyordu. Ancak Greg onun yaptığı yorumun özüne yanıt vermek yerine, Ashley'i, ormanla ağaçlar arasındaki farkı anlamanın ve ikisi arasında gidip gelmenin önemini vurgulayan bir başka Bridgewater ilkesini çiğnemekle suçladı. Onun genelde böyle durumları nasıl ele aldığının bir sentezini istiyordu, belli bir davanın anlatımını değil. Üst düzey bir yönetici olan Trina Soske, Greg'in kötü bir liderlik kararı aldığını düşünüyordu. Greg bir Bridgewater ilkesine bağlı kalmaya çalışıyordu ama Trina, Ashley'nin -ve başkalarının- gelecekte konuşmaktan çekineceğinden korkuyordu. Çoğu organizasyonda, Greg ondan daha üst konumda olduğu için Trina sesini çıkarmaz, onun pisliğin teki oldu-

ğunu düşünerek evine giderdi. Ne var ki Trina tüm şirketin okuması için, dürüstçe geribildirimini yazdı. Ashley'i konuşma cesaretini ve dürüstlüğünü gösterdiği için övdü, Greg'i de yanıtının "Bir CEO olarak örnek olması gerekirken tam tersi mesaj verdiği" konusunda uyardı. Sıradan bir organizasyonda, daha kıdemli bir lider olan Greg'in fikri Trina'nın fikrine galip gelir, Trina'nın kariyeri de onu eleştirdiği için tehlikeye girebilirdi. Fakat Bridgewater'da Trina cezalandırılmadı ve karar da otorite, kıdeme, çoğunluğa ya da kimin en yüksek sesle, en iddialı biçimde konuştuğuna bakarak alınmadı. Önce e-postalar üzerinden bir tartışmayla başladı: Greg, Trina'nın fikirlerine karşı çıkıyor, kendisinin açıksözlü ve doğrudan davrandığını düşünüyordu. Sonuçta, üçüncü ilke hiç kimsenin eleştirel bir fikri saklama hakkının olmadığını belirtmekteydi. Fakat Trina iki farklı kişinin resmi olmayan sohbetler sırasında Greg'in davranışını eleştirdiğine tanık olmuştu. "Susturma etkisi görmediklerinle, duymadıklarınla ilgili olacak," diye yazdı Greg'e. Onun bu davranışının grup düşüncesini doğuracağından, insanları liderlere meydan okumaktansa suskunluğa iteceğinden kaygılanıyordu. Greg geri adım atmıyordu: Trina onun arkasından konuşmakla, çalışanları Greg'in karşısına eleştirilerle çıkmaya zorlamamış oluyordu. Onların "içten pazarlıklı çakallar" gibi davranmasına ve böylece Bridgewater'ın ilkelerinden birini ihlal etmesine göz yumuyordu.

Üst düzey bir liderin bu türden, nazikçe bir anlaşmazlığa düştüğünü görmek son derece nadir ama Greg'in bir sonraki hamlesi daha da sıradışıydı. "Bu meseleyi kendi aramızda halledebileceğimizi pek sanmıyorum," diye yazdı Trina'ya ve mesajı lider olarak inanılırlıklarını kanıtlamış bir grup insandan oluşan bütün yönetim komitesiyle paylaştı. Dalio buna, "Bir arabulucu ya da hâkim atamak gibi," diyor. Greg, anlaşmazlığı bir üst düzeye taşıyarak kimin haklı çıkacağına fikir meritokrasisinin karar vermesini sağlıyordu. Fakat Dalio, meselenin çözümünü yönetim komitesine bırakmak yerine Greg ile Trina'dan işbirliği yapmalarını, böylece anlaşmazlıklarını tüm Bridgewater'la paylaşılacak bir vakaya dönüştürmelerini istedi. Bu hem tartışmalarını şeffaflaştıracak hem de onları, sırf kendi görüşlerini savunmak yerine birbirlerinin perspektifinden bakmaya zorlayacaktı. Vaka çalışması tamamlandığında Greg ile Trina, sorgulama sürecini sürdürmek için tüm şirkete sorulacak sorular hazırladılar. Olayın yaşanmasının üstünden birkaç ay sonra bile konu hâlâ tartışılıyor, analitik ekibiyse çalışanların tepkileriyle ilgili

verileri paylaşmaya hazırlanıyordu. Ancak Zack Wieder, "sorunun çözümü, gelecekte böyle şeylerin nasıl çözüleceğine karar vermekten ve bu konuda fikir birliğine varmaktan daha önemli değildi," diyor. "CEO'muz dahil hiç kimsenin gerçekler üzerinde tekeli yoktur." Kendimi tutamayıp düşünüyorum: Acaba Polaroid liderleri Land'in arkasından anlık film kamerasıyla ilgili konuşanlara içten pazarlıklı çakal deseydi şirket hâlâ ayakta olur muydu? NASA'nın kültürü bu türden açık bir anlaşmazlığa izin verse *Columbia*'nın yedi astronotu hâlâ hayatta olur muydu?

Doğruluk Anı

Ray Dalio'nun da Edwin Land'e benzeyip benzemediğini öğrenmeye can atıyordum. Acaba o da kendi planına aşırı mı bağlıydı? İlkelere karşı gelindiğinde nasıl davranıyordu? Bridgewater'da yaptığım araştırma bazı eleştirel fikirler edinmeme yetmişti. Şeytanın avukatlarını açığa çıkarmakla, savunmaya başlamadan önce etraflıca bir soruşturma süreci uygulamakla, şirket grup düşüncesini önlemede şu ana kadar başka hiçbir güçlü kültürde görmediğim kadar başarılı olmuştu. Ancak bu onların mükemmel olduğu anlamına gelmiyordu. Kısa süre sonra kendimi Dalio'yla, onun evinin mutfak masasında otururken buldum. Geçmişte olsa aklımdan geçenleri söylemeye çekinirdim. Çatışmadan hiçbir zaman hazzetmemiştim ama Bridgewater'da geçirdiğim zaman beni değiştirmeye başlamıştı. Eleştirel geribildirimi doğrudan verebilir hale gelmiştim. Hem fikirlerine karşı çıkmak için, radikal şeffaflığın fikir babasından daha iyi kimi bulacaktım ki? Hiç kimsenin, söylemeyeceği bir eleştirel fikre sahip olma hakkının bulunmadığına inanmaya başladığımı anlattım Dalio'ya. Kültürleri buna değer verdiğinden, lafı esirgemeden konuşabilirdim. "Hiç alınmam," yanıtını vererek bana devam etmem için yeşil ışık yaktı. Bu işin başında ben olsam Bridgewater'ın ilkelerini önemliden önemsize sıralardım, diyerek başladım. Greg ile Trina arasındaki anlaşmazlığın merkezinde iki farklı ilke yatıyordu: Biri eleştirel fikirleri açıkça ifade etmek, diğeriyse insanları böyle fikirleri söylemeye zorlamak. İki ilke de hangisinin daha önemli olduğuna ilişkin hiçbir bilgi olmaksızın, aynı listede yer alıyordu. Kırk yılı aşkın süredir değerleri araştıran psikolog Shalom Schwartz, değerlerin asıl amacının seçenekler çeliştiğinde insanların seçim yapmasına yardım etmek olduğu sonucuna varmış. Schwartz bunu, "Çoklu değerlerin göreceli önemi eylemlere yön gösterir," diye açıklıyor.

Dalio'ya, ilkelerinde öncelik sırası belirlemeyen organizasyonların performansının nasıl düştüğünü anlattım. Araştırmacı Zannie Voss, Dan Cable ve Glenn Voss'un yüzden fazla profesyonel tiyatro üzerinde yürüttüğü araştırmada, liderler şu beş değeri önem sırasına koydular: sanatsal ifade (yenilikçi oyunlar), eğlence (seyircinin tatmini), toplumsal yarar (erişim sağlama, sosyal yardım ve eğitim), başarı (mükemmelliğin takdir görmesi) ve finansal performans (maddi kârlılık). Liderlerin bu değerlerin önemine ilişkin anlaşmazlığı ne denli büyükse bilet getirisi ve net kâr da o kadar düşüktü. İlkelerin ne olduğu fark etmiyordu; önemli olan, liderlerin değerlerin öneminde fikir birliğine varmasıydı.

Göreceli önemi belirlemenin, özellikle de organizasyonlarda çok ilke varsa kritik olduğunu ekledim. Wharton'dan Profesör Drew Carton'ın 150'den fazla hastaneyi kapsayan araştırması, ikna edici bir vizyonun başarılı bir sağlık ve maddi performans için gerekli ama şart olmadığını ortaya koydu. Hastanenin önem verdiği çekirdek ilke ne kadar çoksa vizyon canlılığını o ölçüde yitiriyor, bu da kalp krizi geri kabul oranlarını artırıp aktif kârlılığı azaltıyordu. Hastanede dörtten fazla temel değer varsa anlamlı bir amaç beyanının artık hiçbir yararı olmuyordu. İlkeniz ne kadar çoksa çalışanlarınızın farklı değerlere odaklanma ya da aynı değerleri farklı yorumlama olasılığı o kertede artar. Peki, sayısı beş ile on arasında değişen ilkelerde bile böyle bir sorun varken, iki yüzden fazla ilkesi olan şirkette bu sorun daha da büyümeyecek miydi? "Sana katılıyorum," dedi Dalio. "Hiyerarşiyi belli edecek kadar açık davranmamış olabilirim ama iki yüz ilkenin iki yüzü de bir değil. İlke dediğin altı üstü sürekli tekrarlanan bir olay ve bu olayla nasıl başa çıkılacağıdır. Hayat bu türden milyarlarca olaydan oluşur ve bu milyarların sayısını 250'ye indirebilirsen aradaki bağı görebilir, 'Hah, bu o durumlardan biri işte,' diyebilirsin." Kafamda birden bir ışık yanmıştı: İnsanların kişiliklerini betimlemek için bir sürü kategorimiz vardı ama durumların kişiliklerini belirleyen çerçevelerin sayısı çok azdı. Artık bu ilkelerden çok sayıda bulunmasının değerini anlayabiliyor, ama hâlâ hangilerinin en önemli olduğunu öğrenmek istiyordum. Bundan birkaç yıl önce Dalio'ya kişisel hayalinin herkesin ilkelerle yönetilmesi olup olmadığı sorulmuştu. "Hayır. Değil, değil, değil, değil, değil, değil. Hayır. Kesinlikle değil. Lütfen. Kesinlikle değil," demişti üstüne basarak. "Hayalim bu değil. Birinci ilke, herkesin kendi adına düşünmesi." İlke hiyerarşisinin en üst sırasında, gerçeği bağımsız olarak aramak vardı. Ancak Dalio'nun diğer ilkeleri nasıl sıraladığını da görmek istiyordum. Liderlerin eleştirel fi-

kirlerini açık seçik paylaşması mı önemliydi yoksa daha genç çalışanların konuşmaktan caydırma riski olduğu halde kendini sansürlemek mi? Dalio bunun için, "Bu konuda daha net olmam lazım," dedi. Sözüme gücendiğinden korkmuştum ama gülümseyiverdi. "Bu kadar mı yapabiliyorsun?" diye sordu bana. "Elinden gelenin en iyisi bu mu?"

Diğer geribildirimimi anlatmak daha zordu çünkü insanların doğru şey uğruna mücadele etmesini ve gerçeği aramasını gerektiren fikir meritokrasisinin merkezine yönelikti. Bridgewater'ın hangi fikrin kazanacağına karar verme yöntemleri benim kendi standartlarıma uymuyordu. Dalio'nun Greg ile Trina arasındaki gibi sorunları çözmek için uyguladığı standart yöntem, her iki taraftan da fikirleri güçlü üçer kişiyi ortaya çıkarmak ve uyuşana kadar birbirleriyle tartışmalarını, münazara etmelerini sağlamaktı. Fakat bu yöntem kararları öznel fikirlere bırakıyordu ki bunların da kanıt olarak kullanılmayacak kadar kusurlu olduğunu herkes bilir. İnanılırlığı belirlerken test sonuçları, performans gözden geçirmeleri ve diğer değerlendirmeler dikkate alınıyordu ancak önemli bir bileşen, başkalarının yargısıydı. Bir Bridgewater çalışanının bana dediği gibi: "Diğer inanılır insanlar, inanılır olduğunuzu söylediğinde inanılırlık kazanırsınız." Roma Katolik Kilisesi'nin *advocatus Dei*'yle tartışması için *promotor fidei* atamaya başlamasından bu yana geçen yüzyıllar içinde insanoğlu anlaşmazlıkları çözümlemek için tartışmadan çok daha güçlü bir araç geliştirdi. Bu araca bilim diyoruz. Dalio'ya, tıp alanında uzmanlar arasında yaygın bir fikir birliği olduğunu, buna göre kanıtların niteliğinin, gücüne göre bir ile altı arasında değişen bir ölçekte sınıflandırılabileceğini anlattım. Uygulanan altın standart, nesnel sonuçlara sahip bir dizi gelişigüzelleştirilmiş kontrollü deney yapmaktı. Kanıtların en zayıfıysa "Saygın otoritelerin ya da uzman komitelerin kararı" oluyordu. Aynı standartlar giderek büyüyen kanıt esaslı yönetim alanının da bir parçası ve bu alanda liderler sadece mantığa, deneyime, sezgiye ve konuşmaya bel bağlamak yerine deneyler tasarlayıp veri toplamaları için teşvik ediliyor. Bridgewater'ı ben idare ediyor olsaydım Greg'le Trina'nın çekişmesini birkaç küçük deneyle çözerdim. Farklı toplantılarda insanlar gelişigüzel bir şekilde konuşmaları için seçilirdi. Bazı vakalarda liderler konuşmacıların sözlerini eleştirirdi, tıpkı Greg'in Ashley'e yaptığı gibi. Bazen ikisini birden yapar, bazen hiçbirini yapmazlardı. Ardından toplantıya katılanların daha sonraki toplantılarda kaygılarını hangi sıklıkta ve ne derece cesaretle dile getirdiğinin izini sürerdim. Bunu yapmak zor olabilirdi ama en azından,

Greg'in Ashley'i eleştirdiğini gören ya da buna olumsuz tepki verenlerin daha az konuşup konuşmadıklarını ölçerdim. Dalio bu kez karşı çıktı. "Yanılıyor olabilirim," dedi, ama inanılır insanlar arasındaki tartışma biçiminden yana olduğunu çünkü bunun hem doğru yanıt ulaşmanın en hızlı yolunu sunduğunu hem de insanların birbirlerinin mantığından ders çıkardığını söyledi. Bridgewater'da yıllar boyunca farklı kültürel uygulamaları denemiş, bunlar her ne kadar kontrollü deneyler olmasa da neyin işe yarayıp yaramayacağına dair iyi bir sezgi geliştirecek kadar şey görmüştü. Ona kalırsa uzmanlar arasındaki nazik anlaşmazlık fikir değiş tokuşu için etkili bir ortam yaratıyor, en iyi fikirler burada zamanla açığa çıkıyordu. Bu noktada anlaşmamaya karar verdik. Dalio üç uzmanın fikrine, benim duyduğumdan daha çok güven duyuyordu. Benim için, birimlerin bazılarını inanılırlık ağırlıklı bir tartışmaya atamak, bir kısmını da deney yapmaya yönlendirmek, ardından hangi birimlerin daha iyi kararlar verdiğini görmek kritik bir test olurdu. O zaman her birim karşıt yöntemi dener, sonuçları tekrar analiz ederdi. Sosyal bilimci olarak iddiam, deney temelli kararlar alan grubun, uzmanlar arası tartışmayı kılavuz edinen gruptan ortalamada daha iyi performans çıkaracağı. Fakat böyle olup olmayacağını ancak veriler söyleyebilir.

Harekete Geçirenler ve Biçim Verenler

Hakkını vermek gerekir ki Dalio da kendi araştırmalarını yürütüyor. Dünyayı biçimlendiren insanları anlamak için can atan, onların ortak yanlarını öğrenmek için heves duyan Dalio, çağımızın en bilinen orijinallerinin birçoğuyla görüşme yapmış; ayrıca Benjamin Franklin'den Albert Einstein'a, Steve Jobs'a kadar tarihe geçmiş kişileri inceliyor. Elbette bu isimlerin hepsi de motive, yaratıcı kişilerdi ama Dalio'nun listesindeki diğer üç nitelik dikkatimi çekmişti. Dünyayı biçimlendirenler bağımsız düşünürlerdi: meraklı, konformist olmayan ve isyankâr. Açıksözlülükleri acımasızdı, hiyerarşi dinlemiyorlardı. Riskleri göze alarak harekete geçiyorlardı çünkü başarmama korkuları, başarısız olma korkularından büyüktü. Bu tanıma Dalio da uyuyor. Şimdi onu bekleyen güçlük, yerini alabilecek başka bir dünya biçimlendirici bulmak. Bulamazsa Bridgewater da Polaroid'in anlık fotoğrafları gibi kaybolup gidebilir. Ne var ki Dalio grup düşüncesini önlemenin tek bir liderin vizyonundan öte olduğunu biliyor. En büyük biçimlendiriciler orijinalliği dünyaya tanıtma noktasında durmazlar. Başkalarındaki orijinalliği teşvik eden kültürler yaratırlar.

8

Tekneyi Sallayıp Dengede Kalmak

Kaygıyı, İsteksizliği Çelişkili Duyguları ve Öfkeyi Yönetmek

Cesaretin, korkunun yokluğu değil, korkuya galip gelmek olduğunu öğrendim. Cesur insan korku hissetmeyen değil, kendi korkusunu yenilgiye uğratan insandır.

Nelson Mandela

2007'de Lewis Pugh adlı bir avukat üzerinde yalnızca Speedo mayosu, bonesi ve deniz gözlüğüyle Kuzey Buz Denizi'ne atladı. Buzlar yekpare donmuş olmaktan çıkacak kadar erimişti ve Pugh'nun planı Kuzey Kutbu boyunca yapılacak bir uzun mesafe yüzüşünden sağ çıkan ilk insan olmaktı. İngiliz ve Güney Afrika kökenli Pugh, İngiliz Hava Kuvvetleri Özel Ordusu'nun eski bir üyesiydi ve dünyanın en iyi soğuk su yüzücüsü olmadan önce denizcilik avukatı olarak çalışmıştı. İki yıl önce buzlu denizlerde en kuzeyde yapılan en uzun yüzme rekorunu kırmıştı. Aynı yılın ilerleyen günlerinde bir buzdağının üstünden suya atlayıp Antarktika'da tamı tamına bir kilometre yüzerek en güneyde yapılmış yüzme rekorunu da ele geçirmişti. İnsan kutup ayısı lakabı takılan Pugh, başka hiçbir insanda belgelenmemiş bir özelliğe sahip: Yüzmeden önce çekirdek vücut sıcaklığı 37 °C'den 38,3 °C'ye çıkıyor. Spor bilimcileri bunun için "beklentisel termogenez" terimini türetmiş ve görünen o ki söz konusu durum yıllar süren Pavlovcu şartlanmanın bir meyvesi. Yani, buzlu sulara atlama zamanı gelip çattığında Pugh'nun vücudu otomatikman hazırlanıyor. O, buna kendini ısıtma sanatı diyor. Ancak birçok birinci sınıf sporcunun aksine, dünyanın en iyisi olmayı ya da neler yapabileceğini kanıtlamayı kendine misyon edinmemiş. O bir okyanus savunucusu; iklim değişikliği konusunda farkındalık yaratmak için yüzen bir çevreci. *Titanic*'in yolcuları 5 °C sıcaklıktaki suda ölmüşlerdi. Pugh'nun Antarktika yüzüşünde suyun sıcaklığı, tatlı suyun donma noktası olan 0 °C'di. Kuzey Kutbu'ndaysa onu daha ölümcül bir şey bekliyordu: Sıcaklık -1,6 °C'dan da düşüktü. Bu suya düşüp sadece üç dakika kalan bir İngiliz kâşif, don-

duğu için el parmaklarını yitirmişti; oysa ekibin tahminine göre Pugh'nun bu suda neredeyse yirmi dakika kalması gerekiyordu. Büyük girişime iki gün kala, Pugh beş dakikalık bir antrenman için suya girdi. Çıktığında ne sol elini hissedebiliyordu ne de sağ elinin parmaklarını. Bu hisler dört ay geri gelmedi. Parmaklarındaki hücreler patlamıştı; kendisi de hızla ve kesik nefesler alabiliyordu. Pugh bunun üzerine başarıyı değil başarısızlığı gözünde canlandırmaya başladı. *Büyük derinliklerden normalde korkmam ama bu farklı*, diye düşündü. Başaramazsa ölecekti; cesedi Güney Kutbu'nun dibine kadar, neredeyse dört kilometre aşağı çökecekti. Korkuyla felç olmuş, bu işten sağ çıkıp çıkamayacağını sorgulamaya başlamıştı. Acaba en iyi senaryoyu hayal etmesi daha mı iyi olurdu?

Kitabın bu bölümü, bir işi doğasına aykırı yapmanın yol açtığı duygusal dramayı inceliyor. Bir sağlık ürünleri firmasında yaptığım araştırmamda çalışanların duygu yönetiminde etkili stratejileri ne derece bildiklerini test ettim ve verdikleri tepkileri, uzmanların değerlendirmesine göre duygusal bakımdan güç durumlarla en iyi başa çıkma yollarıyla karşılaştırdım. Bu durumlardan bazıları işyerinde daha aşağı bir konuma getirilmek, önemli bir sunum öncesi duyulan gerginlik, bir hatadan ötürü suçlanmak ve ekip arkadaşlarının yarım yamalak iş teslim etmesi vardı. Duygu düzenleme testinde birinci gelenler, statükoya meydan okumak için fikir ve önerilerini daha sık dile getirenlerdi. Müdürleri de verdikleri puanlarla onların bu konuda daha etkili olduğunu söylüyordu. Tekneyi sallama cesaretine, teknenin batmamasını sağlayacak tekniklere hâkimdiler.

Bu becerileri anlamak amacıyla, Pugh'nun buzlu sulara göğüs germek için kendini nasıl ısıttığını, Martin Luther King Jr'ın sivil haklar eylemcilerini nasıl soğukkanlı olmaya hazırladığını inceleyeceğiz. Aynı zamanda bir grup eylemcinin diktatörleri nasıl alaşağı ettiğini; teknoloji lideri mühendislerin ürünlerde radikal değişiklik yapma korkusunu nasıl yendiğini anlatacağım. Duyguları yönetmenin etkili stratejilerini incelediğinizde ne zaman karamsar değil de iyimser gibi planlar yapmanın daha iyi olduğunu, kendinizi sakinleştirmenin korkuyla mücadelede işe yarayıp yaramadığını, nefes alıp vermenin öfkeyi yatıştırıp yatıştırmadığını ve şartlar aleyhinizeyken azminizi korumak için neler gerektiğini keşfedeceksiniz.

Olumsuz Düşünmenin Olumlu Gücü

Çoğu orijinal, dışarıdan baktığınızda özgüven ve azim abidesi gibi görünse de, bu katmanların altında aynı bizlere benzer: İç deneyimlerine kendinden şüphe ve ikirciklik eşlik eder. ABD'nin seçkin hükümet liderleri verdikleri en zor kararları tarif ederken karmaşık problemlerle uğraşmayı değil, cesaret gerektiren seçimleri saydılar. Rice Üniversitesi'nden Profesör Scott Sonenshein'ın yürüttüğü yeni bir araştırma en adanmış çevrecilerin bile misyonlarının başarılı olup olmayacağı konusunda sürekli bir belirsizlikle boğuştuğunu gösteriyor. Statükoyla mücadeleyi seçmek akıntıya karşı kürek çekmekten farksızdır ve bu yolda başarısızlıklar, engeller, yenilgiler illaki olacaktır.

Psikolog Julie Norem bu güçlüklerle uğraşmak için iki farklı stratejiyi inceliyor: stratejik iyimserlik ve savunmacı karamsarlık. Stratejik iyimserler en iyiyi umar, sakin kalır, beklenti çıtasını yükseltir. Savunmacı karamsarlarsa en kötüyü bekler, kendini kaygılı hisseder ve yanlış gidebilecek ne varsa hayal eder. Savunmacı bir karamsarsanız yapacağınız büyük konuşmadan bir hafta önce kendinizi başarısız olacağınıza ikna edersiniz. Üstelik bu başarısızlık öyle sıradan bir şey de olmayacak: Sahneye çıkarken ayağınız takılıp düşecek, kürsüde tüm sözlerinizi unutacaksınız. Birçok insan stratejik iyimserliğin, savunmacı karamsarlıktan daha iyi olduğunu düşünür. Ne var ki Norem'in araştırmaları, savunmacı karamsarların analitik, sözlü ve yaratıcı görevlerde daha çok kaygılı, daha az özgüvenli olmakla beraber stratejik iyimserler kadar başarılı olduğunu gösteriyor. "İlk başta bu insanlara karamsarlıklarına *rağmen* nasıl bu denli iyi iş çıkarttıklarını sordum," diyor Norem. "Çok geçmeden farkına vardım ki böylesine başarılı olmalarının sırrı karamsarlıklarıydı." Bir deneyde Norem'le bir meslektaşı, rastgele belirlenmiş insanlardan kusursuz bir performansı, kötü bir performansı zihinlerinde canlandırmalarını ya da rahatlamalarını, ardından dart tahtasına atış yapmalarını istedi. Savunmacı kötümserler olumsuz sonuçları düşündüklerinde, olumlu sonuçları düşünmeye ya da rahatlamaya kıyasla %30 daha isabetli atış yaptılar. Bir diğer deneyde bir araştırmacı, savunmacı kötümserleri teşvik etmek için onlara odaklanma ve hassaslık gerektiren bir el işinde muhtemelen çok başarılı olacaklarını söyledi. Bu denekler teşvik edilmedikleri zamana göre %29 daha az hassas iş yaptılar. Oysa aynı teşvik sözleri stratejik iyimserlerin performansını %14 artırmıştı. Kafadan toplama ve çıkarma işlemlerinin yapılmasını gerektiren bir zihinsel matematik testinde

(23-68+51 gibi hesaplamalar) savunmacı kötümserler bir başka görevle dikkatlerini dağıttıklarında, testte olabilecek en kötü şeylerin listesini ve kendilerini nasıl hissedeceklerini yazarken olduğundan %25 daha düşük puan aldılar. "Savunmacı karamsarlık belirli durumlarda kaygıyı, korkuyu ve endişeyi yönetmek için kullanılan bir stratejidir," diye açıklıyor Norem. Kendinden şüphe etmeye başlayan savunmacı karamsarlar, korkunun onları felç etmesine izin vermezler. Kasten bir felaket senaryosu düşleyerek endişelerini yoğunlaştırır, bunu motivasyona dönüştürürler. En kötüyü düşündükten sonra, ondan sakınmak için güdülenir, mahvolmamak için gerekli her ayrıntıyı hesaba katarlar ki bu da onlara bir kontrol hissi verir. Kaygıları olayın hemen öncesinde doruk noktasına ulaşır, o yüzden o an geldiğinde başarmaya hazır olurlar. Kendilerine duydukları güven, önlerinde bekleyen güçlüğü bilmemekten ya da yanlış hayallerden değil, gerçekçi bir değerlendirmeden, etraflıca düşünülmüş bir plandan gelir. Kendilerini kaygılı hissetmediklerinde isteksizleşirler; teşvik edildiklerinde planlama yapmaktan cayarlar. Kronik bir savunmacı karamsarın performansını sabote etmek istiyorsanız tek yapmanız gereken onları mutlu etmektir.

Lewis Pugh genelde iyimser biriydi. Başkalarının görmediği yerde fırsatlar görür, başkalarının havlu atacağı yerde dişini sıkardı. Ancak önemli yüzme etkinliklerinden önceki haftalarda çoğu zaman savunmacı bir karamsar gibi davranıyordu. Esin kaynağı büyük oranda kendi ekibinin yüksek beklentilerinden değil, şüphecilerin onu caydırmasından geliyordu. İki yıl önce, kuzeyde yaptığı rekor kıran yüzüşe hazırlanırken onu güdüleyen şey bir doğa sporcusunun ona böyle bir şeyin olanaksız olduğunu, öleceğini söylemesiydi. Bir başka önemli yüzüşten önce gözlerinin önüne kendisini eleştirenleri getirmiş, başaramadığı zaman onların nasıl dalga geçeceğini hayal etmişti. "Böyle bir yüzüşü ilk deneyen olmak, ikinci olmaktan kat be kat daha zor. Neler olacağını bilmiyorsunuz. Korku insanın elini kolunu bağlıyor," diye yazmıştı. Pugh Kuzey Kutbu'nda tir tir titrerken içgüdüleri onu "az sonra gerçekleşecek felakete karşı uyarıyordu." Ancak neşelenmeye çalışmak yerine, olumsuz düşüncelerinin kendisine "nelerin yolunda gitmeyebileceğini" gösterdiğini ve "onu isteksizlikten kurtardığını" fark etti. En kötü senaryoyu düşünmek tüm risklere karşı tepeden tırnağa hazırlanmaya, önlemler almaya itti onu.* Yüzmeden önce buzun üstünde daha az zaman geçirmek,

* Araştırmalar gösteriyor ki bir Amerikan başkanının göreve başlama konuşması geleceğe ilişkin ne kadar çok olumlu düşünce içerirse, görev süresi boyunca istihdam oranı ve gayri safi milli hasıla o kadar düşüyor. Başkanlar aşırı iyimser olunca ekonomi kötüye gidiyor. Olumsuz düşünceler dikkatimizi potansiyel sorunlara yöneltiyor ve bu düşüncelerin yokluğu, önleyici ve düzeltici eylemlerin alınamayacağını düşündürüyor.

yüzdükten sonra da hemen tekneye dönmek için planlar düşünmeye koyuldu. "İşin sırrı korkuyu kendinize arkadaş edinmekte," diye yazıyordu. "Korku, potansiyel problemleri daha çabuk fark etmeye, daha iyi hazırlanmaya zorlar sizi." Bu önemli bir adımdı gerçi, ama onu sonuna kadar götürmeye yetmedi. Siz de göreceksiniz ki savunmacı karamsarlık, göreve bağlılık önemli olduğunda değerli bir kaynaktır. Ancak adanmışlık sorunu yaşıyorsanız kaygı ve şüphe geri tepebilir.

İnanmaktan Vazgeçme

Sıradan insanlar korkularını sıraladıklarında, bir korkunun ölümden bile daha yaygın olduğu görülür: halkın karşısında konuşma. Jerry Seinfeld'in bir esprisinde geçtiği gibi, "Eğer cenaze törenine katılıyorsanız, tabutta olmak veda konuşmasını yapmaktan iyidir." Korkuyu nasıl yöneteceğimizi anlamak için insanların yaşamını tehdit etmemiz gerekmez; onları sahneye çıkarmakla tehdit etmek yeter de artar bile. Harvard İşletme Okulu'nda öğretim üyesi olan Alison Wood Brooks, üniversite öğrencilerinden neden işyerinde iyi birer çalışan olacaklarını anlatan ikna edici konuşmalar hazırlamalarını istedi. Eleştirel bir deney görevlisi de izleyiciler arasında yerini aldı ve tüm konuşmaların video görüntüsü kaydedildi. Daha sonra akran öğrencilerden bir komite oluşturuldu ve her bir konuşmacının özgüvenini, ikna ediciliğini değerlendirdi. Hazırlanmaları için sadece iki dakika verilen öğrencilerin birçoğu bariz bir biçimde, tir tir titriyordu. Diyelim ki siz böyle bir durumdasınız; korkunuzu nasıl yönetirdiniz? Brooks iş sahibi üç yüz Amerikalıdan bu konuda öneri istediğinde aldığı en popüler tavsiye "Rahatlamaya, sakinleşmeye çalış," oldu. Profesyonellerin yüzde 90'ından fazlasının verdiği, en bariz öneriydi bu. Ancak en iyi öneri değildi. Üniversite öğrencileri konuşmalarını yapmadan önce Brooks onlardan iki sözcüğü yüksek sesle söylemelerini istedi. Gelişigüzel olarak seçilen öğrencilerin bir kısmı "Sakinim," bir kısmı da "Heyecanlıyım," diyecekti. *Sakin* ve *heyecanlı* sözcüklerini kullanmak, yaptıkları konuşmaların kalitesini hatırı sayılır biçimde değiştirmeye yeterliydi. Öğrenciler, duygularını heyecan olarak etiketlediklerinde, sakin olduğunu söyleyen öğrencilere kıyasla konuşmaları %17 daha ikna edici, %15 daha özgüvenli oluyordu. Korkuyu heyecan olarak adlandırmak konuşmacıları da motive ediyor, konuşmalarının ortalama uzunluğunu %29 artırıyor, onları sahnede fazladan otuz yedi saniye geçirmeye itiyordu. Bir başka deneydeyse zorlu bir matematik sınavından önce öğrencilere "sakinleşin" yerine "heyecanlanın"

dendiği zaman başarılarının %22 arttığı görüldü. İyi ama korkuyu heyecan olarak göstermek endişeyle başa çıkmanın en iyi yolu mu? Kaygıyı doğrudan kabullenmenin daha iyi olup olmadığını görmek için Brooks öğrencilere göz korkutucu bir görev daha verdi: Herkesin karşısında seksenlerin rock şarkılarını söyleyeceklerdi. Hem de müzik olmadan. Bir grup akranlarının önünde sahneye çıkan öğrenciler Journey grubunun *Don't Stop Believin* parçasını mikrofona bağıra çağıra okudular. Nintendo Wii konsolu üzerinde çalışan bir ses tanıma programı, ses yüksekliğini, perdesini ve nota uzunluğunu ölçerek 0 ile 100 arasında bir doğruluk puanı belirleyip onların performansını sıraladı. Öğrencilere yüksek skorlar için fazladan puan verilecekti. Dahası, gelişigüzel olarak belirlenmiş öğrenciler şarkıyı söylemeden önce "heyecanlıyım" ya da "kaygılıyım" diyeceklerdi. Performans öncesinde hiçbir şey demeyen kontrol grubu, ortalamada %69 doğruluk skoru elde etti. Duyguyu kaygı olarak nitelemek doğruluğun %53'e düşmesine yol açtı. Bu uygulama korkularını kabullenmelerine değil, korkularının pekişmesine yol açmıştı. Duyguyu heyecan olarak adlandıranlardaysa doğruluk puanı %80'e çıkmıştı.

Korkuyu yenmede neden heyecanlanmak kendinizi sakinleştirmekten daha çok işe yarıyor? Korku yoğun bir duygudur: Kalbinizin güm güm çarptığını, nabzınızın hızlandığını hissedebilirsiniz. Bu durumdayken rahatlamak, saatte 120 kilometre hızla giden bir otomobilin frenine asılmak gibidir. Aracın üzerinde hâlâ ivme vardır. Kuvvetli bir duyguyu bastırmak yerine başka bir duyguya, aynı derecede yoğun ancak gazı köklememize yol açacak bir duyguya dönüştürmek daha kolaydır. Fizyolojik olarak, bir durdurma bir de harekete geçirme sistemimiz vardır. "Durdurma sistemi sizi yavaşlatır, temkinli ve tetikte davranmaya iter," diye açıklıyor *Quiet*'ın yazarı Susan Cain. "Harekete geçirme sistemiyse sizi beklentiyle doldurur, heyecanlandırır." Dur düğmesine basmak yerine, korkuyla karşılaştığımızda "harekete geç" düğmesine basıp kendimizi motive edebiliriz. Korkunun ayırt edici bir özelliği geleceğin belirsizliğidir. Başımıza kötü bir şey geleceğinden korkarız. Ancak o olay daha gerçekleşmediğinden, her ne kadar küçük de olsa, her şeyin yolunda gitme olasılığı vardır. Devam etmemizi sağlayacak nedenlere, prangalarımızdan kurtulup şarkımızı söylemenin coşkusuna kendimizi kaptırıp gaza sonuna kadar basabiliriz. Eğer belli bir eyleme henüz kendimizi adamamışsak savunmacı bir karamsar gibi düşünmek tehlikeli olabilir. Henüz ileri atılmayı kafamıza koyma-

dıysak korkunç bir başarısızlığı hayal etmek sadece kaygımızı harekete geçirir, durdurma sisteminin frenlerine asılır. İşin iyi yönüne bakmakla hevesimizi etkinleştirir, harekete geçme sistemimizi çalıştırırız. Fakat bir kez rotamızı çizdik mi, kaygılar baş gösterdiğinde onlarla doğrudan yüzleşmek, savunmacı bir karamsar gibi düşünmek daha iyidir. Bu durumda endişeleri, şüpheleri olumlu duygulara dönüştürmek yerine, korkumuzu kucaklayıp harekete geçirme sistemini bir üst vitese takabiliriz. İlerlemeyi aklımıza koyduğumuz için, en kötü senaryoyu düşünmek, kaygıyı, hazırlanmak ve başarmak için motivasyon kaynağı olarak kullanmamızı sağlar. Sinirbilim araştırmaları kaygılı olduğumuzda bilinmeyenin olumsuzdan daha korkutucu olduğunu öne sürüyor. Norem'in betimlediği gibi, insanlar bir kez en kötüyü hayal etti mi, "kontrolün kendilerinde olduğuna inanırlar. Bir bakıma asıl performanstan önce kaygıları doruk noktasına ulaşmıştır. Olayın kendisi başladığında zaten her şeyi halletmiş olurlar." Daha önceki soğuk suda yüzme deneyimlerinin her birinde Lewis Pugh başaracağına dair sarsılmaz bir inançla doluydu, o yüzden de savunmacı karamsar strateji etkiliydi. Potansiyel tehlikeleri analiz ettiğinden had safhada hazırlıklıydı. Kuzey Kutbu'nda da bu yaklaşım ilk başta işe yaramıştı ancak o felaketten farksız antrenman yüzüşünün ardından Pugh şöyle diyordu: "İnanç sistemim paramparça olmuştu. Bu suda beş dakika geçirmek bu kadar acı ve ellerime bu denli hasar verebildiyse yirmi dakika ne yapmaz?" Yüzüşün ölümcül olabileceği korkusunu üstünden bir türlü atamıyordu: "O aptalca antrenmanda hissettiğim şey benim için bir ilkti. Bunu yapabileceğime inanmıyordum." Adanmışlığı böyle sarsılınca savunmacı karamsarlığı bir kenara bırakmanın, yüzme gerekçelerine odaklanıp harekete geçme sistemini çalıştırmanın tam sırasıydı. Bir dostu onu heyecanlandırmak için üç fikir verdi: Öncelikle, yüzeceği yol boyunca önemli noktalara ülke bayrakları dikeceklerdi. Bu da Pugh'a bu yüzüşü gerçekleştirmesini sağlayan, on farklı ülkeden yirmi dokuz kişiyi hatırlatacaktı. Daha önceki yüzüşlerinde Pugh "kendisinden şüphe edenlerle motive olmuştu," ama arkadaşı ona artık "ona inanan, ona ilham veren insanlara odaklanması gerektiğini," söylüyordu. İkinci olarak, geçmişe bakıp ailesinin ona çevrenin korunmasında nasıl ilham kaynağı olduğunu hatırlamalıydı. Üçüncüsü de ileriye bakmak, iklim değişikliğiyle mücadele için nasıl bir miras bırakacağını düşünmekti. "Onu dinledikten sonra yüzmekten vazgeçme fikri kaybolup gitti," diyor Pugh. Buz gibi suya daldı, akıntıya karşı kulaç atmaya girişti. On

sekiz dakika elli saniye sonra yüzüşü başarıyla tamamlamış, hiçbir fiziksel hasar almamıştı. Bu olaydan üç yıl sonra da Everest Dağı'ndaki en yüksek rakımlı gölü yüzerek geçti. Pugh'nun en büyük güçlüğü kendi korkusunu düzenlemekti, oysa birçok orijinal başkalarının duygularını yönetmeye mecburdur. Eylemden korkan insanların harekete geçme sistemini nasıl çalıştıracağız peki?

