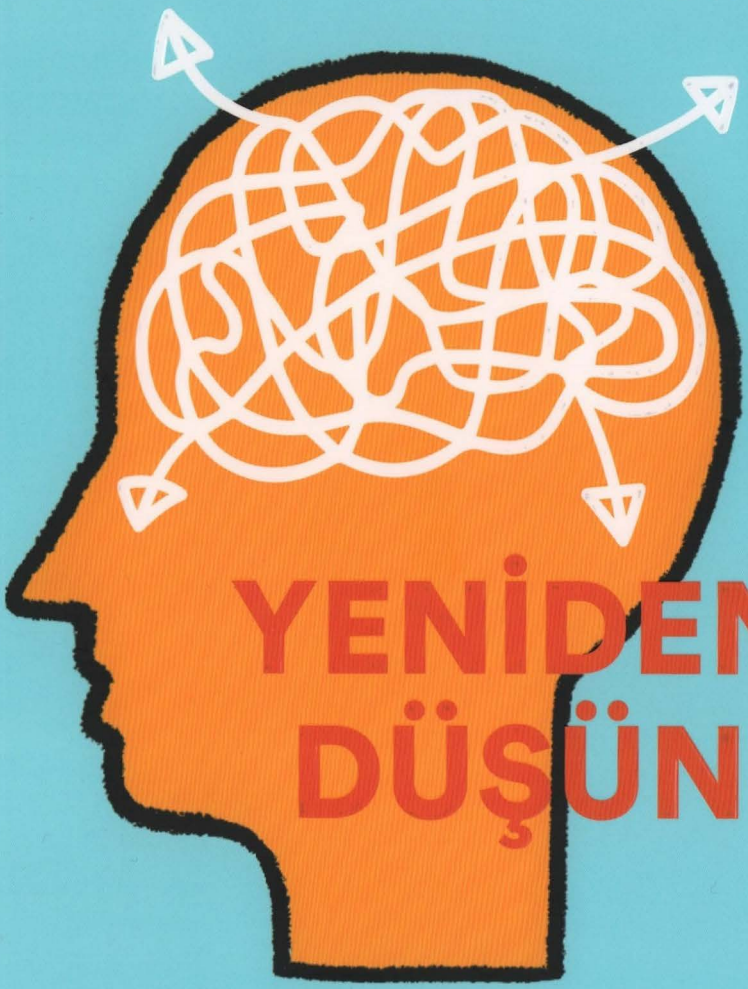
ADAM GRANT



YENİDEN DÜŞÜN

Ne Bilmediğini Bilmenin
Verdiği Güç

Çeviren: H. Can Utku

KİTAP

YENİDEN DÜŞÜN

MODUS
KİTAP

Adam Grant, yedi yıldır üst üste en iyi öğretmen seçildiği Wharton İşletme Okulu'nda çalışmakta olan bir örgütsel psikologdur. Kitapları milyonlar satmış, TED konuşmaları 25 milyondan fazla kez izlenmiş ve WorkLife with Adam Grant isimli podcastı liste başı olmuştur. Öncü nitelikteki araştırmalarıyla insanlara güdülenme, cömertlik ve yaratıcılık konularında doğru bildikleri her şeyi yeniden düşünmeleri için esin kaynağı olmuştur. Dünyanın en etkili on işletme düşünürü arasında gösterilmiş, Fortune dergisinin 40 yaşın altındaki 40 kişisi arasına girmiş ve Amerikan Psikoloji Derneği'yle Ulusal Bilim Vakfı tarafından seçkin bilimsel başarı ödülleriyle onurlandırılmıştır. Grant lisans diplomasını Harvard Üniversitesi'nden, doktorasını Michigan Üniversitesi'nden almıştır ve aynı zamanda eski bir Genç Olimpiyat Oyunları tramplen atlama sporcusudur. Eşi ve üç çocuğuyla birlikte Philadelphia'da yaşamaktadır.

* * *

H. Can Utku, 26 Eylül 1978 tarihinde İstanbul'da doğdu. Galatasaray Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası İlişkiler Bölümü'ndeki öğrenciliği sırasında bu üniversitenin tiyatro topluluğunda (GSÜTT) başladığı tiyatro çalışmalarını 2005 yılında aynı topluluktan arkadaşlarıyla birlikte kurdukları Tiyatro Öteki Hayatlarda yazar ve yönetmen olarak sürdürdü. Yazdığı otuzun üzerinde oyun Tiyatro Öteki Hayatlar dışında Bursa, Erzurum ve Konya Devlet Tiyatrolarıyla Türkiye'nin çeşitli illerindeki profesyonel ve amatör topluluklarca sahnelenmiş, bu oyunlarla Mitos-Boyut 1. Oyun Yazma Yarışması'nda başarı ödülünü, Afife Tiyatro Ödülleri kapsamında Cevat Fehmi Başkut En İyi Yazar ödülünü, Ekin Yazın Dostları ve Direklerarası Seyirci Ödülleri'nde Yılın En Başarılı Oyun Yazarı ödülünü ve Cevdet Kudret Edebiyat Ödülleri'nde mansiyon kazanmıştır. Tiyatro çalışmalarının yanı sıra 2003 yılından beri profesyonel olarak Fransızca ve İngilizceden çeviri yapmaktadır. Fransız Kültür Merkezi, Everest Yayınları, Agora Kitaplığı, Pegasus Yayınları, Modus Kitap ve Alfa Yayınları'nca basılmış ellinin üzerinde çevirisi bulunmaktadır.

YENİDEN DÜŞÜN

Ne Bilmediğini Bilmenin Verdiği Güç

ADAM GRANT

Türkçeye çeviren H. Can UTKU

MODUS KİTAP

YENİDEN DÜŞÜN
Ne Bilmediğini Bilmenin Verdiği Güç
Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know
Copyright © 2021 by Adam Grant.

Bu eserin orijinali Viking, an imprint of Penguin Random House LLC tarafından yayımlanmıştır.
Eserin Türkçe telif hakları Moda Ofset Basım Yayın San. ve Tic. Ltd. Şti. tarafından ONK Telif Hakları Ajansı aracılığıyla alınmıştır.

YAZAN Adam Grant
ÇEVİREN H. Can Utku
REDAKSİYON Müge Tolan
KAPAK TASARIMI Tane Mavitan
SAYFA TASARIMI Osman Balaban
YAYIMCI Hidayet Doğan

ISBN: 978-605-68251-5-6

1. Baskı, Ağustos 2021, İstanbul

Modus Kitap - SERTİFİKA No: 48709
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

Kaan, Jeremy ve Bill'e,

En eski üç arkadaşım—yeniden düşünmeyeceğim tek şey

İÇİNDEKİLER

Önsöz | 1

KISIM I. Bireysel Yeniden Düşünme

Kendi Görüşlerimizi Güncellemek

1. **Bir Vaiz, Bir Savcı, Bir Politikacı ve Bir Bilim İnsanı** | 19
2. **Koltuğunda Oturan Oyun Kurucu ve Sahtekâr: Özgüvenin Denge Noktasını Bulabilmek** | 41
3. **Yanılma Sevinci: Düşündüğünüz Her Şeye İnanmamanın Verdiği Heyecan** | 69
4. **İyi Dövüş Kulübü: Yapıcı Çatışma Psikolojisi** | 97

KISIM II. Kişilerarası Yeniden Düşünme

Başkalarının Zihnini Açmak

5. **Düşmanlarla Dans: Tartışmaları Kazanıp İnsanları Etkilemenin Yolu** | 121
6. **Elmas Üzerinde Kan Davası: Klişeleri Sarsarak Önyargıları Azaltmak** | 151
7. **Aşı Fısıldayıcılar ve Yumuşak Başlı Sorgucular: Doğru Dinleme Biçimi İnsanları Değişmeye Nasıl Güdüler?** | 179

KISIM III. Toplu Yeniden Düşünme

Ömür Boyu Öğrenenler Toplulukları Yaratmak

8. **Gerilimli Sohbetler: Kutuplaşmış Tartışmalarımızı Orta Yola Çekmek** | 203

9. **Ders Kitabını Yeniden Yazmak: Öğrencilere Bilgiyi Sorgulamayı Öğretmek** | 229

10. **Biz Bu İşi Her Zaman Böyle Yapmayız: İş Yerinde Öğrenme Kültürleri Oluşturmak** | 253

KISIM IV. Sonuç

11. **Dar Görüşten Kurtuluş: En İyi Kurulmuş Kariyer ve Yaşam Planlarımızı Gözden Geçirmek** | 277

Sonsöz | 301

Etki Yaratmak İçin Yapılacaklar | 309

Teşekkürler | 319

Notlar | 325

Görsellerin Hak Sahipleri | 365

Dizin | 367

YENİDEN DÜŞÜN

Önsöz

□ □ □

Sarsıntılı bir uçuşun ardından on beş adam Montana gökyüzünden aşağı indiler. Bu adamlar hava dalışı sporcuları değildiler. Onlara *smokejumper* deniyor: Bir gün önce yıldırım düşmesi sonucu başlamış olan orman yangınını söndürmek üzere vahşi doğaya paraşütle indirilen seçkin itfaiyeci birliği. Yalnızca dakikalar sonra yaşamları için savaşmaya başlayacaklardı.

Smokejumper itfaiyecileri 1949 yılında, kavurucu bir Ağustos gününün akşama yakın saatlerinde Mann Gluch vadisinin tepe noktasına yakın bir yere indiler. Vadi boyunca görebildikleri yangına doğru, Missouri Nehri yönünde yamaçtan aşağıya inmeye başladılar. Planları ateşin çevresini saracak şekilde toprağa bir hat kazarak, onu yakacak fazla bir şey bulamayacağı bir alana doğru yönlendirmekti.

Çeyrek mil kadar yol almışlardı ki, şefleri Wagner Dodge, yangının vadinin ötesine sıçramış ve onların üzerine doğru gelmekte olduğunu fark etti. Alevler gökyüzünde on metreye kadar yükseliyordu. Çok geçmeden yangın, iki futbol sahasını içine alacak bir alanı bir dakikadan kısa sürede aşacak hıza erişecekti.

Saat 17.45 civarında yangının kontrol altına alınmasının bile

mümkün olmayacağı apaçık belli olmuştu. Mücadeleden kaçışa doğru vites değiştirme zamanının gelmiş olduğunu anlayan Dodge, hemen ekibini geri döndürerek yamacı yeniden tırmandırmaya başladı. İtfaiyeciler kayalık bir alan üzerinde, diz boyu otlar içinde, son derecede sarp bir yokuşu çıkmak zorundaydılar. Sonraki sekiz dakika içerisinde yaklaşık 450 metrelik bir yol kat ederek, bayırın tepesine 180 metreden daha az kalacak kadar yaklaşmışlardı.

Güvende olmaları için artık gözle görülür bir mesafe kalmıştı ama yangın da hızla yaklaşmaktaydı. Dodge o sırada, bütün ekibini hayret içinde bırakan bir şey yaptı. Yangından hızlı koşmaya çalışmak yerine, olduğu yerde durdu ve yere eğildi. Cebinden çıkartmış olduğu kibrit kutusunun içinden kibrit çöplerini alıp tutuşturarak otlara fırlatmaya koyuldu. Ekipten biri daha sonra olanları hatırlayıp aktarırken, "Hepimiz aklını kaybettiğini sandık", demişti. "Ateş neredeyse ensemize binmişken, patron ne diye gözümüzün önünde yeni bir yangın çıkartmaya çalışıyordu şimdi?" İçinden şöyle geçirmiş: *Bu Dodge pezevengi beni yakıp kül edecek anlaşılan.* Dodge kollarını kaldırıp da başlatmış olduğu yangını işaret ederek, "Yukarı! Bu tarafa, yukarı!" diye bağırdığında ekibinin onu takip etmemiş olmasına şaşmamak gerekir.

Smokejumper itfaiyecilerinin gözden kaçırdıklarıysa Dodge'un bir hayatta kalma stratejisi geliştirmiş olduğuydu: Bir kaçış yangını yaratmaktaydı. Önünde bulunan otları yakarak geniş alanı, büyük yangını besleyecek olan yakıttan yoksun bırakıyordu. Sonra mendiline matarasından biraz su döktü, o mendille ağzını kapattı ve sonraki on beş dakika boyunca önündeki yanmış arazinin üzerinde yüzüstü yattı. Büyük yangın onun üzerinden geçip giderken o, yere yakın olan alandaki oksijen sayesinde hayatta kaldı.

Ne yazık ki o ekipten on iki itfaiyeci can verdiler. Kurbanlardan birinin cep saati daha sonradan, akrep ve yelkovanı 17.56'yı gösterir

durumda, yarı erimiş olarak bulundu.

Neden bu itfaiye ekibinden yalnızca üç kişi hayatta kalabilmişti? Fiziksel sağlamlık bunda bir etken olmuş olmalıydı, çünkü hayatta kalabilen diğer iki kişi, yangından hızlı koşarak bayırın tepesine ulaşabilmişlerdi. Dodge'un yaşamasını sağlayansa zihinsel sağlamlığı olmuştu.

□ □ □

Zihinsel sağlamlığın ne anlama geldiğini düşündüğümüzde, çoğumuzun aklına gelen ilk şey zekâ olur. Ne kadar akıllıysanız, o kadar zor soruları ve ayrıca bir o kadar da çabuk çözebileceksinizdir. Zekâ geleneksel olarak düşünme ve öğrenme yetisi olarak görülür. Ne var ki, çalkantılı dünyamızda bundan daha fazla etkili olabilecek bir başka bilişsel beceri daha bulunuyor: Yeniden düşünme ve öğrendiklerini unutabilme yetisi.

Çoktan seçmeli bir testi çözmeyi henüz bitirmiş olduğunuzu ve yanıtlarınızdan biri üzerinde kuşkuya düşmeye başladığınızı hayal edin. Hâlâ biraz zamanınız var, ilk içgüdünüze mi bağlı kalmalısınız, yoksa onu değiştirmeli misiniz?

Öğrencilerin aşağı yukarı dörtte üçü, yanıtlarını değiştirmenin notlarını düşüreceğine inanmaktadır. Sınav hazırlıklarına yönelik kitaplar üzerine çalışan büyük Kaplan şirketi, bir keresinde öğrencileri şöyle uyarmış: "Eğer yanıtlarınızdan birini değiştirmeye karar verirseniz çok dikkatli olmalısınız. Deneyimler yanıtlarını değiştiren öğrencilerden pek çoğunun yanlış yaptıklarını gösteriyor."

Deneyimlerden çıkarılacak derslere saygısızlık etmeyi istemesem de, ben kanıtların kesinliğini tercih ederim. Üç psikolog bir araya gelerek, otuz üç çalışmanın sonuçlarını ayrıntılı biçimde incelediklerinde, bu çalışmaların her birinde değiştirilen yanıtların yarı-

dan fazlasının yanlıştan doğruya dönüştürüldüğünü görmüşler. Bu duruma ilk içgüdü yanılgısı adı veriliyor.

Bir deneyde psikologlar, Illinois Üniversitesi'ndeki 1.500'ün üzerinde öğrencinin sınav kâğıtlarındaki silgi izlerini saymışlar. Bunların yalnızca dörtte birinde yanıtlar doğrudan yanlışa değiştirilmişken, yarısında yanlıştan doğruya değişiklik yapılmış. Buna ben de her yıl kendi sınıfımda tanıklık ediyorum: Öğrencilerimin final sınavlarındaki silgi izleri şaşırtıcı derecede az olsa da, ilk yanıtlarına sıkı sıkıya bağlı kalmak yerine, onları yeniden gözden geçirenlerin notlarını yükseltmekte oldukları görülüyor.

Elbette ki ikinci yanıtların kendi kendilerine daha doğru olmamaları da mümkün; daha iyi olmalarının asıl nedeni öğrencilerin değişiklik yapmaya çok gönülsüz olmaları dolayısıyla yalnızca kendilerini çok emin hissettiklerinde buna yanaşmaları olabilir. Ne var ki, son dönemde yapılan kimi çalışmalar başka bir açıklama daha öneriyorlar: Notunuzu asıl yükselten yanıtınızı değiştirmeniz değil, onu değiştirip değiştirmeyeceğiniz üzerinde düşünmenizdir.

Yalnızca yanıtlarımızı yeniden düşünmekte duraksamakla kalmıyoruz, yeniden düşünmenin fikri bile bizi duraksatıyor. Yüzlerce üniversite öğrencisinin ilk içgüdü yanılgısı hakkında bilgi sahibi olmak için rastgele seçilmiş oldukları bir deneyi ele alalım. Konuşmacı onlara fikir değiştirmenin değeri hakkında bir ders vermiş ve ne zaman kendilerine mantıklı görünürse bunu uygulamalarını öğütlemiş. Bundan sonra girdikleri iki sınavda yanıtlarını gözden geçirmeye hiç de daha yatkın olmadıkları görülmüş.

Sorun kısmen bilişsel tembellikle ilgili. Kimi psikologlar, bizlerin zihinsel miskinler olduğumuza dikkat çekiyorlar: Çoğunlukla eski görüşlere tutunmanın rahatlığını, yeni olanları özümsemenin güçlüğüne tercih ediyoruz. Ancak yeniden düşünmeye karşı gösterdiğimiz bu direncin ardında yatan daha derin güçler de var.

Kendimizi sorgulamak bizim için dünyayı daha öngörülemez hale getiriyor. Gerçeklerin değişmiş olabileceğini, bir zamanlar doğru olan şeylerin şimdi yanlış olabileceğini kabul etmemizi gerektiriyor. Derinden inanmakta olduğumuz bir şeyi yeniden gözden geçirmek, bize kendimizi sanki bir parçamızı yitiriyormuşuz gibi hissettirerek, kimliklerimizi bile tehdit edebiliyor.

Yeniden düşünmek yaşamımızın her parçasında bir mücadele değildir. Sahip olduğumuz şeyler söz konusu olduğunda, güncelleme yapmaya bayılıyoruz. Modası geçer geçmez giysilerimizi yeniliyor, rağbetten düşer düşmez mutfağımızı yeniden dekore ettiriyoruz. Ancak iş bilgi ve fikirlere geldiğinde elimizdekilere yapışmayı tercih ediyoruz. Psikologlar buna tutunma ve donma diyorlar. İnanışlarımızın rahatını kuşkunun rahatsızlığına tercih ediyoruz ve böylelikle inançlarımızın esnekliğini kaybedip kemiklerimizden daha kırılgan hale gelmesine izin veriyoruz. Hâlâ Windows 95 kullananlarla alay ediyoruz, ama 1995'te edindiğimiz fikirlere de sıkıca tutunmayı sürdürüyoruz. Bizi iyice düşünmeye sevk edecek fikirler yerine, bize kendimizi iyi hissettiren görüşleri dinliyoruz.

Yaşamınızın bir yerinde, içinde su kaynamakta olan bir tencereye atılan kurbağanın hemen oradan sıçrayacağını mutlaka duymuşsunuzdur. Ama eğer aynı kurbağayı ılık suya bıraktıktan sonra sıcaklığı yavaş yavaş artıracak olursanız kurbağa ölecektir. Çünkü onun durumu gözden geçirme yetisi yoktur ve tehdidin farkına vardığında iş işten geçmiş olacaktır.

Geçenlerde bu çok bilinen öykü üzerine biraz araştırma yaptım ve ortada küçük bir sorun bulunduğunu fark ettim: Meğer öykü doğru değilmiş.

Kaynar suyun içine atılan kurbağa fena halde yanacaktır ve kaçabilir ama kaçmayabilir de. Oysa kurbağa yavaşça kaynatılmakta olan suyun içinde daha iyi durumdadır: Suyun sıcaklığı onu rahat-

sız ettiği anda kendini dışarı fırlatır.

Yeniden değerlendirmeyi bilmeyen kurbağalar değil, biziz. Bir öyküyü dinleyip de doğru olduğunu kabul ettikten sonra, onu sorgulamaya çoğunlukla zahmet etmeyiz.

□ □ □

Mann Gulch Yangını üzerlerine doğru koştururken, itfaiyecilerin bir karar vermeleri gerekiyordu. İdeal bir dünyada durup, durumu değerlendirmek ve seçeneklerini ölçüp biçmek için zamanları olabilirdi. Ancak alevler arkalarından yüz metreye kadar yaklaşmışken, durup düşünmek söz konusu olamazdı. "Büyük bir yangın sırasında patronla ekibinin ne gölgesinde oturup da patlamalar konusunda Platoncu bir diyaloga girişebilecekleri bir ağaçları ne de bunun için yeterli zamanları olur", diye yazıyor eski bir itfaiyeci olan akademisyen Norman Maclean, bu felaketi konu alan, ödüllü kitabı *Genç Adamlar ve Ateş*'te. "Eğer Sokrates, Mann Gulch yangını sırasında itfaiye ekibinin başında bulunsaydı, ekibiyle birlikte oturmuş yangını tartışırlarken küle dönmüş olurlardı."

Dodge, yavaş düşünmesiyle hayatta kalmadı. Onun yaşamasını sağlayan, durumu hızlıca yeniden düşünebilme yeteneği olmuştu. On iki itfaiye görevlisiyse Dodge'un davranışına anlam verememiş olmalarının bedelini en ağır biçimde ödemiş oldular. Doğru bildiklerini yeniden düşünebilmek için yeterli zamanı bulamamışlardı.

Yoğun stres altında insanlar genellikle iyi öğrenilmiş, otomatik tepkilerine yönelirler. Evrim açısından uyum sağlama yolu da budur; elbette ki kendinizi bu tepkilerin gerekli olduğu ortamın aynısının içinde bulduğunuz sürece. Eğer bir itfaiyeciyseniz, öğrenilmiş tepkiniz yangını söndürmek olacaktır, bir yenisini başlatmak değil. Eğer canınızı kurtarmak istiyorsanız, öğrenilmiş tepkiniz ateşten

uzağa kaçmak olacaktır, onun üzerine doğru koşmak değil. Normal koşullar altında bu içgüdüler hayatınızı kurtarabilir. Ancak Dodge, Mann Gulch yangınından sağ çıkmayı bu tepkilerin her ikisini de hızlıca bastırarak başardı.

Hiç kimse Dodge'a bir kaçış yangını çıkarmayı öğretmemişti. Böyle bir şeyin adını bile duymuş değildi; tamamen doğaçlama hareket ediyordu. Daha sonradan, aynı yangından kurtulmayı başaran diğer iki ekip üyesi, eğitim programları içinde kaçış yangını fikrine benzer hiçbir şeyin bulunmadığını yeminli ifadelerinde belirttiler. Çok sayıda uzman bütün kariyerlerini vahşi orman yangınları üzerinde çalışarak geçirmiş olmalarına karşın, alevlerin ortasında bir delik açarak hayatta kalmanın mümkün olabileceğini hiç fark etmemişlerdi.

İnsanlara Dodge'un kaçış öyküsünü anlattığımda, genellikle baskı altında bu kadar becerikli olabilmesine hayran kalıyorlar. *Dâhice bir şey bu!* Ancak bu coşkuları çok geçmeden yerini düş kırıklığına bırakıyor, çünkü bu türden bir evreka anının biz sıradan ölümlüler için erişilebilir olmadığı sonucuna varıyorlar. *Dördüncü sınıfa giden çocuğumun matematik ödevinde bile zorlanıyorum ben.* Oysa aslında yeniden düşünme eylemlerinin çoğu hiçbir özel beceri türü ya da deha cinsinden bir şey gerektirmiyor.

Mann Gulch'ta daha birkaç saniye önce, smokejumper itfaiyecileri yeniden düşünmek için bir fırsatı daha kaçırmışlardı. Üstelik bu seferki tam da parmaklarının ucunda duruyordu. Dodge otlara kibrit çöplerini savurmaya başlamadan hemen önce, adamlarına üzerlerindeki ağır malzemeleri atmalarını emretmişti. Son sekiz dakikadır bayır yukarı, üzerlerinde baltalar, testereler, kürekler ve on kiloluk sırt çantaları taşıyarak tırmanmaktaydılar.

Eğer canınızı kurtarmak için koşuyorsanız, yapacağınız ilk şeyin sizi yavaşlatabilecek her şeyi bırakmak olması çok açık gibi

görünüyor. Ancak itfaiyecilerin işlerini yapabilmeleri için gereçleri vazgeçilmezdir. Donanımlarını yanlarında taşıyıp onlara çok iyi bakmaları, hem eğitim, hem de deneyimlerinin temel taşlarından biridir. Dodge bu emri verene dek, ekibindekilerin çoğu gereçlerini bırakmamışlardı, hatta sonrasında bile içlerinden biri küreğine, bir arkadaşı elinden zorla çekip alıncaya dek yapışmıştı. Acaba ekip, gereçlerini daha erken bırakmış olsa bu, canlarını kurtarmalarına yetebilecek miydi?

Bunu hiçbir zaman kesin olarak bilemeyeceğiz, ama Mann Gulch yangınının münferit bir vaka olmadığını elbette ki biliyoruz. Sırf 1990 ve 1995 yılları arasında, toplam yirmi üç vahşi orman yangını itfaiyecisi, üzerlerindeki ağır donanımları bırakmaları onlar için bir ölüm kalım meselesi olabileceği halde onlarla birlikte yangın alevlerinden daha hızlı koşmaya çalışırken ölmüşlerdir. 1994'te, Colorado'daki Storm King Dağı'nda, kuvvetli rüzgârlar bir yangının bir vadi boyunca yayılmasına yol açmışlardı. Güvenliğe kavuşmak için önlerinde ancak altmış metrelik bir mesafe bulunmasına karşın, kayalık bir zeminde bayır yukarı koşarken, dördü kadın, onu erkek tam on dört smokejumper itfaiyecisi hayatlarını kaybettiler.

Sonradan yapılan hesaplamalarda, sırt çantaları ve donanımları olmasa ekibin yüzde 15 ila 20 daha hızlı koşabilecekleri hesaplandı. "Eğer bütün araç gereçlerini orada bırakıp da güvenli alana koşsalardı, çoğu hayatta kalabilirdi", diye yazdı bir uzman. A.B.D. Orman Hizmetleri de aynı sonuca vardı: "Sırt çantalarıyla donanımlarını bırakmış olsalardı, itfaiyeciler yamacın tepesine yangından önce varabileceklerdi."

Ekibin ilk başta otomatik pilottaymış gibi, sırt çantası ve araç gereçlerini hâlâ taşımakta olduklarının farkına bile varmadan koşmakta olduklarını düşünmek akla yatkındır. Colorado'da sağ kalanlardan biri ifadesinde, "275 metre kadar tırmandıktan sonra omu-

zumda taşımakta olduğum elektrikli testereyi fark ettim!" diyor. On kilo ağırlığındaki testereyi bırakmak gibi akıllıca bir karar verdikten sonra bile çok değerli olan zamanının bir bölümünü boşa harcamayı sürdürmüş. "Onu bırakmak için yanmayacağı bir yer aramak gibi akılsızca bir işe girişti̇m... Şöyle düşündüğümü hatırlıyorum: 'Testeremi geride bırakacağıma inanamıyorum'." Kurbanlardan bir tanesi sırtında çantasıyla, bir eli elektrikli testeresinin sapını sımsıkı kavrarken bulunmuş. Neden bu kadar çok sayıda itfaiyeci, bırakmalarının canlarını kurtarabileceği birkaç alet edevata böyle sıkı sıkıya tutunuyorlar?

Eğer itfaiyeciyseniz araç gerecinizi bırakmanız yalnızca alışkanlıklarınıza karşı gelmeniz ve içgüdülerinizi hiçe saymanız anlamına gelmiyor. Donanımınızı terk etmeniz, aynı zamanda başarısızlığı kabullenmeniz ve bu yolla kimliğinizin bir parçasını yitirmeniz demek oluyor. İşinizin hedefini ve yaşamdaki rolünüzü yeniden düşünmek zorundasınız. "Yangınlara karşı çıplak eller ve bedenlerle değil, çoğunlukla itfaiyecilerin alametifarikaları olan, kendilerine özgü gereçlerle savaşılır", diye açıklıyor örgüt psikolojisi uzmanı Karl Weick: "Bu gereçler, daha en başından itfaiyecinin göreve verilişinin nedenidir... Bir kimsenin gereçlerinden ayrılması varoluşsal bir bunalım yaratır. Gereçlerim olmadan ben kimim ki?"

Vahşi orman yangınları göreceli olarak seyrektir. Çoğumuzun yaşamı bizi kullandığımız araç gereçleri birer tehlike, yangın çıkarmayı bir güvenlik yolu olarak yeniden değerlendirmek zorunda bırakacak saniyelik kararlara bağlı değildir. Yine de doğru bildiğimiz şeyleri yeniden gözden geçirmenin güçlüğü şaşırtıcı derecede yaygındır, hatta belki de bu bütün insanların karşı karşıya kaldığı ortak bir güçlük bile olabilir.

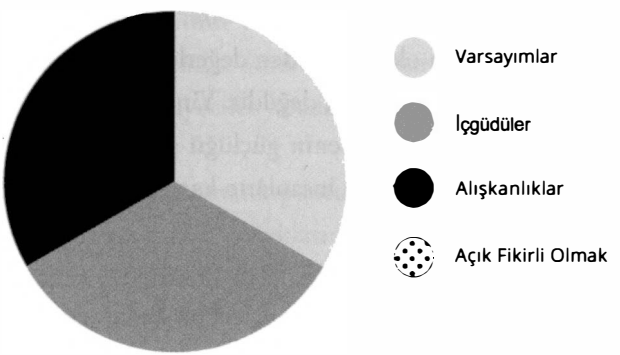
Aslında biz de bu örneklerdeki itfaiyecilerle aynı türden hatalar yapıyoruz, yalnızca bizimkilerin sonuçları bu kadar ciddi olmadığı

için çoğunlukla fark edilmiyorlar. Düşünme biçimlerimiz üzerimize ağırlık gibi çöken alışkanlıklara dönüşüyor ve iş işten geçinceye dek onları sorgulamaya zahmet etmiyoruz. Frenlerimiz gıcırdadığı halde çalışmaya devam edeceklerini ummayı, bizi otoyol üzerinde yarı yolda bırakıncaya dek sürdürüyoruz. Gözlemciler bir emlak krizinin yaklaşmakta olduğu konusunda ne kadar uyarıda bulunsalar da borsanın yükselmeye devam edeceğine inanıyoruz. Eşimiz bizden duygusal olarak gitgide uzaklaşmaktayken bile evliliğimizin yolunda gitmekte olduğunu varsayıyoruz. İş arkadaşlarımızdan birkaçı işten çıkarılsa bile işimizin güvende olduğunu hissetmeyi sürdürüyoruz.

Bu kitap yeniden düşünmenin değeri hakkında. Wagner Dodge'un yaşamını kurtarmış olan cinsten bir zihinsel esnekliğin benimsenmesi hakkında. Aynı zamanda da onun başaramadığını başarabilmek hakkında: Aynı zihinsel çevikliği başkalarında da tetikleyebilmek.

Belki siz yanınızda bir balta ya da kürek taşımıyor olabilirsiniz, ama sizin de düzenli olarak kullandığınız kimi bilişsel gereçleriniz var. Bunlar bildikleriniz, doğru varsaydıklarınız ya da benimsediğiniz görüşler olabilir. Bunlardan bir kısmı sadece işinizin değil, kendiniz olma duygunuzun bir parçası haline gelmişlerdir.

SIKI SIKI TUTUNDUĞUMUZ GEREÇLER



Adına Harvard'ın ilk çevrimiçi sosyal ağı denen şeyi kurmuş olan bir avuç öğrenciyi düşünün. Daha okula bile varmadan, o yıl başlayacak olan birinci sınıf öğrencilerinin sekizde birinden fazlasını bir araya getiren bir "e-grup" kurmuşlardı bile. Ama Cambridge'e gelir gelmez bu ağı terk edip kapattılar. Beş yıl sonra Mark Zuckerberg, yine aynı kampüste Facebook'u kurdu.

O ilk e-grubu yaratmış olan öğrenciler zaman zaman pişmanlık nöbetleri geçirdiler. Bilerek söylüyorum, çünkü ben de o grubun kurucuları arasındaydım.

Açık konuşalım: Facebook'un neye dönüşeceğini asla hayal bile edemezdim. Ancak yine de geriye dönüp bakıldığında arkadaşlarımla birlikte, kurmuş olduğumuz platformun potansiyelini yeniden düşünmek konusunda bir dizi fırsatı kaçırmış olduğumuz açıkça görülüyor. İlk içgüdümüz bu e-grubu kendimiz için yeni arkadaşlar edinmekte kullanmaktı; bunun başka okullardaki öğrenciler için ve hatta okulun dışındaki yaşamda ilgi çekici olup olmayacağını hiç düşünmedik. Öğrenilmiş alışkanlığımız internetin sunduğu olanakları uzaktaki kişilerle bağlantı kurmak için kullanmaktı; aynı kampüs içinde, birbirimize yürüme mesafesinde yaşarken böyle bir e-gruba artık hiç gerek duymayacağımızı düşündük. Oysa aslında kurucularımızdan biri bilgisayar mühendisliği okuyordu ve ilk üyelerimizden biri de daha önce başarılı bir teknoloji şirketini sıfırdan kurmuş bir kişiydi. Ama biz yine de yanlış bir varsayımla, internet üzerinden bir sosyal ağın gelip geçici bir hobi olacağına kanaat getirdik ve internetin geleceğinde oynayacağı büyük rolü göremedik. Ben kod yazmayı bilmediğimden, elimizdekinden daha karmaşık yapıda bir şeyi kurabilmek için gereken gereçlere sahip değildim. Şirket kurmak da kimliğimin bir parçası değildi zaten: Kendimi çiçeği burnunda bir girişimci değil, bir üniversite birinci sınıf öğrencisi olarak görüyordum.

O zamandan beridir, yeniden düşünmek kendim olma duygumun merkezindeki bir parça haline geldi. Psikoloğum ama Freud hayranı değilim, ofisimde kanepem yok ve terapi de uygulamıyorum. Wharton'da örgüt psikolojisi uzmanı olarak çalışıyorum ve son on beş yılımı da kanıtlara dayalı yöneticilik üzerinde araştırmalar ve konuşmalar yaparak geçirdim. Bir veriler ve fikirler girişimcisi olarak Google, Pixar, NBA ve Gates Vakfı gibi kurumlardan, nasıl anlamlı iş olanakları tasarlayabilecekleri, yaratıcı takımlar oluşturabilecekleri ve birlikte çalışma kültürü şekillendirebilecekleri gibi konuları yeniden gözden geçirmelerine yardımcı olmak üzere çağrılar almaktayım. Benim işim nasıl çalıştığımızı, önderlik ettiğimizi ve yaşadığımızı yeniden düşünmektir. Bir de başkalarının da aynı şeyi yapmalarını sağlayabilmek.

Yeniden düşünmenin bundan daha yaşamsal öneme sahip olduğu bir zaman düşünemiyorum. Koronavirüs pandemisi yayılırken, dünya genelinde çoğu önder varsayımlarını yeniden düşünmekte çok yavaş kaldılar. İlk önce virüsün kendi ülkelerini etkilemeyeceğine inandılar, sonra gripten daha öldürücü olmayacağına ve daha sonra da yalnızca gözle görülür belirtiler gösteren kişiler tarafından bulaştırılabileceğine. Bunun insan yaşamı açısından neye mal olduğu hâlâ ölçülmekte.

Geçen yıl hepimiz zihinsel esnekliğimizi sınavdan geçirmek zorunda kaldık. Uzun zamandır doğru olarak kabul ede geldiğimiz varsayımları sorgulamamız gerekti: Hastaneye gitmenin, lokantada yemek yemenin, büyüklerimize sarılmanın güvenli olduğu gibi. Spor karşılaşmalarını her zaman televizyondan canlı izleyebileceğimiz ve çoğumuzun hiçbir zaman evden çalışmak ya da çocuklarımıza evde eğitim vermek zorunda kalmayacağımız gibi. Ne zaman gereksinim duysak, hemen tuvalet kâğıdı ve el dezenfektanı bulabileceğimiz gibi.

Pandeminin ortasında çeşitli polis vahşeti eylemleri, çoğu insanı ırk eşitsizliği ve kendilerinin onunla savaşmaktaki rolleri hakkındaki görüşlerini yeniden düşünmeye sevk etti. Üç siyah vatandaş, George Floyd, Breonna Taylor ve Ahmaud Arbery'nin anlamsız ölümleri, milyonlarca beyaz insanın, tıpkı cinsiyet ayrımcılığının yalnızca kadınların sorunu olmadığı gibi, ırk ayrımcılığının da yalnızca beyaz olmayanların sorunu olmayacağının farkına varmalarına neden oldu. Protestolar dalgalar halinde bütün ülkeye yayıldıkça, siyasi yelpaze içinde Black Lives Matter hareketinin gördüğü destek iki hafta içinde neredeyse son iki yıl içinde olduğu kadar yükseldi. Bu gerçeği kabul etmeye uzun zamandır yanaşmayan ya da yanaşamayan pek çok insan, Amerika'da hâlâ yaygın olan sistemsel ırkçılığın katı gerçekliğiyle yüzleşmek zorunda kaldılar. Uzun zamandır sessizliklerini koruyan pek çok kişi ırkçılığa karşı olduklarını göstermek ve önyargılar karşısında eyleme geçmek için sorumluluklarını üstlenmeye karar verdiler.

Bütün bu ortak deneyimlerimize karşın, gitgide bölünmekte olduğumuz bir dönemde yaşıyoruz. Kimileri için sırf ulusal marşın okunması sırasında diz çökmenin adının anılması bile bir arkadaşlığı bitirmek için yeterli olabiliyor. Başkaları içinse oy sandığına atılan bir tek oy pusulası bir evliliği bitirme nedeni olabiliyor. Taşlaşmış ideolojiler Amerikan kültürünü paramparça ediyor. Oysa en büyük yönetim belgemiz, Birleşik Devletler Anayasası bile ek maddelerle değişiklik yapılmasına izin veriyor. Biz de kendi zihniyetlerimizde değişiklik yapmakta daha hızlı olamaz mıyız?

Bu kitapla amacım, yeniden düşünmenin nasıl işlediğini keşfetmekti. Bunun için en ikna edici kanıtları ve yeniden düşünmede dünyanın en yetenekli insanlarından birkaçını araştırdım. Kitabın ilk kısmı kendi zihinlerimizi açık hale getirme üzerine odaklanıyor. Burada, ileri görüşlü bir girişimcinin neden geçmişe takılıp kaldığı-

nı, kamu makamına seçilebilmek için çok az şansı olan bir adayın sahtekâr sendromunu nasıl kendi yararına kullanabildiğini, Nobel ödüllü bir bilim adamının yanılmanın verdiği sevinci nasıl kucaklayabildiğini, dünyanın en iyi tahmincilerinin görüşlerini nasıl güncellediklerini ve Oscar ödüllü bir sinemacının nasıl üretme savaşları verdiğini bulacaksınız.

İkinci kısımsa, başkalarını yeniden düşünmek için nasıl yüreklendirebileceğimizi inceliyor. Uluslararası bir münazara şampiyonunun tartışmaları nasıl kazandığını ve siyahi bir müzisyenin beyaz ırkın üstünlüğüne inanan kişileri nefretlerini terk etmeye nasıl ikna ettiğini öğreneceksiniz. Özel bir dinleme biçiminin bir doktora, aşılar konusunda ebeveynlerin zihinlerini açmakta ve bir yasa koyucuya da, Ugandalı bir gerilla şefini barış müzakerelerine katılmaya ikna etmekte nasıl yardımcı olabildiğini keşfedeceksiniz. Ve eğer Yankees taraftarıysanız, Red Sox takımını desteklemeye sizi ikna edip edemeyeceğimi göreceğim.

Üçüncü kısım, kendilerini ömür boyu öğrenmeye adamış kişilerden oluşan toplulukları nasıl yaratabileceğimize odaklanıyor. Toplumsal yaşamda, zor sohbetler üzerine uzmanlaşmış bir laboratuvar, kürtaj ve iklim değişikliği gibi insanları kutuplaştıran konularda nasıl daha iyi iletişim kurabileceğimize ışık tutacak. Okullarda, eğitimcilerin sınıflara müzelermiş gibi yaklaşarak, projeleri birer marangoz gibi ele alarak ve yıllanmış ders kitaplarını yeniden yazarak çocuklara yeniden düşünmeyi nasıl öğrettiklerini göreceksiniz. Uzaya çıkan ilk Latin kökenli kadının, *Columbia* uzay mekiğinin infilâkının ardından kazaları önlemek için NASA'da dizginleri ele alışıyla iş yerinde öğrenme kültürlerinin nasıl kurulabildiğini göreceksiniz. Kitabı en iyi kurulmuş planlarımızı yeniden gözden geçirmenin önemi üzerinde durarak kapatıyorum.

İtfaiyeciler bu dersi en zor yoldan öğrendiler. Anın telaşı içinde

Wagner Dodge'un ağır donanımını bırakma ve kendi ateşini yakarak onun içine sığınma dürtüsü onun için ölümle yaşam arasındaki seçimi belirledi. Ama eğer yeniden düşünme konusunda daha derindeki, sistemli bir yetersizlik olmasaydı bu yaratıcılığına gerek bile kalmayacaktı. Mann Gulch'ın en büyük trajedisi, bir düzine smokejumper itfaiyecisinin aslında hiç savaşılmaması gereken bir yangına karşı savaşırken ölmüş olmalarıdır.

Daha 1880'lerden başlayarak, bilim insanları ormanların yaşam döngülerinde yangınların oynadıkları önemli rolün altını çizmekteydiler. Yangınlar ölü maddeyi ortadan kaldırır, toprağa besleyiciler ekler ve günışığının geçebilmesi için yol açar. Yangınlar bastırıldığı zaman ormanlar fazla yoğun hale gelebilir. Biriken çalılar, kuru yapraklar ve ince dallar ileride daha vahşi yangınlar için yakıt görevi görür.

Ne var ki, Birleşik Devletler Orman Hizmetleri, belirlenen her yangının ertesi sabah saat 10.00'a kadar söndürülmesine yönelik politikasını ancak 1978'de yürürlükten kaldırmıştır. Mann Gulch yangını, insan yaşamının tehlike altında bulunmadığı, ücra bir bölgede gerçekleşmişti. Smokejumper itfaiyecilerinin çağrılmış olmalarının nedeniyse bu camiada, örgütte ya da meslekte hiç kimsenin, orman yangınlarının kendi ömürlerini tamamlamalarına izin verilmemesi gerektiği yönündeki varsayımlarını yeterince sorgulamış olmamasıydı.

Bu kitap, size artık hizmet etmeyen bilgi ve fikirlerden kurtulmaya ve kendiniz olma duygunuzu tutarlılıktan çok esneklik temeline dayandırmaya bir çağrıdır. Eğer yeniden düşünme sanatında ustalaşabilirseniz, bana göre hem işinizde daha başarılı, hem de yaşamınızda daha mutlu olabilme şansınızı yükselteceksinizdir. Yeniden düşünmek, çok eski sorunlara yepyeni çözümler getirebilmenize de, yeni sorunlar karşısında eski çözümleri gözden geçir-

menize de yardımcı olacaktır. Çevrenizdeki insanlardan daha çok şey öğrenmenin ve daha az pişmanlıkla yaşamanın bir yoludur bu. En çok değer verdiğimiz araç gereçlerimizi ve hatta kimliğimizin en önemli gördüğümüz parçalarından bir kısmını ne zaman terk etmemiz gerektiğine karar verebilmek, bilgeliğin mihenk taşlarından biridir.

KISIM I

Bireysel Yeniden Düşünme

Kendi Görüşlerimizi Güncellemek

BÖLÜM 1

Bir Vaiz, Bir Savcı, Bir Politikacı ve Bir Bilim İnsanı Zihninizin İçine Girmişler

□ □ □

İlerleme, değişim olmadan mümkün değildir; fikirlerini değiştiremeyenlerse hiçbir şeyi değiştiremezler.

—GEORGE BERNARD SHAW

Adını hiç duymamış olabilirsiniz ama Mike Lazaridis'in yaşamınız üzerinde belirleyici bir etkisi oldu. Mike'ın bir çeşit elektronik dehası olduğu daha küçük yaşlarında belli olmuştu. Dört yaşına girdiğinde Lego oyuncaklarıyla lastik bantlardan kendine bir plakçalar yapmıştı. Lisede öğretmenleri, televizyonları bozulduğunda onarması için Mike'ı çağırıyorlardı. Boş zamanlarında bir bilgisayar üretmiş ve liselerarası bilgi yarışması takımı için daha iyi bir elektrikli zil tasarlamıştı ki bu tasarımı onun üniversitedeki ilk yılının masraflarını karşıladı. Elektrik mühendisliği diplomasını almasına birkaç ay kala Mike kendi kuşağının büyük

girişimcilerinin çoğunun yaptığını yaparak okulu bıraktı. Göçmen bir aileden gelmiş olan bu çocuğun dünyaya damgasını vurmasının zamanı gelmişti artık.

Mike'ın ilk başarısı film barkodlarının okunmasını sağlayan bir cihazın patentini almak oldu ve bu buluşu Hollywood'da o kadar yararlı oldu ki teknik başarı dalında bir Emmy ve bir Oscar kazandı. Ancak bu, bir sonraki büyük buluşunun yanında çocuk oyuncağı kalıyordu ve yeni başarısıyla firmasını, bütün dünyada en hızlı büyüyen şirket haline getirdi. Mike'ın bu yeni cihazı çok kısa süre içinde, üyeleri Bill Gates'ten Christina Aguilera'ya kadar uzanan sadık bir takipçi kitlesi kazandı. "Abartısızca bütün yaşamımı değiştirdi", diyordu Oprah Winfrey övgüyle. "Artık onsuz yaşayamıyorum." Başkan Obama Beyaz Saray'a taşındığında kendi cihazını Gizli Servis üyelerine teslim etmeyi reddetti.

Mike Lazaridis, BlackBerry fikrini e-posta alıp gönderebilen, kablosuz bir iletişim aygıtı olarak düşlemişti. 2009 yazı itibarıyla ABD'deki akıllı telefon piyasasının yarıya yakınını elinde bulunduruyordu. 2014'e gelindiğindeyse, piyasadaki payı yüzde birin bile altına inmişti.

Bir şirket bu kadar büyük bir düşüş yaşadığında, bunun için tek bir neden belirlemek pek mümkün olmaz, o yüzden biz de konuyu insani özelliklere benzeterek anlamaya çalışırız: *BlackBerry, uyum sağlayamadı.* Oysa değişen bir ortama uyum sağlamak şirketlerin yapacağı bir iş değildir, bunu her gün almak zorunda oldukları kararlarla insanlar yapar. Şirketin kurucularından biri, başkanı ve CEO'su olarak Mike, BlackBerry'yle ilgili her türlü teknik ve üretim kararından sorumluydu. Her ne kadar onun düşüncesi akıllı telefon devrimini tetikleyen kıvılcımı yakmış olsa da, yeniden düşünme konusunda yaşadığı güçlükler en sonunda şirketini havasız bırakmış ve kendi buluşunu neredeyse öldürmesine neden olmuştu. Nerede

hata yapmıştı peki?

Çoğumuz bilgimiz ve uzmanlığımızla olduğu kadar, inanış ve görüşlerimize sadık kalmamızla da gurur duyarız. Düşüncelerimizdeki tutarlılığımızdan dolayı ödüllendirildiğimiz, istikrarlı bir dünyada bu anlaşılabilir bir şeydir. Ancak sorun şu ki, hızla değişmekte olan bir dünyada yaşıyoruz ve bu da düşünmek kadar, düşündüklerimizi yeniden düşünmek için de zaman harcamamızı gerektiriyor.

Yeniden düşünmek bir beceridir, ama aynı zamanda bir zihniyettir de. Gerek duyduğumuz zihinsel gereçlerin pek çoğuna zaten sahibiz. Tek yapmamız gereken ara sıra onları raflardan çıkarıp tozlarını almayı unutmamaktır.

İKİNCİ DÜŞÜNCELER

Bilgiye ulaşma ve teknolojideki bütün ilerlemelerle birlikte, artık bilgi sadece artmakla kalmıyor. Gitgide artan bir oranda artıyor. 2011'de günlük bilgi tüketim miktarımız, çeyrek yüzyıl öncesine oranla beş kat kadar artmıştı. 1950 yılındayken, tıbbi bilginin iki katına ulaşması yaklaşık elli yıl sürmüştü. 1980'e gelindiğinde tıbbi bilgi her yedi yılda bir iki katına çıkar oldu, 2010'daysa bu süre bile yarıya indi. Değişikliğin gitgide hız kazanması, inanışlarımızı sorgulamaya eskisinden de daha açık olmamız gerektiği anlamına geliyor.

Kolay bir iş değil bu. İnanışlarımız içimizde durdukça gitgide daha derine kök salıp, daha aşırı uçlara kayıyorlar. *Plüton'un artık bir gezegen sayılmayabileceğini kabul etmekte güçlük çekiyorum.* Eğitim alanında, tarihle ilgili keşfedilenlerin ve bilim alanındaki

devrimlerin ardından müfredatın güncellenmesi ve bunların yeni ders kitaplarında yerlerini bulmaları çoğunlukla yıllar alıyor. Araştırmacılar yakın zamanda, çok yaygın biçimde doğru kabul ettiğimiz kimi bilgileri yeniden düşünmemiz gerektiğini keşfettiler. Örneğin Kleopatra'nın kökenleri (babası Mısırlı değil Yunanlıymış ve annesinin kimliği de bilinmiyor), dinozorların görünüşleri (paleontoloji uzmanları, tiranozor cinsinin sırtında renkli tüyler bulunduğunu düşünmeye başladılar) ve görmek için nelerin gerekli olduğu (körler kendilerini "görmek" için eğitebiliyorlar; ses dalgaları görsel korteksi harekete geçirerek zihnin gözünde imgeler yaratabiliyor, aşağı yukarı yarasaların karanlıkta yollarını bulabilmelerini sağlayan ekolokasyon sistemine benzer şekilde) gibi konularda.[1] Eski plaklar, klasik arabalar, antika saatler koleksiyoncular için çok değerli parçalar sayılabilir, ama modası geçmiş fikirler zihinden temizlenmesi gereken fosillere benzer.

Başkalarının yeniden düşünmelerini gerektiren durumları fark etmekte oldukça hızlıyızdır. Ne zaman bir tıbbi teşhisle ilgili ikinci bir görüş alma gereği duysak, uzmanların kanaatini sorgularız. Ne yazık ki konu kendi bilgi ve fikirlerimize geldiğinde, çoğu zaman kendimizi haklı hissetmeyi, gerçekten haklı olmaya tercih ediyoruz. Gündelik yaşamda, kimi işe alacağımızdan kiminle evleneceğimize dek pek çok konuda biz de kendi teşhislerimizi koyuyoruz. Kendi ikinci görüşlerimizi oluşturmak için de alışkanlık kazanmamız gerekiyor.

Mesleği mali danışmanlık olan bir aile dostunuzun size, işvereninizin planında bulunmayan bir emeklilik fonuna yatırım

[1] Kendi adıma ben "kıçından içeri duman üflemek" deyiminin insanların etkilemek istedikleri kişilere puro hediye etmelerinden kaynaklandığını sanırdım, bu yüzden de karım bana deyimin gerçek kökenini anlattığındaki şaşkınlığımı tahmin edebilirsiniz: 1700'lerde, boğulma vakalarında kurbanı canlandırabilmek için tütünle lavman yapmak gibi yaygın bir uygulama varmış, yani bu insanların makatlarından içeriye gerçekten de duman üfleniyormuş. Sonradan bunun dolaşım sistemi için zararlı olduğu keşfedilince uygulama da terk edilmiş.

yapmanızı tavsiye ettiğini hayal edin. Yatırım konusunda yeterince bilgili olan bir başka arkadaşınız da size bu fonun fazla riskli olduğunu söylüyor olsun. Ne yapardınız?

Stephen Greenspan adında bir adam kendini bu durumda bulduğunda, kuşkucu arkadaşının uyarısını, ulaşabildiği verilerle ölçmeye karar vermiş. Ablası aynı fona birkaç yıldır yatırım yapmaktaymış ve sonuçlardan hoşnut olduğunu söylüyormuş. Üstelik ablasının birkaç arkadaşı daha aynı fonu kullanıyorlarmış. Gerçi getirisi olağanüstü yüksek değilmiş, ama istikrarlı biçimde çift haneli rakamlarda kalıyormuş. Mali danışman da, kendi parasını bile bu fona yatıracak kadar ona güveniyormuş. Greenspan bu bilgileri edindikten sonra tavsiyeye uymaya karar vermiş. Cesur bir girişimle, emeklilik yatırımlarının üçte bire yakınını bu fona aktarmış. Çok geçmeden portföyünün yüzde 25 oranında yükseldiğini görmüş.

Ancak sonra bu fon çökünce her şeyi bir gecede yitirmiş. Zira bu fon, Bernie Madoff'un saadet zinciriymiş.

Yirmi yıl kadar önce, çalışma arkadaşım Phil Tetlock, ilginç bir durum keşfetmişti. Düşünürken ve konuşurken, çoğunlukla üç değişik mesleğin zihniyetlerine kayıyoruz: Vaizler, savcılar ve politikacılar. Bu modlardan hangisine girersek, belli bir kimliğe bürünüyor ve ona göre değişik birtakım araç ve gereçler kullanıyoruz. Vaiz moduna, kutsal saydığımız inançlarımız tehlikeye düştüğü zamanlarda giriyoruz: İdeallerimizi korumak ve övmek adına vaazlar vermeye başlıyoruz. Karşımızdakilerin akıl yürütmelerinde kusurlar bulduğumuz zaman da savcı moduna geçiyoruz: Onları haksız çıkarıp kendi davamızı kazanacak gerekçelerin peşinden koşuyoruz. Bir kitleyi kazanmayı istediğimizdeyse politikacı moduna girerek seçmenlerimizin onayını kazanmak üzere kampanya ve lobi yapmaya başlıyoruz. Kendimizi de haklı olduğumuzun vaazını vermeye, haksız olan başkalarını kovuşturmaya ya da destek görmek

için siyaset yapmaya o kadar kaptırıyoruz ki kendi görüşlerimizi yeniden düşünmeye zahmet etmeme tehlikesine düşüyoruz.

Stephen Greenspan ve ablası, Bernie Madoff'a yatırım yapma kararı aldıklarında bu zihinsel gereçlerden yalnızca bir tanesine bel bağlamış değillerdi. Sonu hüsrana varan bu kararlarında her üç mod, bir arada etkili olmuştu. Ablası ona hem kendinin, hem de arkadaşlarının bu fondan kazanç elde ettiklerini söylediğinde, fonun değeri hakkında vaaz veriyordu. Onun bu güveni Greenspan'i de, kendisini bu fonun riskleri konusunda uyarmış olan arkadaşını kovuşturmaya itti ve o da arkadaşını "sinizm refleksi" ile suçlu buldu. İçinde uyanmış olan onaylanma arzusunun onu evet demeye yöneltmesine izin verdiğindeyse Greenspan politikacı moduna girmişti, çünkü mali müşavir sevdiği ve hoşnut etmeyi isteyeceği bir aile dostuydu.

Bu tuzaklara hangimiz olsak düşebilirdik. Ancak Greenspan, böyle olacağını bilmesi gerektiğini söylüyor, çünkü kendini gafil avlanmalar konusunda bir uzman olarak görüyor. Fona yatırım yapma kararını aldığında, insanların neden kandırıldıkları üzerine yazmakta olduğu bir kitabı tamamlamak üzereymiş. Geriye dönüp baktığında, karar alma sürecine farklı bir araç gereç donanımıyla yaklaşmış olmayı dilediğini söylüyor. Yalnızca verdiği sonuçlara bakmakla yetineceği yerde, fonun nasıl bir stratejiyle çalıştığını daha sistemli biçimde inceleyebilirdi. Güvenebileceği kaynaklardan daha fazla sayıda bakış açısı edinmeye çalışabilirdi. Ömrü boyunca biriktirdiklerinin bu kadar büyük bir miktarıyla kumar oynamadan önce daha küçük tutarlarla daha uzun süreli yatırımlar yaparak denemelerde bulunabilirdi.

Bu da onu bilim insanı moduna sokardı.

FARKLI BİR GÖZLÜK

Eğer mesleğiniz bilimse, yeniden düşünmek sizin için kaçınılmazdır. Size sürekli olarak anlayışınızın sınırlarının farkında olmanız için para ödüyorlar demektir bu. Sizden her zaman bildiklerinizden kuşku duymanız, bilmediklerinizi merak etmeniz ve yeni verilere göre görüşlerinizi güncellemeniz beklenmektedir. Sırf geçen yüzyıl içinde, bilimsel ilkelerin uygulanması dramatik boyutlarda bir ilerlemeye yol açtı. Biyologlar penisilini keşfettiler. Roket bilimciler bizi aya gönderdiler. Bilgisayar uzmanları interneti oluşturdular.

Ancak, bilim insanı olmak yalnızca bir meslek değildir. Bir zihin biçimine, vaaz vermekten, savcılık ya da politikacılık yapmaktan çok farklı bir düşünce moduna sahip olmaktır. Gerçeğin peşinde olduğumuz zamanlarda bilim insanı moduna geçeriz: Varsayımları sınamak için deneyler yapar, bilgiler keşfederiz. Bilimsel araç gereçler, yalnızca beyaz önlüklü, elinde beher kabı olan insanların kullanımına özgü değildir, onları kullanmak için de ille yıllar boyunca bir mikroskop ve bir petri kabı üzerine eğilip kalmak gerekmez. Varsayımlara gündelik yaşamlarımızda da laboratuvarlarda olduğu kadar yer vardır. Deneyler gündelik kararlarımızın bilgiye dayanmasını sağlar. Bu da bana şunu düşündürüyor: Başka alanlarda çalışan kişileri de bilim insanları gibi düşünecek biçimde eğitmek mümkün müdür, eğer mümkünse, o zaman daha akıllıca seçimler yapabilecek midirler?

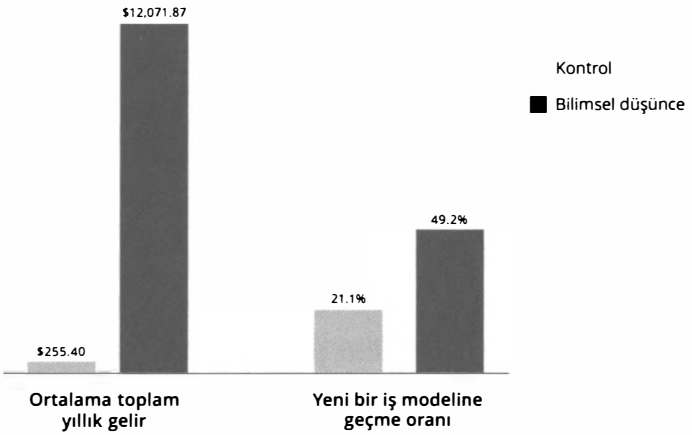
Yakın geçmişte, Avrupalı dört araştırmacı da bunu öğrenmeyi istemişler. Teknoloji, perakende, mobilya, gıda, sağlık, eğlence ve makine gibi değişik sektörlerden, toplam yüzden fazla yeni kurulmuş İtalyan şirketi üzerinde çok iddialı bir deney gerçekleştirmişler. Bu işletmelerin kurucularından çoğu henüz hiçbir gelir elde etmiş

değillermiş ve bu da bilimsel düşüncenin öğretilmesinin kazancı nasıl etkileyeceğini ölçebilmek adına ideal bir ortam oluşturmuş.

Bütün girişimciler, girişimcilik konusunda bir eğitim programından geçmek üzere Milano'ya gelmişler. Dört ay boyunca bir işletme stratejisi yaratmayı, müşterilerle görüşmeler yapmayı, asgari uygunlukta bir ürün oluşturmayı ve ardından da bir prototip geliştirmeyi öğrenmişler. Bilmedikleri şeyse aralarından rastgele seçilmiş bir kısmının "bilimsel düşünce" grubuna, diğerlerininse kontrol grubuna dâhil edilmiş olduğuymuş. Her iki grup için de eğitim programı tıpatıp aynıymış, tek farkıysa gruplardan bir tanesinin şirketlerine bilim insanı gözlüklerini takarak bakmaya teşvik edilmiş olmasıymış. Bu açıdan bakıldığında stratejileri bir kuramdı, müşterilerle görüşmeleri varsayımlar geliştirmelerini sağlıyordu ve asgari uygunluktaki ürünleriyle prototipleri ise bu varsayımları sınama amaçlı olan deneyleriydi. Görevleri, sonuçları büyük bir ciddiyetle inceleyerek, kararlarını varsayımlarının doğrulanmış ya da çürütülmüş olmasına bağlı olarak almalarıydı.

Bir sonraki yıl içinde, kontrol grubunda yer alan şirketlerin ortalama gelirlerinin 300 doların altında olduğu hesaplanmış. Bilimsel düşünce grubunda yer alanlardaysa gelir ortalaması 12,000 doları biraz aşıyormuş. Bunlar iki kattan daha hızlı gelir elde etmişler ve üstelik daha çabuk müşteri bulmuşlar. Neden? Kontrol grubunda bulunan girişimciler, ilk strateji ve ürünlerine sıkıca sadık kalma eğilimi göstermişler. Çünkü onlar için geçmişteki kararlarının erdemlerini övmek, alternatif seçenekleri kovuşturmak ve mevcut yönetimi kayıran danışmanlara hizmet eden bir politika uygulamak daha kolay geliyordu. Bilim insanları gibi düşünmeleri öğretilen girişimcilerse, tam aksine, iki kattan daha sık olarak değişiklik yapmışlardı. Varsayımları doğrulanmadığında, ellerindeki iş modelini gözden geçirme zamanının geldiğini anlıyorlardı.

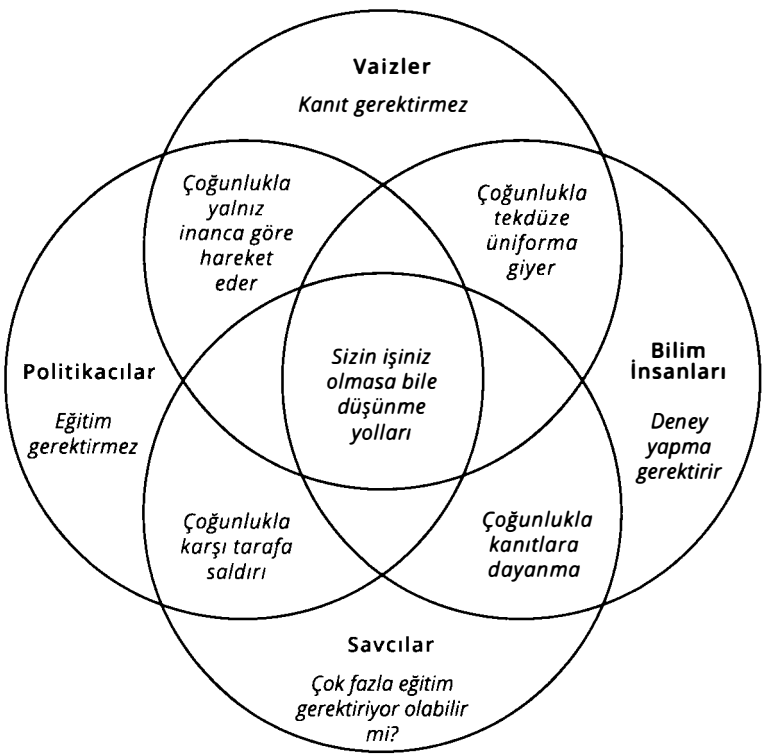
YENİ KURULAN İŞLETMELERİN BAŞARISINDA BİLİMSEL DÜŞÜNCENİN ETKİSİ



Bu sonuçların en şaşırtıcı yanı şu ki, biz genel olarak büyük girişimci ve önderlerde sağlam irade ve ileri görüşlülüğü takdir ederiz. Bu kimselerin birer kararlılık timsali olmasını bekleriz: Kendinden emin ve kesin kararlı. Oysa kanıtlar, işletmeciler ürünleri fiyatlandırmak için turnuvalarda birbirleriyle yarıştıklarında, en iyi stratejilerin aslında yavaş karar veren ve kendinden emin olmayan kişilerden çıktığını göstermektedir. Çünkü bunlar, tıpkı dikkatli bilim insanları gibi acele etmeden, fikirlerini değiştirebilecek esnekliğe sahip olmaya çalışırlar. *Doğrusu ben kararlılık kavramına gereğinden fazla değer biçtiğimizi düşünmeye başlıyorum. Ama elbette ki fikrimi değiştirme hakkımı da saklı tutarak...*

Tıpkı profesyonel bir bilim insanı gibi akıl yürütmek için ille de bilim insanı olmanın şart olmadığı gibi, profesyonel bir bilim insanı olmak da o kişinin eğitimini görmüş olduğu gereçleri kullanacağını garanti etmiyor. Bilim insanları, üstlerine titredikleri kuramları

kutsal kitapmış gibi sunup da karşılaştıkları, üzerinde düşünülmüş eleştirilere küfür gözüyle bakıyorlarsa vaiz moduna geçmiş olduklarını anlayabilirsiniz. Görüşlerini, isabetli olma kaygısından çok popüler olma kaygısının etkilemesine izin verdiklerini fark ettiğimizde de politikacının alanına adım atmışlar demektir. Eğer keşfetmekten çok çürütmeye ve karalamaya uğraşır görünüyorlarsa, o zaman da savcı moduna girmiş olduklarını söyleyebiliriz. Görecelik kuramlarıyla fizik bilimini altüst ettikten sonra Einstein, kuantum devrimine karşı çıkmıştı: "Otoriteye karşı duyduğum küçümsemeyi cezalandırmak üzere, yazgı beni bir otoriteye dönüştürdü." Kimi zaman bilim insanlarının en büyüklerinin bile daha çok bilimsel düşünceye gereksinimleri olabiliyor.



Akıllı telefon alanında bir öncü olmadan onlarca yıl önce Mike Lazaridis bir bilim dehası olarak kabul edilmişti. Ortaokuldayken bilim fuarı için inşa ettiği bir güneş enerjisi paneliyle yerel gazetede çıkmış, halk kütüphanesindeki bütün bilimsel kitapları okumuş olduğu için de bir ödül kazanmıştı. Sekizinci sınıftaki yıllığına bakacak olursanız, Mike'ın kafasından dışarıya şimşekler fışkıran, çılgın bir bilim adamı olarak çizilmiş bir karikatürüne rastlayabilirsiniz.

Mike, BlackBerry'yi yarattığında bir bilim insanı gibi düşünüyordu. O sırada mevcut olan kablosuz e-posta aygıtlarında ya kalem çok yavaş, ya da tuş takımı çok küçüktü. İnsanlar işle ilgili e-postlarını hantalca, mobil aygıtlarının gelen kutusuna yönlendirmek zorunda kalıyorlar ve indirmesi de çok uzun sürüyordu. Bu yüzden o da varsayımlar geliştirerek, bunları sınamaları için mühendislerden oluşan ekiplerine göndermeye başladı. Peki ya insanlar aygıtı ellerinde tutarken diğer parmaklarını kullanmak yerine, yalnızca başparmaklarıyla yazabilseler? Ya bütün aygıtlar arasında senkronize olan tek bir posta kutusu olsa? Ya iletiler bir sunucu yoluyla aktarılarak, yalnızca şifreleri çözüldükten sonra aygıtta görünseler?

Başka şirketler de BlackBerry'nin açmış olduğu yoldan ilerledikçe, Mike onların akıllı telefonlarını ele alıp parçalıyor ve içlerini iyice inceliyordu. 2007 yazında, ilk iPhone'un içinde bulunan programlama gücünü fark edinceye dek onu etkileyen çok fazla bir şey olmamıştı. "Bu aletin içine bir Mac koymuşlar", dedi onu ilk gördüğünde. Mike'ın bundan sonraki hamlesi, BlackBerry'nin sonunun başlangıcı olarak görülebilir. Eğer BlackBerry'nin hızlı yükselişi her şeyden çok Mike'ın bilimsel düşüncesine bağlı olduysa, sonu da pek çok bakımdan yine öncelikli olarak Mike'ın bir CEO olarak yeniden düşünmedeki yetersizliğine bağlanabilir.

iPhone sahneye ışık hızıyla girdiğinde, Mike geçmişte BlackBerry'yi heyecan verici kılmış olan özelliklerine duyduğu inanca bağlı kalmayı tercih etti. İnsanların yalnızca iş e-postaları ve aramaları için bir kablosuz cihaz istediklerinden ve ceplerinde içinde ev sineması da dâhil olmak üzere bütün bir bilgisayarı taşımaya gerek duymayacaklarından çok emindi. Daha 1997 yılında, önde gelen mühendislerinden biri ona aygıta bir de internet tarayıcısı eklemeyi önermiş, ama o buna yalnızca e-postaya odaklanmaları gerektiğini söyleyerek yanıt vermişti. On yıl sonra, Mike hâlâ güçlü bir internet tarayıcısının bataryayı tüketeceği ve kablosuz ağların bant genişliğini zorlayacağı konusunda kuşku duymuyordu. Alternatif varsayımları denemeye yanaşmadı.

2008'e gelindiğinde şirketin değeri 70 milyar doların üzerindeydi, ama BlackBerry şirketin tek ürünü olarak kalmıştı ve içinde hâlâ güvenilebilir bir tarayıcı bulunmuyordu. 2010 yılında, çalışma arkadaşları kendisine şifreli mesajları cihaza dahil etmek için bir strateji önerdiğinde Mike hemen reddetmedi, ama rakip firmaların aygıtları üzerinden mesaj alışverişi sağlanmasına izin vermenin BlackBerry'yi atıl kılacağına ilişkin endişelerini belirtti. Onun bu çekinceleri firma içinde taraftar bulunca da, kısa mesaj uygulamasından vazgeçildi ve bu da WhatsApp'ın daha sonradan 19 milyar doların üzerinde bir bedel ödeyerek yakalayacağı fırsatın elden kaçması demek oluyordu. Mike, elektronik aygıtların tasarımlarının yeniden düşünülmesi konusunda ne kadar yetenekliyse, bebeğinin piyasasını yeniden düşünmekte de bir o kadar isteksizdi. Zekâ bir çare olmamıştı, hatta daha çok bir bela olduğu bile öne sürülebilir.

EN ZEKİLER EN AĞIR YANILIR

Zihinsel beygirgücü, zihinsel esnekliği güvence altına almıyor. Beyniniz ne kadar güçlü olursa olsun, eğer fikrinizi değiştirmek için gereken güdüye sahip değilseniz yeniden düşünmenin pek çok fırsatını da kaçıracaksınız demektir. Araştırmalar gösteriyor ki bir zekâ testinde aldığınız puan ne kadar yüksekse, klişelere inanmaya da o kadar yatkınsınız demek oluyor, çünkü örüntüleri tanımada daha hızlısınızdır. Ayrıca son araştırma bulgularına göre, ne kadar zekiyseniz inanışlarınızı güncellemekte de bir o kadar zorlanacaksınız demek olabilir.

Bir matematik kurdu olmanın sizi veri incelemesinde daha başarılı yapıp yapmadığını ölçmek için bir çalışma yapılmış. Yanıt evet çıkmış, ama eğer bu veriler, örneğin deri kızarıklıklarının tedavisi gibi yavan konularda verilmişse. Peki ya aynı miktarda veri, insanda güçlü duygular uyandıran ideolojik bir sorunla ilgili olarak verilmişse, örneğin ABD'deki silah yasaları gibi?

Rakamların efendisi olmak sizi sonuçların yorumlanmasında daha isabetli kılabiliyor, ama yalnızca sonuçlar sizin inanışlarınızı desteklediğinde. Ancak deneylerin ortaya koyduğu örüntü ideolojinize ters düştüğü zaman, matematik yeteneğiniz sizin için bir koz olmaktan çıkıyor; hatta bir engele bile dönüşebiliyor. Sayıları hesaplamada ne kadar iyiyseniz, kendi görüşlerinizle çelişen örüntülerin analizinde de o kadar çok yanılıyorsunuz. Liberal görüşte olan matematik dehaları, silah yasalarının işe yaramadığını gösteren kanıtları değerlendirmede, benzerlerine kıyasla daha başarısız oluyorlar. Muhafazakar görüşte olanlarsa, silah yasalarının işe yaradığını ortaya koyanların değerlendirilmesinde daha az başarı gösteriyorlar.

Psikolojide bu örüntüyü tetikleyen en az iki önyargı bulunuyor. İlki doğrulama önyargısı: Görmeyi beklediğimiz şeyleri görmemiz. Diğeriyse istenirlik önyargısı: Görmek istediğimiz şeyleri görmemiz. Bu türden önyargılar yalnızca zekâmızı kullanmamıza engel olmakla kalmaz, aynı zamanda zekâmızı gerçeğe karşı bir silaha dönüştürmeyi bile başarabilirler. İnancımızı daha derinden vaaz etmek, davamızı daha büyük bir tutkuyla savunmak ve kendimizi siyasi partimizin dalgasına bırakmak için kendimize nedenler buluruz. İşin trajik yanı da çoğu zaman düşüncemizdeki sonuca yansıyan kusurların farkında bile olmayışımızdır.

Benim en sevdiğim önyargı da "Ben önyargılı değilim" önyargısıdır ve bu da insanların kendilerini başkalarından daha nesnel görmelerine neden olur. Üstelik de zeki insanların bu tuzağa düşme olasılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Ne kadar parlak bir zekâya sahipseniz, kendi sınırlarınızı görmeniz de o kadar güçleşir. Düşünmekte iyi olmanız, sizi yeniden düşünmekte daha kötü yapabilir.

Bilim insanı moduna geçtiğimizde, fikirlerimizin birer ideolojiye dönüşmesine karşı çıkarız. İşe yanıtlar ya da çözümlerle başlamak yerine, önce sorular sormayı, yapbozlar kurmayı tercih ederiz. Sezgiyle vaaz vermek yerine, kanıtlardan yola çıkarak öğretmeyi tercih ederiz. Sağlıklı bir kuşkuculuğu yalnızca başkalarının öne sürdükleri gerekçelere uygulamakla yetinmez, kendi gerekçelerimizle ters düşmeyi de göze alabiliriz.

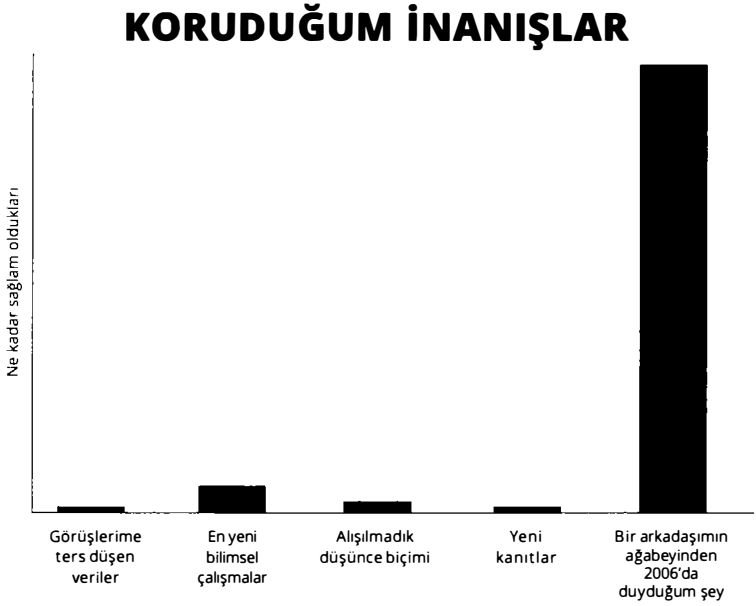
Bir bilim insanı gibi düşünmek, yalnızca açık fikirlilikle tepki vermekten daha fazlasını gerektirir. Bir bilim insanı gibi düşünmek *aktif bir şekilde* açık fikirli olmayı gerektirir. Neden haklı olmamız gerektiğinin değil, neden yanılıyor olabileceğimizin sebeplerini araştırmamız ve bulgularımızın ışığında görüşlerimizi gözden geçirmeye hazır olmamız gerekir.

Diğer zihin modlarında bu çok ender görülür. Vaiz modunda fikir değiştirmek ahlaki bir zayıflığın işareti olarak yorumlanırken bilim insanı modunda aynı şey entelektüel dürüstlüğe işaret eder. Savcı modunda ikna edilmeye izin vermek yenilgiyi kabul etmek anlamına gelirken, bilim insanı modunda doğruluğa doğru atılan bir adımdır bu. Politikacı modundayken tutumlarımız havuçlara ve sopalara göre değişir, oysa bilim insanı modunda daha keskin bir mantık ve daha güçlü veriler karşısında tutum değiştiririz.

Ben de bu kitabı yazarken bilim insanı modunda kalabilmek için elimden geleni yaptım.[2] Ben bir öğretmenim, vaiz değilim. Politikaya katlanamıyorum bile ve bir zamanlar ders verirken dinleyicilerimin hoşuna gitmek yönünde belli bir eğilimim olmuşsa bile, on yıllık öğretmenlik kariyerimin bunu iyileştirmiş olduğunu umuyorum. Her ne kadar ben de savcı modunda bulunmaktan nasibimi gereğinden fazla almış olsam da, eğer bir mahkemede olacaksam yargıç olmayı tercih edeceğime karar verdim. Sizden düşündüğüm her şeye katılmanızı beklemiyorum. Umudum yalnızca düşünme biçimimin merakınızı uyandırması ve burada anlatacağım öykü, araştırma ve fikirlerin sizi kendi yaşamınızda biraz daha fazla

[2] İşe yeniden düşünme hakkında yanıtlarla değil, sorularla başladım. Sonra da, rastgele hale getirilmiş, kontrollü deneyler ve sistemli saha araştırmalarından elde edilmiş olan en iyi kanıtların peşine düştüm. Kanıtların olmadığı yerlerde, kendi araştırma projelerimi başlattım. Yalnızca veri kaynaklı bir sonuca ulaşabildiğim durumlarda bu çalışmaları örneklendirerek aydınlatacak öyküleri araştırdım. İdeal bir dünyada, bütün sonuçların, araştırmacıların örüntüleri bütün bir kanıtlar toplamı üzerinden, her bir veri noktası için nitelik düzeltmesi uygulayarak biriktirdikleri bir meta-analizden, bir incelemeler incelemesinden elde edilmesi gerekir. Bunlara ulaşılamadığı durumlardaysa ciddi, yeterince kapsamlı ya da düşündürücü bulduğum çalışmaları öne çıkarmayı tercih ettim. Kimi zaman yöntemlerle ilgili ayrıntılardan da söz edeceğim ki hem araştırmacıların elde etmiş oldukları sonuçlara nasıl ulaşmış olduklarını daha iyi anlayabilin, hem de bilim insanlarının düşünce biçimleri hakkında bir fikir edinmiş olun. Pek çok yerde, çalışmaların ayrıntıları hakkında fazla derinlere inmeden sonuçları özetleyip geçeceğim ve bunu da bu kitabı bir bilim insanı olmak için değil, bir bilim insanı gibi düşünebilmek için okuduğunuzu varsayarak yapıyorum. Bununla birlikte, eğer bir meta-analizden söz ettiğim yerlerde bir çeşit coşkuya kapıldığınızı hissederseniz, belki de sosyal bilimler alanında bir kariyere başlamayı (yeniden) düşünmenizin zamanı gelmiş olabilir.

yeniden düşünmeye yöneltmesidir. Ne de olsa öğrenmenin amacı inanışlarımızı onaylamak değil, onların evrimleşmesini sağlamaktır.



Benim inanışlarımdan biri de her koşul altında açık fikirli olmamamız gerektiğidir. Kimi durumlarda vaaz vermek, savcılık ya da politika yapmak mantıklı olabilir. Bununla birlikte, bana kalırsa çoğumuz için daha sıklıkla daha açık fikirli olmak yarar sağlayacaktır, çünkü zihinsel çevikliği bilim insanı modundayken kazanırız.

Psikolog Mihaly Csikszentmihalyi, Linus Pauling ve Jonas Salk gibi önde gelen bilim insanlarını incelediğinde, onları benzerlerinden ayıran özelliğin bilişsel esneklikleri, "durum bunu gerektirdiğinde bir uçtan diğerine savrulmak" için istekli olmaları olduğu sonucuna varmış. Büyük ressamlar ve yaratıcılığı çok yüksek olan mimarlar

üzerine yapılmış olan birbirinden bağımsız çalışmalardan da aynı örüntü ortaya çıkmış.

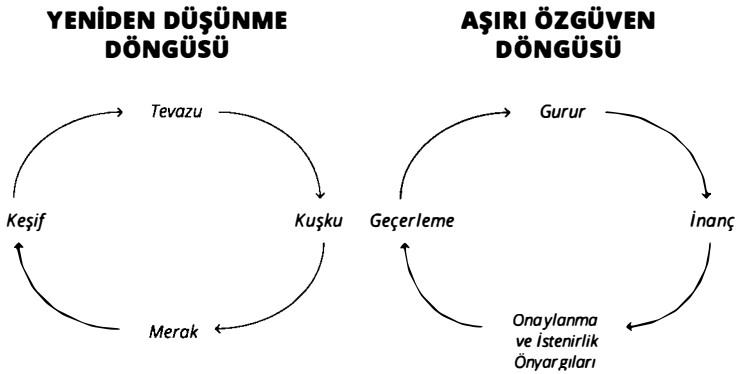
Aslında bunu Oval Ofis'te bile görebiliyoruz. Uzmanlar Amerikan başkanlarını kişisel özelliklerinin uzun bir listesi üzerinden değerlendirerek, elde ettikleri sonuçları bağımsız tarihçi ve siyaset bilimcilerin yapmış oldukları sıralamalarla karşılaştırmışlar. Başkan olarak geçirilen yıllar, savaşlar ve skandallar gibi etkenler de göz önünde bulundurulduğunda, bir kişinin büyük bir başkan olup olmadığını tutarlı bir şekilde belirleyebilen tek bir karakter özelliği öne çıkıyor. Bu da başkanların hırslı, dirayetli oluşları ya da dost canlısı veya Makyavelci oluşları değil; hatta çekici, esprili, dengeli ya da incelikli olmaları bile değil.

Büyük başkanları diğerlerinden ayıran şey entelektüel merakları ve açık fikirli oluşlarıdır. Çok okurlar ve biyoloji, felsefe, mimari ve müzik gibi alanlardaki gelişmelere de en az iç ve dış siyasete olduğu kadar ilgi duyarlarmış. Yeni fikirler duymaya ve eskileri gözden geçirmeye yatkın olurlarmış. Uyguladıkları politikaları çoğunlukla kazanılacak sayılar değil, yürütülecek deneyler olarak görürlermiş. Her ne kadar meslekleri politika olsa da, çoğunlukla sorunları bilim insanları gibi çözüyorlarmış.

İNANMAMAKTAN VAZGEÇMEYİN

Yeniden düşünme sürecini incelerken, bunun çoğunlukla bir döngüyü izlediğini fark ettim. Bu döngü entelektüel tevazu ile başlıyor, diğer bir deyişle neyi bilmediğimizi bilmekle. Hepimiz bilgimizin yetersiz olduğu alanların uzun bir listesini çıkarabilmeliyiz. *Benimki sanatı, finans piyasalarını, modayı, kimyayı,*

yiyecekleri, neden İngiliz aksanlarının şarkı söylerken Amerikan aksanına dönüverdiğini ve insanın kendi kendini gıdıklamasının neden mümkün olmadığını kapsıyor. Yetersizliklerimizi kabullenmek kuşkuya da kapıyı açacaktır. Şu anki anlayışımızı sorgularken, hangi bilgilerimizin eksik olduğu konusunda merakımız da uyanır. Bu merak bizi yeni keşiflere yöneltir ve bu da bize daha öğrenecek ne çok şeyimiz olduğunu bir kez daha kanıtlayarak baştaki tevazuun korunmasını sağlar. Eğer bilgi güçse, neyi bilmediğimizi bilmek de bilgeliktir.



Bilimsel düşünce gurur yerine tevazuu, kesinlik yerine kuşkuyu, kapalı olmak yerine merakı öne çıkarır. Bilim insanı modumuzdan çıktığımız anda, yeniden düşünmenin döngüsü kırılır, yerini bir aşırı özgüven döngüsüne bırakır. Eğer vaaz veriyorsak, bilgimizdeki boşlukların farkına varamayız: Gerçeği çoktan bulmuş olduğumuza inanıyoruzdur. Gurur kuşkudan çok inancı doğurur, bu da bizi savcı yapar: Bütün dikkatimizi olduğu gibi başkalarının fikrini değiştirmeye odaklamış olabiliriz, ama kendi fikrimiz taşa kazınmıştır. Bu da bizi onaylama ve istenirlik önyargılarına doğru sürükler. Böylece politikacı oluruz ve seçmenlerimizin gözünde

rağbet görmeyen her türlü şeyi yok saymaya ya da başımızdan savmaya bakarız, seçmenlerimizse ebeveynlerimiz, patronlarımız ya da etkilemeye çalışmaktan hiç bıkmadığımız lise arkadaşlarımızdır. Gösteriş yapmaya kendimizi öyle bir kaptırırız ki gerçeklik arka planda kalır ve bundan elde ettiğimiz geçerleme bizi kibirli yapar. Şişman kedi sendromunun kurbanı olarak, inanışlarımızı baskı altında sınamak yerine elde ettiğimiz ödüllerle yetiniriz.

BlackBerry vakasında Mike Lazaridis, bir aşırı özgüven döngüsünün içine hapsolmuştu. Buluşunun başarısından duyduğu gurur onun inancını çok fazla beslemişti. Bunun kendini en belirgin biçimde gösterdiği yerse, dokunmatik ekran yerine tuş takımını tercih etmesiydi. Bunun BlackBerry'nin bir erdemi olarak vaazını vermekten çok hoşlanıyordu ve karşıtını da Apple'ın bir kusuru olarak kovuşturmakta fazla aceleci davranmıştı. Şirketinin hisseleri değer yitirdikçe, Mike kendini bir onaylanma ve istenirlik önyargıları sarmalı içinde buldu ve hayranlarından edindiği geçerlemenin kurbanı oldu. 2011'de BlackBerry için "İkonik bir ürün bu", diyordu. "İşletmeler kullanıyor, liderler kullanıyor, şöhretler kullanıyor." 2012'de, iPhone küresel akıllı telefon piyasasının çeyreğini eline geçirdiğinde Mike hâlâ camın üzerine yazı yazma fikrine karşı diretiyordu. Bir yönetim kurulu toplantısında, dokunmatik ekranlı bir telefonu göstererek, "Bunu hiç anlamıyorum," demişti. "Tuş takımı, insanların BlackBerry satın almalarının nedenlerinden biri." Yalnızca kendi tabanı için kampanya yapan bir politikacı gibi, mevcut olan milyonlarca kullanıcının tuş takımı tercihine odaklanırken, milyarlarca potansiyel kullanıcının dokunmatik ekranda buldukları çekiciliği göz ardı ediyordu. *Yeri gelmişken, kendi adıma tuş takımını hâlâ özlediğimi ve geri dönme girişimi için lisans almış olmasını çok heyecan verici bulduğumu da belirtmek isterim.*

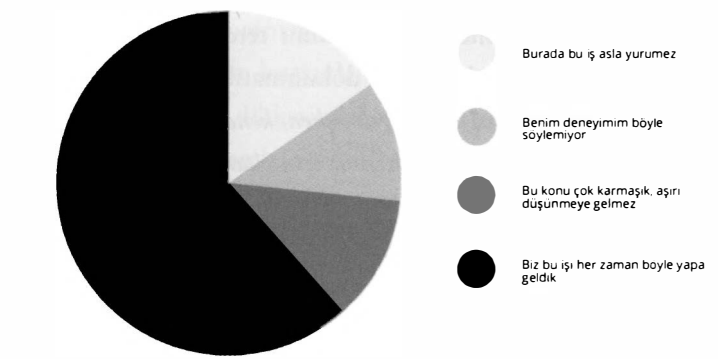
Mike nihayet ekran ve yazılım konusunda yeniden düşünmeye

yanaştığındaysa, mühendislerinden bazıları geçmişteki çalışmalarını bırakmak istemediler. Yeniden düşünme konusundaki yetersizlik iyice yaygındı. 2011'de, şirket içinde yüksek düzeyde çalışmakta olan bir kişi, Mike'a ve şirketin diğer CEO'suna ortak ve imzasız bir açık mektup yazdı. "Bir telefonun içine koca bir bilgisayarı koymaya çalıştıklarını, bunun asla işe yaramayacağını söyleyerek onlarla alay etmiştik", diyordu mektupta. "Ama şimdi onlardan üç, dört yıl geride kaldık."

İnançlarımız bizi kendi kurduğumuz zindanların içine hapsedebiliyor. Çözümse düşüncemizi yavaşlatmak değil, yeniden düşünmemizi hızlandırmaktır. Apple'ı iflasın eşiğinden döndürerek dünyanın en değerli şirketi olacak şekilde dirilten de bu olmuştur.

Apple'ın yeniden doğuş efsanesi, Steve Jobs'un kişisel dehasının çevresinde döner. Söylenceye göre, iPhone'a can veren onun inancı ve ileri görüşlülüğü olmuştur. Gerçekteyse o, cep telefonu kategorisine kesinlikle karşıydı. Çalışanları bu konuda ileri görüş sahibiydiler ve onların önderlerinin fikrini değiştirebilme yetileri Apple'ı yeniden canlandıran asıl unsur olmuştu. Gerçi Jobs "farklı düşünme"yi iyi biliyordu, ama yeniden düşünme konusunda asıl işi yapan ekibi olmuştur.

İNSANLARIN YENİDEN DÜŞÜNMEMEK İÇİN SÖYLEDİKLERİ EN SİNİR BOZUCU ŞEYLER



2004 yılında mühendis, tasarımcı ve pazarlamacılardan oluşan küçük bir grup, Jobs'a çok tutmuş olan ürünleri iPod'u telefona dönüştürme fikrini sundular. Jobs'un buna karşı ilk tepkisi ise "Bunu ne b.k yemeye isteyelim ki?" oldu. "Ömrümde böyle aptalca bir fikir duymadım." Ekip cep telefonlarının müzik çalabilme özelliği de içermeye başladığının farkına varmıştı, ama Jobs bunun Apple'ın çok başarılı olan iPod satışlarına sekte vuracağından endişe duyuyordu. Cep telefonu şirketlerinden nefret ediyor ve operatörlerin dayattığı kısıtlamalar içinde ürün tasarlamak zorunda kalmayı istemiyordu. Konuşurken bağlantısı kesildiğinde ya da yazılımı çöktüğünde öfke içinde elindeki telefonu paramparça ettiği oluyordu. Gerek özel toplantılarda, gerekse sahne üzerinde hiç telefon üretmeyeceğine defalarca yemin etmişti.

Yine de Apple'ın mühendislerinden bir kısmı bu alanda araştırmalar yapmaya çoktan başlamışlardı bile. Birlikte çalışarak Jobs'u neyi bilmediğini bilmediğine ikna etmeyi denediler ve onu inançlarından kuşku duymaya çağırdılar. Herkesin severek kullanabileceği bir akıllı telefon geliştirmenin ve aynı zamanda telefon operatörlerinin bu işi Apple'ın istediği gibi yapmalarını sağlamanın mümkün olduğunu savundular.

Araştırmalar, insanlar değişime karşı direndiklerinde, değişmeden kalacak şeyleri vurgulamanın işleri kolaylaştırabildiğini gösteriyor. Değişim vizyonları, içlerinde süreklilik vizyonları da taşıdıklarında daha etkileyici olabiliyorlar. Her ne kadar stratejimiz evrim geçirecek olsa bile, kimliğimiz aynı kalacaktır.

Jobs'la yakından birlikte çalışmakta olan mühendisler onu ikna etmek için en iyi yollardan birinin bu olabileceğini anlıyorlardı. Niyetlerinin Apple'ı bir telefon şirketine dönüştürmek olmadığı konusunda onun içini rahatlattılar. Yine bir bilgisayar şirketi olarak kalacaklardı, yapılacak tek değişiklik zaten var olan ürünlerinin içine

fazladan bir telefon yerleştirmek olacaktı. Apple zaten insanların cebine yirmi bin şarkı sokabiliyordu, buna ek olarak başka her şeyi de aynı yere sokmamaları için neden ne olabilirdi ki? Teknolojilerini yeniden düşünmeleri gerekecekti, ama DNA'larını koruyacaklardı. Altı ay süren tartışmaların sonunda Jobs'un merakı nihayet çalışmalara onayını verecek kadar uyanabilmişti. Bunun üzerine iki farklı ekip, iPod'a arama yapma özelliklerini eklemenin mi, yoksa Mac'i telefon yerine de geçecek bir minyatür tablete dönüştürmenin mi daha iyi sonuç vereceğini görmek üzere denemeler yapmak için birbirleriyle yarışa girdiler. Piyasaya sürülmesinden yalnızca dört yıl sonra iPhone, Apple'ın gelirinin yarısını sağlamaya başlamıştı bile.

iPhone, akıllı telefonların yeniden düşünülmesi konusunda dramatik bir sıçrayışı temsil ediyordu. Onun ortaya çıkışından itibaren, akıllı telefonlarla ilgili yenilikler, farklı boyut ve şekillerle, daha iyi kameralarla ve daha uzun süreli batarya ömrüyle çok daha hızlı gelişmeye başladı, ama kullanım amacı ya da müşteri deneyimi bakımlarından çok az temel değişiklik görüldü. Geriye dönüp bakıldığında, eğer Mike Lazaridis sevgili ürünü üzerinde yeniden düşünmeye daha açık olabilseydi, acaba şimdiye dek BlackBerry ve Apple birbirlerini akıllı telefonları yeni baştan hayal etmeye birden çok defa zorlamış olabilirler miydi?

Bilginin laneti zihinlerimizi neyi bilmediğimize kapalı hale getirmesidir. İyi yargı verebilme yetisi, zihinlerimizi açabilmek konusundaki beceri ve istekliliğimize bağlıdır. Yeniden düşünmenin, yaşamda önemi gitgide artmakta olan bir alışkanlık olduğu konusunda epeyce emin gibiyim. Ama yanılıyor da olabilirim tabii ki. Eğer yanılıyorsam, bunu yeniden düşünmekte geç kalmayacağım.

BÖLÜM 2

Koltuğunda Oturan Oyun Kurucu ve Sahtekâr

Özgüvenin Denge Noktasını Bulabilmek

□ □ □

Cehalet çoğu zaman bilginin yol açtığından daha çok özgüvene yol açar.

—CHARLES DARWİN

Ursula Mercz kliniğe yatırıldığında baş ve sırt ağrılarıyla, çalışmasına engel olacak kadar etkili bir sersemlik halinden yakınıyordu. Sonraki bir ay boyunca durumu daha da kötüye gitti. Yatağının başucuna koymuş olduğu su bardağının yerini bulmakta güçlük çeker olmuştu. Odasının kapısını bile bulamadığı oluyordu. Dosdoğru karyolasının üzerine yürüdüğü de olmaktaydı.

Ursula, ellili yaşlarının ortalarında olan bir terziydi ve el becerisinden hiçbir şey yitirmemişti: Makasla kâğıttan farklı biçimler kesebiliyordu. Burnunu, ağzını, kol ve bacaklarını kolaylıkla işaret edebiliyor, evini ve beslediği hayvanlarını başkalarına rahatlıkla tarif edebiliyordu. Gabriel Anton adındaki bir Avusturyalı doktor, onun

vakasını çok ilginç bulmuştu. Anton, onun önünde duran bir masanın üzerine kırmızı bir kurdeleyle bir makas bıraktığında adlarını söyleyememiş, ama "sakin ve inançlı bir tavırla önünde duran nesneleri görebildiğini" bildirmişti.

Dil üretimi ve uzamda yönelimle ilgili sorunlar yaşamakta olduğu çok açıktı ve kendi de bunu kabul ediyordu. Ancak ortada yolunda olmayan bir şey daha vardı: Ursula artık aydınlıkla karanlığı ayırt edemez olmuştu. Anton bir nesneyi eline alıp ona doğru kaldırarak, kendisinden bunu tarif etmesini istediğinde, ona bakmaya bile çalışmadan dokunmak üzere elini uzatmıştı. Yapılan testler görüşünün önemli ölçüde azalmış olduğunu gösterdi. Anton kendisine bu yetersizliğini sorduğundaysa, görebildiği konusunda tuhaf biçimde ısrarcı oldu. Gitgide görme yetisini tamamen yitirdiğinde bile hâlâ bu durumun farkında değildi: "İşte bu tamamen hayret verici bir durumdu", diye yazıyordu Anton: "Hasta sonradan gelen ve çok güçlü olan görme yeteneği kaybının farkına varamıyordu... Körlüğüne karşı zihinsel olarak kördü."

1800'lerin sonlarıydı ve Ursula bu konuda yalnız değildi. On yıl kadar önce Zürih'teki bir nöropatolog, geçirdiği bir kazadan sonra kör olan ama "zihinsel bir sakatlığı" bulunmadığı halde durumunun farkında olmayan bir erkek hastayı bildirmişti. Adam yüzünün önüne bir yumruk getirildiğinde gözünü hiç kırpmamış olduğu ve tabağına konan yemeği göremediği halde, "kendini karanlık ve nemli bir çukurun ya da bir mahzenin içinde sanıyor"du.

Yarım yüzyıl sonra bir çift doktor, kör oldukları halde bunun doğru olmadığını öne süren altı vakayı bildirdiler. "Hastalarımızın davranışındaki en çarpıcı unsurlardan biri, deneyimlerinden hiçbir şey öğrenemiyor olmalarıydı", diye yazıyor doktorlar:

Körlüklerinin farkında olmadıkları için ortalıkta dolaşırken

mobilyalara, duvarlara çarpıyor, ancak davranış biçimlerini hiç değiştirmiyorlardı. Kör oldukları onlara açık ve kararlı biçimde söylendiğindeyse ya herhangi bir görme güçlüğü yaşadıklarını tamamen reddediyor, ya da, "Bu oda çok karanlık, neden ışıkları yakmıyorsunuz?", "Gözlüklerimi unutmuşum", veya "Görüşüm çok net değil ama hiç göremiyor da değilim" gibi mazeretler öne sürüyorlardı. Hastalar, kör olduklarını kanıtlayan hiçbir deney sonucunu ya da bildirimi kabul etmeye yanaşmıyorlardı.

Böyle bir durumun ilk betimlemesine Romalı filozof Seneca'da rastlıyoruz. Seneca kör olduğu halde bunu kabul etmeyerek, karanlık bir odada bulunduğundan yakınan bir kadın hakkında yazmıştı. Bugün, tıp literatürü bunu Anton sendromu olarak kabul ediyor ve bilişsel bakımdan sağlığı yerinde olan bir hastanın kendi fiziksel bir engelini fark edemeyişine yol açan bir farkındalık durumu yetersizliği olarak tanımlanıyor. Beyindeki artkafa lobunda görülen bir hasarın bu duruma yol açtığı biliniyor. Ancak ben, beyinlerimiz işlevlerini normal olarak sürdürürken bile, hepimizin Anton sendromunun bir biçimine karşı savunmasız durumda olduğumuza inanmaya başladım.

Her birimizin bilgi ve fikirlerimizde kör noktaları var. İşin kötü tarafı, bunlar bizi kendi körlüğümüze karşı kör hale getirerek yargılarımızda sahte bir özgüven duymamıza yol açabiliyor, böylelikle de yeniden düşünmemize engel olabiliyorlar. İyi tarafıysa, doğru dengeyi bulabilen bir özgüvenle, kendimizi daha net görmemize ve görüşlerimizi güncellememize de olanak verebiliyor olmalarıdır. Sürücülük eğitimi alırken bizlere, görsel kör noktalarımızı saptamamız ve aynalar ve sensorlar yardımıyla bunları ortadan kaldırmamız öğretilir. Yaşamdaysa zihinlerimizin kendilerine yardımcı olacak bu

türden donanımları bulunmadığından, bilişsel kör noktalarımızı saptamayı kendi kendimize öğrenmemiz ve düşünme biçimlerimizi de bunlara göre gözden geçirmemiz gerekiyor.

İKİ SENDROMUN HİKÂYESİ

2015 yılında, Aralık ayının ilk günü, Halla Tómasdóttir'e hiç beklemediği bir telefon geldi. Halla'nın evinin çatısında kalın bir kar ve buz tabakası oluşmuştu. Gözlerinin önünde duvarlardan aşağıya sular akmaktayken, hattın karşı ucundaki arkadaşı ona kendisiyle ilgili Facebook paylaşımlarını görüp görmediğini soruyordu. Birileri, Halla'nın İzlanda cumhurbaşkanlığına aday olması için bir dilekçe açmışlardı.

Halla'nın aklından geçen ilk düşünce, "*Ben kimim ki cumhurbaşkanı olacağım*?" oldu. Bir üniversitenin kurulmasına katkıda bulunmuş ve 2007 yılında bir de yatırım şirketinin kurucuları arasında yer almıştı. 2008'de finans krizi bütün dünyayı sarstığında, İzlanda bundan en çok etkilenen ülkelerden biri olmuş; en büyük üç özel ticari bankanın hepsi batmış, ulusal kur dibe vurmuştu. Ekonomisinin büyüklüğüne bağlı olarak ülke insanlık tarihinde görülmüş en büyük mali çöküşlerden biriyle karşı karşıya kalmıştı, ancak Halla gösterdiği önderlik becerileri sayesinde firmasını böylesine büyük bir krizden başarıyla çıkarmayı bilmişti. Bu büyük başarısına karşın, kendini cumhurbaşkanı olmaya hazır hissetmiyordu. Politikada hiçbir deneyimi yoktu; ne hükümette, ne de kamu hizmetinin herhangi bir alanında hiç çalışmamıştı.

Bu Halla'nın kendini bir sahtekârmış gibi hissettiği ilk durum değildi. Sekiz yaşındayken piyano öğretmeni onu hızlandırılmış

kura almış ve sıklıkla konserlere çıkarmıştı, oysa o kendini hiçbir zaman bu onura değer bulmamış, bu yüzden de her konser öncesinde mide bulantıları yaşamıştı. Gerçi şimdi durum bundan çok daha ciddiydi ama kendiyle ilgili olarak duyduğu kuşku ona tanıdık geliyordu. "Midemde koca bir çukur hissediyordum, piyano resitallerinde olduğu gibi ama bu sefer çok daha büyüğü.", dedi bana Halla. "Yetişkinliğimde yaşadığım sahtekâr sendromlarının en kötüsüydü bu." Aylar boyunca adaylık fikrini kafasında evirip çevirdi. Her ne kadar ailesi ve arkadaşları onu bu iş için gerekli olan becerilere sahip olduğunu kabul etmesi için yüreklendirmeye çabalasalar da, Halla hâlâ gerekli deneyim ve özgüvenden yoksun olduğuna inanıyordu. Kendi yerine başka kadınları aday olmaları için ikna etmeyi denedi, hatta içlerinden biri de sonunda başka bir göreve yükselerek İzlanda başbakanı seçildi.

Ancak dilekçe yerli yerinde duruyordu ve Halla'nın ailesi, dostları ve iş arkadaşları da onu yüreklendirmekten hiç vazgeçmediler. En sonunda kendine, "*Ben kimim ki hizmet etmeyi reddediyorum?*", diye sormaya başladı. Sonunda şansını denemeye karar verdi ama kazanma olasılığı çok düşük görünüyordu. Yirmiden fazla güçlü adayın yarıştığı bir sahada, tanınmamış bir bağımsız aday olarak seçime girecekti. Rakiplerinden biriyse özellikle güçlüydü. Ve de özellikle tehlikeli...

Bir keresinde bir iktisatçıya İzlanda'nın iflasında en çok sorumluluk payı bulunan üç kişi sorulduğunda, her üçü de Davíð Oddsson'u aday göstermişti. 1991'den 2004'e dek ülkenin başbakanlığını yapan Oddsson, İzlanda'nın bankalarını özelleştirerek hepsini risk altına sokmuştu. Daha sonraysa, 2005 ile 2009 arasında, İzlanda'nın merkez bankasının müdürü olarak, bankaların bilançolarının GSMH'nin on katına kadar şişirilmesine göz yummuştu. Halk onun yönetimdeki başarısızlığını protesto ettiğin-

deyse, Oddsson istifaya yanaşmamış ve parlamentonun baskısıyla görevinden uzaklaştırılmıştı. *Time* dergisi, daha sonradan onu dünya çapındaki finans krizinin en büyük yirmi beş suçlusu arasında göstermişti. Yine de Oddsson 2016'da, İzlanda'nın cumhurbaşkanlığına adaylığını ilan etti: "Hiç de küçümsenmeyecek deneyim ve bilgim, bu görevin gerektirdiklerine uygun olacaktır."

Kuramsal olarak, özgüven ve yetkinlik el ele ilerler. Pratikteyse çoğunlukla ters yönlere... Bunun kanıtını, insanların kendi önderlik becerilerini değerlendirmelerinden sonra bu sonuçlar çalışma arkadaşları, üstleri ya da astları tarafından verilen hükümlerle karşılaştırıldığında açıkça görebilirsiniz. Yüz binden fazla kişiyi kapsayan doksan beş çalışmanın meta-analizi yapıldığında tipik olarak kadınların kendi önderlik becerilerini hafife aldıkları, erkeklerinse kendilerininkini gözlerinde fazla büyüttükleri görülmüştür.

Muhtemelen yaşamınız boyunca, saha kenarında oturan çalıştırıcılardan daha fazlasını bildiklerinden emin olan kimi futbolseverlerle karşılaşmışsınızdır. Buna koltuğunda oturan oyun kurucu sendromu deniyor ve özgüvenin yetkinliği aşmasıyla kendini gösteriyor. Bir ülkenin ekonomisini batırmış olan mali kararları aldıktan



"İzin verirsen uzmanlığını özgüvenimle böleceğim."

sonra bile Davíð Oddsson, oyun kuruculuk şöyle dursun, çalıştırıcılık için bile gereken yetkinliğe sahip olmadığını kabule yanaşmıyordu. Kendi zayıf noktalarına karşı kördü.

Koltuğunda oturan oyun kurucu sendromunun karşıtıysa, yetkinliğin özgüveni aştığı sahtekâr sendromudur. Tanıdığınız insanlar arasında, başarılarını hak etmediklerine inananları bir düşünün. Bu kişiler ne kadar zeki, yaratıcı ya da sevimli olduklarının içtenlikle farkında değildirler ve siz ne kadar çabalasanız da onların bu görüşlerini yeniden düşünmelerini sağlayamazsınız. İnternet üzerinden yayınlanmış bir dilekçe, pek çok insanın ona güvenmekte olduğunu ortaya koyduktan sonra bile Halla Tómasdóttir, ülkesini yönetmek için yeterli nitelikte olduğuna hâlâ inanmıyordu. Kendi güçlü noktalarına karşı kördü.

Her ne kadar kör noktaları birbirinin tam karşıtı olsa da, özgüvenin iki farklı ucunda bulunuyor olmaları her iki adayın da planlarını yeniden düşünmekte gönülsüz davranmalarına neden oluyordu. Büyük olasılıkla özgüvenin ideal düzeyi, koltuğunda oturan oyun kurucuyla sahtekârın arasında bir yerde olmalı. Peki o küçücük denge noktasını nasıl bulacağız?

