ULUSLARARASI ÇOKSATAN

ANGELA DUCKWORTH

AZİM

SABIR, TUTKU VE KARARLILIĞIN GÜCÜ

"*Azim*, başarıyı IQ'yla sınırlandıranlara etkileyici bir cevap niteliğinde."
MALCOLM GLADWELL

PEGASUS

Telegram: @cinciva

“Modern bir Klasik: Stephen Covey ve Carol Dvveck’in izinden giden, derin araştırmalara dayanan duru bir kitap... Daha akıllıca çalışmak ya da daha iyi yaşamak isteyen herkes hayat değiştiren *Azim* kitabını mutlaka okumalı.” Daniel H. Pink

“Çok önemli bir eser... Azmin (ya da annemin deyimiyle istikrarın) gücü konusunda uzman olan Duckvvorth, bu kitapla mesajını daha geniş bir okur kitlesine ulaştırıyor. Anekdotlar ve özdeyişlerle bulgularını hem kendi hayatımıza hem de çocuklarımızın hayatına nasıl yansıtacağımızı gösteriyor.”

Prof. Robert D. Putnam

“Angela Duckvvorth eğitim politikası çevrelerinde ‘azim’ kelimesini kullanmayı yeniden moda i haline getiren psikologdur. Duckvvorth’ün, azmi geliştirmekle ilgili fikirleri birçok kişinin hayatım olumlu yönde değiştirmiştir. TED konuşması sekiz milyondan fazla izlenen Duckvvorth, bu kitabında araştırmalarının sonuçlarını herkesin anlayabileceği bir dille anlatıyor.”



Judith Shulevitz

‘Yaptığı araştırmaları, kendi hayat deneyimlerini, farklı spor takımlarında, iş dünyasında ve askeriyedeki başarılı insanlarla yaptığı röportajları bir araya getiren Duckvvorth etkileyici bir okuma deneyimi yaşatıyor... Kitabın ebeveynlikle ilgili bölümünde Duckvvorth ebeveynlerin, ‘Sorun değil, sen elinden geleni yaptın,’ sözünü çöpe atıp onun yerine talepkâr ve destekleyici şu sözü söylemelerini öneriyor: ‘Bu işe yaramadı. Bu konudaki yaklaşımını ele alalım ve daha iyi bir çözüm düşünelim.’ Bu yaklaşımı bile insanda onu ayakta alkışlama isteği uyandırıyor."

The Toronto Star

Azim

Angela Duckworth Özgün Adı: Grit

Yayın Koordinatörü: Yusuf Tan Editör: Rumeysa Nur Ercan Düzelti: Ayten Koçal Sayfa Tasarımı: Meral Gök

Telegram: @cinciva

Baskı-Cilt: Alioğlu Matbaacılık Sertifika No: 11946 Orta Mah. Fatin Rüştü Sok. No: 1/3-A Bayrampaşa/İstanbul Tel: 0212 612 95 59

2. Baskı: İstanbul, Temmuz 2019 ISBN: 978-605-299-443-6

Türkçe yayın hakları © PEGASUS YAYINLARI, 2018 Copyright © 2016, Angela Duckvvorth

Bu kitabın Türkçe yayın hakları Telif Hakları Onk Ajans Ltd. Şti. aracılığıyla InkVVell Management LLC den alınmıştır.

Tüm hakları saklıdır. Bu kitapta yer alan fotoğraf/resim ve metinler Pegasus Yayıncılık Tic. San. Ltd. Şti.'den izin alınmadan fotokopi dâhil, optik, elektronik ya da mekanik herhangi bir yolla kopyalanamaz, çoğaltılamaz, basılamaz, yayımlanamaz.

Yayıncı Sertifika No: 12177

Pegasus Yayıncılık Tic. San. Ltd. Şti.

Gümüşsüyü Mah. Osmanlı Sk. Alara Han No: 11/9 Taksim / İSTANBUL Tel: 0212 244 23 50 (pbx) Faks: 0212 244 23 46 www.pegasusyayinlari.com / info@pegasusyayinlari.com

pegasusyayinlari Q pegasusyayinevi (B) pegasusyavinlari Pegasus Yayınları

ANGELA DUCKWORTH

AZİM

SABIR, TUTKU VE KARARLILIĞIN GÜCÜ

İngilizceden çeviren: **Öyküm Taner**

PEGASUS YAYINLARI

- İÇİNDEKİLER
- ÖNSÖZ

Telegram: @cinciva

- İLK ADIM
- AKIL ÇELEN YETENEK
  - 3. Bölüm
- SİZ NE KADAR AZİMLİSİNİZ?
  - ^ 5. Bölüm
- İLGİ
  - 7 Bölüm
  - 8. Bölüm
  - 9. Bölüm UMUT
  - ■* 10. Bölüm
- AZMİN FAALİYET ALANLARI
- ^ 12. Bölüm AZİM KÜLTÜRÜ
  - 13. Bölüm SONUÇ
- TEŞEKKÜRLER
- OKUMA LİSTESİ
- NOTLAR
  - 8. Bölüm: Amaç
- II. Bölüm: Azmin Faaliyet Alanları
- İNDEKS

Telegram: @cinciva

İÇİNDEKİLER

Jasona...

Telegram: @cinciva

ÖNSÖZ

Çocukluğumda *dâhi* kelimesinden sık sık söz edilirdi.

Konuyu açan hep babam olurdu. Bana durduk yerde, “Dâhi olmadığını biliyorsun, değil mi?” derdi. Bir akşam yemeği sohbeti esnasında, *The Love Boat* dizisinin reklam arasında ya da *W ali Street* gazetesini eline alıp koltuğunda uzanırken konu benim zekâma gelebiliyordu.

Ona nasıl yanıt verdiğimi hatırlamıyorum. Belki de duymazlıktan geliyordum.

Babamın aklı sürekli dâhilikle, yetenekle, kimin neye ne kadar sahip olduğuyla meşguldü. Hem kendinin hem de ailesindekilerin zekâsını sürekli sorguluyordu.

Sorun sadece bende değildi. Babam kız ve erkek kardeşimin de dâhi olduğunu düşünmüyordu. Onun kıstası Einstein’dı ve hiçbirimiz bu kıstasa uymuyorduk. Belli ki bu, babam için büyük bir hayal kırıklığıydı. Yeterince zeki olmadığımız için hayatta başarılı olamayacağımızdan korkuyordu.

İki yıl önce Deha Ödülü olarak da bilinen MacArthur Vakfı Bursunu kazanma şansı elde ettim. MacArthur başvurarak alabileceğiniz bir burs değildir. Dostlarınız veya iş arkadaşlarınız da sizi bu burs için aday gösteremez. Bunun yerine alanınızın en iyilerinden oluşan gizli bir komite kurulur, bu komite de kimin önemli ve yaratıcı işler ortaya çıkardığına karar verir.

Bursla ilgili haberi aldığım o beklenmedik telefon konuşmasından sonra ilk tepkim hayret etmek ve minnet duymaktı. Ardından

aklıma babamın entelektüel potansiyelim hakkındaki üstünkörü tespitleri geldi. Haksız değildi: MacArthur Vakfı Bursu nu psikolog meslektaşlarım arasında en zeki ben olduğum için almamıştım. Ama babam yanlış soruya (Kızım bir dâhi mi?) doğru cevap vermişti. (Hayır, değil.)

MacArthur’la yaptığım telefon görüşmesinden bir ay kadar sonra resmî duyuru yapılacaktı. Kocam haricinde kimseye bundan bahsetme iznim yoktu. Bu sayede durumun ironisi üzerinde düşünecek vaktim oldu. Defalarca dâhi olmadığı söylenen bir kıza dehası için ödül veriliyordu. Ödülü kazanmasının sebebiyse başarımızın, doğuştan gelen yeteneklerden ziyade ne kadar tutkulu

Telegram: @cinciva

olduğumuza ve sebat ettiğimize bağlı olduğunu keşfetmesiydi. O zamana kadar oldukça zor okullardan mezun olmuştu ama ilkokul üçüncü sınıfta üstün yetenekliler programına katılacak yeterlilikte görülmemişti. Ebeveynleri Çinli göçmenlerdi fakat hiç çok çalışmanın kurtuluş olduğuna dair nasihatler duymamıştı. Stereotipin aksine ne piyano ne de keman çalabiliyordu.

MacArthur'un duyuru yaptığı sabah ailemin evine gittim. Annem ve babam haberi çoktan almıştı. Tabii tebrik için peş peşe telefon açan "teyzeciklerim" de öyle. Telefonlar nihayet sustuğunda babam bana dönüp, "Seninle gurur duyuyorum," dedi.

Karşılığında çok şey söyleyebilirdim ama sadece, "Teşekkürler baba," dedim.

Geçmişi kurcalamanın bir anlamı yoktu. Benimle *gurur duyduğunu* duymuştum işte.

Yine de bir yanım geçmişe, genç kız olduğum zamana dönebilmek istiyordu. Çünkü şimdiki aklım olsa geçmişte babama birçok şey söylerdim.

Ona şöyle derdim mesela: "Baba, benim bir dâhi olmadığımı söylüyorsun. Haklısın. Benden daha zeki olan bir sürü insan tanıyorsun." Bunu duyduğunda kafasını sallayıp beni onayladığını gözümde canlandırabiliyorum.

"Ama sana bir şey söyleyeyim. Büyüyeceğim ve işimi en az senin kendi işini sevdiğin kadar seveceğim. Sadece bir işim olmayacak, bir amacım olacak. Her gün kendime bir kez daha meydan okuyacağım. Düşersem, yeniden ayağa kalkacağım. Bu odadaki en zeki insan ben olmayabilirim ama en azimlisi olmak için gayret edeceğim."

Beni hâlâ dinliyor olursa, "Uzun vadede azim, yetenekten daha önemli olabilir baba," diye de eklerdim.

Yıllar geçti ve artık bu iddiamı doğrulayacak bilimsel verilere sahibim. Dahası azmin sabit değil, geliştirilebilir bir özellik olduğunu ve araştırmalarım sayesinde bunun nasıl geliştirilebileceğini de biliyorum.

Bu kitap azim (grit) hakkında öğrendiğim her şeyi özetliyor.

Kitabı yazmayı bitirdiğimde babamı ziyarete gittim. Ona günlerce, kitabımın her satırını okudum. Yaklaşık son on yıldır Parkinson hastalığıyla mücadele ettiği

Telegram: @cinciva

için ne kadarını anlayabildi bilmiyorum. Yine de dikkatle dinliyor gibiydi ve kitabı tamamladığımda bana baktı. Bana sonsuzluk gibi gelen bir sürenin ardından başını bir kez salladı ve gülümsedi.

/. *Kısım*

AZİM NEDİR VE NEDEN ÖNEMLİDİR?

I. Bölüm

Telegram: @cinciva

İLK ADIM

Birleşik Devletler Askerî Akademisinin West Point kampüsüne adımınızı attığınız ana kadar geçen süreçte, orada bulunmayı gerçekten hak etmiş olursunuz.

West Point'in öğrenci kabul süreci en seçici üniversitelerinki kadar büyük bir titizlikle yürütülür. SAT veya ACT sınavlarında* dereceye girmek ve lisede üstün performans göstermek olmazsa olmaz kriterlerdir. Fakat Harvard'a başvurduğunuzda başvuru sürecinizi daha on birinci sınıftayken başlatmanıza ya da bir kongre üyesi, senato üyesi veya ABD başkan yardımcısı tarafından öğrenciliğe aday gösterilmenize gerek yoktur. Bunun için koşu, şınav, mekik ve barfiks çekmedeki üstün yeteneğinizi kanıtlayacak değerlendirmelerden geçmenize de gerek yoktur.

Her sene, lise üçe geçen 14.000'i aşkın aday, öğrenci kabul süreci için kolları sıvar. Nüfuzlu biri tarafından aday gösterilmeyi başaramayanlar elenince geriye sadece 4.000 kişi kalır. Geriye kalanların yarısından biraz fazlası (2.500 kadarı) West Point'in titiz akademik ve fiziksel standartlarına uyar. Bu adaylardan da sadece 1.200'ü okula kabul edilip kaydolur. Kaydolan kadın ve erkeklerin neredeyse hepsi okul takımlarından birinde oyuncudur, çoğunlukla da takım kaptanıdır.

Amerika'daki üniversiteye giriş sınavlarıdır, (yay. n.)

Tüm bunlara karşın her beş adaydan biri mezun olmadan okulu bırakmaktadır. Okul tarihine baktığımızda daha dikkat çekici olan ise bu öğrencilerin azımsanamayacak bir kısmının okulun daha ilk eğitim yılının yazında, resmî adı bile Canavar Kışlası veya kısaca Canavar olan yedi haftalık yoğun eğitimin ardından okulu bırakıyor olmasıdır.

Kim kabul edilmek için iki yılını harcadığı bir yeri iki ay sonra bırakmak ister ki?

Öte yandan bu iki ay, sıradan aylara benzemez. Canavar programı West Point'in harp okulu öğrencileri için hazırladığı kılavuzda, "Bir öğrenciyi bir askere dönüştürmek için tasarlanmış... West Point'teki dört yıllık eğitimin fiziksel ve duygusal açıdan en fazla dayanıklılık gerektiren bölümüdür," şeklinde

Telegram: @cinciva

tanımlanıyor.

Canavar Kışlası'nda Sıradan Bir Gün

05.00	Koğuş Kalk
05.30	Sabah İçtiması
05.30 – 06.55	Beden Eğitimi
06.55 – 07.25	Kişisel Bakım
07.30 – 08.15	Kahvaltı
08.30 – 12.45	Eğitim/Dersler
13.00 – 13.45	Öğle Yemeği
14.00 – 15.45	Eğitim/Dersler
16.00 – 17.30	Atletizm Etkinlikleri
17.30 – 17.55	Kişisel Bakım
18.00 – 18.45	Akşam Yemeği
19.00 – 21.00	Eğitim/Dersler
21.00 – 22.00	Takviye Çalışma
22.00	Işıkları Söndür Sinyali

Gün sabah 05.00'te başlıyor. 05.30'da öğrenciler içtima düzenine girip saygı duruşunda durarak Amerikan bayrağının göndere çekil-

meşini izliyorlar. Bu merasimi jimnastik veya koşma içerikli ağır bir egzersizin ardından aralıksız bir biçimde sürdürülen uygun adım yürüyüşler, sınıfta verilen eğitimler, silah eğitimleri ve atletizm etkinlikleri takip ediyor. Gece 22.00'de "Işıkları Söndür Sinyali" denilen kasvetli boru sesi eşliğinde ışıklar kapanıyor ve aynı rutin bir sonraki gün de devam ediyor. Bu arada hafta sonu tatiline, yemek arası dışında herhangi bir molaya ya da aile fertleriyle ve West Point'tekiler dışında hiçbir arkadaşla görüşmeye izin yok.

Harp okulu öğrencilerinden biri Canavar programını şöyle tarif ediyor: "Sistem gelişmeniz için her türlü (fiziksel, zihinsel, askerî ve sosyal) yetinize meydan okuyor ve zayıf yönlerinizi açığa çıkarıyor. Ama West Point'te amaçlanan da bu zaten: zayıf yanlarınızı bulup güçlendirmek."

Telegram: @cinciva

Peki, kimler Canavarın üstesinden geliyor?

Psikoloji yüksek lisansımın ikinci yılı olan 2004'te bu soruya kafa yormaya başladım, oysa Amerikan ordusu da onlarca yıldır aynı sorunun yanıtını bulmaya çalışıyordu. Hatta 1955 yılında (benim bu bulmacayı çözmeye niyetlenmemden neredeyse 50 yıl önce) Jerry Kağan adlı genç bir psikolog askere alınmış ve programa katılan öğrencilerden kimin kalıp kimin gideceğini test edip West Point'e raporlamak üzere görevlendirilmişti. Kaderin cilvesi şu ki Jerry sadece West Point'teki okulu bırakma oranlarını inceleyen ilk psikolog değil, aynı zamanda benim üniversitede tanıştığım ilk psikologdu. Sonrasında iki yılımı onun laboratuvarında yarı zamanlı çalışarak geçirdim.

Jerry'ye göre West Point'te sapla samanı ayırmaya çabaladığı ilk zamanlar ciddi anlamda başarısız olmuştu. Yüzlerce saatini öğrencilere resimli kartlar gösterip onlardan kartlara uygun hikâyeler uydurmalarını bekleyerek harcamıştı. Bu testin amacı kökleşmiş, bilinç dışı dürtüleri açığa çıkarmaktı: Kartlara bakıp cesaret isteyen

başarılar ve asil kahramanlıklar hayal eden adayların mezun olma olasılığının daha yüksek olacağı varsayımına dayalıydı. Teoride kulağa hoş gelen birçok fikir gibi bu da uygulamada pek geçerli değildi. Öğrenciler dinlemekten zevk alacağınız türden renkli hikâyeler anlatıyorlardı fakat anlattıklarının kendi hayatlarında aldıkları kararlarla ilişkilendirilebilecek bir yanı yoktu.

O zamandan bu yana yetişen psikologların birçoğu kendini okulu bırakma konusunda araştırma yapmaya adadı fakat hiçbiri, en parlak öğrencilerden bazılarının neden daha ilk dönemde okulu bıraktığını açıklayamadı.

Canavar programından haberdar olur olmaz West Point'te öğretim görevlisi olan askerî psikolog Mike Matthews'ün ofisine yol aldım. Mike, West Point'in öğrenci kabul sürecinin, bu alanda gelişmek için yeterli potansiyeli olan kadın ve erkekleri tespit etmedeki başarısını anlattı. Özellikle de adayın SAT ve ACT sınav sonuçlarının, mezun olduğu okulun o yıl verdiği mezun sayısına göre yeniden hesaplanmış lise mezuniyet derecesinin, liderlik vasıflarına dair uzman değerlendirmesinin ve fiziksel dayanıklılığı ölçen objektif ölçüm sonuçlarının önem derecelerine göre dikkate alınmasıyla hesaplanan Toplam Aday Puam'ndan bahsetti.

Toplam Aday Puanını, West Point adaylarının dört yıllık eğitim programının

Telegram: @cinciva

türlü zorluğu karşısında göstereceği yeteneklere dair en iyi tahmin olarak düşünebilirsiniz. Bir başka deyişle bu puan, adayın askerî lider olmak için gerekli olan birçok beceride uzmanlaşmaya ne kadar elverişli olduğunun kabaca hesaplanması sonucunda elde edilir.

Toplam Aday Puanı, West Point'in öğrenci kabul sürecindeki en önemli tek faktördür ama yine de kimin Canavar programının üstesinden gelebileceğini güvenilir bir biçimde *öngöremiyor.* Hatta en yüksek puanlarla kabul edilen öğrencilerin okulu bırakma olasılığı en düşük puanlılardan farksız. Mike'ın benimle görüşmeyi kabul etmesinin nedeni de tam olarak buydu.

Mike'ın delikanlıyken katıldığı ABD Hava Kuvvetlerindeki deneyimi sayesinde bu bulmacaya dair paylaşabileceği ipuçları vardı. Onun askere alınma süreci West Point'teki kadar yürek dağlayan cinsten olmasa da azımsanamayacak benzerlikler taşıyordu. Bunlardan en önemlisi mevcut yeteneklerden fazlasını gerektiren zorluklardı. Hayatlarında ilk kez, Mike ve diğer öğrencilerden her saat başı henüz yapma becerisine sahip olmadıkları şeyler yapmaları bekleniyordu. "îki hafta içerisinde," demişti Mike, "yorgun, yalnız, hayal kırıklığına uğramış ve bırakmaya hazırdım, tıpkı diğer tüm sınıf arkadaşlarım gibi."

Kimileri bıraktı ama Mike devam etti.

Mike'ı asıl şaşırtan ise yetenekli olmanın yükselmeye giden yolda neredeyse hiç etkisinin olmamasıydı. Eğitimi yarım bırakanların neredeyse hiçbiri bunu yeteneksiz oldukları için yapmıyordu. Aksine önemli olan, Mike ın deyişiyle "asla pes etme" tutumuna sahip olmaktı.

O dönemde zorluklara karşı metanetli bir duruş sergilemek konusunda benimle konuşan tek kişi Mike Matthews değildi. Başarı psikolojisini araştırmaya henüz başlamış bir yüksek lisans öğrencisi olarak iş, sanat, spor, gazetecilik, akademi, tıp ve hukuk camialarından liderlerle görüşmeler yapıyordum: *Alanınızın önde gelen isimleri kimler? Ne gibi özellikleri var? Onları özel kılan yönlerinin ne olduğunu düşünüyorsunuz?*

Bu görüşmelerde ortaya çıkan özelliklerden bazıları son derece alana özgü oluyordu. Örneğin, birden çok iş adamı finansal risk almaya duyduğu istekten bahsetti: "Hem milyon dolarlarla ilgili hesaplı kitaplı kararlar almanız hem de geceleri uyuyabilmeniz gerekiyor." Fakat bu, sanatçıların önemli bulduğu

Telegram: @cinciva

noktalardan biri değildi, onlar yaratma güdüsünü vurguluyordu: “Bir şeyler ortaya çıkarmayı seviyorum. Neden olduğunu bilmiyorum ama

öyle.” Atletlerse başka bir motivasyondan, kazanma güdüsünden güç alıyordu: “Kazananlar, başkalarıyla kıyasıya yarışmayı severler. Kaybetmekten de nefret ederler.”

Alandan alana değişen noktalar olduğu gibi ortak noktalar da vardı. Beni en çok ilgilendiren de bu ortak noktalardı. Hangi alandan olduğu fark etmeksizin en başarılı olanlar şanslı ve yetenekliydi. Bunu daha önce de duymuştum, bu yüzden doğruluğundan şüphelenmedim.

Tabii başarı hakkında söylenenler bununla sınırlı kalmadı. Konuştuğum insanların çoğu, başarıya doğru ilerleyen birçok kişinin daha potansiyelini bile anlayamadan, herkesi şaşırtan bir biçimde ilgisini kaybettiğinden veya saf dışı kaldığından bahsetti.

Görünen o ki en önemlisi, başarısız olduktan sonra denemeyi sürdürebilmekti ki bu hiç de kolay bir şey değildir: “Bazı insanlar her şey yolundayken harikadır fakat işler yolunda gitmediğinde yıkılırlar.” Görüşmelerde adı geçen son derece başarılı insanlar denemeyi her şeye rağmen sürdürmüş olanlardı: “Başlangıçta o kadar da iyi bir yazar sayılmayacak bir adam vardı. Hatta eskiden hikâyelerini okuyup acemiliğini ve aşırı duygusal üslubunu gülünç bulurduk. Ama gittikçe daha iyi bir yazar oldu ve geçen sene Guggenheim Bursunu kazandı.” Ayrıca bu insanlar, sürekli kendilerini geliştirmeye çalışıyordu: “Asla tatmin olmazdı. Artık tatmin olmuştur herhalde diye düşünebilirsiniz ama hayır, o her zaman kendini en acımasız şekilde eleştiren kişidir.” Üstün başarılara imza atan kişiler, azmin kusursuz örnekleriydi.

Peki, üstün başarılı insanlar hedeflerine ulaşmada neden bu kadar kararlıydı? Genelde tutku duydukları konuda gerçeküstü beklentileri vardı. Onlara göre hiçbir zaman yeteri kadar iyi değildiler. Hallerinden memnun değildiler. Buna karşın tatmin olmamaktan kelimenin tam anlamıyla tatmin oluyorlardı. Her biri eşsiz bir ilgi ve itinayla tutkusunun peşinden koşuyordu ve kovalama süreci onlar için kavuşmak kadar tatmin ediciydi. Yapmak zorunda oldukları

şeylerden bazıları sıkıcı, kafa karıştırıcı, hatta acı verici olsa da pes etmeyi akıllarına bile getirmiyorlardı. Tutkuları baki kalıyordu.

Kısacası hangi alanda olursa olsun üstün başarılara imza atanlar iki açıdan ciddi

Telegram: @cinciva

bir kararlılık sergiliyordu. îlk olarak sıra dışı bir dayanıklılığa ve çalışkanlığa sahiplerdi. İkinci olarak ne istediklerini çok ama çok iyi biliyorlardı. Ancak sadece kararlı değildiler, kendilerine bir *rota* da çizmişlerdi.

İşte üstün başarılara imza atanları özel kılan şey tutku ile sebatın birleşimiydi. Tek kelimeyle ifade edecek olursam, azimliydiler.

Benim için soru şuna dönüştü: Bu kadar soyut bir şeyi nasıl ölçebiliriz? Askerî psikologların onlarca yıldır rakamlara dökmeyi başaramadığı bir şeyi? Görüşmeler yaptığım başarılı insanların bir bakışta anlayabileceklerini iddia ettikleri ama doğrudan test etmenin bir yolunu bulamadıkları o şeyi?

Oturup görüşme notlarıma göz gezdirdim. Azim kelimesini karşılayan, bazen de kelimesi kelimesine tanımını içeren sorular yazmaya başladım.

Soruların yarısı sebatla alakalıydı. Bu sorularda, "Zor bir durumla engelleri aşarak başa çıkarım," ve "Başladığım her şeyi bitiririm," gibi ifadelere ne kadar katıldığınızı derecelendirmeniz isteniyordu.

Soruların diğer yarısı tutkuyla alakalıydı. Bu sorular da "ilgi alanlarınızın yıldan yıla değişip değişmediğini" ya da ne sıklıkla "bir fikir veya projeyi kısa süreliğine takıntı haline getirip sonra ilginizi kaybettiğinizi" soruyordu.

Bunun sonucunda dürüst bir biçimde yanıtlandığında hayatta ne kadar azimli olduğunuzu ölçen bir Azim Ölçeği (Grit Scale) ortaya çıktı.

Temmuz 2004'te, Canavarın ikinci gününde, West Point'teki 1.218 öğrenci Azim Ölçeği sorularım yanıtlamaya koyuldu.

Bir gün öncesinde öğrenciler anne babalarına veda etmişlerdi (West Point bu vedalaşmaya sadece 90 saniye zaman tanıyordu), saçlarını kazıtmışlardı (sadece erkekler), sivil kıyafetlerini çıkarıp West Point'in meşhur gri beyaz üniformasını giymiş, kasklarını, ayakkabı dolaplarını ve diğer ekipmanlarını teslim almışlardı. Daha önce bildiklerini sandıkları tek sıra halinde durma konusunda bir dördüncü sınıf öğrencisinden talimatlar almışlardı. (Hizama geç! Çizgiye basma! Çizgiyi geçme! Geride kalma! Hizama geç!)

Başlangıçta Azim Ölçeği sonuçlarının doğuştan gelen yetenekle olan ilişkisini incelemeye koyuldum. Ne oldu dersiniz? Azim puanlarının başvuru sürecinde itinayla hesaplanmış olan Toplam Aday Puanıyla hiçbir alakası yoktu. Diğer bir

Telegram: @cinciva

deyişle öğrencilerin yetenekleri azimlerini belirlemiyordu veya tam tersi de geçerli değildi.

Azim ile yetenek arasındaki fark, Mike Matthews'ün ABD Hava Kuvvetleri eğitimindeki gözlemleriyle tutarlıydı. Fakat bu bulgulara ilk baktığımda bu sonuç benim için tam bir sürpriz oldu. Sonuçta yetenekli bir kişi neden dayanıklı *olmasın* ki? Mantıken yetenekli olanların daha çok ve daha uzun süre çalışması gerekirdi çünkü bunu yaptıklarında aşırı derecede iyi işler çıkarıyorlardı, örneğin, West Point'te Canavarı bitirebilen öğrenciler için Toplam Aday Puanı bütün alanlardaki ölçülebilen başarının mükemmel bir belirleyici-siydi. Sadece akademik başarıyı değil, askerî ve fiziksel dayanıklılık puanlarını da isabetli bir biçimde öngörmemizi sağlıyordu.

Bu durumda şaşırtıcı olan yeteneğin azmi garantilemiyor olmasıydı. Bu kitapta da bunun nedenlerini keşfedeceğiz.

Canavarm sonuna gelindiğinde 71 öğrenci okulu bıraktı.

Azmin şaşırtıcı bir biçimde kimin devam edip kimin etmeyeceğini doğru öngörebildiği ortaya çıktı.

Bir sonraki sene aynı çalışmayı tekrarlamak için West Point e geri döndüm. Bu sefer Canavar'dan sonra 62 öğrenci okulu bıraktı ve bir kez daha kimin devam edeceğini öngörmemizi sağlayan azimdi.

Buna karşın bırakanlar ve devam edenlerin Toplam Aday Puanı birbirinden farksızdı. Toplam Aday Puanını oluşturan her birimi teker teker inceledim fakat sonuç aynıydı.

Peki, Canavar m sonuna kadar tahammül edebilmeyi mümkün kılan neydi?

SAT puanınız, lise mezuniyet dereceniz, liderlik deneyiminiz veya atletik yetenekleriniz değildi.

Toplam Aday Puam'mz da değildi.

Bunu azminiz mümkün kılıyordu.

Azmin West Point dışında bir önemi var mı? Bunu öğrenmek için birçok insanın yarıda bıraktığı zorlayıcı durumları incelemeye koyuldum. Azim sadece

Telegram: @cinciva

Canavar'ın zorluklarını aşmak için mi gerekli yoksa insanlar genel olarak başladıkları işi bitirmek için azme mi ihtiyaç duyuyor diye merak ediyordum.

Azmin gücünü ölçtüğüm bir diğer alan her gün, hatta saat başı reddedilmenin işin bir parçası olduğu satış alanıydı. Bir devre mülk şirketinde çalışan yüzlerce kadın ve erkeğe Azim Ölçeği de dâhil olmak üzere bir sürü kişilik ölçeği testi uyguladım. Altı ay sonra şirketi yeniden ziyaret ettiğimde satış elemanlarının %55'i işi bırakmıştı. Azim, kimin kalıp kimin gideceğini tahmin etmişti. Üstelik sıkça ölçülen kişilik özelliklerinin (dışa dönüklük, duygusal denge, dürüstlük) hiçbiri işe devam oranını azim kadar isabetli bir biçimde öngöremiyordu.

Aynı dönemde Chicago Devlet Okulları'ndan bir telefon aldım. Tıpkı West Point'teki psikologlar gibi oradaki araştırmacılar da kimin başarıyla mezun olacağını öngörmek için hevesliydi. O bahar döneminde binlerce lise öğrencisi Azim Ölçeği'nin kısaltılmış

bir versiyonunu, başka ölçeklerin de dâhil olduğu bir dizi anketle beraber yanıtladı. Bir yıl sonra bu öğrencilerin %12'si mezun olamadı. Mezun olanlar daha azimliydi ve azim öğrencilerin okulu ne kadar umursadıkları, dersleri hakkında ne kadar dürüst oldukları ve hatta okulda ne kadar güvende hissettiklerinden daha kuvvetli bir biçimde okulu bırakma oranını tahmin etmemizi sağlıyordu.

Aynı şekilde iki büyük Amerikan örnekleminde, daha azimli yetişkinlerin örgün eğitimde ileriki aşamalara gitme ihtimalinin daha fazla olduğunu gördüm. İşletme yönetiminde yüksek lisans veya doktora yapan, tıp doktoru unvanını kazanan ya da başka bir alanda akademik uzmanlık yapanlar yalnızca dört yıllık bir bölümden derecesiz mezun olanlara kıyasla daha azimliydi. Dört yıllık bölümden mezun olanlar ise okulda bir süre eğitim görüp mezun olmayanlara kıyasla daha azimliydi. İlginçtir ki iki yıllık bir bölümden mezun olanlar dört yıllık bölümlerden mezun olanlardan küçük bir farkla daha azimliydi. Bu sonuç ilk başta benim için kafa karıştırıcı olsa da sonradan öğrendim ki bunun nedeni devlet okullarındaki okulu bırakma oranlarının %80 e yakın olması ve bu yüksek orana rağmen okulunu tamamlamayı başaranların ziyadesiyle azimli olmasıydı.

Aynı dönemde Yeşil Bereliler olarak da bilinen ABD Ordusu Özel Harekât Kuvvetleri yle ortaklığa imza attım. Bu grup ordunun en iyi eğitilmiş ve en zor, en tehlikeli görevlere atanan askerlerini kapsıyordu. Yeşil Berelilerin eğitimleri

Telegram: @cinciva

birçok aşamadan oluşuyordu ve çok zahmetliydi. Benim çalışmalarımı yaptığım seviyedeki askerler dokuz haftalık acemi kampı, dört haftalık piyade eğitimi, üç haftalık hava indirme eğitimi ve kara keşfine odaklanan dört haftalık hazırlık kursunun *ardından* eğitime devam edenlerdi. Tüm bu başlangıç eğitimleri çok ama çok zor deneyimlerdi ve her bir aşamada eğitimi bırakan birileri oluyordu. Fakat Özel Kuvvetler Seçme Eğitimi bunlardan da zordu. Komutan James Parker'ın ifadesine göre bu, Yeşil Bereliler eğitiminde "kimin geçip kimin kalacağına" karar verdikleri son aşamaydı.

Canavar Kışlası bile Özel Kuvvetler Seçme Eğitimi'ne kıyasla yaz tatili sayılırdı. Gün doğumuyla başlayan öğrenciler 21.00 e kadar aralıksız hareket ediyordu. Gündüz ve gece yapılan kara keşif alıştırmalarının yanı sıra bazen 50 kiloyu bulan ağırlıklar taşıyarak 7 ve 10 kilometrelik yürüyüşler yapılıyor, ayrıca gayriresmî olarak "Pislik Nick" adıyla anılan, suda sürünerek tel örgüleri aşıp, yüksek kütüklerin üzerinde yürüyüp, ağlara tırmanıp yatay merdivenlerde sallanmayı içeren bir engel parkuru tamamlanıyordu.

Sadece Özel Kuvvetler Seçme Eğitimine kadar gelebilmek dahi bir başarıydı fakat bu eğitimin sonuna bile gelmeden adaylarm %42'si kendi isteğiyle bırakıyordu. Peki, devam edenlerin ayırt edici özelliği neydi?

Azim.

Orduda, eğitimde ve iş hayatında başarıyı azim haricinde ne belirliyordu? Satışta, deneyimin faydası olduğunu gördüm: Acemilerin işi bırakma ihtimali daha fazlaydı. Chicago Devlet Okullarında destekleyici bir öğretmene sahip olan öğrencilerin mezun olma olasılığı daha yüksekti. Yeşil Bereliler için de başlangıçtaki fiziksel yeterlilik eğitim için olmazsa olmazdı.

Fakat bu alanların hepsinde, bu özelliklere sahip olan insanları birbirleriyle karşılaştırdığımızda azim hâlâ başarıyı belirleyen faktördü. Bu alanların her birinde başarılı olmaya yardımcı olan belirli yatkınlık ve avantajlara sahip olup olmamak farketmiyordu: Azim hepsi için önemliydi.

Yüksek lisansa başladığım yıl, *Spellbound* isimli bir belgesel gösterime girmişti. Film üç erkek ve beş kız çocuğunun Scripps Ulusal Heceleme Yarışmasına hazırlanma ve orada yarışma sürecini konu alıyordu. Washington da her yıl düzenlenen ve ESPN adlı spor kanalında (ki genellikle spor dışında pek program yayınlamazlar) canlı yayınlanan adrenalin dolu bu üç günlük programda finale

Telegram: @cinciva

kalabilmek için çocuklar ilk olarak ülke çapında yüzlerce okuldan gelen binlerce öğrenciden "heceleme"de[1] çok daha üstün olmalıydı. Bu da gittikçe zorlaşan kelimeleri hiçbir hata yapmadan hecelemeleri ve sınıflarındaki, okullarındaki, civar okullardaki, bölgedeki rakiplerini alt etmeleri anlamına geliyordu.

Spellbound beni şunu sorgulamaya itti: *schottische* (İskoç dansı) veya *cymotrichous* (dalgalı saçlı) kelimelerinin yazımını harfi harfine bilmek olağan dışı bir sözel yeteneğe sahip olmanın gerçekten bir göstergesi miydi ve bunda azmin etkisi ne kadardı?

Yarışmanın yetkili müdürü Paige Kimble, dinamik bir kadındı ve o da yarışmanın eski şampiyonlarındandı. Kazananların psikolojik yapılarını inceleme fikri Kimble ı da en az beni heyecanlandırdığı kadar heyecanlandırdı. Birkaç ay sonra yapılacak yarışmanın finalistleri belirlenir belirlenmez 273 adaya anketleri yollamayı kabul etti. 25 dolar değerindeki hediye kartı karşılığında yarışma adaylarının üçte ikisi anketleri doldurup araştırmama katıldı. Katılımcılardan en büyüğü yarışma kurallarının da belirlediği gibi on beş, en küçüğüyse yedi yaşındaydı.

Azim Ölçeği'ne ek olarak yarışmacı adayları heceleme çalışmalarına ne kadar zaman ayırdıklarını da ankette bildirdi. Ortalama olarak hafta içi bir saatten fazla, hafta sonlarıysa iki saatten fazla uygulama yapıyorlardı. Fakat bu ortalama değerler kişiden kişiye çok farklılık gösteriyordu: Kimileri neredeyse hiç çalışmazken bazıları da herhangi bir cumartesi gününün dokuz saatini çalışmaya ayırıyordu!

İngilizcede heceleme, bir kelimenin harflerini sırasıyla tek tek telafiiız ederek yapılır, (yay. n.)

Bundan bağımsız olarak yarışmacı adayları arasından daha küçük bir grupla iletişime geçtim ve sözel zekâ testini uyguladım. Grup olarak bakıldığında yarışmacıların sözel yetileri ortalamanın çok üstündeydi. Fakat puanlara bakıldığında kimi çocuklar sözel

dâhiler olarak nitelendirilebilecekken diğerleri yaş gruplarına göre "ortalama" düzeyde yetkinliğe sahipti.

ESPN yarışmanın final turunu yayınladığında tüm programı son ana kadar merak içerisinde izledim, ta ki 13 yaşındaki Anurag Kashyap bir müzik terimi olan

Telegram: @cinciva

appoggiatura (ufak nota) kelimesinin harflerini eksiksiz bir biçimde söyleyip yarışmayı kazanana kadar.

Sonrasında final sıralamaları da elime geçtiğinde, verilerimi incelemeye koyuldum.

İşte sonuç: Aylar öncesinde yapılan azim ölçümleri bir yarışmacının final turundaki başarısını öngörmemizi sağlayabildi. Basitçe ifade edecek olursam, azimli çocuklar yarışmada daha ileriye gidebildi. Peki, bunu nasıl yaptılar? Daha uzun süre çalışarak ve aynı zamanda daha fazla heceleme yarışmasına katılarak.

Peki, ya yetenek? Sözel zekâ da yarışmalarda ilerleme ihtimalini öngörmemizi sağladı. Fakat sözel IQ ve azim arasında bir ilişki yoktu. Dahası sözel yeteneği yüksek yarışmacılar ne diğerlerinden daha uzun süre çalışmış ne de daha fazla heceleme yarışmasına katılmıştı.

Yetenek ve azim arasındaki ayrım Sarmaşık Birliğindeki* lisans öğrencileri üzerinde yaptığım bir başka çalışmada da ortaya çıktı. Hatta o çalışmada SAT puanları ile azim arasında ters orantı vardı. Söz konusu örneklemdeki öğrenciler arasında daha yüksek SAT puanına sahip olanlar diğerlerine kıyasla daha az azimliydi. Bu bulguyu elimdeki diğer tüm verilerle birleştirdiğimde, çalışmamın nasıl ilerleyeceğini belirleyen esas noktayı kavradım: *Potansiyele sahip olmak bir şey, o potansiyeli nastl kullandığımız ise başka bir şeydi.*

Sarmaşık Birliği (Ivy League), ABD'nin kuzeydoğusundaki sekiz vakıf üniversitesinin oluşturduğu, çok zor öğrenci kabul etmesiyle bilinen bir birliktir. Günümüzde mükemmeliyetçilik ve elitlikle bağdaştırılır, (yay. n.)

2. *Bölüm*

1

Telegram: @cinciva

AKIL ÇELEN YETENEK

Psikolog olmadan önce öğretmenlik yapıyordum. Başarının yetenekle alakası olmadığını gördüğüm ilk yer (Canavarın adını duymamdan yıllar önce) ders verdiğim sınıftı.

Öğretmenliğe başladığımda yirmi yedi yaşındaydım. Bir ay öncesinde New York'taki ofisi şehir merkezindeki en görkemli gökdelenlerden birinin birkaç katını kaplayan bir uluslararası yönetim danışmanlığı şirketi olan McKinsey'deki işimden ayrılmıştım. İş arkadaşlarım bu kararım karşısında şaşkındı. Yaşıtlarının girmek için can attığı, dünyanın en zeki ve güçlü insanlarının çalıştığı söylenen bir şirketi neden bırakırsın ki?

Tanıdıklarım haftada seksen saatlik çalışma rutinimi daha rahat bir yaşam biçimiyle değiştirdiğimi varsaydı fakat öğretmenlik yapmış olan herkes dünyada bundan daha zor bir iş olmadığını bilir. Peki, neden bıraktım? Aslında eğitim vermek değil de danışmanlık yapmak birkaç açıdan yolumdan sapmak olmuştu. Üniversite hayatım boyunca devlet okullarındaki çocuklara özel ders verip rehberlik yapmıştım. Mezun olduktan sonra ücretsiz bir akademik zenginleştirme programı başlatıp iki yıl boyunca yönetmiştim. Ardından Oxford a gidip disleksinin sinirsel mekanizmasını inceleyerek nörobilim alanında uzmanlık yapmıştım. Dolayısıyla öğretmenliğe başladığımda doğru yola döndüğümü hissettim.

Yine de bu keskin bir geçişti. Bir hafta içerisinde aylık gelirim, "Şaka mı bu? Gerçekten bu kadar çok mu kazanıyorum?" seviyesinden "Vay canına! Bu şehirde öğretmenler nasıl geçiniyor acaba?" seviyesine düşmüştü. Öğle yemeğinde artık müşterilerin ısmarladığı suşileri değil, sabaha karşı evden çıkmadan hazırladığım sandviçi yiyordum. îşe gitmek için hâlâ aynı metroyu kullanıyordum fakat şehir merkezinden altı durak sonra iniyordum: Lower East Side'da. Topuklular, inciler ve özel yapım takım elbiseler yerine tüm gün ayakta durabileceğim rahatlıkta ayakkabılar ve tebeşire bulanmasını sorun etmeyeceğim elbiseler giyiyordum.

Öğrencilerim on iki, on üç yaşlarındaydı. Çoğu A ve D caddeleri arasındaki bölgede bulunan sosyal konutlarda yaşayan çocuklardı. Mahallenin her köşesine bir kafe açılmadan önceydi. Öğretmenliğe başladığım sonbaharda okulumuz, kavga gürültüsü bol bir kenar mahalle okulunu konu alan bir filmin seti olmak

Telegram: @cinciva

üzere seçilmişti. Benim işim ise yedinci sınıfa matematik dersi vermekti: kesirler, ondalık sayılar ile cebir ve geometrinin temel öğeleri.

Daha ilk haftadan öğrencilerimden bazılarının matematiksel kavramları algılamada diğerlerinden daha az zorlandıkları belliydi. Sınıfın en yeteneklilerine bir şeyler öğretmek keyifliydi. Bu çocuklar bilgiyi kelimenin tam anlamıyla "sünger" gibi emiyordu. Fazla ipucuna ihtiyaç duymadan matematik sorularının (daha az yetenekli çocukların görmekte zorlandığı) mantığını çözebiliyorlardı. Tahtada bir soruyu çözüş biçimimi izleyip, "Anladım!" diyorlardı ve sonraki soruyu kendi kendilerine doğru yanıtlıyorlardı.

Tüm bunlara rağmen ilk sınav döneminin ardından bu öğrencilerden bazılarının beklediğim kadar iyi sonuçlar elde edemediğini gördüm. Tabii ki bazıları çok başarılıydı. Fakat en yetenekli öğrencilerin azımsanamayacak bir kısmı vasat notlar almıştı.

Buna karşın başlangıçta zorlanan öğrencilerin birçoğu ise beklediğimden daha iyi ilerleme kaydediyordu. "Beklenilenden daha başarılı" olan bu öğrenciler her seferinde yapmaları gereken her şeyi yapmış olarak sınıfa geliyorlardı. Etrafa laf atıp camdan

bakmak yerine not alıp sorular soruyorlardı. Bir şeyi ilk seferinde anlayamayınca defalarca soru soruyor, bazen de öğle arasında ya da etüt saatlerinde yardım istemeye geliyorlardı. Çalışmaları notlarına yansıyordu.

Belli ki yetenek başarıyı *garantilemiyordu.* Matematikte yeteneğe sahip olmak, üstün bir başarı göstermekle aynı şey değildi.

Bu şaşırtıcıydı. Sonuçta genel algıya göre matematik, yetenekli öğrencilerin kendilerini gösterip "matematik zekâsı olmayanları" geride bıraktıkları bir dersti. Dürüst olmak gerekirse ben de ders yılma böyle bir varsayımla başlamıştım. Konuyu kolayca kavrayanların diğer arkadaşlarını geride bırakmaması imkânsız gibi geliyordu. Hatta doğal yeteneğe sahip olanlar ile diğerleri arasındaki başarı farkının zamanla daha da artmasını bekliyordum.

Yetenek benim aklımı çelmişti.

Kendime gitgide daha zor sorular sormaya başladım. Derste anlattığım kavram anlaşılmadığında bu, zorlanan öğrencinin daha fazla çabalaması gerektiği anlamına mı geliyordu? Benim konuyu anlatmak için farklı yollar bulmam mı

Telegram: @cinciva

gerekiyordu? Yeteneğin kader olduğu sonucuna varmadan önce çabanın önemini göz önünde bulundurmalı mıydım? Bir öğretmen olarak (hem ben hem de öğrencilerim tarafından) gösterilen çabanın nasıl devam ettirilebileceğini bulmak benim sorumluluğum değil miydi?

Aynı zamanda en yetersiz öğrencinin bile ilgili olduğu bir alanla ilgili konuştuğunda ne kadar zekice laflar ettiğini fark etmeye başladım. Bunlar benim takip etmemin bile imkânsız olduğu konulardı: basketbol istatistikleri üzerine tartışmalar, gerçekten sevdikleri şarkıların sözleri ve kimin kime neden küstüğüne dair karmaşık hikâyeler... Öğrencilerimi daha yakından tanıdığımda her birinin, kaotik gündelik hayatları hakkında birçok karmaşık fikre sahip olduğunu gördüm. Dürüst olmak gerekirse hepsi de bir cebir denkleminde *xi* bulmaktan çok daha zordu.

Öğrendlerimin yetenekleri birbirine denk değildi. Yine de yedinci sınıf matematiğini öğrenme konusunda ben de, onlar da yeterince

çabalar ve zaman ayırırsak, gelmeleri gereken noktaya gelmezler miydi? Hepsinin *yeterince* yetenekli olduğunu düşünüyordum.

Öğretim yılının sonuna doğru nişanlımla evlendik. Onun McKinsey sonrası kariyerinin hatırına New York'tan San Francisco ya taşındık. Lowell Lisesinde matematik öğretmeni olarak yeni bir iş buldum.

Lower East Side'daki sınıfımla kıyasladığımda Lowell bambaşka bir evren sayılırdı.

Pasifik Okyanusuna yakın ve daima sisli olan bir havzaya sıkıştırılmış Lowell Lisesi, San Francisco'da öğrencileri akademik başarıya göre kabul eden tek devlet lisesiydi. California Üniversitesi sisteminin devamlılığını sağlayan öğrencileriyle Lowell, mezunlarının çoğunu en seçici üniversitelere yolluyordu.

Siz de benim gibi Doğu Yakasında büyüdüyseniz, Lowellı San Francisco'nun StuyvesantY olarak görebilirsiniz. Böylelikle sadece en iyi sınav sonuçları ve ders notları sayesinde okula giren, diğerlerinden fersah fersah zeki olan öğrenciler gözünüzde canlanabilir.

Lowell öğrencilerini diğerlerinden ayıran şeyin, zekâlarından ziyade çalışma ahlakları olduğunu keşfettim. Bir keresinde sınıfımdaki öğrencilere ne kadar çalıştıklarını sordum. Tipik cevap ne mi oldu? Saatlerce. Bir hafta boyunca değil,

Telegram: @cinciva

bir gün içinde saatlerce.

Yine de herhangi bir okulda olduğu gibi öğrencilerin çalışma saatleri ve performans başarıları fazlasıyla değişkenlik gösteriyordu.

New York'ta olduğu gibi burada da matematiği kolayca kavradığı için yüksek başarı göstereceğini düşündüğüm bazı öğrenciler diğerlerinden daha başarısız oldu. Öte yandan en sıkı çalışan öğrenciler sınavlarda ve sınıf içi alıştırmalarda düzenli olarak en yüksek başarıyı gösterdi.

En çalışkanlardan birinin adı David Luong'du.

New York'taki yüksek puanlarla öğrenci kabul eden, üniversiteye hazırlık liselerinden biridir ve öğrencilerinin en iyi üniversitelere girmesiyle ünlüdür, (yay. n.)

David birinci sınıf cebir dersime katılıyordu. Lowell'da iki türlü cebir dersi vardı: mezun olunca üniversitedeki ilk yıl matematik dersini atlamanızı sağlayacak yoğunluktaki ders ve bunu sağlamayan benim dersim. Benim sınıfımdaki öğrenciler Lowell'ın matematik seviye tespit sınavında yüksek puan alamadığı için yoğunlaştırılmış derse katılamayan öğrencilerdi.

David başlarda göze çarpmıyordu. Sınıfın arkasında sessizce oturuyordu. Fazla parmak kaldırmıyordu ve nadiren tahtaya kalkıp soru çözmeye istekli oluyordu.

Fakat çok geçmeden fark ettim ki ne zaman ödevlere not verecek olsam David kusursuz bir ödev teslim etmiş oluyordu. Sınıf içi alıştırmalarda ve sınavlarda tam puan alıyordu. Cevaplarında hata bulduğumda, benim bir yanlış yapmış olma ihtimalim daha yüksekti. Öğrenmeye öylesine açtı ki! Sınıftayken var gücüyle odaklanıyor, dersten sonra da yanıma gelip kibarca daha zor ödevler vermemi istiyordu.

Bu çocuğun benim stntftmda işi ne, diye merak ediyordum.

Durumun tuhaflığını anladığımda David'i doğruca bolüm baş-kanmın ofisine götürdüm. Olup biteni anlatmak çok uzun sürmedi. Neyse ki bölüm başkanı çocuklara bürokratik kurallardan daha fazla değer veren bilge ve harika bir öğretmendi. David'i benim sınıfımdan üstün başarı sınıfına nakletmek için gerekli işlemlere anında başladı.

Telegram: @cinciva

Benim kaybım, sıradaki öğretmenin kazancıydı. Tabii bunun hem iyi hem de kötü yanları vardı ve David tüm matematik derslerinden en yüksek notu (A) almıyordu. David bana, "Sınıfınızı bırakıp üstün başarı sınıfına gittiğimde biraz geride kaldım," dedi. "Sonraki yıl matematik dersleri, özellikle de geometri zorlaşmaya devam etti. A alamadım. B aldım." Bir sonraki yılın ilk matematik sınavından da D aldı.[1]

"Bunun üstesinden nasıl geldin?" diye sordum.

"Kendimi kötü hissettim, gerçekten ama bunun hayatımı etkilemesine izin vermedim. Olan olmuştu. Bundan sonra yapacakla-

rıma odaklanmalıydım. Bunun üzerine öğretmenime gidip yardım istedim. Bilirsiniz işte, neyi yanlış yaptığımı bulmaya çalışıyordum. Neyi farklı yapmam gerektiğini anlamalıydım."

David son sınıftayken, Loweirdaki yoğunlaştırılmış en zor matematik dersini alıyordu ve bahar döneminde üniversite birdeki matematik dersinden muafiyet sağlayan İleri Düzey Yerleştirme Sınavında 5 üzerinden 5 puanla kusursuz bir başarı gösterdi.

David, LovveUın ardından Swarthmore Üniversitesine gidip çift diploma alarak mühendislik ve ekonomi bölümlerinden mezun oldu. Mezuniyet gününde ebeveynleriyle beraber oturduğumda arka sıralarda sessizce oturan o çocuğun, yetenek testlerinin yanıltıcı olabileceğini kanıtladığını düşünüyordum.

İki yıl önce David, UÇLA'de makine mühendisliği doktora unvanına hak kazandı. Tezi ağır taşıt motorlarındaki termodinamik süreçlere yönelik optimum performans algoritması üzerineydi. Türkçesi: David motorları daha verimli hale getirmek için matematiği kullanmıştı. Bugün, Aerospace şirketinde mühendis olarak çalışıyor. Daha zor ve hızlandırılmış bir matematik dersi için "hazır olmadığı" söylenen çocuk, artık bir "roket bilimci".

Bunu takip eden yıllarda öğretmenliği sürdürürken yeteneğin kader değil, sarf edilen çabanın bir karşılığı olduğuna daha da ikna oldum. Sonunda da bu gizemi çözmek için öğretmenliği bırakıp psikolog oldum.

Yüksek lisans eğitimime başladığımda psikologların neden bazı insanların başarılı, bazılarının da başarısız olduğunu uzun zamandır merak ettiğini öğrendim. İlk merak salanlar arasında konuyu kuzeni Charles Darwinle de

Telegram: @cinciva

tartışan Francis Galton vardı.

Söylenene göre Galton çocuk dâhilerdendi. Dört yaşma geldiğinde okuma yazma biliyordu. Altı yaşma geldiğinde Latince biliyor, çok basamaklı sayılarla işlem yapabiliyor ve Shakespeare'in eserlerinden parçaları ezbere okuyordu. Öğrenmek onun için çok kolaydı.

1896 yılında Galton yüksek başarının kökenlerine dair ilk bilimsel çalışmasını yayımladı. Bilim, atletizm, şiir, müzik ve hukuk alanında (ve daha birçok alanda) en tanınan isimleri belirledikten sonra onların biyografilerine dair bulabildiği tüm bilgileri topladı. Galton'ın deyimiyle *aykırılar,* üç açıdan farklılık gösteriyordu: Bu insanlarda sıra dışı bir "kabiliyet", istisnai bir "heves" ve "sıkı çalışma kapasitesi" vardı.

Galton'm kitabının ilk elli sayfasını okuduktan sonra Darwin, kuzenine bir mektup yazarak yeteneğin olmazsa olmaz özellikler listesine girmesinden duyduğu şaşkınlığı ifade etti. "Burada bir nevi karşıt bir görüş de sunuyorsun," diye yazmıştı Darwin. "Çünkü hep inandığım şudur ki akılsızlar haricinde insanlar zekâ açısından pek farklı sayılmazlar, sadece heves ve sıkı çalışmada farklılık gösterirler ve hâlâ da *fazlasıyla* önemli olan farkın bu olduğunu düşünüyorum."

Tabii ki Darwin de Galton'm anlamaya çalıştığı üstün başarılılardan biriydi. Tarihteki en önemli bilim insanları arasında görülen Darwin, bitki ve hayvan çeşitliliğinin doğal seleksiyonun bir sonucu olduğunu iddia eden ilk isimdi. Buna bağlı olarak Darwin sadece bitki ve hayvanları değil, aynı zamanda insanları da inceleyen akıllı bir gözlemciydi. Bir bakıma onun mesleği hayatta kalmamızı mümkün kılan küçük farklılıkları gözlemlemekti.

Dolayısıyla Darwin'in heves ve sıkı çalışmanın başarıyı belirlemekte entelektüel yetenekten daha önemli olduğu görüşünü bir durup değerlendirmekte fayda var.

Genel olarak bakıldığında Darwin in biyografisini yazanların, onun doğaüstü bir zekâya sahip olduğuna dair bir iddiası yoktu. Zeki olduğu aşikârdı fakat her şeyi de şimşek hızında kavrayamıyordu. Gayretli ve azimliydi. Darwin'in otobiyografisi de bunu doğruluyor: "Bazı zeki insanlarda görülen dikkat çekici algı hızına sahip değilim," diye itiraf ediyor. "Uzun ve tamamen soyut bir düşünce dizisini takip etme kapasitem sınırlı." Ne çok iyi bir matematikçi

ne de filozof olabileceğini düşünüyordu, hafızası da ortalamanın altındaydı:

Telegram: @cinciva

“Hafızam o kadar kötü ki bir tarihi birkaç günden fazla hatırlayamıyor ya da bir şiir dizesini aklımda tutamıyorum.” Belki de Darwin fazla mütevazıydı. Gerçi doğanın kanunlarını anlamaya yarayan gözlem yeteneğini ve çalışkanlığını övmekten geri durmuyordu: “Ortalama bir insanın dikkatinden kolayca kaçabilecek detayları tespit etme ve onları gözlemleme konusunda üstün bir yeteneğe sahip olduğumu düşünüyorum. Bilgi toplamada ve gözlem yapmada neredeyse mümkün olabilecek en üstün gayreti gösteriyorum. Bundan çok daha önemli olan ise doğa bilimlerine olan sevgimin daimî ve coşkulu olmasıdır.”

Bir biyografi yazarı Darwin i, başkaları farklı (ve kuşkusuz daha kolay) sorulara geçtiğinde dahi aynı soruyu düşünmeyi sürdüren biri olarak tanımlıyor:

Kafa karıştıran bir soruya verilen normal yanıt, “Bunu sonra düşünürüm,” deyip sonrasında unutmaktır. Öyle görünüyor ki Darwin kendini bu yarı unutkanlık halinden bilinçli olarak uzak tutuyor. Tüm soruları zihninde bir yerlerde uygun veriyle karşılaştığında yeniden ele almak üzere bekletiyor.

Kırk yıl sonra Atlantik’in diğer tarafında, Harvardlı psikolog Wil-liam James insanların hedeflerinin peşinden koşma bakımından nasıl farklılaştığını sorgulamaya koyuldu. Uzun ve hatırı sayılır kariyerinin sonlarına doğru *Science* (sadece psikoloji için değil, tüm doğa bilimleri ve sosyal bilimler için de o zamanın ve şimdinin en prestijli akademik dergisi) için bu konuda bir makale yazdı. Makalenin adı “The Energies of Men” di.

Yakın arkadaşlarının ve iş arkadaşlarının başarılarından ve hatalarından örneklere değinmenin yanı sıra kendi çabasının iyi

ve kötü günlerde nasıl değiştiğini de ele aldığı makalesinde James gözlemlerini şöyle ifade ediyordu:

Olmamız gerekene kıyasla sadece yarı uyanığız. Ateşimiz sönük, bacamız tıkalı. Zihinsel ve fiziksel kaynaklarımızın sadece küçük bir kısmından faydalanıyoruz.

“Potansiyel ile onun gerçekleştirilmesi arasında bir fark var,” diye açıklıyordu James. Farklı yeteneklerimiz olabileceğini (birinin müziğe spordan, diğerinin ise girişimciliğe sanattan daha fazla yeteneği olabileceğini) inkâr etmeden şunu savunuyordu: “İnsan, sınırlarının çok daha gerisinde yaşayan bir canlı. Kullanmamayı alışkanlık haline getirdiği türlü güçlere sahip. Maksimumun altında enerji harcıyor, optimumun altında davranış gösteriyor.”

Telegram: @cinciva

“Tabii ki sınırlar var,” diyerek kabul ediyordu James. “Ağaçlar gökyüzünü delecek kadar büyüyemez.” Fakat gelişimimizin durma noktasına geleceği bu üst sınırlar çoğunluğumuzu hiç ilgilendirmiyor: “Gerçekler ortada: İnsanoğlu sadece birkaç müstesna bireyin sınırlarını zorlayıp kullandığı, gereğinden fazla kaynağa sahip.” 1907’de yazılmış bu sözler şimdi de her zamanki kadar geçerli. Öyleyse neden yeteneğe bu kadar önem atfediyoruz? Neden henüz serüvenin daha başında ve o sınırların çok ama çok gerisindeyken, kapasitemizin maksimum seviyesiyle kafamızı meşgul ediyoruz? Neden uzun vadede nerede olacağımızı belirleyecek olanın çabamız değil de yeteneğimiz olduğunu varsayıyoruz?

Yıllar boyunca birçok ulusal ankette şu soru soruldu: “Başarı için hangisi daha önemlidir: yetenek mi, çaba mı?” Amerikalılar çabayı görmezden gelmeye iki kat daha yatkındı. Amerikalılara atletik becerilerle ilgili bir soru sorduğunuzda da aynı şey geçerliydi. “îşe yeni bir çalışan alacak olsanız, aşağıdaki hangi özelliklerin daha

önemli olacağını düşünürsünüz?” diye sorulduğunda ise Amerikalılar “zekâ’yı “çalışkanlıksan beş kat daha önemli buldu.

Bu anketlerin sonuçları Psikolog Chia-Jung Tsay’in uzman müzisyenlerle yaptığı çalışmayla da tutarlı. Açıkça sorulduğunda çabanın ve sürekli çalışmanın doğal yetenekten daha önemli olduğunu söyleyen bu müzisyenler, soru net sorulmadığında tutumlarını dışa vuruyor: Doğuştan yetenekli olanları seviyoruz.

Chianın deneylerinden birinde profesyonel müzisyenlere, geçmiş başarıları açısından birbiriyle bire bir benzerlik gösteren iki piyanistin yaşam öyküleri hakkında bilgi veriliyor. Ardından bu iki piyanistin eserlerinden kısa birer parça dinletiliyor, aslında bu eserlerin iki farklı piyanist tarafından çalman eserler değil de aynı piyanistin çaldığı tek bir parçanın farklı kısımları olduğu onlara söylenmiyor. Tek fark şu: Piyanistlerden biri yaşam öyküsünde “doğuştan yetenekli” olarak nitelendirilirken diğeri “gayretli” olarak betimleniyor ve yüksek motivasyon ile kararlılığa sahip olduğuna dair deliller sunuluyor. Açıkça sorulduğunda çabanın yetenekten önemli olduğunu düşündüklerini söyleyen müzisyenler, bu deneyde kendileriyle çelişip doğuştan yetenekli olan bir müzisyenin daha başarılı olacağını ve işe alınma olasılığının daha fazla olduğunu düşündüklerini belirtiyorlar.

Chia, araştırmasının ileriki aşamalarında müzikten tamamen farklı olan ve çok çalışıp disiplinli olmanın daha büyük önem taşıdığı bir başka alanda da aynı

Telegram: @cinciva

tutarsızlığın ortaya çıkıp çıkmayacağını araştırıyor: girişimcilik. İşletme konusunda farklı deneyim seviyelerindeki yüzlerce katılımcıyı rastgele iki gruba ayırarak deneye başlıyor. Katılımcıların yarısına *çok çalışarak, çaba ve deneyim sayesinde başarıya ulaşan* şeklinde tanımlanan "gayretli" girişimcinin profili okutulurken diğer yarısına *doğuştan yetenekli olduğu için başarıya ulaşan* şeklinde tanımlanan "doğuştan yetenekli" girişimcinin profili okutuluyor. Tüm katılımcılara aynı iş görüşmesinin ses kaydı dinletiliyor fakat herkese kendi okuduğu yaşam öyküsündeki kişinin iş görüşmesini dinlediği söyleniyor.

Tıpkı müzisyenlerle yapılan çalışmada olduğu gibi katılımcılar, doğuştan yetenekli olarak tanımlanan kişinin işe alınabilirliğinin ve başarılı olma ihtimalinin daha fazla olduğunu düşünüyor. Bununla bağlantılı bir başka çalışmasında Chia, katılımcılara (gayretli ve doğuştan yetenekli olan) iki adaydan bir tanesinin arkasını kollamak zorunda olsalar hangisini seçeceklerini soruyor. Katılımcılar doğuştan yetenekli olanı tercih ediyor. Hatta gayretli olmak ile doğuştan yetenekli olmak arasındaki fark, yalnızca gayretli olanın dört yıl fazla liderlik deneyimi ve 40.000 dolar daha fazla sermayesi olduğu zaman kapanıyor.

Chiahın çalışması çaba ve yetenek arasındaki ilişki konusundaki tutarsızlığımızı görmemizi sağlıyor. Umursadığımızı söylediğimiz ve (içten içe) daha değerli olduğuna *inandığımız* şeyler her zaman birbiriyle örtüşmüyor. Bu tıpkı partner seçiminde dış görünüşe önem vermediğini söyleyip birini seçmek zorunda kalınca yakışıklı adamı iyi huylu olana tercih etmek gibi.

Bu "doğal yetenek yanlılığı" başarıya gayretle çalışarak ulaşmış insanlara içten içe önyargılı bakmayı, doğuştan yetenekli olduğunu düşündüklerimize de gizliden gizliye öncelik tanımayı içeriyor. Doğal yetenek yanlısı olmamızı bırakın başkalarını, kendimize bile itiraf edemiyor olabiliriz. Ama bu eğilim, yaptığımız seçimlerle gözle görülür hale geliyor.

Chia nın kendi hayatı da doğal yetenek ve çabayla elde edilen başarı konusundaki tartışmaya ilginç bir örnek olarak görülebilir. Şu an College London Üniversitesi nde profesör olan Chia, çalışmalarını en saygın akademik dergilerde yayımlıyor. Çocukken "müzik alanında bir kariyer için gerekli yetenek, potansiyel ve başarıya sahip" çocukları "doğal yeteneklerini ve teknik becerilerini güçlendirmeye" davet eden Juilliard Okulunda okumuş.

Chia, Harvard'dan birçok derece almış. Öncelikle yüksek akademik başarı

Telegram: @cinciva

gösterdiği psikoloji bölümünü onur öğrencisi olarak bitirmiş. Ardından iki kere yüksek lisans yapmış: biri tarih, diğeri sosyal psikoloji üzerine. Son olarak da hem örgütsel davranış ve psikoloji hem de müzik alanında iki ayrı doktora yapmış.

Etkilendiniz mi? Eğer yeterli gelmediyse Chianın, Peabody Konservatuvarı'ndan piyano ve pedagoji eğitimi aldığını da söyleyeyim. Evet, Carnegie Hall'da sahneye çıkmış. Lincoln Center'da, Kennedy Center'da ve Avrupa Birliği Başkanlığı onuruna düzenlenen saray resitalinde de sahne almış.

Sadece unvanlarına bakarak bile Chia'nın tanıdığınız herkesten daha fazla doğal yeteneğe sahip olduğu sonucuna varabilirsiniz: "Aman Tanrım! Ne kadar da sıra dışı yeteneklere sahip bir genç kadın!" Eğer Chianın araştırmasının sonuçları doğruysa bu açıklama, onun başarılarını daha da parlatıp, heyecan veren ve hayranlık uyandıran bir hale getirir: "Aman Tanrım! Ne kadar da kendini adamış, çalışkan bir genç kadın!"

Peki, sonra ne oluyor? Azımsanamayacak sayıda araştırma, bir öğrencinin yetenekli olduğunu düşündüğümüzde ne olduğunu konu alıyor. Onlara daha fazla ilgi göstermeye başlıyoruz ve onlarla ilgili daha fazla beklentiye giriyoruz. Başarılı olmalarını bekliyoruz ve bu beklenti kendini gerçekleştiren bir kehanete dönüşüyor.

Chia'ya müzikte nasıl bu kadar başarılı olduğunu sordum. "Sanırım biraz yeteneğim vardı," dedi Chia. "Ama bundan daha önemlisi, müziği o kadar çok seviyordum ki çocukluğum boyunca günde dört ila altı saat kadar uygulama yapıyordum." Üniversitede de işkence sayılacak kadar yoğun olan ders ve etkinlik programının arasında uygulama yapmayı sürdürmeye devam etmiş. Dolayısıyla evet, yetenekli olabilir ama aynı zamanda gayretli.

Chia neden hu kadar çok uygulama yapıyordu, diye merak ettim. *Birileri onu buna zorluyor muydu? Yoksa bunu kendisi mi seçmişti?*

"Ah, bunu seçen *bendim.* İstediğim şey buydu. Hep daha iyi olmak istiyordum. Piyano çalarken, kalabalık bir seyirci kitlesi kar-

şısında sahnede olduğumu hayal ederdim. Beni alkışladıklarını gözümde canlandırırdım."

McKinsey yi öğretmen olmak için bıraktığımda şirket ortaklarından üçü "The

Telegram: @cinciva

War for Talent”* isimli bir rapor yayımladı. Birçok kişi tarafından okunan bu rapor aynı isimle kitaplaştırıldı ve neticede çoksatanlar arasına girdi. Temel argümanları, bir şirketin modern ekonomi içerisinde yükselip düşme ihtimalini, “yıldız oyuncuları” bünyesine çekip birlikte çalışmaya devam etmelerini sağlamadaki başarısının belirlediğiydi.

McKinsey yazarları kitabın ilk sayfalarında şöyle soruyor: “*Yetenekten* kastımız ne?” Kendi sorularını, “En genel anlamda yetenek, bir insanın becerilerinin toplamıdır: doğuştan gelen içsel yetileri, becerileri, bilgileri, deneyimleri, zekâsı, muhakeme gücü, tutumu, karakteri ve güdüleri. Buna o kişinin öğrenme ve kendini geliştirme becerileri de dâhildir.” Liste oldukça uzun ve yeteneğe uygun bir tanım getirmeye çalıştığımızda boğuştuğumuz sorunlara ışık tutuyor. Ama “doğuştan gelen içsel yetilerin” listede başı çekiyor olması beni şaşırtmadı.

Fortune dergisinin McKinsey ye kapakta yer verdiği sayısında, başyazı şöyle başlıyordu: “Genç bir McKinsey ortağına rastladığınızda, birkaç kokteyl içer içmez masaya yaslanıp tuhaf bir teklifle geleceği, mesela SAT sonuçlarını karşılaştırmak isteyeceği izlenimini edinmeden edemezsiniz.” Gözlemlerini paylaşan dergi muhabiri “McKinsey de analitik yeteneğe ya da müdavimlerin deyişiyle parlak’ olmaya verilen değeri” tarif etmenin imkânsızlığından bahsediyordu.

McKinsey zeki kadın ve erkekleri işe alması ve ödüllendirmesiyle ünlü. Kimileri Harvard ve Stanford gibi üniversitelerde işletme yönetimi alanında yüksek lisans yapmış, diğerleriyse (tıpkı benim gibi) zeki olduklarını düşündüren başka unvanlara sahip.

(Ing.) Yetenek Savaşı, (ç. n.)

McKinsey’yle yaptığım görüşmeler, (genelde olduğu gibi) analitik düşünce hızımı ölçmeye dayalı bilmece gibi sorularla doluydu. Mülakatı yapan kişi beni oturtup kendini tanıttıktan sonra şöyle sormuştu: “Birleşik Devletler’de yılda kaç tane tenis topu üretilir?”

“Sanırım bu soruyu ele almanın iki farklı yolu var,” diye yanıtladım. “İlk yol, bunun cevabını bize verebilecek doğru kişiyi veya şirketi bulmak.” Adam başını aşağı yukarı salladı ama diğer yolu duymak istediğini söyler gibi baktı.

“İkinci yol olarak da birkaç basit varsayım üzerinden hesaplamalar yaparak sonuca ulaşırsınız.”

Telegram: @cinciva

Adam rahatlamış bir gülümsemeyle karşılık verdi. Ben de ona duymak istediği cevabı söylemeye başladım.

“Şimdi, Birleşik Devletler’de yaklaşık 250 milyon insan öldüğünü varsayalım. Diyelim ki tenis oynamanın en yaygın olduğu yaş aralığı 10 ila 30. Yani kabaca ülkenin dörtte biri. Bu da bize 60 milyonun biraz üzerinde potansiyel tenis oyuncusu olduğunu gösterir.”

Cevabım adamın ilgisini çekmişti. Mantık oyununa devam ettim, rakamları tamamen uydurulmuş varsayımlarıma göre toplayıp bölmeye, bu şekilde ne kadar insanın ne sıklıkla tenis oynadığını, bir oyunda kaç top kullandığını ve ne sıklıkla yeni top satın aldıklarını hesaplamaya çalıştım.

Bir rakama ulaştım fakat her bir varsayımda gerçek bir veriye dayanmayan daha fazla rakamı hesaplamaya eklediğim için büyük ihtimalle korkunç bir biçimde yanılıyordum. Sonunda şöyle dedim: “İşin matematiği benim için pek zor değil. Bölme konusuna yeni geçen küçük bir kıza matematik dersi veriyorum ve beraber sık sık zihin egzersizi yapıyoruz. Ama bu soruya *gerçekten* yanıt bulmam gerekse size ne yapacağımı söyleyeyim: Cevabı bilen birine telefon açardım.”

Biraz daha gülümseyip, bu mülakattan ve tabii ki başvuru formumdan öğrenmek istediği her şeyi öğrendiğini ifade etti. Başvuruya McKinsey’nin ilk elemede kullandığı SAT puanım da dâhildi.

Bir başka deyişle, kurumsal Amerika’ya yeteneği her şeyden üstün tutan bir kültür yaratma tavsiyesi veriliyorsa, McKinsey verdiği nasihatleri çok iyi uyguluyordu.

New York’taki ofislerinde çalışma teklifini kabul ettiğimde, ilk ayımı Clearwater, Florida’da havalı bir otelde geçireceğim söylendi. Orada benim gibi bu sektöre dair hiçbir eğitim almamış en az 30 yeni çalışan bir aradaydı. Bunun yerine hepimiz farklı akademik unvanlar kazanmıştık. Mesela fizik doktorası yapmış bir adamla yan yana oturdum. Diğer yanımda bir cerrah ve arkamda da iki tane avukat vardı.

Hiçbirimiz genel işletme ya da herhangi bir endüstri konusunda pek bilgi sahibi değildik. Fakat bu değişmek üzereydi. Bir ay içerisinde “kısaltılmış işletme yönetimi yüksek lisansı” isimli hızlandırılmış dersi tamamlamış olacaktık. Hâlihazırda hepimizin süper hızlı öğrenen insanlar olduğu tescillenmiş

Telegram: @cinciva

olduğundan, bize verilecek muazzam miktardaki bilgiyi kısa sürede özümseyeceği-mize hiç şüphe yoktu.

Nakit akışı, gelir gider dengesi ve artık ne olduğunu bildiğim "özel sektör" hakkında temel bilgilerle donatıldıktan sonra dünyanın farklı yerlerindeki ofislerimize yollanmaya hazırdık. Orada, diğer danışmanlık ekiplerine katılıp önümüze koydukları sorunları çözmek için kurumsal müşterilerimizle eşleştirilecektik.

Çok geçmeden McKinsey'nin temel iş planının son derece basit olduğunu öğrendim. Şirketler, her ay düzenli olarak ödedikleri yüksek bir ücret karşılığında, kendi mevcut idarecilerinin çözmekte zorlandıkları çetrefilli konular için bir McKinsey ekibi tutabiliyordu. Şirketin deyimiyle bu "sözleşme" dâhilinde bizden kendi şirketlerinde yapabileceklerinden çok daha detaylı bir rapor oluşturmamız bekleniyordu.

Multimilyarlık bir medikal ürün pazarlama şirketine geniş kapsamlı ve cüretkâr önerilerimden oluşan bir slayt gösterisi hazırlarken birden şunu fark ettim: Neden bahsettiğimle ilgili hiçbir fikrim yoktu. Benden daha çok şey bilmesi mümkün olan daha kıdemli danışmanlar vardı ama üniversiteden yeni mezun olmuş birçok kıdemsiz danışman benden bile daha az bilgiliydi.

Öyleyse neden uçuk ücretler vererek bizi tutuyorlardı ki? Tabii ki öncelikle iç politikalar tarafından kirlenmemiş, dışarıdan bir göz olmamız bizim için bir avantajdı. Aynı zamanda iş hayatında yaşanan problemleri hipotezlere ve verilere dayandırarak çözecek metotlara sahiptik. CEO'ların McKinsey'yi işe dâhil etmesinin büyük ihtimalle birçok nedeni vardı. Ama bence en belirgini bizim, mevcut çalışanlarından daha zeki olduğumuzu varsayımlarıydı. McKinsey'yi tutmak (zeki olmak bizi aynı zamanda işinin en iyisi yapıyormuş gibi) "en iyi ve en parlak" olanı tutmak anlamına geliyordu.

The Warfor Talenfa göre yükseliş gösteren şirketler, en yetenekli olanları coşkuyla desteklerken yeteneksizleri aynı hızla ıskartaya çıkaranlardı. Bu gibi şirketlerde maaşlar arasındaki büyük uçurum hem sorun olarak görülmeyen hem de istenen bir şeydi. Neden? Çünkü kazanan her şeyi alır mantığındaki rekabetçi bir ortam, *en yeteneklilerin* devam etmesini, *en yeteneksizlerin* ise alternatif iş imkânlarına yönelmesini sağlardı.

(İng.) Mantık Savaşı, (ç. n.)

Telegram: @cinciva

Bugüne kadar McKinsey üzerine yapılmış en detaylı araştırmanın başındaki muhabir Duff McDonald, bu tarz bir iş anlayışını *The War on Common Sense*[2] olarak adlandırmanın daha uygun olacağını söylüyor. McKinsey'nin orijinal raporunda, stratejilerini uygulayan örnek şirketler olarak altı çizilenlerin hiçbirinin rapor

yayımlandıktan sonraki yıllarda iyi bir başarı sergilemediği gerçeğine dikkat çekiyor.

Malcolm Gladwell de *The Warfor Talent'ı* eleştirenlerden biri. Enron ın, McKinsey'nin "yetenek odaklı" yaklaşımını iyi bir biçimde hayata geçirdiğine dikkat çekiyor. Hepimizin bildiği gibi Enron'ın hikâyesi pek de mutlu sonla bitmedi. Bir zamanlar dünyanın en büyük enerji şirketlerinden biri olan Enron, *Fortune* dergisi tarafından altı yıl arka arkaya "Amerika'nın En Yenilikçi Şirketi" seçilmişti. Buna karşın 2001 yılının sonunda şirket iflasını açıkladığında sıra dışı kazancının, devasa ve sistematik bir muhasebe dolandırıcılığının ürünü olduğu ortaya çıktı. Enron battığında bu yolsuzlukla hiç ilgisi olmayan binlerce çalışan işlerini, sağlık sigortalarını ve emeklilik birikimlerini kaybetmişti. Bu, o zaman için Amerika tarihinin en büyük iflasıydı.

Enron ın başına gelenlerin suçlusu IQ yetersizliği değildi. Azim yetersizliği de değildi. Fakat Gladwell'in ikna edici argümanına göre Enron çalışanları, herkesten daha zeki olduklarını göstermeye itiliyordu ve bu da dolaylı yoldan narsist bir kültürü güçlendirip, içten içe çok güvensiz hisseden çalışanların kendilerini iyi göstermek için gösteriş de dâhil her şeyi yapabilecekleri bir ortam hazırlıyordu. Bu, kısa vadeli performansı teşvik edip uzun vadeli öğrenme ve büyümeye ket vuran bir kültürdü.

Aynı konu Enron'ın iflasının ardından çekilen ve yeterince münasip bir isimle yayınlanan *The Smartest Guys in the Room* belgeselinde de ele almıyor. Düşüş dönemindeyken Enron'ın CEO'su, bir zamanların parlak ve atılgan McKinsey danışmanlarından Jeff Skilling'di. Skilling, Enron için çalışanları her yıl puanlandırmaya ve en alttaki %15'lik kısmı çabucak işten çıkarmaya dayalı bir performans değerlendirme sistemi geliştirdi. Bir başka deyişle mutlak performans seviyeniz ne olursa olsun diğerlerine kıyasla daha zayıfsanız kovuluyordunuz. Bu uygulama Enron içinde "puanla ve yolla" olarak biliniyordu. Skilling bunu şirketin sahip olduğu en önemli strateji olarak görüyordu. Fakat bu, uzun vadede şirket

Telegram: @cinciva

içinde hile yapmayı ödüllendirip dürüstleri yıldıran bir iş ortamı oluşmasını sağladı.

Yetenek kötü bir şey mi? Hepimiz eşit derecede yetenekli miyiz? İki soruya da cevabım: hayır. Herhangi bir alanda öğrenme eğrisini hızla tırmanmak şüphesiz ki çok iyi bir şey ve ister beğenin ister beğenmeyin bazılarımız bu konuda diğerlerinden daha iyi.

Peki, neden "doğuştan yetenekli" olanları "gayretli" olanlardan daha iyi görmek kötü bir şey? Amerika'nın *America s Got Talent*, *The X Factor* ve *Child Genius* gibi televizyon programlarının olumsuz yanı ne? Neden çocukları daha henüz yedi sekiz yaşlarındayken iki gruba ayırmamalıyız: "doğuştan yetenekli ve becerikli" olan birkaç çocuk ve öyle olmayan çok daha fazla sayıdaki diğerleri? Bir yetenek yarışmasına "yetenek yarışması" demenin zararı ne gerçekten?

Bence yeteneğe bu kadar odaklanmanın zararlı olmasının en büyük nedeni son derece açık: Spot ışıklarını yeteneğin üzerine yönelttiğimizde, diğer her şeyi gölgede bırakma riskimiz var. Dolaylı yoldan (azmin de içinde bulunduğu) diğer birçok faktörün o kadar da önemli olmadığı mesajını vermiş oluyoruz.

Örneğin, Scott Barry Kaufman'ın hikâyesini ele alalım. Scott'ın ofisi benimkinin iki oda ilerisinde ve Scott da tanıdığım birçok akademik psikologla fazlasıyla benzer özelliğe sahip: Uykuda olmadığı zamanın çoğunluğunu okuyarak, düşünerek, veri toplayıp istatistikler çıkararak ve yazarak geçiriyor. Makalelerini bilimsel dergilerde yayımlıyor. Çok heceli bir sürü kelime biliyor. Carnegie Mellon'dan, Cambridge'ten, Yale'den diplomaları var ve *zevk için* çello çalıyor.

Fakat Scott çocukken yavaş öğrenen biri olarak görülürmüş ki bu yanlış değil. "Aslında çocukken sık sık kulak enfeksiyonu geçiriyordum," diye açıklıyor Scott. "Bu da işitsel veriyi anlık olarak işleyememe problemine yol açtı. Sınıfımdakilerden her zaman bir iki

adım geriden geliyordum." Hatta akademik süreci öyle çok aksamış ki sonunda onu özel ihtiyaç sınıfına yerleştirmişler. Üçüncü sınıfı iki kez okumuş. Aynı dönemde IQ testine girmek üzere bir okul psikoloğuyla görüşmüş. Scott, "asap bozucu" olarak tanımladığı bu stresli test oturumunda öyle zayıf bir performans göstermiş ki öğrenme güçlüğü yaşayanların gittiği özel bir okula yollanmış.

Gözlem yeteneği kuvvetli bir özel eğitim öğretmeni Scott ı yanma çağırıp neden

Telegram: @cinciva

daha ileri seviye derslere katılmadığını sorduğunda Scott on dört yaşındaymış. O zamana kadar entelektüel kapasitesini hiç sorgulamamış. Bunun yerine yeteneksizliği yüzünden hayatta edinebileceklerinin fazlasıyla kısıtlı olduğunu varsaymış.

Potansiyeline inanan bir öğretmenle karşılaşmak onun için bir dönüm noktası olmuş: "Senin yapabileceklerinin sınırı belli," yerine yeni bir bakış açısı kazanmış: "Kim bilir neler yapabilirsin?" Scott o noktada şunları merak etmeye başlamış: *Ben kimim? Gerçek bir geleceği olmayan, öğrenme engelli bir çocuk mu? Yoksa başka bir şey mi?*

Sonrasında bu sorunun yanıtını bulmak için Scott okuldaki bütün zorlu görevlerde boy göstermeye başlamış: Latince dersi, okul müzikali, koro. Her şeyde sıra dışı başarılar göstermese de hepsini öğrenmiş. Scott'ın esas öğrendiği şey, umutsuz bir vaka olmadığıymış.

Scott çelloyu epey hızlı *öğrendiğini* fark etmiş. Büyükbabası Philadelphia Orkestrasında çellistmiş ve Scott, ondan ders alabileceğine karar vermiş. Ders almış ve çelloya başladığı yaz Scott, günde sekiz dokuz saat uygulama yapıyormuş. Kendini geliştirme konusunda son derece kararlıymış ve sadece çello çalmaktan zevk aldığı için yapmıyormuş bunu: "Birine, herhangi birine, herhangi bir şeyi yapacak entelektüel kapasiteye sahip olduğumu göstermeyi öyle çok istiyordum ki bu şeyin ne olduğunu bile umursamıyordum."

Kendini geliştirmeyi başarmış. Sonbahar geldiğinde lise orkestrasına katılmış. Hikâye burada bitseydi azimle alakalı olmayabilirdi. Fakat sonrasında şunlar olmuş: Scott çello çalışmalarına

devam etmiş, hatta daha da artırmış. Çalışmak için öğle yemeği yememiş. Bazen dersleri bile asmış. Lise sonda ikinci sıradaymış (orkestradaki en iyi ikinci çellistmiş), koroya da dâhilmiş ve müzik bölümünde birçok ödül kazanıyormuş.

Derslerinde de daha başarılı olmaya başlamış ki aldığı derslerin çoğu ileri seviye derslermiş. Arkadaşlarının çoğu "üstün yetenek" sınıfındaymış ve Scott da onlara katılmak istiyormuş. Platon Ve zihinsel bulmacalar hakkında konuşup, hâlihazırda öğrenmekte olduğu şeylerden daha fazlasını öğrenmek istiyormuş. Tabii ki çocukluğundan kalan IQ puanlarıyla bu imkânsızmış. Okul psikolo-ğunun bir peçete üzerine çizdiği çan eğrisini hatırlamış. Eğrinin en üst noktasını gösterip, "Burası ortalama," demiş. Sonra kalemini sağa kaydırıp, "Üstün

Telegram: @cinciva

yetenek sınıfı için burada olmalısın, yani ortalamanın üstünde.” Bu defa kalemini sola doğru kaydırarak, “Ama sen buradasın,” demiş.

“Hangi noktada başarı potansiyele üstün gelir?” diye sormuş Scott.

Okul psikoloğukafasını sağa sola sallayıp Scott’a kapıyı işaret etmiş.

O sonbahar Scott “zekâ” denen şey üzerinde çalışıp sonuca kendi ulaşmak istediğine karar vermiş. Carnegie Mellon Üniversitesinin bilişsel bilim programına başvurmuş ve reddedilmiş. Ret mektubu tabii ki reddedilme nedeninden bahsetmiyormuş ama yüksek ders notlarını ve müfredat dışı aktivitelerdeki başarılarını düşününce Scott bunun sadece düşük SAT puanıyla alakalı olabileceği sonucuna varmış.

“Azimliydim,” dedi Scott. “Bunu yapacağım dedim. Umurumda bile değil. Carnegie Mellon’ın bilişsel bilim programına girmemi sağlayacak bir yol bulacağım.” Scott sonrasında Carnegie Mellon’ın opera programına başvurmuş. Neden mi? Çünkü opera programı, müzikal ifade ve yeteneğe bakıyor, SAT puanını o kadar önemse-miyormuş. Okuldaki ilk yılında Scott seçmeli ders olarak psikoloji almış. Ardından psikolojide yan dal yapmaya başlamış. Sonra da

yatay geçişle operadan psikolojiye geçmiş ve neticede onur öğrencisi olarak mezun olmuş.

Scott gibi ben de okuldayken IQ testine girmiştim ve üstün yetenekliler sınıfına girebilmek için yetersiz zekâya sahip olduğum düşünülmüştü. Neden bilmiyorum ama (belki de bir öğretmen teste yeniden girmem gerektiğini söylemiştir) bir sonraki sene yeniden değerlendirmeye alındım ve dereceye girdim. Sanırım yeteneğimin tam sınır çizgisine denk geldiğini söyleyebiliriz.

Bunu, yetenek iyi bir şey fakat yetenek *testleri* işe yaramaz, şeklinde de yorumlayabiliriz. Kesin konuşmak gerekirse yetenek testlerinin (hatta psikologların kullandığı azim testi de dâhil tüm testlerin) kusursuzluktan çok uzak olduğunu söylemeliyiz.

Yeteneğe odaklanmanın bizi en az onun kadar önemli olan başka şeylere (özellikle de çabaya) odaklanmaktan alıkoyduğuna dair bir çıkarım yapmak da mümkün tabii. Bir sonraki bölümde yetenek ne kadar önemliyse, çabanın ondan iki kat daha önemli olduğunu savunacağım.

Telegram: @cinciva

1

Puanlama sisteminde A 95-100, B 80-84, D ise 50-54 aralığına tekabül eder. (yay. n.)

2

Telegram: @cinciva

3. Bölüm

ÇABANIN ÖNEMİ İKİ KAT FAZLA

Gün geçmiyor *ki yetenek* kelimesini görmeyeyim veya duymayayım. Gazetelerin her bir bölümünde (spor sayfasından ekonomi bölümüne, hafta sonu eklerindeki sanatçı ve müzisyen tanıtımlarından politikanın yükselen yıldızlarıyla ilgili manşetlere kadar her yerde) yetenek öyküleri dillendiriliyor. Herhangi bir insan anlatılmaya değer bir başarı edinmeyegörsün, o insanı hemen "üstün yetenek" olarak duyurmaya can atıyoruz.

Yeteneğin önemini abartıyorsak, geri kalan her şeyin önemini de azımsıyoruzdur. Hatta sanki şunun doğru olduğuna içten içe inanıyor gibiyiz:



Örneğin, kısa süre önce Bili ve Hillary Clinton arasında kıyaslama yapan bir radyo yorumcusunu dinledim. İkisinin de alışılmışın üstünde iletişim yetenekleri olduğunu gözlemlemişti. Fakat kocası Bili yetenekli bir politikacıyken Hillary bu role girmek için ken-

dini şekilden şekle sokmak zorundaydı. Bili doğuştan yetenekliydi, Hillary içinse olsa olsa gayretli denebilirdi. Dillendirilmemiş olsa da bundan yapacağımız çıkarım şudur: Hillary hiçbir zaman Bili e denk olmayacaktı.

Ben de kendimi aynı şeyi varsayarken yakaladım. Biri beni gerçekten ama gerçekten etkilediğinde, refleks olarak şöyle diyebili-yordum: *Ne büyük bir deha!* Bundan daha iyisini biliyor olmalıydım. Biliyorum da. Peki, ne oluyor da hâlâ yeteneğe bilinç dışımızda taraflı bir yaklaşıma sahip oluyoruz?

Birkaç yıl önce yüzme yarışçıları üzerine yazılan "The Mundanity of Excellence" isimli bir çalışma okumuştum. Makalenin ana çıkarımı da başlıkta özetleniyor: İnsanların en akıl almaz başarıları, aslında sayısız unsurun

Telegram: @cinciva

birleşiminden oluşur, bu unsurların her biri de sıradandır.

Çalışmayı tamamlayan sosyolog Dan Chambliss'in gözlemi şuydu: "Üstün performans dediğimiz, aslında her biri öğrenilmiş, geliştirilmiş ve dikkatlice alışkanlığa dönüştürülmüş onlarca becerinin ve aktivitenin birleşiminden ibarettir. Düzenli olarak, doğru bir biçimde ve kusursuzluğa ulaşmak için hep beraber yapılması dışında bu eylemlerden hiçbirinin sıra dışı veya insanüstü yanı yoktur."

Fakat sıradanlık pek dikkat çekici değildir. Dan analizini tamamladığında, birkaç bölümü bir iş arkadaşıyla paylaştı. Arkadaşının yorumu, "Bunu biraz süslemelisin," oldu. "Bu insanları daha ilginç hale getirmen lazım..."

Dan'i gözlemlerinden birkaçı hakkında sorular sormak için aradığımda, kendisinin de eski bir yüzücü ve ardından birkaç yıl boyunca yarım zamanlı koçluk yapmış biri olarak (bizim kastettiğimiz anlamdaki) yetenek fikrini büyüleyici bulduğunu öğrendim. Genç bir yardımcı doçent olan Dan yüzücülerle geniş kapsamlı,

niteliksel bir çalışma yapmaya karar vermişti. Toplamda altı yılını yerel yüzme kulübünden geleceğin olimpiyat yarışmacılarını yetiştiren elit yüzme takımlarına kadar birçok yerde, her seviyeden koç ve yüzücüleri izleyip onlarla görüşerek, seyahat ederek ve birlikte yaşayarak geçirdi.

"Yetenek atletik başarıyı açıklamak için ilk aklımıza gelen, en yaygın açıklama," dedi. Yetenek sanki "gerçek performansın arkasında saklı olan, atletler arasında en iyiyi diğerlerinden ayıran" görünmez bir madde gibidir. Başarılı atletler onun deyimiyle "bizden esirgenen, onlarda bulunan o 'şey'le, Tanrı vergisi bir yetenekle" kutsanmışlar gibidir. "Bu fiziksel, genetik, psikolojik ya da fizyolojik olabilir. Bazıları o 'şeye sahiptir, bazıları değildir. Bazıları 'doğuştan atlet'tir, bazıları değildir."

Dan'in son derece haklı olduğunu düşünüyorum. Bir müzisyenin, sporcunun ya da ağzımız açık izlediğimiz herhangi bir performansı sergileyen birinin bunu nasıl yaptığını açıklayamıyorsak, "bunun bir yetenek olduğunu" ve "bunu kimsenin bir başkasına öğretemeyeceğini" söylemeye meylediyoruz. Bir başka deyişle birinin normların ötesinde, kusursuz bir performans göstermesinde deneyim ve çalışmanın etkisini ilk bakışta görmeyi başaramıyorsak, o insanı hemen "doğuştan yetenekli" olarak etiketliyoruz.

Telegram: @cinciva

Dan, iyi yüzücülerin yaşam öykülerinde onları başarıya götüren birçok faktör olduğuna işaret etti. Örneğin, en başarılı yüzücülerin hemen hepsinin spora ilgi duyan, bir hoca tutacak parası olan, yüzme müsabakalarına gitmek için seyahate çıkan ve en önemlisi de bir havuza erişimi olan ebeveynleri vardı. Tabii ki yıllar boyunca toplamda binlerce saatlik antrenman sayesinde kusursuz performansı oluşturan unsurların her biri en ince detayına kadar geliştirilmişti.

Baş döndürücü bir performansı açıklayabilecek tek şeyin yetenek olduğunu varsaymak pek doğru olmasa da anlaşılabilir. “Böyle bir çıkarım yapmak hiç de zor değil,” diyor Dan, “özellikle de atletleri sadece dört yılda bir televizyonda olimpiyatları seyrederken

görüyorsak ya da sadece performanslarını izleyip günü gününe yaptıkları hazırlıklardan bihabersek.”

Altı çizilen bir başka noktaysa şuydu: Başarılı bir yüzme kariyeri için gerekli olan minimum yetenek seviyesi sanıldığından çok daha düşüktü. “Herhangi birimizin Michael Phelps gibi olabileceğini söylemeye çalışmadın, değil mi?” dedim.

“Yok, tabii ki hayır,” diye yanıtladı Dan. “En basiti, çalışarak kazanamayacağınız bazı anatomik avantajlar var.”

“Böyle diyerek aynı koçla çalışıp eşit derecede zor bir programa uysa bile kimi yüzücülerin diğerlerinden daha hızlı geliştiğini söylemiş olmuyor musun?” dedim.

“Evet ama buradaki ana fikir şu: Bir işte çok iyi olmak, yapılabilir bir şey. İyi bir iş, birçok unsurun birbiriyle uyumundan oluşuyor ve bu parçaların her biri yapılabilir şeyler.”

Dan’in demek istediği şuydu: Eğer muhteşem bir performansın sergilendiği ana kadar geçen zamanı saat saat, hafta hafta, yıl yıl gösteren bir film olsaydı, bunun birçok sıradan eylemin sayısız tekrarından oluştuğunu onun gibi biz de görebilirdik. *Peki, sürekli olarak çalışıp sıradan unsurlarda uzmanlık kazanmak her şeyi açıklar mı*, diye merak ediyordum. *Her şey bundan ibaret mi?*

“Tabii ki ben de dâhil olmak üzere hepimiz gizemi ve sihri seviyoruz,” dedi.

Sonrasında Dan bana Rowdy Gaines ve Mark Spitz’in antrenmanlarına katılma

Telegram: @cinciva

fırsatına eriştiği o günü anlattı. “Spitz, 1972 Olimpiyatlarında yedi altın madalya kazanmıştı ve Michael Phelps’ten önceki en ünlü yüzücüydü,” diye açıkladı. “Emekli olduktan 12 yıl sonra, yani 1984 yılında otuzlu yaşlarının ortasında olan Spitz geldi ve o zamanın yüz metre serbest dünya rekorunu elinde tutan Rowdy Gaines’le birlikte yüzmek için suya girdi. Birkaç ellilik yaptılar, yani sadece havuzun bir ucundan diğerine birkaç kez gidip geldiler. Küçük yarışlar gibi düşünün. Çoğunluğunda Gaines galip geldi fakat antrenmanı yarıladıklarında tüm takım havuzun etrafına sırf Spitz’in yüzüşünü izlemek için toplanmıştı.”

Takımdaki herkes Gaines’le antrenman yapmıştı ve onun ne kadar iyi bir yüzücü olduğunu biliyorlardı. Olimpiyatlarda altın madalya kazandığını da biliyorlardı. Fakat yaş farkından dolayı kimse Spitz’le yüzmemişti.

Yüzücülerden biri Dan’e dönüp Spitz’i göstererek, “Tanrım! Adam balık gibi,” demişti.

Dan’in sesinden şaşkınlığını anlayabiliyordum. Bu düzenin içinde eğitim gören biri bile gördüğünü yetenekle açıklama tuzağına düşebiliyordu. Onu biraz sıkıştırdım. O denli kusursuz bir performansı mümkün kılan kutsal bir güç olabilir miydi?

Dan bana gidip Nietzsche okumamı söyledi.

Nietzsche mi? *Felsefeci* olan mı? Bir on dokuzuncu yüzyıl Alman filozofu Mark Spitz’i anlamamızı sağlayacak ne söylemiş olabilirdi ki? Sonrasında Nietzsche’nin de aynı sorular üzerine uzun süre, yoğun bir biçimde kafa yorduğu ortaya çıktı.

“Her şey mükemmel olduğu zaman bunun nasıl bu hale geldiğini sorgulamayız,” diye yazıyordu Nietzsche. Bunun yerine “sanki sihirli bir biçimde yeri yarıp önümüze çıkmış gibi o an gözümüzün önünde olan şeyin tadını çıkarırız”.

Bu parçayı okuduğumda efsanevi Spitz’in onu insan değilmiş gibi gösteren performansını izleyen genç yüzücüler aklıma geldi.

“Sanatçının eserine bakan kimse o eserin nasıl *oluştuğunu* göremez,” diyordu Nietzsche. “Eserin avantajı da budur, bir şeyin oluşum sürecini gören kişi nedense birden soğur.” Bir başka deyişle biz Mark Spitz’in bizim asla yüzemeyeceğimiz kadar iyi yüzmek için doğduğuna inanmak *istiyoruz.* Havuz kenarında oturup amatörlükten ustalığa gelişim sürecine tanık olmak

Telegram: @cinciva

istemiyoruz. Mükemmeli, tam kıvamına geldiğinde görmeyi tercih ediyoruz. Gizemi sıradanlığa yeğliyoruz.

Ama neden? Kendimizi, Mark Spitz'in *çalışarak* usta olmadığına inandırmak istememizin nedeni ne?

"Kibrimiz ve kendimize olan sevgimiz, bu dâhi sınıfını güçlendirir," diyordu Nietzsche. "Çünkü dehayı büyüleyici bir şey olarak gördüğümüzde, kendimizi onlarla kıyaslayıp bizde bir şeyin eksik olduğunu düşünmek zorunda kalmayız... Başkalarının 'kutsal' güçleri olduğunu düşününce rekabet etmeye gerek kalmaz."

Başka bir deyişle, doğal yeteneği efsaneleştirerek paçayı kurtarırız. Bu da mevcut duruma kendimizi bırakmamızı sağlar. Bu tam da ilk öğretmenlik yıllarımda başıma gelen şeydi. Başarıyı yetenekle bir görüp, çabayı görmezden gelerek hem kendimi hem de öğrencilerimi daha fazla düşünme derdinden kurtarmıştım.

Öyleyse ihtişamlı başarıların ardındaki gerçek ne? Nietzsche de Dan Chambliss'le aynı noktaya varıyordu: Büyük başarılar "düşüncesi *tek bir* yöne odaklanmış, gördüğü her şeyi malzemeye dönüştüren, kendilerinin ve başkalarının iç dünyalarını titizlikle gözlemleyen, her yerde bir örnek ve teşvik kaynağı bulabilen, sahip olduklarını bir araya getirmekten hiçbir zaman yorulmayan kişiler" tarafından elde ediliyordu.

Peki, ya yetenek? Nietzsche, okuru bu konuda örnek teşkil edecek insanları, hepsinden de öte zanaatkârları ele almaya davet ediyordu: "Doğuştan gelen, doğal yeteneklerden bahsetmeyin! Çok az yeteneğe sahip birçok başarılı insan sayabiliriz. Onlar söz konusu üstün yeteneği *kazandılar* ve (bizim deyimimizle) 'dâhilere' dönüştüler... Hepsi de kusursuz bir bütün oluşturana kadar gereken her parçayı oluşturmayı bir bir öğrenen zanaatkârm ciddiyetine sahip. Onlar gerekli zamanı kendilerine tanıyorlar, küçük bir işi yapmaktan bile büyük bir zevk alıyorlar. Bu zevk onlara en az bütünü oluşturmak kadar büyüleyici geliyor."

Yüksek lisansımın ikinci yılında, danışmanım Martin E. P. Seligman'la (Marty) her hafta düzenli olarak buluşuyorduk. Ziyadesiyle ger-

gindim. Marty'nin insanlar, özellikle de öğrencileri üzerinde böyle bir etkisi vardı.

O zamanlar altmışlarında olan Marty, bir insanın psikoloji alanında

Telegram: @cinciva

kazanabileceği tüm mükâfatları elde etmişti. İlk çalışmaları klinik depresyonun daha önce görülmemiş yanlarını anlamamızı sağladı. Daha yakın zamanda Amerikan Psikoloji Derneği (APA) başkanı olarak ödemonyaya (mutluluk) dair sorulara bilimsel metotlarla yaklaşan pozitif psikolojinin isim babası oldu.

Marty iri cüsseli, tok sesli bir adamdı. Mutluluk ve esenlik üzerine çalışmalar yapıyor olabilir ama onu *neşeli* bir insan olarak betimleyemem.

Konuşmamın tam ortasında (ya geçtiğimiz haftanın raporunu veriyordum ya da araştırmamızın bir sonraki aşamasını anlatıyordum) birden lafımı kesti: "İki yıldır ortaya iyi bir fikir atmadın."

Şaşkınlıkla ona bakarken söylediği şeyi sindirmeye çalışıyordum. Gözlerimi kırptım. İki yıl mı? Daha yüksek lisansa başlayalı iki yıl olmamıştı!

Sessizlik.

Ardından kollarını kavuşturdu ve asık bir suratla, "Türlü türlü havalı istatistikler yapabilirsin. Bir şekilde bir okuldaki tüm ebeveynlerin onay formunu toplamayı başarabilirsin. Birkaç kayda değer gözlemin de oldu. Ama bir teorin yok. Başarı psikolojisine dair bir teorin yok," dedi.

Sessizlik.

Sonunda, "Teori nedir?" diye sordum. Neden bahsettiğine dair hiçbir fikrim yoktu.

Sessizlik.

"Bu kadar çok okumayı bırak ve biraz düşün."

Onun ofisinden çıkıp kendi ofisime geçtim ve ağladım. Eve kocamın yanma gittiğimde biraz daha ağladım. Marty ye böylesine bir pislik olduğu için içimden (ve hatta dışımdan) küfrediyordum. Neden benimle yanlışlarım hakkında konuşuyordu? Neden beni doğru yaptıklarım için övmüyordu?

Bir teorin yok...

Bu sözler günlerce zihnimde yankılandı. Sonunda gözyaşlarımı sildim, küfretmeyi bıraktım ve bilgisayarın başına oturdum. Boş bir sayfa açtım, belirip

Telegram: @cinciva

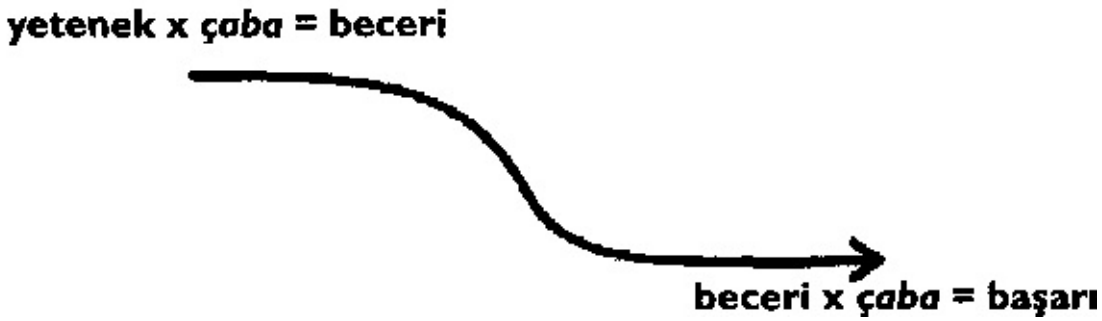
kaybolan imlece gözümü dikip yeteneğin başarılı olmak için yeterli olmadığına dair basit bir gözlemden ileriye gidemediğimi fark ettim. Yetenek, çaba, beceri ve başarının birbi-riyle nasıl bir ilişki içerisinde olduğunu kafamda oturtamamıştım.

Teori, bir açıklamadır. Bilgi ve gözlem yığınlarını bir araya getirip, en basit ifadeyle ne olup bittiğini anlatır. Doğası gereği, teori daima eksiktir. Fazla basite indirger. Fakat böyle yaparak anlamamıza yardımcı olur.

Yetenek başarıyı açıklamada yetersiz kalıyorsa, yapbozun eksik parçası neydi?

Marty beni bir teorim olmadığı için aşağıladığından başarı psikolojisiyle ilgili bir teori üzerinde çalışıyordum. En az on labo-ratuvar defterini dolduran, sayfalarca taslağım vardı. Bazen yalnız, bazen de iş arkadaşlarımın eşliğinde düşünmeyi sürdürdüğüm on yılı aşkın sürenin ardından nihayet yetenekten başarıya nasıl ulaşıldığını açıklayan iki basit denklemi açıkladığım bir makale yayımladım.

İşte o denklemler:



Yetenek, çaba gösterdiğinizde becerilerinizin ne kadar hızlı geliştiğidir. Başarıysa edindiğiniz beceriyi kullandığınızda ortaya çıkan şeydir. Tabii ki elinizdeki imkânlar da (iyi bir hoca veya koça sahip olmak gibi) kendi özelliklerinizin herhangi birinden bile daha fazla önem taşıyor olabilir. Teorim ne dış faktörleri ne de şansı içeriyor. Teorim başarı psikolojisiyle alakalı ama psikoloji önem taşıyan her şeyi kapsamadığı için eksik kısımları var.

