PÜR-DİKKAT

Odaklanma becerisini nasıl yitirdik, nasıl geri kazanabiliriz?

STRATEJİLER, KURALLAR VE METOTLAR

CAL NEWPORT



Pürdikkat

Odaklanma becerisini nasıl yitirdik, nasıl geri kazanabiliriz?

Cal Newport, Georgetown Üniversitesi (Washington, ABD) bilgisayar bilimleri bölümünde doçent unvanıyla çalışmaktadır. Doktorasını MIT'de (Massachusetts Institue of Technology) tamamlayan Newport, dağıtık algoritmalar teorisi alanındaki bilimsel çalışmalarının yanı sıra bilişim çağının iş piyasaları ve insanların çalışma biçimleri üzerindeki etkilerini irdeleyen kitaplarıyla da tanınmaktadır. Yeni ekonomik düzende verimli çalışmanın ve kalıcı değer üretmenin yollarını tartıştığı yazılarıyla öğrencilere ve profesyonellere yönelik tavsiyelerde bulunan Newport, "Study Hacks" adlı kişisel blog sayfasında düzenli olarak yazmaya devam etmektedir.

Pürdikkat
Odaklanma becerisini nasıl yitirdik, nasıl geri kazanabiliriz?

Cal Newport

Özgün adı
Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World

© Cal Newport, 2016
© Metropolis Yayıncılık, 2017

ISBN 978-605-66693-2-3

Tanıtım için yapılacak kısa alıntılar dışında yayıncının izni olmaksızın mekanik ya da elektronik hiçbir yolla çoğaltılamaz ve başkalarına iletilemez. Tüm hakları saklıdır. Eserin hakları Kalem Ajans aracılığıyla Grand Central Publishing/Hachette'ten alınmıştır.

İngilizce aslından çeviren ve yayına hazırlayan: Onur Öztürk
Düzelti: Cansen Mavituna
Kapak tasarımı: Beste Doğan

Baskı ve cilt: Ana Basın Yayın
B.O.S.B. Mermerciler Sanayi Sitesi 10. Cad. No: 15
Beylikdüzü İstanbul Tel: (212) 422 7929
Sertifika no: 20699

Birinci baskı: Ağustos 2017
Üçüncü baskı: Aralık 2018

Metropolis Yayıncılık
Caferağa Mahallesi Şair Latifi Sokak No:79/4 Kadıköy 34710 İstanbul
info@metropoliskitap.com | www.metropoliskitap.com
Sertifika no: 34045

PÜRDİKKAT

Cal Newport

Çeviri: Onur Öztürk

METROPOLİS

İçindekiler

	Giriş	7
	Birinci Kısım: Teori **Pürdikkat çalışma nedir, ne işe yarar?**	
I	**Odaklanma Becerisinin Kıymeti**	25
II	**Soyu Tükenen Bir Çalışma Türü**	47
III	**Pürdikkat Çalışma Hayata Anlam Katar**	65
	İkinci Kısım: Pratik **Kurallar, stratejiler ve metotlar**	
Kural #1	**Derinleşin**	85
Kural #2	**Can Sıkıntısından Kaçmayın**	137
Kural #3	**Sosyal Medyadan Çıkın**	155
Kural #4	**Sığ Sulara Dikkat Edin**	181
	Sonuç	205
	Kaynakça ve Notlar	211

Giriş

İsviçre'deki Zürih Gölü'nün kuzey kıyısında Bollingen adında bir köy var. Burası, inzivaya çekilebileceği basit bir ev inşa etmek üzere uygun bir yer arayan Psikiyatrist Carl Jung'un 1922 yılında görüp beğendiği köy. Jung, ilkin "Kule" adını verdiği, iki katlı, basit bir taş ev yaptırdı burada. Hindistan seyahati sırasında evlerde meditasyon için özel bir oda olduğunu görünce, seyahat dönüşü kişisel bir çalışma odası ekleyerek Kule'yi genişletti. Kendiyle baş başa kalabildiği yegâne mekân olan bu odanın anahtarı sadece Jung'taydı ve ondan izinsiz kimse içeri adım atamıyordu.

Jung hakkında yazılmış çeşitli kaynakları tarayan gazeteci yazar Mason Currey, *Günlük Ritüeller* adlı kitabında ünlü psikiyatristin Kule'deki çalışma düzeninden ayrıntılı bir şekilde bahseder: Jung, her sabah 7'de uyanıp mükellef bir kahvaltının ardından çalışma odasında iki saat boyunca bölünmeden çalışıyormuş. Öğleden sonralarını genelde meditasyon veya uzun kır gezintileriyle

değerlendiren Jung, Kule'de elektrik olmadığından, hava kararmadığında gaz lambalarını yakıp şöminede yanan ateşle ısınıyor ve saat 10 olduğunda da yatağına çekiliyormuş.

Bollingen Kulesi ilk bakışta tatilden tatile gelinen bir tür sayfiye izlenimi uyandırabilir, fakat göl kenarındaki bu inziva evini ünlü psikiyatristin kariyeri bağlamında değerlendirdiğinizde, Jung'un bu yapıyı inşa etmekteki asıl amacının işten güçten kaçmak olmadığını kolayca anlayabilirsiniz. Köydeki araziyi satın aldığı 1922 yılında Jung'un artık tatile çıkma lüksü yoktu. Alanında çığır açan *Psychologische Typen* [*Psikolojik Tipler*] adlı kitabını yayınlayalı henüz bir yıl olmuştu ve bu kitap, bir zamanlar dostu ve hocası olan Sigmund Freud'la aralarındaki fikir ayrılıklarını daha da pekiştirmişti. 1920'li yıllarda Freud'la fikir ayrılığına düşmek cesaret isteyen bir işti. Dolayısıyla *Psychologische Typen*'de öne sürdüğü tezleri savunabilmek için Jung'un sıkı çalışması gerekiyordu; sonradan *analitik psikoloji* adıyla anılacak yeni düşünce ekolünü sağlam temeller üzerine inşa etmek için yazması gereken bir yığın çarpıcı makale ve kitap vardı.

Verdiği derslerin ve klinik terapiye ayırdığı vaktin Jung'u fazlasıyla meşgul ettiğine şüphe yok. Fakat yalnızca yaptığı işlerle yetinecek biri değildi Jung. Onun esas derdi, bilinçdışına dair anlayışımızı değiştirmekti ve bu hedef, daha derin, daha dikkatli bir düşünme sürecini gerektiriyordu. Böyle bir şeyi kent hayatının mutat koşuşturmacası içinde gerçekleştirmesine olanak yoktu. Bollingen'de inzivaya çekilen Jung'un asıl amacı da zaten çalışma hayatından uzaklaşmak değil, bilakis mesleğinde daha da ilerlemekti.

* * *

Nihayetinde Carl Jung, yirminci yüzyılın en etkili düşünürlerinden biri oldu. Jung'un başarısının altında yatan pek çok sebep olmakla birlikte, bu kitap bağlamında bunlardan yalnızca biri bizi ilgilendiriyor. Ben kilit nitelikteki bu beceriyi "pürdikkat çalışma" [*deep work*] olarak adlandırıyorum.

Pürdikkat Çalışma: Tamamen odaklanmış halde, büyük bir dikkatle gerçekleştirilen ve bilişsel yeteneklerimizin sınırlarını sonuna kadar zorlayan profesyonel faaliyetler. Pürdikkat çalışmayla üretilen yeni değerlerin ve geliştirilen kişisel becerilerin başkalarınca taklit edilmesi çok zordur.

Entelektüel kapasitemizin tümünü kullanabilmemizin yolu pürdikkat çalışmadan geçiyor. Gerek psikoloji gerekse de nörobilim alanında yıllardır sürdürülen araştırmalar sayesinde artık biliyoruz ki pürdikkat çalışmaya eşlik eden zihinsel zorlanma, mesleki, sanatsal veya sportif her türden beceriyi geliştirebilmemiz için elzem. İşte bu nedenle, 20. yüzyılın başında, psikiyatri disiplini gibi yoğun zihinsel emek gerektiren bir alanda fark yaratabilmek için Jung'un pürdikkat çalışmaktan başka şansı yoktu.

"Pürdikkat çalışma" kavramı bana ait, Carl Jung'un böyle bir kavramla hiç işi olmadı. Fakat sözünü ettiğim dönem boyunca izlediği yolu göz önüne aldığımızda, Jung'un bu mefhumun özünü kavramış olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz. Jung, meslek hayatında pürdikkat çalışmaya daha fazla yer açabilmek için ormanın içinde taştan bir kule inşa etti ki bu girişim zaman, enerji ve para gerektiriyordu. Ayrıca bu inziva, bazı kritik sorumluluklarını da ertelemesine sebep olmuştu. Mason Currey'nin de belirttiği üzere Jung'un Bollingen'e yaptığı düzenli seyahatler, terapi için gelen danışanlarına ayırdığı vakti azaltmasına yol açmıştı. Pürdikkat çalışma, dünyayı değiştirmeyi amaçlayan Jung için her şeyden önemliydi ve bu yüzden de, ne denli külfetli olursa olsun bütün önceliği buna verdi.

Jung, bu konuda yalnız değil. Belli başlı tarihi figürlerin yaşam öykülerini incelediğimizde, pürdikkat çalışma alışkanlığı hepsinde ortak bir özellik olarak karşımıza çıkar. Örneğin bu bağlamda Jung'un 16. yüzyıldaki öncülü sayabileceğimiz Michel de Montaigne, şatosundaki kulelerden birinde yer alan özel kütüphanesine kapanıp saatlerce çalışmasıyla meşhurdu. Mark Twain ise *Tom Sawyer'ın Maceraları*'nın büyük bölümünü New York'taki Quar-

ry çiftliğindeki minik bir barakada yazdı. Twain çalışırken öylesine yoğunlaşıyordu ki çiftlik evindeki ahali, onu yemeğe korna çalarak çağırıyordu.

Daha yakın tarihten bir örnek için yönetmen ve senarist Woody Allen'ı ele alalım. 1969'dan 2013'e uzanan kırk dört yıl boyunca yirmi üçü Oscar'a aday gösterilen toplam kırk dört film yazıp yöneterek muazzam bir filmografiye imza atan Allen'ın hiç bilgisayarı olmadı; bunca eseri kâğıda aktarmak için Olympia SM3 marka bir daktilo kullanıyordu. Tıpkı Allen gibi bilgisayarlardan uzak duran bir diğer önemli figür de Peter Higgs. Teorik fizikçi Higgs, çalışırken kendini dış dünyadan öyle bir yalıtıyordu ki Nobel Ödülü'ne layık görüldüğünde gazeteciler kendisine ulaşmayı başaramadılar. Bu örneklerden farklı olarak J.K. Rowling bilgisayar kullanıyordu kullanmasına, ancak *Harry Potter* romanlarını yazdığı sırada sosyal medyada bulunmamasıyla nam salmıştı ki bu dönem, ünlü yazar çizerlerin iletişim teknolojilerine hızla adapte oldukları zamana denk düşüyordu. Rowling'in *Boş Koltuk* adlı romanını yazmakla meşgul olduğu 2009 sonlarında asistanları onun adına bir Twitter hesabı açtı, fakat bir buçuk yıl boyunca hesabında görünen tek tweet şuydu: "Bu benim gerçek hesabım, fakat halihazırda önceliğim kalem ve kâğıt olduğu için ne yazık ki benden sık sık haber alamayacaksınız."

Pürdikkat çalışma, yalnızca tarihi figürlere ya da teknoloji fobisi olanlara özgü bir şey değil elbette. Örneğin Microsoft'un kurucusu Bill Gates, yeni fikirler üzerinde derinlemesine düşünebilmek ve bol bol okuyabilmek için yılda iki kez göl kenarında bir eve kapanıyor. Gates'in 1995 yılında kaleme aldığı "Internet Tidal Wave" [*İnternet Tsunamisi*] başlıklı bilgi notu, "Fikir Haftaları" olarak adlandırılan bu etkinliğin en meşhur ürünlerinden biri sayılabilir. Bir diğer örnek de ünlü yazar Neal Stephenson: Siberpunk türündeki romanları ve denemeleriyle "internet çağı" kavramının şekillenmesine büyük katkıları olan Stephenson'a elektronik ortamda ulaşmak neredeyse imkânsız. Kişisel web sitesine girdiğinizde iletişim bilgileri yerine neden sosyal medyadan

uzak durduğunu açıkladığı bir metinle karşılaşıyorsunuz. Şöyle diyor Stephenson: "Roman yazmaya devam edeceksem, uzun ve kesintisiz zaman dilimlerini çalışmaya ayırmalı ve hayatımı buna göre düzenlemeliyim. Öbür türlü, yani sürekli bölünürsem ne geçer elime? Kalıcı bir roman yerine şuna buna gönderdiğim e-postalardan başka hiçbir şey."

* * *

Bölünmeden, derinlemesine çalışmanın kıymetini büsbütün unutmak üzere olan günümüz zihin emekçilerinin [*knowledge workers*[1]] aksine, yaptığı işe adını altın harflerle yazdıran figürlerin hemen hepsinin pürdikkat çalışma alışkanlığına sahip olduğunu aklımızın bir köşesinde tutalım.

Zihin emekçilerinin pürdikkat çalışmaya hepten yabancı hale gelmelerinin nedenini artık hepimiz biliyoruz: iletişim teknolojileri. E-posta ve SMS gibi iletişim araçları bir yana, Twitter ve Facebook gibi sosyal medya ağlarından, Buzzfeed ve Reddit gibi çıfıt çarşısına dönmüş bilgi-eğlence [*infotainment*] sitelerine dek pek çok mecrayı ve aracı kapsayan oldukça geniş bir kategori bu. Akıllı telefonların da katkısıyla artık her an her yerde erişilebilen bu mecraların yükselişi, çoğu zihin emekçisinin dikkat aralığını kısacık anlara kadar indirmiş durumda. Uluslararası yönetim danışmanlığı kuruluşu McKinsey'nin 2012 yılında yayınladığı rapora göre sıradan bir zihin emekçisi, haftalık çalışma saatinin ortalama %60'ından fazlasını iletişim teknolojilerine bağlı halde,

---

1 "Knowledge worker" kavramı, sahip olduğu zihinsel becerilerle yeni bilgi veya çözümler üreten özgül bir çalışan kesimi nitelemek üzere ilk kez 1957 yılında Peter Drucker tarafından ortaya atılmış ve Türkçeye "bilgi işçisi" olarak tercüme edilmiştir. Öte yandan İngilizce literatürde kavramın içeriği 60'lı yıllardan bu yana "bilgi işçisi'nin ötesine geçerek "beyaz yakalı çalışanlar'dan "yaratıcı emek" kategorisine dek hayli kapsayıcı hale gelmiştir. Yazar Newport da bu kavramı en genel ve güncel anlamıyla zihin emeğine dayalı sektörlerde çalışanları nitelemek üzere kullandığından, herhangi bir karışıklığa mahal vermemek için çeviride "zihin emekçisi" ifadesini kullanmayı tercih ettik. —*ç.n.*

çoğunlukla internette sörf yaparak geçiriyor ve vaktinin neredeyse %30'unu sadece e-posta alışverişine ayırıyor.

Dikkatin her an bölünebildiği bu parçalı hal, uzun ve kesintisiz zaman dilimlerini düşünsel faaliyete ayırmayı gerektiren pürdikkat çalışmaya imkân tanımaz. Bununla birlikte, günümüz zihin emekçilerinin vakitlerini aylaklıkla geçirdiklerini de söyleyemeyiz. Aksine, kime sorsanız başını kaşıyacak vaktinin olmadığından yakınacaktır. O halde bu çelişkiyi nasıl açıklayabiliriz?

Meseleyi daha iyi anlayabilmek için pürdikkat çalışmaya tezat teşkil eden başka bir çalışma biçiminden bahsetmemiz gerekiyor:

> **Yüzeysel Çalışma:** Tamamen odaklanmayı ve bilişsel çaba harcamayı gerektirmeyen, operasyon ve organizasyona dayalı işler. Yüzeysel çalışmayla üretilen değerler dünyaya yeni bir şey katmaz ve ikame edilmeleri çok kolaydır.

Içinde bulunduğumuz iletişim araçları çağında bir tür canlı modem gibi sürekli e-posta alışverişinde bulunan ve böylece sık sık dikkati dağılan tipik zihin emekçisi, pürdikkat çalışmadan uzaklaşıp yüzeysel çalışmaya yönelmekte. Üzerinde uzun uzun düşünüp taşınmayı gerektiren kapsamlı işleri yüzeysel bir şekilde kotarmaya çalışanların ortaya koyduğu sonuç da pek parlak olmuyor haliyle. Daha beteri, yüzeyselleşme yönündeki bu eğilimin öyle kolay kolay tersine çevrilemeyeceği gün geçtikçe daha iyi anlaşılıyor. Azgın sel sularına kapılıp giden bir ağaç parçası gibi uzun süre yüzeyde kalan kişiler derinleşme kapasitelerini *kalıcı* bir şekilde yitiriyorlar. Gazeteci Nicholas Carr'ın da *Yüzeysellik* adlı kitabında belirttiği gibi, internet, odaklanma ve derinlemesine düşünme kapasitemizden ufak ufak tırtıklıyor.

İletişim araçlarının çalışma biçimimizi derinden yüzeysele doğru çektiği iddiası pek de yeni sayılmaz. Tartışmanın fitilini ateşleyen *Yüzeysellik*'in ardından internetin beyin yapımız ve çalışma alışkanlıklarımız üzerindeki etkilerini inceleyen bir dizi kitap daha yayınlandı. Bunlar arasında William Powers'ın *Hamlet's BlackBerry* [*Hamlet'in BlackBerry'si*], John Freeman'ın *The Tyran-*

ny of E-mail [*E-posta Tiranlığı*] ve Alex Soojung-Kin Pang'ın *The Distraction Addiction* [*Dikkat Dağınıklığı Bağımlılığı*] adlı eserleri var. Tüm bu kitaplar, iletişim araçlarının bizi kesintisiz konsantrasyon gerektiren işlerden alıkoymakla kalmayıp, aynı zamanda odaklanmayı sürdürme kapasitemizi de zayıflattığı konusunda üç aşağı beş yukarı uzlaşıyorlar.

Meseleye dair bunca kanıt olduğuna göre, bu hususu daha fazla açmaya gerek olmadığı kanısındayım. İletişim araçlarının odaklanma becerisini ve dolayısıyla pürdikkat çalışmayı olumsuz yönde etkilediği konusunda herkes hemfikirdir diye umuyorum. Bu dönüşümün uzun erimli toplumsal sonuçlarıyla ilgili geniş çaplı tartışmaları da es geçiyorum, zira manasız kamplaşmalara yol açmaktan başka bir işe yaramıyorlar. Tartışmanın bir tarafında iletişim araçlarının büyük bölümünün daha şimdiden topluma zarar verdiğine ilişkin kuşkuları dile getiren Jaron Lanier ve John Freeman gibi tekno-şüpheciler var. Diğer taraftaysa toplumu ister istemez etkileyen bu araçların herkes için olumlu sonuçlara yol açacağını savunan Clive Thompson gibi tekno-iyimserler. Örneğin bu yazarlara göre, Google insanın belleğini zayıflatıyor olabilir, ancak halihazırda bilmemiz gereken herhangi bir şeyi aratabildiğimize göre, kuvvetli belleğe zaten ihtiyacımız kalmayacak.