KİBRİN CEHALETİ

Benim en sevdiğim ödüllerden bir tanesi, aydınlatıcı olduğu kadar eğlendirici de olan çalışmalara verilen hicivli bir ödüldür. Adına Ig™ Nobel Ödülü denir ve gerçek Nobel ödülü sahipleri tarafından verilir. Üniversitede okumakta olduğum bir sonbaharda, benim gibi bini aşkın inek öğrenciyle birlikte töreni izlemek üzere kampüsün tiyatro salonuna koşa koşa gitmiştim. O yıl ödülü kazananlar ara-

sında, canlı bir kurbağayı havaya kaldırabilen, manyetik bir alan yaratmış olan bir çift fizikçi, aşkın biyokimyasının obsesif-kompülsif davranış bozukluğuyla ortak özellikler taşıdığını keşfetmiş üç kimyacı ve kedi patilerinin bir tuş takımına dokunduğunu fark ederek onları uzaklaştırmak için sinir bozucu bir ses çıkaran, PawSense (*Pati Duyusu*) adlı bir yazılımı icat etmiş bir bilgisayar mühendisi de vardı. *Köpeklerde de işe yarayıp yaramadığından emin değilim.*

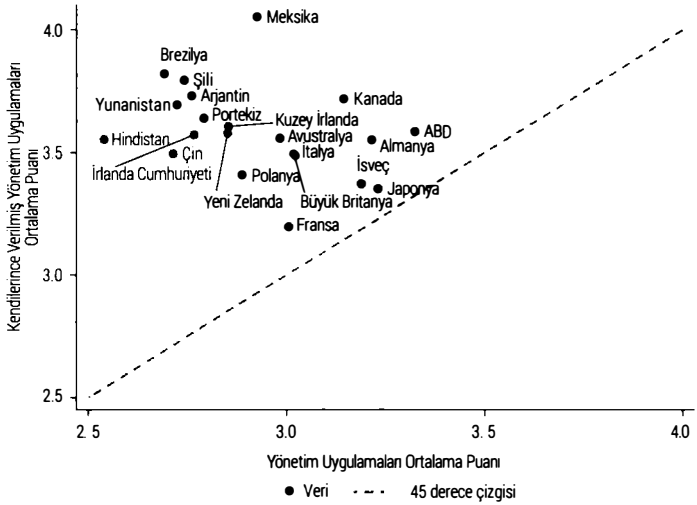
Ödüllerden birkaç tanesi beni güldürmüştü ama beni en çok düşündürenler, David Dunning ve Justin Kruger adındaki iki psikolog oldu. Beceri ve özgüven üzerine, çok kısa bir süre sonra ünlü olacak "mütevazı bir rapor" yayınlamışlardı. Pek çok durumda, yapamayan kişilerin, yapamadıklarını bilmediklerini görmüşlerdi. Bugün artık Dunning- Kruger etkisi olarak bilinen bu ilkeye göre, yetkinliğimizin en az olduğu durumlarda aşırı özgüvenle dolup taşma olasılığımız en yüksektir.

Dunning- Kruger'ın kendi çalışmalarında, mantıklı akıl yürütme, dilbilgisi ve mizah duygusu gibi konulardaki testlerde en düşük sonucu alan kişilerin kendi becerileri hakkında en şişirilmiş görüşlere sahip oldukları görülmüştü. Ortalama olarak, benzerlerinin yüzde 62'sinden daha iyi sonuç almış olduklarına inanmalarına karşın, gerçekte yalnızca yüzde 12'sinin önüne geçebilmişlerdir. Belli bir sahada zekâmız ne kadar azsa, yine o sahadaki zekâmızı gözümüzde o kadar büyütmekte olduğumuz anlaşılmaktadır. Bir grup futbol taraftarı arasında, bilgisi en az olanın koltuğunda oturan bir oyun kurucu olması ve yanlış oyun seçtiği için çalıştırıcıyı kovuşturması, daha iyi bir oyun planının vaazını vermesi olasılığı en yüksektir.

Bu eğilim önemlidir, çünkü öz farkındalığı tehlikeye atar ve her türlü değişik durum içinde bize ayak bağı olur. İktisatçılar, çok geniş bir sektörler ve ülkeler yelpazesi içinde bulunan binlerce şirketin operasyon ve pazarlama uygulamalarını değerlendirerek, elde ettik-

leri sonuçları şirket yöneticilerinin kendilerine verdikleri notlarla karşılaştırdıklarında neler olduğuna bir göz atalım:

Yöneticiler Yeterliliklerini Abartma Eğilimi Gösterirler
(Ölçülmüş Yönetim Uygulamaları karşısında Yöneticilerin Kendi Değerlendirmeleri)



Kaynak: World Management Survey; Bloom and Van Reenen 2007; and Maloney 2017b

Bu grafikte, performanslarının kendileri tarafından değerlendirilmesi, gerçek performansla eşleşseydi, bütün ülkelerin noktalı çizginin üzerinde bulunması gerekirdi. Aşırı özgüven her kültürde mevcuttur ve yönetimin en zayıf olduğu yerlerde de en yüksek haline ulaşmaktadır.[3]

Elbette ki yönetim becerilerini nesnel biçimde yargılayabilmek kolay iş değildir. Bilginin ölçülmesi daha kolay olmalıdır. Hepimiz

[3] Bu ABD gibi, kendini değerlendirmelerin gerçeğe oldukça yakın olduğu ülkeler için iyi haber gibi görünebilir, ama bütün alanlarda geçerli değildir. Yakın zamandaki bir çalışmada, dünya genelindeki İngilizce konuşan ergen gençlere matematiğin on altı farklı alanındaki bilgileri için bir değerlendirmede bulunmaları söylendi. Listedeki konulardan üç tanesi, kimin kurgusal konularda bilgi sahibi olduğunu iddia ettiğini görebilmek adına tamamen uydurulmuştu: Bildirimsel kesirler, öz sayılar ve kip ölçeklendirme. Bu konuda en hatalı değerlendirmeleri, ortalama olarak Kuzey Amerikalı, erkek ve varlıklı ailelerden gelen öğrenciler yaptılar.

okul yaşamlarımız boyunca bilgilerimizle sınandık. Başkalarıyla karşılaştırıldığında, aşağıdaki konuların her biri hakkında ne kadar çok şey bildiğinizi düşünüyorsunuz: Çoğu insandan az mı, çok mu, yoksa herkesle aynı mı?

- - İngilizcenin neden Birleşik Devletler'in resmi dili olduğu
- - Salem'de kadınların neden yakıldığı
- - Walt Disney'in Mickey Mouse'u çizmeden önce ne iş yaptığı
- - İlk kez hangi uzay uçuşunda insanların Çin Seddi'ni görebildiği
- - Şeker yemenin çocukların davranışını neden etkilediği

Kişisel olarak en illet olduğum şeylerden biri, insanların bilmedikleri şeyleri biliyormuş gibi görünmeleri, yani sahte bilgidir. *Bu durum beni öylesine rahatsız ediyor ki şu anda bu konuda bir kitap yazmakla uğraşıyorum.* Bir dizi çalışma sırasında insanların, yukarıdakilere benzer konularda çoğu kişiden daha mı az, yoksa daha mı çok bilgi sahibi olduklarını değerlendirmeleri, sonra da gerçek bilgilerinin ölçülmesi amacıyla bir test çözmeleri istenmiş. Katılımcıların bilgilerinin ne kadar üstün olduğunu düşünüyorlarsa, kendilerini o kadar fazla abartmış oldukları, öğrenme ve yeni bilgilere de o kadar az ilgi duydukları görülmüştür. Eğer tarih ya da bilim konusunda çoğu insandan daha fazla şey bildiğinizi düşünüyorsanız, büyük olasılıkla sandığınızdan daha az şey biliyorsunuz demektir. Dunning'in şakayla karışık söylediği gibi, "Dunning-Kruger kulübünün ilk kuralı, Dunning-Kruger kulübüne üye olduğunuzu bilmiyor olmanızdır."[4]

[4] Bu konuda en sevdiğim örnek Nina Strohminger'ın şu şikâyetidir: "Bu sabah babam beni arayıp Dunning-Kruger etkisini anlattı, böylece psikolojide doktora yapmış olan kızının Dunning-Kruger etkisini bilmiyor olamayacağının farkında olmayarak, Dunning-Kruger etkisine de çok güzel bir kanıtlama sunmuş oldu."

Eğer yukarıdaki sorulardan herhangi biri hakkında en küçük bir şey bile bildiğinizi hissettiyseniz, yeniden düşünmeniz gerekecek. Amerika'da resmi dil yoktur, Salem'de cadılıkla suçlanan kadınlar yakılmayıp asılmışlardır, Mickey Mouse'u çizen Walt Disney değildir (Ub Iwerks adında bir animasyoncunun işidir bu), Çin Seddi aslında uzaydan görülemez ve şekerin çocukların davranışı üzerindeki ortalama etkisi sıfırdır.

Her ne kadar Dunning- Kruger etkisi gündelik yaşamda çoğunlukla eğlenceli olsa da, İzlanda'da hiç de gülünecek bir mesele değildi. Merkez bankasına başkanlık yapmış olmasına karşın Davíð Oddsson, ekonomi ya da maliye alanında hiçbir eğitim görmemişti. Politikaya atılmadan önce radyoda bir mizah programı yapmış, tiyatro oyunları ve kısa öyküler yazmış, hukuk fakültesine gitmiş ve gazeteci olarak çalışmıştı. İzlanda'nın başbakanı olduğu dönemde Oddsson uzmanlara karşı o kadar küçümseyiciydi ki, sonunda Ulusal İktisat Enstitüsü'nü kapatmıştı. Merkez bankasındaki görevinden alınması içinse parlamentonun alışılmadık bir yasa çıkarması gerekmişti: Başkanların iktisat alanında en azından bir yüksek lisans diploması bulunması gerekecekti. Ancak bu da Oddsson'un yalnızca birkaç yıl sonra cumhurbaşkanlığına aday olmasına engel olmadı. Kendi körlüğüne karşı tamamen kör olduğu besbelliydi: Neyi bilmediğini hiç bilmiyordu.



APTAL DAĞI'NIN ZİRVESİNDE MAHSUR

Koltuğunda oturan oyun kurucu sendromunda sorun, bu durumun yeniden düşünmenin önünde bir engel oluşturmasıdır. Eğer bir şeyi bildiğimizden eminsek, bu bilginin içinde boşluklar, kusurlar aramak için de bir nedenimiz olmayacaktır, bu durumda da onları doldurmamız, düzeltmemiz söz konusu bile olamaz. Bir araştırmaya göre, duygusal zekâ testinde en düşük puanları alan kişilerin becerilerini kendi gözlerinde büyütme olasılıkları bir yana, aldıkları sonucu yanlış ya da önemsiz olarak görüp de hiçe sayma olasılıkları da yine en yüksektir ve bu durumda da rehberliğe ya da kendilerini geliştirmeye gerek duyma olasılıkları en düşük olacaktır.

Bunun bir kısmının kırılgan egolarımızdan kaynaklandığı bir gerçektir. Kendimizi olumlu bir bakış açısından görmeyi ya da başkalarına ışıl ışıl bir portremizi göstermeyi istediğimizde zayıflıklarımızı yadsımaya yönelmiş oluruz. Klasik bir örnek, yolsuzluğa karşı savaş açtığını ilan eden ama aslında kasti körlük ya da toplumsal aldatmacayla güdülenen ikiyüzlü politikacıdır. Üstelik de güdülenme öykünün yalnızca bir bölümünü oluşturur.[5]

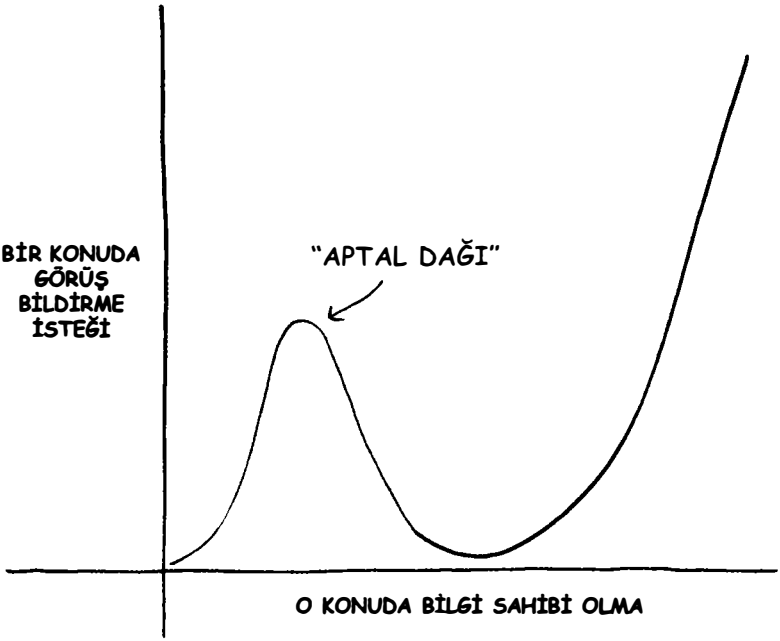
Yeteneklerimiz hakkındaki görüşümüzü bulandıran ve daha az belirgin olan başka bir güç de, kendi düşüncemiz hakkında düşünebilme yetimiz olan meta-bilişsel beceride bir yetersizliktir. Yetkinlik

[5] Aslında Dunning-Kruger etkisinde istatistik ölçüm sorunlarının oynadığı rolle ilgili hâlâ sürmekte olan bir tartışma bulunmaktadır, ancak tartışma konusu olan etkinin gerçek olup olmadığı değil, çoğunlukla, ne zamanlarda kendini gösterdiği ve ne kadar etkili olduğuyla ilgili ayrıntılardır. İlginç bir şekilde, insanlar kendi bilgi düzeylerini doğru olarak değerlendirmek üzere güdülendiklerinde bile, çoğunlukla en büyük sorunu en az bilgi sahibi olanlar yaşar. Deneklere bir mantıksal akıl yürütme testinin sonrasında kaç soruyu doğru yanıtlamış olduklarını isabetli olarak (dolayısıyla da alçak gönüllülükle) tahmin edebilmeleri halinde yüz dolarlık bir banknot verileceği söylenmişken bile çoğunlukla özgüvenlerinin gereğinden fazla olduğu görülmüştür. Yirmi soruluk bir testte, gerçekte bildiklerinden ortalama 1.42 daha fazla soruyu bilmiş olduklarını düşünmüşlerdir. Performansı en düşük olanlar da yine özgüveni en aşırı olanlardır.

eksikliği, bizi kendi yetersizliğimize karşı kör kılabilir. Eğer bir teknoloji girişimcisiyseniz ve eğitim sistemleri konusunda bilginiz yoksa, ustaca bir planla eğitim sistemini düzeltebileceğinizden emin olabilirsiniz. Eğer sosyal becerileriniz gelişmiş değilse ve sosyal inceliklerden pek haberdar değilseniz, ortalıkta kendinizi James Bond sanarak dolaşabilirsiniz. Lisedeyken, bir arkadaşım bana mizah duygumun hiç olmadığını söylemişti. Acaba bunu nereden çıkartmıştı? "Şakalarıma hiç gülmüyorsun." *Ben çok matrağımdır, diyen komik biri görülmemiştir. Kimin mizah duygusunun yetersiz olduğu konusunda kararı size bırakıyorum.*

Mükemmelliğe ulaşmamızı sağlayacak bilgi ve becerilerimiz eksik olduğunda, kimi zaman mükemmelliği değerlendirebilecek bilgi ve becerimiz de eksik olabilir. Bu bilgi size, yakın çevrenizdeki cahil ukalaların haddini bildirmek için yeterli olacaktır. Yine de onlarla alay etmeden önce hepimizin zaman zaman onların bulundukları konuma düşebileceğimizi göz önünde bulundurmanızda yarar olacaktır.

Hepimiz pek çok konunun acemisiyizdir ama her zaman bu gerçeğe karşı gözümüz kör olmak zorunda değildir. Hoş sohbet biri olmak gibi gözde beceriler konusunda kendimizi gözümüzde biraz büyütme eğilimindeyizdir. Ayrıca araba sürmek, klavye kullanmak, gereksiz bilgiler ve duygu yönetimi gibi deneyimle uzmanlığı birbirine karıştırmanın kolay olduğu alanlarda da özgüvenimiz aşırılığa yatkınlık gösterir. Oysa resim yapmak, yarış arabası kullanmak, alfabeyi hızlıca tersinden okumak gibi, deneyimsizliğimizi kolayca kabullenebileceğimiz durumlarda çoğunlukla kendimizi hafife alırız. Herhangi bir konuya gerçekten yeni başlayanlar Dunning-Kruger tuzağına çok ender düşerler. Eğer futbol konusunda hiçbir bilginiz yoksa, muhtemelen çalıştırıcıdan daha fazlasını bildiğinize inanarak ortalıkta gezinmezsiniz.



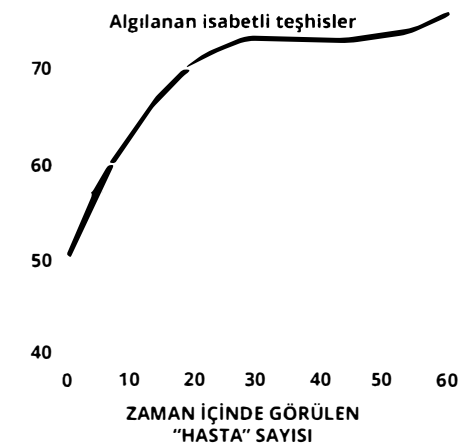
Acemilikten amatörlüğe geçtiğimizde özgüvenimiz birden artar. Bilginin azı, çok tehlikeli bir şey olabilir. Yaşamlarımızın çok fazla alanında hiçbir zaman görüşlerimizi sorgulayabilecek, ya da neleri bilmediğimizin farkına varabilecek yeterlikte bir uzmanlığa sahip olamayız. Fikir dile getirmek ve gelip geçici yargılarda bulunmak üzere kendimize güvenmek için ancak yeterli olacak kadar bilgiye sahip oluruz ve Aptal Dağı'nın zirvesine çıkmış ama öte yanına geçmeyi başaramamış olduğumuzun farkına hiç varamayız.

Dunning'in insanlara bir zombi kıyameti senaryosu içinde doktor rolü oynattığı bir deneyde bu durumun bir örneğine rastlayabiliyoruz. Yalnızca bir avuç yaralı kurban gördüklerinde, gerçek becerileriyle kendilerinde olduğunu varsaydıkları becerileri uyumlu oluyor. Ne yazık ki, deneyimleri arttıkça, özgüvenleri yetkinlikle-

rinden daha hızlı tırmanıyor ve bir noktadan sonra hep özgüven yetkinliğin üzerinde kalıyor.

Tam Acemilerde Özgüven Az Olur, Ancak Özgüven Arttıkça Isabetli Kararları Geride Bırakır

Bir laboratuvar deneyinde "doktorlar" çok geçmeden teşhis koyma yeterliliklerini gözlerinde büyütmeye başlıyorlar.



KAYNAK: "YENİ BAŞLAYANLARDA AŞIRI ÖZGÜVEN: ÖĞRENMENİN AZI TEHLİKELİ MİDİR?" CARMEN SANCHEZ VE DAVID DUNNING, JOURNAL OF PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY, 2018.

Temmuz ayında hastanelerdeki hasta ölüm oranının tepe noktasına ulaşmasının bir nedeni de, kadroya yeni girenlerin göreve başlamaları olabilir. Burada tehlikeyi doğuran yalnızca yeni sağlık görevlilerinin beceri eksikliği değil, daha çok bu beceriyi kendi göz-

lerinde abartıyor oluşlarıdır.

Acemiden amatöre yükseliş, yeniden düşünmenin döngüsünü kırabiliyor. Deneyim kazandıkça, alçak gönüllülüğümüz azalıyor. Hızlıca ilerleme kaydetmiş olmaktan gurur duyuyoruz ve bu da sahte bir ustalık duygusunu geliştiriyor. Böylece aşırı özgüven döngüsü kendiliğinden devreye giriyor ve bildiklerimizden kuşku duymamızı, bilmediklerimizi de merak etmemizi önlüyor. Bunun sonucunda da kendimizi kendi cehaletimizin cahili olduğumuz bir hatalı varsayımlar balonunun içine hapsolmuş buluyoruz.

İzlanda'da kibri yaltakçıları tarafından daha da şişirilen ve eleştirenlerince denetlenmeyen Davíð Oddsson'a olan da buydu. Çevresini okul yıllarından ya da briç oyunlarından tanıdığı, "sonuna kadar sadık yardakçıları" ile kuşatmasıyla ve dostlarının da düşmanlarının da listelerini tutmasıyla biliniyordu zaten. Çöküşten birkaç ay önce, Oddsson İngiltere Merkez Bankası'nın yardım teklifini geri çevirmişti. Daha sonraysa, tam da krizin doruk noktasındayken İzlanda bankalarının borçlarını karşılamaya hiç niyeti olmadığını hiç utanmadan uluorta dile getirdi. İki yıl sonra, işin gerçeğini araştırmak üzere parlamento tarafından atanan bağımsız bir kurul, onu ağır ihmalden suçlu buldu. İzlanda'nın mali çöküşünü inceleyen bir gazetecinin yorumuna göre Oddsson'un düşüşü, "kibri, ada için en iyisinin ne olduğunu bildiğinden kesinlikle emin oluşu" yüzündendi.

Oddsson zihin için vazgeçilmez değerde olan bir besinin eksikliğini çekiyordu: Tevazu. Aptal Dağı'nın zirvesinde mahsur kalmanın tek şifası bundan düzenli bir doz almaktır. Blogger Tim Urban bu durumu, "Kibir, cehalete inancın eklenmesidir", diye açıklıyor. "Eğer tevazu yaşamın deneyimlerini emerek bilgiye ve bilgeliğe çeviren, geçirgen bir süzgeçse, kibir de aynı yaşam deneyimlerinin çarpıp geri döndüğü lastik bir kalkandır."



ALTIN SAÇLI KIZ'IN YANILDIĞI YER

Çoğu insan özgüveni bir tahterevalli şeklinde hayal eder. Biraz aşırıya kaçtığımızda kibre doğru kayarız. Fazlasını yitirdiğimizdeyse sünepe oluruz. Tevazu konusundaki korkumuz da budur zaten: Sonunda kendi gözümüzdeki değerimizi yitirmekten korkarız. Tahterevallinin dengede durması gerekir, bunun için de Altın Saçlı Kız moduna girerek dengeyi sağlayacak olan doğru özgüven miktarını tutturmaya çalışırız. Ancak ben geçenlerde bunun doğru yaklaşım olmadığını fark ettim.

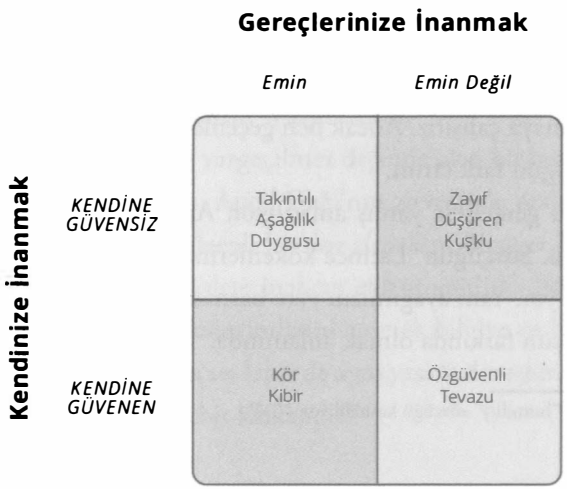
Tevazu genellikle yanlış anlaşılıyor. Anlamı özgüven eksikliği değil çünkü. Sözcüğün[6] Latince kökenlerinden biri "topraktan" anlamına geliyor. Yani ayağımızın yere basması, kusurlu ve yanılabilir olduğumuzun farkında olmak anlamında.

[6] İngilizcedeki "humility" sözcüğü kastediliyor. *(Ç.N.)*

Özgüven, kendimize ne kadar inandığımızın bir ölçüsüdür. Kanıtlar bunun, kendi yöntemlerimize inanmaktan farklı bir şey olduğunu gösteriyor. Bir yandan gelecekte bir hedefe ulaşma yetinize duyduğunuz özgüveni korurken, bir yandan da şu an için doğru araç gereçlere sahip olup olmadığınızı sorgulayacak bir tevazu taşımanız mümkündür. İşte özgüvenin o denge noktası da budur.

Güçlü yanlarımıza ve stratejilerimizin doğruluğuna büsbütün inandığımızda, kibir gözlerimizi kör eder. Bu iki unsurun ikisine de inancımızın olmadığı bir durumda, kuşkudan felç oluruz. Doğru yöntemi bildiğimiz, ama onu uygulayabilme yetimizden emin olmadığımızda aşağılık kompleksi bizi yiyip bitirebilir. Elde etmeye çalışacağımız şey özgüvenli bir tevazu olmalıdır; bir yandan yeterliliğimize güvenirken, öte yandan da doğru çözümü bulamamış olabileceğimizi, hatta belki de yanlış sorunla uğraşmakta bile olabileceğimizi takdir edebilmektir. Bu durum bize eski bildiklerimizi gözden geçirecek kadar kuşku ve yeni yaklaşımlar arayacak kadar özgüven verecektir.

ÖZGÜVENİN DENGE NOKTASI



Spanx'in kurucusu Sara Blakely, ayaksız bir külotlu çorap fikrini ilk düşündüğünde, bu düşünceyi gerçeğe dönüştürebilme yeteneğine güvendi, ancak elinin altında bulunan gereçler konusunda içi kuşkuyla doluydu. O sırada geçimini kapı kapı dolaşarak faks cihazları satmakla sağlıyordu ve moda, perakendecilik ya da üretim gibi konularda hiçbir şey bilmediğinin de farkındaydı. Ürününün prototipini tasarlarken, bir hafta boyunca çorap fabrikaları arasında arabasıyla mekik dokuyarak, onlardan yardım istedi. Patent başvurusunda bulunmak için bir hukuk firması tutmaya parası yetmeyince, bu konuda bir kitap okuyarak, formu tek başına doldurmak zorunda kaldı. Duyduğu kuşku onu hiç de güçsüzleştirmiyordu, karşısına çıkacak her türlü güçlüğü yenebileceğine güveni tamdı. Bu özgüven, mevcut bilgisinden değil, öğrenebilme yetisinden ileri geliyordu.

Özgüvenli tevazu öğretilebilecek bir şeydir. Bir deneyde öğrenciler, kendimizden emin olmaktansa bilmediklerimizi kabul etmenin yararları üzerine kısa bir makale okuduktan sonra, zayıf oldukları bir alanda fazladan yardım isteme olasılıkları yüzde 65'ten 85'e fırlamıştır. Ayrıca, karşı taraftan bir şeyler öğrenebilmeyi denemek adına, karşı oldukları siyasi görüşleri incelemeye de daha yatkın hale gelmişlerdir.

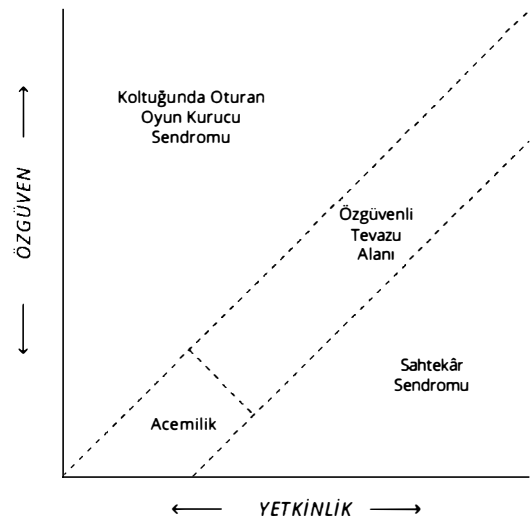
Özgüvenli tevazu, yalnızca zihinlerimizi yeniden düşünmeye açık hale getirmekle kalmaz, yeniden düşünmenin niteliğini de artırır. Üniversitelerde ve lisansüstü eğitimde inanışlarını gözden geçirmeye yatkın öğrenciler, diğerlerinden daha yüksek notlar almaktadırlar. Lisede, bir şeyi bilmediklerinde bunu kabul eden öğrenciler, öğretmenleri tarafından daha iyi öğrenen, sınıf arkadaşları tarafındansa ekip çalışmalarına daha çok katkıda bulunan öğrenciler olarak gösterilmektedirler. Akademik yılın sonunda matematik notları, kendinden daha emin olan sınıf arkadaşlarına oranla daha

yüksek olmaktadır. Konulara yeterince egemen olduklarına kanaat getirmeksizin, kavrayışlarını sınamak üzere kendilerini sürekli test ediyorlardır.

Yetişkinler bilmedikleri şeyi kabul edecek özgüvene sahip olduklarında, kanıtların ne kadar çok olduğuna daha fazla dikkat eder ve kendi görüşleriyle çelişkili olan içerikleri okumaya daha çok zaman ayırırlar. ABD ve Çin genelinde yapılmış olan önderlikte etkili olma incelemelerine göre, en üretken ve yenilikçi ekiplerin başında en özgüvenli ya da en alçakgönüllü önderlerin bulunmadığı görülmüştür. En etkili önderler, hem özgüven, hem de alçakgönüllülük konusunda yüksek sayılar elde etmiş olanlardır. Güçlü yönlerine güven duyuyor olmakla birlikte, zayıf yönlerinin de belirgince farkındadırlar. Büyüklüğün sınırlarını zorlamak için kendi sınırlarını tanımak ve aşmak zorunda olduklarını bilirler.

Eğer isabetli kararlar almaya önem veriyorsak, kör noktalar taşıma riskini göze alamayız. Kendi bilgi ve becerilerimizin isabetli bir resmini çıkarabilmek için de kendimizi bir mikroskobu inceleyen

ÖZGÜVENE KARŞI YETKİNLİK



bilim insanları gibi düşünmemiz yararlı olabilir. Ancak benim yeni edindiğim inanışlarımdan biri de kimi zaman kendimizi hafife almanın bizim için daha iyi olabileceğidir.

KUŞKUNUN YARARLARI

İzlanda'daki cumhurbaşkanlığı seçimlerinden ancak bir buçuk ay kadar önce, Halla Tómasdóttir, anketlerde yalnızca yüzde 1 oranında bir desteğe sahip görünmekteydi. Adaylar arasındaki ilk tartışmayı yayınlayacak olan televizyon kanalı, kazanma şansı daha yüksek adaylara odaklanmayı sağlamak adına, anketlerde yüzde 2,5'in altında oy oranı olan adayları programa çağırmayacaklarını açıkladı. Yayın gününde Halla son anda eşiği aşmayı başarabildi. Sonraki ay boyunca ise popülerliği hızla tırmanışa geçti. Yalnızca şansı olabilecek bir aday değildi artık, ilk dördün içindeydi.

Birkaç yıl sonra kendisini, verdiğim bir derse konuk olarak çağırdığımda Halla, bu astronomik yükselişine katkıda bulunan psikolojik yakıtın, sahtekâr sendromundan başka bir şey olmadığından söz etti. İnsanın kendini bir sahtekârmış gibi hissetmesi genellikle kötü bir şey olarak görülür, bunun da elbette bir nedeni vardır; insanın içinde kronik bir değersizlik hissinin bulunması mutsuzluğu besleyerek, her türlü güdülenmeyi öldürebilir ve bizi hedeflerimizin peşinden koşmaktan da alıkoyabilir.

Ancak zaman zaman bunun kadar zarar verici olmayan bir kuşku duygusu zihnimize sızabilir. Kimi anketler, tanıdığınız bütün insanların yarısından çoğunun kariyerlerinin bir noktasında kendilerini bir sahtekâr gibi hissetmiş olduklarını gösteriyor. Bunun özellikle kadınlarda ve toplum dışına itilmiş olan azınlıklarda yaygın

olduğu düşünülüyor. Tuhaf biçimde, çok başarılı olan insanlarda da sıkça rastlanmakta olduğu anlaşılıyor.

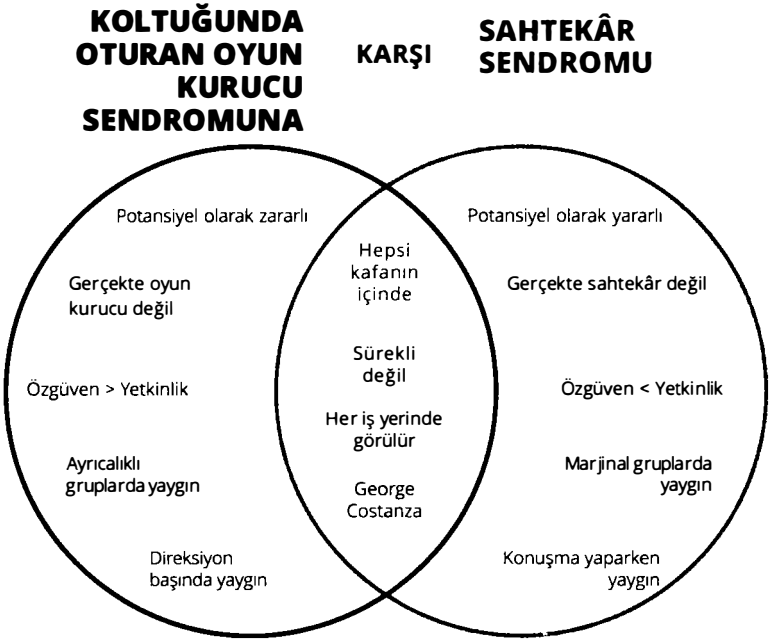
Öğrencilerim arasında henüz içki içebilecek yaşa gelmeden patent sahibi olanlar ve araba kullanmayı öğrenmeden satranç ustası olanlar gördüm, ancak tam da bu kişiler hâlâ güvensizlikleriyle savaşmakta ve sürekli olarak yeteneklerini sorgulamaktadırlar. Bu gibi kimselerin başarılı olmalarının standart açıklaması, kuşkularına karşın başarabilmiş olmalarıdır, ama ya aslında kısmen de olsa bu başarıları içlerindeki kuşkular güdülemişse?

O zamanlar Wharton'da doktora öğrencisi olan, şimdiyse MIT'de öğretim üyesi olan Basima Tewfik, bu durumu anlamak için klinik ziyaretlerine başlamaya hazırlanan bir grup tıp öğrencisini bir deneye dahil etti. Bu tıp öğrencilerinin, çeşitli hastalıkların belirtilerini gösteren hasta rolü yapmak üzere özel olarak eğitilmiş oyuncularla yarım saati aşkın bir süreyle görüşmelerini sağladı. Basima, tıp öğrencilerinin hastalara nasıl davrandıklarını inceledi ve bir yandan da doğru teşhis koyup koymadıklarını not aldı.

Bir hafta öncesinde bu öğrenciler, "Ben aslında herkesin düşündüğü kadar yetkin değilim", ya da "Benim için önemli olan insanlar beni olduğumdan daha becerikli sanıyorlar", türünden sahtekârlık düşüncelerine ne sıklıkta kapıldıkları hakkında bir ankete katılmışlardı. Kendilerini sahtekâr olarak tanımlayanların teşhislerinde diğerlerinden daha fazla yanılmadıkları görüldü. Üstelik bu öğrenciler hastaya karşı davranış biçimlerinde diğerlerinden belirgin biçimde daha özenliydiler. Bu öğrencilerin empatisi yüksek, saygılı ve profesyonel oldukları ve hem soru sormakta, hem de bilgi paylaşmakta daha etkili oldukları sonucuna varıldı. Bir başka çalışmanın sonucundaysa Basima, yatırım uzmanlarıyla ilgili olarak da benzer bir örüntü keşfetti: Kendilerini en sık sahtekâr gibi hissedenlerin dört ay sonra üstlerinden aldıkları performans değerlendirmeleri de

en yüksek olmuştu.

Bu kanıtlar henüz yeni olduğundan, sahtekâr sendromunun ne zaman zarardan çok yarar sağladığı konusunda daha öğreneceğimiz çok şey var. Yine de bunlar benim, şimdiye kadar bu sendromu yalnızca bir davranış bozukluğu olarak görmemizin bir hata olabileceğini sorgulamaya başlamam için yeterli oldu.



Sahtekârlık korkularımız akın ettiğinde, yaygın tavsiye onları görmezden gelmek, kesin delil yetersizliği dolayısıyla kendimizi beraat ettirmektir. Oysa aslında, bu korkularımıza sahip çıkmak bizim için daha iyi sonuç verecek de olabilir, çünkü kuşkunun üç adet yararı da vardır.

Kendini bir sahtekâr gibi hissetmenin ilk olumlu yanı, insa-

nı daha çok çalışmaya güdüleyebilecek olmasıdır. Bir yarışa girip girmeme kararı almaya çalışırken pek bir faydası dokunmayacaktır belki ama başlama çizgisini bir kez aştıktan sonra bize finalistler arasındaki yerimizi hak ettiğimizi kendimize göstermek için sonuna kadar direnme gücü verecektir.[7] Bizzat benim çağrı merkezleri, askeri ve sivil devlet ekipleri ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda yaptığım kimi araştırmalarda, özgüvenin bizi boş vermişliğe sürükleyebildiğine tanık oldum. Eğer başkalarını düş kırıklığına uğratmak konusunda hiçbir endişe taşımıyorsak, bunu gerçekten de yapma olasılığımız daha yüksek oluyor. Kendimizi bir sahtekâr gibi hissettiğimizdeyse, kanıtlamamız gereken bir şey olduğuna hükmediyoruz. Sahtekâr sendromuna sahip olanlar, bir işe katılmakta en sona kalabilirler ama o işi yarı yolda bırakmakta da en sonuncu onlar olacaktır.

İkinci olarak, sahtekârlık düşünceleri bizi daha akıllıca çalışmaya sevk edebilir. Zaten kazanamayacağımıza inanıyorsak, stratejimizi gözden geçirmekle de yitireceğimiz bir şey yok demektir. En yeni başlayanların Dunning-Kruger etkisine kurban gitmediklerini aklımızda tutalım. Kendimizi bir sahtekâr gibi hissetmek de, bizi bir işin en acemisinin zihniyetine sokar ve başkalarının kolayca doğru kabul ettikleri varsayımlarımızı sorgulamaya iter.

Üçüncü olarak, kendimizi sahtekâr gibi hissetmemiz, öğrenme becerimizi artırabilir. Bilgi ve becerilerimize ilişkin kuşkularımızın olması kendimizi çok yüksek bir yere yerleştiremeyeceğimiz anlamına gelir ve bizi başkalarından kimi ipuçları elde etmeye yürek-

[7] Bu tepki cinsiyete göre çok farklılık gösterebilmektedir. Basima'nın profesyonel yatırımcılarla yaptığı çalışmada, sahtekârlık düşüncesinin her iki cinsiyet için de görev performansını artırdığı görülmüştür, ancak erkekler arasında fazladan ekip çalışmasını tetikleme olasılığı daha yüksek görünmektedir. Erkekler asıl görevlerinde kendilerinden beklenenin altında bir sonuç vermekten korktuklarında bunu telafi etmek için fazladan işbirliği çalışması yapmaya yatkınlık göstermektedirler. Kadınlarsa özgüvene daha fazla dayanmakta olduklarından kuşkuları yüzünden kendilerini güçsüz hissetme olasılıkları daha yüksektir.

lendirir. Psikolog Elizabeth Krumrei Mancuso ve arkadaşlarının yazdıkları gibi, "Öğrenmek insanda hâlâ öğrenebileceği bir şeyler olduğunu fark etme alçak gönüllülüğünü gerektirir."

Bu dinamikle ilgili kanıtlardan bir kısmı da, yine Wharton'daki eski doktora öğrencilerimizden olan ve şimdi de SUNY Buffalo'da öğretmenlik yapan Danielle Tussing'in bir çalışmasından gelmektedir. Danielle, başhemşireye düşen sorumluluk rolünün vardiyalara göre değiştiği, yani hemşirelerin kendi yeterlilikleri konusunda kuşkuları olsa bile sorumluluk almak zorunda oldukları bir hastanede veri toplamıştır. Görevi üstlenmekte tereddüt eden hemşirelerin aslında daha etkili önderler oldukları, bunun da kısmen meslektaşlarından ikinci görüş istemeye daha yatkın olmalarına bağlı olduğu görülmüştür. Bu hemşireler kendilerini diğerleriyle aynı düzeyde görmekteydiler ve deneyim ya da uzmanlık gibi konulardaki eksikliklerini başkalarını dinleyerek kapatabileceklerini biliyorlardı. Bu durumun Halla Tómasdóttir'den daha belirgin bir örneği bulunamaz.

OLAĞANÜSTÜ ALÇAK GÖNÜLLÜLER LİGİ

Halla'yla sohbet etmek üzere karşılıklı oturduğumuzda bana, geçmişte kuşkularının onun üzerinde zayıflatıcı bir etki yarattığını anlattı. Bunları başarılı olma yeterliliğine sahip olmadığının bir işareti olarak görüyormuş. Şimdiyse bir özgüvenli tevazu noktasına ulaşmış ve artık kuşkuları daha farklı yorumlamayı öğrenmiş: Bunları şimdi, araç gereçlerini geliştirmenin zamanının geldiğine bir işaret olarak almaktaymış.

Özgüvenin gelişmenin bir sonucu olduğu kadar onun bir nedeni de olduğunu gösteren bolca kanıt bulunuyor. Zorlu hedeflere

ulaşabilmek için ille de özgüvenimizin yükselmesini beklememiz gerekmiyor. Zorlu hedeflere ulaşmak *yoluyla* onu elde etmemiz de mümkün. "Sahtekâr sendromunu iyi bir şey olarak kucaklamaya başladım: Benim için daha fazlasını yapmanın, daha fazlasını denemenin yakıtı oldu", diyor Halla. "Onu kendi yararıma kullanmayı öğrendim. Doğrusu kendimden kuşku duymaktan gelen büyüme sayesinde gelişme kaydediyorum."

Diğer adaylar alışıldık medya görünürlüğüyle yetinmekteyken, Halla'nın kendi gereçlerine duyduğu güvensizlik onu kampanyaların nasıl yürütülmesi gerektiğine ilişkin yeni yollar aramaya sevk etmiş. Hem daha çok, hem de daha akıllıca çalışmaya başlamış ve sosyal medyadan gelen iletilere bizzat yanıt verebilmek için geç saatlere dek ayakta kalmış. Seçmenlerin kendisine istedikleri her şeyi sorabilecekleri canlı Facebook toplantıları düzenlemiş ve gençlere ulaşabilmek için de Snapchat kullanmayı öğrenmiş. Yitirebileceği hiçbir şey olmadığına karar vererek, kendinden önce çok az sayıda cumhurbaşkanı adayının yaptığı bir şeyi yapmış ve rakiplerinin geçmişlerini kurcalamak yerine olumlu bir kampanya yürütmeyi tercih etmiş. "Bu iş daha ne kadar kötüye gidebilir?", diye sormuş kendi kendine. Seçmenler arasında bu kadar güçlü bir yankı bulmasının bir nedeni de bu olmuş, çünkü insanlar artık bütün adayların birbirlerini karalamalarını izlemekten bıktıkları için, rakiplerine saygıyla yaklaşan bir aday görmek çok hoşlarına gitmiş.

Belirsizlikler bizi sorular sormamız ve yeni fikirleri özümsememiz için kışkırtır ve Dunning-Kruger etkisine karşı da korur. "Sahtekâr sendromu beni her zaman diken üstünde tutuyor ve hiçbir zaman artık her şeyi biliyorum diyemeyeceğim için de sürekli büyümemi sağlıyor", diye anlatıyor Halla, bir politikacıdan çok bilim kadını gibi konuşarak. "Belki de sahtekâr sendromu değişim için gereklidir. Kendini sahtekâr hissedenler, çok ender olarak 'Biz

bu işi burada böyle yaparız', derler. 'Bu işin yolu budur' da demezler. Ben öğrenmeye ve büyümeye öyle hevesliydim ki işleri nasıl daha farklı yapabileceğim konusunda her önüme çıkandan tavsiye istiyordum." Her ne kadar gereçlerinden kuşku duymuş olsa da, öğrenme konusunda özgüveni her zaman yerindeydi. Bilginin en çok uzmanlardan gelebileceğini, oysa yaratıcılık ve bilgeliğin her yerde bulunabileceğini çok iyi anlıyordu.

İzlanda'daki cumhurbaşkanlığı seçimleri sonuç olarak Halla, Davíð Oddsson ve iki erkeğin daha arasında geçecekti. Kampanya boyunca her üç erkek de medyada kendilerine Halla'dan daha fazla yer buldular ve buna kendisine hiç teklif bile edilmeyen baş sayfa röportajları da dâhildi. Ayrıca onların hepsinin kampanya bütçeleri daha yüksekti. Yine de seçim gününde Halla, kendi de dâhil olmak üzere bütün ülkeyi şaşırtarak, oyların çeyreğinden fazlasını aldı.

Bu cumhurbaşkanlığını kazanması için yeterli olmadı, ikinci gelmişti. Onun aldığı yüzde 28 oy, kazanan adayın yüzde 39'luk oranının altında kalmıştı. Ama Halla, yarışı yüzde 14'ün altında bir oy oranıyla dördüncü sırada bitiren Davíð Oddsson'u ikiye katlamıştı. Sonlara doğru kazanmış olduğu ivmeye bakılınca, seçim birkaç hafta daha sonra olsa kazanabileceğini düşünmek hiç de çılgınca olmaz.

Büyük düşünürler, kuşkularını sahtekâr oldukları için beslemezler. Onların kuşkularını korumalarının nedeni hepimizin kısmen kör olduğumuzu bilerek, kendi görme yetilerini geliştirmeye kararlı olmalarıdır. Ne kadar çok şey bildikleriyle övünmezler, ne kadar az şey anladıklarına hayret ederler. Her yanıtın yeni bir soruyu doğurduğunun ve bilgi arayışının hiçbir zaman tamamlanamayacağının farkındadırlar. Yaşamları boyunca öğrenmeyi sürdüren insanların ortak yanlarından biri, tanıştıkları herkeste öğrenebilecekleri bir şey bulabileceklerini biliyor olmalarıdır.

Kibir zayıf yanlarımıza karşı gözümüzü kör eder. Tevazu yansıtıcı bir mercektir: O zayıflıkları berrakça görmemizi sağlar. Özgüvenli tevazu ise düzeltici bir mercektir ve bu zayıflıkları yenebilmemize yardımcı olur.

BÖLÜM 3

Yanılma Sevinci

Düşündüğünüz Her Şeye İnanmamanın Verdiği Heyecan

□ □ □

Harvard mezunuyum ben. Ne zaman yanılacak olsam dünya anlamından biraz daha kaybeder.

—KELSEY GRAMMER TARAFINDAN OYNANAN DR. FRASIER CRANE

1959 güzünde, önde gelen psikologlardan biri, son derecede etik dışı bir araştırmaya yeni katılımcılar kabul etti. Harvard Üniversitesi ikinci sınıf öğrencilerinden özel olarak seçmiş olduğu bir grubu, okulu bitirinceye dek sürecek olan bir dizi deneyden geçirecekti. Öğrenciler, kişiliğin nasıl geliştiği ve psikolojik sorunların nasıl çözüldüğü konularında bilgi edinilmesini sağlamak üzere her hafta bir-iki saatlerini bu işe vermeye gönüllü oldular. Aslında inanışlarına saldırılmasına onay vermekte olduklarının farkında bile değildiler.

Araştırmacı Henry Murray, ilk önce fizik ve biyokimya alanlarında eğitim görmüştü. Seçkin bir psikolog olduktan sonraysa, kendi sahasında insanların zorlu karşılıklı etkileşimleri nasıl yürütmekte olduklarına çok az ilgi gösterilmekte olduğunu görünce düş kırıklığı yaşamış ve bu türden etkileşimleri kendi laboratuvarında yaratmaya karar vermişti. Öğrencilere bir aylık süre vererek, onlardan temel değerleri ve yol gösterici ilkeleri de dâhil olmak üzere, kişisel hayat felsefelerini yazmalarını istedi. Öğrenciler yazdıklarını teslim etmek üzere geldiklerindeyse, aynı alıştırmayı yapmış olan herkes birbirleriyle ikişer ikişer eşleştirildiler. Bir ya da iki gün boyunca birbirlerinin felsefesini okuyacak, sonra da bunlar üzerinde tartışırken filme alınacaklardı. Bu deneyim onların beklediklerinden çok daha gergin nitelikte oldu.

Murray, bu çalışmayı II. Dünya Savaşı sırasındaki casuslar için geliştirmiş olduğu psikolojik değerlendirmelere dayandırmıştı. Savaş sırasında yarbay olarak görev yapan Murray, bugünkü CIA'nin öncüsü olan Stratejik Servisler Ofisi için ajan olarak seçilecek kişileri kontrolden geçirmekle görevliydi. Adayların baskı altında nasıl davranacaklarını ölçebilmek adına, onları bir bodrum katına gönderiyor ve yüzlerine parlak bir ışık tutarak sorgulatıyordu. İfade sırasında en küçük bir tutarsızlık görüldüğündeyse araştırmacı birden ortaya çıkarak: "Yalan söylüyorsun!", diye haykırıyordu. Adaylardan bir kısmı o an pes ediyor, kimileriyse gözyaşlarına boğuluyorlardı. Bu saldırıyı kaldırabilenler de işe alınıyorlardı.

Şimdiyse Murray, strese verilen tepkileri daha sistemli biçimde incelemeye hazırdı. Dikkatle inceleyerek, söz konusu öğrencilerden çok geniş yelpazeye yayılan bir kişilikler ve akıl sağlığı profilleri örneklemi oluşturmuştu. Deneklerine kişilik özelliklerine göre birer kod adı bile vermişti, Matkap, Kuvars, Çekirge, Menteşe ya da Yasal gibi. Murray'ye daha sonra geri döneceğiz.

Öğrenciler tartışma için geldiklerinde, atışacakları kişinin kendi içlerinden biri değil, bir hukuk öğrencisi olduğunu gördüler. Bilmedikleriyse bu hukuk öğrencisinin araştırma ekibiyle birlikte çalıştığıydı: Görevi on sekiz dakika boyunca onların dünya görüşlerine amansızca saldırmak olacaktı. Murray buna "kişiler arası stresli çatışma" adını vermiş ve hukuk öğrencisine de "kararlı, gözü pek ve kişisel olarak saldırgan" bir "hücum modu" içinde katılımcıları kızdıracak ve gerginleştirecek şekilde davranma talimatı vermişti. Zavallı öğrenciler, ideallerini savunmaya uğraşırken ter döküp avaz avaz bağırmışlardı.

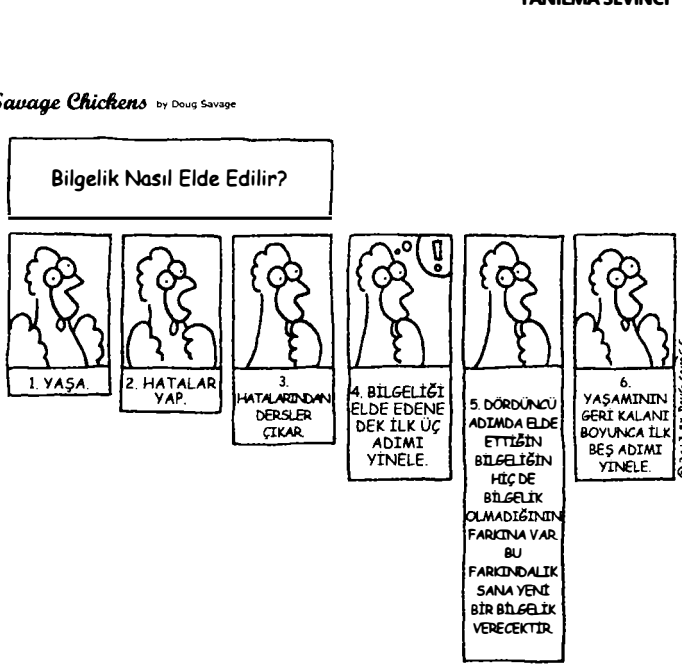
Üstelik işkence bu kadarla da kalmadı. Sonraki haftalarda da öğrenciler aynı laboratuvara yeniden davet edildiler ve önceki tartışmalarının filmlerini izleyerek bunlar üzerinde tartışmak zorunda bırakıldılar. Kendilerini suratları şekilden şekle girmiş, yarım yamalak cümleleri kekeleyerek bir araya getirmeye çalışırken izlediler. Sonuçta o utanç verici on sekiz dakikayı, toplam sekiz saat kadar bir süre yeniden yaşadılar. Aradan çeyrek yüzyıl geçtikten sonra, katılımcılara deneyle ilgili anıları sorulduğunda içlerinden pek çoğunun bunu acı verici bulmuş olduğu açıkça belli olmuştu. Matkap, kendini "hiç ara vermeyen bir öfke içinde" hissettiğini söyledi. Çekirge, hayret, öfke, keder ve rahatsızlık duygularını hatırlıyordu. "Beni bir tartışmaya çağırdıklarını söyleyerek kandırmışlardı, fakat bu bir saldırıydı", diye yazıyordu. "Bunu bana nasıl yapabilmişlerdi? Bu işin ne gibi bir amacı olabilirdi?"

Başka katılımcılarsa, çarpıcı derecede farklı karşılık vermişlerdi: Bunlar inanışlarını yeniden düşünmek zorunda kalmaktan hoşlanmış gibiydiler. "Belki kimileri bu deneyi biraz rahatsız edici bulmuş olabilir, çünkü değer verdikleri (ve en azından benim durumumda henüz çok ilkel olan) felsefelerine saldırgan bir tavırla meydan okunuyordu", diye hatırlıyor bir katılımcı. "Oysa hiç de öyle insanı

bir hafta boyunca, hele ki bir ömür boyu yaralayacak türden bir deneyim değildi bu." Bir diğeri, bu olayın tamamını, "gayet makul" olarak tanımlıyordu. Üçüncü bir katılımcı ise "eğlenceli" diyecek kadar ileri gidebiliyordu.

Deneye böyle olumlu tepkiler veren katılımcıları ilk okuduğumdan beridir, onları neyin güdülemiş olabileceğini büyüleyici buluyordum. İnanışlarının bu şekilde paramparça edilmesi deneyiminden keyif almayı nasıl becerebilmişlerdi? Biz, geri kalanlar da aynı şeyi yapmayı nasıl öğrenebilirdik?

Bu çalışmanın kayıtları hâlâ mühür altında tutulduğu ve katılımcıların büyük çoğunluğu da kimliklerini açıklamamış olduğu için, ben de yapabileceğim en iyi şeyi yaparak onlar gibi insanları aramaya koyuldum. Nobel ödüllü bir bilim adamı ve dünyanın en iyi seçim tahmincilerinden ikisini buldum. Bunlar yalnızca yanılmaktan hiç rahatsız olmamakla kalmıyor, bundan büyük bir heyecan da duyuyor gibi görünüyorlardı. Bana kalırsa, inanışlarımızın doğru olmayabileceğini keşfettiğimiz anlarda daha kabullenici ve zarif olmayı başarabilmek konusunda onlardan bir şeyler öğrenebiliriz. Burada hedef daha çok yanılmak değildir. Yalnızca hepimizin kabul etmeyi isteyeceğimizden daha sık yanıldığımızı görebilmek ve bu gerçeği ne kadar çok yadsırsak, kendimizi o kadar derin bir çukurun içine hapsetmekte olduğumuzu anlayabilmektir.



DÜŞÜNCELERİNİZE POLİSLİK TASLAYAN DİKTATÖR

Oğlumuz beş yaşındayken, amcasının çocuk sahibi olacağını öğrendiğinde çok sevindi. Eşim ve ben çocuğun oğlan olacağını tahmin ediyorduk ve oğlumuz da öyle düşündü. Birkaç hafta sonraysa bebeğin kız olacağını öğrendik. Bu haberi oğlumuza verdiğimizde gözyaşlarına boğuldu. "Neden ağlıyorsun?", diye sordum, "Kuzeninin oğlan olmasını umduğun için mi?"

"Hayır!", diye haykırdı yumruğunu yere vurarak. "Yanıldığımız için!"

Ona yanılmanın her zaman kötü bir şey olmayacağını açıkladım. Bu, yeni bir şey öğrenmiş olduğumuzun göstergesi de olabilir

ve sırf bu keşif bile bazen bir keyif demektir.

Ben de bu sonuca çok kolay yoldan ulaşmış değildim. Çocukluğumda her zaman haklı olmaya çok kararlıydım. İkinci sınıfa giderken "yalnız" sözcüğünü "yanlız" diye yazan öğretmenimi düzeltmiştim. Beyzbol kartları değiş tokuşu sırasında, son maçların istatistiklerini ezberden sayarak, fiyat kılavuzunun oyunculara doğru değerleri vermediğini kanıtlamaya çalışırdım. Arkadaşlarım buna sinir olur ve bana Bay Çokbilmiş diye ad takarlardı. Durum o kadar kötü bir hal almıştı ki bir seferinde en iyi arkadaşım hatalı olduğumu kabul edinceye dek benimle konuşmayacağını söyledi. Kendi yanılma olasılıklarımı kabullenmeye daha hazır hale gelme yolculuğum da o gün başladı.

Klasikleşmiş bir makalesinde, sosyolog Murray Davis, fikirlerin hayatta kalma nedeninin doğru olmalarından çok, ilginç olmaları olduğunu öne sürüyordu. Bir fikri ilginç kılansa, bizim çok zayıf olarak tutunduğumuz görüşlere meydan okumasıdır. Ayın aslında bir magma yağmuru sırasında buharla kaplı olan yeryüzünde oluşmuş olabileceğini biliyor muydunuz? Ya da denizgergedanının boynuzunun aslında bir diş olduğunu? Bir fikir ya da varsayım bizim için derinden bir anlam taşımadığında, onu sorgulamak çoğunlukla hoşumuza gider. Duygularımızın doğal sıralaması şaşkınlık ("Sahi mi?"), merak ("Biraz daha anlatsana!") ve heyecan ("Vay be!") olur. Isaac Asimov'a mal edilen bir cümleyi hatırlayacak olursak, büyük buluşların çoğu "Evreka!" ile değil, "Çok komik..." ile başlar.

Ancak temel inanışlarımızdan biri sorgulandığında, kendimizi konuya açmaktansa kapatmayı tercih ederiz. Adeta kafamızın içinde yaşayan minyatür bir diktatör varmış da, tıpkı Kim Jong-un'un Kuzey Kore basınını kontrolü altında tutmasına benzer olarak, zihnimize giren bilgileri denetimden geçiriyormuş gibidir. Psikolojide bu diktatörü adlandıran teknik terim totaliter ego ve görevi de tehdit edici bilgileri dışarıda tutmaktır.

Biri çıkıp da karakterimize ya da zekâmıza saldırmaya kalktığında içimizde bir diktatör bulunmasının yararlı olabileceğini anlamak çok da güç sayılmaz. Bu türden kişisel yüzleşmeler, kimliğimizin bizim için çok önemli olan ve değiştirmekte çok zorlanacağımız kimi yönlerini paramparça etme tehlikesi içerirler. Böyle zamanlarda totaliter ego, sanki zihnin koruma görevlisiymiş gibi araya girerek, kendi gözümüzdeki imgemizi tatlı yalanlarla beslemek yoluyla koruma altına alır. *Herkes seni kıskanıyor. Çünkü görünüşün çok ama çok, inanılmayacak kadar çok çekici. Çok büyük bir buluş yapmanın eşiğindesin.* Fizikçi Richard Feynman'ın esprisindeki gibi, "Kendini kandırmamalısın, çünkü en kolay kandırabileceğin kişi sensin."

İçimizdeki diktatör, çok derinde taşıdığımız görüşlerimiz tehdit altına girdiğinde de dümene geçmekten hoşlanır. Harvard'daki, öğrencilerin dünya görüşlerine saldırılması deneyinde, katılımcılar arasında en güçlü olumsuz tepkiyi veren, kod adı Yasal olan olmuştu. Mavi yakalı bir aileden geliyordu ve zihinsel olarak alışılmadık derecede erken gelişmiş, üniversiteye on altısında başlamıştı, bu çalışma yapıldığı sıradaysa on yedi yaşındaydı. İnanışlarından biri de teknolojinin uygarlığa zarar vermekte olduğuydu ve bu görüşleri sorgulanmaya başlayınca saldırganlaşmıştı. Yasal, sonradan bir akademisyen oldu ve başyapıtını kaleme aldığında fikrini hiç değiştirmemiş olduğu apaçık görülüyordu. Teknolojiyle ilgili endişeleri zaman içinde daha da yoğunlaşmıştı:

> Sanayi Devrimi, sonuçlarıyla birlikte insan ırkı için tam bir felaket oldu. Bu sonuçlar aramızdan "gelişmiş" ülkelerde yaşamakta olanların ortalama ömrünü büyük ölçüde artırdı, ama aynı zamanda da toplumsal dengeyi bozdu, yaşamı tatmin etmeyen bir hale soktu, insanların saygınlıklarını ellerinden aldığı gibi [...] fiziksel acılara da yol açtı [...] ve doğal dünyaya çok ağır hasarlar verdi.

Bu türden bir inanç, tehditlere karşı yaygın verilen bir yanıttır. Nöroloji uzmanları, temel inanışlarımıza meydan okunduğunda, adına amigdala denen ve serinkanlı akılcılığın yanından koşarak geçip ateşli bir ya-savaş-ya-da-kaç yanıtını tetikleyen ilkel "kertenkele beyni"nin harekete geçebileceğini buldular. Öfke ve korku içgüdüseldir: Kendimizi sanki zihnimize bir yumruk yemişiz gibi hissederiz. Totaliter ego da zihinsel zırhı içinde yardımımıza koşar. Karşımızdaki aydınlanmamış zihni kazanmaya çalışan bir vaize, ya da ona hüküm giydirmeyi isteyen bir savcıya dönüşürüz. "Karşımıza başka birinin görüşleri çıkarıldığında, içindeki zayıf noktaları belirlemekte pek de zorlanmayız", diye yazıyor gazeteci Elizabeth Kolbert, "oysa kendi tutumumuz karşısında gözümüz kör olur."

Ben bunu tuhaf buluyorum, çünkü görüşlerimizle birlikte doğuyor değiliz. Boyumuzdan ya da ham haliyle zekâmızdan farklı olarak, doğru olduğuna inandığımız şeyler üzerinde tam bir kontrole sahibiz. Görüşlerimizi kendimiz seçiyoruz ve dolayısıyla da her istediğimizde onları yeniden düşünebiliriz. Bu bizim alışkın olduğumuz bir iş olmalıdır, çünkü bir ömür boyunca, düzenli biçimde yanıldığımıza dair kanıtlarla karşılaşıyoruz. *Bu bölümün ilk taslağını cuma gününe kadar bitirmiş olacağımdan emindim. Kutusunda tukan kuşu bulunan gevreğin adının Fruit Loops olduğuna hiç kuşkum yoktu, ama az önce kutunun üstünde Froot Loops yazdığını gördüm. Dün gece sütü buzdolabına koyduğumu adım gibi biliyordum, ama nedense bu sabah onu tezgâhın üstünde buldum.*

İçimizdeki diktatör bir aşırı özgüven döngüsü başlatarak öne çıkmayı başarır. Önce yanlış fikirlerimiz filtre baloncukları içinde koruma altına alınır ve biz de yalnızca kendi inançlarımızı destekleyen bilgileri gördükçe gurur duyarız. Sonra inanışlarımız yankı odalarının içine kilitlenir ve biz de yalnızca onları onaylayan ve güçlendiren kişilerin seslerini duyarız. Her ne kadar ortaya çıkmış olan

kale geçit vermez görünse de, onu fethetmeye kararlı olan uzmanlar topluluğu giderek kalabalıklaşmaktadır.

BAĞLILIK SORUNLARI

Yakın zamanlarda, bir konferans sırasında vericiler, alıcılar ve dengeleyiciler üzerine yapmış olduğum araştırmayla ilgili bir konuşma yaptım. Çalışmadaki amacım, satış ve mühendislik gibi mesleklerde cömert insanların mı, bencil olanların mı, yoksa adil olanların mı daha üretken olduklarını görebilmekti. Salonda bulunanlardan biri de, kariyerinin en önemli bölümünü kurumlarımızın ne kadar kusurlu olduklarını kanıtlamaya adamış olan Nobel Ödüllü psikolog Daniel Kahneman'dı. Konuşmamın ardından bana vericilerin alıcı ve dengeleyicilere göre hem başarı, hem de başarısızlık oranlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmamı şaşırtıcı bulduğunu söyledi.

Sizi şaşırtan bir araştırmayı okuduğunuzda ne tepki verirsiniz? Çoğu insan savunmaya geçer, bu araştırmanın tasarlanışında ya da istatiksel analizlerinde kusurlar bulmaya çalışır. Danny ise tam tersini yaptı. Gözleri ışıldıyordu ve yüzünde de koca bir gülümseme vardı. "Harikaydı", dedi, "yanılmışım demek."

Daha sonradan Danny ile bir öğle yemeği yedik ve ona bu tepkisini sordum. Bana sanki yanılmış olmaktan sevinç duymuş gibi gelmişti. Sanki çok eğleniyormuş gibi gözleri parladı. Seksen beş yıllık yaşamı boyunca bunu daha önce kendisine hiç kimsenin sormadığını söyledi, ama doğruydu, yanılmış olduğunu anlamak onun içtenlikle hoşuna gidiyordu, çünkü bundan böyle bir konuda daha az yanılıyor olacaktı.

Bu duyguyu ben de biliyordum. Üniversitede ilgimi sosyal bi-

limlere çeken ilk şey, kendi beklentilerimle çelişkili olan çalışmaları okumak olmuştu; doğru bildiğim ne kadar çok şeyi yeniden düşünmeye başladığımı oda arkadaşlarıma anlatmak için sabırsızlanıyordum. İlk bağımsız araştırma projemde, kendi tahminlerimden birkaçını test ettim ve varsayımlarımın bir düzineden fazlası yanlış çıktı.[8] Entelektüel alçak gönüllülük konusunda kendime büyük bir ders çıkarmış, ama hiç de Yıkılmamıştım. İçimde birden güçlü bir heyecan dalgası hissetmiştim. Yanılmış olduğumu görmek beni sevindirmişti, çünkü bu yeni bir şey öğrendiğim anlamına geliyordu. Danny'nin bana dediği gibi, "Yeni bir şey öğrenmiş olduğumdan emin olabilmemin tek yolu yanılmış olmamdır."

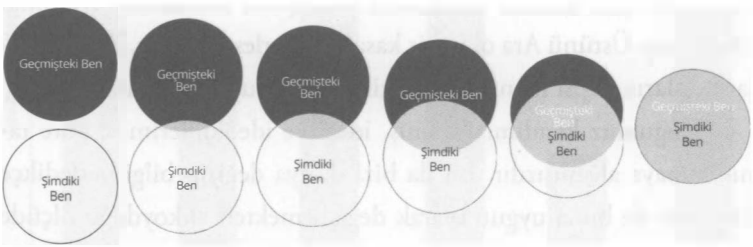
Danny vaaz vermek, savcılık ya da politikacılık yapmakla hiç ilgilenmiyordu. Kendini gerçeğe adamış bir bilim adamıydı o. Sürekli bu modu korumayı nasıl başarabildiğini kendisine sorduğumda bana inanışlarını kimliğinin bir parçası haline getirmeyi reddettiğini söyledi. "Birlikte çalıştığım insanları çılgına çeviren bir hızla fikir değiştiriyorum", diye açıkladı. "Benim fikirlerime olan bağlılığım tamamen geçicidir. Onlara karşı koşulsuz bir sevgi beslemiyorum."

Bağlılık. Fikirlerimiz gerçekten uzak olduğunda bunu kabul etmekten ve bizi onlar üzerinde yeniden düşünmekten alıkoyan budur işte. Yanılmanın sevincine varabilmemiz için onlarla aramıza mesafe koymayı öğrenmemiz gerekir. Ben iki türlü mesafe koy-

[8] Birlikte çalışmakta olduğum bir tatil kılavuzu yayınevinde neden kimi yazar ve editörlerin diğerlerinden daha başarılı olduklarını açıklayacak etkenler üzerinde çalışıyordum. Bu başarı onların özerklik, kontrol, özgüven, kendini zorlama, bağlantı kurma, işbirliği yapma, çatışma, destek, öz değer, stres, geri bildirim alma, rol belirginliği ya da zevk alma duyularıyla ilişkili çıkmamıştı. En başarılı olanlar, yola çıkarken yapacakları işin başkalarının yaşamları üzerinde olumlu bir etki yaratacağına inananlar oluyordu. Bu da beni eylemlerinin başkalarının yaşamları üzerindeki etkisi kendilerine enerji verdiği için vericilerin alıcılardan daha başarılı olacaklarını tahmin etmeye yönlendirdi. Bu varsayımı doğrulayabilmek için başka birkaç araştırmaya daha baktım ve kimilerinde cömertliğin yorgunluğu artırarak üretkenliği düşürebildiğini gördüm. Bu araştırmaların yanılmış olacaklarını kanıtlamaya çalışmak yerine, kendim yanıldığımı fark ettim. Durumu eksik kavramıştım. Böylece vericilerin ne zaman başarılı ve ne zaman başarısız olduklarını araştırmaya koyuldum, bundan da ilk kitabım *Vermek ve Almak* çıktı.

manın bunda etkili olduğunu keşfettim: Geçmişinizle bugününüz arasına ve bir de fikirlerinizle kimliğinizin arasına mesafe koymak.

Geçmişinizle bugününüz arasına koyacağınız mesafeyle başlayalım. Psikolojide şu anda olduğunuz kişiyle geçmişteki kendiniz arasındaki benzerliği ölçmenin bir yolu, aşağıdaki çember çiftlerinden hangisinin sizi tanımlamaya daha uygun olabileceğini sormaktır.



İçinde bulunduğunuz anda, geçmişteki kendinizi şimdiki kendinizden ayırmak rahatsız edici olabilir. Olumlu değişimler bile içimizde olumsuz duygulara yol açabilir; kimliğinizin evrim geçirmesi size kendinizi yoldan çıkmış, köklerinden kopmuş gibi hissettirebilir. Ancak zaman içinde kim olduğunuz üzerinde yeniden düşünmeyi zihinsel açıdan sağlıklı görmeye başlayacaksınızdır, tabii geçmişteki halinizden bugününüze nasıl gelmiş olduğunuzu tutarlı bir biçimde anlatabildiğiniz sürece. Bir çalışmada, kendileriyle geçmişteki halleri arasına mesafe koyabilen kişilerin yılın akışı içinde kendilerini daha az bunalmış hissettikleri görülmüştür. Yaşamınızın yön değiştirmekte olduğunu, kim olduğunuzun bir değişim süreci içinde bulunduğunu hissettiğinizde, bir zamanlar tutunduğunuz aptalca inanışlardan uzaklaşmanız daha kolay olur.

Benim geçmişte olduğum kişi Bay Çokbilmiş'ti, her şeyi bilmeye kafamı takmıştım. Şimdiyse daha çok neleri bilmediğimle ilgileniyorum. Bridgewater'ın kurucusu Ray Dalio bana demişti

ki, "Eğer geçmişine dönüp baktığında, 'Vay canına, bir yıl önce ne kadar da aptalmışım' demiyorsan, son bir yıl içinde pek de bir şey öğrenememişsin demektir."

İkinci mesafeyse görüşlerinizi kimliğinizden ayırıyordu. Bana kalırsa kimliği Profesyonel Lobotomici olan bir doktora görünmeyi istemezsiniz, ya da çocuklarınızı kimliği Dayakla Yola Getiren olan bir öğretmene emanet etmezsiniz veya polis müdürünün kimliği Durdurup Üstünü Ara olan bir kasabaya yerleşmezsiniz. Bir zamanlar bunların hepsi mantıklı ve etkili görülen uygulamalardı.

Çoğumuz kendimizi inanış, ideal ve ideolojilerimize göre tanımlamaya alışmışızdır. Bu da bizi dünya değişip bilgi ilerledikçe fikrimizi de buna uygun olarak değiştirmekten alıkoyduğu ölçüde bir soruna dönüşebilir. Görüşlerimiz kimi zaman o kadar kutsal hale gelir ki yanılmış olmanın sırf düşüncesine bile düşman oluruz, o zaman da totaliter ego hemen devreye girerek karşıt görüşleri susturur, bizimle çelişen kanıtları yok eder ve kapıyı öğrenmenin suratına kapatır.

Kim olduğunuz, neye inandığınızın değil, neye değer verdiğinizin bir sonucu olmalıdır. Değerleriniz yaşamdaki temel ilkelerinizi oluşturur ve bunlar mükemmellik ve cömertlik, özgürlük ve adalet, ya da güvenlik ve dürüstlük olabilir. Kimliğinizi bu türden ilkelerin üzerine oturttuğunuzda, onları daha da ileri götürmenizi sağlayabilecek yollara karşı açık fikirli kalmanız kolaylaşacaktır. Kimliği sağlığı korumak olan doktoru, öğrencilerinin öğrenmelerini sağlamak olan öğretmeni, güvenlik ve adaleti yükseltmek olan polis müdürünü tercih edersiniz. İnsanlar kimliklerini görüşleri yerine değerleri aracılığıyla tanımladıklarında, bulunacak yeni kanıtlar ışığında mesleklerindeki uygulamalarını güncelleyebilmeleri için gereken esnekliği de elde etmiş olurlar.



YODA ETKİSİ: "ÖĞRENDİKLERİNİ UNUTMALISIN"

Yanılmış olduklarını fark etmekten sevinç duyan kişileri arayışım sırasında, güvendiğim bir meslektaşım bana Jean-Pierre Beugoms'la tanışmam gerektiğini söyledi. Kırklı yaşlarının sonlarında olan bu adam, kusur derecesinde dürüst diyebileceğimiz kişilerden biriydi; en can acıtıcı durumda bile gerçeği söylüyordu. Oğlu henüz küçücükken birlikte bir uzay belgeseli izledikleri sırada Jean-Pierre ona gelişigüzel bir şekilde, güneşin günün birinde bir kızıl deve dönüşerek dünyayı yutacağından söz etmiş. Oğlu bunu pek de eğlenceli bulmamış. Gözyaşları içinde, "Ama ben bu gezegeni *çok seviyo-*

rum!", diye bağırmış. Jean-Pierre de kendini o kadar kötü hissetmiş ki Dünya'nın o zamana kadar dayanabilmesinin bile bir mucize olmasına yol açacak bütün tehditlerden söz etmemek için dilini ısırmak zorunda kalmış.

90'lı yıllarda Jean-Pierre, konularında uzman olan kişilerin haberlerde dile getirdikleri tahminleri not alarak, bunları kendi tahminleriyle karşılaştırmak gibi bir hobi geliştirmiş. Zamanla Good Judgment projesi tarafından düzenlenen ve katılımcıların geleceği öngörmeye çalıştıkları uluslararası yarışmalar gibi tahmin turnuvalarında yarışmaya başlamış. Bu, oldukça zorlu bir görev; zira ne de olsa eski bir deyiş, tarihçilerin geçmişi bile tahmin edemeyeceklerini ileri sürüyor. Bu türden bir turnuvaya dünyanın dört bir yanından binlerce kişi katılıyor ve gelecekte yaşanacak büyük siyasi, ekonomik ve teknolojik olayları öngörmek için birbirleriyle yarışıyorlar. Sorular zaman içinde yanıtını bulacak, ölçülebilir ve belirgin noktalardan seçiliyor. İran'ın bugünkü cumhurbaşkanı altı ay sonra da görev başında olacak mı? Önümüzdeki Dünya Kupası'nı hangi ülkenin milli takımı kazanacak? Önümüzdeki bir yıl içinde, kendi kendini süren taşıtlarla ilgili bir kaza yüzünden cezai suçlamalarla karşılaşacak bir kişi ya da şirket olacak mı?

Katılımcılar yalnızca evet ya da hayır yanıtları vermiyorlar; ne kadar olasılık verdiklerini de bildirmeleri gerekiyor. Bu onların, neyi bilmediklerini bilip bilmediklerini ölçmenin sistemli bir yolu oluyor. Aylar sonra isabetlilik ve ölçüleme üzerinden değerlendiriliyor, yalnızca doğru yanıtı vermiş olmalarıyla değil, buna ne kadar yüksek bir inançla bağlı olduklarına göre de puan kazanıyorlar. En iyi tahminciler doğru çıkan öngörülerinde özgüvenli, yanlış çıkanlardaysa kuşkulu olanlar arasından çıkıyor.

18 Kasım 2015 günü Jean-Pierre, rakiplerini hayretler içinde bırakan bir tahminde bulundu. Bir gün öncesinde, açık bir tah-

min turnuvasında yeni bir soru ortaya atılmıştı: Temmuz 2016'da Cumhuriyetçi Parti'nin ABD başkan adayı kim olacak? Seçenekler Jeb Bush, Ben Carson, Ted Cruz, Carly Fiorina, Marco Rubio, Donald Trump ve bunlardan hiçbiri idi. Adayın resmileşeceği parti kurultayına daha sekiz aylık bir zaman varken Trump çoğunluk tarafından bir şaka olarak görülmekteydi. Trump'ın partinin adayı olma olasılığı, FiveThirtyEight internet sitesinin arkasındaki isim olan ünlü istatistikçi Nate Silver'a göre yüzde 6 civarındaydı. Jean-Pierre, kristal küresine baktığındaysa Trump'ın yüzde 68'lik bir seçilme şansı bulunduğunu gördü.

Jean-Pierre, yalnızca Amerika'daki olayların tahmininde ustalaşmış değildi. Brexit konusunda, rakiplerinin çoğu referandumdan olumsuz sonuç çıkacağına inandığı halde, onun tahmini yüzde 50'lerde gezinmekteydi. Senegal'de görevdeki başkanın ilk seçimi kaybedeceğini de doğru tahmin etmişti, oysa başkanın yeniden seçilme olasılığı son derecede yüksek görünüyor ve diğer tahmincilerin çoğu da onun kesin bir zafer kazanacağını öngörüyorlardı. Üstelik o Trump'ı favori olarak seçtiğinde anketçiler ve siyasi analistler henüz onu ciddi bir olasılık olarak konuşmaya bile değer bulmuyorlardı. 2015'te Jean-Pierre, henüz çok erkenken, bu kadar çok sayıda tahmincinin "onun (Trump'ın) şansı konusunda hâlâ inkâr içinde olmaları çarpıcı", diye yazmıştı.

Performansına bakıldığında Jean-Pierre, dünyadaki en iyi seçim tahmincisi sayılabilir. Avantajıysa bilim insanı gibi düşünüyor olmasında. Tutkusuz olmak konusunda çok tutkulu. Yaşamının çeşitli aşamalarında Jean-Pierre siyasi ideolojilerini de, dini inanışlarını da değiştirmiş.[9] Geçmişinde anketçilik ya da istatistik gibi alanlarda

[9] İnsanın değerlerine hiç dokunmadan en derindeki inanışlarını bile değiştirmesi mümkündür. Yakın tarihli çalışmalarda psikologlar dinlerini terk etmiş olan kişileri şu anda dindar olan ve hiç dindar olmamış kişilerle karşılaştırmaktalar. Hong Kong, Hollanda, Yeni Zelanda ve ABD'yi kapsayan bir incelemede dinin bir tortu etkisi taşıdığını buldular: Kendilerini bir dinden koparmış olan kişilerin hayır işlerinde gönüllü olma ya da bunlara bağışta bulunma olasılıklarının hiç dindar olmamış kişilere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

bir deneyim bulunmuyor; mesleği askeri tarihçilik, bu da tahmin alanında işlerin eskiden nasıl yapıldığıyla ilgili herhangi bir alışkanlığı bulunmadığı anlamına geliyor. İstatistikçiler, anketlerin nasıl bir araya toplanması gerektiği konusundaki eski görüşlerine bağlı kalıyorlar. Jean- Pierre ise bundan çok, ölçülmesi daha zor olup göz ardı edilen etkenlere dikkat ediyor. Trump örneğinde bunların arasında, "medya manipülasyonunda ustalık; isim bilinirliği; kazanabilecek bir sorun seçme (yani göçmenler ve 'duvar')" gibi şeyleri sayıyor.

Tahminci olmak gibi bir hobiniz olmasa bile, Jean-Pierre gibi tahmincilerin görüşlerini nasıl oluşturduklarını incelemekten öğreneceğiniz pek çok şey olabilir. Meslektaşım Phil Tetlock, tahmin etme becerisinin ne bildiğimizden çok nasıl düşündüğümüzle ilgili olduğunu gösterdi. Çalışma arkadaşlarıyla birlikte tahminleri mükemmelleştiren etkenleri incelediklerinde, en başta gelenin ne cesaret ne de hırs olduğunu gördüler. Zekâ da ancak ikinci sırayı alabildi. Beyin gücünün tahmin edebilme yetisini neredeyse üç kat aşan bir etken daha bulunuyordu.

Tahmincilerin başarılı olmalarındaki en önemli etken, inanışlarını ne sıklıkla güncelledikleriydi. En iyi tahminciler daha çok yeniden düşünme döngülerinden geçmiş olanlar arasından çıkıyordu. Bunlar yargılarından kuşku duyacak özgüvenli tevazu ve ilk tahminlerini gözden geçirmelerine yol açacak yeni bilgiler edinmelerini sağlayan meraka sahiptiler.

Burada anahtar bir soru, yeniden düşünmenin ne kadarının gerekli olduğudur. Her ne kadar bunun denge noktası her zaman için kişiden kişiye ve durumdan duruma değişecek olsa da, ortalamalar bize bir fikir verebilecektir. Ortalama bir yarışmacı, turnuvalara katılmaya başladıktan birkaç yıl sonra tahminlerini soru başına iki kere değiştirmektedir. Süper tahmincilerse, kendi tahminlerini soru başına dört kereden fazla güncellemektedirler.

Bunun uygulanabilirliği üzerinde biraz düşünün. Daha iyi bir yargıya sahip olmak, ille de yüzlerce, hatta düzinelerce bile güncelleme gerektirmez. Yeniden düşünmek için yalnızca birkaç kere daha fazladan çaba harcamak ibreyi yerinden oynatmaya yetebiliyor. Ancak aynı zamanda, bu düzeyde bir yeniden düşünmenin ne kadar sıra dışı olduğunu da belirtmek gerekir. İçimizden kaç kişi en son ne zaman yanıldığımızı kabul ederek görüşümüzü buna göre değiştirmiş olduğunu hatırlayabilir? Gazeteci Kathryn Schulz şu saptamayı yapıyor: "Her ne kadar az sayıda kanıtı sonuç çıkarmak için yeterli buluyor olsak da, bu sonuçları gözden geçirmemiz için yeterli olacak kanıt zor bulunuyor."

En iyi tahmincilerin ustalaşmış oldukları alan da buydu işte: Yeniden düşünmeye yatkınlıkları. Onlar görüşlerine gerçeklerden çok sezgiler gözüyle bakıyor, onları benimseyebilecekleri somut olgulardan çok, göz önünde bulunduracakları olasılıklar olarak görüyorlardı. Fikirlerini kabul etmeden önce sorgulamışlardı ve kabul ettikten sonra bile sorgulamayı sürdürmeye istekliydiler. Sürekli olarak yeni bilgi ve daha iyi kanıt arayışı içindeydiler, özellikle de çürütücü kanıtlar.

Seinfeld dizisinde, George Costanza'nın söylediği ünlü bir cümle vardır: "Eğer inanarak söylüyorsan, yalan değildir." Ben buna bir de, sırf sen inanıyorsun diye doğru değildir, eklemesini yapmak isterim. Zihninizden geçen her bir düşünceye inanmaktan kaçınmak bir bilgelik göstergesidir. Yüreğinizden geçen her duyguyu içselleştirmekten kaçınmaksa duygusal zekânın bir işaretidir.



"Ve bu köşede de, hâlâ yenilmezlik unvanını koruyan, Frank'in uzun süreli inanışları!"

Ellis Rosen/The New Yorker Collection/The Cartoon Bank

Dünyanın en başta gelen tahmincilerinden bir diğeri de Kjirste Morrell'dir. Parlak bir zekâya sahip olduğuna kuşku yok, MIT'de makine mühendisliği üzerine doktora yapmış. Ancak akademik ve mesleki deneyiminin dünya genelindeki olayları tahmin edebilme becerisi üzerinde büyük bir etkisi bulunmuyor. Uzmanlığı insanlardaki kalça eklemi mekaniği üzerine ve daha iyi ayakkabılar tasarlamak, robot tekerlekli sandalyeler üretmek konularında çalışmış. Kjirste'ye onu tahmin konusunda özellikle iyi yapan şeyin ne olduğunu sorduğumda bana şu yanıtı verdi: "Uzun süre yanılmanın artık bana bir yararı kalmıyor. İnanışlarımı bir an önce değiştirmem çok daha iyi

oluyor, hem ayrıca yeni bir şey keşfetmenin verdiği şaşkınlık da çok güzel bir duygu, bence insanlar bunu tatsalar severlerdi."

Kjirste yalnızca yanılmış olmanın acısını nasıl sileceğini öğrenmekle kalmamış. Onu bir çeşit zevk kaynağına dönüştürmeyi de bilmiş. Bu noktayaysa, klasik koşullanmanın bir biçimi aracılığıyla varmış, tıpkı Pavlov'un köpeğinin zil sesi duyunca salya akıtmayı öğrenmesi gibi. Eğer yanılmak bizi her defasında doğru yanıtı bulmaya yönlendiriyorsa, o halde yanılma deneyimi de başlı başına eğlenceli olabilir.

Elbette ki bu ondan, yolun her adımında hoşlanacağımız anlamına gelmiyor. Kjirste'nin en büyük yanılgılarından biri, 2016'daki ABD başkanlık seçimlerinde Hillary Clinton'ın Donald Trump'ı yeneceğini öngörmesi olmuş. Kendi de bir Trump destekçisi olmadığından bu seferki yanılma olasılığını çok acı verici bulmuştu. Bu konu kimliği için fazla merkezi bir yerde duruyordu. Trump'ın başkan olmasının olasılık içinde bulunduğunun farkındaydı ama o olasılığın yüksek olduğunu düşünmek istemiyordu, bu yüzden de bu tahmini yapmak içinden gelemiyordu.

2016'da bu çok yaygın bir hataydı. Sayısız uzman, anketçi ve analist Trump'ı ve aslında Brexit'i de, hafife almışlardı, çünkü geçmişteki tahminlerine ve kimliklerine çok fazla duygusal yatırım yapmış durumdaydılar. Eğer bugün iyi bir tahminci olmak istiyorsanız, dünkü görüşlerinize olan bağlılığınızı koparmanız sizin yararınıza olacaktır. *Sabah uyandığınızda bir parmak şaklatarak dünün artık hiç umurunuzda olmadığına karar verin. Kimin başkan olacağı ya da ülkenizin başına neler geleceği hiç önemli değil. Dünya adaletsiz bir yer ve onlarca yılınızı geliştirmeye harcadığınız uzmanlık artık atıl kalmış! Ne kadar da kolay, öyle değil mi? Neredeyse irade yoluyla aşkınızı bitirmek kadar kolay.* Ama Jean-Pierre Beugoms, bunu başarmanın bir yolunu bulmuş.

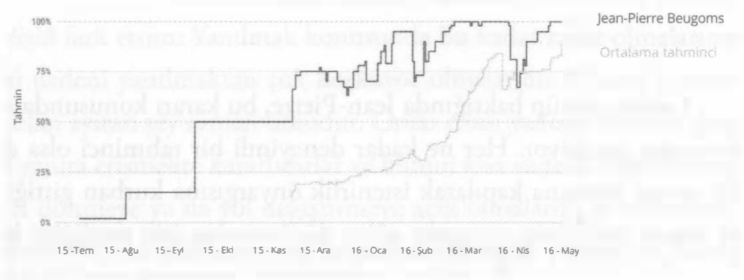
Donald Trump 2015'in yaz başında aday adaylığını açıkladığında, Jean-Pierre onun partisinin başkan adaylığını kazanmasına yüzde 2 şans vermiş. Ağustos ayında Trump anketlerde yükselmeye başlayınca Jean-Pierre de kendisini sorgulama gereği duymuş. O sırada elinde bulunan bilgiler ışığında ilk tahmininin anlaşılabilir olduğunu kabul ederek, bugünüyle geçmişi arasına mesafe koymuş.

Görüşleriyle kimliği arasına mesafe koymaksa daha zor olmuş. Jean-Pierre, Trump'ın kazanmasını istemediğinden, istenirlik önyargısının tuzağına düşmesi çok kolay olabilirdi. Bunun üstesinden gelebilmek için, başka bir hedef üzerine odaklanmayı tercih etmiş. "İlk tahminime fazlasıyla bağlı değildim", diye açıklıyor, "çünkü kazanma arzusu, en iyi tahminci olma isteği daha önemliydi." Gerçi sonucun onun istediği gibi olmasında belli bir çıkarı vardı, ancak doğru tahminde bulunmaktaki çıkarı daha fazlaydı. Değerleri, gerçeği kabilesinin üstüne koymasını sağlamıştı: "Eğer kanıtlar belli bir konuda kabilemin yanılmakta olduğunu güçlü bir biçimde ortaya koyuyorsa, öyle olsun. Ben bütün görüşlerime geçici gözüyle bakarım. Gerçekler değişiyorsa, görüşlerim de değişecektir."

Araştırmalar, neden yanılıyor olabileceğimize ilişkin tek bir neden belirleyebilmenin bile aşırı özgüveni örselemeye yeterli olabileceğini düşündürüyor. Jean-Pierre bundan da daha ileri giderek, uzmanların Trump'ın kazanamayacağı yönündeki bütün gerekçelerinin bir listesini yapmış ve ardından onların (o zaman için kendisinin de) neden yanılıyor olabileceklerinin kanıtlarını aramaya koyulmuş. Aradığı kanıtı da anketlerde bulmuş: Trump'ın yalnızca dar bir kesime seslenen, küçük kitleye sahip bir aday olduğu yönündeki çok yaygın iddialara karşın, onun aslında Cumhuriyetçi Parti içindeki önemli demografik grupların hemen hepsinde popüler olduğunu görmüş. Eylül ortası geldiğinde, Jean-Pierre, Trump'ın aday olabilme olasılığını yüzde 50'nin üzerine koyan tek tahminci

olarak, bu konuda yapayalnızmış. "Yanılacağınız gerçeğini kabullenin", diye öğütlüyor Jean-Pierre, "kendinizi çürütmenin yollarını arayın. Yanıldığınız zaman bu duygusal bir çöküntüye girmeniz için bir neden değildir. Kendi kendinize, 'Hey!', deyin, 'Yeni bir şey keşfettim'."

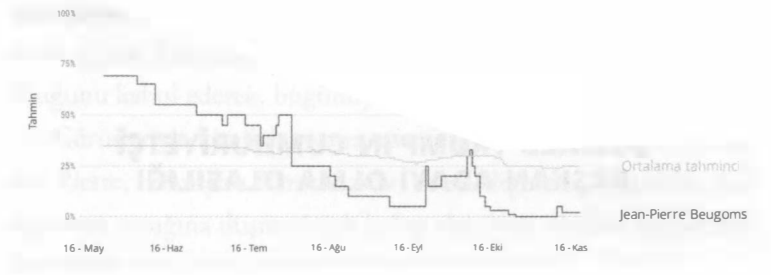
DONALD TRUMP'IN CUMHURİYETÇİ BAŞKAN ADAYI OLMA OLASILIĞI



HATALAR YAPILDI. . . BÜYÜK İHTİMALLE BENİM TARAFIMDAN

Jean-Pierre'in Trump konusundaki tahmini her ne kadar haklı çıkmış olsa da, duyguları nedeniyle ona bağlı kalmakta güçlük çekti. 2016 baharında Hillary Clinton'ın e-postaları konusunun medyada bulduğu geniş yeri bir alarm işareti olarak görerek, zaferi Trump'ın kazanacağını öngörmeyi iki ay daha sürdürdü. Ne var ki yaz geldiğinde, Trump'ın giderek büyüyen başkan olma olasılığını düşündükçe geceleri uyumakta zorlandığını fark etti. Sonunda tahminini Clinton'a çevirdi.

DONALD TRUMP'IN BAŞKANLIK SEÇİMİNİ KAZANMA OLASILIĞI



Geriye dönüp baktığında Jean-Pierre, bu kararı konusunda savunmaya geçmiyor. Her ne kadar deneyimli bir tahminci olsa da, bir acemi hatasına kapılarak istenirlik önyargısına kurban gittiğini ve kişisel tercihinin yargısına gölge düşürmesine izin verdiğini kolayca kabul ediyor. Trump'ın kaybetmesini çaresizce istediği için, Clinton'ın kazanmasını tahmin etmesine izin verecek olan etkenlere odaklanmıştı. "Aslında bu benim kendi tatsız tahminimle başa çıkmaya çalışma biçimimdi", diyor. Sonra da beklenmedik bir şey yaparak kendisine gülüyor.

Eğer özgüvenimiz yoksa başkalarıyla alay ederiz. Eğer yanılmak konusunda bir rahatsızlığımız yoksa kendimizle dalga geçmekten de hiç çekinmeyiz. Kendimize gülmek bize her ne kadar kararlarımızı ciddiye alsak bile, *kendimizi* de ciddiye almak zorunda olmadığımızı hatırlatır. Araştırmalar, kendimizle ne kadar sık dalga geçebiliyorsak, mutlu olmaya da o kadar yatkın olacağımızı ileri sürüyor.[10] Hatalarımız konusunda dövünüp durmaktansa, geçmişteki yanlış

[10] Eğer kendinizle dalga geçmeyi yüksek sesle yapmayı tercih ederseniz, insanların buna nasıl tepki vereceklerinin cinsiyetinize bağlı olabileceğini gösteren kanıtlar var. Erkekler kendilerini hedef alan şakalar yaptıklarında daha yetkin önderler olarak görülürken, kadınlar aynı şeyi yaptığında bu yetkinliğin eksikliği olarak yorumlanıyor. Görünüşe bakılırsa, bir kadın kendiyle dalga geçtiğinde bunun bir yetersizlik ya da eksiklik belirtisi değil, özgüvenli bir tevazu ve esprili bir zekânın işareti olduğunu anlamakta güçlük çeken çok fazla insan var.

düşüncelerimizin bir kısmını bugün pekâlâ da bir eğlence vesilesine dönüştürebiliriz.

Yanılmak her zaman için neşe dolu bir şey olmayacaktır. İnsanın hatalarını kucaklayabilmesine giden yol acı verici anlarla doludur ve eğer biz bunların ilerlememiz için kaçınılmaz olduğunu aklımızda tutarsak onlarla başa çıkmamız da daha kolay olacaktır. Ama eğer yanıldığımızı keşfetmekte arada sırada bile olsa biraz eğlence bulamayı öğrenemiyorsak, herhangi bir şeyi doğru yapmamız da çok güç olacak demektir.

Büyük bilim insanlarında ve süper tahmincilerde ortak olan bir çelişki fark ettim: Yanılmak konusunda bu kadar rahat olmalarının asıl nedeni yanılmaktan çok korkuyor olmalarıdır. Onları başkalarından ayıran şey zaman ufkudur. Onlar uzun vadede olsa bile doğru yanıta erişmekte kararlıdırlar ve bunun kısa vadede tökezlemeye, geri dönmeye ya da yol değiştirmeye açık olmalarını gerektirdiğini bilirler. Pembe gözlükleri bir kenara atarak onun yerine çok berrak bir aynayı tercih ederler. Gelecek yıl hedefi tutturamama korkusu onlar için çok güçlü bir güdülenme kaynağı olduğundan, geçen yılın hatalarını bütün ayrıntılarıyla görmekten hiç çekinmezler. "Çoğu zaman haklı olan insanlar, çok dinleyen ve fikirlerini çok sık değiştirenlerdir", diyor Jeff Bezos. "Eğer sıklıkla fikir değiştirmiyorsanız, çok sık yanılacaksınız demektir."

Jean-Pierre Beugoms'un kendini yanılmakta olduğu zamanlarda yakalamak için çok sevdiği bir numarası var. Bir tahminde bulunduğunda, bunun doğru çıkacağı koşulların da bir listesini yapıyor, fikrini değiştirmesi gerekeceği koşulların da. Bunun dürüstlüğünü korumasına ve onu kötü bir tahmine bağlanıp kalmaktan kurtulmasına yardımcı olduğunu söylüyor.

Tahmincilerin turnuvalarda yaptıkları, yaşam için de iyi bir uygulama olacaktır. Bir fikir oluşturduğunuzda, kendinize bunun yan-

lış çıkması için ne olması gerekeceğini sorun. Sonra görüşlerinizin kaydını tutarak, ne zaman yanıldığınıza, ne zaman haklı çıktığınıza ve düşüncenizin nasıl bir evrim geçirmiş olduğuna bir bakın. "Ben başladığımda yalnızca kendimi kanıtlamak istiyordum", diyor Jean-Pierre. "Oysa şimdi kendimi geliştirmeyi, nasıl daha iyi olabileceğimi görmeyi istiyorum."

Yanılmış olduğumuzu kendi kendimize kabul etmek başka şeydir, başkalarına itiraf etmek bambaşka. İçimizdeki diktatörü alt etmeyi başarabildiğimizde bile, dışarıya karşı gülünç duruma düşme riski içinde bulunabiliriz. Kimi durumlarda eğer başkaları yanılmış olduğumuzu öğrenirlerse, bunun saygınlığımızı yok edeceğine bile inanabiliriz. Yanılmış olmayı kabul edenler bununla nasıl başa çıkıyorlar?

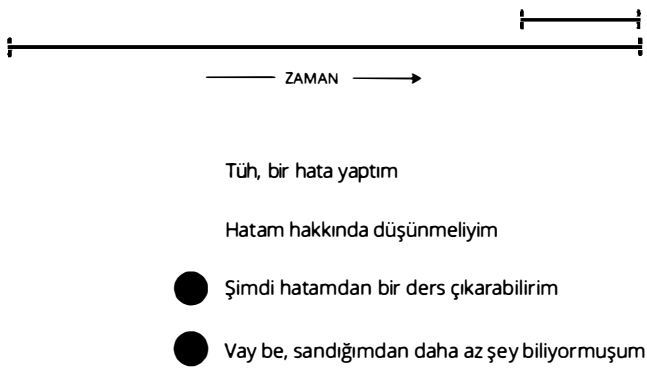
90'lı yılların başlarında İngiliz fizikçi Andrew Lyne, dünyanın en seçkin bilim dergisinde çok önemli bir keşif yayınladı. Bir gezegenin yörüngesinde bir nötron yıldızı, yani süpernovaya dönüşerek patlamış olan bir yıldız barındırabileceğinin ilk kanıtını sunuyordu. Bundan birkaç ay sonra, bir astronomi konferansında yapacağı konuşmayı hazırlarken hesaplamalarında Dünya'nın dairesel değil, eliptik bir yörüngede hareket etmekte olduğunu dikkate almamış olduğunu fark etti. Utanç verici derecede, feci yanılmıştı. Keşfettiği gezegen aslında yoktu.

Yüzlerce meslektaşının karşısında Andrew, balo salonuna kurulmuş olan sahneye çıktı ve hatasını kabul etti. O itirafını bitirir bitirmez, bütün salon ayağa kalkarak alkışlamaya başladı. Bir astrofizikçi, bu olayı "ömrümde gördüğüm en onurlu şey" olarak tanımlayacaktı.

Andrew Lyne yalnız değildir. Psikologlar, yanılmış olduğumuzu kabul etmenin bizi daha az yetkin göstermediğini kanıtladılar. Bu bir dürüstlük ve öğrenme isteği belirtisidir. Her ne kadar bilim insanları çalışmalarının sonuç vermediğini kabul etmenin saygınlıklarını zedeleyeceğini düşünseler de, aslında tersi doğrudur: Yeni

verileri yadsımak yerine onların varlıklarını kabul ettiklerinde haklarında verilen yargı daha olumlu olmaktadır. Ne de olsa, oyuncu Will Smith'in söylediği gibi, "Bir şeyin onarılması sizin sorumluluğunuzdaysa, onu kimin bozmuş olduğu hiç önemli değildir. Sorumluluğu yüklenmek, gücünüzü geri kazanmak demektir."

YENİ BİR ŞEY ÖĞRENMENİN ZAMAN ÇİZELGESİ



Yanılmış olabileceğimizi anladığımız zaman, standart bir savunma, "İstediğim görüşe sahip olmak hakkımdır", olacaktır. Ben bunu şöyle düzeltmek istiyorum: Evet, hepimiz kafamızın içinde istediğimiz görüşleri benimseme hakkına sahibiz. Ancak eğer onları dile getirmeyi istersek, bana kalırsa onları mantığa ve somut gerçeklere dayandırmak, onlara ulaşmak için nasıl akıl yürüttüğümüzü başkalarıyla paylaşmak ve daha iyi kanıtlar ortaya çıktığı takdirde onları değiştirmek bizim sorumluluğumuzdur.

Bu felsefe bizi, dünya görüşleri Henry Murray'in etik dışı çalışması sırasında saldırıya uğramış olan Harvard öğrencilerine geri götürüyor. Tahmin yürütmem gerekseydi, bu deneyden hoşlanmış olan öğrencilerin büyük bilim insanları ve süper tahmincilerle benzer bir zihniyete sahip olmaları gerektiğini söylerdim. Onlar, görüşlerine meydan okunmasını, kendi düşünme biçimlerini geliştirmek ve evrimleştirmek için, heyecan verici bir fırsat olarak görmüşlerdi. Deneyi gerginlik verici bulanlarsa, mesafe koymayı bilemeyenlerdi. Onlar için görüşleri kimlikleriydi. Dünya görüşlerine saldırılması kendileri olma duygusuna da bir saldırı anlamına geliyordu. İçlerindeki diktatör onları korumak üzere görev başına koşmuştu.

Kod adı Yasal olan öğrenciye kulak verin. Bu çalışmanın onu duygusal anlamda hasara uğrattığını hissetmişti. "Tartışma sırasında, rakibimiz bize çeşitli hakaretlerde bulundu." Yasal, kırk yıla yakın bir süre sonra olayı şöyle hatırlıyordu: "Son derecede tatsız bir deneyimdi."

Bugün Yasal, başka bir kod adıyla biliniyor, çoğu Amerikalı için tanıdık olan bir kod adıyla: Unabomber.

Ted Kaczynski önce matematik öğretmeni, sonra anarşist ve ardından da terörist oldu. Postayla gönderdiği bombaları kullanarak üç kişiyi öldürdü ve yirmi üç kişiyi de yaraladı. On sekiz yıllık bir FBI soruşturması, *The New York Times* ve *The Washington Post* gazeteleri onun yazdığı bir manifestoyu yayınladıktan sonra, el yazısını kardeşinin teşhis etmesi üzerine tutuklanmasıyla sonuçlandı. Şu anda şartlı tahliye hakkı olmaksızın ömür boyu hapis cezası çekiyor.

Daha önce alıntısını yapmış olduğum metin, Kaczynski'nin manifestosundan alındı. Eğer bu belgenin tamamını okursanız, içeriğinden ve yapısından huzursuzluk duymama olasılığınız çok düşüktür. En büyük rahatsızlığı yaratansa inançlarının düzeyidir. Kaczynski başka görüşlere karşı çok az ilgi duyuyor ve yanılıyor ola-

bileceğini hiç aklına getirmiyor. Yalnızca açılışa bir bakın:

> Sanayi Devrimi, sonuçlarıyla birlikte insan ırkı için tam bir felaket oldu. Bu sonuçlar [...] toplumsal dengeyi bozdu, yaşamı tatmin etmeyen bir hale soktu [...] Teknolojinin sürekli gelişimi durumu daha da kötüleştirecektir. İnsanları daha da büyük onursuzluklara maruz bırakacak ve doğal dünyaya daha da ağır hasarlar verecektir [...] Eğer sistem hayatta kalırsa, sonuçlar kaçınılmaz olacaktır: Bu sistemin reform ya da düzeltmeler yoluyla kurtarılması mümkün değildir...

Kaczynski'nin vakası, akıl sağlığının durumu hakkındaki pek çok soruyu yanıtsız bırakmaktadır. Ancak ben düşünmeden edemiyorum: Acaba görüşlerini sorgulamayı öğrenmiş olsaydı, yine de şiddete başvurmuş olmasını meşru göstermeye çalışabilecek miydi? Eğer yanılmış olduğunun farkına varabilecek yeterliliği geliştirebilmiş olsaydı, sonunda yine bu kadar yanlış şeyler yapar mıydı?

Ne zaman yeni bir bilgiyle karşılaşacak olsak, önümüze bir tercih çıkar. Görüşlerimizi kimliğimize bağlayarak ve vaaz vermeyi ya da savcılık etmeyi inatla sürdürerek alanımızı korumaya çalışabiliriz. Ya da bilim insanları gibi hareket etmeyi tercih ederek, kendimizi, ömrünü gerçeği bulmaya adamış kişiler olarak tanımlarız; bu kendi görüşlerimizin yanlışlığını kanıtlamamızı gerektirse bile.

BÖLÜM 4

İyi Dövüş Kulübü

Yapıcı Çatışma Psikolojisi

□ □ □

Tartışmalar son derecede bayağıdır, çünkü iyi toplumda herkes tamamen aynı görüşte olur.

—OSCAR WILDE

Kalabalık bir ailenin en küçük iki oğlu olarak, piskoposun oğulları her şeyi birlikte yaptılar. Birlikte bir gazete çıkarttılar ve daha sonra da kendi matbaalarını kurdular. Bir bisikletçi dükkânı açtılar ve sonra da birlikte kendi bisikletlerini ürettiler. En sonunda da ilk bakışta çözülmez gibi görünen bir sorunun üzerinde yıllarca düşünüp taşındıktan sonra birlikte ilk başarılı uçağı icat ettiler.

Wilbur ve Orville Wright uçuş tutkusunu ilk olarak babaları eve bir oyuncak helikopter getirdiğinde tatmışlardı. Bu oyuncak kırılınca, birlikte kendilerine bir yenisini yaptılar. Birlikte oyun oynamaktan birlikte çalışmaya ve insan uçuşunu birlikte yeniden

düşünmeye doğru ilerlediklerinde aralarında en küçük bir kardeş rekabeti izi bile görülmüyordu. Hatta Wilbur, bir keresinde "birlikte düşündüklerini" bile söylemişti. Her ne kadar projeyi ortaya atan Wilbur olsa da, kardeşler başarının övgüsünü aralarında eşit olarak paylaştılar. Kitty Hawk'taki tarihi ilk uçuşlarında kimin pilotluk yapacağına karar verme zamanı geldiğindeyse yazı tura attılar.

Yeni düşünme biçimleri çoğu zaman eski bağlardan kaynaklanır. Tina Fey ve Amy Poehler arasındaki mizah kimyası, daha yirmili yaşlarının başındayken bir doğaçlama kursunda ilk tanıştıkları ve hemen anlaştıkları zamana dayanır. Beatles grubunun müzikal uyumuysa bundan bile gerilere, lise yıllarına gider. Ortak bir arkadaşları ikisini tanıştırdıktan yalnızca dakikalar sonra Paul McCartney, John Lennon'a gitar akort etmeyi öğretmeye başlamıştır bile. Ben & Jerry dondurmaları, markaya adını veren iki kurucunun, yedinci sınıfta, beden eğitimi dersinde başlamış olan arkadaşlıklarından doğmuştur. Görünüşe bakılırsa, birlikte ilerleme kaydedebilmek için, erkenden senkronize olabilmek gerekiyor. Ancak gerçek, her zaman olduğu gibi, bundan daha karmaşıktır.

Dünyanın en önde gelen çatışma uzmanlarından biri, Avustralya'da yaşayan bir örgütsel psikoloji doktoru Karen "Etty" Jehn'dir. Çatışma deyince aklınıza muhtemelen, Etty'nin adına ilişki çatışması dediği şey gelmiştir, yalnız anlaşmazlık değil, düşmanlık da içeren kişisel ve duygusal çarpışmalardır bunlar. *Senin o pis ciğerlerinden bile nefret ediyorum. Kısa sözcüklerle konuşacağım ki her dediğimi anla, seni domuz suratlı soytarı. Tuvaletten ağzınla elma topluyorsun ve buna da bayılıyorsun.*

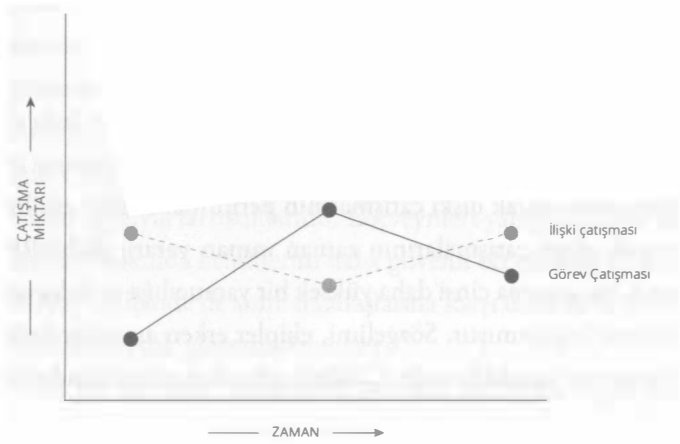
Ancak Etty'nin tanımladığı başka bir çatışma cinsi daha var. Adına görev çatışması diyor ve kapsamına fikirler ve görüşlerle ilgili olan sürtüşmeleri alıyor. Kimi işe alacağımız, akşam yemeğini hangi lokantada yiyeceğimiz ya da doğacak çocuğumuza isim olarak

Gertrude'u mu yoksa Quasar'ı mı seçeceğimiz türünden konuları tartışırken görev çatışması yaşarız. Sorun bu iki çatışma cinsinin farklı sonuçlara yol açıp açmadığıdır.