Yine de işe yarar olduğunu düşünüyorum. Teorinin dediği şu: Bireylerin eşit koşullarda bulunduğunu varsayarsak her birinin neyi başaracağı sadece iki faktöre bağlı: yetenek ve çaba. Yetenek, yani becerilerimizi ne kadar hızlı geliştirdiğimiz, kesinlikle önemli. Fakat bu hesaplamada yetenekten bir kez

Telegram: @cinciva

bahsedilirken çabadan *iki kez* bahsediliyor. Çaba, beceriyi oluşturuyor, aynı zamanda beceriyi de *üretkenliğe* dönüştürüyor. Size birkaç örnek vermeme izin verin.

Minnesota'da Warren MacKenzie adında ünlü bir çömlekçi var. Şu anda 92 yaşında olan MacKenzie, zanaatını neredeyse tüm yetişkin hayatı boyunca aralıksız yapmış. Kariyerinin başındayken MacKenzie ve kendisi gibi sanatçı olan rahmetli karısı birçok şey denemiş: "Bilirsiniz, gençken insan her şeyi yapabileceğini düşünür, biz de öyle sanmıştık. Çömlekçi, ressam, tekstil tasarımcısı, kuyumcu, biraz ondan biraz bundan olacaktık. Rönesans insanları gibi olacaktık yani."

Çok geçmeden bir işte sabit kalıp gitgide daha iyi olmanın birçok alanda amatör kalmaktan daha tatmin edici olduğu ortaya çıkmış: "Sonunda ikimiz de çizim ve resim yapmayı, serigrafiyi, tekstil tasarımını bıraktık ve seramik işine konsantre olduk. Çünkü gerçek ilgi alanımızın bu olduğunu hissettik."

MacKenzie, "İyi bir çömlekçi günde 40-50 çömlek yapabilir," dedi bana. Bunlardan "bazıları iyi, bazıları ortalama, bazıları da

kötüdür." Sadece birkaçı satacak kadar değerlidir ve onların arasından daha da azı "birkaç kullanımdan sonra hâlâ göze güzel görünür." Sanat dünyasını MacKenzie'nin kapısına getiren tek şey yaptığı kaliteli çömlek sayısı değildi tabii ki. Bunu sağlayan çömleklerin güzelliği ve şekliydi: "İnsanların evlerine en çok uyum sağlayacak, en heyecan verici çömlekleri üretmeye gayret ediyorum." Yine de MacKenzie'nin başarısını, kısaca yaptığı hem güzel ve dayanıklı hem de ziyadesiyle kullanışlı çömleklerin toplam sayısına bağlayabilirsiniz. En iyi çömlekçilerden biri olarak görülse bile hayatı boyunca sadece bir iki önemli esere imza atmış olmak onu yeteri kadar tatmin etmezdi.

MacKenzie hâlâ seramik tekerleğine kil koymayı sürdürüyor ve yeteneğini çabalayarak geliştirmiş: "Çömlekçiliğe ilk başladığımız zamanlarda yaptığımız bazı çömlekleri hatırlıyorum da... Hayli korkunçlardı. O zamanlar iyi olduklarını düşünüyorduk, yapabileceğimizin en iyileriydi ama o kadar basit düşünüyorduk ki bu çömleklerimize de yansıyordu, bu yüzden o zamanki çömlekler şimdi yaptığım eserlerde hedeflediğim zenginlikten yoksunlar." "İlk 10.000 çömleği yapmak zor oldu. Sonrakiler biraz daha kolaylaştı," dedi.

İşler kolaylaştıkça, MacKenzie de gelişti ve günlük kaliteli çömlek üretimi arttı:

Telegram: @cinciva

yetenek x *çaba* = beceri

Aynı zamanda toplam kaliteli çömlek sayısı da arttı:

beceri x *çaba* = başarı

MacKenzie, sarf ettiği çabayla "insanların evlerine en çok uyum sağlayacak, en heyecan verici çömlekleri üretme" hayaline her gün bir adım daha yaklaştı. Aynı zamanda bu çabanın sonucunda daha da başarılı oldu.

"Garp, doğuştan yetenekli bir hikâye anlatıcısıydı."

Bu, John Irving'in dördüncü romanı *The World According to Garp'm* giriş cümlesidir. Tıpkı kitabının başkahramanı gibi Irving de güzel bir hikâye anlatıyor. Ondan "günümüz Amerikan edebiyatının büyük hikâye anlatıcısı" olarak bahsediliyor. Şu ana kadar çoğu çoksatanlar arasına girmiş, yarısından fazlası filmlere konu olmuş ondan fazla kitap yazdı. *The World According to Garp* Ulusal Kitap Ödülünü, senaryosunu Irving'inyazdığı *Tanrının Eseri Şeytanın Parçası* filmi ise Akademi Ödülü nü kazandı.

Fakat Garp'ın aksine Irving doğuştan yetenekli biri değildi. Garp "peş peşe birbiriyle uyum içinde görünen şeyler uydurabilse" de Irving, romanlarının taslaklarını defalarca yeni baştan yazıyordu. İlk yazma teşebbüsleri hakkında konuşan Irving, "En çok yaptığım şey, her şeyi baştan yazmaktı... Yetenek eksikliğimi ciddiye almaya başlamıştım," diyordu.

Lisede İngilizce dersinden "C-"* aldığını söyledi. SAT puanı 800 üzerinden 475'miş ki bu, öğrencilerin neredeyse üçte ikisinin ondan daha yüksek puan aldığı anlamına gelir. Irving, öğretmeninin ona "tembel" ve "salak" dediğini de hatırlıyor.

Irving ne tembel ne de aptaldı. Fakat disleksisi ileri derecedeydi: "Hep geride kalanlardandım... Sınıf arkadaşlarım tarih ödevlerini bir saatte yapıyorlarsa, ben buna iki üç saat ayırıyordum. Hecelemeyi öğrenemiyorsam, en çok yanlış hecelediğim kelimelerin bir listesini tutuyordum." Irving neden o kadar başarısız bir öğrenci olduğunu ancak kendi oğluna disleksi tanısı konulduğunda anlamıştı. Irving in oğlu "parmağıyla cümleyi takip ederek, tıpkı benim de eskiden ve *hâlâ* okuduğum gibi" sınıf arkadaşlarından belirgin derecede daha yavaş okuyordu. "Kendim yazmadığım sürece okuduğum her ne olursa olsun, çok ağır bir tempoyla ve parmağımla takip ederek okuyorum."

Telegram: @cinciva

Harf notuyla "C-" puanlama olarak 60-64 arası bir değeri ifade eder. (yay. n.)

Irving okuma yazmayı öğrenmekte zorlandığında "herhangi bir şeyde iyi olmak için kendi sınırlarının dışına çıkması gerektiğini" fark etti. "Benim durumumda, herkesten iki kat fazla dikkat etmem gerektiğini öğrendim. Doğal yeteneğiniz olmayan bir şeyi tekrar tekrar yaptığınızda, neredeyse ikinci doğanıza dönüştüğünü fark ettim. Bunu yapma kapasitenizin olduğunu ama bu kapasitenin bir gecede geliştirilmediğini öğreniyorsunuz."

Doğuştan yetenekliler de bunu öğreniyor mu? Onlar da kapasiteleri olduğunu, defalarca mücadele ederek, sabırla ustalaşabi-leceklerini ama bunun bir gecede olmayacağını keşfediyorlar mı?

Bazıları keşfediyor olabilir. Ama mücadeleye erken başlayanlar bunu daha iyi öğreniyor: "Yazdığım türden romanları yazmakta kendime güvenmemin nedeni, ne kadar zorlarsa zorlasın bir şeyin üzerinden defalarca geçebilecek kuvvete sahip olmam," diyor Irving. Onuncu kitabının ardından gözlemlerini şöyle paylaşıyor: "Bir yazar olarak en iyi yaptığım şey yeniden yazmak. Bir romanı ya da senaryoyu yazarken yaptığım düzenlemelere, ilk taslağa ayırdığımdan daha çok vakit ayırıyorum."

Diğerleri kadar hızlı okuyup heceleyemiyor olmasının "bir avantaja dönüştüğünü" gözlemlemiş Irving. "Roman yazarken yavaş ilerlemek zorunda olmanın kimseye bir zararı olmaz. Bir yazar olarak bir şeyin üzerinden defalarca geçmek zorunda kalmanın hiç kimseye zararı yoktur."

Günü gününe gösterdiği çabayla Irving tarihin en usta ve üretken yazarlarından biri haline geldi. Çabası sayesinde ustalaştı ve bu ustalığı da çabayla birleşince, ben de dâhil olmak üzere milyonlarca insan tarafından okunan birçok eser üretti.

Grammy Ödülü kazanmış bir müzisyen ve Oscara aday olmuş bir aktör olan Will Smith yetenek, çaba, beceri ve başarı üzerine çok düşünmüştü. "Kendimi özel bir yeteneğe sahip biri olarak görmedim

hiç," demişti bir defasında. "Beni üstün kılan özelliğim, korkunç çalışma ahlakım."

WiH'in gözünde başarı, büyük ölçüde ilerlemekle alakalıydı. Eğlence dünyasının seçkin sınıfına yükselişini açıklarken Will şunları söyledi:

Telegram: @cinciva

Beni bariz farklı kıldığını gördüğüm en önemli özelliğim, koşu bandında ölmekten korkmamamdır. Kendimi asla haddinden fazla zorlamışım gibi hissetmiyorum, hepsi bu. Benden daha çok yeteneğiniz olabilir, benden daha zeki veya seksi olabilirsiniz. Bunların hepsine birden de sahip olabilirsiniz. Dokuz farklı kategoride benden üstün olabilirsiniz. Ama benimle yarışa girerseniz, iki şeyi bilmelisiniz:

Ya koşu bandından ilk siz inersiniz ya da ben ölürüm. îşte bu kadar basit.

1940 yılında Harvard Üniversitesindeki araştırmacılar da aynı şeyi düşünüyordu. "Daha mutlu ve daha başarılı bir hayat için" gerekenleri araştırmak üzere tasarlanan bir deneyde "sağlıklı genç erkeklerin özelliklerini" anlamaya çalışıyorlardı. 130 üniversite ikinci sınıf öğrencisinden 5 dakikayı aşmayan bir süre boyunca koşu bandında koşmaları istendi. Koşu bandının eğim açısı ve hızı öyle hızlı artrılıyordu ki ortalama bir erkek sadece dört dakika dayanabiliyordu. Bazılarıysa sadece bir buçuk dakika dayanabilmişti.

Tasarımı gereği, Koşu Bandı Testi sadece fiziksel olarak değil, zihinsel olarak da yorucuydu. Araştırmacılar, katılımcıların fiziksel yeterlilik eşiğini ölçüp ona uygun hale getirdikleri Koşu Bandı Testini "iradenin dayanıklılığını ve gücünü" ölçmek için tasarlamışlardı. Harvard araştırmacıları koşu performansının sadece aerobik kapasite ve kas gücüne göre değil, aynı zamanda "katılımcının kendini zorlamaya mı yoksa eziyet daha da katlanılmaz hale gelmeden bırakmaya mı" daha yatkın olduğuna göre değişkenlik gösterdiğini biliyorlardı.

Çalışmadan onlarca yıl sonra George Vaillant isimli bir psi-kiyatrist orijinal Koşu Bandı Testi ne katılan genç adamlarla bir devam çalışması yaptı. Araştırmacılar, o esnada altmışlı yaşlarına gelmiş olan katılımcılarla mezuniyetlerinden sonraki her iki yılda bir iletişime geçip yazışmalar, anketler ve geniş çaplı röportajlar yapmışlardı. Her bir katılımcının Harvard'da bu belgelerle dolup taşan birer dosyası vardı. Örneğin, araştırmacılar her bir katılımcının gelirini, kariyerindeki gelişmeleri, hasta olduğu günleri, sosyal etkinliklerini, kendi beyanları dâhilinde işlerinden ve evliliklerinden edindikleri tatmini, psikiyatrist ziyaretlerini ve sakinleştirici gibi ruh haline etki eden ilaç kullanımını not etmişti. Tüm bu bilgilerin toplamıyla katılımcıların yetişkinlik dönemine uyumunu ifade eden tahmini bir puan belirlenmişti.

Yirmili yaşlardaki Koşu Bandı Testi performansının, yetişkinlik dönemindeki

Telegram: @cinciva

psikolojik uyumluluğu şaşırtıcı bir isabet oranıyla öngördüğü ortaya çıktı. George ve ekibi koşu bandında kalma süresinin katılımcıların gençliğinde ne kadar fit olduğuna göre de değişkenlik gösterdiğini ve bu bulguya göre fiziksel sağlığın ileriki yıllardaki psikolojik esenliği de öngörebildiğini varsayıyorlardı. Fakat fiziksel yeterlilik eşiğine göre yeniden düzenlenen sonuçlar, "koşu süresi ile akıl sağlığı arasındaki korelasyon" üzerinde fiziksel yeterliliğin neredeyse hiçbir etkisi olmadığını gösteriyordu.

Bir başka deyişle Will Smith'in bir bildiği vardı. Yaşam maratonundaki yolculuğumuz söz konusu olduğunda çabanın önemi yadsınamazdı.

Yakın bir zamanda George a şunu sordum: "*Siz* koşu bandında ne kadar dururdunuz?" Bilmek istiyordum çünkü benim gözümde George kusursuz bir azim örneğiydi. Kariyerinin başında, daha yeni psikiyatri uzmanı olmuşken George koşu bandı verilerini ve katılımcılara dair bütün diğer verileri keşfetti. Bir asa misali elden ele teslim edilen araştırmaya gösterilen ilgi ve harcanan enerji gittikçe düşüyordu, ta ki George'a ulaşana kadar.

George araştırmaya yeniden hayat verdi. Katılımcılarla telefon ve posta yoluyla yeniden iletişim kurdu, her biriyle görüşmeler yaptı ve bunun için dünyanın dört bir yanma seyahat etti. Şu anda seksen yaşında olan George, orijinal araştırmadaki birçok erkekten daha uzun yaşadı. Şu anda dördüncü kitabını, insan gelişimine dair yapılmış en uzun soluklu çalışma üzerine yazıyor.

Kendisinin koşu bandı üzerinde ne kadar dayanacağına dair soruma George'un yanıtı şuydu: "Ah, ben o kadar dayanıklı değilim. Uçakta bulmaca çözerken bile biraz zorlanınca hemen arkadaki cevaplara bakıyorum."

Yani bulmaca çözme konusunda pek de azimli değildi.

"Evde bir şeyler bozulduğunda da işi karıma devrediyorum, o tamir ediyor."

"Yani azimli olmadığınızı mı düşünüyorsunuz?" diye sordum. "Harvard çalışmasının işe yarıyor olmasının nedeni onu sürekli ve düzenli olarak takip ediyor olmam. Tıpkı gözümün önünden ayırmadığım bir top gibi. Çünkü bana tamamen büyüleyici geliyor. İnsanları büyürken izlemekten daha ilgi çekici bir şey yok."

Kısa bir duraksamanın ardından George hazırlık okulunda geçirdiği günleri anımsadı. Okul takımında sırıkla yüksek atlama alanında yarışıyordu. O da diğer

Telegram: @cinciva

atlayıcılar gibi gelişmek amacıyla bir bara tutunup kendisini çene hizasına kadar barın üzerine çekip bıraktığı "çene" denen barfiks egzersizini yapıyordu.

"Herkesten fazla çene yapabiliyordum. Bu atletik olduğum için değildi, atletik değildim. Bunun nedeni çok fazla çene *yapmış* olmamdı. Uygulama yapmıştım."

Bir keresinde üretken yazar ve yönetmen Woody Allena genç sanatçılara önerileri sorulduğunda şöyle demişti:

Benim gözlemim şöyle: Yazmanın onlar için tutku olduğunu söyleyip daha ilk aşamada kalan ve asla kitap ya da oyun yazamayanların aksine bir insan bir oyunu ya da romanı gerçekten tamamladıysa yapıma veya yayma çok yaklaşmış demektir.

Ya da Ailen'ın uygulama tarifiyle: "Başarının %80'i ortaya çıkarmaktır."

1980'lerde hem George H. W. Bush hem de Mario Cuomo bu sözü konuşmalarında sıkça tekrarlamıştı ve böylece bu söz neredeyse bir özdeyiş haline geldi. Dolayısıyla geri kalan birçok konuda birbirleriyle farklı fikirlere sahip bir Cumhuriyet, bir de Demokrat Parti lideri, bir insanın başladığı şeyi devam ettirmesinin önemi konusunda fikir birliğine varmıştı.

George Vaillanta, 1940 yılında Harvard'daki araştırmayı yürütenler arasında olsaydım bir öneride bulunurdum dedim. Ben olsam, bu genç adamların istedikleri takdirde ertesi gün gelip Koşu Bandı Testi ne yeniden katılmalarına izin verirdim. Bana öyle geliyor ki bazıları daha uzun süre koşu bandında durup duramayacaklarını görmek için gelirken diğerleri ilk seferki çabalarının sonucundan memnun olacaklardır. Belki de kimileri araştırmacılara fiziksel ve zihinsel olarak daha uzun süre dayanabilmelerini sağlayacak metotlar bilip bilmediklerini soracaktır. Hatta bu arkadaşlar üç dört kez daha gelmeye istekli olacaktır. Böylelikle ben de katılımcıların kaç kez gelişip gelişmediklerini görmek için geri döndüğüne dayalı bir azim puanı oluşturabilirdim.

Koşu bandında geçen sürenin kendimize karşı dürüst olup, rahat hissetmesek bile sözümüzde durabilmekle ilişkisi olduğunu düşünmüyor değilim fakat ertesi gün bir kez daha deneme şevkiyle koşu bandına yeniden çıkabilmenin azmi daha iyi yansıttığını düşünüyorum. Çünkü bir sonraki gün gelmediğinizde, yani verdiğiniz söze kalıcı olarak sırtınızı döndüğünüzde çabanız sıfıra düşer. Bu-

nun sonucu olarak hem becerinizin gelişimi durur hem de mevcut becerinizle

Telegram: @cinciva

yaratabileceğiniz her ne varsa yaratmayı bırakırsınız.

Aslına bakarsanız koşu bandı yerinde bir metafor. Bazı hesaplara göre evde egzersiz yapmak amacıyla ekipman satın alanların %40'ı, aldıkları ürünü kullanacaklarını düşündüklerinden daha az kullandıklarını söylüyorlar. Tabii ki çalışma esnasında kendimizi ne kadar zorladığımız da bunu etkiliyor fakat sürecin önünde en büyük engel çalışmayı bütünüyle bırakıyor olmamız. Herhangi bir koçun ya da sporcunun size söyleyeceği gibi uzun vadede çabanın devamlılığı her şeydir.

İnsanlar ne kadar sıklıkla bir yola baş koyup sonra ondan bütünüyle vazgeçiyorlar? Tam şu anda kaç tane koşu bandı, egzersiz bisikleti ve ağırlık seti bodrumlarda tozlanmaya bırakılmış durumda? Kaç tane çocuk bir spor kulübüne yazılıyor ve daha sezon bitmeden bırakıyor? Kaçımız arkadaşlarımıza kazak örme sözleri verip daha tek bir kolu yarılamadan şişleri bir kenara koyuyoruz? Sebze bahçelerine, reçel kavanozlarına ve diyetlere ne demeli? Kaçımız yeni bir şeye heyecanla ve iyi niyetle başlayıp sonrasında karşılaştığımız ilk gerçek engel olan ilk uzun durgunluk sürecinde o şeyden (geri dönmemek üzere) vazgeçiyoruz?

Görünen o ki çoğumuz, başladığımız şeyleri fazlasıyla erken bırakıyoruz ve bunu çok sık yapıyoruz. Azimli bir insanın bir günde gösterdiği çabadan daha önemli olan şey ertesi sabah, hatta bir sonraki sabah uyandığında yeniden koşu bandına çıkıp ilerlemeye hazır olmasıdır.

Eğer doğru hesapladıysam, bir başkasından iki kat daha yetenekli ama yarı yarıya daha az çalışan bir insan diğeriyle aynı beceri seviyesine gelebilir fakat zaman içerisinde ürettikleri arasında azım-sanamayacak bir fark olacaktır. Çünkü gayret edenler yeteneklerini geliştirirken aynı zamanda o yeteneği *uygulamaya dökerler:* Çöm-

lekler yapar, kitaplar yazar, filmler yönetir ve konserler verirler. Eğer kıstasımız o çömleklerin, kitapların, filmlerin ve konserlerin niceliği ve kalitesiyse, doğuştan yetenekli olanla aynı beceri seviyesine çok çalışarak gelmeyi başaran gayretliler, uzun vadede daha fazla şey başaracaklardır.

"Yetenek ve beceri arasındaki ayrım başarılı olmaya çalışan, hayalleri olan, bir şeyler yapmak isteyen insanlar tarafından en yanlış anlaşılan şeylerden biridir," diyor Will Smith. "Yetenek doğal olarak sahip olduğun şeydir, beceri ise sayısız

Telegram: @cinciva

saatler boyunca hünerini yontmakla gelişir.”

Becerinin başarıyla aynı şey olmadığını da eklemeliyim. Çaba olmadan, yeteneğiniz erişemediğiniz bir potansiyelden fazlası değildir. Çaba olmadan, beceriniz yapabileceğiniz ama yapmadığınız bir şeyden daha fazlası değildir. Çabalandığında ise yetenek beceriye dönüşür. Aynı zamanda çaba, beceriyi *üretken* hale getirir.

4. Bölüm

Telegram: @cinciva

SİZ NE KADAR AZİMLİSİNİZ?

Yakın zamanda Pennsylvania Üniversitesi Wharton îşletme Okulu lisans öğrencilerine azim üzerine bir konuşma yaptım. Daha masadaki notlarımı toplamadan atik bir girişimci kendini tanıtmak için yanıma koştu.

Etkileyiciydi, gençlere ders vermenin keyifli olmasını sağlayan bir enerjiye ve hevese sahipti. Kendi muhteşem azmini betimleyecek bir hikâyeyi nefes nefese anlattı. O yılın başlarında bir şirket kurmak için binbir güçlüğü aşarak binlerce dolar toplamış ve süreç içerisinde gece gündüz demeden çalışmıştı.

Etkilenmiştim ve bunu da ona söyledim. Fakat laf arasında azmin yoğunluktan çok dayanma gücüyle alakalı olduğunu da söyledim. “Eğer o proje üzerinde bir iki yıl sonra da aynı enerjiyle çalışıyor olursan bana e-posta at. O zaman azmine dair daha fazla şey söyleyebilirim.”

Şaşırmıştı. “Aslında birkaç yıl sonra aynı proje üzerine çalışıyor olmayabilirim.”

İyi bir noktaya değinmişti. Başlangıçta umut vadeden birçok şirketin sonu hüsranla biter. Birçok iyimser iş planı çöp kutusunu boylar.

“Pekâlâ, gelecekte bu spesifik şirket üzerinde çalışıyor olmayabilirsin. Ama aynı sektörde çalışmıyor olursan, *tamamen alakasız* bir alanda devam ediyor olursan, bunun azmini gösterecek bir şey olacağından emin değilim.”

“Tek bir şirketle devam etmekten mi bahsediyorsunuz?” diye sordu.

“Tam olarak değil. Fakat bir hayalden diğerinin peşine, bir beceriden diğerine atlamak azimli insanların pek yaptığı bir şey değildir.”

“Peki, ya sık sık alan değiştiriyorsam ve bu esnada da inanılmaz derecede sıkı çalışıyorsam?”

“Azim, *sadece* inanılmaz derecede sıkı çalışmak değildir. Bu, azmin yalnızca bir parçasıdır.”

Kısa bir duraksama.

“Neden?”

Telegram: @cinciva

“Şöyle ki ilk olarak kusursuzluğa erişmenin kestirme bir yolu yoktur. Bir konuda gerçekten usta olmak ve zor sorunların üstesinden gelebilmek zaman isteyen, hem de düşündüğümüzden daha fazla zaman alan şeylerdir. Sonrasında da bildiğin gibi o yeteneklerini uygulamaya koyarak başkaları için değerli olacak hizmet ve ürünler ortaya koymalısın. Roma bir günde inşa edilmedi.”

Dinliyordu, ben de anlatmaya devam ettim.

“İşte asıl önemli olan da bu: Azim sadık kalmayı isteyeceğin kadar önemsediğin bir şey üzerinde çalışmakla alakalıdır.” “Yapmayı sevdiğin şeyi yapmaktır, anlıyorum.”

“Evet, yapmayı sevdiğin şeyi yapmaktır. Ama sadece sevmek yeterli değildir, o sevgiyi *sürdürmek* de gerekir.”

Siz ne kadar azimlisiniz? West Point’teki öğrenciler için hazırladığım ve kitapta bahsettiğim diğer çalışmalarda kullandığım Azim Ölçeği yan sayfada. Her bir cümleyi okuyun ve sağ taraftan sizi en çok anlatan ifadeyi işaretleyin. Fazla düşünmeyin. Bunun yerine kendinizi diğerlerine kıyasla nereye koyacağınızı düşünün. Ama sadece iş arkadaşlarınıza, arkadaşlarınıza ve ailenize kıyasla değil, “çoğunluğa” göre.

	Bana hiç benzemiyor	Bana pek benzemiyor	Bana biraz benziyor	Bana çoğunlukla benziyor	Bana son derece benziyor
1. Yeni fikir ve projeler bazen eskilere olan dik-katimi dağıtır.	5	4	3	2	1

Telegram: @cinciva

2. Aksilikler cesaretimi kıramaz. Kolayca pes etmem.	1	2	3	4	5
3. Genelde bir hedef belirlerim ve sonrasında başka bir şey yapmaya karar veririm.	5	4	3	2	1
4. Çalışkanım.	1	2	3	4	5
5. Birkaç aydan daha uzun sürecek projelere olan ilgimi sürdürmekte zorluk yaşarım.	5	4	3	2	1
6. Başladığım her işi bitiririm.	1	2	3	4	5
7. İlgi alanlarım yıldan yıla değişir.	5	4	3	2	1
8. Gayretliyimdir. Asla pes etmem.	1	2	3	4	5
9. Bir proje ve fikri takıntı yapıp sonra ilgimi kaybetmişliğim vardır.	5	4	3	2	1
10. Önemli ve zor bir şeyi başarmak için karşıma çıkan engelleri aşarım.	1	2	3	4	5

Toplam azim puanınızı, yukarıda seçtiğiniz rakamları toplayıp 10'a bölerek hesaplayabilirsiniz. Bu ölçekteki maksimum puan 5 (aşırı azimli) ve en düşük puan da 1 (hiç azimli değil).

Geniş bir Amerika örneklemindeki yetişkinlere kıyasla yüzdelik yerinizi aşağıdaki tabloyu kullanarak görebilirsiniz.*

Telegram: @cinciva

Yüzdelik	Azim Puanı
%10	2,5
%20	3,0
%30	3,3
%40	3,5
%50	3,8
%60	3,9
%70	4,1
%80	4,3
%90	4,5
%95	4,7
%99	4,9

Bu puanın şu anda sizin kendinizi nasıl gördüğünüzün bir yansıması olduğunu göz önünde bulundurmalısınız. Şu anda ne kadar azimli olduğunuz, gençliğinizde ne kadar azimli olduğunuzdan farklılık gösterebilir. Azim Ölçeğini bir daha doldurursanız, farklı bir puan elde etmeniz mümkündür. Bu kitabın ileriki sayfalarında da bahsedeceğimiz gibi azmin değişken olduğuna inanmamamız için hiçbir neden yok.

Azmin iki bileşeni var: tutku ve kararlılık. Biraz daha detaya inmek isterseniz, her bir bileşen için ayrı puanlar hesaplayabilirsiniz. Tutku puanınız için tek sayılı ifadelere verdiğiniz yanıtların puanlarını toplayıp beşe bölün. Kararlılık puanınız içinse çift sayılı ifadelere verdiğiniz cevapların puan toplamını beşe bölün.

Tutku puanınız yüksekse, kararlılık puanınız da büyük ihtimalle yüksektir (ya da tam tersine ikisi de düşüktür). Bir tahmin yürütecek olursam, kararlılık puanınızın tutku puanınızdan az da

Mesela azim puanınız 4,1 çıkarsa, ömeklemdeki yetişkinlerin %70'inden daha azimlisiniz demektir.

olsa yüksek olduğunu söyleyebilirim. Bu tüm insanlar için geçerli değil ama benim çalışmalarımdaki insanların çoğu için geçerli. Örneğin, ölçeği kitabın bu kısmını yazarken bir kez daha doldurdum ve toplamda 4,6 puanına ulaştım.

Telegram: @cinciva

Kararlılık puanım 5,0'dı, tutku puanımsa sadece 4,2. Kulağa tuhaf gelse de benim için bir hedefe olan ilgimin tutarlı bir biçimde devam etmesi, çok çalışıp aksilikler karşısında yılmamaktan daha zor.

Bu tutarlı şablon (kararlılık puanlarının tutku puanlarından genelde daha düşük olması) tutku ve kararlılığın her zaman aynı şeyler olmadığının bir kanıtı. Bu kısmın geri kalanında, ikisini birbirlerinden nasıl ayırt edeceğimizi ve bir bütünü nasıl oluşturduklarını açıklayacağım.

Azim Ölçeği ni doldururken tutku sorularının hiçbirinin hedeflerinize olan bağlılığınızın ne kadar *yoğun* olduğunu ölçmediğini fark etmiş olabilirsiniz. Bu size tuhaf gelebilir çünkü *tutku* kelimesi genelde yoğun duyguları tasvir etmekte kullanılır. Çoğu insana göre tutku kara sevdanın veya takıntının eş anlamlısıdır. Fakat başarılı olmanın gerekliliklerine dair röportajlarda, üstün başarılılar farklı bir bağlılık türünden bahsediyorlar. Tekrar tekrar vurgulayıp altını çizdikleri şey, yoğunluktan ziyade *zaman içinde tutarlılık.*

Örneğin, çocukluğunda Julia Child ın televizyon programlarını izleyerek büyüyen, yetişkinliğinde de yemek yapmaya olan ilgilerini sürdürüp bunu kendilerine meslek olarak seçen şefler olduğunu duydum. Finansal piyasaya olan ilgisi mesleğinin kırkıncı, ellinci yılında bile ilk günkü kadar sağlam ve güçlü olan yatırımcılar olduğunu duydum. Bir matematik problemine *(aynı* soruya) takılmış ve yıllarca gece gündüz demeden üzerinde çalışıp bir kere bile, "Of, bana ne bu teoremden! Ben başka bir konuya geçiyorum," dememiş matematikçiler olduğunu duydum. Bu yüzden tutku puanınızı belirleyen sorular hedeflerinizi *değişmez bir*

biçimde ne kadar sürdürebildiğinizle ilgili. *Tutku* sabit ve sürekli bir adanmışlığı tanımlamak için doğru kelime mi? Bazıları daha iyi bir kelime bulmam gerektiğini söyleyebilir. Olabilir. Ama burada esas önemli olan şey fikrin ta kendisi: Heves oldukça yaygın görülür ama sürekliliğe nadiren rastlanır.

Örneğin, Jeffrey Gettleman ı ele alalım. Yaklaşık on yıl boyunca Jeff, *New York Times'm* Doğu Afrika büro şefiydi. 2012 yılında Doğu Afrika'daki çatışmaya dair yazısıyla uluslararası habercilik alanında Pulitzer Ödülü kazandı. O, hayatını hikâye peşinde koşarken riske atıp, akıl almaz korkunçluktaki hikâyeleri gözünü bile kırpmadan yayımlama cesaretiyle uluslararası habercilik alanında tüm dünyada küçük çaplı bir şöhrete sahip.

Telegram: @cinciva

Jeff'le yirmili yaşlarımın başında tanıştım. O devirde ikimiz de Oxford Üniversitesi'nde yüksek lisans yapmaya çalışıyorduk. Bana göre bu, McKinsey'de çalışmamdan, öğretmenlik yapmamdan ve psikolog olmamdan önceydi. Jeff e göre ise ilk haberini yazmasından önceydi. O zamanlar ikimiz de büyüdüğümüzde ne yapacağımızı bilmiyorduk ve çaresizce bulmaya çalışıyorduk desem yanlış olmaz sanırım.

Yakın zamanda Jeff'le telefonda konuşup arayı kapattım. Afrika'nın diğer kısımlarına seyahat ettiği yönetim merkezi Nairobi'deydi. Birkaç dakikada bir sesimizin hâlâ duyulup duyulmadığını birbirimize sormak zorunda kalıyorduk. Sınıf arkadaşlarımızı anıp çocuklarımıza dair son gelişmeleri birbirimizle paylaştıktan sonra Jeff'ten tutkuyla ve tutkunun onun hayatındaki önemiyle ilgili görüşlerini paylaşmasını istedim.

"Uzun süredir nerede olmak istediğimi çok iyi biliyordum," dedi Jeff. "O tutku da Doğu Afrika'da yaşamak ve çalışmaktı." "Ah, bunu bilmiyordum. Tutkunun, dünyanın herhangi bir bölgesi değil, gazetecilik olduğunu sanıyordum. Eğer gazeteci olmak ve Doğa Afrika'da yaşamak arasında bir seçim yapmak zorunda olsaydın, hangisini seçerdin?"

Jeff'in gazeteciliği seçmesini bekliyordum. Seçmedi.

"Bak, gazetecilik tam bana göre. Daima yazmaya eğilimim olmuştur. Yeni yeni durumlar yaşamakla ilgili hiçbir sorunum yoktur. Hatta gazeteciliğin zıtlaşma yanı bile benim kişiliğime hitap ediyor: Otoritelere meydan okumayı seviyorum. Ama bence gazetecilik hedefe giden yolda bir araç gibi."

Jeffin tutkusu birkaç yıl içerisinde ortaya çıkmıştı. Bu pasif bir arayış süreci (ruhunun derinliklerindeki cevheri yüzeye çıkarma süreci) değil, aktif bir yapılanma süreciydi. Jeff, tutkusunu dışarıda aramamış, onun yaratılmasına yardım etmişti.

Evanston, Illinois'den Ithaca, New York a taşman on sekiz yaşındaki Jeff gelecekteki kariyerini tahmin edemezdi. Cornell'deki eğitimini felsefe bölümünde uzmanlaşarak tamamladı çünkü "gerekliliklerini yerine getirmenin en kolay olduğu bölüm" oydu. İlk yılının ardından Doğu Afrika'ya gitti ve bu, başlangıcın başlangıcı oldu: "Bunu nasıl açıklayabilirim bilmiyorum. Burası benim aklımı başımdan aldı. Orada bağlantı kurmayı dilediğim bir ruh vardı ve ben onu hayatımın bir parçası kılmak istedim."

Telegram: @cinciva

Cornell'e döner dönmez Svahili derslerine başladı ve ikinci yılının ardından dünya turuna çıkmak için okula bir yıllığına ara verdi. Dünya turu esnasında Doğu Afrika'ya geri döndü ve tıpkı ilk seferinde olduğu gibi aynı büyüleyiciliği bir kez daha hissetti.

Yine de orada geçimini nasıl sürdüreceği net değildi. Bir kariyer olarak gazetecilik nasıl akima gelmişti? Jeff'in yazılarını beğenen bir hocasının önerişiydi bu. Jeff bunu duyduğunda, "Bu duyduğum en aptalca fikir. Kim sıkıcı bir gazetede çalışmak ister ki?" diye düşündüğünü hatırlıyor. (Ben de öğretmen olma konusunda aynı şeyi düşündüğümü hatırlıyorum: *Kim stktct bir öğretmen olmak ister ki?)* Sonunda Jeff okul gazetesi *Cornell Daily Sun* da çalışmaya başladı fakat yazar olarak değil, fotoğrafçı olarak.

"Oxford'a girdiğimde akademik açıdan kafam hayli karışıktı. Ne yapmak istediğimi gerçekten bilmiyor olmam Oxford'daki hocalarım için şaşkınlık vericiydi. 'Neden buradasın? Burası ciddi bir

yer. Ya ne üzerine çalışmak istediğine dair bir fikrin olmalı ya da burada olmamalısın,' der gibilerdi."

O zamanlarda tahminim, Jeff'in gazete fotoğrafçısı olacağı yönündeydi. Bana arkadaşlığımızın başladığı zamanlarda vizyona giren *Yasak İlişki* filminde Clint Eastwood'un canlandırdığı bilge fotoğrafçı Robert Kincaid'i hatırlatıyordu. Hatta Jeff'in bana yirmi önce gösterdiği fotoğrafları hâlâ hatırlayabiliyorum. *National Geographic* ten alındığını sandığım o fotoğrafları aslında kendisi çekmişti.

Oxford'daki ikinci yılında gazeteciliğin ona daha uygun olduğuna karar verdi: "Gazeteciliğe dair daha fazla şey öğrenip Afrika'ya gitmemi nasıl sağlayabileceğini, aslında bunun eğlenceli olacağını ve gazeteciliğin yaratıcılığa sandığımdan daha çok alan açtığını fark ettiğimde tepkim şöyle oldu: 'Neyse ne, ben bu işi yapacağım!' Gazetecilik sektörü oldukça hiyerarşik olduğu için kendime açık bir yol çizdim. Böylelikle A noktasından B, C, D noktalarına ve ilerisine nasıl gideceğim belliydi."

A adımı Oxford'un öğrenci gazetesi *CherwelV*de yazmaktı. B adımı yaz tatilinde Wisconsin'deki küçük bir gazetede staj yapmaktı. C adımı Florida'daki *St. Petersburg Times ti.* D adımı *Los Angeles Times\ı.* E adımı Atlanta'daki *New York Times\z.* ulusal muhabirlikti. F adımı savaş haberleri için deniz aşırı

Telegram: @cinciva

ülkelere yollanmaktı ve 2006'da (kendine hedef koymasından on yıl sonra) G adımına ulaştı: *New York Times'm* Doğu Afrika büro şefliği.

"Türlü türlü aşamalardan geçtiğim dolambaçlı bir yolculuktu. Zordu, cesaret kırıcıydı, moral bozucuydu, korkunçtu ve daha birçok şeydi. Fakat sonunda bu noktaya geldim. Tam olarak istediğim yerdeyim."

Azim emsali olmuş birçokları için olduğu gibi Jeff Gettleman için de tutkunun havai fişek metaforuyla açıklanması bir anlam ifade etmiyor. Havai fişekler görkemli bir patlamayla hızlıca etrafa ışık saçtıktan sonra geriye sadece cılız bir duman ve bir zamanlar büyüleyici olan gösterinin anısı kalır. Jeff'in macerasının bizlere

sunduğuysa tutkuyu bir *pusula* olarak görmektir: üretmesi zaman alan, uğraştıran ve sonunda kullanmayı başardığınızda uzun ve zorlu yolculuğunuzda nihayet varacağınız son noktaya gelene kadar size rehberlik edecek bir pusula.

Seattle Seahawks'un koçu Pete Carrol şunu soruyor: "Bir yaşam felsefeniz var mı?"

Bazılarımız için bu sorunun bir anlamı yok. *Tabii ki hayatımda peşinden gittiğim birçok şey var: birçok hedefim, birçok projem. Hangisinden bahsediyorsunuz?* diyebiliriz.

Fakat bazıları da bunu büyük bir kararlılıkla yanıtlayabilir: *Benim istediğim şey bu.*

Pete'in bahsettiği hedef seviyesini anladığınızda her şey biraz daha netleşiyor. Pete, bugün ya da bu yıl yapmak istediklerimizden bahsetmiyor. Hayattan ne almaya çalıştığınızı sorguluyor. Azim açısından ele alacak olursak tutkunuzu soruyor.

Pete'in felsefesi şu: *Bir şeyleri daha önceki halinden daha iyi yapın.* Jeff'in örneğinde olduğu gibi Pete'in de hedefinin ne olduğunu anlaması zaman almış. Koçluk kariyerinin düşüşte olduğu bir dönemde, New England Patriots takımındaki koçluk görevinden kovulması hayatının dönüm noktası olmuş. Bu, Pete'in hayatında ne futbol oynadığı ne de koçluk yaptığı ilk yılmış. Bu bağlamda, yakın arkadaşlarından biri onu ne tür bir iş yapacağını düşünmek yerine daha soyut bir konuya kafa yormaya davet etmiş: "Bir felsefen olmalı."

Telegram: @cinciva

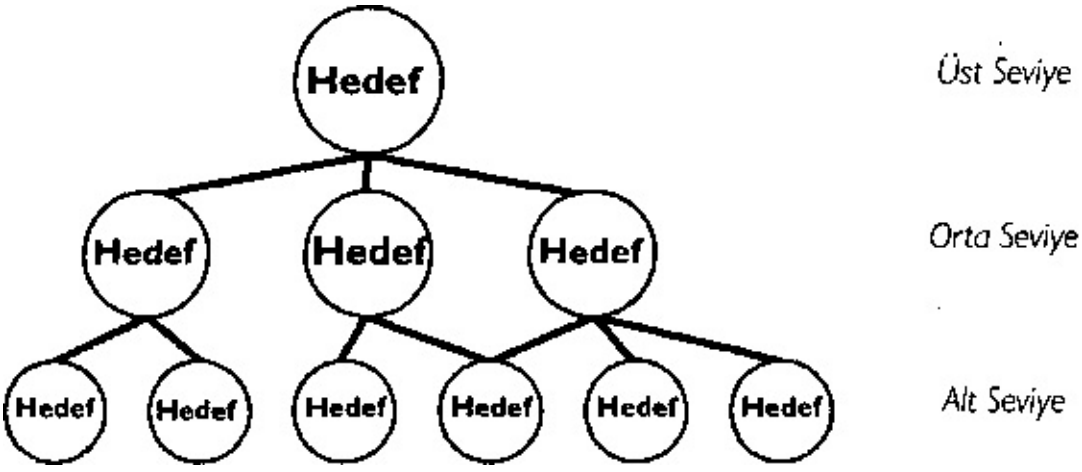
Pete bir felsefesinin olmadığını ve buna ihtiyaç duyduğunu fark etmiş: “Bir kez daha bir organizasyonun başına geçme şansım olursa diye tüm hareketlerimi yönlendirebilecek bir felsefeye sahip olmalıydım.” Pete epey düşünüp sorgulamış: “Sonraki haftalarda ve aylarda hayatım notlar yazıp kurallar oluşturmakla geçti.” Aynı zamanda on sezon ulusal şampiyonluğuyla rekoru elinde tutan,

UÇLA basketbol takımının efsane antrenörü John Wooden’ın kitaplarını yalayıp yutuyormuş.

Çoğu koç gibi Pete de daha önce Wooden’ın kitaplarını okumuş. Fakat bu sefer okuduğunda çok daha detaylı bir şekilde anlayabiliyor ve efsanevi antrenörün sözlerinin daha derin anlamlarına ulaşabi-liyormuş. Wooden’ın kitaplarında söylediği en önemli şey şuydu: Bir takımın milyonlarca şeyi iyi yapması gerekir ama bunlardan en önemlisi, hepsini kapsar nitelikte bir vizyona sahip olmaktır.

Pete’in o anda fark ettiği üzere spesifik amaçların (bir oyunu kazanmak, hatta bir ligin şampiyonu olmak, hücum oyuncularının nasıl dizileceğine ya da oyuncularla nasıl konuşulacağına karar vermek gibi) koordinasyona ve bir amaca ihtiyacı vardı: “Net ve iyi tanımlanmış bir felsefe size yoldan sapmamanızı sağlayacak yönergeler ve sınırlar sunar.”

Pete’in bahsettiği şeyi gözümüzde bir hedef hiyerarşisi canlandırarak anlayabiliriz.



Bu hiyerarşinin en altında en somut ve spesifik hedefler (kısa vadede yapılacaklar listemizdeki görevler) bulunuyor: Sabah 08.00’de kapıdan çıkmak istiyorum. İş ortağımı geri aramak istiyorum. Dün

Telegram: @cinciva

yazmaya başladığım e-postayı tamamlamak istiyorum. Alt seviyedeki bu hedefler *sonuca giden yoldaki araçlar* olarak bulunuyor. Bu hedeflere ulaşmak istememizin tek nedeni istediğimiz *başka* bir şeyi bize sağlayacak olmaları. Bir hedef bu hiyerarşide ne kadar yukarıdaysa o kadar soyut, genel ve önemli hale gelir. Hedef ne kadar yüksekse araç olmaktan o kadar çıkar ve kendisi başlı başına *hedeflenen* bir sonuç haline gelir.

Burada yer verdiğim diyagrama sadece üç seviye ekledim. Bu, fazlasıyla basitleştirilmiş bir tasvir. En aşağıdaki ve en yukarıdaki hedefler arasında birçok farklı katman olabilir. Örneğin, sabah 08.00'de evden çıkmak önemli olabilir çünkü işe vaktinde gitmenizi sağlar. Bunu neden umursuyoruz? Çünkü dakik olmak istiyoruz. Peki, bunu neden umursuyoruz? Çünkü dakik olmak birlikte çalıştığımız insanlara olan saygımızı gösterir. Bunu neden umursuyoruz? Çünkü iyi bir lider olabilmek için çabalıyoruz.

Kendinize, "Neden?" diye sorduğunuzda, "Öyle işte!" yanıtını alıyorsanız hedefler hiyerarşisinin tepe noktasına ulaşmışsınız demektir. En üst seviyedeki hedef bir başka amaç için bir araç değil, bir *sonuçtur.* Bazı psikologlar bunu "nihai endişe" olarak adlandırmayı tercih ediyor. Ben üst seviyedeki bu hedefleri alt seviyedeki diğer tüm hedeflere yön ve anlam kazandıran bir pusula olarak görüyorum.

Beyzbol Onur Listesinde (Baseball Hail of Fame) yer edinmiş bir atıcı olan Tom Seaver'ı düşünün. 1987 yılında kırk iki yaşındayken emekli olduğunda 311 galibiyeti vardı, 3.640 kez oyun dışı oldu, takımın hiç puan kazanmadığı 61 karşılaşması ve 2,86'lık bir koşu ortalaması vardı. 1992 yılında Beyzbol Onur Listesi ne seçildiğinde o zamana kadarki en yüksek oy ortalamasını almıştı: %98,8. 20 yıllık beyzbol kariyeri boyunca Seaver'ın hedefi "her gün ve her yıl yapabileceğinin en iyisini yapmak" oldu. Bu niyet alt seviyedeki tüm hedeflerine işte şu şekilde anlam ve yapı kazandırdı:

Atıcılık... ne yediğimi, ne zaman yatağa girdiğimi, uykuda olmadığımda neler yaptığımı belirliyor. Atıcılık yapmadığımda da zamanımı nasıl geçirdiğimi belirliyor. Bu, Florida ya gelsem bile güneş yanığı birkaç günlüğüne atış yapmamı engelleyeceği için güneşlenmemem gerektiği anlamına geliyorsa, tişörtümü giymeden asla dışarı çıkmam... Köpekleri sol elimle beslemem gerektiğini kendime hatırlatmam anlamına geliyorsa bunu da yaparım. Kışın kilomu sabit tutmak için çikolata parçacıklı kurabiye yerine süzme peynir yemem gerektiği anlamına geliyorsa süzme peynir yerim.

Telegram: @cinciva

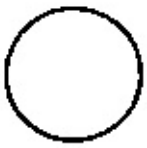
Seaver ın tasvir ettiği hayat kulağa acımasızca geliyor. Fakat Seaver'm gözünde bu böyle değil: "Atıcılık beni mutlu kılan şey. Ben kendimi buna adadım... Ne yapmak istediğime karar yerdim. İyi atış yaptığımda mutlu oluyorum, bu yüzden de sadece mutlu olmama katkısı olan şeyler yapıyorum."

Tutkudan kastım sadece önemsediğiniz bir şeye sahip olmak değil. Bahsettiğim şey, *ayrıt* nihai hedefi bitmez tükenmez bir sadakat ve tutarlılıkla önemsemek. Kaprisli olmamak. Her gün düşünürken uyuyakaldığınız soruyu düşünerek uyanmak. Aynı noktaya kararlı bir şekilde odaklanıp hedefe yönelik en küçük adımı bile bir başka yöne atılacak herhangi bir adıma tercih etmek. Bunun en uç örneğinde takıntılı bir biçimde odaklı olduğunuz söylenebilir. Eylemlerinizin çoğunun ne kadar önemli olduğunu belirleyen şey, nihai hedefinizle ve yaşam felsefenizle ne kadar ilintili olduğudur. Önceliklerinizi belirlemişsinizdir.

Azim üst seviyedeki aynı hedefin peşinden uzun süre gidebilmekle alakalıdır. Ayrıca Pete Carroll'ın bahsettiği "yaşam felsefesi" öyle ilginç ve önemlidir ki günlük etkinliklerinizin büyük bir bölümünü düzenler. Son derece azimli olan kişilerin alt ve orta seviyedeki

hedeflerinin çoğu nihai hedefleriyle ilintilidir. Azim eksikliği ise yeteri kadar uygun bir hedef yapılandırmasına sahip olmamaktan kaynaklanabilir.

Size azim eksikliğinin kendini nasıl gösterebileceğine dair birkaç örnek vereyim. Hayallerini (doktor olmak ya da NBA*de basketbol oynamak gibi) kelimelere dökebilen birçok genç insanla tanıştım. Hedeflerine erişmenin ne denli muhteşem olacağını detaylı bir biçimde gözlerinde canlandırabiliyorlardı. Fakat nihai hedefe ulaşmalarını sağlayacak alt ve orta seviyedeki hedeflerini bilmiyorlardı. Hedef hiyerarşilerinde üst seviye bir hedef vardı ama o hedefi destekleyen orta ve alt seviye hedefleri yoktu.



İyi bir arkadaş ve meslektaşım olan Gabriele Oettingen buna "olumlu fantezi kurma" adını veriyor. Gabriele'in araştırması o noktaya nasıl erişileceğini, yolumuza çıkabilecek olası engelleri düşünmeden olumlu bir gelecek hayaline odaklanmanın kısa vadede kârlı olsa da uzun vadede bir bedeli olacağını

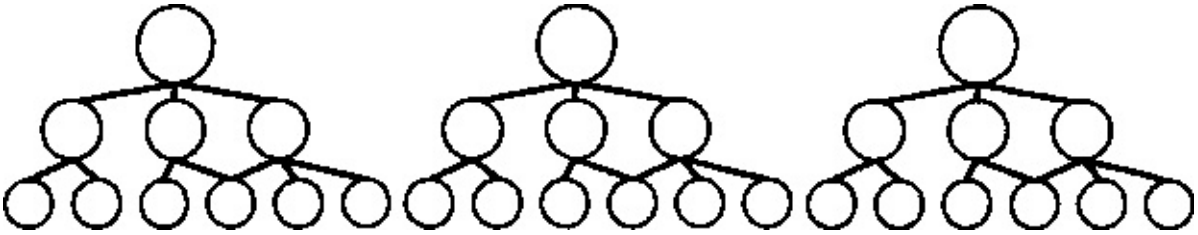
Telegram: @cinciva

gösteriyor. Kısa vadede doktor olma amacı oldukça iyi hissettiriyor. Uzun vadede ise hedefe ulaşamamanın verdiği hayal kırıklığı ortaya çıkıyor.

Bana kalırsa bundan daha yaygın olanı hiçbir ortak üst seviye hedefe denk gelmeyen birçok orta seviye hedefe sahip olmak:



Ya da birbirleriyle ilişkili olmayıp rekabet içinde olan birkaç farklı hedef hiyerarşisine sahip olmak:



Bir noktaya kadar birbiriyle çelişen hedeflere sahip olmak insan varlığının olmazsa olmaz bir parçası. Örneğin, bir yanda bir profesyonel olarak sahip olduğum hedef hiyerarşim varken diğer yandan bir anne olarak farklı bir hedef hiyerarşim var. Tom Seaver bile profesyonel bir beyzbol oyuncusu olarak takip etmesi gereken seyahat ve antrenman programının karısı ve çocuklarıyla istediği kadar vakit geçirmesine engel olduğunu dile getiriyor. Yani atıcılık onun için profesyonel bir tutku olsa da belli ki önem verdiği başka hedef hiyerarşileri de var.

Seaver gibi benim de iş için tekbir hedef hiyerarşim var: *Çocukların başarıya ulaşmalarım sağlamak için psikoloji bilimini kullanmak.* Fakat iki kızım için olabileceğim en iyi anne olmamı içeren başka bir hedef hiyerarşim de var. Her çalışan ebeveynin hak vereceği gibi iki tane “nihai endişe”ye sahip olmak hiç de kolay değil, Yeteri kadar enerji, zaman ve ilgi bulmak mümkün değil gibi görünür. Ben de bu gerilimle yaşamayı sürdürmeye karar verdim. Genç bir kadın olarak alternatifleri de düşündüm (kariyerimi ilerletmemek ya da aile kurmamak gibi) fakat fark ettim ki ahlaki açıdan “doğru karar” diye bir şey yoktu. Sadece benim için doğru olan bir karar olabilirdi.

Telegram: @cinciva

Dolayısıyla uykuda olmadığımız her saniyeye yön verecek tek bir üst seviye hedefe sahip olma fikri en azimlimiz için bile pek cazip olmayabilecek sıra dışı bir idealdir. Yine de üst seviyedeki bir hedefe katkısına göre belirlenmiş alt ve orta seviye hedeflerinin listelendiği uzun bir hedefler listesi yapmanın mümkün olduğunu

savunabilirim. Bence üst seviyede *tek bir profesyonel hedefe* sahip olmak en ideal olanıdır, daha fazlası değil.

Toparlamak gerekirse bir hedefler hiyerarşisi ne kadar derli toplu, birbiriyle ilintili ve bütünleşik olursa o kadar iyidir.

Kendi çabasıyla multimilyarder olan ve hayatı boyunca edindiği serveti Harvard Üniversitesinin topladığı tüm bağışların neredeyse iki katı olan Warren Buffet, söylentiye göre pilotuna öncelikleri belirlemenin üç basit adımını anlatmış.

Hikâye şöyle: Buffett sadık pilotuna dönüp onu oradan oraya götürmekten daha büyük hayallere sahip olması gerektiğini söylüyor. Pilot da daha büyük bir hayali olduğunu itiraf ediyor. Buffett buna istinaden ona üç basit adımdan bahsediyor.

İlk adım, yirmi beş tane kariyer hedefi listelemek.

İkinci adım, bu hedeflerden en yüksek öncelik seviyesine sahip olan beş tanesini daire içine almak. Sadece beş.

Üçüncü adım da daire içine alınmayan hedefleri dikkatle incelemek. Bunlar, her ne pahasına olursa olsun uzak durmanız gereken hedefler. Bunlar sizin dikkatinizi dağıtan, zamanınızı ve enerjinizi sömüren, daha önemli hedeflere vereceğiniz dikkatten çalan hedefler.

Bu hikâyeyi ilk duyduğumda, *kim en az yirmi beş farklı kariyer hedefine sahip olabilir ki*, diye düşündüm. *Bu biraz saçma değil mi?* Ardından üzerine çalışmakta olduğum tüm projeleri çizgili bir kâğıtta listelemeye başladım. Bu alıştırmanın bana faydası olacağını fark ettim.

İlginçtir ki aklıma ilk gelen hedeflerin çoğu orta seviye hedeflerdi. Genelde insanlardan bir değil de birden çok hedeften bahsetmelerini isterseniz size listeleyecekleri hedefler orta seviyeden olacaktır.

Önceliklerimi belirlemek için her bir projenin ne kadar ilgi çekici ve önemli

Telegram: @cinciva

olduğunu değerlendirdiğim bir sütun ekledim.

Her hedefi l'den 10a kadar bir ölçekte en az ilgi çekiciden en çok ilgi çekici olana ve en az önem taşıyandan en çok önem taşıyana göre derecelendirdim. Bu sayıları 1 ila 100 arasında bir sayı elde edecek şekilde birbiriyle çarptım. Hiçbir hedefimin "ilgi *x* önem" derecesi 100 değildi ama hiçbiri 1 de değildi.

Ardından Buffett'ın tavsiyesine uyarak en ilgi çekici ve önemli beş hedefi daire içine alıp her ne pahasına olursa olsun kaçınmam gerekenleri elemeye çalıştım.

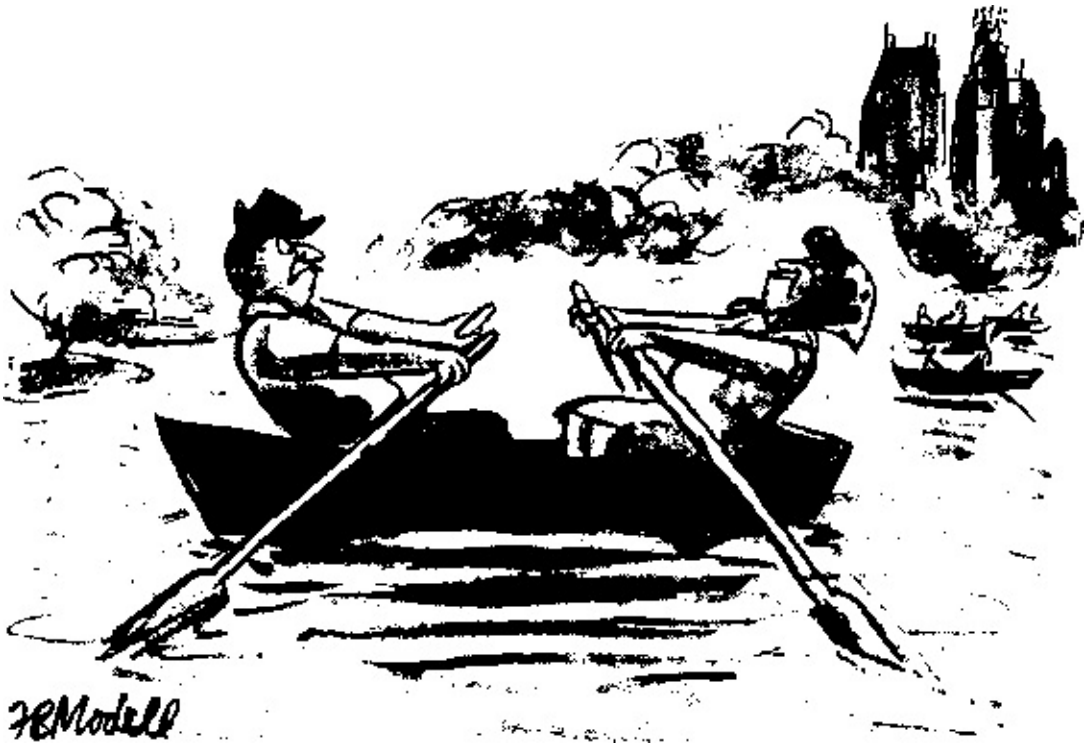
Denedim fakat yapamadım.

Warren Buffett'ın mı yoksa benim mi haklı olduğumu merak ederek geçirdiğim bir günün ardından hedeflerimin aslında birbiriyle ilintili olduğunu fark ettim. Hatta çoğunluğu, amaca giden yolda birer araçtı ve tek bir nihai hedefe doğru ilerlememi sağlıyordu: çocukların gelişmesi ve başarıya erişmesi. Sadece birkaç profesyonel hedefin bununla ilişkisi yoktu. Bunları da ne pahasına olursa olsun kaçınmam gerekenler listesine koymaya gönülsüzce karar verdim.

Şimdi, eğer bir gün Buffett'la oturup listemin üzerinden geçecek olsaydık (ki onun hedef hiyerarşisinde bir yerim olacağını düşünmediğimden bunu pek olası görmüyorum), bana bu alıştırmanın amacının, zamanın ve enerjinin kısıtlı olduğunu göstermek olduğunu söyleyeceğinden eminim. Her başarılı insan ne yapacağına, kısmen ne *yapmayacağını* tespit ederek karar veriyor. Bunu anlıyorum ve benim bu konuda daha fazla yol katetmem gerekiyor.

Fakat alışılagelmiş öncelik belirleme yollarının yeterli olmadığını da söylemeliyim. Eylemlerinizi birbirinden oldukça farklı üst seviye kariyer hedeflerine bölmek durumunda kaldığınızda kafanız oldukça karışabiliyor. Bu noktada *tek bir* içsel pusulaya ihtiyacınız var; iki, üç, dört ya da beş taneye değil.

Telegram: @cinciva



Frank Modeli, ***New Yorker,*** 7 Temmuz 1962, ***Ne w Yorker*** Collection/Cartoon Bank.

Dolayısıyla Buffett'ın üç aşamalı öncelik belirleme alıştırmasına bir aşama daha eklemek isterim. Kendinize şunu sorun: *Bu hedef daha büyük bir ortak amaca ne derece hizmet ediyor?* Hedefleriniz aynı hedefler hiyerarşisinin bir parçası olduğu sürece (aynı nihai endişeye hizmet etmesinden ötürü önemli olduğu sürece) tutkunuz da daha yoğun olacaktır.

Bu öncelik belirleme yöntemini takip ederseniz bir Onur Listesi atıcısı ya da tarihin en çok para kazanan insanı olacak mısınız? Muhtemelen hayır. Fakat varmak istediğiniz noktaya varma ihtimalinizi artıracak ve *istediğiniz* noktaya daha yakın olacaksınız.

Hedeflerinizin bir hiyerarşi içerisinde düzenlenmiş halini gördüğünüzde, azmin ısrarcı bir biçimde (her ne olursa olsun ve ebediyen) listenizdeki *bütün* alt seviye hedefleri gerçekleştirmekle ilgili olmadığını fark ediyorsunuz. Hatta şu anda üzerinde yoğun bir

şekilde çalıştığınız birkaç işi bırakmaya hazırlanabilirsiniz. Hepsi işe yaramayacak. Tabii ki olabildiğince, hatta gerekli olduğunu düşündüğünüzden daha uzun süre denemeyi sürdürmelisiniz. Fakat önemli bir hedefe ulaşmakta bir

Telegram: @cinciva

araç olmaktan öteye gidemeyecek bir şey için kendinizi hırpalamanıza gerek yok.

Meşhur *New Yorker* karikatüristi Roz Chast'in yerel kütüphanede yaptığı konuşmayı dinleyince, alt seviye hedeflerin hedefler hiyerarşisinde ne kadar önemli bir yere sahip olduğunu düşündüm. Chast bize işlerinin geri çevrilme oranının kariyerinin bu aşamasında bile %90 civarında olduğunu söyledi. Bu oranın geçmişte çok daha yüksek olduğunu vurguladı.

Bu oranın ne derece genellenebilir olduğunu sormak için *New Yorker'm* karikatür editörü Bob Mankoff u aradım. Bana göre bu oran şaşırtıcı derecede yüksekti. Bob bana Rozun gerçekten de sıra dışı bir örnek olduğunu söyledi. *Oh be*, diye düşündüm. Dünyadaki tüm karikatüristlerin on seferden dokuzunda reddedildiğini düşünmek istemiyordum. Fakat ardından Bob bana karikatüristlerin çoğunun *çok daha fazla* reddedildiğini söyledi. Onun çalıştığı dergide, eserini yayımlama konusunda herkesten daha yüksek şansa sahip "kontratlı karikatüristler" haftada 500 karikatür ortaya çıkarıyordu. Her bir sayıda ise karikatürlere ayrılan alanda, ortalama 17 çizime yer vardı. Hesaplarıma göre bu %96'dan daha yüksek bir reddedilme oranı.

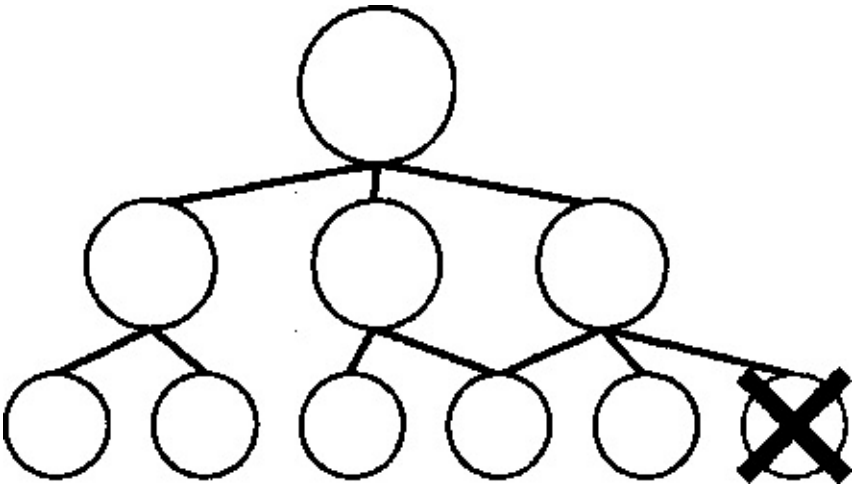
"Vay canına! Kim bu can sıkıcı oranlara rağmen çalışmayı sürdürür ki?"

Eh, ilk olarak Bob un ta kendisi.

Bob un hikâyesi bize inatçı bir kararlılığın, üst seviyedeki bit hedefe ulaşmak için alt seviyedeki hedeflerde (biraz çelişkili gibi görünse de) esnek olmayı gerektirdiğini gösteriyor. Üst seviyedeki hedefler, yeteri kadar deneyim ve düşünmenin ardından âdeta tükenmez kalemle yazılırken, daha alt seviyedeki hedefler düzeltmemiz, yeni maddeler ekleyip çıkarmamız ve toptan silip yeniden yazmamız için kurşun kalemle yazılıyor gibi.

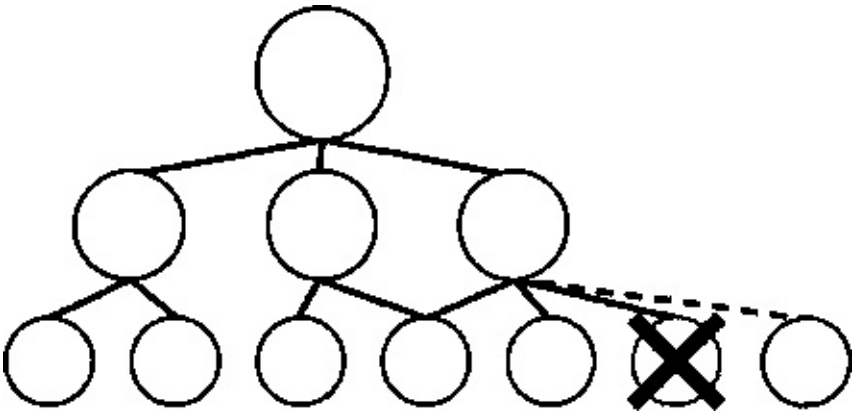
İşte size anlatmak istediklerim konusundaki *New Yorker* kalitesiyle uzaktan yakından ilgisi olmayan çizimim:

Telegram: @cinciva



Kızgın görünümlü X'le işaretlenmiş alt seviyedeki hedefin gerçekleşmesi engellenmiş. Bu bir ret yazısı, bir engel, bir çıkmaz yol veya bir hata olabilir. Hırslı kişi bu durumda hayal kırıklığına uğrayacak, hatta kalbi kırılacaktır. Fakat çok uzun bir süre değil.

Hemen sonrasında hırslı kişi aynı amaca hizmet eden (başka bir çizim yapmak gibi) yeni bir alt seviye hedef belirler.



Yeşil Bereliler in mottolarmdan biri şu: "Doğaçlama yap, adapte ol, üstesinden gel." Çoğumuza çocukluğumuzda, "Başlangıçta başarılı olamazsan yine ve yeniden dene," denmiştir. îyi bir tavsiye fakat Yeşil Bereliler in felsefesine uymak belki daha da iyi olacaktır: "Dene, yeniden dene, sonra başka bir şey dene." Hedefler hiyerarşisinin alt basamaklarında bu, tam da ihtiyacımız olan şey.

İşte Böb Mankoff un hikâyesi:

Telegram: @cinciva

New York Times'm Doğu Afrika gazetecisi Jeff Gettleman gibi Bob da her zaman iyi belirlenmiş bir tutkuya sahip değilmiş. Çocukluğunda, Bob çizim yapmayı severmiş ve Bronx'taki mahalle lisesine gitmek yerine daha sonra *Şöhret* filminde mekân olarak kullanılan LaGuardia Müzik ve Sanat Lisesi ne gitmiş. Ancak o okula başladığında çevresindeki rekabeti görünce gözü korkmuş.

"Gerçek çizim yetenekleriyle burun buruna gelmek beni sindirdi. Mezun olduktan sonra üç yıl boyunca ne bir kaleme ne de fırçaya dokundum," diyor Bob. Bunun yerine felsefe ve psikoloji eğitimi aldığı Syracuse Üniversitesi ne gitmiş.

Mezuniyet yılında, "Çabanın önemi iki kat fazladır," sözünü doğrulayan efsanevi Syd Hoffun *Learning to Cartoon* kitabını satın almış. Hoff hayatı boyunca *New Yorkera* 571 karikatürle katkıda bulunmuş, 60'tan fazla çocuk kitabı yazıp çizimini yapmış, şirket haline gelen iki çizgi roman oluşturmuş ve diğer yayınlara da binlerce çizim ve karikatür kazandırmış. Hoffun kitabı neşeyle şöyle başlıyor: "Karikatürist olmak zor mu? Hayır, değil. Bunu kanıtlamak için de bu kitabı yazdım..." Kitap, "Ret mektubundan sonra nasıl hayatta kalırsınız?" konulu bir bölümle sonlanıyor. Bu iki bölüm arasında da derleme, perspektif, insan yapısı, yüz ifadeleri gibi konularda dersler bulunuyor.

Bob, Hoff un tavsiyelerini yirmi yedi çizim yaratmakta kullanmış. Çizimlerini satmak için bir dergiden diğerine koşmuş fakat karikatüristlerle bire bir iletişim kurmayan *New Yorkera* uğramamış ve özetle, gördüğü her editör tarafından reddedilmiş. Çoğu bir sonraki hafta daha çok çizimle yeniden şansını denemesini söylemiş. "Daha fazla mı?" diye merak etmiş Bob. "İnsan nasıl yirmi yediden fazla çizim yapabilir ki?"

Hoffun ret mektupları hakkında yazdıklarını yeniden okuma şansı bulamadan Bob, Vietnam'a askerliğe çağrıldığına dair bir bildiri almış. Gitmek gibi bir isteği yokmuş, hatta kalmak istiyormuş. Bu yüzden de kendini (hızlıca) deneysel psikoloji alanında yüksek lisans

yapmaya yönlendirmiş. Bu yıllar süresince labirentlerde farelerin koşmasını sağlamaktan artakalan vakitlerinde çizim yapıyormuş. Ardından doktorayı bitirmesine çok az kalmışken, araştırma psikologluğunun ona uygun olmadığını fark etmiş: "Beni belirleyen kişilik özelliklerinin farklı şeyler olduğunu düşündüğümü hatırlıyorum. Tanıdığınız en komik kişiyim ben, kendim hakkında böyle düşünüyorum: Ben *komik* biriyim."

Telegram: @cinciva

Bir süreliğine Bob, mizahı kendi işi haline getirmenin iki farklı yolu üzerinde düşünmüş: “Tamam, dedim. Ya komedyen olacağım ya da karikatürist.” Şevkli bir biçimde ikisini de yapmaya başlamış. “Gün boyunca klişelere dair yazılar yazıp geceleri de karikatür çizerdim.” Fakat süreç içinde bu orta seviye hedeflerden biri diğerine baskın gelmiş: “Komedyenlik o zamanlar farklıydı. Komedi kulüpleri yoktu. Borscht Belt e gitmek zorundaydım ve oraya gitmeyi gerçekten istemiyordum... Mizah anlayışımın oradakilere uygun olmadığını biliyordum.”

Böylelikle Bob komedyen olma fikrinden uzaklaşıp tüm enerjisini karikatürlere adamış. “îki yıl boyunca sunduklarımın karşılığında elime geçen tek şey *New Yorker* dan gelen ve banyo duvarımı kaplamaya yetecek sayıda ret mektubu olmuştu.” Küçük zaferler de vardı (diğer dergilere satılan karikatürler) fakat o zamana kadar Bob un en üst seviyedeki hedefi daha spesifik ve tutkulu bir hal almış. O, sadece kendini geçindirmeye yetecek kadar komik olmak istemiyormuş, dünyadaki en iyi karikatüristlerden biri olmak istiyormuş. “New York Yankees, beyzbolcular için ne anlam ifade ediyorsa (en iyi takım olmak gibi) *New Yorker* da karikatürcüler için o anlama geliyordu,” diyerek açıklıyor Bob. “O takıma girebilirsen sen de en iyilerden birisindir.”

Bob’a “yine ve yeniden denemesini” söyleyen yığınla ret mektubu işe yaramıyormuş. O da farklı bir şey yapmaya karar vermiş: “New York Halk Kütüphanesi ne gidip 1925 yılından bu yana *New Yorker** da yayımlanmış bütün karikatürleri incelemeye koyuldum.” İlk başta yeterince iyi çizemediğini düşünmüş fakat *New Yorker*

karikatüristlerinin üçüncü sınıf ressamlardan farksız çizimlerini görünce bunun doğru olmadığını anlamış. Ardından başlıklarıyla alakalı bir şeylerin ters gidiyor olabileceğini düşünmüş (fazla uzun ya da fazla kısa olabilirler mi diye) fakat bu olasılık da elenmiş. Başlıklar, her zaman olmasa da genelde kısaymış ve Bob unkilerin bu açıdan diğerlerinden bir farkı yokmuş. Ardından Bob mizah *biçiminden* dolayı puan kaybettiğini düşünmüş. Fakat bu da doğru değilmiş: Kimi başarılı karikatürler tuhaf, kimileri hicivli, kimileri felsefi, kimileri de sadece ilgi çekiciymiş.

Tüm karikatürlerin tek ortak noktası okuyucuyu *düşündürmeleriymiş*.

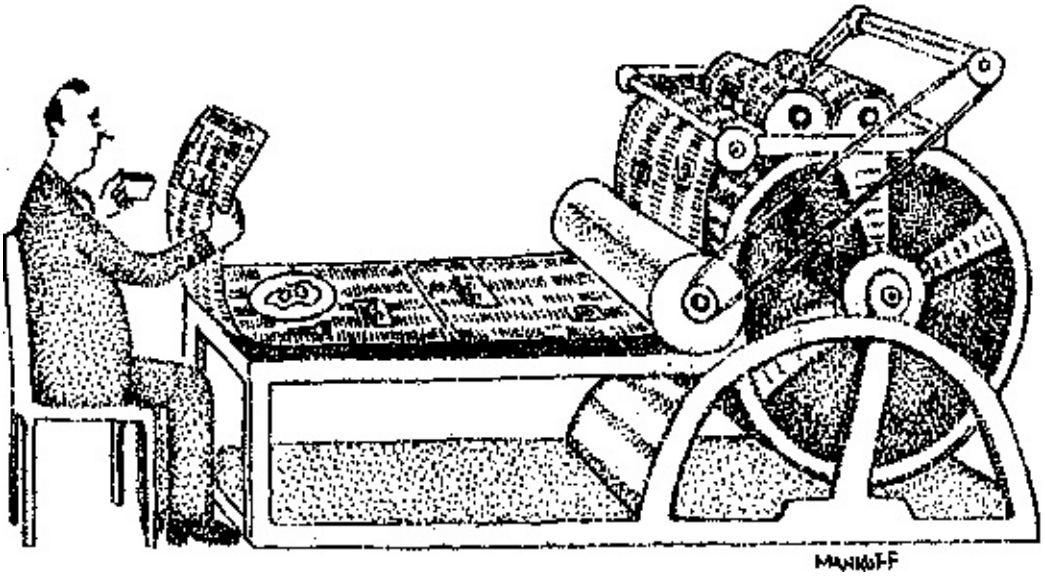
İşte bir ince ayrıntı daha: Her karikatüristin kolaylıkla diğerlerinden ayırt edilebilen kişisel bir tarzı varmış. Tek bir “en iyi” tarz yokmuş. Hatta tam tersine

Telegram: @cinciva

tarzın en önemli özelliği, karikatüristin kendini ifade ediş biçimini, çok defin ve kişiye has bir yolla yansıtmasıymış.

New Yorkerdâ yayımlanmış olan tüm karikatürleri tek tek gözden geçirmiş biri olarak Bob, en az onlar kadar iyi, hatta daha da iyi çizebileceğini biliyormuş: "Düşüncem şuydu: Bunu yapabilirim, bunu yapabilirim. Kendime tam anlamıyla güveniyordum." İnsanları düşündürecek karikatürler çizebileceğini, kendi tarzını geliştirebileceğini biliyormuş: "Çeşitli tarzlar üzerinde çalıştım. Son olarak noktalı tarzımı ortaya koydum." Bob, artık meşhur olan ve noktalarla resim yapma adı verilen tarzını ilk olarak lisedeyken, Fransız empresyonist Georges Seurat'ı keşfettiğinde denemiş.

1974 ve 1977 yılları arasında *New Yorker* tarafından yaklaşık 2.000 kez geri çevrilmesinin ardından Bob yan sayfadaki karikatürü yollamış. Kabul edilmiş.



Bob Mankoff, ***Ne w Yorker,*** 20 Haziran 1977, ***New Yorker*** Collection/Cartoon Bank.

Ertesi yıl *New Yorker a.* 13 karikatür satmış, bir sonraki yıl 25, ardından 27. 1981 yılında Bob, derginin sözleşmeli karikatüristi olmayı düşünüp düşünmeyeceğini soran bir mektup almış. Teklifi kabul etmiş.

Editörlük ve danışmanlık yapan Bob hevesli karikatüristlere çi-zimlerini onlu gruplar halinde sunmalarını öneriyor. "Çünkü ka-rikatüristlikte de hayatta olduğu gibi her on şeyden dokuzu hiçbir zaman istenilen sonucu vermiyor."

Telegram: @cinciva

Kuşkusuz alt seviyedeki hedeflerden feragat etmek sadece hoş görülebilir bir şey değil, aynı zamanda bazı durumlarda gerekli. Alt seviyedeki bir hedefi diğeriyle değiştirmek size uygulama kolaylığı sağlayacaksa, ilk hedeften vazgeçmelisiniz. Aynı zamanda alt seviyedeki bir hedefi (aynı sonuca ulaştıracak şekilde) daha etkili, daha eğlenceli ya da herhangi bir nedenden dolayı daha tercih edilesi bir seçenekle değiştirebiliyorsanız, bunu yapmak son derece mantıklı.

Bütün uzun yolculuklarda sapmalar olması beklenir.

Fakat bir hedef ne kadar üst seviyedeyse, inatçılık etmekte o kadar fayda vardır. Şahsen ben reddedilen bir fon başvurusuna, akademik makaleye ya da başarısız bir deneye çok takılı kalmamaya çalışıyorum. Bunların yaşattığı başarısızlık hissi gerçek olsa da bu hissi atlatıp bir sonraki aşamaya geçmem çok vakit almıyor. Buna karşın orta seviyedeki hedeflerde bu kadar kolay pes etmiyorum ve dürüst olmak gerekirse, nihai hedefimi (ya da Pete'in deyimiyle yaşam felsefemi) değiştirebilecek tek bir şey bile düşünemiyorum. Tüm parçalarını bulup bir araya getirmemin ardından pusulam haftalardır, aylardır, yıllardır beni aynı yöne doğru yöneltiyor.

Beni azmin izini sürmeye teşvik eden ilk görüşmeyi yapmamdan uzun süre önce Catharine Cox isimli Stanfordlı bir psikolog başarılı insanların özelliklerinin sistematik listelerini çıkarıyormuş.

1926 yılında Cox, sıra dışı başarılarıyla tarihe damgasını vurmuş 301 tarihî figürün yaşamının detaylarını temel alarak yaptığı çalışmanın bulgularını yayımladı. Bu seçkin listede şairler, siyasi ve dinî liderler, bilim insanları, askerler, filozoflar, sanatçılar ve müzisyenler yer alıyordu. Hepsi Cox'un araştırmasından dört yüzyıl önce yaşayıp ölmüştü ve geride bıraktıkları başarılar, altı ciltlik popüler bir ansiklopedi serisi oluşturacak değerdeydi.

Coxun başlangıç hedefi bu kişilerin her birinin, hem birbirlerine hem de insanlığın geri kalanına kıyasla ne kadar zeki olduklarını hesaplamaktı. Bu tahmini yapabilmek umuduyla mevcut kanıtları didiklemeye, entelektüel gelişmeyi işaret edecek ipuçları bulmaya koyuldu. Başarıların gözlemlendiği yaşa ve üstünlük seviyelerine göre de her kişinin çocukluk IQ'sunu hesapladı. Bu çalışmanın yayımlanan özetinde (en az 800 sayfalık bir kitaba özet denebilirse) Cox'un incelediği 301 vakanın geçmişi, en az zeki olandan en zeki olana doğru sıralanmış olarak yer alıyor.

Telegram: @cinciva

Cox’a göre grubun en zekisi üç yaşında Yunanca öğrenip, altı yaşında Roma tarihi üzerine yazılar yazıp, on iki yaşında babasının Hindistan tarihini yazmasına düzelti yaparak yardım etmesiyle 190 IQ puanına erişen felsefeci John Stuart Mill’di. Cox’un hesaplamalarına göre (ortalamanın ancak kıl payı üstünde sayılabilecek 100

ile 110 arasındaki IQ seviyeleriyle) en alt sırayı alan isimler, modern astronominin kurucusu Nikolas Kopernik, kimyager ve fizikçi Mic-hael Faraday ile İspanyol şair ve romancı Miguel de Cervantes’ti. Isaac Newton, 130’lukbir IQ’yla sıralamanın tam ortasındaydı ki bu bir çocuğun “üstün yetenekli” programına kabul edilmesi için gerekli olan minimum alt sınırdır.

Bu IQ hesaplamalarıyla Cox, başarılı tarihî figürlerin bir grup olarak çoğumuzdan daha zeki oldukları sonucuna vardı. Bu şaşırtıcı bir şey değil.

Daha beklenmedik olan gözlem ise en çok ile en az başarılı olanları ayırt etmede IQ nun ne kadar önemsiz olduğuydu. En parlak başarıya sahip ve Coxun “İlk On” adını verdiği listedeki kişilerin ortalama IQ’su 146 ydı. Listenin en zayıf isimleriyse “Son On” listesine alınmıştı ve ortalama IQ puanları 143’tü. Fark, yok denecek kadar azdı. Bir başka deyişle Cox’un örneklemine göre zekâ ile üstün başarı arasındaki ilişki *son derece zayıftı.*

Cox’un İlk On Listesi (En Çok Başarı Gösteren Dâhiler)

Sör Francis Bacon Napolyon Bonapart Edmund Burke

Johann VVolfgang von Goethe

Martin Luther

John Milton

Isaac Newton

VVilliam Pitt

Voltaire

George VVashington

Telegram: @cinciva

Cox’un Son On Listesi (En Az Başarı Gösteren Dâhiler)

Christian K. J. von Bunsen Thomas Chalmers Thomas Chatterton Richard Cobden

Samuel Taylor Coleridge GeorgesJ. Danton Joseph Haydn

Hugues-Felicite-Robert de Lamennais Giuseppe Mazzini Joachim Murat

Eğer bir kişinin “İlk On”da mı yoksa “Son On”da mı olacağını belirleyen şey zihinsel yetenek değilse neydi? Yüzlerce sayfalık yaşam öyküsü verisini dikkatle inceleyen Cox ve asistanı aynı zamanda 100 kişilik bir dâhi alt kümesini altmış yedi farklı kişilik özelliği açısından değerlendirdi, Cox titiz bir biçimde belirlediği ve gökkuşağını aratmayacak çeşitlilikteki listeyle (ki bu liste modern psikolojide önemli bulunan özelliklerin hepsini kapsıyordu) dâhileri insanlığın geri kalanından ve aynı zamanda en başarılı dâhileri diğerlerinden ayıran özellikleri en kapsamlı biçimde açıklayacak bir keşif yapmayı hedefliyordu.

Cox, bahsi geçen altmış yedi özelliğin çoğunda genel nüfus ve dâhiler arasında sadece küçük farklılıklar tespit etti. Örneğin, şöhret kazanmanın dışa dönüklük, neşelilik ve mizah anlayışıyla çok zayıf bir ilişkisi vardı. Başarılı insanların hepsi lisede yüksek notlar almıyordu. Daha ziyade bu grubu insanlığın geri kalanından ayıran dört gösterge vardı. Altını çizmek gerekir ki bu özellikler aynı zamanda “İlk On”u “Son On”dan, en ünlü olanı o kadar da ünlü olmayandan ayırıyordu. Cox bunları gruplara ayırdı ve “güdünün devamlılığı” adını verdi.

Göstergelerden ikisi kolayca Azim Ölçeğinin tutku alt maddesine denk gelecek şekilde aktarılabilir.

Gelecekteki görevler konusunda çalışma derecesi (sadece mevcut andakilere odaklanmanın aksine). Geleceğe aktif bir biçimde hazırlık yapmak. Belirli bir hedefe yönelik çalışmak.

Değişim ihtimali karşısında görevleri yarım bırakmamaya yatkınlık. İlgi çekici diye yeniliğinin peşinde olmamak. “Değişiklik aramamak.”

Diğer ikisiyse kolaylıkla Azim Ölçeği nin sebat alt maddesine denk gelebilir.

İsteğin veya sebatın derecesi. Karar verilen yolda ilerlemeye yönelik gerçek bir

Telegram: @cinciva

kararlılık.

Engeller karşısında bir görevi bırakmamaya yatkınlık. Sebat, azim, inat.

Cox, yazdığı özette "(en yüksek olmasa da) yüksek zekânın en yüksek sebat derecesiyle birleşiminin, en yüksek zekânın bir nebze daha düşük sebat derecesiyle birleşiminden çok daha büyük başarıları ortaya çıkaracağı" sonucuna varmıştır.

Sizin Azim Ölçeğinde aldığınız puan kaç olursa olsun, umarım size kendinizi görme fırsatı sağlamıştır. Hedeflerinizi netleştirmek ve tek bir üstün tutkuyla ne kadar ilintili olduğunu veya olmadığını görmek de bir ilerlemedir. Ret mektupları karşısında şu anlık ne denli kararlı olabileceğinizi anlamak da bir ilerlemedir.

Bu bir başlangıç. Haydi, bir sonraki bölümde azmin nasıl değiştiğini ve değiştirilebileceğini inceleyerek devam edelim. Sonra kitabın geri kalanında da bu büyümeye nasıl ivme kazandıracağımızı öğrenelim.

Telegram: @cinciva

^ *5. Bölüm*

AZİM GELİŞTİRİLEBİLİR

“Azmimizin ne kadarı genlerimizden gelir?”

Azim hakkında yaptığım neredeyse her konuşmada buna benzer bir soruyla karşılaşmışımda. Doğa mı, yetiştirme mi tartışması çok temel bir tartışmadır. Bizimle ilgili bazı şeylerin (boyumuz gibi) genetik mirasımızın bir sonucu olduğunu, kimi şeylerinse (Fransızca ya da İngilizce konuşabilmek gibi) yetiştirme ve deneyimle alakalı olduğunu sezgisel olarak biliriz. “Boyu eğitemezsiniz,” lafı basketbol koçları arasında meşhurdur ve azim hakkında bir şeyler öğrenen çoğu insan da bunun boya mı yoksa dil öğrenimine mi daha çok benzediğini merak eder.

Azmimizi DNA’dan alıp almadığımız sorusuna bir kısa, bir de uzun cevap verilebilir. Kısa cevap “kısmen”dir. Uzun cevap daha karmaşıktır. Bana göre uzun cevap, üzerinde durmamızı hak ediyor. Genlerin, deneyimin ve bu ikisinin birbiriyle olan etkileşiminin nasıl bizi biz haline getirdiğini anlama konusunda bilim bir hayli aşama kaydetti. Benim gördüğüm kadarıyla bu konudaki araştırmaların karmaşıklığı maalesef çokça yanlış anlaşılmaya yol açtı.

îlk olarak kesin bir kanıyla söyleyebilirim ki her bir insan özelliği *hem* genlerden *hem de* deneyimden etkilenmektedir.

Boyu ele alalım. Boyun kalıtsal olduğuna şüphe yok: Genetik farklılıklar çok uzun, çok kısa ve orta boylu insanların var olmasında büyük bir etken.

Fakat kadın ve erkeklerin *ortalama* boy yüksekliğinin son birkaç nesilde ciddi miktarda arttığı da doğru. Örneğin, askerî kayıtlara göre ortalama bir İngiliz erkeğinin boyu 150 yıl önce 1,65’ken şimdi 1,77. Boydaki artış diğer ülkelerde daha da fazla: Hollanda’da ortalama bir erkek 1,85 boyunda, bu da son 150 yılda 15 santimetrelik bir artış olduğu anlamına geliyor. Ne zaman HollandalI meslektaşlarımla bir araya gelsem bu nesil farkı aklıma geliyor. Farkı azaltmak için eğilerek dursalar bile onların arasında olmak hâlâ uzun ağaçlarla kaplı bir ormanda olmak gibi hissettiriyor.

Gen havuzunun birkaç nesil içinde bu kadar değişime uğraması pek mümkün

Telegram: @cinciva

değil. Bunun yerine en etkili boy uzatıcıların beslenme, temiz hava, su ve modern tıp olduğunu söyleyebiliriz. (Bu arada nesiller arasındaki kilo artışı daha da fazla ve bunu da genetik değişimden ziyade fazla yiyip daha az hareket etmeyle daha iyi açıklayabiliriz.) Bir nesli kendi içinde inceleyerek bile çevrenin boya olan etkisini gözlemleyebiliriz. Bolca sağlıklı yemeğe erişimi olan çocuklar daha çok uzarken, kötü beslenenlerin büyümesi sekteye uğrar.

Aynı şekilde dürüstlük, cömertlik ve tabii ki azim gibi özellikler de hem genlerden hem de deneyimden etkileniyor. Aynı şekilde IQ, dışa dönüklük, güzel bir manzaradan keyif almak, tatlıya olan düşkünlük, sigara bağımlısı olma ihtimali, cilt kanseri olma riski ya da düşünebileceğiniz herhangi bir özellik de öyle. Doğanın önemi varsa yetiştirilmenin de var.

Her türlü yetenek üzerinde de genlerin etkisi var. Bazılarımız iyi ritim tutmamızı, iyi basket atmamızı ya da dört bilinmeyenli bir denklemi çözmemizi kolaylaştıracak genlerle doğuyoruz. Fakat sezgilerimizin aksine yetenek bütünüyle genetik *değil:* Herhangi bir yetenek, önemli bir biçimde, deneyimin bir fonksiyonu olarak gelişiyor.

Örneğin, sosyolog Dan Chambliss lisedeyken yüzme alanında hararetli bir rekabete girmiş fakat ulusal çapta derece yapamayacağı kesinleştiğinde bunu bırakmış.

“Cüsse olarak küçüğüm ve bileklerim taban esnemesi yapamıyor,” diye açıkladı bunu. Anlamadım? “Bileklerimi uzatamıyorum, sadece esnetebiliyorum. Bu anatomik bir kısıtlama. Bu da kısaca demek oluyor ki en üst seviyede yüzebileceğim tek stil kurbağalama.” Konuşmamızın ardından taban esnemesi üzerine kısa bir araştırma yaptım. Esneme alıştırmaları hareket alanınızı iyileştirebilir fakat bazı kemiklerin uzunluğu ayağınızın ve bileğinizin ne kadar esnek olduğunu belirlemektedir.

Yine de gelişiminin önündeki en büyük engel anatomisi değil, onu nasıl bir koçun yetiştirdiğiydi: “Şimdiki halimle geçmişe baktığımda çok önemli birkaç noktada korkunç derecede kötü koçlarım olduğunu fark ediyorum. Lisedeki koçum (beni dört yıl boyunca çalıştıran kişi) bana hakikaten hiçbir şey öğretmedi. Bana kurbağa-lamada dönüşün nasıl yapıldığını öğretti ki onu da yanlış öğretti.” Peki, Dan çalışması kapsamında karşılaştığı ulusal ve olim-pik koçlar vasıtasıyla iyi koçluğun nasıl bir şey olduğunu nihayet deneyimlediğinde ne olmuştu?

Telegram: @cinciva

“Yıllar sonra havuza geri döndüm, formumu kazandım ve 200 metrelik bireysel karışık yüzmede lisede olduğum kadar hızlıydım.” Bir kez daha aynı hikâye. Sadece doğa ya da sadece yetiştirme değil. İkisi birden.

Bilim insanları hem doğanın hem de yetiştirmenin yetenek ve azim gibi özelliklerde etkili olduğuna dair sarsılmaz bir inanca nasıl sahip olabiliyorlar? Son yirmi otuz yıldır araştırmacılar aynı aile veya iki farklı aile tarafından yetiştirilmiş tek ve çift yumurta ikizleri üzerinde çalışmalar yapıyor. Tek yumurta ikizlerinin DNA’ları bire bir aynıyken çift yumurta ikizleri sadece yarı yarıya aynı genlere

sahiptir. Bu bilgi ve daha birçok havalı istatistik (aslında bir kez iyi bir hoca tarafından açıklandığında *o kadar da* havalı olmadığını, gayet sıradan olduğunu görüyorsunuz), araştırmacıların bu bilgilerden hareketle bir özelliği taşımadaki benzerliklerine dair çıkarımlar yapmasını mümkün kılıyor.

Çok yakın bir tarihte Londralı araştırmacılar, Birleşik Krallık’ta bulunan onlu yaşlardaki 2.000 ikize Azim Ölçeği’ni uyguladıklarını bana bildirdiler. Bu çalışmada kararlılık alt ölçeğinin genetik aktarılma oranı %37, tutku alt ölçeğinin genetik aktarılma oranıysa %20 olarak hesaplandı. Bu hesaplamalar diğer kişilik özellikleriyle de aynı oranlara sahip ve bu da en basit tabirle nüfustaki azim çeşitliliğinin bir kısmı genetik faktörlerle açıklanabilirken geri kalanının deneyimle açıklanabileceği anlamına geliyor.

Şunu da eklemeliyim ki azmin genetik aktarımını sadece *tek bir* genle açıklayanlayız. Tam tersine onlarca araştırmanın sonucu bize gösteriyor ki neredeyse tüm insan özellikleri “poligenik (çok genli)”, yani birden fazla genin etkisi altında, hatta çok daha fazlasının. Örneğin boyu ele alacak olursak, son sayımlara göre boy, en az 697 farklı gen tarafından belirleniyor. Boyu belirleyen bazı genler diğer özellikleri de etkiliyor. Toplamda insan genomu 25.000’den fazla farklı gen taşıyor ve bu genler henüz çok az anlayabildiğimiz bir biçimde hem birbirleriyle hem de çevreyle etkileşim içine giriyorlar.

Toparlayacak olursak neler öğrendik? İlk olarak azim, yetenek ve hayat başarısıyla ilişkili olan diğer psikolojik özellikler genlerden ve çevreden etkileniyor. İkinci olarak azmi veya herhangi bir psikolojik özelliği belirleyen tek bir gen yok.

Önemli üçüncü bir noktaya değinmek istiyorum: Kalıtsallık hesaplamaları

Telegram: @cinciva

insanların ortalamaya kıyasla farklılıklarının nedenini açıklıyor fakat ortalamanın kendisine dair bir şey söylemiyor.

Boyun kalıtsallığı çeşitlilik hakkında bilgi sunarken (bir toplumda bir insanın diğerine kıyasla uzun ya da kısa olmasının nedenini gösterirken) ortalama boyun nasıl değiştiğine dair bir bilgi vermiyor. Bu, içinde yetiştiğimiz çevrenin ne kadar önemli olduğuna dair kuvvetli bir kanıt sunuyor.

Size daha çarpıcı ve başarı bilimiyle daha ilişkili bir örnek vereyim: Flynn Etkisi. Jim Flynn adında Yeni ZelandalI bir sosyal bilimci tarafından keşfedilen Flynn Etkisi geçtiğimiz yüzyılda IQ puanlarındaki şaşırtıcı yükselişi tanımlamak için kullanılıyor. Peki, bu artış ne kadar? Günümüzde kullanılan en yaygın IQ testine göre (Wechsler Çocuklar İçin Zekâ Ölçeği ve Wechsler Yetişkinler İçin Zekâ Ölçeği) çalışma yapılan 30 ülkede geçtiğimiz 50 yılda gözlemlenen ortalama artış 15 puan. Başka bir deyişle, yüzyıl önceki insanlara bugünün normlarına göre IQ puanı verecek olsaydık ortalama puanları 70 olurdu ki bu sayı günümüzde zekâ geriliği sınırıdır. Günümüz insanlarını yüzyıl öncenin normlarına göre değerlendirecek olsaydık, ortalama IQ puanı 130 olurdu, bu da üstün yetenekli olarak adlandırılmak için gereken alt sınırdır.

Flynn Etkisi'ni ilk duyduğumda inanmamıştım. Bu kadar hızlı bir biçimde daha zeki hale gelmemiz nasıl mümkün olabilirdi ki?

Kuşkularımı ve daha fazlasını öğrenmeye olan isteğimi onunla paylaşmak için Jim'i aradım. O da tam bir gezgin olduğundan yaptığı iş hakkında benimle yüz yüze konuşmak için Philadelphia'dan yanıma uçtu. İlk buluşmamızda Jim'in bir akademisyen karikatürü gibi göründüğünü düşündüğümü hatırlıyorum: uzun boylu, hafif kilolu, tel çerçeveli gözlüklü ve dağınık, dalgalı, kır saçlı.

Flynn konuşmasına IQ'daki değişikliğe dair temel bilgilerle başladı. Yıllardır yapılan testlerin ham puanlarını incelediğinde kimi testlerdeki artışın diğerlerine oranla daha fazla olduğunu keşfetti. Tahtaya gidip bir artış çizgisi çizerek en yüksek artışın keskin bir biçimde soyut düşünceyi ölçen IQ testlerinde olduğunu buldu. Örneğin, günümüzde çocukların çoğu, "Köpekler ve tavşanların benzerliği nedir?" sorusuna yanıt verebilir. Size ikisinin de canlı ve hayvan olduğunu söyleyebilirler. Bu yanıtlar el kılavuzuna

göre sadece yarım puanla puanlanıyor. Kimi çocuklarsa ikisinin de memeli olduğunu söyleyecek kadar iyi bir yanıt verebilir ve bu durumda tam puan

Telegram: @cinciva

kazanırlar. Bunun aksine yüzyıl önceki çocuklar bu soruya şaşkın gözlerle bakıp, "Köpekler tavşanları kovalar," diyerek sıfır puan alırlardı.

Tür olarak soyut düşünmede sürekli daha da iyi hale geliyoruz.

Flynn, zekâ testinin bazı alt ölçeklerinde gözlemlenip diğerlerinde gözlemlenmeyen artışı açıklamanın bir yolu olarak basketbol ve televizyona dair bir hikâye anlattı. Basketbol, rekabetin her seviyesinde, son yüzyılda çok daha rekabetçi bir hal aldı. Flynn de öğrenciliğinde basketbol oynamıştı ve birkaç yıl içinde bile oyunun nasıl değiştiğini gözlemlemişti. Peki, ne değişti?

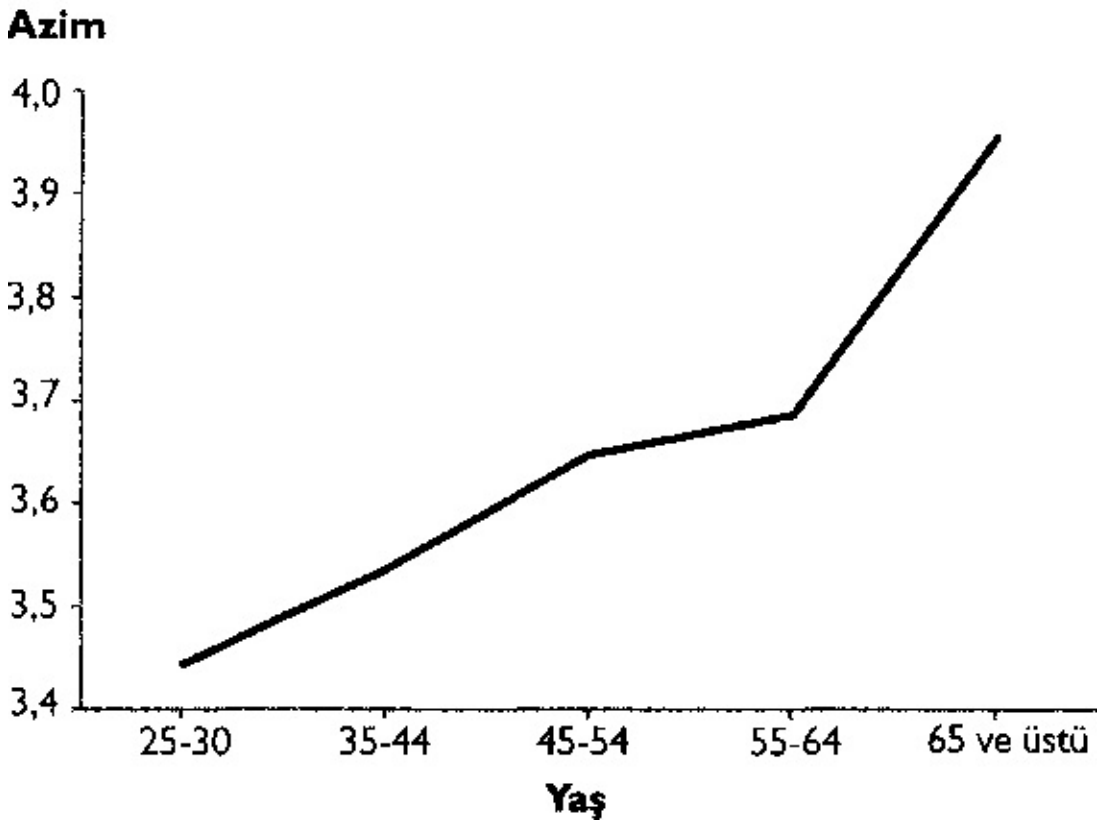
Flynne göre değişen şey televizyondu. Basketbol ekranda izlemek için çok uygun bir oyundu ve bu rağbet oyunun şöhretine katkıda bulundu. Televizyon evin bir demirbaşı haline geldiğinde daha fazla çocuk oyuna ilgi gösterip sol elle turnike atışını, el değiştirerek top sürmeyi, zarif çengel atışları ve en iyi oyuncular için rutin olan her şeyi denemeye koyuldu. Daha iyi hale gelen her çocuk da kaçınılmaz olarak çevrelerindeki çocuklar için daha iyi bir öğrenme ortamı oluşturdu. Çünkü basketbolda iyi olmanızı sağlayacak şey beraber oynadığınız çocukların sizden biraz daha iyi olmasıdır.

Flynn, yetenek değişimindeki bu verimli döngüye sosyal çarpan etkisi adını veriyor ve bunu açıklamak için de soyut düşüncedeki nesiller arası farklılığı açıklamakta kullandığı mantığı kullanıyor. Geçtiğimiz yüzyılın başından beri işlerimiz ve günlük hayatımız bizi gittikçe daha mantıksal ve analitik düşünmeye itiyor. Okula daha uzun süre gidiyoruz ve gittiğimizde de sadece ezberlemek yerine daha çok mantığımızı kullanmamız isteniyor.

Küçük evrimsel farklılıklar ya da küçük genetik farklılıklar bu verimli döngüyü tetikleyebiliyor. Her iki şekilde de bunların etkisi sosyal olarak, kültür yoluyla çoğalıyor. Çünkü her birimiz diğerlerinin çevresini zenginleştiriyoruz.

İşte Azim Ölçeği puanlarının yaşa bağlı olarak nasıl değiştiğini gösteren bir grafik. Bu veriler geniş çaplı bir yetişkin Amerikalı örnekleminden geliyor ve yatay eksende görebileceğiniz gibi en azimli yetişkinler altmışlı yaşlarında veya daha büyükken en az azimli olanlar yirmili yaşlarında.

Telegram: @cinciva



Bu veriyi açıklamanın bir yolu azme yönelik bir “Ters Flynn Etkisi” olduğunu söylemek olabilir. Örneğin, altmışlı yaşlarındaki yetişkinlerin farklı bir kültürel dönemde yetişmiş olması ve bu dönemin değerleri ve normlarının tutku ve kararlılığı şu ankinden daha önemli addetmesi bir açıklama olabilir. Başka bir deyişle En İyi Nesil, Y kuşağından farklı kültürel etkiler altında yetiştirildiği için daha azimli olabilir.

Yaş ve azmin birbirleriyle ilişkili olduğu fikrini bana benden yaşça büyük bir çalışma arkadaşım verdi. Gördüğünüz grafiğe

bakıp kafasını sallayarak, “Biliyordum! Aynı dersi yıllardır lisans öğrencilerine veriyorum ve şunu söyleyebilirim ki artık eskisi kadar sıkı çalışmıyorlar!” dedi. Tüm profesyonel hayatını DuPont’ta kimyagerlik yaparak geçirip altın bir saat kazanarak emekli olan babam da dersimden sonra benimle konuşan Whartonlı girişimcinin söylediğinin aynısını söylerdi. Genç adam mevcut girişimi için sabahlara kadar çalışıyor olsa bile birkaç yıl sonra tamamen farklı bir şey yapıyor olacağını düşünüyordu.

Alternatif olarak azimdeki yaş farklılıklarının nesiller arası değişikliklerle hiçbir ilişkisi olmaması da mümkün. Bunun yerine verilerin bize gösterdiği şey,

Telegram: @cinciva

insanların zaman içerisinde nasıl *olgunlaştığı* olabilir. Benim deneyimimin yanı sıra Jeff Gettleman ve Bob Mankoff gibi azim örneklerinin hikâyeleri gösteriyor ki azim, hayat felsefemizi bulunca, reddedilmelerin ve hayal kırıklıklarının ardından kendimizi yeniden toparlamayı öğrenince ve alt seviye hedeflerden vazgeçmede daha hızlı, üst seviyedeki hedefler konusunda da daha ısrarcı olmayı öğrendiğimizde gelişiyor. Olgunluk açıklamasına göre yaşlandıkça uzun süreli tutku ve kararlılık sahibi olma kapasitemizi *geliştiriyoruz.*

Bu birbirine rakip açıklamalardan hangisinin doğru olduğunu belirlemek için uzun süreli çalışma verilerine ihtiyacımız var. Gösterdiğim verileri ortaya çıkarmak için farklı yaşlardan kişilere şu anki azim seviyelerini sordum. Elime daha genç ve daha yaşlı yetişkinlerin mevcut azim seviyesinin şipşak fotoğrafı geçti sanki. İdeal olan ise George Vaillant'ın Harvardlı erkekler üzerinde yürüttüğü çalışmasında olduğu gibi bu insanları hayat boyu takip etmek olurdu. Azim Ölçeğinin oluşturulmasının üzerinden pek uzun süre geçmediği için sizinle azmin yaşam boyunca nasıl değiştiğini hızlandırılmış bir biçimde gösteren bir film paylaşamıyorum. Asıl paylaşmak istediğim o film. Şu an paylaşabildiğim ise şipşak fotoğrafı.