Ben bu felsefi tartışmanın herhangi bir tarafında yer almıyorum. Konuya daha pragmatik bir noktadan yaklaşarak bu durumun sağladığı bireysel faydalara odaklanmak istiyorum. Yani söylemek istediğim şey şudur: Felsefi bakımdan olumlasak da olumlamasak da, çalışma kültürümüzün yüzeyselleşmesi yönündeki eğilim güçleniyor ve tam da bu nedenle, bu eğilime direnerek derinleşmeye öncelik vermenin taşıdığı potansiyelin farkına varan az sayıda insanın önünde ekonomik ve kişisel bakımdan büyük fırsatlar beliriyor.

Peki ne tür fırsatlar bunlar? Virginia'lı delikanlı Jason Benn'in hikâyesi epey fikir verecektir.

* * *

İnsan, günümüz ekonomik çarklarında bir kıymetiharbiyesinin olmadığını birçok vesileyle keşfedebilir. Jason Benn de mali müşavir olarak işe başladıktan kısa süre sonra, üstlendiği sorumluluğun çok büyük bir bölümünü aslında basit bir Excel kodu yardımıyla otomatik olarak halledebileceğini fark edince bu gerçekle yüzleşti.

Benn'in çalışmaya başladığı danışmanlık firması, finans kuruluşları için teknik raporlar hazırlıyordu. Rapor hazırlama süreciyse, tek tek tüm verilerin saatler boyunca elle Excel'e girilmesini gerektiriyordu. Benn, işe yeni başladığı zamanlarda veri girişi aşamasını ancak altı saatte bitirebiliyordu ki bu iş, firmanın en yetenekli ve tecrübeli elemanlarının bile üç saatini alıyordu. Bu hantal ve emek yoğun süreç Benn'in kafasına yatmamıştı.

Excel'de ortak eylemleri otomatik hale getirmek için makro adı verilen bir özelliğin kullanıldığından haberdar olan Benn, konuyla ilgili daha fazla bilgi edinmek amacıyla makaleler okumaya başladı ve elle girildiğinde altı saat alacak bir veri girişi sürecini, makro kullanarak oluşturduğu yeni bir Excel dosyasında tek bir tuşa basarak halletmeyi kısa süre sonra başardı. Daha önce sabahtan akşama bütün gününü yiyen rapor yazımı süreci, artık onun için bir saatten daha kısa sürede tamamlanabilecek bir işti.

Benn, zeki bir genç. Virginia Üniversitesi gibi seçkin bir okulun iktisat bölümünden mezun olduğunda, herkes gibi onun da birtakım kariyer hedefleri vardı. Fakat bir Excel makrosunun kotarabileceğinden daha üstün mesleki becerilere sahip olmadığı sürece bu hedeflere asla erişemeyeceğini çabucak kavrayarak, uluslararası çapta değere sahip beceriler edinmesi gerektiğine karar verdi. Bir müddet araştırdıktan sonra vardığı kararı ailesine açıkladı: Kendini basit bir Excel sayfasından farksız gördüğü işinden ayrılıp bilgisayar yazılımcısı olacaktı. Gelgelelim böylesi radikal planlarda her daim karşılaşılan o pürüz Benn'in de karşısına çıkmıştı: Bu genç adamın kod yazmakla ilgili en ufak bir fikri bile yoktu.

Bir bilgisayar bilimci olarak, herkesin malumu olan şu hususa ben de katılıyorum: Evet, yazılım zor bir iştir. Çoğu genç yazılımcı mesleğe adım atmadan önce sırf en temel bilgileri edinebilmek için dört yıllık üniversite öğreniminden geçmek zorundadır. Ki tek başına bu da yetmez, mezuniyetten sonra da en iyi pozisyonlar için çetin bir rekabet başlar. Jason Benn ise böyle bir sürece zaman harcama lüksüne sahip değildi. Excel'i kurcalarken yaşadığı aydınlanmanın ardından mali müşavirlik firmasındaki işinden ayrıldı ve bir sonraki adımına hazırlanmak üzere ailesinin yanına taşındı. Annesi ve babası, Benn'in önünde bir yol haritası olduğu için memnundu, fakat eve dönüşün uzun vadeli olabileceği fikri pek hoşlarına gitmemişti. Benn'in, işte bütün bu kısıtlı şartlar altında epey zor bir beceriyi edinmesi gerekiyordu, hem de çok *hızlı* bir şekilde.

Çoğu zihin emekçisini yönelebilecekleri daha parlak kariyer seçeneklerinden caydıran o sorunla işte tam bu noktada karşılaştı Benn. Bilgisayar yazılımı gibi karmaşık bir işi öğrenebilmek için, bilişsel kapasitesini sonuna kadar zorlayan konulara yoğun ve kesintisiz bir şekilde odaklanabilmesi gerekiyordu. Yani, tıpkı Carl Jung gibi Benn'in de pürdikkat çalışmaktan başka şansı yoktu. Gelgelelim, az önce de belirttiğim gibi günümüz zihin emekçilerinin büyük bölümü odaklanma becerisini yitirmiş durumda ve Jason Benn de bu çoğunluğa dahil(di).

Benn, mali müşavirlik pozisyonundan istifasıyla neticelenen süreci şöyle anlatıyor: "Durmadan internete girip e-posta hesabımı kontrol ediyordum. Bu benim için adeta karşı konulmaz bir dürtü halini almıştı, kendime hâkim olamıyordum." Bazı günler neredeyse her ânını (kendi tabiriyle hayatının %98'ini) internette geçiren ve bir noktadan sonra kendisinden istenen işleri de yetiştiremez hale gelen Benn için sorun çok netti: "Odaklanamıyordum."

Benn, şirketteki işinden ayrıldığı sırada pürdikkat çalışmakta zorlandığını gayet iyi biliyordu. Dolayısıyla bir yandan kod yazmayı öğrenirken bir yandan da odaklanma konusunda zihnini

eğitmek zorundaydı. Biraz katı olmakla birlikte hayli etkili bir yöntem buldu: "İçinde bilgisayar olmayan bir odaya kapatıyordum kendimi: Ders kitapları, not kâğıtları ve bir fosforlu kalemden başka hiçbir şey olmuyordu etrafımda." Benn'in bu odada yaptığı tek şey, üniversitelerin bilgisayar bölümlerinde okutulan ders kitaplarını baştan sona okuyup önemli yerlerin altını çizmek ve bunları not kâğıtlarına aktardıktan sonra da kendi kendine yüksek sesle tekrar etmekti. Dikkatini dağıtabilecek tüm elektronik cihazlardan uzakta geçirdiği bu zaman dilimleri ilk başta Benn'e zor gelse de asla taviz vermedi: Önünde duran materyalleri öğrenmekten başka şansı olmadığını bildiğinden, dikkatini çelebilecek her şeyi odasının dışında tuttu. Gerçekten de zamanla daha iyi odaklanmaya başlayan Benn, bu yeni ve zor beceriyi edinmek üzere her gün beş saatten fazla bir vakti odasında, bütünüyle odaklanmış halde, bölünmeden çalışmaya ayırdı. "Öğrenim sürecimin sonuna geldiğimde galiba yazılımla ilgili on sekiz kitap bitirmiştim."

Benn, odasına kapanıp çalıştığı bu iki aylık zaman diliminin ardından, ünlü web aplikasyon kursu Dev Bootcamp'e kaydoldu. Haftada 100 saatlik hızlandırılmış bir eğitim sürecini kapsayan bu kurs, yazılımcılar arasında zorluğuyla meşhurdur. (İnternet forumlarında Dev Bootcamp'ten "ömrühayatımda yaptığım en zor şey" diye bahseden Princeton doktoralı bir yazılımcıya bile rastlamış Benn.) Hem önceden yaptığı hazırlık, hem de bu süreçte keskinleştirdiği pürdikkat çalışma becerisi sayesinde Benn kursu başarıyla tamamladı. "Kursiyerlerden bazıları önceden hazırlık yapmadan gelmişti. Ne eğitime odaklanabildiler ne de anlatılan konuları çabucak kavrayabildiler." Benn'le birlikte başlayanların yalnızca yarısı programı zamanında bitirebildi. Benn ise sadece finiş çizgisini geçmekle kalmayıp grubundaki en başarılı kursiyerlerden biri oldu. Pürdikkat çalışma işine yaramıştı. Kursun ardından, San Francisco merkezli bir teknoloji girişiminde yazılım geliştirici olarak iş buldu ve kısa sürede ekibin en parlak üyesi haline geldi. Altı ay önce istifa ettiği mali müşavirlik pozisyonun-

da yıllık geliri 40 bin dolarken, yeni işine yıllık 100 bin dolar gibi bir ücretle başladı. Üstelik Silikon Vadisi gibi bir yerde ücretlerin sınırı yoktur ve Benn'in uzmanlık düzeyindeki birinin geliri sürekli artabilir.

Benn'le son görüştüğümüzde bu işe daha yeni başlamıştı. Sabahları ofise çok erken gidip tek başına bölünmeden çalışabilmek için işyerinin tam karşısında bir daire kiralamış. "Eğer havamdaysam, günün ilk toplantısına kadar dört saat boyunca bölünmeden çalışmayı başarıyorum. Öğleden sonra da belki üç dört saatlik bir dilim daha yakalayabiliyorum. Bu arada, lafta değil, gerçekten 'bölünmeden çalışmak'tan bahsediyorum: e-posta yok, Hacker News'te takılmak yok, sadece kod yazıyorum." Eski işindeyken kimi zaman gününün neredeyse %98'ini internette gezinerek harcayan Jason Benn gibi biri için bu dönüşüm tek kelimeyle göz kamaştırıcı.

* * *

Kısadan hisse şu: Pürdikkat çalışma, yazar çizerlere veya yirminci yüzyılın başındaki düşünürlere has nostaljik bir takıntı değil, bilakis esas değeri yeni yeni anlaşılan bir beceri.

Sözünü ettiğimiz bu değerin altında yatan iki faktör var. Birincisi, öğrenmeyle ilgili. Bilgi ekonomisi denen günümüz ekonomik düzeni, hızla değişip dönüşen karmaşık sistemlere dayanıyor. Örneğin Benn'in öğrendiği bilgisayar dillerinden bazıları on yıl öncesine kadar henüz yoktu ve büyük ihtimalle on yıl sonra da tedavülden kalkmış olacaklar. Ya da benzer şekilde 1990'lı yıllarda pazarlama sektöründe çalışmaya başlayan biri, ileride bir gün dijital analiz konusunda uzmanlaşmak zorunda kalacağını muhtemelen aklının ucundan bile geçirmezdi. Dolayısıyla günümüz ekonomik düzeninde bir kıymetiharbiyeye sahip olmanın yolu, karmaşık şeyleri çabucak öğrenmede ustalaşmaktan geçiyor ve bu da pürdikkat çalışma becerisini gerektiriyor. Bu beceriyi edinmediğiniz takdirde teknoloji ilerleyedururken geride kalmanız işten bile değil.

Pürdikkat çalışmayı değerli kılan ikinci faktör ise dijital iletişim devriminin, olumlu sonuçların yanı sıra olumsuz sonuçları da beraberinde getiriyor olması. Eğer faydalı bir şey yaratabilirseniz, ürününüzün potansiyel alıcıları (bu işverenler de olabilir müşteriler de) esasen sınırsızdır ve bu da başarınıza karşılık elde edeceğiniz mükâfatı katbekat artırır. Öte yandan, eğer ürününüz vasatsa başınız dertte demektir, zira potansiyel alıcılarınız sizinkinin muadili daha iyi bir ürünü internette beş dakika içinde bulabilir. Mesleğiniz bilgisayar programcılığı, yazarlık, pazarlamacılık veya danışmanlık olabilir, hatta bir girişimci bile olabilirsiniz, fakat neyle meşgul olduğunuzdan bağımsız olarak koşullarınız itibariyle, Freud'u alt etmeye çalışan Jung veya hızla büyüyen bir internet girişimindeki pozisyonunu korumaya çalışan Jason Benn ile aranızda pek az fark olduğunu söyleyebiliriz: Eğer başarılı olmak istiyorsanız, mutlaka ama mutlaka elinizden gelenin en iyisini yapmak veya en iyi ürünü ortaya koymak zorundasınız. Ve bu da pürdikkat çalışma alışkanlığını gerektirir.

Pürdikkat çalışmaya yönelik gitgide büyüyen ihtiyacın mazisi çok da eskilere gitmiyor. Endüstri çağında pürdikkat çalışma becerisinin elzem olduğu pek az kalifiye iş ve meslek grubu vardı. Emekçilerin büyük bölümü, çalışma hayatlarını kesintisiz odaklanma becerisi edinmeye asla ihtiyaç duymadan sorunsuzca tamamlayabiliyordu. İşçiler, aldıkları ücret karşılığında vida sıkmak türünden sonsuzca tekrarlanan bir görevi yerine getiriyor ve uzun yıllar bu tip işlerde pek bir değişiklik yaşanmıyordu. Ancak endüstriyel ekonomiden bilgi tabanlı ekonomiye geçiş sürecinde nüfusun gitgide daha geniş kesimleri zihin emekçisine dönüşürken –çoğunluk henüz farkında olmasa da– pürdikkat çalışma becerisi bu sürecin geçer akçesi haline geldi.

Velhasılıkelam, pürdikkat çalışma dediğimiz şey, modası geçmiş, önemini yitirmiş bir beceri değil. Bilakis, küresel ölçekte rekabete sahne olan, geride kalanı bir köşeye atan bilgi ekonomisi düzeninde ilerlemek isteyenler için olmazsa olmaz kabilinden bir yetenek. İçinde bulunduğumuz ekonomik düzen, bir Facebook

sayfasını yönetmek türünden yüzeysel ve kolayca ikame edilebilir nitelikte işleri yapabilenleri değil, Facebook'un arka planında çalışan yenilikçi sistem mimarisini inşa etmek gibi ikame edilmesi zor ve kesinlikle pürdikkat çalışmayı gerektiren becerilere sahip olanları ödüllendirecek. Bu açıdan ünlü ekonomi yazarı Eric Barker'ın pürdikkat çalışma becerisini "21. yüzyılın süper gücü" olarak nitelemesi mübalağa sayılmamalı.

* * *

Buraya kadar ne demiş olduk? Şunu: Gitgide daha ender hale gelen pürdikkat çalışma becerisi, bir yandan da değer kazanıyor. O halde, kitabın geri kalanında okuyacağınız her şeyin temelini teşkil eden bu iki parçalı problematiği aşağıdaki gibi birleştirelim:

> **Pürdikkat Çalışma Hipotezi**: Pürdikkat çalışabilme yetisi her geçen gün *daha ender rastlanan* bir haslet haline geliyor ve tam da buna koşut biçimde günümüz ekonomik düzeninde gitgide *kıymet* kazanıyorsa, o halde başarı da, bu beceriyi edinip çalışma hayatının merkezine oturtabilen azınlığın olacak demektir.

Bu kitaptaki iki kısmın iki ayrı hedefi var. Birinci kısmın hedefi, pürdikkat çalışma hipotezinin geçerliliğine sizi ikna etmek. İkinci kısmın hedefiyse pürdikkat çalışmayı meslek hayatınızın merkezine nasıl yerleştirebileceğinizi ve bu yeni durumdan nasıl faydalanabileceğinizi size öğretmek. Bunun için beyninizi odaklanma doğrultusunda nasıl eğiteceğinizi, çalışma alışkanlıklarınızı nasıl değiştireceğinizi de öğrenmiş olacaksınız. Fakat bütün bu ayrıntılara girmeden evvel, beni pürdikkat çalışmanın meftunu haline getiren süreçten kısaca bahsetmek istiyorum.

* * *

Son on yılda, zor şeylere odaklanabilme kabiliyetimi geliştirmek için büyük çaba harcadım. Niye böyle bir şeyi uğraş edindiğimi merak edenler için: Ben bir kuramsal bilgisayar bilimciyim, dok-

toramı MIT'deki [Massachusetts Institute of Technology] Hesaplama Teorisi çalışma grubunda tamamladım ve odaklanma yetisi de, bu grupta olmazsa olmaz kabilinden bir mesleki beceri olarak görülüyordu. Doktora çalışmam boyunca bana tahsis edilen ofis, MacArthur Deha Bursuna hak kazanmış bir profesörün ofisiyle aynı koridordaydı. MIT'de işe başladığı sırada henüz bara gidip içki içebilecek yaşta bile olmayan bu araştırmacıyı günün herhangi bir saatinde fakültenin dinlenme salonundaki beyaz tahtanın önünde oturmuş etrafındaki misafir öğretim üyeleriyle birlikte tahtadaki yazılara çıt çıkarmadan öylece bakarken bulabilirdiniz. Bazen bu manzaranın saatler boyunca hiç değişmediği de olurdu. Mesela öğle yemeğine giderken onları orada görürdüm ve yemekten döndüğümde aynı ekibi yine orada tahtaya bakmaya devam ederken bulurdum. Bu müstesna profesöre ulaşmak bir meseleydi. Herhangi bir sosyal medya hesabı yoktu ve önceden tanışmadığı kişilerden gelen e-postaları da çoğunlukla yanıtlamazdı.

Bu profesör, geçtiğimiz yıl tam on altı tane bilimsel yayın yaptı.

Benim öğrencilik yıllarımda odaklanma denince insanların aklına gelen, işte böylesine ciddi bir uğraştı. Doğal olarak, bir vakit sonra bende de böyle bir derinleşme tutkusu gelişti. Arkadaşlarımın ve yayıncılarımın tüm ısrarlarına rağmen ne Facebook ne Twitter ne de başka bir sosyal medya hesabı açtım; sosyal medyadaki varlığımı blog sayfamla sınırlı tuttum. İnternette sörf yapmak gibi bir âdetim zaten hiç olmadı, haberleri de çoğunlukla sabahları kapıma bırakılan *Washington Post*'tan ve radyodan takip ediyorum. Bana ulaşmak da pek kolay bir iş değildir: Kişisel web sitemde e-posta adresim yazmıyor ve 2012 yılına kadar akıllı telefonum da yoktu ki onu da ilk çocuğumuzun doğumu için gün sayan eşimin verdiği ültimatom üzerine almak zorunda kaldım.

Öte yandan, çalışırken derinleşme tutkumun bana kazandırdığı bir sürü şey var. Üniversite mezuniyetimi takip eden on yıl içinde dört kitap yayınladım, doktora derecemi aldım, hakemli

dergilerde çok sayıda yayın yaptım ve Georgetown Üniversitesi'nde tam zamanlı öğretim üyesi olarak işe başladım. Bu yoğun üretim temposunu sürdürürken hafta içi akşam 5 veya 6'dan sonra çalıştığım da pek nadirdir.