Bundan birkaç yıl önce, Silikon Vadisi'nde çalışan yüzlerce yeni ekibin üyelerine, birlikte çalışmaya başladıklarının ilk altı ayı içinde birkaç kere çatışmayla ilgili sorular sordum. Sürekli tartışıyor ve başka hiçbir şeyde anlaşamıyor olsalar bile, ne türden bir çatışma yaşadıkları konusunda uzlaşıyorlardı. Projeleri sona erdiğinde yöneticilerinden her bir ekibin ne ölçüde etkili çalışmış olduğunu değerlendirmelerini istedim.

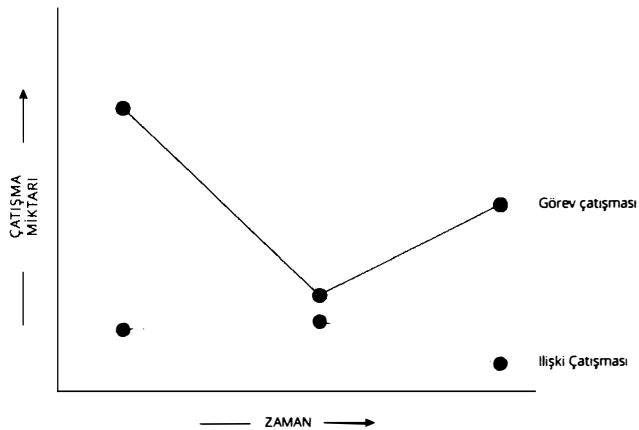
Performansı daha düşük olan ekipler görev çatışmasından çok ilişki çatışmalarıyla başlamışlardı. Çok erken aşamalarda aralarında kişisel düşmanlıklar oluşmuştu ve birbirlerini sevmemekle çok meşgul olduklarından, birbirlerini zorlamak için kendilerini rahat hissetmemişlerdi. Ekiplerden çoğunun ilişki sorunlarını çözmekte yeterli yol kat etmeleri aylar sürmüştü ve önemli kararlar almak üzere tartışabilecek hale geldiklerinde de, çoğu durumda artık yönelimlerini değiştirmek için çok geç kalmışlardı.

DÜŞÜK PERFORMANSLI GRUPLAR



Performansı yüksek olan gruplarda ne olmuştu? Beklenebileceği üzere bunlarda ilişki çatışması düşük düzeyde başlamış ve görev süresi boyunca da hep düşük kalmıştı. Ancak bu onların başlangıçta görev çatışması yaşamalarına engel olmamıştı: Birbiriyle çelişen bakış açılarını öne sürmekte hiç duraksamamışlardı. Aralarındaki görüş ayrılıklarından bir kısmını çözdükten sonraysa aynı yöne doğru hizalanabilmiş ve karşılarına üzerinde tartışacakları yeni bir sorun çıkana kadar çalışmalarını sürdürebilmişlerdi.

YÜKSEK PERFORMANSLI GRUPLAR



Sonuç olarak, yüzden fazla araştırmada sekiz binden fazla ekibin içlerindeki çatışma cinsleri incelenmiştir. Bu araştırmaların meta-analizi genel olarak ilişki çatışmasının performansı kötü etkilediğini, ancak görev çatışmalarının zaman zaman yararlı olabildiğini göstermiş, bu çatışma cinsi daha yüksek bir yaratıcılığa ve daha zekice tercihlere bağlanmıştır. Sözgelimi, ekipler erken aşamalardayken görev çatışması yaşadıklarında, Çin'deki teknoloji şirketlerinde daha

özgün fikirlerin doğduğuna, Hollanda'daki teslimat hizmetlerinde daha fazla yenilikçiliğin görüldüğüne ve Amerikan hastanelerinde daha iyi kararlar alındığına ilişkin kanıtlar bulunmaktadır. Bir araştırma ekibi, şu sonuca varmıştır: "Çatışmanın olmaması uyumu değil, umursamazlığı gösterir."

İlişki çatışmasının yıkıcı etki taşımasının bir nedeni, yeniden düşünmeye engel oluşturmasıdır. Herhangi bir sürtüşme kişisel ve duygusal bir hal aldığında, kendi görüşlerimizden başkasına tahammülü olmayan kendinden emin vaizlere, karşı tarafa garez besleyen taraflı savcılara ya da kendi tarafından gelmeyen her türlü görüşü dinlemeden geri çeviren, dar kafalı politikacılara dönüşürüz. Oysa görev çatışması düşünce farklılıkları getirerek, bizi aşırı özgüven döngülerine kapılmaktan alıkoyabildiği ölçüde yapıcı olabilmektedir. Alçak gönüllülüğümüzü korumamıza, kuşkularımızı dile getirmemize ve eksiklerimizin ne olduğu konusunda merakımızın uyanmasına yardımcı olacaktır. Bunlar da bizi yeniden düşünmeye iterek, aramızdaki ilişkileri zedelemeden gerçeğe yaklaşmamızı sağlayacaktır.

Her ne kadar üretken anlaşmazlık çok önemli bir yaşam becerisi olsa da, çoğumuzun tam olarak geliştiremediğimiz bir beceridir. Sorun çok erken başlar: Çatışmanın çocukları huzursuz ederek, bir şekilde karakterlerine zarar vereceği korkusuyla, ebeveynler tartışmalarını kapalı kapılar ardında yaparlar. Oysa yapılan araştırmalar, ebeveynlerinin ne sıklıkta tartıştıklarının çocukların akademik, toplumsal ya da duygusal gelişiminde hiçbir rol oynamadığını göstermiştir. Önemli olan ebeveynlerin ne sıklıkta değil, birbirlerine karşı ne kadar saygıyla tartıştıklarıdır. Ebeveynleri yapıcı biçimde tartışan çocuklar ilkokulda kendilerini daha güvenli bir çevrede hissetmekte ve birkaç yıl içinde de sınıf arkadaşlarına karşı daha fazla merhamet ve yardımseverlik göstermektedirler.

İyi bir tartışma yapabilmek yalnızca bizi daha uygar hale ge-

tirmekle kalmaz, aynı zamanda yaratıcılığımızın kaslarını da güçlendirir. Klasik bir çalışmada, yaratıcılıkları yüksek olan mimarların, teknik açıdan yetkin ama çalışmaları daha az özgün olan meslektaşlarına göre, anlaşmazlıkların çok olduğu bir evde büyümüş olma olasılıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Psikolog Robert Albert'in deyişiyle bunlar genellikle "gergin ama güvenli" bir aile yaşamından gelmektedirler: "Geleceğin yaratıcı kişisi, hiç de uyum içinde bulunmayan, bolca 'sarsıntılı' olan ailelerden çıkar." Ebeveynler birbirlerine karşı fiziksel ya da sözel şiddet uygulamazlar, ama çatışmadan da çekinmezler. Çocuklarına göze görünüp, ses çıkarmamalarını öğütlemek yerine, onları haklarını korumak için seslerini yükseltmeye yüreklendirirler. Çocuklar da böylece rahatsızlıklarını dile getirmeye de istediklerini elde etmeye de alışırlar. Wilbur ve Orville Wright'a da aynı böyle olmuştur.

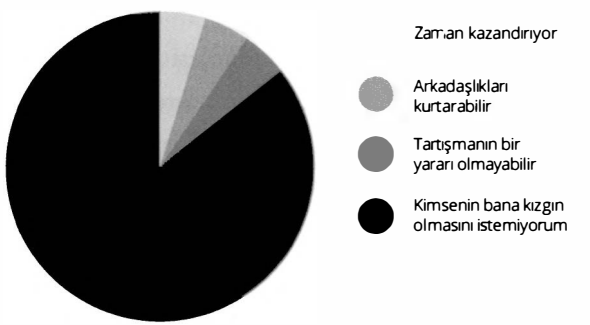
Wright kardeşler, birlikte düşündüklerini söylerken asıl kastettikleri birlikte kavga ettikleriydi. Onlar için tartışma bir aile geleneğiydi. Babaları yerel kilisenin piskoposu olduğu halde, kütüphanesinde ateistlerin yazdığı kitapları da bulunduruyor ve üstelik çocuklarını bunları okuyarak üzerlerinde tartışmaya yüreklendiriyordu. Böylece fikirleri uğruna savaşacak cesareti ve bir tartışmayı kaybettiklerinde bütün azimlerini de kaybetmemelerini sağlayacak dayanıklılığı geliştirmişlerdi. Bir sorunu çözmeye çalıştıklarında tartışmaları kimi zaman saatlerce değil, haftalar, hatta aylarca sürebiliyordu. Böyle bıkıp usanmadan atışmaları, birbirlerine kızgın olduklarından değildi. Tartışmayı durmaksızın sürdürmeleri, bundan hoşlanıyor ve bu deneyim sayesinde yeni şeyler öğreniyor olmalarındandı. "Orv'la kapışmaya bayılıyorum", diyordu Wilbur. Az sonra göreceğiniz gibi, insanoğlunu gökyüzünde gezinmekten alıkoyan çok önemli bir varsayımı yeniden düşünmelerini sağlayan da yine bu tartışmalarının en tutkulu ve en uzun süreli olanlarından biri olmuştur.

HERKESİ HOŞNUT ETMEK İSTEYENİN ÇİLESİ

Kendimi bildim bileli huzuru korumaya hep kararlı olmuşumdur. Belki ortaokulda arkadaş grubumun beni terk etmiş olmasındandır. Belki kalıtsaldır. Belki annemle babam boşandıkları içindir. Nedeni her ne olursa olsun, benim bu derdimin, psikolojide bir adı var. Buna uyumluluk deniyor ve dünya genelinde görülen başlıca kişilik özellikleri arasında yer alıyor. Uyumlu insanlar genellikle nazik olurlar. Dost canlısı. Kibar. Kanadalı.[11]

İlk tepkim, en önemsiz çatışmalardan bile kaçınmaktır. Taksi içinde yolculuk yaparken havalandırma sonuna kadar açıksa, sürücüden onu kapatmasını istemeye bile cesaret edemem ve dişlerim takırdayıncaya dek orada öyle tir tir titreye titreye, sesimi çıkarmadan otururum. Bir keresinde biri ayağıma bastığında, ayağımı onun yolunda bırakarak rahatsızlık verdiğim için özür dilediğim olmuştur. Öğrencilerim dersimle ilgili değerlendirme formlarını doldururlarken en sık kullandıkları şikâyetlerden biri mutlaka, "aptalca yorumlara karşı fazla destekleyici" oluşum olur.

ÇATIŞMADAN NEDEN KAÇINIYORUM?



[11] 40 milyonun üzerinde tweet arasında yapılan bir araştırmaya göre Amerikalıların, *b.k, or..pu, nefret, lanet* gibi sözcükleri kullanma olasılıkları Kanadalılara göre daha fazlayken, Kanadalılar da genellikle *teşekkürler, harika, güzel, tabii* gibi daha uyumlu sözcükleri tercih ediyorlarmış.

Uyumsuz insanlar genellikle daha eleştirel, kuşkucu ve zorlayıcı olurlar, benzerlerine göre mühendis ya da hukukçu olma olasılıkları daha fazladır. Çatışmayla hiçbir rahatsızlıkları bulunmadığı gibi, bir de üstüne çatışma onlara enerji verir. Eğer fazlasıyla uyumsuz bir kişiliğiniz varsa, büyük olasılıkla dostça bir sohbetten çok, bir tartışma sırasında daha mutlu olursunuz. Ancak bu nitelik beraberinde bir de kötü şöhret getirir: Uyumsuz insanlar çoğunlukla her şeyden yakınan suratsızlar, her bir toplantının tadını kaçıran ruh emiciler olarak klişelere hapsedilirler. Ancak ben Pixar'ı incelediğimde, son derecede farklı bir görüş edindim.

2000 yılında Pixar zirvedeydi. İlk büyük başarıları olan *Oyuncak Hikâyesi* ile ekipleri animasyonu yeniden düşünmek için bilgisayar teknolojisinden yararlanmıştı ve bunun üstüne iki büyük hit film daha çıkartmışlardı. Yine de şirketin kurucuları, bu başarılara sırtlarını dayamayı istemiyorlardı. Ortalığı hareketlendirmesi için dışarıdan Brad Bird adında bir yönetmen tuttular. Brad'in ilk filmi daha yeni gösterime girmişti ve iyi eleştiriler almasına karşın gişede çakılmıştı, bu yüzden de büyük ve cesur bir işin altına girmeye sabırsızlanıyordu. Hayalindeki filmi anlattığında Pixar'ın teknik sorumluları ona bunun mümkün olamayacağını söylediler: Böyle bir filmin yapılması için on yıl zamana ve 500 milyon dolar paraya ihtiyaçları olacaktı.

Brad pes etmeye hazır değildi. Projesi için Pixar'da çalışan en uyumsuz kişileri bir araya topladı, huysuzları, küskünleri, kızgınları. Kimileri onlara kara koyunlar adını takmıştı, kimileriyse korsanlar. Brad onları çevresine topladığında, bu projenin altından kalkabileceklerine kimsenin inanmadığı konusunda onları uyardı. O ekip, bundan yalnızca dört yıl sonra Pixar'ın o zamana kadarki en karmaşık filmini gösterime sokmayı başarmakla kalmamış, aynı zamanda dakika başına yapım masrafını da düşürebilmişti. *İnanılmaz Aile*

dünya genelinde 631 milyon doların üzerinde bir hasılat elde etmiş ve En İyi Uzun Metraj Animasyon dalında Oscar'ı da kazanmıştı.

Brad'in ne yapmadığına dikkat edin. Ekibini uyumlu insanlarla doldurmadı. Uyumlu insanlardan harika bir manevi destek ağı çıkar: Bizi yüreklendirmeye, bizim için tezahürat yapmaya can atarlar. Oysa yeniden düşünmek bundan daha farklı bir ağ gerektirir: Bir zorlayıcı ağ, bize kör noktalarımızı göstererek zayıflıklarımızı aşmamıza yardımcı olacaklarına güvendiğimiz insanlar. İşlevleri, bizi uzmanlığımızla ilgili olarak alçak gönüllü, bilgimizle ilgili olarak kuşkucu, yeni bakış açılarıyla ilgili olaraksa meraklı olmaya zorlayarak, yeniden düşünme döngülerini harekete geçirmektir.

İdeal olarak bir zorlayıcı ağın üyelerinin uyumsuz kişiler olması gerekir, çünkü onlar işlerin her zaman yapıla geldiği biçimleri sorgulamaktan ve yeniden düşünmemiz için bizi sorumlu tutmaktan korkmazlar. Uyumsuz insanların, özellikle de önderlerinin açık fikirli olmadığı durumlarda, itiraz etmeye ve görev çatışması yaratmaya daha yatkın oldukları yönünde kanıtlar bulunuyor. Bu kişiler *House* dizisindeki doktor ya da *Şeytan Marka Giyer*'deki patron gibidirler. Duymayı istemeyebileceğimiz ama duymamızın gerekli olduğu eleştirel geri bildirimi bize onlar verirler.

Uyumsuz insanları dizginlemek her zaman kolay olmaz. Kimi koşulların sağlanmış olmasının faydası dokunur. Petrol çıkarma ve teknoloji şirketlerinde yapılan incelemeler tatminsizliğin yaratıcılığı geliştirebilmesi için insanların kendilerini işlerine adamalarının ve desteklenmekte olduklarını hissetmelerinin gerektiğini gösteriyor. Kültürel olarak uyum sağlayamayanların çalışmaya değer ekleyebilme olasılıkları, birlikte çalıştıkları kişilerle derin bağlar kurdukların-da yükselmektedir.[12]

[12] Bir ekip oluştururken, kimi boyutlarda uyum sağlanması önemlidir, kimilerindeyse uyumsuzların varlığı ekibin değerini artırır. Araştırmalara göre farklı kişilik özellikleri ve geçmişleri olan ama benzer ilkelere sahip kişiler en iyi sonuç vermektedir. Kişilik ve deneyim farklılıkları yeniden düşünme açısından taze fikirler getirecek ve iş yapmanın yeni biçimleri için birbirini tamamlayıcı beceriler sağlayacaktır. Paylaşılan değerlerse kendini işine adama ve işbirliği duygularını besler.

Brad Bird gelmeden önce Pixar'ın yetenekli insanları sınırlarını zorlamaya yüreklendirme konusunda zaten iyi bir sicili bulunuyordu. Ancak stüdyonun daha önceki filmlerinin yıldızları oyuncaklar, böcekler ve canavarlar gibi animasyonu görecelikle daha kolay olan şeylerdi. O sırada, baştan sona gerçek insan gibi hareket eden süper kahramanların öyküsünü anlatan bir film yapmak bilgisayar animasyonu yeteneklerinin çok üzerinde görüldüğünden, Brad *İnanılmaz Aile* fikrini ilk getirdiğinde teknik kadrolar geri çekilmişlerdi. Bunun üzerine o da kendine bir zorlayıcı ağ kurdu. Görev çatışması çıkararak süreci yeniden düşünebilmelerini sağlamak üzere bir korsan çetesi oluşturdu.

Brad, korsanları Pixar'ın sinema salonuna toplayarak, bir avuç takım elbiseliyle rakam sayıcı onlara inanmıyor olsa bile kendisinin inandığını söyledi. Onları bir araya getirdikten sonra, hiç üşenmeden hepsine fikirlerini sordu. "İşleri yürütmenin daha iyi yollarını bildikleri halde kendilerine bunları uygulayacak fırsatlar verilmemiş olduğu için huysuzlaşmış insanları istiyorum ben", diye açıkladı bana Brad. "Yarışa sokulmadıkları için garajlarında tekerleklerini döndürmekle meşgul olan yarış arabaları. O garajın kapısını bir açarsan, var ya, bu insanlar seni nerelere götürmezler?" Korsanlar kendilerine verilen işin altından kalktılar ve pahalı tekniklere ekonomik alternatifler, zor sorunlardan kaçınmak için kestirme yollar buldular. İş, süper kahraman ailesini canlandırmaya geldiğindeyse, çapraz kasların incelikli kenarları üzerinde ter dökmek yerine, sade, oval biçimleri birbirine doğru kaydırarak karmaşık kas yapıları elde edebildiklerini keşfettiler.



Brad'e korsanların değerini nasıl fark ettiğini sorduğumda bana kendisinin de onlardan olduğunu anlattı. Çocukluğunda, arkadaşlarının evlerine akşam yemeğine gittiğinde, sofrada onların anne ve babalarının çocuklarına okulda günlerinin nasıl geçtiğiyle ilgili nazik sorular sorması karşısında afalladığını söyledi. Bird ailesinde akşam yemekleri daha çok bir yiyecek savaşı şeklinde geçer, her biri içini döker, tartışır, itirazlar edermiş. Brad bu tartışmaları yorucu ama eğlenceli bulurmuş ve orada edindiği bu zihniyeti ilk işvereni olan Disney'e de taşımış. Genç yaşından itibaren burada, Disney'in hep kaliteyi önde tutan yaşlı ustalarından hem eğitim, hem de öğrenim görmüş, ama onların yerine geçerek stüdyonun yeni kuşağının başında bulunan kişilerin aynı standartları izlemediklerini görünce hüsrana uğramış. Disney'deki animasyon kariyeri başladıktan sonraki ilk birkaç ay içinde Brad, alışıla geldik projeleri seçip, vasatı

aşamayan ürünler ortaya çıkardıkları için kıdemli yöneticileri eleştirmeye başlamış. Onlar da kendisine çenesini kapatıp işine bakmasını söylemişler. Bunu reddedince de Brad kovulmuş.

Pek çok önderlerin görev çatışmasından kaçındıklarına tanık oldum. Genellikle şirket içinde güçleri arttıkça ortalığı karıştırmak isteyenleri dinlemez, yalnızca dalkavukluk edenlere kulak verirler. Politikacı moduna geçerek, çevrelerini uyumlu yağcılarla doldurur, kendilerini onların baştan çıkarıcılıklarına açık hale getirirler. Araştırmaların gösterdiğine göre, uyumluluk ve pohpohlamaya karşı fazla hoşgörülü olan CEO'lar firmalarının performansı düştüğünde aşırı özgüven gösteriyorlar. Değişiklik yapmaktansa var olan stratejilerine bağlı kalıyorlar ve bu da onları başarısızlığa doğru hızla sürüklüyor.

Bizim vardığımız sonuçları doğrulayan insanlardan çok, düşünce süreçlerimize meydan okuyanlardan bir şeyler öğreniriz. Güçlü önderler kendilerini eleştirenleri yanlarına alarak, kendilerini daha da güçlü kılarlar. Zayıf olanlarsa eleştirenlerini susturarak, kendilerini daha da zayıf hale getirirler. Bu tepki yalnızca güç sahibi kişilere özgü de değildir. Her ne kadar bu ilkeyi hepimiz kabul etsek de, uygulamada çoğu zaman bir zorlayıcı ağın değerini göz ardı ediyoruz.

Bir deneyde, insanların ortakları tarafından övülmek yerine eleştirildiklerinde, yeni bir ortak isteme olasılıklarının dört kattan fazla olduğu görülmüştü. Pek çok iş yerini kapsayan bir çalışmada, çalışanlar iş arkadaşlarından sert geri bildirim aldıklarında, en yaygın tepkilerinin bu kişilerden kaçınmak ya da onları ekiplerinden tamamen çıkarmak olduğu, ertesi yıl da performanslarında düşüş yaşandığı gözlenmişti.

Kimi kuruluş ve meslekler, kendi kültürleri içerisinde zorlayıcı ağlar oluşturarak bu eğilimlerin önüne geçmeyi hedefliyorlar. Zaman zaman Pentagon'da ve Beyaz Saray'da, görev çatışmasını

kışkırtmak amacıyla, gayet uygun biçimde "cinayet kurulları" adı verilen, en dik kafalı üyelerden oluşan ve işlevleri planları ve adayları sorgulayarak aşağı çekmek olan komiteler kurulmaktadır. Google'ın "roket fırlatma fabrikası" olarak bilinen X'te, görevleri gelen önerileri yeniden düşünmek olan bir hızlı değerlendirme ekibi bulunmaktadır: Ekip üyeleri bağımsız olarak bu önerileri ölçüp biçerler ve içlerinden yalnızca hem cüretkâr, hem de gerçekleştirilebilir bulduklarına onay verirler. Bilimde genel olarak zorlayıcı ağ, akran değerlendirmesi sürecinin çok önemli bir parçasıdır. Yazdığımız makaleleri imzasız olarak sunarız ve bunlar bağımsız uzmanlar tarafından rastgele denetlenirler. Bir keresinde bir makalem için aldığım red mektubunda, denetçilerden birinin bana geri dönüp Adam Grant'in çalışmalarını okumamı önerdiğini hiç unutamam. *Abi, Adam Grant benim zaten.*

Kitap yazarken, kendime bir zorlayıcı ağ oluşturmayı severim. Beni en incelikli biçimde eleştirebilecek kişileri seçerek, onlardan yazdığım her bir bölümü yerin dibine sokmalarını isterim. Zaman içinde bu kişilerin kişilikleriyle birlikte değerlerini de göz önünde bulundurmanın önemli olduğunu öğrendim; alıcı değil verici olan uyumsuzları arıyorum. Genellikle en iyi eleştirmenler uyumsuz vericilerden çıkar, çünkü niyetleri kendi egolarını beslemek değil, çalışmanın düzeyini yükseltmek olacaktır. Kendi özgüven eksikliklerinden ötürü eleştirmezler, işlerini ciddiye aldıkları için sizi zorlarlar. Sertlikleri sevgiden gelir.[13]

Ernest Hemingway bir keresinde, "İyi bir yazar için en önemli yetenek, kendi içinde yanılmaz bir b.k bulma sistemi taşımasıdır", de-

[13] Eleştiriyi nasıl karşıladığımız söylenenle olan ilişkimiz kadar, söyleyenle olana da bağlı olabilmektedir. Bir deneyde insanların, kendilerine "Size bu yorumlarda bulunuyorum, çünkü sizden beklentilerim çok yüksek ve onları karşılayabilecek düzeyde olduğunuzu da biliyorum", dendikten sonra yapılan eleştirilere en az yüzde 40 oranında daha fazla açık oldukları görülmüştür. Potansiyelinize inanan ve başarılı olmanızı önemseyen birinden geldiğinde, acı gerçekleri duymak şaşırtıcı derecede kolaylaşabilmektedir.

miş. Benim zorlayıcı ağım da kendi b.k. bulma sistemimdir. Ben bunu bir çeşit iyi dövüş kulübü gibi düşünüyorum. İlk kural: Tartışmadan kaçınmak ayıptır. Sessiz kalmak kendi görüşlerinizin değerine de başkalarının uygarca fikir ayrılığı yaşama yetisine de saygısızlıktır.

Brad Bird bunu yaşamının kuralı haline getirmiş. Uzun süredir birlikte çalıştığı yapımcısı John Walker'la efsanevi tartışmalar yaşıyorlar. *İnanılmaz Aile*'nin yapımı sırasında, her bir karakterin saçlarına kadar en küçük ayrıntılar üzerinde kavga etmişler. Süper kahraman babanın açılmaya başlamış saçlarının alnının neresinden başlaması gerektiğinden, ergen kızınınkilerin ne kadar uzun ve dalgalı olması gerektiğine dek. Bir yerde Brad, bebeğin yapışkan bir maddeye dönüşerek, jöle benzeri bir biçim almasını istemiş, ama John ayak direyip, bunu yapmanın çok zor olacağına ve zaten takvimin gerisinde bulunduklarına işaret ederek, "Ben sadece seni bitiş çizgisine ulaştırmaya çalışıyorum", demiş gülerek. "Hepimizi o çizginin ötesine taşımaya çalışıyorum be adam." Brad yumruğunu sıkarak karşılık vermiş: "Ben de hepimizi o çizginin ötesine birinci olarak taşımaya çalışıyorum."

Sonunda John, Brad'i vazgeçirmeyi başarmış ve jöle gitmiş. "John'la çalışmaya bayılıyorum, çünkü o her zaman kötü haberleri bana hiç çekinmeden verecektir", diyor Brad. "Aynı fikirde olmamamız kötü bir şey değil. Fikir ayrılıkları yüzünden kavga etmemiz de öyle. Bu işimizi daha güçlü hale getiriyor."

Bu kavgalar Brad'in iki Oscar kazanmasına ve hem daha iyi bir dinleyici, hem de daha iyi bir önder haline gelmesine yardımcı oldu. John'a gelince, aslında o da jöleye dönüşen bebek fikrini hepten geri çevirmiş değildi. Brad'e yalnızca bunun için biraz daha beklemesi gerekeceğini söylemişti. Nitekim on dört yıl sonra *İnanılmaz Aile*'nin devam filmini tamamladıklarında bebek, bir rakunla kavgaya girişerek jöleye dönüşüyordu. Bu sahne sırasında çocuklarımın

hayatlarındaki en büyük kahkahalarına tanık olmuş olabilirim.

ANLAŞAMADIĞINIZ KONUSUNDA ANLAŞMAYIN

Farklı görüşlerin rekabeti kimi olumsuz sonuçlar doğurma riskini de içinde taşır ve bunların iyi yönetilebilmesi gerekir. İlk *İnanılmaz Aile* filminde, Nicole Grindle adında bir yükselen yıldız, John ve Brad'in tartışmalarını uzaktan izleyerek, saçların simülasyonu konusunu yönetebilmişti. Nicole, devam filminde John'la birlikte yapımcı olarak çalışmak üzere geri geldiğinde, bu iki son derecede başarılı önder arasındaki tartışmaların yüksekliğinin, sesini yükseltmekte zaten zorlanabilecek kişilerin, yani yeni başlayanların, içe kapanık olanların, kadınların ve azınlıkların seslerini tamamen boğmasından endişe duyuyordu. Gücü ya da statüsü yeterli olmayan insanların politikacı moduna geçerek, kendi aykırı görüşlerini bastırmaları ve EYÜF'e, En Yüksek Ücretlinin Fikri'ne, boyun eğmeleri yaygın görülen bir şeydir. Hatta kimi zaman, hayatta kalmak için bunu tek seçenek olarak bile görebilirler.

Onaylanma isteklerinin onları görev çatışması yaratmaktan alıkoymayacağından emin olmak adına Nicole, yeni katılanları farklı fikirlerini ortaya atmaları için yüreklendirmek istiyordu. Kimileri bunları doğrudan gruba dile getirirken, kimileriyse geri bildirim ve destek için Nicole'e gidiyorlardı. Her ne kadar kendisi bir korsan olmasa da Nicole, farklı bakış açılarını savundukça karakterler ve diyalog konusunda Brad'e meydan okumakta gitgide daha rahat olmaya başladı. "Brad hâlâ Pixar'a ilk geldiği zamanki o aksi adam, bu yüzden de onunkine karşıt bir fikir öne sürdüğünüzde şevkli bir tartışmaya da hazırlıklı olmalısınız."

Şevkli tartışma fikri, iyi dövüşlerin neden ve nasıl olması gerektiği konusunda önemli bir noktayı yakalıyor. Eğer Brad'i iş arkadaşlarıyla tartışma halinde görürseniz, ya da korsanların birbirleriyle kavgasına tanık olursanız, ortadaki gerilimin duygusal değil entelektüel nitelikte olduğunu hemen anlarsınız. Tartışmanın tonu savaşçı ya da saldırgan olmaktan çok, coşkulu ve atılgandır. Sırf tartışma olsun diye tartışmıyorlardır; sonuca değer verdikleri için tartışırlar. "İsteyen bağıra çağıra atışsın, isteyen kararlı ama sakince farklı bir bakış açısı getirsin", diye açıklıyor Nicole, "burada hepimiz ortak bir amacın peşinden koşuyoruz; mükemmel filmler yapmak."

Onların bu ilişkilerini yakından gözleyince, kendi kişiliğimde uzun süredir çelişki olarak görmekte olduğum şeyi nihayet anlayabildim: Nasıl olup da gayet uyumlu bir kişiyken, iyi bir tartışmaya değer verebildiğimi. Uyumlu olmanın amacı toplumsal bir ahenk yakalayabilmektir, bilişsel bir uzlaşma değil. Uyumsuz olmadan da bir şeylere karşı gelmek mümkündür. Her ne kadar başkalarının duygularını incitmekten ödüm kopuyor olsa da, konu onların düşüncelerine meydan okumaya geldiğinde korkusuz olabiliyorum. Çünkü aslında biriyle bir tartışmaya giriştiğimde bu bir saygısızlık göstergesi değildir, tersine bir saygı belirtisidir. Onların görüşlerine itiraz edebilecek kadar değer verdiğim anlamına gelir. Eğer onların fikirleri benim için önemli olmasaydı, tartışmaya zahmet etmezdim. Ne zaman biriyle karşılıklı olarak birbirimizi haksız çıkarmayı zevkli bulacak olsak, aramızdaki kimyanın tutmuş olduğunu hemen anlarım.

Uyumlu insanlar her zaman çatışmadan uzak durmazlar. Onlar çevrelerindeki kişilere karşı yüksek bir duyarlılığa sahiptirler ve çoğunlukla içinde bulundukları odanın normlarına uyarlar. Bunun en sevdiğim kanıtlarından birini meslektaşlarım Jennifer Chatman ve Sigal Barsade'in yaptıkları bir çalışmada bulabiliyoruz. Uyumlu insanların, uyumsuz olanlara göre dikkate değer biçimde daha kolay

uyum sağladıkları ekiplerin, yalnızca birlikte iyi çalışanlar olduğu görülüyor. Rekabetçi bir ekibin içinde bulundukları zamansa onlar da uyumsuz ekip arkadaşları kadar uyumsuzluk göstermektedirler.

Brad Bird'le çalışmak John Walker üzerinde böyle bir etki yapmış. John'un doğal eğilimi aslında çatışmadan kaçınmakmış. Lokantalarda garson kendisine yanlış tabak getirdiğinde sesini çıkarmadan önündekini yermiş. "Ama konu kendimden daha büyük bir şey olduğunda", diye gözlemliyor, "sesimi çıkartmak, sesimi yükseltmek, tartışmak için hakkım ve hatta sorumluluğum olduğunu hissediyorum. Sabah işe başlama düdüğü çaldığında canını dişine takarak dövüş, saat beşten sonra da çıkıp aynı kişilerle bira içmeye git."

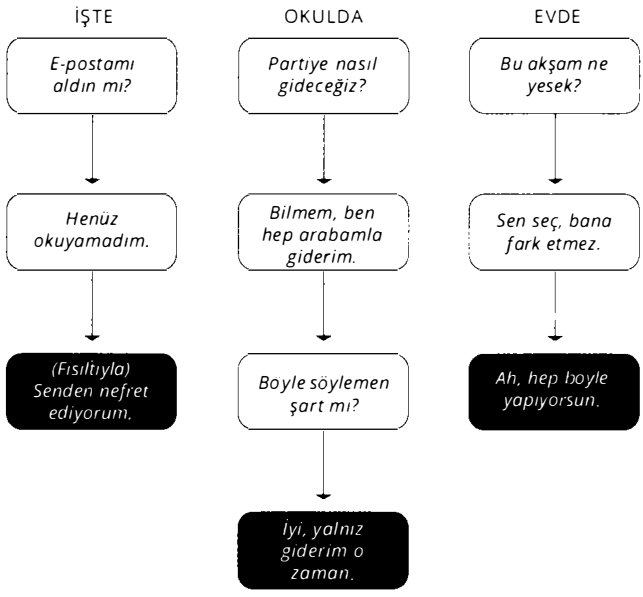
Aynı ayak uydurma davranışını Wright kardeşlerin ilişkisinde de bulabiliyoruz. Wilbur, Orville için bir tek kişilik zorlayıcı ağ görevi görmüş. Son derecede uyumsuz bir kişiliğe sahip olarak bilinen Wilbur başkalarının fikirlerinden hiç etkilenmez ve genellikle bir kişi kendi fikrini dile getirmeye kalkıştığı anda bu fikri ayaklarının altına alıp çiğnermiş. Orville ise nazik, neşeli ve eleştiriye karşı duyarlı biri olarak bilinirmiş.

Ne var ki onun bu nitelikleri, ağabeyiyle olan ortaklıklarında ortadan yok olup gidermiş. "Atışmada çok iyidir", demiş Wilbur. Uykusuz bir gecede Orville, sabit olmayıp hareket ettirilebilecek bir dümen inşa etme fikrini bulmuş. Ertesi sabah kahvaltıda bu fikrini Wilbur'a açmaya hazırlanırken Orville yanlarındaki bir arkadaşlarına göz kırparak, Wilbur'un birazdan meydan okuma moduna gireceğini ve fikrini yerin dibine batıracağını anlatmak istemiş. Ancak Wilbur bu fikrin taşıdığı potansiyeli hemen fark ettiğinde çok şaşırmış ve sonuç olarak bu onların en önemli keşiflerinden biri olmuş.

Uyumsuz insanlar, yalnızca bizi yeniden düşünmeye zorlamakla kalmaz, aynı zamanda uyumlu olanları da tartışmakta güçlük çekmez hale getirirler. Huysuz çalışma arkadaşlarımız sürtüşmelerden kaçın-

mak yerine doğrudan onların üzerine gitmeyi tercih ederler. Birazcık cebelleşmeyi kaldırabileceklerini açıkça göstermekle, geri kalanlarımız için de izlenebilecek bir norm oluştururlar. Ancak eğer dikkatli olmazsak küçük bir sürtüşme olarak başlayan şey büyük bir yumruklaşmaya kadar gidebilir. Bu kaygan zemine karşı nasıl bir önlem alabiliriz?

GÖREV ÇATIŞMASI İLİŞKİ ÇATIŞMASINA NASIL DÖNÜŞÜR?



ÖFKELENMEDEN ALEVLENMEK

Görev çatışmasıyla ilgili önemli bir sorun, çoğu zaman ilişki çatışmasına dönüşmeye yatkın olmasıdır. Az önce Şükran Günü hindisine ne kadar baharat koyacağınız konusunda tartışırken, bir dakika sonra kendinizi, "Berbat kokuyorsun!", diye haykırırken bulabilirsiniz.

Her ne kadar Wright kardeşlerin birbirlerinin bam tellerinin yerini öğrenmek için bir ömürlük deneyimleri olmuşsa da, bu her zaman soğukkanlılıklarını korumayı başarabildikleri anlamına gelmiyor. Uçuşa geçmeden önce karşılaştıkları son büyük zorluk, başından beri yaşadıkları sorunların da en zoru olmuştu: Pervane tasarlamak. Pervane olmadan uçaklarının havalanamayacağını biliyorlardı ama gereken türde bir pervane de mevcut değildi. Çeşitli yaklaşımlar denerken her seferinde saatler süren tartışmalara girmişler ve sık sık sesleri yükselmiş. Sırasıyla her biri vaiz moduna geçip kendi çözümünün değerini över, savcı moduna geçip diğerininkini yererken, bu kavga aylar boyunca sürmüş. Derken küçük kız kardeşleri Katharine onları, eğer kavga etmeye bir son vermezlerse evi terk etmekle tehdit etmiş. Bu bile onları durduramamış ve en sonunda bir gece dalaşmaları doruk noktasına ulaşarak, ömür boyunca yaşadıkları en gürültülü bağırış çağırışa varmış.

Tuhaf bir şekilde, ertesi sabah her ikisi de hiçbir şey olmamış gibi işe gelip çalışmaya koyulmuşlar. Pervaneyle ilgili tartışmalarına bıraktıkları yerden devam etmişler, ancak bu defa bağırmadan. Çok geçmeden ikisi de kendi varsayımlarını yeniden düşünmeye başlamışlar ve nihayet gösterdikleri en büyük ilerlemelerden biri karşılarına çıkıvermiş.

Wright kardeşler, ilişki çatışmasına girmeden yoğun bir görev çatışması yaşayabilmekte ustaydılar. Birbirlerine karşı seslerini yükselttiklerinde bu düşmanlıktan çok, heyecandan oluyordu. Makinistlerinin hayretle ifade ettiği gibi, "Birbirlerine gerçekten öfkelendiklerini hiç sanmıyorum, ama kesinlikle çok alevleniyorlar."

Deneyler, bir çatışmaya anlaşmazlık yerine tartışma adını vermenin bile, farklı görüşleri değerlendirmeye almaya ve fikrinizi değiştirmeye daha açık olduğunuzun bir işareti olarak görüldüğünü gösteriyor ve bu da karşınızdaki kişiyi sizinle daha fazla bilgi paylaş-

ması için güdüleyen bir şey oluyor. Adına anlaşmazlık dediğimiz zaman, sanki durum daha kişiselmiş ve kolayca düşmanlığa dönüşebilirmiş gibi hissediyoruz; oysa bir tartışmanın duygular değil, fikirler arasında olmasını kabul edebiliyoruz. Bir anlaşmazlık sırasında söze, "Şunu tartışabilir miyiz?", diyerek başlamak bir vaiz ya da savcı gibi değil de, bilim insanı gibi düşünmek niyetinde olduğunuzu göstererek, karşı tarafı da aynı biçimde düşünmeye teşvik ediyor.

Wright kardeşlerin, anlaşmazlıkları verimli ve zevkli bir şey olarak gören bir aile ortamı içinde büyümüş olmak gibi bir şansa sahiptiler. Oysa başkalarıyla tartışırken, çoğunlukla davranışlarını iyice açıklamaya büyük özen gösteriyorlardı. Wilbur bir keresinde, havacılıkla ilgili bir tartışmaları sırasında egosunu incitmiş olduğu bir meslektaşına, "Dürüst bir tartışma, her birimiz daha rahat görebilelim diye karşılıklı olarak birbirimizin gözlerindeki çapakları ve tozları temizleme sürecinden başka bir şey değildir", diye yazıyor. Wilbur, konunun kişisel olmadığını özellikle vurguluyor, tartışmaları düşünce biçimlerini sınayıp daha iyi hale getirmek için bir fırsat olarak gördüğünü söylüyor. "Görüyorum ki, daha tartışmada yarı yarıya bile yenilmeden pes etme alışkanlığına geri dönmüşsün. Ben kendi görüşümden epeyce emindim ama konu sonuca bağlanmadan önce iyi bir kapışmanın tadına varabilmeyi umuyordum. Tartışmak, konulara bakmanın yeni yollarını ortaya çıkarır."

Pervane konusundaki tartışmaları sırasında Wright kardeşler yaygın bir hataya düşmekteydiler. Her biri yalnızca *neden* kendisinin haklı ve diğerinin *neden* haksız olduğunu kanıtlamaya çalışıyordu. Nedenler üzerinde tartıştığımızda kendi tutumumuza duygusal olarak bağlanma ve karşı tarafınkini de peşinen geri çevirme tehlikesine gireriz. İyi bir dövüş için, nasılı tartışmak çok daha iyi sonuç verebilecektir.

Sosyal bilimciler insanlara vergi, sağlık sigortası ya da nükleer

yaptırımlar gibi konularda neden belli politikaları desteklemekte olduklarını sorduklarında, yanıt verenlerin genellikle inançlarına sıkı sıkı sarılmakta oldukları görülmüştür. Onlara bu politikaların uygulamada nasıl yürüyeceği ya da onları bir uzmana nasıl açıklayacakları sorulduğundaysa bir yeniden düşünme döngüsü başlamıştır. Bilgilerindeki boşlukları fark etmişler, vardıkları sonuçlardan kuşku duymuşlar ve giderek uçlardan ortalara doğru kayarak alternatif seçenekleri merak etmeye başlamışlardır.

Psikologlar pek çoğumuzun açıklama derinliği yanılsamasına karşı savunmasız olduğumuzu bulmuşlardır. Bisiklet, piyano, kulaklık gibi gündelik nesneleri ele alalım: Bunları ne kadar iyi anlıyorsunuz? Genel olarak insanlar bu konudaki bilgilerinde aşırı özgüvenli olma eğilimi gösterirler: Bütün bu nesnelerin nasıl çalıştıkları konusunda gerçekte bildiklerinden çok daha fazlasını bildiklerini sanırlar. Biz onlardan bunların mekanizmalarını açıklamalarını isteyerek, kendi kavrayışlarının sınırlarını görebilmelerine yardımcı olabiliriz. Bir bisikletin dişlileri nasıl çalışır? Bir piyano tuşu nasıl ses çıkarır? Kulaklıklarınız telefonunuzdaki sesi kulaklarınıza nasıl aktarır? İnsanlar bu soruları yanıtlamakta ne kadar zorlandıklarını görünce şaşırır ve aslında ne kadar az şey bildiklerini hemen fark ederler. Karşılıklı bağırış çağırıştan sonra Wright kardeşlere de böyle olmuştu.

İki kardeş ertesi sabah pervane sorununa farklı bir açıdan yaklaştılar. Atölyelerine ilk giden Orville oldu ve makinistlerine başından beri yanılmış olduklarını söyledi: Pervaneyi Wilbur'un söylediği gibi yapmaları gerekiyordu. Derken Wilbur çıkageldi ve o da kendi fikrinin aksini savunarak, Orville'in haklı olabileceğini öne sürdü.

Çünkü bilim insanı moduna geçmiş olmaları onların farklı çözümlerin neden başarılı ya da başarısız olacağı üzerine odaklanmak yerine, bu çözümlerin nasıl işe yarar hale gelebileceğine yoğunlaş-

malarını sağlamıştı. Sonunda her iki yaklaşımın da hangi sorunları taşıdığını görmeyi başararak, *her ikisinin* de yanılmış olduklarının farkına vardılar. "Bu konuda kendi kuramımızı geliştirdik ve çok geçmeden keşfettik ki", diye yazmıştı Orville, "şimdiye dek üretilmiş *bütün pervaneler yanlıştı.*" Yaptıkları yeni tasarım için ise "*İdare eder*", diyor heyecanla, "(yani Kitty Hawk'ta deneme şansı bulup da farklı bir sonuca varmazsak eğer)."

Daha iyi bir çözüm ürettikten sonra bile, bunu yeniden düşünmeye açık kalmışlar. Kitty Hawk'ta yaptıkları denemeyse bunun gerçekten de doğru çözüm olduğunu kanıtlamış. Wright kardeşler, uçaklarının *bir* pervaneye ihtiyacı olmadığına karar vermişler. İhtiyacı olan şey, zıt yönlerde dönen *iki* pervanenin döner kanat etkisi yaratmasıymış.

Görev çatışmasının güzelliği de işte burada yatıyor. Çok iyi bir tartışmada karşımızdaki rakip aslında düşman değil, yalnızca bir pervanedir. İki pervane birbirine zıt yönlere doğru döndüklerindeyse düşüncemizin ayakları yerden kesilir, havalanıp uçar.

KISIM II

Kişilerarası Yeniden Düşünme

Başkalarının Zihnini Açmak

BÖLÜM 5

Düşmanlarla Dans

Tartışmaları Kazanıp İnsanları Etkilemenin Yolu

□ □ □

Tartışma sırasında birini yıldırmak onu ikna etmek demek değildir.
—TİM KREIDER

Otuz bir yaşındaki Harish Natarajan, üç uluslararası münazara yarışması kazanmış durumda. Kendisine bunun bir dünya rekoru olduğu söylenmiş. Ancak bugünkü rakibi ona benzersiz bir biçimde meydan okuyor.

Debra Jo Prectet, İsrail'in Hayfa kentinden çıkmış bir dâhi çocuk. Henüz yalnızca sekiz yaşında ve kamuya açık münazara deneyimi yalnızca geçen yaz başlamış olsa bile, yıllardır bu an için hazırlık yapıyor. Debra bilgi biriktirmek üzere sayısız makaleyi yalayıp yutmuş, kendini en açık şekilde ifade edebilmek için konuşma yazarlığı üzerine yoğun şekilde çalışmış ve hatta mizahı diline nasıl dâhil edebileceği üzerinde de alıştırmalar yapmış. Şimdi artık kendini şampiyona meydan okumak için hazır hissediyor. Ebeveynleri onun tarih yazmak üzere olduğunu umuyorlar.

Harish de zamanında bir harika çocukmuş. Sekiz yaşındayken, Hindistan'daki kast sistemiyle ilgili sofra başı tartışmalarında ebeveynlerini alt etmeyi biliyormuş. Daha sonra da Avrupa münazara şampiyonu olmuş ve dünya şampiyonasında da büyük finale kalmış. Filipinler'in dünya şampiyonluğunu kazanan münazara takımını çalıştırmış. Beni Harish'le tanıştıransa, kendi de alışılmadık derecede parlak bir zekâya sahip olan ve daha önce ona karşı yarışıp, karşılaşmaların "çoğunu (muhtemelen hepsini)" kaybetmiş olan eski bir öğrencim oldu.

Harish ve Debra 2019 yılının şubat ayında, San Francisco'da, geniş bir kalabalığın önünde karşı karşıya geliyorlar. Münazaranın konusunun ne olacağı konusunda hiçbir bilgileri yok. Sahneye çıktıklarında, moderatör konuyu açıklıyor: Anaokullarına devlet desteği verilmeli midir?

Yalnızca on beş dakikalık bir hazırlığın ardından Debra devlet desteği verilmesi lehindeki en güçlü gerekçelerini öne sürecek ve Harish de karşıtını savunmak için elinden geleni yapacak. Hedefleri seyirciyi anaokullarına devlet desteği konusunda kendi bulundukları tarafa çekmek olacak, oysa benim üzerimde çok daha geniş bir etki bırakacaklar: Bir münazarayı kazanmak için neyin gerekli olduğu konusundaki görüşümü değiştirecekler.

Debra açılışı bir şakayla yapıyor ve Harish'e her ne kadar münazara kazanmak konusunda bir dünya rekorunu elinde bulunduruyor olsa da, daha önce karşısına hiç kendisi gibi bir rakibin çıkmamış olduğunu söyleyerek kalabalıktan bir kahkaha alıyor. Sonra da, kaynaklarını da bildirerek, okul öncesi eğitim programlarının akademik, toplumsal ve mesleki yararları üzerine yürütülmüş, etkileyici sayıdaki çalışmaların bir özetini yapıyor. Üstüne bir de, eski bir başbakanın, anaokulunun akıllıca bir yatırım olduğu yönündeki bir sözünden alıntı da yapıyor.

Harish, Debra'nın öne sürdüğü verileri kabul ediyor, ama son-

ra da anaokullarına devlet yardımı yapmanın yoksulluğun neden olduğu hasarı gidermek için uygun bir çözüm yolu olmadığı yönündeki tezini savunmaya geçiyor. Sorunun iki farklı düzlemde ele alınması gerektiğini öneriyor: İlki anaokulunun şu anda yeterli kaynağa sahip olmayan ve yeterince kullanılamayan bir konumda olup olmadığı; ikincisiyse toplumun daha az şanslı olan kesimlerine yardımcı olup olmadığıdır. Kazanç-maliyet değiş tokuşlarıyla dolu bir dünyada, anaokullarına yardım yapmanın, vergi mükelleflerinin parasını harcamanın en iyi yolu olmayacağını savunuyor.

Münazara başlarken, izleyicilerin yüzde 92'si kararlarını vermiş durumdaydılar. Ben de onlardan biriydim: Anaokullarına devlet yardımı konusunda nerede duracağımı belirlemek fazla zamanımı almamıştı. ABD'de devlet okulları anaokulundan liseye kadar bedavadır. Çocukların yaşamlarının ilk yıllarında eğitimle erkenden tanışmalarının, yoksulluktan kurtulabilmeleri için sonradan öğrenecekleri her şeyden daha önemli olabileceğini gösteren kanıtlardan da haberdardım. Eğitime erişimin de tıpkı su, yiyecek, barınma ve sağlık hizmetlerine erişim gibi temel insan haklarından biri olduğuna inanıyorum. Bu da beni Debra'nın taraftarı yapıyor. Münazarayı izlerken, öne sürdüğü ilk gerekçelerden bir kısmı da bana akla yatkın geldi. İşte en iyilerinden bazıları:

> **Debra:** Araştırmalar açıkça gösteriyor ki iyi bir anaokulu, çocukların çoğu zaman yoksullukla ilişkilendirilen olumsuzlukları aşmalarına yardımcı olabiliyor.

Yaşasın veriler! Sakin ol kalbim, deli gibi çarpma.

> **Debra:** Büyük olasılıkla rakibim bugün size farklı öncelikler bulunduğundan söz edecektir. Devlet desteklerinin yararlı ol-

duğunu ama anaokulları için uygun olmayacağını söyleyebilir. Size sormak isterim Bay Natarajan, neden önce veri ve kanıtları inceleyip de, buna göre karar vermiyoruz?

Eski öğrencimin bana söylediğine göre, eğer Harish'in bir yumuşak karnı varsa o da parlak tezlerini her zaman somut gerçeklere dayandırmıyor oluşuymuş.

Harish: İzin verirseniz önce temel varsayımı inceleyerek başlayayım... Yani eğer anaokullarının ilke olarak iyi olduğuna inanıyorsak, o halde mutlaka bunlara ödenek olarak para ayırmaya değeceğine. Ama bana kalırsa bu maddi destek verilmesi için asla yeterli bir neden olamaz.

Debra'nın ev ödevini iyi yapmış olduğu çok açıktı. Yalnızca Harish'i verileriyle vurmakla kalmadı, nasıl bir karşı tezle gelebileceğini de doğru olarak kestirdi.

Debra: Devlet bütçesi küçük değildir, içinde anaokullarına destek ayrıldıktan sonra başka alanlarda yatırım yapmaya da yetecek kadar kaynak bulunabilir. Bu yüzden de para harcamaya değecek daha önemli şeyler olduğu fikri geçersizdir, çünkü farklı ödenekler birbirine engel oluşturmazlar.

Harish'in kazanç-maliyet değiş tokuşuyla ilgili gerekçesini iyi çürüttü. Aferin.

Harish: Devletin bütün iyi şeyleri yerine getirecek bütçesi olabilir. Devletin sağlık hizmeti sağlayacak bütçesi olabilir. Sosyal güvenlik ödemelerini karşılayacak bütçesi olabilir. Hem mus-

luklardan su akmasını sağlayacak, hem de anaokullarına destek verecek bütçesi olabilir. Ben de böyle bir dünyada yaşamayı isterdim, ama içinde yaşadığımızın böyle bir dünya olduğunu hiç sanmıyorum. Hükümetlerin neye para harcayacakları konusunda ciddi kısıtlamalar içinde bulundukları bir dünyada yaşadığımıza inanıyorum ben. Üstelik bu kısıtlamalar gerçek olmasalar bile her zaman siyasi oluyorlar.

E herhalde yani! İyi bir nokta bu. Bir programın kendi masraflarını çıkaracak potansiyeli olduğunda bile, gerçekleştirilmesi için çok fazla siyasi sermaye gerekiyor. Başka yerlere de yatırılabilecek bir siyasi sermaye.

Debra: Daha az talihli kimselere fırsat tanımak her insan için ahlaki bir zorunluluk olmalıdır ve devletin de anahtar rollerinden biridir. Açık söylemek gerekirse, şansa ya da piyasa güçlerine bel bağlamak yerine, anaokulları için gereken fonu bizim bulmamız gerekir.

Evet! Bu siyasi ya da ekonomik bir sorundan çok daha öte bir şey. Bir ahlak sorunu bu.

Harish: Söze anlaştığımız yerin altını çizerek başlamak istiyorum. Yoksulluğun çok kötü bir şey olduğu konusunda hemfikiriz. İnsanların musluklarından su akmıyor olması çok kötüdür. Ailelerini beslemekte güçlük çekmeleri çok kötü bir şeydir. Sağlık hizmetine erişememeleri çok kötüdür... Bunların hepsi çok kötü şeyler ve bunların hepsiyle ilgilenmek zorundayız, ama sırf anaokullarına ödenek ayıracaksınız diye bu sorunların hiçbiriyle ilgilenilmeyecek. Neden böyle olsun?

Hım. Debra aksini savunabilecek mi?

Debra: Herkes için tam gün anaokulu sağlık hizmetlerinden önemli bir ekonomik tasarruf sağlayacağı gibi, suç oranını, sosyal güvenliğe bağlı olma zorunluluğunu ve çocuk istismarını da azaltacaktır.

Harish: Yüksek kalitede anaokulları suçu azaltacaktır. Olabilir, ancak suçu önlemek için alınabilecek daha başka önlemler de var.

Debra: Yüksek kalitede anaokulları lise mezuniyet oranlarını da yükseltir.

Harish: Yüksek kalitede anaokullarının bireylerin yaşamlarında çok büyük gelişmeler sağlayabileceği doğru olabilir. Ancak ben anaokuluna giden insanların sayısını çok büyük ölçüde artırdığınızda, hepsinin yüksek kalitede anaokullarına gidebileceğinden pek o kadar emin olamıyorum.

Eyvah. Harish haklı: En yoksul ailelerden gelen çocukların en kötü anaokullarına gidecek olmaları gibi bir risk var. Tutumumu yeniden düşünmeye başlıyorum.

Harish: Anaokullarına ödenek verdiğinizde bile, bu her bir bireyin gideceği anlamına gelmez... Asıl sorun şu: Siz burada kime yardım ediyorsunuz? Yardım etmedikleriniz en yoksul olan insanlar olacaktır. Orta sınıfta bulunan kişilere adaletsiz ve abartılı bir kazanım sağlamış oluyorsunuz.

Yine doğru bir nokta. Anaokulu bedava olmayacağına göre, temel sosyal haklardan yoksun olan kişiler yine bundan yararlanamayacaklardır. Şimdi kararım konusunda ikiye bölünmüş durumdayım.

Her iki tarafın tezlerini de dinlediniz. Kimin kazandığını söylemeden önce sizden kendi tutumunuzu yeniden gözden geçirmenizi isteyeceğim: Münazara başlamadan önce anaokullarıyla ilgili fikriniz neydi ve tartışma sırasında kaç kere bu fikri yeniden düşündünüz?

Eğer benim gibiyseniz, görüşünüzü pek çok kez gözden geçirmiş olmanız gerekir. Fikrinizi değiştirmek sizi bir dönek ya da ikiyüzlü yapmaz. Yalnızca öğrenmeye açık olduğunuzu gösterir.

Geriye dönüp baktığımda, daha münazara başlamadan bir fikir oluşturmuş olduğum için kendime kızıyorum. Gerçi çocuğun erken yaştaki gelişimi üzerine birkaç araştırma okumuştum elbette, ama ödeneklerin ekonomik yanı ve bu fonların başka nerelere yatırılabileceği konularında hiçbir fikrim yokmuş. *Kendime bir not: Aptal Dağı'nın zirvesine bir dahaki çıkışımda kendi fotoğrafımı çekmeyi unutmayayım.*

Münazara bittikten sonra izleyiciler arasında yapılan ankette kararsızların sayısının aynı olduğu görüldü, ancak fikri olanların dengesi Debra'nın tarafından Harish'inkine doğru bir kayma göstermişti. Anaokulu ödenekleri için destek oranı yüzde 79'dan, 62'ye düşmüş, karşıt görüşse iki katının bile üzerine yükselerek, yüzde 13'ten 30'a çıkmıştı. Debra yalnızca daha çok veriye, daha iyi kanıtlara ve daha çağrıştırıcı bir betimlemeye sahip olmakla kalmıyordu, aynı zamanda münazara başlarken izleyiciyi de kendi tarafında bulunduruyordu. Yine de Harish içimizden belli sayıda kişiyi görüşlerimizi yeniden düşünmeye ikna etmişti. Bunu nasıl başarmıştı ve biz ondan münazara sanatı hakkında neler öğrenebiliriz?

Kitabın bu kısmı, insanları görüşlerini yeniden düşünmeye ikna etmekle ilgili. İnsanları ikna etmeye çalışırken, çoğunlukla on-

lara öğüt verir gibi yaklaşırız. Böylece de onların zihinlerini açmak yerine, iyice kendilerine kapanmalarına ve bize karşı kurulmalarına neden oluruz. Hemen kalkanlarını yükselterek savunmaya geçerler, sonra kendi bakış açılarının vaazını vererek ya da bizimkini kovuşturarak saldırıya geçerler, belki de bize duymak istediğimiz şeyi söyleyip aslında düşüncelerini hiç değiştirmeden politikacılık oynarlar. Bense daha işbirlikçi bir yaklaşımı incelemek istiyorum; daha çok tevazu ve merak göstererek karşımızdakileri bilim insanları gibi düşünmeye çağıracağımız bir yaklaşım.

UZLAŞMAYA VARMA BİLİMİ

Bundan birkaç yıl önce, Jamie adında eski bir öğrencim beni arayarak işletme yüksek lisansı için hangi okulu seçeceği konusunda fikrimi sordu. Başarılı bir kariyer kurmaya daha o zamandan başlamış olduğundan, kendisine bunun vakit ve nakit kaybı olacağını söyledim.

Bir yüksek lisans diplomasının geleceğinde herhangi bir somut değişiklik yaratabileceğine ilişkin hiçbir kanıt bulunmadığını ve üstelik sırf bu yüzden başvuracağı işler için deneyimi az, eğitim düzeyi fazla yüksek kalma riski taşıyabileceğini ona iyice anlatmaya çalıştım. İşvereninin onu terfi ettirmek için mutlaka işletme alanında yüksek lisans yapmış olmasını bekleyeceğini söyleyerek üsteleyince de ona bu beklentilerin farkında olduğumu söyledim ve zaten çok büyük olasılıkla bütün kariyerini aynı firmada tamamlamayacağını hatırlattım. Sonunda dayanamadı ve cevabı yapıştırdı: "Siz bir mantık zorbasısınız!"

Neymişim?

"Mantık zorbası", diye yineledi Jamie. "Akılcı gerekçelerinizle

üzerime çöktünüz, onlara katılmıyorum ama karşı da koyamıyorum."

İlk başta bu etiket çok hoşuma gitti. Bir sosyal bilimci olarak işlevlerimden birinin sağlam bir tanımlaması olduğunu hissettim: En iyi verilerle tartışmaları kazanmak. Ama sonradan Jamie, yaklaşımımın onun için yararlı olmadığını açıkladı. Ben ne kadar kuvvetle üstüne gidersem, o da o kadar inatla olduğu yerde kalıyordu. Birdenbire daha önce de birçok kez bu türden direnişlerle karşılaşmış olduğumu fark ettim.



"Seni sonra arasam olur mu? En sevdiğimiz tartışmayı yapıyorduk da."

Çocukluğumda karate hocam bana sonunda ayakta kalan tek kişi olmaya hazır olmadıkça asla bir dövüş başlatmamayı öğretmişti. Gerek işte, gerekse arkadaşlarımla olan tartışmalarıma da hep bu şekilde yaklaştım: Bana göre zaferin anahtarı, savaşa silah olarak su götürmez bir mantık ve güçlü verilerle girmekti. Ancak ben ne kadar sert saldırırsam, rakiplerim de o kadar güçlü karşılık veriyor-

lardı. Ben bütün odağımı kendi görüşlerimi onlara benimsetmek ve onlara da kendilerininkini yeniden düşündürtmek üzerine yoğunlaştırıyordum, ancak sonuçta bir vaiz ve bir savcı gibi görünüyordum. Her ne kadar bu zihniyetlere girmek zaman zaman bana düşüncelerimi kanıtlamak için gereken güdülenmeyi sağlıyor olsa da, elde ettiğim sonuç çoğu zaman karşımdakileri benden uzaklaştırmak oluyordu. Kazanmıyordum.

Yüzyıllardan beridir münazara etmek bir tür sanat olarak değer görüyor, oysa artık nasıl iyi yapılabileceği konusunda gelişmekte olan bir bilim de var. Resmi bir münazara sırasında hedefiniz izleyicilerin fikrini değiştirebilmektir. Resmi olmayan tartışmalardaysa, konuşma yapmakta olduğunuz kişinin fikrini değiştirmeye çalışırsınız. Gerçek hakkında belli bir anlaşmaya varmaya çalıştığınız bir çeşit müzakeredir bu. Tartışma kazanmak konusundaki bilgi ve becerilerimi geliştirebilmek için, müzakere psikolojisini inceledim ve öğrendiklerimi de daha sonradan çeşitli işletmeci ve hükümet yetkililerine pazarlık becerilerini geliştirmeleri için öğrettim. En sonunda içgüdülerimin ve karate dersinde öğrendiklerimin tamamen yanlış olduğu kanısına vardım.

İyi bir tartışma, savaş değildir. Hatta hızlı çekmeyi başarırsanız rakibinizi kendi tarafınıza çekebileceğiniz bir halat çekme oyunu bile değildir. Daha çok koreografisi olmayan bir dansa benzer, çünkü partnerinizin aklında sizinkilerden farklı adımlar vardır. Eğer dansa yön vermek için çok fazla uğraşırsanız, partneriniz size direnç gösterecektir. Ama eğer hareketlerinizi onun attığı adımlara uydurabilir ve onun da aynı şekilde ilerlemesini sağlayabilirseniz, sonunda bir ritim tutturabilme şansınız yükselecektir.

Klasik bir çalışmada, Neil Rackham önderliğindeki bir grup araştırmacı, uzman müzakerecilerin neyi diğerlerinden farklı yapmakta olduklarını araştırmaya soyunmuşlardır. Ortalama müzake-

recilerden oluşan bir grup ve dikkat çekecek derecede başarılı bir sicilleri bulunan, rakipleri tarafından da etkili olarak tanımlanmış, üstün yetenekli olanlardan oluşan bir başka grup oluşturmuşlardır. Katılımcıların tekniklerinin karşılaştırılabilmesi için, her iki grubun işçi ve sözleşme müzakerelerini yürütme biçimleri kaydedilmiştir.

Savaşta hedef, toprak kaybetmek yerine toprak kazanmaktır, bu yüzden de birkaç muharebede teslim olmaktan korkarız. Müzakere sırasındaysa, karşımızdakinin öne sürdüğü gerekçeye katılmak onu yatıştırır. Uzmanlar dans sırasında hareketsiz kalıp da bütün hamleleri karşı tarafa bırakamayacaklarını kabul etmişlerdir. Uyum sağlayabilmek için zaman zaman geri adım atmaları da gerekmiştir.

İki grup arasındaki farklardan bir tanesi, daha pazarlık masasına oturulmadan önce belirgin olarak görülmüştür. Araştırmacılar müzakere öncesinde her iki gruba da planlarını sorduklarında, ortalama müzakerecilerin, anlaşma sağlayabilecekleri neredeyse hiçbir alan öngörmeden, savaşmak üzere silahlanmış olarak gittiklerini görmüşlerdir. Uzmanlarsa tam aksine, karşı tarafa önerebilecekleri bir dizi dans hamlesini önceden hazırlamışlar, planlamalarının üçte birinden fazlasını ortak noktaları bulmaya çalışmaya ayırmışlardır.

Müzakereciler seçenekleri tartışarak öneriler ileri sürmeye başladıklarındaysa, ortaya ikinci bir fark daha çıkmıştır. Çoğu insan tartışmaları bir teraziye benzetir: Biz kendi kefemize ne kadar çok neden koyabilirsek, denge bizim lehimize o kadar bozulacaktır. Oysa uzmanlar tam tersini yapmışlardır: Kendi görüşlerini savunan daha az neden öne sürmüşlerdir. En güçlü kozlarının araya kaynayıp gitmesini istememişlerdir. Rackham'ın deyişiyle, "Zayıf bir gerekçe genellikle güçlü olanı da sulandırır."

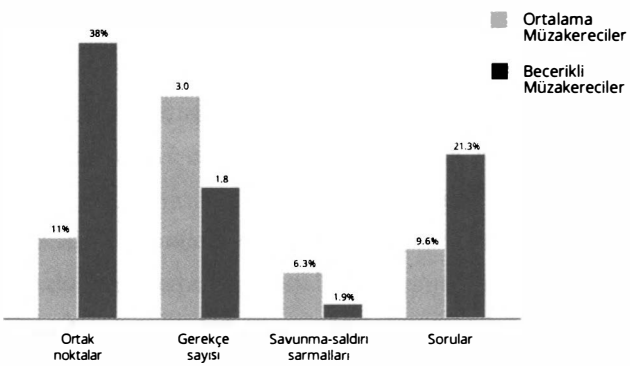
Biz masaya ne kadar çok neden koyacak olursak, karşı tarafın içlerinden en güçsüz olanı ayıklamaları da o kadar kolay olacaktır. Bizim tezlerimizden bir tanesini çürütmüş olduklarında da bütün

davamızı reddetmeleri kolaylaşacaktır. Ortalama müzakerecilerin başına bu düzenli olarak gelmiştir: Savaşa çok fazla değişik silah getirmişlerdir. Toprak kaybetmelerineyse en etkili tezlerinin gücü değil, en az etkili olanın zayıflığı neden olmuştur.

Bu alışkanlıklar üçüncü bir karşıtlığa yol açmıştır: Ortalama müzakerecilerin savunma-saldırı sarmalları içine kapılmaları daha olasıdır. Bunlar rakiplerinin önerilerini küçümseyerek reddetmiş, kendi görüşlerini daha güçlü olarak savunmaya geçmişler, bu da her iki tarafın da zihinlerini açmasına engel olmuştur. Becerikli müzakerecilerse saldırıya da savunmaya da ender olarak geçmişlerdir. Bunun yerine daha çok, "Yani siz bu önerinin hiçbir iyi yanını göremiyor musunuz?", türünden sorularla meraklarını belli etmişlerdir.

İki grup arasındaki dördüncü bir fark da sorularda bulunmuştur. Uzmanların her beş yorumundan en az biri soru işaretiyle bitmekteydi. Sorular daha az kesinlik belirttiğinden, tıpkı bir dansta olduğu gibi, karşı tarafın öne çıkmasına izin vermek yoluyla dansı yönlendirmelerine yardımcı olmuştur.

BECERİKLİ MÜZAKERECİLER NEYİ FARKLI YAPARLAR?



Yakın zamanda yapılmış olan deneyler, tek bir müzakerecinin bile bilim insanı düzeyinde bir tevazu ve merakla yaklaşmasının her iki taraf için de sonucun daha iyi olmasını sağladığını göstermektedir, çünkü bu uzman daha fazla bilgiye ulaşmak isteyecek ve her iki tarafı da daha iyi hale getirebilecek yollar keşfedecektir. Karşı taraftakilere ne düşünmeleri gerektiğini söylemeyecektir. Onlardan dans etmelerini isteyecektir. Harish Natarajan'ın münazaralarında yaptığı da aynen budur.

AYNI RİTİMLE DANS ETMEK

Başlangıçta izleyicilerin daha çoğu anaokulu desteklerinin lehinde bulunduğundan, Harish'in kendi yönüne doğru değişiklik yaratması için daha geniş bir alanı vardı, ama aynı zamanda da, daha az tercih edilen seçeneği savunmak gibi daha zor bir görevi üstlenmiş oluyordu. İzleyicinin zihnini açmayı ise, uzman müzakerecilerin taktiklerini kullanarak başarmıştı.

Harish tartışmaya ortak noktayı vurgulayarak başlamıştı. Savunma için ikinci kez sahneye çıktığında en baştan dikkatleri Debra'yla aralarındaki anlaşma alanlarına çekmişti. "Görüyorum ki", diye başlamıştı, "göründüğünden daha az noktada anlaşmazlığımız var." Desteklerin çözüm olabileceğine itiraz etmeden önce yoksulluk sorunu konusunda aynı noktada bulunduklarını ve belirtilen çalışmaların kimilerinin çok geçerli olduğunu kabul etti.

Eğer biz kendi fikrimizi değiştirmeyi reddedersek, başkalarınınkini değiştirmek için de fazla şansımız olmayacaktır. Bizi eleştirenlerle hangi noktalarda anlaştığımızı ve hatta onlardan bir şeyler öğrendiğimizi de kabul ederek, onlara açık fikirli olduğunu gösterebiliriz.

Böylece, biraz sonra onlara hangi görüşlerini gözden geçirmeyi isteyeceklerini sorduğumuzda ikiyüzlü durumuna düşmemiş oluruz.

Başkalarını yeniden düşünmeye ikna etmek yalnızca iyi bir gerekçe sunmakla olmaz, bunu yaparken doğru amaçlarla hareket ettiğimizi de göstermemiz gerekir. Bir başkasının da haklı olduğu bir nokta bulunduğunu kabul edecek olursak, kişisel bir görevi yerine getirmek için uğraşan bir vaiz, savcı ya da politikacı gibi görülmekten kurtuluruz. Gerçeğin peşinde olan bilim insanları olduğumuzu gösteririz. "Tartışmalar çoğu zaman olması gerektiğinden çok daha düşmanca ve savaşçı bir tonda geçiyor", dedi bana Harish. "Karşınızdaki kişinin ne demek istediğini anlamaya çaba harcamanız ve haklı yönlerini ortaya çıkarmanız gerekir. Bu sizi, konuya her yönden bakmayı bilen, mantıklı bir insan olarak gösterecektir."

Mantıklı olmanın anlamı da, veri ve kanıtların ışığında mantığa göre görüşlerini evrimleştirmeye açık, ikna edilebilecek bir insan olmaktır. Peki, Harish'le münazarası sırasında Debra bunu neden ihmal etmiş, ortak noktaları neden görmezden gelmişti?

Bunun nedeni Debra'nın 8 yaşında olması değil, insan olmamasıydı.

Debra Jo Prectet, benim uydurduğum bir anagram. Onun asıl adı Project Debater ve o aslında bir makine. Daha doğrusu, Watson'un satranç için yaptığı şeyi münazara için yapmak üzere IBM tarafından programlanmış bir yapay zekâ.

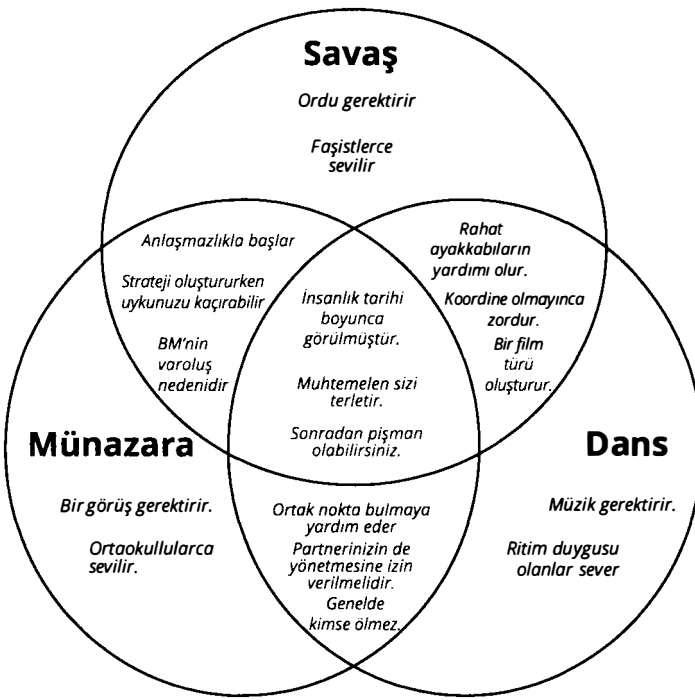
Böyle bir fikrin hayalini ilk defa 2011'de kurmuşlar ve üzerinde yoğun biçimde çalışmaya da 2014'te başlamışlar. Birkaç yıl içinde Project Debater, somut veriler, tutarlı cümleler ve hatta karşı tezlerle, izleyici karşısında zeki bir münazara yürütebilecek yeterliliği dikkat çekici bir başarıyla geliştirmiş. Bilgi dağarcığı, çoğu güvenilir gazete ve dergilerden alınmış olan 400 milyon makaleden oluşuyor ve tez denetleme motoru da anahtar gerekçeleri belirleyecek, sınırla-

rını çizebilecek ve kanıtları ölçecek biçimde tasarlanmış. Herhangi bir münazara konusu üzerinde, anında bilgi dağarcığını tarayarak konuyla ilgili veri noktalarını seçebiliyor, bunlardan mantıklı bir tez oluşturabiliyor ve bunu berrak –ve hatta eğlenceli– biçimde, bir kadın sesiyle, belli bir zaman süresi içinde ifade edebiliyor. Anaokulu destekleriyle ilgili münazarada ilk sözleri, "Selamlar, Harish", olmuştu: "Duyduğuma göre insanlar arasında yapılan münazaralarda kazanma sayısı bakımından dünya rekorunu elinde bulunduruyormuşsun, ama sanırım daha önce bir makineyle hiç tartışmadın. Geleceğe hoş geldin."

Elbette ki münazarayı Harish'in kazanmasında, izleyicilerin bilgisayara karşı insanın tarafını tutma eğilimi göstermiş olmalarının da payı bulunabilir. Yalnız şuna da dikkat çekmek gerekir ki, Harish'in bu münazaraya yaklaşımı da daha önce uluslararası sahnelerde, sayısız insanı yenmesine yardımcı olandan hiç farklı değildi. Beni asıl şaşırtansa bilgisayarın bu kadar çok sayıda karmaşık yeterlilikte ustalaşmasına karşın, çok hayati önemde olan bir tanesini tamamen gözden kaçırmış olmasıydı.

On milyar cümleyi inceledikten sonra bir bilgisayar komik bir şey söyleyebiliyordu, oysa bu normalde yalnızca yüksek düzeyde bir toplumsal ve duygusal zekâya sahip olan, duyu sahibi varlıklara özgü bir beceri olarak görülür. Bilgisayar mantıklı bir tez üretmeyi ve hatta karşı tarafın buna vereceği karşı tezi de önceden tahmin etmeyi öğrenebilmişti. Ancak karşı tarafın tezlerinin içindeki unsurlarla aynı fikirde olmayı öğrenememişti, muhtemelen bunun nedeni de bu davranış biçiminin insanlarca yazılmış 400 milyon makale içinde çok ender görülüyor olmasıydı. Bu makalelerin yazarları kendi tezlerini övmek, karşı tarafınkini kovuşturmak ya da okur desteği almak için politika yapmakla fazlaca meşgul olduklarından, karşı tarafın doğru söylediği bir noktaya hakkını vermeyi ihmal etmişlerdi.

Harish'e ortak nokta bulmakta kendimizi nasıl geliştirebileceğimizi sorduğumda, şaşırtıcı derecede pratik bir ipucu verdi. Çoğu insan işe hemen saman adamla başlar, karşı tarafın tezinin en zayıf versiyonunu seçerek, bunda delikler açmaya koyulur. Kendisiyse bunun aksini yapıyor ve karşıt tezin en güçlü versiyonunu seçiyor, bunun adına da çelik adam deniyor. Yeri geldiğinde bir politikacı bu taktiği uygulayarak ikna etmeye ya da dalkavukluk yapmaya çalışabilir, ancak Harish, iyi bir bilim adamı gibi, bunu yalnızca öğrenmek için kullanıyor. Anaokullarının çocuklar için iyi olduğu tezini çürütmeye çalışmak yerine, bunun haklı bir nokta olduğunu kabul ediyor ve böylece konuyu rakibinin ve hatta izleyicinin bakış açısından da görebilmeyi sağlıyor. Bu noktadan sonraysa, ödenek vermenin temel sosyal haklardan yoksun çocukların anaokuluna gitmelerini sağlayıp sağlamayacağı yönündeki endişelerini dile getirmesi gayet haklı ve dengeli bir davranış biçimi oluyor.



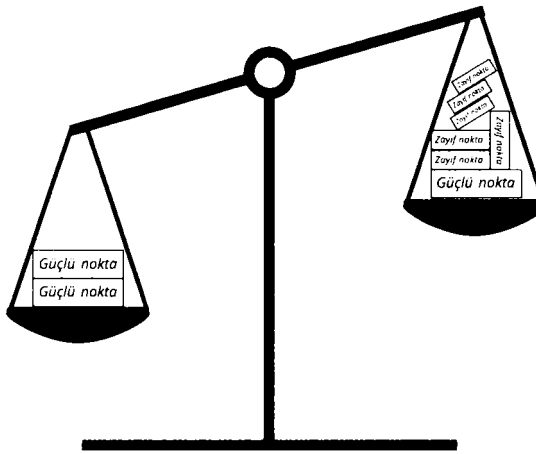
Harish'in uzman müzakerecilere benzeyen yönleri, ortak noktalara dikkat çekmek ve savunma-saldırı sarmallarından kaçınmakla sınırlı değildi. Ayrıca fazla güçlü bastırmamaya da dikkat ediyordu.

AYAKLARINA BASMAYIN

Harish'in bir başka avantajıysa, aslında dezavantajlarından birinden doğuyordu. Hiçbir zaman bir bilgisayar kadar çok veriye erişemezdi. Münazara sonrasında izleyicilere kimden daha çok şey öğrendikleri sorulduğunda, ezici bir çoğunluk Harish'ten çok bilgisayardan bir şeyler öğrendiklerini belirttiler. Oysa fikirlerini değiştirmelerini başaran Harish olmuştu. Neden?

Bilgisayar, anaokulu destekleri lehine olan uzun bir gerekçe listesini desteklemek üzere bütün araştırma sonuçlarını üst üste yığmıştı. Harish ise, tıpkı becerikli müzakereciler gibi, konunun aleyhindeki yalnızca iki gerekçeye yoğunlaşmıştı. Eğer çok fazla gerekçe öne sürecek olursa, içlerinde en güçlü olanları yeteri kadar geliştirecek, açıklayacak ve destekleyecek zamanı bulamayacağını biliyordu. "Eğer çok fazla gerekçeniz varsa, hepsi birbirinin gücünü seyreltecektir", dedi bana. "Yeteri kadar iyi anlatılamayacaklardır ve içlerinden hiçbirinin hedefi bulamama olasılığı vardır. İzleyici boyutlarını yeterince kavrayamazsa onların yeterince önemli olduklarına da inanmayacaktır. İyi münazaracıların çoğu az sayıda bilgi alıntılamayı tercih ederler."

Bu her zaman bir münazaraya yaklaşmanın en iyi yolu mudur? Yanıt, sosyal bilimlerde hemen her zaman olduğu gibi, duruma göre değişir, olacaktır. Gerekçelerin ideal sayısı koşuldan koşula farklılık gösterecektir.



Vaizlik ve savcılık etmenin bizi daha ikna edici kılabileceği zamanlar da vardır. Araştırmalara göre, bu yaklaşımların etkili olması üç önemli etkene bağlıdır: İnsanların tartışma konusuna ne kadar önem verdiklerine, bizim tezimizi dinlemeye ne kadar açık olduklarına ve genel olarak iradelerinin ne kadar güçlü olduğuna. Eğer konuyla fazla yakından ilgilenmiyorlarsa ya da bizim bakış açımıza da duyarlı görünüyorlarsa, o zaman gerekçelerin çokluğu yardımcı olabilir, çünkü insanlar niceliği, niteliğin bir işareti olarak alma eğilimindedirler. Konu onlar için ne kadar önemliyse, gerekçelerin niteliği de o kadar önem taşımaya başlar. İzleyiciler bizim görüşümüze kuşkuyla yaklaştıklarında, konuyla ilgili bir çıkarları bulunduğunda ve yapı olarak inatçı olduklarında, bizi haklı gösterecek olan gerekçeleri üst üste yığmamız büyük olasılıkla geri tepecektir. Eğer yeniden düşünmeye karşı direnç gösteriyorlarsa, ne kadar çok gerekçe olursa görüşümüzü vurmak için o kadar çok cephane edineceklerdir.

Yine de sorun her zaman gerekçelerin sayısı değildir. Birbirlerine ne kadar uygun oldukları da önemlidir. Bir keresinde bir üniversite bana, şimdiye dek beş kuruş vermemiş olan mezunlarından bağış toplamayı başarıp başaramayacağımı sormuştu. Arkadaşlarımla birlikte bağış vermeye direnç gösteren binlerce mezunun ikna edilebilmesi için iki farklı mesajı sınayacak bir deney yaptık. Bu mesajlardan biri iyilik yapma fırsatını vurguluyordu: Bağışta bulunmak öğrencilere, fakülteye ve çalışanlara yarayacaktı. İkincisiyse iyi hissetme fırsatının altını çiziyordu: Bağışçılar, vermenin sıcak duygusunu içlerinde hissedeceklerdi.

Her iki mesaj da eşit derecede etkiliydi: İki durumda da cimri mezunların yüzde 6,5'uğu bağışta bulunmuşlardı. Sonra ikisini bir araya getirdik, çünkü iki neden bir taneden daha iyiydi.

Ama sonuç öyle olmadı. İki mesajı bir araya getirdiğimizde bağışçıların oranı yüzde 3'ün altına düştü. Nedenlerden her biri tek başına olunca, ikisinin birlikte olmasından iki kattan daha fazla etkili oluyordu.

İzleyici baştan kuşkuluydu. Biz onlara bağışta bulunmaları için birden fazla değişik neden sunduğumuzda, birinin kendilerini ikna etmeye çalıştığının farkındalığı tetiklenmiş oldu ve kalkanlarını çıkararak, kendilerini koruma altına aldılar. Tek satırlık bir gerekçe bir sohbetmiş gibi görülebilir, oysa gerekçeler birden çok satıra taştığında saldırı hissi verebilir. İzleyici vaizi duymazdan gelir ve savcının iddiasını çürütmek üzere de içindeki en iyi savunma avukatına başvurur.

Nedenlerin niceliği ve niteliği kadar, kaynak da önemlidir. Çoğu zamansa en ikna edici kaynak, izleyicinize en yakın olanıdır.

Sınıflarımdan birinde bir öğrencim, Rachel Breuhaus, önde gelen basketbol takımlarının çok azılı taraftarları olmasına karşın, tribünlerde genellikle boş koltuklar bulunduğuna dikkat etmiş. Daha çok

sayıda taraftarı maçlara gitmek için güdülemenin stratejilerini incelemek üzere, yaklaşan bir maçın bir hafta öncesinde, sezonluk biletleri bulunan yüzlerce kişiyi hedef alan bir deney başlattık. Kendi hallerine bırakıldıklarında bu sözde ölümüne taraftarlardan yüzde 77'si maça geldiler. Biz de en ikna edici mesajın bizzat takımdan gelmesi gerektiğini düşünerek, oyuncu ve çalıştırıcılardan yapılmış alıntıları da içeren bir e-posta göndererek taraftarlara, maçı kendi sahanızda oynamanın en büyük avantajının bütün tribünleri dolduran taraftarların tezahüratının vereceği enerji olduğunu hatırlattık. Bunun hiçbir etkisi olmadı: Bu e-postayı alan taraftarlarda katılım oranı yüzde 76 çıktı.

İbreyi yerinden oynatansa başka bir yaklaşım deneyen bir e-posta oldu. Taraftarlara yalnızca sorduk: Katılmayı planlıyor musunuz? Bu grupta katılım yüzde 85'e tırmandı. Soru taraftarlara maça gitmeye kendi kendilerine karar verme özgürlüğü tanımıştı.

Psikologlar, uzun süre öncesinden, sizi fikrinizi değiştirmeye ikna etme olasılığı en yüksek olan kişinin yine siz olduğunu bulmuşlardır. En akla yatkın nedenleri seçecek olan ve onlar üzerinde gerçek bir sahiplik duygusu taşıyacak olan sizsinizdir.

Harish'in son dokunuşu da buradan gelmişti. Sıra kendine her geldiğinde üzerinde düşünülecek yeni sorular sormuştu. Bilgisayarsa tartışma boyunca hep yargı cümleleriyle konuşmuş, tek bir kez soru cümlesi kurmuş ve onu da en başta Harish'e yöneltmişti, izleyiciye değil. Oysa Harish sırf açılış konuşmasında izleyiciye sürekli kafalarında evirip çevirecekleri tam altı soru sormuştu. Daha ilk dakikada, anaokullarının yararlı olmasının ille de hükümet tarafından desteklenmeleri gerektiği anlamına gelmeyeceğini ortaya koymuş, sonra da, "Bu neden böyle?", diye sormuştu. Bundan sonraysa, anaokullarının kaynaklarının yetersiz olup olmadığını, temel sosyal haklardan en az faydalanabilen kişilere yardımcı olup olmadıklarını, olmuyorlarsa bunun nedenini, bu kadar yüksek maliyete neden

gerek duyduklarını ve gerçekte kime yardımcı olduklarını sorgulayarak devam etmişti.

Bu teknikler bir araya geldiklerinde bir anlaşmazlık sonrasında, başkalarını içinde bulundukları aşırı özgüven döngüsünden çıkarıp, bir yeniden düşünme döngüsüne girmelerini sağlamamızın olasılığını artırırlar. Üzerinde anlaştığımız noktalar bulunduğunu söyleyip, onların mantıklı kimi tezler öne sürdüklerini kabul ederek, özgüvenli tevazu örneği göstermiş oluruz ve onları da aynı yöne doğru gitmeye yüreklendiririz. Kendi davamızı, az sayıda, tutarlı ve etkili nedenler ileri sürerek savunduğumuzdaysa, onların kendi görüşlerine kuşkuyla yaklaşmaya başlamalarına yol açabiliriz. Son olarak, onlara içtenlikle sorular sormamız da, daha fazlasını öğrenmek için meraklarını artıracaktır. O zaman bizim onları haklı olduğumuza ikna etmemize gerek kalmaz, yalnızca zihinlerini kendilerinin yanılıyor olabilecekleri olasılığına açmamız yeterli olacaktır. İşin geri kalanını onların kendi merakları halledebilir.

Bununla birlikte, bu adımlar her zaman yeterli olmazlar. Biz ne kadar nazikçe davet etmiş olsak da, karşımızdaki dansı her zaman kabul etmeyebilir. Kimi zaman kendi inanışlarına öylesine bağlanmışlardır ki, karşı tarafla aynı çizgide olma düşüncesini bile pusuya düşmek olarak yorumlayabilirler. O zaman ne yapacağız?

DR. JEKYLL VE BAY DÜŞMAN

Bir süre önce bir Wall Street firması benden, kıdemsiz analist ve çalışanları firmaya çekmeyi ve firmada tutmayı amaçlayan bir projede danışmanlık yapmamı istedi. İki aylık bir araştırmanın sonunda onlara veri temelli yirmi altı tavsiyeden oluşan bir rapor sundum. Şirket yöneticile-

rine yapmakta olduğum sunumun orta yerinde, kurul üyelerinden biri sözümü kesip sordu: "Neden sadece daha fazla ödemiyoruz?"

Ona yanıt olarak, paranın büyük olasılıkla tek başına çözüm olamayacağını söyledim. Farklı sektörleri kapsayan çok sayıda araştırma, temel gereksinimlerini karşılamaya yetecek kadar para kazanan kişilere daha fazlasını ödemenin, onları kötü işler ve kötü patronlardan uzaklaşmaktan alıkoyamadığını göstermiştir. Yönetici benimle tartışmaya girişti: "Benim deneyimim böyle söylemiyor." Ben de hemen savcı moduna kaydım: "Evet, ben de bu yüzden size boylamsal veriler sağlayan rastgele hale getirilmiş ve kontrollü deneylerin sonuçlarını getirdim. Yalnızca kendi deneyiminizle yetinmeyip, çok sayıda insanın deneyimlerinden çıkan nesnel sonucu öğrenin diye."

Yönetici, kendi şirketinin farklı olduğunda ısrar ederek üste çıkmaya çalışınca, ben de kendi çalışanlarından elde edilmiş birkaç temel istatistiği ortaya döktüm. Anket ve görüşmelerde ücret konusunu gündeme getirenlerin sayısı tam olarak sıfırdı. Hâlihazırda iyi maaş alıyorlardı (ki bunu fazla alıyorlardı diye okumak gerekir) ve eğer sorun para olsa şimdiye kadar çözülmüş olması gerekirdi.[14] Ancak yönetici hâlâ geri adım atmaya yanaşmıyordu. Sonunda benim de sabrım taştı ve benden hiç beklenmeyecek bir şey yaparak bağırdım: "Daha önce hiç bu kadar zeki bir grup insanın bu kadar aptalca davrandığını görmemiştim."

Bilgisayar mühendisi Paul Graham'in yarattığı anlaşmazlık hiyerarşisinde, tartışmanın en yüksek biçimi merkezi tezi çürütmek, en düşüğüyse sövüp saymaktır. Yalnızca birkaç saniye içinde mantık zorbasından okul bahçesi zorbasına gerileyivermiştim.

[14] Ödeme, insanları güdülemek için önlerinde sallandırılacak bir havuç değil, onlara ne kadar değer verdiğinizin bir göstergesidir. Yöneticiler çalışanlarının güdülerini artırmak için, özgürlük içinde ustalıklarını gösterebilecekleri, ait olma ve etki bırakma duygusu yaşayabilecekleri anlamlı işler yaratabilirler. Takdirlerini de onlara iyi tutarlar ödeyerek gösterebilirler.



Eğer o toplantıya geri dönebilseydim, ortak noktalarla başlar ve daha az veri sunardım. Araştırmamı kullanarak onların inanışlarına saldırmak yerine, zihinlerini benim verilerime neyin açabileceğini sorardım.

Bundan birkaç yıl sonra, bu yaklaşımı sınamak için karşıma bir fırsat çıktı. Yaratıcılık konusunda vermekte olduğum bir açılış konuşması sırasında, Beethoven ve Mozart'ın çağdaşlarının çoğuna göre daha yüksek bir hit elde etme rekoru bulunmadığını, yalnızca daha fazla sayıda eser bırakarak, büyüklüğe erişmek için kendilerine daha fazla fırsat yaratmış olduğuna ilişkin kanıtlar bulunduğundan söz ettim. İzleyicilerin arasından bir kişi sözümü keserek, "Hadi oradan!", diye bağırdı. "Müziğin en büyük üstatlarına saygısızlık ediyorsunuz. Cahilin tekisiniz ve ağzınızdan çıkanı kulağınız duymuyor!"

Hemen tepki vermek yerine, birkaç dakika sonra verilecek olan

arayı bekledim ve sözümü kesen kişinin yanına gittim.

Ben: Verilerle hemfikir olmamak sizin bileceğiniz iş, ancak fikrinizi saygılı biçimde dile getirdiğinize inanmıyorum. Bana entelektüel bir tartışmanın bu şekilde yapılabileceği öğretilmedi. Size öğretildi mi?

Müzik adamı: Şey, hayır... Sadece yanıldığınızı düşünüyorum.

Ben: Bu benim kişisel görüşüm değil, iki farklı sosyal bilimcinin birbirlerinden bağımsız olarak buldukları bir sonuç. Sizin fikrinizi değiştirmek için nasıl bir kanıt gerekirdi?

Müzik adamı: Ben bir müzisyenin büyüklüğünün ölçülebilir bir şey olduğuna inanmıyorum, ama şu araştırmayı bir görmek isterdim.

Araştırmayı kendisine gönderdiğimde bana bir özürle yanıt verdi. Fikrini değiştirmeyi başarıp başaramadığımı bilmiyorum ama hiç olmazsa daha açık fikirli olmasını sağlayabilmiş sayılırdım.

Karşımızdaki kişinin davranışı düşmanca bir hal aldığında, eğer tartışmanızı bir savaş gibi görüyorsanız, karşılık olarak ya saldırıya geçer ya da geri çekilirsiniz. Ama eğer ona bir dans gözüyle bakıyorsanız, başka bir seçeneğiniz daha vardır: Yana adım atmak. Eğer tartışmanızın biçimi hakkında tartışmaya başlarsanız, dikkati konunun özünden diyalog kurma sürecine doğru kaydırmış olursunuz. Karşınızdaki kişi kendini ne kadar öfkeli ve düşmanca ifade ediyorsa, siz de o kadar merak ve ilgi gösterin. Karşınızdaki kişi kontrolünü kaybetmeye başladığında sizin sakin kalmanız bir güç

göstergesi olacaktır. Böylece onun duygusal yelkeninin rüzgârını söndürmüş olursunuz. Bir kimsenin, "BAĞIRMAK BENİM EN SEVDİĞİM İLETİŞİM YOLUDUR", diye bağırarak yanıt vermesi son derecede ender görülebilecek bir durumdur.

Bu da uzman müzakerecilerin ortalama olanlara göre daha sık başvurdukları beşinci hamle olmuştu. Bunların, kendilerinin süreç hakkında ne hissettiklerinden söz etme ve karşı tarafın duygularını ne kadar anladıklarını sınama olasılıkları daha yüksekti: *Bu tartışmanın gidişatından hiç hoşnut değilim ben, sizin de canınızı sıkıyor mu? Ben sizin bu teklifi adil bulacağınızı ummuştum. Bu yaklaşımda hiçbir değer göremediğiniz konusunda sizi doğru anlıyorum, öyle değil mi? Doğrusu, gösterdiğim verilere karşı tepkiniz biraz kafamı karıştırdı. Eğer benim yaptığım türden bir çalışmaya değer vermiyorsanız, beni neden tuttunuz?*

Hararetli bir tartışmada, her zaman durup da, "Nasıl bir kanıt fikrinizi değiştirirdi?", diye sorabilirsiniz. Eğer yanıt olarak "Hiçbir şey" alıyorsanız, tartışmayı sürdürmenizin de bir anlamı yok demektir. Zorla düşünme olmaz.

ZAYIF GÖRÜŞLERİN GÜCÜ

Bir tartışma sırasında duvara tosladığımızda, konuşmayı tamamen kesmemiz gerekmez. "O halde anlaşamadığımızda anlaşalım", diyerek hiçbir tartışmayı bitirmemek gerekir. Buradan yeni bir konuşma konusu doğmalıdır, tartışıp ikna etmeye çalışmaktan çok anlamak ve öğrenmek üzerinde odaklı bir konuşma. Bilim insanı modunda bunu yaparız: Uzun vadeli düşünerek, gelecekte böyle bir tartışmada nasıl daha başarılı olabileceğimizi sorgularız. Böylelikle de aynı

davayı başka bir kişi karşısında savunurken ya da aynı kişiye karşı, başka bir günde başka bir davayı savunurken daha iyi durumda bulunabiliriz.

Wall Street yöneticilerinden birinden, gelecekte tartışmalara daha farklı yaklaşmak konusunda öğüt istediğimde bana daha az inanç gösterebileceğimi önerdi. Buna karşılık olarak pekâlâ da öne sürmüş olduğum yirmi altı tavsiyeden hangisinin işe yarayacağından emin olamadığımı söyleyebilirdim. Ya da her ne kadar para genel olarak bu sorunun çözümü gibi gözükmese de, hiç kimsenin de çalışanlarını elde tutmak için milyon dolarlık ikramiyeler vermeyi denemediğini de kabul edebilirdim. *Eğlenceli bir deney olabilirdi bu, değil mi ama?*

Bundan birkaç yıl önce *Orijinaller* adlı kitabımı yazdığımda grup düşünmesiyle savaşmayı istiyorsak, "güçlü görüşlere, zayıfça tutunmamız" gerekeceğini yazmıştım. O zamandan bu yana fikir değiştirdim, artık bunun bir hata olduğunu düşünüyorum. Eğer bir görüşe zayıfça tutunuyorsak, onu güçlü biçimde ifade etmemiz geri tepebilir. Oysa onu karşı tarafa aktarırken hafif bir güvensizlik hissettirmek, özgüvenli bir tevazu işareti olarak merak uyandırabilir ve bizi daha nüanslı bir tartışmaya doğru yönlendirebilir. Araştırmalara göre mahkeme salonlarında uzman tanıklar ve aralarında tartışırlarken jüri üyeleri az ya da çok özgüven yerine ılımlı bir özgüven gösterdiklerinde daha güvenilir ve ikna edici olmaktadırlar.[15] Üstelik bu ilkeler yalnızca tartışma durumları için geçerli de değildir. İnanışlarımızı, hatta bazen kendimizi savunmak zorunda kalabileceğimiz her türlü durumda uygulanabilirler.

2014 yılında Michele Hansen adında bir genç kadın, bir ya-

[15] İkna etme girişimlerine ilişkin bir meta-analize göre, çift taraflı mesajlar, tek taraflı mesajlardan daha ikna edicidir, ama yalnızca karşı tarafın asıl büyük tezi çürütüldüğünde. Eğer her iki taraf da belli bir tutum belirtilmeden sunulmuşsa, o zaman yalnızca kendi taraflarının vaazını verdiklerinde olduğundan daha az ikna edici olmaktadırlar.

tırım şirketinde ürün yöneticiliği için boş bir kadro bulunduğunu görmüş. Bu iş onu heyecanlandırmış ancak onun için yeterli yetkinliğe sahip değilmiş: Finans sektöründe hiçbir geçmişi yokmuş ve istenen tecrübe süresini karşılamıyormuş. Eğer siz de onun yerinde olsaydınız ve şansınızı denemeye karar verseydiniz, başvuru mektubunuza ne yazardınız?

DÜRÜST BİR MÜLAKAT

MÜLAKATI YAPAN	*MÜLAKAT YAPILAN*
Beş yıl sonra kendinizi nerede görüyorsunuz?	*Sizin işinizde, daha iyi mülakat soruları sorarken.*
Kendinizi bir cümleyle tarif edin.	*Kısa ve özlü.*
En zayıf noktalarınız?	*Kesinlikle kol kaslarım.*
Şimdiki işinizi neden bırakmak istiyorsunuz?	*Ben istemiyorum, onlar istiyorlar.*
En büyük mesleki başarınız?	*Bir e-postaya en uzun süre yanıt vermemede ofis rekoru.*
Bu işi neden istiyorsunuz?	*Ölmemek için yiyecek bir şeyler satın alabileyim diye.*
Baskı altında nasıl çalışırsınız?	*Öfke patlamaları ve içe kapanmaların eşit karışımıyla.*
Hedefleriniz nelerdir?	*Ölmemek için yiyecek bir şeyler satın alabilmek.*
Biz sizi ararız!	*Bir daha sesinizi bile duyamayacağım, değil mi?*

Doğal olarak başlama noktası güçlü yanlarınızı vurgulayıp, zayıflıklarınızı geçiştirmek olurdu. *The Office* dizisinin kahramanı Michael Scott'un ciddi bir yüz ifadesiyle söylediği gibi, "Çok fazla çalışırım, çok fazla önemserim ve bazen de kendimi işime çok fazla kaptırabiliyorum." Ama Michele Hansen aksi yöne giderek kendine *Seinfeld*'in George Costanza'sını örnek almış: "Benim adım George. İşsizim ve annemlerle yaşıyorum." Yetersizliklerinin üstünü örtece-

ğine Michele açılışı onlarla yapmış. "Muhtemelen düşlediğiniz aday ben değilim", diye başlamış başvuru mektubuna. "Ürün yöneticisi olarak on yıllık deneyimim yok, finansal planlamacı sertifikam da." Davasının en zayıf taraflarını en baştan ortaya koyduktan sonraysa, kendisini neden işe almaları gerektiğini vurgulayan birkaç gerekçeye geçmiş:

> Ancak benim sahip olduğum beceriler öğretilebilecek şeyler değildir. Tanımlanmış sorumluluklarımın kapsamını ve kurum içindeki mevkiimi kat kat aşan projeleri sahiplenebilirim. İnsanların bana ne yapmam gerektiğini söylemelerini beklemeden, ne yapılması gerektiğini kendim araştırırım. Kendimi projelerime bütünüyle adarım ve bu her şeyde kendini gösterir, iş yerindeki projelerimden, geceleri kendi zamanımda girişiklerime dek. Girişimciyimdir, iş bitiriciyimdir ve bu projenin başında bulunan kurucu üyenin sağ kolu olarak çok iyi bir iş çıkarabileceğimi biliyorum. Sıfırdan başlamayı ve yeni alanlar keşfetmeyi çok severim. (Daha önceki işverenlerimden her biri, bütün bu özelliklerimi onaylayacaklardır.)

Bundan bir hafta sonra, insan kaynaklarından bir görüntülü telefon görüşmesi talebi almış ve arkasından da ekiple başka bir görüntülü telefon görüşmesi yapmışlar. Bu görüşmelerde onlara, son zamanlarda yaptıkları hangi denemelerin kendilerini şaşırttığını sormuş. Ekipse bu soru karşısında şaşırmış ve sonunda kendi aralarında daha önce kaç kez emin olduklarını sandıkları durumlarda haksız çıkmış olduklarını gördüklerini konuşmaya başlamışlar. Michele işi almış, çok başarılı olmuş ve sonradan ürün geliştirmenin başına terfi ettirilmiş. Bu yalnızca ona özgü olan bir başarı da değil: İnsanların övünmeyi ya da alçak gönüllü rolü oynamayı seven adaylara kıyasla,

zayıf yanlarını açıkça kabul eden adayları işe almakla daha çok ilgili olduklarını gösteren kanıtlar bulunuyor.

Yarışa dezavantajlı başlamakta olduğunu kabul ettikten sonra Michele, ne savunmaya, ne de saldırıya geçmişti. Kendi niteliklerini övmeye de, iş tanımıyla ilgili sorunları ortaya çıkarmaya uğraşmaya da kalkışmamıştı. Başvuru mektubunda işe alınmasına karşı öne sürülecek gerekçeyi kendisi sunarak, karşı tarafın refleks olarak en başta vereceği tepkinin önüne geçmiş, kendi eksikliklerini görebilecek farkındalığa ve bunları dile getirebilecek özgüvene sahip olduğunu kanıtlamıştır.

Karşımızdakiler bilgili kişiler oldukları sürece, bizim savunduğumuz davanın en zayıf yönlerini zaten fark edeceklerdir. Bu yüzden de onları bizzat arayacak tevazu, farklarına varacak öngörü ve kabul edecek dürüstlük hanemize artı olarak yazılabilir. Az sayıdaki güçlü noktayı iyice vurgulayarak Michele gerekçe sulandırma tuzağına düşmekten kaçınmış, bütün dikkati gerçekten güçlü olan bir iki özelliği üzerine odaklayabilmiştir. Ayrıca ekibe daha önce ne sıklıkla yanılmış olduklarını sorarak yaratmış olduğu merakla, onları kendi kriterlerini yeniden düşünmeye itmiş de olabilir. Bu sayede karşı taraf aslında bir dizi beceri ve yeterlilik belgesinin peşinde olmadıklarını, aradıklarının öğrenmeye hevesi ve yeteneği olan bir insan olduğunu fark etmişler. Michele, neyi bilmediğini biliyor ve bunu da açıkça itiraf edebilecek özgüveni gösteriyordu, bu da öğrenmesi gerekenleri kolayca öğrenebileceği konusunda güçlü bir işaret veriyordu.

İzleyicinin adına düşünmek yerine onlara sorular sormak, aslında onlara bize katılıp kendileri de düşünebilsinler diye bir çağrıda bulunmaktır. Eğer tartışmaya bir savaşmış gibi yaklaşacaksak, galipler ve mağluplar olacaktır. Ama eğer onu daha çok bir dans gibi görürsek ileri doğru adım atacak bir koreografiye başlayabiliriz. Rakibimizin

bakış açısının en güçlü tarafını göz önünde bulundurup, buna vereceğimiz karşılıkları az sayıdaki en iyi hamlemizle sınırlandırırsak, bir ritim tutturma olasılığımız yükselecektir.

BÖLÜM 6

Elmas Üzerinde Kan Davası

Klişeleri Sarsarak Önyargıları Azaltmak

□ □ □

Yankees beyzbol takımından bütün kalbimle nefret ediyordum, o kadar ki ilk günah çıkarmam sırasında başkalarına zarar vermeyi içimden geçirdiğimi itiraf etmek zorunda kalmıştım, çeşitli New York Yankilerinin kollarını, bacaklarını, bileklerini kırmayı istediğimi...

—DORIS KEARNS GOODWIN

1983 yılında bir öğleden sonra Maryland'da, Daryl Davis bir country müziği etkinliğinde piyano çalmak üzere bir kulübe girdi. Kendini odadaki tek siyah olarak bulduğu ilk durum değildi bu. Ancak gecenin sonuna doğru, beyaz ırkın üstünlüğüne inanan biriyle ilk konuşmasını yapıyordu.

Gösteri bittikten sonra izleyicilerin içinden yaşlıca, beyaz bir adam Daryl'in yanına giderek ona siyah bir müzisyenin tıpkı Jerry Lee Lewis gibi çaldığını gördüğüne ne kadar hayret ettiğini söylemiş. Daryl de buna yanıt olarak aslında Lewis'le arkadaş olduklarını ve hatta bizzat Lewis'in kendi üslubunun siyah müzisyenlerden et-

kilenmiş olduğunu kabul ettiğini söylemiş. Adam her ne kadar buna kuşkuyla yaklaşmış olsa da, Daryl'i yanına oturup bir içki içmeye davet etmiş.

Çok geçmeden de daha önce hiç siyah biriyle karşılıklı içmediğini itiraf etmiş. Sonunda Daryl'e bunun nedenini de söylemiş. Çünkü kendisi, yüzyılı aşkın bir süredir Afrikalı-Amerikalıları öldürmekte olan ve daha iki yıl önce bile bir adamı linç etmiş, beyaz üstünlüğünü savunan nefret grubu Ku Klux Klan'ın bir üyesiymiş.

Eğer kendinizi, sizden ve sizinle aynı deri rengini taşıyan herkesten nefret eden biriyle karşılıklı oturmuş bulursanız, içgüdüsel olarak seçenekleriniz dövüşmek, kaçmak ya da donakalmak olacaktır, ki bu tepkilerinizde haklı da olursunuz. Daryl ise farklı bir tepki vererek, kahkahayla gülmüş. Adam, şaka yapmadığını kanıtlamak için KKK üyelik kartını çıkartıp gösterdiğindeyse Daryl, on yaşından beridir kafasını kurcalamakta olan bir soruyu dile getirmiş. 60'lı yılların sonlarında bir yavrukurtlar yürüyüşüne katıldığı sırada çevrede bulunan izleyiciler arasından bazı beyazlar, ona taşlar, şişeler, konserve kutuları atmaya başlamışlar. Açık ırkçılıkla karşı karşıya kaldığını hatırladığı ilk olay buymuş. Ama o zaman da anlaşılabilecek şekilde öfkeye kapılmak yerine yalnızca hayrete düşmüş: "Daha beni hiç tanımıyorken, benden nasıl nefret edebilirsiniz ki?"

Konuşmalarının sonunda Klan üyesi, Daryl'e telefon numarasını vermiş ve bir daha o civarda çalacağı zaman kendisine haber vermesini istemiş. Daryl de söyleneni yapmış ve ertesi ay adam yanında bir grup arkadaşıyla birlikte Daryl'i dinlemeye gelmiş.

Zamanla aralarında bir arkadaşlık kurulmuş ve en sonunda adam KKK'den ayrılmış. Bu Daryl'in yaşamında da bir dönüm noktası oluşturmuş. Aradan çok zaman geçmeden Daryl, Klan'ın en yüksek rütbelileri olan İmparatorluk Büyücüleri ve Büyük Ejderhalar ile karşılıklı oturup aynı soruyu onlara da sormuş. O gün

bugündür Daryl, beyazların üstünlüğüne inanan çok sayıda kişiyi KKK'den ayrılmaya ve nefretlerini terk etmeye ikna etmiş.