Şanslıyız ki kişiliğin birçok yönü boylamsal araştırmalar yoluyla incelendi. İnsanları onlarca yıl takip eden bu çalışmalara göre eğilim belli: Çoğumuz hayat deneyimi sayesinde daha vicdanlı, kendinden emin, ilgili ve sakin hale geldik. Yirmi ile kırk yaş arasında çokça değişiklik oldu fakat gerçek şu ki yaşam süresi boyunca kişilik gelişmesinin durduğu bir evre yok. Bu toplu veriler, kişilik psikologlarının "olgunluk prensibi" adını verdiği şeyi gözler önüne seriyor.

Büyüyoruz. En azından çoğumuz.

Belirli bir noktaya kadar bu değişimler önceden programlanmış ve biyolojik. Örneğin, ergenlik ve menopoz kişiliğimizi değiştiren şeylerden bazıları. Fakat büyük resme baktığımızda kişiliğin daha çok hayat deneyiminin bir fonksiyonu olarak değiştiğini görüyoruz.

Hayat deneyimi kişiliği tam olarak nasıl değiştiriyor?

Değişmemizin bir nedeni daha önce bilmediğimiz bir şeyi öğrenmemiz. Mesela, sürekli kariyer hedeflerini değiştirmenin tatmin edici olmadığını deneme yanılma yöntemiyle öğrenebiliriz. Bu tam da yirmili yaşlarımda benim başıma

Telegram: @cinciva

gelen şey. Bir sivil toplum kuruluşu yönetip, nörobilim araştırmacılığını deneyip, danışmanlık şirketinde çalışıp, öğretmenlik yaptıktan sonra "umut vadeden bir çaylak" olmak ne kadar eğlenceli olsa da gerçek bir uzman olmanın çok daha tatmin edici olduğunu öğrendim. Çok çalışmanın doğuştan gelen yetenekle karıştırıldığını ve dünyadaki herkesle yarışabilecek mükemmeliyete ulaşmak için tutkunun da kararlılık kadar önemli olduğunu öğrendim.

Aynı şekilde romancı John Irving'in öğrendiği gibi biz de "herhangi bir şeyi yapabilmek için kendi sınırımızı aşmamız gerektiğini", "bir şeyi tekrar tekrar yaparak doğamızda olmayan bir şeyin bile neredeyse ikinci doğamız haline geldiğini" ve son olarak da sıkı çalışma kapasitesinin "tek gecede kazanılmadığını" öğreniyoruz.

İnsanlık hallerine dair farkmdalık kazanmaktan başka yaşla değişen neler var?

Bence değişen şey koşullarımız. Yaşlandıkça, yeni durumların içinde buluyoruz kendimizi. İlk işimize başlıyoruz. Bazılarımız evleniyor. Ebeveynlerimiz yaşlanıyor ve onlara bakan biz olmaya başlıyoruz. Bu yeni koşullar bizi çoğunlukla geçmişteki davranışlarımızdan farklı davranışlara yöneltiyor. Dünyada uyum sağlama becerisi bizden daha iyi olan bir tür olmadığı için de değişiyoruz. Duruma ayak uyduruyoruz.

Başka bir deyişle, değişmemiz gerektiğinde değişiyoruz. Gereklilik uyum sağlamak için olmazsa olmazdır.

İşte size ufak bir örnek: Küçük kızım Lucy bir şekilde üç yaşma kadar tuvaletini söylemeyi öğrenmedi. Eşim ve ben bezi bırakması için rüşvet, dil dökme ve dümen çevirme gibi çeşitli yollara başvurduk. Yapılması gerekenlere dair kitaplar okuyup o kitaplarda bahsedilenleri uyguladık ya da yapması gereken başka işler olan çalışan ebeveynler ne kadar enerjik olabilirse o kadar enerjik bir şekilde uygulamaya çalıştık. Faydasızdı. Lucy'nin iradesinin bizimkinden güçlü olduğu ortaya çıktı.

Üçüncü doğum gününü henüz çok geçmemişti ki Lucy'nin kreş sınıfı değişti: Neredeyse herkesin bezle gezdiği iki yaş sınıfından, alt değiştirme masası bile olmayan "büyük çocuk" sınıfına geçti. Onu yeni sınıfına bıraktığım ilk gün, gözlerini fal taşı gibi açıp hafifçe korkarak etrafını incelerken, büyük ihtimalle alışkın olduğu sınıfında olmayı diliyordu.

Telegram: @cinciva

Akşam Lucy'yi kreşten aldığım anı asla unutmayacağım. Bana gururla gülümseyerek tuvalete gittiğini söyledi. Sonrasında da bir sürü kelime kullanarak bez kullanmayı bıraktığını açıkladı ve hakikaten bıraktı. Tuvalet eğitimi bir anda olup bitmişti. Nasıl? Çünkü bir çocuk tuvalet kuyruğunda diğer çocuklarla birlikte beklerken kendisinin de diğerleri gibi sırası geldiğinde tuvalete gitmesi gerektiğini anladığında, tam olarak bunu yapar. Yapması gerekeni yapmayı öğrenir.

Seattle'daki Lakeside Okulunun müdürü Bernie Noe, yakın zamanda kendi kızıyla ilgili şimdi anlatacağım hikâyeyi paylaştı. Bu,

olgunluk prensibini tam olarak anlatıyor. Noenun ailesi kampüste yaşıyordu ve onlu yaşlarındaki kızı okula neredeyse her gün geç kalıyordu. Genç kız, bir yaz tatilinde mahalledeki American Eagle dükkânında kıyafet katlama işi buldu. İlk iş gününde yöneticisi, "Geç kaldığın ilk gün işinden olursun," dediğinde genç kız şaşkına döndü. İkinci bir şans yok muydu? Hayatı boyunca tüm gördüğü sabır, anlayış ve ikinci şanslardı.

Peki, ne oldu?

"İnanılmazdı," diyor Noe. "Bu, hiç abartısız hayatımda gördüğüm en ani davranış değişikliğiydi." Kızı birdenbire geç kalmanın anlayışla karşılanmadığı işine yetişebilmek, hatta daha erken gidebilmek için iki farklı alarm kurmaya başlamıştı. Görevi genç insanlara olgunlaşma yolunda göz kulak olmak olan bir okul müdürü olarak Noe, kendi gücünü bir bakıma kısıtlı buluyor:
"Bir işletmeyseniz, bir çocuğun kendini özel hissedip hissetmediğini önemsemezsiniz. Önemsediğiniz işi halledip halledemeyeceğidir. Halledemiyorsa, orada işi yoktur."

Dersler, yüzleşilen sonuçların yarısı kadar etkili değildir.

Bence olgunluk prensibinin anlatmaya çalıştığı şu: Zamanla unutmadığımız hayat dersleri ediniyoruz ve çevremizin gereksinimlerine cevaben gelişiyoruz. Sonunda düşünmenin ve harekete geçmenin yeni yolları alışkanlık haline geliyor ve bir gün geçmişteki toy halimizi hatırlamaz oluyoruz. Uyum sağladık, sağladığımız uyum kalıcı oldu ve sonunda kimliğimiz (olduğumuzu düşündüğümüz insan) gelişti. Olgunlaştık.

Toparlayacak olursak, azim ve yaşla ilgili topladığım veriler iki açıklamayla da uyumlu. Bir açıklama azmin içinde yetiştiğimiz dönemin bir fonksiyonu olarak

Telegram: @cinciva

değiştiğini söylüyor. Diğeriyse yaşlandıkça daha azimli olduğumuzu. İkisi de doğru olabilir ve sanırım ikisi de en azından kısmen *doğru*. Her hâlükârda bu şipşak fotoğraf, bize azmin sabit bir şey olmadığını gösteriyor. Psikolojik karakterin herhangi bir yönü gibi azim de düşündüğünüzden daha değişken.

Azim geliştirilebiliyorsa, bu nasıl oluyor?

Her gün daha azimli olmayı dileyen insanlardan mektuplar ve e-postalar alıyorum. Hiçbir şeyde gerçekten iyi olacak kadar dikiş tutturmadıklarından yakınıyorlar. Yeteneklerini israf ettiklerini hissediyorlar. Çaresizce uzun vadeli bir hedef ve bu hedefin peşinde tutku ve kararlılıkla koşmak istiyorlar.

Fakat nereden başlayacaklarını bilmiyorlar.

Şu anda bulunduğunuz noktayı anlamak, işe başlamak için iyi bir yol. Olmak istediğiniz kadar azimli değilseniz kendinize bunun *nedenini* sorun.

İnsanların aklına en çok gelen yanıt şöyle: “Galiba sadece tembelim.”

Ya da: “Sanırım maymun iştahlının tekiyim.”

Ya da: “Bir şeyin devamını getirmede doğuştan yetersizim.” Bence tüm bu cevaplar yanlış.

Hatta insanlar bir şeyleri yapmayı bıraktıklarında bunu bir nedenden dolayı yapıyorlar. Aslına bakarsanız bunu *farklı* nedenlerden dolayı yapıyorlar. Bir şeyi bırakmayı düşündüğünüzde aklınızdan şu dört düşünceden biri geçiyor olabilir:

“Sıkıldım.”

“Bu, çabama değmez.”

“Bu benim için önemli değil.”

“Bunu yapamam, en iyisi pes edeyim.”

Bu gibi düşüncelerin ahlaki ya da başka bir açıdan yanlış hiçbir yanı yok. Bu bölümde göstermeye çalıştığım gibi azim örnekleri bile hedeflerinden vazgeçebiliyor. Fakat bahsi geçen hedef ne kadar üst seviyeyse o hedefi gerçekleştirmek konusunda da o kadar ısrarcı oluyorlar. En önemlisi de azim

Telegram: @cinciva

örnekleri pusula değiştirmiyor: Geri kalan her şeyin yönünü belirleyen tek ve en önemli hedef söz konusu olunca azimli insanlar yukarıdaki ifadeleri *kullanmamaya* yatkın oluyorlar.

Azme dair öğrendiklerimin çoğunu, röportaj yaptığım, tutku ve kararlılık özelliklerine örnek oluşturan kadın ve erkeklerden öğrendim. Sizin de kusursuz azim örneklerinin zihinlerine ve kalplerine göz atıp inançlarından, tutumlarından ve alışkanlıklarından kendinize pay çıkarabilmeniz için bu konuşmalardan kısa alıntıları kitabın tamamına yaydım.

Bu azim öyküleri de araştırma verilerinin bir parçası, West Point ve Ulusal Heceleme Yarışmasında topladığım niceliksel ve daha sistematik verileri tamamlıyorlar. Tüm bu verilerin toplamı gösteriyor ki olgunlaşmış azim örneklerinin en kıymetli kişilik özelliklerinin benzerlik gösterdiği noktalar var. Bu noktalar dört tane. Yan sayfada listelediğimiz oyunbozanlıkların hepsine karşı koyuyorlar ve yıllar içerisinde belirli bir sırayla gelişiyorlar.

İlk olarak *ilgi* ortaya çıkıyor. Tutku, yaptığınız şeyden hakikaten keyif almaya başladığınızda ortaya çıkıyor. Çalışmalarımda karşıma çıkan azimli insanların her biri işlerinde hoşlandığı daha az yön sayabiliyor, hatta çoğu hiç hoşlanmadıkları bir iki gerekliliğe katlanmak zorunda kalıyor. Yine de üstün bir çaba sarf edip, yaptıkları işin bütününü anlamlı buluyorlar. Devamlı bir büyülenme ve çocuksu bir merakla neredeyse, “Yaptığım işi seviyorum!” diye bağırıyorlar.

İkinci sırada *uygulama* geliyor. Günlük disiplinimizde sebatın bir biçimi de yaptıklarımızı bir önceki günden daha iyi yapmaya çalışmak. Dolayısıyla belirli bir alanı keşfedip ilgi beslemeye başladıktan sonra yeteneğinizin ötesine geçen zorluklarla dolu uzmanlık yoluna tüm kalbinizle ve dikkatinizle kendinizi adamaksınız. Tüm zayıflıklarınızı bir kenara bırakıp günler, aylar, yıllar boyunca aynı şeyi tekrar tekrar saatlerce yapmalısınız. Azimli olmak, rehavete direnmektir. “Ne pahasına olursa olsun gelişmek istiyorum!” Hangi alanda çalışıyor olduklarından ve hâlihazırda ne kadar mükemmel

olduklarından bağımsız olarak tüm azim örneklerinin ağzından duyabileceğiniz bir laftır bu.

Üçüncüsü de *amaç*. Tutkuyu olgunlaştıran, yaptığınız işin önemli olduğuna inanmanızdır. Çoğunluk için amaç olmadan ilgi hayat boyu sürdürülmesi

Telegram: @cinciva

neredeyse imkânsız bir şeydir. Bu nedenle de işinizi hem kişisel ilgi alanınız hem de başkalarının iyilikleriyle yakından ilişkili bir şey olarak görmeniz olmazsa olmazdır. Küçük bir kesim hayat amacını erkenden buluyor, çoğunluk içinse başkalarına hizmet etme motivasyonu ilgi duyulacak bir alan bulup o alanda yıllar süren sıkı çalışmadan sonra ortaya çıkıyor. Bundan bağımsız olarak en iyi yetişmiş azim örneklerinin hepsi istisnasız aynı şeyi söylüyor: "Yaptığım iş hem benim hem de başkaları için önemli."

Sonuncusu ise *umut.* Umut, gerektiği anda ortaya çıkan bir sebat türü. Bu kitapta ilgi, uygulama ve amacın ardından umuttan bahsetsem de umut, azmin son aşamasını *belirlemiyor.* Her bir aşamanın içinde bulunuyor. En başından en sonuna kadar işler yolunda gitmediğinde ve şüpheye düştüğümüzde devam etmeyi öğrenmek, tarif edilemeyecek derecede önemli. İrili ufaklı birçok noktada tökezliyoruz. Düşüp kalkmadığımızda kaybeden azim oluyor. Ayağa kalktığımızdaysa azim galip geliyor.

Benim yaptığım gibi bir psikoloğun işinize karışmasına gerek duymadan da bunları kendi başınıza çözümlemiş olmanız mümkün. Hâlihazırda derin bir merak duyduğunuz belirli bir ilgi alanınız, sürekli olarak zorlu işlerle karşılaşma isteğiniz, gelişmiş bir hayat amacınız ve yeteneklerinize yönelik hiçbir engelin sarsamayacağı derecede güçlü bir inancınız olabilir. Eğer öyleyse, büyük ihtimalle Azim ölçeği'nde 5 puan almaya yakınsınızdır. Tebrik ederim!

Fakat olmak istediğiniz kadar azimli değilseniz, o zaman bir sonraki bölümde tam size göre bir şeyler var. Tıpkı hesaplama yapmak ya da piyano çalmak gibi azmin psikolojisini de kendi

başınıza öğrenebilirsiniz, bu hususta biraz yol göstericilik müthiş işe yarayabilir.

İlgi, uygulama, amaç ve umuttan oluşan dört kıymetli kişilik özelliği, *ya sahip olunan ya da olunmayan* türden şeyler değiller, îlgi alanlarınızı keşfetmeyi, o alanlarda kendinizi geliştirip ilginizi daha da derinleştirmeyi öğrenebilirsiniz. Disiplini alışkanlık haline getirebilirsiniz. Bir amaç edinebilir ve hayatınıza anlam katabilirsiniz. Kendinize umut etmeyi öğretebilirsiniz.

Azminizi baştan ayağa güçlendirebilirsiniz. Nasıl yapacağınızı bilmek istiyorsanız, okumaya devam edin.

AZMİ İÇTEN DIŞA DOĞRU GELİŞTİRMEK

Telegram: @cinciva

İLGİ

Tutkunuzun peşinden gidin teması mezuniyet konuşmalarında sıkça işlenir. Hem öğrenciliğimde hem de öğretim görevlisi olarak bu konuşmalara yeteri kadar tanık oldum. Bahse girerim ki konuşmacıların en az yarısı, hatta belki daha fazlası sevdiğiniz şeyi yapmanın öneminin altını çiziyor.

Örneğin, uzun süredir *New York Times* bulmacalarının editörlüğünü yapan Will Shortz, Indiana Üniversitesi öğrencilerine şunları söyledi: "Benim size tavsiyem, hayatta yapmayı en çok sevdiğiniz şeyi bulun ve bunu tam zamanlı olarak yapmayı deneyin. Hayat kısa. Tutkunuzun peşinden gidin."

Jeff Bezos ise Princeton mezunlarına Manhattan finans sektöründeki yüksek maaşlı, yüksek statülü işini Amazonu kurmak için bırakmasının hikâyesini anlattı: "Uzun süren bir karar sürecinin ardından, tutkumun peşinden gitmek için daha az güvenli olan yolu seçtim." Ardından şunları ekledi: "Yapmak istediğiniz her ne olursa olsun, farkına varacaksınız ki üzerine çalıştığınız şeye yeteri kadar tutkuyla bağlı değilseniz, sürdürmeniz mümkün olmayacak." Bu tavsiyeyi sadece sıcak bir haziran günü kep ve cübbemizley-ken duymuyoruz. Aynı şeyi görüştüğüm her bir azim örneğinden, neredeyse kelimesi kelimesine defalarca duyuyorum.

Hester Lacey de öyle.

Hester, Shortz ve Bezos kadar başarılı insanlarla 2011 yılından beri haftada bir kez röportaj yapan bir İngiliz gazeteci. Yazıları her hafta *Financial Times* dergisindeki köşesinde yayımlanıyor. Moda tasarımcılarından (Nicole Farhi) yazarlara (Salman Rush-die), müzisyenlere (Lang Lang), komedyenlerden (Michael Palin) çikolatacılara (Chantal Coady) ve barmenlere (Colin Field) kadar uzanan görüşmeci kitlesine hep aynı soruları soruyor: "Sizi harekete geçiren şey ne?" ve "Her şeyinizi yarın kaybetseniz ne yapardınız?"

Hester a konuşmamız esnasında tanımladığı haliyle "mega başarılı" 200'den fazla insanla yaptığı görüşmelerden ne öğrendiğini sordum.

"Dönüp dolaşıp gelinen konu hep aynı: Yaptığım şeyi seviyorum. İnsanlar bunu farklı şekillerde söylüyor. Çoğunlukla sadece, 'Yaptığım şeyi seviyorum,' diyorlar. Fakat aynı zamanda *çok şanslıyım, her sabah çalışmak için can atarak*

Telegram: @cinciva

uyanıyorum, stüdyoya gitmek için sabırsızlanıyorum, bir sonraki projeye geçmek için sabırsızlanıyorum gibi şeyler de söylüyorlar. Bu insanlar bu işleri yapmak zorunda oldukları için ya da yapmak iyi para kazandıracağı için yapmıyorlar...”

Bana büyürken kimse *tutkunun peşinden git* demedi.

Bunun yerine “gerçek dünyada” hayatta kalmak için gerekenleri yerine getirmenin, benim gibi “korunaklı bir yaşam” süren hiçbir genç insanın tahmin edemeyeceği derecede önemli olduğu söylendi. “Sevdiğim şeyi yapmak” gibi haddinden fazla idealist hayallerin beni sadece fakirliğe ve hayal kırıklığına giden yola sürükleyeceği konusunda uyarıldım. Doktorluk gibi bazı mesleklerin hem yüksek gelir hem de yüksek saygınlık getireceğinden ve bunun değerini o an anlamasam da sonrasında fark edeceğimden bahsedildi.

Tahmin edebileceğiniz gibi bana bu teklifle gelen kişi babamdı.

Bir keresinde ona, “Peki, sen neden kimyager oldun?” diye sordum.

Tereddüt etmeden, “Çünkü babam benden bunu istedi,” yanıtını verdi. “Gençliğimde en sevdiğim ders tarihti,” dedikten sonra matematik ve bilimi de sevdiğini ama konu üniversitede ne okuyacağına geldiğinde aslında pek bir seçim şansı olmadığını anlattı. Tekstil aile mesleğiydi ve büyükbabam her bir oğlunu tekstil üretiminin aşamalarından birinde uzmanlaşabilecekleri alanlara yönlendiriyordu. “Bizim iş yerimize bir kimyager gerekiyordu, bir tarihçi değil.”

Oysa Çin’deki komünist devrimin etkisiyle ailemizin tekstil sektöründeki kariyeri beklenmedik bir anda sona erdi. Birleşik Devletler’e temelli yerleşmesinin hemen ardından DuPont’ta çalışmaya başladı. Otuz beş yıl sonra emekli olduğunda şirketteki en üst rütbeli bilim insanıydı.

Babamın işinde ne kadar itinalı olduğuna (sıkça bilimsel ya da yönetimsel sorunlar üzerine uzun düşüncelere dalardı) ve kariyeri boyunca ne kadar başarılı olduğuna bakılacak olursa, uygulanabilir olanı tutkuyla bağlı olduğumuz şeye tercih etmek de o kadar kötü bir seçenek gibi görünmüyor.

Peki, genç insanlara hayata atılıp sevdikleri şeyi yapmalarını tavsiye etmek tam olarak ne kadar *saçma*? Yaklaşık son on yılda, ilgi alanları üzerine çalışan bilim insanları kesin bir cevaba vardılar.

Telegram: @cinciva

îlk olarak, araştırmalar gösteriyor ki insanlar kişisel ilgi alanlarıyla uyuşan işler yaptıklarında işlerinden aksiyle kıyaslanamayacak derecede tatmin oluyorlar. Bu, neredeyse her meslekten, çalışan yetişkinlerle yapılan yüze yakın çalışmanın toplandığı bir toplu analiz çalışmasının ortaya çıkardığı sonuç. Örneğin, soyut fikirler üzerine kafa yormayı sevenler karmaşık lojistik projelerin ufak detaylarıyla uğraşmaktan *hoşlanmıyorlar*ı bunun yerine matematik problemi çözmeyi tercih edebilirler. İnsanlarla etkileşim kurmaktan keyif alanlar da tüm gün tek başına bilgisayar başında oturmalarını gerektirecek işlerden *hoşlanmıyorlar*, öğretmenlik ya da satış gibi

alanlarda daha mutlular. Dahası, kişisel ilgi alanları meslekleriyle uyumlu olan insanlar, genelde hayatlarında daha mutlular.

İkinci olarak, ilgilerini çeken mesleklerde çalışan insanlar işlerinde daha iyi *performans* gösteriyorlar. Bu, geçtiğimiz altmış yılda yapılan çalışmaları bir araya getiren başka bir toplu analiz çalışmasının vardığı sonuç. Kişisel ilgi alanları meslekleriyle uyumlu olan çalışanlar işlerini daha iyi yapıp, iş arkadaşlarına daha çok yardım ediyor ve daha uzun süre aynı işte çalışabiliyorlar. Kişisel ilgi alanları okudukları bölümle uyumlu olan üniversite öğrencileriyse daha yüksek ders notları alıyor ve bu öğrencilerin okulu bırakma ihtimalleri daha düşük.

Yapmaktan keyif aldığınız her şeyi mesleğe dönüştürmenin mümkün olmadığı su götürmez bir gerçek. Ne kadar kendinizi geliştirirseniz geliştirin, kimse size Minecraft oynamak için para vermeyecek. Üstelik dünyada birçok insanın içinde bulunduğu koşullar, meslek seçimlerini geniş bir seçenek listesi arasından yapmalarını imkânsız kılıyor. Hoşumuza gitse de gitmese de geçimimizi nasıl sağlayacağımız konusunda seçim yapmamızın önünde aşılması son derece güç kısıtlamalar var.

Bununla birlikte William James'in yüzyıl önce bildiği gibi bu yeni bilimsel bulgular mezuniyet konuşmalarının altındaki bilgeliği doğruluyor: "İstek, tutku ve ilgimizin kuvveti" bir alanda ne kadar başarı göstereceğimizi belirleyen "karar oyu" vazifesi görüyor.

Gallup şirketinin 2014 yılında yaptığı ankete göre yetişkinlerin üçte ikisi işlerini önemsemiyor, bu grubun büyük bir çoğunluğuysa işteyken "başka işlerle oyalanıyor".

Telegram: @cinciva

Bu tablo Birleşik Devletler dışındaki ülkeler için daha da can sıkıcı bir hal alıyor. Gallup şirketinin 141 ülkede yaptığı araştırmaya göre Kanada hariç her ülkede "işini önemsemediğini" ya da "başka işlerle oyalandığını" söyleyen insanların sayısı Birleşik

Devletler dekinden fazla. Dünya çapında işini önemsediğini söyleyen yetişkinlerin oranıysa %13.

Öyle görünüyor ki geçimini sevdikleri bir şeyi yaparak sağlamayı çok az kişi başarıyor.

Çalışmaya yönelik dünya çapında bir salgın halini almış bu umursamazlığı açık talimatlarla bezeli ilham verici konuşmalarla bağdaştırmak güç. Mesleğimizi yapmaktan keyif aldığımız şeyle ilişkilendirmek söz konusu olduğunda nasıl oluyor da çoğumuz hedefi ıskalıyoruz? Peki, babamın başarısı, tutkunun önemine dair bir karşı argüman mı oluşturuyor? Peki, benim doğduğum zamana kadar babamın yaptığı işi tutkusu haline getirmiş olmasına ne demeli? İnsanlara *tutkunuzun peşinden gidin* demek yerine *emirlerimizin peşinden gidin* mi demeliyiz?

Sanmıyorum.

Hatta Will Shortz ve Jeff Bezos u işin ne demek olabileceğini gösteren müthiş ilham kaynakları olarak görüyorum. Yaptığımız işin her saniyesinden keyif alacağımızı düşünmek fazlasıyla toyca olsa da toplu analizlerin önümüze koyduğu ve ilginizi çeken şeyi yapmanın önemini vurgulayan binlerce veriye inanıyorum. Kimse her şeye ilgi duyamaz ve herkesin ilgi duyduğu bir şey vardır. Dolayısıyla işinizi, ilginizi ve hayal gücünüzü harekete geçiren şeylerle bir araya getirmek iyi bir fikir. Bu, başarıyı ve mutluluğu garantilemese de ihtimali artıracağı kesin.

Bu arada gençlerin çoğunun tutkularının peşinden gitmek için teşvike ihtiyacı olmadığını düşünüyorum. Tutku duyduğu bir şey bulduğu anda çoğunluk (bir dakika bile düşünmeden) zaten *işe koyulacaktır.* Eğer bir gün mezuniyet konuşması yapmak için davet edilirsem, konuşmama *bir tutku geliştirin* tavsiyesiyle başlarım. Ardından da vaktimi bunun tam olarak nasıl olabileceğine dair görüşlerinizi değiştirmeye ayırırım.

Kusursuz azim örnekleriyle röportaj yapmaya ilk başladığımda, her birinin dünyaya geliş amacı olan tutkularını birdenbire keşfettiği tek bir an olduğunu

Telegram: @cinciva

varsayıyordum. Benim zihnimde bu, anın muazzamlığını ve hayat değiştirici gücünü yansıtacak ışıklar ve orkestra müziği eşliğinde filme dönüştürülebilecek bir olaydı.

Julie & Julia isimli filmin ilk sahnesinde, televizyon programından aşina olduğumuz halinden çok daha genç olduğu yıllarda Julia Child'ı kocası Paurie havalı bir Fransız restoranında yemek yerken görüyoruz. Julia (güzelce mühürlenip, öncesinde garson tarafından kusursuz bir biçimde kılçıklarından ayrılmış, o anda da Normandiya tereyağı, limon ve fesleğenle soslanmış) limon soslu dil balığından bir lokma alıyor ve kendinden geçiyor. Daha önceki hiçbir deneyimine benzemeyen bir deneyim yaşıyor. Yemeyi hep sevmiş olsa da bir yemeğin *bu kadar* lezzetli olabileceğini ilk kez tecrübe ediyor.

"Bu deneyim benim ufkumu açıp ruhumu aydınlattı," dedi Julia yıllar sonra. "Bir kere tutulmuştum ve sonradan gördüm ki bu, ömür boyu sürecekti."

Mükemmel azim örneklerinden beklediğim de işte bu tarz filmleri aratmayacak anlardı ve sanıyorum ki (cübbe ve keplerinin içinde pişerken plastik bir sandalyenin üzerinde oturup sabırla bekleyen) genç mezunlar da hayatına anlam katacak o tutkuyu bulmanın böyle bir şey olduğunu düşünüyorlardır. Sanki o an hayatınızı nasıl geçireceğinize dair bir fikriniz yoksa bile bir saniye sonra tam olarak ne yapmanız gerektiğini bilecekmişsiniz gibi.

Fakat gerçek şu ki röportaj yaptığım mükemmel azim örneklerinin çoğu, bana yıllarca farklı alanları denediklerini ve uyumadıkları tüm zamanı (hatta uyudukları kimi zamanları) üzerinde düşünerek geçirecekleri o alanı bulduklarında bile ilk görüşte bunu fark etmediklerini söyledi. Örneğin, altın madalyalı olimpik yüzücü Rowdy Gaines bana şunları anlattı: "Çocukluğumda sporu severdim. Liseye başladığımda, yüzmeye başlamadan önce sırasıyla futbolu, beyzbolu, basketbolü, golfü ve tenisi denedim. Harıl harıl

çalışıyordum. Bir spordan diğerine geçersem sonunda gerçekten aşkla bağlanacağım o şeyi bulabileceğimi düşündüm." Yüzmede dikiş tutturmuştu ama bu pek de ilk görüşte aşk değildi. "Yüzme seçmelerine katıldığım gün okul kütüphanesine gidip atletizm alanını araştırmaya başladım çünkü takıma alınmayacağımı hissediyordum. Deneyeceğim bir sonraki alan atletizm olacaktı."

James Beard Ödülü nü kazanan şef Marc Vetri onlu yaşlarındayken müziğe de

Telegram: @cinciva

yemek pişirmeye duyduğu kadar ilgi duyuyormuş. Üniversitenin ardından Los Angeles'a taşınmış. "Orada bir müzik okuluna gittim ve para için de geceleri bir restoranda çalışmaya başladım. Sonrasında bir grupta çalmaya başladığımda, geceleri müzik yapabilmek için gündüzleri restoranda çalışmaya başladım. Sonra da kendime, *bu restoranda çalışarak para kazanıyorum ve bu işi de gerçekten sevmeye başladım ama müzikte pek bir yere varamıyorum,* dedim. Bunun üzerine İtalya'ya gitme şansım oldu ve bu da son noktaydı." Benim için en sevdiğim şefin makarna yapmak yerine gitar çaldığını hayal etmek zor fakat tercih etmediği yol hakkında ne düşündüğünü sorduğumda şunları söyledi: "Açıkçası müzik de aşçılık da yaratıcılık gerektiren işler. Bu yolu seçtiğime memnunum fakat bunun yerine müzisyenlik de yapabilirdim diye düşünüyorum."

Julia Child'm örneğindeyse, limon soslu dil balığından aldığı küçük bir lokmanın verdiği uhrevi haz, onun için gerçek bir aydınlanma noktasıydı. Fakat aydınlanma anı aşçılığa başlayıp, bir yemek kitabı yazıp, tüm Amerika'ya kendi mutfaklarında şaraplı horoz yapmayı öğretecek bir kadın olacağıyla ilgili değil, klasik Fransız mutfağının yüceliğiyle ilgiliydi. Aslında Julia'nın yaşam öyküsünde bu anı müteakiben *bir dizi* ilgi uyandırıcı deneyim olduğunu görebiliyoruz. Paris'in küçük lokantalarında lezzetli akşam yemekleri, dost canlısı balıkçılarla, kasaplarla ve toptan meyve sebze üreticileriyle şehrin açık hava pazarında yapılan konuşmalar ve kurulan arkadaşlıklar, (ilki Fransız hocası tarafından ödünç verilen, İkincisi desteğini esirgemeyen kocasından hediye olan) ansiklopedi

değerindeki iki Fransız yemek kitabı, heyecanıyla büyüleyen fakat bir o kadar da zorlayan Şef Bugnard'ın Le Cordon Bleu da verdiği aşçılık dersleri ve Amerikalılar için yemek kitabı yazma fikrini ortaya atan iki Parisli kadının arkadaşlıkları, bu deneyimlerden sadece birkaçı.

Peki, eğer (çocukluğunda romancı olma hayalleri kuran ve kendi deyişiyle "mutfağa sıfır ilgisi olan") Julia Child o mükemmel pişirilmiş balıktan kaderini değiştiren o lokmayı aldıktan hemen sonra memleketi Californiaya dönmüş olsa ne olurdu? Bunu kesin olarak bilemeyiz. Fakat bildiğimiz şu ki o ilk lokma, Julia nm Fransız yemeklerine olan aşkının ilk öpücüğüydü. Sonrasında görümcesine şöyle demişti: "Gerçekten, ne kadar çok yemek pişirirsem, yemek pişirmeyi o kadar çok seviyorum. Şöyle bir düşününce, gerçek tutkumu bulmak kırk yılımı aldı. (Kocamı ve kedimi saymazsak tabii.)"

Telegram: @cinciva

Dolayısıyla geçimini sağlamak için yaptığı işi sevenlere imreniyor olsak da onların bizden farklı bir noktadan başladıklarını varsaymamalıyız. Büyük ihtimalle, hayatlarının geri kalanında ne yapacaklarına karar vermek onların da çok vaktini aldı. Mezuniyet konuşmacıları kendi mesleklerinden, "Başka bir şey yaptığımı hayal edemiyorum," diyerek bahsediyor olabilirler. Fakat gerçek şu ki onlar da hayatlarının daha önceki dönemlerinde başka şeyler hayal ediyorlardı.

Birkaç ay önce Reddit'te "Fleeting Interest in Everything, No Career Direction" başlıklı bir yazı okudum:

Otuzlarımın başındayım ve kariyerim konusunda ne yapacağımı bilmiyorum. Hayatım boyunca ne kadar zeki olduğu, ne kadar potansiyeli olduğu söylenen insanlardan biriydim.

O kadar çok şeye ilgi duyuyorum ki hiçbir şey için harekete geçemiyorum. Sanki her meslek (işi daha denemeye başla-

madan önce) uzun bir süre ve maddi harcamalar gerektiren bir sertifika ya da şöhret gerektiriyor ki bunlar hep külfet.

Bu yazıyı yazan otuzlu yaşlarındaki kişinin halini çok iyi anlıyorum. Bir üniversite profesörü olarak bana kariyer tavsiyesi için gelen yirmili yaşlarındaki gençlerin halini de anlıyorum.

İş arkadaşım Barry Schwartz, benden çok daha uzun süredir endişeli genç yetişkinlere tavsiyeler veriyor. Elli beş yıldır Swart-hmore Üniversitesinde psikoloji dersleri veriyor.

Barry ye göre birçok gencin ciddi bir kariyere ilgi duymasının önündeki engel gerçekçi olmayan beklentileri. "Aynı şey, birçok gencin sevgili bulmasına da engel oluyor," diyor. "Çok çekici, zeki, kibar, anlayışlı, düşünceli ve komik birini istiyorlar. Yirmili yaşlarında birine *her açıdan* mükemmel birini bulamayacaklarını söylemeyi deneyin. Sizi dinlemeyip mükemmeli bulma konusunda ısrarcı olacaklardır."

"Fakat eşiniz Myrna muhteşem bir kadın! Buna ne diyeceksiniz?" diye sordum.

"Ah, evet o *gerçekten* muhteşem. Kuşkusuz benim olduğumdan çok daha fazla. Ama mükemmel mi? Mutlu bir hayata sahip olmamı sağlayacak *tek* kişi mi? Ben onun muhteşem bir evliliğe sahip olmasını sağlayabilecek dünyadaki *tek* kişi

Telegram: @cinciva

miyim? Sanmıyorum.” Barry, bir mesleğe birdenbire âşık olacağımıza dair yanlış inanışta da benzer bir problemin kendini gösterdiğini söylüyor: “Birçok konuda işin incelikli ve neşe veren yanları anında kendini göstermiyor, o işe biraz kendini vermiş olmayı gerektiriyor. Birçok şey, onları yapmaya başlamadan önce yüzeysel ve ilgi çekicilikten uzak geliyor fakat bir kez işe başladığınızda başlangıçta bilmediğiniz, tamamen çözemeyeceğiniz, anlayamayacağınız, neden ilginizi çektiğini bilmediğiniz birçok şey oluyor. Bu da biraz kendini vermeyi gerektiriyor.”

Kısa bir duraklamanın ardından Barry şöyle dedi: “Aslında eş bulma meselesi bunun için en uygun örnek. Potansiyel bir eş adayı

bulmak (mükemmel olmasa da umut vadeden birini bulmak) işin daha başlangıcı.”

İlgi psikolojisine dair bildiklerimiz henüz oldukça kısıtlı. Örneğin, neden birinin (kendim de dâhil) yemek pişirmeyi büyüleyici bir konu olarak görürken diğerlerinin hiç umursamadığını bilmeyi isterdim. Neden Marc Vetri yaratıcı uğraşlara ilgi duyarken Rowdy Gaines’in spordan hoşlandığını da bilmek isterdim. Bizimle ilgili her şey gibi ilgi alanlarının da kısmen kalıtsal, kısmen deneyim sonucu olduğunu söyleyen yüzeysel açıklamanın ötesinde bir şey söyleyemiyorum size. Fakat bir alana duyulan ilginin geçirdiği evrimi inceleyen bilimsel araştırmalar, bize bazı önemli bilgiler kazandırdı. Ne yazık ki bu temel bilgiler herkes tarafından anlaşılmıyor.

Çoğumuzun düşüncesi, tutkunun aniden çıkıp yoktan var olan bir keşif olduğu yönünde: limon soslu dil balığından bir lokma almanın tüm hayatınızı mutfakta geçireceğinizi kesinleştirmesi, içine atladığınız suyla temas ettiğiniz ilk an olimpiyat yüzücüsü olacağınızı bilerek sudan çıkmanız, *Çavdar Tarlasında Çocuklar* kitabının sonuna gelir gelmez yazar olacağınızı anlamanız gibi... Bu, belki *bir gün* hayat boyu sürdüreceğiniz bir tutku haline gelebilecek bir şeyle ilk karşılaşmanızda başınıza gelebilecek bir şey fakat bu an beklediğinizden çok daha uzun ve çok daha az dramatik bir öykünün başlangıcı olacak.

Bilimin Reddit’teki “hevesi geçici olan” ve “kariyer hedefi olmayan” otuzlu yaşlarındaki kişiye katacağı şey şu olurdu: İşinize tutkuyla bağlanmak biraz *keşif*, onu takip eden bir *gelişim* süreci ve hayat boyu süren bir *derinleştirme* gerektirir.

Telegram: @cinciva

Açıklamama izin verin.

İlk olarak, çocukluk çağı büyüyünce ne olacağımızı bilmek için genelde fazlasıyla erken bir dönemdir. Binlerce kişinin katılım gösterdiği uzun süreli çalışmalar gösteriyor ki çoğu insanın herhangi

bir mesleğe ilgi duyup diğerlerinden uzaklaşmaya *başlaması* en erken ortaokul döneminde oluyor. Bu benim röportajlarımda sıkça ortaya çıkan, gazeteci Hester Lacey'nin "mega başarılı" insanlarla yaptığı görüşmelerde de gözlemlediği bir şablon. Fakat şunu da unutmayın ki (gelecekte kusursuz bir azim örneğine dönüşecek olsa da) bir yedinci sınıf öğrencisinin kapsamlı bir biçimde dile getirebileceği bir tutkuya sahip olması pek muhtemel değil. Yedinci sınıf öğrencisi ancak neyin hoşuna gittiğini ve neyin gitmediğini kabaca fark etmeye başlayabilir.

İkinci olarak, ilgi alanları düşünceleri gözlemleme yoluyla *keşfedilmez.* Bunun yerine dış dünyayla etkileşim içerisinde olmak gerekir. İlgi alanını keşif süreci dağınık, tesadüfi ve verimsiz geçebilir. Bunun nedeni ilginizi neyin çekip neyin çekmeyeceğini öngörmenizin mümkün olmamasıdır. Bir şeylerden kendinizi *zorlayarak* da hoşlanamazsınız. Jeff Bezos un bir keresinde dile getirdiği gibi: "İnsanların yaptığı en büyük hatalardan biri, kendilerini bir alana ilgi duymaya zorlamak." Hangi ilgi alanının size göre olup hangisinin olmadığını deneyimlemeden bilemezsiniz.

İronik bir biçimde genelde bir ilgi alanının ilk keşfedildiği an, keşfedenin dikkatinden kaçar. Başka bir deyişle bir şeye ilgi duymaya başladığınızda başınıza gelenin bu olduğunun farkına bile varmayabilirsiniz. Sıkılma daima kendini gösteren bir hisken (sıkıldığınızda bunu biliyorken) bir aktivite ve deneyim dikkatinizi çektiğinde, en başta o anda olup bitenin çok küçük bir kısmını idrak edebilirsiniz. Bu da yeni bir uğraş bulduğunuzda kendinize birkaç günde bir bunun sizin tutkunuz olup olmayacağını sormanın pek yerinde ve zamanında bir çaba olmayacağı anlamına geliyor.

Üçüncü olarak, ilk keşif anını takip eden, bundan çok daha uzun ve üretken geçen süreç, ilgi alanının gelişim süreci oluyor. Bunun için yeni bir ilgi alanıyla ilk karşılaşmanın ardından o ilgiyi yeniden tetikleyecek birbirini takip eden sürekli karşılaşmalar olmazsa olmaz.

Örneğin, NASA astronotu Mike Hopkins uzay yolculuğuna olan yaşam boyu

Telegram: @cinciva

ilgisinin lisedeyken televizyonda izlediği belgeseller olduğunu söylemişti. Fakat onu çeken sadece *tek bir* belgesel değil, birkaç yıl boyunca peş peşe yayınlanan NASA'mn yeni uzay gemisi programının görüntüleriydi. Çok geçmeden, NASA'ya dair daha fazla bilgi toplamaya başladı ve "bilgiden bilgiye atlayarak" ilerlemeyi sürdürdü.

Usta çömlekçi Warren Mackenzie içinse üniversitedeki seramik dersini (sadece resim derslerinde yer kalmadığı için aldığı ders) meşhur Bernard Leach'in *A Potter's Book* isimli eserinin keşfi ve Leach'in yanında yaptığı bir yıllık staj takip etti.

Son olarak da ilgi, ebeveynleri, öğretmenleri, koçları ve arkadaşları içeren bir destek ekibi olduğunda gelişir. Peki, diğer insanlar neden bu kadar önemli? Her şeyden önce onlar sayesinde sürekli olarak yeni uyaranlara ve bilgilere ulaşırız ki bu, bir şeyi her seferinde daha fazla sevmek için olmazsa olmazdır. Bundan daha önemli ve bariz olan şey ise olumlu geri bildirimin bizi mutlu edip güvende ve yetkin hissetmemizi sağlamasıdır.

Marc Vetri yi ele alalım. Onun yemek kitaplarını ve yemek üzerine denemelerini okumak kadar sevdiğim çok az şey var fakat okul hayatı boyunca ortalamanın altında bir öğrenciymiş. Bana, "Derslerime hiçbir zaman sıkı çalışmadım," demişti. "Her zaman, 'Bu biraz sıkıcı,' derdim." Marc, buna karşın keyifli pazar akşamlarını SicilyalI büyükannesinin Güney Philadelphia'daki evinde geçirirmiş. "Köfte, lazanya ve benzeri yemekleri yapardı, ben de ona yardım etmek için erkenden yanma giderdim. Yaklaşık on bir yaşındayken ben de o yemeklerden kendi evimde yapmaya başlamak istiyordum."

Marc ergenlik çağında yerel bir restoranda yarı zamanlı bulaşıkçılık yapmaya başlamış. "Bu işi seviyordum. Çok çalışıyordum." Peki, neden? Para kazanmak bir motivasyon nedeniydi fakat diğer neden de mutfakta çalışanlarla kurduğu yakınlıktı. "O zamanlar sosyal hayata pek dâhil değildim. Biraz gariptim. Kekeliyordum. Okuldaki herkes benim tuhaf olduğumu düşünüyordu. Şöyle dü-

şünüyordum: Burada bulaşık yıkayabiliyorum, bu esnada yemek pişirenleri izleyebiliyorum ve yemek yiyebiliyorum. Herkes bana iyi davranıyor ve benden hoşlanıyor,"

Marc'ın yemek kitaplarını okursanız aşçılık dünyasında ne kadar çok arkadaş ve akıl hocası edinmiş olduğuna şaşarsınız. Sayfaları karıştırıp Marc'ın yalnız

Telegram: @cinciva

olduğu bir fotoğraf bulmaya çalışın, bulmakta zorlanacaksınızdır. *Il Viaggio Di Vetri* kitabının teşekkür kısmını okuyun. Bu kısımda onun serüvenini mümkün kılan insanların iki sayfayı kaplayan bir listesini ve şu notu bulacaksınız: "Anneciğim ve babacığım, kendi yolumu bulmam için bana her zaman yardım ettiniz ve o yolda bana rehberlik ettiniz. Yaptıklarınız için ne kadar müteşekkir olduğumu bilemezsiniz. Size daima ihtiyacım olacak."

Tutku duyduğumuz alanların beklenmedik bir aydınlanma anında birdenbire gelmemesi ve biz geliştirmeden var olmaması bir külfet mi? Belki. Fakat gerçek şu ki ilgi ilk oluştuğunda kabaca tanımlanmış ve hassastır. Enerji gerektiren ve yıllar süren bir yetiştirme ve detaylandırmaya ihtiyaç duyar.

Bazen kaygılı ebeveynlerle konuştuğumda, azme dair söylediklerimi yanlış anladıkları izlenimine kapılıyorum. Onlara azmin yarısının kararlılık olduğunu söylüyorum ve bunu başlarıyla onaylıyorlar. Fakat onlara *aynı zamanda* kimsenin gerçekten ilgi çekici bulmadığı bir şey üzerinde ısrarla çalışmayacağını da söylüyorum. Bu noktada başlarıyla onaylamayı bırakıp başka bir yöne bakmaya başlıyorlar.

"Bir şeyi sevmek, o işte iyi olacağın anlamına gelmez," diyor kendini Kaplan Anne olarak tanımlayan Amy Chua. "Çalışmazsan bu olmaz, çoğu insan yapmayı sevdikleri şeyde çok kötüdür." Daha fazla hemfikir olamazdım: Daha ilgi alanını oluşturmada bile uygulama yapma, ders çalışma, öğrenme gibi yapılması gereken

şeyler vardır. Yine de benim demek istediğim şu: İnsanların çoğu *sevmedikleri* işlerde çok daha *kötüdür.*

Ebeveynlere, ebeveynliğe hazırlananlara ve henüz ebeveyn olmamış her yaştan insana bir mesajım var: *Çok çalışmaya başlamadan önce oyun oynamak gerekir.* Bir alanda becerilerini kuvvetlendirmeye saatlerini vermeye henüz hazır olmayanların, o alanda sadece ilgi çekici bulduğu şeyleri yaparak oyalanması yeterli. Tabii ki bir alana ilgi beslemek zaman, enerji, hatta disiplin ve fedakârlık gerektirir. Fakat ilk aşamada çaylakların iyi olmak gibi bir takıntısı *yoktur,* Yıllar sonrasını düşünmezler. Hayatlarını yönlendirecek, üst seviye hedeflerinin ne olduğunu *bilmezler.* Her şeyden önemlisi eğleniyorlardır.

Bir başka deyişle en başarılı üstatlar bile ciddiyetsiz çaylaklar olarak işe başlarlar.

Telegram: @cinciva

Spor, sanat ve bilim alanında dünya çapında başarıları olan 120 kişiyle ve onların aile, koç ve öğretmenleriyle yaptığı görüşmelerde psikolog Benjamin Bloom un vardığı sonuç da aynı. Bloom un kayda değer bulgularına göre bir becerinin gelişme süreci her biri birkaç yıl süren üç aşamadan oluşuyor. îlgi, Bloom'un "erken dönem" adını verdiği dönemde keşfedilip geliştiriliyor.

Erken dönemde teşvik edilmek çaylaklar için o alanda devam edip etmemeleri konusunda henüz kararsız olduklarından, olmazsa olmazdır. Bloom ve araştırma ekibinin bulduğu sonuç, bu aşamadaki en iyi akıl hocalarının sıcakkanlı ve destekleyici olduğu yönünde: "Bu hocaların belki de en önemli özelliği başlangıç aşamasını keyifli ve tatmin edici kılmak. Alana giriş eğlenceli bir aktivite gibi yapılıyor ve öğrenmek bir oyun gibi geliyor."

Bir derecede bağımsızlık da erken dönemde oldukça önemlidir. Boylamsal araştırmalar, fazla baskıcı ebeveynlerin ve öğretmenlerin içsel motivasyonu yok ettiğini doğruluyor. Kendi seçimlerini yapmalarını teşvik eden ebeveynlere sahip çocukların, ileriki dönemlerde bir tutku olarak tanımlayacakları ilgi alanları geliştirme ihtimali daha yüksek. Yani 1950 yılında Şangay'da yaşayan babam.

babasının onun kariyerini belirlemesine karşı çıkmamış olsa da günümüz gençlerinin kendi kararları haricinde belirlenen bir ilgiyi tamamen "benimsemesi" oldukça zor.

Spor psikoloğu Jean Cote, bu rahat ve oyunvari ilgi, keşif ve gelişim sürecini kısa kesmenin sonuçlarını korkunç buluyor. Araştırmasına göre Rowdy Gaines gibi çocukluğunda bir spor dalına kendini adamadan önce farklı sporlar deneyenlerin uzun vadedeki performansları diğerlerine kıyasla çok daha iyi. Sporcuların genç yaşta edindiği deneyim çeşitliliği, kendileri için en uygun olanı bulmalarını sağlıyor. Farklı alanları deneyimlemek aynı zamanda farklı kas grubu ve becerileri geliştirip daha yoğun çalışmalara katkı sağlayan bir "çapraz eğitim" olanağı sunuyor. Bu evreyi atlayan sporcular başlangıçta daha geç başlayanlara üstünlük sağlamanın keyfini sürseler de Cote'nin bulgularına göre fiziksel sakatlanmalara ve tükenmişlik sendromuna daha yatkınlar.

Uygulama üzerine olan bir sonraki bölümde Bloom'un "orta dönem" adını verdiği dönemi konuşacağız. Sonrasında da amaç konusunu tartıştığımız 8. Bölüm'de "ileri dönem"i derinlemesine araştıracağız.

Şimdilik benim aktardığımı umduğum şey, üstatların ve çaylakların motive

Telegram: @cinciva

olması için gerekenlerin birbirinden farklı olduğu. Bir uğraşa başladığımızda teşvik edilmeye ve neden keyif aldığımızı bulmak için özgür bırakılmaya ihtiyacımız vardır. Küçük galibiyetlere ve alkışlara ihtiyaç duyarız. Evet, eser miktarda eleştiri ve yapıcı geri bildirim de gerekir. Evet, uygulama yapmaya da ihtiyacımız vardır. Fakat vaktinden önce ve haddinden fazla değil. Bir çaylağı acele ettirirseniz yeni filizlenen ilgisini ezmiş olursunuz. Bu noktadan sonra da ilginin bir daha filizlenmesini sağlamak neredeyse imkânsız olur.

Mezuniyet konuşmacılarımıza dönelim. Tutku konusunda örnek gösterebileceğimiz bu insanların erken dönemlerinde yaptıklarından öğreneceğimiz şeyler var.

New York Timesm bulmaca editörü Will Shortz bana, annesinin "bir yazar ve bir kelime âşığı" olduğunu ve bununla beraber bir bulmaca fanatiğine dönüştüğünü söylemişti. Shortz, dile yatkınlığının genlerinden geliyor olabileceğini ileri sürmüştü.

Fakat kendine çizdiği benzersiz yol, sadece genetik kaderinin bir sonucu değildi. Okuma yazmayı öğrenmesinin üstünden çok geçmeden bir bulmaca kitabına denk gelmişti. "Kitabı görür görmez kendimden geçmiştim," dedi. "Ben de kendi kitabımı yapmak istiyordum."

Tahmin edebileceğiniz gibi o ilk bulmaca kitabını (merakını tetikleyen ilk şeyi) onlarcası takip etmişti. "Kelime bulmacaları, matematik bulmacaları, aklınıza ne gelirse..." Shortz, çok geçmeden tüm bulmaca yaratıcılarını ismen tanıyordu ve kahramanı Sam Loyd'un ve benim şu an bile adını bilmediğim yarım düzine bulmaca yaratıcısının tüm eserlerini toplamıştı.

Peki, o kadar kitabı kim almıştı?

Annesi.

Peki, annesi başka ne yapmıştı?

"Bir gün annemin briç arkadaşlarının bize geldiğini hatırlıyorum, annem bana sessiz olmam için bir parça kâğıt verip karelere ayırarak yukarıdan aşağı ve soldan sağa kelimeler yazmayı öğretmişti. Tüm akşam küçük bulmacamı yaptığım için mutluydum. Briç arkadaşları gittiğinde, annem benim için kılavuz çizgileri numaralandırıp ipuçlarını yazmayı öğretti. İşte bu şekilde ilk bulmacamı hazırlamıştım. İlk bulmacamı on dört yaşında sattım ve on altı yaşındayken Dell

Telegram: @cinciva

şirketinin bulmaca dergilerine düzenli olarak katkı sağlamaya başladım."

Shortz un annesi oğlunun ilgisini neyin çekebileceğini bulmak için belli ki hep gözlem halindeydi. "Annem bana birçok iyilik yaptı," demişti bir keresinde. "Mesela küçükken radyoda pop ve

rock müzik dinlemeyi seviyordum. Bunu gördüğünde komşudan bir gitar alıp yatağımın yanma koymuştu. İstediğimde, gitarı alıp çalmaya başlama fırsatım vardı."

Fakat müziğe duyduğu ilgi bulmacaya duyduğu ilginin yanında bir hiçti: "Gitara elimi bile sürmeden geçen dokuz ayın ardından annem gitarı geri aldı. Sanırım ben müzik dinlemeyi seviyordum fakat müzik yapmaya hiç ilgim yoktu."

Shortz, Indiana Üniversitesine girdiğinde kendi bireysel programını bulup o bölümde okumasını sağlayan kişi annesiydi. Shortz, bugün hâlâ enigmatoloji (bulmacabilim) diplomasına sahip olan dünyadaki tek kişi.

Peki, ya Jeff Bezos'un öyküsü?

Jeff in aşırı derecede ilgiyle dolu bir çocukluk geçirmesinin en büyük nedeni sıra dışı derecede meraklı annesi Jackie.

Jackie on yedinci yaşma bastıktan iki hafta sonra Jeff i dünyaya getirmiş. "Dolayısıyla ne yapmam gerektiğini daha öncesinde fazla düşünmemiştim," dedi bana.

Jeff ile onun kız ve erkek kardeşlerine duyduğu derin ilgiyi hatırlıyor: "Hissettiğim tek şey bu minik varlıklara ve neler yapacaklarına duyduğum büyük meraktı. Her birinin ilgisini neyin çektiğine dikkat edip (üçü de birbirinden farklıydı) onlara uygun davranıyordum. Hoşlarına gideni sonuna kadar yapmalarını sağlamanın benim sorumluluğum olduğunu hissediyordum."

Örneğin, Jeff üç yaşındayken birkaç kez "büyük yatakta" uyumak istediğini söylemiş. Jackie ise ona elbet *bir gün* büyük yatakta uyuyacağını ama o zamanın gelmediğini açıklamış. Bir sonraki gün Jeffi odasında elindeki tornavidayla beşiğinin parçalarını sökerken yakalamış. Onu azarlamamış. Bunun yerine onunla birlikte yere oturup ona yardım etmiş. Jeff o gece "büyük bir yatakta" uyumuş.

Telegram: @cinciva

Jeff ortaokula geldiğinde türlü türlü mekanik eşyalar icat ediyormuş. Bu icatlara kardeşlerinden biri odasının kapı eşiğinden her geçtiğinde öten bir alarm da dâhilmiş. “Elektronik parçalar satan dükkâna o kadar çok gidiyorduk ki,” diyor Jackie ve gülüyor. “Bazen farklı bir parçaya ihtiyacımız olduğu için aynı gün içinde dört kez giderdik.”

“Bir keresinde,” diyor Jackie, “bir ip alıp tüm mutfak dolabı kapaklarını birbirine bağladı, böylelikle bir kapağı açtığınızda hepsi açılıyordu.”

Böyle bir durumda kendimi hayal etmeyi denedim. Bu durumda *çıldırmadığımı* hayal etmeye çalıştım. Jackie’nin yaptığını yaptığımı düşündüm: Jackie en büyük oğlunun dünyanın en başarılı sorun çözücüsüne dönüşmesini işte böyle izliyor ve onun ilgisini neşeyle geliştiriyordu.

“Evde bana ‘Kaos Kaptanı lakabını takmışlardı ve bunun nedeni de yapmak istenen her şeyi yapmanın kabul edilebilir bir yolunu bulmamdı.”

Jeff ileri geri yansıtan aynalar sayesinde bir görüntüyü sonsuz kez gösteren motorlu bir ayna seti olan sonsuzluk küpünü yapmak istediğinde Jackie, bir arkadaşıyla kaldırımda oturduğunu hatırlıyor. “Jeff yanımıza gelip bunun arkasında yatan bilimi anlattı, ben de dinleyip arada sorular sordum. O gittiğinde arkadaşım bir şey anlayıp anlamadığımı sordu. Ben de, ‘Anlayıp anlamamam önemli değil, dinlemem önemli,’ dedim.”

Lisedeyken Jeff aile garajını keşif ve deneyler yapılan bir labo-ratuvara dönüştürmüş. Bir gün Jeff’in lise müdürü Jackie yi arayıp Jeff’in öğle arasından sonraki derslere gelmediğini söylemiş. Jeff eve geldiğinde Jackie ona akşamları nereye gittiğini sormuş. Jeff onun uçak kanatlarıyla, sürtünme ve direnç deneyleri yapmasına izin veren bir üniversite hocası bulduğunu söylemiş. Jackie, “Tamam,” demiş. “Şimdi bunu yapmanın uygun bir yolunu bulabilecek miyiz bir bakalım.”

Üniversitedeyken Jeff bilgisayar bilimleri ve elektrik mühendisliği bölümlerinden mezun olmuş ve mezuniyetinin ardından programlama becerilerini yatırım fonlarının yönetimi için kullanmış. Birkaç yıl sonra Jeff dünyanın en uzun nehrinden adını alan bir internet kitapçısı açmış: amazon.com. (Aynı zamanda relentless.com isimli bir alan adı da almış, bunu tarayıcınıza yazıp size nereye götüreceğini görebilirsiniz...)

Will Shortz bana, “Her zaman öğreniyorum,” dedi. “Her zaman beynimi farklı

Telegram: @cinciva

bir yolla esnetiyorum, bir kelime için yeni bir ipucu arıyorum ya da yeni bir tema düşünüyorum. Bir keresinde bir yazar şöyle yazmıştı: Okumaktan sıkılıyorsanız yaşamaktan da sıkılıyor-sunuzdur. Bence aynısı bulmacalar için de geçerli. Bulmacalardan sıkılıyorsanız yaşamdan da sıkılıyorsunuzdur çünkü onlar çok çeşitli." Konuştuğum, babam da dâhil olmak üzere mükemmel azim örneklerinin neredeyse tamamı aynı şeyi söylüyor. Büyük ölçekli birçok çalışmayı birbiri ardına inceledikçe ben de şunu söyleyebilirim ki bir insan ne kadar azimliyse, kariyer değişikliği yapma ihtimali de o kadar düşük.

Buna karşın her projeye balıklama atlayan, abartılı bir ilgi geliştirip birkaç yıl sonra tamamen farklı bir şeye yönelen birile-rini hepimiz tanıyoruzdur. Farklı hobileri denemekte hiçbir zarar olmasa da durmaksızın yeni mesleklerle flörtleşmek ve hiçbirinde karar kılmamak çok daha ciddi bir konu.

Jane Golden bana, "Ben onlara kısa vadeliler diyorum," demişti. Otuz yılı aşkın süredir memleketim Philadephia'da kamu sanatını yaygınlaştıran Jane, namı duyulmuş Duvar Resmi Sanatları Programının direktörlüğünü yapıyor. Son sayıma göre Jane, 3.600'den fazla binanın duvarının sanat eserine dönüşmesine katkıda bulundu, bu program ülkedeki en geniş kapsamlı program.

Onu tanıyan (kendi de dâhil) herkes onun duvar resimlerine olan bağlılığını "sonsuz" bulur.

"Kısa vadeliler buraya bir süreliğine çalışmaya gelirler, sonra başka yere geçerler ve oradan da bir başkasına, bu böyle gider. Ben de onlara sanki farklı gezegenden gelmişler gibi bakarım çünkü şöyle düşünürüm: Nasıl oluyor bu? Nasıl oluyor da bir alana bağlı kalmıyorsunuz?"

Tabü ki açıklanması gereken şey gelip geçen kısa vadelilerin kısıtlı dikkat süreleri değil, Jane'in sarsılmaz odaklanma gücü. Temelde, bir şeyi biraz yaptıktan sonra gelen sıkıntı hissi oldukça doğaldır. Tüm insanlar, daha çocukluktan itibaren daha önce gördükleri şeyden gözlerini kaçırmaya, bakışlarını yeni ve şaşkınlık veren şeye çevirmeye yatkınlardır. Hatta ilgi (*interest*) kelimesi Latince *interesse* kelimesinden gelmektedir ki bu da "farklılaşmak" anlamına gelir. İlginç olmak, kelimenin tam anlamıyla farklı olmaktır. Doğamız gereği yenilik arayışına gireriz.

Bir şeylerden bir süre sonra sıkılmak son derece yaygın olsa da kaçınılmaz değil. Azim Ölçeğine bir kez daha bakacak olursanız, ifadelerin yarısının bir alana olan

Telegram: @cinciva

ilginizin zaman içinde ne kadar tutarlı olduğunu ölçtüğünü göreceksinizdir. Bu bizi azim örneklerinin sadece hoşlandıkları bir şey bulup ona olan ilgilerini geliştirmekle kalmadıkları, bu ilgiyi *derinleştirmeyi* de öğrendikleri konusuna geri getiriyor.

Jane gençliğinde ressam olacağını düşünüyormuş. Şimdiyse bürokratik işlemlerle uğraşıyor, bağış topluyor, komşuluk politikalarıyla ilgileniyor. *Acaba hayatım daha anlamlı fakat daha az ilgi çekici bulduğu bir şey için feda mı ediyor,* diye merak ediyordum. *Acaba yenilikten vazgeçti mi?*

"Resim yapmayı ilk bıraktığımda benim için çok zordu," dedi bana Jane. "Fakat sonrasında duvar resmi üzerine bir sanat programı başlatmanın yaratıcı bir uğraş olabileceğini fark ettim. Bu da harikaydı çünkü ben oldukça meraklı bir insanimdir. Dışarıdan baktığınızda hayatımı sıradan bulabilirsiniz: 'Jane, sadece Duvar

Resmi Sanatları Programı'nı yönetiyorsun ve yıllardır yaptığı tek şey bu.' Bense şunları söylerim: 'Hayır, dinle, bugün maksimum güvenlikli bir hapishaneye gittim. Kuzey Philadelphiaya gittim. Kiliseye gittim. Yönetim kurulu toplantısına gittim. Polis departmanından bir yetkiliyle buluştum. Bir belediye görevlisiyle tanıştım. Sanatçılar için bir uzmanlık programında çalıştım. Çocukların mezuniyetini gördüm."

Sonrasında Jane bir ressam analojisi kullandı: "Ben her sabah gökyüzüne bakıp diğer insanlar sadece mavi ya da gri görürken, türlü türlü parlak renkler gören bir sanatçı gibiyim. Tek bir gün boyunca tüm bu karmaşıklığı ve küçük detayları görüyorum. Her an daha da gelişen ve zenginleşen bir şey görüyorum."

Bu üstatların sürekli daha da derinleşen ilgilerini anlayabilmek için psikolog Paul Silvia'ya başvurdum.

Paul, ilgi duygusu araştırmalarında öncü bir otoritedir. Konuşmasına bebeklerin doğduklarında neredeyse hiçbir şey bilmediklerini söyleyerek başladı. Belirli davranışları göstermelerini sağlayan içgüdülere sahip diğer hayvanların aksine bebekler, her şeyi deneyimle öğrenmek zorundadır. Bebekler kendilerini yeniliğe iten güçlü bir dürtü *hissetmiyor* olsalardı, o kadar çok öğrenemezlerdi ve bu da onların hayatta kalmalarını zorlaştırırdı. "Dolayısıyla ilgi (yeni şeyler öğrenme, dünyayı keşfetme, yeniliğin peşinden gitme isteği, değişim ve çeşitlilik arayışında olma) temel bir güdüdür diyebiliriz."

Telegram: @cinciva

Peki, öyleyse mükemmel azim örneklerinin sarsılmaz ilgisini nasıl açıklayacağız?

Benim gibi Paul de üstatların, "Daha fazla bildikçe daha az anlıyorum," gibi şeyler söylediğine tanık olmuş. Örneğin, çeşitlendirilmiş yatırım fonları fikrinin öncüsü Sör John Templeton, yardım kuruluşunun mottosunu, "Ne kadar az biliyoruz, ne kadar çok öğrenmek istiyoruz," şeklinde belirlemiştir.

Paurün açıklamasına göre kilit nokta şu: Bir çaylak ile bir uzmanın yenilikten anladığı şeyler çok farklı. Çaylak için daha önce görülmemiş olan her şey yenilik. *Uzman için ise yenilik ince detaylarda gizli.*

"Modern sanatı ele alalım," dedi Paul. "Birçok eser bir çaylak için birbirinin aynı gibiyken bir uzman için hepsi son derece farklıdır. Çaylaklar gerekli olan temel bilgilere sahip değillerdir. Sadece renkler ve şekiller görürler. Bunların ne anlama geldiğinden emin değillerdir." Fakat sanat uzmanının buna kıyasla devasa bir anlama gücü vardır. Bu kadınlar veya erkekler geri kalanımızın gözüne bile takılmayacak detaylara hassasiyet geliştirmişlerdir.

îşte farklı bir örnek daha. Hiç olimpiyatları izlediniz mi? Yorumcuların, "Bu üçlü lutz atlayışı biraz fazla kısaydı!", "Tam zamanında yapılan bir itmeydi," gibi gerçek zamanlı yorumlarına tanık oldunuz mu? Orada oturup bunları dinlerken yorumcuların bu mikroskobik performans farklılıklarını nasıl algılayabildiğim merak edersiniz. Özellikle de videoyu tekrar tekrar yavaş çekimde yeniden izlemeksizin bir sporcuyu diğeri ardına izlerken. Ben o anı tekrar izlemeye ihtiyaç duyarım. Bu tarz ince detaylara karşı duyarsızım. Fakat bir uzman benim gibi bir çaylağın göremeyeceğini görebilmesi için gereken bilgi birikimini ve beceriyi geliştirmiştir.

Siz de tutkunuzun peşinden gitmek istiyorsanız ama onun ne olduğunu henüz bulamadıysanız, başlangıcın da başından başlamalısınız: keşif aşamasından.

Kendinize birkaç basit soru sorun: *Ne konuda düşünmeyi seviyorum? Aklım nereye kayıyor? Gerçekten neye değer veriyorum? Benim için en önemli olan şey ne? Zamanımı nasıl geçirmeyi seviyorum? Bunun aksine neyi tam anlamıyla katlanılmaz buluyorum?* Bu soruları yanıtlamakta zorluk çekiyorsanız, ergenlik yıllarınızı

hatırlamayı deneyin, hayatın o dönemi mesleki ilgi alanlarının sıkça filizlendiği zamanlardır.

Telegram: @cinciva

Aklınıza kabaca bir yön gelir gelmez ilginizi tetiklemelisiniz. Dışarı çıkıp bir şeyler yapmaya başlayın. Ne yapacakları konusunda eli ayağına dolaşan yeni mezunlara şunu diyorum: *Deney yapın! Deneyin! Kesinlikle bunu yapmadığınız zaman öğreneceğinizden daha fazla şey öğreneceksiniz!*

İşte size keşif sürecinin başlarında ihtiyacınız olabilecek, Will Shortz'un "How to Solve the *New York Times* Crossword Puzzle?" deneme yazısındaki birkaç uygulama bilgisi:

En emin olduğunuz yanıtlarla başlayın ve üzerine ekleyerek devam edin. İlginiz ne kadar belli belirsiz tanımlanmış olursa olsun, en azından geçiminizi sürdürmek için yapmaktan nefret ettiğiniz ve yapmanın size faydalı olabileceğini hissettiğiniz bazı şeyler vardır. Bu da bir başlangıç.

Tahminde bulunmaktan çekinmeyin. Hoşunuza gitsin ya da gitmesin, bir miktar deneme ve yanılma ilgi alanını keşfetme sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır. Neyin gerçek tutkunuz olduğu sorusunun cevabını bulmanın bulmacalarda olduğu gibi *tek bir* cevabı yoktur. Birçok yanıtı vardır. Ne "doğru" olanı ne de "en iyi" olanı bulmak zorundasınız, size kendinizi iyi hissettiren şeye yönelmeniz yeterli. Bir şeyin size ne kadar uyacağını onu bir süre denemeden anlamak güç olacaktır.

İşe yaramayan cevabı silmekten korkmayın. Bir noktada, en üst seviye hedefinizi tükenmez kalemle yazmayı tercih edebilirsiniz fakat bundan emin olana kadar kurşun kalemle çalışın.

Öte yandan zamanınızı harcamaya değer bir şey bulduğunuzu hissediyorsanız, ilginizi geliştirme zamanı gelmiştir. Keşiften sonra geliştirme gelir.

Unutmayın ki ilginin tekrar tekrar tetiklenmesi gerekir. Bunu yapmanın bir yolunu bulun ve sabırlı olun. Bir ilginin gelişmesi zaman alır. Soru sormayı sürdürün ve bu soruların cevaplarının sizi daha fazla soruya yönlendirmesine izin verin. Didiklemeyi sürdürün. Sizinle aynı ilgi alanını paylaşan insanlara ulaşın. Cesaretlendirici bir akıl hocasına yanaşın. Yaşınız ne olursa olsun, zaman içerisinde öğrenen rolünde daha aktif ve bilinçli olmanız gerekecek. Süreç içerisinde bilginiz ve uzmanlığınız artacak, bununla beraber kendinize güveniniz ve daha fazlasını öğrenmeye olan merakınız da güçlenecek.

Son olarak birkaç yıldır aynı şeyle uğraşıyorsanız ve ona olan ilginiz hâlâ tutku boyutunda değilse, ilginizi daha da derinleştirip derinleştiremeyeceğinizi sorgulayın. Beyniniz yeniliğe aç olduğundan, yeni bir şeye yönelme konusunda

Telegram: @cinciva

aklınız çelinebilir, size en mantıklısı bu gibi gelebilir. Fakat *herhangi bir* uğraşla birkaç yıldan daha fazla meşgul olmak istiyorsanız, sadece o alanın tutkunlarının anlayabileceği ince detaylardan keyif almanın bir yolunu bulun. “Dikkati çeken, eskinin içindeki yenidir,” demiştir William James. “Küçücük bir yenilik içeren eski dikkat çeker.”

Toparlayacak olursak *tutkunuzun peşinden gidin* direktifi kötü bir tavsiye değildir. Fakat tutkunun en başta nasıl geliştiğini anlamak bundan daha faydalı olabilir.

Telegram: @cinciva

7 Bölüm

UYGULAMA

İlk araştırmalarımdan birinde. Ulusal Heceleme Yarışmasındaki daha azimli çocukların daha az azimli arkadaşlarına göre daha fazla çalıştığını gördüm. Bu fazladan çalışılan saatler de onların final karşılaşmasındaki üstün performansını açıklıyordu.

Bu bulgu oldukça anlamlıydı. Bir matematik öğretmeni olarak öğrencilerimin sarf ettiği çabanın düzeyinde fazlasıyla çeşitlilik vardı. Bazı çocuklar, ödevlerine hafta boyunca hakikaten sıfır dakika harcarken diğerleri her gün saatlerce çalışıyordu. Tüm çalışmaların sonucunda ortaya çıkan tabloya bakılacak olursa azimli insanların genelde başladıkları işe olan bağlılıklarının daha uzun süreli olduğu görülebilir, bu da azmin büyük bir avantajının bir *işle daha fazla zaman geçirmeyi* sağlaması olduğu anlamına gelebilir.

Aynı zamanda işlerine onlarca yıl harcayıp gene de orta seviye bir yetkinliğin ötesine geçmeyen birçok insan tanıyorum. Eminim siz de tanıyorsunuzdur. Uzun süredir, hatta belki de bütün profesyonel yaşamları boyunca aynı işi yapan ama hakkında söylenebilecek en iyi şey, "İşinde fena değil, en azından kovulmaz," olan birini tanıyor musunuz? Bir iş arkadaşımın şakasını yapmayı sevdiği gibi bazı insanlar yirmi yıllık deneyim kazanır, bazılarıysa *bir* yıllık deneyimi yirmi kez kazanır.

Kaizen Japoncada gelişimsel durağanlık dönemlerine karşı koyma anlamına gelir. Tam çevirisi ise "daimî gelişim"dir. Bir süre önce

bu fikir Japonya'nın sıra dışı verimlilikteki üretim ekonomisinin ardındaki temel prensip olarak dillere düşünce, Amerikan iş dünyasından yoğun ilgi toplamıştı. Onlarca azim örneğiyle yaptığım röportajın ardından size söyleyebilirim ki hepsi *kaizetı* yayıyor. Bunun bir istisnası yok.

Aynı şekilde "mega başarılı" insanlarla yaptığı görüşmelerde de Hester Lacey hepsinin hâlihazırda takdire şayan olan uzmanlıklarında daha da iyi olmak için güçlü bir istek duyduklarını fark etmiş: "Bir oyuncu şöyle diyebilir: 'Bir rolü asla mükemmel oyna-yamayabilirim ama olabildiğince iyi oynamak istiyorum. Her role yeni bir şey katmak istiyorum. Gelişmek istiyorum.' Bir yazar da şöyle

Telegram: @cinciva

diyebilir: ‘Her kitabımın bir öncekinden daha iyi olmasını istiyorum.’”

"Bu, daha iyisini yapmaya duyulan daimî bir istektir,” diyerek açıklıyor Hester. “Bu, rahatlığın tam tersidir. Fakat *olumlu* bir ruh halidir, olumsuz değil. Bu tatminsizce geriye dönüp bakmak anlamına gelmiyor. *İleriye* büyümek isteyerek bakmak anlamına geliyor.”

Röportajlarım bana şunu sorgulattı: Azim sadece adanan zamanın *niceliğiyle* mi ilgiliydi, yoksa aynı zamanda *niteliğiyle* de ilgisi var mıydı? Bir işi yapmaya *daha çok vakit harcamak* mıydı, yoksa *daha iyi vakit harcamak* mıydı?

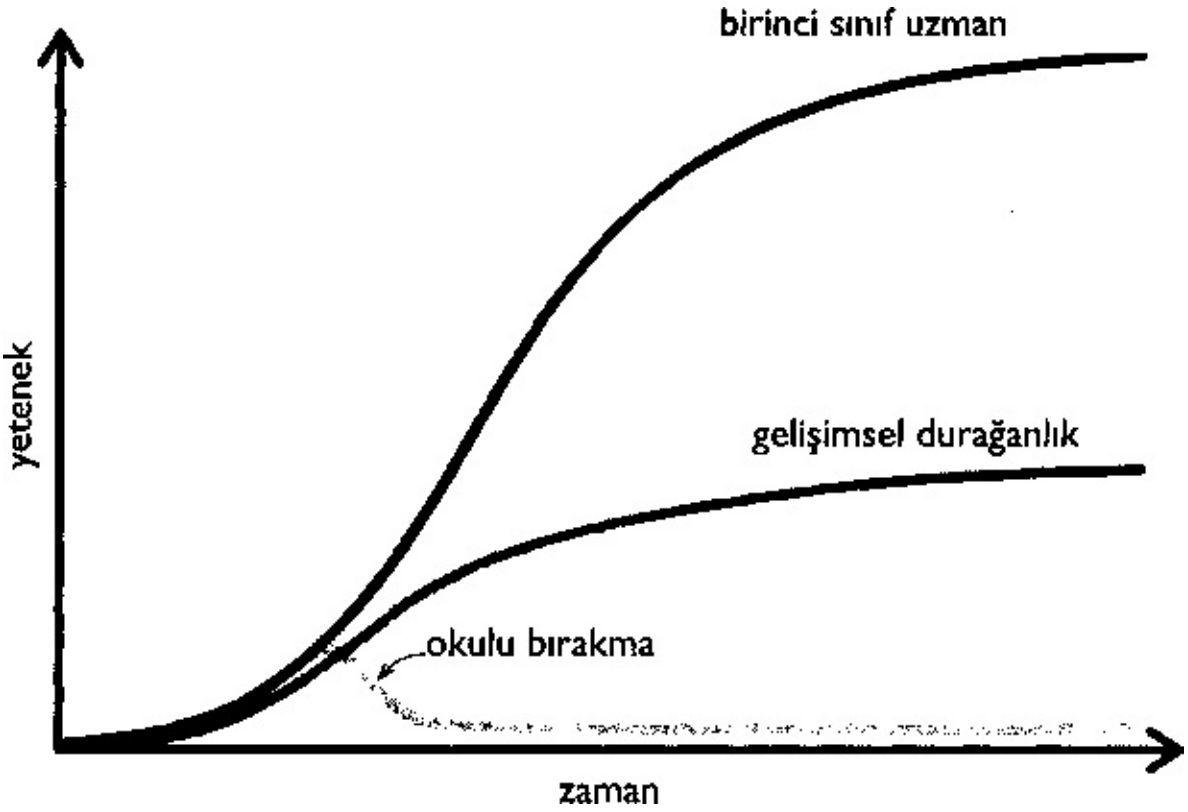
Becerilerin nasıl geliştiğine dair bulabildiğim her şeyi okumaya başladım.

Çok geçmeden bu benim bilişsel psikolog Anders Ericsson’ın kapısını çalmamı sağladı. Ericsson kariyerini, uzmanların dünyada en iyiler arasına girmelerini sağlayacak becerileri nasıl kazandığını bulmaya adamıştı. Çalışmaları olimpiyat sporcularını, satranç ustalarını, meşhur piyanistleri, dünyaca ünlü bale dansçılarını, profesyonel ligde oynayan golfçüleri, Scrabble şampiyonlarını, uzman radyologları ve daha nicelerini içeriyordu.

Şöyle diyebiliriz: Ericsson, dünyanın en iyileri konusunda dünyanın en iyisi.

Aşağıya Ericsson ın öğrendiklerini özetleyen bir grafik ekledim. Uluslararası üne sahip kişilerin beceri gelişimlerini takip ederseniz, istisnasız herkesin becerilerinin yıllar içerisinde geliştiğini görebilirsiniz. Geliştikçe de gelişme ivmesi düşüyor. Bu hepimiz için geçerli olan bir şey gibi görünüyor. Bir alanla ilgili ne kadar çok şey bilirsen, bir günden diğerine gelişme oranın da o kadar az oluyor.

Telegram: @cinciva



Beceri gelişiminde bir öğrenme eğrisi olması şaşırtıcı değil. Fakat bu gelişimin izlediği zaman çizelgesi şaşırtıcı. Ericsson'ın bir çalışmasında, Alman müzik akademisinin en iyi keman virtüözü alanında en üstün yetkinliğe sahip olmadan önceki on yıl içerisinde on bin saat alıştırma yapmış. Karşılaştıracak olursak daha az başarılı öğrenciler aynı süre içerisinde bunun yarısı kadar uygulama yapmış.

Muhtemelen tesadüfi olmayan bir biçimde dansçı Martha Gra-ham da şunu söylemişti: "Bir dansçının olgunluğa erişmesi on yıl sürer." Yüzyılı aşkın bir süre önce telgraf operatörleri üzerine ça-

lışma yapan psikologlar Mors alfabesinde tam yetkinlik seviyesine "yıllar süren zorlu çıraklık dönemi" yüzünden nadiren ulaşıldığını gözlemlemiş. Peki, kaç yıl gerekiyordu? Araştırmacılar şu çıkarıma varıyor: "Eldeki verilere göre bu konuda uzman olmak on yıl sürüyor." Ericssonın kendi araştırmasını okuduysanız, on yıla yayılmış on bin saatlik bir çalışmanın kaba bir ortalamadan ibaret olduğunu bilirsiniz. Çalışmasında yer verilen müzisyenlerin bazıları en üst seviye yetkinliğe bundan daha kısa sürede ulaşmışken, bazıları çok daha uzun sürede ulaşmıştı. Fakat "on bin saat kuralı"nm ve "on yıl kuralı"nm bu kadar konuşulmasının iyi bir nedeni var. Bu sayede yapmanız gereken yatırımı

Telegram: @cinciva

içgüdüsel olarak değerlendirebiliyorsunuz. Birkaç saat değil, onlarca ya da yüzlerce saat değil. Birbirini takip eden sayısız yıla dağıtılmış binlerce saatlik bir çalışma.

Ericssonın araştırmasının en hayati noktası, işinin ehli kişilerin diğerlerinden daha uzun saatler boyunca uygulama yapıyor olması *değil*. Bundan daha önemli olan şey, bu ustaların *farklı şekillerde* uygulama yapmaları. Çoğumuzun aksine bu ustalar binlerce saatini Ericssonın *hedef odaklı uygulama* (deliberate practice) adını verdiği şeyi yaparak geçiriyor.

Kafamı karıştıran noktada Ericsson m bana yanıt verebileceğini umuyordum: Daima bir durumu mükemmelleştirmeye yaramadığı halde uygulama neden bu kadar önemliydi? Ben de kendimi örnek vererek sorumu yöneltmeye karar verdim.

“Profesör Ericsson, bakın, on sekiz yaşından beri haftada birkaç kez bir saat boyunca koşuyorum. Ama bu kadar egzersiz yapmak beni olduğumdan bir saniye bile daha hızlı kılmadı. Binlerce saat koştum ve bu olimpiyatlara katılmanın yakınından bile geçmemi sağlamadı.”

“Bu ilginç,” diyerek yanıtladı. “Sana birkaç soru sorabilir miyim?”

“Tabii ki.”

“Antrenmanların için belirli bir hedefin var mı?”

“Sağlıklı olmak. Pantolonlarıma sığabilmek.”

“Ah, evet. Fakat koşmaya gittiğinde tempo açısından bir hedefin oluyor mu? Ya da bir mesafe hedefin? Başka bir deyişle koşu yeteneğini *spesifik* bir açıdan geliştirmek istiyor musun?”

“Hım, hayır. Sanırım bunu yapmıyorum.”

Ardından koşarken ne düşündüğümü sordu.

“Eh, Ulusal Halk Radyosunu dinliyorum. Bazen o gün yapmam gerekenleri düşünüyorum. Akşam yemeği için ne pişireceğimi planlıyorum.”

Sonra da koşularımı sistematik bir şekilde kayda geçirip takip etmediğimi

Telegram: @cinciva

doğruladı. Tempomun, katettiğim mesafenin, rotamın, bitişteki kalp atış hızımın ya da tempolu koşu arasında kaç kez ve ne kadar aralıkla depar attığımın bir günlüğünü tutmuyordum. Niye bunu yapmalıydım ki? Rutinimde bir değişiklik olmuyordu. Her koşum bir öncekinin aynıydı.

“Bir koçun olmadığını varsayıyorum.”

Güldüm.

“Ah,” diyerek mırıldandı. “Sanırım anladım. Gelişmemenin nedeni hedef odaklı uygulama *yapmıyor* olman.”

Bu en iyi olanların uygulama yapma biçimidir:

İlk olarak, tüm performanslarının çok küçük bir kısmını oluşturan bir alanda kendilerine zorlayıcı bir hedef koyuyorlar. Bu ustalar, hâlihazırda iyi yaptıkları şeye odaklanmak yerine belirli zayıflıklarını güçlendirmeyi hedefliyorlar. Kasıtlı olarak o esnada aşamayacakları güç hedefler belirliyorlar. Örneğin, altın madalyalı olimpik yüzücü Rowdy Gaines şunu söylemişti: “Her çalışmada kendimi yenmeye çalışırım. Koçum bana bir gün 100 metreyi 1.15’te yüzmemi söylerse, ertesi gün aynı mesafeyi 1.14’te yüzmeye çalışırım.”[1] Viyola

virtüözü Roberto Dıaz bunu şöyle tanımlıyor: “En zayıf noktanı, yaptığın müziğin problem çözme becerisi gerektiren o spesifik yönünü bulmaya çalışmak gibi.”

Sonrasında bölünmemiş bir dikkat ve üstün bir çabayla ustalar, zorlayıcı hedeflerine ulaşmak için uğraşıyorlar. İlginçtir ki çoğunluk bunu kimse bakmazken yapmayı tercih ediyor. Basketbol efsanesi Kevin Durant şöyle demişti: “Büyük ihtimalle zamanımın %70’ini tek başıma, oyunum üzerine çalışarak, oyunumun her alanında ince ayarlamalar yaparak geçiriyorum.” Aynı şekilde müzisyenlerin tek başlarınayken uygulama yapmaya ayırdıkları sürenin gelişme hızına etkisi başka müzisyenlerle beraber uygulama yaparak geçirdikleri vaktin etkisinden daha fazla.

Ustalar mümkün olduğu kadar hızlı bir biçimde geri bildirim almanın peşine düşüyor. Kaçınılmaz bir biçimde aldıkları geri bildirimin çoğunluğu olumsuz oluyor. Bu da ustaların neyi *yanlış* yaptıklarına (neyi düzeltebileceklerine) neyi *doğru* yaptıklarından daha çok önem verdikleri anlamına geliyor. Bu geri bildirimi aktif bir biçimde işlemek, en az o bildirimi anında almak kadar elzem.

Telegram: @cinciva

İşte Ulrik Christensen m bu dersi alma hikâyesi: Christensen, ürettiği uyarlanabilir öğrenme yazılımını hedef odaklı uygulama prensipleri üzerine kuran doktordan dönme bir girişimcidir. İlk projelerinden biri felç ve kalp krizi gibi acil ve karmaşık durumları düzgün bir biçimde ele almayı öğreten bir sanal gerçeklik oyunuydu. Eğitim seanslarından birinde kendini, seansı bitiremeyen bir doktorla baş başa bulmuştu.

Christensen, "Anlayamıyordum," dedi bana. "Adam aptal değildi fakat neyi yanlış yaptığına dair saatler süren detaylı bildirimlere rağmen hâlâ doğru cevabı bulamıyordu. Herkes evine gitmişti ve biz orada kalakalmıştık." Christensen adamı bir sonraki geri bildirim turuna gelmeden önce bezgin bir biçimde durdurmuştu. "Zaman doldu," demişti. "Az önce bu hastayı tedavi ederken yaptığın şeyle alakalı olarak şu anda şüphe duyduğun bir şey var mı? Yeni kılavuzlara uygun olduğunu düşünmediğin şeyler var mı?"

Doktor bir süreliğine durmuş ve ardından emin olduğu kararlarını sıralamıştı, sonra da daha az emin olduğu birkaç seçiminden bahsetmişti. Başka bir deyişle bir süreliğine neyi bilip neyi bilmediği konusunda düşünmüştü.

Christensen kafa sallamış, dinlemiş ve doktor sözünü tamamladığında bilgisayar ekranında daha önce on kez gösterilen geri bildirimin aynısını bir kez daha görmesine izin vermişti. Bir sonraki denemede doktor, prosedürü doğru uygulamıştı.

Peki, geri bildirim sonrasında ne oluyor?

Ustalar aynı işi defalarca, yine ve yeniden yapıyorlar, ta ki yapmayı hedefledikleri işte uzmanlaşana kadar. Bir zamanlar bocaladıkları iş akıcı ve kusursuz olana kadar. Bilinçli yetersizlik hali bilinç dışı yeterliliğe dönüşene kadar.

Sonunda yaptığı şey üzerine düşünecek bir an bulan doktorun hikâyesinde Christensen, uygulamayı tüm prosedür hatasız olarak tamamlanmadan sonlandırmamıştı. Birbirini takip eden dört hatasız tekrarın ardından Christensen, "Tebrikler. Bugünlük bu kadar," demişti.

Peki, ya sonra? Zorlayıcı bir hedefte uzmanlaşmanın ardından ne geliyor?

Bunun ardından ustalar defalarca *yeni* bir zorlayıcı hedef üzerine çalışıyorlar.

Telegram: @cinciva

Birer birer bu ince işçilikle örülü çalışmalar büyüleyici ustalığa dönüşüyor.

Hedef odaklı uygulama ilk olarak, müzisyenler ve sporculardan önce satranç oyuncularında araştırılmıştı. Bir satranç oyuncusu, müzisyen ya da sporcu değilseniz, hedef odaklı uygulamanın genel prensiplerinin sizin için de geçerli olup olmayacağını merak edebilirsiniz.

Tereddüt dahi etmeden size şu yanıtı verebilirim: *EVET.* Sizin için de geçerli. İnsan becerilerinin en yaratıcı ve en karmaşık olanları bile her biri defalarca uygulanabilecek beceri parçalarına ayrılabilir.

Örneğin, Benjamin Franklin'in yazma becerisini geliştirdiğini açıkladığı yöntem de hedef odaklı uygulamadır. Otobiyografisinde, favori dergisi *Spectator*'daki en iyi denemelerini nasıl topladığını anlatıyor. Yazıları okuyup, tekrar okuyup, notlar alıp, orijinallerini bir çekmeceye saklamış. Sonra da denemeleri yeniden yazmış. "Ardından *Spectatorımı* orijinaliyle karşılaştırdım, bazı hatalarını tespit ettim ve düzelttim." Tıpkı Ericsson'm çalışmasındaki modern dönem ustaları gibi Franklin de belirli bir zayıf noktasına odaklanıp o noktada kendini bıkmadan usanmadan eğitmişti. Örneğin, mantıklı argümanlar üretme yeteneğini geliştirmek için Franklin, denemelerinin üzerine aldığı notları karıştırıp ardından mantıklı bir sıraya koymaya çalışırdı: "Bu, düşünceleri bir araya getirmeyi öğrenmemi sağlıyordu." Aynı şekilde dil hâkimiyetini geliştirmek için Franklin sürekli düzyazıdan şiire ve şiirden düzyazıya çeviriler yapıyordu.

Franklin'in esprili aforizmaları onun "doğuştan yetenekli" bir yazar olmadığına inanmayı güçleştiriyor. Fakat belki de bu konuda son sözü Franklin'in kendisinin söylemesine izin vermeliyiz: *Act yoksa kazanç da yok.*

Peki, ya bir yazar da değilseniz?

îş hayatındaysanız, tüm yaşamını CEO'lara danışmanlık yaparak geçiren işletme gurusu Peter Drucker'ın söylediklerini dinleyin: Etkili yönetim, "belli şeyleri (çok basit şeyleri) yapmayı gerektirir. Az sayıda uygulamadan oluşur..."

Bir cerrahsanız, Atul Gawande'nin dediklerini göz önünde bulundurun: "İnsanlar cerrah olmak için harika ellere sahip olmanız gerektiğini varsayarlar fakat bu doğru değil." Gawande'nin dediğine göre önemli olan, "aynı şeyi gece gündüz uygulayarak yıllarını adamak".

Su altında nefesini yedi dakika tutan sihirbaz David Blaine gibi dünya rekoru

Telegram: @cinciva

kırmak istiyorsanız, yaptığı TED konuşmasını izleyin. En sonunda fiziksel olarak kendini her açıdan kontrol edebilen bu adam dağılıyor ve hıçkırıklar içinde şunları söylüyor: “Bir sihirbaz olarak insanlara imkânsız görünen şeyleri göstermeye çalıştım. Bence sihirbazlık, bu nefes tutma da olsa, kart karıştırmak da olsa son derece basit. Uygulama yapmakla ilgili, bu bir eğitim ve bu...” (hıçkırıyor) “deney yapmak..(yine hıçkırıyor) “bir yandan acıya dayanırken öte yandan olabileceğimin en iyisi olmayı denemek. İşte sihirbazlık benim için bu.”

Birbirimizi daha iyi tanımamızın ardından Ericsson’la bir deney tasarlayıp azimli çocukların, Ulusal Heceleme Yarışmasında tam olarak nasıl galip geldiklerini araştırmak istedik.

Azimli yarışmacıların, daha az azimli rakiplerine kıyasla daha uzun süre çalıştığını ve daha iyi performans gösterdiğini zaten biliyordum. Bilmediğim ise hedef odaklı uygulamanın bu beceri gelişimine öncülük edip etmediğiydi ve azmin yarışmacıların daha iyi olmasına olanak sağlayıp sağlamadığıydı.

Ericsson’ın öğrencilerinin de yardımıyla Ulusal Heceleme Yarışması finalistlerinin karşılaşmalara hazırlık aşamasında neler yaptıklarını öğrenmek için görüşmelere başladık. Bununla eş zamanlı olarak konu hakkında yazılan, yarışmanın yetkili müdürü Paige Kimble ın *How to Spell Like a Champ* isimli kitabını da içeren kaynakları incelemeye koyulduk.

Deneyimli yarışmacılar, aileler ve koçlar tarafından önerilen aktiviteler en temelde üçe ayrılıyordu. Öncelikle, keyif için okumak ve Scrabble gibi kelime oyunları oynamak. İkinci olarak, başka bir insan veya bilgisayar programı tarafından kısa sınavlar uygulanması. Üçüncü olarak, yardımcı eşliğinde olmayan ve tek başına yapılan, sözlükten yeni kelimeler ezberlemeyi, önceden çalışılan

kelimelerin üzerinden geçmeyi, Latince, Yunanca ve diğer dillerden geçen kelimeleri ezberlemeyi içeren heceleme uygulamaları yapmak. Buna göre sadece üçüncü etkinlik grubu hedef odaklı uygulama kriterlerine uyuyordu.

Anketler yarışmacılara final karşılaşmasından aylar öncesinde ulaştırılmıştı. Azim Ölçeği ne ek olarak çeşitli heceleme çalışmalarına her hafta ayırdıkları vakti takip ettikleri bir günlük doldurmalarını da istedik. Aynı zamanda bu aktiviteleri yapmanın (keyif ve çaba açısından) onlara o anda nasıl hissettirdiğini

Telegram: @cinciva

de değerlendirmelerini istedik.

O mayıs ayında ESPN finalleri yayınlarken, Anders Ericsson ve ben ekran başındaydık.

Ödülü kim kapmıştı? Kerry Close isimli on üç yaşında bir kız çocuğu. Yarışmadaki aralıksız beşinci yılıydı ve çalışma kapsamında doldurduğu günlüğe göre en az 3.000 saat heceleme uygulaması yaptığı sonucuna varıyorum. Kerry ye birinciliği getiren kelime, bir güven hissi ve gülümsemeyle hecelediği *ursprache* (anadil) ke-limesiydi. "U-R-S-P-A-C-H-E. Ursprache"

Kerry bir keresinde hazırlıklarını takip eden bir gazeteciye, "Son yılımda (kazanmak adına) çalışabildiğim kadar çok çalışıyorum," demişti. "Bilindik listenin dışında gelme ihtimali olan daha bilinmedik kelimeleri de öğrenmeye çalışıyorum." Bir yıl öncesinde aynı gazetecinin Kerry hakkındaki gözlemi şöyleydi: "Tek başınay-ken daha fazla heceleme uygulaması yapıyor. Birden çok heceleme çalışma rehberiyle çalışıyor, ilgi çekici bulduğu kelimelerin listesini yapıyor ve çalışırken sözlüğün sayfalarında kendini kaybediyor." Verilerimizi incelediğimizde daha önceki yılın bulgularını doğruladım: Azimli yarışmacılar daha az azimli olanlara kıyasla daha çok uygulama yapıyordu. Fakat en önemli bulgu, yapılan uygulama *türünün* son derece önemli olduğuydu. *Hedef odaklı uygulama sonraki turlara kalma ihtimalini diğer uygulama türlerine kıyasla çok daha fazla etkiliyordu.*

Bu verileri ebeveynlerle ve öğrencilerle paylaştığımda, ara sınavların öğrenmeye büyük katkıları olduğunu da eklemeyi ihmal etmiyorum. Bildiğini *düşündüğün* ama *aslında* henüz uzmanlaşmadığın bilgilere ışık tutması bu faydalardan biri. Yarışmanın kazananı Kerry Close sonrasında bana ara sınavları zayıf yönlerini tespit etmek için (sürekli yanlış hecelediği kelimeleri tespit edip doğrularını öğrenmek için) kullandığını söyledi. Bir bakımdan ara sınavlar daha bilinçli ve verimli hedef odaklı uygulamalar yapabilmek için bir ön koşuldu.

Peki, keyif için okumanın etkisi ne? *Hiçbir şey.* Ulusal Heceleme Yarışması ndaki çocukların hemen hemen hepsi dile ilgili duyuyordu fakat hepsinin yaptığı gibi keyif için okumak ile yarışma başarısı arasında *en ufak bir* ilişki yoktu.

Bir uygulamayı yeteneğinizi ne kadar geliştirdiğine göre değerlendirecek olursanız, hedef odaklı uygulamaya hiçbir şey rakip olamaz. Bunu yarışmacılar

Telegram: @cinciva

da daha fazla çalıştıkça daha net bir biçimde anlamış gibi görünüyor. Deneyimin sürdürüldüğü her yıl, belirli bir hedef odaklı uygulamaya biraz daha vakit ayırdıkları görülüyor. Bu eğilim, ortalama yarışmacının haftada on saatini çalışmaya ayırdığı, karşılaşmadan hemen önceki ay daha da göze çarpar hale geliyor.

Fakat bir uygulamayı nasıl *hissettirdiğiyle* değerlendirecek olursanız, vardığınız sonuç da farklı olur. Genelde yarışmacılar hedef odaklı uygulamaların, yarışma için yaptıkları geri kalan her şeye kıyasla önemli ölçüde *daha çok çaba* gerektirdiğini ve *daha az keyifli* olduğunu söylüyor. Buna karşın yarışmacılar keyif için kitap okuma ve Scrabble oynama deneyimlerini "en sevdikleri yemeği yemek" kadar keyifli ve kolay buluyor.

Çarpıcı (ve biraz da melodramatik) bir hedef odaklı Uygulama örneği olarak birinci ağızdan Martha Graham'm deneyimi verilebilir: "Dans etmek büyüleyici, kolay ve keyifli görünüyor. Fakat bu

başarının huzuruna giden yol en az diğerleri kadar zorlu. Hissedilen yorgunluk öyle yoğun ki bazen bedeniniz uykudayken bile ağlıyor. Tamamen hayal kırıklığı hissettiğiniz anlar oluyor. Gün içerisinde ufak ölümler bile yaşıyorsunuz."

Tabii ki herkes konfor alanı dışına çıkarak yaptığı çalışmaları bu denli sıra dışı kelimelerle tanımlamaz fakat Ericsson hedef odaklı uygulama yaparken genelde insanüstü bir zorluk hissettiğini söylüyor. Yeteneğimizin sınırlarını zorlayarak çalışmanın yoruculuğunun kanıtı olarak da birinci sınıf ustaların bile kariyerlerinin *zirve noktalarında* dahi bir saatten uzun süre hedef odaklı uygulama yapamadıkları ve aralarla beraber toplamda üç beş saatten fazla uygulama yapmadıkları örneğini veriyor.

Aynı zamanda birçok sanatçının ve müzisyenin en yoğun çalışma seanslarının ardından uyku molası veriyor olmasının da bununla ilgisi var. Neden? Dinlenme ve iyileşme sporcular için olmazsa olmaz gibi görünebilir. Fakat sporcu olmayanlar da en yoğun çalışmaların ardından aynı şeyi, hedef odaklı uygulamaları çok zorlayıcı yapanın ve yorucu olan şeyin fiziksel stres kadar zihinsel egzersiz olduğunu söyleyeceklerdir. Örneğin, yönetmen Judd Apatow film yapımı sürecini şu şekilde anlatır: "Her gün bir deneydir. Çekilen her sahne işe yaramayabilir ve bu noktada şunlara odaklanırsınız: *Bu sahne iş görüyor mu? Düzenlenmesi için bir cümle daha eklemeli miyim? Gerek duyarsam ne değişiklik yapmalıyım? Üç ay sonra bundan nefret edersem, neden nefret*

Telegram: @cinciva

ederim? Daha fazla odaklanmaya çalışıyorsun ve yoruluyorsun... Bu oldukça zorlayıcı."

Son olarak bu birinci sınıf ustalar emekliliklerinde de aynı hedef odaklı uygulama rutinini sürdürmeye devam ediyorlar. Eğer uygulama yapmak içsel keyif kaynağıysa (sürecin kendisi keyif veriyorsa) yapmayı sürdürmeleri beklenen bir şey olur.

Ericsson'la çalışmaya başladıktan bir yıl sonra Mihaly Csikszent-mihalyi* yaz dönemini çalıştığım üniversitede misafir öğretimli görevlisi olarak geçirdi. Csikszentmihalyi de Ericsson gibi önde gelen psikologlardan ve ikisi de kariyerlerini ustalar üzerine çalışmalar yapmaya adamış. Fakat birinci sınıf uzmanlıktan anladıkları daha farklı olamazdı.

Csikszentmihalyi'ye göre bir ustayı belirleyen şey *akış*, "spontane bir hisse götüren" tam bir odaklanma hali. Akış, yüksek zorluk seviyelerinde çalışıp "çaba harcamadan" yapıyormuş gibi "düşünmek zorunda olmadan bir şeyleri yapıyor olmak" anlamına geliyor. Örneğin, bir orkestra şefi Csikszentmihalyi ye şunu söylemiş:

Öyle bir kendinden geçme halinde oluyorsun ki o noktada sanki varlığını hissetmiyorsun... Ellerim sanki kendi kendine hareket ediyor ve olup bitenle benim hiçbir ilişkim yokmuş gibi. Sadece orada oturup o anı şaşkınlık ve hayretle izliyorum. Müzik de kendi kendine akıyor.

Bir artistik patinaj yarışmacısı da akış halini şu şekilde tanımlıyor:

Bu ilk andan uygun olduğunuzu anladığınız bir programdı. Yani her şey yolunda gitti, her şey iyi hissettirdi. Öyle bir heyecan hissiydi ki sürekli bunu yapabileceğinizi, hiç durmayacağınızı çünkü çok iyi gittiğini hissediyordunuz. Âdeta düşünmenize gerek yokmuş ve her şey siz düşünmeden otomatik olarak ilerliyormuş gibi...

Csikszentmihalyi yüzlerce uzmandan benzer beyanlar topladı. Çalışılan her bir alanda en uygun deneyim benzer kelimelerle tanımlanıyordu.

Soyadı "çik-sent-mi-ha-yi" şeklinde okunur. Yıllar içerisinde Mihaly'ye "Mike" denmeye başlanmıştır.

Ericsson hedef odaklı uygulamanın akış kadar keyifli hissettirip

Telegram: @cinciva

hissettirmeyeceği konusuna şüpheyle yaklaşıyor: Ona göre "yetenekli insanlar performans esnasında bazen (Mihaly Csikszentmihalyi tarafından 1990'da "akış" olarak tanımlanan) son derece keyifli deneyimler yaşayabilirler. Fakat bu durumlar hedef odaklı uygulamayla aynı şey değildir..." Neden? Çünkü hedef odaklı uygulama itinayla planlanmışken akış spontanedir. Çünkü hedef odaklı uygulama zorluğun beceriyi aştığı alanlarda çalışmayı gerektirirken akış zorluk ile beceri dengeliyken deneyimlenir. En önemlisi de hedef odaklı uygulama istisnai bir çaba gerektirirken, akışın tanımında "çabasızlık" vardır.

Csikszentmihalyi buna karşıt bir fikir yayımladı: "Yeteneklerin gelişimini çalışan araştırmacılar herhangi bir karmaşık yeteneği öğrenmenin yaklaşık 10.000 saatlik bir çalışma gerektirdiği sonucuna vardı... Bu çalışmalarsa oldukça sıkıcı ve moral bozucu olabilir. Durumun kendisi çoğunlukla doğruyken, doğurduğu sonuçlar hiçbir şekilde açık ve net değil." Csikszentmihalyi kendi bakış açısını açıklamak için kişisel bir hikâye de paylaşmıştı. Büyüdüğü ülke olan Macaristan'da, mahalle ilkokulunun geniş tahta girişinin üstünde şöyle bir tabela asılıymış: *Bilginin kökleri acıdır ama meyvesi tatlıdır.* Bu ona daima yanlış gelirmiş. "Öğrenmenin zor geldiği durumlarda bile öğrenmeye değer bir şey olduğunu, bu konuda kendini geliştirebileceğini, öğrendiğini uygulamanın kendini ifade etmeni ve isteklerini elde etmeni sağlayacağını düşünüyorsan, öğrenmek acı gelmez," diye yazmıştı Csikszentmihalyi.

Peki, kim haklı?

Tesadüf şu ki Csikszentmihalyi'nin misafir olduğu yaz Ericsson da aynı şehirdeydi ve onların "tutku ve birinci sınıf performans" konusunu tartışacakları, seksen eğitimciden oluşan seyircilerin izleyeceği bir münazara ayarladım.

Amfide masa başına geçtiklerinde bu iki adamın birbirinin kopyası olduğunu fark ettim. İkisi de uzun ve iri yapılıydı. İkisi de Avrupa doğumluydu ve onları bir şekilde daha da yetkin ve bilgili gösteren belli belirsiz aksanlara sahiplerdi. İkisinin de kısacık kesilmiş sakalları vardı ve Csikszentmihalyi 'nin sakalları tamamen beyazlamış olsa da ikisi de Noel Baba yı oynamak için uygun adaylar olacak kadar beyaz sakallara sahipti.

Panel günü biraz gergindim. Çatışmadan, o çatışmaya dâhil olmasam bile hoşlanmıyorum.

Sonrasında endişelenecek hiçbir şey olmadığı ortaya çıktı. Hedef odaklı

Telegram: @cinciva

uygulama ve akışı savunan iki taraf da son derece kibar davrandı. Kimse kimseye hakaret etmedi. Saygısızlıktan eser yoktu.

Bunun yerine ikisi de omuz omuza verip sıraları geldiğinde mikrofonu ele alarak, birbirlerinden çarpıcı biçimde farklı olan bakış açılarını dayandırdıkları onlarca yıllık araştırma bulgularını metodolojik bir biçimde anlattılar. Biri konuşurken diğeri dikkatle dinledi. Sonrasında mikrofon el değiştirdi ve doksan dakika bu şekilde geçti.