Bu sıkışık iş takvimini sürdürebiliyor oluşumu, hayatımda yüzeyselliğe yer bırakmamak için canla başla verdiğim çabaya ve bu sayede kazandığım vakti de mümkün olduğunca iyi değerlendirmeme borçluyum. Her günümü pürdikkat çalışma etrafında şekillendiriyorum ve es geçme şansım olmayan yüzeysel işleri de pürdikkat çalışma gerektiren işlerden arta kalan zamanda hallediyorum. Nihayetinde haftanın beş günü, günde kesintisiz üç dört saat boyunca dağılmadan, bölünmeden çalışmanın sonucu fevkalade değerli bir üretim oluyor.

Derinleşmeye yönelik tutkumun bana kazandırdıkları mesleki hayatımla da sınırlı değil. İşten eve döndüğüm saatten ertesi sabah işimin başında olduğum vakte kadar çoğunlukla bilgisayardan uzak duruyorum; bunun tek istisnası, çocuklarım uyuduktan sonra yazmayı tercih ettiğim blog yazılarım oluyor. Yeni bir şey var mı merakıyla e-postalara çabucak göz atmak veya sık sık sosyal medya sitelerinde gezinmek türünden çoğu insanın alışkanlık haline getirdiği aktivitelerden bütünüyle kopma kabiliyetim sayesinde akşamlarımı eşime ve çocuklarıma ayırmakla kalmayıp, işi başından aşkın iki çocuk babası biri için takdire şayan sayıda kitap okuyabiliyorum. Bundan da öte, yaşantımda dikkat dağınıklığına yer vermeyerek, çoğu insan için artık gündelik hayatın ayrılmaz bir parçası haline gelen zihinsel gerginliğin ve arka plandaki o kafa uğultusunun sesini de kısmış oluyorum. Ara sıra canımın sıkılmasından da hiç gocunmuyorum, hatta bazen hiç ummadığım zamanlarda faydasını da görüyorum.

* * *

Elinizdeki kitapta, çalışırken derine inmenin yüzeyselliğe nazaran bana neden daha cazip geldiğini derli toplu bir şekilde açıklamaya çalıştım ve bu doğrultuda ne tür stratejilerden ve taktik-

lerden yararlandığımı ayrıntılı olarak anlattım. Herhalde kitabın benim açımdan en basit tarifi budur.

Kitap boyunca önereceğim kurallar ile bunların altında yer alan birtakım stratejiler ve metotlar size kendi aralarında çelişkili veya yaşadığınız koşullarla uyumsuzmuş gibi gelebilir. Bu yüzden şunu belirtmek isterim: Bunların tümünü birden uygulamak veya benimsemek zorunda değilsiniz; size en uygun yol ve yöntemi burada sıralananlar arasından deneye yanıla seçeceksiniz. Zaten bu fikriyatı kelimelere dökmemin nedenlerinden biri, hayatınızı pürdikkat çalışma etrafında yeniden inşa ederken benim geçtiğim yollardan kendinize dersler çıkarmanız; fakat tek mesele bu değil. Düşüncelerimi rafine edip berraklaştırmamın, kendimi bu konuda biraz daha geliştirebilmeme olanak sağlaması da bir başka nedendi. Pürdikkat çalışma hipotezini benimsemem sayesinde başardığım bir sürü şey var, ancak değer yaratma potansiyelimin henüz tamamını kullanmadığıma eminim. Kitabın ilerleyen bölümlerinde sizi bekleyen fikirler ve kurallarla cebelleşip nihayetinde bu mücadeleden zaferle çıktığınız zaman şundan emin olabilirsiniz: Bu kitabın yazarı da aynı yollardan geçti. Hayatımda yüzeysel olan her ne varsa gözünün yaşına bakmadan ayıkladım ve daha da derine inebilmek için yılmadan, titizlikle çaba gösterdim.

Carl Jung psikiyatri disiplininde taşları yerinden oynatmayı kafasına koyduğu zaman, ormanın içinde bir inziva evi inşa etti. Jung'un Bollingen Kulesi, derinlemesine düşünme yetisini koruyabildiği ve ardından bu yetiyi dünyayı değiştirecek eserler üretmek için kullanabildiği bir mekân haline geldi. Ben de bu kitabı kendi Bollingen Kulenizi inşa etmeniz ve odaklanmaya fırsat vermeyen günümüz koşullarında gerçekten kıymetli şeyler ortaya koymanız için size kılavuzluk etsin diye yazdım. Eski kuşakların en üretken, en yetenekli figürlerinin vâkıf olduğu şu hakikate kani olursanız, kitap amacına ulaşmış olacaktır: Derinlemesine yaşanan bir hayat, güzel bir hayattır.

Birinci Kısım: Teori

Pürdikkat çalışma nedir, ne işe yarar?

I

Odaklanma Becerisinin Kıymeti

ABD'de 2012 yılındaki başkanlık seçimleri arifesinde *New York Times*'ın internet sitesi ziyaretçi akınına uğramıştı. Ulusal çapta gündeme oturan bir mesele olduğunda bunda şaşıracak bir şey olmasa da, bu sefer ortada sıradışı bir durum vardı. Bu ziyaretçilerin çok büyük bir bölümü –bazı bilgilere göre %70'ten fazlası– bir sürü içeriğin olduğu sitede sadece tek bir yere bakıyordu. Baktıkları yer ne ilk sayfadaki bir son dakika haberi ne de gazetenin Pulitzer ödüllü yazarlarından birinin köşesiydi; ziyaretçi akınına uğrayan sayfa, Nate Silver adlı eski bir beyzbol istatistiği kurdunun seçim tahminlerini yayınladığı blog sayfasıydı. Aradan bir yıl bile geçmeden, Silver yüklü bir transfer ücreti karşılığında *New York Times*'dan ayrılıp *ABC News*'a geçti (Bu parlak yeteneği kaybetmek istemeyen *Times* Silver'a çeşitli vaatlerde bulunsa da başarılı olamadı). Böylece Silver'ın faaliyet alanı, spor müsabakaları ve hava durumundan Oscar Ödül Törenine dek birbirinden farklı pek çok konuyu kapsayacak şekilde genişledi. Silver'ın el yordamıyla kotardığı tahmin modellerinin metodolojik sıkıntıla-

rına dair tartışmalar sürse de, otuz beş yaşındaki bu veri üstadının 2012'de Amerikan ekonomisinin şampiyonlarından biri olduğu gerçeğine itiraz edecek çok az kişi vardır.

Bir diğer şampiyon da David Heinemeier Hansson. Bilgisayar programlama alanında bir yıldız olan Hansson'un yarattığı web geliştirme çatısı Ruby on Rails, bugün Twitter ve Hulu da dahil pek çok popüler internet sitesinin temelini teşkil ediyor. Hansson, Basecamp adında hayli dinamik bir web uygulamaları geliştirme şirketinin ortaklarından biri. Basecamp'ten elde ettiği kâr payı miktarını veya diğer gelir kaynaklarını açıklamasa da, Chicago, Malibu ve amatör araba yarışlarına katıldığı Ispanya'nın Marbella kenti arasında mekik dokuduğunu göz önüne alacak olursak, Hansson'un hatırı sayılır bir gelire sahip olduğunu varsayabiliriz.

Amerikan ekonomisinin şampiyonları için vereceğimiz üçüncü ve son örnekse, Silikon Vadisi'nin meşhur girişim sermayesi fonu Kleiner Perkins Caufield & Byers'ın sınırsız sorumlu ortaklarından John Doerr. Doerr, Twitter, Google, Amazon, Netscape ve Sun Microsystems da dahil olmak üzere, günümüz teknoloji devrimini besleyen kilit şirketlerin pek çoğuna fon sağladı. Bu yatırımların getirisiyse astronomik düzeyde: Bu kitabın yazıldığı sırada Doerr'in net serveti 3 milyar dolardan fazlaydı.

* * *

Silver, Hansson ve Doerr'in işleri neden bu kadar yolunda gitti? Bu soruya verilebilecek iki grup yanıt var. Bu üçlünün yükselmesine yardım eden kişilik özelliklerini ve uyguladıkları taktikleri içeren ilk gruptaki yanıtlar daha kişisel ve dar kapsamlıyken, bireylerden ziyade onların temsil ettikleri çalışma biçimine odaklanan ikinci gruptaki yanıtlar daha geniş kapsamlı. Bu temel soruya yönelik yaklaşımların her ikisi de önemli elbette, ancak mevcut ekonomik düzenin neyi ve kimi ödüllendirdiği konusuna daha iyi ışık tuttukları için geniş kapsamlı yanıtlar bu kitabın meselesiyle daha yakından alakalı.

Bu geniş kapsamlı bakış açısını keşfetmek için MIT'den Erik Brynjolfsson ve Andrew McAfee adlı iki ekonomiste kulak verelim. Brynjolfsson ile McAfee, 2011 yılında *Race Against the Machine* [*Makineye Karşı Yarış*] adında hayli etkileyici bir kitaba imza attılar. Yazarlar, işgücü piyasalarındaki beklenmedik dönüşüme yol açan faktörler arasında kilit rolü dijital teknolojinin yükselişinin üstlendiğini vurguluyorlar. "Büyük Yeniden Yapılandırma" adını verdikleri bir dönüşümün erken dönem sancılarını yaşadığımızı öne süren yazarlara göre, "Teknolojik gelişme ivmemiz almış başını giderken, becerilerimizin ve kurumlarımızın birçoğu nal topluyor." Toplanan bu nallarsa, birçok çalışan için olumsuz gelişmelerin habercisi. Akıllı makineler ile insan kabiliyetleri arasındaki uçurum kapandıkça, işe "yeni insanlar" yerine "yeni makineler" almak işverenlere daha cazip geliyor. Yalnızca insan emeğinin geçerli olduğu iş kollarında da durum pek farklı değil: İletişim teknolojilerinin kolaylaştırdığı uzaktan çalışma metotları, kilit rollerin sektörün yıldızlarına havale edilmesine neden oluyor ve böylece yerel yetenek havuzları atıl kalıyor.

Öte yandan, bu olumsuz gidişatın herkesi aynı şekilde etkileyeceğini de söyleyemeyiz. Brynjolfsson ve McAfee'nin de vurguladıkları gibi, Büyük Yeniden Yapılandırma tüm işleri *aşağı çekmiyor*, daha ziyade işleri *birbirinden ayrıştırıyor*. Şu konuda kimsenin şüphesi yok: Yeni ekonomi koşullarında gitgide daha fazla sayıda insan, mesleki becerilerini makinelere veya uzaktan çalışanlara kaptırarak kaybeden tarafa geçecek. Ancak diğer yandan, aynı süreçte yalnızca ayakta kalmakla yetinmeyip başarı basamaklarını tırmanacak bir kesim de olacak ve bu insanlar, hem eskiye nazaran daha kıymetli hale gelecek hem de emekleri karşılığında çok daha fazla kazanıyor olacaklar. Bu iki uçlu ekonomik gidişatı öngörenler Brynjolfsson ve McAfee'den ibaret değil. Örneğin, George Mason Üniversitesi'nden ekonomist Tyler Cowen da 2013 yılında yayınlanan *Average is Over* [*Vasatın Devri Geçti*] adlı çalışmasıyla bu dijital ayrışma tezini doğruluyor. Fakat Brynjolfsson ve McAfee bu ayrışma sürecini analiz etmekle

yetinmeyip Akıllı Makineler Çağı'nın nimetlerinden fazlasıyla yararlanacak –Silver, Hansson ve Doerr gibi figürlerin dahil olduğu– üç temel grubu da tanımlıyorlar: Üstün vasıflı çalışanlar, Süperstarlar ve Sermayedarlar.

Üstün Vasıflı Çalışanlar

Robot teknolojisi ve ses tanıma gibi yenilikler, üstün vasıf gerektirmeyen işlerin birçoğunun makinelere devredilmesine sebep oluyor. Fakat Brynjolfsson ve McAfee'nin de vurguladıkları gibi, "veri görselleştirme, mantıksal analiz, yüksek hızlı iletişim ve hızlı prototip üretme gibi diğer teknolojiler de, veri odaklı mantık yürütmenin alanını genişleterek bu türden mesleklerin değerini artırıyor." Başka bir deyişle, gitgide daha karmaşık hale gelen makinelerle çalışabilmek ve bunlar aracılığıyla kıymetli sonuçlar elde etmek gibi sıradışı kabiliyetlere sahip olanlar, başarının kapılarını aralayacak. Nitekim Tyler Cowen'ın sorusu bu gerçeği çok daha yalın bir şekilde ortaya koyuyor: "Akıllı makinelerle aran iyi mi?"

Kuşkusuz, geniş ölçekli veri tabanlarını veriyle besleme ve sonra da bunları esrarengiz Monte Carlo simülasyonlarına aktarma konusundaki yeteneğiyle Nate Silver, üstün vasıflı çalışan kavramının adeta vücuda gelmiş hali. Akıllı makineler Silver'ın başarısına engel filan teşkil etmiyor, bilakis onun başarısının önkoşulunu oluşturuyorlar.

Süperstarlar

Yazılım dehası David Heinemeier Hansson, Brynjolfsson ve McAfee'nin yeni ekonomide başarılı olacağını öngördükleri ikinci gruba, yani "süperstarlar"a örnek teşkil ediyor. Uzaktan/ortak çalışma teknolojileri, zihin emeğine dayalı pek çok işkolunda yerel işgücüyle çalışma pratiğini yok etmiş durumda. Örneğin, fiziki çalışma ortamı sunulması ve kâr payı ödenmesi gereken tam zamanlı bir yazılımcıyı işe almaktansa, Hansson gibi dünyanın en iyi yazılımcılarından biriyle proje bazlı çalışmak şirketlere

çok daha cazip geliyor. Bu senaryoda Hansson daha fazla sayıda müşteriye hizmet sunarken, şirketler de daha az maliyetle daha iyi sonuç elde etmiş oluyor; yani neticede iki taraf da kazançlı çıkıyor.

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

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

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

iletişim ve ortak çalışma teknolojilerinin hızlı yükselişi de, bir zamanlar yerel ölçekli işleyen başka birçok piyasayı uluslararası pazar yerlerine dönüştürdü. Nasıl ki küçük bir kasabadaki müziksever, müzik marketler ortaya çıktıktan sonra yerel müzisyenleri es geçip dünyanın en iyi gruplarının albümlerine erişim imkânı elde ettiyse, yazılımcı veya halkla ilişkiler uzmanı arayan küçük bir şirket de artık uluslararası yetenek piyasasına erişebiliyor. Başka bir deyişle, süperstar etkisinin kapsamı, Rosen'in otuz yıl önceki tahminlerinin çok çok ötesine geçmiş vaziyette. Günümüz ekonomik düzeninde gitgide daha fazla sayıda insan kendi sektörünün yıldızlarıyla rekabet eder hale geliyor.

Sermayedarlar

Yeni ekonominin kazananları arasında yer alacak son grupta, Büyük Yeniden Yapılandırma'ya yön veren yeni teknolojilerin sermayedarları yer alıyor. John Doerr de işte bu grubun en parlak temsilcilerinden biri. Karl Marx sayesinde gayet iyi biliyoruz ki sermayeye erişim, girişimci sınıfa muazzam avantajlar sağlıyor. Fakat bildiğimiz başka bir şey daha var: Bazı dönemler, diğerlerine nazaran daha fazla avantaj sunuyor. Brynjolfsson ve McAfee'nin de dikkat çektikleri üzere, Avrupalılar açısından I. Dünya Savaşı sonrası dönem, yüksek miktarlarda nakit paraya sahip olmak için kötü bir zamandı, zira hızla artan enflasyona eşlik eden ağır vergiler sonucunda eski şaşaalı servetler şaşırtıcı bir hızla erimişti.

Savaş sonrası dönemin aksine Büyük Yeniden Yapılandırma, sermayeye erişim bakımından bilhassa avantajlı bir zaman. Bunun nedenini anlamak için klasik iktisadın kilit unsurlarından biri olan pazarlık kuramını hatırlamakta fayda var: Kabaca ifade etmemiz gerekirse, belli bir işten elde edilen gelir, o iş için yatırılan sermaye miktarı ve işgücü bileşimiyle orantılı olarak bölüşülür. Dijital teknoloji birçok endüstride işgücü ihtiyacını azalttığından, elde edilen gelir içinde akıllı makinelere sahip olanların payı artıyor. Günümüz ekonomisinde risk sermayedarları, Instagram

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

* * *

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

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

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

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

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

Şunu baştan belirtmek gerekir ki bu iki kabiliyetin ve bilhassa ilkinin Twitter veya iPhone gibi fevkalade basit kullanıcı deneyimine dayalı, son tüketiciye yönelik teknolojilerle bir ilgisi yok. Büyük Yeniden Yapılandırma'yı sürükleyen akıllı makinelerin büyük bölümünün epey karmaşık bir yapıya sahip olduğunu, bunları kavrayıp ustaca kullanmanın pek kolay bir iş olmadığını aklımızın bir köşesinde tutalım.

Örneğin Nate Silver. Veriye dayalı seçim tahminleri üreten Silver'ın yaptığı işin Google'a 'Kim daha yüksek oy alacak?" yazmak olmadığını biliyoruz. Silver'ın yaptığı şey, 250'den fazla kaynaktan gelen seçim anketi sonuçlarıyla oluşturduğu büyük bir veri tabanını Stata adlı meşhur istatistiksel analiz sistemine işlemek. Stata'yı maharetle kullanmaksa hiç kolay bir iş değil. Örneğin, Silver'ın kullandığı modern veri tabanıyla çalışabilmek için, şunun gibi bir komutu anlayabilmeniz gerekiyor:

```
CREATE VIEW cities AS SELECT name, population, altitude
FROM capitals UNION SELECT name, population, altitude
FROM non_capitals;
```

Bu türden veri tabanlarında, depolanan bilgiyle etkileşime geçmek için yukarıdakine benzer komutlar göndermeniz ve SQL dilini bilmeniz gerekir. Yani veri tabanlarının nasıl kullanılacağını anlamak hayli incelikli bir iştir. Yine Silver'ın kullandığı Stata da son derece kullanışlı bir araç olmakla birlikte biraz kurcaladıktan sonra şıp diye anlayabileceğiniz bir şey değildir. Kısacası vurgulamak istediğim şey şu: Akıllı makineler karmaşık ve öğrenilmesi zor şeylerdir; bunları kullanarak bir şeyler üretmek isteyen bir

kimsenin zor işlerde ustalaşma kabiliyetini geliştirmesi gerekir.[2] Üstelik bu teknolojiler yerinde durmadığından, bu ustalaşma sürecinin sonu da yoktur: Her defasında yeniden ve çabucak öğrenmeye devam etmeniz gerekir.

Zor şeyleri hızlıca öğrenebilme kabiliyeti sadece akıllı makinelerle çalışmak için gerekli değil elbette; teknolojiyle pek az ilişkili olanlar da dahil olmak üzere, herhangi bir alanda süperstar olabilmenin yolu bu kabiliyete sahip olmaktan geçiyor. Örneğin, birinci sınıf bir yoga eğitmeni olabilmek için, gitgide karmaşıklaşan bir dizi fiziksel beceride ustalaşmanız gerekir. Veya tıbbın belli bir branşında isim yapmak istiyorsanız eğer, bu alanda yürütülen en güncel araştırmaları hızlıca kavramak zorundasınızdır. Velhasıl, öğrenemezseniz, başarılı olamazsınız.