Bu türden bir değişimin nasıl mümkün olabildiğini anlamak istedim, yani bütün bir insan topluluğu hakkındaki klişe ve önyargılara gömülmüş bir aşırı özgüven döngüsünün nasıl kırılabildiğini. Tuhaftır ama yolculuğum bir beyzbol maçında başladı.

NEFRETİNLE BENİ MAÇTAN KAÇIR

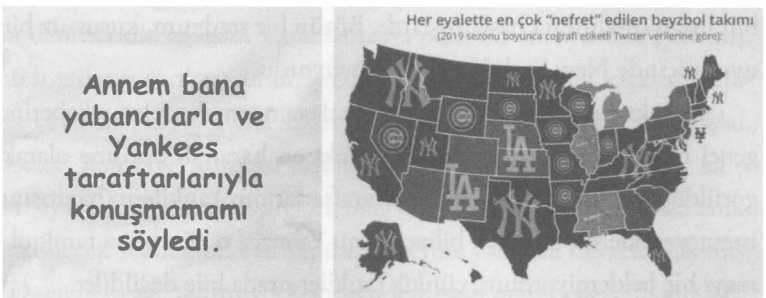
"Yankiler berbat! Yankiler berbat!" Fenway Park stadyumunda bir yaz gecesiydi ve ben ömrümde ilk ve tek olarak bir Boston Red Sox beyzbol maçını izlemeye gitmiştim. Devre arasında, birdenbire, 37 bin insan tezahürata başlamışlardı. Bütün bir stadyum, kusursuz bir uyum içinde New York Yankees'e sövüyordu.

İki takım arasında en az yüz yıldır devam etmekte olan rekabetin, genel olarak Amerikan spor tarihindeki en hararetli çekişme olarak görüldüğünü biliyordum. Boston taraftarlarının Yankilerin başarısını istemeyeceklerini de zaten biliyordum. Yalnızca o gün buna tanık olmayı hiç beklemiyordum, çünkü Yankiler orada bile değildiler.

Red Sox, Oakland A'larına karşı oynamaktaydı. Bostonlu taraftarlarsa, o sırada yüzlerce mil uzakta olan bir takımı yuhalıyorlardı. Burger King taraftarlarının, Wendy's ile giriştikleri bir lezzet yarışı sırasında "McDonald's berbat!", diye tezahürat yapmaları gibi bir şeydi bu.

Acaba Red Sox taraftarları, kendi takımlarını sevdiklerinden çok Yankilerden nefret ediyor olabilirler mi diye düşünmeye başladım. Bostonlu ailelerin çocuklarına daha küçük yaştan itibaren Yankilere hareket çekmeyi ve gördükleri her ince çizgili kumaştan uzak durmayı öğrettikleri bilinen bir şeydir ve *YANKİLER BERBAT*

da Boston tarihinde görülmüş en popüler tişört yazıları arasına girmiş bile. Red Sox taraftarlarına kendi takımlarına karşı tezahürat yapmak için ne kadar para isteyecekleri sorulduğunda, ortalama olarak 503 dolar istemişler. Yankilerin tarafını tutmak içinse bu ortalama 560 dolara yükseliyormuş. Duygular o kadar derinde bulunuyor ki, nörologlar insanların zihinlerinde ışık yaktıklarını bile fark edebiliyorlar: Red Sox taraftarları Yankilerin yenildiklerini görünce, beyinlerinin ödül ve hazza bağlı olan bölgelerinde anında bir hareketlenme oluyormuş. Bu duygular Boston'un sınırlarını da çok aşıyor: 2019 yılında tweetler üzerinde yapılan bir incelemeye göre, ABD'yi oluşturan elli eyaletten yirmi sekizinde Yankiler en çok nefret edilen beyzbol takımıymışlar. Bu da şu tişörtün popülerliğini açıklıyor olabilir:



Geçenlerde koyu Red Sox taraftarı olan bir arkadaşımı arayıp çok basit bir soru sordum: Yankileri tutması için ne gerekirdi? Hiç düşünmeden yanıtladı: "El Kaide'ye karşı oynamaları... Belki."

İnsanın tuttuğu takımı sevmesi başka bir şey, rakibi olan takımdansa teröristlerin onları yenmesini bile kabul etmeyi düşünebilecek kadar nefret etmek başka. Eğer bir spor takımından ve onun taraftarlarından nefret ediyorsanız, belli bir insan topluluğuna karşı çok güçlü bazı görüşler besliyorsunuz demektir. Bunlar klişelere daya-

nan inanışlardır ve çoğunlukla zaman içinde önyargılara dönüşürler. Tutumunuz güçlendikçe, onu yeniden düşünme olasılığınız da azalır.

Rekabet yalnızca sporda görülen bir şey değildir. Aynı kaynakların peşinde olduğumuzu ya da kimliklerimizi tehdit etmekte olduklarını gördüğümüz bir topluluğa karşı özel bir düşmanlık beslemeye başladığımız her durumda rekabet var demektir. İş hayatında, ayakkabı markaları olan Puma ve Adidas arasındaki rekabet kuşaklar boyunca öyle güçlüydü ki, aileler markalara olan bağlılıklarından dolayı birbirlerinden uzak durdular. Farklı fırınlara, barlara, dükkânlara gittiler ve hatta rakip firmada çalışan kişilerle sevgili olmaya bile yanaşmadılar. Politikada, Cumhuriyetçileri açgözlü, cahil, kalpsiz ahmaklar olarak gören Demokratlara da, Demokratlara tembel, ikiyüzlü, aşırı duyarlı kar tanecikleri gözüyle bakan Cumhuriyetçilere de mutlaka rastlamışsınızdır. Bu klişeler yerleşip de önyargılar derinleştikçe yalnızca kendi grubumuzla özdeşleşmekle kalmaz, rakiplerimizle de aramızda en küçük bir benzerlik bulmaktan uzaklaşırız ve kim olduğumuzu ne olmadığımız aracılığıyla tanımlamaya başlarız. Sadece kendi tarafımızın erdemlerini öven birer vaiz olmakla kalmaz, aynı zamanda da kendi değerimizi rakiplerimizin kusurlarını kovuşturan birer savcı rolüne bürünerek belirler hale geliriz.

İnsanlar rakip gruba karşı önyargı beslediklerinde, çoğu zaman kendi gruplarını yükseltmek ve diğerlerini de aşağı çekmek için bütün fırsatları kollarlar, bu zarar vermek ya da yanlış yapmak pahasına olsa bile. Spordaki rekabette bu sınırların aşıldığına düzenli olarak rastlıyoruz.[16] Saldırganlıklar oyun sahalarıyla da sınırlı kalmıyor:

[16] Monica Seles 1993'te tenis sahasında bıçaklandığında, en azından bir Steffi Graf taraftarının alkışladığına tanık oldum. 2019 NBA finallerinde, Kevin Durant sakatlık geçirdiğinde, Toronto Raptors taraftarları arasından bir grup sevinç tezahüratları atmaya başlayarak, Kanadalıların bile kimi zaman acımasız olabildiklerini kanıtladılar. Bir keresinde radyodaki bir spor spikeri şu iddiada bulundu: "Profesyonel sporda, karşı takımın önemli oyuncularından biri sakatlandığında mutlu olmayacak tek bir taraftar bile yoktur, çünkü kuramsal olarak bu durum takımınızın başarı şansını artıracaktır." Saygısızlık etmek istemem ama takımınızın bir maç kazanmasını bir insanın sağlığından daha fazla önemsiyorsanız, sosyopat olabilirsiniz demektir.

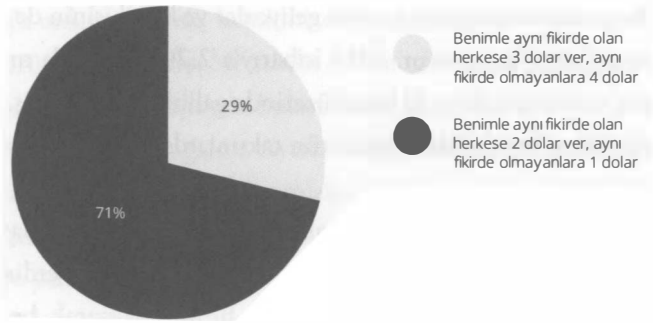
Barcelona'dan Brezilya'ya kadar pek çok yerde futbol taraftarları arasında sık sık yumruklaşmalar görülüyor. Hile skandalları da aşağı kalmıyor, üstelik yalnızca sporcu ve çalıştırıcılar arasında da değil. Ohio Eyalet Üniversitesi'nde öğrenciler para karşılığında katıldıkları bir deneyde, başka bir okuldan gelen bir öğrenciye yalan söylemeyi kabul etmeleri halinde, kendilerinin bu deneyden alacağı ücret iki katına çıkacakken, o öğrencininkinin de yarıya düşürüleceği söylenmişti. Söz konusu öğrenci Berkeley ya da Virginia yerine en büyük rakipleri olan Michigan Üniversitesi'nden olduğunda yalan söyleme olasılıkları dört kat artmaktaydı.

İnsanlar neden rakip gruplar hakkında klişeler oluşturur ve bunları yeniden düşünmeleri için ne gerekir?

UYUM SAĞLAMAK VE ÖNE ÇIKMAK

Onlarca yıldır psikologlar, aralarındaki rekabetler çok yüzeysel konularda bile olsa insanların karşıt gruplara düşmanlık duyguları besleyebildiklerini saptamaktadırlar. Görünürde gayet masumane olan bir soruyu ele alalım: Hot dog bir sandviç midir? Bu soru öğrencilere sorulduğunda, çoğunun bu konudaki duygularının sırf kendileriyle hemfikir olmayanlar daha az para alabilsin diye kendileriyle hemfikir olanlara bir dolar feda etmeyi göze alabilecek kadar güçlü olduğu görülmüştür.

HOT DOG SANDVİÇ ANKETİ



Bütün insan toplumlarında bireyler aidiyet ve statü aramaya güdülenirler. Bir grupla özdeşim kurmak, bu anlamda bir taşla iki kuş vurmak demek olur: Hem kendimizi bir kabileye ait hissederiz, hem de kabilemiz kazandığında bundan gurur duyarız. Üniversite kampüslerinde yapılan klasik çalışmalarda psikologlar, takımları bir futbol maçını kazandıktan sonra öğrencilerin okul armasını taşıyan şeyler giyme olasılıklarının arttığını ortaya koymuşlardır. Arizona Eyalet Üniversitesi'nden Notre Dame'a ve USC'ye kadar her yerde öğrenciler cumartesi maçlarında kazanılan zaferleri yansıtacak şekilde pazar günleri sokaklarda takımlarının tişörtleri, şapkaları ve ceketleriyle dolaşmaktadırlar. Eğer takımları kaybetmişse de, okulla ilgili giysilerden uzak durup, "yenildik", yerine "yenildiler" diyerek takımla aralarına mesafe koymaktadırlar. Hatta kimi iktisat ve maliye uzmanları, bir ülkenin futbol takımı Dünya Kupası maçlarını kazandığında o ülkede borsanın yükseldiğini, kaybettiğinde de düştüğünü görmüşlerdir.[17]

[17] Futbolda kaybetmenin borsa üzerindeki etkisi yoğun tartışmalara konu olmaktadır: Kimi çalışmalar bu etkiyi doğrulamış olsa da, kimilerinin desteklemediği görülmüştür. Benim sezgilerime göre, bu durum daha çok futbolun çok sevildiği, ulusal takımın kazanma şansının yüksek görüldüğü, maça çok büyük bir değer bağlandığı ve kaybın kıl payı olduğu ülkelerde görülüyor olabilir. Spor piyasaları etkiliyor olsa da, olmasa da, insanların ruh hallerini etkilediğini kesin olarak biliyoruz. Avrupa'daki askeriye çalışanları üzerinde yapılmış olan bir çalışmada, pazar günü takımları yenilmiş olanların, pazartesi günü işlerine daha az ilgi gösterdikleri ve sonucunda performanslarında düşüş olabildiği görülmüştür.

Rekabetlerin, birbirine coğrafi olarak yakın olan, birbirleriyle sık karşılaşan ve yakın güçte olan takımlar arasında oluşması olasılığı daha yüksektir. Yankees ve Red Sox da bu şablona uygun düşüyorlar: Her ikisi de doğu kıyısında yer alıyor, bir sezonda on sekiz ya da on dokuz kez karşı karşıya geliyorlar ve her ikisinin de başarılı birer tarihçesi bulunuyor. 2019 itibarıyla 2.200'den fazla maç yapmışlar ve her iki takım da binin üzerinde galibiyet elde etmiş. Ayrıca bu iki takım beyzbolda diğer bütün takımlardan daha fazla taraftara sahipler.

Ben de taraftarların, ezeli rakipleri hakkındaki inanışlarını yeniden düşünmek için ne gerekeceğini sınamaya karar verdim. Tim Kundro adında bir doktora öğrencisiyle birlikte çalışarak, hem New York Yankees'in hem de Boston Red Sox'un en tutkulu taraftarları üzerinde bir dizi deney yaptık. Birbirleri hakkında hangi klişelere inandıklarını görmek için iki takımın toplam binin üzerinde taraftarlarından, rakipleriyle ilgili en olumsuz üç şeyi yazmalarını istedik. Genellikle birbirlerini aynı sözcüklerle tanımladılar ve her biri karşı tarafın aksanlarından, sakallarından ve "bayat mısır cipsi" gibi kokuyor olmalarından yakındılar.

YANKEES TARAFTARLARI, RED SOX TARAFTARLARINDAN NEDEN NEFRET EDER?



RED SOX TARAFTARLARI, YANKEES TARAFTARLARINDAN NEDEN NEFRET EDER?



Bu türden klişeler bir kere oluştuktan sonra, hem zihinsel, hem de toplumsal nedenlerle onları ortadan kaldırmak çok güçtür. Psikolog George Kelly, inanışlarımızın bizim için bir çeşit gerçeklik gözlüğü görevi gördüklerini saptamıştır. Onları çevremizdeki dünyaya anlam vererek, kendimize bir yol çizebilmek için kullanırız. Görüşlerimize karşı bir tehdit ortaya çıktığında gözlüğümüzün camları çatlar ve görüşümüz bulanıklaşır. Karşılık olarak savunmaya geçmemiz de gayet doğaldır. Ayrıca Kelly, derinlerde bir yerde yanlış olduğunu bildiğimiz görüşlerimizi savunmaya kalktığımızda daha da saldırgan olduğumuza dikkat çekmektedir. Yeni bir gözlük denemeye yanaşmaktansa, zihinsel bir akrobasiye başlar, önceki görüşümüzü koruyabileceğimiz bir açı buluncaya dek eğilir, bükülürüz.

Klişelerin bu kadar yapışkan olmalarının bir de toplumsal nedeni vardır. Onları bizimle paylaşan kişilerle etkileşim içinde bulundukça daha da uç noktalara kaymalarına yol açarız. Bu durumun adına grup kutuplaşması deniyor ve yüzlerce deneyle de kanıtlanmış bulunuyor. Otoriter inanışlara sahip olan jüri üyeleri, kendi aralarında tartıştıktan sonra daha ağır cezalar verebiliyorlar. Yönetim kurullarının, şirketler için astronomik primler ödemeyi desteklemeleri grup tartışmaları sonrasında daha olası hale gelmektedir. Pozitif ayrımcılık ya da eşcinsel evlilikleri gibi konularda baştan belirgin görüşleri olan yurttaşların, kendi duruşlarını paylaşan kişilerle belli bir süre konuştuktan sonra bu tutumlarında daha uç noktalara gitmekte oldukları görülmektedir. Vaizlik ve savcılıkları siyasi görüşleriyle aynı doğrultuda yol almaktadır. Uyum sağlama çabası da kutuplaşmayı güçlendirmektedir: Toplumsal yapının merkezinden uzakta bulunan üyeler, o yapının en tipik üyesinin davranışlarını taklit etmek yoluyla uyum sağlayıp statü kazanırlar ve çoğunlukla da o üye görüşleri en güçlü olan kişidir.

Red Sox taraftarı olan bir ailede büyümüşseniz, Yankees ta-

raftarları hakkında tatsız bir şeyler duymamanız pek mümkün olmamıştır. Sizin içinizdeki olumsuz duyguları paylaşmakta olan bir stadyum dolusu insanla düzenli olarak buluşmaya başladığınızda, duyduğunuz küçümsemenin yoğunlaşıp katılaşması yalnızca bir an meselesidir. Bu noktadan sonraysa her zaman kendi takımınızı en iyi, karşı takımı da en kötü haliyle görmeye güdülenirsiniz. Kanıtlar, spor takımları aralarındaki rekabeti azaltabilmek adına taraftarlarına bunun yalnızca bir oyun olduğunu hatırlattıklarında, bu taktiğin geri teptiğini göstermektedir. Bu durumda taraftarlar kimliklerinin değersizleştirildiğini hissederek daha da saldırganlaşabilmektedirler. Ben bu örüntüyü kırmaya yönelik fikrimi uzayda buldum.

VARSAYIM 1: KENDİ LİGLERİ DEĞİL

Eğer yeryüzünden ayrılacak olursanız, muhtemelen başka insanlarla ilgili kimi duygularınızı yeniden düşünmeye başlayacaksınızdır. Psikologlardan oluşan bir ekip, uzayın derinliklerinin, içimizin derinlikleri üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu incelemek üzere, görüşmeler, anketler ve otobiyografik çözümlemeler yoluyla yüzden fazla astronot ve kozmonotun yaşadıkları değişimleri değerlendirmişlerdir. Astronotlar, uzaydan yeryüzüne döndüklerinde, bireysel başarı ve kişisel mutluluklarından çok, ortak çıkarlar üzerine odaklanmaktadırlar. "Kendiliğinden bir küresel farkındalık geliştiriyorsunuz", diye anlatıyor Apollo 14 astronotlarından Edgar Mitchell, "dünyanın haline karşı derin bir hoşnutsuzluk ve bu konuda bir şeyler yapma dürtüsü. Oradan, ayın üzerinden aşağıya bakıldığında uluslararası politikalar çok küçük görünüyor. Bir politikacıyı ensesinden yakalayıp da yukarı doğru çeyrek milyon mil sürükleyerek

suratına haykırmak istiyorsunuz: 'Şuna bir baksana, p.ç kurusu'.

Bu tepki kuşbakışı etkisi olarak biliniyor. Bunu bana en çarpıcı biçimde açıklayan astronot, uzay mekiği komutanı Jeff Ashby olmuştur. Dünya'ya ilk kez uzaydan bakmanın onu sonsuza dek değiştirdiğini şöyle anlatıyor:

> Yeryüzündeyken astronotlar hep yıldızlara bakar, çoğumuz yıldız fanatikleriyizdir. Ama uzayda da yıldızlar aynı Dünya'dayken göründükleri gibidirler. Asıl değişik olansa gezegendir, onu görmenin size verdiği bakış açısı. Uzaydan Dünya'yı ilk görüşüm, ilk uçuşum başladıktan on beş dakika kadar sonra, başımı önümdeki kontrol listesinden kaldırıp da Dünya'nın aydınlık tarafının üzerinde, pencerelerimiz aşağıya gelecek şekilde bulunduğumuzu fark ettiğim an olmuştu. Tam altımda Afrika kıtası vardı ve tıpkı bir uçak koltuğundan bakıldığında bir şehrin görüldüğü gibi hareket halinde görünüyordu. Doksan dakika içinde, bütün gezegenin çevresinde döndüğünüz zaman, atmosferin o ince, mavi kemerini fark ediyorsunuz. Bütün bir insan soyunun içinde yaşamakta olduğu o küçük katmanın ne kadar kırılgan göründüğünü fark ettiğiniz zaman, gezegenin bir ucunda bulunan bir kimseyle diğer ucundaki bir diğerinin arasındaki bağlantıyı uzaydan rahatlıkla seçebiliyorsunuz. Gözünüzün önünde hiçbir sınır bulunmuyor. Hepimiz tek ve ortak bir katmanın içinde yaşıyormuşuz gibi görünüyor.

Dünya'ya uzaydan kuşbakışı bakabilirseniz, bütün insanlarla ortak bir kimliği paylaşmakta olduğunuzu da fark ediyorsunuz. Ben de beyzbol taraftarları için bir çeşit kuşbakışı etkisi yaratmak istedim.

Ortak kimliğin rakipler arasında köprü oluşturabileceğine ilişkin kanıtlar bulunuyor. Bir deneyde psikologlar, rastgele seçilmiş Manchester United taraftarlarına kısa bir yazı ödevi vermişler. Onlar yazmaya başladıkları sırada yanlarından koşarak geçmekte olan birinin bileğini burkmuş gibi düşüp acıyla haykırdığı bir acil durum sahnesi düzenlenmiş. Düşenin üzerinde en büyük rakipleri olan takımın bir tişörtü varmış ve amaç, yazı yazmakta olanların kalkıp da ona yardım edip etmeyeceklerini görmekmiş. Eğer futbol taraftarları takımlarını neden sevdikleri hakkında bir yazı yazıyorlarsa, yalnızca yüzde 30'u yardıma koşmuş. Başka takımların taraftarlarıyla ortak noktaları hakkında yazmakta olanlardaysa yardım edenlerin oranı yüzde 70 olmuş.

Tim ve ben, Red Sox ve Yankees taraftarlarını beyzbol severler olarak ortak kimlikleri üzerinde düşünmeye yönlendirdiğimizde sonuç alamadık. Birbirlerine karşı daha olumlu baktıklarına ya da acil durumlar dışında birbirlerine yardım etmeye daha fazla hevesli göründüklerine rastlamadık. Ortak kimlik her koşul altında işe yaramıyordu. Eğer rakip takımın bir taraftarı bir kaza geçirirse, ortak kimliğimiz üzerinde düşünmek, ona yardım etmek için bizi güdüleyebiliyordu. Ancak kişi tehlikede olmadığında ya da gereksinimi çok acil değilse, ona da diğer pisliklerden biriymiş gibi bakıp ya da ne de olsa bizim sorumluluğumuz değil diye düşünüp de burun kıvırmak gayet kolay geliyordu. "Hepimiz beyzbolu seviyoruz", diye bir yorumda bulunmuştu bir Red Sox taraftarı, "sadece Yankees taraftarları yanlış takımı tutuyorlar." Bir başkasıysa beyzbol sevgisinde ortak olmalarının görüşlerini hiç etkilemediğini belirtmişti: "Yankiler berbattır, taraftarları da çok sinir bozucu."

VARSAYIM 2: DÜŞMANIMIZA ACIMAK

Bundan sonra barış psikolojisine yöneldim. Yıllar önce, soykırımdan sağ çıkmış, öncü bir psikolog olan Herb Kelman, İsrail-Filistin çatışmasının ardında yatan kimi klişeleri sorgulamak üzere, her iki tarafa da birbirlerini anlamayı ve birbirleriyle empati kurmayı öğretmeyi denemişti. Hem İsrail, hem de Filistin'den nüfuz sahibi önderlerin katılarak, kayıt altına alınmadan barışa giden yollar hakkında konuşacakları, interaktif sorun çözme atölyeleri düzenlemişti. Yıllar boyunca bu kişiler bir araya gelerek kendi deneyimlerini ve bakış açılarını paylaşmışlar, birbirlerinin gereksinim ve korkularını dinlemişler ve çatışma için yeni çözüm yolları üzerinde düşünmüşlerdi. Zaman içinde bu atölyeler yalnızca klişeleri tuzla buz etmekle kalmamış, katılımcılar arasında ömür boyu sürecek kimi dostluklar kurulmasını bile sağlamıştı.

Spor alanında tarafları birbirinin gözünde insani hale getirmek çok daha kolay olmalıydı, çünkü ortadaki tehditler çok daha küçüktü ve iki taraf birbirine çok daha eşit konumda bulunuyordu. Bu kez spor dünyasındaki bir başka ünlü rekabetle başladım: UNC-Duke. 2001 yılında Duke'u NCAA basketbol şampiyonluğuna taşımış olan Shane Battier'e UNC'yi desteklemesi için ne gerekeceğini sordum. Hemen yanıtladı: "Taliban'a karşı oynamaları." *Bu kadar çok insanın teröristleri en sevdikleri spor alanında ezmenin düşlerini kurduğunu hiç bilmiyordum doğrusu.* Acaba bir Duke öğrencisini insani hale getirmek, UNC öğrencilerinin bu grupla ilgili klişelerini değiştirebilir mi diye merak ettim.

Meslektaşlarım Alison Fragale ve Karren Knowlton ile birlikte yaptığımız bir deneyde UNC öğrencilerinden, bir yeni mezunun iş başvurusunu daha iyi hale getirmesine yardım etmelerini istedik.

Eğer bu öğrencinin UNC değil de Duke'e gitmiş olduğunu söylemişsek, öğrenci ciddi bir mali gereksinim içinde bulunduğu takdirde, katılımcılar ona yardım etmek için fazladan zaman ayırmayı kabul ediyorlardı. Durumuyla ilgili olarak onunla empati kurduktan sonra onu yardımı hak eden, özel bir vaka olarak görüyor ve öğrenciyi daha çok seviyorlardı. Ancak genel olarak Duke öğrencileri hakkındaki görüşlerini ölçtüğümüzde, UNC öğrencileri onları daha çok rakipleri olarak görüyor, birinin Duke'ü eleştirdiğini duyduklarında kişisel bir iltifat almış gibi sevindiklerini, Duke'e yapılan övgüleriyse kişisel hakaret gibi algıladıklarını söylüyorlardı. Onların bireysel olarak öğrenciye karşı tutumlarını değiştirmeyi başarabilmiştik ama grupla ilgili klişelerini sarsamamıştık.

Tim'le birlikte bir Yankees taraftarını insani hale getirmeyi denediğimizde de benzer bir sonuç çıkmıştı. Red Sox taraftarlarına, beyzbol oynamayı küçükken dedesinden öğrenmiş ve annesiyle birlikte alıştırma yaptıkları zamandan güzel anılarını saklamış olan bir beyzbol tutkununun yazmış olduğu bir öyküyü okuttuk. Öykünün en son cümlesinde yazar, ölümüne bir Yankees taraftarı olduğunu açıklıyordu. "Bence bunu yazan çok içten bir insan ve bu Yankees taraftarları arasında çok ender görülür", diye yorumda bulunmuştu bir Red Sox taraftarı. "Bu adam işi anlıyor ve sıradan bir Yankees taraftarı değil", demişti bir diğeri. "Ah, öykü çok hoşuma gidiyordu, ta ki yazanın Yankees taraftarı olduğunu okuyuncaya dek", diye yakındı bir üçüncü taraftar, "ama sanırım bu kişiyle herhangi bir klişe Yankees taraftarıyla olabileceğinden daha fazla ortak noktam olurdu. Fena biri değil bu."

Herb Kelman da İsrailli ve Filistinlilerle aynı sorunu yaşamış. Sorun çözme atölyelerinde insanlar, karşılarında oturan kişiye güvenmeye başlasalar bile grupla ilgili klişelerini korumayı sürdürüyorlarmış.

İdeal bir dünyada bir grubun bireysel üyelerini tanımanın gru-

bun tamamını da insani hale getirmesi gerekirdi, ancak çoğu zaman tek bir kişiyi yakından tanımak yalnızca onun ait olduğu grubun geri kalanından farklı olması gerektiği sonucunu doğuruyor. Bir klişeye meydan okumakta olan bir grup üyesiyle karşılaştığımızda ilk tepkimiz onun bütün grubu temsil ettiğini düşünerek, klişeleri yeniden gözden geçirmek olmuyor da, onları birer istisna olarak kabul edip var olan inanışlarımıza tutunmak oluyor. Yani bu girişim de başarıya ulaşamamıştı. O halde yine en başa dönüyoruz.

VARSAYIM 3: ALIŞKANLIK KURBANLARI

Tüm zamanlarda en sevdiğim reklam filmi öpüşmekte olan bir kadın ve bir erkeğin yakın çekimiyle başlıyor. Kamera uzaklaştıkça adamın üzerinde bir Ohio State Buckeyes süveteri ve kadının üzerindeyse bir Michigan Wolverines tişörtü olduğunu görüyoruz. Bir yazı beliriyor: "Spor olmasa bu hiç de iğrenç gelmeyecekti."

Ömrü boyunca Wolverines taraftarı olan biri olarak ben de Buckeyes taraftarlarını yuhalamak üzere yetiştirilmiştim. Amcam evinin bodrum katını Michigan takımına ait ıvır zıvırla doldurmuştu, cumartesi sabahları kuyruğa girmek üzere saat üçte uyanır ve bir yanı Michigan logosuyla süslenmiş bir kamyonet sürerdi. Lisansüstü eğitim için Michigan'a döndüğümde, üniversitedeki oda arkadaşlarımdan biri de Ohio Eyalet Üniversitesi'nde tıp eğitimine başlamıştı ve benim de ona telefonla kendi okulumun üstünlüğünün vaazlarını vermem ve mesajlarla zekâsına kovuşturma açmam gayet doğal bir şeydi.

Birkaç yıl önce, soykırımdan sağ kurtulmuş kişilerle çalışmakta olan, yetmişli yaşlarda, alışılmadık derecede kibar bir kadınla tanış-

tım. Geçen yaz bana Ohio Eyalet Üniversitesi mezunu olduğunu söylediğinde ilk tepkim öğürmek oldu. Sonra da bunun için kendimden iğrendim. *Kadının yarım yüzyıl önce hangi okula gitmiş olduğundan kime ne? Neden böyle programlanmışım ben?* Birdenbire bir insanın herhangi bir takımdan nefret etmesi gözüme çok tuhaf göründü.

Eski Yunan'da, Plutarhos, Theseus'un Girit'ten Atina'ya ahşap bir gemiyle gittiğini yazmış. Eskimiş tahtaları çürümeye başladığından, Atinalılar gemiyi korumak için tahtalarını değiştirmeye koyulmuşlar. Sonunda bütün tahtalar değiştiğinde gemi eskisiyle aynı görünüyormuş ama aslında hiçbir parçası aynı değilmiş. Şimdi bu hâlâ aynı gemi midir? Sonradan filozoflar buna bir ek daha yapmışlar: Eğer çıkarılan tahta parçalarının hepsini toplayarak onlardan bir gemi daha inşa ederseniz, bu da *aynı* gemi mi olur?

Theseus'un gemisinin bir spor takımıyla epeyce ortak noktası var. Eğer aslen Bostonluysanız, 1920 Yankilerinden Babe Ruth'u elinizden aldıkları için, 1978 Yankilerinden de Şampiyonluk Kupası umutlarınızı yıktıkları için nefret ediyor olabilirsiniz. Her ne kadar şimdiki takım aynı adı taşıyor olsa da, bütün parçaları farklıdır. Oyuncular çoktan gittiler. Yönetici ve çalıştırıcılar da öyle. Stadyumları yeniden yapıldı. "Siz aslında sadece kıyafetleri tutuyorsunuz", diye takılıyordu Jerry Seinfeld. "Taraftarlar bir oyuncuya deli gibi âşık olurlar, sonra o oyuncu başka takıma gider, aynı taraftarlar onu yuhalamaya başlarlar. Oysa aslında farklı bir forma giymiş olan aynı insandır; ama ondan artık nefret ederler. Yuh! Gömlek değiştirmiş! Yuh!"

Bence bu bir ritüel. Eğlenceli ama keyfe keder bir ritüel, alışkanlıktan sürdürdüğümüz bir tören. Henüz çok genç ve etkiye açık olduğumuz bir zamanda, ya da bir şehre yeni gelip de tutunacak bir şeyler aradığımızda bağlandığımız bir şey. Elbette ki zaman zaman

bir takıma sadakatin yaşamımızda önemli rol oynadığı anlar da olmuyor değil: Bu sayede barlarda yeni tanıştığımız insanlara çak bir beşlik deyip, zafer kutlamalarında hiç tanımadığımız kişilerle kucaklaşıyoruz. Bize bir tür dayanışma duygusu yaşatıyor. Oysa durup düşündüğünüz zaman, aslında karşı takımdan nefret etmemiz tamamen doğum yerimize bağlı bir rastlantıdır. Eğer Boston yerine New York'ta doğmuş olsaydınız, Yankilerden yine de nefret edecek miydiniz?

Tim ve ben üçüncü bir yaklaşım olarak hem Red Sox hem de Yankees taraftarlarından bireyler topladık. Takımlarına ne kadar bağlı olduklarını kanıtlamaları için onlardan bir fotoğraftan takımlarının bir oyuncusunu doğru olarak tanımalarını ve en son hangi yıl Şampiyonluk Kupası'nı kazanan takımda bulunduğunu söylemelerini istedik. Sonra da zihinlerini açabilmek adına birkaç önlem aldık. İlk önce, kendi inanışlarının karmaşıklığının farkına varsınlar diye, karşı takımın taraftarları hakkında üç olumlu ve üç olumsuz şeyi listelemelerini istedik. En yaygın olumsuzları daha önce görmüştünüz, ama kimi olumlu şeyler bulup çıkarttıkları da oldu:

RED SOX TARAFTARLARI, YANKEES TARAFTARLARINDA NELERİ BEĞENİYORLAR?



YANKEES TARAFTARLARI, RED SOX TARAFTARLARINDA NELERİ BEĞENİYORLAR?



Sonra da içlerinden yarısını rastgele seçerek, onlardan bir adım daha ileri gitmelerini ve düşmanlıklarının ne kadar keyfi olduğu üzerinde biraz düşünmelerini istedik:

> Yankees ve Red Sox taraftarlarının birbirlerinden hoşlanmamalarının aslında keyfi nedenlere dayandığı üzerinde düşünün ve yazın. Örneğin, eğer karşı takımı tutan bir ailede doğmuş olsaydınız, büyük olasılıkla bugün siz de o takımı tutuyor olacaktınız.

Rakiplerine karşı düşmanlıklarının boyutunu ölçmek üzere söz konusu Red Sox ve Yankees taraftarlarına, karşı takımın stadyumunda satılacak olan acı sosun ne kadar acı olacağına karar verme fırsatı tanıdık. Bunun için onlara, tüketici ürünleri araştırmacılarının beyzbol stadyumlarında acı soslar üzerine bir lezzet testi uygulamakta olduklarını söyledik. Rastgele seçilerek klişelerinin keyfi niteliği üzerine düşünmek zorunda bırakılmış olan kişiler, karşı takımın stadyumu için daha az acı olan sosu tercih ettiler. Bir de onlara rakip takımın taraftarlarından birinin süreli ve sonunda ödeme yapılan bir matematik testindeki performansını sabote etme şansı vererek, daha zor sorular seçme fırsatı tanıdık. Bu sefer de klişelerin keyfiliği üzerinde düşünmüş olanlar, rakip taraftar için daha kolay soruları seçtiler.

İnsanlar bu sefer yalnızca bir tek taraftara karşı sempati duymakla yetinmemiş, bir bütün olarak rakip takım hakkındaki görüşlerini değiştirmişlerdi. Bu kişiler rakiplerinin başarısızlıklarını kendi başarıları, onların başarılarını kendilerine bir hakaret ve rakiplerine edilen hakareti kişisel bir iltifat olarak görmeye artık daha az yatkındılar. Üstelik rakip takımı desteklemeye de, normal koşullar altında akla bile gelmeyecek biçimde yatkınlık gösteriyorlardı: Sokakta onların formasıyla dolaşmak, maçlarda onların yedek kulübesinde

oturmak, All-Star maçlarında onların oyuncularına oy vermek ve hatta sosyal medyada takımı desteklemek gibi. Kimi taraftarlar için bu neredeyse dini bir kuralı çiğnemek gibi bir şeydi, ama yaptıkları yorumlar tutumlarını yeniden düşünmekte olduklarını açıkça gösteriyordu:

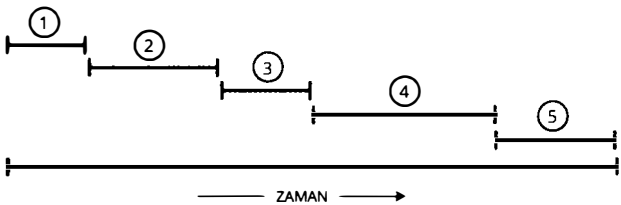
> Bana kalırsa herhangi birinden sırf tuttuğu takım yüzünden nefret etmek çok aptalca bir şey. Bunu düşününce, sevmediğim takımları tutan kimi taraftarlar hakkındaki duygularımı gözden geçirme isteği duyuyorum.

Eğer birinin benden sevdiğim takım yüzünden nefret ettiğini duysam, haksızlığa uğradığımı hissederdim. Bu neredeyse önyargı gibi bir şey, çünkü beni tek bir şey üzerinden yargılıyor ve sırf bu nedenle benden nefret ediyorlar. Bu duygular üzerine düşününce, Red Sox taraftarlarıyla olan ilişkilerimin biçimini değiştirebilirim.

Tuttukları takım onların kim olduğu hakkında ille de bir şey söylemez. Yanlış takımı tutuyor olsalar bile.

Nihayet biraz ilerleme kaydedebilmiştik. Bir sonraki adımımız, taraftarların görüşlerindeki bu değişimin ardında yatan ana malzemeleri incelemek olmalıydı. Düşmanlıklarının keyfi nitelikte oluşunu düşünmelerinin, rakiplerinin olumlu yanlarını düşünmekten çok daha etkili olduğunu görmüştük. Rakiplerinde sevilecek nedenler bulsalar da bulmasalar da, taraftarlar rekabetlerinin saçmalığı üzerinde düşündüklerinde daha az düşmanlık sergiliyorlardı. Gülünç nedenlerden ötürü sevilmemenin nasıl bir duygu olduğunu bilmeleri, aralarındaki bu çatışmanın kimi ciddi sonuçları olabildiğini, karşı takımın taraftarlarından nefret etmenin yalnızca eğlenceli bir oyundan ibaret olmadığını görebilmelerine yardımcı olmuştu.

KLİŞELERİN ZAMAN ÇİZELGESİ



1. Bir deneyim yaşamak: Mohawk saçlı bir çocuk bisikletimi çaldı
2. Klişe oluşturmak: Mohawk saçlı çocuklar hırsızdırlar
3. Yeni bir deneyim yaşamak: Mohawk saçlı bir çocuk bana yardım etti
4. Klişeyi sorgulamak: Belki de Mohawk saçlı çocuklar o kadar da kötü değildir
5. Genel olarak klişeleri sorgulamak: Bir çocuğu saçıyla yargılamamalısınız

PARALEL BİR EVRENE GİRMEK

Laboratuvar dışında klişeleri paramparça edip önyargıları azaltmak çoğunlukla bir gecede olup bitecek bir şey değildir. İnsanlar işin başında savunma halinde olmadıkları durumlarda bile, tavırlarına meydan okunduğunu hissettikleri anda hemen kalkanlarını çıkaracaklardır. Bunu aşabilmek için onlara görüşlerinin keyfi olduğunu söylemekten fazlası gerekecektir. Bunun için de önemli bir adım onları birazcık karşı-olgusal düşünmeye zorlamak olabilir: Eğer farklı bir gerçeklik içinde yaşıyor olsalardı neye inanıyor olacaklarını düşünmelerine yardımcı olmak.

Psikolojide karşı-olgusal düşünme, yaşamımızın koşullarının farklı gelişmesinin ne şekilde mümkün olabileceğini hayal etmeye dayanır. Farklı klişelere inanıyor olmamızın aslında ne kadar kolay olabileceğinin farkına varmak, görüşlerimizi güncellememize yardımcı olabilecektir.[18] Karşı-olgusal düşünmeyi başlatabilmek için, insanlara şu tarzda sorular sorabilirsiniz: Eğer siyah, Latin Amerikalı, Asyalı ya da Amerikan yerlisi olarak doğmuş olsaydınız zihninizdeki klişeler nasıl farklı olabilirdi? Bir şehirde doğmuş olmak yerine bir çiftlikte doğup büyümüş olsaydınız, ya da dünyanın öbür ucundaki bir kültürde yetişmiş olsaydınız bugün nasıl görüşleriniz olabilirdi? Eğer 1700'lerde yaşasaydınız hangi inanışlara tutunuyor olacaktınız?

Münazara şampiyonlarıyla, müzakere uzmanlarından, insanlara sorular sormanın onları vardıkları sonuçları yeniden düşünmek için güdüleyebildiğini zaten öğrenmiştiniz. Bu türden karşı-olgusal soruların farklı olan tarafıysa, insanlara kendi inanışlarının kökenlerini keşfetme ve başka gruplara karşı tutumlarını yeniden gözden geçirme çağrısında bulunmalarıdır.

İnsanlar, koşulların kendilerini farklı inanışlar beslemeye yönlendirebileceği üzerinde düşündüklerinde tevazu kazanırlar. Geçmişteki inançlarından bir kısmının fazla basite indirgenmiş olduğu sonucuna vararak, şimdiki kimi olumsuz görüşlerini de sorgulamaya başlayabilirler. Bu kuşku onları, haklarında klişeler besledik-

[18] Bundan klişelerin gerçeklikte hiçbir temelleri bulunmadığı sonucu çıkarılmamalıdır. Psikologlar, grupları karşılaştırırken klişelerden pek çoğunun grup içindeki ortalamayla uyumlu olduğunu, ancak bunun grubun üyelerini bireysel olarak anlamamızda yararlı olmadığını kanıtlamaktadırlar. Binlerce yıl önce, farklı grupların birbirleriyle etkileşimlerinin çok az olduğu çağlarda, farklı kabilelerin genel eğilimleri hakkındaki inanışlar, atalarımızın kendi kabilelerini korumalarına katkı sağlamış olabilir. Oysa gruplar arasında karşılıklı etkileşimlerin yaygın olduğu günümüzde, belli bir grup hakkında doğru varsayılan inanışlar eski yararını korumamaktadır: Artık bireyler hakkında bir şeyler öğrenmek çok daha yararlı olacaktır. Yine aynı psikologlar, başka bir grupla çatışma halinde olduğumuz zaman, ya da bizimkinden çok farklı olan grupların ideolojilerini yargılamaya kalkıştığımızda, bu klişelerin tutarlı biçimde, gitgide yanlış olma eğilimi gösterdiğini de kanıtlamışlardır. Bir klişe önyargıya dönüşmeye başladığı zaman, onu yeniden düşünmenin zamanı gelmiş demektir.

leri grupları daha fazla merak etmeye sevk ederse de, hiç ummadıkları kimi ortak noktalar keşfedebilirler.

Yakın zamanda karşıma karşı-olgusal düşünmeyi yüreklendirebileceğim bir fırsat çıktı. Yeni bir şirketin kurucusu benden, hem kendi kişiliğimizi, hem de başkalarının kişiliklerini nasıl daha iyi anlayabileceğimiz üzerine bilgi paylaşımı yapılacak olan geniş katılımlı bir toplantıya katılmamı istedi. Sanal olarak yaptığımız samimi bir söyleşide bana kendisinin bir astroloji meraklısı olduğunu ve şirket içinde de kendi gibi pek çok kişinin bulunduğunu söylemişti. Ben de acaba onlardan bir kısmının, hangi ayda doğmuş olduklarına bağlı olarak insanlar hakkında kimi yanlış klişeler beslemekte olduklarını görmelerini sağlayabilir miyim diye düşündüm. Neler olduğundan bir küçük alıntı:

Ben: Burçların kişilik üzerindeki etkisine ilişkin hiçbir kanıt bulunmadığını biliyorsunuz, öyle değil mi?
Kurucu: Tam da bir Oğlak'ın söyleyeceği türden bir şey bu.
Ben: Sanırım ben Aslan'ım. Nasıl bir kanıt fikrinizi değiştirirdi, merak ettim.
Kurucu: Doğrusu sevgilim beni ilk tanıştığımızdan beridir ikna etmeye çalışıyordu ama sonunda pes etti. Beni aksine inandıracak hiçbir şey olamaz.
Ben: O halde bir bilim kadını gibi düşünmüyorsunuz siz. Bu sizin için daha çok bir din gibi olmuş.
Kurucu: Evet, birazcık öyle gibi.
Ben: Peki ya ABD yerine Çin'de doğmuş olsaydınız ne olacaktı? Yakın zamanda bulunan kanıtlara göre Çin'de eğer Başak'sanız işe alınmada da, sevgili bulmada da ayrımcılığa

uğruyormuşsunuz. Zavallı Başaklar orada zor karakterli ve aksi olmak gibi klişelerle özdeşleştiriliyorlarmış.[19]
Kurucu: Aynı ayrımcılık Batı'da da Akreplerin başına geliyor, Adam.

Her ne kadar şirketin kurucusu ilk başta benim öne sürdüğüm teze karşı direnç göstermiş olsa da, eğer Çin'de yaşıyor olsa nasıl farklı klişelere inanıyor olabileceğini düşündükten sonra, benzer bir örüntü olduğunu fark etti. Sırf dünyaya adım attıkları anda güneşin ve ayın içinde bulundukları konum yüzünden kendilerine kötü davranılan bir insan grubunun bulunduğunu fark etti.

Burçlara göre ayrımcılık yapmanın ne kadar haksızca olduğunu görünce de şirket kurucusu, benim tezimi geliştirmeme katkıda bulunmaya başladı. Sohbetimizin sonunda, ona daha sonra bunun devamı olarak kişilik bilimi üzerine bir tartışma yapmayı önerdim. Şirket çalışanlarının çeyreğinden fazlası katılmaya gönüllü oldu. Tartışma sonrasında katılımcılardan biri, "Bu konuşmadan çıkarttığım en önemli ders, cahil olmaktan kaçınmak için insanın bazı 'bildiklerini unutması' gerektiği oldu", diye yazdı. Klişelerin aslında ne kadar keyfi olduğunun farkına varınca insanlar görüşlerini yeniden düşünmeye de daha açık hale gelmişlerdi.

Psikologlar, inanışlarımızdan çoğunun aslında kültürel olarak doğru kabul edilen şeyler olduğunu bulmuşlardır: Yaygınca paylaşılır ama ender olarak sorgulanırlar. Eğer onlara yakından bakacak olursak, çoğu zaman temellerinin hiç de sağlam olmadığını fark ederiz. Klişeler, dikkatle inşa edilmiş bir geminin yapısal sağlamlığını taşımaktan çok, Jenga oyununun, aralarında önemli boşluklar

[19] Psikologlar gerçekten de yakın geçmişte burçlara verilmiş olan keyfi adların klişelere ve ayrımcılığa yol açabildiklerini keşfettiler. Başak burcu Çincede "Bakire" anlamına geliyormuş ve bu da evde kalmış kız kurularına yakıştırılan eleştirici, temizlik hastası, çok seçici ve yaygaracı gibi klişeleri çağrıştırıyormuş.

bulunan, üst üste rastgele konmuş az sayıdaki taş bloklarından oluşan kulelerine benzerler. Onları yıkmak için kimi zaman bir kere dürtmek bile yeterli olabilir. İnsanların bu durumda üstlerine düşen görevi yerine getirerek, daha sağlam temeller üzerinde kendilerine yeni ve güçlü inanışlar kuracaklarını umarak tabii.

Bu yaklaşım insanlar arasındaki daha büyük bölünmelerde de işe yarayabilir mi acaba? İsrail-Filistin tartışmasını çözebileceğine, ya da ırkçılığı ortadan kaldıracağına bir an için olsun inanamam. Ama yine de bunun bir adım olabileceğini, bizi yalnızca klişelerimizi yeniden düşünmenin ötesinde, daha temel bir yerlere götürebileceğine inanıyorum. İnsan toplulukları hakkında herhangi bir görüşe sahip olmanın mantıklı olduğuna duyulan inancı sorgulayabilmemizi sağlayabilecektir.

Eğer insanların durup da düşünmelerini sağlayabilirseniz, gruplara atfedilen klişelerin bireylere uygulanmasının ne kadar saçma olduğuna kendileri de karar verebilirler. Araştırmalar, gruplar arasında farkında olduğumuzdan daha fazla benzerlik bulunduğunu ortaya koyuyor. Üstelik grupların kendi içlerinde, birbirleri arasında olduğundan daha fazla çeşitlilik bulunduğunu da.

Kimi zaman klişelerden kurtulmak, nefret edilmekte olan bir grubun üyelerinden çoğunun aslında o kadar da kötü olmadıklarını fark etmemiz anlamına gelir. Üstelik bu, o kişilerle yüz yüze geldiğimizde daha sık olur. Yarım yüzyılı aşkın zamandır sosyal bilimciler gruplar arası temasın etkileri üzerinde çalışmaktadırlar. 250 bini aşkın katılımcıyı ve beş yüzün üzerinde incelemeyi kapsayan bir meta-analiz, başka bir grubun üyeleriyle etkileşim içine girmenin önyargıları vakaların yüzde 94'ünde azalttığını göstermiştir. Her ne kadar gruplar arası iletişim her derde deva olmasa bile, bu gerçekten de çarpıcı bir istatistiktir. İnsanların klişe kulelerini oluşturan sarsak Jenga bloklarını devirmelerine yardım etmenin en iyi yolu onlarla

yüz yüze konuşmaktır. Daryl Davis de tam bunu yapmış işte.

SİYAH BİR MÜZİSYEN BEYAZ ÜSTÜNLÜĞÜNE İNANANLARLA NASIL YÜZLEŞİR?

Bir gün Daryl, yan koltuğunda bir KKK şubesinin, resmi unvanı Yüce Tepegöz olan baş sorumlusuyla birlikte arabasını sürüyormuş. Çok geçmeden Tepegöz, siyahlarla ilgili bildiği klişeleri ortaya dökmeye başlamış. Onların aşağılık bir tür olduğunu söylüyormuş, beyinleri daha küçükmüş, bu yüzden de zekâları yetersiz oluyormuş ve doğuştan şiddete yatkınlıkları varmış. Daryl ona kendisinin de siyah olduğunu ama hiç kimseyi vurmadığını, hiç araba çalmadığını söylediğindeyse Tepegöz ondaki suç geninin gizil durumda bulunuyor olması gerektiğini söylemiş. Henüz açığa çıkmamışmış.

Daryl, Tepegöz'ü kendi oyununda yenmeye karar vermiş. Ona, üç siyah seri katilin adını sayması için meydan okumuş. Tepegöz tek bir isim bile söyleyemeyince ise Daryl, en ünlü beyaz seri katillerin adlarını sıralamaya başlamış ve Tepegöz'e de *onun da* bunlardan biri olması gerektiğini söylemiş. Tepegöz itiraz edip de kimseyi öldürmemiş olduğunu söyleyince, Daryl de onun kendi tezini ona karşı çevirerek, ondaki seri katil geninin gizil durumda olması gerektiğini hatırlatmış.

"Ne aptalca", diye karşılık vermiş Tepegöz afallamış gibi. "Değil mi?", demiş Daryl da. "Haklısın, senin hakkında söylediğim şey aptalcaydı, ama senin benim hakkımda söylediğinden daha fazla değil." Tepegöz biraz sustuktan sonra lafı değiştirmiş. Aradan birkaç ay geçtikten sonra Tepegöz bir gün Daryl'a hâlâ o konuşmalarını

düşünmekte olduğunu söylemiş. O gün Daryl bir kuşku tohumu ekerek, adamın kendi inanışlarıyla ilgili merakının uyanmasına yol açmış. En sonunda Tepegöz KKK'den ayrılmış ve cübbesiyle başlığını da Daryl'a vermiş.

Yalnızca önyargıya karşı tek başına savaş açabilme yetisi değil, bunu yapma isteği de göz önünde bulundurulduğunda, belli ki Daryl sıradan biri değil. Genel bir kural olarak, asıl yeniden düşünme alıştırması yapması gerekenler ellerinde daha çok güç bulunduranlardır, zira bu kişiler hem kendi bakış açılarına öncelik vermeye daha yatkındır, hem de onların bakış açılarının hiç sorgulanmadan kalma olasılığı daha yüksektir. Çoğu durumda, bastırılmış ve toplum kenarına itilmiş kimseler uyum sağlayabilmek adına yeterince eğilip bükülmüşlerdir zaten.

Çocukluğundan beri ırkçılığın hedefinde bulunmuş biri olarak Daryl'ın, beyazlara karşı düşmanlık beslemesi için ömür boyunca biriktirilmiş haklı nedenleri olması gerekirdi. Oysa o yine de beyazların üstünlüğüne inanan kişilere açık fikirle yaklaşmış, onlara görüşlerini yeniden düşünme fırsatı vermiştir. Ancak beyaz üstünlüğüne inananlara meydan okumak, kendini riske atmak pahasına Daryl'ın sorumluluğu olmamalıydı. İdeal bir dünyada, Tepegöz arkadaşlarını eğitmeyi kendine görev bilmeliydi. Eski KKK üyelerinden bir kısmı bu konuda bir adım atmış ve gerek tek başlarına, gerekse Daryl'la birlikte çalışarak ezilenlerin haklarını savunmuş ve buna başından beri izin vermiş olan yapıların düzeltilmesi için çalışmışlardır.

Bir sistem değişikliği elde etmek üzere çalışırken, Daryl bizi karşılıklı konuşmanın gücünü gözden kaçırmamaya çağırıyor. Klişelere inanan ya da önyargılı olan kişilere hiç yanaşmamayı tercih ettiğimizde onların zihinlerini açmaya çalışmak konusunda da pes etmiş oluyoruz. "Uzay çağında yaşadığımız halde, hâlâ içimizden

pek çokları taş devri zihniyetleriyle düşünüyorlar", diye açıklıyor Daryl. "İdeolojimizin teknolojimize yetişmesi gerekiyor." Şimdiye kadar beyaz üstünlüğüne inanan iki yüzden fazla kişinin inanışlarını yeniden düşünerek KKK ya da daha başka Neo-Nazi gruplarından ayrılmalarına yardımcı olduğunu tahmin ediyor. Bunlardan pek çoğu, sonrasında kendi aile ve arkadaşlarını da eğitmişler. Daryl, bu adamları fikirlerini değiştirmeye doğrudan ikna etmemiş olduğuna dikkat çekmekte hiç gecikmiyor. "Ben kimseyi değiştirmiş değilim", diyor. "Yalnızca onlara yaşamlarının ne yöne gittiği üzerine düşünmeleri için bir neden verdim, onlar da düşündüler ve 'Daha iyi bir yol bulmam gerek, asıl gidilecek yol budur', dediler."

Daryl bu işi vaizlik ya da savcılık ederek yapmıyor. Beyazların üstünlüğüne inananlarla diyalog kurmaya başladığında, çoğu ilk başta onun ne kadar düşünceli olduğuna şaşırıyorlarmış. Onu bir birey olarak görüp, onunla birlikte daha çok zaman geçirdikçe, örneğin müzik gibi konularda ortak ilgi alanları bulabildiklerini fark ederek, çoğunlukla ortak bir kimlik duygusuna kapılıyorlar. Zaman içinde Daryl onların, bu nefret gruplarına aslında kendilerine ait olan nedenlerle katılmış olmadıklarını görmelerini sağlıyor. Genellikle bu ya kuşaklardan beridir sürmekte olan bir aile geleneği oluyor, ya da birileri onlara siyah adamların gelip işlerini ellerinden almakta olduğunu söylemiş oluyor. Başka gruplar hakkında aslında ne kadar az şey bildiklerini ve klişelerin ne kadar sığ olduğunu fark ettikçe, yeniden düşünmeye başlıyorlar.

Daryl'ı yakından tanıdıktan sonra, İmparatorluk Büyücülerinden biri yalnızca KKK'yi terk etmekle kalmamış, kendi şubesini de kapatmış. Hatta yıllar sonra da Daryl'dan, kızının vaftiz babası olmasını istemiş.

BÖLÜM 7

Aşı Fısıldayıcılar ve Yumuşak Başlı Sorgucular

Doğru Dinleme Biçimi İnsanları Değişmeye Nasıl Güdüler?

□ □ □

Duymak istemediği şeyi duymak
isteyecek insan ender görülür.

—DICK CAVETT'E MAL EDİLMİŞTİR.

Marie-Hélène Étienne-Rousseau doğuma girerken gözyaşları içindeydi. 2018'in Eylül ayıydı, oysa bebeğinin doğumunun Aralıkta olması bekleniyordu. Gece yarısına doğru, ağırlığı yalnızca 900 gram olan küçük Tobie geldi. Öyle minicik bir bedeni vardı ki, kafasının tamamı Marie-Hélène'in avucuna sığıyordu ve anne çocuğunun yaşamayacağından çok korkuyordu. Tobie onun kollarında yalnızca birkaç saniye kaldıktan sonra hemen yenidoğan yoğun bakım ünitesine yetiştirildi. Soluk alabil-

mesi için ona bir maske takılması gerekmişti ve çok geçmeden de iç kanama geçirerek ameliyata alındı. Eve gitmesine ancak aylar sonra izin verdiler.

Tobie hâlâ hastanedeyken, Marie-Hélène bebek bezi alışverişine çıktığı bir sırada, Quebec'te yaşamakta olduğu ilde kızamık salgını baş göstermiş olduğuna dair bir gazete başlığına rastladı. Tobie'ye aşı yaptırmamıştı. Çok kırılgan durumda olduğu için bu hiç aklından bile geçmemişti. Daha büyük olan üç çocuğunu da aşılatmamıştı; onların yaşadığı çevrede yaygın olan bir şey değildi bu. Bütün komşuları ve arkadaş çevresi aşıların tehlikeli olduğuna inanıyor ve yan etkileri hakkında birbirlerine korku dolu öyküler anlatıyorlardı. Ancak ortada bir gerçek vardı: Quebec son on yıl içinde iki ciddi kızamık salgını görmüştü.

Günümüzde, gelişmiş ülkelerde kızamık, elli yılı aşkın bir süredir ilk defa yükselişe geçti ve ölüm oranı da binde bir civarında bulunuyor. Gelişmekte olan ülkelerdeyse bu oran yüzde bire yaklaşıyor. Tahminlere göre, 2016'dan 2018'e dek kızamık ölümleri dünya genelinde yüzde 58 oranında artarak, yüz binden fazla cana mal olmuş bulunuyor. Bu ölümler, son yirmi yıl içinde aşağı yukarı 20 milyon kişinin hayatını kurtarmış olan aşıyla önlenebilirdi. Her ne kadar salgın hastalık uzmanları kızamık aşısını iki doz olarak ve en az yüzde 95'lik bir bağışıklık oranıyla öneriyor olsalar da, dünya çapında insanların yalnızca yüzde 85'i ilk dozu alıyor ve yüzde 67'si de ikinciye devam ediyor. Aşıdan kaçınanların çoğu ise bilime inanmıyorlar.

Hükümet yetkilileri, savcı moduna girerek bu sorunu kovuşturmayla çözmeyi denediler ve aşı yaptırmayan kişilere bin dolara kadar varan para ve altı aya kadar hapis cezaları verilebileceği uyarılarında bulundular. Pek çok okul, aşı yaptırmamış çocuklara kapılarını kapattı, hatta bir ülkede bunların kapalı kamu alanlarına

sokulmaları bile yasaklandı. Bu türden önlemlerin sorunu çözemediği görülünce, kamu görevlileri vaaz vermeye yöneldiler. İnsanlar aşılarla ilgili olarak temelsiz korkular beslemekte olduklarından, artık bir doz gerçekle eğitilmelerinin zamanı gelmişti.

Sonuçlar çoğunlukla düş kırıklığı yarattı. Almanya'da yapılan bir çift deneyde, halkın aşı güvenliği üzerine yapılan araştırmalara dâhil edilmeleri geri tepti ve bu kişiler aşıları daha da riskli bulmaya başladılar. Benzer şekilde Amerikan halkı da kızamığın tehlikeleri üzerine sayısız uyarılar okuyup, hastalığı çekmekte olan çocukların fotoğraflarını gördükçe ya da yeni doğmuş bir bebeğin bu hastalık yüzünden ölümden döndüğünü duydukça aşıya karşı hiç de daha fazla bir ilgi geliştirmediler. Kendilerine kızamık aşısının otizme yol açtığına ilişkin hiçbir kanıt bulunmadığı söylendiğindeyse, endişeleri bulunan kişilerin aşı fikrinden daha da uzaklaştıkları görüldü. Görünüşe bakılırsa hiçbir mantıklı gerekçe ya da veri temelli açıklama, aşıların güvenli olmadığı yönündeki inançlarını sarsmak için yeterli olmayacaktı.

İkna konusunda karşılaşılan yaygın bir sorundur bu: Bizi karşı tarafa geçiremeyen çabalar inanışlarımızı daha da güçlendirir. Tıpkı bir aşının fiziksel bağışıklık sistemimizi güçlendirmesi gibi, direnme eylemi de psikolojik bağışıklık sistemimizi daha güçlü kılmaktadır. Bir bakış açısını çürütmek, gelecekteki etkileme girişimlerine karşı antikorlar üretmektedir. Böylece biz de kendi görüşlerimizden daha emin hale gelir, başka görüşleri dinlemeye de o kadar az merak duyarız. Karşımıza sürülecek gerekçeler artık bizi ne şaşırtır, ne de tökezletir, bizim savunmamız çoktan hazırdır.

Marie-Hélène Étienne-Rousseau da bu yolculuğu yaşamıştı. Daha büyük çocuklarını doktora götürdüğü her seferinde benzer bir senaryo oynanmıştı. Doktor ona aşının yararlarını saymış, onu reddetmenin risklerine karşı uyarmış ve sorular sorarak onun da sürece

katılmasını sağlamak yerine yaygın mesaj verme uygulamasına bağlı kalmıştı. Bütün bu deneyimde tepeden bakan bir tavır vardı. Marie-Hélène, kendini suçlu hissediyordu, "Sanki beni çocuklarımın hastalanmasını istemekle suçluyor gibiydi. Kötü bir anne olmakla."

Minik Tobie, hastanede beş ay yattıktan sonra nihayet taburcu edildiğinde, hâlâ son derecede hassas bir durumdaydı. Hemşireler bunun onu aşılatmak için son şansları olduğunu bildiklerinden bir aşı fısıldayıcı çağırmışlardı. Genç ebeveynlerin aşılamaya karşı gösterdikleri direnişi yeniden düşünmelerine yardımcı olacak, değişik bir yaklaşımı olan bir yerel hekimdi bu. Ebeveynlere vaizlik ya da savcılık yapmıyor, politik de davranmıyordu. Bir bilim insanı gibi yaklaşarak onlarla görüşmeler yapıyordu.



GÖRÜŞME YOLUYLA GÜDÜLEME

Seksenli yılların başlarında Bill Miller adında bir klinik psikolog, kendi sahasında bağımlılığı olan insanlara karşı gösterilen tavırdan çok rahatsız olmuştu. O dönemde terapist ve danışmanların, madde bağımlısı hastalarını, inkâr halinde yaşamakta olan patolojik yalancılar olmakla suçlamaları yaygındı. Bu tutum, Miller'ın alkol sorunu olan insanlarla kendi yaptığı çalışmalarda birinci elden gördüklerine hiç uymuyordu, çünkü bu kişilere karşı vaizlik ya da

savcılık yapmak tipik olarak geri tepiyordu. "Çok içen insanlar, genellikle bunun farkındadırlar", dedi bana Miller. "Eğer onları çok fazla içtiklerine ya da bir değişiklik yapmak gerektiğine inandırmaya çalışırsanız, direnmelerine neden olur ve değişme olasılıklarını azaltırsınız."

Hastalarına saldırmak ya da onları aşağılamak yerine Miller, onlara sorular sorup verdikleri yanıtları dinlemeye başladı. Çok geçmeden de bu felsefesini bir makale içinde yayımladı ve o makale de bağımlılık tedavisi alanında çalışmakta olan Stephen Rollnick adında genç bir stajyer hemşirenin eline geçti. Bundan birkaç yıl sonra ikisi Avustralya'da bir araya geldiklerinde, üstünde durdukları şeyin yalnızca tedaviye yeni bir yaklaşım getirmekten çok daha fazlası olduğunu keşfettiler. Aslında bu, insanların değişmesine yardımcı olmanın yepyeni bir yoluydu.

Birlikte adına güdüleyici görüşme dedikleri bir uygulamanın temel ilkelerini belirlediler. Temel fikir, başka bir insanı değişmek için çok ender olarak güdüleyebildiğimizdi. Onların değişmek için kendi güdülenmelerini bulmalarına yardımcı olmak çok daha iyi olacaktı.

Diyelim ki Hogwarts'ta bir öğrencisiniz ve amcanızın bir Voldemort taraftarı olduğundan endişe ediyorsunuz. Böyle bir durumda güdüleyici görüşme şöyle olabilirdi:

Siz: Adı Anılmaması Gereken hakkındaki duygularını daha iyi anlayabilmeyi istiyorum.
Amca: Yaşayan en güçlü büyücü o işte. Ayrıca takipçileri bana şık bir unvan vermeyi de vadettiler.
Siz: İlginç. Onda sevmediğin herhangi bir şey yok mu?
Amca: Hım. Bu kadar çok adam öldürmesine pek bayılmıyorum.
Siz: Eh, kimse kusursuz değildir.

Amca: Evet, ama öldürmek de bayağı kötü bir şey.
Siz: Sanki Voldemort hakkında kimi çekincelerin var gibi. Seni onu terk etmekten alıkoyan nedir?
Amca: Adam öldürme alışkanlığını bende de uygulamasından çekiniyorum.
Siz: Anlaşılabilir bir korku bu. Ben de yaşamıştım. Merak ettim de, acaba bu riski göze alabileceğin kadar önem verdiğin herhangi bir ilken var mı?

Güdüleyici görüşme, alçak gönüllü ve merak eden bir yaklaşımla başlar. Karşımızdaki kişiyi değişmesi için güdüleyecek şeyin ne olduğunu bilmiyoruz, ama öğrenebilmeyi de içtenlikle istiyoruzdur. Burada amaç insanlara ne yapacaklarını söylemek değil, içinde bulundukları aşırı özgüven döngüsünü kırarak yeni olasılıkları görebilmelerine yardımcı olmaktır. Bizim görevimiz onlar kendilerini daha iyi görsünler diye karşılarında bir ayna tutmak ve sonra da kendi inanış ve davranışlarını incelemek üzere onları yüreklendirmektir. Böylece bir yeniden düşünme döngüsü başlayabilir ve insanlar da kendi görüşlerine daha bilimsel olarak yaklaşabilirler. Bilgileri hakkında daha fazla tevazu, inançlarında kuşku ve başka görüş açılarına karşı merak geliştirebilirler.

Güdüleyici görüşme süreci, üç anahtar tekniği kapsar:

- Ucu açık sorular sormak
- Düşünceli biçimde dinlemek
- Kişinin değişme istek ve yetisini onaylamak

Marie-Hélène, Tobie'yi eve götürmeye hazırlanırken hemşirelerin çağırdıkları aşı fısıldayıcı Arnaud Gagneur adında bir yenidoğan uzmanı ve araştırmacıydı. Uzmanlık alanıysa aşı konusunda güdüle-

yici görüşme tekniklerinin uygulanmasıydı. Arnaud, Marie-Hélène'in karşısına geçip oturduğunda ne çocuklarını aşılatmadığı için onu yargıladı, ne de ona değişmesini emretti. Ona bir bilim adamı gibi, ya da gazeteci Eric Boodman'ın kendisiyle tanışmasını aktarırken kullandığı ifadeyle "daha az saldırgan bir Sokrates gibi" yaklaştı.

Arnaud, Marie-Hélène'e eğer Tobie kızamığa yakalanacak olursa başına gelebileceklerden endişesi olduğunu ama annesi olarak onun kararına saygı duyduğunu, yalnızca bu kararı daha iyi anlamak istediğini söyledi. Bir saati aşkın bir süreyle ona ucu açık sorular sorarak aşılatmama kararına nasıl varmış olduğunu anlamaya çalıştı. Onun yanıtlarını dikkatle dinledi ve dünyada aşı güvenliğiyle ilgili bir sürü kafa karıştırıcı bilgi bulunduğunun hakkını verdi. Konuşmalarının sonunda Arnaud, Marie-Hélène'e çocuğunu aşılatıp aşılatmamanın onun özgür kararına bağlı olduğunu ve kendisinin de onun iyi niyetine ve karar verme yetisine güvendiğini hatırlattı.

Marie-Hélène hastaneden ayrılmadan önce Tobie'yi aşılatmıştı. Anlattığına göre, onun için önemli bir dönüm noktası, Arnaud'nun "aşılatmayı seçsem de seçmesem de, çocuğu için en iyisini isteyen bir anne olarak kararıma saygı duyacağını" söylemesi olmuş. "Yalnızca o bir tek cümle benim için dünyalara değerdi."

Marie-Hélène, yalnızca Tobie'nin aşılanmasına izin vermekle kalmamış, evdeki çocuklarını da bir kamu görevlisi hemşireye aşılatmıştı. Hatta Arnaud'dan görümcesiyle de onun çocuklarının aşılanması konusunda konuşmasını istemişti. Kararı, aşı karşıtı olan yakın çevresinde öylesine alışılmadık bir şeymiş ki, "bomba etkisi yarattı", diye açıklıyor.

Marie-Hélène Étienne-Rousseau, bu türden bir değişim yaşayan ebeveynlere sadece bir örnek. Aşı fısıldayıcılar yalnızca insanların inanışlarını değil, davranışlarını da değiştirmelerine yardımcı oluyorlar. Arnaud'nun yeni doğum yapmış anneler arasında yaptığı ilk çalışma, yüzde 72'sinin çocuklarını aşılatmayı planladıklarını gösteriyormuş;

bir aşı danışmanıyla güdüleyici görüşme oturumu yapıldıktan sonraysa bu oran yüzde 87'ye çıkıyormuş. Arnaud'nun bir sonraki deneyinde, annelerin bir güdüleyici görüşme oturumuna katılmaları durumunda çocukların sonraki iki yıl içinde bütün aşılarını tamamlama olasılığının yüzde 9 daha fazla olduğu görülmüş. Eğer bu size küçük bir oran gibi görünüyorsa, bunun yalnızca doğum sonrasındaki tek bir konuşmanın sonucu olduğunu unutmayın, üstelik bu bile yirmi dört ay kadar uzun vadeli bir davranışı değiştirmek için yeterli olabiliyormuş. Çok geçmeden hükümetin sağlık bakanlığı Arnaud'nın güdüleyici görüşmelerine milyonlarca dolarlık yatırımlar yapmaya başlamış ve Quebec'teki bütün hastanelerin kadın-doğum servislerine aşı fısıldayıcıların gönderilmesi planlanmış.

Bugün, güdüleyici görüşme dünyanın dört bir yanında on binlerce kişi tarafından uygulanmaktadır. Amerika'nın her yerinde ve Avrupa'nın da birçok bölgelerinde lisanslı çalıştırıcıları bulunmaktadır ve Arjantin, Malezya, Güney Afrika gibi pek çok yerde daha bu uygulama için gereken becerilerin öğretildiği kurslar verilmektedir. Güdüleyici görüşmeler, binden fazla kontrollü deneye konu olmuştur; sırf bunların listesini içeren bir kaynakça altmış yedi sayfa tutmaktadır. Bu uygulama sağlık uzmanlarınca insanların sigarayı, alkol ve uyuşturucu kullanımını, kumarı ve güvensiz cinselliği bırakmalarına yardımcı olmakta etkili biçimde kullanıldığı gibi, beslenme ve egzersiz alışkanlıklarının geliştirilmesinde, yeme bozukluklarının aşılmasında ve kilo vermede de yararlı olmaktadır. Ayrıca futbol çalıştırıcıları tarafından oyunculara azim geliştirmek için, öğretmenler tarafından öğrencilerin gece uykularını tam olarak almalarına katkı sağlamak için, danışmanlar tarafından ekipleri örgütsel değişimlere hazırlamak için, Zambiya'da sağlık çalışanları tarafından insanları sularını dezenfekte etmeye teşvik etmek için ve çevre koruma eylemcileri tarafından da insanlara iklim değişikliği

konusunda bir şeyler yapmaları gerektiğini hatırlatmak için başarıyla kullanılmaktadır. Benzer teknikler önyargılı seçmenlerin zihinlerini açmakta kullanılmıştır ve ayrıca çatışma arabulucularının boşanmış çiftlerin çocukları hakkındaki anlaşmazlıklarını çözmelerinde de güdüleyici görüşmelerin, tam anlaşma sağlayabilmekte standart arabuluculuğa oranla iki kat daha etkili olduğu görülmüştür.

Toplamda güdüleyici görüşmenin, aşağı yukarı her dört çalışmadan üçünde davranış değişimi üzerinde istatistiksel ve klinik açılardan anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir ve bu yöntemi uygulayan psikolog ve hekimlerin başarı oranı da beşte dört civarındadır. Davranış bilimleri alanında bu kadar sağlam bir kanıt çokluğuna sahip çok fazla uygulama kuramı yoktur.

Güdüleyici görüşme, yalnızca mesleki ortamlarla da sınırlı değildir, gündelik karar ve etkileşimlerde de etkili olabilmektedir. Bir keresinde bir arkadaşım beni arayarak, eski erkek arkadaşıyla yeniden bir araya gelip gelmemesi konusunda fikrimi sormuştu. Bu fikre olumlu bakıyordum ama ona ne yapması gerektiğini söylemenin de bana düşmeyeceği kanısındaydım. Görüş belirtmek yerine, vereceği kararın olumlu ve olumsuz yanlarının bir listesini yapıp, bunu birlikte olmak istediği kişide aradıklarıyla karşılaştırmasını istedim. Böylece eski ilişkisini yeniden canlandırma kararını kendi verdi. Bu konuşma sanki sihirli gibi geçmişti, çünkü ne onu ikna etmeye çalışmış, ne de herhangi bir yönde tavsiyede bulunmuştum.[20]

İnsanlar verilen tavsiyeleri kulak ardı ettiklerinde, bu her zaman ona katılmadıkları için değildir. Kimi zaman baskı altında bulunma hissine ve karşılarındakinin kendi kararlarını kontrol etmeye çalıştığı duygusuna direniyorlardır. Onların özgürlüğünü korumak adına, güdüleyici görüşme yapan kişi emir vermek ya da tavsiyeler-

[20] Anlaşılan insanlar konuşarak kendi kendilerini ikna etmenin sihrini binlerce yıl önce keşfetmişler. Geçenlerde abrakadabra sözcüğünün İbranicede "konuşurken yaratıyorum" ya da "söylediğim gibi yaratacağım" anlamına gelen bir cümleden gelmiş olduğunu öğrendim.

de bulunmak yerine, şöyle bir soru sormayı tercih ederdi: "Geçmişte şunlar, şunlar bana yardımcı olmuştu, siz de bunlardan birinin işinize yarayabileceğini düşünüyor musunuz?"

KÖTÜ GÜDÜLEME BİNGOSU

Korku taktikleri	Sevgiyi esirgeme	Benim iyiliğim için olduğunu söyleme	Benim fikrimmiş gibi göstermeye çalışma
Bağırıp çağırma	Aşağılama	Desteği esirgeme	Nutuk çekme
Manipülasyon	Benim söyleyeceklerimi dinlememe	Duygularımı hiçe sayma	Fikirlerimi hiçe sayma
Beni küçümseme	Saygıyı esirgeme	Pasif-agresiflik	Utandırma

Sorular sormanın insanların kendi kendilerini ikna etmesine yardımcı olabildiğini görmüştünüz. Güdüleyici görüşmeyse bir adım daha ileri giderek, başkalarının kendilerini keşfetmelerine kılavuzluk eder. Aslında bunun uygulamalı bir örneğine de, Daryl Davis'in KKK üyelerine, kendisini hiç tanımadıkları halde onlardan nasıl nefret edebildiklerini sormasında tanık olmuştunuz. Şimdiyse burada rol oynayan teknikleri daha derinlemesine açıklamak istiyorum. İnsanları yeniden düşünmeye ikna etmeye çalıştığımızda, ilk içgüdümüz konuşmaya başlamak olur. Oysa başkalarının zihinlerini açmalarına yardımcı olabilmenin en etkili yolu, çoğu zaman dinlemektir.

KLİNİĞİN ÖTESİNDE

Yıllarca önce, yeni kurulmuş bir biyoteknoloji şirketinden bir yardım çağrısı almıştım. CEO, Jeff, eğitimli bir bilim adamıydı ve karar almadan önce bütün gerekli verileri toplamayı seviyordu. Şirketin yönetiminde bir buçuk yılı aşkın bir süre geçirmiş olmasına karşın hâlâ şirketi için bir vizyon ortaya koyamamıştı ve şirket batma tehlikesi içindeydi. Üç ayrı danışman, onu şirkete bir yön belirlemesi için ikna etmeye çalışmışlar ama o hepsini kovmuştu. İnsan kaynakları sorumlusu da havlu atmak üzereyken bir son dakika çabasıyla, bir akademisyene başvurmayı düşünmüştü. Güdüleyici görüşme için kusursuz bir ortamdı bu: Jeff değişmeye yanaşmıyor gibiydi ve ben de bunun nedenini anlayamıyordum. Tanıştığımızda, acaba onun değişmek için kendi güdüsünü bulmasına yardımcı olabilir miyim diye düşündüm. İşte konuşmamızdan kimi önemli bölümler:

Ben: Doğrusu, üç kişi kovulduktan sonra işe alınan adam olmak bayağı hoşuma gitti. Onların nasıl çuvalladıklarını duymak isterim.

Jeff: İlk danışman bana sorular sormak yerine yanıtlar veriyordu. Bu çok kibirli bir tavırdı: Anlamaya bile çaba harcamadığı bir sorunu nasıl çözecekti ki? Diğer ikisi, benden bir şeyler öğrenmeye çalışmak konusunda daha iyiydiler ama onlar da sonunda bana işimi nasıl yapacağımı söylemeye kalktılar.

Ben: O halde neden dışarıdan bir kişi daha getirmeye zahmet ettiniz?

Jeff: Liderlik konusunda taze fikirlere ihtiyacım var.

Ben: Size nasıl liderlik edeceğinizi söylemek bana düşmez.

Liderlik sizin için ne anlama geliyor?

Jeff: Sistemli kararlar vermek, iyi düşünülmüş bir strateji kurmak.

Ben: Bu niteliklerinden dolayı hayran olduğunuz liderler var mı?

Jeff: Abraham Lincoln, Martin Luther King Jr., Steve Jobs.

Bu bir dönüm noktasıydı. Güdüleyici görüşmede, koruma konuşması ve değişim konuşması arasında bir ayrım vardır. Koruma konuşması, mevcut durumun sürekliliği hakkında yorum yapmaktan ibarettir. Değişim konuşmasıysa, durum içinde ayarlamalar yapma isteği, yetisi, gereği ya da kararlılığına gönderme yapar. Bir değişiklik yapmayı planlarken çoğu insan duraksamada kalır. Değişimi düşünmek için nedenleri olduğu kadar, aynı yoldan gitmek için de nedenleri vardır. Miller ve Rollnick, değişim konuşmasında genel durumu sorarak dinlemeyi, sonra da durumun neden ve nasıl değişebileceği hakkında sorular sormayı öneriyorlar.

Diyelim ki, sigarayı bırakmak isteyen bir arkadaşınız olsun. İşe, neden sigarayı bırakmayı düşündüğünü sorarak başlayabilirsiniz. Eğer bunun doktor tavsiyesi olduğunu söylerse, o zaman onun kendi içindeki güdülenmeleri sorgulamaya geçebilirsiniz: Kendisi bu konuda ne düşünüyor? Eğer bırakmaya neden kararlı olduğu konusunda bir gerekçe gösteriyorsa, bu sefer de ona bırakmak için atacağı ilk adımın ne olacağını sorabilirsiniz. "Değişim konuşması altın bir iplik gibidir", diyor klinik psikolog Theresa Moyers. "Yapmanız gereken tek şey o ipliği yakalayıp çekmektir." Ben de Jeff'in karşısında öyle yaptım.

Ben: Saydığınız bu liderlerde en çok takdir ettiğiniz şey nedir?

Jeff: Hepsi çok canlı birer vizyona sahiptiler. İnsanların olağanüstü işler başarmaları için esin kaynağı oldular.

Ben: İlginç. Eğer şu an sizin yerinizde Steve Jobs olsaydı, sizce ne yapardı?

Jeff: Herhalde cesur bir fikir bulup liderlik ekibini coşturur, sonra da gerçeği eğip bükerek bunu mümkün gösterecek bir yanılsama alanı yaratırdı. Belki ben de böyle yapmalıyım.

Bundan birkaç hafta sonra Jeff, yöneticilerini şirket dışında bir araya toplayarak onlara ilk vizyon konuşmasını yapmıştı. Bu haberi duyduğumda, gururdan içim içime sığmadı: Kendi içimdeki mantık zorbasını yenmeyi başarmış ve onun kendi güdülenmesini bulmasına yardımcı olabilmiştim.

Ne yazık ki, yönetim kurulu yine de şirketi kapatma kararı aldı.

Jeff'in konuşması beklenen etkiyi yaratamamıştı. Bir peçetenin üzerine karaladığı notları kekeleyerek okumuş ve şirketin alacağı yön konusunda bir coşkuya yol açamamıştı. Çok önemli bir aşamayı gözden kaçırmıştım: Değişimi etkili biçimde nasıl uygulayabileceği üzerinde düşünmesi için yardım etmeyi.

Güdüleyici görüşmenin, çoğunlukla konuşma sonu ya da geçiş noktalarında uygulanması önerilen dördüncü bir tekniği daha vardır: Özetleme. Burada esas olan, karşınızdakinin değişme nedenlerini nasıl algıladığınızı açıklamak, herhangi bir noktayı atlamadığınızdan ya da bir ayrıntıyı yanlış anlamadığınızdan emin olmak ve onu planlarıyla atabileceği olası adımlar üzerine düşündürtmektir.

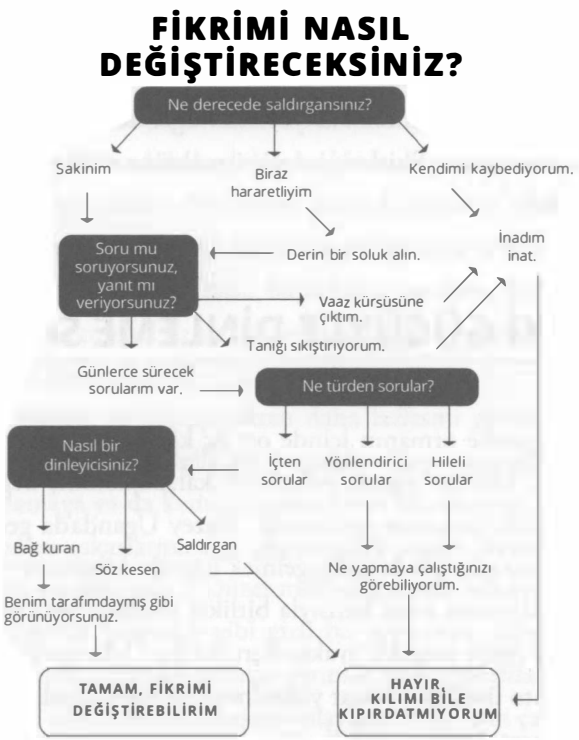
Hedef ne lider, ne de takipçi değil, bir kılavuz olmaktır. Miller ve Rollnick, bunu yabancı bir ülkeye gittiğimizde tur rehberi tutmaya benzetiyorlar: Onun bize ne emirler vermesini isteriz, ne de bizi takip etmesini. Jeff'in vizyonunu paylaşmaya karar vermiş olması

beni o kadar heyecanlandırmıştı ki, ona ne bu vizyonun ne olduğunu, ne de onu nasıl sunmayı düşündüğünü sormayı akıl edebilmiştim. Onun bir konuşma yapıp yapmamayı yeniden düşünmesine yardımcı olmuştum ama o konuşmanın içeriğine hiç eğilmemiştim.

Eğer o güne geri dönebilecek olsam, Jeff'e mesajını nasıl aktarmayı düşündüğünü ve ekibinin bunu nasıl karşılayacağını hayal ettiğini sorardım. İyi bir kılavuz insanların inanış ya da davranışlarını değiştirmelerine yardımcı olmayı yarıda bırakmaz. Onlar hedeflerine varıncaya dek, bizim işimiz de tamamlanmış değildir.

Güdüleyici görüşmenin güzel yanlarından biri de her iki yönde de daha fazla açılım sağlıyor oluşudur. Dinlemek bir yandan karşımızdakini bize karşı duruşunu yeniden düşünmeye yüreklendirirken, öte yandan bize de onun hakkındaki kendi görüşümüzü sorgulamamıza yol açabilecek yeni bilgiler sağlar. Eğer güdüleyici görüşme uygulamasını ciddiye alırsak, sonunda yeniden düşünen biz de olabiliriz.

Güdüleyici görüşmenin danışmanlar, doktorlar, terapistler, öğretmenler ve çalıştırıcılar için ne şekilde yararlı olabileceğini kavramak pek güç değildir. İnsanlar bizden bir yardım istediklerinde, ya da bizim işimizin onlara yardım etmek olduğunu kabul ettiklerinde, onların güvenlerini hak etmemiz gerekir. Oysa hepimiz karşımızdaki kişiyi kendi istediğimiz yöne doğru çekme dürtüsünü hissettiğimiz durumlarla karşılaşabiliriz. Ebeveynler ve akıl hocaları çoğu zaman çocukları veya çırakları için en iyisini kendilerinin bilebileceklerine inanırlar. Satıcıların, bağış toplayanların ve girişimcilerin, karşılarındakinden evet yanıtı almakta bir çıkarları bulunmaktadır.



Güdüleyici görüşmenin öncüleri olan Miller ve Rollnick, bu tekniğin manipülasyon amaçlı kullanılmaması gerektiği konusunda defalarca uyarıda bulunmuşlardır. Psikologlar, insanların karşılarındakinin kendilerini etkilemeye çalıştığını hissettikleri anda çok gelişmiş savunma mekanizmaları uygulayabildiklerini kanıtlamışlardır. İnsanlar bizim kendilerini ikna etmeye çalıştığımızı hissettiklerinde, davranışımız bambaşka bir anlama bürünür. Dümdüz bir soru politik bir taktik olarak yorumlanır, dinlediklerimize getirdiğimiz düşünceli bir yorum bir savcının manevrası, insanların değişebilme yetileriyle ilgili söyleyeceğimiz en küçük olumlu şey, bir vaizin kendi dininin propagandası olarak algılanır.

Güdüleyici görüşme insanların hedeflerine ulaşmalarına yar-

dım etmek için içten bir arzu gerektirir. Jeff de ben de onun şirketinin başarılı olmasını istiyorduk. Marie-Hélène ile Arnaud da, Tobie'nin sağlıklı olmasını istiyorlardı. Eğer hedefleriniz aynı yönde değilse, insanların fikirlerini değiştirmelerine nasıl yardımcı olabilirsiniz ki?

ETKİ GÜCÜYLE DİNLEME SANATI

Betty Bigombe ormanın içinde on üç kilometre yürümüş olmasına karşın, hâlâ bir yaşam belirtisiyle karşılaşabilmiş değildi. Uzun yürüyüşlerin yabancısı sayılmazdı: Kuzey Uganda'da geçen çocukluğunda her gün okula gidip gelmek için altı kilometre yürürdü. O yıllarda dayısının sekiz karısıyla birlikte yaşadığı bir çiftlik evinde, günde bir öğün yemekle ayakta duruyordu. Oysa şimdi Uganda'nın parlamento üyeliğine kadar yükselmişti ve meslektaşlarından hiçbirinin cesaret edemeyecekleri, zorlu bir işin altına girmişti: Bir gerilla lideriyle uzlaşmaya çalışacaktı.

Joseph Kony, Efendimizin Direniş Ordusu'nun önderiydi. Başında bulunduğu isyancılar ordusuyla birlikte toplam yüz binden fazla insanın öldürülmesi, otuz binden fazla çocuğun kaçırılması ve iki milyonun üzerinde Ugandalının yerlerinden edilmesinden sorumlu tutulmaktadır. Doksanlı yılların başlarında Betty, Uganda'nın cumhurbaşkanını, şiddeti durdurmayı denemek üzere kendisini aracı olarak göndermeye ikna etmeyi başarmıştı.

Aylar süren çabanın sonucunda nihayet Betty temas kurmayı başardığında isyancılar, bir kadınla müzakere yapmak fikrini alçaltıcı bulmuşlardı. Yine de Betty, elinden geleni yaparak Kony ile yüz yüze görüşme iznini sağlayabilmişti. Çok geçmeden adam

ondan Ana diye bahsetmeye başlamış, hatta barış konuşmalarına başlamak üzere ormandan çıkmaya bile razı gelmişti. Barış girişimi başarıya ulaşamamış olsa da Betty'nin Kony'nin zihnini diyalog kurmaya açmış olması bile başlı başına bir başarıydı.[21] Şiddeti bitirmek için giriştiği çabalar dolayısıyla Betty, Uganda'da Yılın Kadını seçildi. Geçenlerde kendisiyle iletişim kurduğumda ona Kony'yi ve adamlarını etkileyebilmeyi nasıl başardığını sordum. Burada kilit noktanın, ikna etmeye, hatta dil dökmeye bile çalışmadan, sadece dinlemek olduğunu söyledi.

İyi dinlemek, az konuşmaktan daha fazlasını gerektirir. Soru sorma ve yanıt almayla ilgili bir beceridir. Karşımızdakinin statüsünü yargılamaya ya da kendimizinkini ona kanıtlamaya çalışmaktan çok, onun çıkarlarına ilgi göstermekle başlar. Gazeteci Kate Murphy'nin yazdığı gibi, "Düzeltmek, korumak, tavsiye vermek, ikna etmek ya da onarmak gibi gizli bir niyetimiz olmadan, gerçekten meraktan kaynaklı sorular sormak ve karşımızdaki kişinin düşüncelerini açıkça ifade etmesini kolaylaştırmak" için çaba harcamak hem ona, hem de bize yarayacaktır.[22]

İnsanların değişmelerini sağlamaya çalışmak çok zor bir görev olabilir. En iyi niyetlerle yola çıktığımızda bile, kendimizi kolaylıkla kürsüsüne kurulmuş vaaz veren bir vaize, kapanış konuşmasını yapmakta olan bir savcıya, ya da kampanya mitinginde sahneye çıkmış

[21] Barış görüşmeleri, Uganda cumhurbaşkanının Betty'nin barış müzakereleri için temel koşulları belirleme ricasını reddederek, bunun yerine Kony'yi uluorta tehdit etmesi ve onun da buna Atiak'ta yüzlerce insanı katlederek misilleme yapması sonucu suya düşmüştü. Bu durum karşısında perişan olan Betty, ülkeden ayrılarak Dünya Bankası için çalışmaya başladı. On yıl kadar sonra, bir kere daha isyancılarla barış görüşmesi süreci başlatmayı denedi. Baş arabulucu sıfatıyla Uganda'ya geri döndü ve bağımsızlığını koruyabilmek için hükümetin verdiği kaynağı geri çevirerek kendi parasını kullandı. Tam başarıya ulaşmanın eşiğine gelmişken Kony son anda geri çekildi. Bugün Kony'nin ordusu eski halinden çok daha küçük bir boyuta inmiş durumda ve artık önemli bir tehdit kabul edilmiyor.

[22] Quaker mezhebinde "berraklık komiteleri" adı verilen şey de tam bu amaca hizmet eder ve sorular sorarak insanların düşüncelerini billurlaştırmalarına ve ikilemlerini çözmelerine yardımcı olmaya çalışır.

bir politikacıya dönüşmüş bulabiliriz. Miller ve Rollnick'in adına "düzeltme refleksi" dedikleri şeye, yani sorunları çözme ve yanıtlar önerme arzusuna karşı hepimiz savunmasız kalabiliriz. Becerikli bir güdüleyici görüşme uzmanı, düzeltme refleksine karşı koyar. İnsanlar her ne kadar bir kemikleri kırıldığında bir doktordan onu hemen onarmasını bekleseler de, kafalarının içindeki sorunlar söz konusu olduğunda çoğunlukla çözümlerden çok sevecenlik görmeyi beklerler.

Betty Bigombe de Uganda'da bunu sağlamak için yola çıkmıştı. Kırsal alanlarda dolaşarak, ülke içinde yerlerinden sürgün edilmiş insanların kamplarını ziyaret etmekle işe başladı. İçlerinden bir kısmının Joseph Kony'nin ordusu içinde akrabaları olabileceğini ve onun yerini belirlemek konusunda kendisine yardımcı olabileceklerini düşünüyordu. Her ne kadar güdüleyici görüşme yapmanın eğitimini almış olmasa da, bu felsefeyi sezgisel olarak anlayabiliyordu. Gittiği her kampta insanlara onlara ders vermek için değil, yalnızca onları dinlemek için geldiğini duyuruyordu.

Merak ve özgüvenli tevazu göstermesiyle Ugandalıları gafil avlamıştı. Ondan önce gelen bütün barış arabulucuları kendilerine savaşı bırakmayı emrediyorlardı. Çatışmanın çözümü için ellerindeki planın vaazını veriyor, geçmişte başarısız olmuş olanları kovuşturuyorlardı. Mesleği politikacılık olan Betty ise, onlara ne yapacaklarını söylemiyordu. Bir ateşin başında saatlerce, sabırla oturarak onları dinliyor, zaman zaman notlar alıyor ve araya girerek sorular soruyordu. "Eğer içinizden bana küfretmek geliyorsa edebilirsiniz", demişti onlara. "Gitmemi isterseniz de hemen giderim."

Barışı sağlama çabasındaki kararlılığını göstermek için Betty, yiyecek ve temizlik bakımından hiç de yeterli olmayan kamplarda bile konaklıyordu. İnsanları dertlerini ortaya dökmeye çağırıyor, derman olabilecek önlemlerin alınması için önerilerde bulunuyor-

du. Onlarsa, bir yabancının gelip de onlara kendi bakış açılarını paylaşmaları için fırsat vermesinin çok seyrek gördükleri, iç açıcı bir şey olduğunu söylüyorlardı. Betty, onlara kendi sorunlarına kendi çözümlerini bulmaları için yardımcı oluyordu ve bu da onlarda bir sahip çıkma duygusu yaratıyordu. Sonunda ona "ana" anlamına gelen ve yaşlıca kadınlar için bir sevgi sözcüğü olarak da kullanılan bir sözcükle, Megu diye hitap etmeye başladılar. Onu böyle bir onura değer görmeleri özellikle çarpıcıydı, çünkü Betty aslında onlara karşı hükümeti temsil etmekteydi ve kampların çoğunda da hükümete baskıcı gözüyle bakılıyordu. Çok geçmeden insanlar onu Joseph Kony'nin gerilla ordusu içinde bulunan komutan ve yöneticilerle tanıştırmayı önermeye başladılar. Betty'nin gülümseyerek söylediği gibi, "Şeytan bile dinlenilmeyi takdir eder."

Bir dizi deney, empati kuran, yargılamayan, dikkatli dinleyicilerle etkileşim içinde bulunan kişilerin daha az gergin ve savunmacı olduklarını göstermiştir. Böyle bir durumda düşüncelerinde çelişkilerden kaçınmak için daha az baskı hissederek, kendi görüşlerini daha derinden inceleme, içlerinde daha fazla nüans bulma ve onları daha açıkça dile getirme kolaylığı yaşamışlardır. Dinlemenin bu türden yararları yalnızca bire bir etkileşimlerle sınırlı değildir, gruplarda da ortaya çıkabilmektedir. Çeşitli hükümet örgütlerinde, teknoloji şirketlerinde ve okullarda yapılan deneylerde, insanların bir dinleme çemberi oluşturdukları ve konuşma çubuğunu sırası gelince eline alan kişi konuşurken diğerlerinin de onu dikkatle dinledikleri dinleme çemberi uygulamalarının sonrasında tutumlarının uç noktalardan uzaklaşarak daha karmaşık hale geldiği görülmüştür. Psikologlar zaman zaman anlamakta güçlük çekebildiğimiz kişilerle karşılıklı oturarak bu becerimizi geliştirmenin alıştırmasını yapmamızı önermektedirler. Bunun için yapmamız gereken, bu kişilere daha iyi bir dinleyici olmaya çalıştığımızı ve onların düşüncelerini

duymak istediğimizi söyleyerek, yanıt vermeden önce birkaç dakika dinlemektir.

İletişim kurarken çoğumuz kendimizi zeki göstermeye çalışırız. İyi dinleyicilerse daha çok karşılarındaki kişinin kendilerini zeki hissetmesiyle ilgilenirler. Onların kendi görüşlerine daha fazla tevazu, kuşku ve merakla yaklaşmalarına yardımcı olurlar. İnsanlar kendilerini yüksek sesle ifade etme fırsatı bulduklarında çoğunlukla yeni düşünceler keşfederler. Yazar E.M. Forster'ın deyişiyle, "Ne dediğimi görmeden ne düşündüğümü nasıl söyleyebilirim ki?" Bunu kavramış olması Forster'ı alışılmadık derecede azimli bir dinleyici yapmıştı. Foster'ın biyografisini yazan bir kişi şöyle diyor: "Onunla konuşmak, tersine çevrilmiş bir karizma tarafından baştan çıkarılmak gibi bir şeydi, öyle yoğun bir ilgiyle dinlendiğinizi hissediyordunuz ki kendinizi olabilecek en dürüst, en zeki ve en iyi halinize getirebilmek için çabalıyordunuz."

Tersine çevrilmiş karizma. Çok iyi bir dinleyicinin manyetik niteliğini anlatmak için harika bir adlandırma. Bu türden dinlemenin ne kadar ender olduğunu bir düşünün. Çalışanları tarafından en kötü dinleyiciler olarak değerlendirilen yöneticilerin yüze 94'ü, kendilerini ya iyi, ya da çok iyi dinleyiciler olarak gördüklerini belirtmişlerdir. *Dunning ve Kruger, bu konuda bir şeyler söylemek isteyebilirler.* Bir ankete göre, her üç kadından biri evcil hayvanlarının eşlerine göre daha iyi dinleyici olduklarını söylemişler. *Belki de eve bir kedi almamızı isteyen yalnızca çocuklar değildi.* Hastaların şikâyetçi oldukları belirtileri tarif etmeleri yalnızca 29 saniye sürdüğü halde, doktorların onların sözünü 11 saniyede bir kesmeleri yaygındır. Ancak Quebec'te, Marie-Hélène çok farklı bir deneyim yaşamıştı.

Marie-Hélène birden çok aşının aynı anda yapılmasının etkileri ve otizm konularında endişeleri bulunduğunu söylediğinde,

Arnaud onu bilimsel bulguların seline boğmaya kalkmamıştı. Ona yalnızca kaynaklarını sormuştu. Çoğu ebeveyn gibi o da, aşı konusunu internette okuduğunu söylüyor ama tam olarak nerede olduğunu hatırlayamıyordu. Arnaud, birbirleriyle çelişmekte olan onca iddianın ortasında, aşılamanın güvenli olup olmadığı hakkında berrak bir görüş sahibi olmanın güçlüğü konusunda ona hak vermişti.

En sonunda, Marie-Hélène'in inanışlarını iyice anlayınca da ondan, kendi uzmanlığına dayanarak kendisiyle aşılar hakkında birkaç bilgi paylaşmak için izin istemişti. "Bir diyalog başlattım", diye açıkladı bana. "Amaç karşılıklı güvene dayalı bir ilişki kurabilmekti. Eğer izin istemeden bilgi sunacak olursanız, sizi kimse dinlemeyecektir." Arnaud, kızamık aşısının gücü azaltılmış bir canlı virüs olduğunu, bu yüzden de belirtilerin tipik olarak çok küçük olacağını ve otizmi ya da başka herhangi bir sendromu tetiklediğine ilişkin hiçbir kanıt bulunmadığını açıklayarak, genç kadının korkularına ve yanlış fikirlerine seslenebilmeyi başarmıştı. Ona ders vermeye çalışmıyordu; onunla karşılıklı bir konuşma yapıyordu. Marie-Hélène'in sorduğu sorular, onun paylaştığı kanıtlara kılavuzluk etmiş ve böylece bilgiyi karşılıklı olarak oluşturmuşlardı. Yolun her adımında Arnaud, onun üzerinde baskı yaratmaktan özellikle kaçınmıştı. İşin bilimsel yönünü konuştuktan sonra bile, konuyu kapatırken ona düşünmesi için biraz süre vereceğini söyleyerek, karar verme özgürlüğünün kendi elinde bulunduğunu da ona hatırlatmıştı.

2020 yılında, kışın en korkunç kar fırtınası sırasında evli bir çift, Arnaud'yu görmek için arabayla bir buçuk saatlik yoldan gelmişlerdi. Çocuklarının hiçbirini aşılatmamışlardı, ama onunla kırk beş dakikalık bir konuşma yaptıktan sonra dördüne de aşı yaptırmaya karar vermişlerdi. Bu çift Marie-Hélène'in köyünde yaşıyordu ve anne aşı yaptırılan çocukları görünce daha fazla bilgi sahibi olmak

için merak duymuştu.

Dinlemenin gücü yalnızca insanlara kendi görüşleri üzerinde düşünebilecekleri bir alan yaratmakla sınırlı değildir. Aynı zamanda bir saygı göstergesi, bir ilgi dışavurumudur da. Arnaud, Marie-Hélène'in endişelerini başından savmak yerine onu anlamak için zamanını verdiğinde, hem onun, hem de çocuğunun iyiliğine içten bir ilgi duymakta olduğunu da göstermiş oluyordu. Betty Bigombe yerinden kopartılmış Ugandalıları kaldıkları kamplarda ziyaret ederek, onları içlerindeki dertleri dökmeye çağırdığında, onların anlatacaklarına önem vermekte olduğunu da kanıtlıyordu. Dinlemek başkalarına en değerli, en az bulunan armağanımızı vermektir: Dikkatimizi. Biz onlara, onlarla ve amaçlarıyla ilgilendiğimizi kanıtladıktan sonra, onlar da bizi dinlemeye daha istekli olacaklardır.

Eğer bir anneyi savunmasız çocuklarını aşılamaya ya da bir gerilla şefini barış konuşmaya ikna edebiliyorsak, bundan sonuca ulaşmak için gereken her yolu denememiz gerektiği sonucuna varmak hiç de zor olmuyor. Ancak amaç uğruna denenecek yolların bizim karakterimizin bir ölçüsü olacağını da hiç unutmamamız gerekiyor. Birinin fikrini değiştirmeyi başardıktan sonra, yalnızca başardığımız şeyle gurur duyup duymadığımızı sorgulamamız yeterli olmaz. Bunu nasıl başardığımızla gurur duyup duymadığımızı da sorgulamamız gereklidir.

KISIM III

Toplu Yeniden Düşünme

Ömür Boyu Öğrenenler Toplulukları Yaratmak

BÖLÜM 8

Gerilimli Sohbetler

Kutuplaşmış Tartışmalarımızı Orta Yola Çekmek

□ □ □

Çatışma basmakalıp hale geldiğinde, karmaşıklık flaş haber olur.
—AMANDA RIPLEY

Kürtaj konusunda dişlerinizi sıkmaktan çenenizi acıtacak, yoğun duygularla yüklü bir tartışma yapmaya hevesli misiniz? Peki ya göçmenler, idam cezası ya da iklim değişikliği hakkında? Eğer kaldırabileceğinize inanıyorsanız, Columbia Üniversitesi'nin New York'taki kampüsünde bulunan tuğladan bir binanın ikinci katına buyurun. Orası, Zor Sohbetler Laboratuvarı'dır.

Eğer burayı ziyaret edecek cesareti gösterirseniz, sizi burada en tartışmalı konulardan birinde, sizinkinin tam zıddı görüşte olan bir yabancıyla eşleştireceklerdir. Konuyu tartışmak için size yalnız yirmi dakika vereceklerdir ve bu sürenin sonunda her ikiniz birlikte, kürtaj yasaları konusunda ortak görüşlerinizi dile getiren bir bildiri yazıp, altına her ikinizin de imzasını atabilecek kadar aynı noktaya

yaklaşmış olup olmadığınıza karar vereceksiniz. Eğer bunu yapabiliyorsanız –pek de küçük başarı sayılmaz– ortak bildiriniz hakla açık bir forumda yayınlanacaktır.

Laboratuvarın kurucusu olan psikolog Peter T. Coleman, yirmi yıla yakın zamandır, kutuplaştırıcı konularda insanları bir araya getiriyor. Amacı başarılı sohbetleri tersinden inşa ederek, bunları çoğaltabilecek tariflerle deneyler yapmak.

Kürtaj konusundaki sohbetinize başlamadan önce sizi doğru bir kafa yapısına hazırlamak için Peter, hem size hem de karşınızdaki yabancıya bir başka kutuplaştırıcı konu, silah kontrolü üzerine yazılmış bir gazete makalesi veriyor. Bilmediğiniz şeyse, silah kontrolüyle ilgili makalenin farklı versiyonlarının bulunduğu ve sizin bunlardan hangisini okumuş olduğunuzun kürtaj konusunda aynı sonuçta uzlaşıp uzlaşamayacağınız üzerinde büyük bir etki yaratacağıdır.

Eğer silah kontrolüyle ilgili okuduğunuz makale sorunun her iki tarafını da kapsıyor ve hem silah sahibi olma hakları hem de silahların kontrol altına alınmasına ilişkin yasalar için dengeli bir tez savunuyorsa, sizin ve rakibinizin de kürtaj konusunda bir uzlaşmaya varma olasılığınız daha yüksek olmaktadır. Peter'in deneylerinden birinde, silah kontrolü sorununun her iki yönü üzerinde de duran makaleyi okuduktan sonra, çiftlerden yüzde 44'ü, kürtaj konusunda ortak bir bildiri yazıp imzalayabilecek kadar uzlaşma noktası bulabilmişlerdir. Bu gerçekten dikkat çekici bir sonuç.

Ancak Peter, bundan da daha etkileyici olan başka bir şey daha yapmış. Rastgele seçilmiş bir grup çifte, silah kontrolü makalesinin bir başka versiyonunu okutarak, yüzde 100'ünün kürtaj yasaları konusunda aynı bildirinin altına imza atmalarını sağlamış.

Makalenin bu versiyonunda yine aynı bilgiler var, ama farklı biçimde sunuluyorlar. Silah kontrolünü iki taraf arasında siyah ve beyaz bir anlaşmazlık unsuru olarak ele almak yerine makale tartışmayı,

içinde her biri değişik bir bakış açısını yansıtacak biçimde, grinin pek çok farklı tonlarını barındıran, karmaşık bir mesele olarak sunuyor.

Geçen yüzyılın sonunda, internetin bizi farklı görüşlere açacağı yönünde büyük umutlar vardı. Ancak dünya çapındaki ağ, konuşmaya birkaç milyar yeni ses ve bakış açısı eklerken, bir yandan da tam bir yanlış bilgilendirme ve bilgi kirliliği silahına dönüştü. 2016 seçimleri sırasında, siyasi kutuplaşma sorunu en uç noktaya varıp, en görünür haline bürünmüşken, çözüm bana apaçık görünmüştü. Haber kaynaklarımızın filtre baloncuklarını patlatmamız ve ağlarımızın yankı odalarını paramparça etmemiz gerekiyordu. Eğer insanlara bir sorunun karşıt yüzünü gösterebilmeyi başarırsak, onlar da zihinlerini açarak daha bilgili hale geleceklerdi. Peter'in araştırması işte bu varsayıma meydan okuyor.

Artık, karmaşık sorunlar söz konusu olduğunda karşı tarafın fikirlerini görmenin yeterli olmadığını biliyoruz. Sosyal medya platformları bizi karşı görüşlere açtı, ama fikrimizi değiştirmemizi sağlayamadı. Karşı tarafın var olduğunu bilmek, vaizlerin ahlakın doğru tarafında olup olmadıklarından kuşku duymaları, savcıların davanın haklı tarafında olup olmadıklarını sorgulamaları ya da politikacıların tarihin doğru tarafında bulunup bulunmadıklarını düşünmeleri için yeterli olmuyormuş. Karşıt bir görüş duymak sizi zorunlu olarak kendi durduğunuz yeri sorgulamaya güdülemiyor; hatta tam tersine durduğunuz yere daha da sağlam basmanıza yol açabiliyor. İki uç noktayı ortaya koymak çözüm değil, kutuplaşma sorununun bir parçası.

Psikologlar buna bir isim de vermişler: İkilik önyargısı. Bu, karmaşık bir sürekliliği iki kategoriye indirgemek, anlamayı kolaylaştırmak ve berraklık sağlamak için sıkça başvurulan insani bir eğilimdir. Mizahçı Robert Benchley'in sözlerinden hareketle, bu dünyada iki tür insan vardır: Dünyayı iki tür insana ayıranlar ve ayırmayanlar.