Ustalar acı mı çekiyor, diye merak ediyordum. *Yoksa kendilerinden mi geçiyor?*

İki ayrı uç noktada duran (biri hedef odaklı uygulamayı, diğeri akışı temsil eden) iki farklı sunum olarak başlayan bu bilmecenin bir noktada kesişmesini umuyordum.

Sunum bittiğinde biraz hayal kırıklığına uğradığımı fark ettim. Tabii ki dramatik bir durum beklemiyordum ama çözüm bekliyordum. Soruma hâlâ yanıt alamamıştım: Ustaların performansları zorluklarla dolu ve hiç de eğlenceli olmayan anların ürünü müydü, yoksa çabasız geçen ve keyif verici anlar olabilir miydi?

Bu umudumu kıran münazaranın ardından geçen birkaç yıl bu konu üzerinde okumalar yapıp düşündüm. Sonunda iki taraftan

birini reddedip diğerini benimsememi sağlayacak hiçbir kanıya varmadığım için biraz veri toplamaya karar verdim. Azim Ölçeği'ni internette tamamlayan binlerce yetişkine akışı ölçen ikinci bir anket verdim. Bu çalışmadaki katılımcılar aklınıza gelebilecek her meslek ve yaştan kadınlar ve erkeklerdi: Oyuncular, fırıncılar, bankacılar, berberler, dişçiler, doktorlar, polisler, sekreterler, öğretmenler, garsonlar ve kaynakçılar bunlardan yalnızca birkaçıydı.

Bu geniş meslek çeşitliliği içinde daha azimli olan yetişkinler daha az değil, *daha çok* akış deneyimlediklerini beyan ediyorlardı. Bir başka deyişle azim ve akış iç içeydi.

Bu anket çalışmasından, Ulusal Heceleme Yarışması finalistlerinden ve alana dair on yıllık araştırma sonuçlarından öğrendiklerimi birleştirerek şu sonuca vardım: *Azimli insanlar daha çok hedef odaklı uygulama yapıyorlar ve daha fazla akış hissi deneyimliyorlar.* Burada çelişki olmamasının iki nedeni var. İlk olarak, hedef odaklı uygulama bir davranışken akış hissi bir deneyim. Anders

Telegram: @cinciva

Ericsson ustaların *ne yaptığı* hakkında konuşurken Mihaly Csikszentmihalyi ustaların ne *hissettiklerinden* bahsediyor. İkincisi de hedef odaklı uygulama ile akış hissi aynı anda deneyimlenmek zorunda değil. Hatta işin aslı, birçok usta için bu ikisi nadiren aynı anda olabiliyor.

Bu sorunun cevabına ulaşmak için daha fazla araştırma gerekiyor ve umuyorum ki birkaç yıl içerisinde Ericsson, Csikszentmihalyi ve ben tam olarak bunu yapmak için bir araya geliriz.

Şu anda benim görüşüm çaba gerektiren hedef odaklı uygulama yapmak için temel motivasyonun beceri geliştirmek olduğu yönünde. Yüzde yüz odaklanarak mevcut beceri seviyenizi güçlendirecek hedef odaklı uygulamalar yapıp işi gittikçe zorlaştırıyorsunuz. Odak noktanız "problem çözmek" üzerine ve yaptığınız her şeyi ideale daha yakın kılmak için yakından inceleyip başlangıçta belirlediğiniz hedefe ulaşmaya çalışıyorsunuz. Geri bildirim alıyorsunuz, bu geri bildirimin büyük bir kısmı neyi yanlış yaptığınızla ilgili ve bu geri bildirimleri kullanarak bir sonraki deneme için yeni değişiklikler yapıyorsunuz.

Buna karşın akışı mümkün kılan motivasyon bundan tamamen farklı. Akış hali kendi doğası gereği keyif verici. Bu noktada yeteneğinizin küçük bir kısmını geliştirip geliştirmediğinizle ilgilenmiyorsunuz. Yüzde yüz odaklanmış olsanız da odak noktanız "problem çözmek" değil. Yaptığınız şeyi analiz etmiyorsunuz, sadece yapıyorsunuz. Geri bildirim alıyorsunuz fakat yaptığınız şeyin zorluk derecesi tam olarak mevcut beceri düzeyinize *denk geldiği* için bu geri bildirim size doğru yaptığınızı söylüyor. Kontrol tamamen sizdeymiş gibi hissediyorsunuz çünkü öyle. Süzülüyorsunuz. Zamanın nasıl geçtiğini anlamıyorsunuz. Ne kadar hızlı koşsanız da, ne kadar yoğun düşünüyor olsanız da akış içerisindeyken her şey çaba harcamadan oluyormuş gibi *hissediyorsunuz.*

Bir başka deyişle, hedef odaklı uygulama hazırlık ise akış da performansın ta kendisi.

Şimdi de yüzücü Rowdy Gaines'in hikâyesine dönelim. Gaines bana olimpiyatlarda altın madalya kazanması için gereken dayanıklılığı, tekniği, özgüveni ve muhakeme gücünü geliştirmesinin ne kadar sürdüğünü bir keresinde çizelgelendirdiğini söyledi. 1984 Olimpiyatlarına tekabül eden sekiz yıllık bir süre içerisinde 50 metrelik turlar halinde en az 32.000 km yüzmüştü. Tabii önceki ve sonraki yılları da hesaba katarsak kilometre sayacı daha da yukarı çıkıyor.

Telegram: @cinciva

“Kırk dokuz saniye süren bir yarış için neredeyse dünyanın çapı kadar yüzdüm,” deyip hafifçe güldü.

“O kilometrelerden keyif aldın mı?” diye sordum. “Yani uygulama yapmaktan hoşlanıyor muydun?”

“Size yalan söylemeyeceğim,” diyerek yanıtladı. “Antrenmanlara gitmekten hoşlanmazdım, antrenmanlar esnasında orada olmaktan da. Hatta sabah 04.00 ya da 04.30 gibi havuza yürürken ya da bu acıya daha fazla katlanamazken, şöyle düşündüğüm kısa anlar oldu: *Tanrım, buna değer mi*f”

“Peki, neden bırakmadın?”

“Cevabı çok basit,” dedi Rowdy. “Çünkü yüzmeyi seviyordum... Yarışmak, çalışmanın *sonuçlarını* görmek, fit olmak, kazanmak, seyahat etmek, yeni arkadaşlarla tanışmak benim için birer tutkuydu. Uygulama yapmaktan nefret ederdim ama yüzmenin kendisine tutkuyla bağlıydım.”

Altın madalyalı olimpiyat sporcusu Mads Rasmussen de motivasyonunu benzer temellere dayandırıyor: “Bu çok çalışmakla alakalı. Eğlenceli gelmediğinde bile yapman gerekeni yaparsın. Çünkü sonuca ulaştığında, bundan inanılmaz bir keyif alırsın. En sondaki, ‘İşte bu!’ anından keyif alma şansını yakalarsın ve bu seni uzun yollar katetmeye teşvik eder.”

Yıllar boyunca beceri sınırlarını zorlayan çalışmaların, zorluğun üstesinden gelen beceri anlarına dönüşmesi fikri birinci sınıf performansın nasıl bu kadar çabasızca yapılıyormuş gibi *göründüğünü* açıklıyor: Çünkü bir bakıma *öyle*. İşte bir örnek: On sekiz yaşındaki yüzücü Katie Ledecky yakın zamanda 1.500 metre serbest yüzmede kendi dünya rekorunu kırdı. Beklenmedik bu olay Kazan, Rusya’da gerçekleştirilen ön elemelerdeki karşılaşmada oldu. “Dürüst olmam gerekirse, bana oldukça kolay geldi,” demişti ardından. “Oldukça rahattım.” Fakat Ledecky akışı, hızının nedeni olarak görmüyordu: “Dünya rekoru kırmak çok çalışmanın ve şu anki formumun bir göstergesi.”

Tabii ki Ledecky altı yaşından beri yüzüyor. Her bir antrenmanda sıkı çalışmasıyla ve bazen daha da zorlayıcı olması için erkek yüzücülerle antrenman yapmasıyla tanınıyor. Üç yıl önce Ledecky ona 800 metre serbest yüzmede altın madalya kazandıran yarışın bir kısmını hatırlamadığını söylemişti. “İnsanların pek bilmedikleri bir şey de şu ki uygulama yaparken harcadığınız çabanın

Telegram: @cinciva

karşılığını karşılaşma esnasında alıyorsunuz," demişti.

Şimdi de sizinle çabasız bir akış hissiyle sonuçlanan kendi hedef odaklı uygulama deneyimimi paylaşayım. Birkaç yıl önce Juliet Blake isimli bir yapımcı sekiz dakikalık bir TED konuşması yapmakla ilgilenip ilgilenmediğimi sormak için beni aradı. "Tabii ki," dedim. "Kulağa eğlenceli geliyor!"

"Harika! Konuşmanızı hazırladığınızda sizinle bir görüntülü görüşme yapacağız ve hazırladığınız konuşmayı dinleyeceğiz. Ardından da geri bildirim vereceğiz. Bilirsiniz, bir prova gibi düşünün." *Hım... "geri bildirim" mi dediniz? Alkış dışında bir şey mi?* Daha yavaş bir biçimde yanıtladım: "Tabii... Kulağa iyi geliyor." Bir konuşma hazırladık ve randevulaştığımız günde Juliet ve patronu, yani TED'in lideri Chris Andersonla bağlantı kurduk. Bana tanınan zaman içerisinde kameraya gözümü dikip konuşmamı tamamladım. Coşkulu bir övgü bekliyordum.

Övüldüysem de bunu duymadım.

Bunun yerine Chris bana bilimsel terimlerin arasında kaybolduğumu söyledi. Çok fazla kelime vardı. Çok fazla sunum vardı. Yeteri kadar açık, anlaşılabilir örnek yoktu. Dahası, bu araştırma alanına (öğretmenlikten psikologluğa) nasıl geldiğimin açıklaması da net ve tatmin edici değildi.

Ah! Bu biraz can yakıcı, değil mi? Juliet de, Chris de meşgul insanlardı ve onlardan koçluk almak için ikinci bir şansım olmayacağını biliyordum. Bu yüzden kendimi dinlemeye zorladım. *Ardından azim hakkında hangimiz daha iyi bir konuşma yapabilir,* diye düşündüm: *Onlar mı, ben mi?*

Deneyimli birer hikâye anlatıcısı olanın *onlar* olduğunu, benimse hikâyesini iyileştirmek için geri bildirime ihtiyaç duyan bir bilim insanı olduğumu anlamak çok vaktimi almadı.

Ben de kpnuşmayı yeniden yazdım, ailemin önünde uygulama yaptım ve daha fazla olumsuz geri bildirim aldım: "Neden sürekli, 'Iıı...' diyorsun?" diye sordu Amanda. "Evet, anne niye öyle yapıyorsun?" diyerek Lucy de destek verdi. "Gergin olduğunda da dudağını ısırıyorsun. Yapma. Bu dikkat dağıtıcı bir şey."

Daha fazla uygulama ve daha fazla düzenleme yaptım.

Sonra beklenen gün geldi çattı. İlk yaptığım konuşmayla çok az benzerlik

Telegram: @cinciva

taşıyan yeni bir konuşma yaptım. Daha iyiydi. Çok daha iyiydi. O konuşmayı izlerseniz benim akışa kendimi kaptırdığımı görürsünüz. Ondan öncekileri YouTube'da aratın (ya da *herhangi birinin* çaba gösterip, hatalar yaparak, defalarca hedef odaklı uygulama yaptığı bir görüntü arayın), tahminimce eliniz boş döneceksiniz.

Kimse saatler süren dönüşüm sürecini göstermek istemez. Herkes neye dönüştüğünü vurgulamayı tercih eder.

Her şey bittikten sonra koşarak seyircilerin arasında beni desteklemek için bulunan eşimin ve kayınvalidemin yanına gittim. Duyabilecekleri mesafeye yaklaşır yaklaşmaz bağırarak, "Lütfen sadece coşkulu övgüleri paylaşın!" dedim. Onlar da tam olarak bunu yaptılar.

Son zamanlarda farklı alanlarda çalışma yapan azimli insanlara ve onların koçlarına hedef odaklı uygulama yapmanın nasıl hissettirdiğini soruyorum. Birçoğu dansçı Martha Graham'la aynı görüşü paylaşıyor, henüz yapamadığınız şeyi yapmaya çalışmanın sinir bozucu, rahatsız edici ve hatta acı verici olduğunu doğruluyor.

Fakat bazıları da hedef odaklı uygulamanın kimi zaman oldukça olumlu olabileceğini söylüyor, üstelik uzun vadede değil, çalışma anında. Hedef odaklı uygulamayı tanımlamak için "eğlenceli" kelimesini kullanmıyorlar ama bunun "acı" bir deneyim olduğunu da söylemiyorlar. Hatta en iyi performansçılar, hedef odaklı uygulamanın alternatifi olan şeyin de (bilinçsizce "çeşitli hareketler yapıp" gelişme göstermemenin) son derece acı verici olabileceğini söylüyorlar.

Bu gözlemler üzerine bir süre kafa yorduktan sonra Ulusal Heceleme Yarışması finalistlerinden Ericsson'la birlikte topladı-

ğımız verilerin günlüğüne bir kez daha bakmaya karar verdim. Yarışmacıların hedef odaklı uygulamaların çaba gerektirdiğini ve keyif verici olmadığını beyan ettiğini biliyor olsam da bu ortalamaların dağılımının çok geniş olduğunu da hatırlıyordum. Bir başka deyişle her yarışmacının deneyimi aynı değildi.

Daha azimli olanların hedef odaklı uygulama deneyimlerini incelemeye koyuldum. Onları daha az tutkulu ve daha az kararlı olan rakipleriyle karşılaştırdım ve azimli yarışmacıların diğerlerine kıyasla daha uzun saatler hedef odaklı uygulama yapmanın yanında bu uygulamaları daha keyifli ve daha çok çaba gerektiren uygulamalar olarak değerlendirdiğini gördüm. Evet, doğru

Telegram: @cinciva

anladınız. Azimli çocuklar hedef odaklı uygulamalar sırasında diğerlerinden *daha fazla çaba* sarf ettiklerini söylüyorlardı ama aynı zamanda bundan *daha çok keyif* alıyorlardı.

Bu bulguların tam olarak nasıl işe yarayacağını kestirmek güç. Açıklamalardan biri azimli çocukların daha fazla hedef odaklı uygulama yaparak, yıllar içerisinde bu tarz bir çalışmaya alışkanlık kazandıkları şeklinde olabilir. Bu "acıdan keyif alma" açıklamasıdır. Alternatif olarak da azimli çocukların zor çalışmalardan daha çok keyif aldıkları ve bu yüzden daha çok çalıştıkları açıklamasını yapabiliriz. Buna da "bazı insanlar zorlukları sever" açıklaması diyelim.

Size hangi açıklamanın isabetli olduğunu söyleyemem ve eğer tahmin etmem gerekirse bence iki açıklama da doğru. 11. Bölüm'de öğreneceğimiz üzere kişisel çabalama deneyimleri (çok çalışmanın verdiği *hisler)* değişebilir ve değişir: örneğin, gösterilen çaba ödüllendirilince. Kızlarımın çok çalışmaktan eskisinden daha fazla keyif almayı öğrendiklerine tanık oldum ve aynısı benim için de geçerli.

Öte yandan Katie Ledecky'nin koçu Bruce Gemmell, onun *her zaman* zorlayıcı bir görevden keyif aldığını söylüyor.

"Katie'nin ailesinde onun yüzmeyle ilk karşılaşmalarından birinin kısa bir videosu var," dedi bana Bruce. "Sadece bir tur yüzüyor. Altı yaşında. Birkaç kulaç atıyor ve sonrasında kenara tutunuyor. Birkaç kulaç atıp yeniden kenara tutunuyor. Sonunda havuzun sonuna

gelip sudan çıkıyor. Videoyu çeken babası şöyle soruyor: 'Bana ilk yarışını anlatsana. Nasıldı?' Katie, 'Harika!' diyor. Birkaç saniye sonra, 'Zordu!' diye ekleyip gülümsüyor, ağzı kulaklarına varıyor. Bu her şeyi özetliyor. Yaptığımız her şeyde aynı tutuma sahip." Aynı konuşmada Bruce bana Katie'nin kendi isteğiyle herkesten daha fazla hedef odaklı uygulama yaptığını söyledi. "Kötü olduğu, grubun en kötü üç kişisinden biri olabileceği kadar kötü performans gösterdiği bir şeyi yapmaya çalışıyoruz. Sonrasında onu daha iyi olmak için uygulama yaparken yakalıyorum ve bir süre sonra gruptaki en iyilerden biri oluyor. Diğer yüzücüler de bazı şeyleri deneyip başarısız oluyor fakat onların bir kez daha denemesini sağlamak için çok dil dökmem gerekiyor."

Eğer hedef odaklı uygulama "muhteşem" olabiliyorsa, çabasız akışla aynı şeyi

Telegram: @cinciva

de hissettirebilir mi?

Heceleme şampiyonu Kerry Close'a hedef odaklı uygulama esnasında kendini akış halinde hissedip hissetmediğini sorduğumuzda şunları söyledi: "Hayır, akışa kendimi kaptırdığımı söyleyebileceğim tek an zorlanmadığım anlar oluyor." Aynı zamanda hedef odaklı uygulamanın da kendisi için tatmin edici yanları olduğunu söyledi bana: "En *tatmin edici* çalışmalarımın bazıları, tek başıma, kendimi zor bir görevi kolaylaştırmak için küçük parçalara ayırıp tamamlamaya çalışırken yaptıklarımdı."

Şu ana kadar hedef odaklı uygulamanın çabasız akışla aynı şeyi hissettireceğini kanıtlayacak yeterli çalışma yapılmadı. Benim tahminim hedef odaklı uygulamanın da derinden bir tatmin sağlayabileceği fakat bunun farklı bir tatmin olduğu yönünde. Başka bir deyişle olumlu deneyimin *farklı türleri* var: Daha iyi olmanın verdiği heyecan bunlardan biriyken diğeri de en iyi performansını göstermenin verdiği mutluluk.

Kendinize harika bir koç, akıl hocası, öğretmen bulmaya gerek kalmadan, nasıl daha verimli bir hedef odaklı uygulama yapılır ve daha çok (hissetmeyi hak ettiğiniz) akış hissi hissedilir?

İlk olarak, *bilimden haberdar olun.*

Hedef odaklı uygulamanın temel gerekliliklerini göz önünde bulundurursak, sıra dışı hiçbir şey olmadığını görürüz:

- Sınırları net belirlenmiş zorlayıcı bir hedef
- Tam konsantrasyon ve çaba
- Anında ve bilgilendirici geri bildirim
- Gözlem ve düzeltmeyi içeren tekrarlar

Fakat detayları incelemeye başlayacak olursak, saatlerini uygulama yapmaya adayan insanlardan kaçı *dört* kutucuğu da işaretleyebilecek şekilde çalışıyor? Tahminimce çoğunluk hayatında öylece ilerlerken tam olarak *sıfır* saatini hedef odaklı uygulamaya ayırıyor.

Yorgunluktan ölene kadar çalışmayı sürdüren süper motive insanlar bile hedef

Telegram: @cinciva

odaklı uygulama yapmıyor olabilir. Örneğin, Japon kürek takımını ziyaret eden altın madalyalı olimpiyatçı Mads Rasmussen, atletlerin çizelgelerindeki çalışma sürelerini görünce şaşırmış. Onlara, "Kendinizi ölümüne yormanın peşinde değilsiniz," demiş. Onların hedefleri, tıpkı Ericsson'ın araştırmasında gösterdiği gibi kaliteli, iyice düşünülmüş çalışma hedefleriydi ve günde en fazla birkaç saatlerini alıyordu.

Juilliard Müzik Okulundaki performans psikoloğu Noa Ka-geyama iki yaşından beri keman çaldığını ama yirmi iki yaşında hedef odaklı uygulamaya başladığını söylüyor. Peki, neden daha önce başlamadı? Motivasyonunda bir eksiklik yoktu, hatta bir süre dört farklı hocadan ders almıştı ve bunu yapmak için üç farklı şehre gidip gelmesi gerekmişti. Noanın tek problemi daha iyi bir yol bilmiyor olmasıydı. Uygulama yapmayı bilimsel olarak ele alanlar olduğunu (kendi yeteneklerini daha verimli bir biçimde geliştirebileceğini) keşfettiğinde, hem çalışmalarının kalitesi hem

de çalışmalardan aldığı verim tavan yaptı. Şimdiyse kendini bu bilgi birikimini diğer müzisyenlerle paylaşmaya adamış durumda.

Birkaç yıl önce yüksek lisans öğrencim Lauren Eskreis-Winkler'la beraber çocuklara hedef odaklı uygulamayı öğretmeye karar verdik. Kendi başlarına çalışabilecekleri dersler oluşturup, hikâye ve çizgi film karakterleriyle süsleyerek hedef odaklı uygulama ve daha az verimli olan ders çalışma yolları arasındaki farkları göstermeye çalıştık. Başlangıçtaki yetenekleri ne olursa olsun, en iyi performans gösterenlerin hepsinin hedef odaklı uygulama yaptığını açıkladık. Çocukların YouTube'da gördüğü, hiç emek harcanmamış gibi rahat performansların ardında saatler süren, kaydedilmemiş, başkalarına gösterilmemiş, zorlayıcı, çaba gerektiren ve zayıflık odaklı çalışmalar olduğunu bilmelerini sağladık. Uzmanların da *aynı şekilde* henüz yapamadıkları şeyleri yapmaya çalışma, başarısız olma ve neyi daha farklı yapmaları gerektiğini öğrenme aşamalarından geçtiğini söyledik. Hayal kırıklığı gibi hislerin, yanlış yolda olduklarının bir işareti olmayabileceğini anlamalarına yardımcı olduk. Aksine bir şeyleri daha iyi yapabilmeyi dilemenin öğrenme sürecinde çok normal olduğunu belirttik. Ardından bu müdahaleyi farklı kontrol aktiviteleriyle kıyasladık.

Bulgularımız, öğrencilerin uygulama yapma ve başarı hak-kındaki düşüncelerinin değişebileceğini gösteriyordu. Örneğin, okulda nasıl başarılı olacağını soran başka bir öğrenciye ne tavsiye verecekleri sorulduğunda, hedef

Telegram: @cinciva

odaklı uygulama hakkında bilgilendirilen çocuklar, “Zayıflıklarına odaklan,” ve “Tam anlamıyla konsantre ol,” gibi öğütler vermeye daha yatkınlardı. Matematik dersi için hedef odaklı uygulama yapmak ve sosyal medya ya da oyun sitelerinde gezinmek arasında tercih yapmaları istendiğinde hedef odaklı uygulama yapmayı tercih ettiler. Son olarak da sınıf başarısı ortalamanın altında olan öğrenciler, hedef odaklı uygulamayla ilgili bilgilendirildiğinde, karnelerinde gözle görülür bir başarı artışı gözlemlendi.

Bu da bizi hedef odaklı uygulamadan maksimum verim almaya yönelik *ikinci* önerime getiriyor: *Bunu bir alışkanlık haline getirin.*

Şunu kastediyorum, ne zaman ve nerede hedef odaklı uygulama yapmak size en rahat geliyorsa onu bulun. Bu tercihin ardından, o yerde ve o zamanda her gün hedef odaklı uygulama yapın. Neden? Çünkü iş zorluklara gelince rutinler kurtarıcımız olur. Benim birkaç çalışmam da dâhil olmak üzere yığınla araştırmanın bulguları, aynı yerde ve aynı zaman diliminde çalışmayı alışkanlık haline getirdiğinizde, işe başlama konusunda düşünmenize bile gerek kalmadığı yönünde. Bu sayede düşünmeyip sadece yapıyorsunuz.

Mason Curreynin *Günlük Ritüeller: Büyük Eserlerin Yaratıcıları Nasıl Çalışır?* kitabı sanatçılardan, bilim insanlarından ve diğer yaratıcı insanlardan oluşan 161 kişinin bir gününü anlatıyor. Eğer bu kitapta *daima kahve iç, asla kahve içme, sadece kendi yatak odanda çalış, asla kendi yatak odanda çalışma* gibi belirli kurallar arıyorsanız bulamazsınız. Bunun yerine şunu sorabilirsiniz: “Bu yaratıcı insanların ortak noktası ne?” Bunun cevabını da kitabın kapağında bulacaksınız: günlük ritüeller. Kitapta adı geçen her usta saatlerini, kendine has bir yolla, düzenli olarak hedef odaklı uygulama yapmaya ayırıyor. Bir rutine uyuyor. Alışkanlıklarıyla var oluyor.

Örneğin, kariyeri boyunca 18.000 e yakın *Charlie Brown* karikatürü çizmiş olan karikatürist Charles Schulz her sabah gün doğumuyla kalkıp, duşunu alıp, tıraş olup, çocuklarıyla kahvaltı edermiş. Ardından çocuklarını okula bırakıp stüdyosuna gider ve orada (jambonlu sandviç ve bir bardak sütten oluşan) öğle yemeği arası haricinde çocukları okuldan gelene kadar çalışırmış. Roman yazarı Maya Angelounun rutiniyse sabah uyanıp kocasıyla kahve içtikten sonra saat yedi gibi “küçükçe” bir otel odasına doğru yol alıp, dikkatini dağıtacak hiçbir şeye maruz kalmadan öğlen ikiye kadar orada çalışmakmış.

Eğer aynı yer ve aynı zamanda uygulama yapmayı sürdürürseniz, eninde

Telegram: @cinciva

sonunda bilinçli olarak başlatmanız gereken davranışlar otomatik hale gelir. William James, her gün "her işin başında" ne yapması gerektiğine karar veren birinden "daha sefil bir insan yoktur" diye gözlemlemiştir.

Ben bu dersi erken öğrenenlerdenim. Şu anda Joyce Carol O ateş un kitabının ilk taslağını bitirmesine dair yaptığı benzetmeyi artık anlıyorum: "Çok kirli bir mutfak zemininde burnunla bir fıstığı ittirmek gibiydi." Peki, ben ne yaptım? İşte benim devam etmemi sağlayan basit günlük planım: *Sabah sekizde home ofisimde olurum ve bir önceki günün taslağım yeniden okurum*. Bu alışkanlık yazı yazmayı kolaylaştırmasa da başlamayı oldukça kolaylaştırıyor.

Hedef odaklı uygulamadan en yüksek verimi almanız için üçüncü önerim ise *bununla ilgili deneyiminizi değiştirmeniz.*

Ulusal Heceleme Yarışması verilerini inceleyip azimli yarışmacıların hedef odaklı uygulamadan daha çok keyif aldığını keşfettiğim sıralarda Terry Laughlin adında bir yüzme antrenörüyle telefonda görüştüm. Terry, tamamen çaylaklardan olimpiyat şampiyonlarına kadar her seviyeden yüzücülere antrenörlük yapmıştı ve kendisinin de yüzmede rekorları vardı. Bakış açısı özellikle ilgimi çekiyordu çünkü uzun süredir "tamamen dalma" adını verdiği bir yüzme yaklaşımının savunuculuğunu yapıyordu: Bu yaklaşım suda rahat bir şekilde ve bilinçli farkındalıkla hareket etmeyi içeren bir yaklaşımdı.

Terry, "Hedef odaklı uygulamalar muhteşem hissettirebilir," dedi bana. "Denerseniz, zorluklardan korkmak yerine onları benimsemeyi öğrenebilirsiniz. Yapmanız beklenen her şeyi hedef odaklı uygulama esnasında yapıp (net bir hedef, geri bildirim, hepsi) bunu yaparken iyi hissedebilirsiniz."

"Her şey *yargılamadan* kendinin farkında olabilmekten geçiyor," diyerek devam etti. "Bu, zorluklardan keyif almanızı engelleyecek yargılara karşı kendini rahatlatmakla alakalı."

Telefonu kapattıktan sonra küçük çocukların günlerinin çoğunu tekrar tekrar yapamadıkları şeyleri yapmayı deneyerek geçirdikleri gerçeğini düşünmeye başladım, bundan da ne utanıyor ne de endişeleniyorlardı. *Acı yoksa kazanç da yok* kuralı okul öncesi çocukları için geçerli bir kural değil gibiydi.

Tüm kariyerlerini çocukların nasıl öğrendiği üzerine çalışmaya adayan Elena Bodrova ve Deborah Leong adlı iki psikolog, bebek-

Telegram: @cinciva

lerin ve küçük çocukların hatalarından ders almaktan çekinmediklerini doğruluyor. Bir bebeği oturmayı öğrenirken ya da küçük bir çocuğu yürümeyi öğrenirken izlerseniz onların ne kadar çok hata yaptıklarını, başarısız olduklarım, becerilerinin yeteneklerini ne kadar aştığını, ne kadar çok konsantre olduklarını, çokça geri bildirim aldıklarını ve bol bol öğrendiklerini göreceksiniz. Peki, ya duygusal açıdan? Tabii ki bunu sorabileceğimiz yaşta değiller fakat bebeklerin bile yapmakta zorlandıkları şeyleri yapmaya çabalarken kötü hissetmediklerini gözlemleyebilirsiniz.

Fakat sonrasında... bir şeyler değişiyor. Elena ve Deborah'ya göre çocuklar, anaokulu çağına gelince yaptıkları hataların büyüklerde belirli tepkilere neden olduğunu fark etmeye başlıyorlar. "Biz ne yapıyoruz ki?" derseniz: Somurtuyoruz. Biraz yanaklarımız kızarıyor. Ufaklıklara aceleyle yanaşıp *yanlış* yaptıklarını onlara göstermeye çalışıyoruz. Peki, böylelikle ne öğretiyoruz? Utancı. Korkuyu. Mahcubiyeti. Koç Bruce Gemmella göre birçok yüzücünün başına gelen de tam olarak bu: "Koçların, ailelerin, arkadaşların ve medyanın aracılığıyla başarısız olmanın *kötü* olduğunu öğreniyorlar ve bu yüzden kendilerini korumak için yapabileceklerinin en iyisini yapmamayı seçiyorlar."

Deborah, "Utanç hiçbir şeyi düzeltmenizi sağlamaz," dedi bana. Peki, ne yapmalıyız?

Elena ve Deborah öğretmenlerden, hata yaparken kötü hissetmeme konusunda model olmalarını istemiş. Öğretmenlerden kasıtlı bir biçimde hata yapıp çocukların görmesini sağladıktan sonra gülümseyerek şunları demesini istemiş: "Tanrım, bu kümede *beş* parça olduğunu sanıyordum! Bir kez daha sayayım! Bir... iki... üç... dört... beş... *altıl* Kümede *altı* parça var! Harika! Artık parçaları dokunarak saymam gerektiğini biliyorum!"

Hedef odaklı uygulamaları akış kadar keyif verici hale getirebilir misiniz bilemiyorum fakat kendinize ve başkalarına, "Bu zordu! Harikaydı!" demeyi deneyebilirsiniz.

[1]

Bu, 100 metreyi 1 dakika 15 saniyede yüzmek ve sonra da aynı şeyi 1 dakika 14 saniyede yapmaya çalışmak anlamına gelir. Bu işlem böyle devam eder.

Telegram: @cinciva

8. Bölüm

AMAÇ

îlgi, tutkunun kaynaklarından biridir. Diğeriyse amaç, yani başkalarının esenliğine katkıda bulunma niyetidir. Azimli insanların olgunlaşmış tutkuları ikisine de bağlıdır.

Bazılarının önceliği amaçtır. Bu, Alex Scott gibi bir azim örneğini anlayabilmemin de tek yolu. Alex, kendini bildi bileli hastaydı. Bir yaşındayken ona nöroblastom[1] teşhisi konulmuştu. Dördüncü doğum gününü henüz çok geçmemişti ki Alex annesine, "Hastaneden çıktığımda bir limonata standı kurmak istiyorum," dedi ve dediğini yaptı. Beş yaşında ilk limonata standım kurdu ve doktorlarının "diğer çocuklara da bana yardım ettiği gibi yardım etmesi" için 2.000 dolar para topladı. Alex dört yıl sonra yaşamını yitirdiğinde, o kadar çok insana kendi limonata stantlarım kurmaları için ilham vermişti ki bir milyon dolardan fazla para toplanmıştı. Alex'in ailesi onun mirasını sürdürdü ve Alex'in Limonata Standı Derneği kanser araştırmalarına harcanmak üzere yüz milyon dolardan fazla para topladı.

Alex sıra dışı bir örnek. Fakat çoğu insan öncelikle hoşlarına giden bir şeyi bulup, kişisel ilgilerine uygunluğundan dolayı o işi sürdürüp, sonrasında bunun başkalarına da faydası olabileceğini fark ediyor. Bir başka deyişle daha yaygın sıralamaya göre önce

görece kendimizi düşünerek bir ilgiyle işe başlayıp, sonrasında kendi kendimize uygulama yapma disiplini kazanıp, en sonunda da bu işi başkalarını düşündüğümüz bir amaca dâhil ederiz.

Psikolog Benjamin Bloom, bu üç aşamalı ilerlemeyi ilk fark edenlerden biriydi.

Otuz yıl önce Bloom birinci sınıf atletlerden, sanatçılardan, matematikçilerden ve bilim insanlarından oluşan 120 kişiyle görüşmeler yapmaya koyulduğunda, bu insanların kendi alanlarında nasıl başı çektiklerine dair bir şeyler öğreneceğini biliyordu. Öngö-remediği şey ise çalıştığı farklı alanların hepsine uygulanabilecek ortak bir genel öğrenme modeli keşfedeceğiydi. Yetiştirilmelerinde ve eğitimlerinde yüzeysel farklılıklar olsa da Bloomun

Telegram: @cinciva

çalışmasındaki sıra dışı insanların hepsi üç ayrı gelişim sürecinden geçmişti. Bloomun "erken dönem" adını verdiği dönemi ilgiden bahsettiğimiz 6. Bölüm'de, "orta dönem" adını verdiği dönemi ise uygulamadan bahsettiğimiz 7. Bölüm'de tartışmıştık. Şimdiyse üçüncü ve son olarak, Bloomun modelinin en uzun aşamasına ("ileri dönem"), onun deyimiyle işin "daha geniş çaplı amaç ve anlamının" açığa çıktığı döneme geldik.

Azim örnekleriyle yaptığım görüşmelerde bana bir *amaca* sahip olduklarını söylediklerinde basit bir niyetten fazlasını kastediyorlar. Onlar yalnızca hedef odaklı değiller, sahip oldukları amacın doğası da özel.

İrdeleyip, "Daha fazla detay verebilir misiniz? Tam olarak ne demek istiyorsunuz?" diye sorduğumda nasıl hissettikleri konusunda zorla bir araya getirilmiş birkaç kelime duyuyordum. Fakat daima (ama daima) bu cümleleri başka insanlarla ilgili cümleler takip ediyordu. Bu bazen belirliyken ("çocuğum", "müşterim", "öğrencilerim") bazen de oldukça soyuttu ("bu ülke", "bu spor", "bilim", "toplum"). Nasıl dile getirdikleri değişse de mesaj aynıydı: Günler

geceler süren zahmetlere, engellere, hayal kırıklıklarına, çabalara ve fedakârlıklara değerdi çünkü en nihayetinde bu çabaların sonucundan *başka insanlar* da pay alacaktı.

Temelde amaç düşüncesi, yaptığımız işin başkaları için de önemli olduğunu düşünmek anlamına geliyordu.

Küçük yaşta büyük işler başaran yardımsever Alex Scott, başkalarını düşünerek bir amaç belirlemenin kolayca anlaşılabilir bir örneği.

6. Bölüm'de bahsi geçen azim örneği, sanat aktivisti Jane Golden da öyle. Sanata olan ilgisi Jane'i mezun olduktan sonra Los Angeles'ta bir duvar resmi sanatçısı olmaya itmişti. Yirmili yaşlarının sonunda, Jane'e deri veremi teşhisi konmuştu ve çok fazla vakti kalmadığı söylenmişti. "Bu haber bende şok etkisi yarattı," diye anlatmıştı bana. "Hayata farklı bir açıdan bakmamı sağladı." Jane hastalığın akut belirtilerinden kurtulduktan sonra doktorun beklediğinden daha uzun süre yaşayacağını fakat kronik ağrı çekeceğini fark etti.

Memleketi Philadelphia'ya geri dönüp belediye başkanlığında bir grafiti karşıtı programın başına geçti ve bunu takip eden otuz yıl boyunca bunu ülkenin en büyük kamu sanatı programı haline getirdi.

Telegram: @cinciva

Şimdi ellili yaşlarının sonunda olan Jane, haftada altı ya da yedi gün sabahtan akşama kadar çalışmayı sürdürüyor. Bir iş arkadaşı, onunla çalışmayı seçimlerden bir önceki gece seçim kampanyası ofisinde çalışmaya benzetiyor, tek fark seçim gününün asla gelmemesi. Jane'e göre bu saatler daha fazla duvar resmi ve program cinsinden geri kazanılıyor ve bu da toplumun daha büyük bir kesiminin yaratıcılık ve sanatı deneyimleme fırsatı edinmesi anlamına geliyor.

Jane'e deri veremi hastalığını sorduğumda dürüst bir şekilde ağrıların daima ona eşlik ettiğini dile getirdi. Bir keresinde bir gazeteciye şöyle demişti: "Ağladığım zamanlar oluyor. Bu zorluğa dayanamayacağımı düşündüğüm zamanlar. Ama kendime acımıyorum. Enerjimi kazanmanın yollarını buluyorum." Neden? îşi çok ilgi çekici olduğu için mi? Bu, Jane'in motivasyonunun sadece bir

kısmı. "Yaptığım her şeyi bir hizmet bilinciyle yapıyorum," demişti bana. "Beni bu harekete geçiriyor, bu bir ahlaki zorunluluk." Bunu kısa ve öz bir şekilde şöyle ifade etmişti: "Sanat hayat kurtarır." Diğer azim örneklerinin üst seviye hedefleri daha az belirgin. Örneğin, meşhur şarap tadımcısı Antonio Galloni bana bir keresinde, "Şaraplara olan ilgimi başkalarıyla paylaşmak benim için bir tutku. Bir restorana girdiğimde, her masada bir şişe güzel şarap görmek istiyorum," demişti.

Antonio kendi misyonunu "başkalarının kendi damak zevklerini keşfetmelerini sağlamak" olarak tanımlıyor. Bunu başardığında bir ampulü söndürmüş gibi hissettiğini ve "bir milyon ampulü söndürmek" istediğini söylüyor.

Yani Antonio önce ilgi duymaya başlamıştı (çocukluğunda, ebeveynlerinin bir yemek ve şarap dükkânı vardı ve "daha çok gençken bile şaraptan büyüleniyordu") ve bu tutkusu başkalarına faydalı olma fikriyle daha da güçlenmişti: "Ben bir beyin cerrahı değilim, kanseri tedavi etmiyorum. Fakat bu basit yolla dünyayı daha iyi bir yer haline getirebileceğimi düşünüyorum. Her sabah bir amaç hissiyle uyanıyorum."

Dolayısıyla benim "azim sözlüğümde" *amacın* tanımı "başkalarının iyiliğine katkıda bulunma niyeti" oluyor.

Azim örneklerinin sürekli yaptıkları işe derinden bağlı olmalarından bahsettiğine tanık olduktan sonra hissettikleri bu bağı daha yakından incelemeye karar verdim. Tabii ki amaç önemliydi fakat diğer önceliklere kıyasla *ne kadar* önem taşıyordu? Üst seviyeden bir amaca odaklanırken, *özverili* olmaktan çok *bencil*

Telegram: @cinciva

olmaya yatkın olmamız mümkündü.

Aristoteles, mutluluğa ulaşmanın en az iki yolu olduğunu ilk söyleyenlerden biriydi. Bunlardan birine "ödemonik *(eudaimonic)"* (kendi iyiliğiyle uyum içerisinde olan [*eu]* içimizdeki ruh *[dae-*

mon])$_y$ diğerine de "hedonik" (anda yaşanan, olumlu, doğası gereği bencil deneyimler) adını veriyordu. Aristoteles belli ki bu konuda taraflıydı, hedonik bir yaşamı bayağı ve ilkel bulurken ödemonik yaşamı da asil ve saf bir yere koyuyordu.

Fakat aslında mutluluğa dair bu iki yaklaşımın son derece derin evrimsel kökenleri vardır.

Bir yandan insanlar haz peşindedirler çünkü çoğunlukla bize haz veren şeyler aynı zamanda hayatta kalma ihtimalimizi de artırır. Mesela atalarımızın canı seks ve yemek istememiş olsaydı, uzun yaşayamazlardı ya da çocukları olmazdı. Bir noktada hepimiz Sigmund Freudun da dediği gibi "haz ilkesi'yle hareket ederiz.

Öte yandan insanlar anlam ve amaç peşinde koşma yönünde evrimleşti. Temelde hepimiz sosyal yaratıklarız. Neden? Çünkü başkalarıyla bağlantıda olma ve onlara hizmet etme güdüsü *de* hayatta kalmamıza katkı sağlıyor. Nasıl? Çünkü dayanışmaya yatkın olanların hayatta kalma olasılığı yalnızlığı tercih edenlerden fazla. Durağan insan ilişkileri üzerine kurulu olan toplum ve kültür, insanlara başka canlılara kıyasla müthiş bir hayatta kalma avantajı sağlıyor. Bağlantı kurma isteği, tıpkı haz ihtiyacı gibi temel bir insani ihtiyaç.

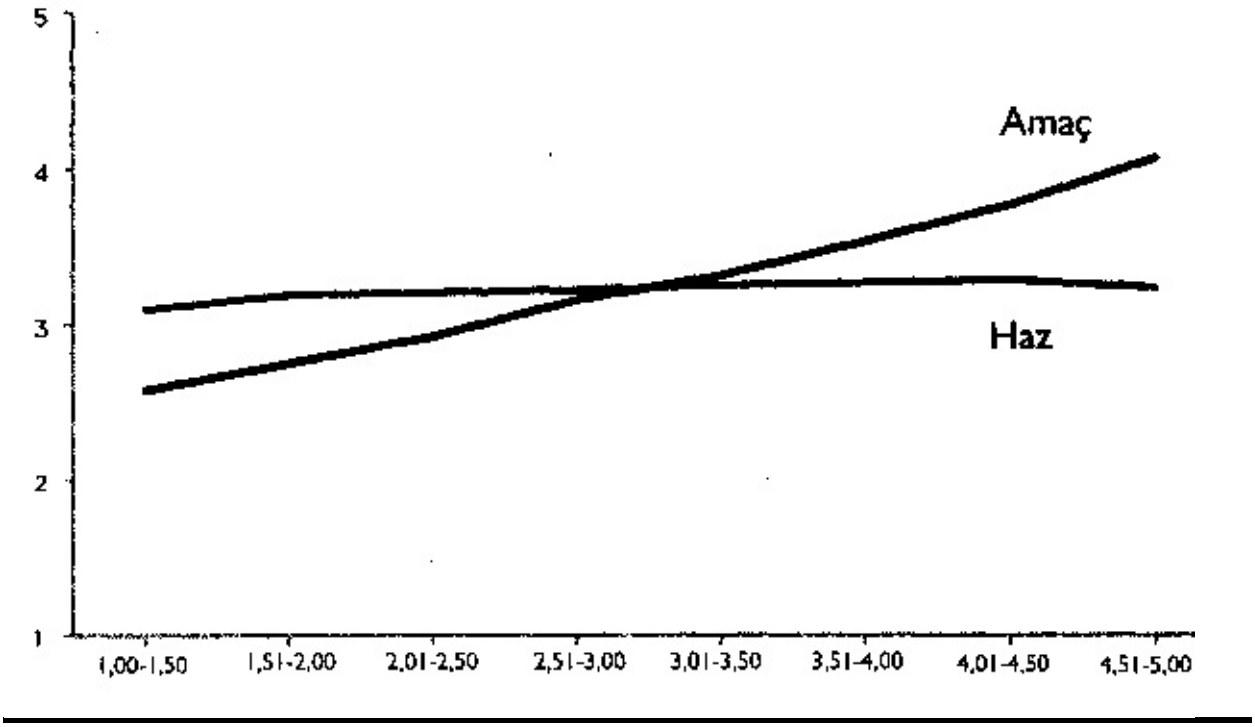
Bir noktaya kadar *hepimiz* hem hedonik hem de ödemonik mutluluk için doğuştan donanımlıyız. Fakat bu iki yoldan hangisinin *görece* daha ağır basacağı değişkenlik gösterebilir. Bazılarımız amaçlarımızı hazlarımızdan daha çok umursarken, bazılarımız için durum tam tersidir.

Azmin altında yatan motivasyonları irdelemek için 16.000 Amerikalı yetişkin buldum ve onlara Azim Ölçeğini doldurttum. Uzun bir tamamlayıcı anketin bir parçası olarak katılımcılar *amaçla* ilgili ifadeler okudular (örneğin, "Yaptığım şey toplum için önemli") ve bu ifadelerin onlara ne ölçüde uyduğunu derecelendirdiler. Aynı şeyi *hazztn* önemini ele alan altı ifade için de yaptılar (örneğin, "Benim için iyi bir hayat haz alman bir hayattır"). Bu yanıtlar ışı-

ğında amaç ve haz yönelimlerini l'den 5 e doğru sıralayan bir puan tablosu elde

Telegram: @cinciva

ettik.



Aşağıya bu büyük çaplı çalışmanın verilerini içeren grafiği ekledim. Görebileceğiniz gibi azimli insanlar ne keşiş ne de hedonist. Haz peşinde olma konusunda kimseden farkları yok: Haz, azme bağlı olmaksızın herkes için ortalama bir önem taşıyor. Bunun tam tersine azimli insanlarm *önemli ölçüde* daha anlamlı, başkaları odaklı bir hayat yaşama motivasyonları olduğunu da görebilirsiniz. Amaç puanı ne kadar yüksekse azim puanı da o kadar *yüksek* oluyor.

5 1

Bu, tüm azim örneklerinin aziz oldukları anlamına gelmiyor. Sadece azimli insanlarm çoğunun nihai hedeflerini dünyayla derinden bağlantılı bir şey olarak gördüğü anlamına geliyor.

Benim iddiam şu ki çoğunluk için bir amaç sahibi olmak müthiş derecede kuvvetli bir motivasyon kaynağı. Bazı istisnalar olsa da bu istisnaların nadirliği bile bunun kanıtı.

Neyi gözden kaçırıyorum?

Telegram: @cinciva

Mesela örneklemimde çok fazla terörist ya da seri katil olması pek olası değil. Politik zorbalarla veya mafya patronlarıyla görüşmediğim de doğru. Sanırım bu durumda tamamen bencil veya daha kötüsü, başkalarına zarar verme odaklı hedefleri olan koca bir popülasyonu göz ardı ettiğimi savunabilirsiniz.

Bu konuda size hak veriyorum. Ama kısmen. Teoride insanları sevmeyen, yanlış yönlere sapmış bir azim örneği olabilirsiniz. Örneğin, Joseph Stalin ve Adolf Hitler, şüphesiz ki azimlilerdi. Bu örnekler amaç fikrinin sapkınlaşabileceğini de kanıtlıyor. Kaç milyon masum insan, *sözde* niyeti insanların iyiliğine katkı sağlamak olan bu demagogların elinde can verdi?

Başka bir deyişle tamamen olumlu, yardım etme odaklı bir amaç azim için kesin bir gereklilik değil. Evet, kötülerin azimli olması da mümkün.

Fakat büyük resme bakacak olursak azim örneklerinden topladığım verileri ve bana bire bir görüşmelerde verdikleri yanıtları olduğu gibi kabul ediyorum. Dolayısıyla ilgi, tutkuyu uzun vadede sürdürebilmek için elzem olsa da başkalarıyla bağlantı kurabilme isteği de en az o kadar gerekli.

Tahminimce, hayatınızda en iyi performansınızı gösterdiğiniz bir an (önünüzdeki engelleri aşıp başarıya ulaştığınız, imkânsız olduğunu düşündüğünüz şeyi yapma gücü bulduğunuz o an) üzerinde düşünecek olursanız başardığınız şeyin, bir açıdan bir şekilde *başkalarının faydasına* olduğunu fark edeceksinizdir.

Kısacası dünyada azimli kötü insanlar olabilir fakat benim araştırmalarım gösteriyor ki onlardan çok daha fazla azimli kahraman var.

Yaptıkları her şey (ne kadar küçük ve sıkıcı olsa dahi) bir şekilde dünyanın iyileşmesine neden olanlar şüphesiz ki çok şanslı. Örneğin şu tuğla örme ustalarının hikâyesini ele alalım:

Üç tuğla örme ustasına sormuşlar: “Ne yapıyorsunuz?”

İlki, “Tuğla örüyorum,” demiş.

İkincisi, “Bir kilise inşa ediyorum,” demiş.

Üçüncüsüyse, “Tanrının evini inşa ediyorum,” demiş.

Birinci tuğla örme ustasının bir mesleği, İkincisinin bir kariyeri, üçüncüsünün ise

Telegram: @cinciva

bir tutkusu var.

Çoğumuz üçüncü tuğla örme ustası gibi olmak isterdik fakat bunun yerine kendimizi birincisiyle veya İkincisiyle özdeşleştiriyoruz.

Yale Üniversitesi nin işletme bölümü profesörü Amy Wrzes-niewski insanların kendilerini hangi tuğla örme ustasıyla özdeşleştirdiklerini tanımlamakta hiç zorluk yaşamadıklarını söylüyor. Çalışanlar kendilerini genel olarak şunlardan birine sahip görüyor:

Bir meslek (“İşimi, tıpkı nefes almak ya da uyumak gibi hayatımı sürdürmek için bir gereklilik olarak görüyorum”) Bir kariyer (“İşimi başka işlere ilerlemek için bir basamak olarak görüyorum”)

Bir tutku (“İşim hayatımdaki en önemli şeylerden bir tanesi.”)

Amy’nin ölçüm yöntemini kullanarak ben de çalışanların ancak küçük bir kısmının işlerini bir tutku olarak gördükleri sonucuna ulaştım. Şaşırmayacağımız üzere bu kişiler, işlerini “meslek” yâ da “kariyer” olarak tanımlayanlara kıyasla önemli ölçüde daha azimliler.

İşlerini (bir meslek ya da bir kariyer olarak görenlerin aksine) bir tutku olarak gören şanslıların hemen hepsi Amy ye, “İşim dünyayı daha iyi bir yer haline getiriyor,” açıklamasında bulunuyor. İşlerinden ve genel olarak hayatlarından en çok tatmin olanlar da yine bu kişiler. Bir araştırmada, işlerini bir tutku olarak gören yetişkinlerin, işlerini diğerlerine kıyasla üçte bir oranında daha az aksattıkları sonucu elde edilmiş.

Aynı şekilde yakın zamanda 982 hayvanat bahçesi görevlisinin (%80’i üniversite mezunu olan fakat yıllık ortalama geliri 25.000 dolar olan bir meslek grubu mensuplarının) katılımıyla yapılan bir ankette işlerini bir tutku olarak tanımlayanların (“Hayattaki tutkum hayvanlarla çalışmakmış gibi hissediyorum”) aynı zamanda yoğun bir amaç hissine sahip oldukları (“Yaptığım iş dünyayı daha iyi bir yer haline getiriyor”) bulunmuş. İşini tutku olarak gören hayvanat bahçesi görevlileri, ücretsiz fazla mesai yapıp hasta hayvanlara bakım vermeye daha istekliler. Ahlaki bir görev bilincine sahip olanlar da yine işini tutku olarak gören hayvanat bahçesi görevlileri (“Hayvanlarıma mümkün olan en iyi bakımı vermek benim için ahlaki bir zorunluluk”).

Malum olanı bir kez daha dillendireceğim: Dürüst bir biçimde para kazanmaktan

Telegram: @cinciva

başka hiçbir profesyonel hırsa sahip olmamanın “yanlış” bir yanı yok. Fakat çoğumuz daha fazlasını arzuluyoruz. Bu, 1970’lerde yüzden fazla çalışan yetişkinle görüşmeler yapan gazeteci Studs Terkel’in vardığı sonuçtu.

Bekleyeceğiniz üzere Terkel, çalışanların sadece küçük bir kısmının işlerini bir tutku olarak gördüğünü buldu. Fakat bunun nedeni isteksizlik değildi. Tüm görüşmelerin ardından Terkel’in vardığı sonuç, hepimiz “ekmek kazanırken anlam da bulmanın... ve pazartesi ile cuma günleri arasında ölü gibi yaşamamayı mümkün kılan bir hayatın” peşindeyiz.

Uyku haricindeki vaktin büyük bir çoğunluğunu amacı olmayan bir şey için harcamanın verdiği çaresizlik hissi, sağlık bilgilendirmeleri yayımlayan bir kurumda içerik yazarlığı yapan 28 yaşındaki Nora Watson’ın hikâyesinde oldukça belirgin. “Çoğumuz bir meslek değil, bir tutku istiyoruz,” demişti Terkel’e. “Evde yapmayı sürdürmek isteyeceğim kadar anlamlı bulduğum bir işte çalışmaktan daha çok keyif alacağım bir şey yok.” Yine de günün

sadece iki saatini gerçekten çalışarak, geri kalanını da çalışıyormuş gibi yaparak geçirdiğini itiraf ediyor. “Koca binada masası kapıya değil de pencereye dönük olan tek kişi benim. Kendimi her şeyden olabildiğince uzak tutuyorum.”

“Şu anda kendim olmak haricinde bir tutkum olduğunu sanmıyorum,” demişti Nora görüşmesinin sonunda. “Fakat kimse size siz olmanız için para vermiyor, bu yüzden bu kurumda çalışıyorum, şimdilik...”

Terkel, araştırması sürecinde “maaşlı işinde anlam bulan birkaç mutlu kişiyle” tanışmıştı. Dışarıdan bakan birine göre tutku sahibi olan bu kişilerin meslekleri de Nora’nın mesleğinden daha fazla amaç edinilesi değildi. Biri taş ustası, diğeri de ciltçiydi. Roy Schmidt isimli 58 yaşındaki bir çöpçü, Terkele işinin yorucu, pis ve tehlikeli olduğunu söylemişti. Diğer bütün mesleklerin (tıpkı eski ofis işi gibi) başkalarına daha çekici geleceğini biliyordu. Fakat gene de şunları söylüyordu: “îşimi hiçbir şekilde küçük görmüyorum... Bu iş toplum için anlamlı.”

Noranın kapanıştaki kelimelerini Roy’unkilerle kıyaslayın: “Bir keresinde bir doktor bana bir hikâye anlatmıştı. Yıllar önce Fransa’da... eğer kralın tarafını tutmuyorsan, sana en düşük işi, Paris sokaklarını temizleme işini verirlermiş ki o zamanlar sokaklar büyük ihtimalle çok kötü durumdaydı. Mal sahiplerinden biri çizgiyi aşınca onu da bu işin sorumlusu yapmışlar. Adam öyle iyi bir iş

Telegram: @cinciva

çıkarmış ki övgüye boğulmuş. Fransa krallığının en kötü işini yapıyormuş fakat bu işi yapmasıyla herkesin takdirini toplu-yormuş. Bu, çöpçülüğün bir *anlamı olduğunu* gösteren, duyduğum ilk hikâyeydi."

Tuğla örme ustalarının örneğinde, herkesin mesleği aynıydı fakat kişisel deneyimleri (kendilerinin işlerini nasıl *gördükleri)* birbirinden oldukça farklıydı.

Aynı şekilde Amy'nin araştırması da işin resmî tanımının, o işin bir tutku olup olamayacağıyla hiç ilişkisi olmadığını gösteriyor. Hatta ona göre *herhangi bir* iş bir meslek, bir kariyer ya da bir tutku olarak görülebilir. Örneğin, sekreterler üzerine çalışma yapacağı zaman küçük bir kesimin bu işi tutku olarak göreceğini öngörmüştü. Veriler toplandığında ise sekreterlerin bir mesleğe, bir kariyere ya da bir tutkuya sahip olduklarını hemen hemen aynı oranlarda beyan ettiklerini gördü. Bu oranlar diğer örneklemdekiyle aşağı yukarı aynıydı.

Amyhin vardığı sonuç, bazı mesleklerin sadece bir meslek, diğerlerinin bir kariyer, diğerlerininse bir tutku olarak görülemeyeceği yönündeydi. Gerçekte bunu belirleyen o insanın neye *inandığıydı*: Tuğla örmek sadece yapılması gereken bir şey miydi? Daha yüksek bir başarıya yol açan bir şey miydi? Yoksa insanları kendilerinden çok daha büyük bir şeye bağlayan bir şey miydi?

İşinizi nasıl *gördüğünüzün* unvanınızdan daha önemli olduğu görüşüne katılıyorum.

Bu da bir meslekten bir kariyere, oradan da bir tutkuya atlarken iş değiştirmek zorunda olmadığınız anlamına geliyor.

Amy'ye yakın bir zamanda şunu sordum: "İnsanlar senden tavsiye istediklerinde onlara ne diyorsun?"

"Birçok insan tutkularını *bulmaları* gerektiğini varsayıyor," demişti. "Bence kaygıların çoğunluğu tutkumuzun dışarıda bir yerlerde keşfedilmeyi bekleyen sihirli bir şey olduğu varsayımından kaynaklanıyor."

İnsanların ilgi alanları hakkında düşündüklerinin de yine böyle olduğunu vurguladım. İlgi alanlarını *geliştirmek ve derinleştirmek* için aktif bir rol oynamaları gerektiğini fark etmiyorlar.

Amy ondan tavsiye isteyenlere, "Bir tutku, tamamen oluşturulmuş olarak karşınıza çıkacak bir şey değildir," diyormuş. "Bu, çok daha dinamik bir süreçtir.

Telegram: @cinciva

Ne iş yapıyor olursanız olun (apartman görevlisi ya da CEO olabilirsiniz) yaptığınız şeye sürekli olarak bakıp diğer insanlarla nasıl bir bağlantısı olduğunu, büyük resme

nasıl bağlandığını, en derin değerlerinizi nasıl ifade ettiğini sorgulayabilirsiniz."

Başka bir deyişle bir gün, "Tuğla örüyorum," diyen bir tuğla örme ustası başka bir gün bir noktada, "Tanrının evini inşa ediyorum," diye düşünebilecek biri *haline gelebilir.*

Amy'nin aynı işi yapan aynı kişinin farklı zamanlarda işini bir meslek, bir kariyer ya da bir tutku olarak görebileceğine dair gözlemi akla Joe Leader ı getiriyor.

Joe, NYC Transit'in metrosunun genel müdür yardımcısı. Yani New York un metro ağının baş mühendisi. Bu, hayal etmesi neredeyse imkânsız zorlukta bir görev. Her yıl, bu hatta yapılan toplam 1,7 milyar sefer sayesinde bu hat, Amerika Birleşik Devletlerinin en yoğun metro ağı. Toplamda 469 istasyon var. Uç uca toplandığında, metro ağının rayları Chicago'ya kadar uzanabilir.

Delikanlıyken Leader'ın amacı bir tutku bulmak değildi. Öğrenci kredisini ödemenin bir yolunu bulmaya çalışıyordu.

"Üniversiteyi bitirdiğimde," demişti bana, "en büyük derdim bir iş bulmaktı. Herhangi bir iş. Transit, okulumuza işe mühendis almak için gelmişti, ben de işe alındım."

Stajyerken Leader'a raylar üzerinde çalışma görevi verilmişti. "Raylara eklemeler yapıyordum, halat çekiyordum, üçüncü ray için kablo işlerini yapıyordum."

Bu, herkesin ilginç bulacağı bir iş değil ama Joe için öyleydi. "Eğlenceliydi. İşe ilk başladığımda, tüm arkadaşlarım iş adamı ya da bilgisayarcı değildi, dışarı çıkardık ve eve dönüş yolunda bir peronda ileri geri koşturup, ᶜJoᵉ> bu ne, bu ne?' diye sorarlardı. Onlara, 'Bu üçüncü ray yalıtımı, bu yalıtımlı bağlantı,' gibi şeyler söylerdim. Eğlenceliydi."

Yani onun tutkusunun tohumlarını atan şey ilgisiydi.

Joe çok geçmeden birçok planlama işi yapmaya başladı, bunlardan da keyif

Telegram: @cinciva

alıyordu. Uzmanlığı ve ilgisi derinleştikçe, kendisini tanıdıkça, toplu taşıma mühendisliğini uzun vadeli bir kariyer olarak görmeye başladı. “Boş günlerimde, çamaşırhaneye çamaşır yıkamaya giderdim. Kıyafetlerinizi katlamanız için büyük masalar olur, bilir misiniz? Ben oraya gittiğimde tüm kadınlar bana gülerdi çünkü mühendislik çizimlerimi oraya götürüp sererek üstünde çalışırdım. İşin o kısmına gerçekten âşıktım.”

Joe, bir yıl içerisinde işine farklı bir gözle bakmaya başladığını söylüyor. Bazen bir cıvataya veya bir perçine bakıp, onu oraya onlarca yıl önce birinin koyduğunu düşünürdü ve o şey hâlâ oradaydı, aynı yerde. Hâlâ trenlerin ilerlemesini, insanların gitmeleri gereken yere gitmesini sağlıyordu.

“Topluma katkıda bulunuyormuşum gibi hissetmeye başladım,” dedi bana. “Her gün insanların ulaşımından sorumlu olduğumu fark ettim ve proje müdürü olduğumda, geride büyük kurulum işleri bırakacaktım (bilirsiniz, yüzlerce panel veya [sinyal] anklaşman sistemi) ve yaptığımız işin otuz yıl dayanacağını biliyordum. Bu, görev bilinci ya da görev aşkı diyebileceğim şeyi hissettiğim andı.”

Joe Leader ın işiyle ilgili konuşmalarını duymak, bir yıl boyunca aşkla bağlı olacağınız o görevi bulamadığınızda umudunuzu yitirmeniz gerekip gerekmediğini sorgulatabilir. Amy Wrzesniewski, işletme yönetimi yüksek lisansı öğrencileri arasında yaptığı gözlemde, çoğunluğun işlerinin hayatlarının tutkusu olmadığı kararma varmak için kendilerine sadece birkaç yıl verdiklerini görmüş.

Michael Baime için bu sürenin çok daha uzun olduğunu duymak sizi rahatlatacaktır.

Michael Baime, Pennsylvania Üniversitesinde iç hastalıkları profesörü. İyileştirmenin ve öğretmenin onun hayatının tutkusu olduğunu düşünebilirsiniz. Bu sadece kısmen doğru. Michael’m

tutkusu bilinçli farkındalık yoluyla iyi olma hali. Bilinçli farkın-dalığa duyduğu kişisel ilgiyi başkaları odaklı bir amaçla birleştirip insanların daha sağlıklı ve mutlu yaşamasını sağlayacak bir yol bulması yıllarını almış. Ancak ilgi duyduğu şey ile amacı bir araya geldiğinde dünyaya gelme amacını gerçekleştiriyormuş gibi hissetmiş.

Michael’a bilinçli farkındalığa olan ilgisinin nereden geldiğini sordum, o da

Telegram: @cinciva

hikâyeyi ta çocukluğundan itibaren anlatmaya başladı. “Gökyüzüne bakıyordum,” dedi bana. “Çok tuhaf bir şey oldu. Sanki gerçekten gökyüzünde kayboluyormuşum gibi hissettim. Bunu bir açılma, bir genişleme gibi hissettim. Hayatımın en mükemmel deneyimiydi.”

Sonrasında aynı şeyi sadece kendi düşüncelerine odaklanarak yapabileceğini fark etmiş. “Bu bir takıntıya dönüştü,” dedi bana. “Buna ne isim verebileceğimi bilmiyordum ama sürekli yapabilirdim.” Yıllar sonra Michael kitapçıda annesiyle beraber kitapları karıştırırken tam olarak bu deneyimden bahseden bir kitaba denk gelmiş. Kitabın yazarı, henüz meditasyon popüler olmadan önce Batılı okurlar için meditasyon hakkında yazılar yazan Alan Watts’mış.

Aüesinin teşvikiyle Michael lise ve üniversite boyunca meditasyon derslerine gitmiş. Mezuniyeti yaklaştıkça bir sonraki adımına karar vermesi gerekmiş. *Profesyonel meditasyoncüluk* diye tam zamanlı bir meslek olmadığı için doktor olmaya karar vermiş.

Tıp fakültesinde geçirdiği birkaç yılın ardından Michael meditasyon öğretmenlerinden birine itirafta bulunmuş: “Aslında yapmak istediğim bu değil, bu bana uygun değil.” Tıp onun için önemliymiş fakat onun en yoğun kişisel ilgi alanlarıyla örtüşmüyormuş. “Sabret,” demiş öğretmeni. “Doktor olursan daha fazla insana yardım edeceksin.”

Michael sabretmiş.

Derslerini tamamladıktan sonrası için Michael şöyle dedi: “Ne yapmak istediğimi tam olarak bilmiyordum. Temkinli olmak için stajın ilk yılma başladım.”

Şansına, doktorluk yapmaktan keyif almış. “İnsanlara yardımcı olmanın iyi bir yoluydu. İnsanlara yardım etmekten çok kadavra kesip krebs döngüsünü ezberlemekle uğraştığımız tıp fakültesi gibi değildi.” Stajyerden çalışana, klinik yöneticisine, ihtisas bölümünün müdür yardımcılığına ve sonra olarak da tüm iç hastalıkları bölümü şefliğine doğru hızla ilerlemiş.

Yine de tıp Michael’ın hayatının tutkusu olarak görebileceği bir şey değilmiş.

“Çalışmayı sürdürdükçe hastalarımın çoğunun ihtiyaç duyduğu şeyin yeni bir reçete ya da röntgen olmadığını fark ettim. Benim çocukluğumdan beri yaptığım şeye ihtiyaçları vardı. Çoğu hastanın ihtiyacı olan şey, durup nefes almak ve

Telegram: @cinciva

hayat deneyimleriyle bütünüyle bağlantıya geçmekti.”

Bu farkındalık, Michael’ın ciddi sağlık sorunları olan hastaları için bir meditasyon smıfı oluşturmasına neden olmuş. Yıl 1992 ymiş. O zamandan bu yana bu programı genişletmiş ve bu yıl, bunu tam zamanlı bir iş olarak yapmaya başlamış. Bugüne kadar yaklaşık 15.000 hasta, hemşire ve doktora eğitim vermiş.

Yakın zamanda Michael’dan yerel okulların öğretmenlerine bilinçli farkındalığa dair bir seminer vermesini istedim. Konuşma yapacağı gün sahneye çıktı ve izleyenlere dikkatle baktı. Onu dinlemek için pazar akşamlarından feragat eden yetmiş eğitimcinin gözlerinin içine tek tek baktı. Uzunca bir duraklama oldu.

Ardından göz alıcı diye tanımlayabileceğim bir gülümseme eşliğinde konuşmasına başladı: “Benim bir tutkum var.”

Üst seviyeli anlamlı bir hedefin gücünü ilk deneyimlediğimde yirmi bir yaşındaydım.

Üniversitedeki ikinci yılımın ilkbahar döneminde, o yaz yapabileceğim bir iş bulmak için kariyer hizmetleri merkezine gitmiştim. Üzerinde YAZ DÖNEMİ KAMU HİZMETLERİ yazan

büyük bir üç halkalı klasörün sayfalarını çevirirken daha önce adını hiç duymadığım bir programa rastladım: Summerbridge. Bu program, dezavantajlı şartlara sahip ortaokul öğrencilerini geliştirmeye yönelik eğitimler tasarlayıp verecek istekli ve çalışkan üniversite öğrencileri arıyordu.

Çocuklara yaz boyunca eğitim vermek iyi bir fikir, diye düşündüm. *Biyoloji ve ekoloji dersleri verebilirim. Onlara alüminyum folyo ve kartondan nasıl güneş enerjisiyle çalışan bir fırın yapabileceklerini öğretebilirim. Sosis pişiririz. Eğlenceli olur.*

Bu deneyim benim hayatımı değiştirecek, diye düşünmedim.

Tamam, şu anda daha kariyerinin başında olan bir öğrencisin fakat hayatın şu andan itibaren bambaşka bir yolda seyredecek, diye düşünmedim.

Sıkı dur, bir amaca sahip olmanın gücünü keşfetmek üzeresin, diye düşünmedim.

Telegram: @cinciva

Dürüst olmam gerekirse o yaza dair çok fazla şey söyleyemem. Detayları unuttum. Hafta sonu da dâhil olmak üzere her sabah gün doğmadan önce uyanıp derslerime hazırlandığımı hatırlıyorum. Gece yarılarına kadar çalıştığımı hatırlıyorum. Belli başlı çocukları ve bazı belirgin anları hatırlıyorum. Fakat eve dönüp yaşananlar üzerinde düşünene kadar ne olduğunu pek anlamamıştım. Bir çocuğun öğretmeniyle olan bağının iki taraf için de hayat değiştirici etkisi olabileceği ihtimalini görmüştüm.

O güz döneminde kampüse döndüğümde, Summerbridge'te çalışan diğer öğrencileri bulmaya çalıştım. Şansıma, bu öğrencilerden biri benimle aynı yurtta yaşayan Philip King'di. O da benim gibi acilen yeni bir Summerbridge programı başlatmanın gerekli olduğunu hissediyordu. Bu fikir o kadar cezbediciydi ki. Ama *de-neyemezdik.*

Hiç paramız, kâr amacı gütmeyen bir kurumun nasıl oluşturulacağına dair herhangi bir fikrimiz ya da bağlantımız yoktu ve benim de bunun Harvard'da aldığım eğitimi kullanmanın aptalca

bir yolu olduğuna emin olan ebeveynlerimden başka hiçbir şeyim yoktu.

Philip ve ben hiçbir şeye sahip olmasak da aslında tam olarak ihtiyacımız olan şeyi çoktan bulmuştuk: Bir amacımız vardı.

Bir organizasyonu sıfırdan kuran herhangi birinin söyleyebileceği gibi yapılacak küçüklü büyüklü milyonlarca iş vardı ve bunlardan hiçbirinin kullanım kılavuzu yoktu. Philip ve ben oldukça ilgi çekici bir iş yapmıyor olsaydık, bu işi asla yapamazdık. Ama bu programı yaratmak zihnimizde ve *kalbimizde* yer kapladığı için bu, ikimizin de daha önce sahip olduğumuzu bilmediğimiz cesareti ve enerjiyi ortaya çıkardı.

Kendimiz için bir şey istemediğimizden, Philip ve ben Camb-ridge'teki tüm işletme ve restoranların kapısını tek tek çalıp bağış isteyecek girişkenliği kendimizde bulduk. Sayısız yöneticinin bekleme odasında geçirdiğimiz saatler için gereken sabrı da elde ettik. Otorite figürlerinin bizi görmeye vakti olana kadar çok fazla, bazen saatlerce bekledik. Ardından istediğimizi elde edene kadar talep etmeyi sürdürmemizi sağlayan inatçılığımızı keşfettik.

Yapmamız gereken her şeyi de böyle hallettik. Kendimiz için değil, bizden daha büyük bir amaç için yapıyorduk bunu.

Telegram: @cinciva

Philip ve benim mezuniyetimizden iki hafta sonra program kapılarını açtı. O yaz, yedi lise ve üniversite öğrencisi öğretmenliğin nasıl bir şey olduğunu keşfetti. Otuz beş öğrenci yazlarını öğrenerek, ders çalışarak, çaba sarf ederek ve her ne kadar bunlarla bir arada olması imkânsız gibi gelse de aynı zamanda eğlenerek geçirmenin nasıl bir şey olduğunu keşfetti.

Bunun üzerinden yirmiyi aşkın yıl geçti. Şu anda Daha İyi bir Boston İçin Dönüm Noktası adıyla hizmet veren program Philip ve benim hayal edebileceğimizden çok daha gelişti ve her yıl yüzlerce öğrenciye ücretsiz, yıl boyu akademik gelişim desteği veriyor. Bugüne dek bu programda bin erkek ve kadın ders verdi, onların birçoğu da tam zamanlı kariyer alanı olarak eğitimi seçti.

Summerbridge benim öğretmenliği seçmeme neden oldu. Öğretmenlik de çocukların hayatta mümkün olduğunu hayal bile edemeyecekleri şeyleri yapabileceklerini fark etmelerini sağlamayı istememe neden oldu.

Yine de...

Öğretmenlik benim için yeterli değildi. İçimdeki bilimi seven, insan doğası karşısında büyülenen, on altı yaşındayken katıldığı yaz okulunda (katalogdaki onlarca ders arasından) psikoloji dersini seçen o küçük kız hâlâ tatmin olmamıştı.

Bu kitabı yazmak, ergenliğimde ilgi alanlarımı sezdiğimi, yirmili yaşlarımda amacımın netleştiğini ve son olarak da otuzlarımda, hayatımı düzenleyen üst seviye amacımın ne olduğunu söyleyebilmemi sağlayan deneyim ve uzmanlığa sahip olduğumu fark etmemi sağladı: *Çocukların uygun şartlarda gelişmesine yardım etmek için psikoloji bilimini kullanmak.*

Babamın Summerbridge konusunda üzgün olmasının bir nedeni beni seviyor olmasıydı. Kendi kızından daha az sevdiği başka insanların iyilikleri için kendi refahımdan feragat edeceğimi düşünüyordu.

Şüphesiz ki azim ve amaç kavramları, prensipte birbirleriyle çelişiyor gibi görünebilir. Hem en üst seviye hedefine katı bir biçimde odaklanıp hem de bir yandan başkalarına dair kaygılara sahip olmak nasıl mümkün olabilir ki? Eğer azim son raddede tek bir kişisel hedefe odaklanan bir hedefler piramidine sahip olmakla alakalıysa, *başkalarının* bu resimde nasıl bir yeri olabilir?

Telegram: @cinciva

“Çoğu insan kendilerini ve başkalarını düşünerek seçilen hedeflerin birbirine zıt uçlarda durduğunu düşünüyor,” diyor meslektaşım ve Whartonda profesör olan Adam Grant. “Fakat benim tutarlı bir biçimde gördüğüm şu ki bu ikisi birbirlerinden tamamen bağımsız. İkisine de sahip olmayabilirsin ya da ikisine birden sahip olabilirsin.” Başka bir deyişle hem herkesten daha

üstün olmak hem de başkalarına yardım etmek amacıyla hareket etmek isteyebilirsiniz.

Adam’ın araştırması, *hem* kişisel *hem de* toplum odaklı çıkarları aynı anda gözeten çalışan ve yöneticilerin, uzun vadede %100 bireysel motivasyonla hareket edenlere kıyasla daha iyi bir konuma geldiğini bulmuş.

Örneğin, Adam bir keresinde belediye itfaiyecilerine şöyle sormuş: “Neden işinizi yapma konusunda motivesiniz?” Ardından iki ay boyunca başkalarına yardım etme motivasyonuyla çalışan itfaiyecilerin en azimliler olmasını bekleyerek fazla mesailerini takip etmiş. Fakat başkalarına yardım etme motivasyonuyla hareket edenlerin çoğu *daha az* fazla mesai yapıyormuş. Neden?

İkinci bir motivasyon eksik olduğu için: işin kendisine olan ilgi. Başkalarına yardım etme isteği, ancak işin kendisinden keyif alıyorlarsa daha fazla çabaya neden oluyor. Hatta *hem* başkalarına yardım etme isteği (“Çünkü işim vasıtasıyla başkalarına yardım etmek istiyorum”) *hem de* içsel motivasyon gösterenler (“Çünkü bu işten hoşlanıyorum”) diğerlerine kıyasla ortalama %50 oranında daha çok fazla mesai yapıyor.

Adam aynı soruyu (Neden işinizi yapma konusunda motivesiniz?”) bir devlet üniversitesi için bağış toplayan 140 çağrı merkezi çalışanına sorduğunda, aldığı cevaplar neredeyse diğerlerinin tıpatıp aynısıydı. Sadece güçlü bir toplum odaklı motivasyon *ile* içsel tatmine aynı anda sahip olanlar daha çok telefon görüşmesi yapmış ve bu sayede de üniversite için daha fazla para toplamıştı.

Gelişim psikologları David S. Yeager ve Matt Bundick aynı örüntüyü ergenlerde de gözlemledi. Örneğin, bir çalışmada David yaklaşık yüz ergenle görüşme yapıp onlardan büyüyünce ne olmak istediklerini ve bunun nedenini kendi cümleleriyle söylemelerini istedi.

Bazıları geleceklerinden tamamen kendilerine odaklanarak bahsetti (“Bir moda tasarımcısı olmak istiyorum çünkü yapması zevkli... Önemli olan... [kariyerinden] gerçekten keyif alabilmen”).

Telegram: @cinciva

Diğerleriyse sadece başkaları odaklı motivasyonlardan bahsetti ("Doktor olmak istiyorum. İnsanlara yardım etmek istiyorum...").

Son olarak da bazı ergenler *hem* kendileri *hem de* başkalarıyla ilgili motivasyonlardan bahsetti: "Deniz canlıları biyoloğu olsaydım, her şeyi temiz tutmak için çabalardım... Bir bölge seçip o bölgeye yardım ederdim, balıklara ve diğer her şeye... Akvaryumları ve balıkları hep sevmişimdir çünkü rahat rahat yüzüyorlar, bu da sanki özgürlük gibi. Sanki su altında uçmak gibi bir şey."

İki yıl sonra *hem* kendine *hem de* başkalarına odaklanan motivasyonlardan bahsedenler, okulda yaptıklarını diğer iki gruba kıyasla daha anlamlı bulduklarını belirtti.

Görüştüğüm azim örneklerinin çoğuna göre anlamlı ve ilgi çekici bir tutkuya çıkan yol öngörülemezdi.

AvustralyalI girişimciler Aurora ve Franco Fonte, özel hizmet şirketlerinde 2.500 çalışan istihdam ediyor ve 130 milyon doların üstünde yıllık ciroları var.

Yirmi yedi yıl önce Aurora ve Franco yeni evlilerdi ve parasızlardı. Bir restoran açma fikirleri vardı fakat bunun için yeterli paraları yoktu. Bunun yerine ofisleri ve alışveriş merkezlerini temizlemeye başladılar: görev aşkıyla yanıp tutuştuklarından değil, faturalarını ödemek zorunda olduklarından.

Çok geçmeden kariyer hırsları farklı bir noktaya geldi. Bina bakımı işinde konaklama sektöründekinden daha parlak bir gelecek sahibi olabileceklerini fark ettiler. İkisi de acımasız bir yoğunlukla haftada 80 saat çalışıp, bazen çocuklarını sırtlarına bağlayarak müşterilerinin binalarını kendilerininmiş gibi temizlemeyi, banyolarını ovmayı sürdürdü.

Tüm iniş çıkışlara rağmen (ki bunlardan oldukça fazla vardı) Franco bana şunları söyledi: "Her zaman sebat ettik. Hiçbir za-

man engellere yenik düşmedik. Başarısızlığa hiçbir şekilde izin veremezdik."

Aurora ve Franco'ya banyo temizlemenin (hatta multimilyon dolarlık bir banyo temizleme şirketi kurmanın) nasıl bir amaçla bağlantılı olabileceğini hayal etmekte zorlandığımı itiraf ettim.

"Bu temizlemekle alakalı değil," dedi Aurora duyguyla yumuşayan bir sesle.

Telegram: @cinciva

“Bir şeyler ortaya koymakla alakalı. Müşterilerimizle ve onların problemlerini çözmekle alakalı. En çok da bizimle birlikte çalışan muhteşem insanlarla alakalı: Onlar inanılmaz ruhlara sahipler ve bizim de onlara karşı büyük bir sorumluluğumuz var.”

Stanfordlı gelişim psikoloğu Bili Damon’a göre kişinin kendisini böyle aşan bir yön bulması, bilinçli bir şekilde aşılanabilir ve aşılanmalıdır. Güzide kariyerinin ellinci yılında olan Bili, ergenlerin nasıl hem kişisel tatmin alacakları hem de topluma faydalı olabilecekleri hayatlar yaşayabileceğini araştırıyor. Amaç üzerine çalışmalar yapmak, ona göre onun hayatının tutkusu.

Bill’e göre amaç, “Bunu *neden* yapıyorsun? *Neden*[7]” sorularının mutlak yanıtı.

Bili amacın kökenlerine dair neler öğrendi?

“Her bir veri setinde bir örüntü var,” dedi bana. “Herkesin içinde bir kıvılcım var ve bu da amacın başlangıcı. Bu kıvılcım, ilgi duyduğun şeyle ilgili bir şey.”

Bir sonraki aşamada bir amacı olan birini gözlemlemeniz gerekiyor. Bu amacı olan rol modeli ailenizden biri olabilir, tarihî ya da siyasi bir figür de olabilir. O kişinin kim olduğunun bir önemi yok, hatta o kişinin amacının çocuğun gelecekte yapmaya karar vereceği şeyle ilişkili olup olmadığının bile bir önemi yok. “Önemli olan,” diyor Bili, “*binlerinin* başkaları için bir şeyler başarmanın mümkün olduğunu göstermesi.”

Hatta amacın, erken dönemde gözlemlenen amaç sahibi bir rol modeli olmaksızın geliştiği tek bir örnek bile hatırlayamıyor. “İdeal olan,” dedi, “amaç odaklı bir hayatın (tüm hüsranları ve engelleriyle) ne kadar zor fakat aynı zamanda en nihayetinde ne kadar tatmin edici olabileceğini görmesidir.”

Bill’e göre bunun ardından bir keşif geliyor. Kişi, dünyada çözülmesi gereken belirli bir problemi keşfediyor. Bu keşif birçok şekilde ortaya çıkabiliyor. Bazen kişisel bir zorluk veya kayıp, bazen de başkalarının zorlukları ve kayıpları hakkında edinilen bilgiler buna neden olabiliyor.

Bill’in altını çizdiği nokta ise başkalarının bizim yardımımıza ihtiyaç duyduğunu gözlemlememizin yeterli olmadığı. Amaç, ikinci bir keşfe ihtiyaç duyar: “Ben *kişisel olarak* bir şeyleri değiştirebilirim.” Bu karar ve harekete geçme niyeti, Bill’e göre kendi hayatında bir amacı olan bir rol modelini izlemenin neden önemli olduğunu gösteren şey: “Çabalarınızın boşa gitmeyeceğine inanmanız

Telegram: @cinciva

gerekir.”

Kat Cole, amaç odaklı azme sahip bir rol modeli olanlardandı.

Kat’le o otuz beş yaşındayken ve Cinnabon pastane zincirinin genel müdürüyken tanıştım. Onun hikâyesini üzerinde fazla düşünmeden dinleyecek olursanız, bu size “fakirlikten zenginliğe” geçiş hikâyesiymiş gibi gelebilir fakat biraz daha kulak kesilip dikkat ederseniz, farklı bir temayla karşılaşırsınız: “yokluktan amaca.”

Kat, Jacksonville, Florida’da büyüdü. Annesi Jo, Kat dokuz yaşındayken Kat’in alkolik babasını terk etme cesaretini gösterdi. Jo, Kat ve iki kız kardeşinin geçimini sağlamak için üç farklı işte çalışıyordu fakat gene de onlara ayıracak vakit buluyordu. “Biri için fırında bir şeyler pişiriyor, biri için de ayak işlerini yapıyordu! Başkalarına yardım etmek için her fırsatı sezgisel bir şekilde görebiliyordu. Tanıştığı herkes, bir iş arkadaşı ya da aynı topluluğu paylaştığı biri, onun ailesi oluyordu.”

Kat de iş ahlakını ve başkalarına yardım etmeye duyduğu yoğun isteğini annesinden almıştı.

Kafin motivasyonuna geçmeden önce iş hayatında çıktığı sıra dışı basamaklara bir göz atalım. Kat’in özgeçmişi on beş yaşında alışveriş merkezinde kıyafet satma göreviyle başlıyordu. On sekiz yaşındayken garsonluk yapacak yaşa gelmişti. “Hooters kızı” olarak işe başlamış ve bir yıl sonra da Avustralya’daki ilk Hooters restoranının açılışına yardımcı olması istenmişti. Bunu Meksika, Bahamalar ve Arjantin şubeleri takip etmişti. Yirmi iki yaşındayken on şubeli bir departmanın başındaydı. Yirmi altı yaşındayken genel müdür yardımcısıydı. Yönetim kurulunun bir üyesiyken Kat, Hooters’ın satış haklarının yirmi sekiz ülkede dört yüz bölgeye dağıtılmasına yardımcı oldu. Şirket el değiştirdiğinde, Kat otuz iki yaşındaydı ve geçmiş performansı öyle etkileyiciydi ki Cinnabon tarafından genel müdür olarak işe alındı. Cinnabon’un satışları Kafin gözetimindeyken önceki on yıla kıyasla daha hızlı arttı ve dört yıl içerisinde bir milyar doları aştı.

Şimdi Kafi çalıştıranın ne olduğunu düşünelim.

Kat’in Hooters’taki ilk garsonluk zamanlarında aşçılar vardiyanın ortasında işi bırakmışlardı. "Dolayısıyla,” demişti bana sakin bir şekilde, “yöneticiyle birlikte gittim ve yemeklerin hazırlanmasına yardımcı oldum, böylelikle tüm masalara

Telegram: @cinciva

hizmet verildi.”

Neden?

“İlk olarak bahşişlerle geçiniyordum. Faturalarımı bu şekilde ödüyordum. İnsanlar yemeklerini alamazsa hesabı ödemezlerdi ve tabii ki bahşiş bırakmazlardı. İkinci olarak da bunu yapıp yapamayacağımı çok merak ediyordum. Üçüncü olarak da yardımcı olmak istiyordum.”

Bahşiş ve ilgi kendini düşünmesiyle, yardımcı olma isteği de oldukça net bir biçimde başkalarını düşünmesiyle ilgili bir motivasyon kaynağı. Bu, tek bir hareketin (ocağın başına geçip tüm bekleyen müşterilere yemek hazırlamak) *hem* bireye *hem de* çevresindekilere faydalı olduğu bir örnek.

Kat, göz açıp kapayıncaya kadar ofis işlerine yardım eden ve mutfak çalışanlarını işe alan bir konuma gelmişti. “Bir gün, barmenin erken ayrılması gerekti ve aynı şey yine oldu. Başka bir gün müdür işi bıraktı, ben de vardiya sistemini yönetmeyi öğrenmek zorunda kaldım. Altı aylık bir süre zarfında binadaki tüm işlerde çalışmıştım. Sadece işleri yapmakla kalmayıp o işleri başkalarına öğreten bir eğitici de olmuştum.”

Şirkette ilerlemek için başkasının işine el atmak ve yardımcı olmak çok sık rastlanan bir hamle değildir. Yine de görev tanımının dışına çıkan bu performans, uluslararası yerler açma davetiyle sonuçlandı ve bunu da şirkette yöneticilik pozisyonu takip etti.

Pek tesadüfi olmayan bir şekilde bu, tam da annesi Jo’nun yapacağı türden bir şeydi. “Benim tutkum insanlara yardımcı olmak,” dedi Jo bana. “İş hayatında ya da iş hayatı dışında olması fark etmez, birinin gelip bir şeyler oluşturmasına, bir şeylere yardımcı olmasına ihtiyacınız varsa sizin için orada olmak isteyen biriyim. Bence her ne başardıysam paylaşmayı sevdiğim içindir. Hiçbir şeyi depolamıyorum: Neyim varsa size ya da bir başkasına vermek istiyorum.”

Kat felsefesini, onu “çok çalışıp, aldığını geri vermek” üzerine yetiştiren annesine dayandırıyor ve bu etik anlayışı ona hâlâ rehberlik ediyor.

“Yavaş yavaş yeni ortamlara girmekte ve insanlara yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapma kapasitesine sahip olduklarını göstermekte çok iyi olduğumu fark etmeye başladım. Bunun benim işim olduğunu keşfettim ve fark ettim ki eğer insanlara (bireylere) yardım

Telegram: @cinciva

edebiliyorsam, gruplara da yardım edebilirdim. Şirketlere de yardım edebilirdim. Şirketlere yardım edebiliyorsam, markalara da yardım edebilirdim. Markalara yardım edebiliyorsam, topluluklara ve ülkelere de yardım edebilirdim."

Kısa bir süre önce Kat bloğunda "See What's Possible, and Help Others Do the Same" isimli bir yazı yayınladı. "İnsanların etrafındayken," diye yazmıştı Kat, "yüce bir şeyin huzurunda ol-

duğumun farkındalığı kalbimden ve ruhumdan dışarı yayılıyor. Bu yücelik keşfedilmemiş olabilir, henüz gelişmemiş olabilir fakat her zaman potansiyel bir yücelik oluyor. Kimin güzel ve hatta muhteşem şeyler yapacağını ya da dünyayı etkileyecek bir sonraki kişi olacağını asla bilemezsiniz, dolayısıyla herkese sanki o insan o olacakmış gibi davranın."

Yaşınız kaç olursa olsun bir amaç bilinci geliştirmek için hiçbir zaman çok geç ya da çok erken değildir. Her birini bu bölümde adı geçen araştırmacıların birinden ödünç aldığım üç önerim var.

David S. Yeager *hâlihazırda yaptığınız işin topluma nasıl bir olumlu katkısı olduğu üzerinde düşünmemizi* öneriyor.

Birçok boylamsal araştırmada David S. Yeager ve meslektaşı Dave Paunesku öğrencilere, "Dünya nasıl daha iyi bir yer haline gelir?" sorusunu sordu ve ardından bunu okulda öğrendikleriyle ilişkilendirmelerini istedi. Yanıt olarak bir dokuzuncu sınıf öğrencisi şöyle yazdı: "Genetik araştırmacılığı gibi bir işim olsun isterdim. Bu işle ekinleri daha verimli hale getiren bir mühendis olarak dünyaya faydalı olabilirdim." Bir başkasıysa, "Sanırım eğitim almak etrafınızdaki dünyayı anlamanızı mümkün kılıyor... îlk olarak okula gitmezsem kimseye yardımcı olamam."

Bu tamamlaması bir ders saatinden daha kısa süren basit alıştırma, çocukların dâhiliyet hislerini ciddi oranda güçlendirmişti. Plasebo alıştırmasına ve kontrol alıştırmasına kıyasla amaç üzerinde düşünmek, öğrencilerin bir sonraki sınavlarına çalışmaya harcadığı zamanı ikiye katladı, eğlenceli videolar izleme seçeneği sunulsa bile zorlandıkları matematik problemleri üzerinde çalışma ihtimallerini önemli ölçüde artırdı, matematik ve fen bilimleri derslerinde daha iyi notlar almalarını sağladı.

Amy Wrzesniewski *mevcut işinizi küçük ama anlamlı yollarla en temel değerlerinizle daha ilişkili bir hale nasıl getirebileceğinizi düşünmenizi* tavsiye

Telegram: @cinciva

ediyor.

Amy bu fikre “işi ustalıkla işlemek” adını veriyor ve bu onun psikolog meslektaşları Jane Dutton, Adam Grant ve Justin Berg’le beraber üzerine çalıştıkları bir müdahale biçimi. Bu, en basit haliyle işiniz ne olursa olsun, iş tanımınızın üzerinde oynamalar yapabileceğiniz anlamına geliyor: Eklemeler yaparak, başkalarıyla görev değişimleri yapıp işinizi kendinize göre ayarlayarak bir iş gününüzü. kendi değerlerinize ve ilgi alanlarınıza göre yeniden oluşturabilirsiniz.

Amy ve çalışma arkadaşları yakın bir zamanda bu fikri Google’da test ettiler. “Amaç” kelimesini doğrudan akla getirmeyen pozisyonlarda çalışanlar (satış, pazarlama, finans, operasyon, muhasebe gibi alanların çalışanları) rastgele bir şekilde işi ustalıkla işleme atölyelerine çağırıldı. Günlük rutinlerinde ayarlamalar yapabilecekleri yollar buldular, her biri daha anlamlı ve keyifli bir işin nasıl olacağını gösteren kişiselleştirilmiş bir “harita” ortaya çıkardı. Altı hafta sonra yöneticileri ve iş arkadaşları tarafından yapılan değerlendirme, atölyeye katılan çalışanların diğerlerine kıyasla önemli ölçüde daha mutlu ve daha verimli olduklarını gösterdi.

Son olarak Bili Damon *amaç sahibi bir rol modelinden ilham almanızı* öneriyor. Sizden, röportaj çalışmalarında da kullandığı, “Kendinizi bundan on beş yıl sonrasında hayal edin. O zaman sizin için en önemli olacak şeyin ne olduğunu düşünüyorsunuz?” ve “Hayat hikâyesi size daha iyi bir insan olma konusunda ilham veren biri aklınıza geliyor mu? O kim? Neden?” gibi soruları yanıtlamanızı isteyecektir.

Bill’in alıştırmasını yaptığımda, başkaları odaklı bir hayat yaşamanın güzelliğini bana herkesten daha çok gösteren kişinin annem olduğunu fark ettim. O, hiç abartısız tanıdığım en kibar insan.

Çocukluğumda, annemin cömert ruhunu anlamak için fazla bencildim. Her Şükran Günü nde masamıza gelen yabancılardan rahatsızlık duyuyordum: Sadece Çin’den göçen uzak akrabalarımız

değil, oda arkadaşları ve onların oda arkadaşlarının arkadaşları da masamızda olurdu. Kasım ayında şans eseri annemle karşılaşan ve gidecek başka bir yeri olmayan herkes evimize içtenlikle kabul edilirdi.

Bir yıl, annem doğum günü hediyelerimi açmamdan bir ay sonra onları

Telegram: @cinciva

başkalarına vermişti, bir başka yılsa ablamın tüm pelüş hayvan koleksiyonunu başkalarına verdi. Sinir krizi geçirdik ve ağlayıp onu bizi sevmemekle suçladık. “Ama onlara daha fazla ihtiyacı olan çocuklar var,” dedi tepkimize oldukça şaşırarak. “Sizde çok var. Onlarda çok az var.”

Babama tıp fakültesine girmek için yapılan MCAT sınavına girmeyip kendimi Summerbridge programını geliştirmeye adayacağımı söylediğimde bana şunu sordu: “Neden fakir çocukları önemsiyorsun ki? Onlar aileden değil! Onları tanımıyorsun bile!” Şimdi neden olduğunu fark ediyorum: Hayatım boyunca bir kişinin (annemin) başkalarına yardım etmek için neler yapabileceğini gördüm. Amacın gücüne tanık oldum.

1

Otonom sinir sistemi tümörü olarak tanımlanabilir. Çocuklarda en sık görülen kanser

türlerinden biridir, (yay. n.)

Telegram: @cinciva

9. Bölüm **UMUT**

Eski bir Japon atasözü şöyle der: *Yedi kez düş, sekiz kez kalk.* Eğer bir gün bir dövme yaptıracak olursam, bu basit altı kelimeyi kalıcı olarak taşımak isterim.

Umut nedir?

Yarının bugünden daha iyi olacağı beklentisi bir tür umuttur. Daha güneşli günleri veya daha kolay yolları beklerken hissettiğimiz şeydir bu. Sorumluluğun ağırlığı olmaksızın hissedilebilir. Bir şeyleri düzeltme görevi evrenindir.

Azim farklı bir umut türüne bağlıdır. Kendi çabamızın geleceği iyileştireceği beklentisine dayanır. *Yarının daha iyi bir gün olacağını hissediyorum* demek *yarını daha iyi bir gün yapmak için çözüm üretiyorum* demekten daha farklıdır. Azimli insanların taşıdığı umut şansla değil, düştükten sonra yeniden ayağa kalkmakla alakalıdır.

Üniversitedeki ilk yılımın bahar döneminde, nörobiyoloji dersine kaydoldum.

Her derse erkenden gelip her denklemi ve şemayı not defterime kopyalamak için en ön sıraya otururdum. Ders dışında verilen tüm okumaları yapıp çözülmesi gereken soruları çözerdim. İlk ara sınava girerken bazı konularda yeterli değildim (zor bir dersti ve lisede

aldığım biyoloji dersi hiç de beklediğim kadar yardımcı olmamıştı) fakat genel olarak kendimden oldukça emindim.

Ara sınav oldukça iyi başladı fakat gittikçe zorlaştı. Paniklemeye başladım, sürekli şunu düşünüyordum: *Bitiremeyeceğim! Ne yaptığıma dair hiçbir fikrim yok! Bu dersten kalacağım!* Bu, tabii ki kendini gerçekleştiren bir kehanete dönüştü. Aklım bu çarpıntıya yol açan fikirlerle doldukça daha az odaklanabilmeye başladım. Son soruyu okumama bile fırsat kalmadan zaman doldu.

Birkaç gün sonra hoca ara sınavları geri dağıttı. Acınası notuma kederle baktıktan sonra öğretim asistanının ofisinin yolunu tuttum. Önerisi, “Bu dersi bırakmayı bir seçenek olarak düşünmelisin,” oldu. “Daha ilk yılmdasın. Üç yılın daha var. Bu dersi sonra da alabilirsin.”

Telegram: @cinciva

“Lisede ileri seviye biyoloji dersi almıştım,” diye yanıtladım.

“Nasıldın?”

“A aldım ama öğretmenimiz çok fazla şey öğretmedi, zaten büyük ihtimalle bu yüzden üniversitede biyoloji dersinden muaf olmam için girmem gereken AP sınavına girmedim.” Bu, onun dersi bırakmam gerektiği yönündeki sezgilerini doğruladı.

Vize sınavlarında da aşağı yukarı aynı durum geçerli oldu ki deli gibi çalışmıştım ve gene soluğu öğretim asistanının ofisinde almıştım. Bu sefer ses tonu durumun daha acil olduğunu gösteriyordu. “Not dökümünde dersten kaldığının görünmesini *istemezsin.* Dersi bırakmak için çok geç değil. Bunu yaparsan genel not ortalamanı etkileyen bir şey olmayacak.”

Bana ayırdığı zaman için ona teşekkür ettim ve kapıyı çekip çıktım. Koridorda ağlamayarak kendimi şaşırtmıştım. Bunun yerine durumun gerçeklerini gözden geçirdim: îki başarısızlık ve geriye kalan tekbir sınav (final sınavı) sonrasında dönem bitecekti. Daha alt seviye bir dersle başlamış olmam gerektiğini fark ettim ve o an için dönemin yarısına kadar yaptığım yoğun çalışmalar yeterli değildi. Bunu sürdürürsem, son sınavda çuvallayıp not dö-

kümümde F yi görmem çok olasıydı. Dersi bırakırsam, zarar etmeyi de bırakacaktım.

Yumruklarımı ve çenemi sıkıp doğruca öğrenci işlerine gittim. O an, nörobiyoloji dersine devam etme (hatta o bölümden *mezun olma*) kararı almıştım.

Benim için dönüm noktası olan o güne geri dönüp baktığımda, yenilmiş olduğumu görüyorum ya da daha isabetli bir ifadeyle, kendi ayaklarıma takılıp yüzümün üstüne öylece düştüğümü. Her iki durumda da hiç kalkmayıp orada kalabilirdim. Kendime şöyle diyebilirdim: *Ben bir salağım! Yaptığım hiçbir şey yeteri kadar iyi değil!* Sonra da dersi bırakabilirdim.

Bunun yerine kendimi umutla kendime savunmuştum: *Pes etmeyeceğim! Buna bir çözüm bulabilirim!*

Dönemin geri kalanında daha fazla çalışmakla kalmayıp, daha önce denemediğim şeyleri de denemeye başladım. Her öğretim asistanının ofis

Telegram: @cinciva

görüşme saatlerine gittim. Daha fazla ödev talep ettim. En zor soruları zaman baskısı altında çözme denemeleri yaptım, kusursuz bir performans göstermem gereken sınav koşullarına benzeyen koşullar oluşturdum. Sinirlerimin sınav esnasında sorun çıkaracağını biliyordum, bu yüzden hiçbir şeyin beni şaşırtamaya-cağı bir yetkinlik düzeyine erişmeyi hedefliyordum. Sınav zamanı geldiğinde, o sınavı ben de hazırlayabilirmişim gibi hissettim.

Sınavdan tam not aldım. Ders ortalamam B geldi. Dört yılda aldığım en düşük nottu fakat en nihayetinde, en gurur duyduğum not da oydu.

Nörobiyoloji dersiyle boğuşurken meşhur bir psikoloji deneyinin koşullarını yeniden yarattığımın farkında değildim.

Zamanı 1964 yılına döndürüyorum. Martin E. P. Seligman ve Steve Maier isimli iki birinci sınıf doktora öğrencisi, penceresiz bir odada, kafese koyulmuş bir köpeğin patilerine elektrik şoku

verilmesini izliyordu. Şoklar rastgele bir şekilde ve uyarı olmaksızın veriliyordu. Köpek hiçbir şey yapmazsa, şok beş saniye sürüyordu fakat burnunu kafesin önündeki bir panele değdirirse daha kısa sürüyordu. Başka bir kafeste, başka bir köpek aynı aralıklarla aynı şoku alıyordu fakat burnunu değdirebileceği bir panel yoktu. Başka bir deyişle, iki köpek de tam olarak aynı anda aynı şoku alıyordu ama sadece birinin şokun ne kadar süreceği üzerinde kontrolü vardı. Altmış dört şokun ardından iki köpek de ana kafeslerine geri dönüyordu ve aynı işlem için başka köpekler getiriliyordu.

Sıradaki gün, köpekler farklı bir kafese koyuluyordu. Kafesin ortasında, köpeklerin denediklerinde atlayabilecekleri kadar alçak bir panel vardı. Köpeğin içinde bulunduğu kutunun diğer tarafından gelen tiz sesin hemen ardından bir şok veriliyordu. Bir önceki gün şoklar üzerinde kontrolleri olabileceğini öğrenen köpeklerin hemen hepsi panelden atlamayı öğrendi. Sesi duyuyorlardı ve panelden atlayıp güvenli alana varıyorlardı. Buna karşın bir önceki gün şoklar üzerinde kontrolleri *olmayan* köpeklerin üçte ikisi yerde sızlayarak yatıp, pasif bir biçimde cezanın dinmesini bekliyorlardı.

Bir ilk niteliği taşıyan bu deney, umutsuzluğa neden olanın acı çekmek olmadığını gösterdi. Umutsuzluğu getiren şey, kontrol edemeyeceğinizi düşündüğünüz acıydı.

Dersini zar zor geçtiğim bölümü okumamın üstünden yıllar geçmişti, Martynin

Telegram: @cinciva

ofisinin birkaç kapı ötesinde, yüksek lisans öğrencilerinin ders çalıştığı odalardan birinde oturup bu öğrenilmiş çaresizlik deneyi üzerine çalışıyordum. Kendi önceki deneyimlerimle benzerliklerini hızlıca fark ettim. İlk nörobiyoloji ara sınavı beklenmedik bir acı yaşatmıştı. Durumumu iyileştirmeye çalışmıştım ama vize geldiğinde, yeniden şoka maruz kalmıştım. Dönemin geri kalan kısmı panelli kutu gibiydi. Önceki deneyimlerime bakarak o durum karşısında çaresiz olduğum sonucuna mı varacaktım? Sonuçta o anki deneyimlerime göre iki korkunç sonucu bir üçüncüsünün takip edeceğini düşünüyordum.

Yoksa kontrol edemedikleri acıya maruz kalmalarına rağmen umutlarına tutunan o birkaç köpek gibi mi olacaktım? Daha önce çektiğim acıları gelecekte önleyebileceğim hataların bir sonucu olarak mı görecektim? Odağımı yakın geçmişimden daha da geriye götürüp, hata yapmayı umursamadığım ve sonunda başarıya ulaştığım onca zamanı mı hatırlayacaktım?

Marty ve Steve'in köpeklerinin küçük bir kısmının davrandığı gibi davranıp, kararlılık göstereceğim ortaya çıktı. Ayağa kalktım ve savaşı sürdürdüm.

1964'te yapılan o deneyi takip eden on yılda çeşitli deneyler tutarlı bir şekilde çekilen acıyı kontrol edememenin, iştah ve fiziksel hareketlilikte değişiklik, uyku sorunları ve konsantrasyon yetisinde düşüş gibi klinik depresyon belirtileri yarattığı ortaya çıktı.

Marty ile Steve hayvanların ve insanların çaresiz olduklarını *öğrenebildiklerini* ilk söylediğinde, teorileri meslektaşları tarafından tamamen saçma bulunmuştu. O zamanlar kimse, köpeklerin davranışları üzerinde etkisi olabilecek düşüncelere sahip olabileceğine ihtimal vermiyordu. Hatta *insanların* davranışlarını anlamlı düşüncelerle şekillendirmesi bile sadece birkaç psikoloğun ihtimal verdiği bir konuydu. Bunun yerine gelinen nokta *tüm yaşayan hayvanların* mekanik bir biçimde ödüle ve cezaya cevap verdiği yönündeydi.

Toplanan yığınla verinin ve akla gelebilecek bütün alternatif açıklamaların elenmesinin ardından bilim dünyası sonunda ikna olmuştu.

Kontrol edilemeyen stresin korkunç sonuçlarını laboratuvar ortamında titizlikle ölçmüş biri olarak Marty'nin bu konuda yapılabileceklere olan ilgisi gittikçe artıyordu. Klinik psikolog olmak için yeniden eğitim sürecine girme kararı aldı. Akıllıca bir seçim yaparak, depresyonun kökenlerini ve uygulama çözümlerini

Telegram: @cinciva

araş-

tırma konusunda öncü olan psikiyatrist Aaron Beck'in kanatları altında çalışmaya karar vermişti.

Bunu takip eden öğrenilmiş çaresizliğin tam tersinin incelenmesi oldu ki Marty buna sonralarda *öğrenilmiş iyimserlik* adını verdi. Marty nin yeni çalışmasının esas ilham kaynağı en başından beri gözler önündeydi: Şok verilen köpeklerin üçte ikisi kendilerini kurtarmaya çalışmaktan vazgeçmişken, üçte biri dayanıklılığını sürdürmüştü. Önceki travmalarına karşın acılarını dindirecek hareketler bulmaya çalışmaya devam etmişlerdi.

Marty nin sonrasında insanlardaki karşılığı, "Pes etmeyeceğim," olan davranışı araştırmasına neden olan bu dayanıklı köpeklerdi. Marty iyimserlerin de başına en az kötümserler kadar kötü olay gelebileceğini keşfetti. Birbirinden farklı olan şey ise bu durumu açıklama biçimleriydi: İyimserler çektikleri acıya geçici ve belirli bir neden bulmaya çalışmayı alışkanlık haline getirmişken kötümserler suçu genel ve kalıcı bir nedende buluyorlardı.