Gelelim seçkin düzeyde üretme kabiliyetine. Süperstar olmak için alanınızla alakalı becerilerde ustalaşmanız şarttır, fakat tek başına bu yeterli olmaz. Ustalaştıktan sonra, bu saklı potansiyeli elle tutulur sonuçlara dönüştürerek insanların beğenisine sunmak zorundasınız. Örneğin, çoğu yazılımcı bilgisayar programlama konusunda iyidir, fakat herkes bir David Hansson değildir. Onu diğerlerinden farklı kılan şey, sahip olduğu becerilerinin sınırlarını zorlayarak Ruby on Rails gibi değerini herkesin takdir ettiği somut bir ürün ortaya koyabilmiş olmasıdır.

Aynı şey akıllı makineler konusunda ustalaşmak isteyenler için de geçerli. Nate Silver, büyük veri gruplarını işleyip istatistiksel analizler yapmakla yetinemezdi; kamuoyunun merak ettiği her türden bilgiyi bu beceri sayesinde akıllı makinelerden elde

---

2 Genel olarak topluma, özellikle de ilköğrenim çağındaki çocuklara dayatılan basit, tüketici odaklı ürünlerin yüksek teknolojiye dayalı ekonomi koşullarında bireyleri bir şekilde daha başarılı kılacağı yönündeki şu hemen her yerde karşımıza çıkan hazırlop düşüncenin gülünçlüğünü de buradan çıkarsayabiliriz aslında. Öğrencilere iPad dağıtmanın ya da ev ödevlerini YouTube videosu olarak izlettirmenin onları yüksek teknolojiye dayalı ekonomiye hazırladığını düşünmekle, oyuncak arabalarla oynayan her çocuğun iyi bir otomobil tamircisi olacağını düşünmek arasında hiçbir fark yok.

edebileceğini göstermesi gerekiyordu. *Baseball Prospectus* taki ekipte Silver gibi daha pek çok istatistik kurdu yer alsa da, sahip olduğu becerileri seçim tahmini gibi yeni ve daha kazançlı bir alana uyarlama zahmetine giren tek kişi Silver oldu. Buradan, günümüz ekonomisinin kazananları arasında yer almaya ilişkin bir başka genel gözlem daha çıkıyor: Üretmezseniz, başarılı olamazsınız; ne kadar zeki veya yetenekli olduğunuzun hiçbir önemi yok.

Şimdi gelelim esas meseleye: Bu iki temel kabiliyeti nasıl geliştirebiliriz? Bu sorunun yanıtı bizi kitabın temel tezlerinden birine götürüyor: **Tanımladığımız bu iki temel kabiliyet, pürdikkat çalışabilme yetinize göbekten bağlı.** Bu yetiyi tam anlamıyla edinemediğiniz sürece zor şeyleri öğrenmekte veya seçkin düzeyde üretim yapmakta zorlanırsınız.

Bunun nedenini daha iyi anlayabilmek için öğrenme, odaklanma ve verimlilik başlıklarındaki güncel bilimsel literatürü gözden geçirmekte fayda var.

Pürdikkat çalışmayla zor şeyleri hızlıca öğrenirsiniz

> "Bırakın zihniniz, dikkatin tek bir hedefe yönelmiş ışınları sayesinde bir merceğe dönüşsün; bırakın ruhunuz, zihninizi bütünüyle ele geçiren, merakınızı cezbeden fikre dört elle sarılsın."

Bu tavsiye, ahlak felsefesi alanında eserler veren Dominiken rahip Antonin-Dalmace Sertillanges'ın 20. yüzyılın başlarında yazdığı *La Vie Intellectuel* [*Entelektüel Yaşam*] adındaki incecik, fakat hayli etkileyici "zihinsel gelişim ve derinleşme" kılavuzundan. Çalıştığınız alanla ilgili kavrayışınızı derinleştirmek istiyorsanız, sistemli çalışın ve dikkatinizi hakikate yöneltin tavsiyesinde bulunan Sertillanges'ın demek istediği şey şu: Öğrenmek, yoğun bir şekilde odaklanmayı gerektirir. Bu, kendi zamanının hayli ötesinde bir fikir. 1920'lerde insan zihninde olup bitenler üzerine düşünen Sertillanges'ın bilişsel çaba gerektiren işlerde

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

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

Deha ve mucizevi başarı hikâyeleri bilhassa Amerikan kültüründe çok sevilir. (*Can Dostum* adlı filmde Matt Damon'ın canlandırdığı karakter, dünyanın en önemli matematikçilerinin cebelleştiği ispatları bir çırpıda yaparken "Bunun benim için ne kadar basit olduğunu biliyor musun!?" diye nasıl da inliyordu.) Ericsson'un yaptığı ve günümüzde (bazı şerhlerle birlikte[3]) genel kabul gören bir dizi araştırma, işte bu türden efsanelerin dayandığı zemini ortadan kaldırdı. Doğuştan gelen bazı yetenekler hariç

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

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

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

Ericsson ve meslektaşları maksatlı çalışmanın *neden* işe yaradığıyla ilgilenmiyorlardı; onlar bunu etkili bir davranış olarak nitelendirmekle yetindiler. Öte yandan, insanların zor işlerde kaydettikleri ilerlemeyi mümkün kılan fiziki mekanizmalar, Ericsson'un temel makalelerinin yayınlanışından sonraki yıllar içinde nörobilimciler tarafından keşfedildi. Gazeteci Daniel Coyle'un *Yeteneğin Şifresi* başlıklı kitabında derlediği bilgilere göre gitgide daha fazla sayıda biliminsanı, "miyelin"in bu süreçte mutlak bir rolü olduğunu düşünüyor. Miyelinin en basit tanımı şu: Nöronların çevresinde bir tür yalıtkan madde gibi gelişip bu hücrelerin daha hızlı ve daha kusursuz şekilde ateşlenmesini sağlayan yağ dokusu katmanı. Herhangi bir konuda kaydedilen ilerlemede miyelinin nasıl bir rol üstlendiğini anlamak için, entelektüel veya fiziksel her becerinin eninde sonunda beynimizdeki elektrik akımlarından başka bir şey olmadığını hatırlamakta fayda var. Bu yeni performans bilimine göre belli bir beceride ustalaşırken ilgili nöronların etrafında daha çok miyelin biriktiriyoruz ve böylece bu beceriyi ileten elektrik akımını daha zahmetsiz ve etkin bir

şekilde ateşlemiş oluyoruz. Yani bir konuda uzman olmak, nöronlarımızın yeterince miyelinlenmesi anlamına geliyor.

Maksatlı çalışmanın neden işe yaradığı konusunda nörolojik bir temel sağlaması açısından bu yaklaşım fevkalade önemli. Belli bir beceriye yoğun şekilde odaklanarak, beyninizde sadece bu işle ilgilenen elektrik akımını tekrar tekrar ateşlenmeye zorluyorsunuz. Belli bir elektrik akımının bu şekilde defalarca kez kullanılması, oligodendrosit adı verilen bir hücre grubunun bu akıma dahil olan nöronların çevresini miyelin katmanlarıyla sarmaya başlamasını ve böylece söz konusu beceriyi etkili bir şekilde pekiştirmesini sağlıyor. Dikkatimizi dağıtabilecek her şeyi bertaraf edip bütünüyle yaptığımız işe odaklanmamızın neden bu denli önemli olduğunu böylece anlamış oluyoruz: Belli bir şey üzerinde çalışırken aktif hale gelen nöral devrenin diğerlerinden ayrılması ve neticede yararlı miyelinle kaplanmasının tek yolu bu. Fakat tam aksine, diyelim SQL veri tabanı yönetimi türünden karmaşık ve yepyeni bir beceriyi düşük konsantrasyon durumunda öğrenmeye çalışırsak (mesela bir kenarda Facebook açık duruyor olabilir) aynı anda çok sayıda nöral devreyi gelişigüzel bir şekilde ateşlemiş ve bu yüzden de asıl güçlendirmek istediğimiz nöron grubunu izole edememiş oluruz.

Antonin-Dalmace Sertillanges'ın, insan zihnini dikkatin ışınlarını odaklayan bir mercek gibi kullanmaktan ilk kez bahsedişinin üzerinden neredeyse bir yüzyıl geçti ve biz bu esnada bu olağanüstü güzellikteki metaforları geride bırakıp, oligodenrosit hücreler gibi daha az şiirsel açıklamalara eriştik. Ancak düşünme üzerine düşünme biçimindeki bu silsile kaçınılmaz bir sonuca işaret ediyor: Zor şeyleri çabucak öğrenebilmek için dikkatinizi dağıtmadan belli bir noktada yoğunlaştırmalısınız. Başka bir deyişle, bir eylem olarak öğrenmenin diğer adı pürdikkat çalışmadır.

Eğer bir konuda derinleşmekte zorluk çekmiyorsanız, yeni ekonomik düzende başarıya ulaşmanın şartlarından birini yerine getirmekte, yani karmaşık sistemlerde ve becerilerde uzmanlaşmakta zorluk çekmezsiniz. Öte yandan, derinleşme konusunda

güçlük çeken ve her an dikkati dağılabilen kalabalığın bir parçası olarak kalırsanız, bu sistemleri ve becerileri kolaylıkla kavramayı aklınızdan geçirmemeniz gerekir.

Pürdikkat çalışma seçkin düzeyde üretmenizi sağlar

Adam Grant ile 2013 yılında tanıştık. Kendisi o sıralar Pennsylvania Üniversitesi Wharton Ekonomi Okulu'ndaki en genç kadrolu hocaydı. Aradan bir yıl geçtikten sonra, ben bu bölümü kaleme alırken (ve kendi kadro sürecim hakkında daha yeni yeni kafa yormaya başlamışken) Grant kariyerinde bir ilerleme daha kaydetti ve Wharton'daki en genç tam kadrolu profesör oldu.[4]

Grant'in kendi akademik kulvarında bu hızla ilerlemesinin nedeni çok basit: Üretiyor! Grant, 2012 yılında tümü seçkin dergilerde çıkan tam yedi makale yayınladı. Grant'in çalıştığı alanın koşulları göz önüne alındığında bu inanılmaz bir performans –bu alandaki hocalar genellikle tek başlarına veya profesyonellerden oluşan küçük gruplar dahilinde çalışır ve yanlarında araştırma sürecine katkıda bulunan kalabalık öğrenci ekipleri ve post doktora yapan araştırmacılar olmaz. 2013 yılındaysa beş tane yayın yaptı ki aslında hâlâ olağanüstü denebilecek bu seviye onun standartlarının altındaydı. Gerçi bu düşüşün boş yere olduğunu da söyleyemeyiz; zira Grant, iş ve örgüt sosyolojisi dalındaki araştırmalarını geniş kitlelere tanıtan *Vermek ve Almak* başlıklı kitabını 2013 yılında yayınladı. Grant 2014 yılında tam kadrolu profesör unvanını aldığında bu çoksatan kitabın yanı sıra hakemli dergilerde yayınlanmış altmıştan fazla makaleye imza atmıştı.

Grant'le tanıştıktan kısa bir süre sonra, kafamda kendi akademik kariyerime dair sorularla kapısına dayanıp bu üretkenliğinin sırrını sormuştum. Neyse ki fikirlerini paylaşma konusun-

4 ABD'de üniversite hocaları için belirlenen üç seviye var: yardımcı doçent, doçent ve profesör. Standart prosedür şöyle işler: Yardımcı doçent olarak işe alınırsınız ve ardından kadronuz gelince doçent olursunuz. Profesörlük ise çoğunlukla kadronuzu aldıktan epey bir süre sonra erişebileceğiniz bir makamdır ki o da herkese nasip olmaz.

da hayli istekli çıktı ve hatta seçkin düzeyde üretme mekaniği üzerine epey kafa patlattığını da bu sayede öğrenmiş oldum. Örneğin kendi alanından birkaç hocayla birlikte düzenledikleri bir atölyede kullanılmış bazı PowerPoint sunumları gönderdi bana. Bu toplantıda, ideal hızda veya sıklıkta akademik yayın yapmanın yöntemleri hakkında eldeki veri odaklı gözlemler tartışılmış. Grant'in bana gönderdiği sunumlar arasında, bir dönem boyunca makale yazımına ayrılması gereken zamanı gösteren ayrıntılı grafikler, ortak yazarlarla geliştirilecek ilişkilere dair akış diyagramları ve yirmiden fazla başlığı kapsayan bir okuma listesi vardı. Başını kitaplardan nadiren kaldıran, her daim dalgın vaziyetteki o basmakalıp akademisyen tiplemesiyle bu işletme hocalarının uzaktan yakından alakası yoktu. Üretkenlik meselesini sistematik bir bakış açısıyla çözülecek bilimsel bir sorun olarak ele alıyorlardı ki Adam Grant'in üstesinden geldiği şey tam olarak buydu.

Grant'in üretkenliğini mümkün kılan pek çok faktörden söz edebiliriz, fakat yönteminin merkezinde bilhassa şu prensip var: zor, fakat hayati önemdeki entelektüel çalışmalar için bölünmeden çalışabileceği uzunlukta zaman blokları ayırmak. Grant bu işlemi birden fazla düzeyde gerçekleştiriyor. Yıl boyu vermesi gereken derslerin tamamını güz dönemine topluyor ve böylece bütün dikkatini öğretim faaliyetlerine vererek gerektiğinde tek tek her öğrencisiyle ilgilenebiliyor. (Bu yöntem işe yarıyor olmalı ki Grant, Wharton'daki öğrenci memnuniyet anketlerinde halihazırda en yüksek puanlı hoca ve aynı zamanda çok sayıda öğretim ödülünün de sahibi.) Verilecek tüm dersleri güz dönemine yığması sayesinde de bahar ve yaz dönemlerinde kendini bütünüyle araştırmalarına veriyor ve çalışmalarını dikkatini dağıtacak mevzulardan mümkün olduğunca azade bir şekilde sürdürüyor.

Grant'in tüm dikkatini belli bir konuya ayırdığı daha kısa ölçekli zaman dilimleri de var. Araştırmayla geçirdiği dönemlerde bazen kapısını öğrencilerine ve çalışma arkadaşlarına açık tutup bazen de belli bir işe odaklanmak üzere kendini dış dünyadan izole ediyor. Bazen üç dört günü bulabilen bu periyotlar süresince

Grant'in e-posta kutusuna düşen her ileti otomatik olarak "ofis dışındayım" diye yanıtlandığından, Grant'in çalışma arkadaşları bu süre boyunca ondan e-postalarına yanıt vermesini beklemiyor. Grant, bu alışkanlığının bazen iş arkadaşlarının kafasını karıştırdığını kabul ediyor: "Bana diyorlar ki 'İyi de ofis dışında filan değilsin! Şu an ofisinde olduğunu görebiliyorum!'" Fakat Grant için elindeki işi tamamlayana dek dış dünyadan kati bir şekilde soyutlanabilmek çok önemli.

Adam Grant'in, seçkin bir araştırma enstitüsündeki herhangi bir meslektaşına (ki genellikle işkoliktirler) nazaran daha uzun saatler boyunca çalıştığını filan sanmıyorum, fakat yine de kendi alanındaki hemen hemen tüm araştırmacılardan daha fazla üretebiliyor. Bence bu çelişkiyi açıklayabilecek bir şey varsa o da Grant'in geliştirdiği zamanı bloklara ayırma yaklaşımıdır. Dolayısıyla ortaya şöyle bir formül çıkıyor:

Yüksek kaliteli iş miktarı = (Harcanan zaman) x (Dikkat yoğunluğu)

Bu formülün geçerliliğine kani olduğunuzda, Grant'in alışkanlıkları da daha anlamlı hale gelecektir: Çalışırken yoğunluğunu olabilecek en yüksek düzeye çıkaran Grant, bu sayede çalıştığı süre boyunca harcadığı birim zaman başına azami miktarda sonuç elde etmiş oluyor.

Aslında bu verimlilik anlayışıyla ilk karşılaşmam Adam Grant'ten çok daha eskiye dayanıyor. Yıllar önce, ikinci kitabım için yaptığım araştırma kapsamında ABD'deki seçkin okullarda okuyan ve tümü çok yüksek notlara sahip elli kadar üniversite öğrencisiyle mülakatlar yapmıştım. Bu mülakatlar sırasında dikkatimi şu husus çekmişti: Not ortalaması sıralamasında en üstte yer alan öğrenciler, onlardan bir basamak alttaki öğrencilere nazaran genellikle daha az ders çalışıyordu. Bu süreçte anladım ki bu ilginç durumu açıklayabilecek şeylerden biri, yukarıda verdiğim formül olabilirdi: Yoğunlaşmanın verimlilikteki payını kavrayan bu parlak öğrenciler, odaklanma kapasitelerini sonuna dek

kullanmak için muazzam çaba harcıyorlardı. Böylelikle, sınavlara hazırlanmak veya ödev yazmak için harcamaları gereken zamanı artırmaya gerek duymadan başarı düzeylerini koruyabiliyorlardı.

Peki bunu mümkün kılan şey nedir? Minnesota Üniversitesi'nden işletme profesörü Sophie Leroy buna ilginç bir açıklama getiriyor. "Why Is It So Hard to Do My Work? [*İşimi Yapmak Benim İçin Neden Bu Kadar Zor?*] başlıklı makalesinde Leroy, *dikkat tortusu* olarak kavramsallaştırdığı bir etkiden söz ediyor. *Multitasking*'in performans üzerindeki etkilerinin şimdiye dek başka meslektaşlarınca araştırıldığını, ancak zihin emeğine dayalı günümüz çalışma ortamlarında art arda farklı projeler üzerinde çalışmanın belli bir pozisyona geldikten sonra hemen her çalışan için olağan hale geldiğini belirten Leroy'a göre, "Bir toplantıdan diğerine gitmek, bir proje üzerinde çalışmaya başladıktan kısa bir süre sonra bir diğerine geçmek artık işyerlerindeki gündelik düzenin bir parçasına haline gelmiş durumda."

Leroy'un yaptığı araştırmaya göre, bu çalışma stratejisinin sorunlu yanı şu: A görevinden B görevine geçerken bütün dikkatinizi bu yeni göreve aktarmış olmuyorsunuz; dikkatinizden bir parça tortu ilk görev üzerinde düşünüp durmaya devam ediyor. Hele ki B görevine geçmeden önce A görevi üzerinde pek yoğunlaşmadan çalışıp bir de işi yarıda bıraktıysanız, bu tortunun miktarı artıyor. Hatta başka bir işe geçmeden A görevini tamamlamış olsanız dahi bir süre dikkatiniz iki görev arasında bölünmüş vaziyette kalıyor.

Leroy, bu dikkat tortusunun etkilerini laboratuvar ortamında gözlemlemek üzere bir deney düzeneği geliştirdi. Katılımcıları iki gruba ayıran Leroy, birinci gruptakilere çözmeleri için bir kelime bulmacası verdi ve ardından bunu yarıda bırakıp bambaşka ve daha zor bir göreve geçmelerini, örneğin bu kez bir dizi CV okuyup hayali işe alım kararları vermelerini istedi. İkinci gruptakilereyse yeni görevi bulmacaları tamamladıktan sonra verdi. Ayrıca ilk görevden devralınan tortu miktarını ölçmek üzere ikinci göreve geçmeden hemen önce her iki gruba da küçük bir sözcüksel

karar oyunu oynattı.[5] Bu ve buna benzer diğer deneylerden elde edilen sonuç gayet netti: Bir görevden diğerine geçerken geride dikkat tortusu bırakanların yeni görevde daha düşük performans sergileme ihtimali artmakta ve tortu büyüdükçe performans da kötüleşmekteydi.