Karmaşıklaştırma bu kolaycılığa karşı bir çözüm yolu olarak düşünülebilir: Belli bir konuda bir dizi farklı bakış açısını ortaya sermek. En ateşli tartışma konularını bir madalyonun iki yüzü gibi ele alıp tartışarak ilerleme kaydettiğimize inanabiliriz, oysa aslında insanlar bu konuları kendilerine bir prizmanın çoklu merceklerinden geçirerek gösterdiğimizde onlar üzerinde yeniden düşünmeye daha fazla yatkın oluyorlar. Walt Whitman'dan bir cümle ödünç alacak olursak, insanların kendi içlerinde çokluklar barındırdıklarını anlamalarını sağlamak için çok sayıda görüş gerekir.

Bir doz karmaşıklık, aşırı özgüven döngülerini kırarak, yeniden düşünme döngülerini tetikleyebilir. Bize bilgimiz hakkında daha fazla tevazu, fikirlerimiz hakkında daha fazla kuşku verecek ve eksik olan bilgilerimizi tamamlamak için daha fazla merak duymamızı sağlayabilecektir. Peter'in deneyinde, silah kontrolünü iki uç noktadan ibaret bir sorun olarak tanımlamaktan çıkarıp, birbiriyle ilişkili pek çok ikilem içeren bir mesele olarak sunmak yeterli olmuştu. Gazeteci Amanda Ripley'in deyişiyle, silah kontrolü makalesi, "bir avukatın açılış konuşmasından çok bir antropoloğun saha notları gibi" görünüyordu. Bu saha notları da, kürtaj sorununun her iki tarafındaki savunucuların yalnızca yirmi dakika içinde ortak bir noktada buluşabilmeleri için yeterli olabilmişti.

Makale yalnızca insanları kürtaj konusundaki görüşlerini yeniden düşünmeye açık hale getirmekle kalmamış, pozitif ayrımcılık ve idam cezası gibi, kutuplaştırıcı olan başka konulardaki tutumlarını da gözden geçirmelerine neden olmuştu.[23] Makalenin çift kutuplu

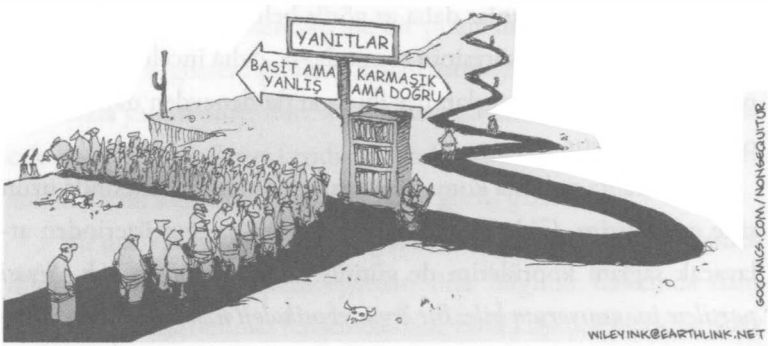
[23] Medyada silah yasaları konusunda Amerika'nın ikiye bölünmüş olduğuna ilişkin başlıklar atılırken, karmaşıklık fazlasıyla eksik kalıyor. Evet, saldırı silahlarının yasaklanmasının ve geri satın alınmasının desteklenmesi konusunda Cumhuriyetçiler ve Demokratlar arasında yüzde 47 ila 50 puanlık bir fark bulunduğu bir gerçek. Bununla birlikte anketler silah satışında alıcının geçmişinin kontrol edilmesi (Cumhuriyetçilerce yüzde 83, Demokratlarca yüzde 96 destekleniyor) ve akıl sağlığı denetimlerinin (Cumhuriyetçilerce yüzde 81, Demokratlarca yüzde 94 destekleniyor) zorunluluğu konularında partiler arası bir uzlaşma bulunduğunu gösteriyor.

versiyonunu okuyan kişiler, karşılarındakinin görüşünü dinlemekle ilgilenmekten çok, kendi bakış açılarını savunmaya çalışmışlardır. Karmaşıklaştırılmış versiyonu okuyanlarsa, kendi görüşleriyle ilgili olanların iki katı kadar yorumu ortak nokta bulmakla ilgili olarak dile getirmişlerdir. Bunlar daha az görüş belirtmiş ve daha çok soru sormuşlardır. Sohbet süresinin sonundaysa, daha incelikli ve yüksek nitelikte bildiriler yazmışlar, her iki taraf da deneyden daha hoşnut olarak ayrılmıştır.

Bu kitapta politika konusunu nasıl ele alacağım hakkında uzun süre cebelleştim. Giderek açılmakta olan bir yarığın üzerinden atlayacak sağlam köprülerim de gümüş kurşunlarım da yok. *Siyasi partilere inanmıyorum bile. Bir örgütsel psikoloji uzmanı olarak, adayların siyasi tutumları konusunda endişelenmeden önce, önderlik becerilerini tartmayı tercih ediyorum. Bir yurttaş olaraksa, her bir sorun üzerinde bağımsız bir görüş oluşturmanın sorumluluğum olduğuna inanıyorum.* En sonunda, gündelik tartışmaların dışında kalmanın en iyi yolunun bireyler olarak hepimizi etkileyen anları incelemek olduğunda karar kıldım: Yüz yüze ya da internet üzerinden yaptığımız hararetli sohbetler.

Basitleştirme dürtüsüne karşı direnmek, tartışmalarda daha donanımlı olmak yönünde atılmış bir adımdır. Bunu yapmak, kutuplaştırıcı sorunlar hakkında nasıl iletişim kurduğumuz üzerinde çok derin etkiler yaratacaktır. Geleneksel medyada gazetecilerin halkın zihnini rahatsız edici gerçeklere biraz daha açabilmesini sağlayacaktır. Sosyal medyadaysa hepimizin Twitter atışmalarında ve Facebook savaşlarında daha üretken olmamıza yardımcı olabilecektir. Belki aile toplantılarında en az sevdiğiniz amcanızla aynı görüşte birleşmenizi sağlamayacaktır ama son derecede masum başlayan bir sohbetin bir duygusal patlamalar cehennemine dönüşmesini de pekâlâ önleyebilir. Hepimizin yaşamlarını etkileyen politikaların tartışıl-

masına gelince, bize daha iyi, daha pratik çözümleri, daha kısa zamanda sağlayabilir. Kitabın bu kısmı da bununla ilgili: Yaşamımızın her aşamasında öğrenmeyi sürdürebilmek için yeniden düşünmeyi yaşamın farklı yönlerine uygulamakla.



KİMİ UYGUNSUZ GERÇEKLER

2006'da Al Gore, iklim değişikliğiyle ilgili gişe rekortmeni bir belgesel filmde yer aldı, *Uygunsuz Gerçek*. En İyi Belgesel dalında Akademi Ödülü kazanan bu film bir aktivistlik dalgası başlatarak, işletmelerin yeşil olasılıkları benimsemelerine ve hükümetlerin de gezegeni korumak üzere yasalar çıkarıp, tarihsel antlaşmalar imzalamalarına vesile oldu. Tarih bize kimi zaman böylesine dramatik bir değişimin yakıtını sağlamak için vaizlik, savcılık ve politikacılığın bir arada kullanılmasının gerekebileceğini öğretti.

Yine de 2018'e gelindiğinde Amerikan halkının yalnızca yüzde 59'u ilkim değişikliğini önemli bir tehdit olarak görmekteydi ve yüzde 16'sıysa bunu bir tehdit olarak bile almıyordu. Batı Avrupa ve Güneydoğu Asya'da pek çok ülkede nüfusların daha yüksek oranları iklim değişikliğinin ciddi bir sorun olduğu yönündeki kanıtlara zihinlerini açmış durumdaydı. Son on yıl içinde ABD'de iklim değ-

şikliğiyle ilgili inanışlar neredeyse yerinden bile oynamamıştı.

Bu dikenli mesele, sohbetlerimize karmaşıklığı nasıl dâhil edebileceğimizi araştırmak için doğal bir alan oluşturuyor. Bunun için temel olarak, dikkatlerin çoğu zaman gözden kaçırılan küçük nüansların üzerine çekilmesi gerekiyor. Bu da grinin tonlarının araştırılması ve öne çıkarılmasıyla başlıyor.

İstenirlik önyargısının en temel derslerinden biri, inanışlarımızı güdülerimizin biçimlendirmesidir. Neye inandığımız, neye inanmak istediğimize dayanır. Bildiğimiz anlamıyla yaşamın hepten tehdit altında olabileceğini kabul etmek, duygusal açıdan herkes için rahatsız edici olabilir, ancak Amerikan halkının iklim değişikliği konusunda kuşkulu olmasının bunun ötesinde nedenleri de bulunmaktadır. Siyasi açıdan iklim değişikliği ABD'de bir liberal mesele olarak damgalanmıştır ve kimi muhafazakar çevrelerde sırf gerçek olabileceğinin kabul edilmesi bile bireyleri topluluktan sürgün edilmenin eşiğine getirebilmektedir. Yüksek eğitim düzeyinin Demokratlar arasında iklim değişikliğiyle ilgili endişeleri artırmakta, Cumhuriyetçiler arasındaysa bu endişeleri azaltmakta olduğunu gösteren kanıtlar bulunuyor. Ekonomik açıdansa, Amerika'nın iklim değişikliğine karşılık vermek konusunda dünyanın geri kalanına oranla daha dayanıklı olacağı konusunda bir özgüven korunuyor ve bu yüzden de refaha erişmek için kullanmakta olduğumuz yollardan ödün vermeye yanaşmakta istekli değiliz. Çok derinlere yerleşmiş bu inanışları değiştirmek hiç kolay değildir.

Bir psikolog olarak ben, başka bir etkenin üzerine odaklanmak istiyorum. Hepimizin kontrolünde olan bir şey bu: İklim değişikliği konusunda nasıl iletişimde bulunduğumuz. Pek çok insan, tutku ve inançla vaaz vermenin ikna etmek için gerekli olduğuna inanıyor. Al Gore, bunun açık bir örneğidir. 2000 yılında başkanlık seçimlerini çok az farkla kaybettiğinde, hakkındaki en büyük eleş-

tirilerden biri enerjisi, daha doğrusu enerjisizliğiydi. İnsanlar ona kuru, sıkıcı, robot gibi, türünden yakıştırmalar yapıyorlardı. Filmi birkaç yıl ileri saralım: Belgesel filmde çok etkiliydi ve platform becerilerinde dramatik bir ilerleme kaydettiği görülüyordu. 2016'da, Gore'u TED'deki bir kırmızı çember konuşmasında dinlediğimde, kullandığı dil çok canlıydı, sesi duygularıyla uyum içinde yükselip alçalıyordu ve tutkusu alnından ter halinde damla damla akıyordu. *Eğer beynini gerçekten de bir robot kontrol ediyorduysa, kısa devre yapıp dümeni insana bırakmış olmalıydı.* "Kimileri eyleme geçme irademizden hâlâ kuşku duyuyor", diyordu patlarcasına, "ama ben de onlara eyleme geçme iradesinin de yenilenebilir bir kaynak olduğunu söylerim." Bütün salon ayağa fırlayıp alkışlamaya başladı ve sonrasında da Gore, TED'in Elvis'i olarak anılmaya başlandı. Eğer Gore'un insanlara ulaşmayı başaramamasına yol açan şey iletişim kurma biçimi değilse nedir?

TED'de Gore vaazını kilisenin korosuna veriyordu: İzleyici kitlesi ağırlıklı olarak ilerici görüşteki insanlardı. Bundan daha çeşitli inanışlara sahip olan kitlelere karşıysa kullandığı dil her zaman bu kadar iyi yankı bulmuyordu. *Uygunsuz Gerçek*'te Gore, "gerçek" ile "sözde kuşkucular"ın iddialarını karşı karşıya getiriyordu. 2010'da yazdığı bir köşe yazısında da bilim insanlarıyla "iklim inkârcıları"nı karşılıklı yerleştirdi.

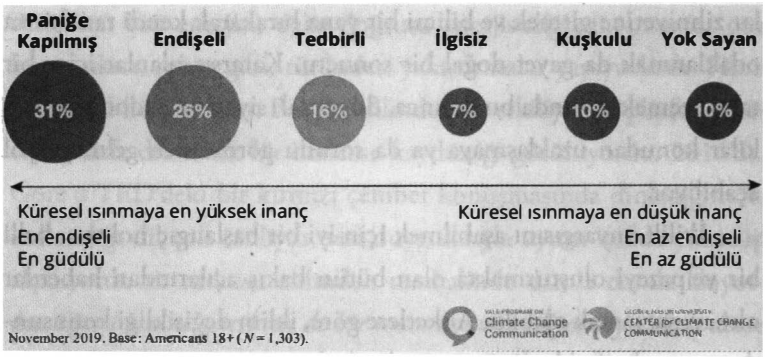
Bu, ikilik önyargısının uygulamalı bir örneğidir. Dünyayı iki kutba ayrılmış varsayar: İnananlar ve inanmayanlar. Yalnızca bir taraf haklı olabilir, çünkü gerçek bir tanedir. Bu tavrı takındığı için Al Gore'u suçlamıyorum; sağlam veriler öne sürüyor ve bilim camiasının üzerinde uzlaştığı görüşü temsil ediyordu. Politikacılıktan hâlâ iyileşme sürecinde olduğu için, herhangi bir meseleyi iki kutuplu olarak görmek onun ikinci doğası halini almış olmalıydı. Ancak seçenekler yalnızca siyah ve beyazla sınırlı olduğunda, bize karşı on-

lar zihniyetine girmek ve bilimi bir yana bırakarak kendi tarafımıza odaklanmak da gayet doğal bir sonuçtu. Kararsız olanlar için, bir taraf seçmek zorunda bırakılınca, duygusal, siyasi ve ekonomik baskılar konudan uzaklaşmaya ya da sorunu görmezden gelmeye yol açabiliyor.

İkilik önyargısını aşabilmek için iyi bir başlangıç noktası, belli bir yelpazeyi oluşturmakta olan bütün bakış açılarından haberdar olmayı sağlamak olabilir. Anketlere göre, iklim değişikliği konusunda en az altı farklı düşünce grubu bulunuyor. Amerikan halkının yarısı iklim değişikliği tehdidine inananlardan oluşuyor ama bunların bir kısmı endişeliyken bir kısmı paniğe kapılmış durumda. İnanmayanlar olarak adlandırılanlarsa aslında tedbirliden ilgisize, kuşkuludan yok sayan kişilere kadar geniş bir yelpazeye yayılıyor.

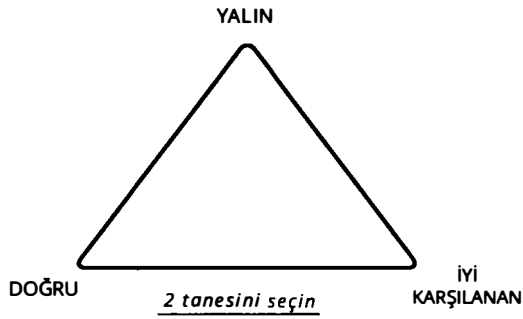
Bunların içinde özellikle kuşkucu olanları inkâr edenlerden ayırmak önemlidir. Kuşkucuların sağlıklı bir bilimsel yaklaşımları var: Gördükleri, duydukları ya da okudukları her şeye inanmıyorlar. Önemli sorular soruyor ve yeni bilgiler edindikçe düşüncelerini güncelliyorlar. İnkârcılarsa yok sayıcılar içinde bulunuyorlar ve vaiz, savcı ya da politikacı modundan dışarıya asla çıkmıyorlar: Karşı taraftan gelen hiçbir şeye inanmıyorlar. Önceden belirlenmiş olan sonuçlarını desteklemeyen her türlü gerçeği ya hiçe sayıyorlar, ya da çarpıtıyorlar. Kuşkucu Soruşturma Komitesi'nin medyaya verdiği bir bildiride vurguladığı gibi, kuşkuculuk "bilimsel yöntemin kurucu unsurlarından biri" iken, inkâr ise "fikirlerin nesnel bir değerlendirmeden geçirilmeden, sorgusuz sualsiz geri çevrilmesidir."[24]

[24] İklimbilimciler, bir adım daha ileri giderek inkârın içinde en az altı değişik kategori bulunduğunu vurguluyorlar: Karbondioksitin yükselmediğini (1); yükselse bile ısınmanın gerçekleşmediğini (2); ısınma gerçek olsa bile bunun doğal nedenlerden olduğunu (3); insanlar ısınmaya neden oluyorlarsa bile bunun etkisinin çok küçük olduğunu (4); insan etkisi o kadar küçük olmasa bile yararının daha çok olduğunu (5); durum iyice kötü hale gelmeden bir çözüm yolu bulacak ya da kendimizi uyarlayacak olduğumuzu (6) savunanlar. Deneylere göre, bilimi inkâr eden kişilere kamuya açık bir platform vermek, sahte inanışları yayarak geri tepebiliyor, ama gerekçelerini ya da tekniklerini çürütmenin faydası dokunabiliyor.



Bu inanışlar yelpazesinin karmaşıklığı genel olarak, iklim değişikliğiyle ilgili yapılan haberlerde gözden kaçırılıyor. İklim değişikliğini yok sayan Amerikalıların oranı yüzde 10'u geçmediği halde, basında en çok bu az sayıdaki inkârcının sesleri duyuluyor. 2000 ve 2016 yılları arasında yayımlanmış olan, iklim değişikliğiyle ilgili yüz bin civarında medya makalesi incelendiğinde, önde gelen yadsıyıcıların orantısız bir biçimde temsil edilmiş oldukları görülüyor: Bu kişiler uzman bilim insanlarından yüzde 49 daha fazla oranda yer bulmuşlar. Bunun bir sonucu olarak da insanlar, inkârın yaygınlığının gerçektekinden daha geniş olduğuna inanmaya başlıyorlar, bu da onları çevreyi korumaya yönelik politikaları savunmakta daha çekimser kılıyor. Yelpazenin orta kısmı görünmez olduğunda, çoğunluğun eyleme geçme iradesi de onunla birlikte ortadan kalkıyor. *Eğer başkaları bu konuda hiçbir şey yapmaya yanaşmıyorsa, ben neden zahmet edeyim ki?* Aslında ne kadar çok kişinin iklim değişikliği konusunda endişeli olduğunu fark ettiklerindeyse, bu konuda bir şeyler yapmaya daha hazırlıklı olabiliyorlar.

GERİLİMLİ KONULARDA KONUŞMAK

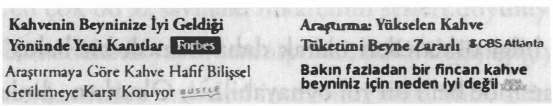


Bizler, bilgi tüketicileri olarak daha nüanslı bir bakış açısının benimsenmesinde belli bir rol oynayabiliriz. Okurken, dinlerken ya da izlerken, karmaşıklığı güvenilirliğin bir belirtisi olarak görebiliriz. Bir konuyu tek ya da çift yanlı olmak yerine, daha fazla açıdan ele alan içerik ve kaynakları tercih edebiliriz. Basite indirgeyen başlıklarla karşılaştığımız zaman, iki uç nokta arasında hangi bakış açılarının gözden kaçırılmış olabileceğini sorgulayarak, ikilikleri kabullenme eğilimimize karşı savaşabiliriz.

Aynı şey, bilgiyi üreten ya da aktaran konumunda bulunduğumuz zamanlarda da geçerlidir. Yeni araştırmalara göre gazeteciler iklim değişikliği ya da göçmenler gibi karmaşık meselelerle ilgili olarak var olan belirsizlikleri kabul ettiklerinde kitlelerinin gözünde güven kaybına uğramamaktadırlar. Ayrıca birçok deney de, uzmanların kuşkularını dile getirdiklerinde daha ikna edici olduklarını kanıtlamıştır. Bilgi sahibi kişiler durumlardaki belirsizlikleri kabul ettiklerinde, bu insanları şaşırtmakta ve tartışmanın özüne daha fazla ilgi duymalarını sağlayabilmektedir.

Elbette ki nüanslı olmanın zorluklarından biri, bu yaklaşımın internette hızla yayılan türden olmayışıdır. Dikkat aralıkları artık kısaldı: İlgi çekici bir başlıkla gözleri üzerimizde toplamak için yalnızca birkaç saniyemiz var. Karmaşıklığın her zaman tek cümleyle özetlenebilecek içerikler doğurmadığı bir gerçektir, ama çok etkili tartışmaları besleyecektir. Ayrıca kimi gazeteciler de onu az sözcükle yakalamanın akıllıca yollarını bulabilmektedirler.

Birkaç yıl önce medyada kahve tüketiminin bilişsel sonuçları üzerine bir çalışma yayınlanmıştı. Hepsinin başlıkları aynı verilerden yola çıkmış olduğu halde, kimi gazeteler kahvenin yararlarını överken, kimileri de bunun bedeli konusunda uyarıyordu:



Araştırmanın kendisiyse günde bir ya da iki fincan kahve içmiş olan orta yaş üstü yetişkinlerde hafif bilişsel gerileme riskinin, hiç içmemiş, arada sırada içmiş ve bundan daha fazla içmiş olanlara göre daha az olduğunu göstermiştir. Eğer kahve tüketimi günde bir fincan daha ya da daha fazla artıyorsa, bu sefer de risk günde tek bir fincanla ya da daha azıyla yetinmiş olanlara göre yükselmektedir. Tek taraflı başlıkların her biri, yedi ila on sözcük içinde okurlarını kahve tüketiminin etkileri konusunda yanlış yönlendirmiştir. Daha doğru bir başlık, yalnızca dokuz sözcük içinde anında karmaşıklık yoluyla sarsıcı olmayı başarabilmiştir:

Dünün kahve bilimi: Beyin için iyi.
Bugününki: Acele etmeyelim...

Karmaşıklığa bu türden, küçücük bir göndermenin bile, iklim değişikliğiyle ilgili makalelerde görüldüğünü bir düşünün. Bilim insanları, insani nedenleri konusunda ezici bir çoğunlukla birleşiyor olsalar da, onların kendi aralarında bile gerçek etkileri ve olası çözüm yolları konusunda geniş bir yelpazeye yayılan görüşler bulunuyor. Durum konusunda telaşa kapılmışken bile, ilerleme sağlamanın çeşitli yollarının bulunduğunu kabul etmek mümkündür.[25]

Psikologlar, çözümden hoşlanmadıklarında insanların bir sorunun varlığını görmezden geleceklerini ve hatta yadsıyacaklarını göstermişlerdir. Liberaller, sıkı silah kontrolü yasalarının insanların kendi evlerinde kendilerini korumalarını güçleştirebileceğine ilişkin bir makale okuduklarında, şiddet içeren ev baskınları sorununa daha küçümseyici yaklaşmaktadırlar. Muhafazakarlar, emisyonların kısıtlanmasına ilişkin bir teklif yerine yeşil teknoloji politikasına ilişkin bir teklif okuduklarında, iklim bilimini kabul etmeye daha açık olmaktadırlar.

Çözümler tartışılırken grinin çeşitli tonlarına yer verilmesi, dikkatleri iklim değişikliğinin neden bir sorun olduğundan, bu konuda bizim nasıl bir şeyler yapabileceğimize doğru kaydırmaya yardımcı olabilecektir. Açıklama derinliği yanılsaması hakkındaki kanıtlarda da görmüş olduğumuz gibi, "nasıl" sorusunun sorulma-

[25] Gazeteciler ve aktivistler iklim değişikliğinin sonuçları hakkında konuşurlarken, çoğu zaman karmaşıklığın eksikliği orada da kendini göstermektedir. Karamsar mesaj, gezegenin alev alev yanıyor olmasından korkan kişiler için alevli bir platform yaratabilmektedir. Ancak yirmi dört ülke genelinde yapılan araştırmalar bir şeyler yapmanın, ekonomik ve bilimsel ilerleme ya da daha ilgili ve dürüst bir toplum oluşturmak gibi ortak yararlarını gördüklerinde harekete geçmek ve savunuculuk yapmak için insanların daha fazla güdülenmekte olduklarını göstermektedir. İklim konusundaki kuşkuculuk yelpazesinin içinde, paniğe kapılmış olanlardan kuşkuluya kadar yer alan bütün insanlar inisiyatif almanın tanımlanabilir faydalar yaratacağına inandıklarında bunun için daha kararlı olmaktadırlar. Ayrıca, yine araştırmalardan çıkan sonuca göre, yalnızca adalet ve merhamet gibi liberal olarak klişeleşmiş değerleri vurgulamak yerine gazeteciler, özgürlüğü savunmak gibi her iki tarafın da sahiplendiği ve hatta doğanın saflığını korumak ya da gezegene sahip çıkmayı bir yurtseverlik gereği olarak görmek cinsinden daha muhafazakar değerlere de vurgu yaptıklarında eyleme geçilmesini daha fazla tetikleyebilmektedirler.

sı, kutuplaşmayı azaltarak, eylem konusunda daha yapıcı sohbetlere ortam hazırlamayı kolaylaştırmaktadır. İşte size yazarların, çözümlerin karmaşıklığına göz kırptıkları başlıklara birkaç örnek:

ÇEVRE HAREKETİNDE ÇALIŞIYORUM.
GERİ DÖNÜŞÜM YAPIP YAPMADIĞINIZ UMURUMDA DEĞİL

BİR TRİLYON AĞAÇ DİKMEK İKLİM DEĞİŞİKLİĞİNİ DURDURABİLİR Mİ?
BİLİM İNSANLARI DURUMUN BUNDAN ÇOK DAHA KARMAŞIK OLDUĞUNU SÖYLÜYORLAR

KİMİ ÇEKİNCE VE OLUMSALLIKLAR

Eğer karmaşıklığı aktarmak konusunda kendinizi geliştirmeyi istiyorsanız, bilim insanlarının nasıl iletişim kurduklarına daha yakından bakmanızda yarar var. Önemli adımlardan bir tanesi çekince belirtmektedir. Tek bir bilimsel çalışmanın, hatta bir dizi çalışmanın bile kesin bir sonuca bağlanması ender görülür. Araştırmacılar sıklıkla makalelerinde, her bir çalışmanın sınırlılıklarını açıklamaya birden fazla paragraf ayırırlar. Bunları genellikle çalışmamızın kendi boşluklarından çok, gelecekteki keşiflere açılan pencereler olarak görürüz. Ancak bulguları bilim camiası dışında paylaşırken, zaman zaman bu çekincelerin üstlerini örtmeyi tercih edebiliyoruz.

Yakınlarda yapılan bir araştırma bunun bir hata olduğunu söylüyor. Psikologlar, bilimle ilgili gazete haberlerinde çekincelerin bulunmasının okurların ilgisini yakalamakta ve zihinlerini açık tutmakta daha çok işe yaradığını bir dizi deneyle kanıtlamışlardır. Kötü beslenme

biçiminin yaşlanmayı hızlandırdığını öne süren bir çalışmayı ele alalım. Bilim insanlarının, yaşlanma üzerinde etkili olabilecek faktörlerin çokluğunu göz önünde bulundurarak, çok güçlü bir nedensel sonuca varmakta tereddüt ettiklerini içeren bir habere karşı okurların aynı derecede ilgi gösterdikleri, ama inanışlarında daha esnek olabildikleri görülmüştür. Hatta bilim insanlarının bu alanda daha fazla çalışma yapılması gerektiğine inandıklarının eklenmesi bile yararlı olmuştur.

Karmaşıklığı aktarmanın bir yolu da, olumsallıkların altını çizmektir. Her türlü deneysel bulgu, sonuçlarının nerede ve ne zaman yineleneceği, geçersiz kılınacağı ya da tersine döneceği hakkında yanıtı olmayan sorular da doğurur. Olumsallıklar, bu etkinin değişiklik gösterebileceği bütün yerleri ve nüfusları içerir.

Çeşitliliği ele alalım: Her ne kadar başlıklarda sıklıkla "Çeşitlilik iyidir", dense de, bunun kanıtları olumsallıklarla doludur. Üyelerinin geçmişlerindeki ve düşüncelerindeki çeşitlilik grubun daha geniş kapsamlı düşünebilme ve bilgiyi daha derin süreçlerden geçirebilme yetisini artırma potansiyeline sahip olmakla birlikte, bu potansiyelin kimi durumlarda ortaya çıkarken kimilerinde hiç belirmediği görülmektedir. Yeni araştırmalar, insanların çeşitlilik ve kapsayıcılığı önemsemelerinin, mesaj daha nüanslı (ve daha doğru) olduğunda daha olası olduğunu göstermiştir: "Çeşitlilik iyidir, ama kolay değildir."[26] Karmaşıklığı kabul etmek yazar ya da konuşmacıların ikna gücünü azaltmaz; onları daha güvenilir kılar. Okur ya da izleyici kaybına yol açmaz; onların meraklarını kamçılayarak ilgilerini ayakta tutar.

[26] Nüansı aktarmak istediğimiz durumlarda bile kimi zaman mesaj ortadan kaybolabilmektedir. Yakın geçmişte, meslektaşlarımla birlikte "İnternet Üzerinden Çeşitlilik Eğitiminin Karışık Etkileri" başlıklı bir makale yayınladık. Ben araştırmamızın, çeşitlilik eğitiminin ne kadar karmaşık olduğunu ortaya koyduğunu fazlasıyla vurgulamış olduğumuza inanıyor olsam da, çok geçmeden çeşitli yorumcular bu çalışmayı çeşitlilik eğitiminin değerini destekleyen bir kanıt olarak göstermeye başladılar. Benzer sayıdaki başka yorumcularsa aynı çalışmayı çeşitlilik eğitiminin zaman kaybı olduğunun bir kanıtı olarak aldılar. Doğrulama ve istenirlik önyargıları sağ salim duruyorlar.

Sosyal bilimlerde, bilgiler arasından kendi var olan anlatımıza uygun olan bilgileri seçip ayıklama yapmak yerine, bu anlatıları yeniden düşünerek gözden geçirmemiz gerekip gerekmediğini sorgulamak için eğitiliriz. Kendi inanış sistemlerimize tam olarak uygun düşmeyen kanıtlarla karşılaştığımızda, bunları yine de paylaşmamız beklenir.[27] Ancak ben, geçmişte kamuoyuna açık olarak yazdığım kimi şeylerde, kanıtların yetersiz ya da birbiriyle çelişkili olduğu durumların altını yeteri kadar çizmediğim için pişmanlık duyuyorum. Okuyucuların kafalarının çok fazla karışmasını istemediğim için, karışık sonuçları tartışmaktan uzak durduğum zamanlar oldu. Araştırmalar "doğru bir kayıt bırakmak yerine tutarlı bir anlatı sağlamak" uğruna pek çok yazarın kendilerini bu tuzağa düşmekten alıkoyamadıklarını düşündürmektedir.

Bunun etkileyici örneklerinden biri, duygusal zekâ (EQ) konusundaki bölünmede bulunabilir. Bir uçta, bu kavramın popülerleşmesinin nedeni olan Daniel Goleman bulunuyor ve duygusal zekânın performans açısından bilişsel yetiden (IQ) daha önemli olduğunu, liderlik gerektiren işlerde başarının "yüzde 90'a yakın" bir oranını oluşturduğunun vaazını veriyor. Karşıt uçtaysa Jordan Peterson var ve o da "EQ DİYE BİR ŞEY YOKTUR" diye yazarak, duygusal zekâya karşı "sahtekârca bir kavram, fırsatçı bir moda yaratımı, şirketlere lâyık bir pazarlama hilesi" olarak kovuşturma açıyor.

Her ikisi de psikolojide doktora sahibi olan bu adamların hiçbiri doğru bir kayıt bırakmakla özel olarak ilgilenmiyor gibi görünüyorlar. Eğer Peterson, neredeyse iki yüz meslek üzerinde yapılmış olan incelemelerin kapsamlı bir meta-analizini okumaya zahmet etmiş olsaydı, iddialarının aksine duygusal zekâ diye bir şeyin gerçekten var olduğu-

[27] Kimi deneylerin gösterdiğine göre, insanlar paradoks ve çelişkilerden kaçınmaya çalışmak yerine onları kucakladıklarında, daha yaratıcı fikir ve çözümler üretebilmektedirler. Ancak başka deneylere göre de paradoks ve çelişkileri kucaklayan insanlar, yanlış inanış ve sonuç vermeyen eylemlerde daha ısrarcı olabilmektedirler. Bu paradoks üzerinde biraz düşünün isterseniz.

nu da, önemli olduğunu da keşfetmiş olacaktı. Duygusal zekâ testleri iş performansını, IQ ve kişilikle ilgili kontroller yapıldıktan sonra bile tahmin edebilmektedir. Goleman ise, eğer aynı verileri göz ardı etmemiş olsaydı, çeşitli mesleklerde iş performansını tahmin etmek için IQ'nun, (performansın yalnızca yüzde 3 ila 8'ini oluşturan) duygusal zekâya oranla iki kat daha etkili olduğunu bilirdi.

Bana kalırsa her ikisi de asıl noktayı gözden kaçırıyorlar. Duygusal zekânın anlamlı bir şey *olup olmadığını* tartışmak yerine, *ne zaman* daha çok ya da daha az etkili olduğunu açıklayan olumsallıklar üzerinde durmamız gerekiyor. Bu açıdan bakıldığında duygusal zekânın duygularla çalışmayı gerektiren işlerde daha yararlı olduğu, buna karşılık duyguların merkezi rol oynamadığı işlerdeyse fazla etkili olmadığı ve hatta zararlı bile olabildiği anlaşılıyor. Eğer emlakçılık, müşteri hizmetleri temsilciliği ya da danışmanlık gibi bir işte çalışıyorsanız, duyguları algılamakta, anlamakta ve yönetmekte becerikli olmanız müşterilerinizin sorunlarını daha iyi anlayarak, onlara yardımcı olmanızı kolaylaştırabilmektedir. Eğer tamirci ya da muhasebeciyseniz, duygusal bir deha olmanız çok fazla yarar getirmeyeceği gibi, dikkatinizin dağılmasına da yol açabilecektir. *Eğer göreviniz arabamı onarmak ya da vergilerimi düzenlemekse, duygularımla çok da fazla ilgilenmemenizi tercih ederim.*

Kayıtları düzeltebilme çabasıyla, duygusal zekâya gereğinden fazla değer biçildiğine ilişkin kısa bir LinkedIn mesajı yazmıştım. Karmaşıklık konusunda kendi kurallarıma uymak için de elimden geleni yaptım:

> Nüans: Bu duygusal zekânın işe yaramaz olduğu anlamına gelmiyor.
>
> Çekince: Duygusal zekâyla ilgili daha iyi testler tasarlandıkça bilgimiz de değişebilir.

> Olumsallıklar: Şimdilik, elimizdeki en güçlü kanıtlar duygusal zekânın her derde deva olamayacağını gösteriyor. Onu yalnızca olduğu haliyle kabul edelim: Duygusal bilginin zengin ya da yaşamsal olduğu durumlarda yarar sağlayabilecek bir beceri.

Bu mesaja gelen binin üzerinde yorum arasında pek çoklarının, mesajın karmaşıklaştırılmasına coşkuyla tepki vermesine sevinerek şaşırdım. Kimileri hiçbir şeyin ya öyle ya böyle olamayacağını, verilerin bize en sıkı inanışlarımızı bile gözden geçirmekte yardımcı olabileceğini yazmışlardı. Kimileriyse tamamen düşmanca yaklaşıyorlardı. Kanıtları hiçe sayarak, duygusal zekânın başarı için olmazsa olmaz nitelikte olduğunda üsteliyorlardı. Sanki bir çeşit duygusal zekâ tarikatının üyeleri gibiydiler.

Zaman zaman böyle fikir tarikatlarına rastlıyorum. Fazlasıyla basitleştirilmiş bir entelektüel uyuşturucu üreterek, bunun bağımlısı olan takipçiler oluşturan gruplar bunlar. Çok sevdikleri bir kavramı alıp, onun değerlerinin vaazını veriyor, biraz nüans ya da karmaşıklık gerektiğini söyleyen herkese de kovuşturma açıyorlar. Sağlık alanındaki fikir tarikatları, sahte şifa oldukları çoktandır kanıtlanmış olduğu halde detoks ve arınma diyetlerini savunmayı sürdürüyorlar. Eğitim alanındaysa öğrenme biçimleri çevresinde kurulan fikir tarikatları bulunuyor, öğretimin her bir öğrencinin öğrenme tercihine göre işitsel, görsel ya da kinestetik biçimlerde kişiye özel olarak şekillendirilmesi gerektiği kavramı gibi. Onlarca yıldır kanıtlar, öğrenciler her ne kadar dinlemekten, okumaktan ya da yapmaktan zevk alıyor olsalar bile, gerçekte bu yollarla daha iyi öğrenmediklerini ortaya koymaktayken, hâlâ kimi öğretmenler eğitimlerini buna göre biçimlendirmekte üsteliyorlar. Psikolojideyse, kasıtlı olmadan fikir tarikatlarının üyelerini kızdırmış olduğum çok

oldu: Örneğin, meditasyonun stresi önlemek ve farkındalığı artırmak için tek yol olmadığına veya Myers-Briggs kişilik göstergesinin geçerlilik ve güvenilirlik bakımından burç tahliliyle kalp ekranı arasında bir yerde durduğuna ya da içten davranmanın kimi zaman başarımızı azalttığına ilişkin kanıtları paylaştığım zamanlarda. *Eğer kendinizi ____ her zaman iyidir ya da ____ hiçbir zaman kötü olamaz derken yakalıyorsanız, siz de bir fikir tarikatına üye olabilirsiniz.* Karmaşıklığı takdir etmek bize hiçbir davranışın her zaman etkili olamayacağını ve her türlü şifanın da istenmeyen kimi sonuçlara yol açtığını hatırlatır.



John Rawls'un ahlak felsefesine göre, cehalet perdesi bize bir toplumdaki adaleti, içinde nasıl bir yer edineceğimizi bilmeden ona katılmayı isteyip istemeyeceğimizle yargılamamızı söyler. Bana kalırsa bilim insanının cehalet perdesi de bir çalışmanın sonuçlarını, nereye varacaklarını bilmeden, yalnızca kullanılmış olan yöntemlere

göre kabul edip etmeyeceğimizi en baştan soracaktır.

KARIŞIK DUYGULAR

Kutuplaşmış tartışmalarda, çok yaygın olarak başvurulan bir tavsiye, karşı tarafın açısından bakmayı denemektir. Kuramsal olarak, kendimizi bir başkasının yerine koymamız, onların nasıl hareket ettiklerini anlamamız demek olur. Uygulamadaysa bu iş bu kadar basit değildir.

Bir çift deney sırasında, rastgele seçilmiş kişiler siyasi olarak karşıtları olanların niyet ve çıkarları üzerine düşünmeye zorlandığında, sağlık sigortası ve herkese vatandaşlık geliri ödenmesi gibi konularda kendi tutumlarını gözden geçirmeye daha az yatkın hale gelmişlerdir. Başkalarının bakış açılarını hayal etmeye dayalı olan yirmi beş civarında deney de bundan daha olumlu sonuç vermiş değildir ve zaman zaman katılımcıların doğru olmayan yargılarında daha da özgüven sahibi olmalarına yol açabildikleri görülmüştür. Bakış açısı değiştirmenin bu kadar büyük başarısızlıklarla sonuçlanmasının nedeni zihin okumada çok kötü oluşumuzdur. Aslında yalnızca tahmin etmekle yetiniriz.

Eğer bir kimseyi anlamıyorsak, onun bakış açısını hayal ederek bir evreka anı yaşamamız mümkün değildir. Anketler, Demokratların ırkçılık ve cinsiyet ayrımcılığının ne kadar yaygın olduğunu kabul eden Cumhuriyetçilerin sayısını çok hafife alırken, Cumhuriyetçilerin de aynı şeyi, Amerikalı olmakla gurur duyan ve açık sınırlara karşı olan Demokratlar konusunda yapmakta olduklarını gösteriyor. Karşıtımızla aramızdaki mesafe ne kadar büyükse, onun güdülerini haddinden fazla basitleştirerek, gerçekten çok

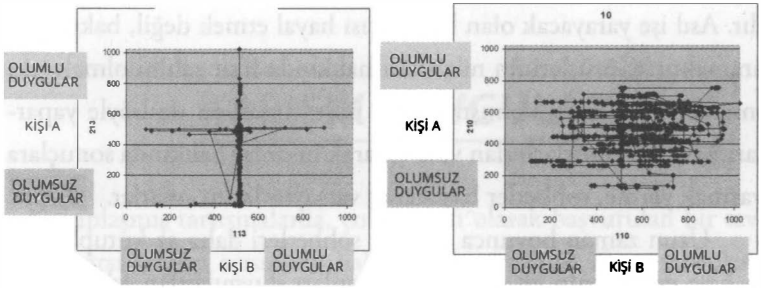
uzak açıklamalar uydurma olasılığımız da o kadar yüksek olmaktadır. Asıl işe yarayacak olan bakış açısı hayal etmek değil, bakış açısı aramaktır: Görüşlerinin nüansları hakkında fikir sahibi olmak için insanlarla karşılıklı konuşmak. İyi bilim insanları da böyle yaparlar: Küçücük ipuçlarından yola çıkarak insanlar hakkında sonuçlara varmak yerine, sohbetler başlatarak varsayımlarını sınarlar.

Uzun zaman boyunca ben bu sohbetleri daha az kutuplaştırıcı hale getirmenin en iyi yolunun onları duygulardan arındırmak olduğuna inandım. Eğer ne hissettiğimizi işin içine karıştırmazsak hepimiz yeniden düşünmeye daha açık oluruz sanıyordum. Ancak sonra bu düşüncemi karmaşık hale getiren kanıtlarla karşılaştım.

Görünüşe bakılırsa, toplumsal bir mesele üzerinde bir kimseyle çok güçlü biçimde ters düştüğümüzde bile, o kimsenin bu meseleye derinden bir ilgi duyduğunu öğrendiğimizde ona daha çok güveniyormuşuz. Bu kişiyi hâlâ sevmiyor olabiliriz ama onun bir ilkeye duyduğu bu tutkuyu bir dürüstlük belirtisi olarak alabiliyoruz. İnanışını reddetsek de, arkasındaki kişiye saygı duyabiliyoruz.

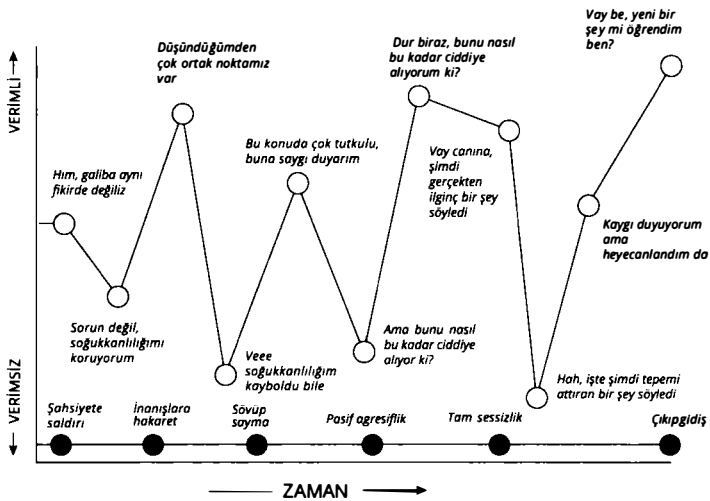
Bir sohbete başlarken bu saygıyı açık bir şekilde ifade etmek işimizi kolaylaştırabilir. Bir deneyde, ideolojik rakibin yalnızca "Sizin gibi inandığı ilkelerin arkasında duran kişilere büyük saygı duyuyorum", diyerek başlaması bile karşı tarafın onu bir düşman olarak görme olasılığını azaltıyor, daha cömertçe yaklaşmasını sağlıyordu.

Peter Coleman, insanları Zor Sohbetler Laboratuvarı'nda bir araya getirdiğinde, tartışmaları bittikten sonra onlara bu tartışmanın kaydını izlettiriyor. Bununla, kendilerini dinlerken, anbean neler hissettiklerini öğrenmeye çalışıyor. Bu türden beş yüzün üzerinde sohbeti inceledikten sonra, içlerinden verimsiz olanlarda olumlu ve olumsuz duyguların daha az sayıda hissedildiğini görmüş; aşağıda sol taraftaki şekil de bunu yansıtıyor. Bu vakalarda kişiler, bir ya da iki duygunun baskın çıktığı bir duygusal basitlik tuzağına düşüyorlar.



Gördüğünüz gibi, sağdaki ikilide üretken sohbetler çok daha geniş bir duygular yelpazesini kapsıyor. Bunlar daha az duygusal değil, duygusal olarak daha karmaşıktırlar. İnsanlar bir noktada karşılarındakinin görüşüne öfkelenirken, hemen bir dakika sonra onun hakkında daha fazlasını öğrenmek için merak duyabiliyorlar. Çok geçmeden kaygıya kapılıp, hemen arkasından da yeni bir bakış açısı keşfetmenin heyecanını yaşayabiliyorlar. Hatta kimi zaman yanılmanın sevincine rastladıkları bile olabiliyor.

Verimli bir sohbet sırasında kişiler duygularına bir ilk taslak gibi yaklaşıyorlar. Tıpkı sanat gibi, duygular da gelişmekte olan çalışmalardır. İlk eskizimizi çerçevelemek çoğu zaman işimize yaramayacaktır. Yeni bakış açıları kazandıkça, duygularımızı da gözden geçiririz. Kimi zaman sıfırdan başlamayı bile isteyebiliriz.



VERİMLİYE KARŞI VERİMSİZ SOHBETLER

Yeniden düşünmenin önüne çıkan engel duyguların ifade edilişi değil, o duyguların sınırlı sayıda kalışıdır. O halde gerilimli sohbetlerimize, daha çok duygu çeşitliliği katmayı ve böylece karşılıklı olarak birbirimizi anlama ve yeniden düşünme potansiyelini artırmayı nasıl başarabiliriz?

İkilik önyargısına yalnız meseleler konusunda değil, duygularla ilgili olarak da düşebileceğimizi aklımızda bulundurmak yararlı olur. Gerilimli konulardaki inanışların oluşturduğu yelpazenin iki uç noktayla sınırlı olmayıp, bundan çok daha karmaşık olduğu gibi, duygularımız da çoğunlukla bizim farkında olduğumuzdan daha karışıktırlar.[28] Eğer silah güvenliği konusundaki en iyi yolun ne ol-

[28] Görünüşe bakılırsa, genç Anglo-Amerikalıların, daha yaşlı ya da Asya kökenli Amerikalılara göre aynı anda hem mutlu hem de üzgün olmak gibi karışık duyguları reddetmeye daha fazla yatkınlıkları olmaktadır. Bu farkın paradoks ve ikilemleri kabul etmekteki rahatlık düzeyiyle ilgili olduğu düşünülebilir. Bana kalırsa muğlak duygularımızı ifade etmekte daha zengin bir dile sahip olmamız işleri kolaylaştırabilirdi. Örneğin Japonlar bize, ilk görüşte aşk olmayan ama zamanla o kişiyi sevmeye başladığımız duyguyu ifade etmek üzere *koi no yokan* deyişini veriyorlar. İnuitler de, evimize gelecek bir konuğu beklerken yaşadığımız heyecan ve gerginlik karışımına *iktsuarpok* adını veriyorlar. Gürcülerde, çok doymuş olduğumuz halde yemek çok lezzetli olduğu için yemeye devam etme isteğini anlatan *shemomedjamo* var. Benim en sevdiğim duygu sözcüğüyse Almancadan geliyor: *kummerspeck*; üzgün olduğumuz zamanlarda duygusal nedenlerle aşırı yemekten aldığımız kilo fazlalığı. Bu sözcüğün bire bir çevirisi "keder pastırması" oluyor. Doğrusu ben bunun gerilimli sohbetlerde işe yarayabileceğini düşünüyorum: *Niyetim size hakaret etmek değildi, yalnızca bu aralar keder pastırmasıyla başım biraz dertte de.*

duğu hakkında yanılmış olabileceğinize ilişkin kanıtlarla karşılaşmışsanız, öğrendiklerinizden ötürü hem canınızın sıkılması hem de merakınızın uyanması mümkündür. Eğer sizinkinden farklı inançlara sahip olan bir kişi sizi haksız duruma düşürürse, eş zamanlı olarak hem geçmişteki etkileşimleriniz nedeniyle öfke hem de gelecekte kurabileceğiniz bir ilişki nedeniyle umut hissedebilirsiniz. Eğer biri size eylemlerinizin ırkçılık karşıtı söylemlerinizle tam uyuşmadığını söyleyecek olursa, hem savunmaya geçip (*Ben iyi bir insanım!*), hem de pişmanlık duyabilirsiniz (*Çok daha fazlasını da yapabilirdim*).

2020 baharında, Christian Cooper adında siyah bir adam, Central Park'ta kuşları izlemekteyken, yanından köpeğini gezdirmekte olan beyaz bir kadın geçiyor. Kadından, yakındaki bir tabelayı işaret ederek, saygılı bir dille köpeğinin tasmasını takmasını istiyor. Kadın bunu reddedince de, soğukkanlılığını koruyarak onu telefonunun videosuyla kaydetmeye başlıyor. Bunun üzerine kadın ona polisi arayarak, "Burada hayatımı tehdit etmekte olan bir Afrikalı-Amerikalı adam var", diyeceğini söylüyor. Arkasından da 911'i arayarak aynı şeyi karşısına çıkan operatöre yineliyor.

Bu olayın videosu internette yayıldıkça sosyal medya üzerinde haklı olarak ahlaki isyandan, düpedüz galeyana kadar uzanan bir duygusal tepkiler seli baş gösterdi. Bu olay akıllara, siyah erkeklerin beyaz kadınlarca haksız olarak suçlandığı ve çoğu kahredici biçimde sonuçlanmış olan acı verici bir geçmişi getiriyordu. Kadının hem köpeğine tasma takmayı reddetmesi hem de önyargısı dehşet vericiydi.

"Ben ırkçı değilim. O adama hiçbir biçimde zarar vermeyi istemedim", diyordu kadın kamuya açık özründe. "Sanırım yalnızca korkmuştum." Bu basit açıklaması, eylemlerini yönlendirmiş olan duyguların karmaşıklığını göz ardı ediyor. Durup neden korkmuş olduğunu düşünebilirdi: Böylesine masum bir konuşma sırasında kendisini tehdit altında hissetmesine neden olmak için siyah erkek-

ler konusunda nasıl görüşlere sahip olmuştu? Neden polise yalan söylemekte kendini haklı gördüğü üzerinde biraz durup düşünmesi gerekirdi: Bu davranışının kabul edilebilir olduğunu hissetmesinde hangi güç dinamikleri etkili olmuştu?

Kadının bu basit inkarı, ırkçılığın sadece niyetlerimizin değil aynı zamanda eylemlerimizin de bir fonksiyonu olduğuna dair karmaşık gerçeği göz ardı ediyor. Tarihçi Ibram X. Kendi'nin yazdığı gibi: "Irkçılık ve ırkçılık karşıtlığı, sabit kimlikler değildir. Hepimiz bir an ırkçılık karşıtıyken, bir sonrakinde ırkçı olabiliriz." Tıpkı kutuplaştırıcı meseleler gibi, insanlar da çok ender olarak ikiliklere uygun oluyorlar.

Kendisine kadının özrünü kabul edip etmediği sorulduğunda Christian Cooper, basit bir yanıtla yetinmeyi reddederek, nüanslı bir değerlendirme yapmayı tercih etti:

Özründe içten olduğuna inanıyorum. Ama bu özrün içinde, kendisi ırkçı olmasa ya da kendini ırkçı olarak görmese bile, o davranışının kesinlikle ırkçı olduğunu kabul etmekte olduğundan pek emin değilim…

Bunun gergin bir durum olduğunu, aniden geliştiğini kabul edelim, belki gerçekten de bir anlık, çok ciddi bir muhakeme yetersizliğiydi, ama yine de bunu yaptı…

Irkçı biri mi? Bunun yanıtını ben veremem; bundan sonra nasıl davranacağı ve bu olayı nasıl yorumlamayı tercih edip, nasıl inceleyeceğiyle, yanıtı yalnız kendi verebilir.

Kadını nasıl yargıladığı konusundaki belirsizliğini ve ona karşı karışık duygularını dile getirerek Christian, durumu yeniden düşünmeye istekli olduğunu gösteriyor ve başkalarını da kendi tepkilerini yeniden düşünmeye çağırıyordu. Siz bile bunları okurken kimi karmaşık duygular hissediyor olabilirsiniz.

Zor bir sohbete karmaşıklık katmak kurbana bırakılacak bir

iş olmamalıdır. Yeniden düşünme sürecinin suçludan başlaması gerekir. Eğer bu kadın özründe inanış ve davranışlarını yeniden değerlendirerek sorumluluk almış olsaydı, vermiş olduğu tepkide biraz da kendini bulabilecek başka kişilere bir örnek oluşturabilirdi. Göstermiş olduğu davranışı değiştirmek artık elinde olmasa bile, sistemli ırkçılığı besleyen ve kalıcı kılan karmaşık güç dinamiklerini kabul ederek, adalete doğru atılacak olası adımların çeşitliliği konusunda daha derine inebilecek tartışmaları başlatabilirdi.

Gerilimli sohbetler umutsuzca nüans ister. Vaizlik, savcılık ya da politikacılık yaptığımızda, gerçekliğin karmaşıklığı bize uygunsuz bir gerçek gibi görünebilir. Oysa bu bilim insanı modunda olduğumuzda canlandırıcı bir gerçek olacak, önümüzde yeni anlama ve ilerleme fırsatlarının açılmış olduğu anlamına gelecektir.

BÖLÜM 9

Ders Kitabını Yeniden Yazmak

Öğrencilere Bilgiyi Sorgulamayı Öğretmek

□ □ □

Hiçbir okulun eğitimime müdahale etmesine izin verilmedi.
—GRANT ALLEN

Bundan on yıl önce Erin McCarthy'ye ileride öğretmen olacağını söyleseydiniz, gülüp geçerdi. Üniversiteden mezun olduğunda aklından geçecek son iş öğretmenlik olurdu. Tarihi büyüleyici buluyor, ancak sosyal bilgiler derslerinde çok sıkılıyordu. Görmezden gelinen nesnelere ve unutulmuş olaylara yaşam soluğu üflemenin bir yolu olarak müzelerde çalışmaya başladı. Çok geçmeden de kendini öğretmenler için bir kaynak kitap yazarken, okul turlarına kılavuzluk ederken, interaktif programlar içinde öğrencilerle karşılıklı çalışırken buldu. Okulların düzenlediği bu saha gezilerinde tanık olduğu heyecanın, çoğunlukla dersliklerde eksik olduğunu hissederek, bu konuda bir şeyler yapmaya karar verdi.

Son sekiz yıldır Erin, Milwaukee çevresinde sosyal bilgiler öğ-

retmenliği yapıyor. Asıl amacı geçmişe merak uyandırmak, ama aynı zamanda öğrencileri bugünle ilgili bilgilerini güncellemeleri için güdülemeyi de istiyor. 2020'de, Wisconsin eyaleti içinde Yılın Öğretmeni seçilmiş.

Günün birinde, bir sekizinci sınıf öğrencisi, içinden okuma ödevi verilmiş olan bir tarih ders kitabında yanlış bilgi bulunduğundan yakınmış. Bir öğretmen için bu türden bir eleştiri kâbus gibi bir şey olabilir. Geçerliliğini yitirmiş bir ders kitabını okutuyor olmak, konunuza yeterince egemen olmadığınızı gösteren bir işarettir ve öğrencilerinizin hatayı sizden önce fark etmeleri de utanç verici bir durum yaratır.

Ancak Erin o ödevi kasıtlı olarak vermiş. Tarihle ilgili anlatılan öykülerin zaman içinde nasıl değiştiğini görmek hoşuna gittiğinden, eski tarih kitaplarını toplamaktaymış ve öğrencilerine de 1940 yılına ait bir ders kitabından bir metni okuma ödevi olarak vermeye karar vermiş. Kimi öğrenciler kitapta verilen bilgiyi olduğu gibi kabul etmişler. Yıllardır sürmekte olan eğitim yaşamları içinde ders kitaplarında yazılan her şeyin doğru olduğunu kabul etmeye alışmışlar. Kimileriyse kitaptaki yanlış ya da eksik bilgiler karşısında şaşkına dönmüşler. Derste okudukları her şeyin, karşı konulması olanaksız gerçekler olması gerektiği fikri beyinlerine kazılı olarak duruyormuş. Bu ders onları bilim insanları gibi düşünmeye ve ne öğrenmekte olduklarını sorgulamaya itmiş: Anlatılanlara kimin öyküsü katılmış, kiminki dışarıda bırakılmış ve yalnızca bir ya da iki bakış açısı bulunuyorsa, başka neler eksik bırakılmış olabilir?

Öğrencilerinin gözlerini bilginin zamanla evrim geçirebildiği gerçeğine açtıktan sonra Erin'in sıradaki adımı onlara bu evrimin hep sürmekte olduğunu göstermek olmuş. Batı'daki yayılmacılık hakkında bir üniteye hazırlık olarak, kendi ders kitabı bölümünü yazmış ve günümüzde bir ortaokul öğrencisi olmanın nasıl bir şey

olduğunu anlatmış. Öyküsünün bütün kahramanları kadınlar ve kız çocuklarıymış, genel kapsamdaki bütün zamirler de dişil olarak kullanılmış. Bu metni öğrencilerine sunduğu ilk yıl, erkek öğrencilerinden biri elini kaldırarak bu anlatıda erkeklerin eksik olduğuna dikkat çekmiş. "Ama bir erkek var", diye yanıt vermiş Erin. "O zaman da erkekler vardı. Yalnızca çok önemli bir şey yapmıyorlardı." Öğrenci o anda amacın ne olduğunu anlamış: Bütün bir insan topluluğunun yüzlerce yıldır toplumun dışına itilmesinin nasıl bir duygu olduğunu birdenbire fark etmiş.

Erin'in verdiği ödevler içinde benim en sevdiğimse sonuncusu. Araştırma temelli öğrenmenin tutkulu bir savunucusu olarak, sekizinci sınıf öğrencilerini inceleme, soruşturma, sorgulama ve yorumlama yapacakları ve kendi kendilerine yönetecekleri bir araştırma ödevi vermiş. Her birinin bu etkin öğrenme çabaları bir araya gelince bir grup projesi oluşturacakmış: Herkes tarih kitabından ilgilerini çeken bir döneme ait bir bölüm seçecek ve tarihte yeteri kadar yer verilmediğine inandıkları bir tema belirleyecek, sonra da araştırmalarıyla o bölümü yeniden yazacakmış.

Gruplardan bir tanesi, 1940'ların başında yapılması planlanan ancak son anda ertelenen, yine de Martin Luther King Jr.'ın yirmi yıl kadar sonraki tarihi yürüyüşüne esin kaynağı olan Washington Yürüyüşü'nden yeteri kadar söz etmediği için medeni haklar bölümünü seçmiş. Başka gruplarsa II. Dünya Savaşı'na ait bölümü gözden geçirerek, Amerikan ordusu içinde savaşan Latin Amerika kökenli ve ikinci kuşak Japon askerlerin piyade birliklerini ekleme görevini üstlenmişler. "Bu benim için tam bir aydınlanma anı oldu", dedi bana Erin.



Mesleğiniz öğretmenlik olmasa bile, bir ebeveyn, akıl hocası, arkadaş ya da meslektaş olarak başkalarını eğitmenizi gerektiren bir rolde bulunduğunuz zamanlar büyük olasılıkla olmuştur. Aslında, herhangi birinin yeniden düşünmesine yardımcı olduğumuz her durumda biraz eğitimcilik yapıyor sayılırız. Eğitimi ister derslikte verelim, ister toplantı odasında, ofiste ya da mutfak masamızda, yeniden düşünmeyi neyi ve nasıl öğrettiğimizin merkezi hali getirmenin kimi yolları vardır.

Bilgi aktarımı ve özgüven oluşumuna bu kadar çok önem verilen bir zamanda, çoğu öğretmen öğrencilerini kendilerini ve birbirlerini sorgulamaya yüreklendirmek için yeterince uğraşmıyorlar. Zihniyetleri değiştirmek için neler gerektiğini keşfedebilmek adına, entelektüel tevazu damıtarak, kuşku tohumları ekerek ve merakı yeşerterek yeniden düşünme döngülerini canlandıran kimi olağanüstü eğitimcilerin izini sürdüm. Ayrıca kendi sınıfımı bir çeşit canlı

laboratuvara çevirerek, fikirlerimden birkaçı üzerinde de deneyler yaptım.

DURDURULAN ÖĞRENME

Geriye dönüp de kendi okul yıllarıma baktığımda, en büyük düş kırıklıklarımdan birinin, bilim dünyasındaki en büyük çalkantılardan hiçbirini tam olarak yaşayamamış olmam olduğunu görüyorum. Ben evren hakkında merak geliştirmeye başlamadan çok önce, daha anaokulundayken öğretmenlerim onların gizemlerini benim için çözmeye başlamışlardı. Çoğu zaman, sabit ve yassı bir tepsinin üzerinde değil de, hem kendi çevresinde dönüp, hem de gezinmekte olan bir kürenin üstünde yaşamakta olduğumuzu ilk defa bir ergenken öğrenmek nasıl bir his olurdu diye merak etmişimdir.

Umuyorum ki bu bilgi karşısında soluğum kesilir ve ilk andaki inanmamanın yerini çok geçmeden bir merak alarak sonunda da bana keşif yapmanın hazzını ve yanılmanın sevincini tattırırdı. Sanırım bu aynı zamanda özgüvenli tevazu konusunda da yaşamımı değiştirecek bir ders olurdu. *Eğer kendi ayaklarımın altında duran şeyle ilgili olarak bu kadar yanılabiliyorsam, kim bilir doğru kabul ettiğim daha kaç tane şey aslında birer soru işaretinden ibarettir?* İnsanlığın bizden önceki kuşaklarının pek çoğunun bu konuda yanılmış olduklarını elbette biliyordum, ancak başkalarının yanlış inançlarını öğrenmekle kendi inandıklarımıza artık inanmamayı öğrenmek arasında büyük bir fark var.

Böyle bir düşünce deneyinin hiç de pratik olmadığının farkındayım. Çocukları Noel Baba ve Diş Perisi hakkındaki gerçeklerden korumak bile epeyce güç oluyor. Eğer böyle bir erteleme bir şekil-

de başarılmış olsaydı bile, kimi öğrencilerin daha önce öğrenmiş oldukları şeylerin içinden çıkamamaları gibi bir risk bulunacaktı. Yanlış bilginin verdiği gururun inancı güçlendirdiği ve doğrulama ile istenirlik önyargılarının da geçerlemeye yol açtıkları bir aşırı özgüven döngüsünün içinde hapis kalabilirlerdi. Daha biz ne olduğunu bile anlamadan, yassı dünyacılardan oluşan koca bir ulusla karşı karşıya kalabilirdik. Kanıtların gösterdiğine göre, yanlış bilimsel inanışlar ilkokulda yerinden oynatılmadığında, ileride değiştirilmeleri çok daha zor hale geliyor. "Sezgilere aykırı olan bilimsel fikirleri öğrenmek, ikinci bir dilde akıcı konuşmayı öğrenmeye benzer", diye yazıyor psikolog Deborah Kelemen, "ne kadar ertelenirse o kadar güçleşen bir görevdir ve yalnızca bölük pörçük bir eğitim ve düzensiz alıştırmayla başarılması neredeyse olanaksızdır." Çocukların asıl gereksinimleri de budur işte: Bildiklerini unutmak için düzenli alıştırma, özellikle de neden ve sonuç mekanizmalarının nasıl işlediği konusunda.



Tarih eğitimi alanında, tek bir doğru yanıtı bulunmayan sorular sormak yönünde, gitgide büyümekte olan bir hareket var. Stanford'da geliştirilmiş olan bir müfredata göre, lise öğrencileri İspanyol-Amerikan Savaşı'nın gerçek nedenleri, New Deal politikasının başarılı olup olmadığı ve Montgomery otobüs boykotunun neden bir dönüm noktası sayılması gerektiği gibi konuları eleştirel bir bakışla incelemeye yüreklendiriliyorlar. Hatta kimi öğretmenler öğrencilerini, aynı fikirde olmadıkları kişilerle görüşmeler yapmaya gönderiyorlar. Burada asıl önemli olan haklı olmaktan çok, farklı görüşleri inceleyip onlar hakkında üretken biçimde tartışabilme becerileri oluşturmaktır.

Bu, bütün yorumlamaların geçerli kabul edileceği anlamına gelmiyor. Nazi soykırımından sağ kurtulmuş bir kişinin çocuğu sınıfına geldiğinde Erin McCarthy öğrencilerine, kimi insanların bu soykırımın varlığını bile kabul etmediklerini söyleyerek, onlara kanıtları inceleyip bu sahte iddiaları geri çevirmeyi öğretmiş. Bu da, çocuklara doğruluk denetçileri gibi düşünmeyi öğretmek isteyen daha geniş ölçekteki bir hareketin bir parçasıdır: Genel kurallar arasında, (1) "bilgiyi hemen tüketmek yerine önce sorgulamak", (2) "rütbe ve popülariteyi bir güvenilirlik ölçütü olarak almayı reddetmek" ve (3) "bilgiyi gönderenin çoğu zaman onun kaynağı olmadığını anlamak" gibi şeyler yer alıyor.

Bu ilkelerin değeri, okuldan çıktıktan sonra da geçerlidir. Biz, ailemizin akşam yemeği sofralarında zaman zaman efsane çökertme tartışmaları yapıyoruz. Eşim ve ben, okul yıllarımızda Plüton'un bir gezegen olduğunu (artık doğru değil) ve Amerika'yı Kolomb'un keşfettiğini (hiç doğru olmadı) öğrenmiş olduğumuzu çocuklarımızla paylaştık. Çocuklarımız da bize Kral Tutankamon'un büyük olasılıkla bir araba kazasında ölmüş olmadığını öğreterek, büyük bir neşe içinde tembel hayvanlar osurduklarında gazın arka taraftan değil, ağızlarından çıktığını açıkladılar.

Yeniden düşünmenin düzenli bir alışkanlığa dönüşmesi gerekiyor. Ne yazık ki, geleneksel eğitim yöntemleri öğrencilerin bu alışkanlığı kazanmalarına her zaman izin vermiyor.

DİL TUTULMASI ETKİSİ

Fizik dersinin on ikinci haftası ve hem yeni, hem de çok övülen bir öğretmenle statik denge ve akışkanlar üzerine birkaç ders yapacaksınız. Statik üzerine olan ilk ders anlatma şeklinde geçiyor ve akışkanlarla ilgili olan ikincisiyse etkin öğrenme dersi şeklinde oluyor. Oda arkadaşlarınızdan birininse başka ama yine çok sevilen bir fizik öğretmeni var ve o da tam tersini uygulayarak, etkin öğrenmeyi statiği, ders anlatmayı da akışkanları öğretmekte kullanıyor.

Her iki durumda da içerik ve el kitapları aynı; tek fark dersin veriliş yöntemi. Ders anlatma sırasında öğretmen slaytlar gösteriyor, açıklamalarda bulunuyor, kanıtlamalar yapıyor ve örnek problemler çözüyor, siz de dağıtılmış olan dinleyici notları üzerine kendi notlarınızı alıyorsunuz. Etkin öğrenme dersindeyse öğretmen örnek problemleri kendi çözmek yerine, sınıfı küçük gruplara ayırarak sizlerin çözmenizi söylüyor, aranızda dolaşarak size sorular soruyor, ipuçları veriyor ve en sonunda da çözüm yolunu bütün sınıfa gösteriyor. Dersin sonunda bir de anket dolduruyorsunuz.

Bu deneyde dersin konusu önemli değildir: Deneyiminizi biçimlendiren öğretme yöntemidir. Ben etkin öğrenmenin galip gelmesini bekliyordum ama verilere göre siz de, oda arkadaşınız da ders anlatma yoluyla aktarılan konuyu daha çok sevmiş oluyorsunuz. Ayrıca ders anlatan öğretmeni daha etkili gördüğünüz ve bütün fizik derslerinizi o şekilde almayı tercih etme olasılığınızın da daha

yüksek olduğu sonucu çıkıyor.

Üzerinde düşününce, dinamik bir anlatmanın çekiciliği çok da şaşırtıcı olmuyor. Kuşaklardan beridir insanlar Maya Angelou gibi şairlerin, John F. Kennedy Jr. ve Ronald Reagan gibi politikacıların, Martin Luther King Jr. gibi vaizlerin ve Richard Feynman gibi öğretmenlerin hitabet yeteneklerine hayranlık duymuşlardır. Bizse günümüzde, büyük hatiplerin daha önce benzeri görülmemiş bir erişime sahip platformlardan insanları etkileyip eğittikleri, büyüleyici konuşma sanatının altın çağında yaşıyoruz. Yaratıcı insanlar eskiden yöntemlerini küçük topluluklarla paylaşmaktayken, şimdi küçük bir ülkenin nüfusunu oluşturacak sayıda Youtube ve Instagram abonesi toplayabiliyorlar. Eskiden kiliselerinde yüzlerce kişiye seslenen papazlar, şimdi internet üzerindeki mega kiliselerinden yüz binlere ulaşabiliyorlar. Eskiden her bir öğrencisiyle baş başa zaman geçirebilecek kadar küçük sınıflarda ders veren profesörler, şimdi internet üzerinden yayınlanan dersleriyle milyonlarca kişiye eğitim veriyorlar.

Bütün bu derslerin hem eğlendirici, hem de aydınlatıcı olduğu gayet açık. Asıl soru, öğretmenin en iyi yönteminin de bu olup olmadığıdır. Fizik dersi deneyinde öğrenciler, statik ve akışkanları ne kadar öğrenmiş olduklarını ölçen testlere sokulmuşlardır. Her ne kadar anlatılan derslerden daha çok zevk almış olsalar da, etkin öğrenme derslerinde daha çok bilgi ve beceri edinmiş oldukları görülmüştür. Bu türden bir öğrenme daha fazla zihinsel çaba gerektirdiğinden ötürü daha az eğlencelidir ama daha derin bir kavrayış sağlamaktadır.

Uzun süre boyunca ben de eğlenirken daha çok şey öğrenebileceğimize inanıyordum. Bu araştırma beni yanılmış olduğuma ikna etti. *Aynı zamanda bana, ders sırasında masa tenisi oynamamıza izin verdiği için öğrenci değerlendirmelerinden müthiş notlar alan ama sürtünme katsayısının aklıma yerleşmesini tam olarak sağlayamamış olan, en sevdiğim fizik öğretmenimi de hatırlattı.*

Etkin öğrenmenin etkileri fiziğin çok ötesine geçiyor. Fen, teknoloji, mühendislik ve matematik (STEM) alanlarındaki 46 binin üzerinde üniversite öğrencisini kapsayan, toplam 225 araştırmaya dayalı bir meta-analiz, öğrencilerin kendi konularındaki uzmanlıklarında ders anlatma ve etkin öğrenme yöntemlerinin etkilerini karşılaştırmıştır. Etkin öğrenme yöntemleri grup halinde problem çözmeyi, işlem tabloları hazırlamayı ve özel dersleri kapsamaktaydı. Öğrenciler etkin öğrenme yöntemlerine kıyasla, geleneksel ders anlatımında ortalama yarım harf daha düşük not almışlar ve bu derslerden sınıfta kalma olasılıkları 1,55 kez daha fazla olmuştur. Araştırmacıların tahminine göre, ders anlatımlı öğretimde sınıfta kalmış olan öğrenciler, etkin öğrenme programlarına katılmış olsalar, okul ücretlerinden 3,5 milyon dolar tasarruf sağlanmış olacaktı.

Sıkıcı bir ders anlatımı sonucunda başarısız olmak, anlaşılması güç bir şey değildir, ancak sürükleyici ders anlatımları bile, daha az belirgin ama daha endişe verici nedenlerle sonuç vermekte yetersiz kalabilmektedirler. Ders anlatımları diyalog ya da tartışma sağlamak amaçlı olarak tasarlanmazlar ve öğrencileri etkin olarak düşünen kişilerden çok, edilgen olarak bilgiyi kabul eden kişilere dönüştürürler. Yukarıda sözü edilen meta-analizde, ders anlatımlarının bilinen yanlış fikirlerin çürütülmesinde ve öğrencilerin yeniden düşünmeye sevk edilmesinde özellikle yetersiz kaldığı görülmüştür. Ayrıca deneyler, bir konuşmacı ilham veren bir mesaj ilettiğinde, dinleyenlerin içeriğe daha az dikkat ettiklerini ve çok şey hatırladıklarını öne sürdükleri durumlarda bile söylenenlerin daha azını akıllarında tuttuklarını da göstermiştir.

Sosyal bilimciler bunun adına hayran kalma etkisi diyorlar ama ben bunun dil tutulması etkisiyle daha iyi ifade edilebildiğine inanıyorum. Sahnedeki bilge kişi çoğunlukla yeni düşüncelerin vaazını verir, ancak çok ender olarak bize nasıl düşünebileceğimizi öğretir.

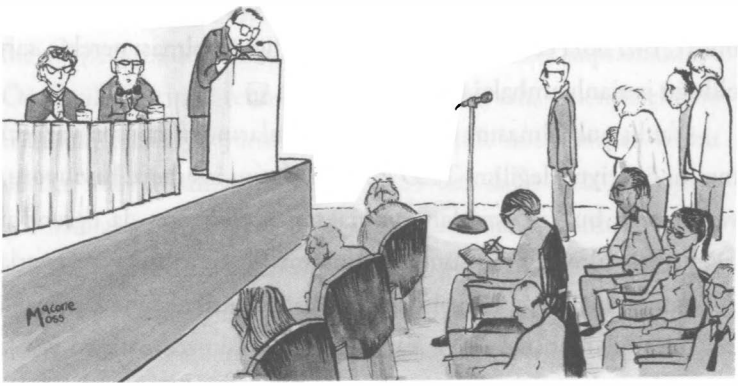
Düşünceli konuşmacılar, doğru olmayan gerekçeleri kovuşturarak, bize onların yerine ne düşünmemiz gerektiğini söyleyebilirler, ama bundan sonrası için kendi kendimize nasıl düşünmemiz gerekeceğini her zaman göstermezler. Karizmatik konuşmacılar bizi politik bir büyünün etkisi altına sokabilirler ve böylece biz de onların peşinden giderek onaylarını kazanmaya ya da kabilelerine dâhil olmaya çalışabiliriz. Bizi ikna eden şeyin bir savın içerdiği öz olması gerekir, sarılı olduğu janjanlı ambalaj değil.

Yanlış anlaşılmasın, ben ders anlatımlarından hepten vazgeçilmesini öneriyor değilim. TED konuşmalarını izlemeye bayılıyorum ve zamanla bu konuşmaları yapmaktan hoşlanmayı da öğrendim. Öğretmen olmak konusunda merakımı ilk uyandıran şey parlak ders anlatımlarına tanık olmaktı ve kendi sınıflarımda da yer yer bu anlatımlardan yapmaya karşı değilim. Yalnızca orta ve yüksek eğitimde, anlatımların hâlâ en baskın öğretme yöntemi olarak kalmış olmasının bir sorun olduğunu düşünüyorum. *Yakın zamanda benden bu konuda bir konuşma bekleyebilirsiniz.*

Kuzey Amerika'daki üniversitelerde, STEM öğretim görevlilerinin yarıdan fazlası, zamanının en az yüzde 80'ini ders anlatmaya ayırmakta, çeyreğinden birazcık daha fazlası anlatımlarına interaktif bölümler eklemekte ve beşte birinden daha azı etkin öğrenmeyi de içeren, gerçekten öğrenci merkezli yöntemlere başvurmaktadır. Liselerdeyse öğretmenlerin yarısı zamanlarının çoğunu ders anlatmaya ayırmaktadır.[29] Anlatımlar her zaman için öğrenmenin en iyi yöntemi değildir ve öğrencilerin ömür boyu öğrenen kişilere dönüşmeleri için yeterli olamazlar. Eğer bütün eğitim yaşamınızı bilgilerin size sunulmasıyla ve onları sorgulama fırsatını hiç edinmeden geçir-

[29] Ortaokullarda, öğretmenler etkin öğrenmeden daha fazla zamanı ders anlatımına ayırdıklarında öğrencilerin matematik ve fen sınavlarında daha yüksek notlar aldığını gösteren kanıtlar bulunmaktadır. Bunun nedeninin ders anlatımlarının daha küçük yaştaki öğrenciler üzerinde daha etkili olması mı, yoksa etkin öğrenme yöntemlerinin yeterli biçimde uygulanamıyor olması mı olduğunun araştırılması gereklidir.

mişseniz, yaşamınız boyunca gerek duyacağınız yeniden düşünme gereçlerini de geliştirememiş olursunuz.



"Şimdi de mikrofonu, soru kılığına girmiş daha kısa konuşmalara bırakmak istiyoruz."

YİNELEMENİN DAYANILMAZ HAFİFLİĞİ

Üniversitede almadığım için üzüldüğüm tek bir ders oldu. Bu ders Robert Nozick adında bir filozof tarafından verilmekteydi. Nozick'in fikirlerinden biri *Matrix* filmi sayesinde çok ünlü olmuştur: 1970'lerde Nozick, insanların kendilerine sonsuz bir zevk verecek ama onları gerçek yaşamdan koparacak bir "deneyim makinesi" içine girmeyi kabul edip etmeyeceklerine ilişkin bir deney dü-

şünmüştü.[30] Nozick derslerinde kendince bir deneyim makinesi de yaratıyordu: Her yıl yeni bir ders vermekte üsteliyordu. "Verdiğim dersler aracılığıyla düşünüyorum ben", diye de açıklıyordu.

Nozick bir yıl gerçek üzerine ders veriyordu; ertesi yıl felsefe ve nöroloji üzerine; bir sonraki yıl Sokrates, Buda ve İsa üzerine; bir sonrakinde düşünce üzerine düşünme üzerine; daha sonrakinde Rus Devrimi üzerine. Kırk yıllık öğretmenlik yaşamında yalnızca tek bir dersi iki kere vermişti: İyi yaşam üzerine olanı. "İyice tamamlanmış, üzerine cila çekilmiş bir görüşü sunmak öğrencilere felsefede özgün bir çalışma yapmak, çalışmanın ilerlediğini görmek ve onu yaparak öğrenebilmek konusunda hiçbir fikir veremez", diye açıklıyordu. Ne yazık ki, ben ondan bir ders alamadan kanserden öldü.

Nozick'in bu yaklaşımında esin verici bulduğum şey, öğrencilerinin ondan öğrenmesiyle yetinmeyişiydi. Onunla *birlikte* öğrenmelerini istiyordu. Ne zaman yeni bir konuyu ele alacak olsa, onun üzerindeki mevcut fikirlerini yeniden düşünme fırsatı buluyordu. Öğretmenin de, öğrenmenin de bilindik yöntemlerini yerinden sarsmak için dikkate değer bir örnek oluşturuyordu. Ben de öğretmenliğe başladığımda, onun ilkelerinden bir kısmını benimsemeyi istedim. Bütün bir ders dönemi boyunca öğrencilerime, sahip olduğum yarı gelişmiş fikirlerimi aşılamak düşüncesine kendimi hazır hissetmiyor-

[30] Nozick, çoğumuzun makineye girmeyi istemeyeceğimizi, çünkü yalnızca deneyim yaşamaktan çok, yapmaya ve olmaya değer verdiğimizi, bu yüzden de deneyimlerimizi yalnızca insanoğlunun hayal edip yaratabilecekleriyle sınırlamayı istemeyeceğimizi öngörmüştü. Ondan sonraki filozoflar, eğer makineyi reddediyorsak bunun bu nedenlerle değil, statüko önyargısına bağlı olacağını, yani tanıdığımız gerçeklikten ayrılmayı istemeyeceğimizi öne sürmüşlerdir. Bu olasılığı araştırmak üzere de, önermeyi değiştirerek başka bir deney yapmışlardır. Bir sabah uyandığınızda size bütün yaşamınızın yıllar önce seçmiş olduğunuz bir deneyim makinesinden ibaret olduğu ve artık makineden çıkmak ya da makineye geri dönmek arasındaki kararı sizin vereceğiniz söyleniyor. Bu senaryoda, insanların yüzde 46'sı makineye geri dönmek istemişlerdir. Kendilerine makineden çıktıkları takdirde, "gerçek yaşam"a geri döndükleri zaman Monako'da yaşayan milyarder bir ressam olacakları söylendiğinde bile, yüzde 50'si hâlâ makineye geri dönmeyi tercih etmektedir. Anlaşılan pek çok insan tanıdık bir sanal gerçekliği, hiç bilmedikleri asıl gerçeklik uğruna terk etmeye yanaşmıyorlar. Ya da belki içlerinden bazıları resim sanatından, varlıklı olmaktan ve bağımsız prensliklerde yaşamaktan hoşlanmıyorlar.

dum ve bu yüzden de kendime şöyle bir mihenk taşı seçtim: Her yıl dersimin içeriğinin yüzde 20'sini dışarı atıp, yerlerine yeni malzeme koymayı hedefleyecektim. Eğer ben her yıl yeniden düşünmek zorunda kalırsam, hep birlikte yeniden düşünmeye de başlayabilirdik.

Ancak dersin geriye kalan yüzde 80'inde başarısız olduğumu hissediyordum. Üçüncü ve dördüncü sınıf öğrencilerine tek dönemlik bir örgütsel davranış dersi vermekteydim. Onlara bir kanıt sunduğumda, bunun üzerinde yeniden düşünmeleri için fırsat tanımıyordum. Bu sorunla yıllarca boğuştuktan sonra birden, yeniden düşünmeyi öğretmek üzere yeni bir ödev vermek aklıma geldi. Öğrencilere küçük gruplar halinde çalışarak kendi mini podcast ya da mini TED konuşmalarını hazırlama ödevi verecektim. Görevleri yaygın olan bir uygulamayı sorgulamak, üzerinde uzlaşı sağlanmış akıl yoluna ters gibi görünen bir fikri savunmak ya da derste anlatılan ilkelere meydan okumak olacaktı.

Onlar bu proje üzerinde çalışmaya başladıklarında, şaşırtıcı bir örüntü oluşmakta olduğunu fark ettim. En çok zorlananlar, hep A alan, mükemmeliyetçi öğrenciler oluyordu. Mükemmeliyetçi insanların, okulda benzerlerinden başarılı olma olasılıkları daha yüksek olduğu halde, iş yaşamında diğer meslektaşlarından daha yüksek performans göstermedikleri ortaya çıktı. Bu da, çeşitli sektörleri kapsayan araştırmalarda, okul notlarının kişilerin iş performanslarını kestirmede güçlü bir etken olmadığını gösteren kanıtlarla uyumludur.

Okulda başarıya ulaşmak için genel olarak eski düşünme biçimlerinde ustalaşmak gerekir. Etkili bir kariyer oluşturabilmek içinse yeni düşünme yolları geliştirmek. Çok başarılı olan mimarlar arasında yapılmış klasik bir incelemede, içlerinden en yaratıcı olanların ortalama mezuniyet notlarının B olduğu görülmüştür. Okulda sürekli A almış olan meslektaşlarınınsa, her zaman doğruyu bulmakta çok kararlı oldukları için, çoğunlukla gelenekleri yeniden düşünecek riskleri alamadıkları anlaşılmaktadır. Benzer bir örüntü-

ye, sınıf birincisi olarak mezun olmuş öğrenciler arasında yapılan bir çalışmada da rastlanmıştır. "Okul birincilerinin geleceğin vizyonerleri olma olasılıkları çok yüksek değildir", diye açıklıyor, eğitim araştırmacısı Karen Arnold. "Onlar genellikle sistemi yerinden oynatmaktansa, onun içine dâhil olmayı tercih ederler."

Ben de hep A alan öğrencilerimde aynı şeyi gözlemledim: Yanılmaktan çok korkuyorlardı. Onları risk almaları için biraz daha yüreklendirmek adına, bu ödevin notunu, final notunun yüzde 20'si yaptım. Kuralları değiştirmiştim: Şimdi artık bilinenleri yineledikleri için değil, yeniden düşündükleri için ödüllendirileceklerdi. A almaktan şaşmayan öğrencilerimden üç tanesinin çalışmasına bakıncaya dek bu yüreklendirmemin işe yarayabileceğinden emin değildim. Bunlar TED konuşmalarındaki sorunlarla ilgili bir TED konuşması hazırlamışlar, dar dikkat aralıklarını daha da daraltmak ve derin bir kavrayış yerine yüzeysel bir cilayı tercih etmek gibi riskleri ön plana çıkarmışlardı. Sunumları öylesine iyi düşünülmüş ve eğlenceli hazırlanmıştı ki bütün sınıfa izlettim. "Eğer ukalaca ve pürüzsüz yanıtlara yatkınlığa karşı koyacak cesaretiniz varsa", dediler biz gülerken olanca ciddiyetleriyle, "bu videoyu izlemeyi hemen bırakın ve bizim yaptığımızı yaparak gerçek bir araştırmaya koyulun."

Bu ilk deneyimden sonra bu ödev, dersimin ayrılmaz bir parçası oldu. Ertesi yıl, dersimin içeriğini ve formatını yeniden düşünmede bir adım daha ileri gitmeyi istedim. Tipik bir üç saatlik dersin, yirmi ya da otuz dakikadan fazlasını ders anlatmaya ayırmayacaktım. Geri kalanı etkin öğrenme olacaktı ve öğrenciler simülasyonlarda kararlar verecek, rollere girerek müzakereler yapacaklar, sonra da karşılıklı sorular sorarak, hep birlikte konuşacak, tartışacak ve sorun çözecektik. Benim hatamsa müfredata resmi bir sözleşme gibi bakmak olmuştu: Eylül ayında ona son halini verdiğimde, bir daha hiç değiştirmiyordum. Artık bunu değiştirmenin zamanının geldiğine karar vererek,

öğrencileri dersin kendi yapısı üzerinde yeniden düşünmeye çağırdım.

Bir sonraki dönemin müfredatını hazırlarken, bir dersin içeriğini özellikle boş bıraktım. Dönemin yarısı geldiğinde, öğrencileri küçük gruplara ayırarak onlardan bu boş günü değerlendirmek için bir fikir geliştirip sunmalarını istedim. Sonra aralarında oylama yaptılar.

En sevilen fikirlerden biri, Lauren McCann'in önerisi oldu ve bu, öğrencilerin yeniden düşünmenin yararlı bir beceri olduğunu ve üstelik onu üniversitede zaten kullanmakta olduklarını fark etmeleri yolunda yaratıcı bir adım da olabilecekti.

Lauren sınıf arkadaşlarını, kendilerinin birinci sınıftaki hallerine bir mektup yazarak, o zaman bilmeyi isteyecekleri şeyleri anlatmaya çağırıyordu. Öğrenciler kendi gençliklerine, akıllarındaki belirsizlikleri ilk gideren alanı seçmek yerine, diğer alanlara karşı da açık fikirli olmalarını öneriyorlardı. Notları kafalarına çok fazla takmayıp, daha çok ilişkilerine odaklanmayı. Kendilerine en iyi geliri ya da en çok prestiji vaat eden kariyere erkenden bağlanmak yerine, daha başka olasılıkları da keşfetmeye çalışmalarını.

Lauren, düzinelerce öğrenciden toplamış olduğu mektuplarla, *Sevgili Penn Birinci Sınıf Öğrencisi* başlıklı bir web sitesi kurdu. Yirmi dört saat içinde site on binden fazla kez ziyaret edildi ve altı okul daha, öğrencilerinin akademik, sosyal ve mesleki tercihlerini yeniden düşünmelerini sağlamak adına, kendi benzer sitelerini hazırlamaya başladı.

Bu uygulama, dersliğin sınırlarını rahatlıkla aşabilecek niteliktedir. Yaşamımızdaki bütün geçiş dönemlerinde, ilk işimize başlarken, ikinci evliliğimizin başında ya da üçüncü çocuğumuzu beklerken, biraz durup da aynı deneyimi daha önce yaşamış kişilere neyi önceden bilmek isteyeceklerini sorabiliriz. Onların anlattıklarını dinledikten sonra da bizim neleri yeniden düşünmeyi isteyeceğimizi paylaşabiliriz.

Öğrenmenin en iyi yollarından birinin öğretmek olduğu defalarca kanıtlanmış bir şeydir. Dersin bir gününü onların tasarla-

malarına izin verinceye dek öğrencilerimin birbirlerine öğretecek ne kadar çok şeyi olabileceğini gerçek anlamıyla hiç anlamamışım. Bana da öyle... Yalnızca ne öğrendiklerini değil, kimden öğrenebileceklerini de yeniden düşünüyorlardı.

Ertesi yılki sınıfta seçilen en iyi fikir, bu yeniden düşünme alıştırmasını bir adım daha ileriye taşıdı: Öğrenciler adına "tutku konuşmaları" dedikleri bir gün düzenleyerek herkesin sınıfa çok sevdiği bir konuyu öğretmesini planladılar. O gün nasıl beatbox* yapılacağını, doğayla uyum içinde olan binalar tasarlamayı ve dünyayı alerjilere karşı daha güvenli hale getirmeyi öğrendik. O günden sonra da tutkuların paylaşılması sınıf katılımının bir parçası haline geldi. Öğrencilerin yaptıkları tutku konuşmaları, onların kendilerini arkadaşlarına anlatma biçimlerinden biri oluyordu. Her yıl bana bu uygulamanın sınıfa çok yüksek bir merak düzeyi getirdiğini ve sınıf arkadaşlarının her biri hakkında yeni şeyler öğrenmek için onları nasıl heveslendirdiğini anlatıyorlar.



"Yazmak, ~~iletişimdir aydınlanmadır keşiftir~~ yeniden yazmaktır."

* Beatbox kişinin hiçbir müzik aleti kullanmadan ağız, dudak, dil ve diğer organlarını kullanarak müzik oluşturmasına denir.

İLK TASLAKLARIN KURDU, ZANAATIN USTASI

Bir avuç eğitim öncüsüne karşılaştıkları en iyi yeniden düşünme öğretmeninin kim olduğunu sorduğumda hep aynı ismi duydum: Ron Berger. Ron, kendisini evinize akşam yemeğine davet ettiğinizde, iskemlelerinizden birinin kırık olduğunu fark edecek, evde alet edevat bulunup bulunmadığını soracak ve iskemleyi hemen oracıkta onaracak türden bir adamdır.

Kariyerinin önemli bir kısmında Ron, Massachusetts'in kırsal bölgelerindeki bir devlet ilkokulunda öğretmenlik yapmış. Hemşiresi, tesisatçısı, itfaiyecileri, hepsi eski öğrencileriymiş. Yazları ve hafta sonlarında marangozluk da yapıyormuş. Ron bütün ömrünü, öğrencilerine bir mükemmeliyet etiği öğretmeye adamış. Deneyimlerine göre bir zanaatta ustalaşmak, düşünme biçimimizi sürekli gözden geçirmekle olan bir şeymiş. Sınıfındaki felsefenin temelinde de el zanaatlarındaki yetkinlik bulunuyormuş.

Ron, öğrencilerinin keşfetmenin tadına varabilmeleri için, işe onlara hazır bilgileri öğretmekle başlamazmış. Okul yılının başında onlara "kıskaçlar", yani aşamalı olarak çözülecek sorunlar sunuyormuş. Yaklaşımı düşün-eşleş-paylaş şeklindeymiş: Çocuklar önce tek başlarına düşünerek başlıyor, sonra fikirlerini küçük gruplar içinde güncelliyor ve en sonunda da düşüncelerini sınıfın geri kalanıyla paylaşıyor, bu yolla hep birlikte sonuçlara varıyorlarmış. Örnek olarak, öğrencilere var olan hayvan sınıflandırmalarını sunmak yerine Ron, onlardan önce kendi kategorilerini geliştirmelerini istiyormuş. Kimi öğrenciler hayvanları karada yürüyenler, suda yüzenler ve havada uçanlar olarak sınıflara ayırıyor, kimileriyse renklerine, büyüklüklerine ya da beslenme biçimlerine göre kategoriler belirliyormuş.

Buradan çıkaracakları ders ise bilim insanlarının önlerinde çok fazla seçeneğin bulunduğu ve yaptıkları sınıflandırmaların da kimi bakımdan işe yararken, kimi bakımdansa keyfi kalabildiğiymiş.

Öğrenciler karmaşık sorunlarla karşılaştıklarında, çoğunlukla kafaları karışır. Bir öğretmenin doğal dürtüsü bir an önce onları bu durumdan kurtararak, kendilerini yolunu şaşırmış ya da beceriksiz hissetmelerine engel olmaktır. Oysa psikologlar, açık fikirli olmanın temel taşlarından bir tanesinin de kafa karışıklığına merak ve ilgiyle karşılık vermek olduğunu bulmuşlardır. Bir öğrencinin çok iyi dile getirdiği gibi: "Kafam karıştığında zamana ihtiyacım oluyor." Kafa karışıklığı, keşfedilecek yeni bir toprak bulunduğu ya da çözülecek bir bulmacayla karşılaşılmış olduğunu gösteren bir ipucu olabilir.

Ron, kafa karışıklığını ortadan kaldıracak olan dersleri vermeyi yeterli bulmuyormuş. Öğrencilerinin kafalarının karışmasına alışmalarını istiyormuş. Onları kendi öğrenme süreçlerinin liderleri olarak görüyormuş, bir bakıma "kendin yap" (Do It Yourself) zanaat projelerinde olduğu gibi. İşe öğrencilerini genç bilim insanları gibi düşünmeye yüreklendirmekle başlıyormuş: Sorunları belirlemelerini, varsayımlar geliştirmelerini ve bunları sınamak için de kendi deneylerini tasarlamalarını istiyormuş. Okuttuğu altıncı sınıf öğrencileri, radon gazını evlerde test etmek üzere kasabalarında kapı kapı geziyorlarmış. Üçüncü sınıftaki öğrencileri amfibi habitatları için haritalar oluşturuyorlarmış. Birinci sınıftaki öğrencilerininse her biri birer grup salyangoz besleyerek, 140'ın üzerindeki yiyecekten hangilerini sevdiklerini, sıcağı mı yoksa soğuğu mu, kuru ortamları mı, yoksa ıslak olanları mı tercih ettiklerini deneyerek öğreniyorlarmış.

Mimarlık ve mühendislik dersi olarak Ron, öğrencilerine ev taslakları çizdiriyormuş. Onlardan en az dört değişik taslak hazırlamalarını istediğinde, diğer öğretmenler onu küçük öğrencilerin

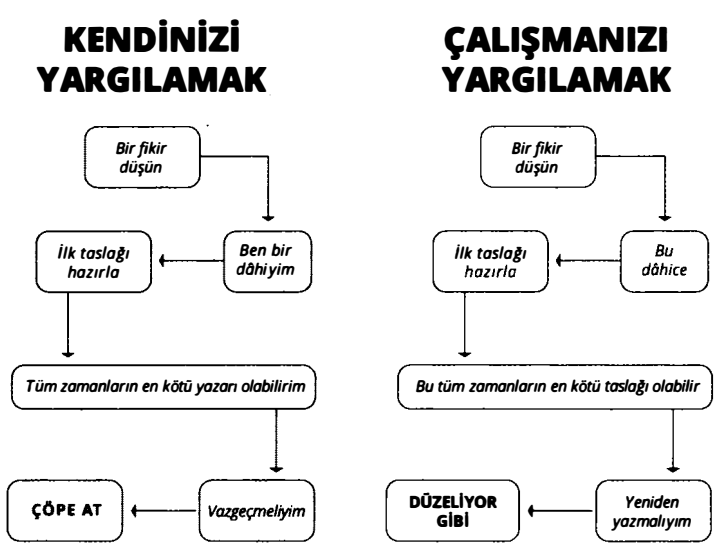
şevklerinin kırılabileceği konusunda uyarmışlar. Ron karşı çıkmış, çünkü bu fikri daha önce anaokulu öğrencileriyle de denemiş. Onlara sadece bir ev çizmelerini söylemek yerine, "Bir ev çiziminin dört farklı taslağını geliştireceğiz", diye duyuruyormuş.

Kimi öğrenciler bununla da kalmamışlar; içlerinden pek çoğu sekiz, on taslak çizmiş. Kendi aralarında çabaları için birbirine güç verecek bir destek ağları da varmış zaten. "Kalite yeniden düşünmek, yeni baştan çalışmak, cilalamak demektir", diye açıklıyor Ron. "Sıfırdan başlamaları gerektiğinde alaya alınacaklarını değil, kutlanacaklarını hissetmeleri gerekir. Çok geçmeden, eğer bir taslaktan fazlasını yapmalarına izin vermezsem yakınmaya başlıyorlardı."

Ron, öğrencilerini düşünme biçimlerini başkalarından aldıkları geri bildirime göre gözden geçirmeyi öğretmek istediğinden, bütün sınıfı bir zorlayıcı ağa dönüştürüyormuş. Her hafta, bazen her gün, bütün sınıf bir eleştiri oturumu yapıyormuş. Eleştiri formatlarından bir tanesi de galeri eleştirmenliğiymiş: Ron yapılan bütün çalışmaları teşhire koyduktan sonra, bütün öğrencilerin sınıfın içinde dolaşarak gözlem yapmalarını istiyor ve sonra da bir tartışma içinde her birine mükemmeliyeti nerede ve neden bulduklarını soruyormuş. Bu yöntemi yalnızca resim ve fen projelerinde değil, yazma ödevlerinde de uyguluyor, bir cümle ya da paragrafı hep birlikte değerlendiriyorlarmış. Başka bir formatsa derinlemesine eleştiriymiş: Bir oturumda bütün sınıf, tek bir öğrencinin ya da grubun çalışması üzerine odaklanıyormuş. Çalışmanın sahipleri neyi hedeflediklerini açıklayarak, nerelerde yardıma gerek duyduklarını belirtiyorlar ve Ron da sınıfı çalışmanın güçlü yanlarıyla, geliştirilebilecek kısımları üzerinde bir tartışmaya yönlendiriyormuş. Öğrencilerinin eleştirilerinde açık ve nazik olmalarını, çalışmanın sahibini değil kendisini eleştirmelerini istiyormuş. Onlara vaizlikten ve savcılıktan kaçınmayı öğretiyormuş: Nesnel yargı bildirmeyip, yalnızca kendi

öznel görüşlerini paylaşmakta oldukları için çocukların, "Bu iyi değil", demek yerine söze "Bana göre", diye başlamaları gerekiyormuş. Ayrıca onları, tevazu ve merak göstermeye alıştırmak için de önerilerini, "Acaba neden...", ya da "Hiç aklından geçti mi...", gibi soru kalıpları içinde yapmalarını öneriyormuş.

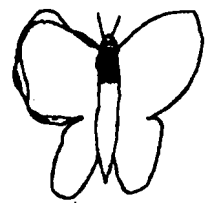
Sınıf yalnızca çalışmaları eleştirmekle yetinmiyormuş. Ayrıca her gün, mükemmeliyetin nasıl olması gerektiği üzerine de tartışıyorlarmış. Her yeni projeyle birlikte ölçütlerini de güncelliyorlarmış. Kendi çalışmalarını yeniden düşünmenin yanı sıra, standartlarını sürekli olarak gözden geçirmeyi de öğreniyorlarmış. Onların bu standartları daha da geliştirebilmeleri adına Ron, düzenli olarak dışarıdan uzmanlar getiriyormuş. Yerel mimarlar, bilim insanları sınıfa gelip kendi eleştirilerini sunuyorlar, öğrenciler de onların ilkelerini ve kullandıkları dili, sonraki tartışmalarına dâhil ediyorlarmış. Ortaokul ve liseye geçtikten sonra bile Ron'un eski öğrencilerinin gelip, onun sınıfından çalışmalarıyla ilgili görüş aldığı sıkça görülebilen bir şeymiş.



Daha Ron Berger'le ilk temas kurduğum anda, elimde olmadan onun derslerinden birini almış olabilmeyi istedim. Benim hiç olağanüstü öğretmenlerim olmadığından değildi bu. Yalnızca böyle bir kültüre sahip olan, bütün öğrencilerinin birbirlerini de, kendilerini de sorgulamaya bu kadar kararlı oldukları bir sınıfta bulunma ayrıcalığını hiç yaşamamıştım.

Ron şimdi zamanını yazarak, konuşmalar yaparak, Harvard'da öğretmenlere bir ders vererek ve okullarda danışmanlık yaparak geçiriyor. Okullarda öğretim ve öğrenimin nasıl olması gerektiğinin yeniden hayal edilmesine dayalı bir örgüt olan EL Education'un baş akademik sorumlusu aynı zamanda. Çalışma arkadaşlarıyla, 150 okulla doğrudan birlikte çalışarak milyonlarca öğrenciye ulaşmakta olan bir müfredat geliştiriyorlar.

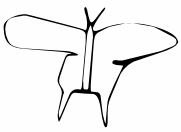
Ron ve çalışma arkadaşlarının Idaho'daki okullarından birinde, Austin adında bir öğrenciye bir kelebeğin, bilimsel açıdan doğru bir çizimini yapma ödevi verildiğinde ilk taslağı bu olmuş:



İlk taslak

Austin'in sınıf arkadaşları bir eleştiri grubu oluşturmuşlar ve iki turda ona kanatların şeklini değiştirmesi için önerilerde bulunmuşlar, o da ikinci ve üçüncü taslakları çizmiş. Eleştiri grubu kanatların eşit olmadığını ve yeniden yuvarlak hale gelmiş olduğuna işaret edince Austin şevkini yitirmemiş. Bir sonraki taslağın ardından grup onu, kanatların üzerindeki örüntülerin içini doldurmaya yüreklendirmiş.

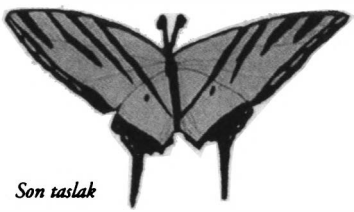

İkinci taslak


Üçüncü taslak


Dördüncü taslak


Beşinci taslak

Son taslakta Austin kelebeğini renklendirmeye artık hazırmış. Ron, tamamlanmış olan çizimi Maine'deki bir sınıf dolusu ilkokul öğrencisine gösterdiğinde, Austin'in kaydettiği gelişme ve sonuçta ortaya çıkan ürün karşısında herkesin soluğu kesilmiş.


Son taslak

Benimki de kesildi, çünkü Austin bu çizimleri yaptığında birinci sınıf öğrencisiymiş.

Altı yaşında bir çocuğun böyle bir başkalaşım geçirmesine tanık olmak bana çocukların yeniden düşünme ve gözden geçirmeye ne kadar kolay uyum sağladıklarını hatırlattı. O zamandan beridir ben de kendi çocuklarımı çizimleri için birden fazla taslak yapmaya yüreklendiriyorum. İlk taslaklarını duvara asılmış gördüklerinde ne kadar heyecanlanıyorlarsa, dördüncü taslaklarından da bir o kadar gurur duyuyorlar.

İçimizden çok azı Ron Berger'le kelebek çizecek ya da Erin McCarthy'yle tarih kitaplarını yeniden yazacak kadar şanslı olabiliyor. Ancak hepimiz onlar gibi öğretmeye çalışma fırsatına sahi-

biz. Eğittiğimiz kişiler her kim olursa olsun, onlara karşı daha çok tevazu gösterebilir, daha çok merak duyabilir ve yaşamlarımızdaki çocuklara keşifte bulunmanın bulaşıcı neşesini tattırabiliriz.

Ben iyi öğretmenlerin yeni düşünceler, harika öğretmenlerinse yeni düşünme yolları sunduğuna inanıyorum. Bir öğretmenin bilgisini bizimle paylaşması o günkü sorunlarımızı aşmamıza yardımcı olabilir, ama bir öğretmenin nasıl düşündüğünü anlayabilmemiz ömür boyu zorlukların arasında yolumuzu bulmamızı kolaylaştırabilir. Sonuç olarak eğitim beynimizde biriktirdiğimiz bilgilerden daha fazlasıdır. Eğitim, taslaklarımızı gözden geçirmeyi sürdürerek geliştirdiğimiz alışkanlıklar ve öğrenmeyi sürdürebilmek için elde ettiğimiz becerilerden ibarettir.

BÖLÜM 10

Biz Bu İşi Her Zaman Böyle Yapmayız

İş Yerinde Öğrenme Kültürleri Oluşturmak

□ □ □

Şu insanlar olmasa, yeryüzü bir mühendis için cennet olurdu.
—KURT VONNEGUT

Dalgıçlık konusundaki deneyimleri sayesinde Luca Parmitano, boğulma risklerine yabancı değildi. Ancak bunun uzayda da başına gelebileceğinden habersizdi.

Luca, Uluslararası Uzay İstasyonu'na doğru uzun yolculuğa çıkan en genç astronot olmuştu. 2013 Temmuz'unda, otuz altı yaşındaki İtalyan astronot, altı saat süren deneyler, donanım taşıma, elektrik ve veri kabloları kurma işlemleri sonrasında, nihayet ilk uzay yürüyüşünü tamamlamıştı. Şimdiyse, bir hafta sonra, Chris Cassidy adında başka bir astronotla birlikte işlerine devam edip, bakım ve onarım yapmak üzere ikinci kez yürüyüşe çıkmaya hazırlanıyordu. Hava hücresinden dışarıya çıkarken 400 kilometre aşağıdaki

yeryüzünü görebiliyorlardı.

Uzayda geçen kırk dört dakikanın ardından Luca bir tuhaflık sezdi: Kafasının arka tarafı ıslanmış gibiydi. Suyun nereden geldiğinden emin olamıyordu. Bu yalnızca küçük bir rahatsızlık değildi, mikrofonuna ya da kulaklıklarına kısa devre yaptırarak iletişimi kesme olasılığı da vardı. Sorunu, Houston'da bulunan Görev Kontrol merkezine bildirdi. Chris, ona terliyor olabilir mi diye sordu. "Terliyorum", diye yanıtladı Luca, "ama bu su çok fazla gibi. Hiçbir yere gitmiyor, iletişim başlığımın içinde duruyor. Haberin olsun dedim." Sonra da çalışmaya devam etti.

Uzay yürüyüşlerinin sorumlusu olan Karina Eversley, ortada bir sorun olduğunu anlamıştı. Bunun hiç de normal olmadığını düşünerek, hemen bir uzmanlar ekibi oluşturdu ve Luca'ya sorulması gerekenleri düşündüler. Sıvının miktarı artıyor muydu? Luca bunu bilemiyordu. Su olduğundan emin miydi? Dilini çıkarıp da, başlığının içinde havada süzülmekte olan damlalardan birkaçını yakaladığında, metal tadı almıştı.

Görev Kontrol, yürüyüşü erken bitirme kararı aldı. Luca ve Chris, zıt yönlere doğru çevrilmiş olan bağlantı kablolarını takip etmek üzere birbirlerinden ayrıldılar. Bir antenin çevresinden dolaşmak için Luca ters döndü. Birdenbire görüşü bulanıklaştı ve burnundan soluk alamamaya başladı, su damlaları gözlerinin önünü kapatıyor, burun deliklerinden içeri doluyordu. Su birikmeye devam ediyordu ve ağzına ulaşırsa onu boğabilecekti. Kurtulmak için tek umudu, zamanında hava hücresine dönebilmekti. Güneş batınca Luca karanlığın içinde kalmıştı ve önünü yalnızca başında yanan küçük ışık sayesinde görebiliyordu. Sonra iletişimi de kesildi, ne kendi sesini, ne de başkasınınkini duyabiliyordu.

Luca, belleğini ve bağlantı kablosundaki gerginliği kullanarak hava hücresinin dış kapağına kadar yolunu bulmayı başardı. Tehlike

henüz geçmiş değildi: Başlığını çıkarmadan önce Chris'in hava hücresinin kapağını kapatarak, içerideki basıncı düzenlemesi gerekiyordu. Sessizlik içinde geçen, gerginlik dolu birkaç dakika boyunca hayatta kalıp kalamayacağından hiç emin değildi. Nihayet başlığını çıkartabildiğinde, içi bir buçuk litreye yakın suyla doluydu, ama Luca hayattaydı. Aylar sonra bu olay, "NASA tarihinin en tehlikeli giysi arızası" olarak anılmaya başlayacaktı.

Hemen ardından teknik güncellemeler başladı. Uzay giysisi mühendisleri sızıntının kaynağının bir fan/pompa/ayırıcı olduğunu keşfedip, sonraki modellerde bunu kaldırdılar. Ayrıca giysiye şnorkel görevi görecek bir soluma borusu ve başlık içinde birikecek suyu emecek bir de dolgu eklediler. Ancak asıl büyük sorun teknik hata değil, insan hatasıydı.