Marty ve öğrencilerinin iyimserleri kötümserlerden ayırmak için kullandığı bir testi ele alalım. *Hayal edin: Diğerlerinin sizden beklediği işlerin hepsini bitiremiyorsunuz. Şimdi de buna neden olacak büyük bir olay düşünün. Aklınıza ilk gelen ne?* Bu varsayımsal hikâyeyi okuduktan sonra cevabınızı not ediyorsunuz ve sonrasında da size daha fazla hikâye veriliyor. Yanıtlarınız ne kadar geçici (veya kalıcı) ve ne kadar belirli (ya da genel) olduklarına göre değerlendiriliyor.

Kötümserseniz, *her şeyi berbat ediyorum* ya da *ben bir eziğim*, diyebilirsiniz. Bu açıklamaların hepsi kalıcı ve bunları değiştirmek için yapabileceğiniz fazla bir şey yok. Bunlar aynı zamanda kendini tekrarlayan şeyler, büyük ihtimalle sadece iş performansınıza değil, hayatınızdaki birçok duruma da etkisi olacaktır. Zorluklara atfettiğimiz kalıcı ve kendini tekrarlayan açıklamalar, küçük sorunları büyük felaketlere dönüştürebiliyor. Pes etmenin mantıklı görünmesini sağlayabiliyor. Fakat öte yandan iyimser biriyseniz, *zamanımı yanlış yönetmişim* ya da *dikkatimi dağıtan faktörlerden*

dolayı yeteri kadar verimli çalışamadım, diyebilirsiniz. Bu açıklamaların hepsinin geçici, belirli ve "düzeltilebilir" olmaları sizi sorunları ortadan kaldırmak için harekete geçmeye teşvik edebiliyor.

Telegram: @cinciva

Marty bu testi kullanarak, kötümserlerin depresyon ve anksi-yeteden muzdarip olma olasılıklarının, iyimserlere kıyasla önemli ölçüde daha fazla olduğunu doğruladı. Dahası, iyimserler doğrudan zihin sağlığıyla ilişkili olmayan alanlarda daha başarılı oluyorlar. Örneğin, iyimser lisans öğrencilerinin notları daha yüksek, okulu bırakma olasılıklarıysa daha düşük oluyor. İyimser genç yetişkinler orta yaşlarda daha sağlıklı oluyorlar ve nihayetinde de kötümserlere kıyasla daha uzun yaşıyorlar. İyimserler, evliliklerinden daha çok tatmin oluyor. MetLife sigorta şirketi çalışanlarıyla bir yıl süreyle yapılan bir saha çalışmasında, iyimserlerin işe devam etme oranlarının iki kat daha yüksek olduğu ve kötümser iş arkadaşlarına kıyasla %25 daha fazla sigorta satışı yaptığı ortaya çıktı. Aynı şekilde telekomünikasyon, emlak, ofis ürünleri, araba galerisi, banka ve diğer sektörlerde çalışanların katılımıyla yapılan çalışmalar, iyimserlerin satış rakamlarının kötümserlerinkinden %20 ile %40 arasında değişen oranlarda daha yüksek olduğunu gösteriyor.

Bir çalışmada ABD Olimpiyatlarına hazırlanan birçok birinci sınıf yüzücü, Marty'nin iyimserlik testine katıldı. Ardından koçları her yüzücüden kendi performanslarının en iyisini göstermelerini istedi ve ardından da her birine kasıtlı olarak gerçekte yüzdüklerinden biraz daha yavaş yüzdüklerini söyledi. Aynı performansı tekrarlama fırsatı verilen iyimserler, en az ilk denemedeki kadar iyi performans gösterirken, kötümserler belirgin bir biçimde daha kötü performans gösterdi.

Azim örnekleri önümüze çıkan engeller hakkında ne düşünüyor? Büyük bir çoğunluğunun olayları iyimser bir dille açıkladıklarını gözlemledim. Gazeteci Hester Lacey aynı şaşırtıcı benzerliği dikkat çekici derecede yaratıcı insanlarla yaptığı görüşmelerde buldu. Her birine, "En büyük hayal kırıklığınız ne oldu?" diye sordu. Sanatçıların da, girişimcilerin de, toplum yararına çalışan aktivistlerin de

cevapları neredeyse birbirinin aynısıydı. "Yani aslında pek hayal kırıklıklarını temel alarak düşünmüyorum. Daha çok olup biten her şeyden ders çıkarabileceğimi düşünüyorum. Kendime şunu diyorum: *Tamam, bu iş pek de iyi gitmedi fakat sanırım denemeyi sürdüreceğim"*

Martin E. P. Seligman'm laboratuvar araştırmalarına ara verdiği iki yılda, yeni akıl hocası Aaron Beck, Freudyen psikanaliz konusunda almış olduğu eğitimi sorguluyordu. O zamanın çoğu psikiyatristi gibi Beck de tüm akıl hastalığı türlerinin bilinç dışının derinliklerindeki çocukluk çatışmalarıyla ilintili

Telegram: @cinciva

olduğunu öğrenmişti.

Beck buna katılmıyordu. Bir psikiyatristin hastalarıyla konuşup onları neyin rahatsız ettiğini sorabileceğini dile getirecek cesareti vardı ve böylelikle hastaların düşünceleri (içsel konuşmaları) terapinin hedefi olabilirdi. Beck'in yeni yaklaşımının kazandırdığı temel farkındalık, *aynı objektif olayın* (işini kaybetmek, bir iş arkadaşıyla kavga etmek, bir arkadaşı aramayı unutmak) oldukça farklı sübjektif yorumlara yol açabiliyor olmasıydı. Duygu ve davranışlarımızı ortaya çıkaran (nesnel olayların kendisi değil) o olaylara yönelik yorumlarımızdı.

Depresyonu ve diğer psikolojik rahatsızlıkları, hastaların daha objektif ve daha sağlıklı davranışlar oluşturmasına yardımcı olarak tedavi etmeye çalışan bilişsel davranışçı terapi gösteriyor ki çocukluktaki sıkıntılarımız ne olursa olsun, genelde kendi olumsuz iç konuşmalarımızı gözlemleyebiliyor ve uyumsuz davranışlarımızı değiştirebiliyoruz. Tüm diğer becerilerde olduğu gibi olanları yorumlamak ve iyimser bir insanın vereceği türden tepkiler vermek için de alıştırmalar yapabiliriz. Bilişsel davranışçı terapi, günümüzde depresyon tedavisinde yaygın bir şekilde uygulanıyor ve kanıtlar gösteriyor ki etkileri, antidepresan tedavisine kıyasla daha uzun süreli oluyor.

Azmi araştırmaya girişmemden birkaç yıl sonra Amerika İçin Öğret'in kurucusu ve o zamanki CEO su olan Wendy Kopp, Marty yi ziyarete geldi.

O zamanlar hâlâ Marty nin doktora öğrencisiydim ve onların toplantısına katılmaya can atıyor olmamın iki nedeni vardı. İlk olarak Amerika İçin Öğret yüzlerce yeni mezunu ülke çapındaki dezavantajlı okul bölgelerine yolluyordu. Kişisel deneyimime dayanarak öğretmenliğin, özellikle de AİÖ öğretmenlerinin gönderildiği taşra sınıflarında, hiçbir yerde olmadığı kadar azim gerektiren bir iş olduğunu biliyordum. İkinci olarak, Wendy nin kendisi de bir azim örneğiydi. Sıkça adım duyurduğu üzere AİÖnün tohumlarını Princeton'dan mezun olacağı yıl atmıştı ve sonunda hayallerinden vazgeçen birçok idealistin aksine buna tutunmuş ve sıfırdan başlayıp ülkenin eğitim alanındaki en etkin ve en büyük sivil toplum kuruluşlarından birini kurmuştu. "Sınırsız umut" hem AİÖ'nün temel değerlerinden biriydi hem de arkadaşlarının ve çalışma arkadaşlarının Wendynin yöneticilik biçimini tanımlarken sıklıkla kullandığı bir ifadeydi.

O buluşmada, üçümüz bir hipotez oluşturduk: Sorunları yorumlama konusunda

Telegram: @cinciva

iyimser bir bakış açısına sahip öğretmenler, kötümserlere kıyasla daha azimli olacaktır, bununla ilişkili olarak da daha iyi ders verebileceklerini öngörebiliriz. Örneğin, iyimser bir öğretmen dayanışmaya kapalı bir öğrenciye yardım etmenin yollarını aramayı sürdürecekken, kötümser bir öğretmen yapılacak başka bir şey kalmadığını düşünecektir. Bunun doğru olup olmadığını test etmek için öğretmenlerin azmini ve iyimserliğini sınıfa adım atmadan önce ve bir yıl sonra ölçerek öğretmenlerin öğrencilerinin akademik ilerlemeleri üzerinde ne kadar etkili olduklarını ölçmeye karar verdik.

O ağustos, dört yüz AÎÖ öğretmeni Azim Ölçeği ni ve ek olarak da Marty nin iyimserliği ölçen anketini doldurdu. Kötü olayları ne

kadar geçici ve belirli görürlerse, iyi olayları da ne kadar kalıcı ve tekrarlı görürlerse o kadar iyimserlerdir şeklinde kodlama yaptık. Tersini ne kadar yapıyorlarsa da cevaplarını o kadar kötümser olarak kodladık.

Aynı ankette bir şeyi daha ölçtük: mutluluk. Neden? En basiti az ama hızla artan bilimsel kanıtlar mutluluğun sadece iş başarısının bir *sonucu* değil, aynı zamanda *nedeni* de olabileceğini gösteriyordu. En azimli öğretmenlerin ne kadar mutlu olduklarını da merak ediyorduk zaten. Tek bir hedefe odaklı tutku ve kararlılığın bir bedeli var mıydı? Yoksa insan hem azimli hem de mutlu olabilir miydi?

Bir yıl sonrasında Amerika İçin Öğret, öğretmenlerin etkililik derecelerini öğrencilerin akademik kazanımlarmı baz alarak tablo haline getirdi, biz de verileri analiz ettik. Beklediğimiz gibi iyimser öğretmenler daha azimli ve daha mutluydu, azim ve mutluluk da iyimser öğretmenlerin öğrencilerinin okul yılı boyunca neden daha başarılı olduğunu açıklıyordu.

Bu sonuçlara bir süre gözümü dikip baktıktan sonra kendi öğretmenlik deneyimimi anımsamaya başladım. Eve bitik ve yorgun geldiğim onca akşamı hatırladım. Kendi yeterliliklerime dair kendimle yaptığım korkunç içsel konuşmaları (Tanrım, ben gerçekten bir aptalım!) ve de öğrencilerime yaptığım suçlamaları (Gene mi yanlış yapmış? Bunu hiç öğrenemeyecek!) hatırladım. Sonrasında da sabah uyanıp ne olursa olsun denemeye değecek bir taktik daha olduğuna karar verdiğimi hatırladım: *Belki de derse bir kalıp çikolata götürüp parçalara bölersem kesirlerin mantığını kavrayabilirler. Eğer pazartesi günleri herkese dolaplarını temizletirsem, dolaplarını temiz tutma alışkanlığı edinirler.*

Telegram: @cinciva

Genç öğretmenlerle yapılan bu çalışmanın verileri, Wendy Kopp'un sezgileri, azim örnekleriyle yapılan görüşmeler ve yarım yüzyıllık psikoloji araştırmalarının hepsi aynı akla uygun sonuca varıyor: Durumunu daha iyiye götürecek yollar aramayı sürdürürsen, bu yolları bulabilirsin. Bulunmaz olduklarını varsayıp aramayı bırakırsan, bulamayacağını kesinleştirmiş olursun.

Ya da Henry Ford'un sıklıkla alıntılanan sözünde de dediği gibi: "Yapabileceğini düşünüyorsan da, yapamayacağını düşünüyorsan da büyük ihtimalle haklısın."

Martin E. P. Seligman ve Steve Maier'ın umutsuzluğu, algılanan kontrolün eksikliğiyle ilişkilendirmeye çalıştıkları sırada Carol Dweck adında genç bir psikoloji öğrencisi eğitimini sürdürüyordu. Carol bazı insanlar kararlılık gösterirken aynı koşullardaki diğer insanların pes ediyor olmasının nedenini daima merak ediyordu. Mezun olur olmaz, bir psikoloji doktora programına kaydoldu ve bu soruyu araştırmaya koyuldu.

Marty ve Steve'in çalışmalarının genç Carol üzerinde büyük bir etkisi olmuştu. Onların bulgularına inanıyordu fakat tatmin olmamıştı. Tabii ki perişanlığı kontrolümüz dışındaki nedenlere atfetmek insanı güçsüzleştiriyordu fakat bu atıf en başta nasıl oluşmuştu? *Neden,* diye soruyordu, *bir insan iyimser olarak yetişirken diğeri kötümser oluyor?*

Carol ilk çalışmalarından birinde öğretmenlerin, okul müdürünün ve okul psikoloğunun ortak kararıyla başarısızlık karşısında daha "çaresiz" olan kız ve erkek öğrencileri tespit etmek üzere ortaokullarla çalıştı. O, bu çocukların yeterli çabayı göstermemenin değil, yeterli entelektüel kapasiteye sahip olmamanın hata yapmaya neden olduğuna inandıklarını seziyordu. Bir başka deyişle bu çocukları kötümserliğe itenin *sadece* uzun bir hatalar dizisi değil, başarı ve öğrenmeye dair temel inançları olduğundan şüpheleniyordu.

Bu fikri test etmek için Carol çocukları iki gruba ayırdı. Çocukların yarısı *salt başarı* programına kaydedildi. Haftalarca matematik soruları çözdüler ve her bir ders saatinin sonunda ne kadar soru çözmüş olurlarsa olsunlar, başarı gösterdiklerine dair övgüler aldılar. Carol'ın çalışmasındaki çocukların diğer yarısıysa *atıf üzerine yeniden eğitim* programına kaydedildi. Bu çocuklar da

matematik soruları çözdüler fakat onlara arada sırada o ders saati boyunca yeteri kadar matematik sorusu çözmedikleri ve en önemlisi de "daha çok çabalıyor olmaları" gerektiği söylendi.

Telegram: @cinciva

Ardından tüm çocuklara kolay ve çok zor soruların kombinasyonundan oluşan bir test uygulandı.

Carol şöyle bir mantık yürütüyordu: Eğer önceki hatalar çaresizliğin nedeniyse, *salt başarı* grubundakilerin motivasyonu yüksek olacaktı. Fakat öte yandan asıl sorun çocukların hatayı nasıl yorumladığıysa, *atıf üzerine yeniden eğitim* programı daha etkili olacaktı.

Carol *salt başarı* programındaki çocukların, programdan sonra da çok zor sorularla karşılaşınca pes etme oranının program öncesine kıyasla aynı olduğunu buldu. Bunun tam tersine *atıf üzerine yeniden eğitim* programındaki çocuklar zorluklarla karşılaştıklarında daha çok çabalıyordu. Başarısızlığı, kendi başarma kapasitelerinin yetersizliğinin bir göstergesi olarak değil de daha çok çaba göstermeleri gerektiğine dair bir işaret olarak görmeyi öğrenmiş gibilerdi.

Takip eden kırk yılda, Carol daha da derin araştırmalar yaptı.

Çok geçmeden dünya çapında her yaştan insanın zihninde, dünyanın nasıl işlediğine dair kişisel bir kurama sahip olduğunu keşfetti. Bu görüşlere bilinçli olarak erişilebiliyordu, yani Carol size bu görüşlere dair sorular sorduğunda hazır cevaplar ortaya koyabiliyordunuz. Fakat tıpkı bilişsel davranışçı terapisine gittiğinizde üzerinde çalıştığınız düşünceler gibi, sorular sorulana kadar bu görüşlerden haberdar olmuyordunuz.

İşte Carol'ın bir insanın zekâ kuramını değerlendirmek için kullandığı dört ifade. Her birini okuyun ve ne kadar katılıp katılmadığınızı düşünün:

Zekânız size dair çok temel bir şeydir ve çok fazla değişmez.

Yeni şeyler öğrenebilirsiniz fakat ne kadar zeki olduğunuzu değiştiremezsiniz.

Ne ***kadar zeki olursanız olsun, bunu daima pek çok defa değiştirebilirsiniz.***

Ne kadar zeki olduğunuzu her zaman ciddi oranda değiştirmeniz mümkündür.

Eğer kendinizi ilk iki ifadeyi onaylayıp son iki ifadeye karşı çıkarken bulduysanız, Carol sizin sabit zihniyetli olduğunuzu söylerdi. Tepkiniz tam tersi olduysa Carol gelişimci zihniyete daha yatkın olduğunuzu söylerdi.

Ben gelişimci zihniyeti kafamda şöyle canlandırmayı seviyorum: Bazılarımız

Telegram: @cinciva

insanların gerçekten *değişebileceğine* içten içe inanıyor. Bu gelişimci zihniyete sahip insanlar, *eğer* imkânlar ve destek verilirse, yeteri kadar çalışırsanız ve bunu yapabileceğinize inanıyorsanız, daha zeki hale gelebilmenin mümkün olduğunu varsayarlar. Bunun aksine bazı insanlar, bisiklete binmek ya da satış yapmak gibi becerileri öğrenebileceğinizi fakat beceri öğrenme *kapasitenizin* (yeteneğinizin) eğitimle değiştirilemeyeceğine inanırlar. İkinci örnekte bahsedilen bu sabit zihniyetli bakış açısının (ki kendini yetenekli kabul eden birçok insan da *böyle* düşünüyor) problemi şudur: Engebesiz hiçbir yol yoktur. Eninde sonunda bir engele çarpacaksınız. O noktada sabit zihniyete sahip olmak, çok büyük bir sorumlulukla beraber gelir. Örneğin, bir dersten C- almanız, bir ret mektubu almanız, iş yerinde bir süreçte başarısız bulunmanız ya da herhangi başka bir engel sizi raydan çıkarabilir. Sabit bir zihniyetle engelleri "gereken özelliklere" sahip olmadığınıza (yeteri kadar iyi olmadığınıza) yorabilirsiniz. Gelişimci zihniyete sahip olduğunuzda, daha iyisini öğrenebileceğinize inanırsınız.

Zihniyetlerin de iyimserliğin değişime neden olduğu tüm alanlarda etkili olduğu kanıtlandı. Örneğin, gelişimci zihniyete

sahipseniz okulda daha başarılı olma, daha iyi duygusal ve fiziksel sağlığa, aynı zamanda daha güçlü ve pozitif sosyal ilişkilere sahip olma ihtimaliniz diğerlerine kıyasla daha yüksek.

Birkaç yıl önce Carol ve ben 2.000 lise son sınıf öğrencisinden, onun üç maddelik gelişimci zihniyet anketini doldurmalarını istedik. Gelişimci zihniyete sahip öğrencilerin sabit zihniyete sahip öğrencilere kıyasla önemli ölçüde daha azimli olduğunu keşfettik. Dahası, azimli öğrencilerin karne notları daha yüksekti ve mezun olduktan sonra üniversiteye devam etme ihtimalleri de daha fazlaydı. O zamandan bu yana küçük çocuklarda ve yaşça büyük yetişkinlerde, hem gelişimci zihniyeti hem de azmi ölçtüm ve ölçüm yaptığım her örneklemde gelişimci zihniyet ile azmin birlikte bulunduklarını gördüm.

Carol'a zihniyetlerin kaynağının ne olduğunu sorduğunuzda, sizi bireylerin kendi kişisel başarı ile başarısızlık hikâyelerine ve etrafındaki insanların, özellikle de otorite konumundakilerin bunlara verdiği tepkiye yönlendirecektir.

Örneğin, çocukluğunuzda bir şeyi gerçekten iyi yaptığınızda insanların size ne dediklerini ele alalım. Yeteneğiniz için övüldünüz mü? Yoksa çabanız için mi

Telegram: @cinciva

övüldünüz? Her halükârda büyük ihtimalle bugün de kendi zafer ve yenilgilerinizi değerlendirmek için aynı dili kullanıyorsunuzdur.

Çabayı ve öğrenmeyi "doğal yeteneğin" karşısında yüceltmek, KIPP Okullarındaki öğretmen eğitiminin belirgin bir hedefidir. KIPP, Bilgi Güçtür Programının (Knowledge Is Power Program) kısaltmasıdır ve 1994 yılında iki azimli Amerika İçin Öğret öğretmeni Mike Feinberg ve Dave Levin tarafından kurulmuştur. Bugün, KIPP Okulları 70.000 ilkokul, ortaokul ve lise düzeyinde öğrenciye ülke genelinde hizmet veriyor. Kendilerine gururla KIPP-sterlar adını veren okul öğrencilerinin çoğu düşük gelirli ailelerden

geliyor. Genel kanının aksine neredeyse hepsi liseden mezun oluyor ve %80'i aşkın bir oranıysa üniversiteye devam ediyor.

KIPP öğretmenlerine eğitimler sırasında verilen küçük bir sözlük var. Bu sözlüğün bir tarafında öğretmenlerin çocukları teşvik etmek için iyi niyetle kullandığı ifadeler yer alıyor. Diğer tarafında ise hayatın, kendine meydan okumaya ve daha önce yapamayacağın şeyleri öğrenmeye kendini teşvik etmekle alakalı olduğunu ima eden bir dil kullanılıyor. Aşağıda her yaştan insana uygun ifade örnekleri görebilirsiniz. Ebeveynlik, yöneticilik, koçluk ya da herhangi bir şekilde akıl hocalığı yapıyorsanız, size önümüzdeki birkaç gün dilinize dikkat etmenizi, kelimelerinizin kendiniz ve başkaları için pekiştirdiği inançlara kulak vermenizi öneririm.

Gelişimci Zihniyete ve Azme Ket Vuran İfadeler	**Gelişimci Zihniyeti ve Azmi Güçlendiren İfadeler**
"Doğuştan yeteneklisin! Bu hoşuma gidiyor."	"Çok iyi *öğreniyorsun*! Bu hoşuma gidiyor."
"Neyse, en azından denedin!"	"Bu işe yaramadı. Haydi, şimdi yaklaşımını ve neyin daha çok işe yarayacağını konuşalım."

Telegram: @cinciva

"Harika bir iş çıkardın! Doğuştan yeteneklisin!"	"Harika bir iş çıkardın! Ne yapsan *daha da iyi* olurdu!"
"Bu zor bir iş. Yapamazsan kendini kötü hissetme."	"Bu zor bir iş. *Henüz* yapamazsan kendini kötü hissetme."
"Belki de bu senin güçlü yanın değildir. Endişe etme, katkıda bulunabileceğin başka alanlar var."	"Benim yüksek standartlarım var. Seni bunlara tabi tutuyorum çünkü ikimiz beraber çalışırsak o noktaya erişebileceğimizi biliyorum."

Sporda bir ibare vardır: "Güçlü yanlarınla yarış, zayıf yanlarını geliştir." Bu özdeyişe katılıyorum ama aynı zamanda insanların becerinin uygulama yaparak geliştiğini anlamasının çok önemli olduğunu düşünüyorum.

Dil, umut tohumları ekmenin bir yolu. Fakat gelişimci zihniyete model teşkil etmek *(hareketlerimiz* vasıtasıyla insanların öğrenmeyi öğrenebileceğine inandığımızı göstermek) bundan daha da önemli olabilir.

Yazar ve aktivist James Baldwin, bunu bir keresinde şöyle dile getirmişti: "Çocuklar büyüklerini dinlemede hiçbir zaman çok iyi olmamışlardır fakat onları taklit etmede asla başarısız değillerdir." Bu, Dave Levinin en sevdiği alıntılardan bir tanesidir ve KIPP'te verdiği eğitimlerin birçoğunu bu cümleyle başlattığına şahit oldum.

Laboratuvarımdaki psikologlardan Daeun Park, konunun özünün tam da bu olduğunu gördü. Birinci ve ikinci sınıflarda yaptığı bir yıl süren çalışmada, yüksek başarı gösteren öğrencilere ayrıcalık tanıyan ve onları diğerleriyle kıyaslayan öğretmenlerin, genç öğrencilere yanlışlıkla sabit zihniyet aşıladığı bulgusuna vardı. Bir yıl boyunca bu tip davranışlar gösteren öğretmenlerin yetiştirdiği öğrenciler, "daha çok doğru yapabiliyor olmak" adına daha kolay oyun ve soruları tercih eder hale geldiler. Yılın sonundaysa bu öğrenciler, "Bir insan belli bir oranda zekidir ve bu oran da oldukça sabittir," ifadesine katılmaya daha yatkınlardı.

Benzer biçimde Carol ve çalışma arkadaşları, çocuklarının yaptıkları hataları zararlı ve sorunlu olarak gören ailelerin çocuklarının sabit zihniyet geliştirmeye daha yatkın olduğunu buldu. Bu, gelişimci zihniyete sahip olduklarını söyleyen

Telegram: @cinciva

ailelerin çocukları için bile geçerliydi. Çocuklarımız bizi izliyor ve yaptıklarımızı taklit ediyor.

Aynı dinamikler şirket ortamları için de geçerli. Berkeley'de öğretim görevlisi olan Jennifer Chatman ve çalışma arkadaşları, yakın bir zamanda *Fortune* dergisinin ilk 1.000 listesindeki şirketlerin çalışanlarıyla zihniyet, motivasyon ve esenlik üzerine bir çalışma yaptı. Her şirkette, zihniyete dair bir fikir birliği olduğunu buldular. Sabit zihniyetli şirketlerdeki çalışanlar, "Bu şirkette, başarı konusunda insanların belirli bir yetenek miktarı olduğuna ve bunun değişmesi için yapılabilecek pek fazla şey olmadığına inanılır,"

ifadesine katılıyorlardı. Sabit zihniyetli şirketlerin çalışanları, şirketlerinin sadece birkaç en iyi çalışana değer verdiğini ve diğerlerinin gelişimlerine yatırım yapılmadığını hissettiklerini söylüyorlardı. Bu çalışanlar, aynı zamanda sır saklayıp kolaya kaçtıklarını ve öne geçmek için hileye başvurduklarını itiraf ettiler. Buna karşın gelişimci zihniyetli şirketlerde çalışanların iş arkadaşlarını güvenilir bulma oranları %47, şirketlerinin yenilikleri desteklediğini düşünenlerin oranı %49, şirketlerinin risk almayı teşvik ettiğini söyleyenlerin oranı ise %65 daha fazlaydı.

Peki, *siz* üstün başarılılara nasıl davranırsınız? Başkaları sizi hayal kırıklığına uğrattığında tepkiniz ne olur?

Benim tahminim, gelişimci zihniyet fikrini ne kadar benimsiyor olursak olalım, varsayılan olarak sabit zihniyeti kullanıyor olduğumuz. En azından Carol, Marty ve benim için durum böyle. Mesela hepimiz, danışmanlığımız altında çalışan biri beklentilerimizi karşılamayan bir iş ortaya koyduğunda nasıl tepki vermek *istediğimizi* biliyoruz. İlk istemsiz tepkimizin, sakin ve teşvik edici olmasını istiyoruz. Hatalara karşı, "Hiç sorun değil. Peki, buradan ne öğrenebiliriz?" şeklinde bir tutuma sahip olmayı arzuluyoruz.

Fakat neticede insanız. Olmasını istediğimizden daha sık hüsrana uğruyoruz. Sabırsızlığımızı gösteriyoruz. İnsanların becerilerini değerlendirirken şüphe dalgalarının dikkatimizi dağıtmasına izin veriyoruz ve bir anlığına, gelişmek için ne yapılabileceğine odaklanma görevimizden uzaklaşıyoruz.

Gerçek şu ki çoğu insanın içindeki sabit zihniyetli, kötümser kişiliğin yanında gelişimci zihniyetli, iyimser bir kişilik de var. Bunun farkına varmak müthiş bir önem taşıyor çünkü aksi halde beden dilimizi, yüz ifademizi ve davranışımızı

Telegram: @cinciva

değiştirmeden dediklerimizi değiştirme hatasına düşmemiz çok mümkün.

Peki, bu durumda ne yapmalıyız? Söylediklerimiz ile hareketlerimiz arasındaki yanlış eşleşmeleri gözlemlemek iyi bir başlangıç olur. Hata yaptığımızda (ki *yapacağız)* sabit ve kötümser bir dünya görüşünden uzaklaşmanın çok zor olduğunu bilmeliyiz. Carol'ın

çalışma arkadaşlarından biri olan Susan Mackie CEO'larla çalışıyor ve onlardan sabit zihniyetti karakterlerini isimlendirmelerini istiyor. Böylelikle onlar da şöyle şeyler söyleyebiliyorlar: "Ah, sanırım bugün Kontrolcü Claire'i toplantıya getirmişim. Yeniden denememe izin verin." Ya da: "Bunalan Olivia bütün bu taleplerle uğraşırken bocalıyor, bunu daha etraflıca düşünmeme yardımcı olur musunuz?" Nihayetinde azimli bir bakış açısı kazanmak, insanların bir şeylerde daha iyi olabileceklerini, *gelişebileceklerini* fark etmeleriyle oluyor. Tıpkı hayat bizi yerle bir etse de ayağa kalkacağımıza dair bir inanç geliştirdiğimiz gibi çevremizdekilerin de denedikleri işte üstün başarı göstermediklerinde umutlarını sürdürmelerini istiyoruz. Yarın yepyeni bir gün olacak.

Yakın zamanda dünyanın en büyük yatırım fonu sağlayıcısı Vanguard'ın 2008 yılından bu yana CEO'luğunu yapan Bili McNabb'i görüşünü almak için aradım.

"Aslına bakarsanız burada, Vanguard'da, üst düzey liderleri takip ettik ve bazı kişilerin uzun vadede diğerlerine kıyasla daha iyi olmasının nedenini onlara sorduk. Eskiden gelişim göstermeyenleri tanımlarken 'kayıtsızlık' kelimesini kullanırdım fakat düşündükçe, nedenin pek de bu olmadığını fark ettim. Bu daha ziyade *daha fazla öğrenemeyeceğim, ben böyleyim, benim bir şeyleri yapma biçimim bu* gibi inançlara bağlı."

Peki, ya sonuç olarak üstün başarı gösteren yöneticiler konusunda ne diyebiliriz?

"Burada başarılı olmaya devam edenler, gelişim eğrisini takip etmeyi sürdürenlerdir. Bu insanlar, gösterdikleri gelişmeyle sizi şaşırtıp dururlar. Öyle insanlar gördük ki özgeçmişlerine bakacak olsanız, 'Vay canına, bu insan nasıl bu kadar başarılı olabildi?' dersiniz. İnanılmaz özgeçmişlerle gelen kimi insanlar içinse, 'Bu insan neden daha başarılı olamıyor?' diyebilirsiniz."

Bili gelişimci zihniyet ve azimle alakalı araştırmaları keşfettiğinde, bu onun önsezilerini doğruluyordu: sadece bir şirket lideri olarak değil, aynı zamanda bir baba, eskiden lisede Latince öğretmeni, kürek takımı koçu ve sporcu olarak da. "İnsanların kendileriyle ve dünyayla alakalı kuramlar geliştirdiğine, bunun

Telegram: @cinciva

onların davranışlarını belirlediğine gerçekten inanıyorum.”

Bu teorileri tam olarak ne zaman oluşturmaya başladığımız sorusuna geldiğimizde ise Bili, “İster inanın ister inanmayın ama ben de ağırlıklı olarak sabit bir zihniyetle işe başlamıştım,” dedi. Bu zihniyetin kökenini, kısmen de olsa daha ilkokuldayken onu yakınlardaki bir üniversitede yapılan bir araştırmaya kaydettiren ailesine dayandırıyordu. Bir sürü zekâ testi uygulandığını, “Çok iyi bir başarı gösterdin, okulda da çok başarılı olacaksın,” dendiğini hatırlıyor.

Yeteneğinin güvenilir bir yer tarafından tespit edilmesi, erken yaştaki başarısıyla birleşince özgüvenini bir süreliğine güçlendirmiş: “Sınavları herkesten daha hızlı bitirmekten büyük gurur duyuyordum. Her zaman %100 başarı gösteremiyor olsam da buna çok yaklaşıyordum ve pek çalışmıyor olmama rağmen bu kadar başarılı olmaktan büyük bir keyif alıyordum.”

Bili, üniversitede kürek takımına katılmasını, gelişimci zihniyete geçişinin nedeni olarak görüyor. “Daha önce hiç kürek çekmemiştim fakat su üstünde olmaktan hoşlandığımı keşfettim. Dışarıda olmaktan hoşlanıyordum. Egzersiz yapmaktan hoşlanıyordum. Bu spora bir nevi âşık olmuştum.”

Kürek çekmek, Bili’in yapmak istemesine rağmen ona çok da kolay gelmeyen ilk şeydi: “Doğuştan yetenekli değildim,” demişti Bili bana. “Başlangıçta çok fazla hata yaptım. Fakat denemeyi sürdürdüm ve sonunda daha iyi olmaya başladım. Birdenbire tüm bunlar bir anlam kazanmaya başladı: Kendi işine bak ve sıkı çalış. Sıkı çalışmak gerçekten ama gerçekten önemli.” Bili, ilk sezonunun sonunda yıldız kürek takımındaydı. Bu kulağa çok kötü gelmiyor olsa da Bili istatistiksel açıdan bunun birinci takıma girme ihtima-

linin olmaması anlamına geldiğini açıkladı. O yaz Bili kampüste kalıp tüm yaz kürek çekmişti.

Yaptığı alıştırmalar işe yaramıştı. Bili yıldız kürek takımının “baş koltuğuna” oturmuştu ve pozisyonu gereği diğer yedi kürekçi için hızı belirleyen de o oluyordu. Sezon sürecinde birinci takımdaki kürekçilerden biri sakatlandı ve Bili kendi yeteneklerini gösterme fırsatı edindi. Hem kendi adına hem de takımın kaptanı olarak sıra dışı bir başarı gösterdi. Yine de sakatlanan kürekçi iyileşince koç, Bili’i yeniden eski takımına aldı.

“O koçun sabit bir zihniyeti vardı, belli ki gerçekte geliştiğim kadar

Telegram: @cinciva

gelişebildiğime inanmıyordu.”

İniş çıkışlar olsa da Bili’in gelişimci zihniyeti doğrulanmayı sürdürüyordu. “Pes etmeye çok fazla yaklaşıp çabalamayı sürdürdüğüm ve işler nihayetinde yoluna girdiği için asla unutamayacağım bir ders çıkarmış oldum: Engeller ve hatalarla karşılaştığında onlara aşırı tepki veremezsin. Bir adım geri çekilip, onları analiz edip, onlardan bir şeyler öğrenmelisin. Fakat bir yandan da iyimser kalmayı sürdürmelisin.”

Bu ders Bill’in geri kalan hayatında ne işe yaradı? “Kariyerimin kimi dönemlerinde şevkimin kırıldığını hissettiğim oldu. Başkalarının benden önce terfi almalarına tanık oluyordum. İşlerin belirli bir şekilde olmasını istiyordum ve tam tersi oluyordu. O noktalarda kendime şöyle diyordum: *Sen sadece öğrenmeye ve çok çalışmaya devam et, elbet her şey yoluna girecek.”*

“Beni öldürmeyen şey güçlendirir,” diyor Alman filozof Nietzsche. Kanye West ve Kelly Clarkson da aynı sözleri tekrarlıyor ve bunları tekrarlayıp durmamızın bir nedeni var. Çoğumuz, Bili McNabb gibi zorlu yollardan geçip varmak istediğimiz noktaya vardığımızda başlangıca kıyasla kendimize daha çok güvendiğimiz bir anımızı hatırlayabiliriz.

Örneğin, ergenleri ve yetişkinleri deneyimli liderler eşliğinde genellikle birkaç haftalığına bakir doğaya gönderen Outward Bound programını ele alalım. Yarım yüzyıl önce ilk kurulduğundan bu yana (adını bir geminin limandan açık denize açılış anından alan) Outward Bound un vaadi, zorlayıcı açık hava şartlarının “devam etme kararlılığını” ve “yenilmez bir ruhu” geliştirdiği yönündeydi. Hatta onlarca çalışmanın sonucuna göre program bağımsızlığı, özgüveni, ikna kabiliyetini ve hayatta olup bitenin kendi kontrolünüzde olduğuna dair inanışı güçlendiriyordu. Dahası bu faydalar, programa katılımı takip eden altı ay süresince azalmak yerine artış gösteriyordu.

Aynı şekilde kimi durumlarda bizi öldürmeyen şeyin *zayıflattığı* da yadsınamaz bir gerçek. Kaderleri üzerinde hiçbir kontrolleri olmaksızın şok verilen köpekleri düşünün. Köpeklerin üçte biri bu zorluğa karşı dayanıklıydı fakat kontrol edilemeyen stres durumundaki köpeklerden herhangi birinin, deneyimden herhangi bir fayda sağladıklarına dair hiçbir kanıt yoktu. Aksine çoğunluk olayın sonrasında acıya karşı daha hassas hale gelmişti.

Dolayısıyla görünen o ki sizi öldürmeyen şey bazen güçlendi-rebildiği gibi

Telegram: @cinciva

bazen de tam tersini yapabiliyor. En önemli soru şu: Ne zaman? Mücadele ne zaman umuda, ne zaman umutsuzluğa yol açıyor?

Birkaç yıl önce Steve Maier ve öğrencileri, kırk yıl önce Maier ın Martin E. P. Seligmanla birlikte yaptığı deneyin neredeyse aynısını tasarladı. Bir grup fareye elektrik şoku verildi fakat ön ayaklarıyla küçük bir çarkı döndürürlerse bir sonraki denemeye kadar şoku duyurabiliyorlardı. İkinci grup da aynı elektrik dozunu alıyordu fakat şokun süresi üzerinde kontrolleri yoktu.

Yeni deneydeki en temel farklılık, farelerin sadece beş haftalık olmasıydı: Bu, farelerin yaşam döngüsünde ergenliğe denk geliyor. İkinci farklılıksa deneyimin etkilerinin beş hafta sonra, yani fareler erişkinliğe eriştiğinde de yeniden değerlendirilmiş olmasıydı. Bu noktada iki gruptaki fareler de kontrol edilemeyen elektrik şoklarına

maruz bırakıldı ve ertesi gün de bir sosyal keşif testiyle gözleme tabi tutuldu.

Steve şunları öğrenmişti: Ergenliklerinde kontrol edemedikleri stresle büyüyerek erişkinliğe varan fareler, ikinci bir öğrenilmiş çaresizlik durumunda sessiz sakin davranıyorlardı. Bu, sıra dışı bir durum değildi: Herhangi bir farenin aynı durumda yapacağı gibi onlar da çaresizliği öğrenmişlerdi. Buna karşın ergenliğinde *kontrol edebildikleri* bir strese maruz bırakılan fareler büyüdüklerinde daha maceracı oldular. Daha da şaşırtıcı olan ise erişkinlikte öğrenilmiş çaresizliğe karşı daha fazla bağışıklıkları olmasıydı. Evet, bu "dayanıklı fareler" büyüdüğünde, genelde uygulanan kontrol edilemeyen şok yöntemiyle çaresiz hissettirilmeleri mümkün olmuyordu.

Başka bir deyişle genç fareleri öldürmeyen şey, kendi çabalarıyla olup biteni *kontrol edebiliyorlarsa* onları hayatlarının sonuna kadar güçlü kılıyordu.

Steve Maier'ın deneysel çalışmasından haberdar olduğumda, onunla yüz yüze görüşmek istedim. Uçağa atlayıp Colorado'ya gittim.

Steve bana laboratuvarım gezdirdi ve içinde döndürüldüğünde elektrik akımını kesen küçük çarklar olan özel kafesleri gösterdi. Sonrasında ergen fareler üzerinde az önce tarif ettiğim deneyi yürüten yüksek lisans öğrencisinin beyin devreleri ve nörotransmit-terler üzerine yaptığı bir konuşmayı dinledim. Son olarak Steve'le oturduğumuzda bana yaptığı deneyden, uzun ve sıra dışı kariyeri boyunca yaptığı geri kalan her şeyden hareketle umudun nörobi-yolojisini açıklamasını istedim.

Telegram: @cinciva

Steve bir an için düşündü. “İşin özü birkaç cümleyle şu: Beynimizde caydırıcı deneyimlere tepki veren çok fazla alan var. Amigdala gibi. Hatta strese tepki veren birçok limbik bölge de var.”

Başımla onayladım.

“Olay şu ki bu limbik yapılar, prefrontal korteks gibi daha üst seviyeli beyin bölgeleri tarafından düzene sokuluyor. Sonrasında bir tahmininiz, düşünceniz ya da inancınız (her ne şekilde adlandırmak istiyorsanız) size *bir dakika, bu konuda yapabileceğim bir şeyler olabilir* veya *bu aslında o kadar da kötü değil* ya da buna benzer bir şeyler söylüyorsa, korteksteki inhibitör yapılar aktive oluyor. Ardından şöyle bir mesaj yolluyorlar: *Sakin olun! O kadar çok aktive olmayın. Yapabileceğimiz bir şeyler olmalı”*

Anlıyordum. Fakat Steve’in neden ergen farelerle deney yapma zahmetine girdiğini hâlâ tam olarak kavrayamamıştım.

“Uzun vadede olup biteni anlamak için biraz daha açıklama gerekiyor,” diyerek devam etti. “Biz bu beyin devrelerinin değişken olduğuna inanıyoruz. Eğer gençliğinizde bir güçlükle (etkili bir şeyle) başa çıkmanız gerektiyse, daha sonrasında güçlüklerle başa çıkmak için farklı bir yöntem geliştiriyorsunuz. Çünkü bu beyin bölgelerinin belirli bir yolla bağ kurmaları gerekiyor ve bu da sadece küçük aksilikler sonucunda olan bir şey değil.”

Yani bu birisini *sadece* konuşarak zorluklara karşı ustalaşaca-ğına inandıramayacağımız anlamına mı geliyor?

“Evet. Bir insana sadece güçlüklerle başa çıkabileceğini söylemek yeterli değil. Beyin bölgeleri arasında bağ kurulmasının mümkün olması için kontrol devrelerini, bahsi geçen alt seviyeli bölgelerle aynı anda aktive etmek gerekiyor. Bu, ustalığı güçlükle aynı anda deneyimlediğinizde mümkün olan bir şey.”

Peki, ya zorluklarla dolu bir yaşam öyküsünde kontrol *yoksa*? “Fakirlik içinde yaşayan çocuklar konusunda oldukça endişeliyim,” dedi Steve. "Birçok çaresizlik deneyimi ediniyorlar. Yeterli sayıda ustalık deneyimi edinmiyorlar. *Ben bunu yaparım, bunu başarabilirim*, demeyi öğrenemiyorlar. Benim tahminim erken dönemde yaşanan deneyimlerin çok kalıcı etkileri olabildiği yönünde. Hareketleriniz ile başınıza gelenler arasında bir neden sonuç ilişkisi olduğunu öğrenmeniz gerekiyor: Bir şey yaparsam, sonrasında bir şey olur.”

Telegram: @cinciva

Bilimsel araştırmalar, kontrolsüz travma deneyimlerinin insanı güçten düşürebileceği konusunda oldukça net. Fakat hayatı uzun süre sorunsuz, çatışmasız ilerleyen ve çok daha ileriki zamanlarda ilk gerçek zorluklarıyla karşı karşıya gelen insanlar için de endişeleniyorum. Düşüp yeniden ayağa kalkma konusunda neredeyse hiç alıştırma yapmamış oluyorlar ve sabit zihniyete sahip olmak için de birçok nedenleri var.

Görünmez zayıflıkları olan birçok başardı insanın genç erişkinlikte tökezleyip sonrasında ayağa kalkmak için mücadele ettiğine tanık oldum. Onlara "kırılgan mükemmeller" diyorum. Bazen kırılgan mükemmellerle vize ya da finallerden sonra ofisimde karşılaşıyorum. Çok geçmeden gelecek vadeden bu harika insanların nasıl başarılı olunacağını bilip, nasıl başarısız olunacağını bilmedikleri ortaya çıkıyor.

Geçen sene Pennsylvania Üniversitesi'nde birinci sınıf öğrencisi olan Kayvon Asemaniyle irtibattaydım. Kayvon'un, kırılgan mükemmel olmasından endişeleneceğiniz türden bir özgeçmişi var: lisede bölüm birinciliği, öğrenci birliği başkanlığı, yıldız sporcu... şeklinde uzayan bir liste.

Fakat sizi temin ederim ki Kayvon, gelişimci zihniyetin ve iyimserliğin vücut bulmuş hali. Başlangıçta çikolatacı Milton Hershey tarafından yetim erkek çocukları için kurulan ve günümüzde ciddi derecede dezavantajlı bir geçmişe sahip çocuklar için bir sığınağa dönüşen ücretsiz bir yatılı okul olan Milton Hershey Okulunda son sınıf öğrencisiyken tanıştık. Kayvon ve erkek kardeşlerinin yolu Kayvon beşinci sınıfta geçtiğinde (babaları annelerini ölümüne boğup kalıcı komaya soktuktan bir yıl sonra) Hershey'ye düştü.

Kayvon Hershey'de üstün başarı gösteriyordu. Müziğe olan tutkusunu keşfedip iki farklı okul bandosunda trombon çalmaya başlamıştı. Liderlik özelliğini keşfetmiş, eyalet politikacılarına konuşmalar yapmış, öğrenciler tarafından içeriği oluşturulan bir

haber sitesi kurmuş, hayır işleri için on binlerce dolar toplayan grupları yönetmişti ve mezuniyet yılında da öğrenci birliği başkanlığı yapıyordu.

Ocak ayında Kayvon bana ilk döneminin bittiğini haber vermek üzere bir e-posta attı. "İlk dönemi 3,5'la kapattım," diye yazmıştı. "Üç A, bir tane de C aldım. Bu sonuçtan tam anlamıyla tatmin olmuş değilim. Neyi doğru yaparak A aldığımı biliyorum, neyi yanlış yaparak C aldığımı da biliyorum."

Telegram: @cinciva

En düşük notu konusunda ne diyordu? “Ekonomi dersinden aldığım C, bu yerle ve buraya uyum sağlayıp sağlayamayacağımla ilgili düşüncelerimle alakalıydı... Tabii ki 3,5’tan daha iyisini yapabilirim, 4,0 almak hayal değil. İlk dönemimde bu çocuklardan öğrenecek çok şeyim olduğunu düşünüyordum. Şimdiki düşünce yapımsa onlara öğretecek çok şeyim olduğu yönünde.”

Bahar döneminde de her şey pürüzsüz ilerliyor sayılmazdı. Kayvon birçok dersten A alıyordu fakat iki sayısal dersten aldığı not, bu başarının yakınından bile geçmiyordu. Pennsylvania Üniversitesinin alanında meşhur işletme okulu Wharton’dan başka bir yere yatay geçiş yapması konusunda da kısaca konuştuk ve başka bir bölüme geçmekte utanılacak bir şey olmadığını ona söyledim. Kayvon bunlardan hiçbirini kabul etmiyordu.

İşte bana haziran ayında attığı e-postadan bir alıntı: “Sayılar ve sayısal kavramlar üzerinde işlem yapmak benim için daima zor olmuştur. Fakat bu zorluğu kabulleniyorum ve sahip olduğum tüm azmi kendimi iyileştirmeye ve geliştirmeye adayacağım, bu benim sayılarla uğraşmadığım bir bölümde okuyarak alacağım not ortalamasından çok daha düşük bir ortalamayla mezun olmam anlamına gelse bile buna devam edeceğim.”

Kayvonun her düştüğünde yeniden ayağa kalkıp, daima öğrenmeye ve gelişmeye devam edeceğini biliyorum.

Puanlama sisteminde C harf notu 65-69 aralığına tekabül eder. (yay. n.)

Sunduğum tüm kanıtları bir araya getirdiğimizde ortaya şöyle bir tablo çıkıyor: Becerilerle ilişkili sabit zihniyet zorlukları kötümserlikle açıklamaya neden oluyor, bu da kişiyi zorluklar karşısında pes etmeye ve onlardan kaçınmaya itiyor. Buna karşın gelişimci zihniyet zorluklara iyimserlikle yaklaşmayı sağlıyor, bu da kişiyi kararlılığa ve onları nihayetinde daha güçlü kılacak yeni zorluklar peşinde koşmaya sevk ediyor.

gelişimci iyimser içsel aksiliklere rağmen

zihniyet ^ konuşma ^ sebat etme

Benim kendinize umudu öğretme yolunda izlemenizi tavsiye edeceğim adımlar, yukarıda sıraladığım gibi. Her bir adımda kendinize şunu sorabilirsiniz: *Bu alanı iyileştirmek için ne yapabilirim?*

Telegram: @cinciva

Bu alanda ilk tavsiyem *zekâ ve yetenek konusundaki inançlarınızı güncellemenizdir.*

Carol ile çalışma arkadaşları insanları zekânın ve herhangi başka bir yeteneğin çabayla geliştirilebileceğine ikna etmeye çalışıyor ve bunu da beyni izah ederek yapıyor. Örneğin, popüler bilimsel dergilerden biri olan *Nature'* da yayımlanan ve ergenlik dönemi beyin gelişimi takip edilerek yapılan bir çalışmayı alıntılıyor. Çalışmadaki ergenlerin çoğu çalışmanın başladığı on dört yaşından, çalışmanın tamamlandığı on sekiz yaşlarına kadar IQ puanlarını yükseltmişti. Bu bilgi (IQ puanlarının yaşam döngüsü boyunca sabit kalmadığı) genellikle şaşkınlıkla karşılanıyor. Carol, aynı ergenlerin beyin yapılarında da ölçümlenebilir bir değişim gözlemlendiğini söylüyor: "Dahası, matematik becerilerini geliştirenlerin matematikle ilişkili beyin bölgeleri güçlenirken, İngilizce becerilerini geliştirenlerde de buna uygun bölgeler güçleniyordu."

Carol beynin ciddi bir uyum sağlama becerisi olduğunu açıklıyor. Kullanıldıkça güçlenen bir kas misali, beyin de onu zorlayan bir durumu aşmaya çalışırken kendini değiştiriyor. Hatta hayatımızın hiçbir döneminde beynimiz tamamen "sabit" bir hale gelmiyor.

Bunun yerine tüm nöronlarımız yeni bağlantılar kurma ve var olanları güçlendirme potansiyelini yaşam boyu koruyor. Dahası, nöronları koruyan ve onların arasındaki sinyal hareketlerini hızlandıran yalıtkan bir kılıf olan miyelini geliştirme yetimizi erişkinliğimiz boyunca koruyoruz.

İkinci tavsiyem *iyimser içsel konuşmalar yapmayı alışkanlığa dönüştürmenizdir.*

Marty ve öğrencileri bilişsel davranışçı terapi ve öğrenilmiş çaresizlik arasındaki ilişkiyi keşfettiklerinde, "dayanıklılık eğitimi" adını verdikleri bir yöntem geliştirdiler. Özetle, bu interaktif atölye çalışmaları, önleyici dozda bilişsel davranışçı terapi görevi görüyor. Dayanıklılık eğitiminin de gelişimci zihniyet müdahalelerine benzer bir şekilde kalıcı etkileri var. Bir çalışmada, bu eğitimi tamamlayan çocukların eğitimi takip eden iki yıl süresince depresyon ve anksiyete yaşama olasılıklarının düştüğü bulundu. Bir başka çalışmadaysa, kötümser erişkinler üç yıl sonra bile daha az anksiyete ve depresyon belirtisi gösterdi.

Eğer bu bölümü okudukça aşırı kötümser olduğunuzu fark ediyorsanız, benim tavsiyem bilişsel davranışçı terapisine gitmeniz-dir. Bu önerinin ne kadar tatmin

Telegram: @cinciva

edicilikten uzak geldiğini tahmin edebiliyorum. Yıllar önce henüz bir genç kızken, bir problemimle alakalı olarak Dear Abby'ye[1] yazmıştım. Aldığım yanıt, "Terapiye git," olmuştu. Mektubunu yırttığımı ve daha itinalı, hızlı ve doğrudan bir çözüm sunmadığı için ona kızdığımı hatırlıyorum. Yine de umut bilimine dair yirmi sayfalık bir yazı okumanızı önermenin, kök salmış bir kötümserliği ortadan kaldıracağını düşünmek fazla naif bir düşünce olur. Bilişsel davranışçı terapi ve dayanıklılık eğitimiyle ilgili burada özetlenemeyecek kadar çok şey anlatılabilir.

Demek istediğim şu ki aslında kendi kendinize yaptığınız içsel konuşmaları modifiye ederek onların hedeflerinize ket vurmasını engelleyebilirsiniz. İşler zorlaştığında ortaya çıkan düşünme biçiminizi, hislerinizi ve en önemlisi de davranışlarınızı alıştırma yaparak ve rehberlik alarak değiştirebilirsiniz.

Kitabın "Azmi Dıştan İçe Doğru Geliştirmek" kısmına geçmeden önce kendinize umudu öğretme konusunda son bir tavsiye vermeme izin verin: *Size yardım eli uzatılmasını isteyin.*

Birkaç yıl önce Rhonda Hughes isimli emekli bir matematikçiyle tanıştım. Rhonda'nm ailesinden kimse üniversiteye gitmemişti fakat genç bir kızken, matematiği stenografiden çok daha fazla seviyordu. En nihayetinde Rhonda matematik alanında doktorasını tamamladı ve üniversite kadrosuna girmek için yaptığı seksen iş başvurusu arasından ona teklifte bulunan tek üniversitedeki işi kabul etti.

Rhonda'nm benimle iletişime geçmesinin nedenlerinden biri, Azim Ölçeği'nin bir maddesiyle alakalı bir sorununun olmasıydı. "Şu 'Aksilikler cesaretimi kıramaz' maddesinden hoşlanmıyorum. Bana mantıklı gelmiyor. Yani aksilikler karşısında kimin cesareti kırılmaz ki? Benimki kesinlikle kırılıyor. Sanırım asıl söylenmesi gereken şey şu: *Engeller cesaretimi uzun süreliğine kıramaz, tekrar ayağa kalkmayı beceririm.*"

Tabii ki Rhonda kelimelerin tarif edemeyeceği kadar haklıydı, ben de maddeyi buna göre değiştirdim.

Fakat Rhonda'nm hikâyesindeki en önemli nokta neredeyse hiçbir zaman tek başına ayağa kalkmamış olmasıydı. Bunun yerine başkalarından yardım istemenin, umuda tutunmanın iyi bir yolu olduğunu fark etmişti.

Telegram: @cinciva

İşte onun bana anlattığı hikâyelerden bir tanesi: “Bir akıl hocam vardı ve daha ben bile bilmezken benim bir matematikçi olacağımı biliyordu. Her şey onun sınavlarından birinde başarısız olunca odasına gidip ağlamamla başladı. Birdenbire koltuğundan kalktı ve tek kelime etmeden odadan çıktı. Nihayetinde geri döndüğünde, ‘Küçük hanım, matematik alanında yüksek lisans yapmalısın. Ama

bununla hiç alakası olmayan dersler alıyorsun/ dedi. Elinde de *almam gereken* tüm derslerin bir listesi vardı ve diğer öğretim görevlilerinden yardım sözü bile almıştı/’

Yaklaşık yirmi yıl önce Rhonda, matematikçi bir meslektaşı olan Sylvia Bozeman’la birlikte EDGE programını kurdu. EDGE, Yüksek Lisans Eğitiminde Çeşitliliği Artırma’nın (Enhancing Diver-sity in Graduate Education) kısaltılmışıydı ve misyonu matematik alanında doktora yapmak isteyen kadınları ve azınlık öğrencileri desteklemekti. “İnsanlar matematikte iyi olabilmeniz için bir çeşit özel yeteneğe sahip olmanız gerektiğini varsayıyor,” diyor Sylvia. “Ya o yetenekle doğmuşsunuzdur ya da onsuz. Fakat Rhonda ve ben şöyle demeye devam ediyoruz: Aslında matematik yeteneği *geliştirilen* bir şeydir. *Pes etmeyin!”*

“Kariyerimde eşyalarımı toplayıp gitmeyi, pes etmeyi ve daha kolay şeyler yapmayı istediğim çok zaman oldu,” dedi Rhonda bana. “Fakat her zaman, öyle ya da böyle, bana devam etmemi söyleyen birileri oldu. Sanırım herkesin böyle birine ihtiyacı var. Sizin yok mu?”

III. Kısım

AZMİ DIŞTAN İÇE DOĞRU GELİŞTİRMEK

[1]

Dear Abby (Sevgili Abby), 1956’da Pauline Phillips’in oluşturduğu ve “Abigail Van Buren” mahlasıyla yazdığı bir tavsiye köşesidir. 1956’dan bu yana farklı farklı gazetelere geçiş yapmıştır ve günümüzde mahlas haklarını alan kızı Jeanne Phillips aynı köşe yazısını devam ettirmektedir. Tıpkı Türkiye’deki Güzin Abla köşesi gibi. (yay. n.)

Telegram: @cinciva

■[1] *10. Bölüm*

AZME YÖNELİK EBEVEYNLİK

Değer verdiğim insanların azmini artırmak için ne yapabilirim?

Bu soruyu günde en az bir kere duyuyorum.

Bunu soran bazen bir koç, bazen bir girişimci veya bir CEO oluyor. Geçen hafta bunu soran bir dördüncü sınıf öğretmeniydi, ondan önceki haftaysa bir devlet üniversitesinin matematik profesörüydü. Bana bu soruyu soran generaller ve amiraller de olmuştu fakat bu soruyu en sık duyduğum kişiler, çocuklarının potansiyellerini gerçekleştiremeyeceğinden endişelenen anne ve babalar oluyor.

Tabii bana soru soran herkes bu ebeveynler gibi düşünüyor, ebeveyn *olmasalar* bile. Ebeveynlik (*parerıting*), Latince "ortaya çıkarmak" anlamına gelen bir kelimeden geliyor. Eğer değer verdiğiniz insanlarda ilgiyi, uygulamayı, amacı veya umudu nasıl ortaya çıkarabileceğinize dair rehberlik arayışındaysanız, ebeveynvari bir davranışta bulunuyorsunuz demektir.

Rolleri değişip, insanlara "azme yönelik ebeveynliğin" nasıl yapılacağına dair sezgilerini sorduğumda farklı farklı cevaplar alıyorum.

Kimileri azmin, (âdeta bir kılıç gibi) aksiliklerin darbeleriyle dövülerek oluştuğuna inanıyor. Diğerleriyse Nietzsche'nin sözünü

değiştirerek alıntılayıp, "Seni öldürmeyen şey güçlendirir," diyor/ Bu gibi nasihatler, kâh zaferle bitmesini umdukları bir maç esnasında saha kenarında kâh çocuklarını piyano veya keman çalışmaya zorladıkları sırada sonsuz eleştiriler yağdıran, bazen de A- notu aldıkları için onları cezalandıran çatık kaşlı ebeveynleri akıllara getiriyor.

Bu bakış açısı, sevgiyle desteklemenin bir uçta, yüksek standartlara sahip olmanın da diğer uçta olduğu bir doğrunun var olduğunu varsayıyor. Buna göre de azimlilerin otoriter aileleri bu doğrunun ilk ucunda olmaktan oldukça uzak oluyorlar.

Eğer bundan yüzyıl önce görüş toplamak için dünyada olsaydım, John's Hopkins

Telegram: @cinciva

Üniversitesinin o zamanki psikoloji bölümü başkanı John B. Watsonın da bu tür bir görüşe sahip olacağını düşünüyorum.

1928 yılında yayımladığı ve çoksatanlar araşma giren *Psychological Çare oflnfant and Child* isimli ebeveynlik rehberinde Watson nasıl "iş ve oyunda kendini kaybeden, çevresindeki küçük zorlukların üstesinden gelmeyi kolayca öğrenen... en nihayetinde de yetişkinliğe hiçbir aksilik kolay kolay canını sıkmayacak kadar sağlam bir duygusal durum ve çalışma alışkanlığıyla girebilecek" çocuklar yetiştirebileceğimiz konusunda açıklamalar yapıyor.

İşte VVatson'ın tavsiyesi: "Onları asla öpmeyin ve onlara asla sarılmayın. Kucağınıza oturtmayın. Gerekirse iyi geceler demek için alınlarmdan bir kere öpün. Sabahları onlarla tokalaşın. Zorlu bir görev karşısında sıra dışı bir başarı gösterirlerse kafalarını hafifçe okşayın." Watson çocukların sorunlarıyla "neredeyse doğar doğmaz" kendi kendilerine başa çıkmalarına izin verilmesini, herhangi bir yetişkine sağlıksız bir şekilde bağlanmasını önlemek adına bakıcılarının sık sık değişmesini ve bunların dışında da çocuğu ilgiye boğarak "dünyayı fethetmesinin" önüne geçilmemesini öneriyor.

Tabii ki bazı durumlarda insanlar karşıt duruşu benimsiyor. [1]

Onlara göre kararlılık, özellikle de tutku, çocuklar koşulsuz sevgi ve destek yağmuruna tutulduğunda filizleniyor. Daha kibar ve hoşgörülü olmanın destekçileri, kocaman sarılmaların ve ipi uzun tutmanın savunuculuğunu yapıyorlar. Çocukların, doğaları gereği zorlukların peşinde koşan ve içgüdüsel yeterlilik istekleri konusunda bizden bekledikleri tek şey koşulsuz sevgi ve ilgi olan canlılar olduğuna dikkat çekiyorlar. Buyurgan ebeveynlerin isteklerinden kurtulan çocuklar zorluklar karşında kendi içgüdüsel ilgilerine, disiplinli uygulamalarına ve dayanıklılıklarına başvuracaklardır.

Bir tarafında destekleyici, diğer tarafta da talepkâr ebeveynlerin olduğu bu doğru üzerinde "çocuk odaklı", hoşgörülü bir yaklaşımın savunucuları merkezin soluna düşecektir.

Peki, hangisi doğru? Azim, esneklik göstermeyen yüksek standartların darbeleriyle (âdeta bir kılıç gibi) dövülerek mi oluşuyor, yoksa sevgiyle verilen desteğin sıcak kucağından mı besleniyor?

Bir bilim insanı olarak bu soruyu cevaplamak için daha fazla araştırmaya

Telegram: @cinciva

ihtiyacımız olduğunu söylemekten kendimi alıkoyamıyorum. Ebeveynliğe dair birçok araştırma yapıldı, azme dair de biraz çalışma yapıldı fakat bugüne kadar *hem* ebeveynlik *hem de* azim konusunda hiçbir araştırma yapılmadı.

Fakat iki çocuklu bir anne olarak onca veriyi toplayacak vaktim yok. Tıpkı *bana* bu soruyu soran ebeveynler gibi benim de bugün almam gereken kararlar var. Kızlarım büyüyor ve hayatlarının her gününde kocam ve ben onlara iyisiyle kötüsüyle ebeveynlik yapıyoruz. Dahası, öğretmenlik ve laboratuvar yöneticiliği de yapıyorum. Onlarca gençle iletişim kuruyorum ve onların azmini de artırmak istiyorum.

Dolayısıyla bu tartışmayı çözüme kavuşturmak adına bir adım olarak iki taraf için de kanıtlar topladım. Eski usul, katı ebeveynliğin savunucularından biri bana Amerikan futbolunda oyun kurucu

olan azim örneği Steve Young'la görüşme yapmamı önerdi: Young, Mormon tarzında yetiştirilmiş ve yetişme çağındaki günlük rutini gazete dağıtıcılığını, okuldan önce İncil derslerini, kesin suretle küfür söylememeyi ve alkol kullanmamayı içeriyormuş. Bu sırada daha hoşgörülü bir yaklaşımın savunucularından biri de beni dobra İngiliz komedyen Francesca Martinez'e yönlendirdi: Yazar babası ve çevreci annesi Martinez'in on altı yaşındayken okulu bırakmasına izin vermiş ve anı kitabına *What the **** Is Normal?* adını vermesine hiç tepki vermemiş.

Önce Steve Young'la başlayalım.

San Francisco takımının efsanevi oyun kurucusu iki kez Amerikan Ulusal Futbol Liginde en değerli oyuncu seçildi. Aynı zamanda altı *touchdown* pasıyla bir rekora imza attığı XXIX. Süper Kupa'da da en değerli oyuncu seçildi. Emekliliği geldiğinde, Amerikan Ulusal Futbol Ligi tarihinin en yüksek değere sahip oyun kurucusuydu.

"Benim temelimi atan ebeveynlerimdi," dedi Steve. "Herkesin iyi ebeveynlere sahip olmasını diliyorum."

İşte bakış açısını daha iyi ifade etmek için başvurduğu bir hikâye: Steve, okuduğu lisenin futbol takımının yıldızı olmasına ve ülke çapında üniversite takımları tarafından isteniyor olmasına rağmen Brigham Young Üniversitesi'ne (BYU) sekizinci yedek oyun kurucu olarak girmiş. Steve'in sahaya çıkmasının önünde yedi oyun kurucu daha olduğundan koçu Steve'i "hamburger kadrosu"

Telegram: @cinciva

adı verilen ekibe yollamış: Bu ekip sadece BYU takımının savunma hattının antrenmanlarda uygulama yapabilmesi için koşmak üzere takımda bulunan en değersiz oyunculardan oluşuyormuş.

O günleri hatırlayınca, “Eve gitmek istiyordum dostum,” dedi Steve. “Okula tüm dönem boyunca çantam hazır gittim... Babamı

Amerikan futbolunun gerçek golüdür Rakip takımın son çizgisi topla beraber geçildiğinde “touchdown” yapılmış olur ve değeri 6 puandır, (yay. n.)

arayıp, ‘Koçlar benim adımı bilmiyorlar. Ben sadece savunma hattı için bir saldırı mankeniyim. Baba, bu korkunç bir şey. Benim beklediğim bu değildi... Sanırım eve dönmek istiyorum,’ dediğimi hatırlıyorum.”

Steve’in “en dayanıklı adam” diye tanımladığı babası ona, “Pes edebilirsin... Fakat eve gelemezsin çünkü pes eden biriyle yaşamayacağım. Bunu çocukluğundan beri biliyorsun. Buraya geri dönmeyeceksin,” demiş ve Steve de pes etmemiş.

Sezon boyunca antrenmana ilk gelen ve en son ayrılan Steve olmuş. Takımın son oyunundan sonra kendi bireysel vücut çalışmalarına başlamış: “İdman alanının en ucunda dev bir ağ asılıydı. Hayalî bir merkezin etrafmda önce çömelme yapıyor, sonra üç adımlık atış yapıyor ve topu ağa atıyordum. Ocak ayının başından şubatın sonuna kadar 10.000’den fazla atış yapmıştım. Kolum ağrıyordu. Fakat oyun kurucu olmayı çok istiyordum.”

Steve ikinci yılında sekizinci sıradan ikinci sıraya yükselmiş. Üçüncü yılında takımın baş oyun kurucusu olmuş. Mezuniyet yılındaysa ülkenin en göze çarpan oyun kurucusu olarak Davey O’Brian Ödülü’nü almış. Kariyerinin birçok noktasında özgüveninin sarsıldığı anlar olmuş. Her seferinde de canı çaresizce pes etmek istemiş. Her seferinde aradığı babası ise onun pes etmesine izin vermemiş.

Ortaokuldayken beyzbol oynamanın zorluklarından birini tecrübe etmiş. “On üç yaşındaydım,” dedi Steve. “Sene boyunca tek bir atış bile yapamamıştım ve durum gittikçe daha da utanç verici bir hal alıyordu... Oyunlar geçip gidiyordu, ben sahadan yine atış yapamadan ayrılıyordum.” Sezon bittiğinde Steve babasına bıktığını söylemiş: “Babam gözümün içine bakıp, ‘Pes edemezsin. Yeteneğin var ve bu yüzden geri dönüp bu durumu

Telegram: @cinciva

çözmelisin,' dedi." Böylelikle Steve ve babası idmana geri dönmüşler: "Havanın oldukça soğuk, berbat, yağmurlu, karla karışık yağmurlu ve karlı olduğu zamanları hatırlıyorum. Babam topu atardı, ben de

toplara vururdum." Lisedeki son yılında okulun en iyi takımının kaptanlığını yapan Steve'in atış isabet oranı %38'miş.

Sebatın eninde sonunda ödüllendirildiğine dair çıkardığı ders, dört yıl boyunca San Francisco takımının yedek kulübesinde otururken Steve'in dayanağı olmuş. Karşılık beklemeksizin, takımı dört yıl boyunca Süper Kupa'da zafere taşıyan baş oyun kurucu Joe Montana'nın çıraklığını yapmış. "Eğer en iyi halime erişmek istiyorsam, ne kadar zor olursa olsun San Francisco'da kalmam ve öğrenmem gerekiyordu... Pes etmeyi çok düşündüm... Uykusuz gecelerde yuhalandığımı duyuyordum fakat babamı aramaktan korkuyordum. Çünkü ne diyeceğini biliyordum: *Sonuna kadar dayan Steve."*

Steve Young'ın beklenmedik yükselişiyle ilgili olan hikâyenin bu noktasında, azimli çocukların ebeveynlerinin otoriter olduğu çıkarımını yapmış olabilirsiniz. Onların kendi standartlarına odaklı ve çocuklarının belirli ihtiyaçlarına karşı oldukça duyarsız oldukları sonucuna da varmış olabilirsiniz.

Yine de kesin bir hükme varmadan önce Steve'in ebeveynleri Sherry ve LeGrande Young'ı bir dinleyin. Bunu yapmadan önce de LeGrande'ın kullanmayı tercih ettiği, hayata bakış açısını uygun bir şekilde yansıtan çocukluk lakabını aklınızda tutun: "Azim". Steve'in erkek kardeşi Mike, babasını bir keresinde şöyle tanımlamıştı: "Çok çalışmak, güçlü olmak ve mızmızlanmamak dışında bir hayat gayesi olmayan biri olarak bu isim ona gerçekten uyuyor."

Şirket avukatlığı yapan Azim Young çok nadiren işe gitmemez-lik edermiş. Azim, yaklaşık yirmi beş yıl önce mahalledeki Genç Hristiyan Erkekler Derneğinin spor salonuna giderken, beraber spor yaptığı arkadaşlarından biri ona mekik çekme konusunda meydan okumuş. Bir yıl sonra iki adam da 1.000 mekik çekebiliyormuş ki bu noktada meydan okuyan arkadaşı geri çekilmiş. O noktadan

sonra Azim kendisiyle yarışmış. Yıllarca bunu sürdürmüş, ta ki tek seferde 10.000 mekik çekebilene kadar.

Steve'in ebeveynlerini, oğullarıyla alakalı konuşmak için aradığımda disiplin konusunda katı ve resmî davranmalarını bekliyordum. Sherry'nin ilk söylediği

Telegram: @cinciva

şey, “Sizinle konuşmaktan memnuniyet duyarız! Steve harika bir çocuktu!” oldu. Ardından Azim, böyle bir çalışma alanım varken onlara ulaşmakta bu kadar geç kalmama şaşırdığına dair bir şaka yaptı.

Omuzlarım biraz gevşedi, onlar bana çok çalışmayı erken yaşlarda nasıl öğrendiklerini anlatırken arkama yaslandım. “Çiftlik hayatından uzaklaşan ilk nesildik,” diyerek açıkladı Sherry. “Büyük beklentiler vardı.” Sherry on yaşındayken vişne topluyormuş. Azim de aynı şekilde. Beyzbol eldivenleri ve kıyafetleri alabilmek için gereken parayı da çim biçerek, evinden kilometrelerce ötedeki evlere bisikletle gazete dağıtmaya giderek ve bulabildiği tüm çiftlik işlerini yaparak kazanıyormuş.

Konu kendi çocuklarını yetiştirmeye geldiğinde Sherry de, Azim de kasıtlı olarak aynı zorlu koşulları sağlamayı amaçlamış. “Benim amacım onlara disiplini öğretmek ve benim yapmayı öğrendiğim gibi işlere sıkı sıkıya sarılmalarını sağlamaktı,” dedi Azim. “Bunları öğrenmek zorundasınızdır. Bunlar birdenbire olacak şeyler değildir. Benim için çocuklara başladıklarını bitirmeyi öğretmek çok önemliydi.”

Steve ve kardeşleri, başladıkları şeyin sonuna kadar gitmeleri *gerektiğini* açık ve net bir şekilde kavramışlardı. “Onlara tüm idmanlara gitmeleri gerektiğini söyledik. ‘Bundan usandım diyemezsiniz,’ dedik. Bir kez bir yola baş koyduğunuzda, o işi yapmak için kendinizi disipline edersiniz. Gitmek istemediğiniz ama gitmeniz gereken zamanlar olur.”

Kulağa fazlasıyla katı geliyor değil mi? Öyleydi. Fakat daha dikkatli dinlerseniz, Younglarm aynı zamanda oldukça destekleyici olduğunu keşfedersiniz.

Steve, dokuz yaşındayken Pop Warnerda futbol oynadığı dönemde girdiği bir ikili mücadeleyi hatırlıyor ve mücadele sonrasında annesinin elinde çantasıyla yanından hızla geçtiğini, karşı takımdan bir çocuğu omzundan tutup ona, Steve e bir daha kural dışı *saldırmaması* gerektiğini söylediğini anlatıyor. Steve ve kardeşleri büyüdükçe, evleri vakit geçirmeyi en çok sevdikleri yer haline gelmiş. “Bodrum katımız her zaman çocuklarla doluydu,” diyor Sherry.

Şirket avukatlığı yapan Azim sık sık seyahat ediyormuş. “Tanıdığım adamların çoğu, her nerede olursak olalım, hafta sonu da kalırlardı. Çünkü işler cuma günü bitmez ve pazartesi devam etmek gerekirdi. Ama ben öyle değildim. Her zaman ama *her zaman* hafta sonu eve dönebilmek için elimden gelen her şeyi

Telegram: @cinciva

yapardım.” Hafta sonu tatili için evine dönüşü bile bir bakıma Azim’e lakabını kazandıran karakterinin bir kanıtıydı: “Bir keresinde Montana’da bir alüminyum üreticisiyle müzakere ediyordum. Cuma akşamı taksiye binip havalimanına gittim ve etraf sisle kaplıydı. Tüm uçuşlar iptal edilmişti.”

Aynı durumda ne yapacağımı düşündüm ve hikâyenin devamını dinlerken biraz utandım. Azim bir araba kiralayıp Spokane e gitmiş, oradan Seattlea uçakla gitmiş, ardından San Francisco’ya giden başka bir uçağa binmiş ve sonunda da üçüncü bir uçakla (bir gece uçuşuyla) sabaha karşı Kennedy Havalimanına varmış. Ardından bir başka kiralık arabayla Greenwich, Connecticuta gitmiş. “Kendimi övüyor değilim,” dedi Azim. “Sadece konu spor aktiviteleri de olsa, başka bir şey de olsa çocuklarımın yanında olmamın önemli olduğunu düşünüyorum.”

Sherry ve Azim çocuklarının duygusal ihtiyaçlarına da uyum sağlıyormuş. Mesela özellikle Steve oldukça kaygılıymış. “Yapmadığı şeyler olduğunu fark ettik,” dedi Azim. “İkinci sınıftayken okula gitmeyi reddetti. On iki yaşındayken erkek çocukları için izci kampına gitmedi. Başka bir çocuğun evinde yatıya kalmadı. Bunu kendi isteğiyle yapmıyordu.”

Tüm zamanların korkusuz yıldızı, oyun kurucu Steve Young ın bir zamanlar Sherry ve Azim’in tasvir ettiği sakin erkek çocuğu

gibi olduğunu hayal etmek benim için zor oldu. Aynı şekilde ne Sherry ne de Azim en büyük oğullarının korkuları hakkında ne yapılabileceğini biliyordu. Azim, bir keresinde amcasının ve halasının evinde bir gece kalması için Steve’i okuldan aldığında nasıl durmaksızın ağladığını anlattı. Evinden uzakta olmaktan ölümüne korkmuş. Azim de hayretler içinde kalmış. Sherry ve Azim’in nasıl tepki verdiğini duymak istiyordum. Oğullarına kendine gelmesini mi söylemişlerdi? Birtakım ayrıcalıklarını mı elinden almışlardı?

Hayır ve hayır. Azim’in oğluyla yaptığı konuşmayı tarif edişi, ona nasihat verip eleştirmekten çok sorgulayıp dinlediğini gösteriyor: “Ona dedim ki: ‘Sana bulaşan biri mi var?’ O da, ‘Hayır,’ dedi. Öğretmenini seviyor musun? ‘Öğretmenimi seviyorum.’ Peki, neden okula gitmiyorsun? ‘Bilmiyorum. Sadece okula gitmek istemiyorum.’” Neticede Sherry, Steve kendi kendine okula gitme konusunda rahat hissedene kadar Steve’in ikinci sınıf dersliğinde haftalarca oturmuş.

Telegram: @cinciva

“Bu ayrılık kaygısıydı,” dedi Sherry bana. “O zamanlar nasıl adlandıracağımızı bilmiyorduk. Fakat içi içini yiyordu ve bunu görebiliyorduk. Bunların üstesinden gelmesi gerektiğini de biliyorduk.” Sonrasında BYU’da geçirdiği ilk sıkıntılı dönemi üzerinde düşünmesini istediğimde, o anekdottan başka bir şeyi duymayan birinin, babası Azim’in bir zorba olduğu sonucuna varabileceğine dikkat çektim. Ne tür bir ebeveyn eve dönmek için yalvaran çocuğunu reddederdi ki?

“Doğru,” dedi Steve. “Tabii ki her şey durumla bağlantılıdır, değil mi?”

Dinliyordum.

“Durum şu ki babam beni *tanıyordu*. Tek istediğimin eve koşarak dönmek olduğunu biliyordu ve bunu yapmama izin verirse, korkularımın esiri olmama izin vermiş olacağını da biliyordu.” Steve, “Sevgi kaynaklı bir eylemdi,” diye devam etti. “Sertti fakat sevgi doluydu.”

Ama sert bir sevgi ile zorbalık arasında ince bir çizgi vardır, değil mi? Fark neydi?

"Kararın benim olduğunu biliyordum,” dedi Steve. "Babamın onun gibi olmamı istemediğini de biliyordum. İlk olarak, bir ebeveynin çocuğuna, *benim dediğimi yapmanı sağlamaya, seni kontrol etmeye, kendime benzetmeye, sana kendi yaptıklarımın aynısını yaptırmaya ya da kendi yapamadıklarımı telafi ettirmeye çalışmıyorum*, ifadelerini kanıtlayan bir zemin oluşturması gerekiyor. Babam bana bunun kendisiyle ve kendi ihtiyaçlarıyla ilgili olmadığını erkenden gösterdi. Bu tamamen sana sahip olduğum her şeyi veriyorum’ mesajıydı.”

“Sert sevginin altında diğerkâmlık yatıyordu,” diyerek devam etti Steve. “Sanırım bu hayati bir önem taşıyor. Sert sevginin herhangi bir kısmı ebeveynin kontrol etme çabasından kaynaklanırsa, çocuklar bunun kokusunu alıyor. Mümkün olan tüm yollarla, ebeveynlerimin bana söylediği tek şeyin, ‘Biz *senin* başarını görmeyi bekliyoruz. Kendimizi arka planda tutuyoruz,” olduğunu biliyordum.”

Eğer Youngları tanımak “sert sevginin” her zaman çelişkili bir kavram olmadığını anlamanızı sağladıysa, bunu aklınızın bir kenarında tutun ve Francesca Martinez ile ebeveynleri Tina ve Alex’le tanışın.

Telegram: @cinciva

Observer tarafından İngiltere'nin en iyi komedyeni olarak adlandırılan Francesca dünyanın her yerindeki seyircilere kapalı gişe performanslar sunuyor. Sıradan bir günde Young ailesinin küfürsüzlük kuralını kırdığına ve gösteri sonrasında da alkol yasağını deldiğine emin olabilirsiniz. Francesca da ebeveynleri gibi vejetaryen, dini inanışı olmayan ve politik açıdan radikal solcu biri.

Francesca'ya iki yaşındayken serebral palsi tanısı koyulmuş. Onun tercih ettiği ifade ise "dingildeklik". Beyin hasarlı kızlarının "asla normal bir hayat süremeyeceği" söylenen Tina ve Alex, çok geçmeden hiçbir doktorun kızlarının nasıl bir hayat süreceğini öngöremeyeceğine karar verdi. Komedi yıldızı olmak kim olursanız olun azim gerektirir fakat sessiz harfleri vurgulamakta veya sahneye

yürümekte zorlanıyorsanız, bu daha da fazla azim gerektiriyor olabilir. Dolayısıyla Francesca da diğer tüm ilham verici komedyenler gibi para almadan sahneye çıktığı on dakikalık performanslar için sekiz saatlik (sadece gidiş) yolculuklara katlanmak, ruhsuz ve meşgul televizyon yapımcılarıyla sayısız telefon görüşmesi yapmak zorundaydı. Fakat akranlarının aksine her gösteriden önce nefes alma ve ses alıştırmaları yapması gerekiyordu.

"Çok çalışmamı ve tutkumu kendime mal etmiyorum," dedi bana. "Sanırım bu özellikler, oldukça sevgi dolu ve dengeli olan ailemden geliyor. Yoğun destekleri ve iyimserlikleri, hırsımın neden sınır tanımadığını açıklıyor."

Şaşırtıcı olmayan bir şekilde Francescanın okulundaki rehber öğretmenlerin, normal tempoda yürümekte ve konuşmakta zorlanan bir kız çocuğunun eğlence sektöründe kariyer yapmasına ilişkin tereddütleri vardı. Bunu yapmak için liseyi bırakıyor olması ise onları daha da tedirgin ediyordu. "Francesca, tatlım," diye iç geçirip, "daha mantıklı düşünsene. Mesela bilgisayar başında çalışacağın bir iş gibi," diyorlardı. Bir ofiste çalışmak Francesca için hayal edebileceği en korkunç şeydi. Ebeveynlerine ne yapması gerektiğini sordu.

"Hayallerinin peşinden git," dedi Alex kızına. "Eğer bir şeyler yolunda gitmezse, o zaman yeniden değerlendirirsin."

"Annem de en az bu kadar teşvik ediciydi," dedi Francesca. Ardından gülümseyerek, "Aslında örgün eğitimi on altı yaşındayken televizyon sektörüne girmek için bırakmamdan memnundular. Hafta sonlarımı arkadaşlarımla, kulüplerde etrafımızı çeviren kurnaz erkeklerle apaçık cinsel isimlere sahip

Telegram: @cinciva

kokteyller içerek geçirmeme izin veriyorlardı," dedi.

Alexe "hayallerinin peşinden git" tavsiyesini sordum. Açıklamadan önce bana Francescanın erkek kardeşi Raoul'ün de meşhur bir portre ressamının çırağı olmak için liseyi bırakmasına izin verdiklerini hatırlattı. "İkisine de doktor veya avukat gibi bir şey olmaları için baskı yapmadık. Ben gerçekten istediğiniz bir şey

yaptığınızda onun bir göreve dönüştüğüne inanıyorum. Francesca da, erkek kardeşi de son derece çalışkanlar fakat kendi alanlarına tutku duyuyorlar, dolayısıyla bu onlara bunaltıcı gelmiyor."

Tina da harfiyen katılıyordu: "Hayatın, doğanın ve evrimin çocuklara kabiliyet tohumu ektiğini ve bunun onların kaderi olduğunu hep sezmişimdir. Tıpkı bir bitki gibi doğru biçimde beslenip sulanırlarsa, güzel ve güçlü bir şekilde büyürler. Mesele sadece doğru çevreyi yaratmaktır: besleyici bir toprak, yani çocukların ihtiyaçlarını dinleyen ve karşılık veren bir zemin sunmak. Çocuklar kendi geleceklerinin tohumlarını içlerinde taşıyorlar. Kendi ilgileri, biz onlara güvenirsek ortaya çıkacaktır."

Francesca umudunu kaybettiğini hissettiğinde bile umudunun onu bırakmamasını "absürt derecede sakin" ebeveynlerinin koşulsuz desteğine bağlıyor: "Bir şeylere devam edebiliyor olmanın büyük bir kısmı yapabileceğine inanmak. Bu inanç da özsaygıdan geliyor ki bu da başkalarının bize kendimizi hayatımızda nasıl hissettirdiğiyle alakalı."

Şu ana kadar Alex ve Tina hoşgörülü ebeveynliğin ideal örneği gibi görünüyor. Ben de onlara kendilerini böyle görüp görmediklerini sordum.

"Aslında," dedi Alex, "sanırım benim şımarık çocuklara alerjim var. Çocukların sevilmesi ve kabul görmesi gerekir fakat sonrasında karmaşıklığa mahal vermeden şunun öğretilmesi gerekir: *Hayır, kız kardeşinin kafasına sopayla vuramazsın. Evet, paylaşmanız gerekiyor. Hayır, istediğin her şeye istediğin anda sahip olamazsın.* Bu, mantıklı ebeveynliktir."

Örneğin Alex, Francescayı doktorunun verdiği fizik tedavi egzersizlerini yapmaya zorluyormuş. Francesca ise onlardan nefret ediyormuş. Babasıyla yıllarca mücadele etmişler. Francesca neden kısıtlamalarını bir kenara bırakıp hayatına öylece devam edemeyeceğini anlamıyormuş ve Alex de istikrarlı bir duruş sergilemenin onun sorumluluğu olduğuna inanıyormuş. Francesca'nın

Telegram: @cinciva

kitabında da dediği gibi: “Çoğunlukla mutlu olmama rağmen sonraki birkaç

yıl ara ara çarpılan kapılar, gözyaşları ye etrafa fırlatılan cisimler de olmadı değil.”

Bu çatışmanın daha iyi idare edilip edilemeyeceği sorusu tartışmaya açık. Alex, kızma *neden* bu kadar ısrarcı olduğu konusunu daha iyi açıklayabileceğine inanıyor. Bu doğru olabilir fakat Francesca’nm çocukluğuyla ilgili benim asıl ilgimi çeken şey bu kadar ilgili ve hayallerinin peşinden git tavrına sahip bir ebeveynin aynı zamanda disiplin gerektiren konularda katı bir çizgi çekebiliyor olmasıydı. Birdenbire Alex ve Tina’nın kafası rahat ebeveynler olarak oluşturduğu tek boyutlu algı yetersiz kalıyordu.

Örneğin, bir yazar olan Alex’in çocuklarına iş ahlakı konusunda nasıl örnek teşkil ettiğini anlatması anlamlıydı: “Bir şeyleri bitirebilmek için işe zaman harcamaksın. Gençliğimde bir şeyler yazan ve ‘Evet, ben bir yazarım ama hiçbir şeyi tamamlamadım,’ diyen birçok insanla tanışmıştım. Yani bu durumda aslında yazar olmuyorlar. Sadece oturup bir kâğıt parçasına bir şeyler yazan insanlar. Söyleyecek bir şeyleri varsa, gidip söylesinler ve yazdıkları şeyi tamamlasınlar.”

Tina da çocukların özgürlüğe ihtiyaç duydukları kadar sınırlara da ihtiyaç duyduğuna katılıyor. O, hem bir eğitmen hem de çevreci bir aktivist ve aynı zamanda birçok ebeveynin çocuklarıyla (kendi deyimiyle) yalvar yakar pazarlıklar yapmasına tanık olmuş biri. “Çocuklarımıza belli prensipler ve ahlaki kurallarla yaşamayı öğrettik,” dedi. “Kendi mantığımızı açıklıyorduk fakat sınırların nerede başlayıp bittiğini daima biliyorlardı.”

“Televizyon da yoktu,” diye ekledi. “Televizyonun bir hipnoz aracı olduğunu hissettim ve insanlarla etkileşimin yerine geçmesini istemedim. Bu yüzden bir televizyonumuz yoktu. Çocuklar özel bir şey izlemek istediklerinde büyükanne ve büyükbabalarının evine kadar yürüyorlardı.”

Steve Young ve Francesca Martinez’in hikâyelerinden ne öğrenebiliriz? Diğer azim örneklerinin kendi ebeveyn tasvirlerinden nasıl bir anlam çıkarabiliriz?

Aslında benim gözlemlediğim bir örüntü var. Azme yönelik ebeveynlik yapmak isteyenler için bu örüntü, faydalı bir şablon ve çocuk yetiştirirken gereken birçok kararı alma konusunda da iyi bir rehber.

Konuyu detaylı bir şekilde izah etmeden önce bir bilim insanı olarak kesin bir

Telegram: @cinciva

sonuca varmak için çok daha fazla veri toplamak istediğimi belirtmeliyim. On yıl sonra azme yönelik ebeveynliğe dair şimdi bildiğimden çok daha fazlasını biliyor olmalıyım. Fakat değer verdiğimiz insanlara ebeveynlik yapmanın bir duraklat tuşu olmadığına göre konuşmayı sürdürüp sizlerle önsezilerimi paylaşacağım. Bunu yapma konusunda istekliyim çünkü büyük çoğunlukla benim gözlemlediğim örüntü (azmimle ilgili olmasa da) ebeveynliğe dair itinayla yapılmış onlarca araştırmanın sonucuyla örtüşüyor. Bu örüntü, John Watson'ın çocuklara sarılmamamızı önermesinden bu yana geçen sürede insan motivasyonuna dair öğrendiğimiz birçok yeni şeyle de örtüşüyor. Son olarak da gözlemlediğim örüntü, psikolog Benjamin Bloom ve ekibinin otuz yıl önce birinci sınıf sporcu, sanatçı ve akademisyenlerle yaptığı röportajlarla örtüşüyor. Bloom'un çalışmasının bariz odak noktalarından biri ebeveynlik olmasa da (ebeveynler başlangıçta biyografik detayları "doğrulama amaçlı gözlemciler" olarak çalışmaya dâhil edilmişti) sonrasında yapılan en büyük çıkarımlardan biri ebeveynliğin önemi olmuştu.

İşte benim gözlemim şöyle:

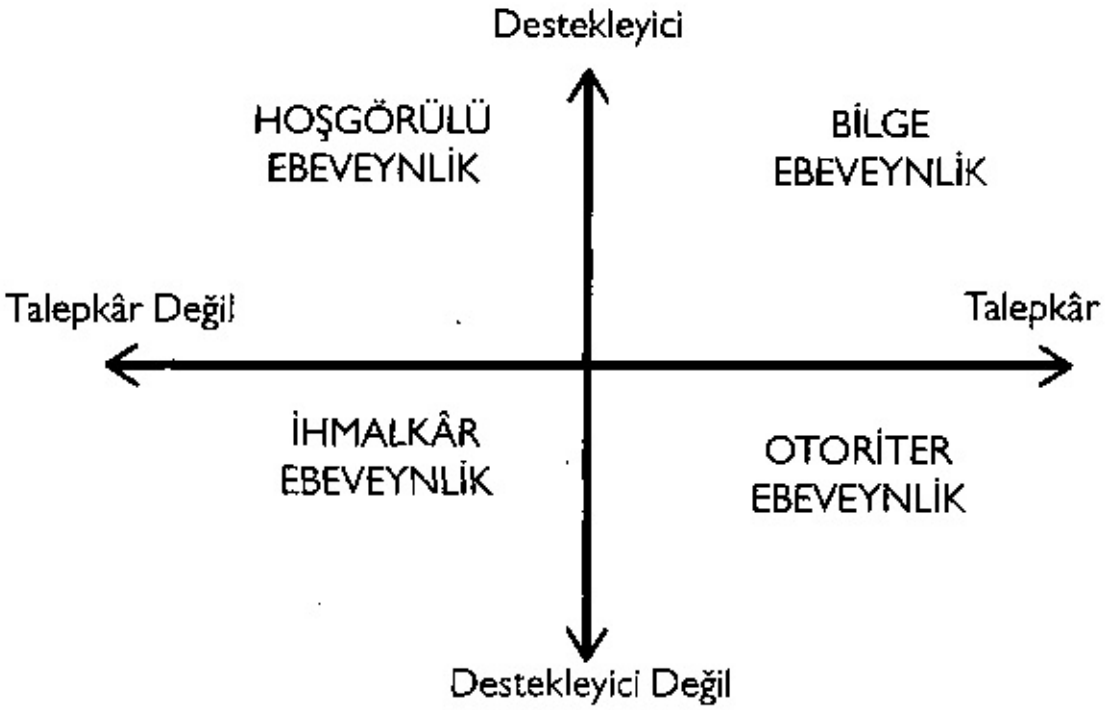
İlk ve en önemli nokta, destekleyici ebeveynlik ve talepkâr ebeveynlik arasında "ya birini seçersiniz ya da ötekini" denebilecek türden bir ilişki olmadığıdır. Bir kefede ilgi ile saygı, diğerinde de katı bir şekilde dayatılan beklentiler olan terazinin dengesi ancak "sert sevgi" sayesinde titizlikle kurulabilir diye yanlış bir algı oluyor genelde. Gerçekte ikisini birden yapamamanız için hiçbir neden yok. Steve Young'ın ve Francesca Martinez'in ebeveynlerinin yaptığı da

tam olarak buydu. Younglar sertti fakat sevgi doluydu. Martinezler sevgi doluydu fakat aynı zamanda sertti. îki aile de çocuklarının çıkarlarını ön planda tutmaları açısından "çocuk odaklıydı" fakat iki aile de ne yapılması, ne kadar çalışılması ve ne zaman pes edilmesi gerektiği konusunda çocuklarının, kendilerinden daha iyi muhakeme yapabileceklerini düşünmüyordu.

Aşağıda günümüz psikologlarının ebeveynlik stillerini nasıl sınıflandırdığım gösteren bir şekil var. Grafikte süreklilik gösteren bir değil, iki çizgi var. Sağ üst kısımda hem destekleyici hem de talepkâr olan ebeveynler yer alıyor. Buna teknik olarak "otoritatif ebeveynlik" deniyor ki bu da maalesef kolayca "otoriter ebeveynlik" terimiyle karıştırılabiliyor. Bu karmaşayı önlemek için otoritatif ebeveynlik yerine *bilge ebeveynlik* ifadesini kullanacağım çünkü bu kısımdaki ebeveynler çocuklarının psikolojik ihtiyaçlarının muhakemesini isabetli bir şekilde yapabiliyorlar. Çocukların tam potansiyellerine erişmeleri için

Telegram: @cinciva

sevgiye, sınırlara ve hoşgörüye ihtiyaç duyduğunun farkındalar. Otoritelerinin temelini güç değil, bilgi ve bilgelik oluşturuyor.



Diğer kısımlarda aralarında ne talepkâr ne de destekleyici olan ihmalkâr ebeveynliğin de bulunduğu üç yaygın ebeveynlik stili daha

bulunuyor. İhmalkâr ebeveynlik, oldukça zehirleyici bir duygusal iklime yol açıyor fakat bu tarz ebeveynliğin azimli çocuk yetiştiren ebeveynlerin davranışıyla uzaktan yakından alakası olamayacağı için bundan burada bahsetmeyeceğim.

Otoriter ebeveynler talepkârdır ama destekleyici değillerdir ki bu tam olarak da John Watson'ın, çocukların karakterlerini güçlendireceğini iddia ederek savunduğu yaklaşımdır. Hoşgörülü ebeveynlik ise tam tersine destekleyicidir ama talepkâr değildir.

Psikolog Larry Steinberg 2001 yılında Ergenlik Araştırmaları Topluluğunda (SRA) başkanlık konuşmasını yaparken ebeveynlik stilleri üzerine araştırmaların, destekleyici ve talepkâr ebeveynliğin faydalarına yeteri kadar kanıt bulduğunu ve bilim insanlarının artık daha çetrefilli araştırma sorularına odaklanmaları gerektiğini düşündüğü için ertelenmesini önermişti. Kuşkusuz,

Telegram: @cinciva

geçtiğimiz kırk yıl boyunca itinayla tasarlanmış sayısız çalışma, psikolojik açıdan aklı başında ebeveynlerin çocuklarının diğer tüm ailelerde yetişen çocuklara kıyasla daha çok başarı gösterdiğini kanıtladı.

Örneğin, Larry'nin çalışmalarından birinde yaklaşık 10.000 Amerikalı genç, ebeveynlerinin davranışlarına dair bir anket doldurdu. Cinsiyetleri, etnik kökenleri, sosyal sınıfları ve ebeveynlerinin medeni hali ne olursa olsun sıcak, saygılı ve talepkâr ebeveynleri olanlar daha özgüvenliydi, anksiyete ve depresyona daha az yatkındı ve kusurlu davranışlarda bulunma ihtimalleri de daha düşüktü. Aynı örüntü bu çalışmanın yapıldığı her ülkede ve çocuk gelişiminin herhangi bir aşamasında yeniden gözlemlendi. Boylamsal araştırmaların gösterdiği üzere bunun etkileri on yıl ve sonrasında da gözlemlenebiliyor.

Ebeveynlik araştırmalarının en büyük keşiflerinden biri de çocukların ebeveynlerinden aldıkları mesajın, ebeveynlerin çocuklarına vermek istedikleri mesajdan daha önemli olduğuydu.

Ders kitaplarındaki gibi *görünen* bir otoriter ebeveynlik (televizyon izlememe politikası, küfür yasağı gibi) zorlayıcı olabilir de, olmayabilir de. Buna benzer olarak hoşgörülü gibi *görünen* şeyin (çocuğun liseyi yarıda bırakmasına izin vermek) aslında ebeveynlerin farklı değerlere verdiği önemin bir yansıması olması da mümkün. Bir başka deyişle marketin mısır gevreği reyonunda çocuğuna nasihat veren ebeveynlere hemen önyargıyla yaklaşmamak lazım. Çoğunlukla çocuğun o iletişimi nasıl yorumladığını anlamamıza yetecek kadar bağlamsal bilgimiz olmuyor ve günün sonunda önemli olan tek şey o çocuğun deneyimi.

Siz psikolojik açıdan aklı başında bir ebeveyn misiniz? Psikolog ve ebeveynlik uzmanı Nancy Darling'in tasarladığı aşağıdaki ebeveynlik değerlendirme listesini kullanarak öğrenebilirsiniz. Çocuğunuz, listedeki ifadelerden kaçını hiç tereddüt etmeden doğrulardı?

Bazı maddelerin italik yazıldığını fark edeceksiniz. Bunlar, diğerlerinin tam tersi şekilde değerlendirilmesi gereken, "ters kodlanmış" maddeler.

Destekleyici: Sıcak Bir sorunum olduğunda bana yardım edecekleri konusunda ebeveynlerime güvenebilirim.

Ebeveynlerim benimle konuşmaya vakit ayırırlar. Ebeveynlerim ve ben beraber

Telegram: @cinciva

eğlenceli şeyler yaparız. *Ebeveynlerim onlara dertlerimden bahsetmemden pek hoşlanmazlar. Ebeveynlerim iyi şeyler yaptığımda beni nadiren överler.*

Destekleyici: Saygılı Ebeveynlerim kendi bakış açıma sahip olma hakkım olduğuna inanırlar.

Ebeveynlerim bana kendi düşüncelerinin doğru olduğunu ve onları sorgulamamam gerektiğini söylerler.

Ebeveynlerim benim özel hayatıma saygı gösterirler. Ebeveynlerim bana ciddi anlamda özgürlük tanırlar.

Ebeveynlerim yapabileceğim şeylerle ilgili kararların çoğunu verirler.

Talepkâr

Ebeveynlerim ciddi ciddi aile kurallarına uymamı beklerler.

Ebeveynlerim yaptığımın yanıma kâr kalmasına izin verirler. Ebeveynlerim neleri daha iyi yapabileceğimi bana gösterirler. *Ebeveynlerim yanlış bir şey yaptığımda beni cezalandırmazlar.* Ebeveynlerim, zor geldiğinde bile elimden gelenin en iyisini yapmamı beklerler.

Destek, saygı ve yüksek standartlarla büyümek, beraberinde birçok fayda getirir ki özellikle bunlardan birinin azimle ilişkisi var: Bilge ebeveynlik bir çocuğun ebeveynlerine *özenmesini* sağlar.

Tabii ki küçük çocuklar anne ve babalarını bir dereceye kadar *taklit ederler.* Nasıl ilerleyeceğimiz konusunda hiçbir fikrimiz yoksa etrafımızdaki insanların aksanlarım, alışkanlıklarını ve tutumlarını taklit etmekten daha iyi bir seçeneğimiz olur mu ki? Onlar nasıl konuşuyorsa öyle konuşuruz. Onlar ne yiyorsa onu yeriz. Onların beğendikleri ve hoşlanmadıkları şeyleri biz de benimseriz.

Küçük bir çocuğun yetişkinleri kopyalama içgüdüsü çok kuvvetlidir. Örneğin, elli yıl önce Stanford Üniversitesinde yapılan bir psikoloji deneyinde anaokulu öğrencilerine yetişkinlerin çeşitli oyuncaklarla oynaması izletilmiş ve ardından çocuklara oyuncaklarla oynama fırsatı verilmiş. Kız ve oğlan çocuklarının yarısı, bir lego türüyle sakince oynayıp odada bulunan çocuk boyutundaki şişme bebeği görmezden gelen bir yetişkini izlerken, grubun diğer yarısı lego parçalarını

Telegram: @cinciva

birleştirmeye başlayan yetişkinin bir dakika sonra şişme bebeğe dönüp acımasızca saldırmasını izlemiş. Yetişkin,

oyuncak bebeğe önce yumrukla sonra da bir tokmakla vurmuş, onu havaya fırlatmış, sonunda da çığlık atıp bağırarak agresif bir biçimde onu odadan dışarı atmış.

Çocuklara aynı oyuncaklarla oynama fırsatı verildiğindeyse, sakince legolarla oynayan yetişkini gören çocuklar izlediği kişinin davranışlarını benimsemiş. Buna karşın şişme bebeği döven yetişkini izleyen çocuklar da aynı şekilde agresif davranmış. Birçok durumda taklit ettikleri yetişkinin davranışlarına o kadar benzer davranışlar göstermişler ki araştırmacılar bu davranışları resmen "karbon kopya" olarak tanımlamışlar.

Yine de *taklit etmek* ve *özenmek* arasında dünyalar kadar fark var.

Yaş olarak büyüdükçe kendi davranışlarımız üzerinde düşünme, başkalarının beğendiğimiz ve beğenmediğimiz özellikleriyle ilgili yargıda bulunma kapasitesi geliştiriyoruz. Ebeveynlerimiz sevgi dolu, saygılı ve talepkâr olduklarında onları sadece örnek almıyoruz, aynı zamanda onlara büyük saygı duyuyoruz. Onların taleplerine sadece itaat etmiyoruz, bu talepleri neden yaptıklarını anlıyoruz. Benzer ilgi alanlarını takip etmeye özellikle daha istekli oluyoruz: Örneğin, Steve Young'ın babası Azim'in de BYÜ'de dikkat çeken bir futbol takımı oyuncusu olması ya da Francesca Martinez'in de babası gibi yazmaya erken yaşta sevgi duymaya başlaması bir tesadüf değil.

Benjamin Bloom ve ekibi de aynı örüntüyü kendi alanında birinci sınıf performans gösteren kişilerle yaptıkları çalışmalarda dile getirdi. Bloom un çalışmasındaki destekleyici ve talepkâr ebeveynlerin neredeyse hepsi "kendilerini çalışkan kılacak bir iş ahlakına sahipti, denedikleri her alanda yapabileceklerinin en iyisini yapıyordu, işin oyundan önce gelmesi ve uzak hedeflere odaklı çalışılması gerektiğine inanıyordu". Dahası "ebeveynlerin çoğunluğu çocuklarını en sevdiği aktivitelere katılmaya teşvik etmenin doğal bir şey olduğuna inanıyordu". Şüphesiz ki Bloom un vardığı sonuçlardan biri şu: "Ebeveynlerin kendi ilgi alanları bir şekilde çocuğa geçiyor... Defalarca bulduğumuz şey şu oldu: Piyanistlerin ebeveynleri, çocuklarını tenis derslerine yollarken piyano dersle-

rine ellerinden tutup kendileri götürüyordu. Tenisçi aileler için de bunun tam

Telegram: @cinciva

tersi söz konusuydu.”

İlginçtir ki azim örneklerinin çoğu bana ebeveynlerinin en çok hayran oldukları, hayatlarındaki en etkili rol modelleri olduğunu söylüyordu. Çoğu azim örneğinin bir şekilde ebeveynlerine benzer ilgi alanları geliştiriyor olmaları da oldukça anlamlıydı. Görünen o ki bu azim emsalleri ebeveynlerini sadece taklit etmekle kalmayıp onlara özenerek büyümüşlerdi.

Bu mantık bizi psikolojik açıdan aklı başında ebeveynler tarafından yetiştirilen tüm çocukların büyüyünce azimli olmayabileceğine dair varsayımsal bir sonuca götürüyor çünkü bu ebeveynlerin hepsi azim konusunda *rol modeli* olmayabilir. Hem destekleyici hem de talepkâr olsalar bile sağ üst kısımdaki ebeveynler uzun vadeli hedeflerinde tutku ve kararlılık gösteriyor veya göstermiyor olabilir.

Çocuğunuzun azmini ortaya çıkarmasını istiyorsanız, ilk olarak kendi yaşam hedeflerinizde ne kadar tutkulu ve kararlı olduğunuzu kendinize sorun. Sonrasında da çocuğunuzun size özenme ihtimalini ne kadar artıran bir ebeveynlik yaklaşımına sahip olduğunuzu kendinize sorun. İlk soruya cevabınız “oldukça”, ikinci soruya cevabınız “epey” ise, büyük ihtimalle zaten azimli bir çocuk yetiştiriyorsunuzdur.

Azmin temellerini atan sadece ebeveynler değildir.

Çekirdek ailenin ötesine geçen geniş bir ekosistem var. Hepimiz kendi çocuklarımız dışında birçok gence gelecek nesilleri kolektif bir biçimde “yetiştirmek”ten sorumlu olmamız açısından ebeveynlik yapıyoruz. Soyadımızı taşımayan insanlara yaptığımız bu destekleyici ve talepkâr akıl hocalığının devasa etkileri olabilir.

Teknoloji girişimcisi Tobi Lütke hayatında bu türden bir akıl hocasına sahipmiş. Tobi gittiği ve hatırlayabildiği kadarıyla hiçbir olumlu eğitim deneyimi edinmediği Alman lisesini on altı yaşmday-

ken bırakmış. Memleketindeki bir mühendislik şirketinde çıraklık yaparken bodrum katındaki küçük bir odada çalışan programcı Jürgen’le tanışmış. Tobi sevgiyle bahsettiği Jürgen’i, “Herhangi bir Cehennem Melekleri çetesinde kendini evinde hissedebilecek, uzun saçlı, ellili yaşlarında, yıllanmış bir rockçı,” olarak betimledi. Tobi onun gözetimindeyken, başarısız bir öğrenci olarak ona koyulan öğrenme güçlüğü tanılarının bir bilgisayar programcısı olma yolunda ona hiç engel olmadığını keşfetmiş.

Telegram: @cinciva

“Jürgen usta bir öğretmendi,” dedi Tobi. “Yarattığı ortam sayesinde bir yıl çalışarak on yıllık deneyim edinmek sadece mümkün değil, aynı zamanda oldukça kolaydı.”