Yoğunlaşma formülünü geçerli ve dolayısıyla Grant'i üretken kılan nedenleri anlamamızda dikkat tortusu kavramının büyük faydası var. Uzun süre sadece tek bir iş üzerinde çalışan Grant, diğer sorumluluklarından kaynaklanacak dikkat tortusunun etkisini asgariye indirirken, yaptığı işteki performansını da azami düzeye çıkarıyor. Hemen her profesör gibi, odaklanmaya imkân tanımayan, sık sık türlü nedenlerle kesintiye uğrayan ve ardında tortular bırakan bir çalışma stratejisi izlemektense günler boyu kapanıp tek bir makale üzerinde çalışan Grant'i diğer meslektaşlarına nazaran çok daha verimli kılan özelliği işte bu.

Grant kadar kati biçimde dünyadan soyutlanma imkânınız olmayabilir elbette (pürdikkat çalışma takvimi oluşturmaya yarayan birtakım taktiklerden ikinci kısımda bahsedeceğiz) ancak dikkat tortusu kavramı her halükârda geçerli, zira çok önemli bir noktaya dikkat çekiyor: Hemen herkesin alışkanlık haline getirdiği tamamen odaklanmaksızın çalışma durumu öyle veya böyle performansınıza zarar veriyor. Yeni bir şey var mı diye beş on dakikada bir e-posta hesabınızı kontrol etmek size zararsız bir alışkanlıkmış gibi görünebilir. Gerçekten de çoğu insan, eskiden olduğu gibi gelen kutusunu ekranın bir köşesinde açık tutmaktansa böylesi bir alışkanlığın *daha iyi* olduğunu savunuyor (gerçi

---

5 Sözcüksel karar oyunlarında ekrana birtakım harf dizileri yansıtılır; bu dizilerden bazıları anlamlı ve gerçek sözcükler oluştururken bazılarının herhangi bir anlamı yoktur. Oyuncu, karşısına çıkan harf dizilerinden hangisinin anlamlı hangisinin anlamsız olduğuna mümkün olan en kısa sürede karar vererek önünde duran iki tuştan birine basmak zorundadır. Bu türden testler, önceden belirlenen bazı anahtar kelimelerin oyuncunun zihninde ne ölçüde "aktive" edildiğini ölçmeye yarar, zira aktivasyon ölçeği yükseldikçe ilgili sözcüğü ekranda gören oyuncu "anlamlı" tuşuna daha hızlı basar.

bu türden mazeretlere sığınan pek kimse kalmadı artık). Gelgelelim Leroy'dan da öğrendiğimiz gibi, bu şekilde pek de ilerleme kaydettiğiniz söylenemez. Gelen kutusunu çabucak bir kontrol edeyim derken dikkatinizi yeni bir hedefe yönlendirmiş oluyorsunuz. Daha da kötüsü, o esnada ilgilenemeyeceğiniz (ki her daim vaziyet budur) mesajları gördükten sonra elinizdeki esas işe döndüğünüzde, henüz tamamlanmamış ikinci iş kafanızı meşgul etmeye başlar. Bitirilmemiş bir işten diğerine geçince oluşan dikkat tortusu da performansınızı düşürür.

Tüm bu gözlemleri bir araya getirdiğimizde karşımıza net bir argüman çıkıyor: Üretiminizi azami düzeye çıkarabilmeniz için uzun periyotlar boyunca, sadece tek bir iş üzerinde, dikkat çelici uyaranlardan koparak, tamamen odaklanmış bir halde çalışmanız gerekir. Diğer bir deyişle, **elinizden gelenin en iyisini ancak pürdikkat çalışarak ortaya koyabilirsiniz.** Aksi takdirde, eğer rakiplerinizi daha en başından bertaraf edecek kadar üstün yeteneklere sahip değilseniz, pürdikkat çalışan herhangi bir rakibinizin gerisine düşmeniz işten bile olmayacaktır.

Peki ya Jack Dorsey?

Bu bölümü bitirirken, sıkça karşılaştığım bir soruyu yanıtlamak istiyorum: *Peki ya Jack Dorsey'e ne diyeceksiniz?*

Jack Dorsey, Twitter'ın kurucularından biri. Halen yönetim kurulu başkanı olduğu şirketin CEO'luk görevinden ayrıldıktan sonra Square adlı bir mobil ödeme şirketi kurdu. Forbes'ta yayınlanan bir yazıdan alıntılayacak olursak: "Jack Dorsey'in yıkıcı yenilikçiliğinin haddi hududu olmadığı gibi bu özelliğinden vazgeçmeye niyeti de yok." Onun bir özelliği de uzun vakitler boyunca pürdikkat çalışamaması. Dorsey, saatler boyu tefekküre dalmak gibi lükslere sahip değil, çünkü Twitter'da ve Square'de üstlendiği idari sorumlulukları iş programını milimi milimine planlamasını zorunlu kılıyor. Dolayısıyla Dorsey'in zamanının ve dikkatinin bölünüp durması da bu sürecin doğal sonucu. Örneğin günde ortalama otuz ila kırk kadar toplantı yaptığını ve uyumadan önceki

birkaç saati notlarını derlemekle geçirdiğini belirten Dorsey, gün boyu süren bu toplantıların aralarına minik çat kapı görüşmeler de serpiştiriyor.

Bu çalışma tarzının pürdikkat çalışmayla bir ilgisi olmadığı çok açık. Bir toplantıdan diğerine mekik dokuyan ve iki toplantı arasında her isteyenin ulaşabildiği Dorsey'in gün boyu geride hatırı sayılır miktarda dikkat tortusu bıraktığına şüphe yok. Ancak yine de Dorsey'in yüzeysel işlerle uğraştığından da bahsedemeyiz, zira daha önce de belirttiğimiz gibi yüzeysel çalışmayla elde edilenlerin değeri düşüktür ve ikame edilmesi kolaydır. İnanılmaz değerli işler yapan Jack Dorsey ise günümüz ekonomisinde bu emeklerinin karşılığını fazlasıyla alıyor (bu kitap yazılırken Dorsey 1,1 milyar dolarlık servetiyle dünyanın en varlıklı isimleri listesinde yer alıyordu).

Konumuz bakımdan Jack Dorsey önemli, çünkü görmezden gelemeyeceğimiz bir grubu temsil ediyor: derinleşmeksizin başarıya ulaşanlar. "Peki ya Jack Dorsey?" sorusunu ayrı bir bölümde yanıtlamamın nedeni de bu istisnai örneğe yol açan faktörleri açıklığa kavuşturmak: Eğer pürdikkat çalışmak bu kadar önemliyse nasıl oluyor da odaklanmaksızın çalışanlar arasından gayet başarılı kimseler çıkabiliyor? Derinleşme bahsinde daha fazla ilerlemeden önce aklınıza takılması muhtemel olduğu için bölümü bu soruyu yanıtlayarak kapatmak istiyorum.

Öncelikle şunu aklımızdan çıkarmayalım: Jack Dorsey oldukça büyük bir şirkette (aslında iki şirkette birden) üst düzey yöneticilik görevlerini yürütüyor ve bu türden pozisyonlarda yer alan kişiler dikkatlerini her an başka bir şeye yöneltmek zorundadırlar. Taşıdıkları önem ve elde ettikleri gelir bakımından kendilerinden önceki kuşaklarla karşılaştırılamayacak ölçüde yüksek bir düzeye erişen bu seçkin yönetici kuşağında tıpkı Jack Dorsey gibi odaklanmadan çalışarak başarıya ulaşan pek çok isim var. Fakat bu durum, genel anlamda derinleşmenin değerini azaltmıyor. Çünkü karşılaştırmaya konu örneklerin biri elma, diğeri armut; yani birbirine karıştırmamak lazım.

Çalışırken dikkatin çeşitli uyaranlarla dağılması, bu yönetici kesim için kaçınılmaz bir durumdur ve bütünüyle onların mesleklerine ve pozisyonlarına özgüdür. İyi bir üst düzey yönetici, IBM'in kelime oyunu oynayan bilgisayarı Watson gibi her soruya otomatik yanıtlar vermez, şipşak kararlar almaz. Zaman içinde elde ettiği tecrübesinin ve piyasa sezgilerinin derinliği herkesçe kabul edilir. Bu yüzden, bir konuda karar vermeden önce e-posta, toplantı ve saha ziyareti gibi kanallar aracılığıyla edindiği girdilerin tümünü göz önüne almak zorundadır. Bir CEO'dan dört saat boyunca oturup tek bir mesele üzerine derin derin düşünmesini beklemek, onu değerli kılan şeyi ziyan etmek demektir. Bunun yerine tek bir sorun üzerine kafa yorup buldukları çözümleri son karar mercii CEO'ya sunacak üç ayrı uzmanı işe almak çok daha akıllıcadır.

Jack Dorsey ve benzerlerinin ele aldığımız konu açısından istisna teşkil ettiğini bilmek neden önemli? Şu yüzden: Büyük bir şirkette üst düzey yönetici olmanız koşuluyla, kitabın bundan sonraki bölümlerinde yer alan tavsiyeleri görmezden gelebilirsiniz. Fakat aynı istisna koşulundan çıkaracağımız bir başka sonuç daha var: Bu türden yöneticilerin uyguladıkları yol ve yöntemler *başka* işlere uyarlanamaz. Kapısını her isteyene açık tutan Dorsey'in tutum ve alışkanlıklarını kopyalayarak başarıya ulaşacağınızın garantisi yoktur: Bunlar, üst düzey yöneticilik gibi istisnai pozisyonlara özgü davranışlardır.

Bu istisna kuralı, kitapta ilerlerken aklınıza gelebilecek benzer nitelikteki aykırı örnekler için de geçerlidir. Şunu daima aklımızın bir köşesinde tutalım: Günümüz ekonomik düzeninin belli başlı alanlarında derinleşmeye yer yoktur. Tıpkı bahsettiğimiz türden üst düzey yöneticiler gibi, örneğin kesintisiz iletişim halinde olmayı esas sermayeleri haline getiren lobiciler ve satış temsilcileri de çalışırken derinleşemezler. Hatta pürdikkat çalışıldığında daha iyi sonuçların elde edilebileceği alanlarda tam aksi istikamette ilerleyip de başarı öykülerine imza atanlara rastlamak da mümkündür.

Kısacası, pürdikkat çalışma günümüz ekonomisinde geçer akçe niteliğindeki *yegâne* beceri değil; pürdikkat çalışmaksızın da başarılı olmak mümkün. *Fakat* mesele şu ki bu beceriye ihtiyaç duyulmayan niş meslekler ve pozisyonlar her geçen gün daha ender hale geliyor. Odaklanmaksızın çalışmak, yaptığınız işin özgül koşullarından ötürü önünüzdeki tek seçenek olmadığı sürece, bu bölümün başında ortaya koyduğum nedenleri de göz önüne alarak, derinleşme konusuna ciddiyetle eğilmeniz sizin için en doğru seçenek olacaktır.

II

Soyu Tükenen Bir Çalışma Türü

Ünlü mimar Frank Gehry'nin tasarladığı Facebook'un yeni yönetim merkezi 2012 yılında kamuoyuna tanıtıldı. Bu yeni binanın tam ortasında, Mark Zuckerberg'in "dünyanın en büyük açık ofisi" olarak adlandırdığı on dönümlük bir alan bulunuyor: Üç binden fazla Facebook çalışanı işte burada çalışacak. Silikon Vadisi'nde açık ofis konseptini benimseyen tek şirket Facebook değil elbette. Jack Dorsey, Square'in yönetim merkezi haline getirmek üzere *San Francisco Chronicle* gazetesinin eski binasını satın aldı ve şirketin web geliştiricilerinin ortak bir alanda uzun masaları paylaşarak çalışmaları için mekânı baştan aşağı yeniden düzenletti. Dorsey bu kararın nedenini şöyle izah ediyor: "İnsanları herkesle bir arada bulundukları açık ofislerde çalışmaya teşvik ediyoruz, çünkü mutlu tesadüflere inanıyoruz. İnsanlar yan yanayken birbirlerine yeni şeyler öğretiyorlar."

Son yıllarda iş dünyasında yükselişe geçen bir diğer büyük eğilim de anlık mesajlaşma. *Times*'da yayınlanan bir yazıda, bu teknolojinin artık "muhabbetçi gençlere mahsus" olmadığından ve "verimliliği artıran, müşterilere daha kısa sürede yanıt verme-

ye imkân tanıyan gelişmeler'den yararlanmak isteyen şirketlerin epey işine yaradığından söz ediliyor. IBM'den kıdemli bir ürün yöneticisi, gün boyu şirket içinde gönderilen anlık mesaj sayısını gururla açıklıyor: Tam 2,5 milyon!

Üçüncü bir eğilim de şu: Çeşitli alanlarda içerik üreten kişileri sosyal medyada var olmaya zorlamak. Geleneksel medyanın son kalelerinden biri sayılan *New York Times*'ın artık bir Twitter hesabı var ve şu sıralar toplam sekiz yüzden fazla yazarını, editörünü ve fotoğrafçısını tweet atmaya teşvik ediyor. Artık buna kimse şaşırmıyor, bilakis herkesin gözünde yeni *normal* bu. Örneğin ünlü romancı Jonathan Franzen, *Guardian*'daki yazısında Twitter'ı edebiyat dünyası açısından "zoraki bir gelişme" olarak niteleyince alaycı yorumlar eşliğinde dünyadan bihaber olmakla itham edilmişti. İnternet gazetesi *Slate*, Franzen'in yakınmalarından "tek başına internete savaş açmak" diye söz etti ve bir başka edebiyatçı Jennifer Weiner de, *The New Republic*'te yayınlanan cevabi yazısında Franzen hakkında şu yorumda bulundu: "Makamına kurulup kendisinden başka kimsenin takmayacağı fermanlar yazan, türünün tek örneği, yapayalnız kalmış bir ses." Nihayetinde alaycı hashtag #JonathanFranzenhates Twitter'da kısa süre içinde TT oldu.

İş dünyasındaki bu üç eğilimden söz etmemin nedeni, bir paradoksa dikkat çekiyor olmaları. Bir önceki bölümde pürdikkat çalışmanın günümüz ekonomik düzeninde geçmişle kıyaslanamayacak ölçüde değerli hale geldiğini vurgulamıştım. Bu iddiamı kabul ettiğiniz takdirde, bu becerinin yalnızca tutkulu bireylerce değil, çalışanlarından daha fazla verim elde etmeyi uman şirketlerce de teşvik edilmesini beklemeniz doğaldır. Fakat verilen örnekler de gösteriyor ki ortada hiç de böyle bir durum yok. İş dünyası, az önce değindiğimiz tesadüfi işbirlikleri, hızlı iletişim ve sosyal medyada aktif olmak gibi diğer pek çok fikre pürdikkat çalışmaya nazaran çok daha büyük önem atfediyor.

Pürdikkat çalışmanın hilafına işleyen bu eğilimlerin büyük bölümü kişilerin odaklanma yetisini bilfiil budamakta. Örneğin

açık ofisler bireyler arasındaki işbirliği olanaklarını artırıyor olabilir,[6] fakat buna karşılık "muazzam bir dikkat dağınıklığı"na da sebep oluyorlar. Bu ifade, "The Secret Life of Office Buildings" [*İş Merkezlerinin Gizli Hayatı*] adlı İngiliz TV programı için gerçekleştirilen bir dizi deneyin sonuçlarından alıntı. Deneyleri yürüten nörobilimciden aktaralım: "Elinizdeki işe başlamak üzere olduğunuz sırada arka planda telefon çalarsa bütün konsantrasyonunuz dağılır. Siz o an bunun farkına varmasanız da beyniniz, dikkat çelici uyaranlara tepki verir."

Benzer sorunlar anlık mesajlaşma için de geçerli. E-posta kutunuzun dikkatinizi dağıtabilmesi için nihayetinde onu açmış olmanız gerekir, ancak anlık mesajlaşma sistemlerinin esbabımucibesi her daim aktif olmalarıdır ve bu da çalışmanın bölünmesinin etkisini katbekat artırır. California Üniversitesi'nden Gloria Mark, dikkat bölünmesi bilimi [*science of attention fragmentation*] alanında uzman bir profesör. Sıkça atıf yapılan bir çalışmada Mark ve meslektaşları zihin emekçilerini iş ortamlarında gözlemlediler ve çalışma sürecinin kısa bir süre için bile olsa bölünmesinin işin tamamlanması için gereken toplam süreyi ciddi ölçüde uzattığını bulguladılar.

İçerik üreticilerini sosyal medyada aktif olmaya zorlamak da derinleşme yetisini aynı şekilde olumsuz yönde etkiler. Örneğin işini ciddiye alan gazeteciler, bir yığın kaynağı tarayıp anlamlı ipuçları yakalamak, sonra da doğru düzgün bir haber metni yazmak gibi ciddiyet isteyen bir faaliyeti ancak bütün dikkatlerini toplayarak gerçekleştirebilirler. Dolayısıyla bu derin düşünme faaliyetini gün boyu belli aralıklarla yarıda kesip sanal âlemdeki uçsuz bucaksız boş muhabbetlere dahil olmalarını beklemek, en iyi ihtimalle manasız ve en kötü ihtimalle dikkatlerini tarumar edecek (ve bir parça da alçaltıcı) bir istektir. *New Yorker*'ın düzenli yazarlarından George Packer, Twitter kullanmayışına iliş-

6 Bu iddianın neden illa doğru olmayabileceğini kitabın ikinci kısmında daha detaylı ele alacağım.

kin kaleme aldığı denemede bu korkuyu berrak bir dille yansıtıyor: "Twitter, medya bağımlılarının kokainidir. Bana ürkütücü gelmesinin nedeni de ahlaken kendimi Twitter kullananlardan üstün görmem filan değil, bilakis onunla başa çıkamayacağımı düşünmem. Twitter bağımlılığım yüzünden oğlum aç kalırdı herhalde." Bu deneme yayınlandığı sırada Packer'ın *The Unwinding* [*Çözülme*] adlı kitabını yazmakla meşgul olduğu bilgisi yeterince açıklayıcı aslında. Yazarının sosyal medyada yer almamasına rağmen (belki de bunun sayesinde) kitap yayınlandıktan çok kısa bir süre sonra Amerikan Ulusal Kitap Ödülü'ne layık görüldü.

Özetlemek gerekirse, günümüz iş dünyasına yön veren eğilimler, insanların pürdikkat çalışabilme becerisini her an köreltiyor. Hem de bu eğilimlerin vaat ettiği mutlu rastlantılar, daha hızlı karşılanan talepler ve daha fazla görünürlük gibi faydaların, pürdikkat çalışmayla elde edilecek zor şeyleri çabucak öğrenme ve seçkin düzeyde üretme becerisi gibi faydaların yanında muhtemelen devede kulak kaldığı gerçeğine rağmen. Bu bölümün amacı da işte bu paradoksu açıklamak. Iddiam şu: Pürdikkat çalışmanın bu denli nadir bir şey olmasının nedenini, bu alışkanlığın kendisinde aramamak gerekiyor.