2009 yılının yazında on beş genç turist Sırbistan'ın başkenti Belgrad'a bir tür hac yolculuğuna çıktı. Şehir merkezindeki meydanda gezindikten sonra, otuzlarının ortasında, uzun boylu ve zayıf bir Sırp olan rehberleri onlara ülkelerinde kısa süre önce patates fiyatlarının nasıl arttığını, ücretsiz rock konserlerini, komşu ülkelerle savaşlarını anlatmaya koyuldu. Fakat rehber Sırbistan'la ilgili yorumlarını Monty Python esprileriyle, Tolkien fantezilerine atıflarla süsleyedursun turistler giderek sabırsızlanıyordu. Sıradan yolcular değildi onlar. Belgrad'a gelmelerinin amacı, kendi ülkelerinin diktatörünü nasıl alaşağı edeceklerini öğrenmekti. Bir tiranla savaşmanın yolunu arıyorlardı. O yüzden de tur rehberine, vatandaşlarının Sırp diktatör Slobodan Milošević'i nasıl devirdiğini sordular. Büyük riskler almanıza gerek yok, dedi rehber onlara. Direnişinizi küçük yöntemlerle de gösterebilirdiniz. Arabanızı normalden daha yavaş sürebilir, sokaklara pinpon topu atabilir, suyun rengini değiştirmek için fıskiyelere, çeşmelere gıda boyası katabilirdiniz. Yabancılar bu önerisine burun kıvırdılar. Böyle önemsiz eylemler bir demir perdeye çentik bile atmazdı. Bizim ülkede öyle şeyler asla olmaz, diye ısrar etti adamlardan biri. Bir kadın ona katıldı: diktatörümüze karşı gelirsek bizi bir çırpıda ortadan kaldırır. Üç kişiden fazlasının bir araya gelmesi bile yasadışı sayılırken bir devrimi nasıl planlayabiliriz? Bilmedikleri şey, tur rehberinin bu itirazları daha önce de duyduğuydu. Aynı itirazları 2003'te Gürcü, 2004'te Ukraynalı, 2005'te Lübnanlı, 2008'de Maldivli eylemcilerden de duymuştu. Hepsi de daha sonra korkularının, tepkisizliklerinin üstesinden gelmiş ve kendi ülkelerindeki diktatörleri devirmişlerdi. Tur rehberi hepsini de eğitmişti. Rehberin adı Srdja Popovic'ti ve Milošević'i iktidardan indiren, şiddet yanlısı olmayan gençlik taban hareketi Otpor!'un fikir babalarından biriydi. Yıllar önce etnik temizlik ve sıkıyönetim yüzünden nice acılar çekmiş, annesinin oturduğu binanın bombalandığını dehşetle izlemişti. Tutuklanmış, hapse atılmış, dövülmüştü; hatta kolluk kuvvetlerinden bir memur tabancasının namlusunu ağzına sokunca tüm hayatı gözlerinin önünden film şeridi gibi geçip gitmişti.

Psikolog Dan McAdams'la meslektaşları yetişkinlerden yaşam öykülerini anlatmalarını isteyip zaman içinde duygusal yörüngelerini kaydettiklerinde, iki tür arzu edilen desen keşfettiler. Kimi insanlar sürekli hoş deneyimler yaşıyordu: Hayatlarının önemli dönemlerinde mutluydular. İçinde yaşadıkları topluma orijinal katkılarda bulunmasıyla tanınan insanlarsa olumsuz başlayan ancak olumluya dönüşen öyküler paylaşmıştı. İlk başta mücadele ediyor, daha sonra galip geliyorlardı. Karşılarına daha fazla olumsuz olay çıksa da yaşamlarının onu daha fazla tatmin ettiğini, daha güçlü bir amaç hissine sahip olduklarını söylüyorlardı. Başından sonuna kadar talih yüzlerine gülmemişti; o yüzden de kötü şeyleri iyiye dönüştürme uğraşını yaşamış, bunu iyi yaşanmış bir ömre giden, ödülü daha bol bir yol olarak görmüşlerdi. Orijinallik yolu daha engebelidir, ancak bize daha fazla mutluluk, daha büyük bir anlam hissi yaşatır. Gözlemlerini, "Asıl devrimler büyük patlamalar değildir," diye anlatıyor Popovic. "Uzun ve kontrollü yangınlardır." Arkadaşlarıyla birlikte Miloševic'i devirip Sırbistan'ı demokrasiye kavuşturan hareketin başını çektikten sonra Popovic tüm yaşamını eylemcileri şiddet içermeyen devrimlere hazırlamaya adamıştı. 2010'da eğittiği on beş yabancı, Mısırlı diktatörü iktidardan indirmek için onun yöntemlerini kullandı. Her grup başarılı olmadı ama yine de Popovic'in korkuyu yenme, tepkisizliğe galip gelme ve öfkeyi yönlendirme yaklaşımlarından öğreneceğimiz çok şey var. Onun ilk adımı, çalışanlarının korkusunu yenen bir teknoloji liderinin yaptığıyla tıpatıp aynı.

İlhamı Dışarıdan Almak

Josh Silverman 2008'de Skype'ın dizginlerini ele aldığında şirket ciddi sıkıntılar içindeydi. Skype bilgisayardan bilgisayara ücretsiz görüşmenin, bilgisayar telefon arası ucuz uzak mesafe görüşmelerinin ardından büyük bir patlama yaşamış, ancak bunun devamını getiremeyince çalışanların morali dibe vurmuştu. Silverman bütün kozları orijinal bir özelliğe, tam ekran görüntülü görüşmeye yatırma kararı aldı. Nisan ayında, Skype'ın 4.0 sürümünü yıl sonuna kadar video özelliği eklenmiş olarak çıkarmak gibi çok yüksek bir hedef belirledi. "Birçok çalışanın duyguları şiddetle olumsuzdu. Bunun aşırı büyük bir değişim olduğunu, şirketi batıracağımızı düşünüyorlardı," diyor Silverman o günleri anlatırken. Çalışanlara kalırsa verilen süre çok kısaydı, görüntü kalitesi düşük olacaktı ve kullanıcılar tam ekran biçiminden nefret edeceklerdi. Silverman çalışanları sakin-

leştirmeye çalışmak yerine, video konusunda ilham kaynağı olacak bir Skype vizyonu geliştirerek onları heyecanlandırmaya karar verdi. Tüm personelin katıldığı bir dizi toplantıda ürünün insanların yaşamındaki rolünü vurguladı, bu vizyonu daha sonra aktör ve teknoloji yatırımcısı Ashton Kutcher'la yaptığı konuşmada resmiyete döktü. "Önemli olan ucuza telefon görüşmesi yapmak değil. Önemli olan, aynı odada değilken bile birlikte olmak."

Orijinaller kaygıyı coşkuya dönüştürecek bir vizyon bulduklarında genelde bunu kendileri duyurmayı seçer. Fakat fikrin sahibi olmanız, harekete geçme düğmesine basmak için ideal kişi olduğunuz anlamına gelmez. Bir dizi deneyde Dave Hofmann'la birlikte şunu bulduk: Bir vizyonu aktarmanın en ilham verici yolu, bu işi o vizyondan gerçekten etkilenen kişilere bırakmak. Üniversiteler için bağış toplayanları düşünün. Mezunları ararken, akşam yemeklerini bölüp onlardan para bağışı yapmalarını isterken son derece gergindirler. Üniversitenin iki yöneticisi kalkıp da mezunlara, bağışlayacakları paranın nasıl fark yaratacağını ateşli biçimde anlatınca da bağış çağrılarında bir verim artışı görülmedi. Bununla birlikte yöneticiler bu işi, bağışçıların çabalarıyla üniversite harcını ödeyebildiğini ve Çin'de okula gidebildiğini söyleyen burslu bir öğrenciye bırakınca toplanan para miktarı üç katın üstüne çıktı. Öğrencinin konuşmasından önceki iki haftada 2500 dolar bile vermeyen bağışçılar, sonraki iki haftada 9700 dolardan fazla para vermişlerdi.* Nihai hedefi onları daha çok çalışmaya ikna etmek olan yöneticilere şüpheyle yaklaşıyorlardı. Aynı mesaj burslu bir öğrenciden gelince daha samimi, dürüst ve gerçek bulmuşlardı. Öğrenciyle empati kurmuş, kendilerinden para talep edildiği için sinirlenmek yerine onun gibi daha çok öğrenciye yardım etmek için bağış yapma ilhamı bulmuşlardı. Bu elbette liderlerin tümüyle olayın dışında kalması gerektiği anlamına gelmiyor. Daha sonraki çalışmalarda, insanlara

* Mesajın, içeriği aynı kalsa bile, bir lider değil de yararlanan bir kişi tarafından verilmesinin daha etkili olduğunu kanıtlamak istiyorduk. O yüzden, sonraki deneyimizde insanlardan yabancı bir lisansüstü eğitim öğrencisine ait olan ve çok sayıda ufak gramer hatası içeren bir makaleyi düzeltmelerini istedik. Bunun, söz konusu öğrencilerin makalelerini geliştirmelerine ve böylece iş bulmalarına yardımcı olan bir program için olduğunu söyledik. Düzeltmenin nasıl bir fark yaratacağına örnek olsun diye, gelişigüzel belirlenmiş katılımcılara aynı videonun iki farklı versiyonunu izlettik. Videoda aynı kadın, programın düzeltme yardımının doğrudan sonucu olarak üç farklı iş teklifi alan bir öğrenciden söz ediyordu. Videolardan birinde kendini programın sorumlu müdürü Priya Patel olarak, diğerindeyse programdan faydalanan bir öğrenci olarak tanıtıyordu. Liderin programın etkisi hakkındaki konuşması hiç fark yaratmamıştı. Bu grup ortalamada 25'ten az hata bulmuştu ki bu rakam, hiçbir şey izlemeyen kontrol grubununkiyle aynıydı. Fakat kadın kendini programdan fayda sağlayan bir öğrenci olarak tanıtınca hata yakalama oranı %34 artarak 33'e ulaştı. Deneklere, öğrencilere açık uçlu yorumlar yapma fırsatı da tanıdık ve bağımsız değerlendiriciler bunların ne kadar yapıcı ve yardımcı olduğunu puanladı. Yorumlar, denekler lider videosunu değil de fayda sağlayan kişi videosunu izlediklerinde %21 daha iyiydi.

en iyi performansı ortaya koymak için esin veren şeyin, liderin bir vizyonu betimlemesi, sonra da kişisel öyküsünü anlatması için bir müşteriyi davet etmesi olduğunu gördüm. Liderin mesajı otomobilin kontağını çevirecek kapsamlı bir vizyon sağlıyor, kullanıcının öyküsüyse gaz pedalına basan duygusal bir cazibe sunuyordu.

Skype'ta Josh Silverman harekete geçirme sistemini etkinleştirmenin en iyi yolunun sırf sözcüklerden geçmediğini biliyordu. Herkesin katıldığı toplantılarda, kendi çocuklarının, sekiz saat dilimi uzakta olmalarına rağmen dedeleri ve nineleriyle sımsıkı kişisel ilişkiler kurmasını Skype'a borçlu olduğunu anlattıktan sonra, vizyonu hayata geçirmek için sözü Skype kullanıcılarına bırakmaya başladı. Evli bir çift, nişanlılık döneminde ayrı kaldıkları bir yılı "sırf Skype'tan yaptıkları günlük görüşmeler" sayesinde atlatabildiklerini paylaştı. Bir asker, Irak'ta görev yaparken Skype sayesinde çocuklarıyla sıcak ilişkilerini devam ettirebildiğini anlattı. Hatta Noel hediyelerini bile birlikte açmışlardı.

"Müşteriyi salona getirmek çalışanların görevine bağlılığını artırdı, onların zihnini, yüreğini etkiledi," diyor Silverman. "Çalışanların dünyada ne gibi bir fark yaratabileceğimizi görmesini sağladı." Skype'ın insanları birbirine bağladığını kavradıkları anda, ekip üyelerinin kaygısı yerini heyecana bıraktı. Görüşmeleri daha anlamlı hale getirecek bir video özelliği tasarlamak için esinlenmiş bir halde, Skype 4.0'ı yüksek kaliteli tam ekran video sohbet özelliğiyle donatıp tam zamanında piyasaya sürdüler. Çok geçmeden Skype günde 380.000 yeni kullanıcı kazanır hale geldi. Yılın sonuncu çeyreğinde, Skype'la bilgisayardan bilgisayara yapılan toplam 36,1 milyar dakikalık görüşmenin üçte biri, görüntülüydü. Silverman'ın vizyonunu paylaşmasının, ekibe ilham vermesi için müşterileri toplantılara getirmesinin üzerinden üç yıl bile geçmemişti ki Microsoft 8,5 milyar dolar ödeyerek Skype'ı satın aldı. Şirketin değeri %300 tırmanmıştı.

Sırbistan'daysa Srdja Popovic'le arkadaşları dış kaynaklardan esinlenerek Otpor! devrimini başlatmışlardı. Biliyorlardı ki karizmatik bir liderin sözleri, acımasız bir diktatörün saçtığı dehşetin üstesinden gelmeye yetmezdi. Ülkeyi yönetecek nitelikte birçok aday hayatını riske atmaktan çekiniyordu. Böyle bir aday bulunsa bile Miloševic'in o korkusuz kişiyi bir anda kaybedip direnişi ezmesi işten bile değildi. O yüzden, harekete geçme sistemini başlatacak bir lider atamaktansa, Popovic ilhamı dış kaynaklardan, sıkılmış siyah bir yumruk simgesinden aldı.



Bu çaba 1998 güzünde, Popovic'le arkadaşlarının üniversite öğrencisi olduğu dönemde başlamıştı. Ekip, şehir meydanına sprey boyayla üç yüz sıkılı yumruk çizdi ve bu simgeyi Belgrad'daki binaların cephesine de yapıştırdı. Kendisi de, bu yumruk olmasaydı devrimin asla gerçekleşmeyeceğini söylüyor. 2010 baharında, Mısırlı eylemcileri eğittikten bir yıl sonra Popovic bir gazete standının önünde çakılıp kalıverdi. Otpor! hareketinin sıkılı yumruğu gazetenin manşetinde, bir kadının elindeki posterdeydi. Fotoğrafın altında "Yumruk Kahire'yi Sarstı!" yazılıydı. Mısırlı eylemciler aynı simgeyi ilhamı dışarıdan almak için seçmişlerdi. Peki, yumruğu bu kadar kudretli kılan neydi acaba?

Küçük Sayıların Gücü

Psikolog Solomon Asch klasik bir deneyde insanlardan farklı uzunluktaki doğruları karşılaştırmalarını istedi. Yedi kişiyle birlikte bir odaya konduğunuzu ve size şu resimlerin gösterildiğini hayal edin:



Göreviniz soldaki doğruya bakmak ve A, B, C olarak isimlendiril-

miş diğer doğruların da aynı uzunlukta olup olmadığını söylemek. Yanıtın B olduğu su gibi ortada ve gruptaki herkes doğru yanıtı veriyor. Bir sonraki görüntüde de aynı fikirdesiniz. Derken üçüncü görüntü geliyor:



Bu durumda doğru yanıt açık bir biçimde C. Ne var ki grubunuzdaki ilk kişi yanıtın B olduğunda ısrar ediyor. İkinci kişi de B'yi seçince şaşırıp kalıyorsunuz. Grubun üçüncü ve dördüncü üyeleri de B diyor. Ya siz ne yapardınız? Aslında gruptaki diğer insanlar araştırma ekibiyle işbirliği içindeydi. Toplamda on sekiz soru vardı ve onlardan, on iki soruya kasten yanlış yanıt vermeleri istenmişti. Amaç, yanlış olduğunu bile bile çoğunluğun peşinden gidip gitmeyeceğinizi görmekti. Katılımcılar seçimlerinin üçte birinde diğerlerine uydular. Eşleşmediğini bildikleri doğruyu, sırf grubun geri kalanı öyle yaptığı için seçtiler. Katılımcıların dörtte üçü en azından bir defa yanlış yanıtı seçti. İnsanlar tek başına test edildiklerindeyse neredeyse hiç hata yapmadılar. Grupla birlikte hareket ettiklerinde yanlış yanıt verdiklerini biliyor ama kendileriyle alay edilmesinden çekiniyorlardı. Bizleri korkuyla susturmak için acımasız bir diktatöre gerek yoktur. Bir fikri tek başına savunmak bile, adanmış bir orijinali çoğunluğa uymasını sağlayacak kadar korkutabilir. Konformist olmamayı yüreklendirmenin en kolay yolu tek bir muhalif çıkarmaktır. Girişimci Derek Sivers'ın deyimiyle, "Tek başına bir deliyi lidere dönüştüren, ilk takipçisidir." Yedi kişiyle oturuyorsanız ve grup üyelerinin altısı yanlış yanıtı seçerken sadece biri doğru yanıtı seçerse konformizm oranı çarpıcı biçimde düşüyordu. Bu durumda hata oranı %37'den sadece %5,5'e gerilemişti. "Destek çıkacak bir ortağın bulunması, çoğunluğun baskısını elinden almıştı," diyor Asch bu durum için. Sırf direnen tek kişi olmadığınızı bilmek bile, kalabalığı reddetmeyi büyük oranda kolaylaştırılır. Duygusal gücü küçük rakamlarda bile bulabilirsiniz. Margaret Mead'ın sözleriyle, "Küçük

ama düşünceli bir grup vatandaşın dünyayı değiştirebileceğinden yana şüpheniz olmasın; gerçekten de dünyayı değiştiren tek şey bu olmuştur." Yalnız olmadığınızı hissetmek için koca bir kalabalığın size katılmasına ihtiyaç duymazsınız. Sigal Barsade'yle Hakan Özçelik'in yaptığı araştırma, şirketlerde ve hükümet organizasyonlarında sadece tek bir arkadaşınızın olmasının bile yalnızlığı önemli derecede azalttığını gösteriyor.

İnsanların riske girmesini istiyorsanız onlara yalnız olmadıklarını göstermeniz gerekir. Otpor! hareketinin ve bir dizi diğer devrimin başarısının ilk sırrı buydu. Popovic'le arkadaşları yumruğu Belgrad civarında ortaya çıkardıklarında "Direniyorum, çünkü Sırbistan'ı seviyorum," "Sistem kahrolsun," ve "Kazanana kadar direniş!" gibi sloganlar da eklediler. Bunun öncesinde, Milošević'in diktatörlüğüne kişisel olarak karşı çıkanlar hoşnutsuzluklarını halkın içinde ifade etmekten çekiniyordu. Ancak Otpor! yumruğunu görünce, başkalarının da adım atmaya istekli olduğunu anladılar. Daha sonraları, hareket üyeleri tutuklandığında polis memurları onlara liderlerinin kim olduğunu sordu. Popovic ve arkadaşları onları, kendilerini "Otpor!'un 20.000 liderinden biri" olarak tanıtmaları için eğitmişti. Tüm dünyada direniş hareketleri harekete geçirme sistemini, daha büyük bir grubun desteğinin göstergesi olan küçük eylemlerle çalıştırmış, böylece korkuyu yenmiştir. Popovic, Mısırlı eylemcileri eğitirken onlara 1983'te Şilili madencilerin ülkenin diktatörü Pinochet'ye karşı düzenledikleri protestoyu anlattı. Grev riskini göze almak yerine, tüm ülkede vatandaşları direnişlerini göstermek için ışıkları yakıp söndürmeye çağırmışlardı. İnsanlar bunu yapmaktan çekinmiyor ve komşularını görenler de korkularını geride bırakıyordu. Madenciler aynı zamanda insanları arabalarını yavaş sürmeye davet etmişlerdi. Taksi şoförleri yavaşladılar; otobüs şoförleri de. Çok geçmeden yayalar da sokaklarda ağır çekim yürümeye, otomobillerini, kamyonlarını kağnı gibi sürmeye başladılar. Popovic ilham verici kitabı *Blueprint for Revolution*'da bu eylemlerin öncesini anlatıyor:

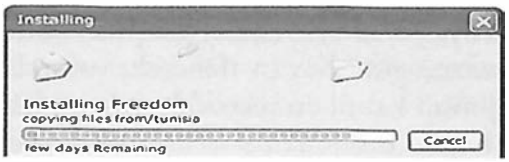
> *İnsanlar Pinochet'yi açık seçik eleştirmekten korkuyorlardı, o yüzden, diktatörden nefret ediyorsanız bunu yapan tek kişi olduğunuzu sanıyordunuz. Bu gibi taktiklerle Şilililer "*çoğunluk biziz, onlarsa az*" demeye başladı. İşin güzel yanı bunun risksiz oluşuydu. Kuzey Kore'de bile arabanızı yavaş sürmeniz kanunlara aykırı değil.*

Polonya'da eylemciler hükümetin medya yoluyla da desteklenen yalanlarına itiraz ettiklerinde biliyorlardı ki sırf televizyonları kapatmak protestoya hazır olduklarını diğer vatandaşlara göstermeye yetmeyecekti. Onun yerine televizyonları el arabalarına koyup sokaklarda gezdirmeye başladılar. Çok geçmeden bu olay Polonya'nın kasabalarına yayıldı ve on yılı geçmeden muhalefet iktidarı ele geçirdi. Suriye'deyse eylemciler Şam meydanlarındaki havuz ve fıskiyelere kırmızı gıda boyası dökerek, vatandaşların diktatör Esad'ın kanlı rejimini kabul etmeyeceklerini simgelediler. Bu sayede insanlar tek başına direnmenin dehşetiyle yüzleşmeden kendilerini bir grubun üyesi olarak görebildiler. Bunun bir konformizm hareketi olduğunu hissederken isyan etmek daha kolaydır. Başkaları da işe dahil olduğu için sizin de katılmanızda sakınca yoktur. Sırbistan'da Otpor! harekete geçme sistemini etkinleştirmenin dâhice bir yolunu bulmuştu. Ülke öyle berbat haldeydi ki heyecan, insanlara aşılaması zor bir duyguydu. Popovic'le dostları korkularını diğer bir güçlü ama olumlu duyguya dönüştürmeyi başardılar: neşeye. Mahatma Gandi gibi büyük ahlaki liderlerin o ağırbaşlı, kararlı tutumlarını küçümseyen Otpor! yandaş kazanmak ve düşmanlarını tarafına çekmek için mizahtan yararlandı. Milošević'e doğum günü hediyesi yolladılar: İşlediği savaş suçlarından ötürü yargılanması için Lahey'e tek yönlü bilet, kelepçe ve bir de hapishane üniforması. Ay tutulmasını kutlamak için, şehir merkezinde alışverişe çıkanları teleskopa bakmaya davet ettiler ama teleskopta Milošević'in yüzünün tutulduğu görünüyordu. Otpor! daha sonraları üstünde Milošević'in resmi bulunan bir tişörtle reklam çekti. Çamaşır makinesinin yanında duran bir kadın, "Bu lekeyi on yıldır çıkarmaya çalışıyorum," diyordu. "İnanın bana, denemediğim şey kalmadı. Ama artık yeni bir makine var. Bunu ve benzer lekeleri sonsuza dek söküp atan güçlü bir de program var." Bir başka etkinlikteyse kalabalık toplanınca bir Otpor! eylemcisi eline mikrofonu aldığı gibi şöyle demişti:

Şu anda Niš polis karakolunun önünde bulunuyoruz. İşte burada, Sırbistan ve Karadağ sınırında bir terörist var. Terörist yaklaşık 180 cm. boyunda ve üzerinde terör örgütü Otpor!'un tişörtü var. Gözlük takmış, demek ki çok okuyor. Bu ülkede çok okuyandan korkulur, o yüzden siz de ayağınızı denk alın.

Popovic düzenlediği atölye çalışmalarında devrimcileri korkuya karşı mizahı silah olarak kullanmaları için eğitiyor. O Mısırlı eylemcilerle biraz zaman geçirdikten hemen sonra Mısır'da Microsoft Windows'un program kurulumunun parodisi olan bir görüntü dolaşmaya başladı:

*



Buna bir de hata mesajı eşlik ediyor:

**



Görüntü popülerlik kazandıkça korku da ağır ağır azaldı. İsyanınızın hedefine kahkahalarla gülerken sesinizi yükseltmekten çekinmeniz zordur. Popovic etkili mizah gösterilerine açmaz eylemleri adını veriyor. Bunlar baskıcı kişileri her halükârda kaybedecekleri bir duruma sokuyor. Suriye'de eylemciler binlerce pinpon topuna "Yeter" veya "Özgürlük" gibi sloganlar yazıp Şam sokaklarına boşalttılar. Popovic'e göre Suriye halkı, zıplayan topların sesini duyduğunda "şiddet yanlısı olmayan muhalefetin, parmağını Esad rejiminin gözüne soktuğunu" anlamıştı. Çok geçmeden polis oraya geldi. "Polisler oflaya puflaya başkenti tepeden tırnağa arayıp bütün pinpon toplarını teker teker topladılar. Polisin farkına varmadığı şey," diyor Popovic, "bu düşüp kalkmalı komedide pinpon toplarının sadece dekor olduğuydu. Filmin başrolündeki palyaço rolü kendilerine, yani rejimin uygulayıcılarına düşmüştü."

Bu tarz bir mizah anlayışının, şakalara hiç de iyi gözle bakmayan diktatörlere karşı nasıl gelişip yayıldığı kolayca görülüyor. Fakat yöntem sıradan ortamlarda da işe yarıyor. Stanford'dan Profesör Bob Sutton, sürekli uzman cerrahların sözlü istismarına maruz kalan bir grup genç cerrahı anlatıyor. Bu genç cerrahlar o kadar çok kötü muamele görmüşler ki sonunda "Haftanın Gıcık Uzmanı"nı

* Özgürlük Kuruluyor
Dosyalar Tunus'tan kopyalanıyor
Birkaç gün kaldı
** Özgürlük Kurulamıyor: Lütfen "Mübarek"i kaldırıp tekrar deneyin.

(HGU) seçmeye başlamışlar. Her Cuma günü indirimli içki saatlerinde aday gösteriyor, ardından oylama yapıp kazananı seçiyorlarmış. Hatta bir cerrahtan öyle çok nefret ediyorlarmış ki bir kural bile koymuşlar: Adaylar arasında beraberlik olursa, aday olmasa bile bu cerrah haftanın gıcığı seçiliyormuş. Kendilerine kötü davranan ların isimlerini deri ciltli bir deftere kaydetmeye, onları ezikler listesinin zirvesine taşıyan davranışlarını özetlemeye başlamışlar. Mizah, cerrahların davranışlarını daha az moral bozucu hale getirmiş ve nihayet genç doktorların korkusunu azaltmış. Hatta her yıl bu defteri yeni asistanlara vermeye başlamışlar. Yirmi yıl sonra, defter hâlâ hastanedeki asistanlar tarafından kullanılıyor. Geleneği başlatanlar ülkenin dört bir yanındaki hastanelerde nüfuzlu konuma gelmiş, kendilerine layık görülen muameleyi hiç kimseye yapmamaya, böyle bir şeyi sineye çekmemeye yemin etmişler.

Popovic, korkunun ipini koparmışçasına gezdiği her yerde eğlenceye rol düştüğü görüşünde. Durdurma sistemini yavaşlatmaya çalışmak yerine, kahkahaları kullanarak harekete geçme sistemini çalıştırıyor. Bu, hiç gücünüz olmadığında şiddetli ve olumsuz duyguları olumluya dönüştürmenin etkili bir yolu. Popovic'in atölyelerinden birinde, öğrenciler üniversitelerindeki fahiş harçlardan ötürü adeta ateş püskürüyorlardı. Onun öykülerini dinleyince içlerinden bir grup, üniversite rektörüne gidip sadece hazır erişteden oluşan günlük besinlerinin fotoğrafını göstermeyi, ardından kendilerini her hafta onun evine yemeğe davet ettirmeyi önerdi. Popovic gülümseyip başıyla onayladı. Kampanyayı hayata geçirsinler ya da geçirmesinler, onlara mizahı korkuyla savaşmak için nasıl kullanacaklarını öğretmişti. Popovic öğrencilere, rektör onları yemeğe davet etmezse hiç değilse yemek artıklarını istemelerini önerdi.* Ama verecek daha ciddi bir mesajı vardı: özgürlük savaşı güllük gülistanlık değildi. Srdja Popovic dışarıdan bakıldığında tam bir iyimser. Başkaları tepkisiz yaşarken o Sırbistan için daha iyi bir gelecek düş-

* Kaygıyla başa çıkarken, harekete geçme sistemini etkinleştiren olumlu duygular heyecan ve neşeden ibaret değildir. Elvis Presley'nin ABD ordusundaki personel dosyası oluşturulduğunda hükümet kâtipleri formları geleneksel daktilolarla doldurmuşlardı. 1980'lere geldiğimizde antika manuel daktiloların yerini IBM'in Selectric modeli elektrikli daktilosu almıştı ama neredeyse hiç başka değişiklik yoktu. Süreci masaüstü bilgisayarlarla otomatikleştirme zamanı gelip çattığında, bu formları doldurmakla yükümlü devlet memurları, bilgisayarların er ya da geç mesleklerini ellerinden alacağından korkuyordu. Onları sakinleştirmek ya da yarıştırmaya çalışmak yerine, liderler harekete geçme sistemini etkinleştirmek için merak duygusunu kullandılar. Bilgisayarları, çalışanların emektar daktilolarının yanına koydular ve daha sonra bir test program yapılacağını söylediler. Bilgisayarları prize bile takmadılar. Bir hafta kadar sonra, bilgisayarlara birkaç basit oyun kurup kâtipleri boş zamanlarında denemeye teşvik ettiler. Bilgisayarlar kâtiplerin ilgisini o kadar çok çekmişti ki birkaç ay sonra resmi eğitim başladığında önemli çalışma ilkelerinin bir kısmını kendi kendilerine öğrenmişlerdi bile. O dönemin liderlerinden Brian Goshen şöyle diyor: "Başlamaya hazır olduğumuzda artık bilgisayardan korkmuyorlardı; yeni teknolojiye alışmışlardı."

lüyordu. Başkaları korkusundan kılını kıpırdatamazken o neşe saçıyordu ve bir grup öğrencinin dişli bir diktatörü yenebileceğine inanacak kadar da umut doluydu. Bunlara rağmen, özgüveninin hiç sarsılıp sarsılmadığını sorduğumda hemen evet yanıtını verdi. "Kendimden şüphe ettim mi? On yıl boyunca sürekli." Başarılı bir devrime öncülük etmenin, diktatörleri koltuğundan eden birçok eylemci yetiştirmenin ardından bile bu hareketlerde kaybedilen yaşamları düşünüyor, onlara yeteri kadar ders veremediği için kendini sorumlu hissediyor. İnsanları televizyonlarını el arabasına yükleyip sokaklarda dolaşmaya motive etmek ayrı şey, daha anlamlı bir eyleme geçmeleri için onlara cesaret vermek ayrı bir şey. Popovic'e daha ciddi bir çabayı başlatmak için harekete geçme sistemini nasıl çalıştırdığını sorduğumda bu işi genelde yanlış yaptığımızı söyledi bana.

Yanan Platform

2000 yılının yılbaşı gecesinde Popovic'le arkadaşları Cumhuriyet Meydanı'nda bir kutlama düzenlediler. En gözde Sırp rock gruplarını çağırdılar ve uluslararası ün sahibi olan, Sırbistan'da da çok sevilen Red Hot Chili Peppers'ın konser vereceği söylentisini yaydılar. Binlerce insan Belgrad'da bir meydana doluşmuş, yerel grupların müziğiyle dans ediyor, bir yandan da büyük konserin heyecanıyla yerinde duramıyordu. Gece yarısına bir dakika kala meydanın tüm ışıkları söndü, insanlar hep bir ağızdan geri sayıma başladılar. Ancak saat on ikiyi vurduğunda ortalıkta ünlü rock grubundan eser yoktu. Tek duyulan sinir bozucu bir müzikti. Kalabalık şok içinde dinlerken, sahnenin gerisinden Boris Tadic adlı psikolog net bir mesaj verdi: "Kutlayacak bir şeyimiz yok," dedi, sonra onlardan evlerine dönüp ne yapacaklarını düşünmelerini istedi. "Bu yıl baskı altında, savaşla geçti. Ama böyle olmak zorunda değil. Önümüzdeki yıl buna değsin. Çünkü 2000 işte *o* yıl."

İşletme bilimi öğretim üyeleri Lynne Andersson ile Tom Bateman bu hareketin etkilerine ışık tutuyor. Şirketlerinde çevreciliği savunan yüzlerce müdür ve çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada, ifade edilen duygu miktarı, eğretileme ya da mantıksal argüman kullanımı, önemli paydaşlara danışma çabası ya da çevrecilik hareketini fırsat veya tehdit olarak görme bakımından, başarılı kampanyalarla başarısızlar arasında bir fark olmadığı ortaya çıktı. Ayırt edici unsur aciliyet hissiydi. Liderleri meselenin ardında durmaya ikna etmek, bir görev gücü oluşturmak, konuya zaman ve

para harcamak için, çevre savunucularının bu davanın neden *şimdi* benimsenmesi gerektiğini açıklaması gerekiyordu. Harvard İşletme Okulu profesörlerinden John Kotter büyük çaplı değişiklik gerçekleştirmeye çalışan yüzden fazla firmayı incelediğinde, yaptıkları ilk hatanın aciliyet hissini temin etmemek olduğunu gördü. Liderlerin yarısından fazlası, çalışanlarını değişimin zorunlu olduğuna ve hemen, şu anda gerçekleşmesi gerektiğine ikna edememişti. Kotter bu durumu, "Yöneticiler insanları alıştıkları rahatlıktan çıkarmanın ne kadar zor olabileceğini göz ardı ediyorlar," diye anlatıyor. "Aciliyet hissi olmadan insanlar gerekli fedakârlıkları yapmazlar. Onun yerine statükoya sarılır, direnç gösterirler." Otpor! hareketi aciliyeti "Zamanı geldi" ve "Onun günleri sayılı" türünden sloganlarla veriyordu. "İşte *o* yıl," diye duyurduklarında Sırplar için hemen harekete geçmenin gerektiği gün gibi ortadaydı. Herkesi yeni yıl gecesi evine yollamak gibi bir hareketin etkisini daha yakından kavramak için, bir alanı tepeden tırnağa değiştiren, yeni bir alanı başlatan ve nihayetinde bir de Nobel Ödülü kazanan araştırmaya bakalım. Diyelim ki bir otomobil üreticisinde üst düzey yöneticisiniz ve ekonomik güçlüklerden ötürü üç fabrikanızı kapatmanız, altı bin işçinizi işten çıkartmanız gerekiyor. Seçebileceğiniz iki farklı plan var:

A planı üç fabrikadan birini ve iki bin işçiyi kurtaracak.
B planı üçte bir olasılıkla üç fabrikayı ve altı bin çalışanı birden kurtaracak ama üçte iki olasılıkla hiçbir fabrika ya da iş kurtulamayacak.