Her sabah Tobi işe geldiğinde bir önceki gün yazmış olduğu kodların kırmızıyla işaretlenmiş, yorumlar, öneriler ve düzeltiler eklenmiş bir çıktısını masasında bulurmuş. Jürgen, Tobi’ye nasıl daha iyi çalışabileceğini gösterme konusunda oldukça cömertmiş. “Bu bana egomu yazdığım kodlara karıştırmamayı öğretti,” dedi Tobi. “Daima yeni gelişim yolları vardır ve benim öğrendiğim şey ise geri bildirim almanın bir hediye olduğuydu.”

Bir gün Jürgen, Tobi’den General Motors için bir yazılım görevini yönetmesini istemiş. Şirket, Tobi ye sunum ve kurulum esnasında giymek üzere alacağı ilk takım elbisesi için bir de ekstra para vermiş. Tobi tüm konuşmayı Jürgen’in yapacağını düşünüyormuş fakat kurulum gününden bir gün önce Jürgen, gayet normal bir şekilde Tobi’ye dönüp kendisinin başka bir yerde olması gerektiğini söyleyivermiş. Tobi’nin, General Motors’a tek başına gitmesi gerekiyormuş. Tobi, kaygılı bir şekilde gitmiş ama neticede kurulum başarıyla gerçekleşmiş.

“Bu örüntü kendini tekrarlamayı sürdürdü,” dedi Tobi. “Jürgen bir şekilde benim konfor alanımın sınırlarını biliyordu ve durumları bunun az miktarda dışına çıkacak şekilde şekillendiriyordu. Deneme yanılma yöntemiyle ve harekete geçerek o durumların üstesinden geldim... Başarıya ulaştım.”

Tobi ardından on binlerce internet mağazasını barındıran ve 100 milyon doları aşkın ciroya sahip olan Shopify ı kurmuş.

işin aslı, öğretim alanında yapılan yeni araştırmalar, ebeveynlikle şaşırtıcı benzerlikler gösteriyor. Görünen o ki psikolojik açıdan aklı başında öğretmenler de öğrencilerinin hayatlarında büyük farklılıklara neden olabiliyor.

Ron Ferguson, etkili ve etkisiz öğretmenler üzerine hayatımda tanıdığım herkesten daha fazla veri toplamış olan Harvardlı bir ekonomist. Ron, Bili & Melinda Gates Derneği yle birlik olup 1.892 farklı sınıfın öğretmen ve öğrencileri üzerine bir çalışma gerçekleştirdi. Elde ettiği bulgulara göre talepkâr öğretmenlerin (öğrencileri, “Öğretmenim gösterebileceğim çabanın en iyisinden daha azını kabul etmez,” ve “Sınıfımdaki öğrenciler öğretmenimizin davranmalarını istediği gibi davranırlar,” diyen öğretmenlerin)

Telegram: @cinciva

öğrencilerinin akademik başarısında yıldan yıla artış gözlemleniyor. Destekleyici ve saygılı öğretmenlerin (öğrencileri, "Öğretmenim bir şey beni rahatsız ederse bunu fark eder," ve "Öğretmenimiz düşüncelerimizi paylaşmamızı ister," ifadelerini kullanan öğretmenlerin) öğrencilerinin ise mutluluklarında, derse istekli katılımlarında ve üniversite istekliliklerinde artış gözlemleniyor.

Ronun bulgularına göre bir öğretmenin hoşgörülü, otoriter ya da ihmalkâr olabileceği gibi psikolojik açıdan aklı başında bir öğretmen olabilmesi de mümkün. Görünen o ki öğrencilerinde yetkinliği, esenliği, ilgiyi ve geleceğe dair yüksek umutları yeşerten de bu öğretmenler oluyor.

Yakın tarihte David S. Yeager ve Geoffrey L. Cohen yüksek beklentilere yönelik mesajların sınırsız destekle birleşiminin etkisini ölçen bir not kâğıdı deneyi yürüttü. Yedinci sınıf öğretmenlerinden öğrencilerinin deneme yazılarına, gelişme için önerilerini ve normalde kullandıkları birkaç teşvik ifadesini yazmaları istendi.

Öğretmenler de öğrencilerinin deneme yazılarındaki boşlukları alışıldık yorumlarla doldurdu.

Ardından öğretmenler üstüne yorumlar yazılmış deneme yazılarını, onları rastgele iki gruba ayıran araştırmacılara teslim etti. Araştırmacılar, deneme yazılarının yarısına şöyle yazan bir not yapıştırdılar: *Sana bu yorumlan ödevine geri bildirim olması için yazdım.* Bu, plasebo kontrol grubuydu.

Deneme yazılarının diğer yarışmaysa araştırmacılar şöyle bir not yapıştırdı: *Sana bu yorumları yazıyorum çünkü senden beklentim çok yüksek ve senin bu beklentileri karşılayabileceğini biliyorum.* Bu da bilge geri bildirim grubuydu.

Öğretmenlerin hangi öğrencinin hangi notu aldığını görmemesi ve öğrencilerin de sınıf arkadaşlarının farklı bir not aldığını görmemesi için araştırmacılar deneme yazılarını öğretmenlerin öğrencilerine sınıfta teslim etmesi için tek tek dosyalara yerleştirdi.

Ardından öğrencilere bir sonraki hafta deneme yazılarını gözden geçirip düzenleme seçeneği sunuldu.

Deneme yazıları geri alındığında David plasebo kontrol grubundakilerin sadece %40'ının gözden geçirilip düzenlenmiş deneme yazıları teslim ettiğini fakat

Telegram: @cinciva

bilge geri bildirim grubunda bu oranın iki kat fazla, yani %80 olduğunu gördü.

Çalışmanın farklı bir örneklemle tekrarlandığı başka bir çalışmada da, "Sana bu yorumları yazıyorum çünkü senden beklentim çok yüksek ve bu beklentileri karşılayabileceğini biliyorum," yorumunu alan öğrencilerin deneme yazılarında, plasebo kontrol grubundakilere kıyasla iki kat fazla düzenleme yaptığı bulundu.

Şüphesiz ki not yapıştırmak sıcaklığı, saygıyı ve yüksek beklentileri karşıya aktaran jestlerin, yorumların ve hareketlerin yerine geçemez. Fakat bu deney, basit bir mesajın bile ne kadar güçlü bir motivasyon kaynağı olabileceğini gösteriyor.

Her azim örneği aklı başında bir ebeveyne sahip değil fakat görüştüğüm herkes, hayatlarında *birinin* doğru yer ve doğru zamanda onlardan beklentide bulunduğunu ve ihtiyaç duydukları güven ve desteği verdiğini söylüyor.

Cody Coleman örneğini ele alalım.

Birkaç yıl önce Cody bana bir e-posta yolladı. TED konuşmamı görmüştü ve bir ara konuşup konuşamayacağımızı sormak istemişti. Büyük ihtimalle kendi hayat hikâyesinin de işe yarayabileceğini düşünmüştü. MIT'de elektrik mühendisliği ve bilgisayar bilimleri bölümlerinde okuyordu, mükemmele yakın bir genel not ortalamasıyla mezun olmanın eşiğindeydi. Onun bakış açısına göre yetenek ve fırsatların başarıyla alakası oldukça azdı. Bunun yerine başarı, yıllarca sabit tutulabilen tutku ve kararlılık sonucunda geliyordu.

"Tabii ki," dedim. "Konuşalım." İşte öğrendiklerim:

Trenton, New Jersey nin 50 kilometre uzağındaki Monmouth County Islahevinde doğmuş Cody. Annesi, FBI tarafından deli ilan edilmiş ve Cody'yi doğurduğunda, bir senato üyesinin çocuğunu tehdit etme suçundan dolayı hapisteymiş. Cody'nin büyükannesi yasal olarak Cody ile erkek kardeşinin velayetini almış ve bunu yaparak büyük ihtimalle hayatını da kurtarmış. Fakat o tipik, aklı başında bir ebeveyn değilmiş. Sevgi dolu ve katı olmak *istiyormuş* belki ama hem zihni hem de bedeni çöküş halindeymiş. Cody nin anlattığına göre çok geçmeden ebeveynlik görevini (yemek pişirmeyi ve temizliği) büyükannesinden çok o yapmaya başlamış.

"Fakirdik," diye açıkladı Cody. "Okulumda ihtiyacı olanlara yemek dağıtılan günlerde yemeği, mahallenin en fakiri olduğumuz için bize verirlerdi.

Telegram: @cinciva

Mahallenin durumu da pek iç açıcı değildi. Okul bölgem, aklınıza gelebilecek tüm kategorilerde ortalamanın altında kalıyordu."

"Üstelik pek atletik veya akıllı biri değildim. İngilizce dersinden kalmıştım ve matematikten aldığım en iyi puan da ortalamayı aşmıyordu," diye devam etti Cody.

Peki, sonrasında ne oldu?

"Bir gün en büyük ağabeyim (benden 18 yaş büyüktü) eve gelmişti. Lisedeki ilk yılımın yazıydı. Virginia'dan beni alıp iki haftamı onunla geçirmem için yanma götürmeye gelmişti, evine giderken yaptığımız araba yolculuğunda bana dönüp, 'Hangi üniversiteye gitmek istiyorsun?' diye sordu."

"Bilmiyorum," demiş Cody. "İyi bir okula gitmek istiyorum. Belki Princeton gibi bir yere." Sonrasında da hemen lafını geri almış: "Princeton gibi bir okulun beni kabul etmesinin imkânı yok." "Princeton seni neden almasın ki?" diye sormuş Cody'nin ağabeyi. "Okulda oldukça iyi gidiyorsun. Biraz daha fazla çalışıp kendini zorlamayı sürdürürsen, o seviyeye erişebilirsin. Denemekle bir şey kaybetmezsin."

"O an kafamda bir ampul yandı," dedi Cody. "'Ne alaka ağabey?' demekten 'Neden olmasın?' demeye geçmiştim. Çok iyi bir okula giremeyebileceğimin farkmdaydım fakat fark ettim ki denersem bir şansım olabilirdi. Denemezsem, hiç şansım olmazdı."

Bir sonraki yıl Cody kendini derslerine vermiş. Üçüncü yılına kadar hep A almış. Son sınıfta bilgisayar bilimi ve mühendisliği bölümünde ülkedeki en iyi üniversiteleri aramaya başlamış. Hayalindeki üniversite artık Princeton değil MIT'ymiş. Mezuniyet sürecinde ise onu kanatları altına alan, oldukça bilge bir matematik öğretmeni olan Chantel Smith'le tanışmış.

Cody'nin sürücü kursu masrafını ödeyen Chantel'miş. Taşınır taşınmaz "üniversite yurdu fonu" kurup Cody'nin taşındıktan sonra ihtiyacı olan ihtiyaçlar için gerekli parayı toplayan yine Chantel'miş. Ona soğuk Boston kışlarında kazaklar, şapkalar, eldivenler ve sıcak çoraplar yollayan, onun için her gün endişelenen, her tatilde evinde ağırlayan, büyükannesinin cenazesinde Cody'nin yanında duran da oymuş. Bir yılbaşı sabahı uyandığında üzerinde ismi yazılı kutuları gördüğünde, ilk kez paskalya yumurtası süslediğinde ve yirmi dört yaşındayken ilk defa aileyle doğum günü kutladığında da Chantel'in

Telegram: @cinciva

evindeymiş.

MIT'de de işler hep pürüzsüz gitmemiş fakat her yeni zorluk beraberinde Cody nin deyimiyle "bir destek ekosistemi" getiriyor-muş. Dekanlarıyla, öğretim görevlileriyle, kardeşlik gruplarından deneyimli öğrencileriyle, oda arkadaşlarıyla ve dostlarıyla (büyürken yaşadığı deneyimlere kıyasla) MIT ilgi dolu bir limanmış.

Onur öğrencisi olarak mezun olduktan sonra Cody elektrik mühendisliğinde ve bilgisayar mühendisliğinde yüksek lisans yapıp mükemmele yakın bir genel not ortalaması edinirken, aynı zamanda Silikon Vadisindeki işverenlere ve doktora programlarına başvurular yollamış.

Hemen kârlı bir işe girmek ile doktora eğitimine devam etmek arasında karar vermeye çalışırken, Cody bulunduğu noktaya nasıl geldiği üzerinde uzun uzun düşünmüş. Neticede Cody, önümüzdeki güz döneminde Stanförd'da bilgisayar bilimleri alanında doktora programına başlayacak. İşte Cody nin başvuru yazısının ilk cümlesi: "Misyonum tutkumu bilgisayar bilimleri ve yapay zekâyla öğrenme alanlarında kullanarak toplumun geneline faydalı olmak ve bunu yaparken de toplumumuzun geleceğini şekillendiren bir başarı örneği olarak hizmet verebilmektir."

Yani Cody Coleman ın psikolojik açıdan aklı başında bir annesi, babası ya da büyükanne ve büyükbabası yoktu. Olmasını dilerdim. Sahip olduğuysa doğru şeyi doğru anda söyleyen bir ağabey, lisede oldukça aklı başında ve etkileyici bir matematik öğretmeni ve diğer öğretmenlerden, ona neyin mümkün olduğunu ve o noktaya nasıl erişebileceğini gösteren akıl hocalarından ve okul arkadaşlarından oluşan bir ekosistemdi.

Chantel, Cody nin başarısından kendine pay çıkarmayı reddediyor. "Gerçek şu ki Cody benim hayatımı, benim onun hayatına etki ettiğimden daha fazla etkiledi. Bana hiçbir şeyin imkânsız olmadığını ve hiçbir hedefin ulaşılamayacak kadar uzak olmadığını öğretti. O, tanıdığım en nazik insanlardan biri ve beni onun bana *anne* demesinden daha çok gururlandıran bir şey yok."

Yerel bir radyo istasyonu yakın zamanda Cody'yi konuk etti. Konuşmanın sonlarına doğru kendininkine benzer yaşam koşullarıyla mücadele eden dinleyicilere tavsiyelerinin ne olduğu soruldu. "Pozitif kaim," dedi Cody. "İyimser olun. Olumsuz inançlarınızı aşın ve imkânsız olana bir şans verin."

Telegram: @cinciva

Cody’nin son sözleri şunlardı: “Birinin hayatında bir farklılık yaratmak için ebeveyni olmanız gerekmez. Eğer o insanı önemsiyorsanız ve olup bitenle ilgili bilgi sahibiyseniz, üzerinde etkiniz olabilir. Hayatlarında ne olup bittiğini anlamaya çalışın ve onlara bu yolculukta yardım edin. Bu benim ilk elden deneyimlediğim bir tecrübe ve müthiş bir fark yarattı.”

/ /, *Bölüm*

1

Bunu duyduğumda bazen Steve Maier’ın araştırmasından kısaca bahsediyor ve kişiyi

güçlendiren şeyin, aslında ızdıraptan kurtulmaya çalışmak olduğunu izah ediyorum.

Telegram: @cinciva

AZMİN FAALİYET ALANLARI

Kızım Lucy dört yaşındayken bir gün mutfak masasının üstüne oturmuş, küçük bir üzüm kutusunu açmaya çabalıyordu. Acıkmıştı. O üzümleri istiyordu. Fakat kutunun kapağı inatla onun çabalarına karşı koyuyordu. Yaklaşık bir dakika sonra açılmamış kutuyu yere koydu, iç geçirdi ve oradan uzaklaştı. Ben de onu şaşkınlıkla başka bir odadan izliyordum. *Tanrım, kızım bir kutu üzüm tarafından yenildi! Bir ihtimal büyüyünce azimli bir insan olur mu acaba?*

Aceleyle yanma gidip onu bir kez daha denemeye teşvik ettim. Hem destekleyici hem de talepkâr olabilmek için elimden gelenin en iyisini yaptım. Yine de bunu reddetti.

Çok geçmeden yakınlarda bir bale okulu buldum ve onu oraya yazdırdım.

Birçok ebeveyn gibi benim de azmin bale... piyano... futbol... ya da aslına bakarsanız okul dışı herhangi bir etkinlikle güçleneceğine dair güçlü bir önsezim vardı. Bu etkinlikler başka bir yerde görülmesi güç olan iki önemli özellik taşır. İlk olarak sorumluluğu üstlenen ebeveyn *dışında* bir yetişkin vardır ve ideal şartlarda bu kişi hem destekleyici hem de talepkârdır. İkinci olarak bu uğraşlar ilgiyi, uygulamayı, amacı ve umudu aşılamak için *tasarlanmıştır.* Bale stüdyosu, resital salonu, dövüş okulu, basketbol sahası, futbol sahası... hepsi azmin faaliyet alanlarıdır.

Okul dışı aktivitelere dair tamamlanmış bir kanıt yok. Öğrencilerin rastgele müziğe, spora, münazara takımına, okuldan sonra yapılan bir işe ya da okul gazetesinde çalışmaya yönlendirildiği tek bir çalışmadan bahsedemem. Bunu biraz düşünürseniz nedenini anlarsınız. Hiçbir ebeveyn çocuklarının ne yapacağının (veya yapmayacağının) yazı tura metoduyla belirlenmesini istemez ve etik nedenlerden dolayı hiçbir bilim insanı da çocukları belirli bir aktiviteyi yapmaya (ya da yapmamaya) zorlayamaz.

Yine de bir ebeveyn ve bir sosyal bilimci olarak benim tavsiyem çocuğunuz yeteri kadar büyür büyümez okul dışında hoşuna gidecek bir şey bulun ve yazdırın. Hatta sihirli bir değneğim olsaydı, dünyadaki tüm çocukları istedikleri en az bir *okul dışı* etkinliğe dâhil etmek için kullanırdım ve lise düzeyindeki çocuklar için de en az bir etkinliği bir yıl boyunca devam ettirmelerini zorunlu kılardım.

Telegram: @cinciva

Bir çocuğun gününün her dakikasının planlı olması gerektiğine mi inanıyorum? Tabii ki hayır. Fakat çocukların haftanın en azından bir kısmını yapmaktan hoşlandıkları ama yapmakta zorlandıkları şeyleri yaparak geçirmelerinin onları başarılı kılacağına inanıyorum.

Dediğim gibi bu denli cesur bir öneri için tamamlanmış bir kanıt yok. Fakat *mevcut* araştırmalar, bana göre bir fikir edinmek için yeterli. Hepsini bir araya getirirsek, aklı başında bir bale hocasının, futbol koçunun ya da keman hocasının çocukların azmi öğrenmesinde büyük rolü olacağına ilişkin ikna edici bir sav elde edersiniz.

Başlangıç olarak birkaç araştırmacı çocuklara gün boyunca belirli anlarda ne yaptıklarını ve ne hissettiklerini bildirebilecekleri bir çağrı cihazı vermiş. Çocuklar dersteyken zorlandıklarını fakat hiç motive olmadıklarını beyan etmişler. Arkadaşlarıylayken ol-

dukça eğlendiklerini fakat zorlanmadıklarını beyan etmişler. Peki, ya okul dışı etkinlikler? Çocuklar müzik ya da spor yaparken ya da bir gösteriye hazırlanırken *hem* zorlandıklarını *hem de* eğlendiklerini beyan etmişler. Gençlerin hayatında zorlanmanın ve içsel motivasyonun kombinasyonunu tutarlı bir biçimde oluşturabilen başka bir deneyim yok.

İşin özü şu ki okul zordur ve çoğu çocuk için içsel bir ilgi yaratmaz. Arkadaşlarınızla mesajlaşmak ilgi çekicidir fakat zor değildir. Peki, ya bale? Bale için ikisi de mümkündür.

Deneyim anında yaşananlar işin bir boyutu olabilir. Peki, ya uzun süreli faydaları? Okul dışı aktiviteler yapmanın karşılığını ölçülebilir bir şekilde alabilir miyiz?

Aslında sayısız araştırma gösteriyor ki okul dışı aktivitelere katılan çocuklar, akla gelebilecek her ölçülebilir alanda daha olumlu bir tablo çiziyorlar: Daha iyi notlar alıyorlar, okulla daha ilgili oluyorlar, daha az sigara içip alkol alıyorlar ve daha birçok şey. Bu çalışmaların birkaçı da boylamsal, yani bu çalışmalarda araştırmacılar çocukların yaşamlarının sonraki dönemlerinde olanları da takip ediyor. Bu boylamsal araştırmaların hepsinin vardığı sonuç aynı: Etkinliklere daha çok katılım gösterenlerde daha olumlu sonuçlar öngörebiliyoruz.

Aynı çalışmalar gösteriyor ki okul dışı aktivitelerde *doz aşımı* yapmak oldukça

Telegram: @cinciva

nadir karşılaşılan bir durum. Günümüzde ortalama bir Amerikalı genç günde üç saatten fazla süreyi televizyon izleyip bilgisayar oyunu oynayarak geçirdiğini beyan ediyor. Buna ek olarak sosyal medyada arkadaşlarına kedi videolarının linkini atarak veya Kardashianların hangi kıyafeti giyme kararı alacağını takip ederek zamanlarını geçiriyorlar. Dolayısıyla satranç kulübünde, okulun tiyatro ekibinde ya da herhangi bir yapılandırılmış, yetenek

odaklı, yetişkinler tarafından yönetilen bir etkinlikte aynı vaktin geçirilemeyeceğini iddia etmek güç.

Peki, ya azim? Bırakın ayları, yıllar sürecek bir çabayla gelecek başarılar konusunda ne diyebiliriz? Eğer azim bir hedef peşinde uzun süre ilerleyebilmekse ve okul dışı etkinlikler azim alıştırması yapmanın bir yoluysa, bu etkinliklerin özellikle *bir yıldan uzun süre* yapıldığında faydalı olduğunu söylemek yerinde olur.

Hatta bir sezondan diğerine geçerken gelişmek için gerekenler konusunda çıkarılan dersler azim örnekleriyle yaptığım görüşmelerde sıkça karşıma çıktı.

İşte bir örnek: Lisenin üçüncü yılında sönük geçen bir sezonun ardından Amerikan Ulusal Futbol Ligi Onur Listesi ne girmeye aday olan Steve Young, gittiği lisenin marangoz atölyesinde ip yerine bant yapıştırılmış tahtadan bir futbol topu yapmış. Topun bir ucuna bir çengel takmış ve bu çengeli lisesinin spor salonundaki bir ağırlık makinesine bağlamış. Ardından topu tutup ileri geri hareket ettirerek yaptığı çalışmalar, topa eklenen ekstra ağırlık sayesinde kollarının ve omuz kaslarının gelişmesini sağlamış. Bir sonraki yıl atış mesafesi iki katma çıkmış.

Uzun süreli okul dışı aktivitelerin etkisine dair daha da ikna edici bir kanıt psikolog Margo Gardner'ın çalışmalarından geliyor. Margo ve Columbia Üniversitesindeki çalışma arkadaşları, 11.000 Amerikalı genci 26 yaşlarına kadar takip edip, lisede bir yıl yerine iki yıl okul dışı aktivite yapmış olmalarının yetişkinlikteki başarıya etkisi olup olmadığını ve nasıl bir etkisi olduğunu araştırdılar.

İşte Margo'nun bulguları: Okul dışı etkinliklere bir yerine iki yıl katılan çocukların üniversiteden mezun olma ihtimali daha yüksekti ve yetişkinliklerinde de toplum için gönüllü çalışmalar yapma ihtimalleri daha yüksekti. Çocukların okul dışı etkinliklere ayırdıkları haftalık süre aynı zamanda

Telegram: @cinciva

(işsiz bir genç yetişkin olmak yerine) bulacakları işi ve kazanacakları geliri de öngörmemizi

sağlıyordu fakat bu *sadece* etkinliklere bir yerine iki yıl katılan çocuklar için geçerliydi.

Öylesine takılmak yerine okul dışı aktivitelere katılım göstermenin önemini araştıran ilk bilim insanlarından biri Warren WiUingham'dı.

1978 yılında Willingham, Kişisel Nitelikler Projesi'nin direktörüydü. Bugün bile bu çalışma genç yetişkinlerde başarıyı belirleyen faktörleri tespit etmek için yapılan en yoğun çalışmadır.

Kişisel Nitelikler Projesi nin desteğini Eğitici Test Hizmeti (ETS) sağlıyor. ETS'nin Princeton, New Jersey'de geniş bir yer-leşkesi mevcut ve bu yerleşkede binlerce istatistikçi, psikolog ve diğer bilim dallarından bilim insanları okuldaki ve iş yerlerindeki başarıyı öngörmemizi mümkün kılacak testlerin üretimi üzerinde çalışıyor. Eğer SAT testine girdiyseniz, ETS nin testlerinden birine girmişsiniz demektir. Aynı şey GRE, TOEFL, Praxis ya da otuzu aşkın ileri düzey yerleştirme sınavı için de geçerlidir. Kısacası peçeteler için Selpak neyse, standart testler için ETS de odur. Tabii ki standart testler üzerinde çalışan başka organizasyonlar da var fakat çoğumuz onların adını hatırlamakta güçlük çekiyoruz.

Peki, ETS'yi standart testlerin ötesine bakmaya iten neydi?

Willingham ve ETS'deki diğer bilim insanları lise notlarının ve sınav puanlarının hayat başarısını öngörme konusunda yarı yarıya başarılı olduğunu herkesten daha iyi biliyordu. Aynı ders notlarına ve sınav puanlarına sahip iki çocuğun birbirinden çok farklı noktalara varmaları sıkça ortaya çıkan bir durumdu. Willingham'ın cevaplamaya çalıştığı soru basitçe şuydu: *Başka hangi kişilik özellikleri önemliydi?*

Willinghamın ekibi bunu keşfetmek için beş yıl boyunca binlerce öğrenciyi, lise son sınıftan itibaren takip etmeye koyuldu.

Çalışmanın başlangıcında her bir öğrencinin üniversite başvuru materyalleri, anketleri, yazı örnekleri, mülakatları ve okul kayıt-

ları toplandı. Yüzü aşkın kişisel özelliğin ölçümünde kullanılacak rakamsal

Telegram: @cinciva

değerlendirmeleri ortaya çıkarırken bu bilgilerden faydalanıldı. Bunların içinde ebeveynlerin mesleği ve sosyoekonomik durumu gibi aile geçmişi değişkenlerinin yanı sıra kişinin beyan ettiği kariyer ilgi alanları, lisans derecesine dair motivasyonu, eğitim hedefleri ve daha birçok şey de vardı.

Sonrasında öğrenci üniversite aşamasına geldiğinde, üç geniş kategoriden oluşan objektif başarı ölçümleri yapıldı: Birincisi bu öğrenci kendini akademik açıdan öne çıkarabilmiş miydi? İkincisi genç bir yetişkin olarak bu birey liderlik özellikleri gösteriyor muydu? Son olarak da bu genç kadın ve erkekler bilim, teknoloji, sanat, spor, hitabet ve yazı, girişimcilik ya da toplumsal hizmet alanlarında ne ölçüde hatırı sayılır bir başarı gösteriyorlardı?

Kişisel Nitelikler Projesi bir bakımdan at yarışına benziyordu. Çalışmanın başlangıcında uygulanan yüzü aşkın ölçüm aracının her biri ilerideki başarının en önemli belirleyicisi olabilirdi. Willinghamın bu konuda pek de tutkulu olmadığı, daha yıllar önce toplanan verilerle ilgili olarak yazılan ilk rapordan belliydi. Her bir değişkeni, neden ankete dâhil edildiği ve nasıl ölçüldüğü gibi bilgilerle birlikte metodolojik olarak anlatıyordu.

Fakat verilerin tamamı toplandığında Willingham oldukça açık ve akla yatkın bir şey öğrenmişti. Kazanan at, açık ara farkla belliydi: *bir işin sonunu getirebilmek.*

Willingham ve ekibinin bu isimden kasıtları şuydu: “Bir işin sonunu getirebilme derecesi, (lisede) bilinçli ve devamlı olarak bağlı kalman belirli etkinlik biçimlerinin farklı alanlarda rastgele dağılan çabayla kıyaslanmasını içeriyor.”

Bir işin sonunu getirebilme derecesi en yüksek olan öğrenciler, lise hayatlarında iki farklı okul dışı etkinliği birkaç yıl boyunca devam ettirmiş ve o alanlarda kendilerini bir şekilde ileri seviyeye getirmiş olanlardı (örneğin, gazetede editör olmak, voleybol takımının en iyi oyuncusu olmak, bir sanat eseriyle ödül kazanmak). Willingham buna örnek olarak “okul gazetesi ekibinde üç yıl bo-

yunca çalışarak baş editör olan ve aynı zamanda yarış takımında üç yıl boyunca çalışıp önemli bir yarışta galip gelen” bir öğrenciyi örnek göstermişti.

Buna karşın bir işin sonunu getirebilme derecesi en düşük olanlar, bir yıldan fazla sürdürdükleri bir etkinlik olmayan öğrencilerdi. Bu kategorideki öğrencilerin bazıları lise hayatları boyunca hiçbir etkinliğe katılmamışlardı. Diğer birçok öğrenci de kulüpler arasında daldan dala atlıyor, bir yıl boyunca bir takıma ya da kulübe katılıp bir sonraki yıl tamamen farklı bir şeye geçiyordu.

Telegram: @cinciva

Bir işin sonunu getirebilme derecesinin öngörme gücü şaşırtıcıydı: Lise ortalaması ve SAT puanının kontrol edilmesinin ardından bir işin sonunu getirebilme değişkeni, üniversiteden onur derecesiyle mezun olabilme ihtimalini diğer tüm değişkenlerden çok daha iyi öngörmemizi sağlıyordu. Aynı şekilde bir işin sonunu getirebilme genç yetişkinlikte atama veya seçim yoluyla edinilen bir lider pozisyonuna sahip olup olmayacağınızı da en iyi öngören değişkendi. Son olarak da Willingham'ın ölçümlerindeki yüzü aşkın değişken arasında bir işin sonunu getirebilme, genç yetişkinlikte sanat, yazı, girişimcilik veya topluma hizmet gibi herhangi bir alanda edinilecek bir başarının en iyi belirleyicisi oluyordu.

İlginçtir ki öğrencinin lisede peşinden gittiği ve kendini adadığı ilgi alanının *hangisi* olduğunun bir önemi yoktu. Bu tenis de olsa, öğrenci birliği de olsa, münazara takımı da olsa önemli olan öğrencinin *bir şeye* katılmış olması ve bir sonraki yıl da *aynı şeye* devam etmesi, bu süreçte de ilerleme kaydetmiş olmasıydı.

Kişisel Nitelikler Projesi'ni azim üzerine çalışmaya başladıktan birkaç yıl sonra öğrendim. Orijinal çalışma raporu elime ilk geçtiğinde baştan sonra okudum, bir anlığına bıraktım ve sonrasında ilk sayfasından okumaya yeniden başladım.

O gece uyuyamadım. Bunun yerine uyanık bir biçimde uzanıp şunu düşündüm: *Vay canına! VVillingham'ın "bir işin sonunu getirebilme" dediği şey azme çok benziyor!*

Onun bulgularını tekrarlayıp tekrarlayamayacağımı sabırsızca hemen görmek istiyordum.

Bunu istememin bir nedeni objektif olmasıydı.

Herhangi bir öz bildirim ölçeğinde olduğu gibi Azim Ölçeğinde de sahte sonuçlar oluşturmak oldukça kolaydı. Araştırma çalışmalarında katılımcıların yalan söylemek için pek bir nedeni yok fakat Azim Ölçeği'nin, "Başladığım her işi bitiririm," türünden sorulara yanlış yanıt vererek kazanç sağlayabileceğiniz riskli ortamlarda kullanıldığını düşünmek de zor. Azmi, Willingham ın yaptığı şekilde niceliksel bir veriye dönüştürmek, kolay kolay yanlış yönlendiri-lemeyecek bir ölçüm stratejisi olurdu. En azından açık açık yalan söylemeden bunu yapmak mümkün olmazdı. Willingham ın kendi ifadesiyle: "Üretken bir biçimde bir işin sonunu getirebilmenin açık işaretlerini aramanın işe yarar bir

Telegram: @cinciva

yolu, öğrencinin dosyasının detaylarım incelemektir."

Fakat bundan daha önemli olan hedef ise bir işin sonunu getirebilmenin, azmin en önemli belirleyicisi olan "bırakmak yerine devam etme" oranlarını öngörüp göremeyeceğiydi.

Yeni bir boylamsal araştırmaya destek bulmak için eğitim alanındaki en büyük yardım odaklı yatırımcı derneğine başvurdum: Bili & Melinda Gates Derneği.

Öğrendim ki derneğin en önemli merak konularından biri, üniversite öğrencilerinin okulu bırakma oranının neden bu kadar yüksek olduğuydu. Günümüzde iki yıllık ve dört yıllık bölüm öğrencileri için okulu bırakma oranlarının dünyada en yüksek olduğu ülke Amerika Birleşik Devletleri. Gittikçe artan okul ücretleri ve Bizans labirentine dönen maddi yardım sistemi buna en çok katkıda bulunan iki faktör. Diğeriyse şaşırtıcı derecede yetersiz akademik hazırlık imkânları. Yine de benzer maddi durumlara ve birbirinin

aynısı olan SAT sonuçlarına sahip olan öğrencilerin okulu bırakma oranlarında oldukça büyük farklılıklar görüyoruz.

Bili ve Melinda Gates'le yaptığım bir toplantıda, kendi bakış açımı bizzat açıklama fırsatı buldum. Lisede başlanan bir işin sonunu getirebilmeyi öğrenmenin, hayatın geri kalanında da aynısını yapabilmek için en iyi hazırlık olduğunu söyledim.

Bu görüşmede Bill'in kendisinin de yetenek dışındaki diğer yetkinlik kriterlerinin öneminin farkında olduğunu öğrendim. Örneğin, Microsoft'taki yazılım programcılarını işe almada daha doğrudan bir rol oynadığı zamanlarda, adaylara saatler boyunca titizce sürdürülmesi gereken sorun çözümleri gerektiren programlama görevleri verdiğini söyledi. Bu bir IQ testi değildi, programlama becerilerini ölçen bir test de değildi. Bu, bir insanın gayretle ve zorluklara göğüs gererek bitiş çizgisine ulaşma becerisinin testiydi. Bili, sadece başladığı işi bitirenleri işe alıyordu.

Bili & Melinda Gates Derneği'nin cömert desteğiyle, Willingham ın yaptığı gibi ben de 1.200 lise son sınıf öğrencisini toplayıp onlara okul dışı aktivitelere (tabii *varsa)* ne zaman katıldıklarına ve bu alanlarda nasıl bir farklılık yarattıklarına dair (bir farklılık yarat-tılarsa tabii) sorular sordum. Laboratuvar ekibi olarak bu çalışmayı yaparken bu ölçeğe, onu benzettiğimiz şeyin adını verdik: Azim Ağı (Grit Grid).

Telegram: @cinciva

Yönergeler: Lütfen okul dışındaki zamanınızın belirgin bir kısmını ayırdığınız etkinliklerin bir listesini yapın. Bu spor, okul dışı diğer etkinlikler, gönüllü etkinlikler, araştırmaya ve akademiye dair etkinlikler, ücretli bir iş veya hobi gibi bir uğraş olabilir. Eğer ikinci veya üçüncü bir etkinlik yapmıyorsanız, lütfen o sıraları boş bırakın.

Etkinlik	Kaçıncı sınıflarda katıldığınız 9-10-11-12	Kazanılan başarılar, ödüller ve liderlik pozisyonları (varsa tabii)
	☐–☐–☐–☐	
	☐–☐–☐–☐	
	☐–☐–☐–☐	

Willingham>ın liderliğindeki araştırma ekibim, en fazla iki alandaki bir yıldan uzun süreli çalışmaları ve başarıları hesaba katarak Azim Ağı puanlarını hesapladı.

Öğrencilerin bir yıldan uzun süre katılım gösterdiği her etkinlik onlara bir puan kazandırıyordu: Sadece bir yıl boyunca katılım gösterilen etkinlikler sıfır puan kazandırıyordu ve bir sonraki hesaplama aşamasına katılmıyordu. Sonrasında öğrencilerin bir yıldan uzun süre uğraştığı etkinliklere ve o etkinlikler dâhilinde kaydettikleri ilerlemelere (örneğin, bir yıl sınıf temsilcisi olan bir öğrencinin diğer yıl okul temsilcisi olması) birer puan veriliyordu. Son olarak da bu ilerlemelerin "ortalama" bir başarıdan daha "üstün" bir başarı olması (okul temsilciliği, basketbol takımındaki en değerli oyuncu unvanı, ayın elemanı unvanı) o kişiye bir üçüncü puan daha kazandırıyordu.

Kısacası öğrenciler Azim Ağında sıfırdan (bir yıldan uzun süre boyunca aynı etkinliğe katılmadıysa) altıya kadar (iki farklı etkinliğe bir yıldan uzun süre devam etmiş ve yüksek başarı göstermişse) puan kazanabiliyordu.

Beklediğimiz üzere Azim Ağı puanı yüksek olan öğrenciler kendi azimlerini de daha yüksek değerlendiriyordu ve öğretmenleri de buna benzer bir değerlendirmede bulunuyordu.

Sonrasında bekledik.

Telegram: @cinciva

Bizim örneklemimizdeki öğrenciler, mezuniyetlerinin ardından ülkenin her bir yanındaki onlarca üniversiteden birine başladılar. İki yıl sonra çalışmadaki 1.200 öğrencinin sadece %34'ü iki yıllık ya da dört yıllık bir üniversite programına kayıtlıydı. Tıpkı beklediğimiz

gibi okulda kalma oranları büyük ölçüde Azim Ağı puanlarıyla ilişkiliydi: Azim Ağından 6 üzerinden 6 alanların %69u iki yıl sonrasında da hâlâ üniversiteye devam ediyordu. Buna karşın 6 üzerinden 0 alanların sadece %16 sı hâlâ üniversiteye devam ediyordu.

Bir başka çalışmada ise mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin okul dışı aktivitelerine de aynı Azim Ağı puanlama sistemini uyguladık. Sonuçlar şaşırtıcı derecede benzerlik taşıyordu. Üniversite yaşamlarında üretici bir devamlılık sağlayabilen ve okul dışı etkinliklerine bağlılık gösterebilen öğretmenlerin, öğretmenlik kariyerlerini sürdürme oranlarının daha yüksek olduğu görüldü. Dahası bu öğretmenler, öğrencilerinin akademik kazanımlarına da daha etkili bir biçimde katkıda bulunuyorlardı. Buna karşın öğretimdeki devamlılığın ve etkililiğin, öğretmenlerin SAT puanlarıyla, üniversitedeki genel not ortalamalarıyla ve görüşmecilerce belirlenmiş

Bunların hepsini göz önünde bulundurduğumuzda, şu ana kadar sizlere sunduğum bulgular iki farklı biçimde yorumlanabilir. Ben okul dışı etkinliklerin genç insanların alıştırma yapmalarının ve böylelikle uzun vadeli hedeflere dair tutku ve sebat geliştirmelerinin bir yolu olduğunu savunuyordum. Fakat okul dışı aktivitelerin sonunu getirebilmenin sadece azimli insanların yapabildiği bir şey olduğunu söylemek de mümkün. Bu açıklamalardan biri, diğerini geçersiz kılmaz: *îki* faktörün de (gelişim ve seçim) devrede olduğunu iddia etmek mümkün.

Benim en iyi tahminim şu ki bağlılık gösterdiğimiz şeylerin sonunu getirmek hem azim *gerektiriyor* hem de o azmin *oluşmasını* sağlıyor.

Böyle düşünmemin bir nedeni de genelde insanları cezbeden durumların, o durumlara ilgi duymalarını sağlayan özellikleri geliştiriyor olmasıdır. İnsanların farklı durumlardaki düşünce, duygu

ve davranışlarında kalıcı değişikliklere neyin neden olduğu konusunda bir otorite sayılan Brent Roberts tarafından bu kişilik gelişimi teorisine *karşılıklı uyum prensibi* adı verilmiştir.

Telegram: @cinciva

Brent Roberts, Berkeley'de doktorasını yaparken yaygın görüş, kişiliğin çocukluktan sonra "kurumuş bir alçı" gibi sabit olduğuydu. Brent ve diğerleri o zamandan bu yana yaptığı *(binlerce* insanı yıllarca takip etmeyi içeren) boylamsal araştırmaların verileriyle, kişiliğin aslında çocukluktan sonra da değişebildiğini gözler önüne serdi.

Brent ve diğer kişilik araştırmacılarının bulgularına göre kişilik gelişiminin anahtar süreçlerinden biri de durumların ve kişiliğin karşılıklı olarak birbirlerini "çağırıyor" olmasıdır. Bu karşılıklı uyum prensibine göre bizi hayatta belirli bir duruma yönlendiren kişilik özellikleri, aynı zamanda o durumların bizde geliştirdiği, teşvik ettiği ve daha da belirgin hale getirdiği özelliklerdir. Bu ilişkide verimli veya kısır bir döngü oluşması mümkündür.

Örneğin, bir çalışmada Brent ve çalışma arkadaşları Yeni Zelanda'daki binlerce ergeni yetişkinliğe geçerken ve iş bulma dönemlerinde takip etti. Yıllar içerisinde muhalif ergenlerin daha düşük prestijli işlere girdikleri ve faturalarını ödemekte daha fazla güçlük çektikleri bulundu. Bu koşullar da onların muhalefet seviyelerinin *artmasına* neden oluyordu ve bu da olası iş imkânlarını daha da azaltan bir durum haline geliyordu. Buna karşın uyumlu ergenler verimli bir kişilik gelişimi döngüsüne giriyorlardı. Bu "iyi çocuklar" daha iyi maddi güvence sağlayan daha yüksek statülü işler bulabiliyorlardı, bunun sonucunda da sosyal hayata dâhil olmaya daha *meyilli* insanlar haline geliyorlardı.

Henüz azmin karşılıklı uyum prensibine dayalı bir incelemesi yapılmadı.

Yine de konu üzerinde fikir yürütmeme izin verin. Kendi haline bırakılan küçük bir kız, bir üzüm kutusunu açmakta zorlanıp kendi kendine, "Bu çok zor! Pes ediyorum!" derse, bu onu pes etme davranışını daha da pekiştirecek bir kısır döngüye sokabilir. Bir şeyleri ardı ardına bırakmayı öğrenip her seferinde mücadele,

gelişim ve daha zor şeyleri deneme özgüvenini içeren verimli bir döngüye girme fırsatını kaçırabilir.

Peki, ya küçük kızını her ne kadar zor olsa da baleye götüren anne hakkında ne diyebiliriz? Ya küçük kız o gün yorgun olduğu için bale kıyafetlerini giymek *istemiyorsa*? Ya bir önceki alıştırmada öğretmeni onu kollarını yanlış tuttuğu için azarladıysa ve bu ona biraz ağır geldiyse? Ya küçük kız yine ve yeniden denemek için teşvik edildiyse ve nihayet bir alıştırmada dönüm

Telegram: @cinciva

noktasına varmanın tatminini yaşadıysa? Bu zafer o küçük kızı *başka* zor şeyleri yapma konusunda teşvik edebilir mi? O küçük kız zorluklara kucak açmayı öğreniyor olabilir mi?

Warren VVıllingham'm Kişisel Nitelikler Projesi ni yayımladığı yılın ardından Bili Fitzsimmons, Harvard'da öğrenci dekanı olmuştu.

İki yıl sonra ben Harvard a başvurduğumda başvurumu değerlendirmeye alan Bill'di. Bunu biliyorum çünkü lisans öğrencisiyken kendimi Bill'in de dâhil olduğu bir toplumsal hizmet projesinde bulmuştum. Tanıştırıldığımızda, "Ah! Bayan Okul Ruhu!" diyerek beni heyecanla karşılamıştı. Sonrasında da şaşırtıcı bir isabetlilik oranıyla lisede uğraştığım birçok etkinliği teker teker saymıştı.

Yakın zamanda Bill'i arayıp, okul dışı etkinliklerin sonunu getirebilme konusundaki düşüncelerini sordum. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde Willinghamın araştırmalarıyla çok yakından ilgiliydi.

"Şurada bir yerlerde olması gerekiyor," deyip kitap raflarına bakındı. "Hiçbir zaman göz önünden ayırmam."

Peki, yani Willingham'ın çıkarımlarına katılıyor muydu? Harvard ın öğrenci kabul ofisi gerçekten SAT sonuçları ve lise notları dışında bir şeyi umursuyor muydu?

Bunu bilmek istiyordum çünkü Willingham'ın bulgularını yayımladığı zamanki görüşü, üniversite kabulünde okul dışı etkinliklerin sonunu getirme meselesini kendi araştırma sonuçlarının gösterdiği kadar önemsemediği yönündeydi.

Bili Fitzsimmons, her yıl yüzlerce öğrencinin sıra dışı akademik başarıları ışığında Harvarda kabul edildiğini anlattı. Önceki okul başarıları, öğrencilerin bir noktada dünya çapında akademisyenler olacağını gösteriyordu.

Fakat Harvard aynı zamanda Bili'in deyimiyle "sevdikleri, inandıkları ve değer verdikleri şeylere bağlılık gösteren ve bunları müthiş bir enerji, disiplin ve bildiğimiz sıkı çalışmayla yapan" birçok insana da kapılarını açıyordu.

Öğrenci kabul ofisinde kimse, bu öğrencilerin üniversiteye geldiklerinde de aynı etkinliklerle uğraşmasını beklemiyordu. "Örneğin, atletizm örneğini ele alalım," dedi Bili. "Diyelim ki biri sakatlandı, oynamama kararı aldı ya da takıma giremedi. Bizim bulduğumuz şey şu ki atletizm aracılığıyla geliştirilen

Telegram: @cinciva

enerjinin, istek ve bağlılığın (yani azmin) tümü neredeyse her zaman başka bir şeye aktarılabiliyor."

Bili, Harvard'ın aslında bir işin sonunu getirme meselesine son derece önem verdiğine beni temin etti. Willingham'ın bulgularını doğrulayan son araştırmamızın sonuçlarından bahsettiğimde bana çok benzer bir ölçeği kendilerinin de kullandığını söyledi: "Öğrenci kabul ofisindeki çalışanlardan, tam olarak sizin Azim Ağı dediğiniz şeyi yapmalarını istiyoruz."

Bu, başvurumu okuduktan bir yıl sonra bile lisede uğraştığım etkinlikleri neden o kadar net hatırladığını açıklıyordu. Dosyamdaki diğer şeyler kadar *etkinliklerim* de kendimi üniversitede karşılaşacağım zorluklara ve fırsatlara hazırladığımı kanıtlıyordu.

Bili vardığı sonucu şöyle anlattı: "Kırk yılı aşkın süredir öğrenci kabul ofisinde çalışan biri olarak hissiyatım şu ki çoğunluk büyük bir potansiyelle doğar. Asıl soru, hepimizin bildiği türden bir sıkı çalışmayı ve azmi bir işe maksimum seviyede adamak isteyip istemedikleridir. Sonuç olarak adayabilenler en yüksek başarıya erişir." Okul dışı etkinliklerin sonunu getirebilmenin azmi geliştiren bir şeyden ziyade yalnızca bir azim işareti olabileceğine dikkat çektim. Bili bu görüşe katıldı fakat etkinliklerin *sadece* bir işaretten ibaret olmadığını düşündüğünü de yineledi. Onun kuvvetli önsezileri gös-

teriyordu ki zor şeylerin sonunu getirebilmek, genç insanlara başka alanlara da aktarılabilecek önemli dersler veriyordu. "Başkalarından öğreniyorsunuz, deneyim sayesinde önceliklerinizin ne olduğunu gittikçe daha iyi anlıyorsunuz ve karakterinizi geliştiriyorsunuz." "Bazı durumlarda," diyerek devam etti Bili, "öğrenciler bir aktiviteye bir ebeveyn ya da bir danışman gibi bir başkası tavsiye ettiği için başlıyor. Fakat gerçekte gördüğümüz şu ki bu deneyimler onlar için *dönüştürücü* oluyor ve öğrenciler çok önemli şeyler öğrenip, harekete geçip, ebeveynlerinin ve danışmanlarının asla öngöremeyeceği alanlara katkıda bulunmaya başlıyorlar."

Bill'le yaptığım konuşmada beni en çok şaşırtan şey, okul dışı etkinliklerle azim alıştırmaları yapma fırsatı edinememiş çocuklarla ilgili yoğun endişesiydi.

"Liseler sanat, müzik ve diğer etkinlikleri gittikçe daha da azaltıyor veya bütünüyle kaldırıyor," diyen Bili, sonrasında da bu kısıtlamayı özellikle fakir öğrencilere hizmet veren okulların yaptığını açıkladı. "Bu, aklınıza gelebilecek

Telegram: @cinciva

en düşük seviyeli faaliyet alanıdır.”

Harvardlı siyaset bilimci Robert Putnam ve çalışma arkadaşlarının araştırması gösteriyor ki Amerikalı varlıklı lise öğrencilerinin okul dışı aktivitelere düzenli katılım gösterme oranı son yirmi otuz yıldır oldukça yüksek seviyede. Buna karşın fakir öğrencilerin bu etkinliklere katılım oranı hızlı bir düşüş gösteriyor.

Putnam, zengin ve fakir öğrenciler arasındaki okul dışı etkinliklere katılım oranı farkını açıklayabilecek birkaç faktöre dikkat çekiyor. Gezgin futbol takımları gibi oynamak için para vermeniz gereken spor etkinlikleri eşit katılımın önündeki engellerden biri. Katılım “bedava” bile olsa tüm ebeveynler üniforma ücretini karşılayamıyor. Her ebeveynin çocuklarını antrenmanlara ve maçlara

götürüp getirmeye imkânı veya isteği yok. Müzik için ise özel derslerin ve enstrümanların maliyeti engelleyici bir faktör olabiliyor.

Putnamın tahmin edebileceği gibi ailenin gelir seviyesi ile Azim Ağı puanları arasında ciddi anlamda yüksek bir korelasyon mevcut. Bizim örneklemimizde de devlet yardımı almaya uygun görülen düşük gelirli lise son sınıf öğrencilerinin ortalama Azim Ağı puanlarının, daha ayrıcalıklı olanlardan bir puan daha düşük olduğu görüldü.

Robert Putnam gibi Geoffrey Canada da Harvard mezunu bir sosyal bilimci.

Geoff oldukça azimli biri. Tutkusu ise fakirlik içinde büyüyen çocukların potansiyellerini gerçekleştirebilmelerini sağlamak. Geoff geçenlerde bir bakıma şöhret oldu. Fakat yıllardır Harlem Childrens Zone (Harlemli Çocukların Bölgesi) isimli New York merkezli, radikal yoğunlukta bir eğitim programının direktörü olarak belirsizliklerle mücadele ediyordu. Bu sıra dışı derecede kapsamlı yaklaşımın üstün başarılarla birleşmesiyle üniversite seviyesine kadar ulaşan ilk çocuklar, ulusal çapta ilgiyi kendilerine çekti.

Birkaç yıl önce Geoff mezuniyet töreninde konuşma yapmak için Pennsylvania Üniversitesine geldi. Oldukça dolu olan programına bir şekilde yüz yüze toplantı sıkıştırmayı başardım. Kısıtlı zamanımızı da göz önünde bulundurarak doğrudan konuya girdim.

“Biliyorum ki bir sosyal bilimci olmak üzere eğitim gördünüz,” diyerek başladım. “Yine biliyorum ki uygulamamız gerektiğini gösteren tonlarca kanıtımız olmasına rağmen eğitimde uygulamadığımız birçok şey olduğu gibi

Telegram: @cinciva

yapmamızın faydalı olduğunu gösteren hiçbir kanıtımız olmamasına rağmen yapmayı sürdürdüğümüz birçok şey de var. Fakat tüm gördüklerinizden ve deneyimlerinizden hareketle, sizin çocukları fakirlikten *gerçekten* kurtaracağını düşündüğünüz şeyin ne olduğunu öğrenmek istiyorum."

Geoff öne eğildi, ellerini birazdan dua edecekmiş gibi birleştirdi ve şunları söyledi: "Sizinle açık konuşacağım. Ben dört çocuk babasıyım. Kendi çocuğum olmayan onlarca çocuğun büyümesine tanık oldum. Görüşümü doğrulamak için rastgele atamalı, çift kör çalışma sonuçlarma sahip değilim fakat fakir çocukların ihtiyacı olan şeyi size söyleyebilirim. Sizin ve benim gibi insanların çocuklarına verdiği her şeye onların da ihtiyacı var. Yani fakir çocukların bir sürü şeye ihtiyacı var. Fakat özetlemek gerekirse, ihtiyaç duydukları şeyin düzgün bir çocukluk dönemi olduğunu söyleyebilirim." Bundan yaklaşık bir yıl kadar sonra Geoff bir TED konuşması yaptı ve ben de seyircilerden biri olma şansına eriştim. Harlem Childrens Zoneun yaptıklarının çoğu sağlam araştırmalara dayalıydı: örneğin, okul öncesi eğitimi ve yaz dönemini zenginleştirme etkinlikleri. Fakat programının yeterli bilimsel veriye dayalı olmamasına rağmen sunduğu bir şey vardı: okul dışı etkinlikler.

"Neden biliyor musunuz?" diye sordu. "Çünkü ben çocukları gerçekten seviyorum."

Seyirciler güldü ve o da söylediğini tekrarladı: "*Ben çocukları gerçekten seviyorum*."

"Çocuğunuza dans eğitimi vermenin matematikte iyi olmasını sağlayacağını söyleyen hiçbir MIT çalışması duymamışsmızdır," dedi. "Fakat bir çocuğa dans yönergeleri verdiğinizde ve o çocuğun bu yönergeleri uygulama konusundaki heyecanını gördüğünüzde, buna değdiğini anlayacaksınız."

Geoffrey Canada haklı. Bu bölümde bahsettiğim araştırmaların hiçbiri deneysel değil. Bilim insanları, çocukları yıllar süren bale eğitimine rastgele yazdırıp bu faydanın matematikteki ustalığa aktarılıp aktarılmayacağım deneysel olarak ölçmenin önündeki lojistik ve etik sorunları ortadan kaldırmanın yolunu bir gün bulacaklar mı bilmiyorum.

Fakat gerçek şu ki bilim insanları, zor şeyleri yapmanın bir insana başka zor şeyleri yapmayı öğretip öğretmediği konusunda kısa süreli deneyler yaptılar.

Houston Üniversitesinden psikolog Robert Eisenberger bu konudaki en baş

Telegram: @cinciva

otorite. Farelerin rastgele gruplandırılarak zor bir şey (tek bir fare maması için yirmi kez bir butona bastığı) veya kolay bir şey (aynı ödül için sadece iki kez butona bastığı) yaptıkları onlarca deney yürüttü. Sonrasında Bob *tüm* farelere zor bir görev verdi. Her bir deneyde de aynı sonuca ulaştı: Bir önceki görevdeki ödül için daha çok çalışması gereken fareler, bir sonraki görevde "kolay görev grubundaki" farelere kıyasla daha dayanıklı ve güçlü bir performans gösterdiler.

Bob un en sevdiğim deneyi, aynı zamanda en zekice olanlardan biri. Bob, laboratuvar farelerinin genelde iki farklı şekilde beslendiğini keşfetmiş. Bazı araştırmacılar, fare mamasıyla dolu tel kutular kullanıyordu: Fareler acıktıklarında tel kutunun küçük deliklerinden yemeğe ulaşmak zorundaydı. Diğer araştırmacılar ise fare maması dolu kapları kafesin tabanına yerleştiriyordu. Bob un düşüncesiyse yemekleri için çabalamanın, farelere efor gerektiren görevlerde daha çok çalışmayı öğretebileceği yönündeydi. Aslında bulguları da tam olarak bu şekildeydi. Genç farelere ödül almak istiyorlarsa dar bir kalastan aşağı koşmaları gerektiğini öğrettiği bir deney başlattı. Sonra bu fareleri iki gruba ayırdı. Bir grup beslenme kutusu olan bir kafeste, diğer grup ise yiyeceklerin yere saçıldığı bir kafeste yaşadı. Bir ay boyunca çabalayıp besleme kutusundan beslenen fareler, ödül almak için kalas üzerinde koşma görevinde yemeklerinin üzerinde gezinip yemeğe istedikleri zaman erişebilen farelere kıyasla daha iyi performans gösterdi.

Karısı öğretmen olan Bob aynı deneyin kısa süreli versiyonunu çocuklar üzerinde yapma fırsatına erişti. Örneğin, bir çalışmada ikinci ve üçüncü sınıf öğrencilerine objeleri saymaları, resimleri akıllarında tutmaları ve şekilleri birbiriyle eşleştirmeleri için bozuk para verdi. Bob, bu görevlerin zorluk derecesini bazı çocuklar

için gittikçe artırdı. Diğer çocuklara ise sürekli aynı görevin kolay versiyonlarını verdi.

Tüm çocuklara hem bozuk para hem de övgüler dağıtıldı.

Sonrasında iki gruptaki çocuklardan da daha önce yaptıklarından tamamen farklı ve oldukça sıkıcı bir iş yapmaları beklendi: bir kâğıt üzerine bir dizi kelimeyi kopyalamak. Bob un bulguları, farelerle yaptığı çalışmaların bulgularıyla aynıydı: Zor görevler için eğitilen çocuklar (kolay görevler için eğitilenlere kıyasla) kopyalama görevi üzerinde çok daha sıkı çalıştılar.

Telegram: @cinciva

Bob'un vardığı sonuç neydi? Çalışkanlık ya da iş ahlakı, alıştırma yaparak öğrenilebiliyordu.

Bob buna, cezadan kaçamamanın ikinci bir zorlayıcı görev karşısında pes etmeye neden olduğunu bulan Seligman ve Maier'ın önceki çalışmalarına hürmeten *öğrenilmiş çalışkanlık* adını verdi. Kısacası yaptığı çıkarım, çok çalışma ve ödül arasındaki bağlantının öğrenilebileceği yönündeydi. Bob daha da ileri giderek çaba ve ödül arasındaki bağlantıyı doğrudan *deneyimlemeyen* insanların ve hayvanların temelde tembel olduklarını savunacaktı. Sonuçta kalori yakmak, evrimsel açıdan mümkün olduğunca kaçınmamız gereken bir şeydi.

Bob un öğrenilmiş çalışkanlık üzerine çalışmalarını ilk okuduğumda kızım Lucy daha bebekti ve ablası Amanda da ondan biraz daha büyüktü. Çok geçmeden iki kızımla olan deneyimimde Bob'un söz konusu deneydeki rolünü oynamak için uygun olmadığımı fark ettim. Öğrenmek için gerekli olan koşulları yaratmak benim için zordu: Örneğin, *çok çalışırsan ödüllendirilirsin, çalışmazsan ödüllendirilmezsin* kuralını içeren bir ortam yaratamıyordum.

Kuşkusuz çocuklarımın ihtiyaç duyduğu türden bir geri bildirim vermek için çaba sarf ediyordum. Kendimi her ne yaparlarsa yapsınlar onları hevesli bir biçimde takdir ederken buluyordum.

Bu, okul dışı aktivitelerin azim için çok daha iyi bir faaliyet alanı sunuyor olmasının nedenlerinden biri: koçlar ve öğretmenlerden beklenen şey, kendi çocukları olmayan çocukların azimlerini ortaya çıkarabilmek.

Kızları her hafta götürdüğüm bale okulunda onları bekleyen muhteşem bir öğretmen vardı. Bu öğretmenin baleye olan tutkusu bulaşıcıydı. En az benim kadar destekleyiciydi fakat benden kat kat daha fazla talepkârdı. Bir öğrenci sınıfa geç kaldığında, başkalarının zamanına saygı duymaya dair katı bir nasihat duyuyordu. Eğer bir öğrenci o gün bale kıyafetlerini giymediyse ya da bale ayakkabılarını evde unuttuysa, o gün etkinliklere katılmadan kenarda oturup diğer arkadaşlarını izlemek zorundaydı. Bir hareket yanlış yapıldıysa, en azından öğretmenin yüksek standartlarını karşılayacak kadar düzgün yapılana kadar sayısız kez düzeltme ve tekrarlama yapılıyordu. Bazen bu konuşmaları bale tarihine ve dansçıların geleneği sürdürmedeki sorumluluğuna dair bilgiler takip ediyordu.

Kulağa acımasızca mı geliyor? Sanmıyorum. Fakat yüksek standartlar içerdiği

Telegram: @cinciva

kesin.

İşte böylelikle Lucy ve Amanda bir ilgi alanı geliştirmeyi, henüz yapamadıkları şeyler üzerine alıştırmalar yapmayı, kendilerinden öte amaçlar uğruna çaba sarf etmeyi ve kötü günler iyi günlere doğru evrilene kadar denemeyi sürdürmek için gereken umudu evden daha çok bale okulunda öğrendiler.

Ailemizde, Zor Şey Kuralına göre yaşarız. Bu kuralın üç parçası var. İlki, anne ve baba da dâhil olmak üzere herkes zor bir şey yapmalı. Bu zor şey günlük düzenli alıştırma yapmayı gerektiren bir şey. Ben kızlarıma psikoloji araştırması yapmanın benim zor işim olduğunu söyledim ama yoga da yapıyorum. Babalarıysa her gün şehir planlamacılığında biraz daha iyileşmek için çalışıyor ve aynı şeyi koşuda da yapıyor. Kızım Amanda kendi zor faaliyeti

olarak piyano çalmayı seçti. Yıllarca bale yaptı fakat sonrasında bıraktı. Aynısı Lucy için de geçerli.

Bu da bizi Zor Şey Kuralı'nın ikinci kısmına getiriyor: bırakabilmek. Fakat sezon bitmeden, ödenen ücretin denk geldiği zaman sonlanmadan ya da başka bir "doğal" durma noktası gelene kadar bırakamazsınız. En azından kendinize söz verdiğiniz zaman aralığı süresince başladığınız şeyin sonunu getirmek zorundasınız. Bir başka deyişle, öğretmeninizin size bağırdığı gün, bir yarışı kaybettiğiniz gün ya da bir sonraki günkü resital yüzünden arkadaşınızda kalamayacağınız gün bırakamazsınız. Kötü bir gün geçiriyorsunuz diye bırakamazsınız.

Son olarak da Zor Şey Kuralının son kısmı, o zor şeyi *sizin* seçiyor olmanız. Kimse bunu sizin için seçemez çünkü sonuçta az da olsa bir ilginizin olmadığı zor bir şeyle uğraşmanın hiçbir anlamı yoktur. Baleyi deneme kararı bile kızlarımla yapabilecekleri birçok farklı seçenek konusunda uzun tartışmalar sonucunda alınmıştı.

Hatta Lucy beş altı seçenek arasında gidip geliyordu. Her birine büyük bir hevesle başlayıp sonrasında baleyi, jimnastiği, koşuyu, el işini ve piyanoyu *istemediğini* keşfetmişti. Sonunda çelloda karar kıldı. Bunu da üç yıldır sürdürüyor ve bu sürede ilgisi azalmak yerine artış gösterdi. Geçen sene okul ve şehir orkestrasına katıldı, yakın bir zamanda ona başka bir şeye geçmek isteyip istemeyeceğini sorduğumda da bana sanki deliymişim gibi baktı.

Gelecek yıl Amanda liseye başlayacak. Bir sonraki yıl da kız kardeşi. O noktada

Telegram: @cinciva

Zor Şey Kuralı değişecek. Dördüncü bir gereklilik eklenecek: İkisi de en az bir etkinliğe bağlı kalacak, ya yeni bir şeye ya da piyanoya veya çelloya en az *iki yıl* devam edecek.

Zorbaca mı? Öyle olduğuna inanmıyorum Eğer Lucy ve Amandahın konuyla ilgili son yorumları yağcılık içermiyorsa, kızlarım da buna inanmıyor. Büyüdükçe daha azimli olmak istiyorlar ve azmin de herhangi bir beceri gibi alıştırmayla güçlendiğini biliyorlar. Bunu yapmaya fırsat bulacak kadar şanslı olduklarını da biliyorlar.

Çocuklarının kendi yollarını seçme kapasitesini kısıtlamadan onların azmini teşvik etmek isteyen ebeveynlere, Zor Şey Kuralı nı öneriyorum.

Telegram: @cinciva

^ *12. Bölüm* AZİM KÜLTÜRÜ

Baştan sona izlediğim ilk futbol oyunu 2013 yılındaki XLVIII. Süper Kupaydı. Seattle Seahawks ile Denver Broncos takımı arasında 2 Şubat 2014'te gerçekleşen mücadeleyi 43 e 8 üstünlükle Seahawks kazanmıştı.

Galibiyet gününün ardından San Francisco 49ers takımının eski bir üyesi, Seahawks takımının antrenörü Pete Carroll'la röportaj yapmıştı.

Görüşmeci, "Sizi San Francisco 49ers takımındaki zamanlarımdan hatırlıyorum," diyerek konuşmaya başlamıştı. "Siz de oradaydınız ve bu takımın bir parçası olmanın sadece bir futbol oyuncusu olmaktan daha fazlası olduğunu gösteriyordunuz. Siz ve John Schneider bir oyuncu aradığınızda felsefeniz ne oluyor? Bana bir Seahawkslu olmanın ne anlama geldiğini söyleyebilir misiniz?"

Pete hafifçe kıkırdadı. "Size tabii ki hepsini söylemeyeceğim ama..."

"Hadi ama dostum. Anlat bana Pete."

"Size rekabette çok iyi olan insanlar aradığımızı söyleyebilirim. Her şeyin başlangıcı hakikaten bu. Bu insanlar gerçekten *azimli*. Onların zihin yapıları her zaman başaracakları, her zaman ispatlayacak bir şeyleri olduğu yönünde. Dayanıklılar ve engellerin onları caydırmasına izin vermiyorlar. Zorluklardan, aksiliklerden ve diğer

şeylerden gözleri korkmuyor. Bizim *azim* olarak tanımladığımız şey, aslına bakarsanız bir tutum."

Ne Pete'in dediklerinin ne de takımının bir önceki gün onları büyük başarıya götüren performansının beni şaşırttığını söyleyebilirim.

Neden şaşırmadım? Çünkü dokuz ay önce Pete beni aramıştı. Görünüşe göre azim üzerine yaptığım TED konuşmasını izlemişti. Beni aramasına neden olan iki farklı duygudan bahsediyordu.

İlk olarak, merak ediyordu ve azim hakkında altı dakikaya sığdırabildiğimden daha fazlasını öğrenmek istiyordu.

İkinci olarak, rahatsızlık duymuştu. Fakat bu, dediklerimin çoğundan ötürü

Telegram: @cinciva

değildi. Onu rahatsız eden son kısımda söyledik-lerimdi. Konuşmamda, bu konuda yapılan bilimsel çalışmaların hayal kırıklığı yaratacak ölçüde az olduğundan bahsetmiştim. Daha sonraları Pete bana videomu izledikten sonra koltuğundan fırlayıp, ekrandaki görüntüme bağırarak azim oluşturmanın Seahawks takımının tam da ihtiyacı olan şey olduğunu söylediğini anlattı.

Yaklaşık bir saat kadar konuştuk: Telefonun bir ucunda Phila-delphiadaki koltuğumda oturan ben vardım, diğer taraftaysa Pete ve ekibi hoparlörün başında Seattle'dalardı. Ben ona kendi araştırmamda öğrendiklerimi anlatıyordum, o da bana Seahawks'ta neyi başarmaya çalıştığını söyleyerek karşılık veriyordu.

"Gelip bizi izleyin. Yaptığımız tek şey insanların rekabette iyi olmalarına katkıda bulunmak. Onlara direnip nasıl sebat edebileceklerini öğretiyoruz. Tutkularını açığa çıkarıyoruz. *Tüm* yaptığımız bu."

Farkında olsak da, olmasak da içinde yaşadığımız ve kendimizi özdeşleştirdiğimiz kültür, varlığımızın her bir yönünü güçlü bir _ biçimde şekillendiriyor.

Kültürden kastım bir insanı diğerinden ayıran coğrafi ve politik sınırlardan ziyade *bizi onlardan* ayıran psikolojik sınırlar. Temelde kültür, bir grup insanın paylaştığı norm ve değerler bütünü olarak tanımlanıyor. Başka bir deyişle, ortada işlerin nasıl olup bittiğine dair uzlaşmaya varan bir grup insan olduğu sürece orada kendine özgü bir kültürün varlığından söz edebiliriz. Dış dünyadaki işleyiş ile o grubunki arasında ne kadar fark varsa, psikologların deyimiyle "kendi grubumuzla" bağlarımız o kadar kuvvetlenir.

Dolayısıyla Seahawks ve KIPP Okulları gibi grupların (en az herhangi bir ülke kadar) gerçek kültürleri var. Eğer bir Seahavvksluy-sanız, sadece bir futbol oyuncusu değilsinizdir. Eğer bir KIPPster iseniz, sadece bir öğrenci değilsinizdir. Seahawkslular ve KIPPsterlar, bir işi belirli bir biçimde yaparlar ve bunun da bir nedeni vardır. Aynı şekilde West Point'in de kendine ait bir kültürü vardır: İki yüzyıllık bir tarihi olmasına rağmen birazdan keşfedeceğimiz üzere hâlâ gelişmekte olan bir kültür bu.

Birçoğumuz için çalıştığımız şirketler, en az yaşadığımız ülke kadar kuvvetli bir kültürel etkiye sahiptir. Örneğin, büyürken babam kendini DuPontçu diye tanımlamayı severdi. Evimizdeki kalemlerin hepsinin üzerinde şirket amblemi ve "Önce Güvenlik" gibi ifadeler olurdu. Babam ne zaman televizyonda DuPont

Telegram: @cinciva

reklamı görse gözleri ışıldardı ve hatta bazen reklamın dış sesine eşlik ederdi: "Daha iyi bir yaşam için daha iyi şeyler." Sanırım babam DuPont'un CEO'suyla sadece birkaç kez karşılaşmıştı fakat onun isabetli kararlarıyla ilgili hikâyeleri, ailedeki bir savaş gazisinden bahsediyormuş gibi gururla anlatırdı.

Peki, kelimenin tam anlamıyla sizin bir parçanız olmuş bir kültürün bir parçası olduğunuzu nasıl anlarsınız? Bir kültürü benimsediğinizde, kendi grubunuza *kategorik* bir bağlılık geliştirirsiniz. "Bir bakıma" Seahawkslu ya da "bir bakıma" West Pointli değilsinizdir. Ya tamamen öylesinizdir ya da değilsinizdir. Ya grubun *içindesinizdir* ya da *dışmdasınızdtr.* Bağlılığınızı tanımlamak için bir sıfat ya da fiil değil, bir isim kullanırsınız. Dolayısıyla birçok

şey hangi grubu "kendi grubunuz" olarak görüp bağlılık gösterdiğinize bağlıdır.

İşin özü şu ki kültür konusunda azmin iki katmanı var: Eğer daha azimli olmak istiyorsanız, bir azim kültürü bulun ve ona katılın. Eğer bir liderseniz ve ekibinizdeki kişilerin daha azimli olmalarını istiyorsanız, bir azim kültürü yaratın.

3. Bölüm'de bahsettiğim, profesyonel yaşamının altı yılını yüzücüler üzerinde çalışma yaparak geçiren Dan Chambliss'i kısa süre önce aradım.

Dan e sorum, uzmanlık alanındaki çalışmalara başlamasından bu yana geçen otuz yılda provokâtif çıkarımlarında herhangi bir değişiklik olup olmadığıydı.

Örneğin, birinci sınıf bir başarının kökenini anlamaya çalışırken yeteneğe bakmanın yanıltıcı olduğuna hâlâ inanıyor muydu? Yerel takımınızdan eyalet ve ülke seviyesine geçmenin, oradan da birinci sınıf olimpiyat seviyesinde bir uzmanlık kazanmanın temelde sadece havuzda "daha fazla saat" harcamayı değil, aynı zamanda niceliksel bir gelişim de gerektirdiğine hâlâ inanıyor muydu? Mistik bir nedene atfettiğimiz o sıra dışı başarının günün sonunda kusursuz bir şekilde yerine getirilmiş, gündelik ve yapılabilir eylemler bütünü olduğuna hâlâ inanıyor muydu?

Evet, evet ve *evet.*

"Fakat en önemli şeyi söylemeyi unuttum," dedi Dan. "İyi bir yüzücü olmanın gerçek yolu iyi bir takıma katılmaktır."

Bu mantık size tuhaf gelebilir. Bir insanın *önce* iyi bir yüzücü olacağını, *sonra*

Telegram: @cinciva

iyi bir takıma katılacağını varsayabilirsiniz. Tabii ki iyi takımların herkesi kabul etmediği de doğru. Denemeler yapılıyor. Kısıtlı bir kontenjan açılıyor. Bazı standartlar uygulanıyor. Takım ne kadar elit olursa, o takımın üyelerinin takımın standartlarını yüksek tutma isteği de o kadar fazla oluyor.

Dan'in bahsetmeye çalıştığı şey, bir takımın kendi kültürünün takıma katılmak isteyen bireylere olan karşılıklı etkisiydi. Hem havuz içinde hem de dışında yıllar geçirmiş biri olarak iyi bir takım olmak ile iyi bir bireysel performansçı olmak arasındaki neden sonuç ilişkisinin iki yönlü olabildiğini görmüştü. Etki olarak, kişilik gelişimindeki karşılıklı uyum prensibine tanık olmuştu: Bazı durumlar için gerekli görülen bazı özelliklerin, o durumlar içerisinde daha da geliştiğini görmüştü.

"Bakın, olimpiyatçılar üzerine çalışmaya ilk başladığımda, 'Bir insan nasıl her sabah yüzme alıştırması yapmak için dörtte uyanabilir ki?' diye merak ediyordum. Bu tarz şeyleri yapan insanların sıra dışı insanlar olmaları gerektiğini düşünüyordum. Fakat gerçek şu ki tanıdığınız *herkesin* alıştırma yapmak için dörtte uyandığını bildiğiniz bir yere gidiyorsanız, sizin de yapacağınız şey aynıdır. Bu çok büyük bir sorun olmaz. Alışkanlık haline gelir."

Dan defalarca yeni bir takıma katılan yüzücülerin daha önce yaptıkları birkaç şeyde daha iyi hale geldiklerini gözlemlemişti. Yeni gelenler takımın normlarına ve standartlarına hızla uyum sağlıyorlardı.

"Kendi adıma konuşacak olursam, benim öz disiplinim o kadar da iyi değil. Fakat etrafımda makaleler yazan, dersler veren ve çok çalışan insanlar olduğunda ben de hizaya giriyorum. Ben işleri belirli bir şekilde yapan bir insan grubunun içerisindeyim ve onları takip ediyorum," dedi Dan.

Şüphesiz ki uyum sağlama (gruba dâhil olma) dürtüsü oldukça kuvvetli. En önemli psikoloji araştırmalarından bazıları, insanların farklı düşünen bir topluluğa farkında bile olmadan hızla uyum sağlamasının ne kadar kolay olduğunu gösteriyor.

Vardığı sonuçla ilgili, "Dolayısıyla bana öyle geliyor ki azme ulaşmanın bir zor, bir de kolay yolu var. Zor yolu bunu kendi kendine yapabilmek. Kolay yolu da uyum sağlayarak yapmak (ki uyum sağlamak da insanın temel bir dürtüsüdür) çünkü etrafınızdaki

insanlar azimliyse, siz de çok daha azimli davranacaksınızdır," dedi Dan.

Telegram: @cinciva

Kısa vadeli uyum sağlama etkisi, kültürün azim üzerindeki güçlü etkisine dair heyecanlandırıcı bir şey sunmuyor, en azından tam olarak.

Beni heyecanlandıran ise kültürün, uzun vadede kişiliklerimizi şekillendirebilme gücü. Zamanla ve doğru koşullar altında, ait olduğumuz grubun normları ve değerleri bize ait olmaya başlıyor. Onları içselleştiriyoruz. Onları kendimizle beraber taşıyoruz. *Bizim işleri buralarda neden ve nasıl hallettiğimiz* zamanla *benim işleri neden ve nasıl hallettiğimi* belirliyor.

Kimlik, karakterimizin her bir yönünü etkiliyor fakat azim üzerinde daha önemli bir etkisi var. Çoğunlukla azimli olup olmama konusundaki kritik karar (bir kez daha ayağa kalkma, yorucu ve zorlu bir yazı atlatabilme ya da kendi kendinize 5 kilometre koşabilecekken takım arkadaşlarınızla 8 kilometre koşma kararı) her şeyden çok bir kimlik meselesi oluyor. Çoğunlukla tutkumuzun ve kararlılığımızın kaynağı, alternatiflerin soğuk ve ince hesaplanmış bir fayda ve zarar analizi olmuyor. Daha ziyade gücümüzün kaynağı, olduğumuzu düşündüğümüz insan oluyor.

Stanford Üniversitesinde karar alma uzmanı olan James March, farkı şu şekilde açıklıyor: Bazen seçimler yapmak için geri dönüp fayda ve zarar analizi yapıyoruz. Tabii ki March, akşam yemeği olarak ne sipariş vereceğimize ya da ne zaman uyuyacağımıza karar vermeye çalıştığımızda bir parça kâğıt ve hesap makinesiyle işe girişiğimizi söylemiyor. Bir karar alırken bunun sonucunda edineceğimiz faydayı, ödememiz gereken bedeli, fayda ve zararların bizim tahminimizle nasıl uyuşacağını sık sık düşündüğümüzden bahsediyor. Bunların hepsini zihnimizde yapabiliriz ve şüphesiz ki ne zaman uyuyacağımıza veya ne sipariş vereceğimize karar

verirken de sıklıkla olumlu ve olumsuz yanlarını düşünmeden bir karara varmıyoruz. Bu oldukça akla yatkın bir durum.

Fakat March'm dediğine göre bazı zamanlar da eylemlerimizin sonuçlarını hiç düşünmüyoruz. Kendimize şunu sormuyoruz: *Bundan nasıl bir fayda edinebilirim? Bunun bedeli ne olur? Riski ne olur?* Bunun yerine şunu soruyoruz: *Ben kimim? Bu nasıl bir durum? Benim gibi biri bu durumda nasıl davranır?*

İşte bir örnek:

Tom Deierlein bana kendini şöyle tanıttı: "Ben bir West Po-intliyim, bir hava

Telegram: @cinciva

komandosuyum ve iki şirketin CEO'suyum. Kâr amacı gütmeyen bir kuruluş kurdum ve yönetiyorum. Hiçbir açıdan sıra dışı veya özel değilim, bir yön hariç: azim."

2006 yılının yazında Bağdat'ta aktif görevdeyken Tom bir keskin nişancı tarafından vurulmuştu. Kurşun, pelvisini ve kuyruk sokumunu parçalamıştı. Kemiklerin ne zaman kaynayacağını ve kaynadıklarında da Tom'un işlevselliğinde nasıl bir değişiklik olacağını bilmenin bir yolu yoktu. Doktorlar ona bir daha hiç yü-rüyemeyebileceğini söylemişti.

Tom kısaca yanıtlamıştı: "Beni tanımıyorsunuz." Ardından kendine, vurulmadan önce hazırlandığı on altı kilometrelik Army Ten-Miler yarışına katılma sözü vermişti.

Sekiz ay sonra yatağından çıkıp fizik tedaviye başlayacak kadar iyileştiğinde, Tom yoğun bir şekilde, bıkmadan usanmadan ona verilen tüm alıştırmaları ve hatta daha fazlasını yapmıştı. Bazen acıyla homurdanmış, bazen de kendini teşvik etmek için bağırmıştı. "Başlangıçta bu durum diğer hastaları biraz tedirgin etmişti," dedi Tom. "Fakat sonrasında alıştılar ve (iyi niyetli bir şekilde) onlar da benimle dalga geçmek için bağırmaya başladılar."

Bir çalışmadan sonra Tom "şoka girmişti" ve bacaklarına giren keskin ağrılar onları işlevsiz hale getirmişti. "Bu şoklar sadece bir iki saniye sürüyordu," dedi Tom. "Fakat günün herhangi bir zamanında geri gelip şoktan sıçramama neden oluyordu." Tom hiç aksatmadan her gün bir hedef koyup uygulamış, birkaç ay içerisinde

çektiği acı ve döktüğü terlerin karşılığını almaya başlamıştı. En nihayetinde önce bir yürüteçle, sonra bir bastonla, sonrasında da kendi kendine yürüyebilmişti. Daha da hızlı yürümeye başlamıştı, sonrasında kenara tutunarak birkaç saniye boyunca koşu bandında koşabilmeye başlamıştı, ardından bu süre tam bir dakikaya varmıştı ve bu böyle devam ederken dört aylık bir ilerleme sürecinin ardından durgunluk dönemine girmişti.

"Fizik tedavi uzmanım bana, 'Görevini tamamladın. Aferin,' diyordu. Ben de, 'Hâlâ devam ediyorum,' diyordum. O da bana, 'Yapman gerekeni yaptın, iyisin,' diyordu. Ben de ona, 'Hayır, hayır, ben hâlâ devam ediyorum,' diyordum."

Sonrasında Tom tam 8 ay boyunca hiçbir fark edilebilir gelişme olmaksızın çalışmalarına devam etti. Teknik olarak fizik tedavi uzmanı onu iyileştirme

Telegram: @cinciva

iznine artık sahip değildi fakat Tom ekipmanları kullanmak için oraya gitmeyi sürdürüyordu.

Bu fazladan geçirilen ayların herhangi bir etkisi var mıydı? Belki evet, belki hayır. Tom bu zamanın bir faydası olduğuna dair kesin bir şey söyleyemiyordu. Army Ten-Miler'a katılmak için bir sonraki yaz idman yapmaya başlayabileceğini biliyordu. Vurulmadan önce 7 dakikada 1,5 kilometre koşmayı, yarışı yaklaşık 70 dakikada bitirmeyi hedefliyordu. Vurulduktan sonra hedefini değiştirdi: 12 dakikada 1,5 kilometre koşmayı ve yarışı 2 saatte bitirmeyi umuyordu. Kaç dakikada mı bitirdi? 1 saat 56 dakikada.

16 kilometrelik Army Ten-Miler yarışına katılma (ve sonrasında da iki triatlona katılma) kararını faydalarını ve zararlarını hesaplayarak aldığını da söyleyemiyordu. "Kısacası, umursamadığım ya da denemediğim için başarısız olmayacaktım. Ben böyle bir insan değilim."

Şüphesiz ki tutku ve kararlılığa sahip olmanın, en azından kısa vadedeki hesaplanmış faydaları ve zararları pek de akla yatkın gelmiyor. Genelde pes edip hayatınıza devam etmek daha "makul" bir seçenek oluyor. Azim gösterdiğiniz alanda kârlı çıkacağınız bir duruma gelmek yıllarınızı alabiliyor.

Tam da bu yüzden azimli insanların hayatlarını anlamakta kültürün ve kimliğin bu kadar kritik bir önemi var. Öngörülen fayda ve zararlara bakmak, verilen kararların mantığını çok iyi açıklamıyor. Kişilik, bunu daha iyi açıklıyor.

Finlandiya'nın nüfusu 5 milyondan biraz daha fazla. Dünyada New Yorklulardan daha az FinlandiyalI var. Bu küçük, soğuk İskandinav ülkesi (o kadar kuzeyde ki kış aylarında altı saat gün ışığını zar zor görüyorlar) birçok kez daha güçlü ve büyük komşuları tarafından işgal edilmiş. Bu meteorolojik ve tarihî zorlukların FinlandiyalIların kendileriyle ilgili algılarını değiştirip değiştirmediği güzel bir soru. İki koşulda da Finlandiya kendini en azimli gören ülkelerden biri.

Fincede *azme* en yakın kelime *sisu* (yazıldığı gibi okunuyor). Bire bir çevirisi değil. Azim *hem* üst seviyeden bir hedefi başarmak için gereken tutkuyu *hem de* sonunu getirebilmek için gereken sebatı kapsıyor. *Sisu* ise sadece sebatla alakalı. *Sisu* özellikle FinlandiyalIların atalarından miras kaldığına inandığı içsel bir kuvvete (bir tür psikolojik sermayeye) işaret ediyor.

1939 yılında Finlandiya, üç kat daha fazla askeri, otuz kat daha fazla hava kuvveti ve yüz kat daha fazla tankı olan Sovyet Ordusu'yla yaptığı Kış Savaşının

Telegram: @cinciva

ortasındayken *Time* dergisi *sisujla* ilgili bir makale yayımlamıştı:

FinlandiyalIların *sisu* adını verdikleri bir şey var. Bu, yiğitlik ve cesaretin, mertlik ile dayanıklılığın ve çoğunluk pes etmişken bile savaşmaya devam edip kazanma arzusuyla galip gelmenin bir birleşimi. FinlandiyalIlar *sisu*'yu "Finlandiya Ruhu" olarak çeviriyorlar fakat aslında bundan çok daha fazlasını içeren bir kelime.

Aynı yıl *New York Times* "Sisu: A Word That Explains Finland" isimli bir yazı yayımladı. Bir FinlandiyalI hemşerilerini gazetecilere şu şekilde anlatıyordu: "Tipik bir FinlandiyalI kötü kaderin üstesinden gelmenin çok daha kötülerine katlanabileceğini kanıtladığına inanan inatçı biridir."

Lisans sınıflarına azimle ilgili ders verdiğimde kısaca *sisu*'dan bahsedip öğrencilerime şu retorik soruyu sorarım: Sizce azim ve *sisu* gibi nicelikleri destekleyen bir kültürün (Seahawks antrenörü Pete Carroll'ın yapabileceğimizi düşündüğü gibi) bir benzerini oluşturabilir miyiz?

Birkaç yıl önce tamamen tesadüfen Emilia Lahti isimli FinlandiyalI bir genç kadın, ben *sisu*"dan bahsederken dinleyenler arasındaydı. Dersten sonra beni tebrik etmek için yanıma geldi ve *sisu* hakkındaki görüşlerimin yerinde olduğunu doğruladı. İkimiz de FinlandiyalIların *sisu* hakkındaki düşüncelerinin ve szsu'nun nasıl yayıldığının sistematik bir biçimde incelenmesi gerektiği konusunda hemfikirdik.

Bir sonraki yıl Emilia yüksek lisans öğrencim oldu ve yüksek lisans tezini tam da bu soru üzerine yazdı. 1.000 FinlandiyalIya *sisu* hakkında ne düşündüklerini sordu ve çoğunluğun *sisu nun* gelişimci zihniyetle geliştiğine inandığını keşfetti. "*Sisu'nun* öğrenilip bilinçli bir çabayla geliştirilebileceğine inanıyor musunuz?" sorusuna %83 oranında "Evet" yanıtı gelmişti. Katılımcılardan biri şunları eklemişti: "Örneğin, Finlandiya'daki izcilik kulübü gezilerinde, on üç yaşındaki çocuklar, on yaşındaki çocuklarla ormana tek başlarına gidiyor ve onların sorumluluklarını alıyorlar. Bununla *sisu* arasında bir korelasyon olması da mümkün."

Bir bilim insanı olarak ne FinlandiyalIların ne de herhangi başka bir ülkenin vatandaşlarının içlerinde saklı olan ve kritik anlarda salınmayı bekleyen enerji rezervleri olduğu iddiasını ciddiye almıyorum. Yine de szsu'dan alabileceğimiz iki önemli ders var: İlk olarak, insanın kendini çetin zorlukların üstesinden

Telegram: @cinciva

gelebilecek biri gibi görmesi, bu benlik algısını doğrulayacak davranışlara

neden olur. Eğer "*sisu* ruhuna" sahip bir FinlandiyalIysanız ne olursa olsun ayağa kalkarsınız. Aynı şekilde eğer Seattle Seahawksluysa-nız rekabette iyisinizdir. Başarılı olmak için gerekli olan şey sizde vardır. Engellerin sizi alıkoymasına izin vermezsiniz. Azim sizin kişiliğinize yansımıştır.

İkincisiyse, her ne kadar bir içsel enerji kaynağına sahip olmak kulağa mantıksız gelse de bir metafor olarak bundan daha uygunu olamaz. Bazen verecek hiçbir şeyimiz kalmamış gibi gelir, yine de o karanlık ve çaresiz anlarda bir ayağımızı diğerinin önüne atarak ilerlediğimizde hiçbir yolu olmadığına inandığımız bir şeyi başarmanın aslında bir yolu *olduğunu* keşfedebiliriz.

Sisu düşüncesi yüzyıllardır Finlandiya kültürünün bir parçası olmuştur. Fakat kültürler çok daha kısa zaman aralıklarında yaratılabilir. Azmi ortaya çıkaranın ne olduğunu bulma arayışımda, azimli liderlerin öncülüğünde işleyen birkaç organizasyonda gördüğüm kadarıyla bir azim kültürü oluşturulmuştu.

Örneğin, Jamie Dimon'ı ele alalım. JPMorgan Chase'in CEO'su, bankanın 250.000'i aşkın çalışanı arasında, "Bu formayı giyiyorum ve damarlarımda bu iş akıyor," diyen tek isim değil. Hiyerarşide çok daha aşağılarda olan diğer çalışanlar da şu tarz şeyler söylüyor: "Her gün yaptığım iş, müşterilerimiz için gerçekten önem taşıyor. Buradaki kimse değersiz değil. Her bir detayın ve her bir çalışanın bir önemi var... Ben bu şirketin bir parçası olduğum için gururluyum."

Jamie, Birleşik Devletlerin en büyük bankası JPMorgan Chase'in CEO'luğunu on yıldan uzun süredir yapıyor. 2008 yılındaki mali krizde Jamie bankasını güvenli bir limana doğru yönlendirdi ve diğer bankalar bütünüyle batmışken JPMorgan Chase bir şekilde 5 milyar dolar kârda olduğunu açıkladı.

Tesadüf şu ki Jamienin mezun olduğu lise olan Browning Okulunun mottosu, 1897 yılındaki bir yıllıkta, "Katılık, cesaret, kararlılık... Her koşulda gerçek bir başarı tacı kazanmanızı sağlayan şey," olarak tanımlanan ve azim *(grit)* kelimesinin eski İngilizcedeki versiyonu olan "*grytte*"ti. Jamie'nin Browning'deki mezuniyet yılında matematik öğretmeni kalp krizi geçirmişti ve vekil öğretmenin de matematik bilgisi yoktu. Çocukların yarısı dersi bırakmıştı, Jamie'nin de dâhil olduğu diğer yarısıysa devam edip tüm yılı bir sınıfta tek başlarına, kendi kendilerine matematik öğrenerek geçirmişti.

Telegram: @cinciva

JPMorgan Chase'te inşa ettiği kültür hakkında konuşmak istediğimde bana, "Yolda karşınıza çıkacak pürüzleri, hataları ve engelleri aşmayı öğrenmek zorundasınız," demişti. "Başarısızlıklar her zaman olacaktır ve bunlarla nasıl başa çıktığınız, başarının en önemli belirleyicisidir. Sert bir kararlılığa ihtiyacınız var. Siz buna azim diyorsunuz. Ben de buna metanet diyorum."

Sisu Finlandiya için neyse, metanet de Jamie Dimon için oydu. Jamie otuz üç yaşındayken Citibank'ten kovulmasının ardından geçirdiği bir yıl boyunca bu olaydan ne tür dersler çıkarması gerektiğini düşünmesinin, onu daha iyi bir lider haline getirdiğini söylüyordu. Metanete olan inancı, onu JPMorgan Chase bankasının temel değerlerinden biri yapacak kadar fazlaydı. "Nihai sonuç şu ki zamanla büyümeliyiz."

Ben de bir liderin böylesine büyük bir şirketin kültürünü etkilemesinin gerçekten mümkün olup olamayacağını sordum. JPMorgan Chase kültürünün, biraz da hayranlıkla "Jamie'nin ekolü" olarak anıldığı doğru. Fakat JPMorgan Chase çalışanlarından binlercesi de Jamie'yle hiç yüz yüze tanışmamış.

"Kesinlikle mümkün," dedi Jamie. "Bunun için aralıksız, hem de son derece aralıksız bir iletişim gerekiyor. Önemli olan ne söylediğiniz ve onu nasıl söylediğinizdir."

Ne *sıklıkla* söylediğiniz de önemli olabilir. Söylentilere göre Jamie yorulmak bilmeyen bir vaiz ve ülkenin her bir köşesinde

çalışanlarıyla genel katılımlı toplantı adını verdiği buluşmalar yapıyor. Bir toplantıda, "Bir liderlik ekibinden beklentiniz ne?" diye sorulmuş. Yanıtı ne mi olmuş? "Kabiliyet, karakter ve insanlara davranış biçimi." Sonrasında da üst yönetime dair kendine sorduğu iki sorudan bahsetmiş. İlki: "Bu insanların bu işi bensiz devam ettirmesine izin verir miydim?" İkincisi de: "Çocuklarımın onlar için çalışmasına izin verir miydim?"

Jamienin yinelemeyi sevdiği bir Teddy Roosevelt alıntısı varmış:

Önemli olan eleştiriler değildir, tökezleyen adama kimin işaret ettiği ya da işi yapanın nerede daha iyi olabileceği değildir. Övgüler* gerçekten arenaya çıkmış olana, yüzü toz, ter ve kana bulanmış olana, cesurca çabalayana, yanılana, defalarca yetersiz kalana ve bunu hatasız ve eksiksiz bir başarı olmadığını bilerek yapana, iyi işler yapmaya çabalayana, kendini adadığı harika istekleri olana, vaktini işe yarar bir neden için harcayana, en iyi ihtimalle yüksek

Telegram: @cinciva

bir başarıya ulaşacağını, en kötü ihtimalle de cesur bir biçimde başarısız olacağını bilene gelecektir. Böylelikle onların ruhu zaferi ve yenilgiyi hiç bilmeyen soğuk ve tembel ruhlarla asla bir araya gelmeyecektir.

Jamie, *How We Do Business* isimli JPMorgan Chase el kılavuzu için Roosevelt'in şiirlerini düzyazıya şöyle çevirmiş: "Yaptığınız her şeyde gerçekten kararlı olun. Kararlılık, dayanıklılık ve dirayet gösterin. Geçici aksiliklerin kalıcı bahanelere dönüşmesine izin vermeyin. Hataları ve problemleri iyiye gitmek için bir fırsat olarak kullanın, pes etmek için bir neden olarak değil."

Anson Dorrance ise bundan daha küçük bir grup insanda azmi uyandırmaya çalışıyor. Kesin sayı vermek gerekirse otuz üç kadında

ki bu, North Carolina Üniversitesi nin (UNC) kadın futbol takımının tüm kadrosunu oluşturuyor. Anson kadın futbolu tarihinin en çok galibiyete imza atan koçu. Kayıtları, otuz bir yıllık rekabet sürecinde yirmi iki ulusal şampiyonluk içeriyor. 1991 yılında da ABD Kadın Millî Futbol Takımını dünya birinciliğine ulaştırdı.

Sahalardaki daha genç zamanlarında Anson, UNC nin erkek futbol takımının kaptanıydı. Sıra dışı bir yeteneği yoktu fakat oyunun ve antrenmanların her saniyesinde hissedilebilen tam gaz agresif tarzı, ona Hack & Hustle takma adını veren takım arkadaşlarının dikkatini çekmişti. Babası ona bir keresinde, "Anson, sen hayatımda gördüğüm yeteneği olmamasına rağmen en kendine güvenen insansın," demişti. Anson da babasına, "Bunu bir iltifat olarak alıyorum baba," yanıtını vermişti. Yıllar sonrasında Ansonın bir koç olarak gözlemi şuydu: "Yetenek herkeste olan bir şeydir, mükemmelliğin kritik nihai ölçüm kriteri ise o yeteneğin gelişmesi için yaptığın yatırımdır."

Anson'm hayranlarının çoğu, onun eşsiz başarısını takıma alma sürecine bağlıyor. "Bu oldukça yanlış," demişti bana. "Bize düzenli aralıklarla beş altı okuldan oyuncu adayları geliyor. Bizim sıra dışı başarımız, o oyuncular buraya geldiklerinde neler yaptığımızda gizli. Bu bizim kültürümüz."

Kültür inşası, Anson'm deyişiyle sürekli deney yapmaya dayalı bir konu. "Aslına bakarsanız, biz her şeyi deniyoruz ve bir şey işe yaradığında da onu yapmayı sürdürüyoruz."

Örneğin, azim hakkındaki araştırmamı öğrendikten sonra Anson, her oyuncudan Azim Ölçeği'ni doldurmasını istemiş ve her birine de sonuçları teslim etmiş.

Telegram: @cinciva

“Dürüst olmak gerekirse oldukça şaşırdım. Bir iki istisna haricinde sizin azim testinizin sonuçları ile benim değerlendirip vereceğim azim puanları tamamen aynıydı.” Anson artık tüm takımın “başarılı insanların kritik niceliklerinin daha fazla farkında olması için” her sezon başında tüm takımın ölçeği doldurmasına önem veriyor. Her bir oyuncunun ölçek sonucunu görmesi sağlanıyor çünkü Anson’a göre “bazı durumlarda

ölçek onları motive ederken, bazı durumlarda da onların mevcut durumlarıyla *yüzleşmelerini* sağlıyor”. Sezon başında devam eden oyuncular, ölçeği yeniden doldurarak her yıl Azim Ölçeği nde nereye düştüklerini bir önceki yılla karşılaştırabiliyorlar.

İşe yaramış olan başka bir deney ise her Tar Heel’e[1] sezon başı yapılan Bip Testi. Bunda tüm oyuncular omuz omuza diziliyor ve elektronik bir bip sesinden sonra 20 metre ilerideki bir çizgiye kadar koşup, bir sonraki bip sesine kadar bulundukları noktaya geri dönüyorlar. İleri geri koşarlarken bipler arasında geçen zaman gittikçe kısalıyor. Birkaç dakika içerisinde oyuncular son hızla koşuyor oluyorlar ki bu noktada bipler daha da hızlanıyor. Oyuncular koşmayı birer birer bırakıyor ve yaptıkları işin yorgunluğundan dört bir yana saçılıyorlar. Ne kadar ileri gidebildikleri, tıpkı antrenmanlarda ve karşılaşmalarda yaptıkları diğer her şey gibi itinayla kaydediliyor ve gecikmeden her bir oyuncunun dolabına, herkes görebilsin diye asılıyor.

Bip Testi ilk olarak Kanadalı egzersiz psikologları tarafından aerobik kapasitesinin maksimum seviyesini ölçmek için geliştirildi fakat ne kadar fit olduğunuzu ölçüyor olması Ansonın bu testi sevmesinin nedenlerinden sadece bir tanesi. Tıpkı Harvard Yorgunluk Laboratuvarında 1940 yılında kararlılığı fiziksel acıyla ölçmeye çalışan psikologların yaptığı gibi bu test de Ansoria göre iki katmanlı bir karakter testi. “İlk olarak bunun bana neyi ispatlayacağıyla ilgili kısa bir konuşma yapıyorum,” dedi bana. “Eğer iyi yaparsanız ya tüm yaz boyunca antrenman yapacak öz disipline sahipsinizdir ya da çoğunluğun katlanamayacağı kadar acıya katlanacak zihinsel gücünüz vardır. İdeal olan, tabii ki ikisine de sahip olmaktır.” İlk bipten hemen önce Anson şunları diyormuş: “Hanımlar, bu sizin için bir zihniyet testi. Haydi *başlayın*!”

Anson başka ne tür yollarla azim kültürü oluşturuyor? Tıpkı Jamie Dimon gibi o da iletişime çok ağırlık veriyor. Kuşkusuz yap-

tığı tek şey bu değil fakat felsefe ve İngilizce bölümlerini bitirmiş biri olarak

Telegram: @cinciva

kelimelere özel bir ilgisi var: “Benim için dil her şeydir.”

Yıllar içerisinde Anson, bir UNC Tar Heel’inin bir parçası olmanın ne anlama geldiğini itinayla tanımlayan on iki kelimelik bir temel değerler listesi geliştirmiş. “Eğer harika bir kültür yaratmak istiyorsanız herkesin yaşadığı temel değerlerin bir koleksiyonuna sahip olmalısınız,” dedi bana. Takımın yarısının temel değerleri takım çalışması üzerine kurulu, diğer yarısınınki ise azim üzerine, îkisi bir araya gelince Anson ve takımının “rekabet kazanı” adını verdiği kültürü oluşturuyorlar.

Ben de birçok kuruluşun, günlük yaşamda bütünüyle reddedilen temel değerleri olduğuna dikkat çektim. Anson buna katıldı. “Tabii ki kültürünüzün çok fazla çalışmaya dayalı olduğunu dile getirmenin hiçbir motivasyon değeri yok. Yani bu oldukça *banal”*

Onun temel değerleri banallikten kurtarma konusunda bulduğu çözüm, bir açıdan oldukça öngörülemez, diğer açıdan tam da Anson gibi beşeri bilimler eğitimi almış birinden beklenecek bir çözüm.

Anson a ilham, Rus asıllı Nobel ödüllü şair Joseph Brodsky’yi okurken gelmiş. Anson’m öğrendiğine göre Brodsky, Çolumbia Üniversitesi ndeki yüksek lisans öğrencilerine Rus şairlerin dizelerini ezberlemeyi her dönem zorunlu kılıyormuş. Doğal olarak öğrencilerin çoğu bu talebi mantık dışı ve çağ dışı buluyor, ofisine giderek bunu ona söylüyorlarmış. Brodsky onlara istediklerini yapabileceklerini ama gerekli olan dizeleri ezberlemezlerse doktora derecelerini alamayacaklarını söylüyormuş. “Onlar da ofisi terk ediyorlarmış,” dedi Anson, “Kuyruklarını kıstırıp çalışmaya başlıyorlarmış.” Sonraki aşamada olan ise “düpedüz dönüştürücü” bir şeymiş. Bir kıtayı ezberlemeye çalışan Brodsky’nin öğrencileri birdenbire “Rusya’da yaşadıklarını, orayı hissettiklerini ve soluduklarını” hissetmişler. Sayfa üzerinde ölü olan şey, hayata dönmüş.

Anson bu alıntıyı okuyup unutmak yerine bunun üst seviye hedeflerle ve yapmaya çalıştığı şeyle olan ilişkisini görmüş. Okuduğu, gördüğü ve yaptığı her şey için sorduğu sorunun aynısını

yine kendisine sormuş: *Bu benim istediğim kültürü yaratmama nasıl bir katkı sağlar?*

Anson Dorrance’in takımında futbol oynadığınız her yıl, her biri farklı bir temel değeri temsil eden özenle seçilmiş üç edebi alıntıyı ezberlemek zorundasınızdır.

Telegram: @cinciva

Takıma, “Sezon öncesinde takımınızın önünde bu konuda test edilirsiniz, sonrasında da her bir oyuncu konferansında test edilirsiniz. Sadece ezberlemek yetmez, anlamanız da gerekir. Dolayısıyla bu alıntıların üzerinde düşünün,” şeklinde uyarı veriliyor.

Mezuniyet yılma kadar Anson’ın sporcuları, başta ilk değer olmak üzere (*Mızmızlanmayız*) on iki temel değeri de ezberlemiş oluyorlar. Bu temel değere denk gelen alıntı oyun yazarı George Bernard Shaw’dan geliyor: “Hayattaki gerçek neşe, dünyanın kendini sizi mutlu etmeye adamayacağından şikâyet edip rahatsız olmaktansa kadere etki edebilen bir güç olmaktan geçiyor.”

Harfi harfine ezberleme geleneği, West Point’in yüzyıllardır süren ve gurur duyulan geleneklerinden biri. Öğrencilerin ilk yıllarında ezberlemesi zorunlu olan şarkıları, şiirleri, yeminleri, kuralları ve daha birçok şeyi, Boru Notaları adı verilen uzun listede bulabilirsiniz.

Fakat West Point’in şu anki müdürü Korgeneral Robert Cas-len, hafızaya kazınmış sözlerin bile eylemlerden saptığı noktada bir kültürü sürdürmeye yetmeyeceğine işaret eden ilk kişi oldu.

Örneğin, Schofield’ın Disiplin Tanımını ele alalım. İlk olarak 1879 yılında o zamanın korgenerali John Schofield tarafından öğrencilere yönelik kullanılmış bu sözler, bir West Pointlinin ezbere bilmesini bekleyeceğiniz türden. Öğrencilerin ezberlemesi gereken kısım şöyle başlıyor: “Özgür bir ülkenin askerlerini karşılaşmalarda güvenilir kılan disiplin, zorla ve zorbalıkla *kazanılmaz.* Tam tersine bu tür bir davranış, bir orduyu var etmekten çok yok eder.”

Schofield sadakate ilham olacak bu komutların küskünlük tohumları da ekebileceğini aynı cümlelerde söylüyor ve öğrenciler bunları da ezberlemek zorunda. Farkı yaratan ise sadece tek bir şey ki bu çok önemli: saygı. Astların üstlerine olan saygısından mı bahsediyoruz? *Hayır,* diyor Shofield. *tyi bir yönetici olmanın ilk adımı, üstün astına saygı duymasıdır.*

Schofield’ın ilham veren kelimelerini kıdemli öğrenciler size bağırıp çağırırken tekrar ediyor olmanın ironisi, 1971 yılında 18 yaşında çaylak bir öğrenciyken Caslena da etki etmişti. O dönemde kabul sınanması sadece anlayış gösterilecek bir şey değil, aynı zamanda olması istenen bir şeydi. “Hayatta kalanlar başarılı oluyordu,” dedi Caslen. “Fiziksel zorluklardan ziyade tüm o bağırış

Telegram: @cinciva

çağırışla başa çıkabilmek için gereken zihinsel güce sahip olup olmadığınız bunu belirliyordu.”

Aslında kırk yıl önce Canavar Kışlası’na başlayan öğrencilerin 170 tanesi program bitmeden pes etmişti. Bu %12’lik bir oran ve benim azim üzerine çalışma yapmak için West Point e gittiğim yılki bırakma oranının iki katı. Geçtiğimiz sene ise yarıda bırakma oranı %2’den de azdı.

Bu aşağı yönlü akımı açıklamanın bir yolu, kabul sınanması ya da artık bunun olmaması. îlk yılındaki öğrencilere fiziksel ve psikolojik stres vermek, geleceğin subaylarını sert insanlara dönüştürmenin iyi bir yolu. Bunun ikinci bir faydasıysa zayıfları ayrıştırmak ve teşkilat içindeki zayıflıkları, katlanamayacak olanları dışarı iterek elimine etmek. On yılı aşkın süredir onay gören sınama yöntemlerinin listesi gittikçe kısaldı ve 1990 yılında da kabul sınanması tamamen yasaklandı.

Dolayısıyla kabul sınanmasının artık olmaması, yirminci yüzyıl sonlarında Canavar’ın zayiat oranının azalmasını açıklıyor. Peki, son on yılda daha az insanın okulu bırakmış olmasını ne açıklıyor? West Point kabul kurulu azimli öğrencileri seçme konusunda artık daha mı iyi? Her yıl gelen azim verilerinden gördüğüm kadarıyla durum kesinlikle böyle değil. West Point’te bu verileri toplamaya

başladığımızdan bu yana yeni gelen öğrencilerin ortalama azim puanında hiçbir değişiklik olmadı.