Odaklanmanın mümkün olmadığı bir iş ortamını nasıl olup da kabullendiğimizi anlamak üzere meseleye daha yakından baktığımızda, aslında sandığımızdan daha keyfi nedenlerin söz konusu olduğunu görürüz (ki bu nedenler de genellikle zihin emeğine dayalı işleri niteleyen belirsizlik ve kafa karışıklığıyla kol kola giden hatalı düşüncelerden kaynaklanır). Bu bölümde pürdikkat çalışmanın soyunun tükenmesine yol açan faktörlerden söz edeceğim. Niyetim, günümüz koşullarında dikkat dağınıklığının gördüğü bu inkâr edilemez kabulün çürük temeller üzerine oturduğuna ve pürdikkat çalışma etiğini bir kere benimsedikten sonra dikkat çelici uyaranların kolayca bertaraf edilebileceğine sizi ikna etmek.

Metrik kara delik

Ünlü medya kuruluşu Atlantic Media'da IT departmanı sorumlusu olarak çalışan Tom Cochran, e-posta alışverişine muazzam bir vakit harcadığının farkına 2012 sonbaharında vardı ve dolayısıyla her meraklı teknoloji kurdunun yapacağı gibi o da bu vakit israfını ölçmeye karar verdi. Kendi davranışlarını gözlemlemeye başlayan Cochran, bir hafta boyunca gelen kutusuna 511 tane e-postanın düştüğünü ve kendisinin de 284 tane yanıt yolladığını ve bunun da haftada beş günden, günde ortalama 160 e-postaya denk düştüğünü tespit etti. Ölçümlerini bir adım daha ilerleten Cochran, her mesaja en fazla 30 saniye ayırmayı başarsa bile gününün bir buçuk saatini modem cihazı gibi bilgileri oradan oraya iletmekle harcadığını gördü. Bu, görev tanımına girmeyen bir işe haddinden fazla zaman ayırdığı anlamına geliyordu.

Cochran, konuyla ilgili *Harvard Business Review* için kaleme aldığı blog yazısında, bu basit istatistikleri gördükten sonra şirketin geri kalanındaki vaziyeti merak etmeye başladığını belirtiyor. Atlantic Media çalışanları acaba kendi asli sorumluluklarına odaklanmak yerine vakitlerinin kaçta kaçını oradan oraya e-posta göndermekle harcıyordu? Bu sorunun yanıtını bulmaya karar veren Cochran, günde kaç tane e-posta gönderildiği ve bu e-postaların ortalama kaç sözcükten oluştuğu hakkında şirket çapında istatistikler topladı. Daha sonra bu sayılara çalışanların ortalama yazma ve okuma hızları ile ücret bilgilerini ekledi. Sonuç olarak Cochran, gönderilen ya da alınan her e-postanın şirkete yaklaşık 95 sentlik bir işgücü maliyeti çıkardığını ve Atlantic Media'da e-posta alışverişlerine yılda 1 milyon doların üzerinde kaynak harcandığını tespit etti. Cochran bu durumu yazısında şöyle özetliyor: "Esasında 'parasız ve basit' sayılan bir iletişim yönteminin görünmeyen maliyetlerinin toplamıyla şirkete küçük bir özel jet alabiliyorsunuz."

Tom Cochran'ın yaptığı deney, görünüşte sıradan bir eylemin gerçek maliyeti hakkında ilginç bir sonuç ortaya koyuyor. Fakat

bu meselenin asıl önemli yanı deneyin kendisi, özellikle de karmaşıklığı. Aslında soru şu: Halihazırda sahip olduğumuz e-posta alışkanlıklarımız nihayetinde neye mal oluyor? Fakat görünüşe göre bu kadar basit bir sorunun yanıtını verebilmek bile gerçekten zor bir iş. Cochran bu soruya yanıt bulabilmek için şirket çapında bir yığın ayrıntılı bilgi edinip bunları istatistiki bir modelde işlemek zorunda kaldı. Fakat elde edilen sonuç yine de tatmin edici değildi, zira bu yoğun ve pahalı e-posta alışverişiyle üretilen değeri hesaplayıp kendi maliyetinden düşmek mümkün değildi.

Bu örnek, pürdikkat çalışmayı olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilecek pek çok potansiyel davranışa genellenebilir. Her ne kadar dikkat dağınıklığının maliyet doğurduğunu, derinleşmeninse değer yarattığını soyut düzeyde kabul etsek de, bu etkileri ölçmek pek kolay bir iş değil. Bu yalnızca dikkat dağınıklığı ve derinleşmeyle ilgili alışkanlıklara has bir özellik de değil: Genel anlamda zihin emeğine dayalı sektörlerin talep ettiği işgücü karmaşıklaştıkça genel toplam içinde tek bir bireyin ürettiği değeri ölçmek de giderek zorlaşmakta. Örneğin şirket yöneticilerinin maaşlarındaki olağanüstü artışı incelediği çalışmasında bu konuya eğilen Fransız ekonomist Thomas Piketty'nin temel varsayımı da aynı yönde: "Bir şirkette üretilen toplam değere herhangi bir çalışanın yaptığı katkıyı nesnel olarak ölçmek pek kolay değil." Yöneticilerin marjinal üretkenliklerine nispetle çok yüksek gelirler elde etmeleri türünden mantıksız sonuçları mümkün kılan etmen de böylesi ölçümlerden mahrum oluşumuzdur. Piketty'nin kuramı bazı açılardan tartışmalara yol açsa da, temel varsayımı kendi muarızlarınca bile "apaçık bir gerçek" olarak kabul ediliyor.

Dolayısıyla, odaklanmayı tarumar eden tutum ve alışkanlıkların son kertede nelere yol açtığını kolayca saptayamayacağımızı baştan kabul edelim. Tom Cochran'ın da bizzat keşfettiği üzere, bu yöndeki çabaların eninde sonunda vardığı nokta, kolay kolay ölçülemeyen bulanık bir bölgedir. Ben, işte bu bölgeyi *metrik kara delik* olarak adlandırıyorum. Diğer yandan, şirketlerin

sırf bu zorluktan ötürü pürdikkat çalışmayı gözden çıkaracakları sonucuna varamayız. Nihai etkilerini ölçmenin zorluğuna rağmen iş yaşamında halen varlığını sürdüren tutum ve alışkanlıklara ilişkin pek çok örnek var elimizde: Bu bölümün başında sözünü ettiğimiz üç eğilimi veya Thomas Piketty'nin dudağını uçuklatan yönetici maaşlarını düşünün mesela. Fakat lehine işleyecek net ölçüm değerlerinden yoksun herhangi bir davranış tarzının iş yaşamındaki gelgeç hevesler ve her an yön değiştirebilen eğilimler karşısında ayakta durması oldukça zor ve bu durum, gürültüye gitme riskini taşıyan pürdikkat çalışma için bilhassa geçerli.

Metrik kara delik olgusu, bu bölümün geri kalanında sürdüreceğim tartışma için temel teşkil ediyor. Takip eden sayfalarda, pürdikkat çalışmayı iş yaşamından dışlayarak dikkat dağınıklığına mahal veren birtakım zihniyetlerden ve yanılgılı düşüncelerden bahsedeceğim. Eğer son kertede nelere mal oldukları açık biçimde saptanabilseydi, bunların hiçbiri varlığını sürdüremezdi, ancak metrik kara delik buna imkân tanımıyor ve böylece çalışma hayatında her geçen gün daha sık rastladığımız dikkat dağınıklığının varlık zeminini genişletiyor.

Kolayına kaçma ilkesi

Çalışma ortamlarını domine eden dikkat dağıtıcı tutum ve alışkanlıklar söz konusu olduğunda artık her yerde karşımıza çıkan şu *daima ulaşılabilir olma kültürü*nü listenin başına yazmak zorundayız. Bu kültür, gelen kutusuna düşen her e-postayı veya başka iletişim mecralarından gelen her türden mesajı çabucak okuyup yanıtlamak zorunda olduğumuz hissiyatından besleniyor. Harvard Business School'dan Leslie Perlow, bu konuda araştırma yapmak üzere görüştüğü profesyonellerin, hafta boyunca *ofis dışında* geçirdikleri vaktin yirmi ila yirmi beş saatini e-postalara ayırdıklarını tespit etti. Bu insanlar, şirket içinden veya dışından gelen herhangi bir e-postayı bir saat içinde yanıtlamanın fevkalade önemli olduğu kanaatindelerdi.

Pek çok insan gibi siz de yüksek tempolu işlerde bunun elzem olduğunu düşünebilirsiniz. Fakat mesele tam da bu noktada ilginçleşiyor: Perlow bu iddiayı test etmek üzere Boston Consulting Group adlı yönetim danışmanlık firmasının kapısını çaldı. Yoğun stresin ve her daim ulaşılabilir olma kültürünün iş ortamının demirbaşlarından sayıldığı firmanın yöneticileriyle görüşen Perlow, firmada çalışan ekiplerden birinin çalışma alışkanlıklarını değiştirmek için izin almayı başardı. Perlow şu basit soruya yanıt arıyordu: Daima ulaşılabilir halde olmanızın yaptığınız işe gerçekten bir hayrı dokunuyor mu? Bunun için de hayli radikal bir işe kalkıştı: Ekip üyelerinden her hafta içi bir günlerini tamamen çevrimdışı hale getirmelerini istedi; şirket içinden veya dışından hiç kimseyle iletişime geçmeyeceklerdi.

Perlow başlangıçta olup biteni şöyle anlatıyor: "İlkin ekipteki herkes deneye karşı çıktı. Daha evvel temel fikri hararetle destekleyen ekip yöneticisi bile, sıra bu yeni durumu müşterilere bildirmeye geldiğinde birden gerildi." Keza ekipteki danışmanlar da gerilmiş, "kariyerlerini tehlikeye attıkları"ndan endişe etmeye başlamışlardı. Fakat sonuçta ekiptekiler ne müşterilerini ne de işlerini kaybetti. Aksine, danışmanlar işlerinden daha çok keyif almaya başladılar, aralarındaki iletişim güçlendi, her geçen gün daha fazla şey öğrenmeye başladılar (önceki bölümde vurguladığımız odaklanma ile beceri gelişimi arasındaki ilişkiyi göz önüne aldığımızda şaşırtıcı olmayan bir gelişme) ve belki de hepsinden önemlisi "müşteriye sundukları hizmetin niteliği yükseldi."

Perlow'un deneyi akla ilginç bir soru getiriyor: Daima ulaşılabilir olma kültürünü teşvik eden Boston Consulting Group'la aynı yolda ilerleyen büyük çoğunluk, Perlow'un da bulguladığı gibi çalışanları ne mutlu ne de verimli kılan ve büyük olasılıkla son kertede şirkete de hayrı dokunmayan bu yolu neden tercih ediyor olabilir? Kolayına kaçma ilkesi [*The principle of least resistance*] bu sorunun yanıtı olabilir diye düşünüyorum.

Kolayına kaçma ilkesi: Çalışanların çeşitli tutum ve alışkanlıklarının kurum ya da şirket açısından son kertede ne gibi sonuçlara yol açtığına dair elde somut veriler olmadığı sürece iş ortamdaki genel eğilim, mevcut koşullarda en kolay davranışı sergilemek olacaktır.

Daima ulaşılabilir olma kültürünü besleyen şeyin ne olduğu sorusunu yukarıdaki ilke ışığında bir kez daha düşündüğünüzde yanıt açıkça görülebilir: çünkü böylesi *daha kolay*. Bunu geçerli kılan iki temel neden var elimizde. İlki, ihtiyaçların anında karşılanması isteğiyle ilgili. Herhangi bir sorunla karşılaştığınızda ya da belli bir bilgiye ihtiyaç duyduğunuzda hemen yanıt alabildiğiniz bir iş ortamındaysanız eğer, en azından o an için hayatınız kolaylaşır. Eğer şartlar bu kadar kısa sürede yanıt almanıza müsaade etmiyorsa, bu durumda çok daha önceden planlama yapmak, daha tedbirli olmak ve talebinize yanıt alana dek elinizdeki işi bir kenara koyup bir süre başka bir şeyle ilgilenmeye hazırlıklı olmak zorunda kalırsınız. Bütün bunlar uzun vadede daha nitelikli ve daha tatminkâr sonuçlara kapı aralasa da, gündelik çalışma hayatınızı zorlaştırır. Yukarıda bahsettiğimiz anlık mesajlaşma yöntemi de bu bakış açısının en uç örneği sayılabilir: Karşılaştığınız herhangi bir sorunun yanıtını bir saat içinde e-posta ile almak işinizi kolaylaştırıyorsa, o halde bu yanıtı anlık mesajlaşma aracılığıyla bir dakika içinde almanız, elde ettiğiniz faydayı katbekat artıracaktır.

Daima ulaşılabilir olma kültürünün hayatı daha kolay kılmasının ikinci nedeni de, bütün bir günü gelen kutusunda oyalanarak geçirmeyi makul hale getirmesidir. Geride henüz yanıtlanmamış bir yığın varken son gelen e-postaya büyük bir hevesle yanıt verip kendini verimli hissetmek, bu kültürün alametifarikalarındandır (bu konuya ileride daha geniş yer vereceğiz). Eğer e-posta alışverişi gündelik iş programınızın merkezinde değil de çeperinde yer alsaydı, bu durumda hangi konuda ne kadar süreyle çalışmanız gerektiğini görebilmeniz için çok daha dikkatli bir yaklaşım benimsemeniz gerekirdi. Gelgelelim bu tarz planlama kolay değildir.

Örneğin David Allen'ın *İş Bitirici* başlıklı kitabında yer verdiği görev yönetimi metodolojisini düşünün. Geçerliliği bugün hemen herkesçe kabul edilen bu meşhur sistem, aciliyeti olan işleri akıllıca düzenlemeye yarıyor ve sırf bir sonraki adıma karar vermek için bile *on beş* öğelik bir iş akışı diyagramı içeriyor! Dolayısıyla toplu gönderilmiş son e-postalardan birine salça olup laf ebeliği yapmak hangimize daha kolay gelmez ki?

Daima ulaşılabilir olma, konumuz açısından sadece örnek vaka mahiyeti taşıyor, yoksa iş hayatında odaklanmanın zıt kutbunda yer alan daha pek çok tutum ve alışkanlık var. Bunun gibi örnekler, şirketlerde üretilen toplam nihai değeri büyük olasılıkla zayıflatmalarına rağmen varlıklarını sürdürebiliyor, çünkü somut ölçüm değerlerinin yokluğunda çoğu insan en kolay yola meyletdiyor.

Başka bir örnek daha: projeler için sürekli ve düzenli aralıklarla toplantı yapma alışkanlığı. Bu biteviye toplantılar gündelik iş takviminde yarıklar açа açа günün sonunda artık kimse dikkatini toplayamaz hale gelene kadar uzar gider. Peki neden bir türlü vazgeçilmez bu toplantılardan? Çünkü böylesi herkes için daha kolay. Bu sonu gelmez toplantılar silsilesi pek çok insan için işlerini organize etmenin basit (fakat köreltici) bir yolu haline gelir. İnsanlar zamanlarını ve sorumluluklarını kendi başlarına yönetmeye çalışmaktansa o hafta yapılacak toplantıdan medet umarlar; onları ellerindeki projeyle ilgili bir şeyler yapmaya zorlayan ve hatta bunun da ötesinde gelişme kaydettikleri yanılsamasına yol açan şey, yeni bir değerlendirme toplantısından başka bir şey değildir.

Bir de gelen e-postaların üzerine "Ne dersiniz?" türünden kısacık, ucu açık bir soru cümlesi ekleyerek bir ya da birkaç iş arkadaşına birden iletme biçimindeki yaygın ve sinir bozucu alışkanlığı düşünün. Gönderen kişi böyle bir e-postayı birkaç saniyede yazıp gönderebilir elbette, fakat e-postanın alıcıları doğru düzgün bir yanıt yazabilmek için dakikalarını (hatta bazen saatlerini) ayırmak ve dikkat harcamak zorundadır. Gönderen kişi e-postayı

yazarken azıcık daha özen gösterse, konuya dahil olan herkesin harcadığı toplam vakit ciddi ölçüde azalır. O halde istendiğinde kolayca önüne geçilebilecek bu zaman katili e-postalar neden bu kadar yaygın? Gönderen kişinin perspektifinden bakıldığında sorunun yanıtı gayet net: çünkü *böylesi çok daha kolay*. Onlar için bu iş, gelen kutularından bir başlığı daha –geçici de olsa– eksiltmenin bir yoludur; hem de asgari enerji harcayarak.

Metrik kara deliğin arkasına gizlenen bu kolayına kaçma ilkesi, bizi odaklanma ve planlama külfetinden kurtarsa da, uzun vadede elde edilebilecek faydaları baltalar. Diğer yandan, metrik kara delikten beslenerek derinleşmeyi tarumar eden yegâne eğilim bu değil. Her an her yerde karşımıza çıkan ve her defasında tat kaçıran "verimlilik" takıntısını da göz önüne almak zorundayız.

Meşgul görün ki sıkı çalışıyor desinler

Akademisyenliğin sayısız zorluğu var. Fakat bu işin tek bir avantajı varsa o da açıklık ve netliktir. Akademisyen olarak işinizi ne derece iyi ya da kötü yaptığınızı ortaya koyabilecek basit bir soru var: Başkalarının atıf yaptığı sağlam makaleler yayınlıyor musun? Bu soruya tek bir sayıyla yanıt vermek bile mümkün. Örneğin *h-indeksi*: Adını mucidi Jorge Hirsch'den alan bu formül, yaptığınız yayın sayısı ile yayınlarınıza yapılan atıf sayısını tek bir sayısal değer haline getirerek çalıştığınız disipline katkınızı yaklaşık olarak ortaya koyar. Örneğin bilgisayar bilimleri alanında 40'ın üzerinde bir h-indeksi skoruna sahip olmak epey zor bir iştir ve oraya bir kez ulaştığınızda bu sizin uzun vadede sağlam bir kariyere sahip olacağınıza delalet eder. Diğer yandan, eğer dosyanız kadro değerlendirmesi için fakülte yönetimine gittiğinde h-indeksi skorunuz tek haneli sayılardaysa büyük ihtimalle işiniz zor demektir. Akademisyenlerin makale araştırırken sıkça kullandıkları Google Scholar bile h-indeksi skorunuzu haftada birkaç kez otomatik olarak hesaplayıp size hatırlatıyor. (Merak ediyorsanız, bu bölümü yazmakta olduğum şu sabah itibariyle skorum 21.)