Çoğu kişi A planını yeğler. Orijinal araştırmada insanların %80'i risk almaktansa emniyetli oynamayı seçmişti. Ama diyelim ki size farklı bir seçenek kümesi sunuldu:

A planı üç fabrikadan ikisini ve dört bin kişiyi gözden çıkaracak.
B planı üçte iki olasılıkla üç fabrikayı ve altı bin çalışanı kaybedecek ama üçte bir olasılıkla hiçbir fabrikaya ya da çalışana bir şey olmayacak.

Mantıken bunlar ilk seçenek kümesiyle aynı. Fakat psikolojik olarak bizde aynı hisleri uyandırmıyorlar. İkinci seçenekte, insanların %82'si B planını tercih ediyor. İlk durumda seçenekler kazanım olarak gösterilmiş. A planını yeğliyoruz çünkü çıkarlar söz konusu olduğunda riskten sakınmayı tercih ederiz. Belli bir kazancımız olduğunda bunu elimizde tutmayı ve korumayı isteriz. Bütün çalışanları yitirmemize yol açabilecek bir riski almaktansa, iki bin kişiyi kurtararak garantici davranırız. Neticede pirince giderken elimiz-

deki bulgurdan olmayı istemeyiz. Ancak ikinci durumda karşımızda garantili bir kayıp var. Bu kayıptan sakınmak için ne gerekirse yapmaya razı oluruz; hatta daha büyük bir riski bile göze alırız. Zaten öyle ya da böyle binlerce çalışanı kaybedeceğimizden, ihtiyatı elden bırakır, büyük bir kumar oynar, hiçbir şey kaybetmemeyi umarız. Bu araştırma ikisi de psikolog olan Amos Tversky ile Daniel Kahneman tarafından yapıldı, davranışsal ekonomi alanının ortaya çıkmasına yardım etti ve Kahneman'a bir Nobel Ödülü kazandırdı. Araştırma, birkaç sözcüğü kazanımları değil de kayıpları vurgulayacak biçimde değiştirmekle risk tercihlerinde büyük değişiklikler yapabileceğimizi ortaya çıkardı. Bu bilgi, insanları nasıl risk alacak biçimde motive edeceğimizi anlamada çok önemli.

İnsanların davranışlarını değiştirmelerini istiyorsanız değişimin bedellerini değil de faydalarını öne çıkarmak daha iyi değil mi? Duygusal zekâ kavramının yaratıcılarından ve şu anda Yale Üniversitesi'nin rektörü olan Peter Salovey'e göre bu, insanların yeni davranışı riskli ya da güvenli olarak algılamasına göre değişiyor. Davranışı güvenli buluyorlarsa yaptıklarında olacak tüm güzel şeyleri vurgulamalıyız. O zaman bu kesin kazanımlara kavuşmak için anında harekete geçeceklerdir. Fakat insanlar bir davranışı riskli buluyorsa bu yaklaşım işe yaramıyor. Mevcut durumda zaten rahat olduklarından, değişimin yararları onlara çekici gelmiyor ve durdurma sistemi devreye giriyor. Bu durumda statükoyu dengesizleştirmemiz, insanlara şayet değişmezlerse başlarına gelecek kötü şeyleri vurgulamamız gerekir. Riske girmediklerinde kaybedecekleri garantiyse risk almak daha çekici bir seçenek olacaktır. Kesin bir kayıp olasılığı harekete geçme sistemini devreye sokar.

İlaç devi Merck'in CEO'su Ken Frazier, şirket yöneticilerini yenilikçiliğe ve değişime liderlik etmede daha etkin rol almaları için motive etmeye karar verdi. Onlardan radikal bir şey yapmalarını, Merck'i batıracak fikirler üretmelerini istedi. Takip eden iki saat boyunca müdürler Merck'in en büyük rakipleri rolüne soyunup gruplar halinde çalıştılar. Kendi ilaçlarını ezip geçecek ilaç fikirleri ve gözden kaçırdıkları kilit pazarlar için fikirler geliştirdiler. Bir sonraki zorlu görevse rollerini tersine çevirmek ve şirketi bu tehditler karşısında nasıl koruyacaklarını bulmaktı.* Bu "şirket batırma"

* Bu egzersiz, savunma oyunuyla hücum oyunu arasındaki psikolojik farktan yararlanıyor. Carnegie Mellon profesörlerinden Anita Woolley, istihbarat camiasındaki antiterör ekiplerini incelediğinde takımların savunma halindeyken güvenli oynamayı yeğlediğini, tüm rekabetçi tehditlere karşı kendini korumaya çalıştığını bulmuş. Bu ekipler çok miktarda bilgi arıyor ancak sonunda bu bilgi yığınında boğulabiliyor ve bu da özgüvenlerini azaltıyor. Ekipler hücum halindeyken birçok yaratıcı olasılığı düşünüyor, sonra bunu bir ya da iki saldırı planına indirgiyor.

egzersizi kazanç çerçeveli bir etkinliği kayıplarla yeniden ifade ettiği için çok etkili. Yenilik fırsatlarını düşünürken liderler risk almaya meyilli değildi. Rakiplerinin kendilerini nasıl batırabileceğini düşünürken asıl yenilik *yapmamanın* risk almak olduğunun bilincine vardılar. Yeniliğin aciliyeti ortadaydı. Çoğu değişim ajanı, umursamazlıkla mücadele etmek için ilham verici bir gelecek vizyonu sunmaya odaklanır. Bu önemli bir mesajdır ama ilk sırada gelmesi gereken türden bir iletişim değildir. İnsanları rahat bölgelerinden çıkarmak için işlerin şu anki durumuna karşı memnuniyetsizlik, hüsran ya da öfke hisleri uyandırmanız, bunu bir garantili kayıp haline getirmeniz gerekir. Kariyerini önemli sunumların biçimini araştırmaya adamış iletişim uzmanı Nancy Duarte, "Zamanımızın en büyük iletişimcilerinin" her şeyden önce "şu anki durum: işte statüko" diye başladıklarını söylüyor. Ardından "bu durumla neyin mümkün olduğunu kıyaslıyor" ve "aradaki farkın olabildiğince büyük olmasını sağlıyorlar." Bu sıralamayı Amerikan tarihinin en büyük iki konuşmasında görebiliyoruz. Başkan Franklin D. Roosevelt ünlü göreve başlama konuşmasına, mevcut durumu anlatarak başlamıştı. "Tüm gerçekleri olanca açıklığıyla, cesurca konuşmaya" söz vermiş, sonra Büyük Buhran'ın getirdiği güçlükleri betimlemiş, ondan sonra neler olabileceğine gelmiş, yeni istihdam yaratma umudunu açıklayıp "Bu büyük ulus kendini toparlayıp kalkınacaktır. Korkmamız gereken bir şey varsa o da korkunun kendisidir," demişti. Martin Luther King, Jr.'ın efsanevi konuşmasında göze çarpan şey, daha parlak bir geleceğin parlak imgesidir. Yine de King, on altı dakikalık hitabının on birinci dakikasına dek hayalinden söz etmemişti. Değişim umudu vermeden önce statükonun kabul edilemez koşullarını üstüne basarak anlatmıştı. Giriş yaparken, Özgürlük Bildirgesi'nin vaatlerine karşın şöyle bağırmıştı: "Yüz yıl geçtikten sonra bile zencilerin yaşamı ne yazık ki ırk ayrımcılığın prangalarıyla, ayrımcılığın zincirleriyle engellenmiş durumda." Gerçek sıkıntıları dile getirerek aciliyeti sağladıktan sonra King, olabileceklere geçmişti: "Ancak adalet bankasının iflas ettiğine inanmayı reddediyoruz." Konuşmasının üçte ikisinden fazlasını bu karşılaştırmalara ayırmış, şu ana karşı kızgınlığını ve yarınlara olan umudunu ifade ederek şu anki durumla olabilecekler arasında gidip gelmişti. Sosyolog Patricia Wasielewski'ye göre, "King, kalabalığın mevcut eşitsizlikler karşısında duyduğu öfke hissini dile getiriyor," böylece "durumun değiştirilmesi kararlılığını" pekiştiriyordu. İzleyicilerin onun yarına dair hayalinden etkilenmeye hazırlanmak için, önce

bugünün kâbuslarına maruz kalması lazımdı. Minjung Koo ve Ayelet Fishbach adlı psikologlar, bir hedefi başarma yolunda kaygı yaşadığımızda, adanmışlığımıza bağlı olarak ya geriye ya da ileriye bakmamız gerektiğini söylüyorlar. Adanmışlığımız sarsılmışsa yolumuzdan şaşmamanın en iyi yöntemi bugüne kadar kaydettiğimiz ilerlemeyi düşünmek. Yaptığımız yatırımın, elde ettiğimiz başarının farkına varınca havlu atmak gereksiz gelecek; özgüvenimiz ve adanmışlığımız yükselecek. Otpor! hareketinin ilk günlerinde Srdja Popovic ile arkadaşları insanların gülmesine yardımcı olarak, küçük zaferler biriktirerek şüphe ve korkuyla başa çıkmışlardı. Böylece geriye bakıp ilerlemelerini görüyor, böylece endişeyi hevese dönüştürüp adanmışlıklarını perçinliyorlardı. Adanmışlıkları sağlamlaştırıldıktan sonra dikiz aynasından geriye bakmak yerine, yapılması gerekenleri öne çıkaracak biçimde ileri bakmak daha iyi. Bir hedefe ulaşmak istediğimizde, bizi harekete geçiren şey, olduğumuz şeyle olmak istediğimiz şey arasındaki uçurumdur. Sırbistan'da, Otpor! hareketi artık korkusundan eli kolu bağlı oturmayan sadık bir takipçi kitlesi kazandıkça korkudan felç olmamaya başlamıştı; artık herkese daha ne kadar yol gitmeleri gerektiğini göstermenin zamanıydı. İşte, Popovic'le arkadaşlarının konseri durdurup Belgradlıları yeni yıl gecesi evlerine yollamalarının nedeni de buydu. Otpor! iki yıldan kısa sürede 130 farklı alandan 70.000'den fazla üye toplamıştı. Ancak Milošević'i devirmek için milyonlarca oya ihtiyaçları vardı. Milošević bundan birkaç yıl önce nispeten demokratik bir seçim yapmayı kabul etmiş, bu seçimi de kazanmıştı. Çünkü oy sayımı, onun yardakçılarının elindeydi. Sırplar onu oylarıyla görevden alsa bile rıza gösterecek miydi? Popovic'le müttefikleri eylemi tüm ülkeye yaymak için yoğun duygulara gereksinimleri olduğunun farkındaydılar. Statükonun dengesini bozmanın, kutlayacak bir şey olmadığını çünkü şu anın katlanılır gibi olmadığını anımsatarak harekete geçme sistemini başlatmalarının tam zamanıydı. Yönetim gurusu Tom Peters, "Cesaret yerine, hareketsiz kalmanın olanaksız olacağı düzeyde bir öfke biriktirmenin daha iyi olduğunu," söylüyor.

Gösteri Devam Etmeli

Öfke, duyarsızlığı dengeler. Haksızlığa uğradığımızı düşünür, kendimizi savaşmak zorunda hissederiz. Ne var ki bu aşırıya da kaçabilir. Öfke sadece harekete geçme sistemini çalıştırmakla kalmaz, gaz pedalının üstüne koca bir tuğla koymaya benzer. İnsanları sesini duyurmaya, eylemlerde bulunmaya motive eden bir kuvvettir ama

onları aynı zamanda daha az verimli hale getirebilir. Araştırmacı Debra Meyerson ile Maureen Scully, eylemciler üzerinde çalıştıktan sonra işin anahtarının "aynı zamanda hem soğukkanlı hem de fevri olmak olduğunu" söylüyor. "Öfke, değişimi; eylemi körüklüyor. Soğukkanlılıksa eylemi biçimlendiriyor, yasal ve sürdürülebilir şekle sokuyor." Ama öfkelenince soğukkanlılığımızı nasıl koruyacağız?

Berkeley'den sosyolog Arlie Hochschild'e göre kaygı ya da öfke gibi yoğun duygular besliyorsanız bunlara söz geçirmenin iki yolu var: yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma. Yüzeysel rol yapmak için maske takmanız, konuşmanızı, hareketlerinizi ve ifadelerinizi değiştirerek hiç etkilenmediğiniz imajı yaratmanız gerekiyor. Uçuş görevlisiyseniz, öfkeden küplere binmiş bir yolcu size bağırıp çağırdığında sıcak davranıyormuş gibi yapmak için gülümseyebilirsiniz. Dış görünüşünüzü değiştirseniz de iç haliniz aynı kalır. Yolcuya sinirlenmişsinizdir, yolcu da muhtemelen farkındadır bunun. Rus tiyatro yönetmeni Konstantin Stanislavski, yüzeysel rol yapmada aktörlerin kendilerini asla rollerine kaptırmadıklarını gözlemlemişti. Sürekli izleyicilerin farkındaydılar; o yüzden de performansları asla otantik olmuyordu. Stanislavski, yüzeysel rol yapmanın "ruhu ne ısıtacağını ne de derinlemesine işleyeceğini, derin ve narin insan duygularının böyle bir teknikle ele alınamayacağını" yazmıştı. Tiyatro dünyasında "metot oyunculuğu" olarak da bilinen derinden rol yapmada, yansıtmak istediğiniz karakter olur çıkarsınız. Derinden rol yapma sadece dış ifadelerinizi değil, içinizdeki hisleri gerçekten değiştirmenizi gerektirir. Eğer yukarıda geçen örnekteki uçuş görevlisi sizseniz, yolcunun stres altında olduğunu, uçmaktan korktuğunu ya da berbat bir boşanmanın tam ortasında olduğunu düşleyebilirsiniz. Yolcuya empati duyarsınız, gülümsemek içinizden gelir, bu da çok daha samimi bir sıcaklık ifadesi yaratır. Derinden rol yapma, özbenliğinizle oynadığınız rol arasındaki ayrımı ortadan kaldırır. Artık rol yapmazsınız zira karakterin gerçek düşünce ve hislerini deneyimler ve ifade edersiniz.

Lewis Pugh dondurucu suya atlamadan önce derinden rol yapıyor. Eminem'in, P. Diddy'nin şarkılarını dinlerken bir yandan da İngiliz özel kuvvetlerinde uçaktan paraşütle nasıl atladığını olanca canlılığıyla gözlerinin önüne getiriyor. Tekrar deneyimlemek istediği o yoğun heyecanı yine yaşıyor. Oscar ödüllü aktör Daniel Day-Lewis bir adım daha ileri gidiyor. Arthur Miller'ın *Cadı Kazanı*'ndaki *(The Crucible)* rolüne hazırlanmak için on yedinci yüzyıl aletleri kullanarak bir ev inşa eden oyuncu; elektriği, suyu olmayan

bu evde yaşadı. *Sol Ayağım (My Left Foot)* filminde beyin felci geçirmiş bir yazarı canlandırdığında tüm yapım sürecini tekerlekli sandalyede geçirmiş, film ekibinin kendisine kaşıkla yemek yedirmesine izin vermişti. Aktör olarak hâlâ bir karakteri oynuyordu ama derinden rol yapmanın amacı tüm orijinaller için olduğu gibi onun için de sergilemek istediği duyguları hissetmekti.

Derinden rol yapmak, yüzeysel rol yapmaya kıyasla duyguları yönetmede daha sürdürülebilir bir stratejidir. Araştırmalar gösteriyor ki yüzeysel rol yapmak bizi yıpratıyor. Gerçekten hissetmediğimiz duyguları taklit etmek hem stresli hem de yorucu. Eğer bir duygu kümesini ifade etmek istiyorsak bu duyguları gerçekten deneyimlememiz gerekiyor. Srdja Popovic'le meslektaşları eylemcileri eğitirken, rol yapma uygulamaları sayesinde onlara derinden rol yapmayı öğretiyorlar. Söz gelimi Maldivler için eylemcilerin bir kısmına şirket yöneticisi, otel sahibi, adanın ileri gelenleri, Hindistan'daki sürgün, polis ve güvenlik görevlisi gibi roller verildi. Bu da onlara başkalarının nasıl tepki göstereceğini önceden tahmin etme, kendi yanıtlarını da buna göre hazırlama fırsatı tanıdı.

Ateşi Körüklemek

Rosa Parks'ın Montgomery'de bir otobüsün arkasında oturmayı reddettiği için tutuklanmasının üstünden bir yıl bile geçmeden Yüce Mahkeme ırk ayrımcılığını yasadışı ilan etti. Martin Luther King Jr., vatandaşları otobüslerde ırk meselesi yüzünden çıkabilecek sürtüşmelere hazırlamak için, James Lawson, Bayard Rustin ve Glenn Smiley gibi şiddet içermeyen eylem uzmanlarıyla işbirliği yaptı. Alabamalı binlerce siyah için atölye çalışmaları tasarladı ve düzenledi. Ekip, iskemleleri sıralar halinde dizerek bir otobüs ortamını canlandırdı ve yaklaşık bir düzine kişiye şoför ya da yolcu rolü verdi. "Beyaz yolcular" siyah yolculara isimler takıp hakaret ettiler. Üzerlerine tükürdüler, saçlarına sigara külü döküp, sakız yapıştırdılar, kafalarından aşağı süt boca ettiler, suratlarına ketçap ve hardal fışkırttılar.

Bu derinden rol yapma alıştırmasında King, siyahi vatandaşları ayağa kalkıp protesto edecek kadar kızdırmayı amaçlıyor, ancak şiddete başvuracak kadar hiddetlenmelerini de istemiyordu. Acaba öfkelerini yönetmenin en iyi yolu ne olabilirdi? Bunun için en popüler strateji öfkeyi boşaltmaktı. Terapistler bağırarak ya da bir yastığa vurarak istim salmamızı önerir. Freud, birikmiş öfkemizi dışavurmakla baskıyı hafifletebileceğimizi, duygusal arınma-

ya ulaşabileceğimizi iddia ediyordu. *Anlat Bakalım* (*Analyze This*) filminde Billy Crystal mafya babası Robert De Niro'ya öfkesini dizginlemesinde yardımcı olan bir psikiyatristi canlandırıyordu. Crystal yastığa vurmasını önerince De Niro silahını çekip koltuğa nişan alıyor, sonra yastığa kurşun yağdırıyor. Şoke olan Crystal ona, "Kendini daha iyi hissediyor musun?" diye soruyor. "Evet," oluyor De Niro'nun yanıtı. "İyi geldi."

Bu türden rahatlamanın öfkeyi kontrol etmeye yardımcı olup olmadığını test etmek isteyen psikolog Brad Bushman, insanları kızdıracak, kurnazca bir deney tasarladı. Deneklerden kürtajdan yana mı yoksa kürtaja karşı mı olduklarını anlatan bir kompozisyon yazmaları istendi. Sonra karşıt görüşten bir akranları onların yazdıklarına çok ağır bir yazılı geribildirimde bulundu ve kompozisyonlarının dağınık, orijinallikten yoksun, kötü yazılmış, ikna edicilikten uzak ve kalitesiz olduğunu belirtip "Bu hayatımda okuduğum en berbat kompozisyonlardan biri!" diye de ekledi. Bunun üzerine, öfkeli denekler gelişigüzel bir biçimde üç farklı yanıt grubundan birine atandı: öfke boşaltma, dikkat dağıtma ya da kontrol. Öfke boşaltma grubunun üyelerine bir kum torbasını istedikleri süre boyunca, istedikleri kadar sert yumruklama izni verildi. Torbayı yumruklarken de yazılarını eleştiren sinir bozucu insanın fotoğrafına bakacak, onu düşüneceklerdi. Dikkat dağıtma grubundakiler de kum torbasını yumrukladılar ama onlara antrenman yapan birinin fotoğrafı gösterilmiş, fit olmayı düşünmeleri talimatı verilmişti. Kontrol grubundaysa kum torbası falan yoktu; denekler bilgisayarın tamir edilmesini iki dakika sessizce oturup bekleyecekti. Peki, kendilerine hakaret eden akranlarına karşı en agresif olanlar hangi gruptan çıkacaktı?

Bunu bulmak için Bushman her gruba, kendilerini eleştirenlere yüksek volümlü ses dinletme fırsatı verdi. Bu ses patlamalarının süresini ve miktarını ayarlamaları mümkündü. En agresif olanlar öfke boşaltma grubundakilerdi. Eleştirmenlerine daha yüksek ses verdiler, dikkat dağıtma ve kontrol gruplarına kıyasla düğmeyi daha uzun süre basılı tuttular. Deneklerden biri hakaret içeren geribildirime o kadar sinirlenmişti ki kum torbasına vurmak yetmemiş, yumruğuyla laboratuvarın duvarında delik açmıştı. Öfkeyi boşaltmak öfke ateşini söndürmüyor; bilakis körüklüyor. Öfkemizi boşalttığımızda harekete geçme sisteminin gaz pedalını kökler, bizi kızdıran hedefin üstüne saldırırız. Hedefi düşünmeden kum torbası yumrukladığımızda da harekete geçme sistemi etkin durumda

kalır, ne var ki alternatif tepki yöntemleri bulmamıza izin verir. Sessizce oturup beklemekse durdurma sistemini etkinleştirir.* Bushman başka çalışmalarında öfke boşaltmanın siz aksini düşünseniz de, size kendinizi iyi hissettirse bile bir işe yaramadığını kanıtladı. Öfkenizi boşalttıktan sonra kendinizi ne ölçüde iyi hissederseniz o denli agresifleşiyorsunuz. Üstelik sadece sizi eleştirene karşı değil, olayla bir ilgisi olmayan masum insanlara karşı da.

Öfkeyi boşaltmaktan kaçınmak sivil haklar hareketinde eylemcilerin eğitiminde büyük önem taşıyordu. Pasif direniş öfkeyi denetlemek üzerine kurulu olduğundan, King ile meslektaşları atölye çalışmalarında öfke boşaltma işlemini durdurmak için büyük çaba sarf ediyorlardı. "Bazen beyaz adamı oynayan kişi rolünü öyle bir şevkle yapıyordu ki dışarıdan müdahale gerekebiliyordu," diyordu King. Buna tepki olarak, bazen de siyahi adamı oynayan bir vatandaş "rolünün şiddet içermediğini unutup öfkeyle karşılık veriyordu. Ne zaman böyle bir şey olsa o şahsın sözlerini, hareketlerini şiddet içermeyen bir yöne çekmeye çalışıyorduk." Her performansın ardından grup, daha yapıcı karşılıklar vermek için geribildirimde bulunuyor, öneriler getiriyordu. Öfke boşaltmanın temel sorunlarından biri, dikkatinizi adaletsizliğin sorumlusuna yoğunlaştırmasıydı. Size haksızlık yapan kişiyi ne kadar çok düşünürseniz, ona o kadar şiddetli karşılık vermek istiyordunuz. "Öfke, insanı harekete geçirmekte güçlü bir araçtır," diye açıklıyor Srdja Popovic, "ama insanları kızdırırsanız bir şeyleri kırıp dökmeye başlayabilirler." 2000'in yılbaşı gecesinde Otpor! konseri kesip ışıkları söndürdüğünde ve hüzünlü bir müzik çaldığında, üzerine slayt gösterisinin döndüğü devasa bir ekran dışında hiçbir şey görünmüyordu. Bu slaytlarda da nefret ettikleri Milošević'ten eser yoktu. Onun yerine, Milošević iktidarında ölen Sırp askerlerin, polis memurlarının resimleri vardı. Suçun sorumlusunun yol açtığı zarar yüzünden öfke boşaltmak yerine, öfkeyi üretkenliğe yöneltmek istediğimizde, bu işten zarar gören kurbanları düşünmemiz gerekir. Yönetim bilimle-

* Katarsis, etkisini en çok belli bir süre geçtikten sonra gösteriyor. 11 Eylül terör saldırılarından sonra dokuz binden fazla danışman travma sonrası stresi önlemek, kaygı, depresyon ve keder belirtilerini hafifletmek umuduyla New York'a yayıldı. Psikolog Timothy Wilson, ne kadar çok danışmanın kritik olay stres bilgilendirmesi yaptığını, travma kurbanlarını ve gözlemcileri mümkün olduğunca çabuk, birkaç saat boyunca duygu ve düşüncelerini ifade etmeye teşvik ettiğini yazıyor. Ne var ki bunun yöre sakinlerine, itfaiyecilere ve trajediye yakın diğer insanlara pek faydası olmamıştı. Yangında ciddi biçimde yanan insanlar üzerinde yapılan bir araştırmada, kritik olay stres bilgilendirmesi yapılanlarda, olaydan bir yıldan uzun süre sonrasında, travma sonrası stres bozukluğu, depresyon ve anksiyete daha sık görülüyordu. Psikolog James Pennebaker stresli ya da travmatik bir olaya dair düşüncelerimizi ve duygularımızı ifade etmenin; öfkeden gözümüzün kör olduğu, ıstırabın pençesine düştüğümüz zamanlarda değil de olayı sindirmek için biraz zaman geçtikten sonra yararlı olduğunu kanıtladı.

ri araştırmacısı Andrew Brodsky, Joshua Margolis ve Joel Brockner, adaletsizliğin kurbanlarına odaklanmanın bizi gerçekleri dile getirmeye sevk ettiğini bulmuşlar. Bir deneyde yetişkinler bir CEO'nun kendisine hak ettiğinden fazla para ayırıp yıldız çalışanlardan birinin hakkını gasp ettiğine tanık oldular. Haksızlığa uğrayan çalışana odaklanmaları istendiğinde, CEO'nun ödeme kararına itiraz etme olasılıkları %46 arttı. Sivil haklar hareketinde, Martin Luther King Jr. dikkati sık sık şiddetin ve adaletsizliğin kurbanlarına çekiyordu. "Amacımız beyaz adamı yenilgiye uğratmak ya da aşağılamak değil," demişti Montgomery'deki otobüs boykotunu savunan 1956 tarihli bir konuşmasında, "amacımız çocuklarımızı kalıcı psikolojik ölümle dolu bir hayattan kurtarmak." Kurbana odaklanmak psikologların empatik öfke dediği şeyi etkinleştirir. Başkasına yapılan yanlışları düzeltme arzusudur bu. Empatik öfke, harekete geçme sistemini çalıştırır ama kurbanın haysiyetine en çok saygıyı nasıl göstereceğimizi düşünmeye de iter. Araştırmalar gösteriyor ki *başkalarına* kızdığımızda misilleme yapmayı ya da intikam almayı hedefleriz. Ama *başkaları adına* kızdığımızda aradığımız şey adalet ve daha iyi bir sistemdir. Cezalandırmak değil, yardım etmek isteriz.

Otpor! ölü askerlerin fotoğraflarını gösterdiğinde Sırplar empatik adrenalinle dolup taşmış, hep bir ağızdan "Önümüzdeki yıl buna değsin," diye bağırmaya başlamışlardı. Başlarındaki diktatörü devirmek onları coşkulandıran bir şey değildi ancak haklı bir öfke duyuyorlardı; o yüzden de diktatörü devirmeye karar vermişlerdi. Popović'in sözleriyle, "hiçbir rock grubunun benzerini yaratamayacağı bir atmosfer vardı. Herkes önemli bir şey yapması gerektiğini hissediyordu." O sonbaharda Otpor! Sırbistan tarihinin en büyük seçmen katılımlarından birini sağladı, Miloševi'i yenilgiye uğratıp yepyeni bir demokrasi çağını başlattı. Kutlayacak bir şey olmadığını söyleyerek herkesi evine gönderen psikolog Boris Tadic ise bu tarihten dört yıl sonra Sırbistan cumhurbaşkanı seçildi.

"Sabahları, dünyayı iyileştirme arzusuyla dünyanın tadını çıkarma arzusu arasında kararsız bir halde uyanıyorum," diye yazmıştı E. B. White bir seferinde. "O yüzden günü planlamak güç oluyor." Bağımsızlık Bildirgesi, Amerikalılara, vazgeçilmez yaşam ve özgürlük haklarının yanı sıra mutluluk arayışı vaat der. Mutluluğun peşinde birçoğumuz dünyayı olduğu gibi kabulleniriz. Orijinallerse akıntıya karşı kürek çekmeyi seçer, dünyayı olabildiğinin en iyisi yapmayı amaçlarlar. Yaşamı ve özgürlüğü geliştirmeye çabalarken bir kısım zevkten geçici olarak vazgeçebilir, kendi mutluluklarını

geri plana atabilirler. Ancak uzun vadede daha iyi bir dünya yaratma şansına kavuşurlar. Bu da -Psikolog Brian Little'dan alıntı yapacak olursam- farklı bir tür hoşnutluk sağlar. Orijinal olmak mutluluk arayışının en kolay yolu değildir ama bizleri mutluluk arayışına mükemmel biçimde hazırlar.

Etki Yaratan Eylemler

Orijinalliğinizi ücretsiz bir testle değerlendirmek için
www.adamgrant.net adresini ziyaret edin.
Eğer orijinalliğinizi geliştirmekle ya da başkalarına orijinallik aşılamakla ilgileniyorsanız işte size atabileceğiniz birkaç pratik adım. Bunlardan bazıları kitapta sözü geçen çalışmaları ve öyküleri esas alıyor. Bazılarıysa işlediğimiz temaları genişletecek nitelikte.

Bireysel Eylemler: Orijinal Fikirleri Üretmek ve Tanıyabilmek

1. ***Mutlak değil, duruma göre düşünün.*** Çoğu zaman, etrafımızdaki dünyaya bakış açımız sabit olduğundan orijinal fikirlerin farkına varamayız. Klasik bir deneyde psikolog Ellen Langer ile Alison Piper, deneklere bir lastik bant, bir kalem, bir de saç kurutma makinesi parçası dağıttı; sonra da nesneleri fiyatlarına göre sıralamaları için talimatlar yazılı bir kâğıt verdi. Deneklere kurşunkalem de verildi ancak silgi verilmedi. Sonra kasıtlı bir biçimde, sıralamada hata yapmaları sağlandı ve hatalarını düzeltmeleri istendi. Elindeki talimatlarda "Bu bir lastik *banttır*," yazan katılımcıların yalnızca yüzde üçü, hatalarını bantla silebileceklerinin farkına vardılar. Halbuki talimatlarda "Bu bir lastik bant *olabilir*," ibaresi geçtiğinde katılımcıların %40'ı bantla hatalarını giderebileceklerini anladılar. *Dır* yerine *Olabilir* koyduğumuzda çevremizde daha çok orijinal olanağın farkına varırız. Varsayılan bir sistemden ya da politikadan yana hoşnutsuzsanız kendinize bunun insanlar tarafından yaratıldığını hatırlatın, sonra onların neden bu şekilde yaptıklarını ve nasıl farklı biçimde yapılabileceğini sorun.

2. ***Ürettiğiniz fikirlerin sayısını üçe katlayın.*** Nasıl ki büyük beysbol oyuncuları ortalamada her üç ıskaya karşılık sadece bir vuruş yapabiliyorsa, her mucidin de ıskaladığı ve tutturduğu şeyler vardır. Fikirlerinizin orijinalliğini artırmanın en kolay yolu fikirlerin sayısını artırmaktan geçer. Tanım itibarıyla, bariz olan seçenekleri eledikçe daha uzak, daha alışılmadık şeyleri düşünmeye başlarsınız. Fisher-Price ve Mattel için fikir üreten oyuncak tasarım stüdyosu Skyline'da bir avuç çalışan yalnızca bir yılda 4000 yeni oyuncak konsepti sundu. Bu küme daraltılarak, çizimi ya da prototipi yapılacak oyuncak sayısı 230'a indirildi. Sonuçta sadece 12 oyuncak gerçekten üretildi. Zekice düşünülmüş başlıklar sayesinde, iyi içeriğin viral biçimde yayılmasını sağlayan Upworthy firması başarıya ulaşmak için en az 25 farklı başlık deniyor. Ödül olarak salatalık ve üzüm verilen maymunların gösterdiği tepkiyi konu eden bir video, "*Maymunlar Gezegeni* filmini hatırladınız mı? Gerçekliğe sandığınızdan da yakın" başlığını taşırken sadece 10.000 kez izlenmişti. Başlık "İki Maymuna Adaletsiz Ödeme Yapıldı; Sonra Bakın Ne Oldu" şeklinde değiştirilince izleme sayısı bir milyonu aştı.

3. ***Kendinizi yabancı bir ortamın içine bırakın.*** İkinci bölümde tartışıldığı gibi, giderek artan sayıda kanıt gösteriyor ki sıkça taşınmak, yurtdışında okumak yaratıcılığınızı körükleyebilir. Yalnızca yurtdışına yolculuk yapmak aynı etkiyi sağlamıyor; yeni bir kültürden faydalanmak için o kültürü içselleştirmeniz gerekiyor. Yeni kültüre maruz kalmak, yeni fikirlere doğrudan eğitim sağlamanın yanı sıra kendi bakış açınızın en orijinal yanlarını anlamada farkındalığınızı artırabilir. İşyerinizin dışına bakın, sizinkinden çok daha farklı bir sektör, kurum ya da ülke seçin, sonra kültürünü ve adetlerini öğrenmeye başlayın. İşyerinizdeyse görev rotasyonunu deneyin. Yepyeni bir bilgi ve beceri kümesi gerektiren bir pozisyonda çalışmak üzere eğitim alın.

4. ***Stratejik ertelemeler yapın.*** Yeni fikirler üretmeye çalışırken, yeteri kadar ilerleyemediğinizde kasten durun. Beyin fırtınası ya da yazma sürecinizin ortasında, 4. bölümde anlatıldığı gibi bir ara verdiğinizde, ıraksak düşünmeyi başlatmış, fikirlerinize kuluçka zamanı tanımış olursunuz. Monty Python komedi ekibinin kurucularından John Cleese şöyle diyor: "Geceleyin bir skeç yazmaya çalışırken takılıp kaldığımda gider yatarım. Sabah kalktığımda sorunun çözümü bir anda önümde belirmekle kalmaz, geceki so-

runun ne olduğunu hatırlamakta bile güçlük çekerim." Cleese bir seferinde bir senaryoyu kaybettiğini, daha sonra tekrar yazmak zorunda kaldığında çok daha iyisini yaptığını da gözlemlemiş. Çünkü artık daha iyisini yapmakta özgürdü.

5. ***Beyin fırtınasını bırakıp beyin yazımına başlayın.*** Kapsamlı araştırmalar gösteriyor ki insanlar gruplarda yeni fikirler ürettiğinde, bu fikirler tek başına buldukları fikirlerden genelde daha kalitesiz ve sayıca az olur. Gruplarda birçok parlak fikir, üretimin engellenmesi (herkes aynı anda konuşamayacağı için), değerlendirme kaygısı (insanlar aptal gibi görünmekten çekindiği için) ve konformizm (insanlar azınlık görüşlerini paylaşmak yerine çoğunluk kararına uyduğu için) yüzünden bastırılır. Ne var ki sizin de gördüğünüz gibi, bireyler kendilerine ait yeni fikirleri değerlendirmede gayet kötüdür. Kanıtlar, ikisinin de orta noktasını bulmanın bir yolu olduğunu söylüyor: beyin yazımı. Önce kendi fikirlerinizi üretin, sonra akran gruplarından geribildirim isteyin.

Bireysel Eylemler: Orijinal Fikirleri Dile Getirmek ve Savunmak

6. ***Fikirlerinizi daha tanıdık hale getirin.*** İnsanlar çoğu zaman, tanıdık gelmeyen şeylerden başta rahatsız olurlar. Üçüncü bölümde anlatıldığı gibi, çoğu zaman, bir fikre on ila yirmi kez maruz kalınınca olumlu tepkiler çoğalır. Özellikle de bu fikirler sadece birkaç gün arayla, kısaca anlatılır ve başka fikirlerin arasına serpiştirilirse. Beşinci bölümde söylendiği gibi, aşinalığı artırmanın bir diğer yolu da kendi orijinal konseptlerinizi hedef kitlenizin zaten tanıdığı fikirlerle ilişkilendirmek. Disney'de Jeffrey Katzenberg *Aslan Kral*'ın geleceğinden şüpheliyken, geliştirme aşamasındaki bir başka proje olan *Pocahontas*'ın hedefi on ikiden vuracağına inanıyordu. *Aslan Kral*'ın yönetmeni Rob Minkoff, "*Kurtlarla Dans* ile *Romeo ve Juliet*'in karışımı olarak görülüyordu," diyor. "İnsanlar iki şeyin bir araya gelmesinden hoşlanır. Tıpkı çikolatalı fıstık ezmesi gibi."