Luca, bir hafta önceki ilk uzay yürüyüşünden geri döndüğünde, başlığının içinde birkaç su damlacığı bulunduğunu görmüştü. Chris'le birlikte bunun, giysinin içinde içme suyu taşıyan cebindeki bir sızıntıdan gelmiş olması gerektiğini düşünmüşler ve Houston'dakiler de aynı görüşte olmuşlardı. Ne olur ne olmaz diyerek o cebi değiştirmişlerdi, ancak konu da orada kapanmıştı.

Luca'nın uzay giysisinde nasıl bir sorun çıkmış olduğunun soruşturmasını yürüten, uzay istasyonu başmühendislerinden Chris Hansen bana, "Başlıkta az miktarda su görülmesi normal sayılan bir duruma dönüşmüştü", diye anlattı, "uzay istasyonu camiasında bu durum içme suyu ceplerinin sızıntı yapabildikleri şeklinde yorumlanarak, konu daha derinlemesine araştırılmadan bu açıklamanın kabullenilmesine yol açmıştı."

Luca'nın geçirdiği tehlike, NASA'nın yeniden düşünmedeki yetersizliğinin faciayla sonuçlandığı ilk durum olmuyordu. 1986'da, *Challenger* uzay mekiği, adlarına O-halka denen yuvarlak contaların risk değerlendirmesinin korkunç derecede sığ yapılmış olması sonu-

cunda infilak etmişti. Kalkış sırasında bunun sorun olabileceği daha önceden saptanmış olduğu halde NASA, önceki görevlerde herhangi bir kötü durumla karşılaşmadan bu riski aşmayı başarabilmişti. Bu seferki kalkışın alışılmışın üzerinde soğuk olan bir güne denk gelmesiyle, besleme roketini korumakta olan O-halka contaları kopmuş, sıcak gazın yakıt tankını yakması sonucu, mekiğin içindeki yedi astronotun hepsinin ölümüne neden olmuştu.

2003 yılında da *Columbia* uzay mekiği benzer koşullar altında parçalandı. Kalkışın ardından yer ekibi, uzay gemisinden biraz köpük çıkmış olduğunu fark etmişler, ancak bu daha önceki görevler sırasında da görülmüş ve soruna yol açmamış bir şey olduğu için, içlerinden çoğu bunu önemsememişlerdi. Bu varsayımı yeniden düşünmeyi akıl edemeyerek bunun yerine, gemiyi bir sonraki göreve hazırlamak için gerekecek zamanı azaltmak üzere nasıl bir onarım yapılması gerekeceğini tartışmaya başlamışlardı. Oysa köpük kaybı hayati bir sorundu ve kanadın ön cephesinde yol açtığı hasar, mekik atmosfere yeniden girdiğinde, sıcak gazın kanadın içine sızmasına neden olmuştu. Bir kez daha yedi astronot hayatlarını kaybettiler.

Yeniden düşünmek her zaman bireysel bir beceri değildir. Kimi durumlarda ortak bir yeterlilik ister ve bir örgütün kültürüyle sıkı sıkıya ilişkilidir. NASA uzun zamandan beridir performans kültürünün önde gelen bir örneği olarak görülmekteydi: Uygulamanın kusursuzluğuna büyük değer veriliyordu. Her ne kadar geçmişinde büyük başarılar bulunsa da NASA, çok geçmeden aşırı özgüven döngülerinin kurbanı olmuştu. İnsanlar standart işlem süreçleriyle gururlandıkça, rutinlerine olan inançları güçlenmiş, elde ettikleri sonuçların kararlarını doğrulamasıyla da yeniden düşünme fırsatlarını boşa harcamışlardı.

Yeniden düşünme, öğrenme kültürleri içinde daha kolay olabilmektedir, çünkü böyle bir kültürde büyüme temel değer olarak

görülür ve yeniden düşünme döngüleri rutin hal alır. Bu kültürlerde normal olan, insanların neyi bilmediklerini bilmeleri, mevcut uygulamalarından kuşku duymaları ve denenecek yeni rutinler için merak beslemeleridir. Kanıtlar, öğrenme kültürlerinde örgütlerin daha çok yenilik ve daha az hata yapmakta olduklarını göstermektedir. Ben de NASA ve Gates Vakfı'ndaki değişim girişimlerini inceledikten ve onlara tavsiyelerde bulunduktan sonra, öğrenme kültürlerinin, psikolojik güvenlik ve sorumluluğun dengeli biçimde bir araya gelmesiyle en iyi halini alabildiğini öğrenmiş oldum.

HATA YAPIYORUM, ÖYLEYSE ÖĞRENİYORUM

Yıllar önce, Amy Edmondson adında bir eski mühendis ve yeni işletme öğretmeni tıbbi hataların nasıl önlenebileceğiyle ilgilenmeye başlamış. Bir hastaneye giderek çalışanlara, ekiplerinde ne derecede bir psikolojik güvenliğe sahip olduklarına ilişkin sorular sormuş. Cezalandırılma korkusu yaşamadan risk alabiliyorlar mıydı? Sonra da, yanlış ilacı potansiyel olarak ölümcül dozda uygulamak gibi ciddi sonuçların izini sürerek, her bir ekibin yaptığı tıbbi hata sayısının verilerini toplamış. Sonuçtaysa bir ekibin hissettiği psikolojik güven arttıkça, hata oranının da artmakta olduğunu bulmak onu şaşırtmış.

Görünüşe bakılırsa psikolojik güvenlik, fazla rahatlığa yol açabiliyor. Bir ekip çok derin bir güvenlik duygusu hissettiğinde, insanlar meslektaşlarını sorgulama ya da kendi çalışmalarını yeniden denetleme gereğini duymayabiliyorlar.

Ne var ki Edmondson, çok geçmeden verilerde önemli bir sınırlama bulunduğunu fark etmiş: Bu hataların hepsi, hatayı ya-

panlarca bildirilenlermiş. Hataların daha tarafsız bir ölçüsünü edinebilmek üzere, birimlere gizli bir gözlemci göndermiş. Bu seferki verileri incelediğindeyse, sonuçların tersine dönmüş olduğunu görmüş: Psikolojik güvenliğe sahip olan ekipler daha fazla hata bildiriyor, ancak gerçekte daha az hata yapıyorlarmış. Hatalarını kolayca kabullenerek onlara neyin neden olduğunu öğrenebiliyor ve daha sonra aynı hataları yinelemiyorlarmış. Psikolojik güvenliği olmayan ekiplerdeyse, insanlar cezalardan kaçınmak için hatalarını gizliyorlar ve bu da kökte yatan nedenlerin belirlenerek gelecekteki sorunların önlenmesini herkes için daha zor hale getiriyormuş. Böylece aynı hatalar sürekli yapılıyormuş.

O zamandan bu yana psikolojik güvenlik üzerine yapılan araştırmalar çok gelişti. Google'da performansları ve refahları yüksek olan ekipleri diğerlerinden ayıran etkenleri belirlemek üzere yapılan bir çalışmaya katıldığımda, en önemli ayırt edicinin ekipte kimlerin bulunduğu ya da yapılan işin ne kadar anlamlı olduğu değil, psikolojik güvenlik olduğunu gördüm.

Son birkaç yıldır, pek çok iş yerinde psikolojik güvenlik dillere pelesenk olmuş durumda. Her ne kadar liderler bu kavramın önemini anlıyor olsalar bile, çoğu zaman tam olarak ne anlama geldiğini ve nasıl elde edilebileceğini yanlış anlıyorlar. Edmondson, psikolojik güvenliğin standartları gevşetmek, insanların daha rahat etmelerini sağlamak, onlara nazik ve uyumlu davranmak ya da onları koşulsuz olarak övmek demek olmadığını hemen dile getiriyor. Bu daha çok, bir saygı, güven ve açıklık ortamı yaratarak, insanların yaptırım korkusuna kapılmadan endişe ve önerilerini ifade edebilmelerine izin vermekten ibaret bir şeydir. Öğrenme kültürünün de temelini oluşturur.

Performans kültürlerinde, sonuçlara yapılan vurgu genellikle psikolojik güvenliği gölgede bırakır. İnsanların hataları ya da ba-

şarısızlıkları yüzünden cezalandırıldıklarını gördükçe, kariyerimizi koruyabilmek adına kendi yetkinliğimizi kanıtlamanın derdine düşeriz. Kendi davranışımızı sınırlandırmayı, soru ya da çekincelerimizi dışa vurmaktansa dilimizi tutmayı öğreniriz. Kimi zaman buna iktidar mesafesi yol açar: En yüksekteki büyük patrona meydan okumaktan korkarız. Otoriteye uyma baskısı gerçektir ve yoldan sapmaya cüret edenler bedelini ödemeyi de göze alırlar. Performans kültürlerinde, bütün yanıtları biliyor gibi görünen uzmanların karşısında kendimizi sansürlememiz de mümkün olabilir, özellikle de kendi uzmanlığımıza olan güvenimiz tam değilse.

PSİKOLOJİK GÜVENLİK

OLDUĞU ZAMAN	*OLMADIĞI ZAMAN*
Hataları öğrenme fırsatı olarak görmek	*Hataları kariyerine tehdit olarak görmek*
Risk alıp yanılmaya gönüllülük	*Ortalığı karıştırmaya gönülsüzlük*
Toplantılarda fikrini söylemek	*Fikirlerini kendine saklama*
Zorlandığın yerleri açıkça paylaşmak	*Yalnız güçlü yanlarınla övünmek*
Ekip arkadaşlarına ve üstlerine güvenmek	*Ekip arkadaşlarından ve üstlerinden korkmak*
Boynunu uzatmaktan çekinmemek	*Kafanın koparılması korkusu*

Psikolojik güven yetersizliği, NASA'da sürekli bir sorundu. *Challenger* patlamasından önce birkaç mühendis tehlikeye işaret etmişse de, üstleri tarafından susturulmuşlar; kimileriyse ciddiye alınmadıkları için sonunda kendileri susmak zorunda kalmışlardı. *Columbia*'nın fırlatılmasından sonraysa bir mühendis kanattaki hasarı yakından inceleyebilmek için net fotoğraflar istemiş ama elde ede-

memişti. Kalkışın ardından mekiğin durumunu değerlendirmek için yapılan önemli bir toplantıda bu mühendis hiçbir şey söylememişti.

Columbia'nın fırlatılmasından bir ay kadar önce, Ellen Ochoa uçuş ekibi operasyonlarının müdür yardımcısı olmuştu. 1993 yılında, Ellen uzaya giden ilk Latin Amerikalı kadın olarak tarih yazmıştı. Şimdiyse yönetilmesinde görev aldığı ilk uçuş felaketle sonuçlanmıştı. Haberi uzay istasyonu çalışanlarına verip, ölen astronotların ailelerini avuttuktan sonra, bu türden bir facianın bir daha hiç yaşanmamasından emin olmak için kendi üstüne düşen görevi bulup yerine getirmeye karar vermiş.

Ellen, NASA'daki performans kültürünün psikolojik güvenliği aşındırmakta olduğunun farkındaydı. "İnsanlar mühendislikteki uzmanlıkları ve üstünlükleriyle gurur duyuyorlar", diye anlattı bana. "Uzmanlıklarının, kendilerini utanç verici bir duruma düşürecek şekilde sorgulanmasından da korkuyorlar. İnsanların başlarından savuşturacağı sorular sormak ya da ağzından çıkanı kulağının duymadığının söylenmesi gibi, aptal durumuna düşmenin verdiği o temel korku bu." Bu sorunla savaşmak ve kültürü öğrenme yönüne doğru birazcık iteleyebilmek için, yanında sürekli olarak küçük bir cep defteri taşımaya ve her fırlatma ya da önemli operasyon kararı hakkında sorular sormaya başlamış. Listesinde şöyle sorular varmış:

- Sizi bu varsayıma götüren nedir? Neden doğru olduğunu düşünüyorsunuz? Eğer yanlışsa neler olabilir?
- Analizinizdeki belirsiz noktalar nelerdir?
- Önerinizin yararlarını anlıyorum. Peki, sakıncaları nelerdir?

Yine de on yıl sonra, yeniden düşünme konusundaki aynı

dersler, uzay yürüyüşü giysileri bağlamı içinde yeniden öğrenilmek zorunda kalacaktı. Uçuş denetimcileri, Luca Parmatino'nun başlığının içinde biriken su damlacıklarından ilk haberdar olduklarında iki hatalı varsayımda bulunmuşlardı: Nedenin su cebi olduğu ve sonucunun önemli olmayacağı. Bu varsayımların doğruluğunu sorgulamayaysa, ancak ikinci uzay yürüyüşünde Luca hayati tehlike atlattıktan sonra başlamışlardı.

Başmühendis Chris Hansen, gemi dışı faaliyetler ofisinin başına getirildiğinde Ellen'inkilere benzer sorular sormayı standart hale getirdi: "Herhangi birinin sorması gereken tek soru, 'Sızıntının su cebinden geldiğini nereden biliyorsunuz?', olmalıydı. Bu durumda yanıt da, 'Biri bize öyle söyledi', olacaktı. Bu yanıt alarm işareti vermek için yeterli olabilirdi. Kontrol etmek yalnızca on dakika sürerdi ama kimse soru sormamıştı. *Columbia* için de durum aynıydı. Boeing gelip 'Bu köpüğün neye yol açtığını bildiğimizi sanıyoruz', dediğinde biri onlara bunu nereden bildiklerini sorsaydı, kimse bir yanıt veremeyecekti."

Nereden biliyorsunuz? Bu soruyu başkalarına da, kendimize de daha sık sormalıyız. Gücü, içtenliğinde yatıyor. Yargılayıcı bir soru değil, insanları savunmaya geçmek zorunda bırakmayacak, dümdüz bir merak ve kuşku ifadesi. Ellen Ochoa bu soruyu sormaya korkmuyordu, ama o mühendislikte doktora yapmış bir astronottu ve kıdemli bir liderlik konumunda bulunuyordu. Pek çok işyerinde çalışmakta olan pek çok kimse için bu soru haddini aşmak olarak görülüyor. Psikolojik güvenliğin yaratılması, söylendiği kadar kolay mümkün olmuyor. Bu yüzden ben de liderlerin bunu başarabilmek için neler yapmış olduklarını öğrenmeye karar verdim.

GATES YUVASINDA GÜVENDE

Gates Vakfı'na ilk gittiğimde, insanlar kendi aralarında yıllık strateji değerlendirmeleri konusunda fısıldaşıyorlardı. Vakıf içindeki bütün program ekibinin vakfın ortak başkanları Bill ve Melinda Gates ve CEO'larıyla bir araya geldikleri, uygulamalar konusunda gelişim raporlarını sunup geri bildirim aldıkları zamandı bu. Her ne kadar vakıf kapsamında, hastalıkların ortadan kaldırılmasından eğitimde eşitliğin sağlanabilmesini teşvike kadar pek çok farklı alanlarda dünyanın en önde gelen uzmanlarından bazıları çalışıyor olsa da, Bill'in inanılmaz derecede geniş ve derin görünen bilgi dağarcığı karşısında bu uzmanlar bile biraz çekiniyor gibiydiler. Ya çalışmamda hayati bir hata keşfederse? Buradaki kariyerimin sonu gelebilir mi?

Bundan birkaç yıl önce, Gates Vakfı'ndaki liderler bana ulaşarak, psikolojik güvenliğin sağlanması konusunda yardımcı olup olamayacağımı sormuşlardı. İçinde en küçük boşluk barındırmayacak analizler sunma baskısının insanları risk almaktan kaçınmaya yönlendirdiği endişesini taşıyorlardı. Çalışanlar çoğu zaman, dünyanın en önemli sorunlarından birkaçı üzerinde daha büyük bir etkiye yol açabilecek, cesur deneylere girişmektense, denenip onaylanmış stratejilere bağlı kalarak ufak ufak gelişme sağlamayı yeğliyorlardı.

Psikolojik güvenlik konusunda elimizdeki kanıtlar bize nereden başlayabileceğimiz konusunda bir fikir verebiliyordu. Bir kuruluşun bütün kültürünü olduğu gibi değiştirmenin ne kadar zor bir iş olduğunu biliyordum, oysa bir tek takımın kültürünü değiştirmek daha kolay yapılabilir bir şeydi. Bunun için ilk önce öne çıkarmak istediğimiz değerlerde onlara örnek olmak, bunu en iyi uygulayabilen kişileri saptayıp övmek ve bir değişim yaratmakta kararlı olan bir çalışanlar topluluğu oluşturmak gerekiyordu.

Psikolojik güvenlik oluşturmak isteyen yöneticilere verilecek standart tavsiye, çalışanlarına açıklık ve katılımcılık konusunda örnek oluşturmalarıdır. Eğer siz kendinizi nasıl geliştirebileceğiniz konusunda geri bildirim isterseniz, onlar da risk almak için kendilerini güvende hissedeceklerdir. Bu tavsiyenin gerçekten işe yarayıp yaramayacağını sınamak için, Constantinos Coutifaris adında bir doktora öğrencisiyle birlikte bir deneye başladım. Çeşitli şirketlerden rastgele belirlenmiş birkaç yöneticiye ekiplerinden yapıcı eleştiri isteme görevi verdik. Sonraki hafta boyunca bu ekiplerde psikolojik güvenliğin arttığı görüldü, ancak tahmin ettiğimiz üzere bu, uzun ömürlü olmadı. Geri bildirim istemiş olan yöneticilerden bir bölümü duyduklarından hoşlanmayarak savunmaya geçmişlerdi. Kimileriyse bu geri bildirimleri yararsız bulmuş ya da üzerlerinde çalışmak için kendilerini çaresiz hissetmişlerdi ve sonuç olarak geri bildirim istemeyi bırakmışlar, ekipleri de doğal olarak vermeyi kesmişti.

Başka bir grup yöneticiyleyse daha farklı bir yaklaşım denedik. Bu seferkinin ilk hafta içindeki sonuçları daha az etkili olmasına karşın, bir yıl içinde psikolojik güvenlik bakımından daha kalıcı kazanımlar sağlamıştı. Bu yöneticilere geri bildirim istemek yerine, ekipleriyle geri bildirim almak konusundaki geçmiş deneyimlerini ve geleceğe yönelik gelişme hedeflerini paylaşma ödevi vermiştik. Onlara ekiplerine yapıcı eleştirilerden yararlanmış oldukları durumları anlatmalarını ve o sırada kendilerini geliştirmeye çalıştıkları alanları belirleyip ekiplerine bunları aktarmalarını tavsiye ettik.

Kendi eksik yönlerini yüksek sesle kabul ederek bu yöneticiler eleştiri kaldırabileceklerini göstermiş ve geri bildirim almaya açık olduklarına ilişkin bir söz vermiş oluyorlardı. Zayıflıkları normalleştirerek, ekiplerinin yaşadıkları zorluklar konusunda içlerini dökmekte daha rahat olabilmelerini sağlıyorlardı. Onların çalışanları daha yararlı geri bildirimlerde bulunuyorlardı, çünkü yöneticilerinin de

kendilerini hangi alanlarda geliştirmeye çalıştıklarını biliyorlardı. Bu da yöneticileri, kapıyı açık tutmayı sağlayacak alışkanlıklar geliştirmeye güdülüyordu: "Ne isterseniz sorun" içerikli kahve sohbetleri düzenliyor, yapıcı eleştiri isteyerek haftalık bire bir toplantılar yapıyor, herkesin kendi gelişme hedeflerini ve kaydettikleri ilerlemeleri paylaştığı, aylık ekip buluşmaları ayarlıyorlardı.

Psikolojik güvenlik yaratmak bir kerelik bir iş, ya da yapılacaklar listesinde üzeri çizilecek bir madde olarak görülemez. Deneyimize katılan yöneticilerden pek çoğu, başlangıçta zayıf yönlerini ortaya dökmek konusunda isteksiz ve gergindiler. Ekip üyeleri de bu durum karşısında şaşırmış ve böyle bir güçsüzlük ifadesine nasıl karşılık vereceklerini bilememişlerdi. Bir kısmı kuşkucu yaklaşmış, yöneticilerinin iltifat peşinde olduklarını ya da kendilerini iyi gösterecek yorumları seçip ayıklamayı istediklerini düşünmüşlerdi. Ancak zamanla ve yöneticiler sürekli biçimde tevazu ve merak gösterdikçe bu dinamik değişti.

Gates Vakfı'nda bunu bir adım daha ileri taşımayı istedim. Yöneticilerin yalnızca geçmişte nasıl eleştirilmiş oldukları konusunda kendi ekiplerine açılmalarını sağlamak yerine, kıdemli yöneticiler kendi deneyimlerini bütün kuruluşla paylaşsalar nasıl olur diye düşündüm. Bunu sağlamak için etkili bir yol bildiğimi de birdenbire fark ettim.

Birkaç yıl öncesinde, Wharton'daki yüksek lisans öğrencilerimiz yıllık komedi gösterileri için bir video hazırlamışlardı. *Jimmy Kimmel Live!* adlı televizyon programında, ünlü kişilerin kendileri hakkındaki acımasız tweetleri yüksek sesle okudukları "Kaba Tweetler" bölümünden esinlenmişlerdi. Bizimkinin adı da *Kaba Eleştiriler* idi ve fakülte üyeleri, yıllık öğrenci değerlendirmeleri sırasında kendileri hakkında yazılmış en sert yorumları okuyorlardı. "Bu ömrüm boyunca aldığım en kötü ders olmalı", diye okuyordu

bir öğretim görevlisi yıkılmış bir ifadeyle ve ardından da ekliyordu, "Doğrudur." Bir başkası şunu okuyordu: "Bu öğretmen tam bir cadı. Ama nazik bir cadı". Ardından da duygulanmış gibi devam ediyordu: "Çok tatlı." Benimkilerden bir tanesi şuydu: "Bana *Muppet Show* kuklalarından birini hatırlatıyorsunuz." En iyisiyse fakültenin en genç üyelerinden birine ayrılmıştı: "Bu öğretmen pop kültüre hâkimmiş gibi hava atıyor, oysa içinden Ariana Grande'nin Microsoft Word yazı tiplerinden biri olduğunu sanıyor."

Ben bu videoyu her sonbaharda sınıfıma göstermeyi alışkanlık edindim, çünkü arkasından seller boşanmasına yol açıyor. Öğrenciler işimi ciddiye alıyor olsam da, kendimi o kadar da ciddiye almadığımı görünce kendi eleştirilerini ve gelişme önerilerini daha rahat paylaşabiliyorlar.

Videoyu Melinda Gates'e göndererek, onların kuruluşunda da psikolojik güvenliği geliştirmek bakımından buna benzer bir şey yapmayı düşünüp düşünmeyeceğini sordum. Yalnızca kabul etmekle kalmadı, bütün yönetici ekip üyelerine de meydan okuyarak, buna katkıda bulunup koltuğa ilk oturan olmak üzere gönüllü oldu. Ekibi, çalışanlar arasında yapılan anketlerdeki eleştirileri bir araya toplayıp küçük kartlara bastırdı ve o da kamera karşısına geçerek bunlara gerçek zamanlı tepkiler verdi. Çalışanlardan birinin onun "koduğumun Mary Poppins'i gibi" olduğunu okuduğunda herkes Melinda'nın küfür ettiğine ilk kez tanık olduğunu düşünmüştü. Buna açıklama olaraksa, kusurlu yanlarını görünür kılabilmek için daha çok çaba harcamakta olduğunu söyledi.

Bu sunumun etki gücünü sınayabilmek için çalışanları rastgele üç gruba ayırdık: İlki Melinda'nın kendi hakkındaki ağır yorumları okuduğu videoyu izledi, ikincisine yine onun daha genel ifadelerle yaratmak istediği kültürden söz ettiği başka bir video izlettik, üçüncü grupsa hiçbir şey izlemeden kontrol grubu olarak kaldı. İlk grup-

takilerde güçlü bir öğrenme yönelimi belirmişti; onlar da kendi eksikliklerini kabul ederek aşmaya çalışmak için esinlenmiş gibiydiler. İktidar mesafesi kısmen de olsa ortadan kalkar gibi olmuştu. Şimdi artık hem eleştiri, hem de övgüler için Melinda'ya da, diğer kıdemli yöneticilere de daha rahatlıkla gidebileceklerdi. Çalışanlardan biri şu yorumu yaptı:

> Bu videoda Melinda, vakıfta daha önce hiç görmediğim bir şey yaptı: Yaldızı dağıttı. Benim için o an, "Öyle çok sayıda toplantıya bilmediğim şeyler varken katılmak zorunda kalıyorum ki", dediği andı. Bunu yazmak zorunda kaldım, çünkü bu dürüstlüğü karşısında hem çok şaşırmış, hem de minnettar olmuştum. Daha sonra güldüğünde, ama içten bir kahkahayla güldüğünde ve sert yorumlara yanıt verdiğinde, yaldız bir kere daha sıyrıldı ve ben de onun altında daha az Melinda Gates değil, tam tersine, çok daha fazla Melinda Gates olduğunu gördüm.

Hâlâ gelişmekte olduğumuzu kabul etmek için özgüvenli tevazu sahibi olmak gerekir. Bu da insanlara, kendimizi kanıtlamaktan çok, kendimizi geliştirmeyi önemsediğimizi gösterir.[31] Eğer bu zihniyet bir kuruluşun içinde yeterince yaygınlaşabilirse, insanlara da seslerini çıkarmaları için özgürlük ve cesaret verecektir.

Ancak yalnızca zihniyetler bir kültürü değiştirmek için yeterli

[31] Henüz yetkinliğimizi kanıtlayamamışsak, kusurlarımızı paylaşmamız riskli olabilir. İş arayan öğretmen ve avukatlar arasında yapılan bir inceleme, kendilerini içtenlikli olarak ifade etmelerinin, yetkinlik bakımından yüzde 90 ve üzerinde değerlendirildikleri durumlarda iş teklifi alma olasılıklarını artırdığını, yetkinlikleri daha az olduğundaysa geri teptiğini göstermektedir. Yetkinlik bakımından yüzde 50 ve altında bulunan avukat ve yüzde 25 ve altında bulunan öğretmenlerdeyse açık sözlü olmanın şanslarını azalttığı görülmüştür. Deneyler, yetkinliği kanıtlanmamış kimselerin zayıflıklarını kabul ettiklerinde daha az saygı gördüklerini göstermektedir. Çünkü yetkin olmamanın üzerine bir de özgüvensiz görülmektedirler.

değildir. Her ne kadar psikolojik güvenlik, otoriteye meydan okuma korkusunu silse bile, bizi daha başlangıçta otoriteyi sorgulamak için her zaman güdülemez. Bir öğrenme kültürü yaratabilmek için, belli bir türde sorumluluğun da uygulanıyor olması gerekir; insanları işyerlerindeki en iyi uygulamalar üzerinde yeniden düşünmeye yöneltecek türde.



EN İYİ UYGULAMALARIN EN KÖTÜ YANI

Performans kültürlerinde insanlar çoğunlukla en iyi uygulamalara bağlanırlar. Buradaki riskse, bir rutine en iyisi adını verdiğimizde onu zaman içinde donduruyor oluşumuzdur. Onun erdemlerini överken, kusurlarını sorgulamayı bırakırız ve hangi yönlerinin mü-

kemmel olmadığını, daha da geliştirilebileceğini merak etmez oluruz. Örgütsel öğrenmenin sürekli bir etkinlik olması gerekir, oysa en iyi uygulamalar, aslında bir son noktaya ulaşılmış olduğu anlamını da içermektedir. En iyiler yerine, daha iyi uygulamalar aramaya başlamamız bizim için daha iyi olacaktır.

NASA'da, ekipler gerek eğitim simülasyonlarından gerekse önemli operasyonlardan sonra rutin olarak sorgulandıkları halde, daha iyi uygulamalar bulunabilmesinin önüne çıkan engel genellikle insanları *alınan sonuçlardan* sorumlu tutan bir performans kültürü olmaktaydı. Planlanmış bir kalkış her ertelendiğinde, kamuoyundan yaygın bir eleştiriyle ve kaynaklarının kesilmesi tehditleriyle karşı karşıya kalıyorlardı. Yörüngeye girmeyi başaran bir uçuşu her kutladıklarında, mühendislerini gelecekteki fırlatmaları tehlikeye atabilecek hatalı süreçler yerine, bu seferkinin başarıyla sonuçlanmış olması üzerine odaklanmaya yüreklendiriyorlardı. Bu durumda da NASA şansı ödüllendirip, sorun çıkarabilecek uygulamaları sürdürüyor, kabul edilebilir risk kapsamına giren şeyleri yeniden düşünmeye kalkışmıyordu. *Burada etkili olan şey yetkinlik eksikliği değildi. Ne de olsa bu insanlar roket bilimcilerdi.* Ellen Ochoa'nın saptadığı gibi, "İnsanların yaşamlarının tehlikede olduğu durumlar söz konusuyken, elinizde bulunan prosedürleri izlemeye bel bağlıyorsunuz. Zamanın çok değerli olduğu bir durumda bu en iyi yaklaşım olabilir, ancak sonrasında ayrıntılı bir değerlendirme yapılmasına engel olduğu takdirde sorunlu hale geliyor demektir."

Sonuçlar üzerine odaklanmak, kısa vadeli performans açısından iyi olabilir, ancak uzun vadeli öğrenme için de engel oluşturmaktadır. Doğal olarak sosyal bilimciler, insanların yalnızca elde edilen sonucun başarılı ya da başarısız olmasından sorumlu tutuldukları bir durumda, sonu faciaya varabilen eylemleri uygulamayı sürdürme olasılıklarının daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Yalnızca sonuç-

ları övmek ve ödüllendirmek, insanları işleri her zaman yaptıkları gibi yapmayı sürdürmeye teşvik ederek zayıf stratejilerde aşırı özgüven duyulmasına yol açtığı için tehlikelidir. Bu durumda insanların durup da uygulamalarını yeniden incelemeleri için, ancak yüksek riskli bir kararın korkunç derecede kötü sonuç vermesi gerekecektir.

Bir kararın başarılı olup olmadığını belirleyebilmek için, bir uzay mekiğinin infilak etmesini ya da bir astronotun boğulmasına ramak kalmasını beklememeliyiz gerekir. Sonuç üzerinden sorumlu tutulmanın yanı sıra, insanların karar alırken çeşitli seçenekleri ne kadar dikkatli değerlendirdiklerini de göz önüne alan bir süreç sorumluluğunu da yaratmalıyız. Kötü bir karar süreci, sığ düşünmeden ileri gelir. İyi bir sürecin temelindeyse derin bir düşünme, yeniden düşünme ve insanlara bağımsız görüşler üretip dile getirebilme fırsatını tanıma bulunur. Araştırmalara göre kararlarımızın ardındaki süreçleri gerçek zamanlı olarak açıklamamız gerektiğinde daha eleştirel düşünüyor ve olasılıkları daha ayrıntılı olarak değerlendiriyoruz.

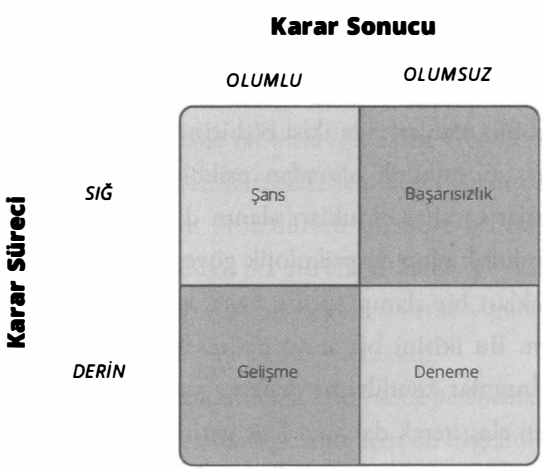
Süreç sorumluluğu sanki psikolojik güvenliğin tam zıddıymış gibi görünebilir, ama aslında ikisi birbirinden bağımsızdırlar. Amy Edmondson, sorumluluk olmadan psikolojik güvenlik bulunduğunda insanların rahat oldukları alanın dışına çıkmak istemediklerini, sorumluluk olup da psikolojik güvenlik bulunmadığındaysa kaygılı oldukları bir alanın içinde sessiz kalmayı tercih ettiklerini kanıtlamıştır. Bu ikisini bir araya getirerek bir öğrenme alanı yaratabiliriz. İnsanlar kendilerini deneme yapmakta ve birbirlerinin denemelerini eleştirerek daha iyi hale getirmekte özgür hissederler. Birbirleri için birer zorlayıcı ağ haline gelirler.

Süreç sorumluluğuna giden yolun en etkili adımlarından birine, önemli kararların basit bir PowerPoint sunumu üzerinden alınmadığı Amazon'da rastladım. Altı sayfalık bir bildiri içinde sorun

anlatılıyor, geçmişte denenmiş olan farklı yaklaşımlar özetleniyor ve önerilen çözümlerin müşteriyi nasıl etkileyeceği açıklanıyor. Grup düşüncesini önlemek adına, toplantının başında herkes bildiriyi içinden okuyor. Bu her bir durum için pratik bir çözüm olmayacaktır, ancak geri dönüşü olmayan, çok önemli sonuçlar doğuracak kararlarda son derecede yararlıdır. Kararın sonuçları bilinmeden çok daha önce sürecin niteliği, bildiriyi hazırlayanın düşüncesindeki yaratıcılık ve titizliğin yanı sıra toplantının devamında yapılacak olan tartışmanın kapsamlılığıyla değerlendirilebilecektir.

Öğrenme kültürlerinde insanlar hiç durmadan skor tutarlar. Karneleriyse sonuçlar kadar süreçleri de kapsayacak şekilde geniş olur:

YENİDEN DÜŞÜNME KARNESİ



Kararın sonucu olumlu olsa bile, bu her zaman bir başarı sayılamaz. Eğer süreç sığ olmuşsa, o zaman şans yaver gitmiş demektir. Eğer karar süreci derin olmuşsa, bunu bir gelişme olarak kabul edebilirsiniz: Daha iyi bir uygulama buldunuz. Eğer sonuç olumsuzsa, bu ancak süreç sığ olduğunda başarısızlık sayılır. Eğer kararı yeterince derin değerlendirmenize karşın sonuç olumsuz olmuşsa, akıllıca bir deneme yapmış olursunuz.

Bu türden deneyler yapmak için en ideal zaman, kararların göreceli olarak az önemli sayılabileceği ya da geri dönüşü mümkün olabilecek durumlardır. Pek çok kuruluşta liderler, yeni bir şey denemeden ya da elde edilecek sonuçla ilgili yeni bir yatırım yapmadan önce, bunun olumlu sonuç vereceğinin güvencesini isterler. Bu da Gutenberg'e baskı makinesi için yatırımı ancak tatmin olmuş müşteriler kapıda kuyruk olduktan sonra yapacağınızı veya bir grup HIV araştırmacısına klinik deneylerinin masraflarını tedavileri işe yaradıktan sonra karşılayacağınızı söylemekten farksızdır.

Önceden kanıt istemek ilerlemenin düşmanıdır. Bu yüzden de Amazon gibi şirketler karşı çık ve ısrar et ilkesini uygularlar. Jeff Bezos'un bir yıllık hissedarlar mektubunda açıkladığı gibi, denemeler ikna edici sonuçlar talep etmektense insanlardan bir bahis oynamalarını istemekle başlar. "Bakın, aynı fikirde olmadığımızı biliyorum, ama bu konuda benimle bahse girmeye var mısınız?" Bir öğrenme kültüründe hedef, bu türden denemelere kucak açmak, yeniden düşünmeyi iyice alışıldık bir hale getirerek rutine dönüşmesini sağlamaktır.

Süreç sorumluluğu yalnızca bir ödül ve ceza meselesi değildir. Karar verme yetkisinin kimde olduğuyla da ilgilidir. California bankaları arasında yapılan bir araştırmada, banka yöneticilerinin bir önce aldıkları krediyi ödemekte temerrüde düşmüş müşterilerine sıklıkla yeni krediler verilmesini onayladıkları görülmüştür. Bankacılar ilk kredinin verilmesine onay vermiş olduklarından, bu

ilk kararlarını haklı gösterebilmek onlar için bir güdülenmeye yol açmaktadır. İlginç biçimde bankalar, yöneticilerinin daha sık değiştiği durumlarda sorunlu kredileri belirleyip üstlerini çizmekte daha etkili oluyorlar. Yani eğer ilk krediye yeşil ışık yakmış olan siz değilseniz, söz konusu müşteri hakkında daha önce yapılmış olan değerlendirmeyi kolaylıkla yeniden düşünebiliyorsunuz. *Eğer aldığı ilk on dokuz krediyi ödememişse, bir düzeltme yapmanın zamanı gelmiş demektir.* İlk kararı verenlerle, sonradan kararı değerlendirenler farklı kişiler olduğunda yeniden düşünme daha olası olmaktadır.



Yıllar boyunca NASA bu ayrımı yapamamıştı. Ellen Ochoa'nın hatırladığı gibi geleneksel olarak, "maliyet ve zaman planlamasından sorumlu olan yöneticilerle teknik gerekliliklerden vazgeçme yetkisini taşıyanlar aynı kişiler oluyordu. Kalkış gününde kendinizi bir şeye ikna etmeniz de çok zor olmuyordu."

Columbia faciası, NASA'nın daha güçlü bir öğrenme kültürü geliştirmesi gerektiğini açıkça ortaya koymuştu. Bir sonraki uzay mekiği fırlatılışı sırasında bir dış motor tankının sensorlarında bir sorun belirdi. Bu sorun, bundan sonraki bir buçuk yıl içinde birkaç kez daha görüldü ama görünür düzeyde bir sıkıntıya neden olmadı. 2006'da, Houston'daki geri sayım gününde, görevin yönetici ekibi arasında oylama yapıldı. Kalkışın yapılabileceği yönünde oy kullanan ezici bir çoğunluk vardı. Hayır oyu verense tek bir kişiydi: Ellen Ochoa.

Eski performans kültüründe, Ellen kalkışa karşı oy vermeye çekinebilirdi. Kurulmaya başlanan öğrenme kültüründeyse, "yalnızca sesimizi çıkarmaya yüreklendiriliyor değildik; sesimizi çıkarmak sorumluluğumuzdu", diye açıklıyor. "NASA da katılımcılık yalnız yenilikçiliği geliştirmenin ve çalışanları güdülemenin bir yolu değildir; insanların kendilerini seslerini çıkaracak kadar rahat hissetmeleri için kendilerine değer verilmekte, saygı duyulmakta olduğundan emin olmaları gerektiğinden dolayı, aynı zamanda güvenliği de doğrudan etkilemektedir." Eskiden olsa, kalkışın güvenli olmadığına diğerlerini ikna etme yükümlülüğü ona düşecekti. Şimdiyse güvenli olduğunu kanıtlama yükümlülüğü ekipte bulunuyordu. Bu da sorunun nedenleri ve olası sonuçları konusunda uzmanlıklarına daha fazla alçak gönüllülükle, kararlarına daha fazla kuşkuyla ve analizlerine de daha fazla merakla yaklaşmaları gerekeceği anlamına geliyordu.

Oylamadan sonra, Ellen NASA'nın Florida'daki müdüründen bir telefon aldığında onun çoğunluğun kararını yeniden düşünmeye şaşırtıcı derecede yatkın olduğunu anladı. "Neden böyle düşündüğünüzü anlamak istedim", demişti müdürü Ellen'a. Sonunda kalkışı ertelediler. "O gün kalkış olmadığı için mutsuz olanlar da oldu", diye hatırlıyor Ellen. "Ama kimse yanıma gelip de bana çatmaya ya da herhangi bir biçimde bana kendimi kötü hissettirmeye çalışmadı. Hınçlarını kişisel olarak benden çıkarmaya çalışmadılar." Ertesi

gün bütün sensorlar sorunsuz olarak çalışmış, ama yine de NASA sensorların aralıklı olarak böyle sorunlar çıkarmasından dolayı, sonraki aylar için planlanmış olan üç kalkışı daha ertelemiş. Bu noktada uzay mekiği programının yöneticisi ekibe kök neden belirleninceye dek kalkış olmayacağını duyurmuş. En sonunda sensorların düzgün çalışması sağlanmış; sorun kriyojenik (dondurucu soğuk) ortamın sensorlar ile bilgisayarlar arasındaki bağlantıyı olumsuz etkiliyor olmasıymış.

Ellen, Johnson Uzay Merkezi'nin önce müdür yardımcısı, sonra da müdürü oldu ve NASA üst üste on dokuz başarılı uzay mekiği görevi daha tamamladıktan sonra mekik programını kaldırdı. 2018'de, Ellen NASA'dan emekli olurken, kıdemli yöneticilerden biri onun yanına sokularak, 2006'da Ellen'ın kullandığı ve kalkışın ertelenmesine yol açan olumsuz oyun kendisini ne kadar etkilemiş olduğunu anlatmış. "On iki yıl önce sana bir şey söyleyemedim", demiş adam, "ama o gün bana, kalkış günlerine yaklaşımımı ve doğru olanı yapıp yapmadığımı sorgulamayı yeniden düşündürttü."

Geçmişe dönüp deney yapamayız; yalnızca şimdiki zamanda karşı-olgusal düşünme yapabiliriz. Eğer NASA O-halka yetersizlikleri ve köpük kaybı riskleri üzerinde iş işten geçmeden yeniden düşünmeyi başarabilmiş olsaydı on dört astronotun yaşamları kurtarılabilir miydi, diye merak edebiliriz ancak. Bu olayların, uzay giysileriyle ilgili sorunları yeniden değerlendirmekte uzay mekikleri konusunda sonradan oldukları kadar dikkatli olmalarını neden sağlayamadığını merak edebiliriz. Öğrenme kültürlerinde bu türden soruları artırmak bizi aşağı çekmez, çünkü bu sayede daha az pişmanlıkla yaşayabileceğiz demektir.

KISIM IV

Sonuç

BÖLÜM 11

Dar Görüşten Kurtuluş

En İyi Kurulmuş Kariyer ve Yaşam Planlarımızı Gözden Geçirmek

□ □ □

Varışımdan bir iki saat sonra üstüme bir huzursuzluk çöktü. Bir iş bulmak iyi gelebilir diye düşündüm. Meğer Cehennem'de pek çok akrabam varmış, ben de bu bağlantılarımı kullanarak insanların dişlerini çekmekle görevli bir iblise asistan oldum. Aslında bu bir işten çok, stajyerlik gibi bir şeydi. Ama ben hevesliydim. Başlangıçta işim ilginç gibiydi. Ancak biraz zaman geçtikten sonra kendinize soruyorsunuz: Cehennem'e bunun için mi geldim ben, bir iblise pense uzatmak için mi?

—JACK HANDEY

"*Büyüyünce ne olmak istiyorsun?*" Çocukken en sevmediğim soru buydu. Yetişkinlerle sohbet etmekten nefret ederdim, çünkü bu soruyu mutlaka sorarlardı ve yanıtım her ne olursa olsun, asla beğenmezlerdi. Süper kahraman olmak istediğimi söylediğimde gülerlerdi. Bundan sonraki hedefim NBA'ye girmek oldu, ama evimizin garajında sayısız saatler boyu atış yapmama karşın, ortaokulda basketbol seçmelerinde üç yıl üst üste geri çevrildim.

Belli ki gözüm fazla yükseklerdeydi.

Lisede tramplenden atlamaya merak sardım ve dalış öğretmeni olmak istediğime karar verdim. Yetişkinler bu planıma da burun kıvırdılar: Bu sefer de hedefimi çok alçak tutuyormuşum. Üniversitedeki ilk yılımda kendime bölüm olarak psikolojiyi seçmeyi düşündüm, ama bu da önümde çok fazla kapı açmadı, yalnızca birkaç tanesini kapamamı sağladı. Terapist olmayı da (yeterince sabırlı değildim), psikiyatrist olmayı da (midem tıp okumayı kaldıramayacak kadar hassastı) istemediğimi biliyordum. Hâlâ bir hedefim yoktu ve apaçık kariyer planları olanlara gıpta ediyordum.

Kuzenim Ryan daha anaokulu günlerinden büyüdüğünde ne olmayı istediğini kesin olarak biliyordu. Doktor olmak yalnızca bir Amerikan rüyası değil, bizim ailenin de rüyasıydı. Rusya'dan göç etmiş olan büyük büyük dedemiz ve ninemiz karınlarını zor doyuruyorlarmış. Babaannemiz sekreter, dedemizse fabrika işçisiymiş, ama kazandıkları beş çocuğu geçindirmeye yetmediği için, dedemiz ikinci iş olarak süt dağıtıyormuş. Çocukları daha ergenlik çağına bile girmeden onlara süt kamyonunu sürmeyi öğretmiş ki okul başlamadan önce sabah saat dört vardiyasındaki süt dağıtımını bitirebilsinler. Çocuklarından hiçbiri tıp fakültesine (ya da süt dağıtım işine) girmeyince, dedemlerin aileye bir Doktor Grant getirerek, prestij sağlama umutları benim kuşağıma bağlanmış.

İlk yedi torundan hiçbiri doktor olmadı. Ben sekizinciydim. Üniversite harcımı ödeyebilmek ve seçeneklerimi açık tutabilmek için birkaç işte birden çalışıyordum. Psikoloji doktoramı aldığımda benimle gurur duydular gerçi ama hâlâ gerçek bir doktor umudundaydılar. Benden dört yıl sonra gelen dokuzuncu torun Ryan için tıp doktorluğu neredeyse doğuştan seçilmiş bir kaderdi.

Ryan doktor olmak için gereken her şeye sahipti: Büyümüş de küçülmüş bir zekâsı olduğu gibi, çok güçlü bir çalışma etiği de var-

dı. Gözünü beyin cerrahı olmaya dikmişti. İnsanlara yardım etme potansiyeli konusunda çok tutkulu, yoluna çıkabilecek her türlü engele karşı koymaya hazır olacak kadar da azimliydi.

Ryan üniversite seçmeye çalışırken, beni ziyarete geldi. Bölümler hakkında konuştuğumuz bir sırada, tıp fakültesine giden yolla ilgili bir kuşku kıvılcımı gösterdi ve iktisat okuma olasılığı üzerinde düşündüğünü söyleyerek fikrimi sordu. Psikolojide Ryan'ın kişiliğini özetleyen bir terim var: Blörtçülük. *Evet, bu gerçek bir bilimsel kavram ve B.L.I.R.T.*[32] *kısaltmasıyla flörtçülük sözcüklerinin birleştirilmesiyle oluşmuş.* "Blörtçüler", insanlarla tanıştıklarında onlara genellikle hızlı ve kaçamak yanıtlar verirler. Genel olarak dışadönüklük ve içgüdüsel hareketlerde yüksek, utangaçlık ve nörotik davranışlarda düşük puan alırlar. Ryan kendini uzun saatler boyunca ders çalışmaya zorlayabiliyordu ama bu onun içini tüketiyordu. Daha aktif ve sosyal şeylerin çekiciliğine kapılarak, tıp eğitiminin yanına bir de iktisat diploması sıkıştırmak fikrini bir süre kafasında evirip çevirdiyse de, sonunda üniversiteye başladığında bundan tamamen vazgeçti. *Yoldan sapmamak gerek.*

Ryan, tıp hazırlık eğitimini kolaylıkla geçti, kendi de lisans öğrencisi olduğu halde, lisans öğrencileri için öğretim görevlisi asistanı bile oldu. Sınav sorularının gözden geçirildiği derslere girdiğinde, öğrencilerin ne kadar gergin olduklarını görünce, herkes ayağa kalkıp dans edinceye kadar dersi işlemeye başlamıyormuş. Ivy Leauge üniversitelerinden birinin tıp fakültesine kabul edildiğinde bana, aynı zamanda bir işletme yüksek lisansı programına da devam edip etmeme konusunda fikrimi sordu. İşletmeye olan ilgisini henüz yitirmiş değildi, ama sonuçta dikkatini bölmeyi istemedi. *Yoldan sapmamak gerek.*

[32] Brief Loquacious and Interpersonal Responsiveness Test: Kısa Gevezelik ve Kişilerarası Yanıt Verme Testi. Kısaltmanın okunuşu İngilizcede ağzından kaçırmak anlamına gelen "blurt" sözcüğüyle aynı olduğundan çifte bir söz oyunu yapılıyor. *(Ç.N.)*

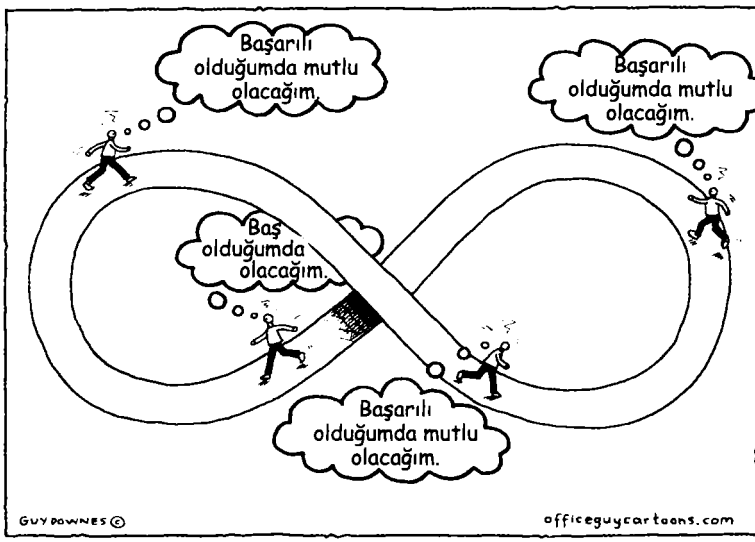
Tıp fakültesindeki son yılında Ryan, görev duygusuyla beyin cerrahisi uzmanlık programlarına başvurdu. Bir insanın beynini kesip biçmek için, odaklanmış bir beyne sahip olmak gerekiyordu. Kendisinin bu iş için uygun olduğundan tam emin olamıyordu, kariyerinin ona hayatını yaşayacak kadar zaman bırakıp bırakmayacağından da öyle. Tam bunun yerine bir sağlık hizmetleri şirketi kurmayı düşünmeye başlamıştı ki, Yale'den kabul aldı ve uzmanlık yapmaya karar verdi. *Yoldan sapmamak gerek.*

Uzmanlık eğitiminin tam ortalarında, uzun çalışma saatleri ve yoğun odaklanma gereği Ryan'ın üzerinde ağırlığını hissettirmeye başladı ve sonunda yorgun düştü. Hemen o gün oracıkta ölecek olsa sistem içinde kimsenin bunu önemsemeyeceğini, hatta farkına bile varmayacaklarını hissediyordu. Kaybettiği hastalardan dolayı düzenli olarak kalp ağrısı çekerken, bir yandan da huysuz uzman doktorların istismarına göğüs germekten baş ağrıları içindeydi, üstelik ufukta bir çıkış yolu da görünmüyordu. Bu her ne kadar hem kendi çocukluk rüyası, hem dedemizle babaannemizin rüyası olsa bile, işinden başka hiçbir şeye zaman ayıramıyordu. Sırf yorgunluk bile onu vazgeçmeyi düşünmeye zorluyordu.

Ryan vazgeçemeyeceğine karar verdi. Artık rota değiştiremeyecek kadar ilerlemişti, bu yüzden de yedi yıllık beyin cerrahisi uzmanlık eğitimini tamamladı. Akademik belgelerini almak üzere başvuruda bulunduğunda hastane onu geri çevirdi, çünkü özgeçmişinde tarihleri sola değil, sağa yazmıştı. Artık sistemden o kadar bıkmış durumdaydı ki, sırf ilke olarak özgeçmişini düzeltmeyi reddetti. Bürokrasiyle olan savaşını kazandıktan sonra, şapkasına bir tüy daha eklemek için karmaşık, minimal invazif omurga cerrahisi üzerine sekiz yıllık bir burs programına başladı.

Bugün Ryan, büyük tıp merkezlerinden birinde beyin cerrahı olarak çalışıyor. Tıp fakültesini bitirmesinin üzerinden on yıldan

fazla zaman geçmiş olduğu halde, hâlâ öğrenci kredisi borçlarını ödüyor. İnsanlara yardım etmekten ve hastalarıyla ilgilenmekten ne kadar hoşnut olsa da, uzun saatler ve bürokrasi coşkusunu azaltmış durumda. Bana eğer hayata sıfırdan başlayacak olsa, farklı bir yol izleyeceğini söylüyor. Seçmiş olduğu mesleği yeniden düşünmesi için neyin onu ikna etmeyi başarabileceğini sık sık düşünürüm; bir kariyerden asıl beklentisinin ne olduğunu da.



Hepimizin kim olduğumuz ve yaşamlarımızı nasıl sürmeyi umduğumuz konusunda fikirlerimiz vardır. Yalnız kariyerle ilgili değil; çok erken yaşlardan itibaren nerede yaşayacağımız, hangi okullara gideceğimiz, nasıl biriyle evleneceğimiz ve kaç çocuğumuz olacağıyla ilgili düşünceler geliştiririz. Bu imgeler bize kendimiz için cesur hedefler koymakta esin verip, onları başarabilmek için çıktığımız yolda da kılavuzluk edebilirler. Bu türden planların tehlikesiyse görüşümüzü daraltmaları, gözümüzü başka olasılıklara karşı kör et-

meleridir. Zamanın ve koşulların ne istediğimizi ve hatta kim olmak istediğimizi bile nasıl değiştirebileceğini hiçbir zaman bilemeyiz, bu yüzden de yaşamımızın GPS'ini tek bir hedefe kilitlemek bize yanlış yöne gitmek için doğru talimatları verebilir.

İPOTEĞE GİTMEK

Kendimizi bir plana adadığımızda, işler iyi gitmediği zaman ilk içgüdümüz genellikle yeniden düşünmek olmuyor. Tam aksine o planın üzerine gidiyor, daha fazla kaynağımızı ona yatırıyoruz. Bu örüntünün adına bağlılık tırmanması deniyor. Kanıtların gösterdiğine göre girişimciler yön değiştirmeleri gerekirken başarısız olan stratejilerinde üsteliyorlar, NBA yönetici ve çalıştırıcıları fiyaskoyla sonuçlanan oyuncu seçimlerine yeni sözleşmeler ve daha fazla maç süresiyle yatırım yapmayı sürdürüyorlar, politikacılarsa zaten baştan girilmemesi gereken savaşlara daha fazla asker göndermeyi bir türlü bırakmıyorlar. Bu tercihlerdeki etmenlerden biri batık maliyetler ama asıl önemli nedenin ekonomikten çok psikolojik olduğu anlaşılıyor. Bağlılık tırmanmasının nedeni insanın akılcılaştırma eğilimi dolasıyla, egosunu avutmak, imajını korumak ya da eski kararlarını doğrulamak için sürekli önceki inanışlarını haklı göstermeye çalışmasıdır.

Bağlılık tırmanması, önlenebilir başarısızlıkların başlıca etkenlerinden biridir. İronik olarak, başarının en önemli görülen itici güçlerinden biri tarafından da beslenmektedir: Azim. Tutkuyla dayanıklılığın bir birleşimi olan azim, araştırmaların ortaya koyduğuna göre, uzun vadeli hedeflere varmayı başarmamız için bizi güdülemekte önemli bir rol oynayabiliyor. Ne var ki, iş yeniden düşünmeye gelince, azmin karanlık yüzü de ortaya çıkabiliyor. Deneyler azimli insanların

kumarda ellerine gereğinden fazla güvenme ve başarının olanaksız olduğu, kötü gitmekte olan görevlerde yol değiştirmeye yanaşmama olasılıklarının daha yüksek olduğunu gösteriyor. Hatta araştırmacılar azimli dağcıların, zirveye ulaşabilmek için ne gerekiyorsa yapmayı göze almakta olduklarından seferleri sırasında ölme olasılıklarının daha yüksek olduğunu bile söylemektedirler. Kahramanca bir dayanıklılıkla aptalca bir inatçılık arasında ince bir çizgi bulunuyor. Kimi zaman azmin en iyisi dişlerimizi sıkıp geri dönmek de olabilir.

Ryan tıp eğitimine olan bağlılığını on altı yıl boyunca tırmandırmıştı. Eğer daha az metanet sahibi olsaydı, çok daha erken yol değiştirebilirdi. Başlarda, psikologların adına ipotekli kimlik dedikleri şeyin kurbanı olmuştu: Yeterli araştırmayı yapmadan, zamanından erken olarak bir kendilik duygusu oluşturmamız ve zihnimizi bu konudaki olası alternatiflere kapatmamız durumu.

Kariyer seçimlerinde ipotekli kimlik çoğunlukla yetişkinlerin çocuklara büyüyünce ne olmak istediklerini sormalarıyla başlar. Bu soru üzerinde uzun uzadıya düşünmek çocukta iş ve kimlik hakkında bir sabit zihniyet yaratabilir. "Bana kalırsa bir yetişkinin bir çocuğa sorabileceği en yararsız sorulardan biri bu", diye yazıyor Michelle Obama. "*Büyüyünce ne olmak istiyorsun?* Sanki büyümenin sonu varmış gibi. Sanki belli bir zaman geldiğinde bir şey oluyormuşsun ve iş bitiyormuş gibi."[33]

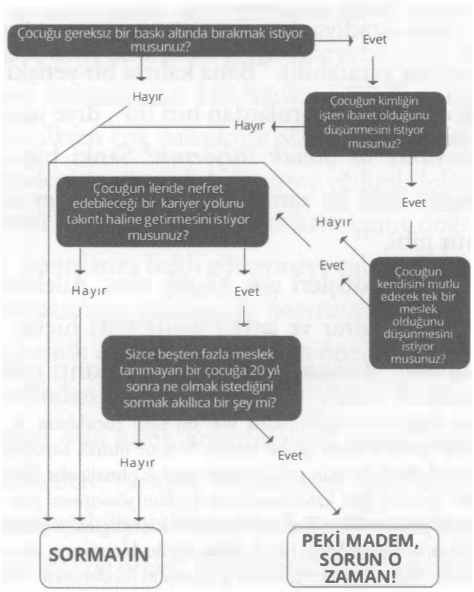
Kimi çocukların düşleri çok küçük olur. Ailelerin açtığı yolu izleme ipoteği altına girer ve başka olasılıkları hiçbir zaman ciddi olarak düşünmezler. Bunun tam tersinden sıkıntı çeken birileriyle

[33] Benim bu soruya başka bir itirazım daha var: Bu soru çocukların işi, kimliklerinin en önemli unsuru haline getirmelerine de yol açıyor. Size ne olmak istediğiniz sorulduğunda, toplumsal olarak kabul edilebilir olan tek yanıt bir meslek olmaktadır. Yetişkinler çocukların astronot gibi büyük, itfaiyeci gibi kahramanca ya da film yönetmeni gibi yaratıcı bir şeyler olma konusunda şairane diller dökmelerini beklerler. Tek istediğinizin güvenli bir iş olduğunu söylemenize yer yoktur, nerede kaldı ki iyi bir baba, harika bir anne ya da sevgi dolu, ilgili bir insan olmayı umasınız. Her ne kadar geçimimi iş yaşamını incelemekten kazanıyor olsam da, işin bizi tanımlamaması gerektiğine inanıyorum.

de mutlaka karşılaşmışsınızdır. Onlar da çok büyük düşler kurup, gerçekçi olmayan, yüksek bir hayale bağlanıp kalmışlardır. Kimi zaman içimizdeki mesleki tutkunun peşinden gitmeye yetecek kadar yeteneğimiz olmadığından, aşkımız karşılıksız kalabilir, kimi zamansa tutkularımızın faturaları ödeme umudu çok düşük olabilir. "Ne isterseniz olabilirsiniz, öyle mi?", diyordu komedyen Chris Rock. "Çocuklara gerçeği söyleyin... İyi yapabileceğiniz her şey olabilirsiniz. Tabii iş bulabildiğiniz sürece..."

Aslında gerçekçi olan bir kariyer yolu için heyecanlanan çocuklarda bile, düşlerindeki iş olarak gördükleri şey bir kâbusa dönüşebilir. Çocuklar kariyeri üstlenecekleri kimlikten ziyade, yapacakları edimler olarak öğrenseler çok daha iyi ederler. Mesleklerini kim olduklarından çok ne yaptıkları olarak gördüklerinde, daha başka olasılıkları keşfetmeye de daha açık olacaklardır.

"BÜYÜYÜNCE NE OLMAK İSTİYORSUN?" SORUSUNU SORMALI MISINIZ?



Her ne kadar çocuklar çoğunlukla küçük yaştan itibaren bilimi büyüleyici bulsalar da, ilkokul sırasında ilgilerini ya da bilim insanı olma potansiyellerine ilişkin özgüvenlerini yitirme eğilimi gösterirler. Son dönemlerde yapılan araştırmalar, onların bu heyecanlarının korunması için bilimin kendilerine farklı bir biçimde sunulmasının etkili olabileceğini göstermektedir. İkinci ve üçüncü sınıf öğrencileri kendilerine "bilim insanı olmak" yerine "bilimle uğraşmak" öğretildiğinde bilim alanında ilerlemeye daha yatkın olmaktadırlar. Bilim insanı olmak fikrini ulaşamayacakları bir şey olarak görebilirler ama bilimle ilgili deneyler yapmak hepimizin deneyebileceği bir şeydir. Anaokulu öncesi çocuklar bile bilim kendilerine olacağımız kişiden çok yapacağımız bir şey olarak sunulduğunda, ona daha çok ilgi göstermektedirler.

Geçenlerde akşam yemeğinde, çocuklarımız sırayla sofradaki herkese küçükken büyüyünce ne olmayı istediklerini sordular. Onlara tek bir kariyer seçmek zorunda olmadıklarını, ortalama bir insanın ömrü boyunca bir düzine değişik iş yapabildiğini söyledim. Tek bir şey olmak zorunda değildiler; pek çok şey yapabilirlerdi. Bunun üzerine yapmayı sevdikleri şeyler konusunda beyin fırtınası yapmaya başladılar. Listelerinde Lego setleri tasarlamak, uzayı incelemek, yaratıcı yazarlık, mimari, iç tasarım, beden eğitimi öğretmenliği, fotoğrafçılık, futbol çalıştırıcılığı ve Youtube'da sağlıklı yaşam videoları yapmak gibi şeyler yer aldı.

Kariyer seçmek kendimize bir ruh eşi bulmaya benzemez. Sizin için ideal olan mesleğin henüz icat edilmemiş olması da mümkündür. Eski sektörler değişiyor, yenileriyse öncesinden çok daha hızlı biçimde türüyor: Daha kısa bir süre önce Google, Uber ya da Instagram gibi şeyler hiç yoktular. Sizin gelecekteki haliniz de henüz yok ve ilgi alanlarınız zamanla değişebilecektir.

SAĞLIK KONTROLÜ ZAMANI

Her tür yaşam planında kendimizi ipotek altına sokarız. Bir kez bir plana bağlandık mı, o artık kimliğimizin bir parçasına dönüşür ve tırmanmış olan bağlılığı geri indirmek hiç kolay olmaz. Sırf okumayı çok sevdiğiniz için edebiyat bölümünü seçtikten sonra, yazma sürecinden hiç de hoşlanmadığınızı keşfedebilirsiniz. Pandemi döneminde üniversiteye başlamaya karar verdikten sonra, aslında bir yılı boş geçirmeyi tercih edebileceğinizi fark edebilirsiniz. *Yoldan sapmamak gerek.* Çocuk istemediğiniz için bir ilişkiyi bitirdikten yıllar sonra, aslında çocuk sahibi olmayı da isteyebileceğinizi düşünebilirsiniz.

İpotekli kimlik, evrim geçirmemize engel olur. Amatör müzisyenler arasında yapılan bir incelemede, içlerinden müziği profesyonel olarak yapmaya devam etme kararında olanların, sonraki yedi yıl boyunca, güvenilir bir kimseden aldıkları kariyer tavsiyesini hiçe sayma olasılıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunlar kalplerinin sesini dinlemeyi, akıl hocalarınınkine tercih ederler. Kimi bakımlardan ipotekli kimlik, kimlik bunalımının tam tersi gibidir: Kim olmak istediğimizle ilgili belirsizlikleri kabul etmek yerine, bu belirsizlikleri gideren bir inanç geliştirir ve önümüzdeki kariyer yoluna gözü kapalı atlarız. Yirmi yaşında kariyer planları konusunda en kararlı olan öğrencilerin, otuz yaşında en büyük pişmanlıklara sahip olduklarını gözlemledim. Bunlar kat etmiş oldukları yol boyunca yeteri kadar yeniden düşünme yapmamış olanlardır.[34]

[34] İngiltere ve Galler'deki üniversite mezunlarının, İskoçya'da okumuş olanlara kıyasla kariyer yolu değiştirme olasılıklarının daha yüksek olduğunu gösteren kanıtlar bulunuyor. Bunun nedeni kültür değil, zamanlamadır. İngiltere ve Galler'de öğrenciler uzmanlaşmaya lisede başlıyorlar ve bu da üniversite yaşamları boyunca değişik olasılıklar keşfetmek için seçeneklerini sınırlı tutuyor. İskoçya'daysa öğrencilerin uzmanlaşmalarına üniversitenin üçüncü yılına kadar izin verilmiyor ve bu da onlara planları üzerinde yeniden düşünüp, yeni ilgi alanları geliştirmeleri için daha fazla fırsat sağlıyor. Böylece lisede okutulmayan konularda bir bölüm seçme olasılıkları daha fazla olduğu gibi, kendilerine uygun olan mesleği seçebilme şansları da artmış oluyor.

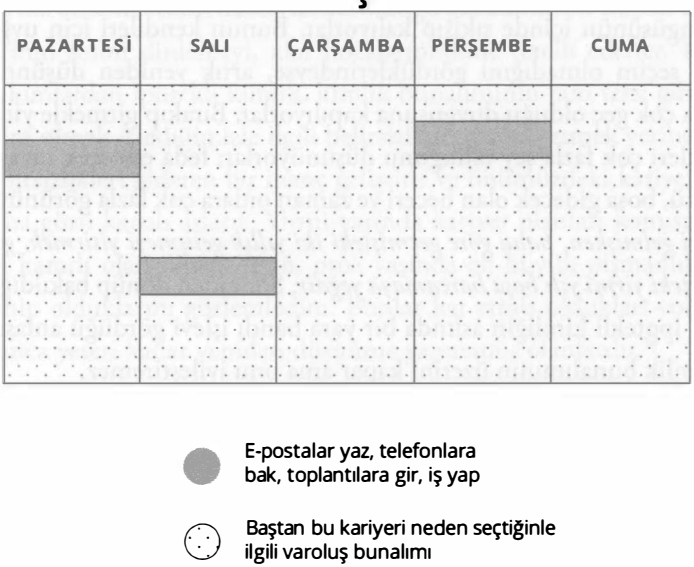
Kimi zaman bunun nedeni kişinin çok fazla politikacı gibi düşünerek, ailesinin ve arkadaşlarının onayını kazanmaya çok hevesli olması da olabilir. Statü bu kişileri baştan çıkarır, fakat her ne kadar başarıları ve belli gruplara mensup olmaları başkalarını etkilese de bunların kendilerini mutsuz ettiği sürece iyi bir tercih olamayacaklarını göremezler. Kimi vakalardaysa bireyler vaiz modunda hapsolup kalır ve bir mesleği kutsal bir dava olarak görmeye başlar. Zaman zaman kariyerlerini savcı modundayken seçenler de olabilir ve bunlar da sınıf arkadaşlarını ruhlarını kapitalizme satmakla suçlayıp dünyayı kurtarabilme umutlarıyla kendilerini gönüllü çalışmalara adayabilirler.

Ne yazık ki çoğu zaman, bu tür kişiler bir mesleğe bir ömür boyu bağlanmak için gerek meslek hakkında, gerekse kendilerinin sürekli evrim geçirmekte olduklarına ilişkin çok az şey biliyorlar. Bir kariyer kimliğinin peşinden gitmekle övünerek ve çevrelerini de kendi inançlarını doğrulayan kişilerle doldurarak bir aşırı özgüven döngüsünün içinde sıkışıp kalıyorlar. Bunun kendileri için uygun bir seçim olmadığını gördüklerindeyse, artık yeniden düşünmek için çok geç olduğu duygusuna kapılıyorlar. Bırakıp gitmekle yitirecekleri çok fazla şey olduğunu düşünüyorlar; feda edilecek maaş ve statü, boşa gidecek olan beceri ve zaman onlara çok fazla görünüyor. *Yeri gelmişken, bana göre geçmişteki iki yıllık gelişmeyi yitirmek, gelecekteki yirmi yılı boşa harcamaya yeğdir.* Sonradan dönüp bakıldığında, ipotekli kimliğin aslında bir yara bandı işlevi gördüğü anlaşılır: Kimlik bunalımının üzerini kapar ama onu iyileştiremez.

Benim öğrencilere tavsiyem, sağlık konusundaki tavrı meslekleri için de uygulamalarıdır. Nasıl ki hiçbir sorun yokken bile doktor ve dişçiden randevu alıyorlarsa, kariyerlerini de düzenli olarak sağlık kontrolünden geçirmeleri gerekir. Onları yılda iki kez bazı önemli soruları kendilerine sormaları için ajandalarına not almaya teşvik

ederim. Şu anda izlemekte olduğunuz yola karşı duyduğunuz istek ya da arzu ne zaman doğdu ve o zamandan bu yana siz kendiniz nasıl değiştiniz? Görevinizde ya da işyerinizde öğrenme konusunda bir tekdüzeliğe girmiş olduğunuzu ve artık bir değişiklik yapmanın gerekebileceğini hissediyor musunuz? Kariyerinizle ilgili bu sağlık kontrolü sorularına yanıt vermek, yeniden düşünme döngülerini düzenli aralıklarla harekete geçirmenin bir yolu olabilir. Böyle bir yeniden düşünme süreci, öğrencilerin geleceği öngörebilme yetileri konusunda tevazularını korumalarına, planlarıyla ilgili kuşkular geliştirmelerine ve yeni olasılıklar keşfetmek ya da daha önce tercih edilmeyenleri yeniden gözden geçirmek için meraklarını ayakta tutmalarına yardımcı olacaktır.

İPOTEKLİ BİR KİMLİĞE BÜRÜNDÜKTEN SONRA YAŞANAN TİPİK BİR İŞ HAFTASI



Eski bir öğrencim, Marissa Shandell, çok prestijli bir danışmanlık şirketinde, çok gözde bir işi almayı başarmıştı ve basamakları hızla tırmanmayı planlıyordu. Sürekli erken terfiler alarak yükseliyordu ama kendini gece gündüz çalışırken bulmuştu. Buna azimle katlanmayı sürdürmek yerine, kocasıyla birlikte her altı ayda bir kariyerleri için sağlık kontrolü yapıyorlar, yalnız çalıştıkları şirketlerin değil, yapmakta oldukları işlerin de gelişme gidişatını karşılıklı tartışıyorlardı. Zamanından çok önce yardımcı ortaklığa terfi etmesinin ardından Marissa bir öğrenme tekdüzeliğine (ve aynı zamanda da yaşam biçimi tekdüzeliğine) girmiş olduğunu fark ederek, işletme üzerine doktora yapmaya karar verdi.[35]

Devam etmekte olduğumuz kariyer yolunu terk etme kararını almak çoğu zaman, yerine koyacak yenisini belirlemekten daha kolay olmaktadır. Bu zorlukla başa çıkabilmek için en sevdiğim öneri, işletme alanında öğretim görevlisi olan Herminia Ibarra'dan geliyor. Ibarra, kariyer seçimi yaparken ya da kariyerlerinde bir değişikliğe giderken, kişilerin bilim insanı gibi düşünmelerinin işlerini kolaylaştıracağını düşünüyor. İlk adım, kendilerinin olası versiyonlarını hayal etmek olacaktır: Kendi alanınızda ya da başka alanlarda çalışan, hayran olduğunuz kişileri belirleyerek, onların işlerinde günbegün neler yapmakta olduklarını gözlemleyin. İkinci adım olaraksa bu yolların, sizin kendi ilgi alanlarınız, becerileriniz ve değerlerinizle aynı hizada bulunup bulunamayacağına ilişkin varsayımlar geliştirin. Üçüncü adımda deneyler yaparak farklı kimlikleri sınayabilirsiniz: İşin tadına bakmak için bilgi alabileceğiniz görüşmeler, meslek sahipleriyle gölge çalışmalar yapın, size örnek teşkil edebilecek pro-

[35] Başlarda kariyerleri için sağlık kontrolü yapmayı öğrencilere dar görüşlü kalmayı önlemeleri için öneriyordum, ancak bunun aslında yeniden düşünme yelpazesinin öteki ucunda bulunan öğrenciler için de yararlı olabileceğini keşfettim: Fazla düşünenler için. Bunlar da genellikle bana, işlerinde tatmin olmadıkları zaman, içlerinde her gün beliren istifa etme dürtüsüne karşı koyabilmek için, yılda iki kere karşılarına bir hatırlatıcı çıkacağını bilmenin işlerini kolaylaştırdığını söylüyorlar.

jeler geliştirin. Hedefiniz önceden belli olan bir planı doğrulamak değil, olası versiyonlarınıza ilişkin bir dağarcık geliştirmek olmalıdır ve bu da sizi yeniden düşünmeye karşı açık tutar.

Sağlık kontrolleri yalnızca kariyerle sınırlı da değildir; yaşamımızın her alanında yaptığımız planlar için yararlı olacaktır. Bundan birkaç yıl önce, eski bir öğrencim aşk yaşamıyla ilgili tavsiye istemişti. *Çekince: Ben o türden bir psikolog değilim.* Bir yılı aşkın süredir birlikte olduğu bir kadın vardı ve her ne kadar bunu ömründe yaşadığı en tatmin edici ilişki olarak görse de, birbirleri için doğru seçim olup olmadıklarını sorgulamaktaydı. Kendini her zaman kariyer hırsları olan ya da dünyayı daha iyi bir yer haline getirmek konusunda tutkulu bir kadınla evlenirken hayal etmişti, oysa şimdiki kız arkadaşı yaşama karşı yaklaşımında daha rahat olan, fazla hırslı görünmeyen bir insandı.

Sağlık kontrolünün tam zamanıydı bu. Ona böyle bir eş istediğini ilk olarak kaç yaşındayken düşündüğünü ve o zamandan beri ne kadar değişmiş olduğunu sordum. Yanıt olarak bunu ergenliğinde düşünmeye başladığını ve sonrasında da hiç durup gözden geçirmediğini söyledi. Konuştukça, kız arkadaşıyla birlikteyken her ikisi de mutluysalar, aradığı eşte tutku ve hırs gibi şeylerin onun için artık eskisi kadar önemli olmayabileceğini fark etmeye başladı. Başarılı olmak ve hizmet etmek için yüksek bir güdüsü olan kadınların kendisine esin vermiş olmalarının asıl nedeninin kendisinin böyle biri olmayı istiyor olması olduğunu anladı.

İki buçuk yıl sonra tekrar arayarak gelişmeleri haber verdi. Eşinin nasıl biri olması gerektiğiyle ilgili önceden belirlenmiş imgeyi terk etmeye karar vermişti:

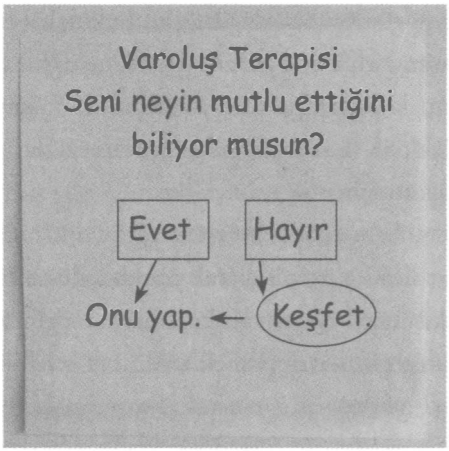
Açık sözlü davranarak, ona birlikte olmayı her zaman hayal ettiğimden ne kadar farklı bir kişi olduğunu anlatmaya karar verdim. Şaşırtıcı biçimde, o da bana aynı şeyi söyledi! Ben de onun birlikte

olmayı isteyeceği türden biri değilmişim, eskiden beri daha yaratıcı tarzda ve daha girişken olan biriyle evleneceğini hayal edermiş. İkimiz de bunu kabullenip, konuyu kapattık. Eski fikirlerimi ardımda bırakarak ona ve ilişkimizin getirebileceği her şeye daha fazla yer açmış olduğum için çok sevinçliyim.

Pandemiden hemen önce evlenme teklif etmiş, şimdi nişanlılar.

Başarılı bir ilişki, düzenli olarak yeniden düşünmeyi gerektirir. Kimi zaman düşünceli olmak, alışkanlıklarımız gibi son derece basit şeyleri yeniden gözden geçirmek anlamına gelebilir. *Her yere birazcık gecikmeyle gitmemeyi öğrenmek. Paçoz konferans tişörtlerinden oluşan gardırobu yenilemek. Eşinin yüzüne horlamamak için yatakta sırtını dönmek.* Kimi zamanlardaysa destekleyici olmak, zihnimizi daha büyük yaşam değişikliklerine karşı açık tutmak demek olabilir. Eşimizin önceliklerini desteklemek üzere başka bir ülkeye ya da şehre taşınmak veya iş değiştirmek gibi. Öğrencimin durumunda bu, hem nişanlısının kim olduğunu yeniden düşünmek, hem de ileride kime dönüşebileceğine açık kalmak anlamına geliyordu. Nişanlısı daha sonradan iş değiştirdiğindeyse hem işi konusunda tutkulu hale geldi, hem de eğitimdeki fırsat eşitsizliklerine karşı savaşmayı kişisel bir dava haline getirdi. Eşimizin kim olduğu konusundaki fikirlerimizi güncellemeye istekli olduğumuzda, bu onlara evrim geçirme özgürlüğü ve ilişkimize de gelişebileceği bir alan verir.

Sağlık kontrollerimizi eşimizle, ebeveynlerimizle ya da akıl hocalarımızla yapabiliriz, ama her ne olursa olsun yılda bir ya da iki kez durup da beklentilerimizin nasıl değişmiş olduğu üzerine düşünmeye değecektir. Yaşamımızın, geleceğimiz için artık geçerli olmayan, geçmişte kalmış imgelerini saptayarak, planlarımızı yeniden düşünmeye başlayabiliriz. Bu bizi mutluluğa hazırlayabilecektir. Tabii, onu bulmayı sabit fikir haline getirmediğimiz sürece...



MUTLULUĞU KOVALADIĞINIZDA O KAÇARSA

Yaşamımızı nasıl planlayacağımız üzerine düşünürken, mutluluktan daha öncelikli olabilecek çok az şey vardır. Bhutan krallığında Gayrisafi Milli Mutluluk endeksi var. ABD'de mutluluk arayışı o kadar çok değerli görülüyor ki Bağımsızlık Bildirgesi'nde yazılı olan üç vazgeçilemez haktan birini oluşturuyor. Ama eğer dikkatli olmazsak, mutluluk arayışı bir mutsuzluk reçetesine de dönüşebilir.

Psikologlar insanların mutluluğa ne kadar çok değer veriyorlarsa, yaşamlarında da çoğunlukla o kadar az mutlu olduklarını bulmuşlardır. Bu durum mutluluğa doğal biçimde değer veren kişiler için de geçerlidir, mutluluğun neden önemli olduğu üzerinde düşünmek için rastgele seçilmiş olanlar için de. Hatta mutluluğa çok büyük bir önem atfetmenin depresyon için bir risk faktörü oluşturduğunu gösteren kanıtlar bile mevcuttur. Neden?

Bir olasılıkla, mutluluğu ararken yaşamı değerlendirmekle çok

fazla meşgul olup onu gerçekten yaşamaya fırsat bulamıyor olabiliriz. Sevinç anlarımızın tadını çıkarmak yerine, yaşamımızda neden *daha çok* sevinç olmadığı kafamızı kurcalamaya başlayabilir. Başka bir olasılığa göreyse, mutluluğun zirvesine ulaşmak için çok fazla çaba harcarken, mutluluğun aslında olumlu duyguların yoğunluğundan çok sıklığına bağlı olduğunu gözden kaçırıyor olabiliriz. Üçüncü bir olasılıksa, mutluluk avına çıkınca, zevke çok fazla vurgu yaparak, amaç duygusunu gözden çıkarabilmemizdir. Bu kuram, anlamın mutluluktan daha sağlıklı olduğunu ve işlerinde amaç duygusunu gözeten kişilerin, sevinç arayanlara kıyasla tutkularının peşinden gitmekte daha başarılı olduklarını, işlerinden ayrılma olasılıklarının da daha düşük olduğunu gösteren verilerle de tutarlıdır. Zevk duygusu bir süre sonra geçip gitse bile, anlam daha kalıcı olabilmektedir. Dördüncü bir açıklama yolu, mutluluğun bireysel bir hal olarak tasarlandığı Batı'ya özgü yaklaşımların bize kendimizi yalnız hissettirdiğidir. Bireycilikten çok çoğulculuğa değer veren Doğu kültürlerinde, bu örüntü tersine döner: Mutluluğu aramak daha yüksek bir esenlik getirmektedir, çünkü insanlar toplumsal katılıma bireysel etkinliklere kıyasla öncelik vermektedirler.

Geçen sonbahar bir öğrencim tavsiye için ofisime uğradı. Bana Wharton'u tercih ederken, en iyi okula girmeye çok fazla odaklanarak, bunun kendisi için ne kadar uygun olacağına yeteri kadar bakmadığını söyledi. Bizim okulun yerine daha rahat bir kültürü ve daha güçlü bir dayanışma duygusu olan başka bir yeri seçmiş olmayı dilediğini anlattı. Şimdi artık değerlerinin neler olduğunu açıkça görebildiği için, daha mutlu olabileceği başka bir okula geçiş yapmayı düşünüyordu.

Birkaç hafta sonra bana, bir dersim sırasında yaşadığı bir anın, planını yeniden düşünmesine neden olduğunu söyledi. Az önce değindiğim mutlulukla ilgili araştırma, değerler konusunda yaptığım

anket ya da sınıfça yapmış olduğumuz karar verme etkinliği değildi o an. Televizyon programı *Saturday Night Live*'dan gösterdiğim bir komedi skeciydi.

Bu skeçte Adam Sandler tur rehberi rolündeydi. Şirketinin düzenlediği İtalya turlarının reklamını gösteren bir parodide, müşteri değerlendirmelerinde kimi zaman düş kırıklığından bahsedilebildiğini anlatıyordu. Bu fırsattan yararlanarak müşterilerine bir tatilin onlar için ne yapıp ne yapamayacağını hatırlatmak istiyordu:

Bir tatilin sizin için yapabileceği pek çok şey vardır: Gevşemenize yardımcı olur, size benzerini hiç görmediğiniz sincaplar gösterir, ama grup içinde nasıl davranmanız gerektiği gibi daha derindeki sorunlarınızı çözemez.

Sizi dağ yürüyüşüne çıkarabiliriz. Ama sizi dağ yürüyüşü yapmayı seven birine dönüştüremeyiz.

Unutmayın ki tatilde de siz yine siz olacaksınız. Eğer olduğunuz yerde üzgünseniz ve İtalya'ya giden bir uçağa binerseniz, o halde İtalya'daki siz de yine daha öncekiyle aynı üzgün siz olacaksınız. Sadece yeni bir yerde...



Mutluğun peşinde koşarken, çoğunlukla işe çevremizi değiştirerek başlarız. Aradığımızı daha sıcak bir iklimde ya da daha dostane bir yatakhanede bulmayı bekleriz, oysa bu seçimlerimizin getireceği sevinçler, büyük olasılıkla geçici olacaktır. Bir dizi araştırmada, yaşadıkları yeri ya da ders programlarını değiştirmek suretiyle çevre değişikliğini deneyen öğrencilerin çok geçmeden her zamanki mutluluk düzeylerine geri dönmekte oldukları görülmüştür. Ernest Hemingway'in yazdığı gibi: "Bir yerden diğerine gidip durarak kendinizden kaçamazsınız." Öte yandansa, yeni bir kulübe katılarak, ders çalışma alışkanlıklarını değiştirerek ya da yeni bir projeye başlayarak değişikliği eylemlerinde arayan öğrencilerin mutluluk bakımından kalıcı kazanımlar elde edebildikleri görülmektedir. Mutluluğumuz çoğu zaman nerede olduğumuzdan çok ne yaptığımıza bağlıdır. Bize anlam ve aidiyet duygusu veren çevremiz değil, edimlerimizdir.

Öğrencim okul değiştirmeme kararı aldı. Okula nerede gittiğini yeniden düşünmek yerine, zamanını nasıl geçirdiğini yeniden düşünecekti. Belki bütün bir okulun kültürünü değiştirmek elinde olmayabilir, ama yeni bir alt kültür yaratması mümkün olabilir. Sınıf arkadaşlarıyla haftalık kahve sohbetleri yapmaya başladı ve kendisiyle aynı ilgi alanlarını ve değerleri paylaşanları her hafta çaya davet etti. Birkaç ay sonra bana birkaç kişiyle yakın arkadaşlıklar kurmuş ve kalmaya karar verdiği için de çok sevinçli olduğunu bildirdi. Üstelik onun bu girişimlerinin etkisi bununla da sınırlı kalmadı: Çay toplantıları kendini okula ait hissetmeyen öğrencileri ağırlamak için bir gelenek halini aldı. Başka bir topluluğa katılmak yerine, kendileri için minik bir topluluk yaratmış oldular. Mutluluğa odaklanmaktansa, katkıda bulunma ve bağlantı kurmaya çalışıyorlardı.

YAŞAM, ÖZGÜRLÜK VE ANLAM ARAYIŞI

Yanlış anlaşılmasın, hiç kimseyi başka bir alternatifleri olmadığı sürece nefret ettikleri bir görevde, ilişkide ya da yerde kalmaya ikna etmeye çalışmıyorum. Yine de, konu kariyer olduğunda en mutlu olacağımız işi aramaktansa, en çok öğrenebileceğimiz ve katkı sağlayabileceğimiz işin peşinde koşmamız daha iyi olabilir.

Psikologlar, tutkuların keşfedilmek yerine, çoğu zaman geliştirildiğini kanıtlamışlardır. Girişimciler arasında yapılan bir çalışma, kurdukları şirkete ne kadar çok çaba harcamışlarsa, işletmelerine duydukları coşkunun da haftalık olarak o derecede arttığını göstermektedir. İvme ve ustalık kazandıkça, tutkuları da büyümektedir. İlgi her zaman çaba ve beceriye yol açmaz, kimi zaman da onların açtıkları yoldan gider. Öğrenmeye ve sorun çözmeye yatırımda bulunarak tutkularımızı geliştirebilir, işi yapabilmek için gereken becerileri edinebilir ve yaşamaya değer bulacağımız yaşamlar sürebiliriz.

Yaşlandıkça, anlam arayışına daha fazla odaklanırız ve onu bulma olasılığımızın en yüksek olduğu yer de başkalarına yarar sağlayacak olan edimlerdir. Benim en sevdiğim anlamlı çalışma testi, kendimize şu soruyu sormaktır: Eğer böyle bir iş olmasaydı, insanlar daha kötü durumda olacaklar mıydı? Orta yaşlara doğru, bu soru gitgide ağırlık kazanmaya başlar. Yine aşağı yukarı bu zamanlarda, hem işimizde hem de yaşamımızda, verecek daha çok şeyimiz (ve yitirecek daha az şeyimiz) olduğunu hisseder, özellikle de bilgi ve becerilerimizi bir alt kuşakla paylaşmaya istekli oluruz.

Öğrencilerim, kariyerlerinde özsaygının nasıl bir evrim geçirmiş olduğundan söz ederlerken, ilerleme genellikle şu şekilde olmaktadır:

1. Aşama: Önemli değilim.
2. Aşama: Önemliyim.
3. Aşama: Önemli bir şeye katkıda bulunmayı istiyorum.

Gördüğüm kadarıyla, üçüncü aşamaya ne kadar erken varırlarsa, etki güçleri o kadar yüksek oluyor ve o kadar çok mutluluk hissediyorlar. Bu da bana mutluluğu bir hedeften çok, ustalık ve anlamın bir yan ürünü olarak ele almak gerektiğini düşündürüyor. "Mutlu olabilenler", diye yazmış filozof John Stuart Mill, "yalnızca akıllarını kendi mutluluklarından başka bir nesneye takmış olanlardır; başkalarının mutluluğuna, insanoğlunun ilerlemesine ve hatta bir araç değil başlı başına ideal bir amaç olarak alınan bir sanat ya da uğraşıya. Bu şekilde başka şeyleri hedeflemekle, oraya giden yolda mutluluğu bulurlar."

Kariyerler, ilişkiler, topluluklar, bilim insanlarının adına açık sistemler dedikleri şeyin örnekleridir ve bunlar, kendilerini kuşatan çevreye karşı kapalı olmadıkları için sürekli bir akış halindedirler. Açık sistemleri yöneten en az iki ilke bulunduğunu biliyoruz: Her zaman aynı amaca giden birden fazla yol vardır (eş sonluluk) ve aynı başlangıç noktasından çok farklı sonlara ulaşılabilir (çok sonluluk). Belli bir yola ve hatta belli bir sona bile çok fazla bağlanmaktan kaçınmak için dikkatli olmamız gerekir. Başarının tek bir tanımı ya da mutluluğa çıkan tek bir yol yoktur.

Kuzenim Ryan, sonunda kariyerinin gidişatını yeniden düşünmeyi başarabildi. Beyin cerrahisi uzmanlığının beşinci yılındayken, o da kendince bir kariyer sağlık kontrolü yaptı ve içindeki girişimcilik kaşıntısını nihayet birazcık kaşımaya karar verdi. Klinik tedavi uzmanlarıyla tıp kuruluşları arasında bir çeşit pazaryeri oluşturacak, Nomad Health adında hızla büyüyen ve sermaye şirketlerince des-

teklenen bir işletmenin kurucuları arasında yer aldı. Ayrıca çeşitli tıbbi cihaz şirketlerine danışmanlık yaptı, tıbbi cihaz patentlerine başvurdu ve şimdi de sağlık hizmetlerini geliştirmek üzere birden çok yeni kurulmuş şirketle birlikte çalışıyor. Geriye dönüp baktığındaysa, çok erken yaşta beyin cerrahı olarak bir kimliğin ipoteği altına girip, bu kariyere olan bağlılığını tırmandırmaktan pişman olduğunu söylüyor.

İşte olsun, yaşamda olsun, yapabileceğimiz en iyi şey, önümüzdeki bir iki yıl süresince ne öğrenmek ve neye katkıda bulunmak istediğimizi planlamak ve arkasından gelebilecek olan şeylere karşı zihnimizi açık tutmaktır. E.L. Doctorow'un yaptığı bir benzetmeyi uyarlayacak olursak, yaşamınız için bir plan yazmak, "gece sisin içinde araba sürmeye benzer. Önünüzü yalnızca farlarınızın aydınlattığı mesafeye kadar görebilirsiniz, ama bu da sizi gideceğiniz yere götürmeye yeterli olacaktır."

□ □ □

Kimi planlarımızı yeniden düşünmek adına ille de bütün yolumuzu altüst etmemiz gerekmez. Kimi insanlar çalışma alanlarından gayet hoşnut oldukları halde, şimdiki görevlerinden tatmin olmuyor olabilirler. Başkalarınınsa, bir iş ya da eş uğruna coğrafi bir değişimi göze alamayacak kadar risk karşıtı olmaları mümkündür. Ayrıca çoğu kişinin de değişiklik yapacak lüksü olmayabilir: Bir işe ekonomik olarak fazla bağımlı olmak ya da çevremizdeki insanlara karşı aşırı bağlılık önümüzdeki değişim seçeneklerini kısıtlayabilir. Yaşamlarımızda büyük değişiklikler yapmak için fırsatımız ya da isteğimiz olsa da, olmasa da, gündelik yaşantımıza daha fazla anlam katabilecek daha küçük ayarlamalar yapmak her zaman mümkündür.

Meslektaşlarım Amy Wrzesniewski ve Jane Dutton, her meslekte kendi işlerinin etkin mimarları olan kişiler bulunduğunu kanıtlamışlardır. Bu kişiler görevlerini yeniden düşünerek iş zanaat-

kârlığı yapmakta, yani gündelik eylemlerini değerlerine, ilgilerine ve becerilerine daha iyi uyacak biçimde ayarlamaktadırlar. Amy ve Jane'in iş zanaatkârlığı konusunda inceleme yaptıkları yerlerden biri de Michigan Üniversitesi'nin sağlık hizmetleri sistemi olmuştu.

Hastanenin belli bir katını ziyaret ettiğinizde, çok geçmeden kanser hastaları size Candice Walker'a ne kadar minnettar olduklarını anlatmaya başlıyorlar. Candice, kendine bu hastaların yalnızca hassas bağışıklık sistemlerini korumayı değil, hassas duygularıyla ilgilenmeyi de görev edinmiş. Kemoterapi merkezinin adını Umut Evi koymuş.

Sevdikleri burada tedaviye geldiklerinde aileleri avutmaya ilk koşan genellikle Candice oluyor, onlara kahve ve simit getiriyormuş. Kedilerinin onun sütünü nasıl içtiklerini anlatarak ya da yanlışlıkla bir ayağına mavi, diğerine kahverengi çorap giymiş olduğunu göstererek onları güldürüyormuş. Bir keresinde bir asansörün içinde yerde acıdan kıvranmakta olan bir hasta görmüş ve çevredeki çalışanlar ne yapacaklarını bilemiyorlarmış. Candice hemen sorumluluğu ele alıp kadını bir tekerlekli sandalyeye oturtmuş ve asansörle onu acil servise taşımış. Hasta bundan sonra ona "kurtarıcım benim" diyormuş.

Candice Walker, doktor ya da hemşire değildi. Sosyal hizmetler görevlisi de değildi. Resmi görevi kanser merkezini temiz tutmak olan bir hademeydi.

Candice de diğer hademelerle birlikte aynı işi yapmak üzere işe alınmıştı, ama içlerinden bazıları görevlerini yeniden düşünmüşlerdi. Uzun süreli yoğun bakım ünitesinde görevli olan temizlikçilerden biri duvarlardaki tabloları düzenli olarak değiştirmeyi kendine görev edinmişti ve manzara değişikliğinin komada olan hastalarda bir farkındalık kıvılcımı ateşleyebileceğini umuyordu. Kendisine bu konu sorulduğunda şöyle yanıt veriyor: "Hayır, bu işimin bir parça-

sı değil, benim bir parçam."

Kimliklerimiz de, yaşamlarımız da açık sistemlerdir. Nereye gitmek ya da kim olmak istediğimize ilişkin eski imgelerimize bağlı kalmak zorunda değilizdir. Seçeneklerimizi yeniden düşünmenin en basit yolu, her gün yaptığımız şeyleri sorgulamaktır.

Geçmişteki bağlılıklarımızı yeniden gözden geçirmek tevazu, şimdiki kararlarımızı sorgulamak kuşku, geleceğe ilişkin planlarımızı yeniden hayal etmekse merak gerektirir. Bu yolda keşfedeceğimiz şeyler bizi alışıldık çevremizin ve eski halimizin zincirlerinden kurtarabilecektir. Yeniden düşünmek bizi bilgi ve görüşlerimizi güncellemekten daha fazlasını yapmak üzere özgür kılar: Daha tatmin edici bir yaşam sürmenin de gerecidir.

Sonsöz

□ □ □

"İnandığım şey" bir sondan çok bir süreçtir.

—EMMA GOLDMAN

Kurgu okurken en sevdiğim yer her zaman sonuç bölümü olmuştur. Kendimi bildim bileli, ister *Ender'in Oyunu* gibi bilim kurgu, ister *Dünyanın En Tuhaf Oyunu* gibi gizem romanlarında olsun, sondaki sürprizler benim için yalnızca öykünün en iyi noktası olmakla kalmaz, öyküyü bambaşka bir şeye dönüştürerek, okuduğum her şeyi yeniden düşünmeme neden olurdu.

Ancak, fikirler hakkında yazarken, sonuç bölümü yazmayı hiçbir zaman sevmedim. Son bölüm, kitabın sonu olamaz mı? *Bu bir kitap, kitap üzerine bir ödev değil ki. Söylemeye değer başka bir şeyim olsaydı, zaten daha önce söylerdim.*

Sonuç bölümü konusunda beni en çok rahatsız edense sonluluk fikridir. Eğer bir konu, hakkında bütün bir kitap yazılacak kadar önemli görülmüşse, sonu

Bana kalırsa buradaki saçmalığı en iyi dile getiren, mizahçı Richard Brautigan olmuştur: "İnsani bir gereksinimi dile getirmem gerekirse, her zaman en son sözcüğü Mayonez olan bir kitap yazmak istemişimdir." Bunu kitabının sondan bir önceki bölümünde yazmış ve ardından da kitabı gerçekten o sözcükle bitirmiş ama onu kasıtlı olarak "mayonnez" şeklinde yanlış yazarak okuru kapanış gereksiniminden yoksun bırakmıştır. *İnsani gereksinim yerine getirilmedi.*

da olmamalıdır. Açık uçlu olarak bırakılmalıdır.

Yeniden Düşün için bu daha en başından beri var olan bir zorluktu. Sonuç bölümünün konuyu kapatmasını istemiyorum. Düşüncemin evrim geçirmeyi sürdürmesini istiyorum. Bu açıklığın bir simgesi olarak, sonsözümün boş bir sayfadan ibaret olmasına karar verdim. Gerçekten, bomboş bir sayfa.

Zorlayıcı ağım, oybirliğiyle bu fikri geri çevirdi. Kavrayış kabiliyeti en yüksek olan öğrencilerimden ikisi, bunun her ne kadar yazar olarak benim için bir son noktayı ifade ediyor olsa da, okur olarak sizler için bir başlangıç noktası olacağına, yeni düşüncelere atlayacağınız bir tramplen, yeni sohbetlere kuracağınız bir köprü olabileceğine beni ikna ettiler. Sonra bana kitabın ruhunu onurlandırmanın bir yolunu da önerdiler: Ron Berger'in sınıfını örnek alarak, sonuç bölümümü yeniden düşünüp bir taslaktan diğerine nasıl geçtiğimi göstermek.

Bu fikir hoşuma gitti. ~~Yeniden düşünmek hakkında yazılmış bir kitap için bu son derecede *meta* bir fikir gibi görünüyordu. *Seinfeld*'deki kahve sehpalarıyla ilgili olan kahve sehpası kitabı gibi. Ya da Ryan Gosling'in üzerinde Macaulay Culkin fotoğrafı bulunan bir tişört giydiği ve Macaulay Culkin'in de üzerinde Ryan Gosling'in o tişörtü giymiş haliyle bir fotoğrafını giyerek onun bir adım üstüne çıktığında olduğu gibi.~~

Yeniden düşünmenin birkaç anahtar anını göstermek açısından sonuç bölümü mükemmel bir yer gibi görünüyordu, ama hâlâ hangi konuyu işleyeceğimi bilemiyordum. Bir kez daha zorlayıcı ağıma dön-

Daha önce, kitap boyunca yaptığım bütün düzeltmeleri de göstermeyi düşünmüştüm ama sonradan size bunu yapmaktan vazgeçtim. Yarı geliştirilmiş fikirler ve çürütülmüş varsayımlardan geçe geçe yol almak, zamanınızı çok da verimli biçimde kullanmanızı sağlamayacaktı. *Hamilton* müzikalinin en büyük hayranlarından biri olsanız bile, büyük olasılıkla ilk taslağı hoşunuza gitmezdi. Yeniden düşünmenin ürünüyle ilgilenmek, süreciyle ilgilenmekten çok daha heyecan vericidir.

Burası biraz fazla uçarı olmuş. İlk okurlar burada biraz daha ağırlık beklediklerini söylediler. Birkaç tanesi artık görüş ayrılıklarına daha farklı bakmakta olduklarını bildirdiler. Kendi görüşlerine meydan okuyan bilgilerle karşılaştıklarında onu hemen geri çevirmek ya da gönülsüzce kabul etmek yerine, yeni bir şey öğrenme fırsatı olarak görmeye başlamışlar: "Belki de bunu yeniden düşünmeliyim!"

düğümde, önemli temaları sentezlemenin ve şu anda neyi yeniden düşünmekte olduğuma ilişkin olarak sizlere güncel bilgi vermemin bir yolunu daha önerdiler.

~~Aklıma ilk gelen şey, bilgi doğrulama süreci sırasında bilim insanlarının, tiranozor familyasının tüyleri hakkındaki varsayımlarını değiştirmiş olduklarını öğrendiğim an oldu. Eğer birinci bölümü okurken gözünüzün önüne tüylü bir T-Rex getirdiyseniz, ben de aynı şeyi düşünüyordum, ama şu an tipik bir T-Rex'in daha çok pullarla kaplı olduğu yönünde bir uzlaşma egemenmiş. Eğer bu güncelleme karşısında perişan olduğunuzu hissediyorsanız, hemen dizinden *yanılma sevinci* maddesini bulun lütfen. Ama size güzel bir haberim de var: Bilim insanlarının canlı renkte tüylerle kaplı olduğuna inandıkları bir başka dinozor cinsi daha varmış ve adına da yutyrannus deniyormuş.~~

Zorlayıcı ağım, kitabın "eğlenceli bilgiler"inden biri hakkında güncelleme yapmamı gereksiz buldu.

Son zamanlarda, yeniden düşünmenin nasıl meydana geldiği hakkında yeniden düşünmeye başladım. Binlerce yıldır insanların ortaya koydukları yeniden düşünme süreçlerinin çoğu, gruplar içerisinde zamanla ve görünmez bir şekilde gerçekleşti. Matbaanın bulunmasından önce, bilgilerin büyük bölümü sözlü olarak aktarılıyordu. Bütün insanlık tarihi upuzun bir kulaktan kulağa oyunu gibiydi, herkes aldığı bilgiyi farklı biçimde hatırlayıp öyle aktarıyordu ve bilgiyi alan kişinin de onun ne kadar değişmiş olduğuna ilişkin hiçbir fikri yoktu. Bir fikir, bir ülkenin bir ucundan diğerine ulaştığında, hiç kimse bunun farkında bile olmadan, tamamen yeni baştan düşünülmüş bir hale gelmiş olabilirdi. Gitgide daha çok bilgi önce

kitaplar, sonra da gazeteler tarafından kayıt altına alınmaya başlandığında, biz de bilgi ve inanışların ne kadar değişik biçimlerde evrim geçirmiş olduklarının izini sürebilmeye başladık. Bugün, her ne kadar Wikipedia'da yapılan her türlü güncellemeyi görebiliyor olsak da, değişiklikleri yapan kişiler çoğu zaman başkalarının haklı ya da kendilerinin haksız olduğunu kabul etmeye yanaşmayarak editörlük savaşlarına girişiyorlar. Bilgiyi kodlamak, izini sürmemizi sağlayabiliyor, ama zihinlerimizi açmamızı pek sağlayamıyor.

Pek çok büyük düşünür, bilim alanında bile, yeniden düşünmenin her bireyin değil, her kuşağın görevi olduğunu öne sürmüşlerdir. Ünlü fizikçi Max Planck'in ifadesiyle, "Yeni bir bilimsel gerçek, karşıtlarını ikna edip onların da ışığı görmelerini sağladığında değil, daha çok bütün karşıtları nihayet öldüğünde zafer kazanır." Bu açıdan bakıldığında, kuşakların değişmesi, insanların görüşlerini değiştirmelerinden daha hızlı oluyor demektir.

Ben bunun böyle olması gerektiğine artık inanmıyorum. Hepimiz yeniden düşünebilme yetisine sahibiz, yalnızca onu yeteri kadar sık kullanmıyoruz, çünkü yeteri kadar sık bilim insanları gibi düşünmüyoruz.

Bilimsel yöntemin izi, birkaç bin yıl geriye doğru sürülebiliyor, en azından Aristoteles'e ve Eski Yunanlılara kadar. Ben *bilim insanı* deyişinin görecelikle yeni olduğunu öğrendiğimde, bu yüzden çok şaşırmıştım. 1833'e kadar böyle bir adlandırma yokmuş. Yüzyıllar boyunca varsayımlar geliştirerek, deneyler uygulayarak ve veriler toplayarak bilgi keşfet-

meyi meslek haline getirmiş insanlar için kullanılan genel bir terim olmamış. Umarım onların düşünme biçimlerinin her türlü meslekte ve yaşamın bütün yolculuklarında uygulanması gerektiğini kabul etmemiz de bir o kadar zaman almaz.

Bu kitap baskıya girerken bile, ben hâlâ yeniden düşünmeyi sürdürüyorum. Bilim insanları gibi düşünmek gerektiğini savunurken, içimi kemiren bir şey var. Acaba vaizlik, savcılık ve politikacılık yapmanın verimli olduğu durumlara çok az yer ayırmış olabilir miyim diye merak ediyorum. Kendi görüşlerimizi yeniden düşünürken, kanıtlar ağırlıklı olarak bize en iyi olasılığı bilim insanı modunda olmamızın vereceğini düşündürüyor.[11] Ancak iş başkalarının zihinlerini açmaya geldiğinde ideal modun hangisi olduğu o kadar da belirgin değil. Ben de, bizim görüşümüze açık yaklaşan ya da konuyla doğrudan bir ilgileri bulunmayan kişilerle tartışırken vaizliğin etkili olabileceğini; savcılığın kontrolü elinde bulundurmakta kararlı olmayan izleyicilere ulaşmamızı kolaylaştırabileceğini ve kendi politik kabilemizi ikna etmekte yalınlığın yeterli olabileceğini açıklayarak, her bir yaklaşımın değeriyle ilgili nüansları yakalamaya çalıştım. Ancak bütün bu veri sonuçlarını gözden geçirdikten sonra bile, tezimi sınırlamak için yeterli olacak kadarını yapabildiğimden emin olamıyordum.

Derken koronavirüs pandemisi ortaya çıktı ve ben de önderlerin bu kriz sırasında nasıl iletişim kurduklarını merak ettim. İnsanlara şu an için güven duygusu ve gelecek için umut vermek adına ne yapıyor-

[11] Yanıt bulamamış önemli sorulardan bir tanesi, yeniden düşünmenin nerede bitmesi gerektiğidir: Sınırı nerede çizmeliyiz? Bana kalırsa bunun yanıtı herkese ve her duruma göre değişir, ama bana öyle geliyor ki çoğumuz çoğunlukla eğrinin çok fazla solunda kalıyoruz. Bu konuda rastladığım en öğretici veri, üçüncü bölümde süper tahmincilerle ilgili olanıydı: Onlar tahminlerini soru başına iki kere yerine ortalama olarak soru başına dört kere güncelliyorlarmış. Bu da insana bir yarar elde etmek için çok da fazla yeniden düşünmenin gerekmeyebileceğini düşündürüyor ve ayrıca olumsuz yanları da çok küçüktür. Yeniden düşünme her zaman fikrimizin değişmesiyle sonuçlanmak zorunda değildir. Testlerde yanıtları üzerinde yeniden düşünen öğrenciler gibi, sonunda karar ya da inanışımızı korumaya karar verecek olsak bile, yine de onun üzerinde daha dikkatlice düşünmüş olduğumuzu bileceğiz.

lar? Kendi planlarının erdemlerini övmek ve alternatif önerileri kovuşturmak, belirsizlikleri azaltıcı bir yaklaşım olabilirdi. Bunu politik bir dava haline getirmek de, tabanlarını ortak hedeflerin çevresinde bir araya getirmeyi sağlayabilirdi.

Benim için en öğretici örnek, New York valisinden geldi. Bahar aylarında, henüz başlardayken yaptığı bir konuşmada hem kendi eyaleti, hem de bütün ulus daha önce benzeri görülmemiş bir krizle karşı karşıyayken şu duyuruyu yaptı, "Bir yöntem seçip onu denemek sağduyu gereğidir: Eğer işe yaramazsa bunu dürüstçe kabul edip bir yenisini denersiniz. Ama her şeyden önemlisi, bir şey denemelisiniz."

The New York Times gazetesi, "belirlenmemiş bir şey, hiçbir şeye göre daha iyi sayılamaz", diyerek valinin konuşmasını yere çalmakta gecikmedi. Çünkü başka önderler "belirgin, somut, kesin" konuşurken, vali "belirsiz, soyut, kararsız" kalmıştı. Konuşmayı yeren yalnızca medya da değildi, anlaşılan o ki valinin kendi danışmanlarından biri de bunu bir siyasi aptallık olarak tanımlanmıştı.

Berrak bir öngörü, güçlü bir plan ve geleceğe ilişkin kesin bir tahmin öne süren, kendinden emin bir önderin çekiciliğini anlamak çok güç değil. Ama refah dönemlerinde olduğu kadar, kriz zamanlarında da asıl ihtiyacımız olan belirsizlikleri yadsımayan, hataları kabul eden, başkalarından öğrenebilen ve planları yeniden düşünen bir önderdir. Bu valinin önerdiği şey de buydu ve baştan onu eleştirenler önermiş olduğu yaklaşımın nasıl sonuç vereceği konusunda haksız çıktılar.