Böylesi bir netlik, bir hocanın hangi çalışma alışkanlıklarını benimseyip hangilerinden vazgeçeceğine karar vermesini kolaylaştırır. Örneğin, bugün aramızda olmayan Nobel Ödüllü Richard Feynman'la yapılan bir röportajdan alıntıladığım aşağıdaki pasajda ünlü fizikçi, alışılmadık verimlilik stratejilerinden birini açıklıyor:

> Fizik alanında gerçekten iyi çalışmalar yapmak istiyorsanız, kesinlikle bölünmeden çalışabileceğiniz uzun zaman dilimlerine ihtiyacınız var. (...) Bu iş muazzam bir odaklanma gerektirir (...) Eğer herhangi bir idari göreviniz varsa gerekli vakti bulamazsınız. İşte bu yüzden kendimle ilgili bir efsane uydurdum. Dedim ki ben sorumsuzum, fiilen taşıdığım herhangi bir sorumluluk yok. Ben hiçbir şey yapmıyorum diyorum herkese. Eğer benden bir başvuru komitesinde yer almamı rica ederlerse onlara "hayır" diyorum: Ben sorumsuzum.

Feynman idari görevleri savuşturma konusunda tavizsizdi, zira meslek hayatında en fazla önem verdiği şeyi, yani "fizik alanında gerçekten iyi çalışmalar yapma" yetisini zayıflatmaktan başka bir işe yaramayacaklarını gayet iyi biliyordu. Eğer ömrü vefa etseydi e-postalarına doğru düzgün bakmayan, açık ofise taşınmaya ya da tweet atmaya zorlandığında başka bir üniversiteye geçecek biri olurdu herhalde. İnsan neyin önemli olduğunu bilince, neyin önemsiz olduğunu da gayet iyi biliyor.

Burada özel olarak akademisyenlere değinmemin sebebi, zihin emeğine dayalı sektörlerde bir istisna teşkil etmeleri; zihin emekçilerinin büyük bir çoğunluğunun yaptıkları işte ne ölçüde başarılı olduğunu anlamak daha zordur, çünkü akademisyenlerin aksine, çalıştıkları alanlar bu tür bir şeffaflıktan yoksundur. Eleştirel kuramcı Matthew Crawford, bu belirsizlik halini şöyle tarif ediyor: "Şirketlerdeki yönetici kesimin haletiruhiyesini özetleyebilecek bir sözcük varsa o da şaşkınlıktır ve tabi oldukları muğlak mecburiyetler yüzünden zamanla kaygılı insanlar olup çıkmışlardır."

Her ne kadar Crawford daha ziyade zihin emeğine dayalı sektörlerdeki orta kademe yöneticilerin içinde bulundukları vaziyeti tasvir etse de, "şaşkınlıkla özetlenebilecek haletiruhiye" derken kastettiği şey, bu sektördeki pek çok pozisyona uygun düşmektedir. Zanaatlara övgü niteliği taşıyan *Shop Class as Soulcraft*[7] adlı eserinde de anlattığı gibi Crawford, tam da bu şaşkınlıktan kurtulmak üzere yönetici olarak çalıştığı Washington merkezli bir düşünce kuruluşundan istifa ederek motosiklet tamirhanesi açar. Crawford, zamanını birtakım raporlar ve iletişim stratejileri etrafında bilinçsizce tüketirken bulamadığı o somut başarı duygusunu, ilk kez o tamirhanede tadar; saatlerce uğraştıktan sonra tamir ettiği motosikletin sapasağlam bir şekilde tamirhaneden çıkışı, başarısının gözle görülür kanıtıdır.

Pek çok zihin emekçisinin yaşadığı sorunun kaynağı aynı sayılır. Verimli birer çalışan olduklarını ve kazandıkları parayı hak ettiklerini kanıtlamak istiyorlar, ancak bunu nasıl yapabileceklerine dair pek fikirleri yok. Sahip oldukları değerin kanıtı olabilecek h-indeksi skorları ya da tamir edilmiş motosikletleri de yok. Bu eksikliği gidermek üzere pek çoğu dönüp dolaşıp aynı yere, verimliliğin evrensel çapta ölçülebilir olduğu en son döneme varıyor: endüstri çağı.

Bununla ne demek istiyoruz? Montaj hattının ortaya çıkışıyla eşzamanlı gelişen Verimlilik Hareketi'ni ve adı bu hareketle anılan Frederic Taylor'ı hatırlayın. İşçileri daha hızlı çalıştırmanın yollarını bulabilmek için elinde kronometreyle fabrikanın bir köşesinde dikilip kimin hangi hızda çalıştığının çetelesini tutan Taylor'ın döneminde verimliliğin ölçülebilir, net bir karşılığı vardı: birim zamanda gerçekleştirilen üretim. Galiba günümüzde iş dünyasına hakim olan manzarada kendi değerini bulmaya çalışan çoğu zihin emekçisi de, alternatif fikirlerin yokluğunda verimliliğin bu köhne tanımına razı geliyor; zira aksi takdirde şaşkınlığa kapılmaları işten bile değil. (Örneğin verimli bir iş akışını betim-

7 Yayınevimizce yayına hazırlanmaktadır. —*ed.n.*

lemek üzere David Allen'ın başvurduğu ifadelerden biri "vida sıkmak".) Ben, zihin emekçilerindeki kendini meşgul gösterme eğiliminin gitgide güçlendiğini, zira kıymetlerini ortaya koymak için bundan daha iyi bir yol bulamadıklarını düşünüyorum. O halde bu eğilimin adını koyalım.

Verimliliğe vekâlet eden meşguliyet: Yaptıkları işi verimli ve değerli kılan şeylere dair kriterlerin veya açık göstergelerin yokluğunda çoğu zihin emekçisi, endüstri çağı koşullarında geçerli olan verimlik göstergelerine geri dönmektedir: başkalarının görebileceği şekilde bir sürü şeyle uğraşmak.

Bu "dostlar alışverişte görsün" anlayışı, kişileri odaklanmaktan alıkoyan bazı davranışların neden bu denli yaygınlaştığını da açıklıyor bir yandan. Günün her saati e-postalara yanıt vermeniz, her dakika toplantı düzenlemeniz, şirket içi anlık mesajlaşma sistemlerine düşen her soruya balıklama atlamanız veya herkesin herkesle temas halinde olduğu açık ofiste karşınıza çıkan her insana fikirlerinizi sunmanız, başkalarına meşgul görünmenizi sağlar. Eğer verimli görünmek için meşguliyet maskesinin ardına gizleniyorsanız, bu türden davranışlar, hem kendinizi hem de başkalarını işinizi iyi yaptığınıza inandırmak için hayati önem taşımaya başlar.

Bazı şirketler gerçekten de bu şekilde davranmayı zorunlu kılıyor. Örneğin 2013 yılında Yahoo'nun CEO'luk koltuğuna geçen Marissa Mayer çalışanlara evden çalışmayı yasakladı. Mayer, çalışanların Yahoo sunucularına uzaktan bağlanmak için kullandıkları şirket içi sanal ağ sunucu kayıtlarını inceledikten sonra bu kararı aldı, zira evden çalışanların gün içinde sunucuya yeteri kadar giriş yapmadıklarını görüp hayal kırıklığına uğramıştı. Böylece sürekli e-postalarını kontrol etmedikleri için çalışanlarını cezalandırmış oluyordu (çünkü biri dışarıdan sunuculara bağlandıysa muhtemelen derdi e-postalarını kontrol etmekti). Mayer bu kararla çalışanlarına, "Gözle görülür biçimde meşgul değilseniz verimsiz olduğunuza hükmederim," mesajını vermiş oluyordu.

Öte yandan, meseleye objektif bir gözle bakıldığında bu yaklaşımın miadını doldurduğu rahatlıkla görülebilir. Zihin emeğine dayalı işleri montaj hattıyla karıştırmamak gerekir ve meşguliyet, bu sektörlerdeki değer üretme faaliyetine genellikle yarardan çok zarar verir. Adam Grant örneğini hatırlayın. Wharton'daki en genç akademisyen unvanını elde eden Grant, bu başarıyı düzenli olarak dış dünyadan soyutlanıp makalelerine odaklanmasına borçluydu. Bu davranışın, dostlar alışverişte görsün anlayışıyla uzaktan yakından ilgisinin olmadığı çok açık. Grant eğer Yahoo'da çalışsaydı Marissa Mayer büyük ihtimalle onu kapının önüne koyardı. Fakat Grant'in bu denli başarılı olmasının temelinde, tam da bu pürdikkat çalışma davranışı yatıyordu.

Son kertede hangi olumsuz sonuçlara yol açtığını kolayca gösterebilseydik, bu miadı dolmuş meşguliyet takıntısından kurtulabilirdik elbette, ne var ki metrik kara delik dediğimiz şey işte tam bu noktada devreye girerek böylesi bir aydınlanmaya imkân tanımıyor. Mesleklerin başarıya dair şeffaflığı imkânsız kılması ve çeşitli stratejilerin etkisini ölçecek araçlardan yoksun oluşumuz, ortaya çetin bir bileşim çıkarıyor. İşte bu bileşim, nesnel gözle bakıldığında aslında saçma olduğu gayet iyi görülebilecek tutum ve alışkanlıkların gündelik çalışma hayatında varlığını sürdürmesini sağlayarak, şaşkınlık içindeki çalışanların haletiruhiyesini pekiştiriyor.

Gelgelelim, birazdan göreceğimiz gibi, çalıştığı alanda nasıl başarılı olunacağını gayet iyi bilenler dahi pürdikkat çalışmaktan caydırılabiliyor. Bunun için gereken tek şey, aklıselimi bir kenara bıraktıracak kadar çekici bir ideoloji.

İnternet kültü

Alissa Rubin, *New York Times*'ın Paris bürosu şefi. Bundan önce de Afganistan'ın başkenti Kabil'deki büronun şefliğini üstlenmiş, savaş sonrası yeniden inşa sürecindeki ülkenin sokaklarından haberler geçmişti. Bu bölümü yazdığım sıralarda Fransız devletinin Ruanda soykırımındaki rolünü gözler önüne seren sert bir haber

dizisiyle meşguldü. Kısacası Rubin, işini iyi yapan ciddi bir gazeteci. Tahminime göre bir diğer özelliği de yöneticileri dürtmediği müddetçe tweet atmaması.

Rubin'in Twitter profiline bakınca sektirmeden üç dört günde bir öylesine atılmış birkaç tweetle karşılaşıyorsunuz. Bu durum, takipçilerinin gönlünü eğleyecek bir şeyler yapması için *Times*'ın sosyal medya departmanından (böyle bir departman gerçekten var) ara sıra Rubin'e uyarı geldiği izlenimini uyandırıyor. Birkaç istisna dışında Rubin'in tweetleri yakın zamanda okuyup beğendiği yazıların linklerinden ibaret.

Rubin popüler bir medya ikonu değil, bir muhabir. Rubin'i gazetesi için değerli kılan esas kabiliyeti, önemli kaynaklardan derlediği bilgi ve belgeleri kullanarak çarpıcı haberler yazabilmesi. *Times*'a bugünkü saygın konumunu kazandıranlar Alissa Rubin gibi gazetecilerdir ve tık tuzağının medyada salgın gibi yayıldığı günümüz koşullarında bu gazetenin başarısının altında yatan faktör de bu saygın konumundan başka bir şey değil. O halde pürdikkat çalışmak zorunda olan Alissa Rubin'i, işini yarıda bırakıp gazetecilikle alakası olmayan bir Silikon Vadisi şirketinin haberleşme sitesine bilabedel yüzeysel içerikler üretmesi için ne diye zorluyor olabilirler? Ve belki de bundan daha mühimi, neden çoğu insan buna hiç şaşırmıyor? Eğer bu sorulara yanıt verebilirsek, pürdikkat çalışmanın mantığa aykırı biçimde soyunun tükenmesi bahsinde ele alacağım son eğilimi daha iyi anlayabiliriz.

İletişim kuramcısı Neil Postman'ın bir uyarısı, aradığımız yanıta temel teşkil edebilir. Kişisel bilgisayar devriminin iyiden iyiye hissedildiği 1990'ların başında Postman, toplumun teknolojiyle kurduğu ilişkinin giderek daha kaygı verici hale geldiğinden bahsediyordu. Postman, yeni teknolojilerin ne getirip ne götürdüğüyle artık ilgilenmediğimizi, ortaya çıkan sorunların yeni çözümlerle dengelenemediğini vurguluyordu. Her yüksek teknoloji ürününün muhakkak iyi olduğunu varsayıp ötesini düşünmemeye başlamıştık.

Bu yolla şekillenen kültürü teknopol [*technopoly*] olarak adlandıran Postman, bu kültüre yönelik eleştirilerini sözünü sakınmadan dile getiriyordu. 1993 yılında yayınlanan kitabında teknopolün kendi alternatiflerini tam da Aldous Huxley'nin *Cesur Yeni Dünya*da betimlediğine benzer bir yolla ortadan kaldırdığından bahsediyordu: "Teknopol, [alternatiflerini] yasadışı hale getirmez. Ahlak dışı ilan etmez. Hatta popülerliklerini azaltmaya dahi kalkışmaz. Yalnızca onları görünmez kılar ve böylece konunun dışında bırakır."

Postman bugün hayatta olsaydı, 1990'larda dile getirdiği korkularının bir anda parlayan internet sayesinde süratle gerçeğe dönüşmesi karşısında şaşkınlığını gizleyemezdi herhalde. Neyse ki Postman'ın entelektüel mirasını devralarak tezlerini internet çağında geliştirmeye devam eden biri var: ünlü eleştirel kuramcı Evgeny Morozov. Başlı başına ideoloji niteliği kazandığını vurgulamak üzere özellikle tırnak içine aldığı "*the Internet*"e yönelik teknopolik saplantımızı irdelediği *To Save Everything, Click Here* [*Her Şeyi Kurtarmak İçin Tıklayın*] başlığını taşıyan 2013 tarihli kitabında şöyle diyor Morozov: "'*The Internet*'i alelade bir kablo ve modem yığını olmaktan çıkarıp baştan çıkarıcı ve heyecan verici bir ideolojiye, belki de günümüzün süper-ideolojisine dönüştüren şey, onu bir tür âlim, siyasi konuların danışıldığı bir müsteşar olarak görme yönündeki eğilimdir."

Morozov, "*the Internet*"in gelecekte iş dünyasını ve devletleri bekleyen köklü dönüşümün lokomotifi olarak görülür hale gelmesini kapsamlı bir şekilde eleştiriyor. Morozov'a göre, bir şirket "*the Internet*"e ne kadar uyum sağlarsa çağı o denli yakalamış sayılıyor ve bu eğilimlere sırtını dönmek, otomotiv çağında hâlâ at arabası yapmaya çalışmakla bir tutuluyor. İnternette satışa sunulan hizmetlerin ve uygulamaların, arkasında risk sermayedarlarının ve başında yirmilerindeki gençlerin olduğu şirketlerce pazarlanan ürünler olduğunu unutmuş gibiyiz. Çabucak idolleştirdiğimiz bu dijital zımbırtıları ilerlemeyi simgeleyen ve (söylemeye dilim varmıyor ama, cesur) yeni dünyayı müjdeleyen birer elçi olarak değerlendiriyoruz.

Teknopolün bugünkü karşılığı, yine Morozov'a başvuracak olursak "internet-merkezcilik"tir. *New York Times*'ın Alissa Rubin gibi bir muhabirini tweet atmaya zorlaması internet-merkezci teknopolde istisna değil, normdur (gazetenin sosyal medya departmanı da aynı normun izdüşümüdür). Aynı doğrultuda internet-merkezci teknopolde Jonathan Franzen'ın romancılara tweet atmakla boşa vakit harcamamaları tavsiyesinde bulunması, bayrak yakmakla eş tutulur; yani insanların böyle bir sözde gördükleri şey tartışma imkânı değil, kutsal değerlere hakarettir.

* * *

Toparlamamız gerekirse; nitelik, zanaatkârlık ve ustalık gibi teknoloji öncesine ait, insanlığın kültürel tarihinde kökleşmiş geleneklere ve değerlere dayanan pürdikkat çalışma yaklaşımı, teknopolün dayattığı internet-merkezci kültürün tam karşısında yer alır. Pürdikkat çalışmayı ender ve kıymetli kılan başlıca özelliği de sürüden ayrılmayı, teknopolün dışına çıkmayı gerektirmesidir.

III

Pürdikkat Çalışma Hayata Anlam Katar

Ric Furrer, eski çağlarda kullanılan demir işleme metotları konusunda uzmanlaşmış bir demirci ustası. Door Country Forgeworks adını verdiği atölyesinde bu metotları titizlikle yeniden uygulamaya çalışıyor. Sanat anlayışından bahsettiği bir yazıda yaptığı işi şöyle tarif ediyor: "Bütün işi ellerimle yapıyorum. Demiri işlemek için kullandığım aletlerin yaratıcılığımı veya malzemeyle ilişkimi sınırlamaması benim için çok önemli. Elle yüz vuruşta ancak yapabildiğim bir şey, büyük bir çekiçleme makinesiyle tek seferde halledilebilir elbette, fakat ben yaptığım her işin bir çift insan elinden çıktığının anlaşılabilmesini amaçlıyorum."

2012 yılında bizi Furrer'in dünyasına konuk eden bir belgesel çekildi. Belgeselden öğrendiğimize göre Furrer, Wisconsin kırsalındaki eski bir ahırı atölyeye çevirmiş. Demir ocağından yayılan ısıyı dağıtabilmek için olsa gerek, ahırın kapıları genellikle açık. Michigan Gölü kıyısında, manzarasıyla meşhur Sturgeon Sahiline yakın sayılabilecek bir konumda yer alan atölyenin hemen ardında tarlalar ufka doğru uzanıyor. Manzara enfes olmakla birlikte içerideki faaliyet insana ilk bakışta bir hayli vahşice görünü-

yor. Belgeselde Furrer'i Viking döneminde kullanılan türde bir kılıcı yeniden üretmeye çalışırken görüyoruz. Beş yüz yıllık bir dökme çelik eritme tekniği kullanarak işe başlıyor: O dönemde demiri bu saflıkta bulabilmek pek kolay değil. Bu işin sonucunda üst üste konmuş üç dört telefon kalınlığında bir külçe çıkıyor ortaya. Bundan sonra bu yoğun külçenin uzun, zarif ve keskin bir kılıç halini alana kadar şekillendirilip cilalanması gerek.

"İşin bu kısmı, bu ilk kırılma aşaması insanı mahvediyor," diyor Furrer, bir yandan usulüne uygun bir biçimde bir o yüzünü bir bu yüzünü çekiçle dövdüğü külçeyi yeniden ısıtmak üzere ateşe koyarken. Belgeselin anlatıcısı, ancak *sekiz saatlik* bir çekiçle dövme işleminin ardından demirin biçimleneceğini belirtiyor. Fakat Furrer'i çalışırken izlediğiniz esnada, orada yaptığı işi yavaş yavaş farklı bir gözle görmeye başlıyorsunuz. Anlıyorsunuz ki Furrer, demiri dövdüğü sırada çekicini yerin metrelerce altındaki bir madencinin kazması gibi gelişine sallamıyor; ne denli kuvvetli indiriyor olursa olsun, her vuruşu dikkatlice hesap ediyor. Gür sakalı ve geniş omuzlarının yanında sakil görünen ince çerçeveli entelektüel gözlüklerinin ardından demire dikkatli bir şekilde bakıyor ve elindeki demiri her defasında çekicin *tam olarak inmesi gereken yere göre* çeviriyor. "Çok nazik davranmalısınız, yoksa kırılır," diye açıklıyor bunu.