7. ***Fikirlerinizi yeni bir kitleyle buluşturun.*** Birinin çöpü başkasının hazinesidir. Mühendis Bob Vytacil, 3M'de çalışırken bir bant bölücü prototipi geliştirdi ancak patronu ona, bu projeyi bir kenara bırakmazsa işinden atılacağını söyledi. Bunun üzerine Vytacil'in yaptığı, "aklına gelen tüm müdür yardımcılarını çağırıp prototipi bizzat denemeye davet etmek" oldu. İcadına 3M içinden bir

sponsor buldu ve bu daha sonraları şirketin en ünlü buluşlarından birine dönüştü. Bazen alışılmadık şeylerin potansiyelini görmek için yeni bir hedef kitle gerekir ve 5. bölümde anlatıldığı üzere, bu hedef kitle her zaman sizinle aynı değerleri paylaşan bireyler değildir. İnsanlar sizinle aynı yöntemleri ya da taktikleri paylaşıyorlarsa fikirlerinizi desteklemeleri daha olasıdır çünkü sizinle birlikte çalışmayı kolaylaştıracak süreçlere, teknolojilere zaten sahiptirler. Üçüncü bölümde anlatıldığı üzere, birçok vakada, fikrinizi geliştirmenizi sağlayacak biçime size karşı çıkan, aynı zamanda fikrinizi savunmak için her şeyle mücadele etmeye en istekli olan kişiler, en geçimsiz yöneticilerdir.

8. ***Dikkatinizi fikrinizi desteklememe nedenlerine yoğunlaştırın.*** 3. Bölümde de göreceğiniz gibi, orijinalliği reddetmek için gerekçe bulmak kolaydır. Ne ilginçtir ki insanları reddetmek için daha fazla neden bulmaya davet ederek bu işi onlar için zorlaştırabilir ve açık fikirli olmalarını sağlayabilirsiniz. Fikrinizin en büyük üç zaafını betimleyin, sonra insanlardan bu fikri desteklememek için birkaç neden daha bulmalarını isteyin. Eğer fikriniz gerçekten değerliyse insanlar karşı çıkmakta zorlanacak, fikrinizi bir çırpıda kötüleyemeyince aslında dikkate değer olduğunu düşüneceklerdir.

9. ***En ciiretkâr fikrinizi bir Truva atına bindirin, sonra açığa çıkarmak için doğru anı kollayın.*** ABD Donanması'ndan Teğmen Josh Steinman'ın büyük hayali, bir Silikon Vadisi merkezi kurarak orduyu dış teknolojilere açmaktı. Steinman bu vizyonunu Tuğamiral Scott Stearney'le paylaştı, o da konuyu Deniz Kuvvetleri Komutanı Oramiral Jonathan Greenert'a götürdü. Steinman biliyordu ki Deniz Kuvvetleri'nin yenilikçiliğe tüm yaklaşımını değiştirecek radikal bir teklif sunarsa direnişle karşılaşacaktı. O yüzden konuyu daha yumuşatılmış haliyle anlattı, üstüne Google Glass için programlanmış birtakım Donanma uygulamalarını gösterdi. Gerçek zamanlı güncellemeler Deniz Kuvvetleri Komutanı'nın dikkatini çekmeye yetmişti. DKK kendisine bir sonraki adımın ne olacağını sorunca Stearney topu Steinman'a atıp teknolojinin geleceğinin nasıl şekilleneceği sorusunu yöneltti. "İşte o zaman golü attık," diye anımsıyor Steinman o günleri. "Komutanım, gelecek donanımda değil yazılımda. ABD Donanması'nın Silikon Vadisi'nde temsil edilmesine ihtiyaç duyuyoruz." Birkaç ay sonra, alt rütbeli başka subaylar da yazılımın önemine ilişkin benzer gerekçeler sununca De-

niz Kuvvetleri Komutanı bu fikri destekleyen bir konuşma yaptı ve sözleri Pentagon'da da yayıldı. Üzerinden çok geçmemişti ki Savunma Bakanlığı, Silikon Vadisi'nde bir büro açtıklarını duyurdu. Steinman, psikolog Robert Cialdini'nin kapıdaki ayak tekniği dediği şeyi uygulamıştı; yani büyük bir talepte bulunmadan önce küçük bir istekle giriş yapmıştı. Bu tarz, gösterişsiz ricalarda bulunduğunuzda geri çevrilme olasılığınız düşer. Sonrasında, kendinizi kanıtlayabilirseniz daha önemli taleplerde bulunma hakkınız olur.

10. ***İnsanların kişiliklerine, değerlerine hitap edin.*** İnsanlar orijinal fikrinize karşı çıktıklarında atmanız gereken önemli bir adım, fikrinizle onların mevcut inançları ve adanmışlıkları arasında bağ kurmaktır. Hayvan hakları savunucusu Nathan Winograd, San Francisco'daki "öldürmeye hayır" hareketine katıldığında, barınaklardaki *tüm* hayvanları kurtarmanın mümkün olduğunu duyurdu. Bu da eylemcileri kendi ikiyüzlülükleriyle karşı karşıya getirdi: Kendilerini hayvan haklarına adamış olsalar da, korumaya yemin ettikleri hayvanları boş yere öldürmüşlerdi. Bu da eylemleriyle tutumları arasındaki rahatsız edici tutarsızlık duygusuna, yani bilişsel uyumsuzluğa yol açmıştı. Bu uyumsuzluk karşısında yapabilecekleri iki şey kalıyordu. Ya hayvanlara karşı tutumlarını değiştirecek ya da eylemlerini değiştirerek öldürmeye hayır hareketine katılacaklardı. "Çoğu insan kendinin iyi olduğunu düşünür," diyor imza kampanyası platform Change.org'un kurucusu ve CEO'su Ben Rattray. Başarılı bir kampanyada, "bilişsel uyumsuzlukla yüzleşirsiniz: Kendi özimgenizi değiştirmekle davranışınızı değiştirmek arasında seçim yapmanız gerekir. Çoğu zaman, ahlaki açıklığı davranışınızı haklı çıkarmanın güç olduğu noktada bulursunuz."

Lider Eylemleri: Orijinal Fikir Kıvılcımları

11. ***Bir yenilik turnuvası düzenleyin.*** Her an, her konuda önerilere açık olmak çalışanlarınızı yönden yoksun bırakır, meşgul insanların da dikkatini çekmez. Karl Ulrich'le Christian Terwiesch'in Wharton'da yaptıkları araştırma gösteriyor ki yenilik turnuvaları çok miktarda yeni fikir biriktirmede, içlerinden en iyilerini seçmede çok etkili. Öneri kutusu yerine belli bir sorunu çözmeye ya da kimsenin farkında olmadığı bir gereksinimi karşılamaya yönelik, hedefli çağrılarda bulunun. Çalışanlara tekliflerini hazırlamaları için üç hafta verin, ardından birbirlerinin fikirlerini değerlendirmelerini sağlayıp bir sonraki aşamaya sadece en orijinal önerileri

geçirin. Kazanana bütçe, ekip, akıl hocalığı ve sponsorluk sağlayın ki fikirlerini gerçeğe dökebilsinler. Bir hastanede düzenlenen yenilik turnuvasında 5000 civarı çalışan 1700 kadar fikir üretti. Farklı değerlendirici grupları geribildirim ve puan vererek ikinci aşamaya en iyi 200 fikrin geçmesini sağladılar. Üçüncü aşama için on finalist seçildi ve ekipler fikirlerini 200 çalışanla 15 lidere tanıttılar. En iyileri uygulanmak üzere seçildi. Hastane müdürü David Arsch bunun için, "personele yönelik dilek kutusunun dopingli hali," diyor.

12. ***Şirketi batırın.*** İnsanlar çoğu zaman aciliyet söz konusu olmadığı için yeni fikir üretmede başarısız olur. Futurethink'in CEO'su Lisa Bodell'in, müdürlerin kendi aciliyet hislerini oluşturmasını sağlamada kullandığı etkili bir yöntem var: Bir grup müdürü bir araya toplayın, sonra bir saat boyunca beyin fırtınası yaparak şirketi batıracak ya da en gözde ürününü, hizmetini ya da teknolojisini mahvedecek fikirler bulmalarını isteyin. Ardından en ciddi tehditlerle ilgili bir grup tartışması düzenleyin ve bunları savunmadan saldırıya geçecek fırsatlara nasıl dönüştüreceklerini bulsunlar.

13. ***Farklı departmanlardan çalışanları fikirlerini sunmaya davet edin.*** DreamWorks Animation'da muhasebeciler ve avukatlar bile filmlerle ilgili fikirlerini sunmaya teşvik ediliyor, hatta bunun için eğitiliyor. Stanford Üniversitesi'nden Bob Sutton bu türden yaratıcı bir katılımın işi zenginleştirdiğini, çalışanlar için daha ilginç hale getirirken şirketin yeni fikirlere ulaşmasını kolaylaştırdığını söylüyor. Dahası, 2. Bölümde gördüğünüz gibi, çalışanların fikir tanıtımına katılmasının bir faydası daha var: Fikirlerin üretiminde payları olduğunda, kendilerini yanlış negatife daha az meyilli kılan bir yaratıcı zihniyeti benimsiyor ve çalışma arkadaşlarının fikirlerini daha iyi değerlendirebiliyorlar.

14. ***Zıtlıklar günü düzenleyin.*** İnsanların orijinal bakış açılarını düşünecek zaman bulmak genelde zor, o yüzden en sevdiğim uygulamalardan biri derslerde ve konferanslarda "zıtlıklar günü" düzenlemek. Yöneticileri, öğrencileri gruplara ayırın ve her birine genel kabul gören bir varsayım, inanç ya da bilgi alanı verin. Her grup, "Bunun aksi ne zaman doğru?" sorusunu sorsun, sonra fikirlerini bir sunum halinde anlatsın.

15. ***Popüler olmayan fikirleri savunmasıyla bilinen insanlardan yenilikçi görev gücü oluşturun.*** ABD Deniz Kuvvetleri'nde

bürokrasi normalde aşağıdan gelen değişime ayak direrken bir grup genç subay, gemilerde üç boyutlu yazıcıların denenmesine, gizli sualtı görevleri için robot balıkların kullanılmasına ve görevlere subay atamada yeni bir sistemin uygulanmasına yol açan bir dizi girişime öncülük etti. Bu fikirlerin temeli Amiral Greenert'ın bir başka amiralden bir grup "manyak" bulmasını istemesinden sonra kurulan bir hızlı yenilik hücresinde atılmıştı. Amiral Ben Kohlmann adında genç bir Donanma hava subayı buldu, o da orijinallerden oluşan bir ağ kurma görevini üstlendi. Subaylar onu baş belası, oyunbozan, başıboş, sorun çıkaran, radikal bir tip olarak niteliyordu. (Askerlik ruhuna ters düşecek biçimde, bu sözcükleri onu övmek için sıralıyorlardı.) Kohlmann'ın hızlı yenilik hücresi için işe aldığı kişilerin hemen hepsinin sicilinde otoriteye karşı gelmekten kaynaklanan disiplin cezaları vardı. Hatta içlerinden biri, komutanın emrini yerine getirmediği için bir nükleer denizaltıdan kovulmuştu. Bir diğeriyse temel eğitime gitmeyi düpedüz reddetmişti. "Hepsi de kurumda düzene çomak sokan yalnız kurtlardı," diyor Kohlmann. "Birçoğunun siciline güçlük çıkardıkları işlenmişti." Ne var ki böyle gözüpek davranmaları boş yere değildi: Hepsinin de onları isyana iten açık seçik değerleri vardı ve hepsi de ABD Donanması'nı daha iyiye götürmek için, hesaplanmış risklere giriyorlardı. Kohlmann'ın Pentagon'daki çalışma arkadaşlarından Joshua Marcuse şöyle açıklıyor: "Kendimizi sadık muhalefetin parçası olarak görüyoruz. Bizim göreve katkı biçimimiz de mevcut duruma isyan etmek." Geçmişte gidişata dur demeye istekli insanları seçmekle Kohlmann oyuna sıradışı fikirleri ve ısrarcılığı dahil ediyordu. Çok geçmeden silahlı kuvvetlerin başka alanlarında da hızlı yenilik hücreleri ortaya çıktı. Değişime hazırlanmak için, geçmişinde sadık muhalefet olan bir grup insanı bir araya getirin.

Lider Eylemleri: Orijinalliğe Dayalı Kültürler İnşa Etmek

16. ***İnsanları kültürünüze uyum sağlamaları için değil, kültüre katkıda bulunmaları için işe alın.*** Şayet kültürünüze uyan insanları işe alırsanız birbirinin bakış açılarına karşı çıkan değil, bu bakış açılarını pekiştiren insanlarla karşılaşırsınız. Northwestern Üniversitesi'nden sosyolog Lauren Rivera, "Kültürel uyum, ayrımcılığın yeni biçimi," diyor. Ona göre kültürel uyum, "karar vericilere benzeyenleri işe alma, öyle olmayanlarıysa reddetme kararını haklı çıkarmada" haddinden fazla kullanılan bir gerekçe. Apple'ın farelerini tasarlayan yaratıcı danışmanlık firması IDEO'da müdür-

ler kültürel uyumu tümüyle devre dışı bırakıp tümüyle potansiyel adayların kültürü nasıl zenginleştirebileceğine odaklanıyor. İş görüşmelerinden önce, kendi kültürünüzde eksikliğini çektiğiniz orijinal geçmişleri, beceri kümelerini ve kişilik özelliklerini saptayın, sonra işe alma sürecinde önceliği bu öznitelikleri taşıyanlara verin.

17. ***Çıkış görüşmelerinden giriş görüşmelerine geçin.*** Bundan birkaç yıl önce Goldman Sachs firması iş ortamını geliştirmelerine izin vererek yetenekli yatırım bankacılığı analizcilerini işe alma ve işte kalmalarını sağlama adımlarını tespit etmem amacıyla benden yardım istedi. Bunun için attığımız adımlardan biri, giriş görüşmesiydi. İşten ayrılan elemanlara giderayak fikirlerini sormak yerine, müdürler yeni işe aldıkları kişilerle toplantı düzenleyerek organizasyona katıldıkları ilk andaki fikirlerini öğreneceklerdi. Zaten kapanmış bir kapıyı zorla açmaya çalışmaktansa, ilişkiye kapı açıkken başlamak daha kolaydır. Çoğu organizasyonda sosyalleşme dönemi pasiftir. Kendimizi kültüre alıştırmakla, temelleri öğrenmekle meşgul oluruz. Diğerlerine yetiştiğimizde zaten gırtlağımıza kadar işe gömülmüş olur, dünyaya şirketin bakış açısından bakmaya başlarız. Çalışanların kültürü geliştirecek fırsatlara dikkat etmesi için en ideal zaman, işe başlangıç dönemidir. İşe yeni alınanlar kültür dedektifi olabilir, işe hem içten hem dıştan bakarak hangi uygulamaların modasının geçtiğini, hangilerinin devam ettirilmesi gerektiğini söyleyebilir, ayrıca kabul edilmiş ve kararlaştırılmış değerler arasındaki tutarsızlıkları saptayabilirler. Warby Parker'da işe alım ve alışma sürecindeki çalışanlardan, ilk olarak eve denenmek üzere gözlük sipariş etmeleri, göz muayenesinden geçmeleri, ardından internetten gözlük satın almaları isteniyor. "Deneyimlerini bir kenara yazıyor, sonra ekipten birileriyle görüşüyorlar," diyor şirketin yetenek müdürü Colleen Tucker. "Sonra bu geribildirimleri ilgili departmanlarla paylaşılıyor. Bu, yeni işe aldığımız personelin müşteri gibi düşünmesini sağlamanın ve daha ilk günden işi iyileştirmeye katkı sağlamasının en iyi yolu."

18. ***Çuvaldızı kendinize batırın.*** Söylediğinizle yaptığınız birbirini tutmuyorsa muhalif fikirleri teşvik etmek zordur. Organizasyonunuz aşağıdan yukarı giden eleştirel geribildirimi şu anda hoş karşılamasa bile, liderleri eleştiri konusu yapmak kültürü değiştirmenin etkili bir yolu olabilir. Yazılım şirketi Index Group'tan CEO Tom Gerrity yüz çalışanın karşısına çıkıp bir danışmandan,

kendisinin tüm yanlışlarını teker teker saymasını istedi. Kendisi geribildirimi kabullenmede rol modeli olunca şirketin çalışanları birbirlerine ve ona daha çok karşı çıkar oldular. Ben de kendi sınıflarımda benzer bir şey yapıyorum. İlk ayın ardından öğrencilerimden geribildirim topluyor, yapıcı eleştirilere ve dersi iyileştirme önerilerine yoğunlaşıyor, sonra tüm yorumları noktasına virgülüne dokunmadan tüm sınıfla paylaşıyorum. Bir sonraki derste bence önemli olan önerileri özetliyorum, yorumlarımla ilgili geribildirim vermelerini istiyorum ve onlardan bu konulara yönelik değişiklikler teklif etmelerini istiyorum. Öğrenciler çoğu zaman bu diyalog sayesinde kendilerini dersi iyileştirecek etkin katılımcılar olmada daha rahat hissettiklerini söylüyorlar.

19. ***"Beğenme," "sevme" ve "nefret" gibi sözcükleri yasaklayın.*** Kâr amacı gütmeyen DoSomething.org'un CEO'su Nancy Lublin, hiç analiz etmeden yanıt vermeyi kolaylaştırdığı gerekçesiyle, "beğenme," "sevme" ve "nefret" sözcüklerini yasaklamış. Çalışanların bir web sayfasını diğerinden daha çok beğendiklerini söylemelerine izin verilmiyor; onun yerine, nasıl akıl yürüttüklerini şu türden ifadelerle açıklamak zorundalar: "Başlık diğer seçeneklere göre daha rahat okunduğundan bu sayfa daha etkili görünüyor." Bu da insanları salt değerlendirme zihniyetinden çıkarıp yaratıcı zihniyete yönlendiriyor.

20. ***Değişim sürecini başlatmak için, yükselen yıldızlara meydan okuyun.*** İnsanlar çoğu zaman, kendi üzerlerinde güç sahibi olan ve kaderlerini tayin eden üst düzey liderlere en orijinal fikirlerini açmaktan çekinir. Harvard'dan Michael Beer ve Russ Eisenstat, köprüleri kurmanın, dürüstçe konuşmanın bir yolunu geliştirmiş. Öncelikle şirkette yükselen on yıldız bulup onlara orijinal fikirleri toplamaları için iki hafta verin. Bulduklarını liderlere sunsunlar ve hangilerinin takip edilebileceğine birlikte karar versinler. Değişim ajanlarını bu role hazırlamada, çoğu zaman, ExperiencePoint tarafından geliştirilen GlobalTech simülasyonunu tavsiye ediyorum. Bu simülasyonda bireyler takımlar halinde birkaç saatliğine çalışarak, batmak üzere olan bir şirketin gidişatını değiştirmeye çalışıyor ve doğru kararları doğru zamanda, doğru sırada alıp almadıklarına göre puanlanıyor. Şirketlerin üst düzey yöneticileri, ordudan generaller ve öğrenciler GlobalTech'in güçlü bir öğrenim deneyimi olduğunu söylüyor: http://experiencepoint.com.

Aileler ve Öğretmenler için Kaynaklar

İşte çocuklarda ve okullarda orijinalliği teşvik edecek farklı bakış açıları sunan, kanıtlara dayalı bazı kitaplar:

- Daniel Pink'ten *A Whole New Mind*
- Warren Berger'den *A More Beautiful Question*
- Teresa Amabile'dan *Growing Up Creative*
- Paul Tough'dan *How Children Succeed*
- Tony Wagner'dan *Creating Innovators*
- Ken Robinson ile Lou Aronica'dan *Creative Schools*
- Po Bronson ile Ashley Merryman'dan *Nurture Shock*



Teşekkürler

İkinci kez kitap yazmak ilkinden farklıydı. Bu sefer 103.000 sözcüğü bir kenara atıp sıfırdan başlamadım, ancak birilerinin yazdıklarımı gerçekten okuyabileceğinin daha çok farkındaydım ve bu da iş bittikten sonra kendi zevkimi sorgulamama yol açtı. Neyse ki eşim Allison'ın orijinalliği ve kaliteyi tanıma konusunda sıradışı bir becerisi (ve bir orman kedisininki kadar hassas burnu) var. Yazdıklarımın iyi yönde mi yoksa kötü yönde mi olduğunu hemen anlıyor. O olmasaydı yazdıklarım çok daha eğlencesiz olurdu. Benimle oturup hiç sıkılmadan her fikri tartıştı, her bir bölümün ilk taslağını okudu, sonra birden çok kısmı ustaca yeniden düzenleyip sözcük seçimlerimi değiştirdi. Standartları çok yüksektir ve onun içine sindiyse benimkine de sineceğini biliyorum. Onun bir yazar ve okur olarak tutkusu, bir eş ve anne olarak sevecenliği olmasa bu kitap da olmazdı.

Gerçek bir orijinal olan menajerim Richard Pine, bu kitap fikrini geliştirmede vazgeçilmezdi ve serüvenin hiçbir aşamasında bilgece öğütlerini esirgemedi. Bir editörden de öte olan Rick Kot'la çalışmak çok keyifliydi. İçeriği zenginleştirme, yapıyı iyileştirme konusunda eşine az rastlanır bir inceliği ve dikkati bir araya getirdi ve bu kitabın üzerine kendi çocuğuymuşçasına titredi.

Sheryl Sandberg her bir sözcüğü takdire şayan bir dikkatle okuyup mantığı ve biçemi iyileştirerek, pratik önerilerde bulunarak kitabı çok daha iyi hale getirdi. Hayal bile edemeyeceğim kadar büyük katkıda bulundu. Justin Berg sayısız bölüm taslağı ve konuşmaya katlandı, kitabın içeriğini ve anlatıyı iyileştirmek için sayısız yara-

tıcılık kıvılcımı sağladı. Reb Rebele ilk tam taslağı okudu, kendine has derin sorularını sorup konseptler ve yazım tarzıyla ilgili uzmanlığını konuşturdu. Dank Pink zamanlama üzerine bir bölüm önerisinde bulunarak, küçük farkların narsisizmini hatırlatarak ve beni, profilini çıkardığım en büyüleyici insanlardan biriyle tanıştırarak kitaba yardım etti.

Alexis Hurley, Eliza Rothstein ve InkWell ekibinin diğer üyelerinin yanı sıra, Viking'teki kendini adamış ekiple, özellikle de tanıtım kısmından Carolyn Coleburn, Kristin Matzen ve Lindsay Prevette'yle, editörlük için Jane Cavolina, Diego Nunez ve Jeanette Williams'la, kapak ve iç tasarım içinse Pete Garceau, Jakub Gojda, Roseanne Serra ve Alissa Theodor'la çalışma fırsatını yakaladığım için şanslıyım. SurveyMonkey'den Jon Cohen ve Sarah Cho farklı altbaşlıkları test etmemize, kapak tasarımı ve konseptiyle ilgili bilgi toplamamıza izin veren bir anket tasarlamada çok hızlı, etkili ve cömerttiler.

Wharton'daki meslektaşlarımın, özellikle de Sigal Barsade, Drew Carton, Samir Nurmohamed ve Nancy Rothbard'ın katkısı paha biçilmezdi. Impact Lab'a ve Lindsay Miller'a yılmaz coşkularından ötürü özel teşekkürler. Bu proje Geoff Garrett, Mike Gibbons, Amy Gutmann, Dan Levinthal ve Nicolaj Siggelkow'un desteklerinden de çok fayda gördü. Kitapta profili çıkarılan ya da alıntılanan kişilerle beni tanıştırdıkları ya da onlar hakkında bilgi verdikleri için Jennifer Aaker, Teresa Amabile, Niko Canner, Rosanne Cash, Christine Choi, Kate Drane, Lisa Gevelber, David Hornik, Tom Hulme, Jimmy Kaltreider, Daphne Koller, John Michel, Andrew Ng, Bobby Turner ve Lauren Zalaznick'e teşekkür ederim.

Örnek ve öykü bulmada yardımlarından ötürü Josh Berman, Jesse Beyroutey, Wendy De La Rosa, Priti Joshi, Stacey Kalish ve Victoria Sakal'a; bölüm taslaklarıyla ilgili sürekli yapıcı geribildirimde bulunan James An, Sarah Beckoff, Kelsey Gliva, Nicole Granet, Shlomo Klapper, Nick LoBuglio, Casey Moore, Nicole Pollack, Julianna Pillemer, Sreyas Raghavan, Anna Reighart, Eric Shapiro, Jacob Tupler, Danielle Tussing ve Kimberly Yao'ya teşekkürler. Orijinallerle ilgili ilham verici tartışmalarından ötürü Sue Ashford, Carline Barlerin, Kipp Bradford, Danielle Celermajer, Annicken Day, Kathryn Dekas, Lisa Donchak, Angela Duckworth, Jane Dutton, Mike Feinberg, Anna Fraser, Malcolm Gladwell, Marc Grossman, Saar Gur, Julie Hanna, Emily Hunt, Karin Klein, Josh Kopelman,

Stephanie Landry, Ellen Langer, Ryan Leirvik, Dave Levin, Tamar Lisbona, Brian Little, Nancy Lublin, Joshua Marcuse, Cade Massey, Deb Mills-Scofield, Sean Parker, Meredith Petrin, Phebe Port, Rick Price, Ben Rattray, Fred Rosen, Spencer Scharff, Nell Scovell, Scott Sherman, Phil Tetlock, Colleen Tucker, Jeanine Wright ve Amy Wrzesniewski'ye müteşekkirim. (Ah, bu teşekkürler kısmını istediği için Stacy ve Kevin Brand'i de unutmamalı.)

Şu ya da bu zamanda birçok aile üyem orijinallik için model teşkil etti ya da cesaret verdi. Ebeveynlerim Susan ve Mark; kız kardeşim Traci; büyükanne ve babam Marion ve Jay Grant ile merhum Florence ve Paul Borock; kayınpederim ve kayınvalidem Adrienne ve Neal Sweet.

Çocuklarımız Joanna, Elelna ve Henry benim için dünyanın en kıymetli şeyleri ve bu kitaba farklı bir gözle bakmamı sağladılar. Bana, orijinal olmak için yetişkinlerin öğrenmeye daha az, öğrendiklerini unutmaya daha çok zaman ayırması gerektiğini öğrettiler. Ayrıca bana, onlara daha iyi bir dünya yaratmak istiyorsam daha az konformist olmam için ilham verdiler.

Kaynakça

1 Yaratıcı Yıkım

1 **"Mantıklı insan dünyaya uyum sağlar":** George Bernard Shaw, *Man and Superman* (New York: Penguin Classics, 1903/1963).

2 **şirkete Warby Parker adını koydular:** Neil Blumenthal ve Dave Gilboa'yla kişisel görüşmeler, 25 Haziran 2014, 23 ve 24 Mart, 2015; David Zax, "Fast Talk: How Warby Parker's Cofounders Disrupted the Eyewear Industry and Stayed Friends," *Fast Company*, 22 Ocak 2012: www.fastcompany.com/1818215/fast-talk-how-warby-parkers-cofounders-disrupted-eyewear-industry-and-stayed-friends; "A Chat with the Founders of Warby Parker," *The Standard Culture*, 5 Eylül, 2012: www.standardculture.com/posts/6884-A-Chat-with-the-Founders-of-Warby-Parker; Neil Blumenthal, "Don't Underinvest in Branding," *The Wall Street Journal*, 18 Temmuz 2013: http://blogs.wsj.com/accelerators/2013/07/18/neil-blumenthal-branding-is-a-point-of-view; Curan Mehra ve Anya Schultz, "Interview: Dave Gilboa, Founder and CEO of Warby Parker," *The Daily Californian*, 5 Eylül 2014: www.dailycal.org/2014/09/05/interview-dave-gilboa-founder-ceo-warby-parker/; *Fast Company*, "The World's 50 Most Innovative Companies," *Fast Company*, 9 Şubat 2015: www.fastcompany.com/section/most-innovative-companies-2015

3 **"farklı... yenilik kapasitesine sahip kişi":** *Merriam-Webster Dictionary*, erişim tarihi 24 Ağustos 2014, adresi: www.merriam-webster.com/dictionary/original

3 **konformizm ve orijinallik:** Harrison Gough, *California Psychological Inventory Administrator's Guide* (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc., 1987); bakınız Thomas S. Bateman ve J. Michael Crant, "The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates," *Journal of Organizational Behavior 14* (1993): 103-118; Gregory J. Feist ve Frank X. Barron, "Predicting Creativity from Early to Late Adulthood: Intellect, Potential, and Personality," *Journal of Personality 37* (2003): 62-88; Adam M. Grant ve Susan J. Ashford, "The Dynamics of Proactivity at Work," *Research in Organizational Behavior 28* (2008): 3-34; Mark A. Griffin, Andrew Neal ve Sharon K. Parker, "A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts," *Academy of Management Journal 50* (2007): 327-347.

3 **"kleptomnezi"den yakınmak:** "Kleptomnezi" sözcüğünü türeten Dan Gilbert; bakınız C. Neil Macrae, Galen V. Bodenhausen ve Guglielmo Calvini, "Contexts of Cryptomnesia: May the Source Be With You," *Social Cognition 17* (1999): 273-297.

5 **Internet Explorer dahili olarak geliyor:** Michael Housman'la kişisel yazışma, 30 Ocak, 25 ve 27 Mart, 6 Nisan 2015; Michael Housman'ın Wharton People Analytics Konferansındaki sunumu, 28 Mart 2015; "How Might Your Choice of Browser Affect Your Job Prospects?" *The Economist*, 10 Nisan 2013: www.economist.com/blogs/economist-explains/2013/04/economist-explains-how-browser-affects-job-prospects

6 **Jost'un ekibi bir kuram geliştirdi:** John T. Jost, Brett W. Pelham, Oliver Sheldon ve Bilian Ni Sullivan, "Social Inequality and the Reduction of Ideological Dissonance on Behalf of the System: Evidence of Enhanced System Justification Among the Disadvantaged," *European Journal of Social Psychology 33* (2003): 13-36; John T. Jost, Vagelis Chaikalis-Petritsis, Dominic Abrams, Jim Sidanius, Jojanneke van der Toorn ve Christopher Bratt, "Why Men (And Women) Do and Don't Rebel: Effects of System Justification on Willingness to Protest," *Personality and Social Psychology Bulletin 38* (2012): 197-208; Cheryl J. Wakslak, John T. Jost, Tom R. Tyler ve Emmeline S. Chen, "Moral Outrage Mediates the Dampening Effect of System Justification on Support for Redistributive Social Policies," *Psychological Science 18* (2007): 267-274; John T. Jost, Mahzarin R. Banaji ve Brian A. Nosek, "A Decade of System Justification Theory: Accumulated Evidence of Conscious and Unconscious Bolstering of the Status Quo," *Political Psychology 25* (2004): 881-919;

7 **vujà dé deneyimleriz:** Karl E. Weick, "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster," *Administrative Science Quarterly 38* (1993): 628-652; ayrıca bakınız Robert I. Sutton, *Weird Ideas That Work: 11 ½ Practices for Promoting, Managing, and Sustaining Innovation* (New York: Simon and Schuster, 2001).

8 **"insan yapımı ve o yüzden tersine çevrilebilir":** Jean H. Baker, *Sisters: The Lives of America's Suffragists* (New York: Hill and Wang, 2006).

9 **Çocuk dâhiler:** Ellen Winner, "Child Prodigies and Adult Genius: A Weak Link," in *The Wiley Handbook of Genius*, ed. Dean Keith Simonton (Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, 2014).

10 **En az sevilen öğrenciler:** Erik L. Westby ve V. L. Dawson, "Creativity: Asset or Burden in the Classroom," *Creativity Research Journal 8* (1995): 1-10.

10 **"yetenekli çocukların yalnızca çok az bir kısmı":** Ellen Winner, "Child Prodigies and Adult Genius: A Weak Link," in *The Wiley Handbook of Genius*, ed. Dean Keith Simonton (Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, 2014).

10 **Kültürler başarı biriktirdiğinden:** Dean Keith Simonton, "Creative Cultures, Nations, and Civilizations: Strategies and Results," *Group Creativity: Innovation Through Collaboration*, eds. Paul B. Paulus ve Bernard A. Nijstad (New York: Oxford University Press, 2013).

10 **Başarıya ne kadar çok değer verirseniz:** Robert J. Sternberg ve Todd I. Lubart, *Defying the Crowd: Simple Solutions to the Most Common Relationship Problems* (New York: Simon and Schuster, 2002); ayrıca bakınız John W. Atkinson, "Motivational Determinants of Risk-Taking Behavior," *Psychological Review 64* (1997): 359-372.

11 **Takipçileri ve akranları tarafından desteklenmeleri gerekir:** Jane M. Howell ve Boas Shamir, "The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences," *Academy of Management Review 30* (2005): 96-112; J. Mark Weber ve Celia Moore, "Squires: Key Followers and the Social Facilitation of Charismatic Leadership," *Organizational Psychology Review 4* (2014): 199-227.

11 **Bugünkü bakış açımızla Özgürlük Bildirgesi:** Jack Rakove, *Revolutionaries: A New History of the Invention of America* (New York: Houghton Mifflin, 2010); Ron Chernow, *Washington: A Life* (New York: Penguin, 2011).

11 **onun rüyası:** Martin Luther King, Jr., *The Autobiography of Martin Luther King, Jr.* (New York: Warner Books, 1998); ayrıca bakınız Howell Raines, *My*

Soul Is Rested: Movement Days in the Deep South Remembered (New York: Penguin, 1983).

12 **Papa'nın ısrarı üzerine:** Giorgio Vasari, *Lives of the Most Excellent Painters, Sculptors, and Architects, from Cimabue to Our Times* (New York: Modern Library Classics, 1568/2006).

12 **astronomi yıllarca yerinde saydı:** Frank J. Sulloway, *Born to Rebel: Birth Order, Family Dynamics, and Creative Lives* (New York: Vintage, 1997).

13 **"Sonsuza dek o şirkette kalmaya niyetliydim":** Livingston, *Founders at Work*: 42, 45.

13 **yaratıcı yıkım eylemi** Joseph A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism & Democracy* (New York: Harper Perennial Modern Classics, 1942/2008).

13 **tekneyi sallama korkusu:** Jennifer J. Kish-Gephart, James R. Detert, Linda Klebe Treviño ve Amy C. Edmondson, "Silenced by Fear: The Nature, Sources, and Consequences of Fear at Work" *Research in Organizational Behavior 29* (2009): 163-193; "Politics Threaten Science at FDA," *National Coalition Against Censorship*, Temmuz 22, 2006: http://ncac.org/update/politics-threaten-science-at-fda; Frances J. Milliken, Elizabeth W. Morrison ve Patricia F. Hewlin, "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why," *Journal of Management Studies 40* (2003): 1453-1476.

14 **"Çok az orijinal şey vardır":** Mellody Hobson'la kişisel görüşme, 12 Mayıs 2015 ve USC mezuniyet konuşması, 19 Mayıs 2015: http://time.com/3889937/mellody-hobson-graduation-speech-usc/

14 **girişimci sözcüğü:** Richard Cantillon, *An Essay on Economic Theory* (Auburn, Alabama: Ludwig von Mises Institute, 1730/2010); ayrıca bakınız James Surowiecki, "Epic Fails of the Startup World," *The New Yorker*, 19 Mayıs 2014: www.newyorker.com/magazine/2014/05/19/epic-fails-of-the-startup-world

17 **İşinden ayrılmayan girişimciler:** Joseph Raffiee ve Jie Feng, "Should I Quit My Day Job? A Hybrid Path to Entrepreneurship," *Academy of Management Journal 57* (2014): 936-963.

17 **Phil Knight:** Bill Katovsky ve Peter Larson, *Tread Lightly: Form, Footwear, and the Quest for Injury-Free Running* (New York: Skyhorse Publishing, 2012); David C. Thomas, *Readings and Cases in International Management: A Cross-Cultural Perspective* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2003).

17 **Steve Wozniak:** Jessica Livingston, *Founders at Work: Stories of Startups' Early Days* (Berkeley, CA: Apress, 2007).

18 **"Az kalsın Google'ı kurmuyorduk":** Larry Page'le 15 ve 16 Eylül 2014 tarihli kişisel görüşmeler; "Larry Page's University of Michigan Commencement Address," 2 Mayıs 2009: http://googlepress.blogspot.com/2009/05/larry-pages-university-of-michigan.html; Google Yatırımcı İlişkileri: https://investor.google.com/financial/tables.html

18 **Ava DuVernay:** "With Her MLK Drama *Selma*, Ava DuVernay is Directing History," *Slate*, 5 Aralık 2014: www.slate.com/blogs/browbeat/2014/12/05/ava_duvernay_profile_the_selma_director_on_her_mlk_drama_and_being_a_black.html

18 **"We Will Rock You":** Laura Jackson, *Brian May: The Definitive Biography* (New York: Little, Brown, 2011).

18 **Grammy ödüllü John Legend:** Tiffany McGee, "5 Reasons Why John Legend Is No Ordinary Pop Star," *People*, 6 Kasım 2006: www.people.com/peop-

le/archive/article/0,,20060910,00.html; "Singer/Songwriter John Legend Got Early Start," *USA Today*, 28 Temmuz 2005: http://usatoday30.usatoday.com/life/music/news/2005-07-28-legend-early-start_x.htm; John Legend, "All In On Love," *The Huffington Post*, 20 Mayıs 2014: www.huffingtonpost.com/john-legend/penn-commencement-speech-2014_b_5358334.html

18 **Stephen King:** Lucas Reilly, "How Stephen King's Wife Saved 'Carrie' and Launched His Career," *Mental Floss*, 17 Ekim 2013: http://mentalfloss.com/article/53235/how-stephen-kings-wife-saved-carrie-and-launched-his-career

18 **Dilbert'ın yazarı Scott Adams:** Scott Adams, *Dilbert 2.0: 20 Years of Dilbert* (Kansas City, MO: Andrews McMeel Publishing, 2008).