General Caslen’a göre akademide olan şey, kültür konusunda gözle görülür bir değişim yaşanması. “Sadece hayatta kalan başarılı oluyorsa bu, *zayiat modelidir*;” diyerek açıkladı. “Başka türlü bir liderlik de mümkün. Ben buna *gelişimsel model* adını veriyorum. Standartlar tamamen aynı, yani yüksek fakat ilk koşulda astlarınızın bu standartlara ulaşmasını sağlamak için korkuyu kullanıyorsunuz. Diğer koşuldaysa onlara önlerine geçip örnek olarak liderlik ediyorsunuz.”

Savaş alanında bu, kelimenin tam anlamıyla diğerlerinin önüne geçip, aynı zor işi yapıp, aynı ölüm riskiyle yüz yüze gelmek anlamına geliyor. West Point’teyse bu, öğrencilere koşulsuz saygılı davranmak ve akademinin sıra dışı yüksek standartlarını karşılayamadıklarında da neyi geliştirmeleri gerektiği konusunda destek vermek anlamına geliyor.

Telegram: @cinciva

“Örneğin, fiziksel dayanıklılık testindeki 3 kilometrelik koşuda zorlanan bir öğrenci varsa ve ben de onun lideriysem, yapacağım şey onunla beraber oturup bir egzersiz programı hazırlamaktır. Bu planın akla yatkın olduğundan emin olurum. Bazı akşamlar, ‘Haydi koşalım, egzersiz yapalım ya da interval antrenman yapalım,’ derim. Öğrencinin standartları karşılaması için onu önüne geçip yönlendiririm. Çoğunlukla bunu tek başına yapamayan öğrenciler, böylelikle motive olurlar, gelişmeye başladıklarında da motivasyonları artar ve gereklilikleri karşıladıklarında ise daha da fazla özgüven kazanırlar. Bir noktada bir şeyleri tek başına nasıl yapabileceklerini öğrenirler,” diyerek açıkladı Caslen.

Caslen’m örneği aklıma West Pointli Tom Deierlein’in hava komandosu olarak aldığı ve Canavar programından bile daha zorlu olan eğitimi getirdi. Eğitimin bir noktasında (daha önce bir kez başarısız olduğu bir tırmanışta) sarp bir kayalıkta asılı duruyormuş ve vücudundaki her bir kas isyankâr bir şekilde sarsılıyormuş. Tom yukarıdaki düzlükte bekleyen eğitmenine, “Yapamıyorum!” diye

bağırmış. “Bana, ‘Evet, yapamıyorsun. Bırak! Kaybettin işte!’ diye bağırmasını bekliyordum. Bunun yerine bana, ‘Evet, yapabilirsin! Buraya çık!’ diye bağırdı ve ben de öyle yaptım. Yukarı tırmandım ve bir daha yapamıyorum demeyeceğime yemin ettim,” diye anlattı bana.

West Point’in yeni gelişimsel kültürüne yapılan eleştirilere gelecek olursak Caslen, West Point’ten mezun olmak için gereken akademik, fiziksel ve askerî standartlarda bir değişiklik olduysa bile bunun kuvvetlenme yönünde olduğunu söylüyor. Akademinin her zamankinden daha iyi, daha güçlü ve daha yetkin liderler yetiştirdiğine emin. “Eğer West Point’i ne kadar çok bağırış çağırışın olup bittiğiyle değerlendirecekseniz, şikâyet etmenizi sorun etmem. Günümüzün genç kadın ve erkeklerine bağırıp çağırmak pek işe yaramıyor.”

Son on yılda objektif performans standartlarının dışında West Point’te *değişmeyen* başka neler var? Saygı ve terbiye kuralları o kadar sıkı ki her randevudan önce saatime bakıp birkaç dakika erken oraya gittiğimden emin olmaya çalışırken ve karşılaştığım her kadın ve erkeğe “Efendim” diye hitap ederken buluyorum kendimi. Aynı zamanda öğrencilerin resmî etkinliklerde giyindikleri gri üniformalar, onları West Pointlilerin 200 yıldır süren “uzun gri çizgisinin” bir parçası kılıyor. Ayrıca “dördüncü sınıf öğrenciler” anlamına gelen *ilkler,* “düzgün, temiz bir dış görünüş” anlamına gelen *hassas* ve “heyecanlıydı”, “onaylandı”, “anlaşıldı”, “harika işti,” ifadelerinin kısaltılmışı

Telegram: @cinciva

olan *hoah* gibi kelimelerden oluşan tuhaf öğrenci argosu da West Pointliler arasında yıllardır kullanılıyor.

Caslen, West Point'te geçirilecek dört yılda edinilen gelişimsel kültürün Azim Ölçeği'nde 2 ve 3 puan alanları 5 puanlığa dönüştüreceğine inanacak kadar saf değil. Ancak West Point'in iki yıllık kabul sürecini geçebilen takım kaptanları, sınıf başkanları ve bölüm birincileri de öyle düşük azim puanı alabilecek insanlar değil. Daha da önemlisi Caslen, insanların değiştiğini görüyor. Öğ-

rencilerin gelişimini takip ediyor. Gelişimci zihniyete sahip. "Kimin bir sonraki Schwarzkopf ya da MacArthur olacağını bilemezsiniz."

Pete Carroll'ın azim hakkında konuşmak için aramasından iki yıl sonra uçakla Seattle'a gittim. Amacım, Pete'in dediği üzere Sea-hawksluların Amerikan Ulusal Futbol Liginin en azimli kültürünü nasıl oluşturduklarını kendi gözümle görmekti.

O zamana kadar *Witı Forever* adlı otobiyografisini okumuştum. Kitapta kendi hayatında tutku ve kararlılığı nasıl keşfettiğini anlatıyordu:

Kişisel olarak kendiniz için bir *vizyon* yaratıp ona sadık kalırsanız, hayatınızda muhteşem şeyler yapabileceğinizi öğrendim. Benim deneyimime göre açık bir vizyon yaratma işini tamamladığınızda, her şeyi mümkün kılmak için gereken sadece *disiplin* ve *çaba* oluyor. İkisi beraber ilerliyor.

O vizyonu yarattığınız an yola çıkmış sayılırsınız. Fakat hedefinize ulaşmanızı sağlayan, o vizyona ne kadar sıkı sıkıya bağlı kalabildiğinizdir.

Bunu oyunculara sürekli aşılamak gerekiyor.

Pete'in azim ve kültürden bahsettiğini birçok röportajında gördüm. Bunlardan birinde Pete, USC Trojans takımının koçluğunu yaptığı dokuz yıl boyunca altı galibiyete ve yedi şampiyonluğa ulaştırdığı Southern California Üniversitesi'nin bir amfisinde sahnedeydi. Röportajı yapan kişi, "Neler değişti? Neler öğrendiniz?" diye sordu. Pete, benim azim araştırmalarımdan ve onun oluşturması yıllar alan koçluk yaklaşımının nasıl benim araştırmamla ilişkili olduğundan bahsetti. "Bizim programımızda," dedi Pete, azim kültürünü pekiştirmenin yolu sayısız "rekabet fırsatı, anı ve örneğinden geçer... Gerçekte yapmaya çalıştığımız tek şey, onları daha azimli

Telegram: @cinciva

hale getirebilmektir. Onlara nasıl kararlı davranılabileceğini göstermektir. Onlara tutkularını nasıl dışa vurabilecekleri konusunda örnek olmaya çalışıyoruz."

Sonrasında da bir örnek veriyor. Antrenmanlarda Seahawks takımı kazanmak için oynuyor, hücum oyuncuları ve defans oyuncuları tıpkı gerçek bir oyundaki gibi agresif bir şekilde antrenman yapıyor. Rekabet Çarşambaları adı verilen gerçek rekabet seviyesindeki haftalık antrenmanların kaynağını, Pete'in kendi koçluk yaklaşımını oluşturmasında büyük bir etkisi olan Anson Dorrance'ın kitabı olarak görebiliriz. "Eğer bunu kimin kazandığı ve kimin kaybettiğiyle alakalı bir şey olarak görürseniz, işin tüm mantığını kaçırmış olursunuz. Bizi biz yapan aslında bizim karşımızdakiler-dir." Rakibimiz, Pete'in deyişiyle bizim en iyi halimize gelmemiz için bize aşılacak zorluklar yaratır.

Seahawks kültürüne aşina olmayanlar bu noktayı kolaylıkla kaçırabilir. "Çocuklar bunu hemen anlamıyor," dedi Pete. "Başta kavrayamıyorlar fakat zamanla üstünde çalışarak bu durumu hallediyoruz." Pete için bu, zihninden geçenler, hedeflerin ve yaklaşımının ardında yatan mantık konusunda (olabilecek en şeffaf şekilde) paylaşım yapmak anlamına geliyor. "Eğer bununla ilgili konuşmazsam, zaten bunu öğrenemezler. 'Kazanacak mıyım, kaybedecek miyim?' diye düşünmeyi sürdürürler. Fakat yeteri kadar konuşma yaptığımızda, *neden* rekabet ettiklerini de kavrıyorlar." Pete bazı oyuncuların öğreteceklerinin, öğrenebileceklerinden fazla olduğunu kabul ediyor. Örneğin, Seahawks takımının defans oyuncularından Earl Thomas'ı "hayal edebileceğiniz en rekabetçi ve azimli insan... Antrenmanlarında inanılmaz bir yoğunluk var. Odaklanıyor, dersini çalışıyor, her şeyi yapıyor," diye tarif ediyor. Fakat kültürün sihri şu ki bir bireyin azmi diğerlerine model oluş-turabiliyor. Earl her gün "başka nelere sahip olduğunu bir kez daha gösteriyor." Eğer her bireyin azmi bir diğerindekini teşvik ediyorsa, zamanla sosyal bilimci Jim Flynn'in "sosyal çarpan" adını verdiği etkiyi görmeyi bekleriz. Bu bir bakımdan Jeff Bezos'un çocukken

inşa ettiği ve kendini yansıtan birçok aynadan oluşan Sonsuzluk Küpü nün motivasyona uyarlanmış hali gibi. Bir insanın azmi bir diğerininkini artırıyor, diğerindeki azimse o insanın azmini zenginleştiriyor ve bu böyle devam ediyor.

Earl Thomas bir Seahawks oyuncusu olmakla ilgili ne düşünüyor? "Takım arkadaşlarım beni ilk günden beri ilerlemeye teşvik ediyorlar. Onlar benim daha iyi olmama yardımcı oluyor, ben de onların. Sıkı çalışmaya istekli takım arkadaşlarınızı takdir etmelisiniz, sistemi kabullenmelisiniz ve sürekli gelişim

Telegram: @cinciva

göstermek dışında hiçbir şeyden tatmin olmamalısınız. Bu alçakgönüllü tavırla ne kadar ileri gidebileceğinizi görmek müthiş."

Seahawks takımının antrenman tesislerini ziyarete gittiğimde, merakım iki katma çıktı. Arka arkaya şampiyonluk maçına çıkmak hâlihazırda zorken, Seahawks tüm ihtimalleri altüst edip o yıl da Süper Kupaya çıkmıştı. Fakat Seattle fanatiklerinin mavi yeşil konfetilerle, Seattle'ın en büyük etkinliğinde bir araya gelip kutlama yaptığı geçtiğimiz yılın performansının aksine bu yılın oyunu ağlamalar, yakınmalar ve diş sıkmalarla geçmişti. Spor yorumcuları oyundaki bir kararı "Amerikan Ulusal Futbol Ligi nin en kötü kararı" ilan etmişti.

Eğer oyunun son anlarını kaçırdıysanız, size kısaca özetleyeyim: Geriye yirmi altı saniye kalmıştı ve topun hâkimiyeti Seahawks'taydı. Galibiyet getirecek *touchdown*'a doksan santimetre vardı. Herkes Pete'ten hücum seti çağrısı yapmasını bekliyordu. Bu beklentinin sebebi sadece sayı çizgisine çok yakın olmaları değil, aynı zamanda "Canavar Modu" lakaplı Seahawks oyuncusu Marshawn Lynch'in ligin en iyi koşucusu olduğunu herkesin bilmesiydi.

Bunun yerine oyun kurucu Russell Wilson pas verdi, top engellendi ve New England Patriots takımı kupayı eve götürdü.

2015'teki XLIX. Süper Kupa maçı baştan sona izlediğim üçüncü futbol maçı olduğu için (İkincisi de Seahawks'un galip geldiği, bir hafta öncesinde oynanan Amerikan Ulusal Futbol Ligi şampiyonluk maçıydı) size koşmak yerine pas vermenin koçluk hatasından kaynaklı bir durum olup olmadığına dair bir uzman görüşü be-lirtemem. Seattle'a geldiğimde benim asıl ilgimi çeken, Pete'in ve diğer tüm takım oyuncularının bu konudaki tepkisiydi.

Pete'in idolü olan basketbol koçu John Wooden, "Başarı hiçbir zaman mutlak değildir, başarısızlık da ölümcül değildir. Önemli olan cesarettir," lafını sık sık söylermiş. Benim bilmek istediğim ise bir azim kültürünün sadece başarıyı takip eden mutlu anlarda değil, başarısızlığın sonrasında da nasıl devam edebildiğiydi. Bilmek istediğim, Pete'in ve Seahawks takımının devam etme cesaretini nasıl bulduğuydu.

Geriye dönüp baktığımda, ziyaretim "tam zamanındaymış" gibi hissediyorum.

Ziyaretim Pete'in ofisinde bir toplantıyla başladı, evet bu bir köşe ofisiydi fakat düşündüğünüz gibi büyük veya gösterişli değildi. Görünen o ki odasının kapısı

Telegram: @cinciva

her zaman açıktı ve çaldığı yüksek sesli müzik koridorda yankılanıyordu. "Angela," dedi Pete, "bugünün sana ne gibi bir faydası olabilir?"

Geliş nedenimi açıkladım. "Bugün, Seahawks kültürüne dair notlar almak isteyen bir antropoloğum. Bir güneş kaskım olsa onu da takardım."

Bu tabii ki Pete'i heyecanlandırdı. Bana bu kültürün tek bir şeyle alakalı olmadığını söyledi. Milyonlarca şey, milyonlarca detay vardı. Ham maddeyle ve tarzla alakası vardı.

Seahawkslularla bir gün geçirmenin ardından ben de bunu onayladım. Bu kültürün gerçekten de yapılabilir (fakat aynı derecede unutulabilir, boşlanabilir ve görmezden gelinebilir) bir sürü

küçük şeyden oluştuğunun farkına vardım. Her ne kadar sayısız detay olsa da bunlar belirli temalar etrafında toplanmıştı.

Bunlardan en bariz olanı dildi. Pete'in koçlarından biri, "Carroll dilini akıcı konuşurum," dedi. Carroll dilinde akıcı olmak demek, Seahawks dilinde akıcı olmak demekti: *Daima rekabet et. Ya rekabet ediyorsurıdur ya da etmiyorsundur. Yaptığın her şeyde rekabet et. Sen 7/24 Seahawkslusun. Güçlü bitir. Kendinle olumlu konuş. Takıma öncelik ver.*

Takımla geçirdiğim bir gün içerisinde birinin (bir oyuncunun, koçun veya çalışanın) bu ifadeleri kaç kez hevesli bir biçimde tekrarladığını gördüğümü saymam mümkün değil. Fakat size bu ifadelerin farklı versiyonlarını hiç duymadığımı söyleyebilirim. Pete'in favori deyişlerinden biri de şu: "Eş anlamlıları kullanmayınız." Neden? "Çünkü etkili bir iletişim kurmak için kullandığınız kelimeler konusunda net olmalısınız."

Tanıştığım herkes, cümlelerini bu Carrollizmalarla süslüyordu. Hiçbiri 63 yaşındaki başantrenörün bitmek tükenmeyen bilmeyen enerjisiyle yanşamayacak olsa da kendilerini adlandırmayı sevdikleri haliyle "Seahawks ailesinin" diğer bireyleri de bu ifadelerin anlamını bana açıklamakta bir o kadar istekliydi.

Bana söylenene göre, "Rekabet et," benim düşündüğüm gibi bir anlama gelmiyordu. Bu, benim her zaman sorunlu bulduğum bir kavram olan başkalarına üstün gelmeye çalışmakla alakalı değildi. Rekabet, mükemmellik demekti. "Rekabet etmek (*compete*) Latinceden geçen bir fiil," diyerek açıklıyor sörfçülükten spor psikologluğuna geçiş yapan ve Pete'in kültür inşasında ortağı

Telegram: @cinciva

olan Mike Gervais. “Tam çevirisi de *birlikte çabalamak.* Kökeninde bir başkasının kaybetmesiyle ilgili hiçbir şey yok.”

Bunun dışmda Mike bana bireylerde ve gruplarda mükemmelliğe ulaşmanın iki anahtar faktörünü anlattı: “derin ve cömert destek ile gelişmek için aralıksız mücadele.” Bunu söylediğinde kafamda bir ampul yandı. Destekleyici ve talepkâr ebeveynlik psikolojik olarak uygun davranışlar içeriyor ve çocukların ebeveynlerini taklit et-

meşine neden oluyor. Dolayısıyla destekleyici ve talepkâr liderliğin de aynı şeyi sağladığını söyleyebiliriz.

Anlamaya başlamıştım. Bu profesyonel futbol takımı için olay sadece diğer takımları yenmekten ibaret değildi. Bu daha çok kendini yapabileceğinin en iyisine, bir sonraki gün daha da iyi olabilmek için zorlamakla alakalıydı. Dolayısıyla Seahawks’ta *sürekli rekabet et* demek, *olabileceğin her şeyi ol, bu senin için birey olarak ne anlama geliyorsa. En iyi haline eriş,* demekti.

Bir toplantının ardından yardımcı koçlardan biri bana koridorda yaklaşıp şöyle dedi: “Acaba size kimse *bitirmekten* bahsetti mi?”

Bitirmek?

“Burada inandıklarımızdan biri de güçlü bitirmektir.” Sonrasında da örneklendirdi: “Seahawkslular oyunu güçlü bitirirler, son saniyeye kadar var güçleriyle oynarlar. Seahawkslular sezonu güçlü bitirirler. Seahavvkslular oyunu güçlü bitirirler.” Ben de şunu sordum: “Neden güçlü bitirmek? Güçlü başlamak da mantıklı değil mi?”

“Evet,” dedi koç, “fakat güçlü başlamak kolaydır ve Seahawks’ta ‘bitirmek’, gerçekten ‘bitirmek’ anlamına gelmez.”

Seahawks’ta tabii ki o anlama gelmez. Güçlü bitirmek, baştan sona her an aralıksız odaklanmak ve yapacağının en iyisini yapmak anlamına gelir.

Çok geçmeden sürekli nasihat veren tek kişinin Pete olmadığını fark ettim. Bir noktada, yirmiden fazla yardımcı koçun katıldığı bir toplantıda, tüm oda mükemmel bir uyumla aynı kelimeleri sıralamaya başladı: *Mızmızlanmak yok. Şikâyet etmek yok. Bahane yok.* Bu, herkesin bariton olduğu bir koroyu dinlemek gibiydi. Bundan önce de şunu söylüyorlardı: *Her zaman takımı koru.*

Telegram: @cinciva

Sonrasında da: *Erken gel.*

Erken gel mi? Onlara Pete'in kitabını okuduktan sonra "Erken gel"i kendime ilke edindiğimi söyledim. Şu ana kadar hiçbir zaman erken gelmem gerekmemişti. Bunu duyanlar biraz kıkırdadı. Görünüşe göre bu kuralla boğuşan tek kişi ben değildim. Daha da önemlisi, bu itiraf adamlardan birinin kalkıp erken gelmenin

önemi hakkında konuşmasına neden oldu: "Bu tamamen saygıyla alakalı. Bu, detaylarla alakalı. Bu, mükemmeliyetle alakalı." Tamam, tamam, anlıyorum.

Gün ortasında ekibe azim üzerine bir ders verdim. Bu, tüm koçlara ve yetenek avcılarına yaptığım benzer bir sunumdan sonra ve tüm ön büro ekibiyle olan konuşmamdan önceydi.

Takımın çoğunluğu öğle arasına gittiğinde Seahawkslulardan biri bana küçük erkek kardeşiyle alakalı sorular sordu. Erkek kardeşi oldukça zekiydi fakat notları düşmeye başlamıştı. Bir teşvik olarak yeni bir Xbox oyun konsolu alıp, paketinden çıkarmadan erkek kardeşinin yatak odasına koymuştu. Eğer sadece A notundan oluşan bir karne getirebilirse, oyun kutusunu açabilecekti. îlk başta bu numara işe yaramış gibi görünse de sonrasında kardeşinin performansı yeniden düşüşe geçmişti. Bana sorduğu soru şuydu: "Ona Xboxı öylece vermeli miyim?"

Ben daha yanıt vermeden başka bir oyuncu şunu dedi: "Belki de A alacak *kapasitesi* yoktur, adamım."

Kafamı iki yana salladım. "Benim duyduğum kadarıyla kardeşin tüm notlarını A yapacak kadar zeki. Bunu daha önce yapıyordu." Oyuncu bana katıldı. "Zeki bir çocuk. İnanın, o zeki bir çocuk." Pete'in hakiki bir heyecanla zıplayıp dedikleri üzerinde hâlâ düşünüyorum: "İlk olarak kardeşine o Xbox'ı asla vermemelisin. Onu motive ettin. Tamam, bu sadece bir başlangıç. Peki, ya şimdi? Biraz *koçluğa* ihtiyacı var! Ne yapması gerektiğine ve neyin ona iyi notlar kazandıracağına dair açıklamalar duyması gerekiyor! Bir plana ihtiyacı var! Sıradaki adımların ne olduğunu bulmak için senin yardımına ihtiyacı var!"

Bu bana Pete'in daha ziyaretimin başlangıcında söylediği bir şeyi anımsattı: "Bir karar aldığımda ya da bir oyuncuya bir şey söylediğimde şöyle düşünüyorum: *Kendi çocuğuma nasıl davranırdım?* Benim en iyi yaptığım şey ne biliyor musunuz? Ben iyi bir babayım ve bir bakımdan aynı yolla koçluk yapıyorum."

Telegram: @cinciva

Günün sonunda lobide oturmuş taksi bekliyordum. Pete de benimle beraberdi ve sağ salim yola çıktığımdan emin olmak istiyordu. “Amerikan Ulusal Futbol Liginin en kötü kararanı verdikten sonra Seahawks’un ve onun yola devam etme cesaretini nasıl bulduğunu ona doğrudan sormadığımı fark ettim. Pete daha sonra *Sports IllustratecTa.* bunun en kötü karar olmadığını, “olası en kötü sonuç” olduğunu söyledi. Tıpkı diğer tüm olumlu ve olumsuz deneyimler gibi “bu sizin bir parçanız olur,” dedi. “Bunu göz ardı etmeyeceğim. Bununla yüzleşeceğim. Her yüzeye çıktığında onun üzerinde düşüneceğim ve onunla baş edeceğim. Ondan faydalanacağım. Evet, onu *kullanacağım*!”

Tam gitmeden önce dönüp yukarı baktım. Orada, altı metre yukarıda KARAKTER kelimesi büyük krom harflerle yazılmıştı. Elimde, mavi yeşil bir Seahawks ürünleri poşeti vardı, ürünlerin içinde mavi üzerine yeşil harflerle KS yazılı bileklikler de vardı: Kardeşlerimizi Severiz.

[1]

North Carolina Üniversitesi’nin (UNC) spor takımlarına verilen takma isim. (yay. n.)

Telegram: @cinciva

13. Bölüm SONUÇ

Bu kitap azmin gücüyle ve kendi potansiyelinize ulaşmakla alakalıydı. Bu kitabı yazmamın nedeni, hayat maratonunda başardıklarımızın azimle (uzun süreli hedeflerimize duyduğumuz tutku ve kararlılıkla) derin bir ilişkisi olmasıydı. Yeteneği takıntı haline getirmek ise bizi bu gerçeklikten uzaklaştırır.

Bu kitap, benim sizi kahve içmeye çağırıp bildiğim her şeyi size anlatma yolumdu.

Anlatacaklarımı da bitirmek üzereyim.

Birkaç düşünce daha eklememe izin verin. İlk olarak azmi *geliştirebilirsiniz.*

Bunu yapmanın iki yolu var. Ya kendi kendinize, "içten dışa" geliştirebilirsiniz: Bir ilgi alanı bulup onu ilerletebilirsiniz. Her gün bir alanda zorluğu mevcut becerilerinizi aşan bir şey yaparak kendinizi geliştirebilirsiniz. İşinizi kendinizden öte bir amaçla bağdaştırabilirsiniz. Her şey kaybolmuş gibi hissettiğinizde bile umut etmeyi öğrenebilirsiniz.

Azmi "dıştan içe" de geliştirebilirsiniz. Azmin paradoksu, başkalarının (ebeveynler, koçlar, öğretmenler, akıl hocaları ve arkadaşların) varlığına derinden bağlı olmasıdır.

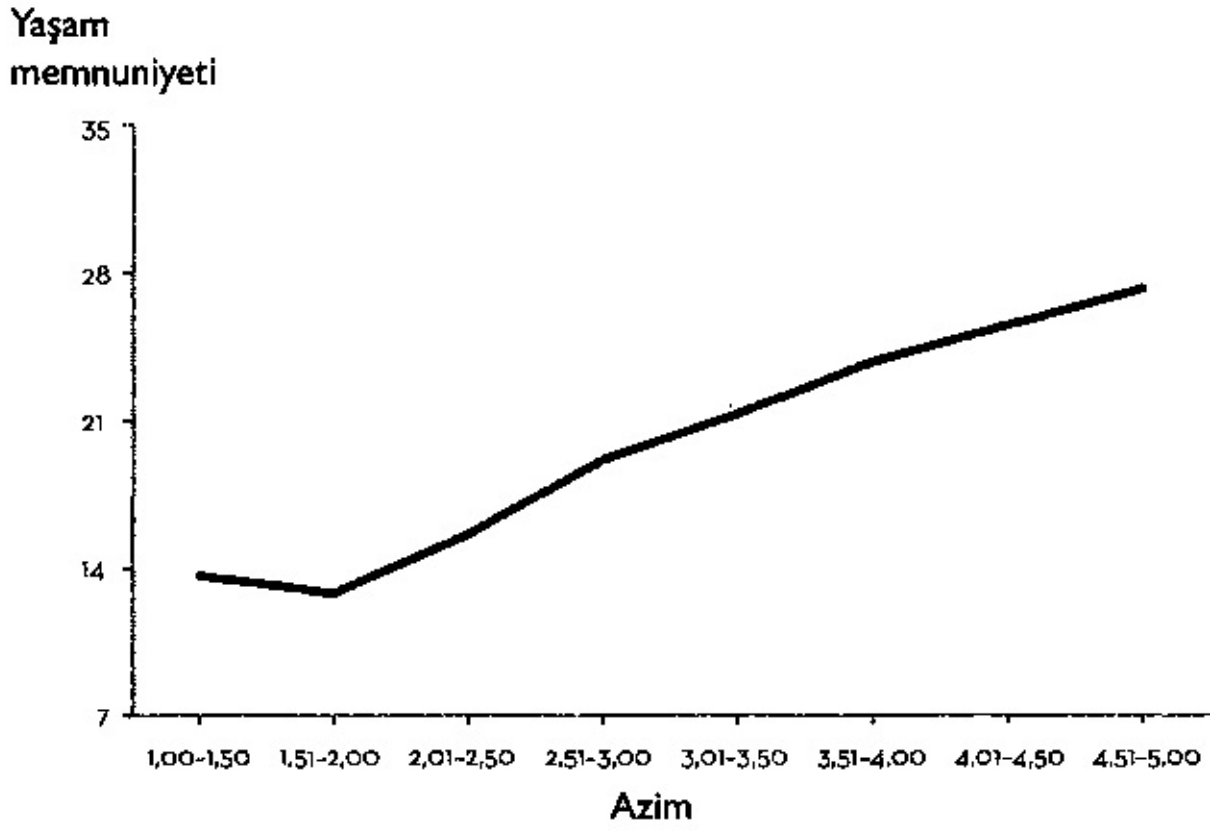
Ekleyeceğim ikinci düşünce ise mutlulukla alakalı. Başarı (ister West Point'i bitirmeniz, ister Ulusal Heceleme Yarışması'm kazanmanız, isterse de yıllık satış birimini yönetmenizle alakalı olsun) umursadığınız tek şey değil. Şüphesiz ki aynı zamanda mutlu olmak istiyorsunuz. Başarı ile mutluluk ilişkili olsa da birbirinin aynısı değiller.

Şunu merak ediyor olabilirsiniz: Daha azimli olup bunun etkisiyle daha başarılı olursam mutluluğum düşüşe geçer mi?

Yıllar önce bu sorunun yanıtını 2.000 kişilik Amerikalı yetişkin örnekleminde aradım. Aşağıdaki grafik azmin, "Hayatımı bir kez daha yaşayacak olsam, neredeyse hiçbir şeyi değiştirmem," gibi maddelerle Ölçülen hayat tatminiyle ilişkisini gösteriyor. Aynı çalışmada heyecan gibi olumlu duyguları ve utanç gibi olumsuz duyguları da ölçtüm. Bulduğum şey, bir insanın ne kadar azimliyse o kadar sağlıklı bir duygusal yaşamı olduğu yönündeydi. Azim Ölçeğinin en uç

Telegram: @cinciva

noktasında bile azim ile esenlik, nasıl ölçersem ölçeyim birbiriyle yakından ilişkili çıkıyordu.



Öğrencilerimle bu sonuçları yayımladığımızda, raporumuzu şu sözlerle noktaladık: “En azimli insanların eşleri ve çocukları aynı zamanda en mutlu olanlar mı? Peki, ya çalışanları ve iş arkadaşları? Azmin olumsuz yanlarını keşfetmek için daha fazla incelemeye ihtiyaç var.”

Bu sorular için henüz bir yanıtım yok fakat iyi sorular olduklarını düşünüyorum. Azim örnekleriyle konuştuğumda ve kendi işleri konusunda ne kadar tutkulu olduklarını ve kendilerinden daha büyük bir amaç uğruna çalışmaktan duydukları memnuniyeti anlattıklarında, ailelerinin de aynı şeyi hissedip hissetmediğini söyleyemiyorum.

Örneğin, şu anda tek bir amaca odaklanarak yıllarınızı geçirmenin henüz ölçmediğim bir bedeli olup olmadığını söyleyemiyorum.

Yaptığım şey ise şu oldu: Kızlarım Amanda ve Lucy ye azimli bir anneyle büyümenin nasıl bir şey olduğunu sordum. Daha önce hiç yapmadığım işlere

Telegram: @cinciva

(kitap yazmak gibi) kalkıştığımı ve işler gerçekten ama gerçekten zorlaştığında ağladığımı görmüşlerdi. Sayısız, yapılabilir ama yapması zor beceriyi kazanmanın ne kadar büyük bir işkence olduğunu görmüşlerdi. Akşam yemeğinde şunu sordular: "Çaba gerektiren alıştırmalardan *sürekli* bahsetmek zorunda mıyız? *Her şey* neden dönüp dolaşıp senin araştırmana geliyor?"

Amanda ve Lucynin dileği benim biraz rahatlayıp, Taylor Swift gibi konularda daha fazla konuşabilmemdi.

Fakat annelerinin bir azim örneğinden başka bir şey olmasını da istemiyorlar.

Hatta Amanda ve Lucy de aynı şeyi başarabilmek için benden ilham alıyor. Onlar da (kendiniz ve başkaları için) iyi bir şey yapmanın ve bu zor olsa bile yapıyor olmanın verdiği tatminin nasıl bir şey olduğunu biliyorlar. Bunun daha fazlasını istiyorlar. Rahatlığın çekiciliğinin farkındalar fakat bunun için kendi potansiyelini gerçekleştirmekten feragat edilmemesi gerektiğini de biliyorlar.

Araştırmamda henüz yanıtını bulamadığım başka bir soru da şu oldu: *Gereğinden fazla* azme sahip olabilir misiniz?

Aristoteles'e göre iyi bir şeyin çok fazlası ya da çok azı kötüdür. Örneğin, onun iddiasına göre çok az cesaret korkaklık olsa da çok fazla cesaret de delilikti. Aynı mantığa göre çok fazla nazik, cömert, dürüst ve otokontrol sahibi olabilirsiniz. Bu argümanı psikolog olan Adam Grant ile Barry Schwartz yeniden ele aldı. Onların iddialarına göre, her bir özelliğin faydasını gösteren ters çevrilmiş U şeklinde bir fonksiyonu vardı ve bu grafikteki optimum nokta iki uç noktanın tam ortasıydı.

Şu ana kadar azim için Aristoteles'in öngördüğü ya da Barry ile Adam'ın dışa dönüklük gibi farklı özellikler için tespit ettiği ters U fonksiyonunu bulamadım. Yine de her seçimin bir bedeli olduğuna ve bunu azimde de görebileceğimize inanıyorum. Pes etmenin atılabilecek en iyi adım olduğu durumları düşünmek çok da zor değil. Hepiniz bir fikirle, spor dalıyla, işle ya da sevgiliyle olmanız gerekenden daha uzun süre meşgul olduğunuz bir zamanı hatırlayabilirsiniz.

Benim deneyimimde, ne ilgim ne de yeteneğim olduğu net-leşince piyanoyu bırakmış olmam harika bir karardı. Hatta daha erken bırakıp, her dersimizde benim bir gece öncesinde uygulama yapmayı ihmal ettiğim notaları zar zor okuyarak çalmamı dinleyen zavallı öğretmenimi bu dertten kurtarabilirdim. Akıcı Fransızca konuşma kararımdan vazgeçmem de her ne kadar bundan

Telegram: @cinciva

hoşlanıyor ve piyanodan daha hızlı öğreniyor olsam da güzel bir karardı. Piyano ve Fransızcaya daha az vakit ayırmak, daha tatmin edici bulduğum şeylere vakit ayırmamı sağladı.

Dolayısıyla başladığınız her işin *istisnasız* sonunu getirmek, farklı ve büyük ihtimalle daha iyi fırsatları kaçırmanın iyi bir yoludur. İdeal olan, bir etkinlikten vazgeçip farklı bir alt seviye hedefe geçerken bile aynı nihai hedefe doğru ilerliyor olmaktır.

Böyle bir azim salgınının olmayacağına inanmamamın bir nedeni de bu tür bir durumun mevcut gerçekliğimizden oldukça uzak olması. Kaç kere eve gelip de eşinize şunları dediniz ki: "Tanrım, ofisteki herkes çok azimli! En değer verdikleri hedeflerine öyle uzun süre bağlı kalıyorlar ki! Aşırı çaba sarf ediyorlar! Keşke daha az tutkulu olsalar!"

Yakın zamanda üç yüz Amerikalı yetişkine Azim Ölçeği verdim ve puanlarını elde ettikten sonra da ne hissettiklerini sordum. Çoğunluk puanlarıyla mutlu olduğunu söyledi ama bazıları da daha azimli olmak istiyordu. Öte yandan tüm örneklemde üzerine düşündükten sonra daha az azimli olmak isteyen tek bir kişi bile yoktu.

Çoğumuz için daha fazla azmin, daha az azimden daha iyi olacağına eminim. Bazı istisnalar olabilir (daha azimli olmalarına hiç gerek olmayan sıra dışı azim örnekleri gibi) fakat bu istisnalarla oldukça nadiren karşılaşıyoruz.

Birçok farklı ortamda, neden azmin önemli olan tek şey olduğunu düşündüğüm soruldu. Aslında böyle düşünmüyorum.

Örneğin, size yetişkinliğe geçerken çocuklarımın geliştirmelerini istediğim tek şeyin azim olmadığını söyleyebilirim. Yaptıkları her şeyde iyi olmalarını istiyor muyum? Kesinlikle. Fakat harika olmak ile iyi olmak farklı şeyler ve eğer bir tercih yapmam gerekse iyi olmayı tercih ederdim.

Bir psikolog olarak azmin bir insanın kişiliğinin tek özelliği (hatta en önemli özelliği) olmaktan çok uzak olduğunu doğrulayabilirim. Hatta insanların başkalarıyla kıyaslanarak değerlendirildiği araştırmalarda, ahlak her şeyden üstün geliyor ve diğer tüm karakter özelliklerinden daha önemli bulunuyor. Tabii ki komşularımızın tembel olup olmadığıyla ilgileniriz fakat dürüstlük, saygı ve güvenilirlik gibi özellikleri yoksa çok daha rahatsız hissederiz.

Telegram: @cinciva

Dolayısıyla azim her şey demek değildir. Bir insanın kendini geliştirmesini sağlayan, ona değer katan birçok farklı özelliği vardır. Karakter, birden çok parçadan oluşur.

Azim hakkında düşünmenin bir yolu da diğer karakter özellikleriyle nasıl bir ilişkisi olduğunu incelemektir. Azmi diğer erdemlerle kıyaslayınca üç güvenilir küme buldum. Bu kümeler: karakterin içsel, kişiler arası ve entelektüel boyutları. Bunları aynı zamanda isteğin, kalbin ve zihnin güçleri olarak da görebilirsiniz.

İçsel karaktere azim de dâhil. Bu erdem kümesi özellikle mesaj yazmak ya da oyun oynamak gibi dürtülere karşı koymayı sağlayan otokontrol gibi özellikleri de kapsıyor. Bunun anlamı, azimli insanların otokontrol sahibi olmaya daha yatkın olduğu ya da tam tersi. Kişisel değeri olan bir hedefe ulaşmada faydası olan tüm erdemlerin bütününe, "performans karakteri" ya da "kendini yönetebilme becerisi" ismi veriliyor. Sosyal yorumcu ve gazeteci David Brooks bunlara, işe girmemizde ve çalışmayı sürdürebilmemizde faydaları olduğu için "özgeçmiş erdemleri" adını veriyor.

Kişiler arası karakterin içinde ise minnettarlık, sosyal zekâ ve öfke gibi duyguları kontrol edebilme becerisi bulunuyor. Bu erdemler insanlarla anlaşmanıza veya onlara yol gösterebilmenize yardımcı oluyor. Bazen bu erdemlere "ahlaki karakter" adı da veriliyor. David Brooks ise "övgü erdemleri" tanımını tercih ediyor çünkü en nihayetinde, bunlar insanların bizi nasıl hatırlayacağını diğer her şeyden daha çok etkiliyor. Bir insanın "gerçekten iyi" olduğunu söylediğimizde sanırım bu erdem kümesinden bahsediyor oluyoruz.

Son olarak da entelektüel karakter, merak ve canlılık gibi erdemleri barındırıyor. Bunlar da düşünceler dünyasına aktif ve açık olarak katılmamıza yardımcı oluyor.

Uzun süreli araştırmalarım gösteriyor ki bu erdem kümeleri farklı sonuçları öngörebiliyor. Dört dörtlük karneleri de içeren akademik başarılar için azmin içinde bulunduğu içsel karakter en belirleyici olanı. Fakat kaç arkadaşınız olduğu gibi şeyleri içeren olumlu bir sosyal işlev için kişiler arası karakter en önemli olanı. Öğrenmeye

yönelik olumlu ve bağımsız bir duruş için de entelektüel karakter hepsinden daha önemli.

Sonuç olarak karakterin çoğul olması, herhangi bir erdem kümesinin tek başına

Telegram: @cinciva

en önemli olmasının önüne geçiyor.

Bana çocuklarda azmi teşvik etmenin onlardan aşırı yüksek beklentilerimiz olduğu izlenimi yaratarak onları kötü etkileyip etki-leyemeyeceğini sık sık soruyorlar. “Dikkatli olun Dr. Duckworth yoksa çocuklar Usain Bolt, Wolfgang Mozart ya da Albert Einstein olabileceklerini sanarak büyüyecekler.”

Einstein olamayacaksak fizik okumanın bir anlamı yok mu? Usain Bolt olamayacaksak bugün koşuya gitmemizin bir anlamı yok mu? Dün koştuğumuzdan daha yavaş ya da daha hızlı koşmamızın bir anlamı yok mu? Bence bunlar anlamsız sorular. Eğer kızım bana, “Anne, bugün piyano çalmamalıyım çünkü hiçbir zaman Mozart olamayacağım,” derse ona, “Mozart olmak için uygulama yapmıyorsun ki,” diye cevap veririm.

Hepimiz sınırlarla karşılaşırız, sadece yeteneğimizin değil, fırsatlarımızın da sınırları vardır. Fakat bu sınırlar, düşündüğümüzden daha sık kendi kendimize koyduğumuz sınırlardır. Deniyoruz, başarısız oluyoruz ve o an olasılıklarımızın sınırlarına vardığımızı sanıyoruz. Ya da belki de birkaç adım attıktan sonra yön değiştiriyoruz. İki türlü de hiçbir zaman gitmek istediğimiz kadar ileri gitmiyoruz.

Azimli olmak bir ayağınızı diğerinin önüne atıp, adım adım ilerleyebilmektir. Azimli olmak ilginç ve amaca yönelik hedeflerimizi sürdürebilmektir. Azimli olmak her hafta, her gün zorlayıcı uygulamalara yatırım yapabilmektir. Azimli olmak yedi kez düşüp, sekiz kez kalkabilmektir.

Yakın zamanda bir gazeteci benimle röportaj yaptı. Notlarını toplarken bana şunu söyledi: “Yani bu konu hakkında tüm gün konuşabileceğiniz çok açık. Bu alanı gerçekten seviyorsunuz.” “Ah, Tanrım. Başarı psikolojisinden daha ilgi çekici *bir şey* var mı? Bundan daha önemli *bir şey* olabilir mi?”

Kıkırdadı. “Biliyor musunuz, ben de yaptığım şeyi çok seviyorum. Kırklarına gelmesine rağmen hiçbir şeye bağlılık gösterememiş ne kadar çok insan tanıdığımı duysanız şaşarsınız. Neyi kaçırdıklarının farkında değiller.”

Son bir düşünce daha...

Bu yılın başlarında MacArthur Deha Ödüllerinin kazananları açıklandı. Kazananlardan biri, ikinci kitabı *Dünyayla Benim Aramdayh.* sıra dışı bir başarı gösterip çoksatanlar arasına giren gazeteci Ta-Nehisi Coates’tu.

Telegram: @cinciva

Sekiz yıl önce Coates işsizmiş, *Time* dergisinden yeni çıkarılmış ve serbest çalışacağı bir iş bulmak için çabalıyormuş. Zor zamanlarmış. Bu zorluklarla uğraşırken yaklaşık 14 kilo aldığını tahmin ediyormuş. "Nasıl bir yazar olmak istediğimi biliyordum. O tür bir yazar olmadığımın farkındaydım. Kafamı duvarlara vuruyordum ve hiçbir şey üretemiyordum."

Karısı ise dediğine göre onu "durmaksızın destekliyor'muş. Yine de küçük bir oğulları varmış ve tabii bir de hayatın gerçekleri. "Taksicilik yapmayı düşünüyordum," dedi.

Sonunda ayaklarının üstünde durmayı başarmış ve bu kitabın "sıra dışı stres" eşiğini aştıktan sonra hızlanmaya başlamış. "Yazma süreci çok ama çok farklıydı. Cümlelerim çok daha güçlüydü..." MacArthurun internet sayfasında yayınlanan üç dakikalık videoda Coates'un ilk dediği şey şu: "İşimdeki en önemli faktör, büyük ihtimalle başarısızlık. Yazmak başarısızlıktır. Tekrar, tekrar ve tekrar yazarsınız." Ardından çocukluğundaki doymak bilmeyen merakından bahsediyor. Baltimore'da büyürken, fiziksel güvenliğe

ya da fiziksel güvenlik eksikliğine takıntılı bir ilgisi varmış. Gazetecilik ise ona göre ilgi duyduğu konularda soru sorabilmesini sağlıyormuş.

Videonun sonlarına doğru Coates, yazı yazmanın nasıl bir şey olduğuna dair duyduğum en iyi tanımlamayı yapıyor. Size tonlamasını ve ahengini aktarabilmek için bu sözleri (kendi duyduğum şekliyle) bir şiir gibi aktarmak istiyorum:

Yazmanın zorluğu

Kendi felaketinizi kâğıtta görmektir.

Kendi berbatlığınızı görüp Yatağa öyle gitmek...

Sonraki gün uyanıp O felaketi ve berbatlığı ele alıp,

İyileştirerek

Daha az felaket ve berbat bir şey yaratmaktır.

Ardından yeniden yatağa gitmek...

Telegram: @cinciva

Bir sonraki gün yeniden gelip

Biraz daha iyileştirebilmek

Ve fena olmayan bir hale getirebilmektir.

Sonra yeniden yatağa gitmek...

Tekrar aynı şeyi yapmak

Ve bu sefer belki ortalamaya ulaşmak.

Sonra bir kere daha...

Eğer şanslıysanız Belki iyiye ulaşırsınız.

Eğer bunu yaptıysanız,

Bu bir başarıdır.

Coates un fazla alçakgönüllü olduğunu düşünebilirsiniz. Öyle zaten. Fakat aynı zamanda o da son derece azimli. Tanıştığım MacArthur Ödülü sahipleri, Nobel Ödülü sahipleri ve olimpiyat şampiyonları arasında başarılarına farklı bir yolla erişen kimseyi de görmedim.

Ben küçük bir kızken babam bana, "Sen bir dâhi değilsin," derdi. Aslında bana olduğu kadar kendine de aynı şeyi söylediğini fark ediyorum şimdi.

Eğer dehayı hayatta çaba göstermeden harika başarılar elde etmek olarak tanımlayacak olursak, sanırım o haklıydı: İkimiz de dâhi değiliz.

Fakat dehayı, varlığının her bir parçasıyla sürekli mükemmeliyet için çalışmak olarak tanımlarsak, o zaman babam aslında bir dâhi, ben de öyleyim, Coates da öyle. Eğer istekliyseniz siz de öylesiniz.

Telegram: @cinciva

TEŞEKKÜRLER

Bir kitabı elime alır almaz Teşekkürler bölümünü açarım. Birçok okur gibi perdenin arkasına bakıp gösterinin ardındaki ekiple ve oyuncularla tanışmak isterim. Kendi kitabımı yazmak, herhangi bir işteki ekip gücünü daha da takdir etmemi sağladı. Bu kitabı beğendiyseniz, kitabın yaratım sürecinde burada adı geçen insanların büyük payı olduğunu bilmelisiniz. Birçok destekçinin öne doğru bir adım atıp, sahne ışıkları altında hak ettikleri alkış için selam vermesinin zamanı geldi. Eğer birkaç kişiyi dışarıda bıraktıysam şimdiden özürlerimi sunarım.

İlk olarak iş ortaklarıma teşekkür ederim. Bu kitabı "ben" diliyle yazmış olsam da bir yazar ya da bir araştırmacı olarak yaptığım her şey çoğul halde başarılmıştır. Burada pay verilmeyi hak eden "biz"den (özellikle de yayımlanan araştırmaların diğer yazarlarından) Notlar bölümünde bireysel olarak bahsedilmiştir. Onlar adına araştırmalarımızı mümkün kılan araştırma ekibimize içten bir teşekkür ederim.

Kitaba dönecek olursak özellikle teşekkür etmek istediğim üç kişi var: îlk olarak, yazma ve düşünme becerimi mümkün olabileceğini sandığımdan daha fazla geliştirmemi sağlayan editörüm Rick Horgana sonsuz şükran borçluyum. Şanslıysam onunla yine (ve yeniden) çalışmama izin verecektir. Max Nesterak benim günlük editörüm, araştırma asistanım ve vicdanimdi. Basitçe söylemek gerekirse Max olmasaydı bu kitap bugün elinizde olmazdı. Son olarak da başından sonuna kadar bu kitabı gerçek kılan koruyu-

cum ve menajerim Richard Pine... Sekiz yıl önce Richard bana, "Sana kitap yazman gerektiğini söyleyen oldu mu?" diye bir e-posta atmıştı. Karşı koymuştum. Azimli ve ısrarcı bir tavırla ben hazır olana kadar sormaya devam etti ama hiç zorlamadı. Richard, her şey için teşekkürler.

Adını sıraladığım akademisyenlerin hepsi bu kitabın taslaklarını gözden geçirip, konuyla alakalı çalışmalarından bahsedecek kadar nazikti, tabii ki geri kalan tüm hatalar bana ait: Elena Bodrova, Mi-haly Csikszentmihalyi, Dan Chambliss, Jean Côte, Sidney D'Mello, Bili Damon, Nancy Darling, Carol Dweck, Bob Eisenberger, Anders Ericsson, Lauren Eskreis-Winkler, Ronald Ferguson, James Flynn, Brian Galla, Margo Gardner, Adam Grant, James Gross, Tim Hat-ton, Jerry Kağan, Scott Barry Kaufman, Dennis Kelly, Emilia Lahti, Reed Larson,

Telegram: @cinciva

Luc Leger, Deborah Leong, Susan Mackie, Steve Maier, Mike Matthews, Darrin McMahon, Barbara Mellers, Cal Newport, Gabrielle Oettingen, Daeun Park, Pat Quinn, Ann Renninger, Brent Roberts, Todd Rogers, James Rounds, Barry Schwartz, Martin E. P. Seligman, Paul Silvia, Larry Steinberg, Rong Su, Phil Tetlock, Chia-Jung Tsay, Eli Tsukayama, Elliot Tucker-Drob, George Vail-lant, Rachel White, Dan Willingham, Warren Willingham, Amy Wrzesniewski ve David S. Yeager.

Adını saydığım kişilerin bu kitap için hikâyelerini paylaşması beni şaşırtmıştı ve derinden etkilemişti. Bu kitaba eklemediğim birçok detayda bile onların bakış açısı benim azim ve azmin gelişimine yönelik bakış açımı genişletti: Hemalatha Annamalai, Kayvon Asemani, Michael Baime, Jo Barsh, Mark Bennett, Jackie Bezos, Juliet Blake, Geoffrey Canada, Pete Carroll, Robert Caslen, Ulrik Christensen, Kerry Close, Roxanne Coady, Kat Cole, Cody Coleman, Daryl Davis, Joe de Sena, Tom Deierlein, Jamie Dimon, Anson Dorrance, Aurora Fonte, Franco Fonte, Bili Fitzsimmons, Rowdy Gaines, Antonio Galloni, Bruce Gemmell, Jeffrey Gettleman, Jane Golden, Temple Grandin, Mike Hopkins, Rhonda Hughes, Michael Joyner, Noa Kageyama, Paige Kimble, Sasha Kosanic, Hester

Lacey, Emilia Lahti, Terry Laughlin, Joe Leader, Michael Lomax, David Luong, Tobi Lütke, Warren MacKenzie, Willy MacMullen, Bob Mankoff, Alex Martinez, Francesca Martinez, Tina Martinez, Duff McDonald, Bili McNabb, Bernie Noe, Valerie Rainford, Mads Rasmussen, Anthony Seldon, Will Shortz, Chantel Smith, Are Tra-asdahl, Marc Vetri, Chris Wink, Azim Young, Sherry Young, Steve Young, Sam Zell ve Kai Zhang.

Birçok arkadaşım ve ailem de bu kitabın ilk taslaklarını geliştirmeme yardımcı oldu. Paha biçilemez yorumları için teşekkür ettiğim isimler: Steve Arnold, Ben Malcolmson, Erica Dewan, Feroz Dewan, Joe Duckworth, Jordan Ellenberg, Ira Handler, Donald Kamentz, Annette Lee, Susan Lee, Dave Levin, Felicia Lewis, Alyssa Matteucci, David Meketon, Evan Nesterak, Rick Nichols, Rebecca Nyquist, Tanya Şehlam, Robert Seyfarth, Naomi Shavin, Paul Solman, Danny Southvvick, Sharon Parker, Dominic Randolph, Richard Shell, Paolo Terni, Paul Tough, Amy Wax ve Rich Wilson.

Bu kitaptaki görseller Stephen Few'in nazik jestiydi. Stephen, veri görselleştirme alanında dünyada bir uzman, aynı zamanda bir cömertlik ve sabır timsali.

Telegram: @cinciva

Simon & Schuster'daki birçok insanın yadsınamaz desteği için de oldukça minnettarım. Bu kitabı yazma konusunda karşılaştığım tek zorluk yazma işlemiydi. Geri kalan her şeyi bu insanlar kolaylaştırdı. Özellikle yazarlarına yönelik iyimserliği, içtenliği ve enerjisi benzersiz olan Nan Grahama teşekkürlerimi sunarım. Katie Monaghan ve Brian Belfiglio nun birer orkestra şefi edasıyla yönettikleri birinci sınıf tanıtım kampanyası, bu kitabın ellerinize ulaşmasını garantiledi. Bu kitabın yapımını ustalıkla tamamlayan Carla Benton ve ekibine de teşekkür ederim. David Lamb, sen bir profesyonelsin ve kitabın editöryal aşamalarının her birinde mükemmelliğe olan bağlılığın fark yarattı. Son olarak da tasarladığı güzel kapak için Jaya Miceli'ye minnettarım.

InkVVell Management'ın birinci sınıf ekibine, Eliza Rothstein, Lindsey Blessing ve Alexis Hurleye de çok teşekkür ediyorum. Çok fazla işi tam bir zarafet ve profesyonellikle hallediyorsunuz.

Bu kitapta tasvir edilen azim örnekleri gibi ben de oldukça destekçi ve talepkâr öğretmenlerden faydalandım. Matthew Carr bana kelimeleri sevmeyi ve yazmayı öğretti. Kay Merseth bana birçok kritik noktada her birimizin kendi hayatının yazarı olduğunu hatırlattı. Martin E. P. Seligman bana doğru sorunun en az doğru yanıt kadar önemli olduğunu öğretti. Rahmetle andığım Chris Peterson iyi bir öğretmenin öğrencisine öncelik vereceğini anlattı. Sigal Barsal bana sayamayacağım kadar çok yolla bir öğretmen olmanın ve bu işte iyi olmanın ne anlama geldiğini izah etti. Walter Mischel bana bilimin en doruk noktasında bir sanat olduğunu gösterdi. Jim Heckman bana hakiki merakın gerçek azmin en iyi dostu olduğunu öğretti.

Araştırmamı destekleyen Ulusal Yaşlanma Enstitüsü, Bili & Melinda Gates Derneği, Pinkerton Derneği, Robert Wood Johnson Derneği, KIPP Derneği, John Templeton Derneği, Spencer Derneği, Lone Pine Derneği, Walton Aile Derneği, Richard King Mellon Aile Derneği, Pennsylvania Üniversitesi Araştırma Derneği, Acco Brands, Michigan Emeklilik Araştırma Merkezi, Pennsylvania Üniversitesi, Melvyn ve Carolyn Miller, Ariel Kor ve Amy Abrams gibi kurum ve kişilere oldukça minnettarım.

Karakter Laboratuvarı'nın yönetim kurulu ve çalışanları da özel bir teşekkürü hak ediyor. Çünkü onlar tüm yaptıklarımın geçmişini, şu anını ve geleceğini oluşturuyor.

Son olarak da aileme teşekkür ediyorum. Amanda ve Lucy, sabrınız, espri

Telegram: @cinciva

anlayışınız ve güzel hikâyeleriniz bu kitabı mümkün kıldı. Anne ve baba, siz çocuklarınız için her şeyden vazgeçtiniz ve bunun için sizi seviyoruz. Jason, beni her gün daha iyi bir insan yapıyorsun, bu kitap senin için...

Telegram: @cinciva

OKUMA LİSTESİ

Brooks, David, *The Road to Character,* New York: Random House, 2015.

Brown, Peter C., Henry L. Roediger III ve Mark A. McDaniel, *Aklında Kalsın: Başarılı Öğrenme Bilimi*, Çev. Barış Satılmış, Buzdağı Yayınları, 2017.

Damon, William, *The Path to Purpose: How YoungPeople Find Their Calling in Life*, New York: Free Press, 2009.

Deci, Edward L. ve Richard Flaste, *Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation*, New York: Penguin Group, 1995.

Duhigg, Charles, *Alışkanlıkların Gücü: Özel ve İş Hayatımızda Alışkanlıklarımızın Ardında Ne Yatar?*, Çev. Handan Balkara Çe-vikus, Boyner Holding Yayınları, 2017.

Dweck, Carol, *Mindset: The New Psychology of Success*, New York: Random House, 2006.

Emmons, Robert A., *Teşekkür Ederim - Mutluluğun Anahtarı: Şükretmek*, Çev. Neslihan Kül, Doğan Kitap, 2009.

Ericsson, Anders ve Robert Pool, *Peak: Secrets from the New Science ofExpertise*, New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2016.

Heckman, James J., John Eric Humphries ve Tim Kautz (ed.), *The Myth of Achievement Tests: The GED and the Role of Character in American Life*, Chicago: University of Chicago Press, 2014.

Kaufman, Scott Barry ve Carolyn Gregoire, *Wired to Create: Unraveling the Mysteries of the Creative Mind*, New York: Perigee, 2015.

Lewis, Sarah, *The Rise: Creativity, the Gift of Failure, and the Search for Mastery,* New York: Simon and Schuster, 2014.

Matthews, Michael D., *Head Strong: How Psychology is Revo-lutionizing War,* New York: Oxford University Press, 2013.

Telegram: @cinciva

McMahon, Darrin M., *İlahi Gazap: Deha Nedir? Dâhi Kimdir?*, Çev. Arlet İncidüzen, Ayrıntı Yayınları, 2015.

Mischel, Walter, *Marshmallow Testi: Otokontrolde Ustalaşmak*, Çev. Barış Satılmış, Pegasus Yayınları, 2016.

Oettingen, Gabriele, *Rethinking Positive Thinking: inside the New Science of Motivation*, New York: Penguin Group, 2014.

Pink, Daniel H., *Drive: Nasıl Motive Oluruz? Nasıl Motive Ederiz?*, Çev. Levent Göktem, Mediacat Kitapları, 2017.

Renninger, K. Ann ve Suzanne E. Hidi, *The Power oflnterest for Motivation and Engagement,* New York: Routledge, 2015.

Seligman, Martin E. P., *Öğrenilmiş İyimserlik*, Çev. Semra Kurt, HYB Yayınları, 2007.

Steinberg, Laurence, *Age ofOpportunity: Lessonsfrom the New Science of Adolescence,* New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2014.

Tetlock, Philip E. ve Dan Gardner, *Superforecasting: The Art and Science of Prediction*, New York: Crown, 2015.

Tough, Paul, *Çocuklar Nasıl Başarılı Olur,* Çev. Giray Ergin, Pegasus Yayınları, 2014.

Willingham, Daniel T., *Çocuklar Okulu Neden Sevmez?: Bir Bilişsel Bilimci Zihnin Nasıl Çalıştığına ve Bunun Sınıfınız İçin Ne Anlama Geldiğine İlişkin Soruları Yanıtlıyor,* Çev. İnci Katırcı, İt-haki Yayınları, 2011.

Telegram: @cinciva

NOTLAR

I. Bölüm: İlk Adım

15 14.000'i aşkın aday: West Point ve okula kabul süreci hakkında daha fazla bilgi için okulun internet sitesine bakınız: www.usma. edu.

16 mezun olmadan okulu bırakmaktadır: Birleşik Devletler Askerî Akademisi tarafından sunulan verilere göre.

16 Bir öğrenciyi bir askere dönüştürmek için tasarlanmış: "Information for New Cadets and Parents", Birleşik Devletler Askerî Akademisi, West Point, 2015, http://www.west-point.org/parent/wppc-st_louis/ Handbooks/2011ParentCadetInfo.pdf.

17 zayıf yanlarınızı bulup güçlendirmek: Age.

17 kimin kalıp kimin gideceğini: Jerry'nin West Point sonuçlarıyla ilgili görüşleri hakkında daha fazla bilgi için bakınız: Jerome Kağan, *An Argumentfor Mind* (New Haven: Yale University Press, 2006), s. 49-54.

18 West Point'in öğrenci kabul sürecinin: Toplam Aday Puanı ve bunun tarihi hakkında daha fazla bilgi için bakınız: Lawrence M. Hanser ve Mustafa Oğuz, *United States Service Academy Admissions: Selectingfor Success at the Military Academy/West Point and as an Officer* (Santa Monica: RAND Corporation, 2015).

18 en düşük puanlılardan: Angela L. Duckworth, Christopher Peter-son, Michael D. Matthews ve Dennis R. Kelly, "Grit: Perseverançe and Passion for Long-Term Goals", *Journal ofPersonality and Social Psychology* 92 (2007), s. 1087-1101.

19 yorgun, yalnız, hayal kırıklığına uğramış ve bırakmaya hazırdım:

Michael D. Matthews, *Head Strong: How Psychology Is Revolution izing War* (New York: Oxford University Press, 2014), s. 16.

19 "asla pes etme" tutumuna: Birleşik Devletler Askerî Akademisi, West Point'te mühendislik psikolojisi profesörü olan Mike Matthews'ün yazarla

Telegram: @cinciva

yaptığı bir görüşmeden, 25 Mayıs 2015.

22 fiziksel dayanıklılık puanlarını: Hanser ve Oğuz, *Selecting for Success.*

22 71 **öğrenci okulu bıraktı:** Duckworth vd., "Grit".

23 satış elemanlarının %55'i: Lauren Eskreis-Winkler, Elizabeth P. Shulman, Scott A. Beal ve Angela L. Duckvvorth, "The Grit Effect: Predicting Retention in the Military, the Workplace, School and Marriage", *Frontiers in Psychology* 5 (2014), s. 1-12.

24 **Mezun olanlar daha azimliydi:** Eskreis-VVinkler vd., "The Grit Effect".

24 **derecesiz mezun olanlara:** Duckworth vd., "Grit".

24 %80'e yakın olması: Okulu bırakma oranlarıyla ilgili daha fazla bilgi için bakınız: "Institutional Retention and Graduation Rates for Undergraduate Students", ABD Ulusal Eğitim İstatistikleri Merkezi, 2015.

24 karar verdikleri son aşamaydı: Dick Couch, *Chosen Soldier: The Making of a Special Forces Warrior* (New York: Three Rivers Press, 2007), s. 108.

25 adayların %42'si: Eskreis-VVinkler vd., "The Grit Effect".

25 **Orduda, eğitimde ve iş hayatında başarıyı:** Age. Azim ile sonuçların arasındaki iki değişkenli ilişki de her durumda önemlidir.

26 273 adaya: Duckvvorth vd., "Grit".

27 SAT **puanları ile azim:** Age. Ayrıca bakınız: Kennon M. Sheldon, Paul E. Jose, Todd B. Kashdan ve Aaron Jarden, "Personality, Ef-fective Goal-Striving, and Enhanced Well-Being: Comparing 10 Candidate Personality Strengths", *Personality and Social Psychology Bulletin* 1 (2015), s. İTİ. Bir yıl süren bu boylamsal araştırmada azim geri kalan bütün kişilik özelliklerine kıyasla hedefe erişmeyi daha

iyi öngördü. Aynı şekilde iş arkadaşlarım Phil Tetlock ve Barbara Mellers da boylamsal araştırmalarında azimli insanların gelecekte olacak olayları öngörebilmede daha iyi olduklarını buldu. "Bir şeyi öngörebilme konusunda en iyi başarının en önemli belirleyicisi, bir insanın kendini ne kadar

Telegram: @cinciva

geliştirebileceğine ve yenileyebileceğine inandığıdır. Bu, en yakın rakibi zekâya kıyasla üç kat daha kuvvetli bir öngörü sunar." Bakınız: Philip E. Tetlock ve Dan Gardner, *Su-perforecasting: The Art and Science of Prediction* (New York: Crown, 2015), s. 192.

29 ders verdiğim sınıftı: Öğretmenlik yaptığım okul, Amerika İçin Öğret mezunlarından Daniel Oscar tarafından kurulmuştu ve bence okuldaki en iyi hoca Neil Dorosin adlı bir adamdı. Hem Daniel hem de Neil hâlâ eğitim reformunun öncülerindendir.

33 **biraz geride kaldım:** David Luong, yazarla bir görüşmesinde, 8 Mayıs 2015.

34 Öğrenmek onun için çok kolaydı: Kari Pearson, *The Life, Letters and Labours of Francis Galton* (Cambridge: Cambridge University Press, 1930), s. 66.

35 "sıkı çalışma kapasitesi": Francis Galton, *Hereditary Genius* (Lon-don: Macmillan, 1869), s. 38. Bu noktada Gaitanın kalıtsallığa olan ilgisinin yanlış yönlendirildiğinin altını çizmek gerekir. Amacın ve çok çalışmanın yetenek üzerindeki önemli etkisi modern araştırmalar tarafından doğrulanmışken, kalıtsallık ve ırka dair çıkarımları hatalı bulunmuştur.

35 *fazlasıyla* **önemli olan farkın:** Charles Darwin, Francis Gaitana Mektup, 23 Aralık 1869. Frederick Burkhardt vd. (ed.), *The Corres-pondence of Charles Darwin,* 17. cilt, 1869 (Cambridge: Cambridge University Press, 2009), s. 530.

35 doğaüstü bir zekâya: Bakınız: Leonard Mlodinow, *The Upright Thinkers: The Human Journey from Living in Trees to Understanding the Cosmos* (New York: Pantheon Books, 2015), s. 195. Catharine Morris Cox, "The Early Mental Traits of Three Hundred Geniuses",

Genetic Studies of Genius, ed. Lewis M. Terman, 2. cilt (Stanford: Stanford University Press, 1926), s. 399.

35 dikkat çekici algı hızına: Charles Darwin, *Otobiyografi.*

36 uygun veriyle karşılaştığında: Adam S. Wilkins, "Charles Darwin: Genius

Telegram: @cinciva

or Plodder?", *Genetics* 183 (2009), s. 773-777.

36 **"The Energies of Men":** William James, "The Energies of Men", *Science* 25 (1907), s. 321-332.

37 Farklı yeteneklerimiz olabileceğini: Yetenekler tabii ki çoğuldur. Konuyla ilgilendiyseniz bakınız: Howard Gardner, *Zihin Çerçeveleri: Çoklu Zekâ Kuramt*, çev. Ebru Kılıç, Alfa Yayınları, 2017. Ayrıca bakınız: Ellen Winner, *Gifted Ghildren: Myths and Realities* (New York: Basic Books, 1996). RobertJ. Sternberg ve James C. Kaufman, "Human Abilities", *Annual Revieıo of Psychology* 49 (1998), s. 479-502.

37 çabayı görmezden gelmeye: America's Inner Financial Life Anketi, *Worth Magazine,* Kasım 1993.

37 atletik becerilerle ilgili: "CBS News Poll: Does Practice Make Perfect in Sports?", CBS News internet sitesi, 6 Nisan 2014, www. cbsnews.com/news/cbs-news-poll-does-practice-make-perfect-in-sports.

38 "zekâ"yı "çalışkanlıksan: *60 Minutes/Vanity Fair* Anketi, *Vanity Fair,* Ocak 2010.

38 **daha başarılı olacağını:** Chia-Jung Tsay ve Mahzarin R. Banaji, "Naturals and Strivers: Preferences and Beliefs About Sources of Achievement", *Journal of Experimental Social Psychology* 47 (2011), s. 460-465.

39 doğuştan yetenekli olarak tanımlanan kişinin: Chia-Jung Tsay, "Privileging Naturals Över Strivers: The Costs of the Naturalness Bias", *Personality and Social Psychology Bulletin* (2015).

39 doğuştan yetenekli olanı tercih: Agm.

39 **teknik becerilerini güçlendirmeye:** "Juilliard Pre-College", Juilli-ard Okulu, son erişim 10 Ağustos 2015, https://www.juilliard.edu/school/preparatory-education/juilliard-pre-college.

40 kendini gerçekleştiren bir kehanete: Robert Rosenthal, "Pygmalion Effect", *The Corsini Encyclopedia o/Psychology,* ed. Irving B. Weiner ve W. Edward Craighead (Hoboken, NJ: John Wiley 6c Sons, Inc., 2010), s. 1398-1399.

Telegram: @cinciva

40 daha iyi olmak istiyordum: College London Üniversitesinde yardımcı profesör olan Chia-Jung Tsay, yazarla yaptığı bir görüşmede, 8 Nisan 2015.

41 "The War for Talent": Elizabeth Chambers vd., "The War for Talent", *McKinsey Quarterly* 3 (1998), s. 44-57.

41 çoksatanlar arasına girdi: Ed Michaels, Helen Handfıeld-Jones ve Beth Axelrod, *The Warfor Talent* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).

41 *"Yetenekten* **kastımız ne?":** Age., s. xii.

41 mesela SAT sonuçlarını karşılaştırmak: John Huey, "How McKinsey Does It", *Fortune*, Kasım 1993, s. 56-81.

41 'parlak' olmaya: Agm., s. 56.

44 *The War on Common Sense*: Duff McDonald, "McKinsey's Dirty War: Bogus 'War for Talent' Was Self-Serving (and Failed)", *Ne w York Observer,* 5 Kasım 2013.

45 Gladwell de... eleştirenlerden biri: Malcolm Gladwell, "The Talent Myth", *New Yorker,* Temmuz 2002.

45 **en büyük iflasıydı:** Clinton Free, Norman Macintosh ve Mitchell Stein, "Management Controls: The Organizational Fraud Triangle of Leadership, Culture, and Control in Enron", *Ivey Business Journal,* Temmuz 2007, http://iveybusinessjournal.com/publication/ management-controls-the-organizational-fraud-triangle-of-leadership-culture-and-control-in-enron/.

45 en alttaki %15'lik kısmı: Agm.

46 her zaman bir iki adım geriden: Imagination Institute (Hayal Gücü Enstitüsü) yöneticisi Scott Barry Kaufman, yazarla yaptığı bir görüşmede, 3 Mayıs 2015. Ayrıca bakınız: www.scottbarrykaufman. com.

47 **öyle çok istiyordum ki:** Scott Barry Kaufman, "From Evaluation to Inspiration: Scott Barry Kaufman at TEDxManhattanBeach",

YouTube videosu, yayın tarihi 6 Ocak 2014, https://youtu.be/ HQ6fW_GDE$_p$A.

Telegram: @cinciva

48 **başarı potansiyele üstün gelir:** Age.

48 “Azimliydim,”: Kaufman, görüşmede.

49 yetersiz zekâya sahip olduğum düşünülmüştü: Test edilen becerileri, başarısının öngörülmesini sağlamayan iki kişi daha tanıyorum. Bunlardan ilki, Darmouth Üniversitesi’nin efsanevi tarihçilerinden Darrin McMahon. Darrin, kitabında *(İlahi Gazap: Deha Nedir? Dâhi Kimdir?)* dehanın duygu karmaşasını tetiklediğine işaret ediyor. Bir yanda sadece birkaçımızın Tanrı vergisi bir yetiyle diğerlerinden üstün olduğunu düşünmenin cezbediciliği var. Öte yanda ise eşitlik fikrine duyduğumuz sevgi ve hepimizin hayatta başarılı olma konusunda eşit şansı olduğunu düşünmenin verdiği hoş his var. Bu konuda yakın zamanda yaptığımız bir konuşmada Darrin bana şunları söyledi: “Şimdilerde dehanın demokratikleştiğini görüyoruz. Bir yanımız herkesin dâhi olabileceğine inanmak istiyor.” Hiçbir zaman iyi bir tarih öğrencisi değildim, hatta bazen oldukça başarısızdım. Dolayısıyla Darrin in kitabını okurken elimden bırakamamama şaşırdım. Oldukça güzel yazılmıştı. Yapılan itinalı araştırmalar ve dikkatle oluşturulmuş savlar, anlatılan hikâyenin önüne geçmemeyi bir şekilde başarmıştı. Nihayet teşekkürler kısmına vardım: “Hayatım boyunca birçok sanrıdan muzdarip oldum, birçoğundan hâlâ muzdaribim. Fakat dâhi olmak onlardan biri değil.” Ardından Darrin bana sıcak ve esprili bir şekilde ebeveynlerinin, çocukluğunda onun hiçbir zaman “kendini dev aynasında görmediğini” düşündüğünü söyledi. Çocukluğunda da üstün yetenekliler programı için test edildiğini hatırlıyor. “Şekiller, resimler falan vardı,” dedi fakat kesin olarak hatırladığı tek şey şuydu: “Geçememiştim.” Darrin sınıf arkadaşlarının her hafta sonu “özel çocuklar için özel olarak hazırlanmış programa gittiğini” hatırlıyor. Sonunda da üstün yetenekli olmanın bir bela mı yoksa bir şans mı olduğundan bahsetti: “Genç yaşta, bilimin tüm objektifliğiyle ölçülerek üstün yeteneğim olmadığı söylenmişti. O zaman havlu atabilirdim fakat bunun için fazla inatçıydım ve yıllarımı

kendimi hem başkalarına hem de kendime kanıtlamak için çalışmaya adadım.” Aynı şekilde Michael Lomax da kolay kolay bir dâhi olarak adlandırılmamıştı. Buna karşın müthiş bir özgeçmişi var: United Negro College Fund’ın CEO su ve başkanı, üstelik bu pozisyonda 10 yılı aşkın süredir çalışıyor. Bundan önce Dillard Üniversitesinin başkanıydı. Emory Üniversitesi, Spelman Üniversitesi ve Moreho-use Üniversitesinde İngilizce öğretmenliği yaptı ve iki kez Atlanta belediye başkanlığına aday oldu. “Dürüst olmam gerekirse, en zeki çocuk olduğum söylenemezdi,” dedi bana Michael. On altı yaşındayken

Telegram: @cinciva

annesi Morehouse Üniversitesi başkanına oğlunun hazırlık okuluna katılıp katılamayacağını sormak için yazmıştı. “Morehouse Üniversitesinin hazırlık okulu yoktu tabii,” diyerek güldü Michael. Morehouse başkanı, notlarına bakıp onu birinci sınıf öğrencisi olarak okula alma kararı almıştı. “Oraya gittim. Bundan nefret etmiştim. Orayı terk etmek istedim. Sınıf birincisiydim ama geçiş yapmak istiyordum. Williams Üniversitesine daha uygun olduğumu düşünüyordum ve bu yüzden oraya başvurdum. Her şeyi yapmıştım ve beni kabul etmek üzerelerdi. Sonrasında öğrenci dekanı şunu söyledi: ‘Bu arada SAT puanına ihtiyacımız var.”’ Morehouse a resmî başvuru yapmadan giren Michael daha önce hiç SAT sınavına girmemişti. “Bu test benim için ya yaparsın ya da yapamazsın türünden bir şeydi. Sınava girdim ve pek iyi geçmedi. Williams beni kabul etmedi.” Dolayısıyla Michael Morehouse’ta okumayı sürdürdü ve fakülte birincisi olarak İngilizce bölümünden mezun oldu. Sonrasında Columbia Üniversitesi’nde İngilizce yüksek lisansı ve Emory Üniversitesi’nde Amerikan ve Afrikalı Amerikan Edebiyatı doktorası yaptı. Şu an altmış sekiz yaşında olan Michael bana şöyle dedi: “Bu yaşımda, karakterin dehadan önemli olduğunu düşünüyorum. Kendi muhteşem yeteneklerinin hakkını verememiş ya da yeteneğin yeterli olduğunu düşündükleri için mutsuz ve hoşnutsuz olan birçok üstün yetenekli insan tanıyorum. Hatta yetenek yeterli olmanın *yanından bile geçmiyor.* Çocuklarıma, torunlarıma ve akıl hocası olma fırsatı bulduğum herkese söylediğim şey şu: Mesele çaba, çok çalışmak, kararlılık

ve adanmışlık. Ayağa kalkıp üzerindeki tozları silkelemekle ilgili. Her şey bundan ibaret.” Üstün yetenekliler programıyla ilgili bu alıntıya karşılık gelebileceğini öngördüğüm nefret mektuplarına cevaben şunu söyleyeyim: Ben yetenekli çocukların kaldırabileceği kadar entelektüel teşviki *tüm kalbimle* destekliyorum. Otuz yıl önce Benjamin Bloom bunu en iyi şekilde söylemişti: “Bu ülkede biz kimin iyi bir müzisyen olabileceğini müzik testleriyle, kimin iyi bir matematikçi olabileceğini matematik testleriyle belirleyebileceğimize inanıyoruz. Bunu yapıyor olmamız bazılarını kapsıyor olsa da bazılarını olması gerektiğinden çok daha erken eliyor... Tüm çocuklar ilgili olabilecekleri alanları keşfetmek için yeterli fırsata sahip olmalı.” Ronald S. Brandt, “On Talent Development: A Conversation with Benjamin Bloom”, *Educational Leadership* 43 (1985), s. 33-35.

3. Bölüm: Çabanın Önemi İki Kat Fazla

52 **“The Mundanity of Excellence”:** Daniel F. Chambliss, “The Mun-danity of Excellence: An Ethnographic Report on Stratifıcation and Olympic Swimmers”,

Telegram: @cinciva

Sociological Theory 7 (1989), s. 70-86.

52 **onlarca becerinin:** Agm., s. 81.

52 **“Bunu biraz süslemelisin,”:** Agm., s. 86.

53 **atletik başarıyı açıklamak için:** Agm., s. 78.

53 atletler arasında en iyiyi diğerlerinden ayıran: Agm., s. **78**

53 **yapmak hiç de zor değil:** Agm., s. 79.

54 anatomik avantajlar: Hamilton Üniversitesi Sosyoloji Profesörü Daniel F. Chambliss, yazarla yaptığı bir görüşmede, 2 Haziran 2015.

55 **bunun nasıl bu hale geldiğini:** Friedrich Nietzsche, *İnsanca, Pek İnsanca.*

55 **sihirli bir biçimde yeri yarıp önümüze çıkmış gibi:** Age.

55 **nedense birden soğur:** Age.

56 **dâhi sınıfını:** Age.

56 *tek bir* **yöne odaklanmış:** Age.

56 Doğuştan gelen, doğal yeteneklerden: Age:

57 **ödemonyaya (mutluluk):** Martin E. P. Seligman pozitif psikolojinin mantığını Amerikan Psikoloji Derneğinin başkanlık konuşmasında anlatmıştı. Bu konuşması daha sonra yayımlandı: *American Psycho-logist* 54 (1999), s. 559-562.

59 Yetenek... ne kadar hızlı geliştiğidir: “Yetenek” kelimesi farklı insanlar tarafından farklı anlamlarda kullanılır ama sanırım benim burada yaptığım tanım en anlaşılır olan. Bireylerin beceri edinme derecesinin farklı olduğuna dair kanıtlar için bakınız: Paul B. Baltes ve Reinhold Kliegl, “Further Testing of Limits of Cognitive Plasti-city: Negative Age Differences in a Mnemonic Skill Are Robust”, *DevelopmentalPsychology* 28 (1992), s. 121-125. Ayrıca bakınız: Tom Stafford ve Michael Dewar, “Tracing the Trajectory of Skill Learning with a Very Large Sample of Online Game Players”, *Psychological Science*, 25

Telegram: @cinciva

(2014), s. 511-518. Son olarak David Hambrick ve çalışma arkadaşlarının, beceri elde etme sürecine etki eden (uygulama dışındaki) faktörlere dair çalışmalarını inceleyiniz: Brooke N. Mac-namara, David Z. Hambrick ve Frederick L. Oswald, "Deliberate Practice and Performance in Music, Games, Sports, Education, and Professions: A Meta-Analysis", *Psychological Science* 25 (2014), s. 1608-1618. 7. Bölüm'de çalışmaları alıntılanan Anders Ericsson'ın bu toplu analiz çalışmasına dair eleştirisi üniversitenin internet sayfasında da mevcuttur: https://psy.fsu.edu/faculty/ericssonk/ericsson. hp.html.

59 Rönesans insanları gibi olacaktık: "Oral History Interview with Warren MacKenzie", Archives of American Art, Smithsonian Enstitüsü, 2002.

59 gerçek ilgi alanımızın bu olduğunu: Agm.

59 günde 40-50 çömlek: Çömlekçi Warren MacKenzie, yazarla yaptığı bir görüşmede, 16 Haziran 2015.

60 hâlâ göze güzel görünür: Warren MacKenzie, Artist's Statement, Schaller Gallery, https://www.schallergallery.com/artists/macwa/ pdf/MacKenzie-Warren-statement.pdf.

60 en heyecan verici çömlekleri: "Oral History", Archives of American Art.

60 şimdi yaptığım eserlerde: Agm.

60 İlk 10.000 çömleği yapmak zor oldu: Alex Lauer, "Living with Potter: Warren MacKenzie at 90", Walker Art Çenter bloğu, 16 Şubat 2014, http://blogs.walkerart.org/visualarts/2014/02/16/living-with-pottery-warren-mackenzie-at-90/.

61 "Garp, doğuştan yetenekli bir hikâye anlatıcısıydı.": John Irving, *The WorldAccording to Garp* (New York: Ballantine Books, 1976), s. 155.

61 büyük hikâye anlatıcısı: Peter Matthiessen, alıntılayan: "Life & Times: John Iriving", *New York Times*, http://www.nytimes.com/ books/97/06/15/lifetimes/irving.html.

61 Garp "peş peşe... uydurabilse": Irving, *Garp*, s. 151.

61 Yetenek eksikliğimi: John Irving, *The Imaginary Girlfriend: A Me-moir*

Telegram: @cinciva

(London: Bloomsbury, 1996), s. 10.

61 SAT puanı 800 üzerinden475'miş: Sally Shaywitz, *Overcoming Dyslexia: A New and Complete Science-based Program for Reading Problems at Any Level* (New York: Alfred A. Knopf, 2003), s. 345-350.

61 "tembel" ve "salak": Age., s. 346.

61 en çok yanlış hecelediğim: Irving, *Imaginary Girlfriend*, s. 9.

61 çok ağır bir tempoyla ve parmağımla takip ederek: Shaywitz, *Overcoming Dyslexia*, s. 346.

62 **kendi sınırlarının dışına çıkması:** Age., s. 347.

62 **ne kadar zorlarsa zorlasın:** Age., s. 347.

62 en iyi yaptığım şey yeniden yazmak: John Irving, "Author Q&A", Random House Online Catalogue, 2002.

62 **yavaş ilerlemek zorunda olmanın:** Shaywitz, *Overcoming Dyslexia*, s. 347.

63 korkunç çalışma ahlakım: *60 Minutes*, CBS, 2 Aralık 2007. Will Smith'in rap şarkılarından birinin sözleri şöyledir: "3 mil koşacağını iddia edip iki mil koşuyorsan, hiçbir konuda sana yenik düşme derdim olmayacak demektir." Bakınız: "Will Smith Interview: Will Power", *Readers Digest*, Aralık 2006.

63 ya da ben ölürüm: Tavis Smiley, PBS, **12** Aralık **2007.**

63 **"sağlıklı genç erkeklerin özelliklerini":** Clark W. Heath, *W hat PeopleAre: A Study of Normal Young Men* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1945), s. 7.

63 **sadece dört dakika:** Katharine A. Phillips, George E. Vaillant ve Paula Schnurr, "Some Physiologic Antecedents of Adult Mental Health", *The American Journal ofPsychiatry* 144 (1987), s. 1009-1013.

63 **"iradenin dayanıklılığını ve gücünü":** Heath, *Normal Young Men*, s. 75.

Telegram: @cinciva

63 **daha da katlanılmaz hale gelmeden:** Age., s. 74.

64 akıl sağlığı arasındaki: Phillips, Vaillant ve Schnurr, "Physiologic Antecedents", s. 1012.

65 çok fazla çene ***yapmış*** **olmamdı:** Harvard Üniversitesi profesörü George Vaillant, yazarla yaptığı bir görüşmede, 8 Nisan 2015.

66 asla kitap ya da oyun yazamayanların: Wılliam Safire, "On Language; The Elision Fields", *New York Times*, 13 Ağustos 1989.

66 "Başarının %80'i ortaya çıkarmaktır.": Agm.

67 düşündüklerinden daha az: *Consumer Reports*, "Home Exercise Machines", Ağustos 2011.

68 **hünerini yontmakla:** *Today Show*, NBC, 23 Haziran 2008.

4. Bölüm: Siz Ne Kadar Azimlisiniz?

70 Azim Ölçeği: 10 maddelik versiyonun uyarlandığı **12** maddelik Azim Ölçeği, şurada yayımlanmıştı: Duckvvorth vd., "Grit". İki ölçek versiyonu arasındaki korelasyon *r* = .99'dur. Aynı zamanda 9. Bölüm'de de öğreneceğiniz gibi "Aksilikler cesaretimi kıramaz" şeklindeki ikinci maddeye "Kolayca pes etmem" ifadesini eklediğimin de altını çizmek isterim.

72 kıyaslayüzdelikyerinizi: Bu kavramlarla ilgili veriler için: Duckvvorth vd., "Grit" Study 1. Azim Ölçeği'nin de her ölçek gibi sınırlı olduğunu belirmek isterim. Daha uzun bir tartışma için bakınız: Angela L. Duckvvorth ve David S. Yeager, "Measurement Matters: Assessing Personal Qualities Other than Cognitive Ability for Educational Pur-poses", *Educational Researcher* 44 (2015), s. 237-251.

74 **Doğu Afrika'da yaşamak ve çalışmaktı:** *New York Times* Doğru Afrika büro şefi Jeffrey Gettleman, yazarla yaptığı bir görüşmede, 22 Mayıs 2015.

75 "gerekliliklerini yerine getirmenin en kolay olduğu bölüm": Abi-gail Warren, "Gettleman Shares Anecdotes, Offers Advice", *Cornell Chronicle, 2* Mart 2015, http:/Avww.news.cornell.edu/stories/2015/03/ gettleman-shares-anecdotes-offers-advice.

Telegram: @cinciva

75 ben onu hayatımın bir parçası kılmak istedim: Gettleman, görüşmede.

75 Kim sıkıcı bir gazetede çalışmak ister ki?: Max Schindler, "New York Times Reporter Jeffrey Gettleman '94 Chronicles His Time in Africa", *Cornell Daily Sun*, 6 Nisan 2011.

75 **akademik açıdan kafam hayli karışıktı:** Gettleman, görüşmede.

77 **"Bir yaşam felsefeniz var mı?":** Seattle Seahawks takımının başantrenörü Pete Carroll, yazarla yaptığı bir görüşmede, 2 Haziran 2015.

77 *daha önceki halinden daha iyi yapım* Pete'in bakış açısına dair daha fazla bilgi için bakınız: Pete Carroll, *Win Forever: Live, Work, and Play Like a Champion* (New York: Penguin Group, 2010). Bu bölümdeki alıntıların ve kitaptaki alıntıların bazıları 2014-2015 yılları arasında yazarın yaptığı görüşmelerden alınmadır. Diğerleri de Pete'in kitaplarından ya da halka açık konuşmalarından alınmıştır.

77 **tüm hareketlerimi yönlendirebilecek:** Carroll, *Win Forever,* s. 73.

77 **kurallar oluşturmakla:** Age., s. 78.

78 bir hedef hiyerarşisi: Bu bölümdeki hedefler hiyerarşisiyle ilgili daha fazlası için bakınız: Angela Duckworth ve James J. Gross, "Self-control and Grit: Related but Separable Determinants of Success", *Current Directions in Psychological Science* 23 (2014), s. 319-325. Daha genel hedef hiyerarşilerimizle ilgili olarak bakınız: Ari W. Krug-lanski vd., "A Theory of Goal Systems", *Advances in Experimental Social Psychology* 34 (2002), s. 331-378. Son olarak hedef belirleme teorisinin değerlendirmesi için bakınız: 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), s. 705-717.

79 "nihai endişe": Robert A. Emmons, *The Psychology ofUltimate Con-cerns: Motivation and Spirituality in Personality* (New York: Guildford Press, 1999).

79 1987yılında... emekli olduğunda: Ira Berkow, "Sports of the Times; Farewell, Sweet Picher", *New York Times*, 23 Haziran 1987.

79 her gün ve her yıl: Pat Jordan, "Tom Terrific and His Mystic Ta-lent",

Telegram: @cinciva

Sports Illustrated, 24 Temmuz 1972. http://www.si.com/va-ult/1972/07/24/612578/tom-terrifİc-and-his-mystic-talent.

80 **süzme peynir yemem gerektiği:** Agm.

80 **mutlu olmama katkısı olan:** Agm.

81 "olumlu fantezi kurma": Gabriele Oettingen, "Future Thought and Behaviour Change", *European Revievo ofSocial Psychology* 23 (2012), s. 1-63. Hedef belirleme ve planlamaya dair harika bir özet ve pratik öneriler için bakınız: Gabriele Oettingen, *Rethinking Positive Thinking: inside the New Science of Motivation* (New York: Penguin, 2014).

83 söylentiye göre pilotuna: James Clear, "Warren Buffett's 'Two List' Strategy: How to Maximize Your Focus and Master Your Priorities", *Huffington Post*, 24 Ekim 2014, http://www.huffingtonpost.com/ james-clear/warren-buffetts-two-list-strategy-how-to-maximize-your-focus-_b_6041584.html.

86 önemli bir hedefe: Örneğin, bir çalışmada genç yetişkinler alt, orta ve üst seviyedeki hedeflerini yazmış ve sonraki iki hafta boyunca günlük hayal kırıklıklarını raporlamışlardır. Hedefleri daha organize ve hiyerarşik yapıda olanlar, sonrasında da günlük hayal kırıklıkları karşısında daha dayanıklı olduklarını raporlamışlardır. Hatta hayal kırıldığı yaratan bir deneyimden sonra bile hedeflerine erişme konusunda kontrollerini yitirmemişlerdir. Bununla alakalı başka bir çalışmada da daha hiyerarşik bir hedef yapısı, sonraki iki haftada karşılaşılan günlük hayal kırıklıkları karşısında daha az öfkelenme ve rahatsızlık duymayla ilişkili bulunmuştur. Bakınız: Michael D. Robinson ve Sara K. Moeller, "Frustrated, But Not Flustered: The

Benefıts of Hierarchical Approach Motivation to Weathering Daily Frustrations", *Motivation and Emotion* 38 (2014), s. 547-559.

87 "Doğaçlama yap, adapte ol, üstesinden gel.": Michael Martel, *Improvise, Adapt, Overcome: Achieve the Green Beret Way* (Seattle: Amazon Digital Services, Inc., 2012).

88 **beni sindirdi:** Bob Mankoff, *Hoıo About Never—Is Never Good For Youf: My Life in Cartoons* (New York: Henry Holt and Company, 2014).

88 bu kitabı yazdım: Syd Hoff, *Leaming to Cartoon* (New York:

Telegram: @cinciva

Stravon Educational Press, 1966), s. vii.

88 **“İnsan nasıl yirmi yediden fazla çizim yapabilir ki?”:** Mankoff, *How About Never,* s. 38.

89 Tanıdığınız en komik kişiyim ben: *New Yorker* karikatüristi Bob Mankoff, yazarla yaptığı bir görüşmede, 10 Şubat 2015.

89 Ya komedyen olacağım ya da karikatürist: Bob Mankoff, görüşmede.

89 **banyo duvarımı kaplamaya:** Mankoff, *How About Never,* s. 44.

89 sen de en iyilerden birisindir: Age., s. **46.**

89 bütün karikatürleri incelemeye koyuldum: Mankoff, görüşmede.

90 Kendime tam anlamıyla güveniyordum: Age.

91 hiçbir zaman istenilen sonucu vermiyor: Mankoff, *How About Never,* s. 114.

92 301 **tarihî figürün:** Cox, “Early Mental Traits”.

93 **“İlk On”:** Agm., s. 181. Burada soyadına göre alfabetik olarak sıralanmıştır.

95 **bir nebze daha düşük sebat:** Age., s. 187.

5. Bölüm: Azim Geliştirilebilir

97 üzerinde durmamızı hak ediyor: Psikolog Steve Haine e göre bir şeyin genetik olduğunu düşünüyorsanız, bunun “doğal” ve haliyle “olması gereken” şey olduğunu düşünüyorsunuzdur. Örneğin, obez insanlara obezitenin genetik kökenlerinden bahsederseniz, diyet yapma motivasyonları azalıyor. Bakınız: ilan Dar-Nimrod ve Steven J. Heine, “Genetic Essentialism: On the Deceptive Determinism of

DNA”, *Psychological Bulletin* 137 (2011), s. 800-818. İnsanlar genler ve çevre arasındaki karmaşık ve dinamik etkileşimi anlasalar, belki de bu kadar düşünmeden karar vermezler. İlgili okurlar Elliot Tucker-Drob un bu konudaki

Telegram: @cinciva

yazısını aydınlatıcı bulacaktır: Daniel A. Briley ve Elliot M. Tucker-Drob, "Comparing the Developmental Genetics of Cognition and Personality Över the Life Span", *Journal of Personality* (2015), s. 1-14.

98 150 yıl önce: Timothy J. Hatton ve Bernice E. Bray, "Long Run Trends in the Heights of European Men, 19th-20th Centuries", *Economics and Human Biology* 8 (2010), s. 405-13.

98 şimdi 1,77: Alison Moody, "Adult Anthropometric Measures, Over-weight and Obesity", *Health Survey forEngland 2013,* ed. Rachel Craig ve Jennifer Mindell (London: Health and Social Çare Information Centre, 2014).

98 15 santimetrelik bir artış: Hatton, "Long Run Trends". Yvonne Schonbeck vd., "The World s Tallest Nation Has Stopped Growing Taller: The Height of Dutch Children from 1955 to 2009", *Pediatric Research* 73 (2013), s. 371-77.

98 dürüstlük, cömertlik: Bakınız: Eric Turkheimer, Erik Pettersson ve Erin E. Horn, "A Phenotypic Null Hypothesis for the Genetics of Personality", *Annual Review of Psychology* 65 (2014), s. 515-540.

98 Aynı şekilde IQ: Richard E. Nisbett vd., "Intelligence: New Findings and Theoretical Developments", *American Psychologist* 67 (2012), s. 130-59.

98 **güzel bir manzaradan keyif almak:** Niels G. Waller, David T. Lykken ve Auke Tellegen, "Occupational Interests, Leisure Time Interests, and Personality: Three Domains or One? Findings from the Minnesota Twin Registry", *Assessing Individual Differences in Human Behavior: New Concepts, Methods, and Findings,* ed. David John Lubinski ve Rene V. Dawis (Palo Alto: Davies-Black Publis-hing, 1995), s. 233-259.

98 **tatlıya olan düşkünlük:** Fiona M. Breen, Robert Plomin ve Jane Wardle, "Heritability of Food Preferences In Young Children", *Physiology & Behavior* 88 (2006), s. 443-447.

98 sigara bağımlısı olma: Gary E. Swan vd., "Smoking and Alcohol consumption in Adult Male Twins: Genetic Heritability and Shared Environmental Influences", *Journal of Substance Abuse* 2 (1990), s. 39-50.

98 cilt kanseri olma: Paul Lichtenstein vd., "Environmental and Heri-table

Telegram: @cinciva

Factors in the Causation of Cancer — Analyses of Cohorts of Twins from Sweden, Denmark, and Finland", *New EnglandJournal ofMedicine* 343 (2000), s. 78-85.

98 iyi ritim tutmamızı: Elizabeth Theusch ve Jane Gitschier, "Absolute Pitch Twin Study and Segregation Analysis", *Tvoin Research and Human Genetics* 14 (2011), s. 173-178.

98 iyi basket atmamızı: Lisa **M.** Guth ve Stephen **M.** Roth, "Genetic Influence and Athletic Performance", *Current Opinion in Pediatrics* 25 (2013), s. 653-58.

98 dört bilinmeyenli bir denklemi çözmemizi: Bonamy Oliver vd., "A Twin Study of Teacher-Reported Mathematics Performance and Low Performance in 7-Year-Olds", *Journal ofEducational Psychology* 96 (2004), s. 504-517.

99 yüzebileceğim tek stil kurbağalama: Chambliss, görüşmede.

99 korkunç derecede kötü koçlarım: Chambliss, görüşmede. Akademik başarı konusunda öğretmenlerin niteliğinin önemini belgeleyen yazıya bakınız: Eric A. Hanushek, "Valuing Teachers", *Education Next* 11 (2011), s. 40-45.

100 Londralı araştırmacılar: Robert Plomin, yazarla yaptığı bir görüşmede, 21 Haziran 2015. Kişilik özelliklerinin kalıtsallığına dair bir değerlendirme için bakınız: Turkheimer, Pettersson ve Horn, "Phe-notypic Null Hypothesis". Altını çizmem gerekir ki ikiz çalışmalarına dayanmayan davranışsal genetik araştırmaları var, aynı zamanda kalıtsallık burada tam anlamıyla özetleyemeyeceğimiz kadar karmaşık bir konu. Özellikle de genler arasındaki etkileşim, genler ile çevre arasındaki etkileşim ve epigenetik etkiler çok karmaşık. Buna bağlı olarak çevresel etkinin ne kadarının ebeveynliğe atfedilebileceğine dair bir tartışma da devam ediyor. Kuşkusuz ki ebeveynliğin etkisini genetik mirastan ayrıştırmak oldukça zor. Yine de bunu, fare

yavruları ve anneleriyle yapabiliyorsunuz. Örneğin, yavru fareleri ya çok ilgili ya da çok ihmalkâr anneler tarafından büyütülmek üzere rastgele iki gruba ayırabiliyorsunuz. Nörobiyolog Michael Meaney tam olarak bunu yaptı ve ilgili anne farelerin (yavrularını yalayan, temizleyen ve annelik yapan farelerin) zorlu durumlarda daha az stresli olan fareler yetiştirdiğini buldu. Bu etkiler erişkinlikte de devam ediyordu, hatta ihmalkâr annelerin doğumdan 24 saat sonra alınıp ilgili annelere verilen çocukları da yetişkinlikte ilgili anneler olmuştu. Bakınız: Darlene Francis, Josie Diorio, Dong Liu ve Michael J. Meaney, "Nongenomic

Telegram: @cinciva

Transmission across Generations of Maternal Behavior and Stress Responses in the Rat", *Science* 286 (1999), s. 1155-1158.

100 özellikleri "poligenik (çok genli)": Christopher Chabris vd., "The Fourth Law of Behavioral Genetics", *Current Directions in Psycho-logical Science* 24 (2015), s. 304-312.

100 en az 697 farklı gen: Andrew R. Wood vd., "Defıning the Role of Common Variation in the Genomic and Biological Architecture of Adult Human Height", *Nature Genetics* 46 (2014), s. 1173-1186.

100 25.000'den fazla farklı gen: "Fact Sheets About Genetic and Genomic Science", *National Human Genome Research Institute*, son düzenlenme 13 Mart 2015, https://www.genome.gov/18016863/.

101 Wechsler Yetişkinler İçin Zekâ Ölçeği: Wechsler testleri günümüzde Pearson's Clinical Assessment tarafından yayınlanıyor.

101 geçtiğimiz 50 yılda: Flynn Etkisi'ne dair bilgiler James Flynn'le 2006-2015 yılları arasında yapılan kişisel görüşmelere dayanıyor. Flynn Etkisi'ne dair daha fazla bilgi için bakınız: James R. Flynn, *Are We Getting Smarter?: RisingIQ in the Tıuenty-First Century* (New York: Cambridge University Press, 2012), s. 6. Ayrıca bakınız: Ja-kob Pietschnig ve Martin Voracek, "One Century of Global IQ_ Gains: A Formal Meta-Analysis of the Flynn Effect (1909-2013)", *Perspectives on Psychological Science* 10 (2015), s. 282-306. Bu 271 bağımsız örneklemli analiz, toplamda 4 milyon kişiye ve 31 ülkeye denk geliyor, bu çalışmada birkaç önemli bulgu ortaya çıktı: IQ_puanlarında son yüzyılda büyük bir ivmeyle olumlu bir artış

gözlemlendi. Bu kazanımların şiddeti farklı zekâ alanlarına göre değişkenlik gösterdi. Bu artışın son yıllarda daha yavaş seyrettiği gözlemlenmeye başladı. Son olarak da sosyal çarpan etkisi dışında aday gerekçeleri şunlardı: eğitimde, beslenmede, hijyende ve sağlık hizmetlerine erişimde değişiklikler ve test edilme becerileri.

102 sosyal çarpan etkisi: William T. Dickens ve James R. Flynn, "He-ritability Estimates Versus Large Environmental Effects: The IQ_ Paradox Resolved", *Psychological Review* 108 (2001), s. 346-69.

103 Yaş ve azmin: Bu verilerin alındığı kaynak: Duckworth vd., "Grit", s.

Telegram: @cinciva

1092.

105 daha vicdanlı, kendinden emin, ilgili ve sakin: Avshalom Caspi, Brent W. Roberts ve Rebecca L. Shiner, "Personality Development: Stability and Change", *Annual Revieıv of Psychology* 56 (2005), s. 453-484.

105 **"olgunluk prensibi":** Agm., s. 468.

105 "tek gecede kazanılmadığını": Shayvvûtz, *Overcoming Dyslexia,* s. 347.

107 "Geç kaldığın ilk gün işinden olursun,": Lakeside Okulunun müdürü Bernie Noe, yazarla yaptığı bir görüşmede, 29 Temmuz 2015.

110 amaç olmadan ilgi: Ken M. Sheldon, "Becoming Oneself: The Central Role of Self-Concordant Goal Selection", *Personality and Social Psychology Reviev:* 18 (2014), s. 349-365. Psikolog Ken Sheldon'ın kendi kendini motive eden (otonom) hedefler adını verdiği şeyin keyif alma ve önem adlı iki bileşenine dair çalışmalarına bakınız. Ken, hepimizin yerine getirmek zorunda olduğu zorlunluluklar veya gereklilikler olduğunu vurguluyor. Fakat dışsal motivasyona bağlı hedefleri ne kadar önemsediğimizi düşünürsek düşünelim, bunları başarmak nadiren ilgi çekicidir ve genelde bilinçli hedefleri başarmanın bizi tatmin ettiği kadar tatmin etmez. Ken'in çalışmalarındaki insanların çoğu iyi eğitimli ve rahat bir yaşam süren üst orta sınıftan kişiler fakat yine de kendi kendini motive edebilen (otonom) hedeflere sahip değiller. Ken'e dediklerine göre kendilerini hayatlarının yolcu koltuğunda oturuyormuş gibi hissediyorlar. Bu bireyleri takip eden Ken zaman içerisinde bu insanların hedeflerine ulaşma olasılıklarının daha düşük

olduğunu öğrendi. Üstelik bu hedeflere ulaşsalar bile bunu yapmaktan çok daha az tatmin oluyorlardı. Yakın zamanda 25-75 yaşları arasında yüzlerce insandan veri topladım ve Ken'in otonom motivasyon ölçeği ile azim arasında pozitif bir korelasyon olduğunu buldum.

6. Bölüm: İlgi

115 Tutkunuzun peşinden gidin: Indiana Üniversitesi, "Will Shortz's 2008 Commencement Address", CSPAN, http:/Avww.c-span.org/ video/?205168-l/indiana-university-commencement-address.

115 tutkumun peşinden gitmek: Princeton Üniversitesi, "Jeff Bezos' 2010

Telegram: @cinciva

Baccalaureate Remarks", TED, https://www.ted.com/talks/ jeff_bezos_gifts_vs_choices.

115 sürdürmeniz mümkün olmayacak: Taylor Soper, "Advice from Amazon Founder Jeff Bezos: Be Proud ofYour Choices, Not Your Gifts", *GeekîVire*, 13 Ekim 2013, http://www.geekwire.com/2013/ advice-amazon-founder-jeff-bezos-proud-choices-gifts/.

116 hep aynı sorulan soruyor: Hester Lacey, "The Inventory", *Financial Times'tu* haftalık olarak yayımlandı.

116 Yaptığım şeyi seviyorum: *Financial Times* gazetecisi Hester Lacey, yazarla yaptığı bir görüşmede, 2 Haziran 2015.

117 kişisel ilgi alanlarıyla: Mark Ailen Morris, "A Meta-Analytic In-vestigation of Vocational Interest-Based Job Fit, and Its Relations-hip to Job Satisfaction, Performance, and Turnover", (doktora tezi, Houston Üniversitesi, 2003).

118 hayatlarında daha mutlular: Rong Su, Louis Tay ve Qi Zhang, "Interest Fit and Life Satisfaction: A Cross-Cultural Study in Ten Countries", (taslak metin).

118 *performans* **gösteriyorlar:** Christopher D. Nye, Rong Su, James Rounds ve Fritz Drasgow, "Vocational Interests and Performance: A Quantitative Summary of över 60 Years of Research", *Perspectives on Psychological Science 7* (2012), s. 384-403.

118 son derece güç kısıtlamalar: Bakınız: Cal Newport, *So Good They Can t Ignore You: Why Skills Trump Passion in the Quest for Work You Love* (New York: Hachette Book Group, 2012). Cal bir işte çok iyi

olmanın ve bu yolla kendinizi diğerleri için değerli kılmanın, bir şeyi tutkunuz olarak adlandırmanın bir önceki aşaması olduğuna dikkat çekiyor.

118 ilgimizin kuvveti: William James, *Talks to Teachers on Psycbology: And to Student's on Some of Life's Ideas* (New York: Henry Hold and Company, 1916), s. 114.

119 işini önemsediğini: Gallup, *State of the Global Workplace:*

Telegram: @cinciva

Employee Engagement Insigbts for Business Leaders Worldwide (Washington, DC: Gallup, Inc., 2013).

120 yemeğin *bu kadar* **lezzetli:** *Julie & Julia*, yön. Nora Ephron, Co-lumbia Pictures, 2009.

120 Bir kere tutulmuştum: Marilyn Mellows, "About Julia Child", PBS, 15 Haziran 2005, http://www.pbs.org/wnet/americanmasters/julia-child-about-julia-child/555/.

121 gerçekten aşkla bağlanacağım: Olimpiyat altın madalya sahibi yüzücü Rowdy Gaines, yazarla yaptığı bir görüşmede, 15 Haziran 2015.

121 Bu yolu seçtiğime memnunum: Şef Marc Vetri, yazarla yaptığı bir görüşmede, 2 Şubat 2015.

122 Amerikalılar için yemek kitabı yazma: Julia Child ve Alex Prud'homme, *My Life in France* (New York: Alfred A. Knopf, 2006).

122 **"mutfağa sıfır ilgisi olan":** Age., s. 3.

122 gerçek tutkumu bulmak: Mellowes, "About Julia Child".

122 "Fleeting Interest in Everything, No Career Direction": "Fleeting Interest in Everything, No Career Direction", Reddit, son erişim 17 Haziran 2015, https://www.reddit.eom/r/jobs/comments/laswlO/ fleeting_interest_in_everything

123 mükemmeli bulma konusunda ısrarcı olacaklardır: Swarthmore Üniversitesinde Dorwin Cartwright Sosyal Teori ve Sosyal Eylem Profesörü Barry Schwartz, yazarla yaptığı bir görüşmede, 27 Ocak 2015.

125 **ortaokul döneminde:** Douglas K. S. Low, Mijung Yoon, Brent W. Roberts ve James Rounds, "The Stability of Vbcational Interests from

Early Adolescence to Middle Adulthood: A Quantitative Review of Longitudinal Studies", *Psychological Bulletin* 131 (2005), s. 713-37.