Bu olay koronavirüs pandemisi sırasında olmadı ve sözünü ettiğim vali de Andrew Cuomo değildi; bu olay Amerika'da işsizlik oranının en son bu derecede yüksek olduğu zamanda, Büyük Bunalım yıllarında yaşanmıştı. Yıl 1932'ydi ve New York valisi de Franklin Delano Roosevelt'ti. "Bir şey denemelisiniz" konuşmasını, ülkenin Büyük Bunalım'ı atlatmaya çalıştığı bir sırada, Georgia'daki küçük bir üniversitenin açılış konuşması olarak yapmıştı. Konuşmasının en akılda kalıcı cümlesinde FDR, "ülke cesur ve kararlı bir deneme yapmayı talep ediyor" iddiasında bulunmuştu. Bu ilke sonradan başkanlığının da temel taşını oluşturacaktı. Her ne kadar iktisatçılar ülkeyi tarihi bir bunalımdan çıkarmış olanın reformlardan hangisi olduğunda birleşememiş olsalar bile, FDR'ın politika üretirken kullandığı deneme yanılma yöntemi Amerikan halkının onu dört kere başkan seçmesine yetecek kadar tutulmuştu.

Üniversitedeki açılış konuşmasında FDR, ne vaizlik, ne savcılık yapıyor, ne de politik davranıyordu. Tam da bir bilim insanından beklenecek bir özgüvenli tevazu gösteriyordu. Özgüvenli tevazuun nasıl yansıtılması gerektiği konusunda hâlâ bilmediğimiz çok şey var. İnsanlar bir pandeminin durdurulması ya da bir ekonominin canlandırılması gibi karmaşık meselelerde bilmedikleri çok şey olduğunda, bugün neleri bilmediklerini kabul eden ve dün yapmış oldukları açıklamalar hakkında kuşku gösteren önderlerle rahat olabilirler. Sorun daha basit olup, insanlar kendilerini daha bilgili hissettiklerindeyse, belirsizlikleri kabul

eden ve fikirlerini değiştiren önderleri dönek diye yaftalayarak başlarından savabilirler.

İkna konusunda hangi modun ne zaman en etkili olduğunu hâlâ merak ediyorum, ama her ne olursa olsun daha çok insanın tıpkı FDR'ın yaptığı gibi yeniden düşünmelerini yüksek sesle yapmalarını isterdim. Yeniden düşünme ne kadar değerli olsa da, biz onu yeteri kadar uygulamıyoruz, yaşamlarımızın önemli kararlarını almak için debelenirken de, çağımızın en büyük çıkmazlarıyla boğuşurken de. Pandemiler, iklim değişikliği ya da siyasi kutuplaşma gibi karmaşık sorunlar, bizim zihinsel olarak esnek kalmamızı gerektirirler. Bilinmeyen ve evrim geçirmekte olan çok sayıda tehdit karşısında tevazu, kuşku ve merak, keşiflerimiz için yaşamsal önem taşıyor. Cesur ve kararlı denemeler, yeniden düşünme için en iyi gerecimiz olabilir.

Yeniden düşünme konusunda hepimiz kendimizi geliştirebiliriz. Ulaşacağımız sonuçlar her ne olursa olsun, eğer herkes bilim insanı gözlüğünü daha sık takarsa bu dünyanın daha iyi bir yer olacağına inanıyorum. Merak ediyorum: Siz de aynı fikirde misiniz? Değilseniz, nasıl bir kanıt fikrinizi değiştirmenizi sağlardı?

Etki Yaratmak İçin Yapılacaklar

□ □ □

Eğer yeniden düşünme becerileriniz üzerinde çalışmayı istiyorsanız, işte size en yararlı otuz uygulama önerim.

I. BİREYSEL YENİDEN DÜŞÜNME

A. Yeniden Düşünme Alışkanlığı Geliştirin

1. ***Bilim insanı gibi düşünün.*** Bir fikir oluşturmaya başladığınızda, içinizdeki vaizlik, savcılık ya da politikacılık etme dürtülerine karşı koyun. Oluşmakta olan görüşünüze bir sezgi ya da varsayım gözüyle bakıp onu verilerle sınayın. İş stratejilerine deney olarak yaklaşmayı öğrenen girişimciler gibi siz de yön değiştirme çevikliğinizi koruyacaksınız.

2. ***Kimliğinizi görüşlerinize değil değerlerinize göre tanımlayın.*** Geçmişteki inanışlarınıza şimdiki kimliğinizin bir parçası olarak bağlanmadığınızda onlara takılıp kalmaktan kaçınmanız çok daha kolay olacaktır. Kendinizi meraka, öğrenmeye, zihinsel esnekliğe ve

bilgi arayışına değer veren biri olarak görün. Görüşlerinizi oluştururken, fikrinizi değiştirmenize neden olabilecek etkenlerin bir listesini tutun.

3. ***Görüşlerinize karşı gelecek bilgiler arayın.*** Doğru varsaydığınız şeylere meydan okuyan fikirlerle etkin biçimde ilgilenerek, doğrulama önyargısıyla savaşabilir, filtre baloncuklarını patlatabilir, yankı odalarından kurtulabilirsiniz. Buna başlamanın kolay bir yolu, çoğu zaman aynı fikirde olmadığınız halde sizi düşündürebilen kişilerin peşinden gitmek olabilir.

B. Özgüveninizi Dengeleyin

4. ***Aptal Dağı'nın zirvesinde mahsur kalmaktan kaçının.*** Özgüvenle yetkinliği birbirine karıştırmayın. Dunning-Kruger etkisi, kendinizi ne kadar iyi görüyorsanız, aslında kendinizi gözünüzde abartıyor olma riskinizin ve aynı zamanda da kendinizi geliştirmeyi bırakma olasılığınızın da o kadar büyük olduğunun iyi bir hatırlatıcısıdır. Bilginiz konusunda aşırı özgüveni önlemek için, belli bir konuyu ne kadar iyi açıklayabildiğiniz üzerinde düşünün.

5. ***Kuşkunun yararlarından faydalanın.*** Kendinizi yeterliliğinizden kuşkuya düşmüş olarak bulduğunuzda, bu duruma bir gelişme fırsatı olarak bakmayı deneyin. Bir soruna şu anki çözümünüzü sorgularken de öğrenme yetiniz konusunda özgüven sahibi olabilirsiniz. Neyi bilmediğinizi bilmek, çoğu zaman bu konuda uzmanlaşmaya giden ilk adımdır.

6. ***Yanılmanın sevincini kucaklayın.*** Bir hata yapmış olduğunuzu fark ettiğinizde, bunu yeni bir şey keşfetmiş olduğunuzun işareti olarak alın. Kendinizle alay etmekten korkmayın. Bu sizin kendinizi

kanıtlamaktan çok, kendinizi geliştirmeye odaklanmanıza yardımcı olacaktır.

C. Başkalarını Düşüncenizi Sorgulamaya Çağırın

7. ***Tanıştığınız her insandan yeni bir şey öğrenin.*** Herkesin sizden daha çok şey bildiği bir konu vardır. İnsanlara son zamanlarda neyi yeniden düşünmekte olduklarını sorun ya da son bir yıl içinde fikrinizi değiştirmiş olduğunuz şeyler hakkında bir sohbet başlatın.

8. ***Destek ağının yanı sıra, bir de zorlayıcı ağ oluşturun.*** Size tezahürat yapacak destekleyicilerinizin bulunması yararlı bir şeydir, ama aynı zamanda sizi zorlayacak eleştirmenlere de gerek duyarsınız. En düşünceli eleştirmenleriniz kimlerdir? Kim olduklarını saptadıktan sonra, onlardan düşüncelerinizi sorgulamalarını isteyin. Karşıt görüşlere açık olduğunuzdan emin olabilmeleri için onlara, sizi zorlamalarına neden saygı duyduğunuzu ve en çok hangi bakımdan sizin için yararlı olduklarını anlatın.

9. ***Yapıcı çatışmalardan uzak durmayın.*** Anlaşmazlıkların ille de tatsız olması gerekmez. İlişki çatışmaları çoğunlukla verimli olmasa da, görev çatışmaları yeniden düşünmenizi sağlayabilir. Anlaşmazlıklarınızı daha çok tartışma olarak ele almaya bakın: O zaman insanların konuya entelektüel olarak yaklaşmaları olasılıkları yükselecek, kişisel bakma olasılıkları düşecektir.

II. KİŞİLERARASI YENİDEN DÜŞÜNME

A. Daha İyi Sorular Sorun

10. ***İkna edici dinleme sanatını uygulayın.*** Başkalarının zihinlerini açmaya çalışırken, konuşmaktan çok dinleyerek sıklıkla daha çok şey başarırız. İnsanların kendi görüşlerini daha berrak hale getirmelerine ve değişmek için kendi nedenlerini keşfetmelerine içtenlikle yardımcı olmak istediğinizi nasıl gösterebilirsiniz? Yargı cümlelerine karşı soru cümlesi oranınızı artırmak, başlamak için uygun bir yol olabilir.

11. ***Nedenden çok nasılı sorgulayın.*** İnsanlar *neden* uç noktadaki fikirleri benimsemekte olduklarını anlatırlarken, çoğunlukla bağlılıklarını güçlendirerek daha da uca kayarlar. Görüşlerini gerçekliğe *nasıl* dönüştürebileceklerini açıklamaya çalışırken de, çoğunlukla kavrayışlarının sınırlarını görerek görüşlerini yavaş yavaş yumuşatmaya başlarlar.

12. ***"Nasıl bir kanıt fikrinizi değiştirirdi?" sorusunu sorun.*** Hiç kimseye zorla sizinle aynı şeyi düşündürtemezsiniz. Çoğu zaman onlara zihinlerini neyin açabileceği hakkında sorular sormak ve sonra da onları kendi koşulları içinde ikna edip edemeyeceğinize bakmak daha etkili olacaktır.

13. ***İnsanlara bir fikri en başta nasıl oluşturduklarını sorun.*** İnandığımız klişeler gibi, görüşlerimizin çoğu keyfi niteliktedir; onları derin düşünceler sonucu ya da kesin verilere bağlı kalarak

oluşturmamışızdır. İnsanların değerlendirmelerini gözden geçirmelerine yardımcı olmak için, onları farklı bir zamanda, ya da farklı bir yerde doğmuş olsalar ne kadar farklı şeylere inanıyor olacaklarını düşünmeye itin.

B. Anlaşmazlıklara Savaş Olarak Değil, Dans Olarak Yaklaşın

14. ***Ortak noktaları belirtin.*** Bir tartışma savaştan çok dansa benzemelidir. Karşılıklı kesişme noktalarınızı kabul etmek sizi daha zayıf göstermez, neyin doğru olduğu hakkında müzakere etmeye istekli olduğunuzu kanıtlayarak, karşı tarafın sizin bakış açınızı değerlendirme güdüsünü artırır.

15. ***Çoğu zaman daha azın, daha iyi olduğunu unutmayın.*** Eğer davanızı savunurken çok fazla nedeni üst üste yığacak olursanız, karşı tarafı savunmaya geçmeye zorlayarak, bütün tezinizi en zayıf noktalarından yakalayıp reddetmesine yol açabilirsiniz. Tezinizi sulandırmak yerine, en güçlü birkaç gerekçenizi seçip onlarla başlayın.

16. ***Seçme özgürlüğünü vurgulayın.*** Kimi zaman insanlar bir tezi kabullenmedikleri için değil, davranışlarının kontrol altında bulunduğu duygusunu reddetmek için size karşı direnirler. Neye inanacaklarını seçmenin kendilerine kalmış olduğunu hatırlatarak onların özerkliklerine saygı göstermeniz işe yarayacaktır.

17. ***Tartışma hakkında tartışın.*** Duyguların fazla kızıştığı durumlarda, tartışmanın yönünü sürece doğru çevirmeyi deneyin. Kendi duyguları hakkında yorumlarda bulunan ve karşı tarafın duygularını ne kadar anladıklarını sınayan usta müzakereciler gibi, siz de kimi zaman içinizdeki hüsran ya da düş kırıklığı duygularını dışa vurup,

karşınızdakilere de bunları paylaşıp paylaşmadıklarını sorarak ilerleme kaydedebilirsiniz.

III. TOPLU YENİDEN DÜŞÜNME

A. Daha Nüanslı Sohbetler Yapın

18. ***Tartışmalı meseleleri karmaşıklaştırın.*** Her öykünün ikiden fazla tarafı vardır. Kutuplaştırıcı meseleleri bir madalyonun iki yüzü gibi ele almak yerine, onlara bir prizmanın çoklu merceklerinden bakmayı deneyin. Grinin tonlarını fark etmek, bizi daha açık fikirli yapabilir.

19. ***Çekince ve olumsallıklardan kaçınmayın.*** Karşı tezlerin ve çelişkili sonuçların varlığını kabul etmek ilgiyi ya da inandırıcılığı azaltmaz. Konuya bu şekilde yaklaşmak, izleyicilerin meraklarını da ayakta tutarak, onların ilgilerini çekmenin etkili bir yolu olabilmektedir.

20. ***Duygusal yelpazenizi geniş tutun.*** Verimli bir sohbet için, hüsran ve hatta tiksinti gibi duyguları dışarıda tutmanıza gerek yoktur. Onları daha çok sayıda duyguyla karıştırmanız yeterli olacaktır. Biraz merak göstermeyi ve hatta kafa karışıklığı ya da duraksamada kalmayı kabullenmeyi de deneyebilirsiniz.

B. Çocuklara Yeniden Düşünmeyi Öğretin

21. ***Akşam yemeğinde haftalık efsane balonu patlatma oyunları oynayın.*** Yanlış inanışları çürütmek erken yaşta daha kolaydır ve çocuklara yeniden düşünmek konusunda rahat olmayı öğretmenin de çok iyi bir yolu olabilir. Her hafta ayrı bir konu seçin; bir haf-

ta dinozorlar, ertesi hafta uzay olabilir. Tartışmaya yeni bir efsane getirme sorumluluğunu da aile üyeleri arasında dönüşümlü olarak üstlenin.

22. ***Çocukları birden çok taslak üretmeye ve başkalarından geri bildirim istemeye teşvik edin.*** Bir çizimin ya da öykünün farklı çeşitlemelerini yapmak, çocukların fikirlerini gözden geçirmenin değerini öğrenmelerini kolaylaştırabilir. Başkalarından görüş istemek de, standartlarını geliştirmelerine yardımcı olacaktır. Böylece kafalarının karışmasını kabullenmeyi ve ilk denemede mükemmeliyet beklememeyi öğrenebilirler.

23. ***Çocuklara büyüyünce ne olmak istediklerini sormayı bırakın.*** **Çocuklar** kendilerini bir kariyer aracılığıyla tanımlamak zorunda değildirler. Tek bir kimlik, başka olasılıklara kapıyı kapatabilir. Seçeneklerini daraltmalarına yol açmak yerine, olasılıklarını genişletmelerine yardımcı olun. Tek bir şey olmaları gerekmez, pek çok şeyi birden yapabilirler.

C. Öğrenme Kültürleri Yaratın

24. ***En iyi uygulamaları terk edin.*** En iyi uygulamalar, ideal rutinlerin yerleşmiş olduğu anlamını da taşırlar. Eğer insanların çalışma biçimlerini sürekli olarak yeniden düşünmelerini istiyorsak, süreç sorumluluğunu benimseyerek, daha da iyi uygulamalara ulaşmak için sürekli olarak çaba göstermemiz daha iyi olacaktır.

25. ***Psikolojik güvenliği sağlayın.*** Öğrenme kültürlerinde insanlar cezalandırılmaksızın statükoyu sorgulayıp ona meydan okuyabilecekleri konusunda kendilerini güvende hissederler. Psikolojik gü-

venlik, çoğu zaman önderlerin alçak gönüllülükte örnek olmalarıyla başlar.

26. ***Bir yeniden düşünme karnesi tutun.*** Kararları yalnızca sonuçlarına bakarak değerlendirmeyin; süreç içinde farklı seçeneklerin ne kadar ayrıntılı olarak ele alındığının da izini sürün. İyi sonuç veren kötü bir süreç yalnızca şans demektir. Kötü sonuç veren iyi bir süreçse akıllıca bir deneme olabilir.

D. Geleceğinizi Yeniden Düşünmeye Açık Olun

27. ***On yıllık planınızı çöpe atın.*** Geçen yıl çok ilginizi çeken bir şeyi bu yıl sıkıcı bulabilirsiniz. Dün kafanızı karıştıran bir şey, yarın sizin için heyecan verici olabilecektir. Tutkular keşfedilmez, geliştirilir. Yalnızca bir adım sonrasını planlamak, sizi yeniden düşünmeye açık bırakacaktır.

28. ***Yalnızca çevrenizi değil, eylemlerinizi de yeniden düşünün.*** Mutluluğu kovalamak onu sizden kaçırtabilir. İçinde bulunduğunuz koşulları bir başkasıyla değiştirmek çoğu zaman yeterli olmaz. Zevk gelir ve geçer, anlamsa daha kalıcı olabilmektedir. Kendiniz için bir amaç duygusu oluşturmak, çoğu zaman öğrenme ya da başkalarına katkıda bulunma becerilerinizi geliştirecek eylemlerde bulunmakla başlar.

29. ***Yaşamınız için düzenli sağlık kontrolleri programlayın.*** Tatmin edici olmayan bir yolu izlerken, ona karşı bağlılık tırmanmasına yakalanmak çok kolay olabilir. Tıpkı doktorunuzdan sağlığınız için kontrol randevuları aldığınız gibi, takviminizde yılda bir ya da iki kere de yaşamınız için sağlık kontrolüne yer ayırmanıza de-

ğecektir. Ne kadar öğrenmekte olduğunuzu, inanış ve hedeflerinizin nasıl bir evrim geçirmekte olduğunu ve atacağınız yeni adımların yeniden düşünme gerektirip gerektirmediğini ölçmek için bu iyi bir yol olacaktır.

30. ***Yeniden düşünmeye zaman ayırın.*** Takvimime baktığımda, çoğunlukla yapılacaklarla doluydu. Her gün bir saatimi düşünme ve öğrenmeye ayırmayı kendime hedef edindim. Şimdiyse biraz daha ileri gitmek niyetindeyim: Haftada bir kere, yeniden düşünme ve öğrendiklerimi unutma zamanı ayıracağım. Zorlayıcı ağıma yeniden düşünmem için bana önerecekleri fikir ve görüşler var mı diye sordum. Geçenlerde eşim Allison, bana kimi sözcükleri nasıl telaffuz edeceğimi yeniden düşünebileceğimi söyledi; örneğin *mayonez*.

TEŞEKKÜRLER

Minnet ifadesi, muhtemelen daha az yeniden düşünme ve daha çok yapma gerektiren bir şeydir. Ben de işe, kitlemi yeniden düşünmem ve merceklerimi işimin ötesine genişletmem için esin veren olağanüstü edebiyat menajeri Richard Pine ve bu fikirlerin potansiyeline inanarak, onu geliştirmeme yardımcı olan mükemmel editör Rick Kot'a teşekkürlerimi sunarak başlıyorum. Her zamanki gibi yine her ikisiyle de çalışmak rüya gibi bir şeydi ve bana destekle zorlayıcılığın ideal bir karışımını sundular.

Bu kitaptaki bilgilerin doğruluğu, iki profesyonel doğruluk denetleyicisinin titiz çalışmalarıyla güçlendi. Paul Durbin, dikkate değer bir ayrıntıcılık ve şevk içinde, kartal gibi gözleriyle her bir cümleyi taradı. Andy Young, her sayfayı dikkatle gözden geçirdi ve çok sayıda anahtar kaynağı araştırdı.

Kitabın içeriği ve tonu, zorlayıcı ağımda bulunan ilk okurlarımdan paha biçilmez derecede yararlandı. Marissa Shandell ve Karren Knowlton, herhangi bir insanın katlanabileceğinden çok daha fazla

sayıda bölüm taslağını okumakta fazlasıyla cömert ve onları geliştirmekte eksiksizce başarılıydılar. Karakterlerle ilgili ipuçları, akışla ilgili öneriler ve dille ilgili incelikler yoluyla bu kitabın her bir bölümünü zenginleştirdikleri için onlara ne kadar teşekkür etsem az gelir. Marissa, kavramları daha canlı hale getirmek ve uygulama tavsiyelerini sentezlemek için özellikle uğraştı. Karren ise karmaşıklığı genişletip, düşünceyi çeşitlendirmek için her şeyini ortaya koydu.

Fikirler ve düzyazı dili konusundaki zevkinin üstüne kimseyi tanımadığım Reb Rebele, ilk bölümlere gereken sevecen acımasızlıkla yaklaştı ve bölüm sonlarına da eksik olan baharatı sağladı. Yazıdaki yol tabelalarının kraliçesi Grace Rubenstein, okurların ağaçlara bakarken ormanı da görmelerine ve yeniden düşünmenin hem zamanımıza uygun hem de zamanlar ötesi bir alışkanlık olduğunu fark etmelerine yardımcı olmak için bilgece kılavuzluğunu esirgemedi. Dan O'Donnell bir dizi çıkmaz sokağa olan bağlılığımın tırmandığı yerden indirilmesine katkı sağladı ve birkaç önemli araştırma ve öyküyü canlandırmak için neşeli müziğin yazıdaki çeşitlemesini besteledi.

Beynin iki küresini birbirine bağlayan corpus callosum köprüsünün insana dönüşmüş hali Lindsay Miller, vaiz, savcı, politikacı ve bilim insanının ruhlarımızın içine nasıl sızdıklarını daha zengin örneklerle gösterilmesi ve sohbetlerden daha fazla alıntı için alkış tuttu. Nicole Granet, yeniden düşünmenin yaşamın her alanında nasıl geçerli olabildiği konusunda ufkumu genişletti. Sheryl Sandberg, beni temel fikri biçimin çerçevesinden önce sunmaya ikna ederek ve başa ve sona yerleştirilen parantez işaretlerinin doğru yere konduğunda içindekilerin değerini ne kadar artırdığının altını çizerek yapıyı daha keskin hale getirdi. Constantinos Coutifaris, vaizlik, savcılık ve politikacılık yapmanın ne zaman ikna edici olduğunu da işlemem gerektiği yönündeki hayati uyarıda bulundu. Natalia

Villarman, Neal Stewart ve Will Fields ırkçılık karşıtlığıyla ilgili uzmanlıklarını paylaştılar. Michael Choo iyi gitmeyen bir bölüm için en başa dönüp sıfırdan başlamam için beni güdüledi. Justin Berg yaratıcı tahmin etme becerilerini en yeni ve yararlı sezgilerimi seçmekte ve geliştirmekte kullandı ve ayrıca beni ters aliterasyonun (arka arkaya gelen sözcüklerin son harf ya da heceyi paylaşması) verdiği tatmin duygusuyla tanıştırdı. Susan Grant, her zamanki gibi İngilizce öğretmenliğini konuşturarak gramerimi düzeltti, yazım hatalarımı yakaladı ve seri virgül konusunda benimle savaştı. *Kusura bakma anne, yeniden düşünmeye hiç yanaşmayacağım bir şey bu.*

Impact Lab, bana öğretmenlerin öğrencilerinden ne kadar çok şey öğrenebileceğini bir kere daha hatırlattı. Vanessa Wanyandeh, güç dengesizliklerinin hangi grupların daha fazla yeniden düşünme yapması gerektiğini göz önünde bulundurmam ve önyargılara karşı savaşmanın kimin sorumluluğu olduğunun altını çizmem için bana meydan okudu. Akash Pulluru, zayıf gerekçeleri korkusuzca yerle bir ederek, iyi bir tartışmanın ilkelerini benimle tartıştı. Graelin Mandel, görev çatışmasının, ilişki çatışmasına ne zaman ve niçin yol açtığı konusunda daha fazla bilgi istedi ve Zach Sweeney de yeniden düşünme döngüsünün rolünün genişletilmesi gerektiğini tutkuyla savundu. Jordan Lei, beni ilk içgüdü yanılgısının daha derinine inmeye itti; Shane Goldstein ise beni boş sayfayla sonsöz yazmaktan vazgeçirmekte ve onun yerine düzeltmelerle sayfa kenarı notları eklemeye ikna etmekte öncülük etti. Nicholas Strauch iyi soruların nasıl sorulacağı konusunda daha fazla bağlam istedi ve kurbağayı savundu; Madeline Fagen inanışlar ve değerler arasındaki ayrımın daha belirgin olması gerektiğini önerdi. Wendy Lee, özgüvenli tevazuun ifade edilmesinde daha fazla ayrıntıya girme tavsiyesinde bulundu; Kenny Hoang kişilerarası yeniden düşünme ilkelerinden bazılarını yazılarımda daha çok göstermemi önerdi ve Lizzie Youshaei

de insanların yanılmaya ne zaman ve niçin açık olduklarının daha fazla çözümleme gerektirdiğini söyledi. Meg Sreenivas konu dışına kaçan ayrıntıları işaret etti, Aaron Kahane karışık tezleri belirginleştirdi ve Shaheel Mitra da Edgar Mitchell alıntısını önerdi.

´InkWell (Alexis Hurley, Nathaniel Jacks ve Eliza Rothstein'a özel selamlar) ve Viking (bir kitap yazmakta ya da yayımlamakta olmadığım her hafta meraklarını özlediğim bir grup insan) gibi birinci sınıf ekiplerin desteğine sahip olmak benim için büyük bir şanstı. Reklamcılık hünerleri için Carolyn Coleburn, Whitney Peeling, Lindsay Prevette ve Bel Banta'ya; yaratıcı pazarlamaları için Kate Stark, Lydia Hirt ve Mary Stone'a; editörlük ve yapım uzmanlıkları için Tricia Conley, Tess Espinoza, Bruce Giffords ve Fabiana Van Arsdell'e; sanat yönetimi için Jason Ramirez'e; didişmeler için Camille LeBlanc'a ve sürekli destekleri için Brian Tart, Andrea Schulz, Madeline McIntosh, Allison Dobson ile sürat iblisi Markus Dohle'ye özel teşekkürler. Ayrıca, çizelgelerde Matt Shirley ile birlikte çalışmak büyük bir keyifti. Kendine özgü zekâsını ve mizah duygusunu ödünç vermenin yanı sıra, bunların kitabın içeriğine ve tonuna uygun olmasını sağlamak için gösterdiği sabır da çok etkileyiciydi.

Belli sayıda çalışma arkadaşlarım bu kitaba sohbetlerimiz aracılığıyla katkıda bulundular. Dan Pink, fikrin çerçeve içine alınışında ve konuyla ilgili araştırmalar hakkında, her zaman olduğu gibi muhteşem ipuçları verdi. Wharton'daki meslektaşlarım— özellikle Rachel Arnett, Sigal Barsade, Drew Carton, Stephanie Creary, Angela Duckworth, Cade Massey, Samir Nurmohamed ve Nancy Rothbard— kitaptaki ilkelerin pek çoğuna örneklik ettiler ve kanıtlamaya çalıştığım pek çok şeyi yeniden düşünmemi sağladılar. Ayrıca, vaiz-savcı-politikacı iskeleti ve Kjirste Morrell ile Jean- Pierre Beugoms'u bana önerdiği için Phil Tetlock'a; Jean- Pierre'in tahmin-

lerinin analizi için Eva Chen, Terry Murray ve Phil Rescober'a; Brad Bird'ü radarıma sokup *İnanılmaz Aile*'deki önderliğini dikkatle çözümlediği için Bob Sutton'a ve Pixar'ın kapılarını bana açtıkları için Jamie Woolf ve Chris Wiggum'a; beni Mann Gulch yangınıyla tanıştırdığı için Karl Weick'a; Betty Bigombe'yle iletişimimi sağlayıp öyküsünün geçmişini benimle paylaştıkları için Shannon Sedgwick Davis ve Laren Poole'a; Chris Hansen ve Ellen Ochoa'yı önerdikleri için Jeff Ashby ve Mike Bloomfield'e; Harish Natarajan'la bağlantı sağladığı için Eoghan Sheehy'ye ve Ron Berger'i tavsiye ettiği için Douglas Archibald'a (o tesadüfi sohbet için Noah Devereaux ve The Strive Challenge'a da selamlar) da minnettarım. Daha erken aşamalarda Eric Best bana yeniden düşünmenin insanların çıtayı yükseltmelerini nasıl sağlayabildiğini göstermişti ve Brian Little, Jane Dutton, Richard Hackman ile Sue Ashford da bana yeniden düşünmeyi örgütsel psikoloji uzmanı olmanın büyük zevklerinden biri olarak görmeyi öğretmişlerdi.

Ebeveyn olmak bana her gün fikirlerimizi değiştirmeye doğuştan gelen bir yeterliliğimiz olduğunu gösteriyor. Bu kitabın yazılmasını pandemi sırasında tamamlarken Henry su rezervimizin salgından etkilenip etkilenmeyeceğini merak etti ve musluktan akan suyun nereden gelmekte olduğunu yeniden düşündü (*Evimizi okyanusa bağlayan bir boru mu var? O zaman ahtapot da gelebilir!*). Elena'ya beni bir şeyleri yeniden düşünmeye nasıl ikna edebildiğini sorduğumda, tamamen gözden kaçırmış olduğum bir ikna tekniğine gözlerimi açtı (*Üzgün köpek yavrusu bakışı! Her seferinde işe yarar!*). Bu kitabın kapağı için çeşitli göz yanılsamaları üzerinde düşünürken Joanna daha iyi bir fikirle çıkageldi (*Ateş yerine sudan bir alev çıkaran bir mum nasıl olurdu?*). Sonunda yaratıcı fikirlerin nereden çıktığını yeniden düşünmeye başladım: On iki yaşındaki kızım kitabımın kapağı için mükemmel imgeyi bulabiliyorsa, çocuklar daha

başka neler yapabilirler kim bilir? Çocuklarımızın ne kadar kolayca ve mutlulukla yeniden düşünebildiklerine bayılıyorum, beni bunu daha sık yapmaya zorlamalarına da öyle.

Minnettarlıklarımın en deriniyse, yolun her adımındaki sevgisi, tavsiyeleri ve mizah duygusu için Allison Sweet Grant'e gidiyor. Her zaman olduğu gibi yine doğru varsaydığım onca şeyi yeniden düşünmeme yardımcı oldu ve sayısız saçma soruya, rastgele isteklere, gereksiz tartışmalara göğüs gerdi. Gerçi ben hâlâ mayonez diyemiyorum, o da beni düzeltiyor, üstelik sevmem de mayonez.

NOTLAR

Önsöz

2 **Ne kadar akıllıysanız:** Frank L. Schmidt ve John Hunter, "General Mental Ability in the World of Work: Occupational Attainment and Job Performance," *Journal of Personality and Social Psychology 86* (2004): 162–73.

2 **o kadar da çabuk çözebileceksinizdir:** David C. Geary, "Efficiency of Mitochondrial Functioning as the Fundamental Biological Mechanism of General Intelligence (G)," *Psychological Review 15* (2018): 1028–50.

2 **düşünme ve öğrenme yetisi:** Neel Burton, "What Is Intelligence?," *Psychology Today*, 28 Kasım 2018, www.psychologytoday.com/us/blog/hide-and-seek/201811/ what-is-intelligence; Charles Stangor ve Jennifer Walinga, *Introduction to Psychology* (Victoria, BC: BCcampus, 2014); Frank L. Schmidt, "The Role of Cognitive Ability and Job Performance: Why There Cannot Be a Debate," *Human Performance 15* (2002): 187–210.

3 **"değişmeye karar verirseniz çok dikkatli olmalısınız":** *A Systematic Approach to the GRE* (New York: Kaplan, 1999).

3 **değiştirilen yanıtların yarıdan fazlası:** Ludy T. Benjamin Jr., Timothy A. Cavell ve William R. Shallenberger III, "Staying with Initial Answers on Objective Tests: Is It a Myth?," *Teaching of Psychology 11* (1984): 133–41.

3 **silgi izlerini saymışlar:** Justin Kruger, Derrick Wirtz ve Dale T. Miller, "Counterfactual Thinking and the First Instinct Fallacy," *Journal of Personality and Social Psychology 88* (2005): 725–35.

3 **onları yeniden gözden geçirenler:** Yongnam Kim, "Apples to Oranges: Causal Effects of Answer Changing in Multiple- Choice Exams," arXiv:1808.10577v4, son değiştirme 14 Ekim 2019, arxiv.org/abs/1808.10577.

3 **değiştirip değiştirmeyeceğiniz üzerinde düşünmeniz:** Justin J. Couchman ve diğerleri, "The Instinct Fallacy: The Metacognition of Answering and

Revising during College Exams," *Metacognition and Learning 11* (2016): 171–85.

3 **fikir değiştirmenin değeri hakkında bir ders:** Charles M. Slem, "The Effects of an Educational Intervention on Answer Changing Behavior," *Annual Convention of the American Psychological Association*, Ağustos 1985, eric.ed.gov/?id=ED266395.

4 **zihinsel miskinler:** Susan T. Fiske ve Shelley E. Taylor, *Social Cognition: From Brains to Culture*, 2. Baskı (Los Angeles: Sage, 2013).

4 **tutunma ve donma:** Arie W. Kruglanski ve Donna M. Webster, "Motivated Closing of the Mind: 'Seizing' and 'Freezing' " *Psychological Review 103* (1996): 263–83.

4 **yavaşça kaynatılmakta olan suyun içinde daha iyi:** James Fallows, "The Boiled-Frog Myth: Stop the Lying Now!," *The Atlantic*, 16 Eylül 2006, www.theatlantic.com/ technology/archive/ 2006/09/the-boiled-frog-myth-stop-the-lying-now/7446/.

5 **"Büyük bir yangın sırasında":** Norman Maclean, *Young Men and Fire*, 25. Yıldönümü Baskısı (Chicago: Chicago Üniversitesi Yayınları, 2017); ayrıca bkz. www.nifc.gov/safety/ mann_ gulch/event_ timeline/event6.htm.

5 **Yoğun stres altında insanlar genellikle eski haline döner:** Barry M. Staw, Lance E. Sandelands ve Jane E. Dutton, "Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis," *Administrative Science Quarterly 26* (1981): 501– 24; Karl E. Weick, "The Collapse of Sense-Making in Organizations: The Mann Gulch Disaster," *Administrative Science Quarterly 38* (1993): 628–52.

6 **yirmi üç itfaiyeci vahşi orman yangınında öldü:** Ted Putnam, "Findings from the Wildland Firefighters Human Factors Workshop," Birleşik Devletler Tarım Bakanlığı, Orman Hizmetleri, Teknoloji ve Gelişim Programı, Kasım 1995.

6 **Storm King Dağı:** John N. Maclean, *Fire on the Mountain: The True Story of the South Canyon Fire* (New York: HarperPerennial, 2009).

6 **yüzde 15 ila 20 daha hızlı koşabilecekleri:** Ted Putnam, "Analysis of Escape Efforts and Personal Protective Equipment on the South Canyon Fire," *Wildfire 4* (1995): 34–39.

6 **"Çoğu hayatta kalabilirdi":** Ted Putnam, "The Collapse of Decision Making and Organizational Structure on Storm King Mountain," *Wildfire 4* (1995): 40–45.

6 **"donanımlarını bırakmış olsalardı":** South Canyon Yangını Kazasını Soruşturma Ekibinin Raporu, 17 Ağustos, 1994.

7 **"Gereçlerim olmadan ben kimim ki?":** Karl E. Weick, "Drop Your Tools: An Allegory for Organizational Studies," *Administrative Science Quarterly 41* (1996): 301–13.

8 **bir "e-grup" kurmuşlardı:** Elizabeth Widdicombe, "Prefrosh E-group Connected Class of '03," *Harvard Crimson*, 5 Haziran 2003, www.thecrimson.com/article/ 2003/6/5/ prefrosh-e-group-connected-class-of-03; Scott A. Golder, "Re: 'Alone in Annenberg? First- Years Take Heart,' " *Harvard Crimson*, 17 Eylül 1999, www.thecrimson.com/article/1999/ 9/17/letters-begroup-an-important-link-connecting.

10 **Black Lives Matter hareketinin gördüğü destek:** Nate Cohn ve Kevin

Quealy, "How Public Opinion Has Moved on Black Lives Matter," *New York Times*, 10 Haziran 2020, www.nytimes.com/interactive/2020/06/10/upshot/black-lives-matter-attitudes.html.

11 **ormanların yaşam döngülerinde yangınlarının oynadıkları önemli rol:** Kathryn Schulz, "The Story That Tore Through the Trees," *New York Magazine*, 9 Eylül 2014, nymag.com/arts/books/features/mann- gulch-norman-maclean-2014-9/index.html.

Bölüm 1. Bir Vaiz, Bir Savcı, Bir Politikacı ve Bir Bilim İnsanı Zihninizin İçine Girmişler

15 **"İlerleme, değişim olmadan mümkün değildir":** George Bernard Shaw, *Everybody's Political What's What?* (Londra: Constable, 1944).

15 **Mike Lazaridis'in yaşamınız üzerinde belirleyici bir etkisi oldu:** Jacquie McNish ve Sean Silcoff, *Losing the Signal: The Untold Story behind the Extraordinary Rise and Spectacular Fall of BlackBerry* (New York: Flatiron Books, 2015).

16 **en hızlı büyüyen şirket:** "100 Fastest- Growing Companies," *CNN Money*, 31 Ağustos 2009, money.cnn.com/magazines/fortune/fortunefastestgrowing/2009/snapshots/1.html.

17 **beş kat kadar artmıştı:** Richard Alleyne, "Welcome to the Information Age— 174 Newspapers a Day," *Daily Telegraph*, 11 Şubat 2011, www.telegraph.co.uk/news/science/ science-news/8316534/Welcome-to-the-information-age-174-newspapers-a-day.html.

17 **tıbbi bilgi iki katına ulaşması:** Peter Densen, "Challenges and Opportunities Facing Medical Education," *Transactions of the American Clinical and Climatological Association 122* (2011): 48–58.

17 **daha aşırı uçlara kayıyorlar:** Joshua J. Clarkson, Zakary L. Tormala ve Christopher Leone, "A Self-Validation Perspective on the Mere Thought Effect," *Journal of Experimental Social Psychology 47* (2011): 449–54.

17 **daha derine kök salıp:** Jamie Barden ve Richard E. Petty, "The Mere Perception of Elaboration Creates Attitude Certainty: Exploring the Thoughtfulness Heuristic," *Journal of Personality and Social Psychology 95* (2008): 489–509.

17 **Cleopatra'nın kökenleri:** W. Ralph Eubanks, "How History and Hollywood Got 'Cleopatra' Wrong," NPR, 1 Kasım 2010, www.npr.org/templates/story/story.php?storyId= 130976125.

17 **tiranozor cinsinin sırtında renkli tüyler:** Jason Farago, "T. Rex Like You Haven't Seen Him: With Feathers," *New York Times*, 7 Mart 2019, www.nytimes.com/2019/03/07/arts/ design/t-rex-exhibition-american-museum-of-natural-history.html; Brigit Katz, "T. Rex Was Likely Covered in Scales, Not Feathers," *Smithsonian*, 8 Haziran 2017, www.smithsonianmag.com/smart-news/t-rex-skin-was-not-covered-feathers-study-says-180963603.

17 **ses dalgaları görsel korteksi harekete geçirerek:** Alix Spiegel ve Lulu Miller, "How to Become Batman," *Invisibilia*, NPR, 23 Ocak 2015, www.npr.org/programs/invisibilia/ 378577902/how-to-become-batman.

17 **"kıçından içeri duman üflemek":** Sterling Haynes, "Special Feature: Tobacco Smoke Enemas," *BC Medical Journal 54* (2012): 496–97.

18 **saadet zinciri:** Stephen Greenspan, "Why We Keep Falling for Financial Scams," *Wall Street Journal*, 3 Ocak 2009, www.wsj.com/articles/SB123093987596650197.

18 **üç değişik mesleğin zihniyetleri:** Philip E. Tetlock, "Social Functionalist Frameworks for Judgment and Choice: Intuitive Politicians, Theologians, and Prosecutors," *Psychological Review 109* (2002): 451–71.

18 **gerekçelerin peşinden koşuyoruz:** Hugo Mercier ve Dan Sperber, "Why Do Humans Reason? Arguments from an Argumentative Theory," *Behavioral and Brain Sciences 34* (2011): 57–74.

19 **"sinizm refleksi":** Stephen Greenspan, "Fooled by Ponzi (and Madoff): How Bernard Madoff Made Off with My Money," eSkeptic, 23 Aralık 2008, www.skeptic.com/eskeptic/ 08-12-23/#feature.

19 **insanların neden kandırıldıkları üzerine:** Greg Griffin, "Scam Expert from CU Expertly Scammed," *Denver Post*, 2 Mart 2009, www.denverpost.com/2009/03/02/scam-expert- from-cu-expertly-scammed.

20 **bilim insanı olmak yalnızca bir meslek değildir:** George A. Kelly, *The Psychology of Personal Constructs, Cilt 1, A Theory of Personality* (New York: Norton, 1955); Brian R. Little, *Who Are You, Really? The Surprising Puzzle of Personality* (New York: Simon & Schuster, 2017).

20 **şirketlerine bilim insanı gözlüklerini takarak bakmaya:** Arnaldo Camuffo ve diğerleri, "A Scientific Approach to Entrepreneurial Decision Making: Evidence from a Randomized Control Trial," *Management Science 66* (2020): 564–86.

21 **turnuvalarda birbirleriyle yarıştıklarında:** Mark Chussil, "Slow Deciders Make Better Strategists," *Harvard Business Review*, 8 Temmuz 2016, hbr.org/2016/07/slow-deciders- make-better-strategists.

22 **"küçümsemeyi cezalandırmak üzere":** Walter Isaacson, *Einstein: His Life and Universe* (New York: Simon & Schuster, 2007).

24 **örüntüleri tanımada daha hızlısınız:** David J. Lick, Adam L. Alter ve Jonathan B. Freeman, "Superior Pattern Detectors Efficiently Learn, Activate, Apply, and Update Social Stereotypes," *Journal of Experimental Psychology: General 147* (2018): 209–27.

24 **ne kadar zekiyseniz:** Dan M. Kahan, Ellen Peters, Erica C. Dawson ve Paul Slovic, "Motivated Numeracy and Enlightened Self-Government," *Behavioural Public Policy 1* (2017): 54–86.

25 **doğrulama önyargısı:** Raymond S. Nickerson, "Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises," *Review of General Psychology 2* (1998): 175–220.

25 **istenirlik önyargısı:** Ben M. Tappin, Leslie van der Leer ve Ryan T. McKay, "The Heart Trumps the Head: Desirability Bias in Political Belief Revision," *Journal of Experimental Psychology: General 146* (2017): 1143–49; Ziva Kunda, "The Case for Motivated Reasoning," *Psychological Bulletin 108* (1990): 480–98.

25 **"Ben önyargılı değilim" önyargısı:** Emily Pronin, Daniel Y. Lin ve Lee Ross, "The Bias Blind Spot: Perceptions of Bias in Self versus Others," *Personality and Social Psychology Bulletin 28* (2002): 369–81.

25 **zeki insanların bu tuzağa düşme olasılıklarının:** Richard F. West, Russell J. Meserve ve Keith E. Stanovich, "Cognitive Sophistication Does Not

Attenuate the Bias Blind Spot," *Journal of Personality and Social Psychology 103* (2012): 506–19.

25 **aktif bir şekilde açık fikirli olmayı gerektirir:** Keith E. Stanovich ve Maggie E. Toplak, "The Need for Intellectual Diversity in Psychological Science: Our Own Studies of Actively Open- Minded Thinking as a Case Study," *Cognition 187* (2019): 156–66; Jonathan Baron ve diğerleri, "Why Does the Cognitive Reflection Test (Sometimes) Predict Utilitarian Moral Judgment (and Other Things)?," *Journal of Applied Research in Memory and Cognition 4* (2015): 265–84.

25 **daha keskin bir mantık ve daha güçlü veriler:** Neil Stenhouse ve diğerleri, "The Potential Role of Actively Open-Minded Thinking in Preventing Motivated Reasoning about Controversial Science," *Journal of Environmental Psychology 57* (2018): 17–24.

27 **"bir uçtan diğerine":** Mihaly Csikszentmihalyi, *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention* (New York: HarperCollins, 1996).

27 **yaratıcılığı çok yüksek olan mimarlar üzerine:** Donald W. Mackinnon, "The Nature and Nurture of Creative Talent," *American Psychologist 17* (1962): 484–95.

27 **Uzmanlar Amerikan başkanlarını kişisel özelliklerinin:** Dean Keith Simonton, "Presidential IQ, Openness, Intellectual Brilliance, and Leadership: Estimates and Correlations for 42 U.S. Chief Executives," *Political Psychology 27* (2006): 511–26.

29 **şişman kedi sendromu:** Jane E. Dutton ve Robert B. Duncan, "The Creation of Momentum for Change through the Process of Strategic Issue Diagnosis," *Strategic Management Journal* (Mayıs/ Haziran 1987): 279–95.

29 **"İkonik bir ürün bu":** Jacquie McNish, "RIM's Mike Lazaridis Walks Out of BBC Interview," *Globe and Mail*, 13 Nisan 2011, www.theglobeandmail.com/globe-investor/rims- mike-lazaridis-walks-out-of-bbc-interview/article1322202.

29 **"satın almalarının nedenlerinden biri":** Sean Silcoff, Jacquie McNish ve Steve Laurantaye, "How BlackBerry Blew It," *Globe and Mail*, 27 Eylül 2013, www.theglobeandmail.com/report-on-business/the-inside-story-of-why- blackberry-is-failing/article14563602/.

29 **"onlarla alay etmiştik":** Jonathan S. Geller, "Open Letter to BlackBerry Bosses: Senior RIM Exec Tells All as Company Crumbles Around Him," *BGR*, 30 Haziran 2011, bgr.com/ 2011/06/30/open-letter-to-blackberry-bosses-senior-rim-exec-tells-all-as-company- crumbles-around-him.

29 **Apple'ın yeniden doğuş efsanesi:** Tony Fadell ile 1 Haziran 2020, Mike Bell ile 14 Kasım 2019 tarihli kişisel görüşmeler; Brian Merchant, *The One Device: The Secret History of the iPhone* (New York: Little, Brown, 2017).

Bölüm 2. Koltuğunda Oturan Oyun Kurucu ve Sahtekâr

33 **"Cehalet çoğu zaman":** Charles Darwin, *The Descent of Man* (Londra: Penguin Classics, 1871/2004).

34 **"körlüğüne karşı zihinsel olarak kör":** Gabriel Anton, "On the Self-Awareness of Focal Drain Diseases by the Patient in Cortical Blindness and Cortical Deafness," *Archiv für Psychiatrie und Nervenkrankheiten 32* (1899): 86–127.

34 **"en çarpıcı unsurlardan biri":** Frederick C. Redlich ve Joseph F. Dorsey, "Denial of Blindness by Patients with Cerebral Disease," *Archives of Neurology & Psychiatry 53* (1945): 407–17.

35 **Romalı filozof Seneca:** Charles André, "Seneca and the First Description of Anton Syndrome," *Journal of Neuro- Ophthalmology 38* (2018): 511–13.

35 **bir farkındalık durumu yetersizliği:** Giuseppe Vallar ve Roberta Ronchi, "Anosognosia for Motor and Sensory Deficits after Unilateral Brain Damage: A Review," *Restorative Neurology and Neuroscience 24* (2006): 247–57; Howard C. Hughes, Robert Fendrich ve Sarah E. Streeter, "The Diversity of the Human Visual Experience," *Perception and Its Modalities* içinde, editörler Dustin Stokes, Moham Matthen ve Stephen Biggs (New York: Oxford Üniversitesi Yayınları, 2015); David Dunning, *Self-Insight: Roadblocks and Detours on the Path to Knowing Thyself* (New York: Psychology Press, 2005); Costanza Papagno ve Giuseppe Vallar, "Anosognosia for Left Hemiplegia: Babinski's (1914) Cases," *Classic Cases in Neuropsychology*, Cilt 2 içinde, editörler Christopher Code ve diğerleri (New York: Psychology Press, 2003); Jiann-Jy Chen ve diğerleri, "Anton-Babinski Syndrome in an Old Patient: A Case Report and Literature Review," *Psychogeriatrics 15* (2015): 58–61; Susan M. McGlynn, "Impaired Awareness of Deficits in a Psychiatric Context: Implications for Rehabilitation," *Metacognition in Educational Theory and Practice* içinde, editörler Douglas J. Hacker, John Dunlosky ve Arthur C. Graesser (Mahwah, NJ: Erlbaum, 1998).

37 **"küçümsenmeyecek deneyim ve bilgim":** Agence France Presse, "Iceland's Crisis- Era Central Bank Chief to Run for President," Yahoo! News, 8 Mayıs 2016, www.yahoo.com/news/icelands-crisis- era-central-bank-chief-run-president-152717120.html.

37 **kadınların kendi önderlik becerilerini hafife aldıkları:** Samantha C. Paustian-Underdahl, Lisa Slattery Walker ve David J. Woehr, "Gender and Perceptions of Leadership Effectiveness: A Meta-analysis of Contextual Moderators," *Journal of Applied Psychology 99* (2014): 1129–45.

37 **yetkinliğin özgüveni aştığı:** Mark R. Leary ve diğerleri, "The Impostor Phenomenon: Self-Perceptions, Reflected Appraisals, and Interpersonal Strategies," *Journal of Personality 68* (2000): 725–56; Karina K. L. Mak, Sabina Kleitman ve Maree J. Abbott, "Impostor Phenomenon Measurement Scales: A Systematic Review," *Frontiers in Psychology 10* (2019): 671.

38 **Ig™ Nobel Ödülü:** Improbable, "The 2000 Ig™ Nobel Prize Ceremony," 5 Ekim, 2000, www.improbable.com/ig/2000.

38 **Dunning-Kruger'in kendi çalışmalarında:** Justin Kruger ve David Dunning, "Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments," *Journal of Personality and Social Psychology 77* (1999): 1121–34.

39 **bir sahada zekâmız ne kadar azsa:** John D. Mayer, A. T. Panter ve David R. Caruso, "When People Estimate Their Personal Intelligence Who Is Overconfident? Who Is Accurate?," *Journal of Personality* (19 Mayıs 2020).

39 **pazarlama uygulamalarını değerlendirerek:** Nicholas Bloom, Renata Lemos, Raffaella Sadun, Daniela Scur ve John Van Reenen, "JEEA-

FBBVA Lecture 2013: The New Empirical Economics of Management," *Journal of the European Economic Association 12* (2014): 835–76, https://doi.org/10.1111/jeea.12094.

40 **en yüksek haline ulaşmaktadır:** Xavier Cirera ve William F. Maloney, *The Innovation Paradox* (Washington, DC: The World Bank, 2017); Nicholas Bloom ve diğerleri, "Management Practices across Firms and Countries," *Academy of Management Perspectives* 26 (2012): 12–33.

40 **bilgilerinin ne kadar üstün olduğunu düşünüyorlarsa:** Michael P. Hall ve Kaitlin T. Raimi, "Is Belief Superiority Justified by Superior Knowledge?," *Journal of Experimental Social Psychology 76* (2018): 290–306.

40 **"Dunning-Kruger kulübünün ilk kuralı":** Brian Resnick, "Intellectual Humility: The Importance of Knowing You Might Be Wrong," *Vox*, 4 Ocak 2019, www.vox.com/science- and-health/2019/1/4/17989224/intellectual-humility-explained-psychology-replication.

40 **kurgusal konularda bilgi sahibi olduğunu iddia ettiğini:** John Jerrim, Phil Parker ve Nikki Shure, "Bullshitters. Who Are They and What Do We Know about Their Lives?," IZA Institute of Labor Economics, DP No. 12282, Nisan 2019, ftp.iza.org/dp12282.pdf; Christopher Ingraham, "Rich Guys Are Most Likely to Have No Idea What They're Talking About, Study Suggests," *Washington Post*, 26 Nisan 2019, www.washingtonpost.com/ business/2019/04/26/rich-guys-are-most-likely-have-no-idea-what-theyre-talking-about- study-finds.

40 **"güzel bir kanıtlama":** Nina Strohminger (@NinaStrohminger), 8 Ocak 2019, twitter.com/NinaStrohminger/status/1082651708617039875?s=20.

41 **yukarıdaki sorulardan herhangi biri hakkında:** Mark L. Wolraich, David B. Wilson ve J. Wade White, "The Effect of Sugar on Behavior and Cognition in Children: A Meta-Analysis," *Journal of the American Medical Association 274* (1995): 1617–21; ayrıca bkz. Konstantinos Mantantzis ve diğerleri, "Sugar Rush or Sugar Crash? A Meta-Analysis of Carbohydrate Effects on Mood," *Neuroscience & Biobehavioral Reviews 101* (2019): 45–67.

42 **en düşük puanları alan kişilerin:** Oliver J. Sheldon, David Dunning ve Daniel R. Ames, "Emotionally Unskilled, Unaware, and Uninterested in Learning More: Reactions to Feedback about Deficits in Emotional Intelligence," *Journal of Applied Psychology 99* (2014): 125–37.

42 **Güdülenme öykünün yalnızca bir bölümü:** Gilles E. Gignac ve Marcin Zajenkowski, "The Dunning-Kruger Effect Is (Mostly) a Statistical Artefact: Valid Approaches to Testing the Hypothesis with Individual Differences Data," *Intelligence 80* (2020): 101449; Tal Yarkoni, "What the Dunning- Kruger Effect Is and Isn't," 7 Temmuz 2010, www.talyarkoni.org/blog/ 2010/07/07/what-the-dunning-kruger-effect-is-and-isnt.

42 **yüz dolarlık bir banknot verileceği söylenmişken:** Joyce Ehrlinger ve diğerleri, "Why the Unskilled Are Unaware: Further Explorations of (Absent) Self-Insight among the Incompetent," *Organizational Behavior and Human Decision Processes 105* (2008): 98–121.

43 **özgüvenimiz aşırılığa yatkınlık gösterir:** Spencer Greenberg ve Seth Stephens- Davidowitz, "You Are Not as Good at Kissing as You Think. But You Are Better at Dancing," *New York Times*, 6 Nisan 2019, www.nytimes.

com/2019/04/06/opinion/sunday/ overconfidence-men-women.html.

44 **zombi kıyameti senaryosu:** Carmen Sanchez ve David Dunning, "Overconfidence among Beginners: Is a Little Learning a Dangerous Thing?," *Journal of Personality and Social Psychology 114* (2018): 10–28.

45 **hasta ölümü oranları:** John Q. Young ve diğerleri, " 'July Effect': Impact of the Academic Year-End Changeover on Patient Outcomes," *Annals of Internal Medicine 155* (2011): 309–15; Sarah Kliff, "The July Effect Is Real: New Doctors Really Do Make Hospitals More Dangerous," *Vox*, 13 Temmuz 2014, www.vox.com/2014/7/13/5893653/the-july-effect-is-real-new-doctors-really-do-make-hospitals-more.

45 **"sonuna kadar sadık yardakçıları":** Roger Boyes, *Meltdown Iceland: Lessons on the World Financial Crisis from a Small Bankrupt Island* (New York: Bloomsbury, 2009).

45 **"bildiğinden kesinlikle emin oluşu":** Boyes, *Meltdown Iceland*; "Cracks in the Crust," *Economist*, 11 Aralık 2008, www.economist.com/briefing/2008/12/11/cracks-in-the-crust; Heather Farmbrough, "How Iceland's Banking Collapse Created an Opportunity," *Forbes*, 23 Aralık 2019, www.forbes.com/sites/heatherfarmbrough/2019/12/23/how-icelands- banking-collapse-created-an-opportunity/#72693f035e97; "25 People to Blame for the Financial Crisis," *Time*, 10 Şubat 2009, content. time.com/time/specials/pack ages/article/ 0,28804,1877351_ 1877350_ 1877340,00.html; John L. Campbell ve John A. Hall, *The Paradox of Vulnerability: States, Nationalism & the Financial Crisis* (Princeton, NJ: Princeton Üniversitesi Yayınları, 2017); Robert H. Wade ve Silla Sigurgeirsdottir, "Iceland's Meltdown: The Rise and Fall of International Banking in the North Atlantic," *Brazilian Journal of Political Economy 31* (2011): 684–97; Özel Soruşturma Komisyonu Raporu, 12 Nisan 2010, www.rna.is/eldri-nefndir/addragandi-og-orsakir-falls-islensku-bankanna-2008/skyrsla-nefndarinnar/english; Daniel Chartier, *The End of Iceland's Innocence: The Image of Iceland in the Foreign Media during the Financial Crisis* (Ottawa, ON: Ottawa Üniversitesi Yayınları, 2011); "Excerpts: Iceland's Oddsson," *Wall Street Journal*, 17 Ekim 2008, www.wsj.com/articles/SB122418335729241577; Geir H. Haarde, "Icelandic Leaders Accused of Negligence," *Financial Times*, 12 Nisan 2010, www.ft.com/content/82bb2296- 4637-11df-8769-00144feab49a; "Report on Iceland's Banking Collapse Blasts Ex-Officials," *Wall Street Journal*, 13 Nisan 2010, www.wsj.com/articles/ SB10001424052702303828304575179722049591754.

45 **"Kibir, cehalete inancın eklenmesidir":** Tim Urban, "The Thinking Ladder," *Wait but Why* (blog), 27 Eylül 2019, waitbutwhy.com/2019/09/thinking-ladder.html.

46 **kendi yöntemlerimize inanmaktan farklı bir şey:** Dov Eden, "Means Efficacy: External Sources of General and Specific Subjective Efficacy," *Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy* içinde, editörler Miriam Erez, Uwe Kleinbeck ve Henk Thierry (Mahwah, NJ: Erlbaum, 2001); Dov Eden ve diğerleri, "Augmenting Means Efficacy to Boost Performance: Two Field Experiments," *Journal of Management 36* (2008): 687–713.

47 **Spanx'in kurucusu Sara Blakely:** Sara Blakely ile, 12 Eylül 2019 tarihli kişisel görüşme; ayrıca bkz. Clare O'Connor, "How Sara Blakely of Spanx Turned $5,000 into $1 Billion," *Forbes*, 26 Mart 2012, www.forbes.com/global/ 2012/0326/billionaires-12-feature-united- states-spanx-sara-blakely-american-booty.html; "How Spanx Got Started," *Inc.*, 20 Ocak 2012, www.inc.com/sara- blakely/how-sara-blakley-started-spanx.html.

48 **Özgüvenli tevazu öğretilebilecek bir şeydir:** Tenelle Porter, "The Benefits of Admitting When You Don't Know," *Behavioral Scientist*, 30 Nisan 2018, behavioralscientist.org/the- benefits-of-admitting-when-you-dont-know.

48 **Üniversitelerde ve lisansüstü eğitimde:** Thomas Gatzka ve Benedikt Hell, "Openness and PostSecondary Academic Performance: A Meta-analysis of Facet-, Aspect- and Dimension- Level Correlations," *Journal of Educational Psychology 110* (2018): 355–77.

48 **Lisede:** Tenelle Porter ve diğerleri, "Intellectual Humility Predicts Mastery Behaviors When Learning," *Learning and Individual Differences 80* (2020): 101888.

48 **ekip çalışmalarına daha çok katkıda bulunan öğrenciler:** Bradley P. Owens, Michael D. Johnson ve Terence R. Mitchell, "Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership," *Organization Science 24* (2013): 1517–38.

48 **kanıtların ne kadar çok olduğuna daha fazla dikkat ederler:** Mark R. Leary ve diğerleri, "Cognitive and Interpersonal Features of Intellectual Humility," *Personality and Social Psychology Bulletin 43* (2017): 793–813.

48 **kendi görüşleriyle çelişkili olan içerikleri okumaya daha çok zaman ayırırlar:** Samantha A. Deffler, Mark R. Leary ve Rick H. Hoyle, "Knowing What You Know: Intellectual Humility and Judgments of Recognition Memory," *Personality and Individual Differences 96* (2016): 255–59.

48 **En etkili önderler hem özgüven, hem de alçak gönüllülük konusunda yüksek sayılar elde edenlerdir:** Bradley P. Owens, Angela S. Wallace ve David A. Waldman, "Leader Narcissism and Follower Outcomes: The Counterbalancing Effect of Leader Humility," *Journal of Applied Psychology 100* (2015): 1203–13; Hongyu Zhang ve diğerleri, "CEO Humility, Narcissism and Firm Innovation: A Paradox Perspective on CEO Traits," *Leadership Quarterly 28* (2017): 585–604.

49 **Halla Tómasdóttir, anketlerde:** Halla Tómasdóttir ile, 27 Şubat 2019 tarihli kişisel görüşme.

50 **kendilerini bir sahtekâr gibi hissetmiş:** Jaruwan Sakulku, "The Impostor Phenomenon," *International Journal of Behavioral Science 6* (2011): 75–97.

50 **kadınlar ve toplum dışına itilmiş olan azınlıklarda daha yaygın:** Dena M. Bravata ve diğerleri, "Prevalence, Predictors, and Treatment of Impostor Syndrome: A Systematic Review," *Journal of General Internal Medicine 35* (2020): 1252–75.

50 **Kendilerini en sık sahtekâr gibi hissedenlerin:** Basima Tewfik, "Workplace Impostor Thoughts: Theoretical Conceptualization, Construct Measurement, and Relationships with Work-Related Outcomes," *Publicly Accessible Penn Dissertations* (2019): 3603.

51 **özgüvenin bizi boş vermişliğe sürükleyebildiğine:** Adam M. Grant ve Amy Wrzesniewski, "I Won't Let You Down… or Will I? Core Self-

Evaluations, Other-Orientation, Anticipated Guilt and Gratitude, and Job Performance," *Journal of Applied Psychology 95* (2010): 108–21.

52 **kanıtlamamız gereken bir şey:** Bkz. Christine L. Porath ve Thomas S. Bateman, "Self- Regulation: From Goal Orientation to Job Performance," *Journal of Applied Psychology 91* (2006): 185–92; Samir Nurmohamed, "The Underdog Effect: When Low Expectations Increase Performance," *Academy of Management Journal* (26 Temmuz 2020), doi.org/ 10.5465/ amj.2017.0181.

52 **öğrenme becerimizi artırabilir:** Bkz. Albert Bandura ve Edwin A. Locke, "Negative Self- Efficacy and Goal Effects Revisited," *Journal of Applied Psychology 88* (2003): 87–99.

52 **"fark etme alçak gönüllülüğünü gerektirir":** Elizabeth J. Krumrei-Mancuso ve diğerleri, "Links between Intellectual Humility and Acquiring Knowledge," *Journal of Positive Psychology 15* (2020): 155–70.

52 **ikinci görüş istemeye daha yatkın:** Danielle V. Tussing, "Hesitant at the Helm: The Effectiveness- Emergence Paradox of Reluctance to Lead" (doktora tezi, Pennsylvania Üniversitesi, 2018).

53 **gelişmenin bir sonucu:** Edwin A. Locke ve Gary P. Latham, "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey," *American Psychologist 57* (2002): 705–17; M. Travis Maynard ve diğerleri, "Modeling Time-Lagged Psychological Empowerment-Performance Relationships," *Journal of Applied Psychology 99* (2014): 1244–53; Dana H. Lindsley, Daniel J. Brass ve James B. Thomas, "Efficacy-Performance Spirals: A Multilevel Perspective," *Academy of Management Review 20* (1995): 645–78.

Bölüm 3. Yanılma Sevinci

55 **"Harvard mezunuyum ben":** *Frasier*, 2. Sezon, 12. Bölüm, "Roz in the Doghouse," 3 Ocak 1995, NBC.

55 **son derecede etik dışı bir araştırma:** Henry A. Murray, "Studies of Stressful Interpersonal Disputations," *American Psychologist 18* (1963): 28–36.

57 **"Belki kimileri bu deneyi":** Richard G. Adams, "Unabomber," *The Atlantic*, Eylül 2000, "Letters," www.theatlantic.com/magazine/archive/2000/09/ letters/378379.

57 **"gayet makul" olarak:** Alston Chase, A Mind for Murder: The Education of the Unabomber and the Origins of Modern Terrorism (New York: W. W. Norton, 2004).

59 **Bir fikri ilginç kılansa:** Murray S. Davis, "That's Interesting!: Toward a Phenomenology of Sociology and a Sociology of Phenomenology," *Philosophy of Social Science 1* (1971): 309–44.

59 **Ayın aslında bir mağma yağmuru sırasında:** Sarah T. Stewart, "Where Did the Moon Come From? A New Theory," TED Talks, Şubat 2019, www.ted.com/talks/sarah_t_ stewart_where_did_the_moon_come_ from_a_new_theory.

59 **denizgergedanının boynuzunun aslında bir diş olduğunu:** Lesley Evans Ogden, "The Tusks of Narwhals Are Actually Teeth That Are Inside-Out," BBC, 26 Ekim 2015, www.bbc.com/earth/story/20151026-the-tusks-of-narwhals-are-actually-teeth-that-are- inside-out.

59 **kafamızın içinde yaşayan minyatür bir diktatör:** Anthony G. Greenwald, "The Totalitarian Ego: Fabrication and Revision of Personal History," *American Psychologist 35* (1980): 603–18.

59 **"Kendini kandırmamalısın":** Richard P. Feynman, *"Surely You're Joking, Mr. Feynman!": Adventures of a Curious Character* (New York: W. W. Norton, 1985) ve "Cargo Cult Science," California Teknik Üniversitesi Açılış Konuşması, 1974, calteches.library.caltech.edu/51/2/ CargoCult.htm.

60 **"Sanayi Devrimi, sonuçlarıyla birlikte":** "Text of Unabomber Manifesto," *New York Times*, 26 Mayıs 1996, archive.nytimes.com/www.nytimes.com/library/national/unabom- manifesto-1.html.

60 **temel inanışlarımıza meydan okunduğunda:** Jonas T. Kaplan, Sarah I. Gimbel ve Sam Harris, "Neural Correlates of Maintaining One's Political Beliefs in the Face of Counterevidence," *Scientific Reports 6* (2016): 39589.

60 **ilkel "kertenekele beyni"ni harekete geçirebileceğini:** Joseph LeDoux, *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life* (New York: Simon & Schuster, 1998); Joseph Cesario, David J. Johnson ve Heather L. Eisthen, "Your Brain Is Not an Onion with a Tiny Reptile Inside," *Current Directions in Psychological Science 29* (2020): 255–60.

60 **"Karşımıza başka birinin görüşleri çıkarıldığında":** Elizabeth Kolbert, "Why Facts Don't Change Our Minds," *New Yorker*, 27 Şubat 2017, www.newyorker.com/magazine/2017/ 02/27/why-facts-dont-change-our-minds.

61 **Önce yanlış fikirlerimiz:** Eli Pariser, *The Filter Bubble: How the New Personalized Web Is Changing What We Read and How We Think* (New York: Penguin, 2011).

61 **bir konuşma yaptım:** ideas42 Davranışçılık Zirvesi, New York, NY, 13 Ekim 2016.

61 **Konuşmamın ardından bana:** Daniel Kahneman ile 13 Haziran 2019 tarihli kişisel görüşme.

63 **Olumlu değişimler bile:** Corey Lee M. Keyes, "Subjective Change and Its Consequences for Emotional Well- Being," *Motivation and Emotion 24* (2000): 67–84.

63 **kim olduğunuzun bir değişim süreci içinde bulunduğunu:** Anthony L. Burrow ve diğerleri, "Derailment: Conceptualization, Measurement, and Adjustment Correlates of Perceived Change in Self and Direction," *Journal of Personality and Social Psychology 118* (2020): 584–601.

63 **tutarlı bir biçimde anlatabildiğiniz sürece:** Michael J. Chandler ve diğerleri, "Personal Persistence, Identity Development, and Suicide: A Study of Native and Non- Native North American Adolescents," *Monographs of the Society for Research in Child Development 68* (2003): 1–138.

63 **kendileriyle geçmişteki halleri arasına mesafe koyabilen:** Kaylin Ratner ve diğerleri, "Depression and Derailment: A Cyclical Model of Mental Illness and Perceived Identity Change," *Clinical Psychological Science 7* (2019): 735–53.

63 **"Eğer geçmişine dönüp baktığında":** Ray Dalio ile 11 Ekim 2017 tarihli kişisel görüşme; "How to Love Criticism," *WorkLife with Adam Grant*, 28 Şubat 2018.

65 **Jean-Pierre Beugoms'la tanışmam:** Jean- Pierre Beugoms ile 26 Haziran ve 22 Temmuz 2019 tarihli kişisel görüşmeler.

66 **yüzde 6 civarındaydı:** Nate Silver, "How I Acted Like a Pundit and Screwed Up on Donald Trump," FiveThirtyEight, 18 Mayıs 2016, fivethirtyeight. com/features/how-i-acted- like-a-pundit-and-screwed-up-on-donald-trump.

66 **Trump'ın yüzde 68'lik bir seçilme şansı:** Andrew Sabisky, "Just-World Bias Has Twisted Media Coverage of the Donald Trump Campaign," *International Business Times*, 9 Mart 2016, www.ibtimes.co.uk/just-world-bias-has-twisted-media-coverage-donald-trump- campaign-1547151.

66 **İnsanın değerlerine hiç dokunmadan:** Daryl R. Van Tongeren ve diğerleri, "Religious Residue: Cross- Cultural Evidence That Religious Psychology and Behavior Persist Following Deidentification," *Journal of Personality and Social Psychology* (12 Mart 2020).

67 **"medya manipülasyonunda ustalık":** Jean- Pierre Beugoms, "Who Will Win the Republican Party Nomination for the U.S. Presidential Election?," Good Judgment Open, 18 Kasım 2015, www.gjopen.com/comments/44283.

67 **ne bildiğimizden çok nasıl düşündüğümüzle:** Philip E. Tetlock ve Dan Gardner, *Superforecasting: The Art and Science of Prediction* (New York: Random House, 2015); Philip E. Tetlock, *Expert Political Judgment: How Good Is It? How Can We Know?* (Princeton, NJ: Princeton Üniversitesi Yayınları, 2005).

67 **ne cesaret ne de hırs:** Uriel Haran, Ilana Ritov ve Barbara A. Mellers, "The Role of Actively Open-Minded Thinking in Information Acquisition, Accuracy, and Calibration," *Judgment and Decision Making 8* (2013): 188–201.

67 **Tahmincilerin başarılı olmalarındaki:** Barbara Mellers ve diğerleri, "The Psychology of Intelligence Analysis: Drivers of Prediction Accuracy in World Politics," *Journal of Experimental Psychology: Applied 21* (2015): 1–14.

67 **Süper tahmincilerse kendi tahminlerini:** Barbara Mellers ve diğerleri, "Identifying and Cultivating Superforecasters as a Method of Improving Probabilistic Predictions," *Perspectives on Psychological Science 10* (2015): 267–81.

67 **"Her ne kadar az sayıda kanıt":** Kathryn Schulz, *Being Wrong: Adventures in the Margin of Error* (New York: HarperCollins, 2010).

68 **Onlar görüşlerine gerçeklerden çok sezgiler:** Keith E. Stanovich ve Richard F. West, "Reasoning Independently of Prior Belief and Individual Differences in Actively Open- Minded Thinking," *Journal of Educational Psychology 89* (1997): 342–57.

68 **"Eğer inanarak söylüyorsan":** *Seinfeld*, 6 Sezon, 16. Bölüm, "The Beard," 9 Şubat 1995, NBC.

68 **biri de Kjirste Morrell:** Kjirste Morrell ile 21 Mayıs 2019 tarihli kişisel görüşme.

70 **tek bir neden belirleyebilmenin bile:** Asher Koriat, Sarah Lichtenstein ve Baruch Fischhoff, "Reasons for Confidence," *Journal of Experimental Psychology: Human Learning and Memory 6* (1980): 107–18.

72 **kendimizle ne kadar sık dalga geçebiliyorsak:** "Self-Defeating Humor Promotes Psychological Well-Being, Study Reveals," *ScienceDaily*, 8 Şubat 2018, www.sciencedaily.com/releases/2018/02/180208104225.htm.

72 **"Çoğuzaman haklı olan insanlar":** Mark Sullivan, "Jeff Bezos at re:MARS," *Fast Company*, 6 Haziran 2019, www.fastcompany.com/90360687/jeff-bezos-business- advice-5-tips-from-amazons-remars?_ ga=2.101831750.679949067.1593530400- 358702464.1558396776.

72 **Erkekler kendilerini hedef alan şakalar yaptıklarında:** Jonathan B. Evans ve diğerleri, "Gender and the Evaluation of Humor at Work," *Journal of Applied Psychology 104* (2019): 1077–87.

73 **İngiliz fizikçi Andrew Lyne:** John Noble Wilford, "Astronomer Retracts His Discovery of Planet," *New York Times*, 16 Ocak 1992, www.nytimes.com/1992/01/16/us/astronomer- retracts-his-discovery-of-planet.html.

73 **"ömrümde gördüğüm en onurlu şey":** Michael D. Lemonick, "When Scientists Screw Up," *Slate*, 15 Ekim 2012, slate.com/technology/2012/10/scientists-make-mistakes-how- astronomers-and-biologists-correct-the-record-when-theyve-screwed-up.html.

73 **yanılmış olduğumuzu kabul etmenin:** Adam K. Fetterman ve Kai Sassenberg, "The Reputational Consequences of Failed Replications and Wrongness Admission Among Scientists," *PLoS ONE 10* (2015): e0143723.

73 **dürüstlük ve öğrenme isteği:** Adam K. Fetterman ve diğerleri, "On the Willingness to Admit Wrongness: Validation of a New Measure and an Exploration of Its Correlates," *Personality and Individual Differences 138* (2019): 193–202.

73 **"kimin bozmuş olduğu":** Will Smith, "Fault vs Responsibility," YouTube, 31 Ocak, 2018, www.youtube.com/watch?v=USsqkd- E9ag.

75 **"Son derecede tatsız bir deneyimdi":** Chase, *A Mind for Murder*.

75 **içeriğinden ve yapısından huzursuzluk duymama:** Bkz. James Q. Wilson, "In Search of Madness," *New York Times*, 15 Ocak 1998, www.nytimes.com/1998/01/15/opinion/ in-search-of-madness.html.

Bölüm 4. İyi Dövüş Kulübü

77 **"Tartışmalar son derecede bayağıdır":** Oscar Wilde, "The Remarkable Rocket," *The Happy Prince and Other Stories* içinde, editör L. Carr (Londra: Heritage Illustrated Publishing, 1888/ 2014).

77 **Wilbur ve Orville Wright:** David McCullough, *The Wright Brothers* (New York: Simon & Schuster, 2015); Tom D. Crouch, *The Bishop's Boys: A Life of Wilbur and Orville Wright* (New York: W. W. Norton, 2003); James Tobin, *To Conquer the Air* (New York: Free Press, 2003); Peter L. Jakab ve Rick Young, editörler, *The Published Writings of Wilbur and Orville Wright* (Washington, DC: Smithsonian, 2000); Fred Howard, *Wilbur and Orville: A Biography of the Wright Brothers* (New York: Ballantine, 1988).

78 **Tina Fey ve Amy Poehler:** Jesse David Fox, "The History of Tina Fey and Amy Poehler's Best Friendship," *Vulture*, 15 Aralık 2015, www.vulture.com/2013/01/history-of-tina-and- amys-best-friendship.html.

78 **Paul McCartney, John Lennon'a gitar akort etmeyi:** Michael Gallucci, "The Day John Lennon Met Paul McCartney," *Ultimate Classic Rock*,

6 Temmuz 2015, ultimateclassicrock.com/john-lennon-meets-paul-mccartney.

78 **Ben & Jerry dondurmaları:** Rosanna Greenstreet, "How We Met: Ben Cohen and Jerry Greenfield," *Independent*, 28 Mayıs 1995, www.independent.co.uk/arts-entertainment/ how-we-met-ben-cohen-and-jerry-greenfield-1621559.html.

78 **Etty'nin adına ilişki çatışması dediği şey:** Karen A. Jehn, "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict," *Administrative Science Quarterly 40* (1995): 256–82.

78 **Senin o pis ciğerlerinden bile nefret ediyorum:** Penelope Spheeris ve diğerleri, *The Little Rascals*, yöneten Penelope Spheeris, Universal Pictures, 1994.

78 **seni domuz suratlı soytarı:** William Goldman, *The Princess Bride*, yöneten Rob Reiner, 20th Century Fox, 1987.

78 **Tuvaletten elmaları ağzınla topluyorsun:** David Mickey Evans ve Robert Gunter, *The Sandlot*, yöneten David Mickey Evans, 20th Century Fox, 1993.

80 **yüzden fazla araştırma:** Frank R. C. de Wit, Lindred L. Greer ve Karen A. Jehn, "The Paradox of Intragroup Conflict: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology 97* (2012): 360–90.

80 **Çin'deki teknoloji şirketlerinde daha özgün fikirler:** Jiing- Lih Farh, Cynthia Lee ve Crystal I. C. Farh, "Task Conflict and Creativity: A Question of How Much and When," *Journal of Applied Psychology 95* (2010): 1173–80.

80 **Hollanda'daki teslimat hizmetlerinde daha fazla yaratıcılık:** Carsten K. W. De Dreu, "When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship between Task Conflict and Innovation in Teams," *Journal of Management 32* (2006): 83–107.

80 **Amerikan hastanelerinde daha iyi kararlar:** 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.

80 **"Çatışmanın olmaması":** Kathleen M. Eisenhardt, Jean L. Kahwajy ve L. J. Bourgeois III, "How Management Teams Can Have a Good Fight," *Harvard Business Review*, Temmuz– Ağustos 1997, 77–85.

80 **Ebeveynleri yapıcı biçimde tartışan çocuklar:** Kathleen McCoy, E. Mark Cummings ve Patrick T. Davies, "Constructive and Destructive Marital Conflict, Emotional Security and Children's Prosocial Behavior," *Journal of Child Psychology and Psychiatry 50* (2009): 270–79.

80 **yaratıcılıkları yüksek olan mimarların:** Donald W. Mackinnon, "Personality and the Realization of Creative Potential," *American Psychologist 20* (1965): 273–81.

80 **"gergin ama güvenli":** Paula Olszewski, Marilynn Kulieke ve Thomas Buescher, "The Influence of the Family Environment on the Development of Talent: A Literature Review," *Journal for the Education of the Gifted 11* (1987): 6–28.

81 **"Geleceğin yaratıcı kişisi":** Robert S. Albert ve diğerleri, *Genius & Eminence* (Oxford: Pergamon Yayınları, 1992).

81 **Buna uyumluluk deniyor:** Lauri A. Jensen-Campbell, Jennifer M. Knack ve Haylie L. Gomez, "The Psychology of Nice People," *Social and Personality Psychology Compass 4* (2010): 1042–56; Robert R. McCrae ve Antonio Terraciano, "National Character and Personality," *Current Directions in Psychological Science 15* (2006): 156–61.

81 **40 milyonun üzerinde tweet:** Bryor Snefjella, Daniel Schmidtke ve Victor Kuperman, "National Character Stereotypes Mirror Language Use: A Study of Canadian and American Tweets," *PLoS ONE 13* (2018): e0206188.

82 **mühendis ya da hukukçu olma olasılıkları:** Henk T. van der Molen, Henk G. Schmidt ve Gerard Kruisman, "Personality Characteristics of Engineers," *European Journal of Engineering Education 32* (2007): 495–501; Gidi Rubinstein, "The Big Five among Male and Female Students of Different Faculties," *Personality and Individual Differences 38* (2005): 1495–503.

82 **Eğer fazlasıyla uyumsuz bir kişiliğiniz varsa:** Stéphane Côté ve D. S. Moskowitz, "On the Dynamic Covariation between Interpersonal Behavior and Affect: Prediction from Neuroticism, Extraversion, and Agreeableness," *Journal of Personality and Social Psychology 75* (1998): 1032--46.

82 **Ancak ben Pixar'ı incelediğimde:** Brad Bird ile 8 Kasım 2018 ve 28 Nisan 2020; Nicole Grindle ile 19 Ekim 2018 ve 17 Mart 2020; John Walker ile de 21 Kasım 2018 ve 24 Mart 2020 tarihli özel görüşmeler; "The Creative Power of Misfits," *WorkLife with Adam Grant*, 5 Mart 2019; Hayagreeva Rao, Robert Sutton ve Allen P. Webb, "Innovation Lessons from Pixar: An Interview with Oscar-Winning Director Brad Bird," *McKinsey Quarterly*, 1 Nisan 2008, www.mckinsey.com/business- functions/strategy-and-corporate-finance/our- insights/innovation-lessons-from-pixar-an-interview-with-oscar-winning-director-brad- bird; *The Making of "The Incredibles,"* yöneten Rick Butler, Pixar, 2005; Alec Bojalad, "The Incredibles 2: Brad Bird on Family, Blu- Ray Extras, and More," *Den of Geek*, 24 Ekim 2018, www.denofgeek.com/tv/the-incredibles-2-brad-bird-on-family-blu-ray-extras-and-more.

83 **itiraz etmeye:** 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): 326–36.

83 **özellikle de önderlerinin açık fikirli olmadığı durumlarda:** Samuel T. Hunter ve Lily Cushenbery, "Is Being a Jerk Necessary for Originality? Examining the Role of Disagreeableness in the Sharing and Utilization of Original Ideas," *Journal of Business and Psychology 30* (2015): 621–39.

83 **ve görev çatışması yaratmaya daha yatkın:** Leslie A. DeChurch ve Michelle A. Marks, "Maximizing the Benefits of Task Conflict: The Role of Conflict Management," *International Journal of Conflict Management 12* (2001): 4–22.

84 **tatminsizliğin yaratıcılığı geliştirebilmesi için:** Jing Zhou ve Jennifer M. George, "When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice," *Academy of Management Journal 44* (2001): 682–96.

84 **kültürel olarak uyum sağlayamayanlar:** Amir Goldberg ve diğerleri, "Fitting In or Standing Out? The Tradeoffs of Structural and Cultural Embeddedness," *American Sociological Review 81* (2016): 1190–222.

84 **Bir ekip oluştururken:** Joeri Hofmans ve Timothy A. Judge, "Hiring for Culture Fit Doesn't Have to Undermine Diversity," *Harvard Business Review*, 18 Eylül 2019, hbr.org/ 2019/09/hiring-for-culture-fit-doesnt-have-to-undermine-diversity.

85 **pohpohlamaya karşı fazla hoşgörülü olan CEOlar:** Sun Hyun Park, James D. Westphal ve Ithai Stern, "Set Up for a Fall: The Insidious Effects of Flattery and Opinion Conformity toward Corporate Leaders," *Administrative Science Quarterly 56* (2011): 257–302.

86 **çalışanlar iş arkadaşlarından sert geri bildirim aldıklarında:** Francesca Gino, "Research: We Drop People Who Give Us Critical Feedback," *Harvard Business Review*, 16 Eylül 2016, hbr.org/2016/09/research-we-drop-people-who-give-us-critical-feedback.

86 **"cinayet kurulları" adı verilen:** William Safire, "On Language: Murder Board at the Skunk Works," *New York Times*, 11 Ekim 1987, www.nytimes.com/1987/10/11/magazine/ on-language-murder-board-at-the-skunk-works.html.

86 **Google'ın "roket fırlatma fabrikası" olarak bilinen X'te:** Derek Thompson, "Google X and the Science of Radical Creativity," *The Atlantic*, Kasım 2017, www.theatlantic.com/ magazine/archive/2017/11/x-google-moonshot-factory/540648.

87 **"İyi bir yazar için":** *The Cambridge Companion to Hemingway*, editör Scott Donaldson (Cambridge: Cambridge Üniversitesi Yayınları, 1996).

87 **Eleştiriyi nasıl karşıladığımız:** David Yeager ve diğerleri, "Breaking the Cycle of Mistrust: Wise Interventions to Provide Critical Feedback across the Racial Divide," *Journal of Experimental Psychology: General 143* (2014): 804–24.

88 **gücü ya da statüsü yeterli olmayan:** Elizabeth W. Morrison, "Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research," *Academy of Management Annals 5* (2011): 373–412; Charlan Jeanne Nemeth, *In Defense of Troublemakers: The Power of Dissent in Life and Business* (New York: Basic Books, 2018).

89 **Uyumlu insanların, uyumsuz olanlara göre:** Jennifer A. Chatman ve Sigal G. Barsade, "Personality, Organizational Culture, and Cooperation: Evidence from a Business Simulation," *Administrative Science Quarterly 40* (1995): 423–43.

91 **Görev çatışmasıyla ilgili önemli bir sorun:** De Wit, Greer ve Jehn, "The Paradox of Intragroup Conflict."

91 **çatışmaya anlaşmazlık yerine tartışma adını vermenin:** Ming-Hong Tsai ve Corinne Bendersky, "The Pursuit of Information Sharing: Expressing Task Conflicts as Debates vs. Disagreements Increases Perceived Receptivity to Dissenting Opinions in Groups," *Organization Science 27* (2016): 141–56.

92 **neden belli politikaları desteklemekte olduklarını:** Philip M. Fernbach ve diğerleri, "Political Extremism Is Supported by an Illusion of Understanding," *Psychological Science 24* (2013): 939–46.

92 **açıklama derinliği yanılsaması:** Leonid Rozenblit ve Frank Keil, "The Misunderstood Limits of Folk Science: An Illusion of Explanatory Depth," *Cognitive Science 26* (2002): 521–62.

93 **ne kadar zorlandıklarını görünce şaşırır:** Matthew Fisher ve Frank Keil, "The Curse of Expertise: When More Knowledge Leads to Miscalibrated Explanatory Insight," *Cognitive Science 40* (2016): 1251–69.

93 **ne kadar az şey bildiklerini:** Dan R. Johnson, Meredith P. Murphy ve Riley M. Messer, "Reflecting on Explanatory Ability: A Mechanism for Detecting Gaps in Causal Knowledge," *Journal of Experimental Psychology: General 145* (2016): 573–88.

Bölüm 5. Düşmanlarla Dans

97 **"Tartışma sırasında birini yıldırmak":** Tim Kreider, *We Learn Nothing: Essays* (New York: Simon & Schuster, 2012).

98 **Harish'le tanıştıransa:** Harish Natarajan ile 23 Mayıs 2019 tarihli özel görüşme; "Live Debate: IBM Project Debater," IntelligenceSquared Debates, YouTube, 11 Şubat 2019, www.youtube.com/watch?v=m3u-1yttrVw.

98 **önemli olabileceğini gösteren kanıtlardan:** Nicholas Kristof, "Too Small to Fail," *New York Times*, 2 Haziran 2016, www.nytimes.com/2016/06/02/opinion/building-childrens- brains.html.

104 **koreografisi olmayan bir dansa benzer:** George Lakoff ve Mark Johnson, *Metaphors We Live By* (Chicago: Chicago Üniversitesi Yayınları, 1980).

104 **uzman müzakerecilerin neyi diğerlerinden farklı yapmakta oldukları:** Neil Rackham, "The Behavior of Successful Negotiators," *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases* içinde, editörler Roy Lewicki, Bruce Barry ve David Saunders (New York: McGraw-Hill, 1980/2007).

106 **tek bir müzakerecinin bile:** Femke S. Ten Velden, Bianca Beersma ve Carsten K. W. De Dreu, "It Takes One to Tango: The Effects of Dyads' Epistemic Motivation Composition in Negotiations," *Personality and Social Psychology Bulletin 36* (2010): 1454–66.

107 **açık fikirli olduğunu gösterebiliriz:** Maria Popova, "How to Criticize with Kindness: Philosopher Daniel Dennett on the Four Steps to Arguing Intelligently," BrainPickings, 28 Mart 2014, www.brainpickings.org/2014/03/28/daniel-dennett-rapoport-rules-criticism.

107 **Bir başkasının da haklı olduğu bir nokta:** Fabrizio Butera, Nicolas Sommet ve Céline Darnon, "Sociocognitive Conflict Regulation: How to Make Sense of Diverging Ideas," *Current Directions in Psychological Science 28* (2019): 145–51.

107 **asıl adı Project Debater:** IBM Araştırma Editör Kadrosu, "Think 2019 Kicks Off with Live Debate between Man and Machine," IBM Research Blog, 12 Şubat 2019, www.ibm.com/ blogs/research/2019/02/ai-debate-recap-think-2019; Paul Teich, "IBM Project Debater Speaks to the Future of AI," The Next Platform, 27 Mart 2019, www.nextplatform.com/2019/03/27/ibm-project-debater-speaks-to-the-future-of-ai; Dieter Bohn, "What It's Like to Watch an IBM AI Successfully Debate Humans," The Verge, 18 Haziran 2018, www.theverge.com/2018/6/18/17477686/ibm-project-debater-ai.

108 **çelik adam:** Conor Friedersdorf, "The Highest Form of Disagreement," *The Atlantic*, 26 Haziran 2017, www.theatlantic.com/politics/archive/2017/06/the-highest- form-of-disagreement/531597.

110 **niceliği niteliğin bir işareti olarak alma:** Kate A. Ranganath, Barbara A. Spellman ve Jennifer A. Joy- Gaba, "Cognitive 'Category-Based Induction' Research and Social 'Persuasion' Research Are Each about What Makes Arguments Believable: A Tale of Two Literatures," *Perspectives on Psychological Science 5* (2010): 115–22.

111 **gerekçelerin niteliği de o kadar önem taşımaya başlar:** Richard E. Petty ve Duane T. Wegener, "The Elaboration Likelihood Model: Current Status and Controversies," *Dual- Process Theories in Social Psychology* içinde, editörler Shelly Chaiken ve Yaacov Trope (New York: Guilford, 1999).

111 **gerekçeleri üst üste yığmamız:** John Biondo ve A. P. MacDonald Jr., "Internal-External Locus of Control and Response to Influence Attempts," *Journal of Personality 39* (1971): 407–19.

111 **binlerce mezunun ikna edilebilmesi:** Daniel C. Feiler, Leigh P. Tost ve Adam M. Grant, "Mixed Reasons, Missed Givings: The Costs of Blending Egoistic and Altruistic Reasons in Donation Requests," *Journal of Experimental Social Psychology 48* (2012): 1322–28.

112 **Katılmayı planlıyor musunuz?:** Rachel (Penny) Breuhaus, "Get in the Game: Comparing the Effects of Self- Persuasion and Direct Influence in Motivating Attendance at UNC Men's Basketball Games" (bitirme tezi, Kuzey Carolina Üniversitesi, Chapel Hill, 2009).

112 **fikrinizi değiştirmeye ikna etme olasılığı en yüksek olan kişi:** Elliot Aronson, "The Power of Self-Persuasion," *American Psychologist 54* (1999): 875–84.

113 **uzaklaşmaktan alıkoyamadığını göstermiştir:** David G. Allen, Phillip C. Bryant ve James M. Vardaman, "Retaining Talent: Replacing Misconceptions with Evidence-Based Strategies," *Academy of Management Perspectives 24* (2017): 48–64.

114 **anlaşmazlık hiyerarşisi:** Paul Graham, "How to Disagree," PaulGraham.com, Mart 2008, www.paulgraham.com/disagree.html.

114 **Beethoven ve Mozart:** 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): 221–35; Adam Grant, "The Surprising Habits of Original Thinkers," TED Talk, Şubat 2016, www.ted.com/talks/adam_grant_the_surprising_habits_of_original_thinkers.

116 **bir görüşe zayıfça tutunuyorsak:** Bkz. Michael Natkin, "Strong Opinions Loosely Held Might Be the Worst Idea in Tech," The Glowforge Blog, 1 Mayıs 2019, blog.glowforge.com/ strong-opinions-loosely-held-might-be-the-worst-idea-in-tech.

117 **mahkeme salonlarında, uzman tanıklar:** Robert J. Cramer, Stanley L. Brodsky ve Jamie DeCoster, "Expert Witness Confidence and Juror Personality: Their Impact on Credibility and Persuasion in the Courtroom," *Journal of the American Academy of Psychiatry and Law 37* (2009) 63–74; Harvey London, Dennis McSeveney ve Richard Tropper, "Confidence, Overconfidence and Persuasion," *Human Relations 24* (1971): 359–69.

117 **Michele Hansen adında bir genç kadın:** Michele Hansen ile 23 Şubat 2018 tarihli özel görüşme; "The Problem with All-Stars," *WorkLife with Adam Grant*, 14 Mart 2018.

117 **çift taraflı mesajlar, tek taraflı mesajlardan daha ikna edicidir:** Mike Allen, "Meta-Analysis Comparing the Persuasiveness of One-Sided and Two-Sided Messages," *Western Journal of Speech Communication 55* (1991): 390–404.

118 **"Çok fazla çalışırım, çok fazla önemserim":** *The Office*, 3. Sezon, 23. Bölüm, "Beach Games," 10 Mayıs 2007, NBC.

118 **"Benim adım George":** *Seinfeld*, 5. Sezon, 22. Bölüm, "The Opposite," 19 Mayıs 1994, NBC.

119 **zayıf yanlarını açıkça kabul eden adaylar:** Ovul Sezer, Francesca Gino ve Michael I. Norton, "Humblebragging: A Distinct— and Ineffective— Self-Presentation Strategy," *Journal of Personality and Social Psychology 114* (2018): 52–74.

Bölüm 6. Elmas Üzerinde Kan Davası

121 **"Yankees beyzbol takımından bütün kalbimle nefret ediyordum":** Doris Kearns Goodwin, *MLB Pro Blog*, doriskearns goodwin.mlblogs.com.

121 **Daryl Davis bir country müzik etkinliğinde:** Daryl Davis ile 10 Nisan, 2020 tarihli özel görüşme; Daryl Davis, "What Do You Do When Someone Just Doesn't Like You?," TEDxCharlottesville, Kasım 2017, www.ted.com/talks/daryl_davis_what_do_you_do_ when_someone_just_doesn_t_like_you; Dwane Brown, "How One Man Convinced 200 Ku Klux Klan Members to Give Up Their Robes," NPR, 20 Ağustos 2017, www.npr.org/ transcripts/544861933; Craig Phillips, "Reformed Racists: Is There Life after Hate for Former White Supremacists?," PBS, 9 Şubat 2017, www.pbs.org/independentlens/blog/ reformed-racists-white-supremacists-life-after-hate; *The Joe Rogan Experience*, #1419, 30 Ocak 2020; Jeffrey Fleishman, "A Black Man's Quixotic Quest to Quell the Racism of the KKK, One Robe at a Time," *Los Angeles Times*, 8 Aralık 2016, www.latimes.com/ entertainment/movies/la-ca-film-accidental-courtesy-20161205-story.html.

123 **en popüler tişört yazıları:** Amos Barshad, "Yankees Suck! Yankees Suck!" *Grantland*, 1 Eylül 2015, http://grantland.com/features/yankees-suck-t-shirts-boston-red-sox.

123 **ne kadar para isteyecekleri sorulduğunda:** Steven A. Lehr, Meghan L. Ferreira ve Mahzarin R. Banaji, "When Outgroup Negativity Trumps Ingroup Positivity: Fans of the Boston Red Sox and New York Yankees Place Greater Value on Rival Losses Than Own-Team Gains," *Group Processes & Intergroup Relations 22* (2017): 26–42.

123 **Red Sox taraftarları Yankilerin yenildiklerini görünce:** Mina Cikara ve Susan T. Fiske, "Their Pain, Our Pleasure: Stereotype Content and Schadenfreude," *Annals of the New York Academy of Sciences 1299* (2013): 52–59.

123 **Boston'un sınırlarını da çok aşıyor:** Eduardo Gonzalez, "Most Hated Baseball Team on Twitter?," *Los Angeles Times*, 1 Temmuz 2019, www.

latimes.com/sports/mlb/la-sp-most- hated-mlb- teams-twitter-yankees-cubs-dodgers-20190701-story.html.

124 **birbirlerinden uzak durdular:** Hannah Schwär, "Puma and Adidas' Rivalry Has Divided a Small German Town for 70 Years— Here's What It Looks Like Now," *Business Insider Deutschland*, 1 Ekim 2018; Ellen Emmerentze Jervell, "Where Puma and Adidas Were Like Hatfields and McCoys," *Wall Street Journal*, 30 Aralık 2014, www.wsj.com/articles/where-adidas-and-pumas-were-like-hatfields-and-mccoys-1419894858; Allan Hall, "Adidas and Puma Bury the Hatchet after 60 Years of Brothers' Feud after Football Match," *Daily Telegraph*, 22 Eylül 2009, www.telegraph.co.uk/news/worldnews/europe/germany/ 6216728/ Adidas-and-Puma- bury-the-hatchet-after-60-years-of-brothers-feud-after- football-match.html.

124 **en küçük bir benzerlik bulmaktan uzaklaşırız:** Kimberly D. Elsbach ve C. B. Bhattacharya, "Defining Who You Are by What You're Not: Organizational Disidentification and the National Rifle Association," *Organization Science 12* (2001): 393–413.

125 **yalan söylemeyi kabul etmeleri halinde:** Gavin J. Kilduff ve diğerleri, "Whatever It Takes to Win: Rivalry Increases Unethical Behavior," *Academy of Management Journal 59* (2016): 1508–34.

125 **rekabetler çok yüzeysel konularda bile olsa:** Michael Diehl, "The Minimal Group Paradigm: Theoretical Explanations and Empirical Findings," *European Review of Social Psychology 1* (1990): 263–92.

125 **Görünürde gayet masumane olan bir soruyu ele alalım: Hot dog bir sandviç midir?:** Dave Hauser (@DavidJHauser), 5 Aralık 2019, twitter.com/DavidJHauser/status/ 1202610237934592000.

126 **Bir grupla özdeşim kurmak:** Philip Furley, "What Modern Sports Competitions Can Tell Us about Human Nature," *Perspectives on Psychological Science 14* (2019): 138–55.

126 **takımları bir futbol maçını kazandıktan sonra:** Robert B. Cialdini ve diğerleri, "Basking in Reflected Glory: Three (Football) Field Studies," *Journal of Personality and Social Psychology 34* (1976): 366–75.

126 **Rekabetlerin, birbirine coğrafi olarak yakın olan:** Gavin J. Kilduff, Hillary Anger Elfenbein ve Barry M. Staw, "The Psychology of Rivalry: A Relationally Dependent Analysis of Competition," *Academy of Management Journal 53* (2010): 943–69.

126 **Ayrıca bu iki takım beyzbolda:** Seth Stephens-Davidowitz, "They Hook You When You're Young," *New York Times*, 19 Nisan 2014, www.nytimes.com/2014/04/20/opinion/ sunday/they-hook-you-when-youre-young.html; J. Clement, "Major League Baseball Teams with the Most Facebook Fans as of June 2020," Statista, 16 Haziran 2020, www.statista.com/statistics/235719/facebook-fans-of-major-league-baseball-teams.

126 **yoğun tartışmalara konu olmaktadır:** John K. Ashton, Robert Simon Hudson ve Bill Gerrard, "Do National Soccer Results Really Impact on the Stock Market?," *Applied Economics 43* (2011): 3709–17; Guy Kaplanski ve Haim Levy, "Exploitable Predictable Irrationality: The FIFA World Cup Effect on the U.S. Stock Market," *Journal of Financial and Quantitative Analysis 45* (2010): 535–53; Jerome Geyer-Klingeberg ve diğerleri, "Do Stock Markets React to Soccer Games? A Meta-Regression Analysis,"

Applied Economics 50 (2018): 2171–89.

126 **takımları yenilmiş olanların:** Panagiotis Gkorezis ve diğerleri, "Linking Football Team Performance to Fans' Work Engagement and Job Performance: Test of a Spillover Model," *Journal of Occupational and Organizational Psychology 89* (2016): 791–812.

127 **gerçeklik gözlüğü:** George A. Kelly, *The Psychology of Personal Constructs*, Cilt 1, *A Theory of Personality* (New York: Norton, 1955).

127 **adına grup kutuplaşması deniyor:** Daniel J. Isenberg, "Group Polarization: A Critical Review and Meta-Analysis," *Journal of Personality and Social Psychology 50* (1986): 1141–51.

127 **Otoriter inanışlara sahip olan jüri üyeleri:** Robert M. Bray ve Audrey M. Noble, "Authoritarianism and Decision in Mock Juries: Evidence of Jury Bias and Group Polarization," *Journal of Personality and Social Psychology 36* (1978): 1424–30.

127 **Yönetim kurullarının, şirketler için:** Cass R. Sunstein ve Reid Hastie, *Wiser: Getting Beyond Groupthink to Make Groups Smarter* (Boston: Harvard Business Review Yayınları, 2014).

127 **Uyum sağlama çabası da kutuplaşmayı güçlendirmektedir:** Liran Goldman ve Michael A. Hogg, "Going to Extremes for One's Group: The Role of Prototypicality and Group Acceptance," *Journal of Applied Social Psychology 46* (2016): 544–53; Michael A. Hogg, John C. Turner ve Barbara Davidson, "Polarized Norms and Social Frames of Reference: A Test of the Self- Categorization Theory of Group Polarization," *Basic and Applied Social Psychology 11* (1990): 77–100.

128 **taraftarlarına bunun yalnızca bir oyun olduğunu hatırlattıklarında:** Johannes Berendt ve Sebastian Uhrich, "Rivalry and Fan Aggression: Why Acknowledging Conflict Reduces Tension between Rival Fans and Down-playing Makes Things Worse," *European Sport Management Quarterly 18* (2018): 517–40.

128 **uzaydan yeryüzüne döndüklerinde:** Peter Suedfeld, Katya Legkaia ve Jelena Brcic, "Changes in the Hierarchy of Value References Associated with Flying in Space," *Journal of Personality 78* (2010): 1411–36.

128 **"Oradan, ayın üzerinden":** "Edgar Mitchell's Strange Voyage," *People*, 8 Nisan 1974, people.com/archive/edgar-mitchells-strange-voyage-vol-1-no-6.

129 **"Yeryüzündeyken astronotlar hep yıldızlara bakar":** Jeff Ashby ile 12 Ocak 2018 tarihli kişisel görüşme; "How to Trust People You Don't Like," *WorkLife with Adam Grant*, 28 Mart 2018.

129 **Manchester United taraftarlarına:** Mark Levine ve diğerleri, "Identity and Emergency Intervention: How Social Group Membership and Inclusiveness of Group Boundaries Shape Helping Behavior," *Personality and Social Psychology Bulletin 31* (2005): 443–53.

130 **Kelman, İsrail-Filistin çatışmasının ardında yatan:** Herbert C. Kelman, "Group Processes in the Resolution of International Conflicts: Experiences from the Israeli-Palestinian Case," *American Psychologist 52* (1997): 212–20.

131 **bir deneyde UNC öğrencilerinden:** Alison R. Fragale, Karren Knowlton ve Adam M. Grant, "Feeling for Your Foes: Empathy Can Reverse the

In-Group Helping Preference" (çalışma raporu, 2020).

131 **farklı olması gerektiği sonucu:** Myron Rothbart ve Oliver P. John, "Social Categorization and Behavioral Episodes: A Cognitive Analysis of the Effects of Intergroup Contact," *Journal of Social Issues 41* (1985): 81–104.

132 **"Spor olmasa, bu hiç de iğrenç gelmeyecekti":** ESPN College Football, www.espn.com/ video/clip/_/id/18106107.

133 **"Siz aslında sadece kıyafetleri tutuyorsunuz":** *Seinfeld*, 6. Sezon, 12. Bölüm, "The Label Maker," 19 Ocak 1995, NBC.

133 **Eğlenceli ama keyfe keder bir ritüel:** Tim Kundro ve Adam M. Grant, "Bad Blood on the Diamond: Highlighting the Arbitrariness of Acrimony Can Reduce Animosity toward Rivals" (çalışma raporu, 2020).

136 **Psikolojide karşı olgusal düşünme:** Kai Epstude ve Neal J. Roese, "The Functional Theory of Counterfactual Thinking," *Personality and Social Psychology Review 12* (2008): 168–92.

136 **klişelerden pek çoğunun grup içindeki ortalamayla:** Lee Jussim ve diğerleri, "The Unbearable Accuracy of Stereotypes," *Handbook of Prejudice, Stereotyping, and Discrimination* içinde, editör Todd D. Nelson (New York: Psychology Press, 2009).

136 **klişelerin tutarlı biçimde gitgide yanlış olma eğilimi gösterdiği:** Lee Jussim, Jarret T. Crawford ve Rachel S. Rubinstein, "Stereotype (In) accuracy in Perceptions of Groups and Individuals," *Current Directions in Psychological Science 24* (2015): 490–97.

138 **"Çin'de eğer bir Başak'sanız":** Jackson G. Lu ve diğerleri, "Disentangling Stereotypes from Social Reality: Astrological Stereotypes and Discrimination in China," *Journal of Personality and Social Psychology* (2020), psycnet.apa.org/record/2020-19028-001.

138 **kültürel olarak doğru kabul edilen şeyler:** Gregory R. Maio ve James M. Olson, "Values as Truisms: Evidence and Implications," *Journal of Personality and Social Psychology 74* (1998): 294–311.

139 **farkında olduğumuzdan daha fazla benzerlik:** Paul H. P. Hanel, Gregory R. Maio ve Antony S. R. Manstead, "A New Way to Look at the Data: Similarities between Groups of People Are Large and Important," *Journal of Personality and Social Psychology 116* (2019): 541–62.

139 **başka bir grubun üyeleriyle etkileşim:** Thomas F. Pettigrew ve Linda R. Tropp, "A Meta-Analytic Test of Intergroup Contact Theory," *Journal of Personality and Social Psychology 90* (2006): 751–83.

140 **kendi bakış açılarına öncelik vermeye daha yatkın:** Jennifer R. Overbeck ve Vitaliya Droutman, "One for All: Social Power Increases Self-Anchoring of Traits, Attitudes, and Emotions," *Psychological Science 24* (2013): 1466–76.

140 **bakış açılarının hiç sorgulanmadan kalma olasılığı daha yüksek:** Leigh Plunkett Tost, Francesca Gino ve Richard P. Larrick, "When Power Makes Others Speechless," *Academy of Management Journal 56* (2013): 1465–86.

Bölüm 7. Aşı Fısıldayıcılar ve Yumuşak Başlı Sorgucular

143 **Marie-Hélène Étienne-Rousseau doğuma girerken:** Bkz. Eric Boodman, "The Vaccine Whisperers: Counselors Gently Engage New Parents Before Their Doubts Harden into Certainty," STAT, 5 Ağustos 2019, www.

statnews.com/2019/08/05/the-vaccine- whisperers-counselors-gently-engage-new-parents-before-their-doubts-harden-into- certainty.

144 **ölüm oranı da binde bir civarında:** Nick Paumgarten, "The Message of Measles," *New Yorker*, 26 Ağustos 2019, www.newyorker.com/magazine/2019/09/02/ the- message-of-measles; Leslie Roberts, "Why Measles Deaths Are Surging— and Coronavirus Could Make It Worse," *Nature*, 7 Nisan 2020, www.nature.com/articles/d41586-020- 01011-6.

144 **bu sorunu kovuşturmayla çözmeyi denediler:** Helen Branswell, "New York County, Declaring Emergency over Measles, Seeks to Ban Unvaccinated from Public Places," STAT, 26 Mart 2019, www.statnews.com/2019/03/26/rockland-county-ny-declares-emergency- over-measles; Tyler Pager, " 'Monkey, Rat and Pig DNA': How Misinformation Is Driving the Measles Outbreak among Ultra- Orthodox Jews," *New York Times*, 9 Nisan 2019, www.nytimes.com/2019/04/09/nyregion/jews-measles-vaccination.html.

144 **Sonuçlar çoğunlukla düş kırıklığı yarattı:** Matthew J. Hornsey, Emily A. Harris ve Kelly S. Fielding, "The Psychological Roots of Anti-Vaccination Attitudes: A 24-Nation Investigation," *Health Psychology 37* (2018): 307–15.

144 **halkın aşı güvenliği üzerine yapılan araştırılmalara dâhil edilmeleri:** Cornelia Betsch ve Katharina Sachse, "Debunking Vaccination Myths: Strong Risk Negations Can Increase Perceived Vaccination Risks," *Health Psychology 32* (2013): 146–55.

144 **aşıya karşı hiç de daha fazla bir ilgi geliştirmediler:** Brendan Nyhan ve diğerleri, "Effective Messages in Vaccine Promotion: A Randomized Trial," *Pediatrics 133* (2014): e835–42.

145 **Bizi karşı tarafa geçiremeyen çabalar:** Zakary L. Tormala ve Richard E. Petty, "What Doesn't Kill Me Makes Me Stronger: The Effects of Resisting Persuasion on Attitude Certainty," *Journal of Personality and Social Psychology 83* (2002): 1298–313.