19 **Risk portföyleri:** Clyde H. Coombs ve Lily Huang, "Tests of a Portfolio Theory of Risk Preference," *Journal of Experimental Psychology 85* (1970): 23-29; Clyde H. Coombs ve James Bowen, "Additivity of Risk in Portfolios," *Perception & Psychophysics 10* (1971): 43-46 ve "Test of the Between Property of Expected Utility," *Journal of Mathematical Psychology 13* (323-337).

19 **Beysbol takımı sahibi Branch Rickey:** Lee Lowenfish, Branch Rickey: *Baseball's Ferocious Gentleman* (Lincoln, Nebraska: University of Nebraska Press, 2009).

19 **T. S. Eliot'un şaheseri:** Paul Collins, "Ezra Pound's Kickstarter Plan for T.S. Eliot," *Mental Floss*, 8 Aralık 2013: http://mentalfloss.com/article/54098/ezra-pounds-kickstarter-plan-ts-eliot

19 **Polaroid'in kurucusu Edwin Land:** Victor K. McElheny, *Insisting on the Impossible: The Life of Edwin Land* (New York: Basic Books, 1999).

19 **Pierre Omidyar:** Adam Cohen, *The Perfect Store: Inside eBay* (New York: Little, Brown, 2008)

20 **"risk almayı risksiz hale getirmek":** Jane Bianchi, "The Power of Zigging: Why Everyone Needs to Channel Their Inner Entrepreneur," LearnVest, 22 Ekim 2014, http://www.learnvest.com/2014/10/crazy-is-a-compliment-the-power-of-zigging-when-everyone-else-zags/; Marco della Cava, "Linda Rottberg's Tips for 'Crazy' Enterpreneurs," *USA Today*, 15 Ekim 2014, www.usatoday.com/story/tech/2014/10/02/linda-rottenberg-crazy-is-a-compliment-book/16551377; "Myths About Enterpreneurship," *Harvard Business Review, IdeaCast*, Ekim 2010, https://hbr.org/2014/10/myths-about-enterpreneurship; Linda Rottenberg, *Crazy Is a Compliment: The Power of Zigging When Everyone Else Zags* (New York: Portfolio, 2014).

20 **Sara Blakely:** Claire O'Connor, "Top Five Startup Tips from Spanx Billionaire Sara Blakely," *Forbes*, 2 Nisan 2012: www.forbes.com/sites/clareoconnor/2012/04/02/top-five-startup-tips-from-spanx-billionaire-sara-blakely/

20 **Henry Ford:** "Henry Ford Leaves Edison to Start Automobile Company," History.com: www.history.com/this-day-in-history/henry-ford-leaves-edison-to-start-automobile-company

20 **"Bill Gates daha isabetli biçimde":** Rick Smith, *The Leap: How 3 Simple Changes Can Propel Your Career from Good to Great* (New York: Penguin, 2009)

20 **eş CEO'ların olması:** Matteo P. Arena, Stephen P. Ferris ve Emre Ünlü, "It Takes Two: The Incidence and Effectiveness of Co-CEOs," *The Financial Review 46* (2011): 385-412; ayrıca bakınız Ryan Krause, Richard Priem ve Leonard Love, "Who's in Charge Here? Co-CEOs, Power Gaps, and Firm Performance," *Strategic Management Journal* (2015).

22 **"girişimciler riskten kaçınma eğilimindedir":** Hongwei Xu ve Martin Ruef, "The Myth of the Risk-Tolerant Entrepreneur," *Strategic Organization 2* (2004): 331-355.

23 **başarılı girişimciler... değerli mal hırsızlığı:** Ross Levine ve Yona Rubinstein, "Smart and Illicit: Who Becomes an Entrepreneur and Does it Pay?" *National Bureau of Economic Research* rapor no. 19276 (Ağustos 2013); Zhen Zhang ve Richard D. Arvey, "Rule Breaking in Adolescence and Entrepreneurial Status: An Empirical Investigation," *Journal of Business Venturing 24* (2009): 436-447; Martin Obschonka, Hakan Andersson, Rainer K. Silbereisen ve Magnus Sverke, "Rule-Breaking, Crime, and Entrepreneurship: A Replication and Extension Study with 37-Year Longitudinal Data," *Journal of Vocational Behavior 83* (2013): 386-396; Marco Caliendo, Frank Fossen ve Alexander Kritikos, "The Impact of Risk Attitudes on Entrepreneurial Survival," *Journal of Economic Behavior & Organization 76* (2010): 45-63.

23 **"Birçok girişimci risk alır":** Malcolm Gladwell, "The Sure Thing," *The New Yorker*, 18 Ocak 2010: www.newyorker.com/magazine/2010/01/18/the-sure-thing

23 **Kapsamlı bir araştırma:** Hao Zhao, Scott E. Seibert ve G. T. Lumpkin, "The Relationship of Personality to Entrepreneurial Intentions and Performance: A Meta-Analytic Review," *Journal of Management 36* (2010): 381-404; Scott Shane, *The Illusions of Entrepreneurship: The Costly Myths That Entrepreneurs, Investors, and Policy Makers Live By* (New Haven, CT: Yale University Press, 2008).

23 **Yüzlerce tarihçi:** Ronald J. Deluga, "American Presidential Proactivity, Charismatic Leadership, and Rated Performance," *Leadership Quarterly 9* (1998): 265-291; Steven J. Rubenzer ve Thomas R. Faschingbauer, *Personality, Character, and Leadership in the White House: Psychologists Assess the Presidents* (Dulles, VA: Brassey's, 2004).

24 **Anlaşmayı imzalamadan önce:** Todd Brewster, *Lincoln's Gamble: The Tumultuous Six Months that Gave America the Emancipation Proclamation and Changed the Course of the Civil War* (New York: Simon and Schuster, 2014).

24 **Bu zihniyetten kurtarmak için:** Amy Wrzesniewski, Justin M. Berg, Adam M. Grant, Jennifer Kurkoski ve Brian Welle, "Dual Mindsets at Work: Achieving Long-Term Gains in Happiness," under revision, *Academy of Management Journal* (2015).

2 Kör Mucitler ve Tek Gözlü Yatırımcılar

29 **"Yaratıcılık kendinize izin vermektir":** Scott Adams, *The Dilbert Principle* (New York: HarperBusiness, 1996).

30 **"Bir yatırım olarak Segway":** PandoMonthly, "John Doerr on What Went Wrong with Segway," erişim tarihi 12 Şubat 2015, adres: www.youtube.com/watch?v=oOQzjpBkUTY.

30 **Nasıl oldu da bu kadar:** Aileen Lee'yle kişisel görüşme, 6 Şubat 2015, Randy Komisar, 13 Şubat 2015, ve Bill Sahlman, 11 Mart 2015; Steve Kemper, *Reinventing the Wheel: A Story of Genius, Innovation, and Grand Ambition* (New York: Harper Collins, 2005); Hayagreeva Rao, *Market Rebels: How Activists Make or Break Radical Innovations* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2008); Mathew Hayward, *Ego Check: Why Executive Hubris is Wrecking Companies and Careers and How to Avoid the Trap* (New York: Kaplan Business, 2007); Jordan Golson, "Well, That Didn't Work: The Segway is a Technological Marvel. Too Bad It Doesn't Make Any Sense," *Wired*, 16 Ocak 2015: www.

wired.com/2015/01/well-didnt-work-segway-technological-marvel-bad-doesnt-make-sense; Paul Graham, "The Trouble with the Segway," Temmuz 2009: www.paulgraham.com/segway.html; Mike Masnick, "Why Segway Failed to Reshape the World: Focused on Invention, Rather Than Innovation," *techdirt*, 31 Temmuz 2009: www.techdirt.com/articles/20090730/1958335722.shtml; Gary Rivlin, "Segway's Breakdown," *Wired*, Mart 2003: http://archive.wired.com/wired/archive/11.03/segway.html; Douglas A. McIntyre, "The 10 Biggest Tech Failures of the Last Decade," *Time*, 14 Mayıs 2009: http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,1898610_1898625_1898641,00.html.

30 **Birkaç yıl önce eğlence dünyasından iki kişi:** Rick Ludwin'le kişisel görüşmeler, 24 Şubat ve 4 Nisan, 2015; Phil Rosenthal, "NBC Executive Stands Apart By Taking Stands," *Chicago Tribune*, 21 Ağustos 2005: http://articles.chicagotribune.com/2005-08-21/business/0508210218_1_warren-littlefield-rick-ludwin-head-of-nbc-entertainment; Brian Lowry, "From Allen to Fallon, Exec Has Worked With All 6 'Tonight Show' Hosts," *Variety*, 17 Şubat 2014: http://variety.com/2014/tv/news/from-allen-to-fallon-exec-has-worked-with-all-the-tonight-show-hosts-1201109027; Warren Littlefield, *Top of the Rock: Inside the Rise and Fall of Must See TV* (New York: Knopf Doubleday, 2012); Stephen Battaglio, "The Biz: The Research Memo That Almost Killed Seinfeld," *TV Guide*, 27 Haziran 2014: www.tvguide.com/news/seinfeld-research-memo-1083639; Jordan Ecarma, "5 Hit TV Shows That Almost Didn't Happen," *Arts.Mic*, 26 Nisan 2013: http://mic.com/articles/38017/5-hit-tv-shows-that-almost-didn-t-happen; "From the Archives: Seinfeld on 60 Minutes," *CBS News*, 1 Mart 2015: www.cbsnews.com/news/jerry-seinfeld-on-60-minutes; Louisa Mellor, "Seinfeld's Journey from Flop to Acclaimed Hit," *Den of Geek*, 10 Kasım 2014: www.denofgeek.us/tv/seinfeld/241125/seinfeld-s-journey-from-flop-to-acclaimed-hit; David Kronke, "There's Nothing To It," *Los Angeles Times*, 29 Ocak 1995: http://articles.latimes.com/1995-01-29/entertainment/ca-25549_1_jerry-seinfeld; James Sterngold, "Seinfeld Producers Wonder, Now What?" *The New York Times*, 27 Ocak 1998: www.nytimes.com/1998/01/27/movies/seinfeld-producers-wonder-now-what.html.

31 **%87'si tamamen benzersizdi:** Laura J. Kornish ve Karl T. Ulrich, "Opportunity Spaces in Innovation: Empirical Analysis of Large Samples of Ideas," *Management Science 57* (2011): 107-128.

32 **yaratıcı tahmin:** Justin M. Berg, "Balancing on the Creative High-Wire: Forecasting the Success of Novel Ideas in Organizations," yayımlanmamış doktora tezi, University of Pennsylvania.

33 **Lise son sınıf öğrencileri:** İnceleme için bakınız David Dunning, Chip Heath, Jerry M. Suls, "Flawed Self-Assessment: Implications for Health, Education, and the Workplace," *Psychological Science in the Public Interest 5* (2004): 69-106.

33 **3.000 adet girişimci:** Arnold C. Cooper, Carolyn Y. Woo ve William C. Dunkelberg, "Entrepreneurs' Perceived Chances for Success," *Journal of Business Venturing 3* (1988): 97-108; Noam Wasserman, "How an Entrepreneur's Passion Can Destroy a Startup," *The Wall Street Journal*, 25 Ağustos 2014: www.wsj.com/articles/how-an-entrepreneur-s-passion-can-destroy-a-startup-1408912044

34 **dâhiler bile güçlük çeker:** Dean Keith Simonton, "Creativity as Blind Variation and Selective Retention: Is the Creative Process Darwinian?" *Psychological Inquiry 10* (1999): 309-328.

34 **"Beethoven'in kendi favorileri":** Dean Keith Simonton, "Creative Productivity, Age, and Stress: A Biographical Time-Series Analysis of 10 Classical Composers," *Journal of Personality and Social Psychology 35* (1977): 791-804.

34 **Kozbelt mektuplara kafa yordu:** Aaron Kozbelt, "A Quantitative Analysis of Beethoven as Self-Critic: Implications for Psychological Theories of Musical Creativity," *Psychology of Music 35* (2007): 144-168.

35 **"'çıkmaz sokak' gibiydi":** Dean Keith Simonton, "Creativity as Blind Variation and Selective Retention: Campbell's (1960) BVSR Model After the Half-Century Mark," *Review of General Psychology 15* (2011): 158-74.

35 **"Etkili olma olasılığı":** Dean Keith Simonton, "Creative Productivity: A Predictive and Explanatory Model of Career Trajectories and Landmarks," *Psychological Review 104* (1997): 66-89.

36 **Londra Filarmoni Orkestrası:** Londra Filarmoni Orkestrası ve David Parry, *The 50 Greatest Pieces of Classical Music*, X5 Music Group, 23 Kasım 2009.

36 **15.000'den fazla:** Aaron Kozbelt, "Longitudinal Hit Ratios of Classical Composers: Reconciling 'Darwinian' and Expertise Acquisition Perspectives on Lifespan Creativity," *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts 2* (2008): 221-235.

36 **"en önemli olası şey":** Ira Glass, "The Gap," erişim tarihi 14 Nisan 2015, adresi https://vimeo.com/85040589

37 **"Bu dönemler":** Dean Keith Simonton, "Thomas Edison's Creative Career: The Multilayered Trajectory of Trials, Errors, Failures, and Triumphs," *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts 9* (2015): 2-14.

37 **"özellikle yeni fikirler":** Robert I. Sutton, *Weird Ideas That Work: 11 ½ Practices for Promoting, Managing, and Sustaining Innovation* (New York: Simon and Schuster, 2001).

37 **orijinalliği yakalamak için:** Teresa M. Amabile, "How to Kill Creativity," *Harvard Business Review*, Eylül-Ekim (1998): 77-87; Teresa M. Amabile, Sigal G. Barsade, Jennifer S. Mueller ve Barry M. Staw, "Affect and Creativity at Work," *Administrative Science Quarterly 50* (2005): 367-403.

37 **Upworthy:** Upworthy, "How to Make That One Thing Go Viral," 3 Aralık 2012: www.slideshare.net/Upworthy/how-to-make-that-one-thing-go-viral-just-kidding and "2 Monkeys Were Paid Unequally; See What Happens Next," 11 Kasım 2013: www.upworthy.com/2-monkeys-were-paid-unequally-see-what-happens-next

37 **yaratıcı kariyerler kadınlara kapalıydı:** Dean Keith Simonton, "Leaders of American Psychology, 1879-1967: Career Development, Creative Output, and Professional Achievement," *Journal of Personality and Social Psychology 62* (1992): 5-17.

38 **ilk fikirler genelde en geleneksel olanlarıdır:** Brian J. Lucas ve Loran F. Nordgren, "People Underestimate the Value of Persistence for Creative Performance," *Journal of Personality and Social Psychology 109* (2015): 232-43

38 **Daily Show eş yaratıcısı Lizz Winstead:** Lizz Winstead: kişisel görüşme, 8 Şubat 2015.

39 **minimum tutarlı ürün:** Eric Ries, *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses* (New York: Crown, 2011).

40 **yanlış negatifler yaygındır:** Charalampos Mainemelis, "Stealing Fire: Creative Deviance in the Evolution of New Ideas," *Academy of Management Review 35* (2010): 558-578; Aren Wilborn, "5 Hilarious Reasons Publishers Rejected Classic Best-Sellers," *Cracked*, 13 Şubat 2013: www.cracked.com/article_20285_5-hilarious-reasons-publishers-rejected-classic-best-sellers.html; Justin M. Berg, "Balancing on the Creative High-Wire: Forecasting the Success of Novel Ideas in Organizations," yayımlanmamış doktora tezi, University of Pennsylvania.

40 **ilk içgüdü genelde yeniliği reddetmektir:** Jennifer S. Mueller, Shimul Melwani ve Jack A. Goncalo, "The Bias Against Creativity: Why People Desire But Reject Creative Ideas," *Psychological Science 23* (2012): 13-17.

41 **insanlar uzmanlık ve deneyim kazandıkça:** Erik Dane, "Reconsidering the Trade-Off Between Expertise and Flexibility: A Cognitive Entrenchment Perspective," *Academy of Management Review 35* (2010): 579-603.

45 **"Bağlantılar kuracaksanız":** Drake Baer, "In 1982, Steve Jobs Presented an Amazingly Accurate Theory about Where Creativity Comes From," *Business Insider*, Şubat 20, 2015: www.businessinsider.com/steve-jobs-theory-of-creativity-2015-2.

46 **Nobel Ödülü kazananlar arasında sanatla uğraşanlar:** Robert Root-Bernstein, Lindsay Allen, Leighanna Beach, Ragini Bhadula, Justin Fast, Chelsea Hosey, Benjamin Kremkow, Jacqueline Lapp, Kaitlin Lonc, Kendell Pawelec, Abigail Podufaly, Caitlin Russ, Laurie Tennant, Eric Vrtis ve Stacey Weinlander, "Arts Foster Scientific Success: Avocations of Nobel, National Academy, Royal Society, and Sigma Xi Members," *Journal of Psychology of Science and Technology 1* (2008): 51–63.

47 **temsilci bir araştırma:** Laura Niemi ve Sara Cordes, "The Arts and Economic Vitality: Leisure Time Interest in Art Predicts Entrepreneurship and Innovation at Work," manuscript under review for publication, 2015.

48 **sadece Galileo "yapabilmişti":** Dean Keith Simonton, "Foresight, Insight, Oversight, and Hindsight in Scientific Discovery: How Sighted Were Galileo's Telescopic Sightings?" *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts 6* (2012): 243-254.

48 **yurtdışında geçirilen zaman:** Frédéric C. Godart, William W. Maddux, Andrew V. Shipilov ve Adam D. Galinsky, "Fashion With a Foreign Flair: Professional Experiences Abroad Facilitate the Creative Innovations of Organizations," *Academy of Management Journal 58* (2015): 195-220.

48 **"ürperti ve heyecan dalgası":** Robert R. McCrae, "Aesthetic Chills as a Universal Marker of Openness to Experience," Motivation and Emotion 31 (2007): 5-11; Laura A. Maruskin, Todd M. Thrash ve Andrew J. Elliot, "The Chills as a Psychological Construct: Content Universe, Factor Structure, Affective Composition, Elicitors, Trait Antecedents, and Consequences," *Journal of Personality and Social Psychology 103* (2012): 135-157; Paul J. Silvia ve Emily C. Nusbaum, "On Personality and Piloerection: Individual Differences in Aesthetic Chills and Other Unusual Aesthetic Experiences," *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts 5* (2011): 208-214; Emily C. Nusbaum ve Paul J. Silvia, "Shivers and Timbres: Personality and the Experience of Chills from Music," *Social Psychological and Personality Science 2* (2011): 199-204; Oliver Grewe, Reinhard Kopiez ve Eckart Altenmuller, "The Chill Parameter: Goose Bumps and Shivers as Promising Measures in Emotion Research," *Music Perception 27* (2009): 61-74; Brian S. Connelly, Deniz S. Ones, Stacy E. Davies ve Adib Birkland, "Opening Up

Openness: A Theoretical Sort Following Critical Incidents Methodology and a Meta-Analytic Investigation of the Trait Family Measures," *Journal of Personality Assessment 96* (2014): 17-28.

48 **"Güçlü bir zevk geliştirdim":** "My backbone would sometimes shiver": Charles Darwin, *Charles Darwin: His Life Told in An Autobiographical Chapter, and in a Selected Series of His Published Letters* (London: John Murray, 1908).

50 **Jobs "bu makinenin":** Steve Kemper, *Reinventing the Wheel: A Story of Genius, Innovation, and Grand Ambition* (New York: Harper Collins, 2005).

50 **Farklı deneyimler:** Angela Ka-yee Leung, William W. Maddux, Adam D. Galinsky ve Chi-yue Chiu, "Multicultural Experience Enhances Creativity: The When and How," *American Psychologist 63* (2008): 169-181; William W. Maddux ve Adam D. Galinsky, "Cultural Borders and Mental Barriers: The Relationship Between Living Abroad and Creativity," *Journal of Personality and Social Psychology 96* (2009): 1047-1061.

51 **sezgilerimizin doğruluğu:** Erik Dane, Kevin W. Rockmann ve Michael G. Pratt, "When Should I Trust My Gut? Linking Domain Expertise to Intuitive Decision-Making Effectiveness," *Organizational Behavior and Human Decision Processes 119* (2012): 187-194.

53 **sezgilere ne zaman güvenilir:** Daniel Kahneman ve Gary Klein, "Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree," *American Psychologist 64* (2009): 515-526.

54 **İnsanlar ne kadar başarılıysa:** Pino G. Audia, Edwin A. Locke ve Ken G. Smith, "The Paradox of Success: An Archival and a Laboratory Study of Strategic Persistence Following Radical Environmental Change," *Academy of Management Journal 43* (2000): 837-853.

54 **beş düzine melek yatırımcı:** Cheryl Mitteness, Richard Sudek ve Melissa S. Cardon, "Angel Investor Characteristics that Determine Whether Perceived Passion Leads to Higher Evaluations of Funding Potential," *Journal of Business Venturing 27* (2012): 592-606.

55 **sezgi hızlı çalışır:** Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York: Macmillan, 2011).

55 **"Tutkulu insanlar":** Eric Schmidt ve Jonathan Rosenberg, *How Google Works* (New York: Grand Central, 2014).

57 **Dört kurucu bundan etkilenmedi:** Lon Binder'la kişisel görüşme, 30 Aralık 2014, Neil Blumenthal ve Dave Gilboa'yla kişisel görüşme, 2 Şubat 2015.

61 **Bir yatırımcı olarak:** Adam Higginbotham, "Dean Kamen's Mission to Bring Unlimited Clean Water to the Developing World," *Wired*, 13 Ağustos 2013: www.wired.co.uk/magazine/archive/2013/08/features/engine-of-progress; Christopher Helman, "Segway Inventor Dean Kamen Thinks His New Stirling Engine Will Get You Off the Grid for Under $10k," *Forbes*, 2 Temmuz 2014: www.forbes.com/sites/christopherhelman/2014/07/02/dean-kamen-thinks-his-new-stirling-engine-could-power-the-world; Erico Guizzo, "Dean Kamen's 'Luke Arm' Prosthesis Receives FDA Approval," *IEEE Spectrum*, 13 Mayıs 2014: http://spectrum.ieee.org/automaton/biomedical/bionics/dean-kamen-luke-arm-prosthesis-receives-fda-approval.

3 Zor Durumda Yapayalnız

62 **Zor Durumda Yapayalnız:** Susan J. Ashford, Nancy P. Rothbard, Sandy Kristin Piderit ve Jane E. Dutton, "Out on a Limb: The Role of Context and

Impression Management in Selling Gender-Equity Issues," *Administrative Science Quarterly 43* (1998): 23-57.

62 **"Yüce ruhlar":** *The Ultimate Quotable Einstein*, ed. Alice Calaprice (Princeton: Princeton University Press, 2011).

63 **çevrimiçi sistem:** Carmen Medina'yla kişisel görüşme, 14 Ağustos 2014 ve 2 Mart 2015; Susan Benjamin'le kişisel görüşme, 3 Nisan 2015; Lois Kelly ve Carmen Medina'yla kişisel görüşme, *Rebels at Work: A Handbook for Leading Change from Within* (New York: O'Reilly Media, 2014).

64 **Intellipedia adlı platform:** "Don Burke and Sean P. Dennehy," *Service to America Medals*, 2009: http://servicetoamericamedals.org/honorees/view_profile.php?profile=215; "CIA Adopting Web 2.0 Tools Despite Resistance," *Space War*, 12 Haziran 2009: www.spacewar.com/reports/CIA_adopting_Web_2.0_tools_despite_resistance_999.html; Steve Vogel, "For Intelligence Officers, A Wiki Way to Connect the Dots," *The Washington Post*, 27 Ağustos 2009: www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2009/08/26/AR2009082603606.html; Robert K. Ackerman, "Intellipedia Seeks Ultimate Information Sharing," *SIGNAL*, Ekim 2007: www.afcea.org/content/?q=intellipedia-seeks-ultimate-information-sharing.

65 **haklı olmak:** Benoit Monn, Pamela J. Sawyer ve Matthew J. Marquez, "The Rejection of Moral Rebels: Resenting Those Who Do the Right Thing," *Journal of Personality and Social Psychology 95* (2008): 76-93.

65 **güç olmadan statü:** Alison R. Fragale, Jennifer R. Overbeck ve Margaret A. Neale, "Resources Versus Respect: Social Judgments Based on Targets' Power and Status Positions," *Journal of Experimental Social Psychology 47* (2011): 767-775.

66 **güçlerini başkalarını aşağılamak için kullanmak:** Nathanael J. Fast, Nir Halevy ve Adam D. Galinsky, "The Destructive Nature of Power Without Status," *Journal of Experimental Social Psychology 48* (2012): 391-394.

66 **Francis Ford Coppola:** Jon Lewis, "If History Has Taught Us Anything... Francis Ford Coppola, Paramount Pictures ve The Godfather Parts I, II, III," *Francis Ford Coppola's The Godfather Triology*, ed. Nick Browne (Cambridge: Cambridge University Press, 2000) ve *Whom God Wishes to Destroy: Francis Coppola and the New Hollywood* (Durham, NC: Duke University Press, 1997).

67 **kişiye özgü kredi:** Edwin P. Hollander, "Conformity, Status ve Idiosyncrasy Credit," Psychological Review 65 (1958): 117–127; ayrıca bakınız Hannah Riley Bowles ve Michele Gelfand, "Status and the Evaluation of Workplace Deviance," *Psychological Science 21* (2010): 49-54.

67 **Tişörtlü ve sakallıyken daha fazla statü ve yeterlilik:** Silvia Bellezza, Francesca Gino ve Anat Keinan, "The Red Sneakers Effect: Inferring Status and Competence from Signals of Nonconformity," *Journal of Consumer Research 41* (2014): 35-54.

69 **güç olmadan iletişim:** Alison R. Fragale, "The Power of Powerless Speech: The Effects of Speech Style and Task Interdependence on Status Conferral," *Organizational Behavior and Human Decision Processes 101* (2006): 243–261; Adam Grant, *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success* (New York: Viking Press, 2013).

70 **farkında olduğumuzda:** Marian Friestad ve Peter Wright, "The Persuasion Knowledge Model: How People Cope with Persuasion Attempts," *Journal of Consumer Research 21* (1994): 1-31.

70 **"Her seferinde":** Rufus Griscom'la kişisel görüşmeler, 29 Ocak ve 26 Şubat 2015.

71 **zekâyı ölçmek:** Teresa M. Amabile, "Brilliant But Cruel: Perceptions of Negative Evaluators," *Journal of Experimental Social Psychology 19* (1983): 146-156.

72 **uzmanlar şüpheye düşünce:** Uma R. Karmarkar ve Zakary L. Tormala, "Believe Me, I Have No Idea What I'm Talking About: The Effects of Source Certainty on Consumer Involvement and Persuasion," *Journal of Consumer Research 36* (2010): 1033–1049.

73 **sizi daha güvenilir kılar:** Bakınız R. Glen Hass ve Darwyn Linder, "Counterargument Availability and the Effects of Message Structure on Persuasion," *Journal of Personality and Social Psychology 23* (1972): 219-233.

74 **Elde etme kolaylığını kullanırız:** Norbert Schwarz, Herbert Bless, Fritz Strack, Gisela Klumpp, Helga Rittenauer-Schatka ve Annette Simons, "Ease of Retrieval as Information: Another Look at the Availability Heuristic," *Journal of Personality and Social Psychology 61* (1991): 195-202.

74 **onu daha çok sevdiler:** Geoffrey Haddock, "It's Easy to Like or Dislike Tony Blair: Accessibility Experiences and the Favourability of Attitude Judgments," *British Journal of Psychology 93* (2002): 257-267.

76 **şarkının ritmini çalmak:** Elizabeth L. Newton, "Overconfidence in the Communication of Intent: Heard and Unheard Melodies," Doktora tezi, Stanford University (1990); Chip Heath ve Dan Heath, *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die* (New York: Random House, 2007).

77 **John Kotter değişim ajanlarını inceledi:** John P. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

77 **maruz kalma etkisi:** Robert B. Zajonc, "Attitudinal Effects of Mere Exposure," *Journal of Personality and Social Psychology Monographs 9* (1968): 1-27.

77 **yüz ne kadar tanıdıksa:** Robert F. Bornstein, "Exposure and Affect: Overview and Meta-Analysis of Research, 1968-1987," *Psychological Bulletin 106* (1989): 265-289; Robert B. Zajonc, "Mere Exposure: A Gateway to the Subliminal," *Current Directions in Psychological Science 10* (2001): 224-228; Eddie Harmon-Jones and John J. B. Allen, "The Role of Affect in the Mere Exposure Effect: Evidence from Psychophysiological and Individual Differences Approaches," *Personality and Social Psychology Bulletin 27* (2001): 889-898.

78 **"Aşinalığın getirmedikleri":** Howard Tullman'la kişisel görüşme, 16 Aralık 2014.

79 **dört farklı seçenek:** Ethan R. Burris, James R. Detert ve Dan S. Chiaburu, "Quitting before Leaving: The Mediating Effects of Psychological Attachment and Detachment on Voice," *Journal of Applied Psychology 93* (2008): 912-922.

79 **çıkış, ses, azim ve ihmal:** Caryl E. Rusbult, Dan Farrell, Glen Rogers ve Arch G. Mainous III, "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction," *Academy of Management Journal 31* (1988): 599-627; Michael J. Withey and William H. Cooper, "Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect," *Administrative Science Quarterly 34* (1989): 521-539.

80 **bu seçenekler kontrol ve adanmışlık duygusuna bağlıdır:** Subrahmaniam Tangirala and Rangaraj Ramanujam, "Exploring Nonlinearity in Employee Voice: The Effects of Personal Control and Organizational Identification," *Academy of Management Journal 51* (2008): 1189-1203.

81 **destekçi bir patron:** Fred O. Walumbwa ve John Schaubroeck, "Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety," *Journal of Applied Psychology 94* (2009): 1275-1286.

82 **"uyumlu insanlar iş birliğine önem verir":** Jeffery A. LePine ve Linn Van Dyne, "Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships with Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability," *Journal of Applied Psychology 86* (2001): 326-336.

81 **genelde en son medet umduğumuz insanlar:** Tiziana Cascario ve Miguel Sousa Lobo, "Competent Jerks, Lovable Fools, and the Formation of Social Networks," *Harvard Business Review* Haziran (2005): 92-99

81 **kötü kullanıcı arabirimi:** Robert Sutton, "Porcupines With Hearts of Gold," *BusinessWeek*, Temmuz 14, 2008: www.businessweek.com/business_at_work/bad_bosses/archives/2008/07/porcupines_with.html

82 **müdürlerin geçmişinde statükoya meydan okumak varsa:** Zhen Zhang, Mo Wang ve Junqi Shi, "Leader-Follower Congruence in Proactive Personality and Work Outcomes: The Mediating Role of Leader-Member Exchange," *Academy of Management Journal 55* (2012): 111-130; ayrıca bakınız Nathanael J. Fast, Ethan R. Burris ve Caroline A. Bartel, "Managing to Stay in the Dark: Managerial Self-Efficacy, Ego Defensiveness, and the Aversion to Employee Voice," *Academy of Management Journal 57* (2014): 1013-1034; Mark J. Somers ve Jose C. Casal, "Organizational Commitment and Whistle-Blowing: A Test of the Reformer and the Organization Man Hypotheses," *Group & Organization Management 19* (1994): 270-284.

82 **orta statü konformizm etkisi:** George C. Homans, *The Human Group* (New York: Harcourt, Brace, 1950) ve *Social Behavior: Its Elementary Forms* (New York: Harcourt, Brace, and World, 1961).

83 **profesyonel fedakârlık:** Larry Page'le kişisel görüşmeler, 15 ve 16 Eylül 2014.

83 **güvenlik analizcileri:** Damon J. Phillips ve Ezra W. Zuckerman, "Middle-Status Conformity: Theoretical Restatement and Empirical Demonstration in Two Markets," *American Journal of Sociology 107* (2001): 379-429.

84 **orta hiyerarşi bizi daha az orijinal kılar:** Michelle M. Duguid ve Jack A. Goncalo, "Squeezed in the Middle: The Middle Status Trade Creativity for Focus," *Journal of Personality and Social Psychology 109*, no. 4 (2015), 589-603.

85 **güçlü cinsiyet rolü kalıpları:** Anne M. Koenig, Alice H. Eagly, Abigail A. Mitchell ve Tiina Ristikari, "Are Leader Stereotypes Masculine? A Meta-Analysis of Three Research Paradigms," *Psychological Bulletin 127* (2011): 616-642.

85 **"patron yaftası":** Sheryl Sandberg, *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead* (New York: Knopf Doubleday, 2013).

85 **kâr sağlayan yeni fikirleri dile getirmek:** Sheryl Sandberg ve Adam Grant, "Speaking While Female," *The New York Times*, 12 Ocak 2015: www.nytimes.com/2015/01/11/opinion/sunday/speaking-while-female.html; Adam M. Grant, "Rocking the Boat But Keeping It Steady: The Role of Emotion Regulation in Employee Voice," *Academy of Management Journal 56* (2013: 1703-1723).

85 **daha çok konuşan erkek yöneticiler:** Victoria L. Brescoll, "Who Takes the Floor and Why: Gender, Power, and Volubility in Organizations," *Administrative Science Quarterly 56* (2011): 622-641.

85 **kadınlar öneride bulunduğunda:** Ethan R. Burris, "The Risks and Rewards of Speaking Up: Managerial Responses to Employee Voice," *Academy of Management Journal 55* (2012): 851-875.

85 **erkek egemenliğindeki organizasyonlarda kadınlar bedel ödüyor:** Taeya M. Howell, David A. Harrison, Ethan R. Burris ve James R. Detert, "Who Gets Credit for Input? Demographic and Structural Status Cues in Voice Recognition," *Journal of Applied Psychology*, yayımlanacak (2015).

86 **toplum yararına hareket ediyorlar:** Jens Mazei, Joachim Hüffmeier, Philipp Alexander Freund, Alice F. Stuhlmacher, Lena Bilke ve Guido Hertel, "A Meta-Analysis on Gender Differences in Negotiation Outcomes and Their Moderators," *Psychological Bulletin 141* (2015): 85-104; Emily T. Amanatullah ve Michael W. Morris,"Negotiating Gender Roles: Gender Differences in Assertive Negotiating Are Mediated by Women's Fear of Backlash and Attenuated When Negotiating on Behalf of Others," *Journal of Personality and Social Psychology 98* (2010): 256–267; Hannah Riley Bowles, Linda Babcock ve Kathleen L. McGinn, "Constraints and Triggers: Situational Mechanics of Gender in Negotiation," *Journal of Personality and Social Psychology 89* (2005): 951–965.

86 **çifte azınlık grup üyeleri:** Ashleigh Shelby Rosette, "Failure Is Not an Option for Black Women: Effects of Organizational Performance on Leaders with Single Versus Dual-Subordinate Identities," *Journal of Experimental Social Psychology 48* (2012): 1162-1167.

86 **siyahi kadınlar kategorilere sığmıyor:** Robert W. Livingston, Ashleigh Shelby Rosette ve Ella F. Washington, "Can an Agentic Black Woman Get Ahead? The Impact of Race and Interpersonal Dominance on Perceptions of Female Leaders," *Psychological Science 23* (2012): 354-358.

87 **"Apple'ın başarısı şuna bağlıydı":** Donna Dubinsky'yle kişisel görüşme, 20 Haziran 2014; Todd D. Jick ve Mary Gentile, "Donna Dubinsky and Apple Computer, Inc. (A)," *Harvard Business School* vaka çalışması #9-486-083, 11 Aralık 1995.

89 **Jobs hepsini terfi ettirdi:** Walter Isaacson, **Steve Jobs** (New York: Simon and Schuster, 2013).

89 **"Sesini duyurmak":** Albert O. Hirschman, *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States* (Cambridge: Harvard University Press, 1970).

91 **pişman olduğumuz hatalar:** Thomas Gilovich ve Victoria Husted Medvec, "The Temporal Pattern to the Experience of Regret," *Journal of Personality and Social Psychology 67* (1994): 357-365 ve "The Experience of Regret: What, When, and Why," *Psychological Review 102* (1995): 379-395.

4 Acele İşe Şeytan Karışır

92 **"Yarının işini bugünden yapma":** *Quote Investigator*, 17 Ocak 2013: http://quoteinvestigator.com/2013/01/17/put-off

92 **"Tüm gece üzerinde çalıştı":** Clarence B. Jones, *Behind the Dream: The Making of the Speech That Transformed a Nation* (Palgrave Macmillan: New York, 2011); Coretta Scott King, *My Life With Martin Luther King, Jr.* (New York: Henry Holt & Co., 1993); Drew Hansen, *The Dream: Martin Luther King, Jr. and the Speech That Inspired a Nation* (Harper Perennial: New York, 2005); Carmine Gallo, "How Martin Luther King Improvised 'I Have a Dream'," *Forbes*, 27 Ağustos 2013: www.forbes.com/sites/carminegallo/2013/08/27/public-

speaking-how-mlk-improvised-second-half-of-dream-speech; Frank Hagler, "50 Incredible Facts—and Photos—from the Mart on Washington," Policy.Mic, 28 Ağustos 2013: http://mic.com/articles/60815/50-incredible-facts-and-photos-from-the-Mart-on-washington; David J. Garrow, *Bearing the Cross: Martin Luther King, Jr. and the Southern Christian Leadership Conference* (New York: W. Morrow, 1986).