125 dış dünyayla: Bu bölümde ilginin geliştirilmesiyle ilgili paylaşılan içeriğin çoğu yazar ile Ann Renninger ve Swarthmore Üniversitesi Eğitim Bilimleri

Telegram: @cinciva

Profesörü Euguene M. Lang arasındaki görüşmeden alınmadır, 13 Temmuz 2015. İlgili okurlar daha fazlası için şu kaynağı inceleyebilir: K. Ann Renninger ve Suzanne Hidi, *The Power oflnterest for Motivation and Engagement* (London: Routledge, 2015).

125 bir alana ilgi duymaya zorlamak: Rob Walker, "25 Entrepreneurs We Love: Jeff Bezos, Amazon.com", *İne.* dergisi, Nisan 2004, s. 150.

126 "bilgiden bilgiye atlayarak": Aynı zamanda NASA astronotu olan ABD Hava Kuvvetlerinden Albay Mike Hopkins, yazarla yaptığı bir görüşmede, 12 Mayıs 2015.

126 yapmaya başlamak istiyordum: Vetri, görüşmede.

127 Size daima ihtiyacım olacak: Marc Vetri, *II Viaggio Di Vetri: A Culinary Journey* (New York: Ten Speed Press, 2008), s. ix.

127 **yapmayı sevdikleri şeyde:** Amy Chua, *Kaplan Anne'nin Zafer Marşt.*

128 başarıları olan 120 kişiyle: Benjamin Bloom, *Developing Talent in Young People* (New York: Ballantine Books, 1985).

128 "erken dönem": Age. Burada altını çizmek isterim ki ilgi, bir sonraki bölümde bahsedeceğimiz gibi çaba gerektiren çalışmadan önce geliyor olsa da çaba yatırımında bulunmanın tutkuyu artırdığı da araştırmalarda bulunmuştur. Bakınız: Michael M. Gielnik vd., '"I Put in Effort, Therefore I Am Passionate': Investigating the Path from Effort to Passion in Entrepreneurship", *Academy of Management Journal* 58 (2015), s. 1012-1031.

128 Erken dönemde teşvik edilmek: Benzer bir çalışma için bakınız: Stacey R. Finkelstein ve Ayelet Fishbach, "Teli Me What I Did Wrong: Experts Seek and Respond to Negative Feedback", *Journal of Consumer Research* 39 (2012), s. 22-38.

128 belki de en önemli özelliği: Bloom, *Developing Talent,* s. 514.

128 içsel motivasyonu yok ettiğini: Robert Vallerand, Nathalie Ho-ulfort ve Jacques Forest, "Passion for Work: Determinants and Outcomes", *Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory,* ed. Marylene Gagne (New York: Oxford University Press, 2014), s. 85-105.

Telegram: @cinciva

129 fiziksel sakatlanmalara ve tükenmişlik sendromuna: Jean Cöte, yazarla yaptığı bir görüşmede, 24 Temmuz 2015. Ayrıca bakınız:, Jean Cöte, Kari Erickson ve Bruce Abernethy, "Play and Practice During Childhood", *Conditions of Childreris Talent Development in Sport,* ed. Jean Cöte ve Bonnie Lidor (Morgantown, WV: Fitness Information Technology, 2013), s. 9-20. Cöte, Baker ve Abernethy, "Practice and Play in the Development of Sport Exercise", *Handbook of Sport Psycbology,* ed. Gershon Tenenbaum ve Robert C. Eklund (Hoboken, NJ: John Wiley &, Sons, Inc., 2007), s. 184-202.

129 motive olması için gerekenlerin birbirinden farklı olduğu: Robert J. Vallerand, *The Psycbology of Passion: A Dualistic Model* (New York: Oxford University Press, 2015). Vallerand tutkunun hedef odaklı uygulamaya, ebeveynlerin ve öğretmenlerin otonomi desteğinin ise tutkuya yol açtığını buldu.

130 "Ben de kendi kitabımı yapmak istiyordum.": *Neıu York Times* bulmaca editörü Will Shortz, yazarla yaptığı bir görüşmede, 28 Şubat 2015.

130 ilk bulmacamı: Elisabeth Andrews, "20 Questions for Will Shortz", *Bloom Magazine,* Aralık 2007/Ocak 2008, s. 58.

130 İlk bulmacamı... sattım: Shortz, görüşmede.

131 ne yapmam gerektiğini: Jackie Bezos, yazarla yaptığı bir görüşmede, 6 Ağustos 2015. Jackie bana aynı zamanda Jeff'in erken dönemdeki uzay aşkının hiçbir zaman kaybolmadığını söyledi. Lisedeki mezuniyet konuşması uzayda koloni kurmakla ilgiliydi. Yıllar sonra da uzayda kalıcı bir varlık kurmak için Blue Origin'i kurdu: www. blueorigin.com.

133 çünkü onlar çok çeşitli: Shortz, görüşmede.

133 "Ben onlara kısa vadeliler diyorum,": Duvar Resmi Sanatları Programının kurucu ve yöneticisi Jane Golden, yazarla yaptığı bir görüşmede, 5 Haziran 2015.

135 temel bir güdüdür: North Carolina Üniversitesi Greensboro kampü-sünde psikoloji profesörü Paul Silvia, yazarla yaptığı bir görüşmede, 22 Temmuz 2015.

135 sarsılmaz ilgisini: PaulJ. Silvia, "Interest—the Curious Emotion", *Current Directions in Psychological Science* 17 (2008), s. 57-60.

Telegram: @cinciva

135 ne kadar çok öğrenmek istiyoruz: Bakınız: www.templeton.org.

136 Bunların ne anlama geldiğinden emin değillerdir: Silvia, görüşmede.

137 "How to Solve the *New York Times* Crossword Puzzle?": Will Shortz, "How to Solve the *Ne w York Times* Crossword Puzzle?", *New York Times* dergisi, 8 Nisan 2001.

138 Küçücük bir yenilik içeren: James, *Talks to Teachers,* 108.

7. Bölüm: Uygulama

139 **Ulusal Heceleme Yarışmasındaki daha azimli çocukların:** Duck-worth vd., "Grit".

140 bir öncekinden daha iyi olmasını: Lacey, görüşmede.

141 dünyanın en iyileri konusunda dünyanın en iyisi: Anders Ericsson ve Robert Pool, *Peak: Secrets from the Ne w Science ofExpertise* (Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2016). Ayrıca bakınız: K. Anders Ericsson, "The Influence of Experience and Deliberate Practice on the Development of Superior Expert Performance", *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance,* ed. K. Anders Ericsson vd. (New York: Cambridge University Press, 2006). K. Anders Ericsson, Ralf T. Krampe ve Clemens Tesch-Römer, "The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance", *Psychological Revieıu* 100 (1993), s. 363-406.

141 **gelişme ivmesi düşüyor.:** Bakınız: K. Anders Ericsson ve Paul Ward, "Capturing the Naturally Occurring Superior Performance of Experts in the Laboratory", *Current Directions in Psychological*

Science 16 (2007), s. 346-350. Ayrıca bakınız: Ailen Newell ve Paul S. Rosenbloom, "Mechanisms of Skill Acquisition and the Law of Practice", *Cognitive Skills and TheirAcquisition,* ed. John R. Anderson (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1981), s. 1-56. Azim örnekleri bana birçok kez, bir büyütecimiz olsa öğrenme eğrilerinin hiç de düz olmadığını görürdük gibi şeyler söylediler. Bunun yerine, "kısa" durağanlık dönemleri vardı: bir probleme saatlerce, günlerce, haftalarca hatta daha fazla takılma ama sonra birdenbire bir ilerleme kaydetme. 96 yaşındaki MacArthur ödüllü şair Irving Feldman bunu bana şöyle aktardı: "Öğrenmek dengeli bir şekilde

Telegram: @cinciva

yükselen bir eğim üzerinde ilerlemek değil, bir platodan (durağanlık döneminden) diğerine geçip durulan bir dizi tepedir."

141 on bin saat alıştırma: Ericsson vd., "The Role of Deliberate Practice".

141 Bir dansçının olgunluğa erişmesi: Martha Graham, **"I** Am a Dancer", Edward R. Murrowun şu eserinden: *This IBelieve,* CBS, tahminen 1951. Yeniden yayınlandığı yer: NPR, "An Athlete of God", 2006, http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyld=5065006.

142 bu konuda uzman olmak: Bryan Lowe William ve Noble Har-ter, "Studies on the Telegraphic Language: The Acquisition of a Hierarchy of Habits", *Psychological Reviezu* 6 (1899), s. 358. Ayrıca bakınız: John R. Hayes, "Cognitive Processes in Creativity", *Hand-book of Creativity*, ed. John A. Glover, Royce R. Ronning ve Cecil R. Reynolds (New York: Springer, 1989), s. 135-145.

142 kaba bir ortalamadan ibaret: Bakınız: K. Anders Ericsson, "The Danger of Delegating Education to Journalists: Why the APS Observer Needs Peer Review When Summarizing New Scientifıc Developments", (yayımlanmamış taslak, 2012) https://psy.fsu.edu/ faculty/ericssonk/ericsson.hp.html.

143 hedef odaklı uygulama *yapmıyor* **olman:** Florida Eyalet Üniversitesi Psikoloji Profesörü K. Anders Ericsson, yazarla yaptığı bir görüşmede, Aralık 2005.

143 **Kaşıdı olarak... güç hedefler belirliyorlar:** Ericsson vd., "Deliberate Practice".

143 1.14'te yüzmeye çalışırım: Gaines, görüşmede.

144 problem çözme becerisi gerektiren: Curtis Müzik Enstitüsü nün başkanı ve CEO'su Roberto Dıaz, yazarla yaptığı bir görüşmede, 7 Ekim 2015.

144 oyunumun her alanında: Zamanının %15'lik kısmını da bire bir ya da üçe üç alıştırma yaparak geçirdiğini söylüyor. Böylelikle üzerinde çalıştığı mikro düzeltmeler takım oyununa da entegre edilebiliyor. Son olarak da geri kalan %15 organize bir oyun oluşturmaya ayrılıyor. "Kevin Durant", *The Film Room Project.*

Telegram: @cinciva

144 biz orada kalakalmıştık: Area9 yönetim kurulu başkanı ve McGraw-Hill Educationın kurucu ortağı Ulrik Juul Christensen, yazarla yaptığı bir görüşmede, 15 Temmuz 2015.

145 önce satranç oyuncularında araştırılmıştı: Herbert A. Simon ve William G. Chase, "Skill in Chess: Experiments with Chess-Playing Tasks and Computer Simulation of Skilled Performance Throw Light on Some Human Perceptual and Memory Processes", *American Scientist* 61 (1973), s. 394-403. Ayrıca bakınız: Ericsson vd., "Deliberate Practice".

146 bazı hatalarını tespit ettim ve düzelttim: *Autöbiography ofBenjamin Franklin: With Introduction and Notes* (New York: The MacMillan Company, 1921), s. 14.

146 *Acı yoksa kazanç da yok:* Benjamin Franklin, "The Way to Wealth", *Memoirs of Benjamin Franklin* (New York: Harper & Brothers, 1839), s. 7.

146 **Az sayıda uygulamadan:** Peter F. Drucker, *Etkin Yöneticilik.*

147 yıllarını adamak: Atul Gawande, "The Learning Curve: Like Everyone Else, Surgeons Need Practice. That's Where You Come In", *New Yorker*; 28 Ocak 2002.

147 İşte sihirbazlık benim için bu: David Blaine, "How I Held My Breath for 17 Minutes", TED videosu, çekildiği tarih Ekim 2009, http://www.ted.com/talks/david_blaine_how_i_held_my_breath_ for_17_m Ayrıca bakınız: Roy F. Baumeister ve John Tierney, *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength* (New York: Penguin Press, 2011).

147 içeren kaynaklan incelemeye: Barrie Trinkle, Carolyn Andrews ve Paige Kimble, *How to Spell Like a Champ: Roots, Lists, Rules, Games, Tricks, and Bee-Winning Tipsfrom the Pros* (New York: Workman Publishing Company, Inc., 2006).

148 çalışabildiğim kadar çok çalışıyorum: James Maguire, *American Bee: The National Spelling Bee and the Culture ofWordNerds* (Emmaus, PA: Rodale, 2006), s. 360.

148 *Hedefodaklı uygulama... çok daha fazda etkiliyordu:* Angela Duckvvorth vd., "Deliberate Practice Spells Success: Why Grittier Competi-tors

Telegram: @cinciva

Triumph at the National Spelling Bee", *Social Psychological and Personality Science 2* (2011), s. 174-181. Ara sınav uygulaması, aynı zamanda yarışmadaki başarıyı da öngörüyordu. Fakat aynı miktarda ara sınav uygulanan çocukları birbiriyle karşılaştırdığımızda, hedef odaklı uygulama yapanların daha iyi olduklarını gördük. Buna karşın aynı derecede hedef odaklı uygulama yapan çocukları birbiriyle kıyasladığımızda daha fazla ara sınava girmiş olmanın bir avantaj sağlamadığını bulduk.

149 **ara sınavların öğrenmeye büyük katkıları:** Henry L. Roediger ve Jeffrey D. Karpicke, "The Power of Testing Memory: Basic Research and Implications for Educational Practice", *Perspectives on Psychological Science* 1 (2006), s. 181-210.

149 haftada on saatini: Duckworth vd., "Spells Success", s. 177.

149 vardığınız sonuç da farklı olur: Öğrenme güçlüğü konusu için bakınız: Elizabeth L. Bjork ve Robert Bjork, "Making Things Hard on Yourself, but in a Good Way: Creating Desirable Diffıculties to Enhance Learning", *Psychology and the Real World: Essays Illustrating Fundamental Contributions to Society,* ed. Morton A. Gernsbacher vd. (New York: Worth Publishers, 2011), s. 56-64. Ayrıca bakınız: Sidney K. D'Mello ve Arthur C. Graesser, "Confiısion", *International Handbook of Emotions in Education,* ed. Reinhard Pekrun ve Lisa Linnenbrink-Garcia (New York: Routledge, 2014), s. 289-310.

150 Gün içerisinde ufak ölümler: Graham, **"I** am a Dancer".

150 **insanüstü bir zorluk hissettiğini:** Ericsson vd., "Deliberate Practice".

150 Daha fazla odaklanmaya çalışıyorsun ve yoruluyorsun: Judd Apa-tow, Charlie Rose'la görüşmesinde, *Charlie Rose,* 31 Temmuz 2009, yeniden yayımlandığı hali: Apatow, *Sick in the Head: Conversations About Life and Cotnedy* (New York: Random House, 2015), s. 26.

150 yapmayı sürdürmeleri: K. Anders Ericsson, "How Experts Attain and Maintain Superior Performance: Implications for the Enhance-ment of Skilled Performance in Older Individuals", *Journal ofAging and PhysicalActivity* 8 (2000), s. 366-372.

151 "spontane bir hisse götüren": Karen Stansberry Beard, "Theore-tically Speaking: An Interview with Mihaly Csikszentmihalyi on Flow Theory

Telegram: @cinciva

Development and Its Usefulness in Addressing Con-temporary Challenges in Education", *Educational Psychology Revievo* 27 (2015), s. 358. Csikszentmihalyi anlık deneyimimizin kalitesini belirleyen şeyin öznel zorlanma seviyemiz ile öznel beceri seviyemiz olduğunu vurguluyor.

151 kendi kendine akıyor: Mihaly Csikszentmihalyi, "Play and Intrinsic Rewards", *Journal of Hümanistle Psychology* 15 (1975), s. 50.

151 düşünmeden otomatik olarak: Mihaly Csikszentmihalyi, "Flow: The Joy of Reading", *Applications of Flow in Human Development: The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi* (Dordrecht: Springer, 2014), s. 233.

152 hedef odaklı uygulamayla aynı şey değildir: K. Anders Ericsson ve Paul Ward, "Capturing the Naturally Occurring Superior Performance of Experts in the Laboratory", *Current Directions in Psychological Science* 16 (2007), s. 349.

152 hiçbir şekilde açık ve net değil: Mihaly Csikszentmihalyi, *Applications of Flow,* s. xx.

152 *Bilginin kökleri acıdır ama meyvesi tatlıdır'.* Age.

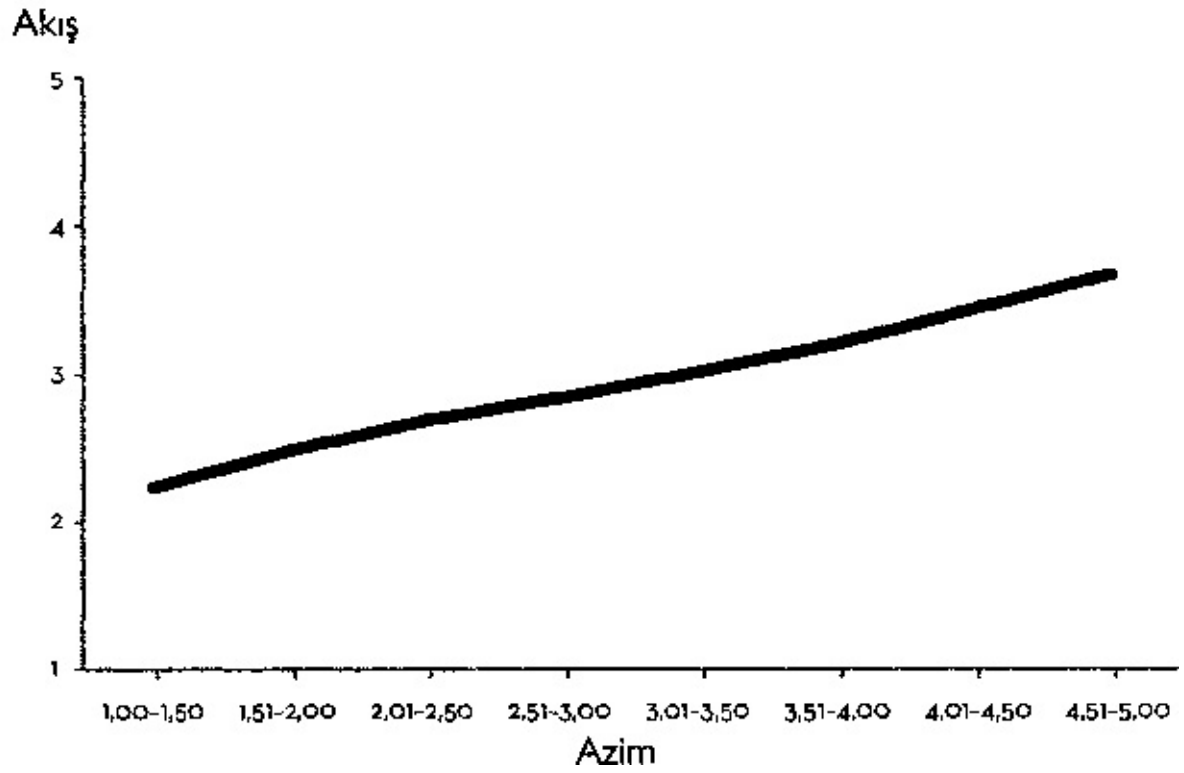
152 isteklerini elde etmeni: Age.

153 **"tutku ve birinci sınıf performans":** Mihaly Csikszentmihalyi ve K. Anders Ericsson, "Passion and World-Class Performance" (sunum, Pennsylvania Üniversitesi, Philadelphia, PA, Ağustos 2006).

154 azim ve akış: Bu çalışmada akış daha önceden geçerliliği kanıtlanmış altı maddelik, l'den 5'e kadar derecelendirilen bir ölçekle yapılmıştır

(söz konusu grafik için aşağıya bakınız). Örnek madde: "Çalışırken ya da tiyatrodayken genelde 'öyle bir odaklanırım ki' kendimin bile farkında olmam." Bakınız: Katherine R. Von Culin, Eli Tsukayama ve Angela L. Duckworth, "Unpacking Grit: Motivational Correlates of Perseverance and Passion for Long-Term Goals", *Journal ofPositive Psychology* 9 (2014), s. 1-7.

Telegram: @cinciva



155 dünyanın çapı kadar yüzdüm: Gaines, görüşmede.

156 Bu çok çalışmakla alakalı: Olimpiyat altın madalya sahibi DanimarkalI kürekçi Mads Rasmussen, yazarla yaptığı bir görüşmede, 28 Haziran 2015.

156 şu anki formumun bir göstergesi: Rod Gilmour, "Ledecky Betters Own 1500m Freestyle World Record", *Reuters*, 3 Ağustos 2015.

156 karşılaşma esnasında alıyorsunuz: Ashley Brança, "Katie Ledecky: Tve Just Always Felt Comfortable in the Water From Day One'", *The Guardian*, 10 Mart 2015.

159 **bundan *daha çok* foyif alıyorlardı:** Duckvvorth vd., "Spells Success".

160 aynı tutuma sahip: ABD Millî Takımı'nın yüzme koçu Bruce Gem-mell, yazarla yaptığı bir görüşmede, 24 Ağustos 2015.

160 tamamlamaya çalışırken: 2006 Ulusal Heceleme Yarışması şampiyonu Kerry Close, yazarla yaptığı bir görüşmede, 10 Ağustos 2015.

161 Hedef odaklı uygulamanın temel gerekliliklerini: K. Anders Ericsson,

Telegram: @cinciva

"The Influence of Experience and Deliberate Practice on the Development of Superior Expert Performance", *Cambridge Handbook ofExpertise andExpert Performance*, ed. K. Anders Ericsson vd. (Cambridge: Cambridge University Press), s. 685-706. "Stratejik" uygulama yapmanın önemi hakkında büyüleyici bir çalışma için bakınız: Robert Duke, Amy Simmons ve Carla Davis Cash, "It's Not How Much; It's How: Characteristics of Practice Behavior and Retention of Performance Skills", *Journal of Research in Music Education* 56 (2009), s. 310-321.

161 "Kendinizi ölümüne yormanın peşinde değilsiniz,": Rasmussen, görüşmede.

161 yirmi iki yaşında: Juilliard Okulunda performans psikologu Noa Kageyama, yazarla yaptığı bir görüşmede, 21 Eylül 2015.

162 zorlayıcı, çaba gerektiren ve zayıflık odaklı çalışmalar: Lauren Eskreis-Winkler vd., "Using Wise Interventions to Motivate Deliberate Practice", *Journal of Personality and Social Psychology* (baskı aşamasında).

163 sadece yapıyorsunuz: Judith A. Ouellette ve Wendy Wood, "Habit and Intention in Everyday Life: The Multiple Processes by Which Past Behavior Predicts Future Behavior", *Psychological Bulletin* 124 (1998), s. 54-74. Ayrıca bakınız: Charles Duhigg, *Alışkanlıkların Gücü: Özel ve İş Hayatımızda Alışkanlıklarımızın Ardında Ne Yatar?*, çev. Handan Balkara Çevikus, Boyner Holding Yayınları, 2017.

163 gün doğumuyla kalkıp: Mason Currey, *Günlük Ritüeller: Büyük Eserlerin Yaratıcıları Nasıl Çalışır?*.

163 "küçükçe" bir otel odasına: Age.

163 "her işin başında": William James, "The Laws of Habits", *The Popular Science Monthly* 30 (1887), s. 447.

164 burnunla bir fıstığı ittirmek gibiydi: Robert Compton, "Joyce Carol Oates Keeps Punching", *Dallas Morning News*, 17 Kasım 1987.

164 **bunu yaparken iyi hissedebilirsiniz:** "Tamamen Dalarak Yüzme"de başantrenör ve iyimserlik müdürü (şaka yapmıyorum, bu onun gerçek unvanı) Terry Laughlin, yazarla yaptığı bir görüşmede, 24 Temmuz 2015.

Telegram: @cinciva

165 küçük çocukların... çekinmediklerini: Erken çocukluk eğitimi için Zihnin Araçları adlı bir müfredat oluşturan Elena Bodrova ve Deborah Leong, yazarla yaptıkları bir görüşmede, 15 Temmuz 2015. Ayrıca bakınız: Adele Diamond ve Kathleen Lee, "Interventions Shown to Aid Executive Function Development in Children 4 to 12 Years Old", *Science* 333 (2011), s. 959-964. Clancy Blair ve C. Cybele Raver, "Closing the Achievement Gap through Modifıcation of Neurocognitive and Neuroendocrine Function", *PLoS ONE* 9 (2014), s. 1-13.

165 **yapabileceklerinin en iyisini yapmamayı:** Gemmell, görüşmede.

Telegram: @cinciva

167 **bir limonata standı kurmak istiyorum:** Alex'in Limonata Standı, http://www.alexslemonade.org.

168 **bu üç aşamalı ilerlemeyi:** Bloom, *Developing Talent.*

168 **"daha geniş çaplı amaç ve anlamının":** Bloom, *Developing Talent*, s. 527.

169 **Hayata farklı bir açıdan:** Golden, görüşmede.

169 seçim gününün asla gelmemesi: Kathryn Ott Lovell, Melissa Dribben'la yaptığı bir görüşmede, "Gracing the City Jane Golden Has Made Mural Arts the Nations Top Public Arts Program", *The Philadelphia Inquierer,* 27 Temmuz 2008.

169 Enerjimi kazanmanın yollarını buluyorum: Agm.

170 bu bir ahlaki zorunluluk: Golden, görüşmede.

170 **bir şişe güzel şarap:** Şarap tadımcısı ve *Vinous'un* kurucusu Antonio Galloni, yazarla yaptığı bir görüşmede, 24 Temmuz 2015.

170 "bir milyon ampulü söndürmek": "Liv-Ex Interview With Antonio Galloni, Part One", *The Liv-Ex Blog*, 13 Aralık 2013, http://www.

blog.liv-ex.com/2013/12/liv-ex-interview-with-antonio-galloni-part-

one.html.

170 **amaç hissiyle:** Galloni, görüşmede.

171 **ödemonik yaşamı:** Aristoteles, *Nikomakhos'a Etik.*

171 "haz ilkesi": Sigmund Freud, "Formulations Regarding the Two Principles in Mental Functioning", *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud*, çev. James Strachey ve Anna Freud, 12. cilt (London: The Hogarth Press, 1958), s. 218-226.

Telegram: @cinciva

171 anlam ve amaç peşinde koşma: Bakınız: John T. Cacioppo ve William Patrick, *Loneliness: Human Nature and the Need for Social Connection* (New York: W.W. Norton & Company, 2008). Ayrıca bakınız: Roy F. Baumeister ve Mark R. Leary, "The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation", *Psychological Bulletin* 117 (1995), s. 497-529. Son olarak bakınız: Edward L. Deci ve Richard Flaste, *Why We Do What We Do: Un-derstanding Self-Motivation* (New York: Penguin Books, 1995).

171 **hazlarımızdan daha çok umursarken:** Richard M. Ryan ve Ed-ward L. Deci, "On Happiness and Human Potential: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being", *Annual Revieıo ofPsychology 52* (2001), s. 141-166.

173 insanların iyiliğine: Akademisyenler amaç kelimesini az da olsa farklı anlamlarda kullanıyorlar. Genelde bir hedefin amaç olması için hem kişinin kendisi için anlamlı hem de başkalarına faydalı olması gerektiği vurgulanıyor. Burada ben amacın başkalarına odaklanan yönüne vurgu yapmak istiyorum. Çünkü ilginin kişinin kendine yönelik motivasyonuyla ilişkisini bir önceki bölümde ele aldık.

174 hangi tuğla örme ustasıyla: Amy Wrzesniewski, Clark McCauley, Paul Rozin ve Barry Schwartz, "Jobs, Careers, and Callings: Peoples Relations to Their *Work", Journal of Research in Personality* 31 (1997), s. 25.

174 **işlerini bir tutku olarak gördükleri:** Bu veriyi 2015'te elde ettik.

174 işlerini diğerlerine kıyasla: Wrzesniewski vd., "Jobs, Careers, and Callings", s. 25.

175 982 hayvanat bahçesi görevlisinin: J. Stuart Bunderson ve Jeffery A. Thompson, "The Cali of the Wild: Zookeepers, Callings, and the Double-Edged Sword of Deeply Meaningful Work", *Administrative Science Quarterly* 54 (2009), s. 32-57.

175 pazartesi ile cuma günleri arasında ölü gibi yaşamamayı: Studs Terkel, *Working: People Talk About What They Do Ali Day and How They FeelAbout What They Do* (New York: Pantheon Books, 1974), s. xi. Terkel'in kitabında adı geçen çalışanların isimlerinin mahlas olduğunun altını çizelim.

176 bir tutkum olduğunu sanmıyorum: Age., s. 521-524.

Telegram: @cinciva

176 "maaşlı işinde anlam bulan birkaç mutlu kişiyle": Age., s. xi.

176 Bu iş toplum için anlamlı: Age., s. 103-106.

177 sekreterler üzerine çalışma yapacağı zaman: Wrzesniewski vd., "Jobs, Careers, and Callings".

177 keşfedilmeyi bekleyen: Yale Üniversitesinin işletme bölümünde örgütsel davranış profesörü Amy Wrzesniewski, yazarla yaptığı bir görüşmede, 27 Ocak 2015.

178 Chicago'ya kadar uzanabilir: Metropolitan Transit Authority, "Facts and Figures", son erişim 20 Mart 2015, http://web.mta.info/nyct/ facts/ffsubway.htm.

178 **ben de işe alındım:** NYC Transit'İn metrosunun genel müdür yardımcısı Joe Leader, yazarla yaptığı bir görüşmede, 26 Şubat 2015.

180 Hayatımın en mükemmel deneyimiydi: Pennsylvania Üniversitesi tıp fakültesinde iç hastalıkları profesörü ve Penn Farkındalık Programı yöneticisi Michael Baime, yazarla yaptığı bir görüşmede, 21 Ocak 2015.

183 **aynı zamanda eğlenerek geçirmenin:** Bir sonraki yıl iki kat büyüdük ve öğrencilerimizi daha iyi desteklemek için bir okul sonrası zenginleştirme programı geliştirdik. Takip eden yıl, program Mas-sachusetts eyaletinde Better Government (Daha İyi Hükümet) Ödülü kazandı. Aynı dönemde Harvard Kennedy Okulunun öğretmenleri, Summerbridge Cambridge'i sosyal girişimcilik alanında bir vaka çalışması olarak görüp bir yazı yayımladı.

183 her yıl yüzlerce öğrenciye: Breakthrough Greater Boston hakkında daha fazla bilgi için bakınız: www.breakthroughgreaterboston.org.

184 ikisine birden sahip olabilirsin: 1965 Wharton İşletme Okulu profesörü Adam Grant, yazarla yaptığı bir görüşmede, 15 Temmuz 2015.

185 bireysel motivasyonla hareket edenlere kıyasla daha iyi: Adam Grant, *Vermek ve Almak.*

185 işin kendisine olan ilgi: Adam Grant, "Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persis-tence, Performance, and Productivity", *Journal of Applied Psychology* 93 (2008), s. 48-58.

Telegram: @cinciva

185 daha fazla para toplamıştı: Agm.

185 **yaklaşık yüz ergenle:** David S. Yeager ve Matthew J. Bundick, "The Role of Purposeful Work Goals in Promoting Meaning in Life and in Schoohvork During Adolescence", *Journal of Adolescent Research* 24 (2009), s. 423-452. Bununla alakalı olarak değerleri pekiştirmenin performansı başka nedenlerden dolayı (özellikle de kişisel yeterliliği koruyarak) artırdığı görülmüştür. Geoffrey L. Cohen ve David K. Sherman, "The Psychology of Change: Self-Affırmation and Social Psychological Intervention", *Annual Revievu of Psychology* 65 (2014), s. 333-371.

187 engellere yenik düşmedik: Assetlink'i kuran çift olan Aurora ve Franco Fonte, yazarla yaptıkları bir görüşmede, 13 Mart 2015.

187 ilgi duyduğun şeyle ilgili: Stanford Eğitim Bilimleri Yüksek Lisans Okulunda psikoloji profesörü Bili Damon, yazarla yaptığı bir görüşmede, 20 Temmuz 2015.

188 kişisel bir zorluk veya kayıp: Örneğin, bir suçun kurbanı olan dedektifler daha azimli oluyor ve bu yüzden de işlerine kendilerini daha çok veriyorlar. Bakınız: Lauren Eskreis-Winkler, Elizabeth P. Shulman ve Angela L. Duckworth, "Survivor Mission: Do Those Who Survive Have a Drive to Thrive at Work?", *Journal ofPositive Psychology* 9 (2014), s. 209-218.

188 onun ailesi oluyordu: Cinnabonun genel müdürü Kat Cole, yazarla yaptığı bir görüşmede, 1 Şubat 2015.

189 bir milyar doları aştı: Charlotte Alter, "How to Run a Billion Dollar Brand Before Youre 35", *Time* dergisi, 2 Aralık 2014.

190 "Benim tutkum insanlara yardımcı olmak,": Jo Barsh, yazarla yaptığı bir görüşmede, 31 Temmuz 2015.

191 sanki o insan o olacakmış gibi: Kat Cole, "See What's Possible, and Help Others Do the Same", Kat Cole un bloğundan, *The Difference,* 7 Ağustos 2013, http://www.katcole.net/2013/08/see-whats-possible-and-help-others-do.html.

191 "Dünya nasıl daha iyi bir yer haline gelir?": David S. Yeager vd., "Boring but Important: A Self-Transcendent Purpose for Learning Fosters

Telegram: @cinciva

Academic Self-Regulation", *Attitudes and Social Cognition* 107 (2014), s. 559-580.

192 bu fikre "işi ustalıkla işlemek": Amy Wrzesniewski ve Jane E. Dutton, "Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work", *Academy of Management Revieıu* 26 (2001), s. 179-201. Ayrıca bakınız: www.jobcrafting.org ve Grant, *Give and Take*, s. 262-263. Bu bölüm aynı zamanda yazar ile Yale İşletme Okulunda örgütsel davranış profesörü Amy Wrzesniewski arasındaki kişisel yazışmaları içeriyor, 20 Ekim 2015.

192 daha iyi bir insan olma: İlgili okurlar, Bili Damonın kullandığı daha fazla soruyu kitabında bulabilirler: *The Path to Purpose: How Young People Find Their Calling in Life* (New York: Free Press), s. 183-186.

9. Bölüm: Umut

195 yeniden ayağa kalkmakla: Umudun nasıl kavramlaştırılabileceğine dair daha kapsamlı bir tartışma için bakınız: Kevin L. Rand, Al-lison D. Martin ve Amanda M. Shea, "Hope, but not Optimism, Predicts Academic Performance of Law Students Beyond Previous Academic Achievement", *Journal of Research in Personality* 45 (2011), s. 683-686. Ayrıca bakınız: Shane J. Lopez, *Making Hope Happen:*

Create the Future You Want for Yourself and Others (New York: Atria Books, 2013).

197 nörobiyoloji dersine devam etme (hatta o bölümden *mezun olma):*

2006'ya kadar Harvard'da "konsantrasyon" alanınızı, yani *okuyup mezun olacağınız* bölümü daha ilk yıldan belirlerdiniz ve aynı zamanda almayı düşündüğünüz tüm derslerin planını çıkarırdınız. Benim asıl konsanstrasyonum, o yıllarda nörobiyoloji henüz ayrı bir alan olmadığı için biyoloji bölümü altındaki nörobiyoloji alt dalıydı.

198 **cezanın dinmesini:** Steven F. Maier ve Martin E. P. Seligman, "Learned Helplessness: Theory and Evidence", *Journal ofExperimental Psychology* 105 (1976), s. 3-46. Öğrenilmiş çaresizlik üzerine yapılmış ilk çahşmalar aslında üçlü bir tasarıma sahipti. Bu da üçüncü bir koşul olduğu anlamına geliyor: köpeklerin hiç şok almadığı koşul. Genelde bu köpekler şok alıp stresini kontrol

Telegram: @cinciva

edebilenlerle benzer davranışlar gösteriyordu. Bu bölümdeki bazı alıntılar Seligman ve yazar arasındaki görüşmeden alınmadır. Ayrıca bakınız: Martin E. P. Seligman, *Öğrenilmiş İyimserlik^* çev. Semra Kunt, HYB Yayınları, 2007.

199 **depresyonun kökenlerini ve uygulama çözümlerini:** Aaron Beck hakkında daha fazla bilgi için bakınız: www.beckinstitute.org.

200 iyimserleri kötümserlerden ayırmak: Christopher Peterson vd., "The Attributional Style Questionnaire", *Cognitive Therapy and Research* 6 (1982), s. 287-300. Ayrıca bakınız: Lyn Y. Abramson, Gerald I. Metalsky ve Lauren B. Alloy, "Hopelessness Depression: A Theory-Based Subtype of Depression", *Psychological Reviezu* 96 (1989), s. 358-372.

201 depresyon ve anksiyeteden muzdarip: Peter Schulman, Camilo Castellon ve Martin E. P. Seligman, "Assessing Explanatory Style: The Content Analysis of Yerbatim Explanations and the Attributional Style Questionnaire", *Behavioural Research and Therapy* 27 (1989), s. 505-509.

201 okulu bırakma olasılıklarıysa: Leslie P. Karnen ve Martin E. P. Seligman, "Explanatory Style Predicts College Grade Point Ave-

rage" (yayımlanmamış taslak, 1985). Christopher Peterson ve Lisa

C. Barrett, "Explanatory Style and Academic Performance Among University Freshman", *Journal ofPersonality and Social Psychology* 53 (1987), s. 603-607.

201 daha sağlıklı oluyorlar: Toshihiko Maruto, Robert C. Colligan, Michael Malinchoc ve Kenneth P. Offord, "Optimists vs Pessimists: Survival Rate Among Medical Patients Över a 30-Year Period", *Mayo Clinic Proceedings* 75 (2000), s. 140-143. Christopher Peterson ve Martin E. P. Seligman, "Pessimistic Explanatory Style Is a Risk Factor for Physical Illness: A Thirty-Five-Year Longitudinal Study", *Journal ofPersonality and Social Psychology* 55 (1988), s. 23-27.

201 **evliliklerinden daha çok tatmin oluyor:** Karen J. Horneffer ve Frank

D. Fincham, "Construct of Attributional Style in Depression and Marital Distress", *Journal of Family Psychology* 9 (1995), s. 186-195. Ayrıca bakınız: Horneffer ve Fincham, "Attributional Models of Depression and Distress", *Personality and Social Psychology Bulletin* 22 (1996), s. 678-689.

Telegram: @cinciva

201 %25 daha fazla sigorta satışı: Satış ve iyimserlik hakkında okuma yapmak istiyorsanız bakınız: Martin E. P. Seligman ve Peter Schul-man, "Explanatory Style as a Predictor of Productivity and Quitting Among Life Insurance Sales Agents", *Journal ofPersonality and Social Psychology* 50 (1986), s. 832-838. Shulman, "Explanatory Style". Ayrıca bakınız: Peter Schulman, "Applying Learned Optimism to Increase Sales Productivity", *Journal of Personal Selling & Sales Management* 19 (1999), s. 31-37.

201 kendi performanslarının en iyisini: Martin E. P. Seligman, "Exp-lanatory Style As a Mechanism of Disappointing Athletic Performance", *Psychological Science* 1 (1990), s. 143-146.

202 *sanırım denemeyi sürdüreceğimi* Lacey, görüşmede.

202 **terapinin hedefi olabilirdi:** Aaron T. Beck, A. John Rush, Brian F. Shaw ve Gary Emery, *Cognitive Therapy of Depression* (New York: Guilford Press, 1979). Aynı tarihlerde Albert Ellis'in de benzer bir yaklaşım geliştirdiğinin altını çizelim. Dolayısıyla Beck ve Ellis

günümüzde bilişsel davranışçı terapi olarak bilinen akımın öncüleri olarak tanınıyor.

202 etkileri, antidepresan tedavisine kıyasla daha uzun süreli: Ro-

bert J. DeRubeis vd., "Cognitive Therapy vs Medications in the Treatment of Moderate to Severe Depression", *Archives of General Psychiatry* 62 (2005), s. 409-416. Steven D. Hollon vd., "Preven-tion of Relapse Following Cognitive Therapy vs Medications in Moderate to Severe Depression", *Archives of General Psychiatry* 62 (2005), s. 417-422. Bazı hastalar BDT'nin kendileriyle olumsuz konuşmalarının önüne geçme kısmında zorlanıyorlar. Bu hastalar şöyle şeyler söylüyor: "Kafamda, kendi kendime ezik demem adil değil. Kendimi etiketliyorum, siyah beyaz düşüncelere giriyorum. Fakat kalbimde, bir parçam hâlâ ezik olduğumu (sanki hiç yeteri kadar iyi olmayacağımı) hissediyor." BDT'nin yeni bir formu olan kabul ve kararlılık terapisi (KKT) bu sorunlara odaklanıyor. KKT'de hedef, herhangi bir olumsuz içsel konuşmayı fark edip varlığını kabul ederken, onların davranışlarınıza etki etmesine izin vermemektir.

203 "Sınırsız umut": Amerika İçin Öğret hakkında daha fazla bilgi şu sitede bulunabilir: www.teachforamerica.org.

Telegram: @cinciva

204 iyimser öğretmenler daha azimli: Claire Robertson-Kraft ve Angela L. Duckworth, "True Grit: Perseverance and Passion for Long-term Goals Predicts Effectiveness and Retention among Novice Teachers", *Teachers College Record* (1970) 116 (2014), s. 1-24.

205 **Carol ilk çalışmalarından birinde:** Carol S. Dweck, "The Role of Expectations and Attributions in the Alleviation of Leârned Helplessness", *Journal of Personality and Social Psychology* 31 (1975), s. 674-685.

206 bir insanın zekâ kuramını değerlendirmek: Bu ölçek, Carol Dweck, Sheri Levy, Valanne MacGyvers, C.Y. Chiu ve Ying-yi Hong tarafından geliştirilmiştir. İlgili okurlar için önerim: Carol Dweck, *Mindset: The Ne w Psychology ofSuccess* (New York: Ballantine Books, 2008).

208 pozitif sosyal ilişkilere: Bakınız: Carol S. Dweck, "Mindsets and Human Nature: Promoting Change in the Middle East, the Scho-olyard, the Racial Divide, and Willpower", *American Psychologist* (2012), s. 614-622.

208 üniversiteye devam etme: Brian Galla vd., "Intellective, Motiva-tional, and Self-Regulatory Determinants of High School Grades, SAT Scores, and College Persistence", (inceleme aşamasındaki taslak, 2015).

208 **KIPP Okulları:** KIPP hakkında daha fazla bilgi için bakınız: www. kipp.org.

209 Gelişimci Zihniyeti ve Azmi Güçlendiren ifadeler: Bu sözlük, başlangıçta psikolog David S. Yeager tarafından geliştirilmiştir. Ona tüm yaşlara genellenebilen bu revizyonu için teşekkür borçluyum. Genel ifadeler için bakınız: Daeun Park vd., "How Do Generic Sta-tements Impact Performance? Evidence for Entity Beliefs", (inceleme aşamasındaki taslak, 2015). Son olarak da "hakiki" bir gelişimci zihniyete sahip olmanın önemi için bakınız: Carol S. Dweck, "Carol Dweck Revisits the 'Growth Mindset'", *Education Week*, 22 Eylül 2015.

210 onları taklit etmede asla başarısız değillerdir: James Baldwin, *Nobody KnoıusMyName* (NewYork: Vıntage Books, 1993), s. 61-62.

210 yanlışlıkla sabit zihniyet aşıladığı: Daeun Park vd., "Young Children's Motivational Frameworks and Math Achievement: Relation to Te-acher-Reported Instructional Practices, but Not Teacher Theory of Intelligence",

Telegram: @cinciva

Journal of Educational Psychology (baskıda, 2015).

210 hataları zararlı ve sorunlu olarak gören ailelerin: Kyla Haimovitz ve Carol S. Dweck, "What Predicts Children's Fixed and Growth Mindsets? Not Their Parent's Views of Intelligence But Their Pa-rents' Views of Failure", (inceleme aşamasındaki taslak, 2015).

210 şirket ortamları için de geçerli: *Harvard Business Revieıo* Ekibi, "How Companies Can Profıt from a 'Growth Mindset'", *Harvard Business Revieıv,* Kasım 2014.

212 üst düzey liderleri takip ettik: Vanguard CEO'su Bili McNabb, yazarla yaptığı bir görüşmede, 20 Ağustos 2015.

214 "Beni öldürmeyen şey güçlendirir,": Friedrich Nietzsche, *TheAnti-Christ, Ecce Homo, Tuoilight of the Idols: and Other Writings,* ed. Aaron Ridley, çev. Judith Norman (Cambridge: Cambridge University Press, 2005), s. 157.

214 aynı sözleri tekrarlıyor: Kanye West, "Stronger", *Graduation*, 2007. Kelly Clarkson bu lafın daha popülerleşmiş bir versiyonunu söylüyor: "Seni öldürmeyen şey güçlendirir." Bakınız: "Stronger (What Doesn't Kili You)", *Stronger,* 2011.

214 kıyasla kendimize daha çok güvendiğimiz: Hatta acı çekmenin yetkinliklerimizi artırdığı inanışı neredeyse zamandan bağımsız olarak var. Tüm dinî gelenekler aydınlanma için acı çekmenin gerekliliğini içeriyor. Tutku (*passion)* kelimesinin Latince kökeni olan *patı*, "acı çekmek" anlamına geliyor. *OED* Online, Oxford University Press, Eylül 2015.

215 **"devam etme kararlılığını":** Outward Bound hakkında daha fazla bilgi için bakınız: www.outwardbound.org.

215 **azalmak yerine artış gösteriyordu:** John A. Hattie, Herbert W. Marsh, James T. Neill ve Garry E. Richards, "Adventure Educa-tion and Outward Bound: Out-of-Class Experiences That Make a Lasting Difference", *Reviezo of Educational Psychology* 67 (1997), s. 43-87.

215 bizi öldürmeyen şeyin *zayıflattığı:* Maier ve Seligman, "Learned Helplessness."

Telegram: @cinciva

215 **Steve Maier ve öğrencileri:** Kenneth H. Kubala vd., "Short- and Long-Term Consequences of Stressor Controllability in Adolescent Rats", *Behavioural Brain Research* 234 (2012), s. 278-284.

216 strese tepki veren: Boulderdaki Colorado Üniversitesinde psikoloji profesörü ve üniversitedeki Nörobilim Merkezinin yöneticisi Steve F. Maier, yazarla yaptığı bir görüşmede, 2 Nisan 2015.

218 **Milton Hershey Okulu'nda:** Tesadüf olmayan bir biçimde Milton Hershey'in kendisi de başarısız şirketler kurup, sonunda deneme

yoluyla bulduğu tarifle şirketini dünyanın alanında en büyüğü haline getirmesiyle azme örnek oluşturuyor. Karısı ve o, çocuk sahibi olamadıkları için Hershey Okulunu kurmuşlar ve bu okul, Hershey hisselerinin bir kısmının kontrolüne sahip. Milton Hershey Okulu ve kurucusu hakkında daha fazla bilgi için bakınız: www.mhskids. org.

219 **daima öğrenmeye ve gelişmeye:** Kayvon un müziğini dinlemek için bakınız: www.kayvonmusic.com.

220 **IQjmanlarını yükseltmişti:** Sue Ramsden vd., "Verbal and Non-Verbal Intelligence Changes in the Teenage Brain", *Nature* 479 (2011), s. 113-116.

221 miyelini geliştirme yetimizi: Carol S. Dweck, "The Secret to Ra-ising Smart Kids", *ScientifİC American* 23 (2015). Lisa S. Blackwell, Kali H. Trzesniewski ve Carol S. Dweck, "Implicit Theories of Intelligence Predict Achievement across an Adolescent Transition: A Longitudinal Study and in Intervention", *Child Development* 78 (2007), s. 246-263. Joshua Aronson, Carrie B. Fried ve Catherine Good, "Reducing the Effects of Stereotype Threat on African American College Students by Shaping Theories of Intelligence", *Journal of Experimental Psychology* 38 (2002), s. 113-125. David Paunesku vd., "Mind-Set Interventions Are a Scalable Treatment for Academic Underachievement", *Psychological Science* (2015), s. 1-10. Allyson P. Mackey, Kirstie J. Whitaker ve Silvia A. Bunge, "Experience-Depen-dent Plasticity in White Matter Microstructure: Reasoning Training Alters Structural Connectivity", *Frontiers in Neuroanatomy* 6 (2012), s. 1-9. Robert J. Zatorre, R. Douglas Fields ve Heidi Johansen-Berg, "Plasticity in Gray and White: Neuroimaging Changes in Brain Structure During Learning", *Nature Neuroscience* 15 (2012), s. 528-536.

Telegram: @cinciva

221 “dayanıklılık eğitimi”: Jane E. Gillham vd., “Preventing Depression among Early Adolescents in the Primary Çare Setting: A Randomized Controlled Study of the Penn Resiliency Program”, *Journal ofAbnor-mal Child Psychology* 34 (2006), s. 203-219. Martin E. P. Seligman,

Peter Schulman, Robert J. DeRubeis ve Steven D. Hollon, “The Prevention of Depression and Anxiety”, *Prevention and Treatment 2* (1999). Daha yakın tarihli bir toplu analiz çalışmasının, programın 12 ay sonra yapılan takiplerde tedavi olmayan koşula kıyasla etkili olduğunu fakat aktif tedavi ya da kontrol gruplarına kıyasla etkili olmadığını bulduğunu belirtmek gerekiyor: Steven M. Brumvasser, Jane E. Gillham ve Eric S. Kim, “A Meta-Analytic Review of the Penn Resiliency Program’s Effect on Depressive Symptoms”, *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 77 (2009), s. 1042-1054.

221 **bilişsel davranışçı terapi:** Bilişsel davranışçı terapiye dair daha fazla bilgi için bakınız: www.beckinstitute.org.

222 *tekrar ayağa kalkmayı beceririm'*. Rhonda Hughes ile Bryn Mawr Üniversitesinde fahri matematik profesörü ve EDGE Programının kurucu ortağı Helen Herrmann, yazarla yaptıkları bir görüşmede, 21 Mayıs 2013.

223 *Pes etmeyin!:* Spelman Üniversitesinde fahri matematik profesörü Sylvia Bozeman, yazarla yazışmasında, 14 Ekim 2015. Sylvia benzer ifadeleri şurada da kullanmıştı: Edna Francisco, “Changing the Culture of Math”, *Science Magazine*, 16 Eylül 2005. Bu noktada bazen bir şeyi yapmayı sürdürmenizi söyleyecek kimse olmadığını söylemem gerekiyor. Psikolog Kristin Neff, benzer bir durumdaki bir arkadaşınıza ne diyeceğinizi düşünmeyi, sonrasında da benzer bir şefkati kendinize gösterip anlayışlı yaklaşmayı öneriyor.

10. Bölüm: Azme Yönelik Ebeveynlik

228 hiçbir aksilik kolay kolay canını sıkmayacak: John B. Watson, *Psychological Çare of Infant and Child* (London: Unwin Brothers, Ltd., 1928), 14.

228 **kafalarını hafifçe okşayın:** Age., s. 73.

230 “Benim temelimi atan ebeveynlerimdi,”: Don Amore, “Redemption For a Püre Passer?”, *Hartford Courant*, 29 Ocak 1995.

Telegram: @cinciva

231 Sanırım eve dönmek istiyorum: *Grit: The True Story of Steve Young,* yön. Kevin Doman (Cedar Fort, KSL Television, and HomeSports, 2014), DVD.

231 **Buraya geri dönmeyeceksin:** Age.

231 10.000'den fazla atış yapmıştım: Steve Young ve Jeff Benedict, "Ten Thousand Spirals", yakında çıkacak olan kitabın bir bölümü, 2015, http:/Avww.jeffbenedict.com/index.php/blog/389-ten-thousand-spirals.

231 atış yapamadan ayrılıyordum: Doman, *Grit: The True Story.*

231 **Pes edemezsin:** Christopher W. Hunt, "Forever Young, Part II: Resolve in the Face of Failure", *Greenzuich Time,* 2 Şubat 2013.

232 **ben de toplara vururdum:** Doman, *Grit: The True Story.*

232 *Sonuna kadar dayan Steve*: Profesyonel Amerikan Futbolu Onur Listesi, "Steve Youngs Enshrinement Speech Transcript", 7 Ağustos 2005.

232 **bu isim ona gerçekten uyuyor:** Doman, *Grit: The True Story.*

233 tek seferde 10.000 mekik: Kevin Doman, "Grit: The True Story of Steve Young", *Deseret News, 4* Nisan 2014.

233 **Steve harika bir çocuktu:** Steve Youngın ebeveynleri Sherry ve Azim Young, yazarla yaptıkları bir görüşmede, 23 Ağustos 2015.

235 her şey durumla bağlantılıdır: San Francisco 49ers takımının eski oyun kurucusu Steve Young, yazarla yaptığı bir görüşmede, 18 Ağustos 2015.

236 Ingiltere'nin en iyi komedyeni: *Observer*; "The A-Z of Laughter (Part Two)", *Guardian, 7* Aralık 2003.

237 ailemden geliyor: Komedyen Francesca Martinez, yazarla yaptığı bir görüşmede, 4 Ağustos 2015.

237 o zaman yeniden değerlendirirsin: Francesca Martinez, *What the **** Is Normal?* (London: Virgin Books, 2014), s. 185.

237 **örgün eğitimi... bırakmamdan:** Martinez, görüşmede. Francesca kitabında

Telegram: @cinciva

da benzer bir şeyden bahsediyor.

239 etrafa fırlatılan cisimler: Martinez, *What the ****Is Normal?*, s. 48.

241 **"otoritatif ebeveynlik":** Wendy S. Grolnick ve Richard M. Ryan, "Parent Styles Associated with Children's Self-Regulation and Com-

petence in School", *Journal of Educational Psychology* 81 (1989), s. 143-154. Earl S. Schaefer, "A Configurational Analysis of Childrens Reports of Parent *P>thzvxoı\ Journal of Consulting Psychology* 29 (1965), s. 552-557. Diana Baumrind, "Authoritative Parenting Revisited: History and Current Status", *Authoritative Parenting: Synthesizing Nurturance andDiscipline for Optimal Child Development*, ed. Robert E. Larzelere, Amanda SheffİeId Morris ve Amanda W. Harrist (Washington, D.C.: American Psychological Association, 2013), s. 11-34.

242 başkanlık konuşmasını yaparken: Laurence Steinberg, "Presidential Address: We Know Some Things: Parent-Adolescent Relationships in Retrospect and Prospect", *Journal of Research on Adolescence* 11 (2001), s. 1-19.

242 sıcak, saygılı ve talepkâr ebeveynleri: Laurence Steinberg, Nina S. Mounts, Susie D. Lamborn ve Sanford M. Dornbusch, "Authoritative Parenting and Adolescent Adjustment across Varied Ecological Niches", *Journal of Research on Adolescence* 1 (1991), s. 19-36.

242 on yıl ve sonrasında da: Koen Luyckx vd., "Parenting and Trajec-tories of Children s Maladaptive Behaviors: A 12-year Prospective Community Study", *Journal of Clinical Child & Adolescent Psychology* 40 (2011), s. 468-478.

242 çocukların ebeveynlerinden aldıkları mesajın: Earl S. Schaefer, "Children's Reports of Parental Behavior: An Inventory", *Child Development* 36 (1965), s. 413-424. Nancy Darling ve Laurence Steinberg, "Parenting Style as Context: An Integrative Model", *Psychological Bulletin* 113 (1993), s. 487-496.

243 ebeveynlik değerlendirme: Nancy Darling ve Teru Toyokawa'nın izniyle uyarlanmıştır, "Construction and Validation of the Parenting Style Inventory II (PSI-II)", (yayımlanmamış taslak, 1997).

Telegram: @cinciva

245 resmen "karbon kopya": Albert Bandura, Dorothea Ross ve Sheila Ross, "Imitation of Film-Mediated Aggressive Models", *Journal of Abnormal and Social Psychology* 66 (1963), s. 3-11.

245 uzakhedeflereodaldı çalışılması: Bloom, *Developing Talent,* s. 510.

245 **Ebeveynlerin kendi ilgi alanları:** Ronald S. Brandt, "On Talent Development: A Conversation with Benjamin Bloom", *Educational Leadership* 43 (1985), s. 34.

246 gelecek nesilleri: Çenter for Promise, *Don t Quit on Me: What Young People Who Left School Say About the Pozuer of Relationships* (Washington, D.C.: America's Promise Alliance, 2015), www.gradnation. org/report/dont-quit-me.

247 ellili yaşlarında, yıllanmış bir rockçı: Tobi Lütke, "The Apprentice Programmer" Tobi Lütke nin bloğu, 3 Mart 2013, http://tobi.lutke. com/blogs/news/11280301-the- apprentice-programmer.

248 öğretim alanında yapılan yeni araştırmalar: Kathryn **R.** VVentzel, "Are Effective Teachers Like Good Parents? Teaching Styles and Student Adjustment in Early Adolescence", *Child Development* 73 (2002), s. 287-301. Douglas A. Bernstein, "Parenting and Teaching: What's the Connection in Our Classrooms?", *Psychology Teacher Netvoork,* Eylül 2013, http:/Avww.apa.org/ed/precollege/ptn/2013/09/ parenting-teaching.aspx.

248 1.892 farklı sınıfın: Ronald F. Ferguson ve Charlotte Danielson, "How Framework for Teaching and Tripod 7Cs Evidence Distinguish Key Components of Effective Teaching", *Designing Teacher Evalu-ation Systems: Nevo Guidancefrom the Measures of Effective Teaching Project,* ed. Thomas J. Kane, Kerri A. Kerr ve Robert C. Pianta (San Francisco: Jossey-Bass, 2014), s. 98-133.

248 David S. Yeagerve Geoffrey L. Cohen: David Scott Yeager vd., "Breaking the Cycle of Mistrust: Wise Interventions to Provide Critical Feedback across the Racial Divide", *Journal ofExperimental Psychology* 143 (2013), s. 804-824. Bu müdahaleye en başta ilham veren etkili eğitmenlerle ilgili çalışma için bakınız: Mark R. Lepper ve Maria VVoolverton, "The Wisdom of Practice: Lessons Learned from the Study of Highly Effective Tutors", *Improving Academic Achievement: Impact ofPsychological Factors on Education,* ed. Joshua Aronson (New York: Academic Press, 2002), s. 135-158.

Telegram: @cinciva

249 *çünkü senden beklentim çok yüksek'.* Yeager vd., “Breaking the Cycle”.

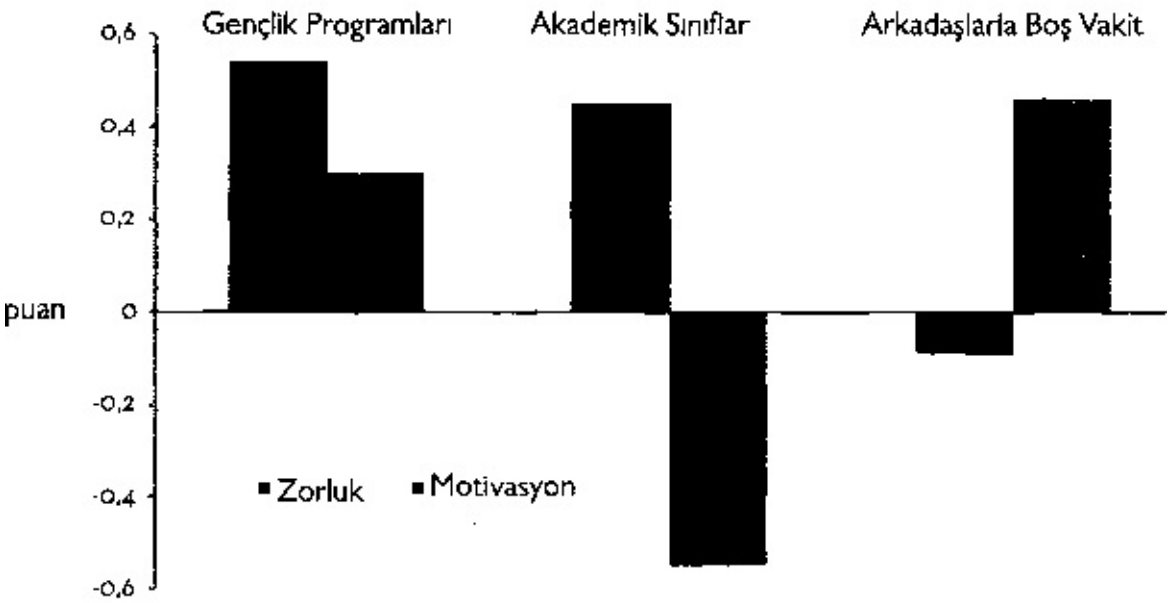
250 Cody Coleman: Stanford Üniversitesinde bilgisayar bilimleri doktora adayı Cody Coleman’ın yazarla arasında geçen bir konuşmadan, 24 Mayıs 2013.

251 Chantel Smithle: Winslow Township Lisesinde matematik öğretmeni olan Chantel Smith, yazarla görüşmesinde, 15 Mart 2015.

253 “Pozitif kalın,”: Cody Coleman, Stephanie Reneeyle görüşmesinde, 900 AM-WURD, 31 Ekim 2014.

Telegram: @cinciva

257 *hem* **zorlandıklarını** *hem de* **eğlendiklerini:** Reed W. Larson ve Douglas Kleiber, "Daily Experience of Adolescents", *Handbook of ClinicalResearch andPractice with Adolescents,* ed. Patrick H. Tolan ve Bertram J. Cohler (Oxford: John Wiley 8c Sons, 1993), s. 125-145. Reed W. Larson, "Positive Development in a Disorderly World", *Journal of Research on Adolescence* 21 (2011), s. 317-334. Verinin orijinal kaynağı için bakınız: Reed W. Larson, Giovanni Moneta, Maryse H. Richards ve Suzanne Wilson, "Continuity, Stability, and Change in Daily Emotional Experience across Adolescence", *Child Development* 73 (2002), s. 1151-1165.



Young ve diğerlerinin izniyle uyarlanmıştır.

Ayrıca bakınız: David J. Shernoff, Mihaly Csikszentmihalyi, Barbara Schneider ve Elisa Steele Shernoff, "Student Engagement in High School Classrooms from the Perspective of Flow Theory", *School Psychology Quarterly* 18 (2003), s. 158-176. David J. Shernoff ve Deborah Lowe Vandell, "Engagement in After-School Program Activities: Quality of Experience from the Perspective of Partici-pants", *Journal ofYouth andAdolescence* 36 (2007), s. 891-903. Kiyoshi Asakawa ve Mihaly Csikszentmihalyi, "The Quality of Experience of Asian American Adolescents in Academic Activities: An Explo-ration of

Telegram: @cinciva

Educational Achievement", *Journal of Research on Adolescence* 8 (1998), s. 241-262.

257 **okul dışı aktivitelere katılan çocuklar:** Reed W. Larson, "Toward a Psychology of Positive Youth Development", *American Psychologist* 55 (2000), s. 170-183. Ayrıca bakınız: Robert D. Putnam, *OurKids: The American Dream in Crisis* (New York: Simon *Sc* Schuster, 2015), s. 174-182.

257 daha olumlu sonuçlar öngörebiliyoruz: Örnek olarak bakınız: Jennifer Fredricks ve Jacquelynne S. Eccles, "Extracurricular Participation Associated with Benefîcial Outcomes? Concurrent and Longitudinal Relations", *Developmental Psychology* 42 (2006), s. 698-713.

257 bilgisayar oyunu oynayarak: Bureau of Labor Statistics, "American Time Use Survey", Average Hours Spent Per Day in Leisure and Sports Activities, by Youngest and Oldest Populations Grafiği, 2013, http://www.bls.gov/TUS/CHARTS/LEISURE.HTM. Ayrıca bakınız: Vanessa R. Wight, Joseph Price, Suzanne M. Bianchi ve Bijou R. Hunt, "The Time Use of Teenagers", *Social Science Research* 38 (2009), s. 792-809.

258 yetişkinlikteki başarıya: Margo Gardner, Jodie Roth ve Jeanne Brooks-Gunn, "Adolescents' Participation in Organized Activities and Developmental Success 2 and 8 Years After High School: Do Sponsorship, Duration, and Intensity Matter?" *Developmental Psychology* 44 (2008), s. 814-830.

259 **Willingham... direktörüydü:** Warren H. Willingham, *Success in College: The Role of Personal Qualities and Academic Ability* (New

York: College Entrance Examination Board, 1985). Bu çalışmayı yürüttüğü sıralarda Warren Willigham'ın oğlu Dan psikoloji okumaya başlamıştı. Dan şu anda Virginia Üniversitesi nde psikoloji profesörü ve babasının mirasını korumak adına kendini bilişsel psikolojiyi çocukların faydasına kullanmaya adamış durumda. Onun kitapları arasında en sevdiğim: *Why Dorit Students Like School?* (San Francisco: Jossey-Bass, 2009).

259 standart testlerin ötesine: Akademik ve mesleki sonuçlar için standart başarı testlerinin tahmini geçerliliği iyi belgelendirilmiştir. Özellikle psikolog Paul Sackett ve Nathan Kuncel'in çalışmalarına bakın. Buradaki iddiam, başarı testlerinin tek başına geçersiz olması

Telegram: @cinciva

değil, öğrencilerinin yetkinliklerini ölçmede eksik kalıyor olmasıdır. Bakınız: Angela L. Duckvvorth, Patrick D. Quinn ve Eli Tsukayama, "What No Child Left Behind Leaves Behind: The Roles of IQ_and Self-Control in Predicting Standardized Achievement Test Scores and Report Card Grades", *Journal ofEducatiorıal Psychology* 104 (2012), s. 439-451. Ayrıca bakınız: James J. Heckman, John Eric Humphries ve Tim Kautz (ed.), *The Myth of Achievement Tests: The GED and the Role of Character in American Life* (Chicago: The University of Chicago Press, 2014).

260 bilinçli ve devamlı olarak bağlı kalınan: Willingham, *Success in College*, s. 213.

261 önemli bir yarışta galip gelen: Michael Wines, "Extracurricular Work Spurs Success in College", *Los Angeles Times*, 17 Ekim 1985.

262 Üretken bir biçimde bir işin sonunu getirebilmenin: Willingham, *Success in College*, s. 193. Azim gibi niceliklerin ölçümündeki avantaj ve dezavantajların bir derlemesi için bakınız: Duckworth ve Yeager, "Measurement Matters".

263 oranlarında oldukça büyük farklılıklar: Brian M. Galla vd., "Cog-nitive and Noncognitive Determinants of High School Grades, SAT Scores, and College Persistence", *Journal of Educational Psychology* (inceleme aşamasında, 2015).

263 Azim Ağı: Alyssa J. Matteucci vd., "Quantifying Grit from Extra-curricular Activities: A Biodata Measure of Passion and Perseverance for Long-Term Goals" (hazırlık aşamasındaki taslak, 2015).

265 mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin okul dışı aktivitelerine: Robertson-Kraft ve Duckworth, "True Grit".

266 *karşılıklı uyum prensibi*: Brent W. Roberts ve Avshalom Caspi, "The Cumulative Continuity Model of Personality Development: Striking a Balance Between Continuity and Change in Personality Traits across the Life Course", *Understanding Human Development: Dialogues ıvith Lifespan Psychology*, ed. Ursula M. Staudinger ve Ulman Lindenberger (Nonvell, MA: Kluwer Academic Publishers, 2003), s. 183-214.

266 "kurumuş bir alçı": William James 1890 yılında, kişiliğin 30 yaşına kadar

Telegram: @cinciva

“kurumuş bir alçı” gibi olduğunu iddia etti. Alıntılayan: Brent W. Roberts ve Wendy F. DelVecchio, “The Rank-Order Consistency of Personality Traits from Childhood to Old Age: A Quantitative Review of Longitudinal Studies”, *Psychological Bulletin* 126 (2000), s. 6.

266 çocukluktan sonra da değişebildiğini: Agm. Avshalom Caspi, Brent W. Roberts ve Rebecca L. Shiner, “Personality Development: Sta-bility and Change”, *Annual Revieıu of Psychology* 56 (2005), s. 453-484. Brent W. Roberts, Kate E. Walton ve VVolfgang Viechtbauer, “Patterns of Mean-Level Change in Personality Traits across the Life Course: A Meta-Analysis of Longitudinal Studies”, *Psychological Bulletin* 132 (2006), s. 1-25.

266 sosyal hayata dâhil olmaya daha *meyilli'*. Brent W. Roberts, Avshalom Caspi ve Terrie E. Moffıtt, “Work Experiences and Personality Development in Young Adulthood”, *Journal of Personality and Social Psychology* 84 (2003), s. 582-593.

267 “Hiçbir zaman göz önünden ayırmam.”: Harvard Üniversitesi öğrenci dekanı William R. Fitzsimmons, yazarla yaptığı bir görüşmede, 17 Şubat 2015.

268 bildiğimiz sıkı çalışmamda yapan: William R. Fitzsimmons, “Guidance Office: Answers from Harvard’s Dean, Part 3”, *New York Times*, 14 Eylül 2009, http://thechoice.blogs.nytimes.com/tag/harvarddean/.

268 (yani azmin): Fitzsimmons, görüşmede.

269 hızlı bir düşüş gösteriyor: Kaisa Snellman, Jennifer M. Silva, Cari B. Frederick ve Robert D. Putnam, “The Engagement Gap: Social Mobility and Extracurricular Participation among American Youth”, *The Annals of the American Academy ofPolitical and Social Science* 657 (2015), s. 194-207.

270 Harlem Children’s Zone: Geoffrey Canada ve Harlem Children’s Zone hakkında daha fazla bilgi için bakınız: www.hcz.org.

271 düzgün bir çocukluk dönemi: Harlem Children’s Zone un kurucu müdürü Geoffrey Canada, yazarla yaptığı bir görüşmede, Mayıs **2012.**

271 *"Ben çocukları gerçekten seviyorum*Geoffrey Canada, “Our Fa-iling Schools. Enough Is Enough!”, TED Talks Eğitim videosu, çekildiği tarih Mayıs

Telegram: @cinciva

2013, https://www.ted.com/talks/geoffrey_canada_our_failing_schools_enough_is_enough?language=en.

272 Robert Eisenberger: Araştırmasının bir özeti için bakınız: Robert Eisenberger, "Learned Industriousness", *Psychological Review* 99 (1992), s. 248-267. Ayrıca bakınız: Eisenberger, *Blue Monday: The Loss of the Work Ethic in America* (New York: Paragon House, 1989).

274 azim için çok daha iyi bir faaliyet alanı: Lise ve üniversite yıllarını geride bırakmış olanlar için bile destek ve mücadele sunabilecek birçok etkinlik var. Örneğin, Spartan Race'in kurucusu Joe de Sena'dan azme dair çok şey öğrendim. İşte görüşmemizden bir hikâye: "Vermont'ta yaşıyoruz. Bazen hava buz gibi oluyor. Oğlum kayak takımında. Bir gün öğle yemeğinden bir saat önce eve geldi ve üşüdüğü için eve geldiğini söyledi." Takımın geri kalanının hâlâ antrenmanda olduğu ortaya çıkmış. "Tamam," demiş Joe oğluna, "üşüdüğünü anlıyorum. Fakat takımdasın ye takım kayak yapıyor, sen de benim takımımdasın ve bu takım senin yükünü çekmeyecek."

Baba oğul dağa tırmanmaya gitmişler. Oğul memnuniyetsiz bir şekilde yol boyunca şikâyet etmiş. Ardından da aşağıya kadar kayak yapmışlar. Ders bitmiş. Şakayla karışık bunun kulağa işkence gibi geldiğini söyledim. "Amacım ona işkence etmek değildi," diyerek yanıtladı Joe. "Amacım ona her şeyin çok daha zor olabileceğini göstermekti. Bir daha asla böyle bir sorunumuz olmadı çünkü artık her şeyin daha kötü olabileceği konusunda hatırlayabileceği bir deneyimi vardı." Ardından Joe duraksadı. "Bilirsiniz, daha önce bir yarışı yarım bıraktım. Bunun acıyla başa çıkmaya çalışmaktan çok daha zor olduğunu öğrendim. Bu, öğrenirken yardıma ihtiyacınız olan bir derstir. Bunu bilerek doğmazsınız."

12. Bölüm: Azim Kültürü

277 gerçekten *azimli*: Pete Carroll, Eric Wayne DavisTe röportajında, *NFL AM*, yayınlayan: Seattle Seahawks, "Pete Carroll: 'We're Looking for Grit,'", 3 Şubat 2014, http://www.seahawks.com/video/2014/02/03/ pete-carroll-were-looking-grit.

278 rekabette iyi olmalarına: Seattle Seahawks takımı başantrenörü Pete Carroll, yazarla yaptığı bir telefon görüşmesinde, 13 Mayıs 2013.

280 iyi bir takıma katılmaktır: Chambliss, görüşmede.

Telegram: @cinciva

281 farklı düşünen bir topluluğa: Lee Ross ve Richard E. Nisbett, *The Person and the Situation: Perspectives of Social Psychology* (Lon-don: McGraw-Hill, 1991). Bu kitap onun araştırmalarını çok güzel özetliyor.

282 **James March:** James G. March, "How Decisions Happen in Or-ganizations", *Human-Computer Interaction* 6 (1991), s. 95-117.

283 Ben bir West Pointliyim: Thundercat Technology hin kurucu ortağı ve CEO su Tom Deierlein, yazara yazdığı bir e-postada, 29 Ekim **2011.**

283 sonrasında alıştılar: Deierlein, yazara yazdığı bir e-postada, 17 Eylül 2015.

285 **"Finlandiya Ruhu":** *Time* dergisi, "Northern Theatre: Sisu", 8 Ocak 1940.

286 **çok daha kötülerine katlanabileceğini:** Hudson Strode, "Sisu: A Word That Explains Finland", *New York Times*, 14 Ocak 1940.

286 1.000 FinlandiyalIya... sordu: Emilia Lahti, "Above and Beyond Perseverance: An Exploration of Sisu", (Masters Capstone, University of Pennsylvania, 2013).

287 Bu formayı giyiyorum: Betty Liu, *Work Smarts: What CEOs Say You Need to Knoıu to GetAhead* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2014), s. 7.

287 Buradaki kimse değersiz değil: Thomas II, "Last Man Standing: The Ascent of Jamie Dimon and JP Morgan Chase", Amazon yorumu, 8 Ekim 2009, http://www.amazon.com/Last-Man-Standing-Ascent-JPMorgan/dp/B003STCKN0.

288 *"grytte":* Ben Smith, "Master Howard Dean", *Observer*; 8 Aralık 2003, http://observer.com/2003/12/master-howard-dean/.

288 Browning'deki mezuniyet yılında: Duff McDonald, *Last Man Standing: The Ascent of Jamie Dimon* (New York: Simon and Schuster, 2009), s. 5.

288 Ben de buna metanet diyorum: JPMorgan Chase'in başkam, CEO su ve yöneticisi Jamie Dimon, yazarla yaptığı bir görüşmede, 14 Nisan 2015.

288 **Nihai sonuç şu ki:** Dimon, görüşmede.

Telegram: @cinciva

289 insanlara davranış biçimi: Nick Summers ve Max Abelson, "Why JPMorgan's Jamie Dimon is Wall Street's Indispensable Man", *Bloomberg Businessweek*, 16 May 2013.

289 Çocuklarımın onlar için çalışmasına: Dimon, görüşmede.

289 gerçekten arenaya çıkmış olana: Theodore Roosevelt, "The Man in the Arena. Citizenship in a Republic", Sorbonne, Paris'te yaptığı bir konuşma, 1910.

289 pes etmek için bir neden olarak değil: JPMorgan Chase Sc Co., *How We Do Business*, 2014, http://www.jpmorganchase.com/corporate/ About-JPMC/document/20140711_Website_PDF_FINAL.pdf.

290 Bunu bir iltifat olarak: Tim Crothers, *The Man Watching: Anson Dorrance and the University ofNorth Carolina Women's Soccer Dynasty* (New York: Thomas Dunne Books, 2006), s. 37.

290 mükemmelliğin kritik nihai ölçüm kriteri: Age., s. 106.

290 Bu bizim kültürümüz: North Carolina Üniversitesi kadın futbol takımının başantrenörü Anson Dorrance, yazarla yaptığı bir görüşmede, 21 Ağustos 2015.

291 Bip Testi: Luc A. Leger, D. Mercier, C. Gadoury ve J. Lambert, "The Multistage 20 Metre Shuttle Run Test for Aerobic Fitness", *Journal ofSports Sciences* 6 (1988), s. 93-101.

291 bu sizin için bir zihniyet testi: Dorrance, yazarla yaptığı bir görüşmede, 30 Eylül 2015.

292 "Benim için dil her şeydir.": Dimon, görüşmede.

293 kendini sizi mutlu etmeye: George Bernard Shaw, *Insan/Üstüninsan.*

293 Boru Notaları: West-Point.org, "Bugle Notes", son erişim **10** Şubat 2015, http://www.west-point.org/academy/malo-wa/inspirations/ buglenotes.html.

293 bir orduyu var etmekten çok: Birleşik Devletler Askerî Akademisi Korgeneral John M. Schofıeld, asker adaylarına yaptığı konuşmada, 11 Ağustos 1979.

Telegram: @cinciva

294 tüm o bağırış çağırışla: Birleşik Devletler Askerî Akademisi Üst-teğmen Robert L. Caslen, yazarla yaptığı bir görüşmede, 4 Eylül 2015.

294 %2'den de azdı: Veriler Birleşik Devletler Askerî Akademisi tarafından temin edildi.

297 **hedefinize ulaşmanızı sağlayan:** Carroll, *Win Forever,* s. 183.

298 tutkularını nasıl dışa vurabilecekleri: "Pete Carroll Returns to USC | Full Interview | 2014", YouTube videosu, 1:57:42, yayınlanma tarihi 20 Mart 2014, https://youtu.be/jSizvISegnE.

299 benim daha iyi olmama yardımcı oluyor: Earl Thomas, "Take Not-hing for Granted", Earl Thomas'ın bloğu, 25 Ocak 2014, http:// www.earlthomas.com/2014/01/25/take-nothing-granted/.

299 "Amerikan Ulusal Futbol Ligi'nin en kötü kararı": Don Banks, "The Worst Play Cali in NFL History Will Continue to Haunt Seahavvks in 2015", *Sports Illustrated,* 21 Temmuz 2015.

300 başarısızlık da ölümcül değildir: "The Wizard's Wisdom: 'Woo-denism,'", ESPN, 5 Haziran 2010.

304 Ondan faydalanacağım. Evet, onu *kullanacağtml:* Greg Bishop, "Pete Carroll, NFL's Eternal Optimist, Is Ready to Turn Heartbreak into Triumph", *Sports Illustrated,* 3 Ağustos 2015, http://www.si.com/ nfl/2015/07/28/pete-carroll-seattle-seahawks-2015-season-super-bowl-xlix.

13. Bölüm: Sonuç

306 azim ile esenlik... birbiriyle yakından ilişkili: Victoria Young, Yuchen Lin ve Angela L. Duckworth, "Associations between Grit and Subjective Well-Being in a Large Sample of US Adults", yer verilen grafik Kişilik ve Sosyal Psikoloji Cemiyeti'nin 16. yıllık toplantısında gösterilmiştir, Long Beach, CA, Şubat 2015.

308 iki uç noktanın tam ortasıydı: Aristoteles, *Nikomakhos'a Etik.* Adam M. Grant ve Barry Schwartz, "Too Much of a Good Thing: The Challenge and Opportunity of the Inverted U", *Perspectives in Psycho-logical Science* 6 (2011), s. 61-76.

Telegram: @cinciva

309 daha azimli olmak istiyordu: Bu veri 2015 yılında elde edildi ve henüz yayımlanmadı.

309 ahlak her şeyden üstün geliyor: Geoffrey P. Goodwin, Jared Piazza ve Paul Rozin, "Moral Character Predominates in Person Percep-tion and Evaluation", *Journal ofPersonality and Social Psychology* 106 (2014), s. 148-168.

310 Karakter, birden çok parçadan oluşur: Keşke "birden çok parçadan oluşur" ifadesi bana ait olsaydı. Ama değil. Benzer bir gözlemi birçok kişi yapmış durumda. Bunlardan biri için bakınız: Christopher Peterson ve Martin E. P. Seligman, *Character Strengths and Virtues* (New York: Oxford University Press, 2004), s. 10.

310 **Karakterin... boyutları:** Daeun Park vd., "A Tripartite Taxönomy of Character: Evidence for Interpersonal, Intrapersonal, and Intellec-

tual Competencies in Youth", (inceleme aşamasındaki taslak, 2015). Aynı zamanda şunun altını çizmek gerekir ki bu üç farklı erdem grubu "Büyük Beş" kişilik boyutlarından dürüstlük, uyumluluk ve yeniliğe açıklık özelliklerine kabaca denk geliyor.

310 otokontrol sahibi olmaya: Otokontrolü azimle ilişkili fakat ayrı olarak görüyorum. Nihai hedefiniz olmayan bir hedef için otokontrol uygulayabilirsiniz. Otokontrol engellerin ve başarısızlıkların üstesinden gelmeyle birebir ilişkili değildir. Yine de hem azim hem de otokontrol değer verilen hedeflere ulaşmakla ilgilidir. Bakınız: Angela L. Duckworth & James J. Gross, "Self-Control and Grit: Related but Separable Determinants of Success", *Current Directions in Psychological Science* 23 (2014), s. 319-325. Ben, kişisel olarak, otokontrolün sıra dışı bir değer taşıdığına ve bunu kolaylaştıran stratejiler öğrenmenin önemli olduğuna inanıyorum. Bakınız: Walter Mischel, *Marshmallovo Testi: Otokontrolde Ustalaşmak* (Çev. Barış Satılmış, Pegasus Yayınları, 2016) ve Roy F. Baumeister ve John Tierney, *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength* (New York: Penguin Press, 2011).

310 "özgeçmiş erdemleri"; "övgü erdemleri": David Brooks, *The Road to Character* (New York: Random House, 2015).

310 düşünceler dünyasına: Bu kitapta yaratıcılığa değinmedim. Birçok alanda

Telegram: @cinciva

yaratıcılık olmazsa olmazdır ve ben ilgili okulara şu kitabı öneriyorum: Scott Barry Kaufman ve Carolyn Gregoire, *Wired to Create: Unraveling the Mysteries of the Creative Mind* (New York: Perigee Books, 2015).

310 **farklı sonuçları öngörebiliyor:** Park vd., "Tripartite Taxonomy".

312 hiçbir şey üretemiyordum: "Advice on Writing from The Atlantic's Ta-Nehisi Coates", Atlantic videosu, 27 Eylül 2013, http://www. theatlantic.com/video/archive/2013/09/advice-on-writing-from-i-the-atlantic-i-s-ta-nehisi-coates/280025/.

312 Yazmak başarısızlıktır: "Journalist Ta-Nehisi Coates, 2015 Ma-cArthur Fellow", MacArthur Derneği videosu, yayın tarihi 28 Eylül 2015, https://www.macfound.org/fellows/931/.

Telegram: @cinciva

İNDEKS

A

Aaron Beck 200,202,356 Adam Grant 184,192,308, 316, 354 AdolfHitler 173 ahlaki karakter 310 AİÖ 203

akademik başarı 40 Akademi Ödülü 61 akıl hocası 127,161,202,328 akış 151, 152, 154, 155, 157, 160, 161,165,348 Alan Watts 180

Alex'in Limonata Standı Derneği 167

AlexMartinez 317 Alex Scott 167,169 amaç 79, 110, 111, 129, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 175, 176, 183, 184, 187, 188, 191, 192, 307, 338, 351, 352 Amanda 157, 273, 274, 275, 307, 318, 355, 364 amazon.com 133,372 ***America's Got Talent*** 46 ***Amerika İçin Öğret*** 203, 204, 208, 323,358 Amerikan futbolu 229,362 Amy Chua 127,341 Amy Wrzesniewski 174, 179, 192, 316, 352,353, 355

Anders Ericsson 140,148,154, 316, 329, 344, 345, 347, 348, 349, 350

anksiyete 201,221, 242, 355 Anson Dorrance 289, 293, 298, 316, 373

Antonio Galloni 170,316, 351 Anurag Kashyap 27 ***A Potter's Book*** 126 Aristoteles 170,171, 308,351,375 Army Ten-Miler 283,284 atıf üzerine yeniden eğitim programı 206

Atul Gawande 146,346 AuroraFonte 316 Aurora ve Franco Fonte 186,354 aykırılar 35

Azim Ağı 263, 264, 265, 268, 270, 369

Azim Ölçeği 21, 22, 23, 26, 70, 72, 73, 94, 95, 100,103,104, 110, 134, 148, 154, 171, 203, 222, 262, 290,296, 309, 331 Azim Young 232, 317, 362 azme yönelik ebeveynlik 227, 240, 361

B

bale 140, 255, 256, 257, 267, 271, 274,275

Telegram: @cinciva

Barry Schwartz 123, 308, 316, 341, 352, 375

başarı psikolojisi 19, 57,58, 59,312 başarılı insanlar 20 basketbol 31, 78, 81, 97, 102, 255, 264, 300 beceri gelişimi 141,147 beceri geliştirmek 154 Benjamin Bloom 128,168,240,245, 328, 341, 365 Benjamin Franklin 146, 346 Berkeley 210,266 BernardLeach 126 Bernie Noe 106,317, 338 beyzbol 79, 82, 231 Beyzbol Onur Listesi 79 bilge ebeveynlik 241 Bilgi Güçtür Programı 208 bilişsel davranışçı terapi 202, 221, 358, 362

Bili Damon 187,192, 316, 354, 355 Bili Fitzsimmons 267,268, 316 Bili McNabb 212,214, 317, 360 Bili 8c Melinda Gates Derneği 248, 262,263, 318 Bili ve Hillary Clinton 51 Bili ve Melinda Gates 263 Bip Testi 291, 373

Birleşik Devletler Askerî Akademisi 15, 321, 322, 374 Birleşik Krallık 100 Bob Mankoff 86, 88,104,317, 334 Boru Notaları 293, 374 boydaki artış 98

boylamsal araştırma 105, 128, 191, 242,257, 262, 266, 322, 323 BrentRoberts 266,316 Brigham Young Üniversitesi 230 Browning Okulu 288 Bruce Gemmell 159,165, 316, 349 bulmaca 65,130, 343

c

California Üniversitesi 32,297 Cambridge 46, 183, 323, 331, 337, 344, 349, 350, 354, 360 Canavar Kışlası 16,25,294 Carnegie Mellon Üniversitesi 48 Carol Dweck 205,316, 359 CatharineCox 92 ChantalCoady 116 Chantel Smith 251,317, 366 Charles Darwin 34,323, 324 Charles Schulz 163 ***CharlieBrowrı*** 163 Chia-Jung Tsay 38, 316, 324, 325 Chicago Devlet Okulları 23,25 ***Child Genius*** 46 Chris Anderson 157 Christian K. J. von Bunsen 93 Cinnabon 188,189, 354 Cody Coleman 250,252, 316,366 ColinField 116

College London Üniversitesi 39,325 Columbia Üniversitesi 258, 292, 327

Ç

çaba ve ödül 273 çapraz eğitim 129 çocuk odaklı 229

D

Daeun Park 210, 316, 359,375 Daha İyi bir Boston İçin Dönüm Noktası 183 dâhi 9,10, 56,94, 314, 326, 327, 329 Dan Chambliss 52, 56,99,280, 316 DanielOscar

Telegram: @cinciva

323 Dan Willingham 316 Darrin McMahon 316,326 Dave Levin 208,210, 317

DavePaunesku 191 Davey O'Brian Ödülü 231 David Blaine 147,346 David Brooks 310,376 David Luong 32, 317,323 David S. Yeager 185, 191, 248, 316, 332, 354, 355, 359, 366 dayanıklılık eğitimi 221,362 *DearAbby* 221 Deborah Leong 165,316,351 Deha Ödülü 9

deneyim 38, 53, 86, 120, 121, 124, 125, 129, 139, 152, 154, 158, 182,184, 247,257, 269 Denver Broncos 277 depresyon 199,201,202,221, 356 destekleyici ebeveynlik 240 disleksi 61 doğal yetenek 39

doğuştan yetenekli 38,39,46,53,61, 68,146, 324, 330 Duff McDonald 44,317,325,373 *Dünyayla Benim Aramda* 312 DuPont 104,117,279 Duvar Resmi Sanatları Programı 133,135, 343 duyguları kontrol edebilme becerisi 310

E

Earl Thomas 298,299,374 EDGE 223, 362 Edmund Burke 93 Eğitici Test Hizmeti (ETS) 259 ElenaBodrova 165,316,351 Emilia Lahti 286, 316,317, 372 en değerli oyuncu 230,264 Enhancing Diversity in Graduate Education 223 enigmatoloji (bulmacabilim) 131

Enron 45,325 entelektüel karakter 310,311 Ergenlik Araştırmaları Topluluğu 242

erken dönem 128,168, 342

F

fareler 215, 216,272, 337 farkındalık 105,180,181,202 fayda ve zarar analizi 282 "Fleeting Interest in Everything, No Career Direction" 122, 340 *Financial Times* 116,339 Finlandiya 285,286,287,288,372 Flynn Etkisi 101,103,337 *Fortune* 41,45,210, 325 Francesca Martinez 230, 236, 240, 245, 317, 364 Francis Galton 34, 323 Franco Fonte 186,316,354 Freudyen psikanaliz 202 Friedrich Nietzsche 328, 360

G

Gabriele Oettingen 81, 333 Gallup 118,340 gayretli 38, 39,40,46,

Telegram: @cinciva

52 gelişimsel model 295 genetik 53,97,98,100,102,130,334, 335, 336, 337 Geoffrey Canada 270,271, 316,370 Geoffrey L. Cohen 248,354,366 George Bernard Shaw 293, 373 George H. W. Bush 66 Georges J. Danton 94 Georges Seurat 90 George Vaillant 64,66,104,316,331 George YVashington 93 geribildirim 129,144,145,155,157, 161,164,165, 247, 249, 273

girişimcilik 38,260,261,354 Giuseppe Mazzini 94 Google 192 Grammy Ödülü 62 Grit 2, 21, 263, 321, 322, 331, 332, 338, 343, 348, 358, 363, 369, 371, 374, 375 GritGrid 263 GritScale 21 güçlü bitirmek 302 güdünün devamlılığı 94 *Günlük Ritüeller: Büyük Eserlerin Ya-rattcıları Nasıl Çalışır?* 163, 350

H

Harlem Childrens Zone 270, 271, 370

Harvard Üniversitesi 63,83,331,370 hava komandosu 295 hayvanat bahçesi görevlileri 175 haz ilkesi 171,352 heceleme 26,27,148 hedef hiyerarşisi 78, 332 hedef odaklı uygulama 142, 143, 144, 148, 150, 152, 154, 155, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163,164, 345, 346 hedonik 171

Hester Lacey 115,125,140,201,317, 339

hoşgörülü ebeveynlik 241,242 Houston Üniversitesi 272,339 Hooters 189

“How to Solve the New York Times Crossword Puzzle?” 137, 343 *How to Spell Like a Champ* 147, 346 *How We Do Business* 289, 373 Hugues-Felicite-Robert de Lamen-nais 94

I

***II Viaggio Di Vetri* 127, 341 Indiana Üniversitesi 115,131,339 IQ testi 263**

IsaacNewton 93

İ

içsel karakter 310 içsel konuşma 220 ihmalkâr ebeveynlik 241,242 ikizler 99

***İlahi Gazap: Deha Nedir? Dâhi Kimdir?* 320,326 ileri dönem 129,168 iletişim**

Telegram: @cinciva

51,65, 88,229,288, 301 ilginin gelişmesi 138 insan genomu 100 işi ustalıkla işlemek 192, 355 iyimserlik 200,201, 350, 357

J

James Baldwin 210, 359 James Beard Ödülü 121 James March 282, 372 James Parker 24

Jamie Dimon 287, 288, 291, 316, 372, 373 JaneDutton 192

Jane Golden 133,169, 316,343, 351 Japonya 140 JeanCötf 129,316,342 Jeff Bezos 115, 119, 125, 131, 298, 339, 341 Jeffrey Gettleman 74,316,332 JefFSkilling 45 Jennifer Chatman 210 Jerry Kağan 17,316 JimFlynn 101,298 Joachim Murat 94

Joe de Sena 316, 369 Joe Leader 178,179, 317, 353 JoeMontana 232 Johann Wolfgang von Goethe 93 John Irving 61,105, 330 JohnMilton 93 John Schneider 277 John Schofield 293 John Stuart Mili 92 John Templeton 135,318 John Watson 240,242 John Wooden 78,300 Joseph Brodsky 292 JosephHaydn 94 Joseph Stalin 173 Joyce Carol Oates 164, 350 JPMorgan Chase 287,288,289, 373 JuddApatow 150,347 Juilliard Müzik Okulu 161 Juilliard Okulu 39,324 Julia Child 73, 120, 121, 122, 340, 341

***Julie & Julia* 120, 340 Juliet Blake 157,316 Jürgen 247 JustinBerg 192**

K

kabul sulanması 294

kabul süreci 15, 321

kabul ve kararlılık terapisi 357

***kaizen* 140**

kamu sanatı 169

Kanye West 214, 360

Telegram: @cinciva

Kaos Kaptanı 132

Kaplan Anne 127,341

karakter 289,291, 309, 310, 311

karşılıklı uyum prensibi 266,369

KatCole 188,316,355

Katie Ledecky 156,159,349

Kayvon Asemani 218, 316 Kelly Clarkson 214,360 kendini gerçekleştiren bir kehanet 40,196, 325 kendini yönetebilme becerisi 310 KenSheldon 338

Kerry Close 148,149,160,316,349 Kevin Durant 144, 345 kilo artışı 98 kimlik 282

KIPP Okulları 208,279, 359 kişiler arası karakter 310 kişilik 23, 89, 94, 100,105,109, 111, 211, 259, 266, 281, 306, 322, 375

Kişisel Nitelikler Projesi 259, 260, 261, 267 kırılgan mükemmel 218 Kış Savaşı 285

Knowledge Is Power Program 208 köpekler 198,356 Koşu Bandı Testi 63,64,66 kötümser 201, 203, 204, 205, 211, 221

kültür 43, 102, 171, 278, 279, 280, 288, 292, 295, 301

L

LaGuardia Müzik ve Sanat Lisesi 88 Lakeside Okulu 106, 338 LangLang 116 Larry Steinberg 242,316 Lauren Eskreis-Winkler 162, 316, 322, 350, 354 *Learning to Cartoon* 88, 334 LeGrande Young 232 Lowell Lisesi 32

Lucy 106, 158, 255, 273, 274, 275, 307, 318

M

MacArthur Deha Ödülleri 312 MacArthur Ödülü 314 Mads Rasmussen 156,161, 317, 349 Malcolm Gladvvell 45, 325 Marc Vetri 121, 124, 126, 317,

Telegram: @cinciva

340, 341

Margo Gardner 258, 316, 368 Mario Cuomo 66 Mark Spitz 54, 55, 56 Marshawn Lynch 299 Martha Graham 141,150,158,344 Martin Luther 93

Martin E. R Seligman 56, 197, 202, 205, 215, 316, 318, 329, 355, 356, 360, 373 Mason Currey 163, 350 matematik 30, 31, 32, 33, 34, 42, 73, 117, 130, 139, 191, 205, 206, 220, 222, 223, 227, 251, 252, 288, 328, 362, 366 MattBundick 185 Maya Angelou 163 McKinsey 29, 32, 41, 42, 43, 44, 45, 74, 325 mega başarılı 116,125,140 MetLife sigorta şirketi 201 MichaelBaime 179,316,353 Michael Faraday 93 MichaelLomax 317,327 Michael Meaney 337 Michael Palin 116 Michael Phelps 54 Microsoft 263 Miguel de Cervantes 93 Mihaly Csikszentmihalyi 151, 152, 154, 316, 347, 348, 367 MikeFeinberg 208 Mike Gervais 301 Mike Hopkins 126, 316, 341

Mike Matthews 18,19,22, 316, 322 MikeYoung 232 Milton Hershey 218, 361 Milton Hershey Okulu 218,361 miyelin 221, 360 MIT 250, 251, 252, 271 mutluluk 57,161,171,204, 306 müzik 27, 35, 39, 40, 48, 121, 131, 141, 257, 269, 300, 328

N

Nancy Darling 243, 316, 364,365 Napolyon Bonapart 93 NASA 126,341 NeilDorosin 323 nesil farkı 98

New England Patriots takımı 299 *New Yorker* 86, 87, 88, 89, 90, 91, 325, 334, 346 *New York Times* 74, 76, 88,115,130, 137, 286, 330, 331, 332, 333, 343, 370, 372 Nicole Farhi 116

Nietzsche 55, 56,214,227, 328, 360 nihai endişe 79, 82, 333 Nikolas Kopernik 93 Noa Kageyama 161, 316, 350 NoraWatson 175 nörobilim 29,105 Nörobilim Merkezi 361 nörobiyoloji 195,197,198, 356 North Carolina Üniversitesi 290, 291, 343, 373 not kâğıdı deneyi 248 NYC Transit 178,353

O

***Observer* 236, 325,345,363, 372 okul dışı aktiviteler 256, 257, 258, 259, 263, 265, 269, 274, 366, 368**

Telegram: @cinciva

okulu bırakma oranları 17, 24, 262, 263, 322 olgunluk prensibi 105,338 olumlu deneyim 160 olumlu fantezi kurma 81, 333 on bin saat kuralı 142 Onur Listesi 79, 85,258,363 on yıl kuralı 142 orta dönem 129,168 otokontrol 308, 310, 375 otonom motivasyon ölçeği 339 otoritatif ebeveynlik 241, 364 otoriter ebeveynlik 241,243 Outvvard Bound 215, 360 Oxford Üniversitesi 74

Ö

ödemonik 170,171, 351 ödemonya 57, 329 öğrenilmiş çalışkanlık 273 öğrenilmiş çaresizlik 198, 216,221 öğrenilmiş iyimserlik 200 *Öğrenilmiş İyimserlik* 320, 355 öğretmenlik 29, 56, 74, 105, 117, 204, 229, 265 övgü erdemleri 310, 376 Özel Kuvvetler Seçme Eğitimi 24,25 özgeçmiş erdemleri 310, 376

P

Paige Kimble 26,147,316, 346 Paul Silvia 135,316,343 Peabody Konservatuvarı 40 Pennsylvania Üniversitesi 69, 179, 218, 219, 270, 318, 348, 353 performans karakteri 310 Pete Carroll 80, 277, 286, 297, 316, 332, 371, 372, 374 PeterDrucker 146

Philip King 182 Pislik Nick 25 potansiyel 39,42,191 pozitif psikoloji 57, 329 prefrontal korteks 217 Princeton 115,203,251,259,339 *Psychological Çare oflnfantand Child* 228, 363 Pulitzer Ödülü 74 pusula 77, 79,108

R

Raoul Martinez 237 Reddit 122,124, 341 rekabet 56, 81, 290, 292, 297, 298, 301, 302 Rekabet Çarşambaları 298 relentless.com 133 Rhonda Hughes 222, 316, 362 Richard Cobden 93 Robert Caslen 293, 316 Robert Eisenberger 272,371 Roberto Dıaz 144, 345 Robert Putnam 269,270 rol modeli 187,188,246 RonFerguson 248 Rowdy Gaines 54,120,124,129,143, 155, 316, 340 RoySchmidt 176 RozChast 86 Russell Wilson 299

S

sabit zihniyet 210,220, 359 Salman Rushdie 116 SamLoyd 130 Samuel Taylor Coleridge 94 San Francisco 49ers 277, 363 Sarmaşık Birliği 27

Telegram: @cinciva

SAT 15, 18, 23, 27, 41, 42, 48, 61, 259, 261, 263, 265, 267, 322, 325, 327, 330, 359, 369 Schofield'm Disiplin Tanımı 293 Scott Barry Kaufman 46, 316, 325, 376

Scripps Ulusal Heceleme Yarışması 25

Seahawks kültürü 298, 300 Seattle Seahawks 77, 277, 332, 371, 372

sebat 10, 95,110,186, 220, 265, 278, 334

"See Whats Possible, and Help Ot-hers Do the Same" 190,354 sekreterler 154,177, 353 sert sevgi 240

Sherry Young 232, 233, 234, 235, 317, 362 Shopify 248

SigmundFreud 171,352 "Sisu: A Word That Explains Fin-land" 286, 371 *sisu* 285,286,287 sıkıntı hissi 134 Sör Francis Bacon 93 sosyal çarpan etkisi 102, 338 Southern California Üniversitesi 297 sözel IQ ve azim 27 sözel zekâ 26 SpartanRace 371 *Spectator* 146 *Spellbound* 25,26 *Sports Illustrated* 304, 333, 374 Stanford Üniversitesi 244,282, 366 Steve Maier 197, 205, 215, 216, 228, 316, 361

Steve Young 230, 232, 234, 240, 245, 258, 317, 363 Studs Terkel 175, 353

Summerbridge 182,184,193, 354 Süper Kupa 230,232,277,299,300 Susan Mackie 212, 316 Swarthmore Üniversitesi 34, 123, 341

Syd Hoff 88, 334 Sylvia Bozeman 223, 362

Ş

ŞefBugnard 122

T

taklit 210, 244, 245, 246, 302, 359 talepkâr ebeveynlik 240, 301 Ta-Nehisi Coates 312, 376 *Tanrının Eseri Şeytanın Parçası* 61 TarHeel 291,292 Teddy Roosevelt 289 TED konuşması 157,271 televizyon 46, 73,120,237,243,257 temel değerler 292 Terry Laughlin 164,317,350 Ters Flynn Etkisi 103 "The Energies of Men" 36, 324 "The Mundanity of

Telegram: @cinciva

Excellence” 52, 328

***The Smartest Guys in the Room* 45**

“The War for Talent” 41, 325

***The Warfor Talent* 44,45, 325**

***The World According to Garp* 61, 330**

***TheXFactor* 46**

Thomas Chalmers 93

Thomas Chattçrton 93

***Time* dergisi 285,312,354,371**

TinaMartinez 317

TobiLütke 246,317,365

Tom Deierlein 283, 295,316, 372

Tom Seaver 79, 82

Toplam Aday Puanı 18,22,23, 321

tuğla örme ustası 174,178

tutku 20, 21, 66, 72, 73, 74, 82, 94, 100, 103, 104, 108, 109, 118, 119, 124, 128, 138, 153, 170, 174, 175, 176, 177, 178, 204, 229, 238, 246, 250, 265, 284, 297, 305, 348, 352 tükenmişlik sendromu 129, 342

u

UÇLA 34, 78

Ulrik Christensen 144,316 Ulusal Futbol Ligi Onur Listesi 258 Ulusal Kitap Ödülü 61 umut 69, 105, 110, 111, 124, 195, 203, 210, 221, 305, 358 USCTrojans 297

Telegram: @cinciva

ü

üç aşamalı ilerleme 168,350 üç aşamalı öncelik belirleme alıştırması 85

V

Vanguard 212,360 Voltaire 93

W

Warren BufFett 84, 333 Warren MacKenzie 59,317,329,330 Warren Willingham 259,267, 316 *What the ** Is Normal?* 230,362 Wechsler Çocuklar İçin Zekâ Ölçeği 101**

Wechsler Yetişkinler İçin Zekâ Ölçeği 101,337 Wendy Kopp 203,204

West Point 15, 16, 17, 18, 19, 22, 23, 70, 109, 279, 293, 294, 295, 296, 306, 321, 322 Wharton 69,184,219,354 Wharton İşletme Okulu 69,354 William James 36, 118, 138, 163, 324, 340, 350, 369 WilliamPitt 93

Will Shortz 115, 119, 130, 133, 137, 317, 339, 343 Will Smith 62,64,68, 330,331 *Win Forever* 297, 332,374 Woody Ailen 65

Y

Yale Üniversitesi 174,353 yaşam felsefesi 80 yenilik 134,136,138, 343 Yeni Zelanda 266 Yeşil Bereliler 24,25, 87 yetenek 22, 27, 31, 34, 37, 39,41,45, 46, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 56, 58, 59, 60, 62, 68, 94, 98, 99, 100, 102, 210, 220, 250, 258, 263, 303, 323, 328 yüksek lisans 19, 24, 40, 41, 74, 88, 162, 198, 216, 222, 252, 286, 292

Yüksek Lisans Eğitiminde Çeşitliliği Artırma 223 yüzme 52,53, 54, 99,164,281, 349

z

zaman içinde tutarlılık 73 zayiat modeli 295 zorlayıcı bir hedef 143,161 Zor Şey Kuralı 274,275,276

Çok zeki olduğum için değil, problemlerle

Telegram: @cinciva

uğraşmaktan vazgeçmediğim için başarılı oluyorum.” ALBERT EINSTEIN

Deha ödüllü psikolog Angela Duckworth başarılı olmanın sırlarına dair yeni ve şaşırtıcı bulgular paylaşıyor. Yaptığı en son araştırmaların sonuçlarından yola çıkan Duckworth, yalnızca doğal yeteneklerine güvenmeyip “azim” denen özelliği uygulamaya dökerek harika işler başaran insanları örneklerle anlatıyor. Aynı zamanda herkesin daha azimli olmasını sağlamak için altı önemli etkene odaklanan bir azim formülü veriyor: ilgi, çaba, umut, sebat, amaç, tutku. İşte bu kitapta bulabileceklerinizden bazıları:

^ Dâhi veya doğuştan yetenekli olmak mı, yoksa azimle gayret etmek mi başarıyı daha çok etkiler?

w) Toplum olarak bilinçaltımızda neden doğal yetenek yanlışıyız?

^ Başarılı olmak için ölesiye çalışmak mı gerekir?

Azmetmenin doğasına aykırı gibi görünse de neden gerektiği yerde pes edilmelidir?

^ Potansiyelimizi gerçekleştirmek için azimden nasıl faydalanabiliriz?

Spor, eğitim, sanat ve iş dünyası gibi çeşitli alanlarda birçok başarılı insanla röportaj yapan Duckworth, çok geniş bir kitleye hitap eden *Azim* kitabında, sırf deha ya da doğal yetenekle elde edilemeyecek büyüklükte başarılara ve mutluluğa ulaşmak için bilimsel verilere dayanan, etkisi kanıtlanmış bir yol sunuyor.

“Psikologlar onlarca yıldır başarının sırrını araştırıyorlar ama bunu bulan Angela Duckvvorth oldu. Zekice yazılmış bu kitapta Duckworth bize yalnızca azmin tanımını yanmakla kalmıyor, aynı zamanda onu nasıl geliştirebileceğimizi de anlatıyor.”

Daniel Gilbert

“Ustaca... *Azim* çok mantıklı bir bakış açısı sunuyor: Gerçek başarı bize neşe veren ve hayatımıza anlam katan girişimlere kendimizi adadığımızda ortaya çıkıyor.” Arianna Huffington

Telegram: @cinciva