145 **direnme eylemi de bağışıklık sistemimizi:** William J. McGuire, "Inducing Resistance to Persuasion: Some Contemporary Approaches," *Advances in Experimental Social Psychology 1* (1964): 191–229.

145 **Bir bakış açısını çürütmek:** John A. Banas ve Stephen A. Rains, "A Meta-Analysis of Research on Inoculation Theory," *Communication Monographs 77* (2010): 281–311.

146 **Bill Miller adında bir klinik psikolog:** Bill Miller ile 3 ve 6 Eylül 2019 tarihli kişisel iletişim.

146 **adına güdüleyici görüşme dedikleri bir uygulamanın temel ilkeleri:** William R. Miller ve Stephen Rollnick, *Motivational Interviewing: Helping People Change*, 3. Baskı (New York: Guilford, 2012).

147 **adında bir yenidoğan uzmanı ve araştırmacı:** Arnaud Gagneur ile 8 Ekim 2019 tarihli kişisel görüşme.

148 **Arnaud'nun yeni doğum yapmış anneler arasında yaptığı:** Arnaud Gagneur ve diğerleri, "A Postpartum Vaccination Promotion Intervention Using Motivational Interviewing Techniques Improves Short-Term Vaccine Coverage: PromoVac Study," *BMC Public Health 18* (2018):811.

148 **Arnaud'nun bir sonraki deneyinde:** Thomas Lemaître ve diğerleri,

"Impact of a Vaccination Promotion Intervention Using Motivational Interview Techniques on Long-Term Vaccine Coverage: The PromoVac Strategy," *Human Vaccines & Immunotherapeutics 15* (2019): 732–39.

149 **Bu uygulama sağlık uzmanlarınca insanların sigarayı:** Carolyn J. Heckman, Brian L. Egleston ve Makary T. Hofmann, "Efficacy of Motivational Interviewing for Smoking Cessation: A Systematic Review and Meta-Analysis," *Tobacco Control 19* (2010): 410–16.

149 **alkol ve uyuşturucu kullanımını:** Brad W. Lundahl ve diğerleri, "A Meta-Analysis of Motivational Interviewing: Twenty- Five Years of Empirical Studies," *Research on Social Work Practice 20* (2010): 137–60.

149 **beslenme ve egzersiz alışkanlıklarının geliştirilmesinde:** Brian L. Burke, Hal Arkowitz ve Marisa Menchola, "The Efficacy of Motivational Interviewing: A Meta-Analysis of Controlled Clinical Trials," *Journal of Consulting and Clinical Psychology 71* (2003): 843–61.

149 **yeme bozukluklarının aşılmasında:** Pam Macdonald ve diğerleri, "The Use of Motivational Interviewing in Eating Disorders: A Systematic Review," *Psychiatry Research 200* (2012): 1–11.

149 **kilo vermede de yararlı olmaktadır:** Marni J. Armstrong ve diğerleri, "Motivational Interviewing to Improve Weight Loss in Overweight Patients: A Systematic Review and Meta-Analysis of Randomized Controlled Trials," *Obesity Reviews 12* (2011): 709–23.

149 **oyuncularda azim geliştirmek için:** Jonathan Rhodes ve diğerleri, "Enhancing Grit through Functional Imagery Training in Professional Soccer," *Sport Psychologist 32* (2018): 220–25.

149 **öğretmenler tarafından:** Neralie Cain, Michael Gradisar ve Lynette Moseley, "A Motivational School-Based Intervention for Adolescent Sleep Problems," *Sleep Medicine 12* (2011): 246–51.

149 **ekipleri örgütsel değişimlere hazırlamak için:** Conrado J. Grimolizzi-Jensen, "Organizational Change: Effect of Motivational Interviewing on Readiness to Change," *Journal of Change Management 18* (2018): 54–69.

149 **sağlık çalışanları tarafından:** Angelica K. Thevos, Robert E. Quick ve Violet Yanduli, "Motivational Interviewing Enhances the Adoption of Water Disinfection Practices in Zambia," *Health Promotion International 15* (2000): 207–14.

149 **çevre koruma eylemcileri tarafından:** Florian E. Klonek ve diğerleri, "Using Motivational Interviewing to Reduce Threats in Conversations about Environmental Behavior," *Frontiers in Psychology 6* (2015): 1015; Sofia Tagkaloglou ve Tim Kasser, "Increasing Collaborative, Pro-Environmental Activism: The Roles of Motivational Interviewing, Self-Determined Motivation, and Self-Efficacy," *Journal of Environmental Psychology 58* (2018): 86–92.

149 **önyargılı seçmenlerin zihinlerini açmakta:** Joshua L. Kalla ve David E. Broockman, "Reducing Exclusionary Attitudes through Interpersonal Conversation: Evidence from Three Field Experiments," *American Political Science Review 114* (2020): 410–25.

149 **boşanmış çiftlerin çocukları hakkındaki anlaşmazlıkları:** Megan Morris, W. Kim Halford ve Jemima Petch, "A Randomized Controlled Trial Comparing Family Mediation with and without Motivational

Interviewing," *Journal of Family Psychology 32* (2018): 269–75.

149 **bu kadar sağlam bir kanıt çokluğu:** Sune Rubak ve diğerleri, "Motivational Interviewing: A Systematic Review and Meta-Analysis," *British Journal of General Practice 55* (2005): 305–12.

150 **İnsanlar verilen tavsiyeleri kulak ardı ettiklerinde:** Anna Goldfarb, "How to Give People Advice They'll Be Delighted to Take," *New York Times*, 21 Ekim 2019, www.nytimes.com/2019/10/21/smarter-living/how-to-give-better-advice.html.

152 **koruma konuşması ve değişim konuşması:** Molly Magill ve diğerleri, "A Meta-Analysis of Motivational Interviewing Process: Technical, Relational, and Conditional Process Models of Change," *Journal of Consulting and Clinical Psychology 86* (2018): 140–57; Timothy R. Apodaca ve diğerleri, "Which Individual Therapist Behaviors Elicit Client Change Talk and Sustain Talk in Motivational Interviewing?," *Journal of Substance Abuse Treatment 61* (2016): 60–65; Molly Magill ve diğerleri, "The Technical Hypothesis of Motivational Interviewing: A Meta-Analysis of MI's Key Causal Model," *Journal of Consulting and Clinical Psychology 82* (2014): 973–83.

152 **"Değişim konuşması altın bir iplik gibidir":** Theresa Moyers, "Change Talk," *Talking to Change with Glenn Hinds & Sebastian Kaplan.*

155 **kendilerini etkilemeye çalıştıklarını hissettikleri anda:** Marian Friestad ve Peter Wright, "The Persuasion Knowledge Model: How People Cope with Persuasion Attempts," *Journal of Consumer Research 21* (1994): 1–31.

155 **Betty Bigombe ormanın içinde:** Betty Bigombe ile 19 Mart ve 8 Mayıs 2020 tarihli kişisel görüşmeler; ayrıca bkz. "Betty Bigombe: The Woman Who Befriended a Warlord," BBC, 8 Ağustos 2019, www.bbc.com/news/world-africa- 49269136.

155 **Joseph Kony:** David Smith, "Surrender of Senior Aide to Joseph Kony Is Major Blow to Lord's Resistance Army," *Guardian*, 7 Ocak 2015, www.theguardian.com/global- development/2015/jan/07/surrender-aide-joseph-kony-blow-lords-resistance-army.

156 **"gerçekten meraktan kaynaklı sorular":** Kate Murphy, "Talk Less. Listen More. Here's How," *New York Times*, 9 Ocak 2010, www.nytimes.com/2020/01/09/opinion/listening- tips.html.

157 **empati kuran, yargılamayan, dikkatli dinleyici:** Guy Itzchakov ve diğerleri, "The Listener Sets the Tone: High-Quality Listening Increases Attitude Clarity and Behavior-Intention Consequences," *Personality and Social Psychology Bulletin 44* (2018): 762–78; Guy Itzchakov, Avraham N. Kluger ve Dotan R. Castro, "I Am Aware of My Inconsistencies but Can Tolerate Them: The Effect of High Quality Listening on Speakers' Attitude Ambivalence," *Personality and Social Psychology Bulletin 43* (2017): 105–20.

158 **tutumlarının uç noktalardan uzaklaşarak:** Guy Itzchakov ve Avraham N. Kluger, "Can Holding a Stick Improve Listening at Work? The Effect of Listening Circles on Employees' Emotions and Cognitions," *European Journal of Work and Organizational Psychology 26* (2017): 663–76.

158 **daha iyi bir dinleyici olmaya çalıştığımızı:** Guy Itzchakov ve Avraham N. Kluger, "The Power of Listening in Helping People Change,"

Harvard Business Review, 17 Mayıs 2018, hbr.org/2018/05/the-power-of-listening-in-helping-people-change.

158 **"Ne dediğimi görmeden":** E. M. Forster, *Aspects of the Novel* (New York: Houghton Mifflin, 1927/ 1956); ayrıca bkz. Graham Wallas, *The Art of Thought* (Kent, İngiltere: Solis Yayınları, 1926/ 2014).

158 **"tersine çevrilmiş karizma":** Wendy Moffat, *E. M. Forster: A New Life* (Londra: Bloomsbury, 2011).

158 **en kötü dinleyiciler olarak değerlendirilen yöneticiler:** Judi Brownell, "Perceptions of Effective Listeners: A Management Study," *International Journal of Business Communication 27* (1973): 401–15.

158 **evcil hayvanlarının eşlerine göre daha iyi bir dinleyici:** "Poll: 1 in 3 Women Say Pets Listen Better Than Husbands," *USA Today*, 30 Nisan 2010, usatoday30.usatoday.com/life/ lifestyle/ pets/2010-04-30-pets-vs-spouses_N.htm.

158 **doktorların onların sözünü 11 saniyede bir kesmeleri:** Naykky Singh Ospina ve diğerleri, "Eliciting the Patient's Agenda: Secondary Analysis of Recorded Clinical Encounters," *Journal of General Internal Medicine 34* (2019): 36–40.

158 **belirtileri tarif etmeleri yalnızca 29 saniye sürdüğü halde:** M. Kim Marvel ve diğerleri, "Soliciting the Patient's Agenda: Have We Improved?," *Journal of the American Medical Association 281* (1999): 283–87.

Bölüm 8. Gerilimli Sohbetler

163 **"Çatışma basmakalıp hale geldiğinde":** Amanda Ripley, "Complicating the Narratives," *Solutions Journalism*, 27 Haziran 2018, thewholestory.solutionsjournalism.org/ complicating-the-narratives-b91ea06ddf63.

163 **Zor Sohbetler Laboratuvarı:** Peter T. Coleman, *The Five Percent: Finding Solutions to Seemingly Impossible Conflicts* (New York: PublicAffairs, 2011).

164 **bir anlaşmazlık unsuru olarak ele almak yerine:** Katharina Kugler ve Peter T. Coleman, "Get Complicated: The Effects of Complexity on Conversations over Potentially Intractable Moral Conflicts," *Negotiation and Conflict Management Research* (2020), onlinelibrary.wiley.com/doi/ full/10.1111/ncmr.12192.

165 **karmaşık bir sürekliliği iki kategoriye indirgemek:** Matthew Fisher ve Frank C. Keil, "The Binary Bias: A Systematic Distortion in the Integration of Information," *Psychological Science 29* (2018): 1846–58.

165 **mizahçı Robert Benchley:** "The Most Popular Book of the Month," *Vanity Fair*, Şubat 1920, babel.hathitrust.org/cgi/ pt?id=mdp.39015032024203&view=1up& seq=203&q1= divide% 20the% 20world.

165 **Walt Whitman'dan bir cümle:** Walt Whitman, *Leaves of Grass, Walt Whitman: The Complete Poems* içinde, editör Francis Murphy (Londra: Penguin Classics, 1855/ 2005).

165 **"bir avukatın açılış konuşmasından çok":** Ripley, "Complicating the Narratives."

166 **Bununla birlikte anketler:** Mike DeBonis ve Emily Guskin, "Americans of Both Parties Overwhelmingly Support 'Red Flag' Laws, Expanded Background Checks for Gun Buyers, Washington Post–ABC News

Poll Finds," *Washington Post*, 9 Eylül 2019, www.washingtonpost.com/politics/americans-of-both-parties-overwhelmingly-support- red-flag-laws-expanded-gun-background-checks-washington-post-abc-news-poll-finds/ 2019/09/08/97208916-ca75-11e9-a4f3-c081a126de70_story.html; Domenico Montanaro, "Poll: Most Americans Want to See Congress Pass Gun Restrictions," NPR, 10 Eylül 2019, www.npr.org/2019/09/10/759193047/poll-most-americans-want-to-see-congress-pass- gun-restrictions.

167 **Amerikan halkının yalnızca yüzde 59'u:** Moira Fagan ve Christine Huang, "A Look at How People around the World View Climate Change," Pew Research Center, 18 Nisan 2019, www.pewresearch.org/fact-tank/2019/04/18/a-look-at-how-people-around-the- world-view-climate-change.

167 **Son on yıl içinde, ABD'de:** "Environment," Gallup, news.gallup.com/poll/1615/ environment.aspx; "About Six in Ten Americans Think Global Warming Is Mostly Human- Caused," Yale İklim Değişikliği Programı, Aralık 2018, climatecommunication.yale.edu/ wp-content/uploads/2019/01/climate_change_american_mind_december_2018_1-3.png.

168 **Neye inandığımız:** Ben Tappin, Leslie Van Der Leer ve Ryan Mckay, "You're Not Going to Change Your Mind," *New York Times*, 27 Mayıs, 2017, www.nytimes.com/2017/05/27/ opinion/sunday/youre-not-going-to-change-your-mind.html.

168 **Yüksek eğitim düzeyinin:** Lawrence C. Hamilton, "Education, Politics and Opinions about Climate Change: Evidence for Interaction Effects," *Climatic Change 104* (2011): 231–42.

168 **"Kimileri eyleme geçme irademizden":** Al Gore, "The Case for Optimism on Climate Change," TED, Şubat 2016, www.ted.com/talks/al_gore_the_case_for_optimism_on_ climate_change.

168 **TED'in Elvis'i:** Steven Levy, "We Are Now at Peak TED," *Wired*, 19 Şubat 2016, www.wired.com/2016/02/we-are-now-at-peak-ted.

169 **bilim insanlarıyla "iklim inkârcıları"nı:** Al Gore, "We Can't Wish Away Climate Change," *New York Times*, 27 Şubat 2010, www.nytimes.com/2010/02/28/opinion/ 28gore.html.

169 **altı farklı düşünce grubu:** "Global Warming's Six Americas," Yale İklim Değişikliği İletişim Programı, climatecommunication.yale.edu/about/projects/global-warmings-six- americas.

170 **yadsıyıcıların orantısız biçimde temsil edilmiş oldukları:** Alexander Michael Petersen, Emmanuel M. Vincent ve Anthony LeRoy Westerling, "Discrepancy in Scientific Authority and Media Visibility of Climate Change Scientists and Contrarians," *Nature Communications 10* (2019): 3502.

170 **inkârın yaygınlığının gerçektekinden daha geniş olduğuna:** Matto Mildenberger ve Dustin Tingley, "Beliefs about Climate Beliefs: The Importance of Second-Order Opinions for Climate Politics," *British Journal of Political Science 49* (2019): 1279–307.

170 **inkârın içinde en az altı değişik kategori:** Philipp Schmid ve Cornelia Betsch, "Effective Strategies for Rebutting Science Denialism in Public

Discussions," *Nature Human Behavior 3* (2019): 931–39.

171 **belirsizlikleri kabul ettiklerinde:** Anne Marthe van der Bles ve diğerleri, "The Effects of Communicating Uncertainty on Public Trust in Facts and Numbers," *PNAS 117* (2020): 7672–83.

171 **uzmanların kuşkularını dile getirdiklerinde:** 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): 1033–49.

172 **Birkaç yıl önce medyada:** Tania Lombrozo, "In Science Headlines, Should Nuance Trump Sensation?," NPR, 3 Ağustos 2015, www.npr.org/sections/13.7/2015/08/03/ 428984912/in-science-headlines-should-nuance-trump-sensation.

172 **Araştırmanın kendisiyse:** Vincenzo Solfrizzi ve diğerleri, "Coffee Consumption Habits and the Risk of Mild Cognitive Impairment: The Italian Longitudinal Study on Aging," *Journal of Alzheimer's Disease 47* (2015): 889–99.

172 **karmaşıklık yoluyla sarsıcı:** Ariana Eunjung Cha, "Yesterday's Coffee Science: It's Good for the Brain. Today: Not So Fast…*" *Washington Post*, 28 Ağustos 2015, www.washingtonpost.com/news/to-your-health/wp/2015/07/30/yesterdays-coffee- science-its-good-for-the-brain-today-not-so-fast.

172 **ezici bir çoğunlukla birleşiyor olsalar da:** "Do Scientists Agree on Climate Change?," NASA, https://climate.nasa.gov/faq/17/do-scientists-agree-on-climate-change; John Cook ve diğerleri, "Consensus on Consensus: A Synthesis of Consensus Estimates on Human-Caused Global Warming," *Environmental Research Letters 11* (2016): 048002; David Herring, "Isn't There a Lot of Disagreement among Climate Scientists about Global Warming?," *ClimateWatch Magazine*, 3 Şubat, 2020, www.climate.gov/news- features/ climate-qa/isnt-there-lot-disagreement-among-climate-scientists-about-global-warming.

172 **geniş bir yelpazeye yayılan görüşler:** Carolyn Gramling, "Climate Models Agree Things Will Get Bad. Capturing Just How Bad Is Tricky," *ScienceNews*, 7 Ocak 2020, www.science news.org/article/why-climate-change-models-disagree-earth-worst-case-scenarios.

172 **insanların daha fazla güdülenmekte olduklarını:** Paul G. Bain ve diğerleri, "Co-Benefits of Addressing Climate Change Can Motivate Action around the World," *Nature Climate Change 6* (2016): 154–57.

172 **doğanın saflığını korumak:** Matthew Feinberg ve Robb Willer, "The Moral Roots of Environmental Attitudes," *Psychological Science 24* (2013): 56–62.

172 **gezegene sahip çıkmayı bir yurtseverlik gereği olarak görmek:** Christopher Wolsko, Hector Ariceaga ve Jesse Seiden, "Red, White, and Blue Enough to Be Green: Effects of Moral Framing on Climate Change Attitudes and Conservation Behaviors," *Journal of Experimental Social Psychology 65* (2016): 7–19.

173 **sorunun varlığını görmezden geleceklerini ve hatta yadsıyacaklarını:** Troy H. Campbell ve Aaron C. Kay, "Solution Aversion: On the Relation between Ideology and Motivated Disbelief," *Journal of Personality and*

Social Psychology 107 (2014): 809–24.

173 **başlıklara birkaç örnek:** Mary Annaise Heglar, "I Work in the Environmental Movement. I Don't Care If You Recycle," *Vox*, 28 Mayıs 2019, www.vox.com/the-highlight/ 2019/5/28/18629833/climate-change-2019-green-new-deal; Bob Berwyn, "Can Planting a Trillion Trees Stop Climate Change? Scientists Say It's a Lot More Complicated," *Inside Climate News*, 27 Mayıs 2020, insideclimatenews.org/news/26052020/ trillion-trees- climate-change?gclid=EAIaIQobChMIrb6n1qHF6gIVFInI Ch2kggWNEAAYAiAAEgI-sPD_BwE.

174 **bilimle ilgili gazete haberlerinde çekincelerin bulunmasının:** Lewis Bott ve diğerleri, "Caveats in Science-Based News Stories Communicate Caution without Lowering Interest," *Journal of Experimental Psychology: Applied 25* (2019): 517–42.

174 **geçmişlerindeki ve düşüncelerindeki çeşitlilik:** Örnek olarak, bkz. Ute Hülsheger, Neil R. Anderson ve Jesus F. Salgado, "Team-Level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research," *Journal of Applied Psychology 94* (2009): 1128–45; Cristian L. Dezsö ve David Gaddis Ross, "Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation," *Strategic Management Journal 33* (2012): 1072–89; Samuel R. Sommers, "On Racial Diversity and Group Decision Making: Identifying Multiple Effects of Racial Composition on Jury Deliberations," *Journal of Personality and Social Psychology 90* (2006): 597–612; Denise Lewin Loyd ve diğerleri, "Social Category Diversity Promotes Premeeting Elaboration: The Role of Relationship Focus," *Organization Science 24* (2013): 757–72.

174 **kimi durumlarda ortaya çıkarken:** Elizabeth Mannix ve Margaret A. Neale, "What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations," *Psychological Science in the Public Interest 6* (2005): 31–55.

174 **"Çeşitlilik iyidir, am a kolay değildir":** Lisa Leslie, "What Makes a Workplace Diversity Program Successful?," *Center for Positive Organizations*, 22 Ocak 2020, positiveorgs.bus.umich.edu/news/what-makes-a-workplace-diversity-program-successful.

174 **"İnternet Üzerinden Çeşitlilik Eğitiminin...":** Edward H. Chang ve diğerleri, "The Mixed Effects of Online Diversity Training," *PNAS 116* (2019): 7778–83.

175 **"tutarlı bir anlatı sağlamak":** Julian Matthews, "A Cognitive Scientist Explains Why Humans Are So Susceptible to Fake News and Misinformation," NiemanLab, 17 Nisan 2019, www.niemanlab.org/2019/04/a-cognitive-scientist-explains-why-humans-are-so-susceptible-to-fake-news-and-misinformation.

175 **EQ konusundaki bölünme:** Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (New York: Bantam Books, 1995) ve "What Makes a Leader?," *Harvard Business Review*, Ocak 2004; Jordan B. Peterson, "There Is No Such Thing as EQ," *Quora*, 22 Ağustos 2019, www.quora.com/What-is-more-beneficial-in-all-aspects-of-life-a-high-EQ-or-IQ-This-question-is-based-on-the-assumption- that-only- your-EQ-or-IQ-is-high-with-the-other-being-average-or-below-this-average.

175 **kapsamlı bir meta-analiz:** Dana L. Joseph ve Daniel A. Newman, "Emotional Intelligence: An Integrative Meta-Analysis and Cascading Model," *Journal of Applied Psychology 95* (2010): 54–78; Dana L. Joseph ve diğerleri, "Why Does Self-Reported EI Predict Job Performance? A Meta-Analytic Investigation of Mixed EI," *Journal of Applied Psychology 100* (2015): 298–342.

175 **paradoks ve çelişkilerden kaçınmaya çalışmak yerine:** Ella Miron-Spektor, Francesca Gino ve Linda Argote, "Paradoxical Frames and Creative Sparks: Enhancing Individual Creativity through Conflict and Integration," *Organizational Behavior and Human Decision Processes 116* (2011): 229–40; Dustin J. Sleesman, "Pushing Through the Tension While Stuck in the Mud: Paradox Mindset and Escalation of Commitment," *Organizational Behavior and Human Decision Processes 155* (2019): 83–96.

176 **duygularla çalışmayı gerektiren işlerde:** Joseph ve Newman, "Emotional Intelligence."

176 **gelen binin üzerinde yorum:** Adam Grant, "Emotional Intelligence Is Overrated," LinkedIn, 30 Eylül 2014, www.linkedin.com/pulse/20140930125543-69244073-emotional- intelligence-is-overrated.

177 **kimi öğretmenler eğitimlerini buna göre:** Olga Khazan, "The Myth of 'Learning Styles,' " *The Atlantic*, 11 Nisan 2018, www.theatlantic.com/science/archive/2018/04/the- myth-of-learning-styles/557687.

177 **gerçekte bu yollarla daha iyi öğrenmediklerini:** Harold Pashler ve diğerleri, "Learning Styles: Concepts and Evidence," *Psychological Science in the Public Interest 9* (2008): 105–19.

177 **meditasyonun stresi önlemek ve farkındalığı artırmak için tek yol olmadığına:** Adam Grant, "Can We End the Meditation Madness?," *New York Times*, 9 Ekim 2015, www.nytimes.com/2015/10/10/opinion/can-we-end-the-meditation-madness.html.

177 **Myers-Briggs kişilik göstergesi:** Adam Grant, "MBTI, If You Want Me Back, You Need to Change Too," Medium, 17 Kasım 2015, medium.com/@AdamMGrant/mbti-if-you- want-me-back-you-need-to-change-too-c7f1a7b6970; Adam Grant, "Say Goodbye to MBTI, the Fad That Won't Die," LinkedIn, 17 Eylül 2013, www.linkedin.com/pulse/20130917155206-69244073-say-goodbye-to-mbti-the-fad-that-won-t-die.

177 **içten davranmanın kimi zaman:** Adam Grant, "The Fine Line between Helpful and Harmful Authenticity," *New York Times*, 10 Nisan 2020, www.nytimes.com/2020/04/10/ smarter-living/the-fine-line-between-helpful-and-harmful-authenticity.html; Adam Grant, "Unless You're Oprah, 'Be Yourself' Is Terrible Advice," *New York Times*, 4 Haziran 2016, www.nytimes.com/2016/06/05/opinion/sunday/unless-youre-oprah-be-yourself-is-terrible-advice.html.

178 **cehalet perdesi:** John Rawls, *A Theory of Justice* (Cambridge, MA: Belknap Yayınları, 1971).

178 **rastgele seçilmiş kişiler:** Rhia Catapano, Zakary L. Tormala ve Derek D. Rucker, "Perspective Taking and Self-Persuasion: Why 'Putting Yourself in Their Shoes' Reduces Openness to Attitude Change," *Psychological Science 30* (2019): 424–35.

178 **Başkalarının bakış açılarını hayal etmeye dayalı:** Tal Eyal, Mary Steffel ve Nicholas Epley, "Perspective Mistaking: Accurately Understanding the Mind of Another Requires Getting Perspective, Not Taking Perspective," *Journal of Personality and Social Psychology 114* (2018): 547–71.

178 **Anketler, Demokratların:** Yascha Mounk, "Republicans Don't Understand Democrats— and Democrats Don't Understand Republicans," *The Atlantic*, 23 Haziran 2019, www.theatlantic.com/ideas/archive/2019/06/republicans-and-democrats-dont- understand-each-other/592324.

179 **çok güçlü biçimde ters düştüğümüzde bile:** Julian J. Zlatev, "I May Not Agree with You, but I Trust You: Caring about Social Issues Signals Integrity," *Psychological Science 30* (2019): 880–92.

179 **"Sizin gibi inandığı ilkelerin arkasında duran":** Corinne Bendersky, "Resolving Ideological Conflicts by Affirming Opponents' Status: The Tea Party, Obamacare and the 2013 Government Shutdown," *Organizational Behavior and Human Decision Processes 53* (2014): 163–68.

179 **duygusal basitlik tuzağına düşüyorlar:** Patti Williams ve Jennifer L. Aaker, "Can Mixed Emotions Peacefully Coexist?," *Journal of Consumer Research 28* (2002): 636–49.

181 ***koi no yokan* deyişi:** Beca Grimm, "11 Feelings There Are No Words for in English," *Bustle*, 15 Temmuz 2015, www.bustle.com/articles/97413-11-feelings-there- are-no-words-for-in-english-for-all-you-emotional-word-nerds-out.

181 ***iktsuarpok* adını veriyorlar:** Bill Demain ve diğerleri, "51 Wonderful Words with No English Equivalent," *Mental Floss*, 14 Aralık 2015, www.mentalfloss.com/article/50698/ 38-wonderful-foreign-words-we-could-use-english.

181 **Almancadan geliyor: *kummerspeck*:** Kate Bratskeir, " 'Kummerspeck,' or Grief Bacon, Is the German Word for What Happens When You Eat When You're Sad," *Mic*, 19 Aralık 2017, www.mic.com/articles/186933/kummerspeck-or-grief-bacon-is-the-german-word- for-eating-when-sad.

182 **"Irkçılık ve ırkçılık karşıtlığı":** Ibram X. Kendi, *How to Be an Antiracist* (New York: One World, 2019).

182 **Christian Cooper, basit bir yanıtla yetinm eyi reddederek:** Don Lemon, "She Called Police on Him in Central Park. Hear His Response," CNN, 27 Mayıs 2020, www.cnn.com/ videos/us/2020/05/27/christian-cooper-central-park- video-lemon-ctn-sot-intv-vpx.cnn.

Bölüm 9. Ders Kitabını Yeniden Yazmak

185 **"Hiçbir okulun eğitimime":** Grant Allen [gerçek adı Olive Pratt Rayner], *Rosalba: The Story of Her Development* (Londra: G. P. Putnam's Sons, 1899).

185 **Wisconsin eyaleti içinde Yılın Öğretmeni:** Erin McCarthy ile 14 Ocak 2020 tarihli kişisel görüşme; Scott Anderson, "Wisconsin National Teacher of the Year Nominee Is from Greendale," *Patch*, 20 Ağustos 2019, patch.com/wisconsin/greendale/wisconsin-national- teacher-year-nominee-greendale.

188 **"Ne kadar ertelenirse":** Deborah Kelemen, "The Magic of Mechanism: Explanation-Based Instruction on Counterintuitive Concepts in Early Childhood," *Perspectives on Psychological Science 14* (2019): 510–22.

189 **tek bir doğru yanıtı bulunmayan sorular:** Sam Wineburg, Daisy Martin ve Chauncey Monte- Sano, *Reading Like a Historian* (New York: Öğretmenler Okulu Yayınları, 2013).

189 **Stanford'da geliştirilmiş olan bir müfredata göre:** "Teacher Materials and Resources," Historical Thinking Matters, http://historicalthinkingmatters.org/teachers.

189 **görüşmeler yapmaya gönderiyorlar:** Elizabeth Emery, "Have Students Interview Someone They Disagree With," Heterodox Academy, 11 Şubat 2020, heterodoxacademy.org/viewpoint-diversity-students-interview-someone.

190 **doğruluk denetçileri gibi düşünmeyi öğretmek:** Annabelle Timsit, "In the Age of Fake News, Here's How Schools Are Teaching Kids to Think Like Fact-Checkers," *Quartz*, 12 Şubat 2019, qz.com/1533747/in-the-age-of-fake-news-heres-how-schools-are-teaching- kids-to-think-like-fact-checkers.

190 **Kral Tutankamon:** Rose Troup Buchanan, "King Tutankhamun Did Not Die in Chariot Crash, Virtual Autopsy Reveals," *Independent*, 20 Ekim 2014, www.independent.co.uk/ news/science/king-tutankhamun-did-not-die-in-chariot-crash-virtual-autopsy-reveals- 9806586.html.

190 **tembel hayvanlar osurduklarında:** Brian Resnick, "Farts: Which Animals Do, Which Don't, and Why," *Vox*, 19 Ekim 2018, www.vox.com/science-and-health/2018/4/3/ 17188186/does-it-fart-book-animal- farts-dinosaur-farts.

191 **ders anlatma şeklinde:** Louis Deslauriers ve diğerleri, "Measuring Actual Learning versus Feeling of Learning in Response to Being Actively Engaged in the Classroom," *PNAS 116* (2019): 19251–57.

192 **geleneksel ders anlatımında ortalama yarım harf daha düşük not almışlar:** Scott Freeman ve diğerleri, "Active Learning Increases Student Performance in Science, Engineering, and Mathematics," *PNAS 111* (2014): 8410–15.

192 **hayran kalma etkisi:** Jochen I. Menges ve diğerleri, "The Awestruck Effect: Followers Suppress Emotion Expression in Response to Charismatic but Not Individually Considerate Leadership," *Leadership Quarterly 26* (2015): 626–40.

192 **dil tutulması etkisi:** Adam Grant, "The Dark Side of Emotional Intelligence," *The Atlantic*, 2 Ocak 2014, www.theatlantic.com/health/archive/2014/01/the-dark- side-of-emotional-intelligence/282720.

193 **Kuzey Amerika'daki üniversitelerde:** M. Stains ve diğerleri, "Anatomy of STEM Teaching in North American Universities," *Science 359* (2018): 1468–70.

193 **öğretmenlerin yarısı zamanlarının çoğunu:** Grant Wiggins, "Why Do So Many HS History Teachers Lecture So Much?," 24 Nisan 2015, grantwiggins.wordpress.com/2015/ 04/24/why-do-so-many-hs-history-teachers-lecture-so-much.

193 **Ortaokullarda, öğretmenler etkin öğrenmeden daha fazla zamanı:** Guido Schwerdt ve Amelie C. Wupperman, "Is Traditional Teaching Really All That Bad? A Within-Student Between-Subject Approach," *Economics of Education Review 30* (2011): 365–79.

194 **"deneyim makinesi" içine girmeyi:** Robert Nozick, *Anarchy, State, and Utopia* (New York: Basic Books, 1974).

194 **"Verdiğim dersler aracılığıyla düşünüyorum ben":** Asahina Robert, "The Inquisitive Robert Nozick," *New York Times*, 20 Eylül 1981, www.nytimes.com/1981/09/20/books/ the-inquisitive-robert-nozick.html.

194 **"İyice tamamlanmış, üzerine cila çekilmiş":** Ken Gewertz, "Philosopher Nozick Dies at 63," *Harvard Gazette*, 17 Ocak 2002, news.harvard.edu/gazette/story/2002/01/ philosopher-nozick-dies-at-63; ayrıca bkz. Hilary Putnam ve diğerleri, "Robert Nozick: Memorial Minute," *Harvard Gazette*, 6 Mayıs 2004, news.harvard.edu/gazette/story/ 2004/05/robert-nozick.

194 **çoğumuzun makineye girmeyi istemeyeceğimizi:** Felipe De Brigard, "If You Like It, Does It Matter If It's Real?," *Philosophical Psychology 23* (2010): 43–57.

195 **En çok zorlananlar, hep A alan, mükemmeliyetçi öğrenciler:** Joachim Stoeber ve Kathleen Otto, "Positive Conceptions of Perfectionism: Approaches, Evidence, Challenges," *Personality and Social Psychology Review 10* (2006): 295–319.

195 **daha yüksek performans göstermedikleri:** Dana Harari ve diğerleri, "Is Perfect Good? A Meta-Analysis of Perfectionism in the Workplace," *Journal of Applied Psychology 103* (2018): 1121–44.

195 **güçlü bir etken olmadığını gösteren kanıtlar:** Philip L. Roth ve diğerleri, "Meta-Analyzing the Relationship between Grades and Job Performance," *Journal of Applied Psychology 81* (1996): 548–56.

195 **Okulda başarıya ulaşmak için:** Adam Grant, "What Straight-A Students Get Wrong," *New York Times*, 8 Aralık 2018, www.nytimes.com/2018/12/08/opinion/college-gpa- career-success.html.

195 **en yaratıcı olanların ortalama mezuniyet notları:** Donald W. Mackinnon, "The Nature and Nurture of Creative Talent," *American Psychologist 17* (1962): 484–95.

195 **"Okul birincileri geleceğin vizyonerleri":** Karen Arnold, *Lives of Promise: What Becomes of High School Valedictorians* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995).

197 ***Sevgili Penn Birinci Sınıf Öğrencisi*:** Mike Kaiser, "This Wharton Senior's Letter Writing Project Gets Global Attention," Wharton Okulu, 17 Şubat 2016, www.wharton.upenn.edu/ story/wharton-seniors-letter-writing-project-gets-global-attention.

197 **Öğrenmenin en iyi yollarından birinin öğretmek olduğu:** Aloysius Wei Lun Koh, Sze Chi Lee ve Stephen Wee Hun Lim, "The Learning Benefits of Teaching: A Retrieval Practice Hypothesis," *Applied Cognitive Psychology 32* (2018): 401–10; Logan Fiorella ve Richard E. Mayer, "The Relative Benefits of Learning by Teaching and Teaching Expectancy," *Contemporary Educational Psychology 38* (2013): 281–88; Robert B. Zajonc ve Patricia R. Mullally, "Birth Order: Reconciling Conflicting Effects," *American Psychologist 52* (1997): 685–99; Peter A. Cohen, James A. Kulik ve Chen-Lin C. Kulik, "Educational Outcomes of Tutoring: A Meta-Analysis of Findings," *American Educational Research Journal 19* (1982): 237–48.

198 **bir mükemmeliyet etiği:** Ron Berger ile 29 Ekim 2019 tarihli özel görüşme; Ron Berger, *An Ethic of Excellence: Building a Culture of*

Craftsmanship with Students (Portsmouth, NH: Heinemann, 2003); Ron Berger, Leah Rugen ve Libby Woodfin, *Leaders of Their Own Learning: Transforming Schools through Student-Engaged Assessment* (San Francisco: Jossey-Bass, 2014).

199 **açık fikirli olmanın temel taşlarından:** Kirill Fayn ve diğerleri, "Confused or Curious? Openness/Intellect Predicts More Positive Interest-Confusion Relations," *Journal of Personality and Social Psychology 117* (2019): 1016–33.

199 **"Kafam karıştığında zamana ihtiyacım oluyor":** Eleanor Duckworth, *The Having of Wonderful Ideas* (New York: Öğretmenler Okulu Yayınları, 2006).

199 **gösteren bir ipucu olabilir:** Elisabeth Vogl ve diğerleri, "Surprised-Curious-Confused: Epistemic Emotions and Knowledge Exploration," *Emotion 20* (2020): 625–41.

202 **bir kelebeğin bilimsel açıdan doğru bir çizimi:** Ron Berger, "Critique and Feedback— The Story of Austin's Butterfly," 8 Aralık 2012, www.youtube.com/watch?v=hqh1MRWZjms.

Bölüm 10. Biz Bu İşi Her Zaman Böyle Yapmayız

205 **"Şu insanlar olmasa":** Kurt Vonnegut, *Player Piano* (New York: Dial Yayınları, 1952/2006).

206 **"NASA tarihinin en tehlikeli giysi arızası":** Tony Reichhardt, "The Spacewalk That Almost Killed Him," *Air & Space Magazine*, Mayıs 2014, www.airspacemag.com/space/ spacewalk-almost-killed-him-180950135/?all.

208 **öğrenme kültürlerinde örgütlerin daha çok yenilik:** Matej Černe ve diğerleri, "What Goes Around Comes Around: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, and Creativity," *Academy of Management Journal 57* (2014): 172–92; Markus Baer ve Michael Frese, "Innovation Is Not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance," *Journal of Organizational Behavior 24* (2003): 45–68.

208 **daha az hata yapmakta:** Anita L. Tucker ve Amy C. Edmondson, "Why Hospitals Don't Learn from Failures: Organizational and Psychological Dynamics That Inhibit System Change," *California Management Review 45* (2003): 55–72; Amy C. Edmondson, "Learning from Mistakes Is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error," *Journal of Applied Behavioral Science 40* (1996): 5–28.

208 **psikolojik güven arttıkça:** William A. Kahn, "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work," *Academy of Management Journal 33* (1990): 692–724.

209 **psikolojik güvenlik olduğunu gördüm:** Julia Rozovsky, "The Five Keys to a Successful Google Team," re:Work, 17 Kasım 2015, rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team.

209 **demek olmadığını hemen dile getiriyor:** Amy C. Edmondson, "How Fearless Organizations Succeed," strategy+ business, 14 Kasım 2018, www.strategy-business.com/ article/How-Fearless-Organizations-Succeed.

209 **Öğrenme kültürünün de temelini oluşturur:** Amy Edmondson, "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams," *Administrative Science Quarterly 44* (1999): 350–83.

209 **Kendi davranışımızı sınırlandırmayı:** Paul W. Mulvey, John F. Veiga ve Priscilla M. Elsass, "When Teammates Raise a White Flag," *Academy of Management Perspectives 10* (1996): 40–49.

210 **birkaç mühendis tehlikeye işaret etmişse de:** Howard Berkes, "30 Years after Explosion, Challenger Engineer Still Blames Himself," NPR, 28 Ocak 2016, www.npr.org/ sections/thetwo-way/2016/01/28/464744781 /30-years-after-disaster-challenger- engineer-still-blames-himself.

210 **net fotoğraflar istemiş:** Joel Bach, "Engineer Sounded Warnings for Columbia," ABC News, 7 Ocak 2006, abcnews.go.com/Technology/ story?id=97600&page=1.

210 **bu türden bir facianın bir daha hiç yaşanmamasından emin olmak için:** Ellen Ochoa ile 12 Aralık 2019 tarihli kişisel görüşme.

211 "**nereden biliyorsunuz?":** Chris Hansen ile 12 Kasım 2019 tarihli kişisel görüşme.

213 **bir yıl içinde psikolojik güvenlik bakımından daha kalıcı kazançlar:** Constantinos G. V. Coutifaris ve Adam M. Grant, "Taking Your Team Behind the Curtain: The Effects of Leader Feedback-Sharing, Feedback-Seeking, and Humility on Team Psychological Safety Over Time" (çalışma raporu, 2020).

214 **kendileri hakkında yazılmış en sert yorumlar:** Wharton Follies, "Mean Reviews: Professor Edition," 22 Mart 2015, www.youtube.com/ watch?v=COOaEVSu6ms&t=3s.

215 **Henüz yetkinliğimizi kanıtlayamamışsak:** Celia Moore ve diğerleri, "The Advantage of Being Oneself: The Role of Applicant Self- Verification in Organizational Hiring Decisions," *Journal of Applied Psychology 102* (2017): 1493–513.

215 **yetkinliği kanıtlanmamış kimselerin zayıflıklarını kabul ettiklerinde:** Kerry Roberts Gibson, Dana Harari ve Jennifer Carson Marr, "When Sharing Hurts: How and Why Self-Disclosing Weakness Undermines the Task-Oriented Relationships of Higher-Status Disclosers," *Organizational Behavior and Human Decision Processes 144* (2018): 25–43.

217 **Sonuçlar üzerine odaklanmak:** Itamar Simonson ve Barry M. Staw, "Deescalation Strategies: A Comparison of Techniques for Reducing Commitment to Losing Courses of Action," *Journal of Applied Psychology 77* (1992): 419–26; Jennifer S. Lerner ve Philip E. Tetlock, "Accounting for the Effects of Accountability," *Psychological Bulletin 125* (1999): 255–75.

218 **bir öğrenme alanı yaratabiliriz:** Amy C. Edmondson, "The Competitive Imperative of Learning," *Harvard Business Review*, Temmuz-Ağustos 2008, hbr.org/2008/07/the- competitive-imperative-of-learning.

219 **"bahse girmeye var mısınız?":** Jeff Bezos, "2016 Letter to Shareholders," www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000119312517120198/ d373368dex991.htm.

219 **California bankaları arasında yapılan bir araştırmada:** Barry M. Staw, Sigal G. Barsade ve Kenneth W. Koput, "Escalation at the Credit Window: A Longitudinal Study of Bank Executives' Recognition and Write-Off of

Problem Loans," *Journal of Applied Psychology 82* (1997): 130–42.

Bölüm 11. Dar Görüşten Kurtuluş

225 **"Varışımdan bir iki saat sonra":** Jack Handey, "My First Day in Hell," *New Yorker*, 23 Ekim 2006, www.newyorker.com/magazine/2006/10/30/my-first-day-in-hell.

226 **flörtçülük sözcüklerinin birleşmesiyle:** William B. Swann Jr ve Peter J. Rentfrow, "Blirtatiousness: Cognitive, Behavioral, and Physiological Consequences of Rapid Responding," *Journal of Personality and Social Psychology 81* (2001): 1160–75.

228 **cesur hedefler koymakta esin verip:** Locke ve Latham, "Building a Practically Useful Theory."

228 **çıktığımız yolda da kılavuzluk edebilirler:** Peter M. Gollwitzer, "Implementation Intentions: Strong Effects of Simple Plans," *American Psychologist 54* (1999): 493–503.

228 **tehlikesiyse görüşümüzü daraltmaları:** James Y. Shah ve Arie W. Kruglanski, "Forgetting All Else: On the Antecedents and Consequences of Goal Shielding," *Journal of Personality and Social Psychology 83* (2002): 1261–80.

229 **bağlılık tırmanması:** Barry M. Staw ve Jerry Ross, "Understanding Behavior in Escalation Situations," *Science 246* (1989): 216–20.

229 **başarısız olan stratejilerinde üsteliyorlar:** Dustin J. Sleesman ve diğerleri, "Putting Escalation of Commitment in Context: A Multilevel Review and Analysis," *Academy of Management Annals 12* (2018): 178–207.

229 **NBA yönetici ve çalıştırıcıları:** Colin F. Camerer ve Roberto A. Weber, "The Econometrics and Behavioral Economics of Escalation of Commitment: A Re-examination of Staw and Hoang's NBA Data," *Journal of Economic Behavior & Organization 39* (1999): 59–82.

229 **asker göndermeyi bir türlü bırakamıyorlar:** Glen Whyte, "Escalating Commitment in Individual and Group Decision Making: A Prospect Theory Approach," *Organizational Behavior and Human Decision Processes 54* (1993): 430–55.

229 **egosunu avutmak:** Dustin J. Sleesman ve diğerleri, "Cleaning Up the Big Muddy: A Meta- analytic Review of the Determinants of Escalation of Commitment," *Academy of Management Journal 55* (2012): 541–62.

229 **önceki inanışlarını haklı göstemeye çalışmasıdır:** Joel Brockner, "The Escalation of Commitment to a Failing Course of Action: Toward Theoretical Progress," *Academy of Management Review 17* (1992): 39–61.

229 **Tutkuyla dayanıklılığın bir birleşimi:** Jon M. Jachimowicz ve diğerleri, "Why Grit Requires Perseverance and Passion to Positively Predict Performance," *PNAS 115* (2018): 9980–85; Angela Duckworth ve James J. Gross, "Self-Control and Grit: Related but Separable Determinants of Success," *Current Directions in Psychological Science 23* (2014): 319–25.

229 **kumarda ellerine gereğinden fazla güvenme:** Larbi Alaoui ve Christian Fons-Rosen, "Know When to Fold 'Em: The Grit Factor," Pompeu Fabra Üniversitesi: Barcelona GSE Çalışma Raporları Dizisi (2018).

229 **yol değiştirmeye yanaşmama:** Gale M. Lucas ve diğerleri, "When the Going Gets Tough: Grit Predicts Costly Perseverance," *Journal of Research*

in Personality 59 (2015): 15–22; ayrıca bkz. Henry Moon, "The Two Faces of Conscientiousness: Duty and Achievement Striving in Escalation of Commitment Dilemmas," *Journal of Applied Psychology 86* (2001): 533–40.

229 **seferleri sırasında ölme olasılıklarının daha yüksek:** Lee Crust, Christian Swann ve Jacquelyn Allen- Collinson, "The Thin Line: A Phenomenological Study of Mental Toughness and Decision Making in Elite High-Altitude Mountaineers," *Journal of Sport and Exercise Psychology 38* (2016): 598–611.

230 **psikologların adına ipotekli kimlik dedikleri şey:** Wim Meeus ve diğerleri, "Patterns of Adolescent Identity Development: Review of Literature and Longitudinal Analysis," *Developmental Review 19* (1999): 419–61.

230 **zamanından erken olarak bir kendilik duygusu oluşturma:** Otilia Obodaru, "The Self Not Taken: How Alternative Selves Develop and How They Influence Our Professional Lives," *Academy of Management Review 37* (2017): 523–53.

230 **"en yararsız sorulardan biri":** Michelle Obama, *Becoming* (New York: Crown, 2018).

230 **tutkunun peşinden gitmeye yetecek kadar yeteneğimiz:** Shoshana R. Dobrow, "Dynamics of Callings: A Longitudinal Study of Musicians," *Journal of Organizational Behavior 34* (2013): 431–52.

230 **aşkımız karşılıksız kalabilir:** Justin M. Berg, Adam M. Grant ve Victoria Johnson, "When Callings Are Calling: Crafting Work and Leisure in Pursuit of Unanswered Occupational Callings," *Organization Science 21* (2010): 973–94.

230 **"Çocuklara gerçeği söyleyin":** Chris Rock, *Tamborine*, yöneten Bo Burnham, Netflix, 2018.

231 **bilimin kendilerine farklı bir biçimde sunulması:** Ryan F. Lei ve diğerleri, "Children Lose Confidence in Their Potential to 'Be Scientists,' but Not in Their Capacity to 'Do Science,' " *Developmental Science 22* (2019): e12837.

232 **Anaokulu öncesi çocuklar bile:** Marjorie Rhodes, Amanda Cardarelli ve Sarah-Jane Leslie, "Asking Young Children to 'Do Science' Instead of 'Be Scientists' Increases Science Engagement in a Randomized Field Experiment," *PNAS 117* (2020): 9808–14.

232 **bir düzine değişik iş yapabildiğini:** Alison Doyle, "How Often Do People Change Jobs during a Lifetime?," The Balance Careers, 15 Haziran 2020, www.thebalancecareers.com/ how-often-do-people-change-jobs-2060467.

233 **kariyer tavsiyesini hiçe sayma:** Shoshana R. Dobrow ve Jennifer Tosti-Kharas, "Listen to Your Heart? Calling and Receptivity to Career Advice," *Journal of Career Assessment 20* (2012): 264–80.

233 **belirsizlikleri gideren bir inanç geliştirir:** Ian McGregor ve diğerleri, "Compensatory Conviction in the Face of Personal Uncertainty: Going to Extremes and Being Oneself," *Journal of Personality and Social Psychology 80* (2001): 472–88.

233 **İngiltere ve Galler'deki üniversite mezunlarının:** Ofer Malamud, "Breadth Versus Depth: The Timing of Specialization in Higher Education," *Labour 24* (2010): 359–90.

235 **kariyer seçimi yaparken ya da kariyerlerinde:** Herminia Ibarra, *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career* (Boston: Harvard İşletme Okulu Yayınları, 2003).

235 **kendilerinin olası versiyonlarını hayal etmek:** Herminia Ibarra, "Provisional Selves: Experimenting with Image and Identity in Professional Adaptation," *Administrative Science Quarterly 44* (1999): 764–91.

237 **mutluluğa ne kadar çok değer veriyorlarsa:** Iris B. Mauss ve diğerleri, "Can Seeking Happiness Make People Unhappy? Paradoxical Effects of Valuing Happiness," *Emotion 11* (2011): 807–15.

238 **depresyon için bir risk faktörü:** Brett Q. Ford ve diğerleri, "Desperately Seeking Happiness: Valuing Happiness Is Associated with Symptoms and Diagnosis of Depression," *Journal of Social and Clinical Psychology 33* (2014): 890–905.

238 **yaşamımızda neden *daha* çok sevinç olmadığı:** Lucy McGuirk ve diğerleri, "Does a Culture of Happiness Increase Rumination Over Failure?," *Emotion 18* (2018): 755–64.

238 **olumlu duyguların yoğunluğundan çok sıklığına:** Ed Diener, Ed Sandvik ve William Pavot, "Happiness Is the Frequency, Not the Intensity, of Positive versus Negative Affect," *Subjective Well-Being: An Interdisciplinary Perspective* içinde, editörler Fritz Strack, Michael Argyle ve Norbert Schwartz (New York: Pergamon, 1991).

238 **anlamın mutluluktan daha sağlıklı olduğunu:** Barbara L. Fredrickson ve diğerleri, "A Functional Genomic Perspective on Human Well-Being," *PNAS 110* (2013): 13684–89; Emily Esfahani Smith, "Meaning Is Healthier Than Happiness," *The Atlantic*, 1 Ağustos 2013, www.theatlantic.com/health/archive/2013/08/meaning-is-healthier-than-happiness/278250.

238 **anlam daha kalıcı olabilmektedir:** Jon M. Jachimowicz ve diğerleri, "Igniting Passion from Within: How Lay Beliefs Guide the Pursuit of Work Passion and Influence Turnover," PsyArXiv 10.31234/osf.io/qj6y9, son değiştirme 2 Temmuz 2018, https://psyarxiv.com/ qj6y9/.

238 **toplumsal katılıma bireysel etkinliklere kıyasla öncelik vermek:** Brett Q. Ford ve diğerleri, "Culture Shapes Whether the Pursuit of Happiness Predicts Higher or Lower Well-Being," *Journal of Experimental Psychology: General 144* (2015): 1053–62.

239 **"tatilde siz yine siz olacaksınız":** *Saturday Night Live*, 44. Sezon, 19. Bölüm, "Adam Sandler," 4 Mayıs 2019, NBC.

239 **bu seçimlerimizin getireceği sevinçler büyük olasılıkla geçici olacaktır:** Elizabeth W. Dunn, Timothy D. Wilson ve Daniel T. Gilbert, "Location, Location, Location: The Misprediction of Satisfaction in Housing Lotteries," *Personality and Social Psychology Bulletin 29* (2003): 1421–32; Kent C. H. Lam ve diğerleri, "Cultural Differences in Affective Forecasting: The Role of Focalism," *Personality and Social Psychology Bulletin 31* (2005): 1296–309.

239 **"kendinizden kaçamazsınız":** Ernest Hemingway, *The Sun Also Rises* (New York: Scribner, 1926/ 2014).

239 **değişikliği eylemlerinde arayan öğrenciler:** Kennon M. Sheldon ve Sonja Lyubomirsky, "Achieving Sustainable Gains in Happiness: Change

Your Actions, Not Your Circumstances," *Journal of Happiness Studies 7* (2006): 55–86; Kennon M. Sheldon ve Sonja Lyubomirsky, "Change Your Actions, Not Your Circumstances: An Experimental Test of the Sustainable Happiness Model," *Happiness, Economics, and Politics: Towards a Multi-disciplinary Approach* içinde, editörler Amitava Krishna Dutt ve Benjamin Radcliff (Cheltenham, Birleşik Krallık: Edward Elgar, 2009).

240 **kendileri için minik bir topluluk yaratmış:** Jane E. Dutton ve Belle Rose Ragins, *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation* (Mahwah, NJ: Erlbaum, 2007).

240 **tutkuların keşfedilmek yerine, çoğu zaman geliştirildiğini:** Paul A. O'Keefe, Carol S. Dweck ve Gregory M. Walton, "Implicit Theories of Interest: Finding Your Passion or Developing It?," *Psychological Science 29* (2018): 1653–64.

240 **ustalık kazandıkça, tutkuları da büyümektedir:** Michael M. Gielnik ve diğerleri, " 'I Put in Effort, Therefore I Am Passionate': Investigating the Path from Effort to Passion in Entrepreneurship," *Academy of Management Journal 58* (2015): 1012–31.

240 **başkalarına yarar sağlayacak olan edimler:** Adam M. Grant, "The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions," *Journal of Applied Psychology 93* (2008): 108–24; Stephen E. Humphrey, Jennifer D. Nahrgang ve Frederick P. Morgeson, "Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature," *Journal of Applied Psychology 92* (2007): 1332–56; Brent D. Rosso, Kathryn H. Dekas ve Amy Wrzesniewski, "On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review," *Research in Organizational Behavior 30* (2010): 91–127.

241 **verecek daha çok şeyimiz:** Dan P. McAdams, "Generativity in Midlife," *Handbook of Midlife Development*, editör Margie E. Lachman (New York: Wiley, 2001).

241 **"oraya giden yolda mutluluğu bulurlar":** John Stuart Mill, *Autobiography* (New York: Penguin Classics, 1883/ 1990).

241 **bilim insanlarının adına açık sistemler dedikleri şey:** Ludwig von Bertalanffy, *General System Theory: Foundations, Development, Applications* (New York: Braziller, 1969).

241 **Açık sistemleri yöneten:** Arie W. Kruglanski ve diğerleri, "The Architecture of Goal Systems: Multifinality, Equifinality, and Counterfinality in Means-Ends Relations," *Advances in Motivation Science 2* (2015): 69–98; Dante Cicchetti ve Fred A. Rogosch, "Equifinality and Multifinality in Developmental Psychopathology," *Development and Psychopathology 8* (1996): 597–600.

242 **"sizi gideceğiniz yere götürmeye yeterli olacaktır":** Nancy Groves, "EL Doctorow in Quotes: 15 of His Best," *Guardian*, 21 Temmuz 2015, www.theguardian.com/books/2015/ jul/22/el-doctorow-in-quotes-15-of-his-best.

242 **görevlerini yeniden düşünerek iş zanaatkârlığı yapmak:** Amy Wrzesniewski ve Jane E. Dutton, "Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work," *Academy of Management Review 26* (2001): 179–201.

242 **Candice Walker'a ne kadar minnettar olduklarını:** Amy Wrzesniewski ve Jane Dutton, "Having a Calling and Crafting a Job: The Case of Candice Billups," William Davidson Enstitüsü, Michigan Üniversitesi, 12 Kasım 2009.

243 **bazıları görevlerini yeniden düşünmüşlerdi:** Amy Wrzesniewski, Jane E. Dutton ve Gelaye Debebe, "Interpersonal Sensemaking and the Meaning of Work," *Research in Organizational Behavior 25* (2003): 93–135.

243 **"Hayır, bu işimin bir parçası değil":** "A World without Bosses," *WorkLife with Adam Grant*, 11 Nisan 2018.

Sonsöz

245 **" 'İnandığım şey' ":** Candace Falk, Barry Pateman ve Jessica Moran, editörler, *Emma Goldman*, Cilt 2, *A Documentary History of the American Years* (Champaign: Illinois Üniversitesi Yayınları, 2008).

245 **"son sözcüğü *Mayonez* olan bir kitap yazmak":** Richard Brautigan, *Trout Fishing in America* (New York: Delta, 1967).

247 **"Yeni bir bilimsel gerçek":** Max K. Planck, *Scientific Autobiography and Other Papers* (New York: Greenwood, 1950/ 1968).

247 **kuşakların değişmesi:** "Societies Change Their Minds Faster Than People Do," *Economist*, 31 Ekim 2019, www.economist.com/graphic-detail/2019/10/31/societies- change-their-minds-faster-than-people-do.

247 ***bilim insanı* değişinin görecelikle yeni olduğunu:** William Whewell, *The Philosophy of the Inductive Sciences* (New York: Johnson, 1840/ 1967); "William Whewell," Stanford Felsefe Ansiklopedisi, 23 Aralık 2000, son değiştirme 22 Eylül 2017, plato.stanford.edu/ entries/whewell.

248 **"her şeyden önemlisi, bir şey denemelisiniz":** Franklin D. Roosevelt, "Oglethorpe Üniversitesi'nde Konuşma," 22 Mayıs 1932, www.presidency.ucsb.edu/documents/address- oglethorpe-university-atlanta-georgia.

249 **"belirlenmemiş bir şey, hiçbir şeye göre daha iyi sayılamaz":** "Hoover and Roosevelt," *New York Times*, 24 Mayıs 1932, www.nytimes.com/1932/05/24/archives/hoover-and- roosevelt.html.

249 **bir siyasi aptallık:** Paul Stephen Hudson, "A Call for 'Bold Persistent Experimentation': FDR's Oglethorpe University Commencement Address, 1932," *Georgia Historical Quarterly* (1994 Yaz), https://georgiainfo.galileo.usg.edu/topics/history/related_article/progressive-era-world-war-ii-1901-1945/background-to-fdrs-ties-to-georgia/a-call-for-bold-persistent-experimentation-fdrs-oglethorpe-university-comme.

GÖRSELLERİN HAK SAHİPLERİ

Sayfa 10, 27, 28, 34, 38, 38, 51, 58, 60, 63, 79, 81, 89, 90, 93, 99, 100, 103, 114, 132, 136, 138, 147, 157, 170, 188, 193, 213, 225, 234, 249, 259, 270, 284 ve 288'deki çizelgeleri hazırlayan Matt Shirley.

Sayfa 46: Jason Adam Katzenstein/The New Yorker Collection/The Cartoon Bank; © Condé Nast.

Sayfa 49: Nicholas Bloom, Renata Lemos, Raffaella Sadun, Daniela Scur ve John Van Reenen. "JEEA-FBBVA Lecture 2013: The New Empirical Economics of Management," Journal of the European Economic Association 12, Sayı 4 (1 Ağustos 2014): 835–76. https://doi.org/10.1111 /jeea.12094.

Sayfa 54: Zach Weinersmith/www.smbc-comics.com.

Sayfa 55: C. Sanchez ve D. Dunning. "Overconfidence Among Beginners: Is a Little Learning a Dangerous Thing?" Journal of Personality and Social Psychology 114, Sayı 1 (2018), 10–28. https://doi.org/10.1037/pspa0000102.

Sayfa 57, 73, 107: © Doug Savage, www.savagechickens.com.

Sayfa 86: Ellis Rosen/The New Yorker Collection/The Cartoon Bank; © Condé Nast.

Sayfa 129: David Sipress/The New Yorker Collection/The Cartoon Bank; © Condé Nast.

Sayfa 143: CreateDebate kullanıcısı Loudacris/CC BY 3.0. https://creativecommons.org/licenses /by/3.0.

Sayfa 154: Harita casinoinsider.com.

Sayfa 158 ve 167: wordle.net.

Sayfa 182: Calvin & Hobbes © 1993 Watterson. ANDREWS MCMEEL SYNDICATION izniyle yeniden basılmıştır. Bütün hakları saklıdır.

Sayfa 208: Non Sequitur © 2016 Wiley Ink, Inc. ANDREWS MCMEEL SYNDICATION tarafından dağıtılmıştır. İzinle yeniden basılmıştır. Bütün hakları saklıdır.

Sayfa 212: A. Leiserowitz, E. Maibach, S. Rosenthal, J. Kotcher, P. Bergquist, M. Ballew, M. Goldberg ve A. Gustafson. "Climate Change in the American Mind: November 2019." Yale Üniversitesi ve George Mason Üniversitesi. New Haven, CT: Yale İklim Değişikliği İletişim Programı, 2019.

Sayfa 221: xkcd.com.
Sayfa 224: Katharina Kugler.
Sayfa 232: © JimBenton.com.
Sayfa 240: Steve Macone/The New Yorker Collection/The Cartoon Bank; © Condé Nast.
Sayfa 245: www.CartoonCollections.com.
Sayfa 250, 251: © 2020 EL Education.
Sayfa 267: © Chris Madden.
Sayfa 272: Hayley Lewis, A Spectrum of Reasons for Failure adlı eserin çizimli bir özeti. © 2020 HALO Psychology Limited. Görsel Mayıs 2020'de çizilmiştir. Londra, Birleşik Krallık. / Edmondson, A. C. (2011, Nisan). "Strategies for Learning from Failure," Harvard Business Review alıntı. https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learning-from-failure. Bu görsel Birleşik Krallık ve uluslararası fikir hakları yasalarıyla korunmaktadır. Sanatçının izni olmaksızın görselin taklit edilmesi ve dağıtılması yasaktır.
Sayfa 281: Karikatür © Guy Downes. Daha fazla bilgi için: www.officeguycartoons.com.
Sayfa 292: Fotoğraf Arthur Gebuys Photography/Shutterstock.
Sayfa 294: Saturday Night Live/NBC.

DİZİN

İtalikle yazılmış sayfa numaraları çizim ve çizelgeleri göstermektedir.

2008 finans krizi, 44

ABD başkanları, entelektüel merak, 35
Acımasız Eleştiriler videosu, 264
"Acımasız Tweetler," 264
açık sistemler, 297
açık sistemler olarak kimlikler, 300
ağlar, *bkz.* zorlayıcı ağlar
Albert, Robert, 102
alışkanlıklar, 10
bilişsel tembellik ve alışkanlıklar, 9-10
Allen, Grant, 229
akıl yürütme, kusurlu akıl yürütme:
  kovuşturma ve kusurlu akıl yürütme, 138-139
  savcı zihniyeti ve kusurlu akıl yürütme, 27-28, 75, 95, 101, 114-116
akıllı telefon devrimi, 20, 28-29, 39-40
Amazon, 269, 271
amigdala, temel inanışlara saldırı ve
  amigdala, 98
anaokullarına devlet yardımı, münazarası, 121–127, 134-138, 140
anlam, mutluluk arayışına karşı anlam arayışı, 296-297
Anton, Gabriel, 41
Anton sendromu, 43
Apple, iPhone tarafından sunulan, 37-38, 40
Aptal Dağı, 54, 56, 127, 310
Arbery, Ahmaud, 13
Aristoteles, 304
Arnold, Karen, 243
Ashby, Jeff, 161
Asimov, Isaac, 74
astronotlar ve kuşbakışı etkisi, 160-161
aşı:
  aşının hatalı olarak otizme bağlanması, 181, 198–199
  aşıyla ilgili temelsiz korkular, 179-180

aşı fısıldayıcıları, 181-187, 198-199
aşırı özgüven, 116-118
aşırı özgüven döngüleri, 36–37, 48-49, 76, 184, 206, 256, 287, 310
aşırı düşünme, 289n
Austin (birinci sınıf öğrencisi), 250-251
azim, 282-284

bağımlılık:
  bağımlılıkla mücadele aracı olarak güdüleyici görüşme, 186
  çürütülmüş karşı tezlerle desteklenmiş olarak bağımlılık, 183
bağlılığın tırmandırılması
bağlılık tırmanması, 282
bağlılık, hatalı fikirlere bağlılık, 78
Barsade, Sigal, 112
basitleştirme:
  internet ve basitleştirme, 213
  medya ve basitleştirme, 213
  basitleştirmeye karşı direniş, *bkz.* karmaşıklaştırma
Battier, Shane, 163
Beethoven, Ludwig van, 143
belirsizlik, 66
Benchley, Robert, 205
Berger, Ron, 246–251, 302, 323
Beugoms, Jean-Pierre, 81, 87
  Jean-Pierre Beugoms tarafından yapılan seçim tahminleri, 89-90
  Jean-Pierre Beugoms ve yanılma sevinci, 91
  Jean-Pierre Beugoms'un bilim insanı zihniyeti, 87
beyazların üstünlüğüne inananlar, Davis'in beyazların üstünlüğüne inananlarla karşılaşmaları, 151–152, 175-177, 189
Bezos, Jeff, 91, 271
Bhutan, Bhutan'ın Gayrisafi Milli Mutluluk endeksi, 292
Bigombe, Betty, Uganda barış görüşmeleri, 194, 196, 200
bilgi:
  aşırı özgüven ve bilgi, 116-118
  bilginin katlanarak çoğalması, 21-22
  bilginin sözel aktarımı, 304
  neyi bilmediğimize dair bilgi, *bkz.* entelektüel tevazu
bilim:
  bilimde iç denetim süreci, 109
  bilimde bildiklerini unutmak, 234-236
bilimsel yöntem, 25, 247, 304-305
bilimsel yöntemde kuşkuculuk, 210-212
"bilim insanı," terimin doğuşu, 304
bilim insanı zihniyeti, 29, 66, 78, 83-84, 93, 95, 115-117, 145, 181, 186, 249–50
  bilim insanı zihniyeti ve tutarlı anlatıya karşı isabetli kayıt, 217-218
  bilim insanı zihniyetinde çekince ve olumsallıklar, 216-217, 219, 314
  bilim insanı zihniyetinin karakteristik özelliği olarak tevazu, 36
  bilim insanı zihniyetinin merkezinde yer alan yeniden düşünme, 31-32, 303-305, 309
  etkin biçimde inanış ve varsayımları sorgulamak bakımından bilim insanı zihniyeti, 32-34
  gerilimli sohbetlerde bilim insanı zihniyeti, 228

girişimciler ve bilim insanı zihniyeti, 25-28, 309
kariyer değişikliği ve bilim insanı zihniyeti, 235
münazaralarda bilim insanı zihniyeti, 128–133
yazarın bilim insanı zihniyetini benimsemesi, 34-35
bilişsel yetiye karşı duygusal zekâ, 214, 218
bilişsel esneklik, *bkz.* zihinsel esneklik
bilişsel tembellik, 9-10
yeniden düşünmeye engel olarak bilişsel tembellik, 4
Bird, Brad, 104, 106-107, 110, 113
BlackBerry, 20, 29-30, 37, 40
Black Lives Matter hareketi, 13
Blakely, Sara, 59
blörtçülük, 279
Boodman, Eric, 185
borsa, spor karşılaşmalarının borsa üzerindeki etkisi, 208
Boston Red Sox, Yankees'le rekabeti, 153-154, 158, 167
beyin, beyindeki ödüllendirme merkezleri, 154
Brautigan, Richard, 301
Breuhaus, Rachel, 139
Brexit, 83, 87
burçlar ve klişeler, 172-173
Büyük Bunalım, 307
büyüklük, bestecilerin büyüklüğü, 143-144
"büyüyünce ne olmak istiyorsun" sorusu, 277-279, 283-285

Cassidy, Chris, 253
Cavett, Dick, 179
cehalet, özgüven ve cehalet, 41, 56
Central Park kuş izleme olayı, 226
Challenger uzay mekiği faciası, 255
Chatman, Jennifer, 112
cinsiyet ayrımcılığı, 13
Clinton, Hillary, 2016 seçimlerinde, 87, 89-90
Coleman, Peter T., 204, 223
Columbia uzay mekiği faciası, 256, 259-261, 273
Columbia Üniversitesi, 203
Cooper, Christian, 226-227
Costanza, George (karakter), 85, 147
Coutifaris, Constantinos, 263, 320
Crane, Frasier (karakter), 69
Csikszentmihalyi, Mihaly, 34
Cuomo, Andrew, 307

çatışma:
ailelerde çatışma, 101–102
çatışmadan kaçınma, 103–104
düşük performansa karşı yüksek performans gösteren gruplarda çatışma, 99-101
uyumsuz insanlar için enerji verici olarak çatışma, 104, 106
yapıcı çatışma, 97-118
bkz. ilişki çatışması; görev çatışması
çekinceler, 216–217, 219
çocuklar:
bildiklerini unutmak ve çocuklar, 234-235
"büyüyünce ne olmak istiyorsun" sorusu ve çocuklar, 277-279, 283-285
çocukların yeniden düşünmesini teşvik etme, 314-315; *bkz.* öğretmenler, öğretim

Dalio, Ray, 79
dar görüş, 289n
yaşam tercihleri ve dar görüş, 281-282
Darwin, Charles, 41
Davis, Daryl, beyaz üstünlüğüne inananlarla görüşmeler, 151, 175, 188
Davis, Murray, 74
Dear Penn Freshmen (web sitesi), 244
değişim, süreklilik ve değişim, 39
değişim konuşması, güdüleyici görüşmede değişim konuşması, 190-191
deneyim karşısında uzmanlık, 54-55
deneyim makinesi, 241
ders anlatımı, etkin öğrenmeye karşı, 236-240, 243
ders kitapları, 229-232
dinleme, 179–202
saygı ve ilgi belirtisi olarak dinleme, 223
etki gücü ve dinleme, 194–200
güdüleyici görüşmede dinleme, 191-192
ikna edici dinleme, 312
düşünceli dinleme, 184
dinleme çemberleri, 196–198
Disney, 107
Doctorow, E. L., 298
Dodge, Wagner, 1, 10, 15
doğru varsayılanlar, 11–16
doğru varsayılanları yeniden düşünmeyi öğrenmek, 22-23
doğru varsayılanların etkin biçimde sorgulanması, 32
Duke Üniversitesi, UNC ile Duke Üniversitesi arasındaki rekabet, 163-164
dil tutulması etkisi, 238
Dunning, David, 48, 49-54, 198
Dunning-Kruger etkisi, 50–53, 64, 66, 310
Durant, Kevin, 155n
Dutton, Jane, 298
duygusal zekâ:
bilişsel yetiye karşı duygusal zekâ, 218-219
duygusal zekânın abartılması, 52
duygular, 31, 71, 79, 89, 112, 116
duygularda ikilik önyargısı, 205
gelişme aşamasında çalışmalar olarak duygular, 225, 313-314
gerilimli sohbetlerde duygular, 225
karmaşık duygular, 223-227
Dünya, uzaydan görünen haliyle, 160-161
dürüstlük, dürüstlük belirtisi olarak tutku, 223-224
düşmanlık, karşısında tepkiler, 141–145
düşmanlık, klişeler ve düşmanlık, 168-169
düşünceyle dinleme, 147
düzeltme refleksi, 242

Edmondson, Amy, 257–258, 269
eğitim:
eğitimde yerleşmiş inanışlar, 59
öğrencilere bilgiyi sorgulamayı öğretmek, 229–252
bkz. öğrenme; öğretmenler, öğretme
Einstein, Albert, 28
EL Education, 250
eleştiriye karşı tepki, 108
en iyi uygulamalar, süreç sorumluluğuna karşı en iyi

uygulamalar, 269, 271, 315
ergenler, *bkz.* çocuklar
etki gücü, etki gücüne karşı başvurulan savunma mekanizmaları, 193-194
etki gücü ve dinleme, 194–200
etkin öğrenme, 236–239
ders anlatımına karşı etkin öğrenme, 266–268, 298
entelektüel tevazu, 35-36, 40, 55-59, 78, 220, 232, 311
kibir karşısında entelektüel tevazu, 56
Eversley, Karina, 254
Étienne-Rousseau, Marie-Hélène, 179–185, 194, 197-199
Étienne-Rousseau, Tobie, 179–185

Facebook, öncülü, 11
Feynman, Richard, 75, 237
fikir tarikatları, 219-221
filtre baloncukları, 76, 205, 310
Floyd, George, 13
Forster, E. M., 198
Fragale, Alison, 175

Gagneur, Arnaud, 184
Galler, Galler'de kariyer tercihleri, 286n
Gates, Bill, 20, 262
Gates, Melinda, 262
Kaba Eleştiriler videosu ve Melinda Gates, 214–15
Gates Vakfı, 208
Gates Vakfı'nda Kaba Eleştiriler videosu, 264
Gates Vakfı'nda psikolojik güvenlik, 257–264
geri bildirim, 105, 248, 262-263, 315
gerilimli sohbetler, 203–228
fikir tarikatları ve gerilimli sohbetler, 219–221
gerilimli sohbetlerde başkasının açısından bakmak karşısında başka bakış açısı aramak, 222
gerilimli sohbetlerde bilim insanı zihniyeti, 228
gerilimli sohbetlerde duygular, 222–228
gerilimli sohbetlerde karmaşıklaştırma, 208–209
gerilimli sohbetlerde nüans, 209, 213, 217, 219, 228
ikilik önyargısı ve gerilimli sohbetler, 206-207
verimli gerilimli sohbetler karşısında verimsiz gerilimli sohbetler, 224-225
girişimcilik:
bilim insanı zihniyeti ve girişimcilik, 26–28, 309
girişimcilikte kararlılığın aşırı değer görmesi, 26
Goldman, Emma, 301
Goleman, Daniel, 218-219
Good Judgment, 82
Goodwin, Doris Kearns, 151
Google, 12, 109, 258, 285
Gore, Al, 208-210
görev çatışması, 98-102
görev çatışmasının teşvik edilmesi, 111
görev çatışmasının yeniden düşünmeyi doğurması, 101, 253
ilişki çatışması ve görev çatışması, 114-118
politikacı zihniyeti ve görev çatışması, 107-108
uyumsuz insanlar tarafından teşvik edilen görev çatışması, 114
uyumsuz insanlar ve görev

çatışması, 105-106
görüşler, *bkz.* inanışlar ve görüşler
görüşme, güdüleyici, *bkz.* güdüleyici görüşme
gözden geçirme ve taslaklar, öğrenme sürecinde gözden geçirme ve taslaklar, 247-252, 315
Graf, Steffi, 155n
Graham, Paul, 142
Grant, Adam (yazar):
Adam Grant ve yanılma sevinci, 78, 112-113
Adam Grant'in aile geçmişi, 278
Adam Grant'in münazaraya yaklaşımı, 129-130, 141–145
Adam Grant'in uyumlu karakter özelliği, 103-104, 112
Adam Grant'in zorlayıcı ağı, 108-110
güdüleyici görüşme ve Adam Grant, 189-192
internet sosyal ağları ve Adam Grant, 10-12
kariyer tercihleri ve Adam Grant, 277–279
klişeleri sorgulama ve Adam Grant, 172-173
öğretmen olarak Adam Grant, 242-246
sohbetleri karmaşıklaştırma ve Adam Grant, 217–221
Grant, Ryan, tıbbi kariyeri, 278-283, 297-298
Greenspan, Stephen, 23-24
Grindle, Nicole, 111
grup kutuplaşması:
uyum sağlama çabası ve grup kutuplaşması, 160-161
klişeler ve grup kutuplaşması, 159
gruplar:
gruplar arasında temas, 174
klişeler ve gruplar, 174
güdülenme:
güdülenmeyle ilgili etkili olmayan yaklaşımlar, 187
ödeme ve güdülenme, 143
güdüleyici görüşme, 182–188
davranış değiştirme aracı olarak güdüleyici görüşme, 185
güdüleyici görüşmede dinleme, 192
güdüleyici görüşmede düzeltme refleksine karşı koyma, 195
güdüleyici görüşmede koruma konuşması ve değişim konuşması, 190-192
güdüleyici görüşmede merak, 184, 196
güdüleyici görüşmede özetleme, 192
güdüleyici görüşmede özgüvenli tevazu, 184
güdüleyici görüşmede seçme özgürlüğü, 185
güdüleyici görüşmede ucu açık sorular, 184, 185, 195
gündelik yaşamda güdüleyici görüşme, 186
iş yaşamında güdüleyici görüşme, 189–192

Handey, Jack, 277
Hansen, Chris, 255, 261
Hansen, Michele, 146
hatalı düşünme, 69–96
hatalı düşünmede yankı odaları ve filtre baloncukları, 77,204, 310
hatalı düşünmeye bağlılık, 78
hatalı düşünmeyi kabul etmenin sevinci, 78, 81–83, 87, 88–91,

112-113, 310
hayran kalma etkisi, 238
Hemingway, Ernest, 109, 295
hot dog sandviç midir anketi, 156-157

Ibarra, Herminia, 289
IBM, Project Debater, 134
Ig™ Nobel Ödülü, 47
ırk adaletsizliği, hakkında yeniden düşünme, 13
ırkçılık, 13, 151–152, 175–177, 225-228

içgüdüler, 10-12
ideoloji, *bkz.* inanışlar
ikilik önyargısı, 205
İkinci Dünya Savaşı, 70
ikinci görüşler, 22
iklim değişikliği hakkında inanışlar:
ABD'de iklim değişikliği hakkında inanışlar, 210-211
ikilik önyargısı ve iklim değişikliği, 211
iklim değişikliği hakkında inanışlar yelpazesi, 211-212
iklim değişikliğine ilişkin olarak kuşkuculuğa karşı inkârcılık, 211
istenirlik önyargısı ve iklim değişikliği, 211
karmaşıklık ve iklim değişikliği, 214–216
medya ve iklim değişikliği, 212-216
vaiz zihniyeti ve iklim değişikliği, 211
iklim inkârcıları, 211
ikna etme, ikna etme girişimlerindeki başarısızlık yüzünden güçlenen inanışlar, 180-183
ikna edici dinleme, 312
ilişki çatışması, 97-101
görev çatışması ve ilişki çatışması, 114, 115–118
yeniden düşünmeye engel olarak ilişki çatışması, 101
ilişkiler, ilişkilerde yeniden düşünme, 291–292
İnanılmaz Aile (film), 104-111
inanışlar ve görüşler, 34
aşırı özgüven ile inanışlar ve görüşler, 55-56
başkalarını inanışlar ve görüşlerini yeniden düşünmeye ikna etmek, 121, 200
çürütülmüş karşı tezlerle desteklenmiş olarak inanışlar ve görüşler, 180-182
hatalı inanışlar ve görüşler, *bkz.* hatalı düşünme
ikinci görüşler ile inanışlar ve görüşler, 22
inanışlar ve görüşler hakkında tartışmalar, *bkz.* münazaralar
inanışlar ve görüşlerde kör noktalar, 94
inanışlar ve görüşlerde seçme özgürlüğü, 75, 185, 314
inanışlar ve görüşlere bağlılık, 78
inanışlar ve görüşlere ilişkin bilim insanı zihniyeti, *bkz.* bilim insanı zihniyeti
inanışlar ve görüşlere ilişkin politikacı zihniyeti, *bkz.* politikacı zihniyeti
inanışlar ve görüşlere ilişkin savcı zihniyeti, *bkz.* savcı zihniyeti
inanışlar ve görüşlere ilişkin vaiz zihniyeti, *bkz.* vaiz zihniyeti
inanışlar ve görüşlere karşı kanıtlar, 31–32, 59, 91
inanışlar ve görüşlere kendilik duygusuna tehdit olarak algılanan

saldırılar, 74-76, 79-80
inanışlar ve görüşlere sadık kalmak, 20
inanışlar ve görüşlerin evrimi, 34, 73
inanışlar ve görüşlerin taşlaşmaları, 4, 13, 21
inanışlar ve görüşlerin yeniden düşünülmeleri gereği, 69-95
karşı olgusal düşünme ile inanışlar ve görüşler, 171–174
kendilik duygusu ile inanışlar ve görüşler arasına mesafe koymak, 78–80, 87–88, 93, 283
Murray'nin inanışlar ve görüşlere ilişkin deneyi, 69–73, 93–94
önyargılar ile inanışlar ve görüşler, *bkz.* önyargılar
temel değerlere karşı inanışlar ve görüşler, 79, 83
yeniden düşünme fırsatları olarak inanışlar ve görüşlere meydan okunması, 93-95
zayıf ça tutunulan inanışlar ve görüşler, 146
İngiltere, İngiltere'de kariyer seçimleri, 286
inkârcılar karşısında kuşkucular, 210-211
internet:
internette bilgi kirliliği, 205
basitleştirme ve internet, 213
ipotekli kimlik, 283–288
iPhone, 29
Jobs'un iPhone'a karşı direnişi, 38-40
iPod, 39
İskoçya, İskoçya'da kariyer tercihleri, 286n
İsrail-Filistin çatışması, 164
İsrail-Filistin çatışmasında klişeler, 163
istenirlik önyargısı, 32, 36-37, 88, 217, 234
iş yaşamı, iş yaşamında güdüleyici görüşme, 189–191
işyeri:
işyerinde en iyi uygulamalar, 267-269
işyerinde öğrenme kültürleri, 253–276
okul notlarının işyerindeki performansı tahmin edemeyişi, 242
psikolojik güvenlik ve işyeri, *bkz.* psikolojik güvenlik
İzlanda, İzlanda'daki 2008 mali krizi, 56-58

Jeff (biyoteknoloji CEO'su), 189-190
Jehn, Karen "Etty," 98
Jimmy Kimmel Live! (TV programı), 264
Jobs, Steve, iPhone direnişi, 38–40
Johnson Uzay Merkezi, 274

kabileler:
kimlik ve kabileler, 157
klişeleştirme ve kabileler, 171n
Kaczynski, Ted, 94
kafa karışıklığı, öğrenme sürecinde kafa karışıklığı, 247, 314
Kahneman, Daniel:
Daniel Kahneman ve yanılma sevinci, 77-78
Daniel Kahneman'ın bilim insanı zihniyeti, 78
kanıt, ilerlemenin düşmanı olarak kanıt, 271
kariyer tercihleri, 277–300
aşırı düşünme ve kariyer tercihleri, 289

bilim insanı zihniyeti ve kariyer tercihleri, 289
"büyüyünce ne olmak istiyorsun" sorusu ve kariyer tercihleri, 277-278, 283-285
ipotekli kimlik ve kariyer tercihleri, 283, 298-299
kariyer tercihlerinde bağlılık tırmanması, 282–283
kariyer tercihlerine ilişkin düzenli sağlık kontrolleri, 286–289
kariyer tercihlerinin yeniden düşünülmesi, 281, 283, 298–300
kimliklere karşı eylemler olarak kariyer tercihleri, 283
Ryan Grant'in kariyer tercihleri, 278
yazar ve kariyer tercihleri, 277–278
bkz. yaşam planları
karmaşıklaştırma, 218
gerilimli sohbetlerde karmaşıklaştırma, 237, 240
güvenilirlik belirtisi olarak karmaşıklaştırma, 233, 247
karmaşıklaştırmada çekince ve olumsallıklar, 326
medya ve karmaşıklaştırma, 217-219
karşı olgusal düşünme:
inanışlar ve karşı olgusal düşünme, 170–172
klişelerin karşı olgusal düşünme ile sarsılması, 168–177
Kelemen, Deborah, 234
Kelly, George, 159
Kelman, Herb, 163-164
Kendi, Ibram X., 227
kendilik duygusu, 10-11, 15-16
açık sistem olarak kendilik duygusu, 299
ipotekli kimlik ve kendilik duygusu, 283
kabileler ve kendilik duygusu, 156-157
kendilik duygusu ile inanış ve görüşler arasına mesafe koyma, 78-81, 87-88, 95, 309-310
kendilik duygusunun ortak olması, 161
kendilik duygusuyla ilgili bir zorluk olarak yeniden düşünme, 5, 9, 52
şimdiki kendilik duygusu karşısında geçmişteki kendilik duygusu, 78-80, 87, 95, 309
kendinden kuşku duyma:
kendinden kuşku duymanın kişiyi sorular sormaya teşvik etmesi, 65-68
kendinden kuşku duymanın yararları, 60-68, 310
tevazua karşı kendinden kuşku duyma, 57
bkz. sahtekâr sendromu
kendiyle alay etme:
cinsiyetle ilişkisi, 90n
özgüven ve kendiyle alay etme, 90
keşif sevinci, 87, 233, 245, 233
kızamık, 185
kızamıkta ölüm oranı, 180
kızamığın yükselişe geçmesi, 179–180
kibir, 68
tevazua karşı kibir, 56
kimlik, *bkz.* kendilik duygusu
kişilerarası yeniden düşünme, 13–15, 121–202, 311–314
klişeler, 151–177
düşmanlık ve klişeler, 159
grup kutuplaşması ve klişeler, 159-

160
gruplar arası ilişkiler ve klişeler, 174
gruplar ve klişeler, 175
grupların klişelerine karşı bireylerin klişeleri, 164
ırkçı ve klişeler, 151-152, 174–177
İsrail-Filistin çatışmasında klişeler, 163
kabileler ve klişeler, 171n
klişelere ilişkin yeniden düşünme zaman çizelgesi, 170
klişelere karşı çare olarak sohbetler, 176–177
klişeleri sarsmak için karşı olgusal düşünme, 169–176
klişelerin keyfi nitelikleri, 167–169
klişelerin sarsıntılı temelleri, 174
spor rekabetlerinde klişeler, 168
yeniden düşünmeye engel olarak klişeler, 155
bkz. önyargılı olmak; rekabetler
klişeleştirme, zekâ katsayısı ve klişeleştirme, 31-32
Knowlton, Karren, 163, 319-320
Kolbert, Elizabeth, 76
koltuğunda oturan oyun kurucu sendromu, 46
sahtekâr sendromuna karşı koltuğunda oturan oyun kurucu sendromu, 63
yeniden düşünmeye engel olarak koltuğunda oturan oyun kurucu sendromu, 52
Kony, Joseph, 197
Bigombe ile buluşmaları, 194–195
koronavirus pandemisi, 305, 307
koronavirus pandemisinde doğru bilinenleri yeniden düşünme, 12
korsanlar (uyumsuzlar), 104-107, 111-113
körlük, hastaların körlüklerini inkâr etmeleri, 42, 52
kör noktalar, zihinsel kör noktalar, 76
yeniden düşünmeye engel olarak kör noktalar, 43
özgüven ve kör noktalar, 43, 60
kör noktaların tanınması, 54
öz farkındalık ve kör noktalar, 48
krizler sırasında öğrenilmiş yanıtlara dönme, 6-9
Kreider, Tim, 121
Kruger, Justin, 48
Krumrei Mancuso, Elizabeth, 65
Ku Klux Klan, 152
Kundro, Tim, 158
kurgu, kurguda sonuç bölümleri, 301
kuşbakışı etkisi, astronotlarda,161
kuşku, 3, 23, 30, 32, 56, 61-67, 86, 176, 208, 288, 221, 307-308
kuşkunun güçsüzleştirici etkisi, 71
kuşkunun yararları, 58-59, 64, 67-68, 310
yeniden düşünme döngülerinde kuşku, 36, 56, 84, 101, 104-105, 138, 141, 176, 184, 206, 232, 257, 273, 288, 300, 308
bkz. özgüvenli tevazu; kendinden kuşku duyma
kuşkuculuk, bilimsel yöntemde kuşkuculuk, 210-212
kuşkucular, inkârcılar karşısında kuşkucular, 210
Kuşkucu Soruşturma Komitesi, 211
kutuplaşma, siyasi, 205
kutuplaştırıcı meseleler, kutuplaştırıcı meseleler hakkında sohbetler, *bkz.* gerilimli sohbetler
kürtaj,
kürtaj hakkında konuşmalar, 203–

204,206

Lazaridis, Mike, 19-20
akıllı telefon öncüsü olarak Mike Lazardis, 19, 29
aşırı özgüven döngüsü kurbanı olarak Mike Lazardis, 37
bilim dehası olarak Mike Lazardis, 19-20, 29
Mike Lazardis'in piyasayı yeniden düşünme yetersizliği, 29-30
Lewis, Jerry Lee, 151
liderler, liderlerin yeniden düşünmesi, 305–308
Lord's Resistance Army, 194, 195n, 196
Lyne, Andrew, 92

Maclean, Norman, 6
Mann Gulch orman yangını, 1, 6–8
Mann Gulch orman yangınında bir etmen olarak modası geçmiş varsayımlar, 14–16
mantık, hatalı mantık, savcı zihniyeti mantığı, 128, 130
McCann, Lauren, 244
McCarthy, Erin, 229, 235, 251
Madoff, Bernie, 23-24
Matrix (film), 240
medya:
iklim değişikliği ve medya, 208–214
karmaşıklaştırma ve medya, 213-216
merak, 25, 33, 35, 40, 56, 74, 84, 101, 105, 117, 128, 141, 149, 172–176, 181, 184, 195-196, 198, 206, 217, 224, 226, 230, 232-233, 245, 274, 278
güdüleyici görüşmede merak, 184, 196
Mercz, Ursula, 41
mesafe koyma:
görüşlerle kimlik arasına mesafe koyma, 78, 88, 94
geçmiştekiyle şimdiki kendilik duygusu arasına mesafe koyma, 283
Michigan Üniversitesi, 156
Mill, John Stuart, 297
Miller, Bill, 182
Mitchell, Edgar, 160, 322
Morrell, Kjirste, tahmin becerileri, 86
Moyers, Theresa, 190
Mozart, Wolfgang Amadeus, 143
Murphy, Kate, 195
Murray, Henry:
Henry Murray'in inanışlar deneyi, 70, 75-76, 93–95
Henry Murray'in casus değerlendirme testi, 70
mutluluk arayışı, 292
çevre ve mutluluk arayışı, 293-295
anlam karşısında mutluluk arayışı, 296-297
mükemmeliyet etiği, 246
mükemmeliyetçiler, yeniden düşünmekte zorluk, 242
münazaralar, 121–150
münazara olarak yeniden şekillendirilen anlaşmazlıklar, 143–145
münazaralara karşı düşmanca yaklaşım, 128–129, 133
münazaralarda anahtar noktalara odaklanma, 136–138
münazaralarda bilim insanı zihniyeti, 128–136
münazaralarda düşmanca yaklaşıma tepkiler, 141–145

münazaralarda merak, 147
münazaralarda nüanslar, 147
münazaralarda ortak nokta arayışı, 133–136
münazaralarda özgüvenli tevazu, 145-147
münazaralarda politikacı zihniyeti, 133–135
münazaralarda savcı zihniyeti, 137
münazaralarda sorulara dayalı yaklaşım, 140–141
münazaralarda tuğla duvarlar, 145
münazaralarda vaiz zihniyeti, 137
müzakere yöntemi olarak münazaralar, 130
müzakereler, 132
müzakerelerde anahtar noktalara odaklanma, 131
müzakerelerde düşmanca yaklaşıma karşı ortak nokta arayışı, 130–131
müzakere olarak münazaralar, 130
müzakerelerde sorular sorma, 131–132
müzakerelerde tevazu ve merak, 131-132

NASA:
NASA'da aşırı özgüven döngüleri, 257
NASA'da öğrenme kültürünün belirmesi, 273-274
NASA ve Parmitano'nun uzay üniforması arızası, 253–256, 261
NASA'da performans kültürü, 256–257, 259-260, 267–268
NASA'da psikolojik güvenlik eksikliği, 259-261
NASA'nın uzay mekiği faciaları, 256, 259-260, 272
NASA'da yeniden düşünme yetersizliği, 256–257, 268, 274
Natarajan, Harish:
anaokullarına devlet yardımı münazarasında Harish Natarajan, 121–129, 132–137, 140
Harish Natarajan'ın münazara şampiyonlukları, 121
Harish Natarajan'ın soru temelli yaklaşımı, 140
New York Times, 306
New York Yankees, New York Yankees ile Red Sox arasındaki rekabet, 152–155, 157–159, 159, 160, 165–170
Nomad Health, 297
North Carolina Üniversitesi, North Carolina Üniversitesi ile Duke arasındaki rekabet, 164
Nozick, Robert, 240-241
nüans, 146, 197, 225, 217, 220, 305, 314

Obama, Michelle, 283
Ochoa, Ellen, 260-261, 272-273
Ellen Ochoa ve *Columbia* uzay mekiği faciası, 273
Oddsson, Davíð:
İzlanda cumhurbaşkanlığı seçim kampanyasında Davíð Oddsson, 45-47, 51, 67
Davíð Oddsson'ın kariyeri, 51
Davíð Oddsson ve 2008 mali krizi, 45–46, 56
Office, The (TV dizisi), 147
Ohio Eyalet Üniversitesi, 156, 165-166
olumsallıklar, 217, 220, 314
onaylanma, onaylanma arzusu, politikacı zihniyeti ve onaylanma, 24, 36-37, 28, 111, 287

onaylama önyargısı, 36, 184
Originals (Grant), 146
orman yangınları, itfaiyecilerin orman yangınlarında davranışları, 1–2, 6–9
ortak nokta arayışı, 131-134, 136, 162, 166
ortak kimlik, 162
otizm, otizmin hatalı olarak aşılara bağlanması, 181, 198-199
Oyuncak Hikâyesi (film), 104

ödeme, güdülenme ve ödeme, 143
öğrendiklerini unutmak, 2, 15, 233-235
  çocuklar ve öğrendiklerini unutmak, 234–235, 314-315
  stres durumlarında öğrendiklerini unutmak, 6-9
  bkz. yeniden düşünme
öğrenme:
  ders kitapları ve öğrenme, 229-232
  öğrenmede bilim insanı zihniyeti, 230
  öğrenmede kafa karışıklığı, 247, 314-315
  öğrenme kapasitesi ve öğrenmede özgüven, 59, 310
  araştırma temelli öğrenme, *bkz.* etkin öğrenme
  öğrenmede zorlayıcı ağlar, 248
  bkz. ömür boyu öğrenme
öğrenme kültürleri:
  öğrenme kültürlerinde "nereden biliyorsunuz" sorusu, 260-261
  öğrenme kültürlerinde psikolojik güvenlik, 258, 262–266, 314-315
  öğrenme kültürlerinde yeniden düşünme, 255–257
  öğrenme kültürlerinde yeniden düşünme karneleri, 270-271, 316-317
  örgütlerde öğrenme kültürleri, 253–276, 314–317
  performans kültürleri karşısında öğrenme kültürleri, 258-259
öğretmenler, öğretim:
  ders kitapları ve öğretmenler, 229-232
  öğrendiklerini unutma ve öğretmenler, 233–235
  öğretmen olarak Berger, 246-252
  öğretmen olarak Grant, 240-245
  öğretimde ders anlatımına karşı etkin öğrenme, 236-239, 243
  öğretmen olarak McCarthy, 229–232, 234-235, 252
  öğretmen olarak Nozick, 241
  ömür boyu öğrenme ve öğretmenler, 229–252
ömür boyu öğrenme, 14, 67, 309, 311
  iş yerinde ömür boyu öğrenme, 253–276
  ömür boyu öğrenmede gerilimli sohbetler, 203–228
  ömür boyu öğrenmenin önünde bir engel olarak sonuçlara odaklanma, 268
  öğretmenler ve ömür boyu öğrenme, 229–252
önyargılar:
  doğrulama önyargısı, 32
  ikilik önyargısı, 205, 210-211, 225
  istenirlik önyargısı, 36, 234
  önyargıların inkâr edilmesi, 36
  statüko önyargısı, 241
önyargılı olmak, 151–178
  önyargılı olmaya çare olarak sohbet, 140–41
  bkz. rekabet; klişeler

öz değer, evrimi, 297
özetleme, güdüleyici görüşmede özetleme, 191
öz farkındalık, 48, 59
özgüven, 57–59
cehalet ve özgüven, 41, 51–57
kendine inanmanın ölçüsü olarak özgüven, 57–58, 60
öğrenme yetisinde özgüven, 59, 322
özgüven karşısında yetkinlik, 41–68, 322
tevazu ve özgüven, *bkz.* özgüvenli tevazu
zihinsel körlük ve özgüven, 51, 56
bkz. koltuğunda oturan oyun kurucu sendromu; sahtekâr sendromu
özgüvenli tevazu, 59, 65, 81–86
güdüleyici görüşmede özgüvenli tevazu, 196, 233

Parmitano, Luca, uzay üniforması arızası, 253
performans kültürleri, 256, 267, 273
en iyi uygulamalar ve performans kültürleri, 268-269
öğrenme kültürleri karşısında performans kültürleri, 258
Peterson, Jordan, 218
Pixar, 104-106
Pixar'daki korsanlar, 104-106, 111-112
Planck, Max, 304
Plutarhos, 166
polis vahşeti, polis vahşeti hakkındaki varsayımları yeniden düşünme, 13
politikacı zihniyeti, 287, 305
bireysel yeniden düşünmede politikacı zihniyeti, 22-28, 32, 34-37, 66, 78, 101, 107-111
kişilerarası yeniden düşünmede politikacı zihniyeti, 134-135, 181-182, 195
toplu yeniden düşünmede politikacı zihniyeti, 203, 210-211, 228
Prectet, Debra Jo, *bkz.* Project Debater
Project Debater, anaokulları münazarasında, 121–127, 134–138, 140
psikolojik güvenlik, 257–260, 260, 315
Gates Vakfı'nda psikolojik güvenlik, 262–266
NASA'daki psikolojik güvenlik yetersizliği, 260–261
"nereden biliyorsunuz" sorusu ve psikolojik güvenlik, 260–262
süreç sorumluluğu ve psikolojik güvenlik, 269–271
tıbbi hatalar ve psikolojik güvenlik, 257-259
yazarın psikolojik güvenliğe ilişkin deneyleri, 262–263

Quakers, berraklık komiteleri, 195n

Rackham, Neil, 130-131
Rawls, John, 221
rekabetler:
iş yaşamında rekabet, 155
rekabette düşmanlık, 155-157
rekabette grup kutuplaşması, 160
rekabette karşı tarafı insani hale getirmek, 163–164
sporda rekabet, *bkz.* spor rekabetleri
bkz. önyargılı olmak; klişeler
Ripley, Amanda, 203, 205

ritüeller, ritüeller olarak spor rekabeti, 207
Rock, Chris, 284
Rollnick, Stephen, 183
Roosevelt, Franklin D., deneme yanılma yöntemi, 307

sahtekâr sendromu, 47, 61-66
başarılı kişilerde sahtekâr sendromu, 62
cinsiyet ve sahtekâr sendromu, 64n
koltuğunda oturan oyun kurucu sendromu karşısında sahtekâr sendromu, 63
sahtekâr sendromunun olası yararları, 62–68
Sandler, Adam, 294
Saturday Night Live (TV programı), 294
savcı zihniyeti, 230, 233, 248, 251
bireysel yeniden düşünmede savcı zihniyeti, 22-28, 32, 34-38, 48-49, 66, 75-78, 95, 101, 115-116
kişilerarası yeniden düşünmede savcı zihniyeti, 127, 130, 134-139, 141-142, 140, 154-155, 159, 163, 177, 181-183, 194-196
toplu yeniden düşünmede savcı zihniyeti, 206, 208, 210, 218, 221, 228, 239, 248-249
savunma-saldırı döngüleri, 132, 137
Schulz, Kathryn, 85
Scott, Michael (karakter), 147
seçimler, 2016 ABD seçimleri, 87
seçme özgürlüğü, 313
Seinfeld, Jerry, 168
Seinfeld (TV dizisi), 85, 147
Seles, Monica, 155n
Seneca, 43
Shandell, Marissa, 289
Shaw, George Bernard, 19
Silver, Nate, 83
silah kontrolü, 204
Smith, Will, 93
sonuçlar:
kurguda sonuçlar, 301
yazarın sonuçlar hakkında görüşü, 301-302
soru temelli yaklaşım:
bilim insanı zihniyetinde soru temelli yaklaşım, 32–33
münazaralarda soru temelli yaklaşım, 140–141
soru temelli yaklaşımla yeniden düşünmeyi teşvik etmek, 312
sorular:
becerikli müzakerecilerin soruları kullanımı, 131–132
"büyüyünce ne olmak istiyorsun" sorusu, 277–278, 283-285
karşı olgusal, 170–174, 313
kendinden kuşku duymayla teşvik edilen sorular, 65–68
"neden" yerine "nasıl" sorusu, 313
"nereden biliyorsunuz" sorusu, 260–262
ucu açık sorular, 184-185, 195
sosyal ağlar, kutuplaştırıcı meseleler ve sosyal ağlar, 204-206
Soykırım inkârcıları, 234-235
Soykırım'dan hayatta kalanlar, 163, 165, 234-235
spor, sporun borsa üzerindeki etkisi, 157
spor rekabetleri, 153-160
ritüel olarak spor rekabetleri, 133
spor rekabetlerinde grup kutuplaşması, 167
spor rekabetlerinde klişeler, 159
yazarın spor rekabetlerine ilişkin

deneyleri, 164-170
statüko önyargısı, 241n
Storm King Mountain orman yangını, 8
Stratejik Servisler Ofisi, 70
stres:
strese karşı verilen öğrenilmiş tepkiler, 6-9
Murray'nin strese ilişkin deneyi, 69-72, 75, 93
Strohminger, Nina, 50n
süreç sorumluluğu, en iyi uygulamalar karşısında süreç sorumluluğu, 267–271, 315
süreklilik, değişim ve süreklilik, 39

tahmincilik,
tahminlerde isabetlilik, 81–92
yeniden düşünme ve tahmincilik, 84-86, 305
tahmin turnuvaları, 82, 87
taslaklar ve gözden geçirmeler, öğrenme sürecinde taslaklar ve gözden geçirmeler, 251-252
Taylor, Breonna, 13
TED konuşmaları, 239, 242-243
teknoloji, katlamalı ilerleyişi, 21
temel değerler, 70
temel değerler karşısında inanışlar, 80-83
test çözme, yeniden düşünme ve test çözme, 3–4
Tetlock, Phil, 23, 84
tevazu, 35, 56-59, 65, 68, 128, 133, 141, 146, 149, 184, 196, 206, 233, 249, 264, 288, 309-310
ayağı yere basma özelliği olarak tevazu, 57-59
entelektüel tevazu, *bkz.* entelektüel tevazu
kendinden kuşku duyma karşısında tevazu, 57
bkz. özgüvenli tevazu
yetkinlik ve tevazu, 266n
Tewfik, Basima, 62, 64n
tezler:
tezler hiyerarşisi, 143
savcı zihniyeti ve tezler, 22-23, 34, 286-287
bkz. münazaralar
Theseus paradoksu, 166
tıbbi hatalar, psikolojik güvenlik ve tıbbi hatalar, 257
Time, 46
Tómasdóttir, Halla, 44-45
İzlanda cumhurbaşkanlığı kampanyasında Halla Tómasdóttir, 44, 61, 65-67
sahtekâr sendromu ve Halla Tómasdóttir, 44, 48, 61, 65-67
toplu yeniden düşünme, 14, 203–274
totaliter ego, 74-76, 80
Trump, Donald, 2016 seçimlerinde, 83, 87-88
Tussing, Danielle, 65
tutku, dürüstlük belirtisi olarak tutku, 222
tutkulu konuşmalar, 246

Uganda, iç karışıklıklar, 194-200
Uluslararası Uzay İstasyonu, 253
Urban, Tim, 56
ustalık, 246
Uygunsuz Gerçek (film), 208
uyumluluk, 103
uyumluluk konusunda toplumsal uyuma karşı bilişsel uzlaşı, 112
bkz. uyumsuz insanlar
yeniden düşünmenin önünde

engel olarak uyumluluk, 108
uyum sağlama ve grup kutuplaşması, 159
uyumsuz insanlar:
görev çatışması ve uyumsuz insanlar, 104-105
iyi eleştirmenler olarak uyumsuz insanlar, 108-110
uyumsuz insanlar için enerji kaynağı olarak çatışma, 103-105
uyumsuz insanlar tarafından teşvik edilen görev çatışması, 114
bkz. korsanlar
uyumsuzlar, *bkz.* uyumsuz insanlar, korsanlar
uzay, uzaydan göründüğü haliyle Dünya, 160
uzmanlık karşısında deneyim, 54–55
uzmanlar, uzmanların yargılarının sorgulanması, 22

vaiz zihniyeti, 287, 305, 309
bireysel yeniden düşünmede vaiz zihniyeti, 22-28, 32, 34-38, 48-49, 75-78, 95, 100-101, 114-117
kişilerarası yeniden düşünmede vaiz zihniyeti, 127, 130,134-139, 146n, 140, 154-155, 159, 163, 177, 180-183, 194-196
toplu yeniden düşünmede vaiz zihniyeti, 205, 208, 210-211, 218, 221, 228, 239, 248, 268
varsayımlar, varsayımların sınanması, 25-30
Vermek ve Almak (Grant), 78n
vericiler, vericilerin başarı oranı, 77, 78n
Voldemort (karakter), 183
Vonnegut, Kurt, 253

Walker, Candice, 299
Walker, John, 110-113
Weick, Karl, 9
Wharton Okulu, 12
Wharton Okulu'nda Kaba Eleştiriler videosu, 264
WhatsApp, 30
Whitman, Walt, 206
Wilde, Oscar, 97
Wright, Katharine, 115
Wright, Wilbur ve Orville, 97, 102
pervane çatışması konusunda kendinden bir zorlayıcı ağ, 113-117
Wrzesniewski, Amy, 298

X (şirket), 109

yanılabilirlik, yanılabilirliğin kabullenilmesi, 73-74
yanılma sevinci, 78, 233, 303, 310
yankı odaları, 76, 205, 310
yapıcı çatışma, 97–118, 311
yargılama, kendini yargılama karşısında işini yargılama, 249
ya-savaş-ya-da-kaç tepkisi, 76
yaşam planları, 277–300
dar görüş ve yaşam planları, 281
ipotekli kimlik ve yaşam planları, 283, 286-287
yaşam planlarına ilişkin düzenli sağlık kontrolleri, 290-291, 316
yaşam planlarını yeniden düşünme, 298, 291, 298, 300, 316
bkz. kariyer tercihleri
yeniden düşünme, 3–5
başkalarına yeniden düşünmeyi benimsetme, *bkz.* kişilerarası yeniden düşünme

bireylerde yeniden düşünme, *bkz.* bireysel yeniden düşünme
ömür boyu öğrenmede yeniden düşünme, *bkz.* toplu yeniden düşünme
yeniden düşünme döngüsü, 34-36, 56, 84, 105, 116, 176–177, 184, 246, 253, 257, 277
yeniden düşünmeye karşı verilen olumsuz tepkiler, 38-39
yeniden düşünme süreci, 302–308
bkz. bildiklerini unutmak
yeniden düşünmeye zaman yaratmak, 316
zihniyet olarak yeniden düşünme, 20
yeniden düşünme karneleri, 270–271, 316
yetkinlik:
yetkinlik karşısında özgüven, 41–68, 58, 64, 66
tevazu ve yetkinlik, 278
yöneticiler:
geri bildirim ve yöneticiler, 274-275
yöneticilerin kendilerini değerlendirmeleri, 61-62
Young Men and Fire (Maclean), 6

zanaat ustalığı, 246
zekâ katsayısı testleri:
duygusal zekâ ve zekâ katsayısı testleri, 218
klişeler ve zekâ katsayısı testleri, 31–32
zihinsel esneklik karşısında zekâ katsayısı testleri, 31–35
zihinsel esneklik, 3-4, 10, 12
zekâ katsayısı karşısında zihinsel esneklik, 31–35
bilim adamı zihniyeti ve zihinsel esneklik, 31
yeniden düşünme ve zihinsel esneklik, *bkz.* yeniden düşünme
zorlayıcı ağlar, 105, 108, 248
Pixar'ın zorlayıcı ağları kullanımı, 104-105
şirket kültürleri ve zorlayıcı ağlar, 108
yazarın zorlayıcı ağları kullanımı, 108-109
zorlayıcı ağlarda paylaşılan değerler, 105
zorlayıcı ağ olarak Wright kardeşler, 102
Zor Sohbetler Laboratuvarı, 203, 223
Zuckerberg, Mark, 11