93 **yazması daha uzun sürer:** "If I Had More Time, I Would Have Written a Shorter Letter," *Quote Investigator*, 28 Nisan 2012: http://quoteinvestigator.com/2012/04/28/shorter-letter

94 **erteleme orijinalliği getiriyor olabilir:** Jihae Shin, "Putting Work Off Pays Off: The Hidden Benefits of Procrastination for Creativity," incelenme aşamasında, 2015.

96 **"dâhice bir iş plana göre yapılmaz":** William A. Pannapacker, "How to Procrastinate Like Leonardo Da Vinci," *The Chronicle Review*, 20 Şubat 2009.

97 **"en az çalıştığında en çoğu başarmak":** Giorgio Vasari, *Lives of the Most Excellent Painters, Sculptors, and Architects, from Cimabue to Our Times* (New York: Modern Library Classics, 1568/2006).

97 **odaklanmadığımız anlarda:** Mareike B. Wieth ve Rose T. Zacks, "Time of day effects on problem solving: When the non-optimal is optimal," *Thinking & Reasoning 17* (2011): 387-401.

98 **Bilimin yıldızları:** Rena Subotnik, Cynthia Steiner ve Basanti Chakraborty, "Procrastination Revisited: The Constructive Use of Delayed Response," *Creativity Research Journal 12* (1999): 151-160.

98 **"bir tür kuluçka":** Ut Na Sio ve Thomas C. Omerod, "Does Incubation Enhance Problem Solving? A Meta-Analytic Review," *Psychological Bulletin 135* (2009): 94-120.

98 **Abraham Lincoln'un Gettysburg Konuşması:** Peggy Noonan, "The Writing of a Great Address," *The Wall Street Journal*, 5 Temmuz 2013: www.wsj.com/articles/SB10001424127887324399404578583991319014114; Ronald C. White, Jr., *The Eloquent President: A Portrait of Lincoln Through His Words* (New York: Random House, 2011).

99 **Zeigarnik etkisi:** Zeigarnik, B. 1927: *"Das Behalten erledigter und unerledigter Handlungen." Psychologische Forschung 9*, 1-85; bakınız Kenneth Savitsky, Victoria Husted Medvec ve Thomas Gilovich, "Remembering and Regretting: The Zeigarnik Effect and the Cognitive Availability of Regrettable Actions and Inactions," *Personality and Social Psychology Bulletin 23* (1997): 248-257.

100 **en yaratıcı mimarlar:** Donald W. MacKinnon, "The Nature and Nurture of Creative Talent," *American Psychologist 17* (1962): 484-495; ve "Personality and the Realization of Creative Potential," *American Psychologist 20* (1965): 273-281.

100 **pizza zincirleri üzerinde araştırma:** Adam M. Grant, Francesca Gino ve David A. Hofmann, "Reversing the Extraverted Leadership Advantage: The Role of Employee Proactivity," *Academy of Management Journal 54* (2011): 528-550.

101 **Hindistan'daki şirketler:** Sucheta Nadkarni ve Pol Herrmann, "CEO Personality, Strategic Flexibility, and Firm Performance: The Case of the Indian Business Process Outsourcing Industry," *Academy of Management Journal 53* (2010): 1050-1073.

101 **stratejilerini tam ortada değerlendirdiler:** Anita Williams Woolley, "Ef-

fects of Intervention Content and Timing on Group Task Performance," *The Journal of Applied Behavioral Science 34* (1998): 30-46.

101 **görevin ortasında:** Connie J. G. Gersick, "Marking Time: Predictable Transitions in Task Groups," *Academy of Management Journal 32* (1989): 274-309 ve "Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm," *Academy of Management Review 16* (1991): 10-36.

101 **aralar çok etkili olabilir:** Nancy Katz, "Sports Teams as a Model for Workplace Teams: Lessons and Liabilities," *Academy of Management Executive 15* (2001): 56-67.

103 **"En önemli şey":** Bill Gross, "The Single Biggest Reason Why Startups Succeed," TED Talks, Haziran 2015: www.ted.com/talks/bill_gross_the_single_biggest_reason_why_startups_succeed/transcript

103 **erken davranma avantajı:** Lisa E. Bolton, "Believing in First Mover Advantage," değerlendirme aşamasında.

103 **Bu avantajlar engel oluşturuyor:** Marvin B. Lieberman ve David B. Montgomery, "First-Mover Advantages," *Strategic Management Journal 9* (1988): 41-58; David B. Montgomery ve Marvin B. Lieberman, "First-Mover (Dis)advantages: Retrospective and Link with the Resource-Based View," *Strategic Management Journal 19* (1998): 1111-1125.

104 **ilk davranmanın dezavantajları:** Peter N. Golder ve Gerard J. Tellis, "Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?" *Journal of Marketing Research 30* (1993): 158-170.

105 **Orijinaller acele ettiklerinde:** Jeanette Brown, "What Led to Kozmo's Final Delivery," *Bloomberg Business*, 15 Nisan 2001: www.bloomberg.com/bw/stories/2001-04-15/what-led-to-kozmos-final-delivery; Greg Bensinger, "In Kozmo.com's Failure, Lessons for Same-Day Delivery," *The Wall Street Journal*, 3 Aralık 2012: http://blogs.wsj.com/digits/2012/12/03/in-kozmo-coms-failure-lessons-for-same-day-deliver; Diane Seo, "The Big Kozmo KO," *Salon*, 21 Temmuz 2000: www.salon.com/2000/07/21/kozmo; Stephanie Miles, "Strategy, Inefficiencies Hurt Kozmo, Say Its Competitors in New York," *The Wall Street Journal*, 17 Nisan 2011: www.wsj.com/articles/SB987187139726234932; Jeremy Stahl, "The Kozmo Trap," *Slate*, 14 Mayıs 2012: http://hive.slate.com/hive/10-rules-starting-small-business/article/the-kozmo-trap; Jayson Blair, "Behind Kozmo's Demise: Thin Profit Margins," *The New York Times*, 13 Nisan 2001: www.nytimes.com/2001/04/13/nyregion/behind-kozmo-s-demise-thin-profit-margins.html.

105 **zamanından önce ölçekleme başarısızlığı:** Boonsri Dickinson, "Infographic: Most Startups Fail Because of Premature Scaling," *ZDNet*, 1 Eylül 2011: www.zdnet.com/article/infographic-most-startups-fail-because-of-premature-scaling.

106 **"İkinci olmak istemez misiniz":** Toronto Public Library, "Malcolm Gladwell Part 3," 28 Mayıs 2012: https://www.youtube.com/watch?v=QyL9H4wJ0VE; Laura Petrecca, "Malcolm Gladwell advocates being late," *USA Today*, 20 Haziran 2011: http://content.usatoday.com/communities/livefrom/post/2011/06/malcolm-gladwell-talks-innovation----and-being-late----at-cannes/1#.VVc6ykZ2M5w

106 **Aşırı hızlı hareket etmek:** Steve Kemper, *Reinventing the Wheel: A Story of Genius, Innovation, and Grand Ambition* (New York: HarperCollins, 2005).

106 **"Aptalca görünmese":** Bill Sahlman'la kişisel görüşme, 11 Mart 2015.

107 **öncülerin hayatta kalma oranı daha düşüktü:** Stanislav D. Dobrev ve Aleksios Gotsopoulos, "Legitimacy Vacuum, Structural Imprinting, and the First Mover Disadvantage," *Academy of Management Journal 53* (2010): 1153-1174.

107 **"Amazon'u beklemek zorunda kaldık":** Neil Blumenthal'la kişisel görüşme, 25 Haziran 2014.

107 **Macar fizikçi Ignaz Semmelweis:** Steven D. Levitt ve Stephen J. Dubner, *SuperFreakonomics: Global Cooling, Patriotic Prostitutes, and Why Suicide Bombers Should Buy Life Insurance* (New York: William Morrow, 2009).

108 **"Yeni bir bilimsel gerçek":** Max Planck, *Scientific Autobiography: and Other Papers* (New York: Philosophical Library, 1949).

108 **İlk hamleyi yapmanın avantajları:** Marvin B. Lieberman, "Did First-Mover Advantages Survive the Dot-Com Crash?" Anderson School of Management working paper (2007).

108 **başarı olasılıkları daha yüksek değil:** Pieter A. VanderWerf ve John F. Mahon, "Meta-Analysis of the Impact of Research Methods on Findings of First Mover Advantage," *Management Science 43* (1997): 1510-1519.

108 **piyasa kararsız olduğunda:** William Boulding ve Markus Christen, "Sustainable Pioneering Advantage? Profit Implications of Market Entry Order," *Marketing Science 22* (2003): 371-392.

108 **"35 yaşın altındakiler":** Jessica Stillman, "Older Entrepreneurs Get a Bum Rap," *Inc.*, 3 Aralık 2012: www.inc.com/jessica-stillman/older-entrepreneurs-vs-young-founders.html.

108 **"Katkıda bulunmayan insan":** David Wessel, "The 'Eureka' Moments Happen Later," *The Wall Street Journal*, 5 Eylül 2012: www.wsj.com/articles/SB10000872396390443589304577633243828684650.

109 **"Beni cezalandırmak için":** Walter Isaacson, *Einstein: His Life and Universe* (New York: Simon and Schuster, 2008).

109 **Şirketler öneri kutusu kullandığında:** Birgit Verworn, "Does Age Have an Impact on Having Ideas? An Analysis of the Quantity and Quality of Ideas Submitted to a Suggestion System," *Creativity and Innovation Management 18* (2009): 326-334.

109 **kurucuların ortalama yaşı otuz sekiz:** Claire Cain Miller, "The Next Mark Zuckerberg Is Not Who You Might Think," *New York Times*, 2 Temmuz 2015, www.nytimes.com/2015/07/02/upshot/the-next-mark-zuckerberg-is-not-who-you-might-think.html

110 **yazar E.M. Forster:** Karl E. Weick, *The Social Psychology of Organizing, 2nd ed.* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1979).

110 **kavramsal düşünürler yüz metre koşucusudur:** David Galenson, *Old Masters and Young Geniuses: The Two Life Cycles of Artistic Creativity* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2011).

110 **Nobel Ödüllü ekonomistler:** Bruce A. Weinberg ve David W. Galenson, "Creative Careers: The Life Cycles of Nobel Laureates in Economics," *National Bureau of Economic Research* rapor no. 11799 (Kasım 2005).

110 **en çok basılan şiirler:** David W. Galenson, "Literary Life Cycles: The Careers of Modern American Poets," *National Bureau of Economic Research* rapor

no. 9856 (Temmuz 2003); ayrıca bakınız Dean Keith Simonton, "Creative Life Cycles in Literature: Poets versus Novelists or Conceptualists versus experimentalists?" *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts, 1* (2007): 133-139.

110 **fizikçilerin bağımsız incelenmesi:** Benjamin F. Jones, E. J. Reedy ve Bruce A. Weinberg, "Age and Scientific Genius," *National Bureau of Economic Research* working paper no. 19866 (Ocak 2014); ayrıca bakınız Benjamin F. Jones ve Bruce A. Weinberg, "Age Dynamics in Scientific Creativity," *Proceedings of the National Academy of Sciences 108* (2011): 18910-18914.

111 **elinde çekiç varsa:** Abraham H. Maslow, *The Psychology of Science* (New York: Harper, 1966).

113 **"eski şeyleri yeni kombinasyonlarda kullanmak":** Karl E. Weick, *The Social Psychology of Organizing, 2nd ed.* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1979).

113: **"adanmış kaplumbağalar tavşanların hızından etkilenmez":** Daniel H. Pink, "What Kind of Genius Are You?" *Wired*, Temmuz 2006: http://archive.wired.com/wired/archive/14.07/genius.html

5 Altın Saçlı Kız ve Truva Atı

114 **"Yıldız Karınlı Sniçler":** Dr. Seuss, *The Sneetches* (New York: Random House, 1961).

114 **kadınların oy hakkı için en çok uğraşan oydu:** Andrea Moore Kerr, *Lucy Stone: Speaking Out for Equality* (Rutgers, NJ: Rutgers University Press, 1992); Jean H. Baker, *Sisters: The Lives of America's Suffragists* (New York: Hill and Wang, 2006); Sally G. McMillen, *Lucy Stone: A Life* (Oxford: Oxford University Press, 2015); Lisa Tetrault, *The Myth of Seneca Falls: Memory and the Women's Suffrage Movement, 1848-1898* (Chapel Hill, NC: The University of North Carolina Press, 2014); Elinor Rice Hays, *Morning Star: A Biography of Lucy Stone, 1818-1893* (New York: Harcourt, Brace & World, 1961); Alice Stone Blackwell, *Lucy Stone: Pioneer of Woman's Rights* (Boston: Little, Brown, and Company, 1930); Elizabeth Frost-Knappman ve Kathryn Cullen-DuPont, *Women's Suffrage in America* (New York: Facts on File, 1992/2005); Suzanne M. Marilley, *Woman Suffrage and the Origins of Liberal Feminism in the United States* (Boston: Harvard University Press, 1997); Catherine Gilbert Murdock, *Domesticating Drink: Women, Men, and Alcohol in America, 1870-1940* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2003); Carolyn De Swarte Gifford, *Writing Out My Heart: Selections from the Journal of Frances E. Willard, 1855-96* (Urbana: University of Illinois Press, 1995); Joan Smyth Iversen, *The Antipolygamy Controversy in U.S. Women's Movements, 1880-1925: A Debate on the American Home* (New York: Routledge, 1997); Ida Husted Harper, *The Life and Work of Susan B. Anthony, Volume I* (Indianapolis: The Bowen-Merrill Company, 1899); Ann D. Gordon, *The Selected Papers of Elizabeth Cady Stanton and Susan B. Anthony* (Rutgers, NJ: Rutgers University Press, 1997)

114 **1855'te isyan etti:** Claudia Goldin ve Maria Shim, "Making a Name: Women's Surnames at Marriage and Beyond," *Journal of Economic Perspectives 18* (2004): 143-160;

117 **yatay düşmanlık konsepti:** Judith B. White ve Ellen J. Langer, "Horizontal Hostility: Relations Between Similar Minority Groups," *Journal of Social Issues 55* (1999): 537-559; Judith B. White, Michael T. Schmitt ve Ellen J. Langer, "Horizontal Hostility: Multiple Minority Groups and Differentiation from the Mainstream," *Group Processes & Intergroup Relations 9* (2006); 339-358; Hank Rothgerber, "Horizontal Hostility among Non-Meat Eaters," *PLOS One 9* (2014): 1-6.

118 **Kendini ne kadar çok özdeşleştirirsen:** Jolanda Jetten, Russell Spears ve Tom Postmes, "Intergroup Distinctiveness and Differentiation: A Meta-Analytic Integration," *Journal of Personality and Social Psychology 86* (2004): 862-879.

120 **Birlikte marş söyleyen grup:** Scott S. Wiltermuth ve Chip Heath, "Synchrony and Cooperation," *Psychological Science 20* (2009): 1-5.

120 **İttifak ararken:** Wooseok Jung, Brayden G. King ve Sarah A. Soule, "Issue Bricolage: Explaining the Configuration of the Social Movement Sector, 1960-1995," *American Journal of Sociology 120* (2014): 187-225.

120 **olumlu ve olumsuz deneyimler abartılır:** Erica J. Boothby, Margaret S. Clark ve John A. Bargh, "Shared Experiences Are Amplified," *Psychological Science 25* (2014): 2209-2216.

121 **ittifak kuran kadınlara oy hakkı savunucuları:** Holly J. McCammon ve Karen E. Campbell, "Allies on the Road to Victory: Coalition Formation Between the Suffragists and the Woman's Christian Temperance Union," *Mobilization: An International Journal 7* (2002); 231-251.

124 **"'bu işe yarayabilir'":** Meredith Perry'yle kişisel görüşme, 13 Kasım 2014; Google Zeitgeist, 16 Eylül 2014; Jack Hitt, "An Inventor Wants One Less Wire to Worry About," *New York Times*, 17 Ağustos 2013: www.nytimes.com/2013/08/18/technology/an-inventor-wants-one-less-wire-to-worry-about.html?pagewanted=all; Julie Bort, "A Startup That Raised $10 Million for Charging Gadgets Through Sound Has Sparked a Giant Debate in Silicon Valley," *Business Insider*, 2 Kasım 2014: www.businessinsider.com/startup-ubeams-10-million-debate-2014-11

124 **neden ile başlamalıyız:** Simon Sinek, *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action* (New York: Portfolio, 2011).

124 **yumuşamış radikallere dönüşmek:** Debra E. Meyerson ve Maureen A. Scully, "Tempered Radicalism and the Politics of Ambivalence and Change," *Organization Science 6* (1995): 585-600.

125 **aşırı politik görüşlere sahip kişiler:** Philip M. Fernbach, Todd Rogers, Craig R. Fox ve Steven A. Sloman, "Political Extremism Is Supported by an Illusion of Understanding," *Psychological Science 24* (2013): 939-946.

125 **"İşte o zaman greve gittik":** Josh Steinman'la kişisel görüşme, 10 Aralık 2014 ve Scott Stearney'le görüşme, 29 Aralık 2014.

125 **kapıdaki ayak tekniği:** Robert B. Cialdini, *Influence: Science and Practice* (4th Ed; Boston: Allyn and Bacon, 2001).

126 **"Yüzde 99":** Srdja Popovic, *Blueprint for Revolution: How to Use Rice Pudding, Lego Men, and Other Nonviolent Techniques to Galvanize Communities, Overthrow Dictators, or Simply Change the World* (Spiegel & Grau: New York, 2015).

128 **içerdekilerin ve dışarıdakilerin koalisyonun kimin temsil ettiği görüşü farklı:** Blake E. Ashforth ve Peter H. Reingen, "Functions of Dysfunction: Managing the Dynamics of an Organizational Duality in a Natural Food Cooperative," *Administrative Science Quarterly 59* (2014): 474-516.

128 **"Dostlarınızı yanınızdan ayırmayın":** Mario Puzo ve Francis Ford Coppola, *The Godfather: Part II*, yöneten Francis Ford Coppola, Paramount Pictures, 1974.

129 **Psikologlar buna ikircikli ilişkiler diyor:** Michelle K. Duffy, Daniel C. Ganster ve Milan Pagon, "Social Undermining in the Workplace," *Academy of Management Journal 45* (2002): 331-351.

131 **ikircikli ilişkiler resmen daha sağlıksız:** Bert N. Uchino, Julianne Holt-Lunstad, Timothy W. Smith ve Lindsey Bloor, "Heterogeneity in Social Networks: A Comparison of Different Models Linking Relationships to Psychological Outcomes." *Journal of Social and Clinical Psychology 23* (2004): 123-139; Bert N. Uchino, Julianne Holt-Lunstad, Darcy Uno ve Jeffrey B. Flinders, "Heterogeneity in the Social Networks of Young and Older Adults: Prediction of Mental Health and Cardiovascular Reactivity During Acute Stress," *Journal of Behavioral Medicine 24* (2001): 361-382.

132 **özsaygıdaki kayıp ve kazançlara duyarlı:** Elliot Aronson, *The Social Animal*, 10th Ed. (New York: Worth Publishers, 2007).

132 **"Daha faydalı buluyoruz":** Elliot Aronson ve Darwyn Linder, "Gain and Loss of Esteem as Determinants of Interpersonal Attractiveness," *Journal of Experimental Social Psychology 1* (1965): 156-171.

132 **insanların en çok ikna olduğu:** Harold Sigall ve Elliot Aronson, "Opinion Change and the Gain-Loss Model of Interpersonal Attraction," *Journal of Experimental Social Psychology 3* (1967): 178-188.

132 **"eleştirel incelemelere dayanabiliyor":** Ithai Stern ve James D. Westphal, "Stealthy Footsteps to the Boardroom: Executives' Backgrounds, Sophisticated Interpersonal Influence Behavior, and Board Appointments," *Administrative Science Quarterly 55* (2010): 278-319.

132 **Deneme yazarı Chuck Klosterman:** Chuck Klosterman, "The Importance of Being Hated," *Esquire*, 1 Nisan 2004: www.esquire.com/features/chuck-klostermans-america/ESQ0404-APR_AMERICA

135 **"Tabii ki Hamlet'ti":** Rob Minkoff'la kişisel görüşmeler, 17 Ekim ve 13 Kasım 2014.

136 **gelecek vaat eden fikirler yeniliklerden başlar:** Justin M. Berg, "The Primal Mark: How the Beginning Shapes the End in the Development of Creative Ideas," *Organizational Behavior and Human Decision Processes 125* (2014): 1-17.

138 **bir tür "kamusal annelik":** Paula Baker, "The Domestication of Politics: Women and American Political Society, 1780-1920," *American Historical Review 89* (1984): 620-647.

141 **Adalet argümanı:** Holly J. McCammon, Lyndi Hewitt ve Sandy Smith, "No Weapon Save Argument: Strategic Frame Amplification in the U.S. Woman Suffrage Movements," *The Sociological Quarterly 45* (2004): 529-556; Holly J. McCammon, "Out of the Parlors and into the Streets: The Changing Tactical Repertoire of the U.S. Women's Suffrage Movements," *Social Forces 81* (2003): 787-818; Lyndi Hewitt ve Holly J. McCammon, "Explaining Suffrage Mobilization: Balance, Neutralization, and Range in Collective Action Frames, 1892-1919," *Mobilization: An International Journal 9* (2004): 149-166.

141 **kadınlara oy hakkının verilmesi:** Holly J. McCammon, "Stirring Up Suffrage Sentiment: The Formation of the State Woman's Suffrage Organizations, 1866-1914," *Social Forces 80* (2001): 449-480; Holly J. McCammon, Karen E. Campbell, Ellen M. Granberg ve Christine Mowery, "How Movements Win: Gendered Opportunity Structures and U.S. Women's Suffrage Movements, 1866-1919," *American Sociological Review 66* (2001): 49-70; Holly J. McCammon ve Karen E. Campbell, "Winning the Vote in the West: The Political Successes of the Women's Suffrage Movements, 1866-1919," *Gender & Society 15* (2001): 55-82.

143 **Koalisyon kurmak:** Herbert C. Kelman, "Group Processes in the Resolution of International Conflicts: Experiences from the Israeli-Palestinian Case," *American Psychologist 52* (1997): 212-220; "Looking Back at My Work on Conflict Resolution in the Middle East," *Peace and Conflict 16* (2010): 361-387.

6 Amacı Olan Asiler

146 **"Kardeşlerimizin bakıcısı değiliz":** Harry Allen Overstreet ve Bonaro Wilkinson Overstreet, *The Mind Goes Forth: The Drama of Understanding* (New York: Norton, 1956).

146 **Kale çalmak:** Ano Katsunori, "Modified Offensive Earned-Run Average with Steal Effect for Baseball," *Applied Mathematics and Computation 120* (2001): 279-288; Josh Goldman, "Breaking Down Stolen Base Break-Even Points," *Fan Graphs*, 3 Kasım 2011: www.fangraphs.com/blogs/breaking-down-stolen-base-break-even-points/

146 **Sayı kalesini çalmak daha risklidir:** Dan Rosenheck, "Robinson Knew Just When to Be Bold on the Base Path," *New York Times*, 17 Nisan 2009: www.nytimes.com/2009/04/19/sports/baseball/19score.html; Dave Anderson, "Why Nobody Steals Home Anymore," *New York Times*, Nisan 16, 1989: www.nytimes.com/1989/04/16/sports/sports-of-the-times-why-nobody-steals-home-anymore.html; Bryan Grosnick, "Grand Theft Home Plate: Stealing Home in 2012," *Beyond the Box Score*, 27 Temmuz 2012: www.beyondtheboxscore.com/2012/7/27/3197011/grand-theft-home-plate-stealing-home-in-2012; Shane Tourtellotte, "And That Ain't All, He Stole Home!" *The Hardball Times*, Mart 2, 2012: www.hardballtimes.com/and-that-aint-all-he-stole-home; Manny Randhawa, "Harrison Dazzles with Steal of Home," 28 Nisan 2013, MiLB.com: www.milb.com/news/print.jsp?ymd=20130428&content_id=46029428&vkey=news_t484&fext=.jsp&sid=t484; Anthony McCarron, "Jacoby Ellsbury's Steal of Home Against Yankees Is a Page from Another Era," *New York Daily News*, 27 Nisan 2009: www.nydailynews.com/sports/baseball/yankees/jacoby-ellsbury-steal-home-yankees-page-era-article-1.359870.

147 **yaralanma olasılığınız:** Robert Preidt, "'Plays at the Plate' Riskiest for Pro Baseball Players," *HealthDay*, 26 Ocak 2014: http://consumer.healthday.com/fitness-information-14/baseball-or-softball-health-news-240/briefs-emb-1-21-baseball-collision-injuries-ijsm-wake-forest-release-batch-1109-684086.html.

147 **kale kapma lideri:** *Baseball Almanac*, "Single Season Leaders for Stolen Bases": www.baseball-almanac.com/hitting/hisb2.shtml; ve "Career Leaders for Stolen Bases": www.baseball-almanac.com/hitting/hisb1.shtml.

148 **renk engelini aşmak:** Jackie Robinson, *I Never Had It Made* (New York: HarperCollins, 1972/1995); Arnold Rampersad, *Jackie Robinson: A Biography* (New York: Ballantime Books, 1997); Roger Kahn, *Rickey & Robinson: The True, Untold Story of the Integration of Baseball* (New York: Rodale Books, 2014); Harvey Frommer, *Rickey and Robinson: The Men Who Broke Baseball's Color Barrier* (New York: Taylor Trade Publishing, 1982/2003).

148 **iki farklı sezonda en az 70 kale çalan on oyuncu:** Rickey Henderson: Robert Buderi, "Crime Pays for Rickey Henderson, Who's (Base) Stealing His Way Into the Record Book," *People*, 23 Ağustos 1982: www.people.com/people/archive/article/0,,20082931,00.html; Lou Brock: "Lou Brock Biography," ESPN: http://espn.go.com/mlb/player/bio/_/id/19568/lou-brock; Vince Coleman: William C. Rhoden, "Coleman Is a Man in a Hurry," *The New York Times*, : www.nytimes.com/1985/06/12/sports/coleman-is-a-man-in-a-hurry.html;

Maury Wills: Bill Conlin, "The Maury Wills We Never Knew," *Chicago Tribune*, 24 Şubat 1991: http://articles.chicagotribune.com/1991-02-24/sports/9101180148_1_maurice-morning-wills-maury-wills-bases; Ron LeFlore: Bill Staples and Rich Hershlag, *Before the Glory: 20 Baseball Heroes Talk About Growing Up and Turning Hard Times Into Home Runs* (Deerfield Beach, FL: Health Communications, Inc.: 1997); Omar Moreno: Jim Trdinich'le kişisel iletişim, 1 Şubat 2015; Tim Raines: Ron Fimrite, "Don't Knock the Rock," *Sports Illustrated*, 25 Haziran 1984: www.si.com/vault/1984/06/25/619862/dont-knock-the-rock; Willie Wilson: Willie Wilson, *Inside the Park: Running the Base Path of Life* (Olathe, Kansas: Ascend Books, 2013); Marquis Grissom: Jerome Holtzman, "Marquis Grissom is Newest Hero of the Fall," *Chicago Tribune*, 24 Ekim 1997: http://articles.chicagotribune.com/1997-10-24/sports/9710240033_1_american-league-champion-marquis-grissom-bases; Kenny Lofton: The Associated Press, "Former Wildcat Lofton Debuts with Atlanta, Goes 2-for-4," *Arizona Daily Wildcat*, 28 Mart 1997: http://wc.arizona.edu/papers/90/122/20_1_m.html

150 **profesyonel beysbol oynayan erkek kardeşler:** Frank J. Sulloway ve Richard L. Zweigenhaft, "Birth Order and Risk Taking in Athletics: A Meta-Analysis and Study of Major League Baseball," *Personality and Social Psychology Review 14* (2010): 402-416.

150 **"modern kale çalmanın babası":** David Falkner, *Great Time Coming: The Life of Jackie Robinson, from Baseball to Birmingham* (New York: Simon & Schuster, 1995).

151 **"bir miktar cesaret":** Rod Carew, Carew (New York: Simon & Schuster, 1979); Martin Miller, "Rod Carew Becomes Champion for the Abused," *Los Angeles Times*, 12 Aralık 1994: http://articles.latimes.com/1994-12-12/local/me-8068_1_rod-carew.

151 **üçüncü sıra, Paul Molitor:** Anthony McCarron, "Bosox Steal Page From Another Era," *New York Daily News*, 27 Nisan 2009: www.nydailynews.com/sports/baseball/yankees/jacoby-ellsbury-steal-home-yankees-page-era-article-1.359870; Ken Rosenthal, "You Can Go Home Again, Says Molitor," *The Baltimore Sun*, 6 Nisan 1996: http://articles.baltimoresun.com/1996-04-06/sports/1996097010_1_molitor-twins-orioles; Jim Souhan, "My Day with Molitor in 1996," *Star Tribune*, 4 Kasım 2014: www.startribune.com/souhan-blog-my-day-with-molitor-in-1996/281481701; Bill Koenig, "Molitor Is Safe at Home," *USA Today*, 6 Haziran 1996: http://usatoday30.usatoday.com/sports/baseball/sbbw0442.htm.

151 **iki düzine büyük bilimsel devrim:** Frank J. Sulloway, *Born to Rebel: Birth Order, Family Dynamics, and Creative Lives* (New York: Vintage, 1997); "Birth Order and Evolutionary Psychology: A Meta-Analytic Overview," *Psychological Inquiry 6* (1995): 75-80; "Sources of Scientific Innovation: A Meta-Analytic Approach (Commentary on Simonton, 2009)," *Perspectives on Psychological Science 4* (2009): 455-459.

152: **Sonradan doğanlar iki kat:** Frank J. Sulloway, "Born to Rebel and Its Critics," *Politics and the Life Sciences 19* (2000): 181-202; ve "Birth Order and Political Rebellion: An Assessment, with Biographical Data on Political Activists" (2002): www.sulloway.org/politics.html.

154 **sonuç mantığı:** James Mart, *A Primer on Decision-Making: How Decisions Happen* (New York: Free Press, 1994); ayrıca bakınız J. Mark Weber, Shirli Kopelman ve David M. Messick, "A Conceptual Review of Decision Making in

Social Dilemmas: Applying a Logic of Appropriateness," *Personality and Social Psychology Review 8* (2004): 281-307.

154 **ilk doğmanın avantajları:** Roger D. Clark ve Glenn A. Rice, "Family Constellations and Eminence: The Birth Orders of Nobel Prize Winners," *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied 110* (1981): 281-287; Richard L. Zweigenhaft, "Birth Order, Approval-Seeking and Membership in Congress," *Journal of Individual Psychology 31* (1975): 205-210; Rudy B. Andeweg ve Steef B. Van Den Berg, "Linking Birth Order to Political Leadership: The Impact of Parents or Sibling Interaction?" *Political Psychology 24* (2003): 605-623; Blema S. Steinberg, "The Making of Female Presidents and Prime Ministers: The Impact of Birth Order, Sex of Siblings, and Father-Daughter Dynamics," *Political Psychology 22* (2001): 89-110; Del Jones, "First-born Kids Become CEO Material," *USA Today*, 4 Eylül 2007: http://usatoday30.usatoday.com/money/companies/management/2007-09-03-ceo-birth_N.htm; Ben Dattner, "Birth Order and Leadership": www.dattnerconsulting.com/birth.html

154 **Sonradan doğanların maaşı daha hızlı artıyor:** Marco Bertoni ve Giorgio Brunello, "Laterborns Don't Give Up: The Effects of Birth Order on Earnings in Europe," *IZA Discussion Paper No. 7679*, 26 Ekim 2013: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2345596

155 **doğum sırası daha iyi bir göstergeydi:** Delroy J. Paulhus, Paul D. Trapnell ve David Chen, "Birth Order Effects on Personality and Achievement Within Families," *Psychological Science 1999* (10): 482-488; Frank J. Sulloway, "Born to Rebel and Its Critics," *Politics and the Life Sciences 19* (2000): 181-202; Frank J. Sulloway, "Why Siblings are Like Darwin's Finches: Birth Order, Sibling Competition, and Adaptive Divergence within the Family," *The Evolution of Personality and Individual Differences* (New York: Oxford University Press, 2010); Laura M. Argys, Daniel I. Rees, Susan L. Averett ve Benjama Witoonchart, "Birth Order and Risky Adolescent Behavior," *Economic Inquiry 44* (2006): 215-233; Daniela Barni, Michele Roccato, Alessio Vieno ve Sara Alfieri, "Birth Order and Conservatism: A Multilevel Test of Sulloway's 'Born to Rebel' Thesis," *Personality and Individual Differences 66* (2014): 58-63.

156 **tek yumurta ikizleri büyüdüğünde:** Steven Pinker, "What Is the Missing Ingredient-Not Genes, Not Upbringing-That Shapes the Mind?" Edge: https://edge.org/response-detail/11078; and *The Blank Slate: The Modern Denial of Human Nature* (New York: Penguin Books, 2003); Eric Turkheimer ve Mary Waldron, "Nonshared Environment: A Theoretical, Methodological, and Quantitative Review," *Psychological Bulletin 126* (2000): 78-108; Robert Plomin ve Denise Daniels, "Why Are Children in the Same Family So Different from Each Other?" *International Journal of Epidemiology 40* (2011): 563-582.

156 **evlat edinilmiş kardeşler birbirine benzemez:** Thomas J. Bouchard Jr. ve John C. Loehlin, "Genes, Evolution, and Personality," *Behavior Genetics 31* (2001): 243-273; John C. Loehlin, *Genes and Environment in Personality Development* (Newbury Park, CA: Sage, 1992); John C. Loehlin, Robert R. McCrae, Paul T. Costa Jr. ve Oliver P. John, "Heritabilities of Common and Measure-Specific Components of the Big Five Personality Factors," *Journal of Research in Personality 32* (1998): 431-453.

157 **"Sorumluluk nişi":** Sulloway, Born to Rebel; Helen Koch, "Some Personality Correlates of Sex, Sibling Position, and Sex of Sibling Among Five- and Six-Year-Old Children," *Genetic Psychology Monographs 52* (1955): 3-50; Frank Dumont, *A History of Personality Psychology: Theory, Science, and Research from*

Hellenism to the Twenty-first Century (Cambridge: Cambridge University Press, 2010).

158 **insanlar ne zaman güler:** A. Peter McGraw ve Caleb Warren, "Benign Violations: Making Immoral Behavior Funny," *Psychological Science 21* (2010): 1141-1149.

158 **Jim Carrey'nin babası:** Jim Carrey, "Official Commencement Address Graduating Class of 2014 from Maharishi University of Management," 24 Mayıs 2014: www.mum.edu/whats-happening/graduation-2014/full-jim-carrey-address-video-and-transcript.

158 **"Hiç işim olmadı":** *Seinfeld*, "The Calzone," NBC, 25 Nisan 1996.

158 **Comedy Central'ın 2004 listesi:** Comedy Central, "100 Greatest Standups of All Time," www.listology.com/list/comedy-central-100-greatest-standups-all-time

158 **Bu yüz orijinal komedyenin doğum sırasını araştırdığımda:** Adam M. Grant, "Funny Babies: Great Comedians are Born Last in Big Families," working paper (2015).

159 **ağabeyler:** Ray Blanchard, "Fraternal Birth Order and the Maternal Immune Hypothesis of Male Homosexuality," *Hormones and Behavior 40* (2001): 105-114; and "Quantitative and Theoretical Analyses of the Relation Between Older Brothers and Homosexuality in Men," *Journal of Theoretical Biology 21* (2004): 173-187; James M. Cantor, Ray Blanchard, Andrew D. Paterson ve Anthony F. Bogaert, "How Many Gay Men Owe Their Sexual Orientation to Fraternal Birth Order?" *Archives of Sexual Behavior 31* (2002): 63-71; Ray Blanchard ve Richard Lippa, "Birth Order, Sibling Sex Ratio, Handedness, and Sexual Orientation of Male and Female Participants in a BBC Internet Research Project," *Archives of Sexual Behavior 36* (2007): 163–176; Anthony F. Bogaert, Ray Blanchard ve Lesley E. Crothswait, "Interaction of Birth Order, Handedness, and Sexual Orientation in the Kinsey Interview Data," *Behavioral Neuroscience 121* (2007): 845–853; Alicia Garcia-Falgueras ve Dick F. Swaab, "Sexual Hormones and the Brain: An Essential Alliance for Sexual Identity and Sexual Orientation," *Endocrine Development 17* (2010): 22-35.

160 **ebeveynlerin eğilimi:** Robert B. Zajonc, "Family Configuration and Intelligence," Science 192 (1976): 227-236 ve "Validating the Confluence Model," *Psychological Bulletin 93* (1983): 457-480; Robert B. Zajonc ve Patricia R. Mullally, "Birth Order: Reconciling Conflicting Effects," *American Psychologist 52* (1997): 685-799; Heidi Keller ve Ulrike Zach, "Gender and Birth Order as Determinants of Parental Behaviour," *International Journal of Behavioral Development 26* (2002): 177-184; J. Jill Suitor ve Karl Pillemer, "Mother's Favoritism in Later Life: The Role of Children's Birth Order," *Research on Aging 29* (2007): 32-55.

160 **model kurban:** Andre Agassi, *Open: An Autobiography* (New York: Knopf, 2009). For evidence that the children treated with the greatest hostility by parents are the most likely to rebel, bakınız Katherine Jewsbury Conger ve Rand D. Conger, "Differential Parenting and Change in Sibling Differences in Delinquency," *Journal of Family Psychology 8* (1994): 287-302.

161 **"Eğlenecektik":** Lizz Winstead: kişisel görüşme, 8 Şubat 2015; Lizz Winstead, *Lizz Free or Die: Essays* (New York: Riverhead, 2012).

162 **"Çok geniş bir aileden geliyorum":** Jim Gaffigan, "The Youngest Child," *Comedy Central Presents*, 11 Temmuz 2000: www.cc.com/video-clips/g92efr/

comedy-central-presents-the-youngest-child; ayrıca bakınız Ben Kharakh, "Jim Gaffigan, Comedian and Actor," *Gothamist*, 17 Temmuz 2006: http://gothamist.com/2006/07/17/jim_gaffigan_co.php#

162 **tek çocuklar büyüyünce:** Frank J. Sulloway, "Why Siblings are Like Darwin's Finches: Birth Order, Sibling Competition, and Adaptive Divergence within the Family," *The Evolution of Personality and Individual Differences* (New York: Oxford University Press, 2010); Catherine A. Salmon ve Martin Daly, "Birth Order and Familial Sentiment: Middleborns are Different," *Evolution and Human Behavior 19* (1998): 299-312.

163 **"50 disiplin karşılaşması":** Martin J. Hoffman, *Empathy and Moral Development: Implications for Caring and Justice* (New York: Cambridge University Press, 2000).

163 **"Anahtar sözcük açıklama":** Samuel P. Oliner ve Pearl Oliner, *The Altruistic Personality: Rescuers of Jews in Nazi Europe* (New York: Touchstone, 1992); Samuel P. Oliner, "Ordinary Heroes," *Yes! Magazine*, 5 Kasım 2001: www.yesmagazine.org/issues/can-love-save-the-world/ordinary-heroes; ayrıca bakınız Eva Fogelman, *Conscience and Courage: Rescuers of Jews During the Holocaust* (New York: Knopf Doubleday, 2011).

164 **Çok yaratıcı çocukların ebeveynleri:** John S. Dacey, "Discriminating Characteristics of the Families of Highly Creative Adolescents," *The Journal of Creative Behavior 23* (1989): 263-271.

164 **"ahlaki değerlere önem vermek":** Teresa M. Amabile, *Growing Up Creative: Nurturing a Lifetime of Creativity* (Buffalo, NY: Creative Education Foundation, 1989).

164 **ergenler kurallar zorla dayatıldığında isyan ediyor:** Maarten Vansteenkiste, Bart Soenens, Stijn Van Petegem ve Bart Duriez, "Longitudinal Associations Between Adolescent Perceived Degree and Style of Parental Prohibition and Internalization and Defiance," *Developmental Psychology 50* (2014): 229-236; ayrıca bakınız Sharon S. Brehm ve Jack W. Brehm, *Psychological Reactance: A Theory of Freedom and Control* (New York: Academic Press, 1981).

164 **yaratıcıları ayırt eden bir etmen:** Donald W. MacKinnon, "The Nature and Nurture of Creative Talent," *American Psychologist 17* (1962): 484-495; ve "Personality and the Realization of Creative Potential," *American Psychologist 20* (1965): 273-281.

165 **"Vicdan bir lütuftur":** John Skow, "Erma in Bomburbia: Erma Bombeck," *Time Magazine*, 2 Temmuz 1984.

166 **sadece hastalardan söz etmek:** Adam M. Grant ve David A. Hoffman, "It's Not All About Me: Motivating Hand Hygiene Among Health Care Professionals by Focusing on Patients," *Psychological Science 22* (2011): 1494-1499.

167 **etkimizin açıklanması:** Carolyn Zahn-Wexler, Marian Radke-Yarrow ve Robert A. King, "Child Rearing and Children's Prosocial Initiations Toward Victims of Distress," *Child Development 50* (1979): 319-330; Seth Izen, "Childhood Discipline and the Development of Moral Courage," Yayımlanmamış master tezi, University of Massachusetts Lowell: www.uml.edu/docs/Childhood%20Discipline%20and%20the%20Development%20of%20Moral%20Courage%20Thesis_tcm18-90752.pdf; ayrıca bakınız Eleanor E. Maccoby, "The Role of Parents in the Socialization of Children: An Historical Overview," *Developmental Psychology 28* (1992): 1006-1017.

168 **karaktere övgü:** Joan E. Grusec ve Erica Redler, "Attribution, Reinforcement, and Altruism: A Developmental Analysis," *Developmental Psychology 16* (1980): 525-534.

168 **Karakterleri övülen çocuklar:** Adam Grant, "Raising a Moral Child," *The New York Times*, 11 Nisan 2014: www.nytimes.com/2014/04/12/opinion/sunday/raising-a-moral-child.html.

169 **çok küçük çocuklarda bile:** Christopher J. Bryan, Allison Master ve Gregory M. Walton, "'Helping' Versus 'Being a Helper': Invoking the Self to Increase Helping in Young Children," *Child Development 85* (2014): 1836-1842.

169 **karaktere yönelik övgüler etkili:** Christopher J. Bryan, Gabrielle S. Adams ve Benoit Monin, "When Cheating Would Make You a Cheater: Implicating the Self Prevents Unethical Behavior," *Journal of Experimental Psychology: General 142* (2013): 1001-5

169 **başarısızlık karşısında pes etme:** Carol S. Dweck, *Mindset: The New Psychology of Success* (New York: Random House, 2006).

170 **Rol modeli:** Penelope Lockwood ve Ziva Kunda, "Increasing the Salience of One's Best Selves Can Undermine Inspiration by Outstanding Role Models," *Journal of Personality and Social Psychology 76* (1999): 214-228; ayrıca bakınız Albert Bandura, *Self-Efficacy: The Exercise of Control* (New York: Freeman, 1997).

171 **Bir akıl hocasından söz etmek:** Bill E. Peterson ve Abigail J. Stewart, "Antecedents and Contexts of Generativity Motivation at Midlife," P*sychology and Aging 11* (1996): 21-33.

172 **Malala Yousafzai etkilenmişti:** Jodi Kantor, "Malala Yousafzai: By the Book," *The New York Times*, 19 Ağustos 2014: www.nytimes.com/2014/08/24/books/review/malala-yousafzai-by-the-book.html

172 **King Gandhi'den ilham alıyordu:** Rufus Burrow Jr., *Extremist for Love: Martin Luther King Jr., Man of Ideas and Nonviolent Social Action* (Fortress Press: Minneapolis, 2014).

172 **Nelson Mandela da öyle:** "Nelson Mandela, the 'Gandhi of South Africa,' Had Strong Indian Ties," *The Economic Times*, 6 Aralık 2013: http://articles.economictimes.indiatimes.com/2013-12-06/news/44864354_1_nelson-mandela-gandhi-memorial-gandhian-philosophy

172 **Elon Musk... Yüzüklerin Efendisi:** Tad Friend, "Plugged In: Can Elon Musk Lead the Way to an Electric-Car Future?" *The New Yorker*, 24 Ağustos 2009: www.newyorker.com/magazine/2009/08/24/plugged-in

172 **Peter Thiel... Yüzüklerin Efendisi:** Julian Guthrie, "Entrepreneur Peter Thiel Talks 'Zero to One,'" *SFGate*, 21 Eylül 2014: www.sfgate.com/living/article/Entrepreneur-Peter-Thiel-talks-Zero-to-One-5771228.php

172 **Sheryl Sandberg... A Wrinkle in Time:** "Sheryl Sandberg: By the Book," *The New York Times*, 14 Mart 2013: www.nytimes.com/2013/03/17/books/review/sheryl-sandberg-by-the-book.html

172 **Jeff Bezos... A Wrinkle in Time:** "Jeffrey P. Bezos Recommended Reading": www.achievement.org/autodoc/bibliography/WrinkleinT_1

172 **Mark Zuckerberg... Üçüncünün Oyunu:** Alyson Shontell, "The Books That Inspired Tech's Most Influential People," *Business Insider*, 26 Haziran 2013: www.businessinsider.com/the-books-that-influenced-techs-most-influencial-ceos-2013-6?op=1

172-73 **Jack Ma... Ali Baba ve Kırk Haramiler:** Helen H. Wang, "Alibaba Saga III: Jack Ma Discovered the Internet," *Forbes*, 17 Temmuz 2014: www.forbes.com/sites/helenwang/2014/07/17/alibaba-saga-iii/

173 **çocuk öyküleri orijinal başarıları öne çıkarınca:** Richard DeCharms ve Gerald H. Moeller, "Values Expressed in American Children's Readers, 1800-1950," *Journal of Abnormal and Social Psychology 64* (1962): 136-142; ayrıca bakınız David C. McClelland, *The Achieving Society* (Princeton: Van Nostrand Co., 1961); Stefan Engeser, Falko Rheinberg ve Matthias Möller, "Achievement Motive Imagery in German Schoolbooks: A Pilot Study Testing McClelland's Hypothesis," *Journal of Research in Personality 43* (2009): 110-113; Stefan Engeser, Ina Hollricher ve Nicola Baumann, "The Stories Children's Books Tell Us: Motive-Related Imagery in Children's Books and Their Relation to Academic Performance and Crime Rates," *Journal of Research in Personality 47* (2013): 421-426.

173 **"büyü ve katkıda bulun":** Dean Keith Simonton, *Greatness: Who Makes History and Why* (New York: Guilford Press, 1994).

173 **olanaksız görüneni olanaklı kılmak:** Mark Strauss, "Ten Inventions Inspired by Science Fiction," *Smithsonian Magazine*, 15 Mart 2012: www.smithsonianmag.com/science-nature/ten-inventions-inspired-by-science-fiction-128080674/?no-ist.

174 **Harry Potter okumak faydalı olabilir:** Loris Vezzali, Sofia Stathi, Dino Giovannini, Dora Capozza ve Elena Trifiletti, "The Greatest Magic of Harry Potter: Reducing Prejudice," *Journal of Applied Social Psychology 45* (2015): 105-121.

7 Grup Düşüncesini Yeniden Düşünmek

175 **"Aslında Tek Günah":** Ralph Waldo Emerson, *Society and Solitude: Twelve Chapters* (New York: Houghton, Mifflin, 1893).

175 **Edwin Land, Polaroid'in kurucusu:** Mary Tripsas ve Giovanni Gavetti, "Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging," *Strategic Management Journal 21* (2000): 1147-1161; Victor K. McElheny, *Insisting on the Impossible: The Life of Edwin Land* (New York: Basic Books, 1999); Milton P. Dentch, *Fall of an Icon: Polaroid After Edwin H. Land: An Insider's View of the Once Great Company* (Riverhaven Books: New York, 2012); Christopher Bonanos, *Instant: The Story of Polaroid* (Princeton: Princeton Architectural Press, 2012); Peter C. Wensberg, *Land's Polaroid: A Company and the Man Who Invented It* (Houghton Mifflin: Boston, 1987); David Sheff, "Steve Jobs," *Playboy*, Şubat 1985: http://longform.org/stories/playboy-interview-steve-jobs; Brian Dumaine, "How Polaroid Flashed Back," *Fortune*, 16 Şubat 1987: http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1987/02/16/68669/index.htm

177 **birbirine bağlanan bir grup:** Charles A. O'Reilly ve Jennifer A. Chatman, "Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment," *Research in Organizational Behavior 18* (1996): 157-200.

178 **Kennedy'nin danışmanları:** Groupthink and Bay of Pigs: Irving Janis, *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes* (Houghton Mifflin: Boston, 1973); Cass R. Sunstein, *Why Societies Need Dissent* (Harvard University Press: Boston, 2003).

178 **bağlılık kuramının sorunu:** Sally Riggs Fuller ve Ramon J. Aldag, "Organizational Tonypandy: Lessons from a Quarter Century of the Groupthink Phenomenon," *Organizational Behavior and Human Decision Processes 73* (1998):

163-184; Roderick M. Kramer, "Revisiting the Bay of Pigs and Vietnam Decisions 25 Years Later: How Well Has the Groupthink Hypothesis Stood the Test of Time?" *Organizational Behavior and Human Decision Processes 73* (1998): 236-271; Glen Whyte, "Recasting Janis's Groupthink Model: The Key Role of Collective Efficacy in Decision Fiascoes," *Organizational Behavior and Human Decision Processes 73* (1998): 185-209; Clark McCauley, "Group Dynamics in Janis's Theory of Groupthink: Backward and Forward," *Organizational Behavior and Human Decision Processes 73* (1998): 142-162; Randall S. Peterson, Pamela D. Owens, Philip E. Tetlock, Elliott T. Fan ve Paul Martorana, "Group Dynamics in Top Management Teams: Groupthink, Vigilance ve Alternative Models of Organizational Failure and Success," *Organizational Behavior and Human Decision Processes 73* (1998): 272-305; Philip E. Tetlock, Randall S. Peterson, Charles McGuire, Shi-jie Chang ve Peter Feld, "Assessing Political Group Dynamics: A Test of the Groupthink Model," *Journal of Personality and Social Psychology 63* (1992): 403-425; Ramon J. Aldag ve Sally Riggs Fuller, "Beyond Fiasco: A Reappraisal of the Groupthink Phenomenon and a New Model of Group Decision Processes," *Psychological Bulletin 113* (1993): 533-552; Richard E. Neustadt ve Ernest R. May, *Thinking in Time: The Uses of History for Decision Makers* (Free Press: New York, 1986); Steve W.J. Kozlowski ve Daniel R. Ilgen, "Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams," *Psychological Science in the Public Interest 7* (2006): 77-124; Anthony R. Pratkanis ve Marlene E. Turner, "Methods for Counteracting Groupthink Risk: A Critical Appraisal," *International Journal of Risk and Contingency Management 2* (2013): 18-38; Francis J. Flynn ve Jennifer A. Chatman, "Strong Cultures and Innovation: Oxymoron or Opportunity?" *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* (2001): 263-287.

180 **bir plan diğerlerinden çok üstündü:** James N. Baron ve Michael T. Hannan, "Organizational Blueprints for Success in High-Tech Startups: Lessons from the Stanford Project on Emerging Companies," *California Management Review 44* (2002): 8-36; Michael T. Hannan, James N. Baron, Greta Hsu ve Özgecan Koçak, "Organizational Identities and the Hazard of Change," *Industrial and Corporate Change 15* (2006): 755-784.

183 **sizi buraya getiren buradan öteye götürmez:** Marshall Goldsmith, *What Got You Here Won't Get You There: How Successful People Become Even More Successful* (Hachette: New York, 2007).

183 **organizasyonlar daha homojen olma eğiliminde:** Edgar H. Schein, *Organizational Culture* (Jossey-Bass: San Francisco, 1992); Benjamin Schneider, "The People Make the Place," *Personnel Psychology 40* (1987): 437-453; Benjamin Schneider, D. Brent Smith ve Harold W. Goldstein, "Attraction-Selection-Attrition: Toward a Person-Environment Psychology of Organizations," in *Person-Environment Psychology: Models and Perspectives* (2000: 61-85).

183 **stabil sektörlerde büyük firmalar:** Jesper Sørensen, "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance," *Administrative Science Quarterly 47* (2002): 70-91.

184 **CEO'lar dostlarından tavsiye istediler:** Michael L. McDonald ve James D. Westphal, "Getting by with the Advice of Their Friends: CEOs' Advice Networks and Firms' Strategic Responses to Poor Performance," *Administrative Science Quarterly 48* (2003): 1-32.

184 **%16 daha fazla fikir üretti:** Charlan J. Nemeth, Bernard Personnaz, Marie Personnaz ve Jack A. Goncalo, "The Liberating Role of Conflict in Group

Creativity: A Study in Two Countries," *European Journal of Social Psychology 34* (2004): 365-374.

184 **tartışma ve eleştiri iyileştirir:** Kevin Dunbar, "How Scientists Really Reason: Scientific Reasoning in Real-World Laboratories," *The Nature of Insight* (1995); Chip Heath, Richard P. Larrick ve Joshua Klayman, "Cognitive Repairs: How Organizational Practices Can Compensate for Individual Shortcomings," *Research in Organizational Behavior 20* (1998): 1-37; Robert S. Dooley ve Gerald E. Fryxell, "Attaining Decision Quality and Commitment from Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-Making Teams," *Academy of Management Journal 42* (1999): 389-402.

185 **"Azınlık bakış açıları":** Charlan J. Nemeth, "Differential Contributions of Majority and Minority Influence," *Psychological Review 93* (1986): 23-32; Stefan Schulz-Hardt, Felix C. Brodbeck, Andreas Mojzisch, Rudolf Kerschreiter ve Dieter Frey, "Group Decision Making in Hidden Profile Situations: Dissent as a Facilitator for Decision Quality," *Journal of Personality and Social Psychology 91* (2006): 1080-1093.

189 **Bridgewater grup düşüncesini önledi:** Zack Wieder ve Mark Kirby'yle kişisel görüşmeler, 24 Haziran 2014; Zack Wieder'la kişisel görüşme, 12 Ocak, 9 Şubat ve 16 Nisan 2015; Ray Dalio'yla kişisel görüşmeler, 31 Temmuz 2014 ve 12 Şubat 2015; eski ve yeni Bridgewater çalışanlarıyla Haziran 2014-Ocak 2015 arasında yapılan saatler boyu ek görüşmeler, gözlemler ve videolar; Ray Dalio, "Principles": www.bwater.com/home/culture--principles.aspx; Robert Kegan, Lisa Lahey, Andy Fleming ve Matthew Miller, "Making Business Personal," *Harvard Business Review*, Nisan 2014; Kevin Roose, "Pursuing Self-Interest in Harmony with the Laws of the Universe and Contributing to Evolution is Universally Rewarded," *New York Magazine*, 10 Nisan 2001: http://nymag.com/news/business/wallstreet/ray-dalio-2011-4/; Jeffrey T. Polzer ve Heidi K. Gardner, "Bridgewater Associates," Harvard Business School Video Case 413-702, Mayıs 2013: www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=44831.

190 **Jack Handey'nin önerdiği gibi:** Jack Handey, *Saturday Night Live*, 1991.

190 **"Kültürel uyum":** "Cultural fit has become a new form of discrimination": Lauren A. Rivera, "Guess Who Doesn't Fit In at Work," *The New York Times*, 30 Mayıs 2015: http://www.nytimes.com/2015/05/31/opinion/sunday/guess-who-doesnt-fit-in-at-work.html

190 **IDEO:** Duane Bray'le kişisel görüşme, 30 Ocak 2014

191 **karşı çıkacak birini getirin:** Charlan Nemeth, "Minority Influence Theory," *Handbook of Theories in Social Psychology 2* (2012: 362-378); Charlan Nemeth, Keith Brown ve John Rogers, "Devil's advocate versus authentic dissent: Stimulating quantity and quality," *European Journal of Social Psychology 31* (2001): 707-720; Charlan Nemeth'le kişisel iletişim, 15 Ocak 2015; Roger B. Porter, *Presidential Decision Making: The Economic Policy Board* (Cambridge University Press: Cambridge, 1980).

192 **muhalefet etmesi için seçilmiş:** Stefan Schulz-Hardt, Marc Jochims ve Dieter Frey, "Productive Conflict in Group Decision-Making: Genuine and Contrived Dissent as Strategies to Counteract Biased Information Seeking," *Organizational Behavior and Human Decision Processes 88* (2002): 563-586.

195 **"zayıfça savunulan güçlü fikirler":** Paul Saffo, "Strong Opinions, Weakly Held," 26 Temmuz 2008: www.skmurphy.com/blog/2010/08/16/paul-saffo-forecasting-is-strong-opinions-weakly-held/

197 **çalışanlar çözüm getirince:** Jian Liang, Crystal I. C. Farh ve Jiing-Lih Farh, "Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination," *Academy of Management Journal 55* (2012): 71-92.

197 **savunma kültürü:** David A. Hofmann, "Overcoming the Obstacles to Cross-Functional Decision Making: Laying the Groundwork for Collaborative Problem Solving," *Organizational Dynamics* (2015); David Hofmann ve Jeff Edwards'la kişisel görüşmeler, Mart 2008.

198 **"Kanaryalar":** Laszlo Bock, *Work Rules! Insights from Google That Will Transform How You Live and Lead* (Twelve: New York, 2015).

199 **"başkalarının tercihlerini bilmek":** Andreas Mojzisch ve Stefan Schulz-Hardt, "Knowing Others' Preferences Degrades the Quality of Group Decisions," *Journal of Personality and Social Psychology 98* (2010): 794-808.

199 **gruplar seçenekleri değerlendirdiğinde:** Andrea B. Hollingshead, "The Rank-Order Effect in Group Decision Making," *Organizational Behavior and Human Decision Processes 68* (1996): 181-193.

201 **"Haklıymışçasına tartış":** Robert I. Sutton, "It's Up to You to Start a Good Fight," *Harvard Business Review*, 3 Ağustos 2010.

203 **Index Group yazılım şirketinde:** Tom Gerrity'yle kişisel görüşme, 12 Temmuz 2011.

205 **profesyonel tiyatrolar:** Zannie G. Voss, Daniel M. Cable ve Glenn B. Voss, "Organizational Identity and Firm Performance: What Happens When Leaders Disagree About 'Who We Are?'" *Organization Science 17* (2006): 741-755.

205 **çekirdek ilke ne kadar çoksa:** Andrew Carton, Chad Murphy ve Jonathan Clark, "A (Blurry) Vision of the Future: How Leader Rhetoric About Ultimate Goals Influences Performance," *Academy of Management Journal* (2015).

207 **kanıt temelli yönetim alanı:** Trish Reay, Whitney Berta ve Melanie Kazman Kohn, "What's the Evidence on Evidence-Based Management?" *Academy of Management Perspectives* Kasım (2009): 5-18.

8 Tekneyi Sallayıp Dengede Kalmak

210 **"Öğrendim ki cesaret":** Nelson Mandela, *Long Walk to Freedom: The Autobiography of Nelson Mandela* (New York: Little, Brown & Co., 1995).

211 **Başarıyı görselleştirmek yerine:** Kişisel görüşme, 10 Haziran 2014 ve kişisel iletişim, 15 Şubat 2015; Lewis Pugh, *Achieving the Impossible* (London: Simon & Schuster, 2010) ve *21 Yaks and a Speedo: How to Achieve Your Impossible* (South Africa: Jonathan Ball Publishers, 2013); "Swimming Toward Success" Dünya Ekonomik Forumu'ndaki konuşması, Davos, İsviçre, 23 Ocak, 2014.

211 **duyguları yönetmede etkili stratejiler:** Adam M. Grant, "Rocking the Boat But Keeping It Steady: The Role of Emotion Regulation in Employee Voice," *Academy of Management Journal 56* (2013): 1703-1723.

212 **ABD hükümet liderleri:** Steven Kelman, Ronald Sanders, Gayatri Pandit ve Sarah Taylor, "I Won't Back Down? Complexity and Courage in Federal Decision-Making," *Harvard Kennedy School of Government RWP13-044* (2013).

212 **adanmış çevreciler:** Scott Sonenshein, Katherine A. DeCelles ve Jane E. Dutton, "It's Not Easy Being Green: The Role of Self-Evaluations in Explaining Support of Environmental Issues," *Academy of Management Journal 57* (2014): 7-37.

212 **stratejik iyimserlik ve savunmacı karamsarlık:** Julie K. Norem ve Nancy

Cantor, "Defensive Pessimism: Harnessing Anxiety as Motivation," *Journal of Personality and Social Psychology 51* (1986: 1208-1217); Stacie M. Spencer ve Julie K. Norem, "Reflection and Distraction: Defensive Pessimism, Strategic Optimism, and Performance," *Personality and Social Psychology Bulletin 22* (1996: 354-365); Julie K. Norem ve K. S. Shaun Illingworth, "Strategy-Dependent Effects of Reflecting on Self and Tasks: Some Implications of Optimism and Defensive Pessimism," *Journal of Personality and Social Psychology 65* (1993: 822-835); Julie K. Norem ve Edward C. Chang, "The Positive Psychology of Negative Thinking," *Journal of Clinical Psychology 58* (2002): 993-1001; Tim Jarvis, "The Power of Negative Thinking," O, *The Oprah Magazine*, Mart 2009.

214 **başkanlar aşırı iyimser olduğunda:** A. Timur Sevinçer, Greta Wagner, Johanna Kalvelage ve Gabriele Oettingen, "Positive Thinking About the Future in Newspaper Reports and Presidential Addresses Predicts Economic Downturn," *Psychological Science 25* (2014): 1010-1017.

215 **sıradan insanlar korkularını listeliyor:** Kaya Burgess, "Speaking in Public is Worse Than Death for Most," *The Times*, 30 Ekim 2013: www.thetimes.co.uk/tto/science/article3908129.ece; Karen Kangas Dwyer ve Marlina M. Davidson, "Is Public Speaking Really More Feared Than Death?" *Communication Research Reports 29* (2012): 99-107; Jerry Seinfeld: https://www.youtube.com/watch?v=kL7fTLjFzAg.

215 **sakin heyecanlıya karşı:** Alison Wood Brooks, "Get Excited: Reappraising Pre-Performance Anxiety as Excitement," *Journal of Experimental Psychology: General 143* (2014): 1144-1158.

216 **durma ve harekete geçme sistemi:** Charles S. Carver ve Teri L. White, "Behavioral Inhibition, Behavioral Activation, and Affective Responses to Impending Reward and Punishment: The BIS/BAS Scales," *Journal of Personality and Social Psychology 67* (1994): 319-333.

216 **"Durma sisteminiz":** Susan Cain, "Why You Fear Public Speaking, and What to Do About It," erişim tarihi 18 Eylül 2014, adres www.thepowerofintroverts.com/2011/02/08/public-speaking-for-introverts-and-other-microphone-averse-people-tip-2.

217 **bilinmeyen daha korkutucu:** Jacob B. Hirsh ve Michael Inzlicht, "The Devil You Know: Neuroticism Predicts Neural Response to Uncertainty," *Psychological Science 19* (2008): 962-967.

217 **"kontrolü kendilerinde hissediyorlar":** Olga Khazan, "The Upside of Pessimism," *The Atlantic*, 12 Eylül 2014: www.theatlantic.com/health/archive/2014/09/dont-think-positively/379993.

220 **Popovic'in yaklaşımları:** Srdja Popovic'le kişisel görüşme, 8 Şubat 2015; Srdja Popovic, *Blueprint for Revolution: How to Use Rice Pudding, Lego Men, and Other Nonviolent Techniques to Galvanize Communities, Overthrow Dictators, or Simply Change the World* (New York: Spiegel & Grau, 2015); *Bringing Down a Dictator* (WETA, in association with York Zimerman: 2002); Peter McGraw ve Joel Warner, *The Humor Code: A Global Search for What Makes Things Funny* (New York: Simon and Schuster, 2014); Srdja Popovic, "Why Dictators Don't Like Jokes," *Foreign Policy*, 5 Nisan 2013; CANVAS library, erişim tarihi 26 Aralık 2014, adresi www.canvasopedia.org/index.php/library.

220 **Bir Skype vizyonu geliştirmek:** Josh Silverman'la kişisel görüşmeler, 24 Ekim, 12 Kasım ve 2 Aralık 2014.

220 **İlhamı Dışarıdan Almak:** Adam M. Grant ve David A. Hofmann, "Out-

sourcing Inspiration: The Performance Effects of Ideological Messages from Leaders and Beneficiaries," *Organizational Behavior and Human Decision Processes 116* (2011): 173-187.

222 **en yüksek performansı elde etme ilhamı:** Adam M. Grant, "Leading with Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, and the Performance Effects of Transformational Leadership," *Academy of Management Journal 55* (2012): 458-476.

224 **farklı doğruların uzunluklarını belirlemek:** Solomon E. Asch, "Opinions and Social Pressure," *Scientific American 193* (1955): 31-35, and "Studies of Independence and Conformity: A Minority of One Against a Unanimous Majority," *Psychological Monographs 70* (1956): 1-70; ayrıca bakınız Rod Bond ve Peter B. Smith, "Culture and Conformity: A Meta-Analysis of Studies Using Asch's (1952b, 1956) Line Judgment Task," *Psychological Bulletin 119* (1996): 111-137.

225 **"İlk takipçi":** Derek Sivers, "How to Start a Movement," TED, Nisan 2010: www.ted.com/talks/derek_sivers_how_to_start_a_movement/transcript?language=en

225 **"Küçük bir gruptan asla şüpheniz olmasın":** Margaret Mead, *The World Ahead: An Anthropologist Anticipates the Future*, ed. Robert B. Textor (New York: Berghahn Books, 2005).

225 **tek bir arkadaşa sahip olmak:** Sigal G. Barsade ve Hakan Özçelik, "Not Alone But Lonely: Work Loneliness and Employee Performance," rapor (2011).

229 **Öyle kötü muamele görmüşlerdi ki:** Robert I. Sutton, "Breaking the Cycle of Abuse in Medicine," Mart 13, 2007; erişim tarihi 24 Şubat 2015, adres: http://bobsutton.typepad.com/my_weblog/2007/03/breaking_the_cy.html.

230 **"Hazır olduklarında":** Brian Goshen'le kişisel görüşme, 22 Eylül 2014.

231 **çevre konularında savunuculuk:** Lynne M. Andersson ve Thomas S. Bateman, "Individual Environmental Initiative: Championing Natural Environmental Issues in U.S. Business Organizations," *Academy of Management Journal 43* (2000): 548-570.

232 **aciliyet hissi:** John Kotter, **Leading Change** (Harvard Business School Press: Boston, 1996).

233 **risk tercihlerinde dramatik değişim:** Amos Tversky ve Daniel Kahneman, "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice," *Science 211* (1981): 453-458; Max Bazerman, *Judgment in Managerial Decision Making* (New York: John Wiley, 1994).

234 **"şirketi batırma" egzersizi:** Lisa Bodell, *Kill the Company: End the Status Quo, Start an Innovation Revolution* (New York: Bibliomotion, 2012).

234 **"En büyük iletişimciler":** Nancy Duarte, "The Secret Structure of Great Talks," *TEDxEast*, Kasım 2011: www.ted.com/talks/nancy_duarte_the_secret_structure_of_great_talks

234 **Bu egzersizin yararlandığı konu:** Anita Williams Woolley, "Means vs. Ends: Implications of Process and Outcome Focus for Team Adaptation and Performance," Organization Science 20 (2009): 500-515.

235 **"Bu büyük ulus":** Franklin Delano Roosevelt'in göreve başlangıç konuşması, 4 Mart 1933.

235 **"yüz yıl sonra":** Martin Luther King, Jr.'ın "Bir rüyam var" konuşması, 28

Ağustos 1963; Clarence B. Jones, *Behind the Dream: The Making of the Speech That Transformed a Nation* (New York: Palgrave Macmillan, 2011); Drew Hansen, *The Dream: Martin Luther King, Jr. and the Speech That Inspired a Nation* (New York: Harper Perennial, 2005).

235 **"Kral halkın duygularını dile getirdi":** Patricia Wasielewski, "The Emotional Basis of Charisma," *Symbolic Interaction 8* (1985): 207-222.

235 **şüpheye düştüğümüzde:** Minjung Koo ve Ayelet Fishbach, "Dynamics of Self-Regulation: How (Un)accomplished Goal Actions Affect Motivation," *Journal of Personality and Social Psychology 94* (2008): 183-195.

236 **"Cesaret yerine":** Tom Peters, 30 Aralık 2013: www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=10151762619577396&id=10666812395

237 **"aynı anda hem soğukkanlı hem delişmen":** Debra E. Meyerson ve Maureen A. Scully, "Tempered Radicalism and the Politics of Ambivalence and Change," *Organization Science 6* (1995): 585-600.

237 **yüzeysel rol yapma ve derin rol yapma:** Arlie Hochschild, *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling* (California: University of California Press, 1983).

237 **metot oyunculuğu:** Constantin Stanislavski, *An Actor Prepares* (New York: Bloomsbury Academic, 1936/2013); Chris Sullivan, "How Daniel Day-Lewis' Notoriously Rigorous Role Preparation Has Yielded Another Oscar Contender," *The Independent*, 1 Şubat 2008.

238 **yüzeysel rol yapma bizi yıpratıyor:** Alicia Grandey, "When 'The Show Must Go On': Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery," *Academy of Management Journal 46* (2003): 86-96; Ute R. Hulsheger ve Anna F. Schewe, "On the Costs and Benefits of Emotional Labor: A Meta-Analysis of Three Decades of Research," *Journal of Occupational Health Psychology 16* (2011): 361-389.

238 **Vatandaşları hazırlamak için:** Aldon D. Morris, *The Origins of the Civil Rights Movement: Black Communities Organizing for Change* (New York: The Free Press, 1984); Rufus Burrow Jr., *Extremist for Love: Martin Luther King Jr., Man of Ideas and Nonviolent Social Action* (Minneapolis: Fortress Press, 2014); Martin Luther King, Jr., "Remarks in Favor of the Montgomery Bus Boycott, 27 Haziran 1956; erişim tarihi 24 Şubat 2015, adresi www.usnews.com/news/blogs/press-past/2013/02/04/remembering-rosa-parks-on-her-100th-birthday; Martin Luther King, Jr. Kenneth Clark ile röportaj, erişim tarihi 24 Şubat 2015, www.pbs.org/wgbh/amex/mlk/sfeature/sf_video_pop_03_tr_qt.html.

239 **yastığı vurmak:** *Analyze This*, yönetmen Harold Ramis, Warner Bros., 1999.

239 **öfke boşaltmanın işe yarayıp yaramadığını test etmek için:** Brad J. Bushman, "Does Venting Anger Feed or Extinguish the Flame? Catharsis, Rumination, Distraction, Anger, and Aggressive Responding," *Personality and Social Psychology Bulletin 28* (2002): 724-731; Brad J. Bushman, Roy F. Baumeister ve Angela D. Stack, "Catharsis, Aggression, and Persuasive Influence: Self-Fulfilling or Self-Defeating Prophecies?" *Journal of Personality and Social Psychology 76* (1999): 367-376; Brad J. Bushman, Angela M. Bonacci, William C. Pedersen, Eduardo A. Vasquez ve Norman Miller, "Chewing on It Can Chew You Up: Effects of Rumination on Triggered Displaced Aggression," *Journal of Personality and Social Psychology 88* (2005): 969-983.

240 **Katarsis etkisini en çok:** Timothy D. Wilson, *Redirect: The Surprising New Science of Psychological Change* (New York: Little, Brown, and Company, 2011); Jonathan I. Bisson, Peter L. Jenkins, Julie Alexander ve Carol Bannister, "Randomised Controlled Trial of Psychological Debriefing for Victims of Acute Burn Trauma," *The British Journal of Psychiatry 171* (1997): 78-81; Benedict Carey, "Sept. 11 Revealed Psychology's Limits, Review Finds," *The New York Times*, 28 Temmuz 2011; James W. Pennebaker, *Opening Up: The Healing Power of Expressing Emotions* (New York: The Guilford Press, 1997).

241 **öfkeyi üretkenliğe yönlendirmek:** Andrew Brodsky, Joshua D. Margolis ve Joel Brockner, "Speaking Truth to Power: A Full Cycle Approach," working paper (2015).

242 **Kurbana odaklanmak:** Guy D. Vitaglione ve Mark A. Barnett, "Assessing a New Dimension of Empathy: Empathic Anger as a Predictor of Helping and Punishing Desires," *Motivation and Emotion 27* (2003): 301-325; C. Daniel Batson, Christopher L. Kennedy, Lesley-Anne Nord, E. L. Stocks, D'Yani A. Fleming, Christian M. Marzette, David A. Lishner, Robin E. Hayes, Leah M. Kolchinsky ve Tricia Zerger, "Anger at Unfairness: Is It Moral Outrage?" *European Journal of Social Psychology 37* (2007): 1272-1285; Jennifer J. Kish-Gephart, James R. Detert, Linda Klebe Trevino ve Amy C. Edmondson, "Silenced by Fear: The Nature, Sources, and Consequences of Fear at Work," *Research in Organizational Behavior 29* (2009): 163-193.

242 **"Sabah kalkıyorum":** Israel Shenker, "E. B. White: Notes and Comment by Author," *New York Times*, 11 Temmuz 1969: www.nytimes.com/books/97/08/03/lifetimes/white-notes.html.

243 **mutluluk peşinde:** Brian R. Little, *Me, Myself and Us: The Science of Personality and the Art of Well-Being* (New York: PublicAffairs, 2014); Brian R. Little, "Personal Projects and Social Ecology: Lives, Liberties and the Happiness of Pursuit," Kolokyum sunumu, Michigan Üniversitesi psikoloji bölümü (1992); Brian R. Little, "Personality Science and the Northern Tilt: As Positive as Possible Under the Circumstances," *Designing Positive Psychology: Taking Stock and Moving Forward*, editörler K.M. Sheldon, T.B. Kashdan ve M.F. Steger (New York: Oxford University Press, 228-47).

Etki Yaratan Eylemler

247 **hızlı yenilik hücresi:** Benjamin Kohlmann'la kişisel görüşme, 19 Kasım ve 10 Aralık 10, 2014, ve Joshua Marcuse'yla görüşme, 15 Aralık 2014.

249 **Yenilik turnuvaları çok etkili:** Karl Ulrich ve Christian Terwiesch, *Innovation Tournaments: Creating and Selecting Exceptional Opportunities* (Boston: Harvard Business School Press, 2009); "Why Some Innovation Tournaments Succeed and Others Fail," *Knowledge@Wharton*, Şubat 20, 2014: http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/innovation-tournaments-succeed-others-fail

249 **Kendinizi düşman olarak hayal edin:** Lisa Bodell, *Kill the Company: End the Status Quo, Start an Innovation Revolution* (New York: Bibliomotion, 2012).

250 **DreamWorks Animation'da:** Anita Bruzzese, "DreamWorks is Believer in Every Employee's Creativity," *USA Today*, 23 Temmuz 2012: http://usatoday30.usatoday.com/money/jobcenter/workplace/bruzzese/story/2012-07-22/dreamworks-values-innovation-in-all-workers/56376470/1.

250 **beceriyi çeşitlendirme:** Robert I. Sutton ve Andrew Hargadon, "Brainstorming Groups in Context: Effectiveness in a Product Design Firm," *Administrative Science Quarterly 41* (1996): 685-718.

250 **beğenmek, sevmek ve nefret sözcüklerini yasaklayın:** Nancy Lublin'le kişisel görüşmeler, 12 Aralık 2014 ve 23 Şubat 2015.

253 **Yapboz Sınıfı:** Elliot Aronson ve Shelley Patnoe, *Cooperation in the Classroom: The Jigsaw Method* (New York: Addison Wesley, 1997).

Dizin

"O Canada," 107, 109
"Yükselirim Yine" (Angelou), 43
"Şirketi Batırma" egzersizi, 214, 252
11 Eylül terör saldırıları, 67, 99, 206n
ABD başkanları, 23, 88, 112, 156
  göreve başlangıç konuşmaları, 184
ABD Deniz Kuvvetleri, 160, 214
aciliyet hissi, 199, 252
açıklık, 52, 111
adaletsizlik kurbanları, odak, 206-207
Adams, Ansel, 155
Adams, Douglas, 92
Adams, John, 31
Adams, Scott, 19, 37, 225-226
Adler, Alfred, 139
Afrika kökenli Amerikalılar, 108
  erkekler, oy hakları 108, 129
  kadınlar, 60
Agassi, Andre, 142, 244
ağ etkisi, 100
aile, 158, 165, 244
  doğum sırası, 35, 99,134-138,140-141, 144, 243
  niş seçme, 139-141
kişilik farklılıkları, 139
  Ayrıca bakınız ebeveynler, ebeveynlik
akademik başarı, 158
akıl hocaları, 150
akıllı telefonlar, 27, 85-86
  iPhone, 27, 85-86
Aldag, Ray, 158
Ali Baba ve Kırk Haramiler, 152, 247
alkolizm, 124, 126
Amabile, Teresa, 55, 70-71, 145, 218, 228, 232, 245
Amazon, 37, 54, 99, 165, 237
Amerikan Devrimi, 31
Analyze This, 205
Anderson, Carl, 147
Andersson, Lynne, 198
Angelou, Maya, 43
Anthony, Susan B., 106, 108, 127, 238
Apple, 14,18, 27, 32, 34, 55, 83-84, 86, 156, 215, 234
arkadaşlar, 168-169,189
Armstrong, Neil, 15
Aronson, Elliot, 118,240, 255
Asch, Solomon, 192
Asforth, Blake, 125, 127, 239
asiler, 68, 138, 142, 241
Aslan Kral, 121, 123, 126, 211
aşırı güven, 41, 54, 74, 163-164, 170
aşinalık, 75-76, 123, 125
azınlıklar, 82
Babble, 68-69, 71-73
Bach, Johann Sebastian, 29, 43
Baker, Jean, 27, 106, 118, 125
Barnett, William, 98
Baron, James, 159-161, 248
Barr, Roseanne, 150
Barron's, 165
Barsade, Sigal, 194, 220, 228, 252
Bateman, Thomas, 198, 222, 252
Bearing the Cross (Garrow), 94, 235
Beethoven, Ludwig van, 29, 41-43, 228
Belafonte, Harry, 87
Belgrad, 188, 192, 194, 198, 202
Bellezza, Silvia, 67, 231
Benjamin, Susan, 81, 99, 231
Berdahl, Jennifer, 81

Berg, Justin, 28, 40, 45, 47, 61, 121, 125
Bertoni, Marco, 137, 243
beyin fırtınası, 162, 210-211,214
Beyoncé, 105
beysbol, 16, 19, 39, 50, 62, 131, 132-135, 137, 140, 151, 174, 210, 225
Bezos, Jeff, 37, 45, 54, 62, 151, 246
biçim verenler, 180
bilgisayar oyun konsolları, 97
Biliminsanları, 51-52, 112, 135, 159
bilim, 52, 100, 102, 135, 137-138, 155, 179, 235
Bilimde Yetenek Arayışı, 91
Binder, Lon, 61, 230
Blair, Tony, 73, 232
Blakely, Sara, 20, 105, 225
Blue Nile, 99
Blueprint for Revolution (Popovic), 194, 239, 251
Blumenthal, Neil, 16, 21, 59-60, 99, 222, 230, 237
Bock, Laszlo, 173, 250
Bodell, Lisa, 214, 252, 254
Bolton, Lisa, 96, 236
Bombeck, Erma, 146, 245
Booth, Mac, 164
Boothby, Erica, 110, 239
Bowles, Chester, 156, 231, 234
Brando, Marlon, 87
Bridgewater Associates, 165-167, 169-171, 173-177, 179-180, 249
Brin, Sergey, 18, 80, 230
British Petroleum, 171
Brock, Lou, 132, 241, 254
Brockner, Joel, 207, 254
Brodsky, Andrew, 207, 254
Brooks, Alison Wood, 185-186, 251
Brooks, Mel, 141
Brunello, Giorgio, 137, 243
Bryan, Christopher, 149, 246
Burke, Don, 67, 231
Burton, Diane, 160
Bush, George W., 26
Bushman, Brad, 205-206, 253
bürokrat planı, 160, 161
Büyük Buhran, 201
C. K., Louis, 141
Cable, Dan, 178, 250
Cain, Susan, 186, 250
Cantillon, Richard, 16, 224
Carew, Rod, 134, 242
Carlin, George, 141
Carrey, Jim, 140, 244
Carrie (S. King), 19, 225
Carton, Drew, 178
Castro, Fidel, 156
Catt, Carrie Chapman, 105, 129
CEO'lar, 160, 162, 225, 248
cerrahlar, 196-197
Cheney, Dick, 37
Chrome, 24-25
CIA, 34, 63-64, 67-68, 76, 79, 81-82, 84, 86, 99, 230
Cialdini, Robert, 213, 239
cinsel taciz, 81
Cinsiyet:
    tahmini, 43
    rolleri, 81, 124, 126, 233
Citizen Kane, 101
Claris, 85
Clinton, Bill, 37, 112
Colbert, Stephen, 141
Coleman, Vince, 241
Columbia, 80, 172, 177
Coombs, Clyde, 19, 225
Coppola, Francis Ford, 66, 231, 239
Coté, Stéphane, 78
Crick, Francis, 101
Crystal, Billy, 205
Cuban, Mark, 112
Cumhuriyetçiler, 26
Cummings, E. E., 101-102
çıkış, 21, 76, 84, 232
çıkış görüşmeleri, 216
Çorak Ülke, (T. S. Eliot), 19
çözümler, 59, 90, 103, 169, 172, 174
Da Vinci, Leonardo, 90-91, 103, 235

Daily Show, 44, 143, 150, 228
daktilolar, 197
Dalio, Ray, 166-167, 169-171, 173-174, 176-180, 249
Dane, Erik, 46, 54, 229, 230
Darwin, Charles, 52, 135, 230
David, Larry, 59
Davis, Raymond, 104
dayanma, 164, 167, 240
Day-Lewis, Daniel, 203, 253
De Niro, Robert, 205
Deepwater Horizon, 171
değerlendirme ve tahmin, 44, 46, 48, 61, 81, 165, 174, 217
değerler, 28, 33-34, 52, 86, 107, 110, 113, 124, 126, 140, 147-148, 150, 157, 159-160, 163, 167, 177-178, 212, 215-216
  ebeveynler, 143-46, 148
  görece önem, 177-178
déja vu, 26
demokratik karar verme, 174
Demokratlar, 26
deneysel yenilikçiler, 101
Denizler Altında Yirmi Bin Fersah (J. Verne), 152
Dennehy, Sean, 67, 76, 231
Dentch, Milton, 164, 247
Deresiewicz, William, 30
derinden rol yapma, 203-204, 253
destek, 193
devrimler ve direniş hareketleri, 119, 136, 188-189, 191, 194, 206
Dilbert (S. Adams), 19, 225-226
Dimon, Jamie, 74
disiplin, ailevi, 35, 142, 144-145, 149
Disney, 34, 56, 68-69, 72, 98, 107, 121, 211
  Babble, 68-69, 71-73
  The Lion King (Aslan Kral), 121, 123, 126, 211
Doerr, John, 37-38, 45, 54-55, 62, 226
doğaçlama, 93-95
doğru uzunluğu deneyi, 192-193
Donley, Maureen, 121, 123
DoSomething.org, 217
dost görünen düşmanlar, 116, 118
Dr. Seuss, 105, 238
DreamWorks Animation, 214,254
Duarte, Nancy, 201, 252
Dubinsky, Donna, 83-86, 234
DuBois, W.E.B., 23
Duffy, Michelle, 117-118, 239
Duguid, Michelle, 80, 233
Dumont, Frank, 140, 243
durdurma sistemi, 186-187, 197, 200, 206
DuVernay, Ava, 18, 224
dürüst simsar, 169
Dweck, Carol, 149
Dylan, Bob, 87
Earhart, Amelia, 105
eBay, 20, 165, 225
ebeveynler, ebeveynlik, 22, 30, 32, 88, 131, 136-137, 139, 141, 142-146, 148-150
  disiplin, 35, 142, 144-146, 149
  rol modeli olarak, 142
  değerler, 143, 145, 147-148, 150
Edison, Thomas, 20, 37, 43, 156, 225, 228
Edwards, Jeff, 250
Einstein, Albert, 43, 63, 100, 102, 135, 180, 231, 237
Eisenhower, Dwight, 155
Eisner, Michael, 121
el çantaları, 55
Eliot, T. S., 19, 29, 225
Emerson, Ralph Waldo, 155, 247
empati, 146, 153, 190, 203
Ender's Game (Üçüncünün Oyunu) (Card), 152, 246
erteleme, 34, 87-91, 94, 100, 210
Esneklik, 94, 100, 108
eşcinsellik, 141
Eşcinsel Hakları 110
evrim, 151, 152
Facebook, 10, 40, 45, 81, 98
Fallingwater, 104
Fast Company, 14, 18, 222

Fatih Robur (J. Verne) 152
Feng, Jie, 17, 224
fikir meritokrasisi, 167, 170-171, 176, 179
fikir seçimi, 39, 59
fikir üretme, 42, 60, 80, 93, 122, 214
nicelik, 44, 60
fikirler:
inanılırlık, 174, 180
muhalif. bknz. Muhalif fikirler
fikirlerin yeterince iletilememesi, 72, 76
Filistin-İsrail anlaşmazlığı, 127, 128
Firefox, 24-25
Fischbach, Ayelet, 202, 253
Ford, Henry, 20, 44, 225
Forster, E. M., 101, 237
fotoğrafçılık:
dijital, 156, 162-164
Polaroid, 19, 155-156, 158, 160-164, 167, 173, 177, 180, 225, 247
Fragale, Alison, 65, 231
Franklin, Benjamin, 87, 180
Franklin, Rosalind, 101
Frazier, Kenneth, 200
Freud, Sigmund, 107, 139, 204
Friestad, Marian, 69, 231
Frost, Robert, 101-102
Fuller, Sally Riggs, 158, 247-248
Gaffigan, Jim, 141, 143, 244-245
Galenson, David, 100-102, 237
Galileo Galilei, 52, 135, 229
Gandhi, Mahatma, 151, 246
Garrison, William Lloyd, 114
Garrow, David, 94, 235
Gates, Bill, 15, 20-21, 225
geribildirim, 42, 44-45, 57, 60, 62, 65, 76, 78, 166, 170, 173, 176-177, 179, 205-206, 211, 214, 216-217
olumsuz, 166
Ayrıca bknz. muhalif fikirler
Gerrity, Tom, 216, 250
Gersick, Connie, 94
Gettysburg Konuşması, 92, 235
Gıda ve İlaç Yönetimi, 33
Gilboa, Dave, 21, 27, 222, 230
Gino, Francesca, 94, 231, 235
giriş mülakatları, 216
girişimciler, 18, 20, 22, 34, 41, 52, 57, 68, 88, 96, 98, 224, 226
sanat, 52
değerlendirme, 42
zayıflıklardan başlamak, 72, 79
risk, 15-22
Gladwell, Malcolm, 98, 226, 236
Glass, Ira, 44, 228
Godart, Frédéric, 52, 229
Godfather: Part II (Baba II), 116
Golder, Peter, 96, 236
Goldman Sachs, 97, 216
Goldsmith, Marshall, 161, 248
Goncalo, Jack, 80, 229, 233, 248
Google, 14, 18, 28, 37, 40, 54, 58, 78, 80, 112, 165, 173, 212, 224, 230, 239, 250
kanaryalar, 173, 250
Gore, Al, 26
Goshen, Brian, 197, 252
göreve başlama konuşması, 184, 201
gözlük, 13-16, 21-26, 59-60, 99, 155, 216
GQ 14
Greenert, Jonathan, 212, 215
Griscom, Rufus, 68-69, 71-73, 75, 232
Gross, Bill, 95, 236
grup düşüncesi, 155-158, 163, 166-167, 169, 171-174, 176, 178, 180, 247, 249
Grusec, Joan, 148, 246
Guernica (Picasso), 42
güç, 62, 65, 68, 70
Haddock, Geoffrey, 73, 232
halk önünde konuşma, 32, 87-88, 92-97, 103, 105-106, 117, 120, 124
Hamlet (Shakespeare), 121-123,

240
Handey, Jack, 166,249
Handler, Chelsea, 141
Handspring, 85
Hannan, Michael, 160, 248
Hansen, Drew, 94-95, 234, 253
harekete geçme sistemi, 187-188, 191, 195, 197-198, 200, 202, 205, 207, 251
hareketler, 114
eski düşmanlar, 119
direniş, 191, 194, 206
statü, 111
Ayrıca bknz. Koalisyonlar
Harry Potter serisi (Rowling), 46, 152-153, 247
hastaneler, 33, 37, 146, 162
el yıkama, 146
Hawkins, Jeff, 85
Heath, Chip, 74, 109, 227, 232, 239, 249
Heath, Dan, 74
Henderson, Rickey, 131, 133, 241
Herrmann, Pol, 94, 235
Hewlett-Packard, 18, 32
heyecan, korku ve kaygıyı dönüştürmek, 185-186, 188-190, 197
Hirschman, Albert, 84-85, 234
hisse piyasası, 80, 159, 164
Hitchcock, Alfred, 101
Hobson, Mellody, 33, 224
Hochschild, Arlie, 203, 253
Hoffman, Martin, 144, 146
Hofmann, David, 172, 190, 235
Hollander, Edwin, 67, 231
Hollingshead, Andrea, 174, 250
Homans, George, 79, 233
Hope, Bob, 50
Housman, Michael, 24, 222
Howe, Julia Ward, 119
Hristiyan Kadınlar İtidal Birliği (WCTU), 109, 111, 120, 124-125, 129
Huxley, Aldous, 19
hücum, defansa karşı, 200
Idealab, 95
Instacart, 97
Intellipedia, 64, 67, 76, 231
Internet Explorer, 24-25, 222
İçtenlik, 169
ihmal, 44, 77, 84, 232
ilişkiler, 116-118
ikircikli, 116, 118, 239, 240
ilk harekete geçenler, 88
İnternet tarayıcıları, 24
İnternet, 13, 15-16, 18, 21, 24, 37, 54, 60, 63-64, 67, 97, 99, 111, 159
istihbarat camiası, 34, 63-64, 67, 70, 200
iyimserlik, 69, 183, 250
stratejik, 183, 250
Jackson, Mahalia, 93, 95
Janis, Irving, 156-158, 167, 247
Jefferson, Thomas, 33
Jensen, Greg, 175
Jobs, Steve, 15, 32, 37, 45, 54-58, 65, 83-86, 98, 155-156, 166, 180, 229-230, 234, 247
Dubinsky, 83-86
Land, 155
Segway, 37, 45, 54-55, 98
Johnson, Lyndon, 157
Jones, Clarence, 92-93, 234, 253
Jost, John, 25-26, 223
Jung, Wooseok, 110, 239
kablosuz güç, 111-113, 126
kadınlar, 81-86
siyahi, 82
öngörü, 37
hakları, 105-106, 126
cinsel taciz, 81
sesini duyurma, 81-111
kadınların oy hakkı, 27, 34, 43, 81-83, 105-111, 114-117, 119-120, 123-125, 228, 234, 238, 240
yuvanın korunması, 124, 126 WCTU, 109, 111, 120, 124-125, 129
Kafesteki Kuş Neden Şakır, Bilirim (Angelou) 43
Kahneman, Daniel, 56-57, 200, 230, 252

kalem tasarımı, 122-123
Kamen, Dean, 39-40, 44-45, 54-55, 57-60, 62, 98, 230
kanıt, kalite, 190
kapıdaki ayak tekniği, 213, 239
kardeşler:
doğum sırası: 35, 99, 134-141, 144
niş seçme, 139-141
ebeveynlik, 136-142
Katzenberg, Jeffrey, 121, 211
kayıplar, kazançlar yerine vurgulamak, 200-201
Kazançlar, kayıpların yerine öne çıkarmak, 200-201
Kelman, Herbert, 127-128, 241
Kemper, Steve, 54, 98, 226, 230, 236
kendinden şüphe etmek, 183-184
Kennedy, John F., 156-157, 167, 174, 247
Kennedy, Robert F., 169
Kerouac, Jack, 14, 61
Kerr, Andrea Moore, 118, 120, 129, 238
Khosla, Vinod, 100
King, Brayden, 110
King, Coretta Scott, 87, 234
King, Martin Luther, Jr., 15, 31-32, 87-88, 92-95, 103, 151, 182, 201, 204, 206-207, 223, 246, 252-253
"Bir Rüyam Var" konuşması, 92-93, 95, 103, 252
King, Stephen, 19, 225
kişiye özgü kredi, 67, 231
Klein, Gary, 56, 230
Klosterman, Chuck, 119, 240
Knight, Phil, 18, 224
Kral Lear, (Shakespeare), 43, 121
Koch, Helen, 140, 243
Koch, Robert, 99
Kodak, 160
Kohlmann, Ben, 215, 254
Komisar, Randy, 55-58, 62, 98, 226
Kopernik, Nikolas 32, 135
Koo, Minjung, 202, 253
korku ve kaygı, 180, 182, 184-189, 193-194, 196-198, 201-202, 224, 251
motivasyon ve coşkuya dönüştürme, 185-188, 195, 202, 224
Kotter, John, 74, 199, 232
Kozbelt, Aaron, 41, 228
Kozmo, 97, 236
kötümserlik, savunmacı, 183-184
Kramer, Roderick, 157, 248
Kunda, Ziva, 150, 246
kurgusal karakterler, 151
Kurkoski, Jennifer, 28, 226
Kutcher, Ashton, 190
Kuzey Kutbu, 35, 181, 184, 187
Land, Edwin, 19, 155-156, 159-164, 177, 225
Lawson, James, 204
Lean In (Sandberg), 81, 233
Lean Startup (Ries), 45, 228
LeanIn.Org, 10
Lee, Aileen, 55, 57, 59, 226
LeFlore, Ron, 133, 242
Legend, John, 19, 224-225
Lego deneyi, 94
Leno, Jay, 50
Leonardo da Vinci, 90, 103, 235
LePine, Jeff, 78, 233
liderler, 201, 216
Lincoln, Abraham, 23, 92, 226, 235
Özgürlük Bildirgesi, 23
Linge, Mary Kay, 142
lise son sınıf öğrencileri, 40, 91, 227
Little, Brian, 208, 254
Littlefield, Warren, 45, 47, 49, 227
Lockwood, Penelope, 150, 246
Lofton, Kenny, 133, 242
Lowell, Robert, 103
Lubart, Todd, 31, 223
Lublin, Nancy, 217, 255
Lucy Stone, 105-106, 108-111, 118-120, 126-128, 238
Ludwin, Rick, 50-51, 53, 59, 227

Luther, Martin, 88
Luxottica, 13, 27
Ma, Jack, 152, 247
MacKinnon, Donald, 145, 235, 245
Made to Stick (Heath and Heath), 74, 232
Magnavox Odyssey, 97
Maldiv Adaları, 188, 204
Mandela, Nelson, 151, 181, 246, 250
March, James, 137
Margolis, Joshua, 207, 254
maruz kalma, 74, 76, 202, 210
  maruz kalma etkisi, 75, 123, 232
Maslow, Abraham, 102, 238
May, Brian, 18
Mayer, Marissa, 112
McAdams, Dan, 189
McCammon, Holly, 123-126, 239
McCrae, Robert, 52, 229, 243
McCune, William, 162
McDonald, Michael, 162, 248
Mead, Margaret, 153, 246
Medina, Carmen, 63-68, 70, 76-84, 86, 99, 231
Meena, 151
merak, 13
Merck, 200
metot oyunculuğu, 203, 253
Meyerson, Debra, 113, 203, 239
Michelangelo, 32
Microsoft, 20, 46, 191, 196
mikrobiyoloji laboratuvarları, 162
Mill, Harriet Taylor, 106
Mill, John Stuart, 106
Millay, Edna St. Vincent, 105
Miller, Arthur, 203
Milošević, Slobodan, 188-189, 191, 194-195, 202, 206-207
Mindset (Dweck), 149, 246
Minkoff, Rob, 121, 123, 126, 211, 240
Mitteness, Cheryl, 57, 230
mizah, 195-197
moda sektörü, 52-53
Mojzisch, Andreas, 174, 249-250
Molitor, Paul, 134, 242
Mona Lisa (da Vinci), 90, 103
Moreno, Omar, 133, 242
Morita, Akio, 162
Morse, Meroë, 160
motivasyon, 184, 187
  kaygıyı dönüştürmek, 184, 187, 190
Moyers, Bill, 157
Mozart, Wolfgang Amadeus, 29, 43
Musk, Elon, 151, 246
Mübarek, Hüsnü, 196
mühendisler, 28, 41, 182
My Left Foot (Sol Ayağım), 204
Nadkarni, Sucheta, 94, 235
NASA, 35, 155, 172, 177
NBC, 39, 41, 45-46, 50, 84, 227, 244
Nemeth, Charlan, 163, 168-169, 248-249
Netflix, 14, 97
Neustadt, Richard, 157, 248
New York Times, 70, 227, 233, 236-237, 239, 241, 246, 249, 254
New Yorker, 23, 224, 226, 246
Newton, Isaác, 73, 135
nicelik, 44, 60
  nitelik, 42, 44, 73
Nicolay, John, 92
Nike, 14
Nintendo, 97, 186
nişler, 141, 153
Nobel Barış Ödülü, 128
Nobel Ödülü, 51, 101, 104, 137, 199, 200, 229
Norem, Julie, 183-184, 187, 250-251
O'Brien, Conan, 50
O'Keefe, Georgia, 105
Occupy Wall Street, 107, 114
Odak grupları, 21, 47, 61, 172
Odyssey, 97
Office, 50
Oliner, Pearl, 144, 146, 148, 245

Oliner, Samuel, 144, 146, 148, 245
olumlu özellikleri sıralamak, 73
olumsuz düşünme, 119, 183-184
Omidyar, Pierre, 20, 225
orijinallik, 9, 14, 23, 33-34, 42, 53, 79-80, 84-85, 100, 102, 123, 139, 144, 150, 152, 160, 189, 205, 209, 222
    başarı, motivasyon, 14-15
orta sınıf konformizm etkisi, 80
Osborn, Alex, 162
Oslo Anlaşması, 128
Otpor!, 188, 191-192, 194-195, 199, 202, 206-207
Overstreet, Bonaro, 131, 241
Overstreet, Harry, 131, 241
oy hakları:
    Afrika kökenli Amerikan erkekleri için, 106-109
    kadınlar için bknz. kadınlara oy hareketi
öğretmenler, 30, 88, 140, 218
öncüler, 95-96, 99, 164, 237
övgü, 70, 78, 106, 149, 165, 246
Özçelik, Hakan, 194, 252
özgüven, 198, 200, 202
    aşırı güven, 40-41, 54, 74, 163-164, 170
Page, Larry, 18, 80, 112, 224, 233
Palm Computing, 85, 164
Park, Joseph, 97
Parker, Sarah Jessica, 105
Parks, Rosa, 31, 87, 136, 204
Pasteur, Louis, 99
Patel, Priya, 190
paten, 122-123
Paul, Alice, 129
paylaşmak, 107
Pennebaker, James, 206, 254
Perry, Meredith, 111-113, 126, 239
Peterson, Bill, 150, 246
Peters, Tom, 202, 253
Phillips, Damon, 80, 233
Picasso, Pablo, 42-43
Pink, Daniel, 104, 218, 238
Pinker, Steven, 139, 243
Pinochet, Augusto, 194
Planck, Max, 99, 237
PlayStation, 164
Poitier, Sidney, 87
Polaroid, 19, 155-156, 158, 160-164, 167, 173, 177, 180, 225, 247
polis memurları, 117
politikacılar, 135, 137
Polonya, 195
Pontikes, Elizabeth, 98
Popovic, Srdja, 188-189, 191-192, 194-198, 202, 204, 206-207, 239, 251
Porter, Roger, 169, 249
Presley, Elvis, 197
profesyonel plan, 159-161
prototipler, 45-47, 60
Pugh, Lewis, 181-182, 184, 187-188, 203, 250
Quiet (Cain), 186
Quillen, Robert, 132
Queen, 19
Raffiee, Joseph, 17, 224
Raines, Tim, 133, 242
Rakove, Jack, 31, 223
Rebele, Reb, 220
Reebok, 164
Reinventing the Wheel (Kemper), 98, 226, 230, 236
Reiser, Paul, 47
Rickey, Branch, 19, 151, 225
Ride, Sally, 15
Ries, Eric, 45, 228
risk, 15-23, 33-34, 39, 45, 62, 80, 86, 98, 131-132, 134-137, 139, 142, 151, 199, 200-201
    doğum sırası, 35, 99, 140
    komedyenler, 141
    ebeveynlik, 136, 138
    portföyler, 19, 30, 33, 86, 98, 225
    ün, 198
Rivera, Lauren, 215, 249
Rivers, Joan, 141
Robinson, Jackie, 19, 87, 132,

134, 136-137, 140, 142, 147, 151, 241-242
Robinson, Mack, 140
Robinson, Mallie, 142
Robinson, Willa Mae, 142
Rock, Chris, 141
Rockefeller, Nelson, 93
Rogers, Howard, 161
rol modelleri, 35, 136, 150-153
Roma Katolik Kilisesi, 167, 179
Roosevelt, Franklin D., 201, 252
Rosenberg, Jonathan, 58, 230
Rosette, Ashleigh, 82-83, 234
Rottenberg, Linda, 20, 225
Rowling, J. K., 46, 152
Rustin, Bayard, 204
Rüya (D. Hansen), 95
Safari, 24-25
Saffo, Paul, 170, 249
Sahlman, Bill, 55, 59, 98, 226, 237
Salovey, Peter, 200
salt maruz kalma etkisi, 75, 123
Sandberg, Sheryl, 11, 81, 105, 151, 233, 246
Santayana, George, 129
Sarick Etkisi, 68-69, 71-72, 75
Sarick, Leslie, 69, 75
Saturday Night Live, 51, 166, 249
saygı, 117, 126, 145
Schmidt, Eric, 58, 230
Schneider, Benjamin, 161, 248
Schulz-Hardt, Stefan, 174, 249-250
Schumpeter, Joseph, 33, 224
Schwartz, Shalom, 177
Schwarz, Norbert, 72, 232
Scully, Maureen, 113, 203, 239, 253
Segway, 38-40, 44-45, 54-58, 62, 98, 226, 230
Seinfeld, 39, 45-48, 50-51, 53-54, 59, 140, 185, 227, 244, 251
Seinfeld, Jerry, 50, 59, 140, 185, 251
Selma, 18, 224
Semmelweis, Ignaz, 99, 237
Serial, 44
ses, 58, 65, 146, 186, 205, 232
    Ayrıca bknz. sesini duyurmak
sesini duyurmak, 73, 81, 143, 234
    kadınlar, 81-83
    Ayrıca bknz. muhalif fikirler
sezgiler, 54, 56, 230
Shakespeare, William, 42, 121-122
Shaw, George Bernard, 13, 222
Shin, Jihae, 89, 235
Sırbistan, 188-189, 191, 194-195, 197-198, 202, 207
Silikon Vadisi, 10, 37, 159-161, 164, 212-213
Silverman, Josh, 189, 191, 251
Sivers, Derek, 193, 252
Simonton, Dean, 41-43, 52, 138, 152, 223, 227-229, 238
Sinek, Simon, 113, 239
Sistine Şapeli, 31-32
Sixtus V, Papa, 167
Skype, 189-191, 251
Smiley, Glenn, 204
Smith, Rick, 21, 225
Snoop Dogg, 112
Son Yemek, (da Vinci), 90, 103
Sonenshein, Scott, 183, 250
sonuç mantığı, 137, 147, 149, 152, 242
Sony, 162, 164
Sørensen, Jesper, 161, 248
sorunlar ve çözümler, 167, 169
Soske, Trina, 175, 176-177, 179
Soule, Sarah, 110, 239
Spanx, 20, 105, 225
Sperry, Roger, 101-102
Stanislavski, Konstantin, 203, 253
Stanton, Elizabeth Cady, 106, 108-110, 114-118, 125, 127-129, 238
statü, 26, 28, 48, 65-68, 78-82, 84, 111, 171, 231, 233
    hareketler, 110
Stearney, Scott, 212, 239

Steinman, Josh, 212-213, 239
Sternberg, Robert, 31, 223
Stewart, Abigail, 150, 246
Stewart, Jon, 141
Stone, Lucy, 105-106, 108-111, 114-120, 126-129, 238
stratejik esneklik, 94
stratejik iyimserlik, 183, 250
Streisand, Barbra, 142
Subotnik, Rena, 91, 235
suçluluk, 146
Sulloway, Frank, 133, 135-136, 139, 144, 224, 242-243, 245
Suriye, 195-196
Sutton, Robert, 44, 214, 223, 228, 233, 250, 252, 254,
Şam, 196
şarkı söylemek, 110
şarkılar:
    şarkı söylemek, 110
    ritim tutmak, 74, 232
şeffaflık, 82, 126, 167, 171
Tadic, Boris, 198, 207
tahmin ve değerlendirme, 25, 39-42, 48, 55, 58, 61
Tartikoff, Brandon, 41, 46
tek sıra tekerlekli paten, 122-123
Tellis, Gerard, 96, 236
The Crucible (Cadı Kazanı), 203
Thiel, Peter, 99, 112, 151, 246
Thinking, Fast and Slow (Kahnemann), 57, 230
This American Life, 44
Thoreau, Henry David, 87
tıp, 99-100, 139, 147, 179
Time, 38, 227, 244
Titanic, 181
toplumsal kabul, 32
Tormala, Zak, 72n
Train, George Francis, 108, 114-115
Truva atları, 105, 126, 212
Tullman, Howard, 75, 232
tutku, 39, 57-59, 160
TV Guide, 31
Tversky, Amos, 200, 252
Twain, Mark, 87, 103
Twitter, 40, 45
uBeam, 112
Uchino, Bert, 118, 240
Upworthy, 210, 228
uygunluk mantığı, 137, 147, 149
Uzay Yolu, 152
üç halkalı klasör, 122
ün, 198
üniversite bağış toplayıcıları, 190
Van Dyne, Linn, 78, 233
veganlar ve vejetaryanlar, 108
Verne, Jules, 152
Vietnam Savaşı, 156, 248
Volkman, Alisa, 68
Voss, Glenn, 178, 250
Voss, Zannie, 178, 250
vujà dé, 26, 28, 223
Warby Parker, 14-17, 18, 21-22, 26-27, 59-61, 99, 216, 222
Warhol, Andy, 155
Washington Yürüyüşü, 32, 87-88, 92, 95
Washington, George, 31
Wasielewski, Patricia, 201, 253
Watson, James, 100-101
Weick, Karl, 104, 175, 223, 237-238
Welle, Brian, 28, 226
Welles, Orson, 101
Wells, H. G. 152
Westphal, James, 162, 240, 248
White, E. B., 207, 254
White, Judith, 107, 238
Whyte, Glen, 157-158, 248
Wieder, Zack, 167, 177, 249
Wieth, Mareike, 91, 235
Wikipedia, 64, 67
Willard, Frances, 120, 124-126, 238
Wills, Maury, 133, 242
Wilson, Timothy, 206, 254
Wilson, Willie, 133, 242
Wilson, Woodrow, 88, 129
Wiltermuth, Scott, 109, 239
Winner, Ellen, 30, 223
Winstead, Gene, 143
Winstead, Lizz, 44, 143, 150,

228, 244
Woman's Journal, 105
Woodhull, Victoria, 115-116
Woolley, Anita, 200, 235, 252
Work Rules! (Bock), 173, 250
Wozniak, Steve, 18, 32, 224
Wright, Frank Lloyd, 104
Wright, Peter, 69, 231
Wrinkle in Time, A (L'Engle), 151
Wrzesniewski, Amy, 28, 226
Yahoo, 165
Yahudi Soykırımı, 35, 136, 146, 148
Yahudiler, 108
    Yahudi Soykırımı sırasında, 35, 136, 144, 149
Yankowski, Carl, 164
yanlış negatifler, 39, 46, 48-49, 229
yanlış pozitifler, 39, 48, 61
yaratıcılığın yaşam döngüsü, 100
yatay düşmanlık, 107-108, 238
yeni beceriler, öğrenme, 210
yenilik turnuvası, 213
yerleşimciler, 95-99
yıldız planı, 159-161
Yousafzai, Malala, 151, 246
yöneticiler ve patronlar, 77-79
yumuşatılmış radikalizm, 115, 128
yumuşatılmış radikallik, 111, 113
Yunanistan, 108
yüzeysel rol yapma, 203-204, 253
Yüzüklerin Efendisi, (Tolkien), 151, 246
Zappos, 13, 99
Zacks, Rose, 91, 235
Zajonc, Robert, 75, 142, 232, 244
zamanlama, 34, 88, 96, 99, 125, 134, 220
    yaş, 100-104
    erteleme. bknz. erteleme, zayıflıklar, başlamak
    68-75, 247
Zeigarnik etkisi, 92, 235
Zeigarnik, Bluma, 92, 235
Zero to One (Thiel), 99, 172
Zuckerberg, Mark, 9, 151, 237, 246
Zuckerman, Ezra, 80, 233
Zweigenhaft, Richard, 133, 242-243

ADAM GRANT, Wharton Okulu'ndaki en genç profesör ve en başarılı öğretim üyesi. Dünyada kırk yaşın altındaki en iyi işletme profesörlerinden biri olarak seçilen Grant, Malcolm Gladwell'in de favori sosyal bilimcilerinden biri. Grant, ayrıca eski bir tramplen atlayıcısı ve sihirbaz.

Grant, New York Times ve Wall Street Journal'ın çok satanlar listesine de giren ve yirmi dört dile çevrilen *Vermek ve Almak* (Give and Take) kitabının da yazarı.

Adam Grant'ın konuşma yaptığı ve danışmanlığını yürüttüğü müşterileri arasında Google, NFL, Merck, Pixar, Goldman Sachs, Facebook, Johnson & Johnson, Apple, Birleşmiş Milletler, Dünya Ekonomik Forumu, Amerikan Ordusu ve Donanması bulunuyor. Wharton'da öğretim üyesi kadrosuna girdiğinde henüz yirmili yaşlarında olan Grant, burada verdiği her ders için Öğretimde Üstün Başarı Ödülü aldı.

Michigan Üniversitesi Kurumsal Psikoloji alanında doktorasını üç yıldan kısa bir sürede alan ve lisans derecesini aldığı Harvard Üniversitesi'nden onur derecesi ile mezun olan Grant'ın, İşletme ve psikoloji alanlarının önde gelen dergilerinde altmışdan fazla yayını bulunuyor. 2011 yılında Amerikan Psikoloji Derneği'nden, İşletme Akademisi'nden ve Endüstriyel ve Kurumsal Psikoloji Topluluğu'ndan en prestijli akademik başarı ödüllerini kazandı.