Furrer, tam olarak arzu ettiği şekle gelene kadar dövdüğü demiri daha sonra içi közle dolu dar bir tekneye sokup dikkatlice çevirmeye başlıyor. Gözlerini kırpmadan kılıca baktığı sırada çıt diye bir ses duyuluyor: "Hazır." Bunun üzerine ısıdan kıpkırmızı olmuş kılıcı tekneden çıkarıyor ve kendinden uzakta tutarak hızlı adımlarla atölyenin başka bir tarafına yöneliyor. Burada içi yağ dolu bir boru var. Furrer kılıcı soğutmak üzere bu borunun içine daldırıyor. Parçalara ayrılmadığı için bir an rahatlayan Furrer –bu aşamada herkesin başına gelebiliyormuş– kılıcı yağla dolu borudan çıkarıyor. Halen ısısını koruyan demirin yüzeyindeki yağ alevleniyor ve kılıcı boylu boyunca sarı alevler sarıyor. Yanan kılıcı tek koluyla başının üzerinde tutan Furrer, alevi söndürme-

den önce bir an şöyle bir bakıyor. Bu kısacık anda, alevlerle aydınlanan yüzünde beliren ifadeden anlıyoruz ki Furrer sonuçtan memnun.

"Hayatta elimden gelen en zor işlerden biri, bunu doğru bir şekilde yapabilmek," diyor Furrer. "Ve beni sürükleyen şey de bunun zorluğu. Benim kılıca ihtiyacım yok. Fakat kılıç yapmam *gerekiyor*."

* * *

Ric Furrer, işinin ehli bir zanaatkâr ve yaptığı iş, günün büyük bölümünü dikkatini yoğunlaştırmış halde geçirmesini zorunlu kılıyor, çünkü en ufak bir dikkatsizlik onlarca saatlik emeğin çöpe gitmesine neden olabilir. Ayrıca Furrer'in yaptığı işi fevkalade değerli bulduğuna da hiç şüphe yok. Zanaatkârların dünyasında yaşamaya değer, anlamlı bir hayat ile pürdikkat çalışma arasında nasıl güçlü bir ilişki olduğu herkesin malumudur. Matthew Crawford'un da belirttiği üzere, "Hiç şüphe yok ki kendini dünyada el becerisi aracılığıyla, nesnel yoldan var etmenin sağladığı tatmin duygusu insana sakin, huzurlu ve ağırbaşlı bir karakter kazandırır."

Fakat zihin emeğine dayalı işler söz konusu olduğunda bu ilişki bulanıklaşır. Bunun başlıca sebebiyse açıklık ve netlik meselesidir. Furrer gibi zanaatkârların meslek hayatları boyunca karşılaştıkları sorunlar tanımlanması kolay, ancak üstesinden gelmesi zor niteliktedir –bu tür bir dengesizlik, hayatta kendinize bir gaye aradığınızda faydalı olabilir. Zihin emeğine dayalı işlerdeyse bu açıklık ve netlik yerini belirsizliğe bırakır. Herhangi bir zihin emekçisinin tam olarak ne yaptığını ve yaptığı işin diğerlerinden ne farkı olduğunu açıklamak her zaman mümkün olmayabilir. Bazen öyle günler olur ki, gün boyu yaptığımız *bütün işin* e-postalar ve PowerPoint sunumları arasında savrulmaktan ibaret olduğu hissine kapılırız. Bir meslekten veya bir pozisyondan diğerine değişen tek şeyse, slaytlardaki grafiklerdir. Furrer de, "Enformasyon otobanları ve siber uzay beni nispeten soğuk ve

ruhsuz biri yapıyordu," derken, zanaatkârlığın sağladığı bu huzura ve sükûnete işaret ediyor.

Odaklanma ile anlam arasındaki bu zanaatkârane ilişkinin zihin emekçilerine pek nasip olmamasının bir diğer nedeni de onları yüzeysel faaliyetlere daha fazla zaman ayırmaya zorlayan seslerin kakofonisidir. Son bölümde de değindiğimiz gibi, internetle ilgili her şeyin sorgusuz sualsiz yenilikçi ve lüzumlu addedildiği bir çağda yaşıyoruz. Her e-postaya anında yanıt vermek ve sosyal medyada aktif olmak gibi odaklanmayı mahveden davranışlar takdir edilirken, bu türden eğilimlerden uzak durmak şüpheyle karşılanıyor. Ric Furrer'in sosyal medya hesabı olmamasını kimse garipsemez herhalde, ancak bir zihin emekçisi için aynı şey geçerli değildir ve anında "garip biri" damgasını yer (bizzat yaşadım, oradan biliyorum).

Odaklanma ile anlam arasındaki ilişkinin zihin emekçilerine pek nasip olmadığından söz ederken, buna katiyen imkân yoktur demiyoruz elbette. Nitekim bu bölümde, bilgi ekonomisinde pürdikkat çalışmanın en az zanaatlara dayalı ekonomideki kadar somut bir tatmin duygusu sağlayabileceğine sizi ikna etmeye çalışacağım. Bu iddiayı desteklemek üzere öne süreceğim üç argüman kabaca dardan genişe uzanan bir kavramsal hattı takip ediyor: Nörolojik bir perspektiften yola çıkıp psikolojik perspektife uzanıyor ve felsefi perspektifle son buluyor. Derinleşmeyi yüzeyselliğe tercih ettiğinizde Ric Furrer gibi zanaatkârları peşinde sürükleyen anlamı sizin de yakalayacağınızı göstermeye çalıştığım birinci kısmın bu son bölümünün tezi şudur: Derinleşerek yaşanan bir hayat, yalnızca maddi açıdan kazançlı değil, aynı zamanda dolu dolu yaşanan bir hayattır da.

Nörolojik argüman

Bilimsel gelişmelerle ilgili yazdığı kitaplarla tanınan yazar Winifred Gallagher, hayatını bir anda altüst eden hastalığı sayesinde dikkat ile mutluluk arasında bir bağlantı keşfeder. Gallagher'a kanser teşhisi konur, üstelik hayli tehlikeli ve ilerlemiş bir aşama-

dadır. 2009 yılında yayınlanan *Rapt* [*Esrik*] adlı kitabında, kanser olduğunu öğrendiği gün hastaneden çıkıp yürümeye başladıktan sonra içine güçlü bir hissin doğuverdiğinden söz ediyor: "Bu hastalık bütün dikkatimi kendi üzerinde toplamak istiyordu. Fakat ben tam aksine, dikkatimi elimden geldiğince hayatıma yöneltmeliydim." Teşhisin ardından başlayan kanser tedavisi tam bir çileye dönüşür, fakat aynı süreçte Gallagher'ın dikkatini başka bir şey çeker: Bilim yazarlığı alanında sürdürdüğü kariyeriyle keskinleşen beyni, film izlemek, yürüyüşe çıkmak, akşamüstü bir kadeh içki içmek gibi hayatta keyif aldığı ne varsa onlara odaklanma konusunda şaşırtıcı bir kararlılık göstermektedir. Kendi ifadesiyle, bütün bu süreci pekâlâ korkuyla, kendine acıyarak geçirebilecekken, tam aksine genel olarak halinden epey memnundur.

Böylece merakı iyice kamçılanan Gallagher, hayat kalitemizi belirlemede dikkatin –yani neye odaklanıp neyi görmezden geleceğimize ilişkin kararlarımızın– rolünü daha iyi anlamak üzere kolları sıvar. Bilimsel araştırmalar deryasında geçirdiği beş yılın ardından zihinle ilgili bir "büyük birleşik kuram'a tanıklık ettiğine ikna olur:

> Antropolojiden eğitim bilimlerine, davranışsal iktisattan aile danışmanlığına dek birbirinden farklı pek çok disiplinin hemfikir olduğu şey şu: Dikkatin ustalıkla yönetilmesi, iyi bir hayatın olmazsa olmaz koşulu ve yaşam deneyiminin hemen her veçhesini geliştirmenin anahtarıdır.

Bu, birçok insanın kendi öznel yaşam deneyimine bakış açısını altüst edecek türden bir görüş. Kendimizi nasıl hissettiğimizi belirleyenin karşımıza çıkan (ya da bir türlü çıkmayan) şeyler olduğu varsayımıyla hepimiz *içinde bulunduğumuz koşulları* abartmaya teşneyiz. Bu perspektiften bakıldığında gününüzü nasıl geçirdiğinize ilişkin küçük çaplı ayrıntılar önemini yitirir, zira esas mesele terfi alıp almadığınız ya da daha iyi bir eve taşınıp taşınmadığınız türünden büyük çaplı sonuçlardır. Gallagher'a göreyse on yıllardır yapılan araştırmalar bunun tam aksini söylüyor.

Beynimiz dünyaya bakış açımızı inşa ederken *neye odaklandığımızdan* yola çıkıyor. Eğer kanser teşhisine odaklanırsanız, kendinizle birlikte hayatınızı da mutsuzluğun ve korkunun esiri haline getirirsiniz. Fakat akşamüstü yudumladığınız bir kadeh içkiye odaklandığınızda hem kendinizden hem de hayatınızdan daha hoşnut olursunuz, üstelik iki senaryoda da aynı koşullar geçerlidir. Gallagher'ın veciz bir şekilde özetlediği gibi: "Kim olduğunuz, ne düşündüğünüz, ne hissettiğiniz, ne yaptığınız, neyi sevdiğiniz, odaklandığınız şeylerin toplamıdır."

Gallagher, *Rapt* adlı kitabında insan zihnine ilişkin bu bakış açısını destekleyecek birtakım araştırmalara yer veriyor. North Carolina Üniversitesi'nden psikolog Barbara Fredrickson'ın araştırması da bunlardan biri. Fredrickson'a göre, yaşadığınız bir olumsuzluk veya aksaklıktan sonra dikkatinizi bilinçli bir şekilde yönelttiğiniz şey, bilahare sergileyeceğiniz tutum ve davranışları büyük ölçüde belirleme gücüne sahip. Bu basit seçimler duygularınız için bir "reset butonu" sağlayabiliyor. Dolayısıyla olumsuz vakalardan sonra duygusal eğilimlerini hayatın olumlu veçhelerine odaklayan bireyler çok daha hızlı toparlanıyorlar.

Biliminsanları bu etkinin nörolojik düzeyde aşama aşama nasıl işlediğini izleyebiliyorlar. Stanford Üniversitesi'nden psikolog Laura Carstensen, fMRI tarama yöntemini kullanarak gerçekleştirdiği deneyde, olumlu ve olumsuz görüntüler karşısında insan beyninin sergilediği aktiviteyi inceledi. Carstensen, beynin duygu merkezlerinden biri olan amigdalanın, genç katılımcılarda hem olumlu hem de olumsuz görüntüler karşısında aktif hale geldiğini, diğer yandan yaşlı katılımcılarda amigdala aktivitesine yalnızca olumlu görüntüler söz konusu olduğunda rastlandığını bulguladı. Carstensen'in iddiasına göre yaşlı katılımcılar, prefrontal kortekslerini, olumsuz uyaranlar karşısında amigdalayı devre dışı bırakacak şekilde eğitmişlerdi. Bu yaşlı katılımcıların genç katılımcılardan daha mutlu olmalarının sebebi daha iyi koşullarda yaşamaları değildi. Onları daha mutlu kılan, beyinlerini olumsuz olanı önemsemeyip olumlu olanın tadını çıkaracak şekilde yeni-

den yapılandırmış olmalarıydı. Somut herhangi bir değişikliğe gitmeksizin sadece dikkatlerini ustalıkla yöneterek dünyalarını daha yaşanır kılabiliyorlardı.

* * *

Yaşamaya değer bir hayat kurmada pürdikkat çalışmanın rolünü daha iyi anlamak üzere şimdi Gallagher'ın büyük kuramına geri dönebiliriz. Bu kurama göre, dikkatimizi neye veriyorsak dünyamız da onun bir sonucudur. O halde derinleşme yönünde ciddi bir çaba harcadığınızda ne tip bir ruhsal dünyaya sahip olacağınızı bir an durup düşünün. İster kılıç yapan Ric Furrer olsun isterse de meşakkatli bir algoritma üzerinde çalışan bir bilgisayar yazılımcısı, pürdikkat çalışma kişiye bir ciddiyet ve ehemmiyet duygusu kazandırır. Dolayısıyla Gallagher'ın kuramında da öngörüldüğü üzere, bu şekilde yeterince uzun bir süre geçirdikten sonra zihniniz, hayatınıza büyük bir önem ve anlam atfetmeye başlayacaktır.

Olumlu olana odaklanma alışkanlığının, gündelik iş hayatı açısından ilk bakışta anlaşılmayan fakat aynı derecede önemli bir faydası daha var: Bu bilinçli odaklanma, dikkat aygıtımızın kontrolünü ele geçirerek bir biçimde sürekli karşımıza çıkan bir sürü ufak tefek ve tatsız şeyi göz ardı edebilmemizi sağlar. (Bir sonraki bölümde daha geniş yer vereceğimiz psikolog Mihaly Csikszentmihalyi, "ilgisiz şeylere kafa yormaya veya ufak tefek sorunlar yüzünden kaygılanmaya ayrılacak dikkat bırakmayacak yoğunlukta odaklanma" becerisinin faydalarını vurgularken aslında tam olarak bundan söz ediyor.) Bu ufak tefek ve önemsiz şeyler dikkatinizi kendi üzerinde topladıkça, dünyayı algılayış biçiminizi çarpıtarak hayatınıza atfettiğiniz önemin ve anlamın altını oymaya başlar. Dikkat dağınıklığını teşvik etmesi bakımından bilhassa zihin emeğine dayalı işler için bu risk daha büyüktür.

Şimdi bu iddiayı ete kemiğe büründürmek için kendimden örnek vereceğim. Mesela bu bölümün ilk taslağını yazmaya koyulmadan önce gönderdiğim son beş e-postayı ele alalım. Aşağıda bunların konu başlıkları ve özetleri yer alıyor:

- **Re: ACİL calnewport Marka Tescil Onayı.** Web sitesi sahiplerini kandırarak domain adlarını Çin'deki bir şirkete kaydettirmeye çalışan dolandırıcılara yanıt olarak yazdığım mesaj bu. Durmadan spam göndermeleri artık sabrımı taşırdı ve daha inandırıcı olmak istiyorlarsa yolladıkları e-postalarda en azından "web sitesi" sözcüğünü hatasız yazmaya çalışmaları tavsiyesinde bulunduğum (elbette nafile) bir yanıt yazdım.
- **Re: S R.** Bu mesaj, *Wall Street Journal*'da okuduğu bir makale hakkında bana yazan bir akrabamla aramızda geçen sohbete ait.
- **Re: Önemli Tavsiye**. Bu mesaj, avantajlı emeklilik yatırımı planları hakkında bir sohbete ait.
- **Re: Fwd: Study Hacks**. Bu mesaj, yaşadığım kente gelecek bir tanıdığımla randevulaşmaya çalışıp, onun sıkışık programı yüzünden işin içinden çıkamadığımız bir sohbete ait.
- **Re: merak ettim.** Bu mesaj, bir iş arkadaşımla işyerinde dönen (hemen her fakültede rastlanacak banallikte) çetrefil bir mesele hakkındaki fikirlerimizi paylaştığımız bir sohbete ait.

Bu e-postalar, gündelik çalışma hayatında dikkatinizi ne tür yüzeysel konuların cezbetmeye çalıştığına dair şahane örnekler. Bu mesajlarda bahsi geçen meselelerin bazıları yararlı konular, örneğin ilginç bir makaleyi tartışmak; bazıları bir parça stresli, örneğin emeklilik yatırımı planlarıyla ilgili yazışmak (bu türden görüşmeler neredeyse her zaman yanlış kararı almanızla sonuçlanır); bazıları meşakkatli, örneğin sıkışık programların arasında bir buluşma ayarlayabilmek; bazıları bariz biçimde olumsuz, örneğin dolandırıcılara yazılan öfkeli yanıtlar veya ofiste dönen tatsız tartışmalar.

Pek çok zihin emekçisi işyerinde geçirdiği mesainin büyük bölümünü bu türden yüzeysel konulara hasreder. Sürekli gelen

kutusunu kontrol etme gibi alışkanlıklar nedeniyle bu yüzeysel meseleler dikkat sıralamasındaki önceliklerini korumaya devam ederek esas meselelere hasredilmesi gereken dikkatten çalar. Gallagher'dan öğrendiğimiz gibi, bir işgününü kotarmak için tercih edilebilecek en anlamsız yollardan biridir bu, zira bu şekilde zihniniz, stresli, öfkeli, ketlenmiş ve ıvır zıvır işlere boğulmuş bir çalışma hayatınız olduğu algısını yaratır ve benimser. Başka bir deyişle, gelen kutunuzun temsil ettiği dünya, parçası olmaktan imtina edeceğiniz bir dünyadır. Nörolojik bir perspektiften bakıldığında, dikkatinizi cezbeden yüzeysel şeylerin büyük bölümü size zararsız ya da eğlenceli görünse dahi yüzeysel işlerle geçip giden bir işgünü muhtemelen bunaltıcı ve üzüntü verici olacaktır.

Bütün bu bulgulardan çıkarılacak sonuç açık: Çalışırken, özellikle de zihin emeğine dayalı işlerde çalışırken odaklanmış halde geçirilen vakti artırmak, çalışma hayatına dair önem ve memnuniyet hissini artırır. Bunu mümkün kılan şeyse, insan beyni denen o karmaşık makinedeki bazı nörolojik faktörlerdir. "Bu zorlu kanser mücadelesini atlattıktan sonra (...) artık hayatımın geri kalanına dair elimde bir plan vardı," diyor Gallagher kitabının sonunda. "Hedeflerimi titizlikle seçecektim ve dikkatimi daima olumlu olana yöneltecektim. Kısacası, odaklanmış bir hayat sürecektim, çünkü yaşanabilecek en iyi hayat buydu." Gallagher'ın yolundan gitmekten daha akıllıca bir seçenek yok önümüzde.

Psikolojik argüman

Dünyanın en meşhur (ve adı en sık yanlış telaffuz edilen) psikologlarından biri olan Mihaly Csikszentmihalyi ile Chicago Üniversitesi'nden genç meslektaşı Reed Larson, bireylerin gündelik hayatta sergiledikleri davranışların psikolojik etkilerini anlayabilmek için 1980'lerin başında çığır açıcı bir teknik geliştirdiler. O dönemde çeşitli insan faaliyetlerinin psikolojik etkilerini doğru bir biçimde ölçmek zor bir işti. Laboratuvara davet ettiğiniz bir katılımcıdan saatler evvel kendini nasıl hissettiğini hatırlamasını istediğinizde, muhtemelen hiçbir şey anımsamazdı. Bunun yerine

ona bir günlük verip gün boyunca kendini nasıl hissettiğini not düşmesini istediğinizde de, bu iş zahmetli geleceğinden büyük ihtimalle kayıtları doğru düzgün tutmazdı.

O dönemin teknolojik imkânlarından faydalanan Csikszentmihalyi ve Larson ise katılımcılara tam olarak sormaları gereken zamanda soru sormayı başardılar. Katılımcılara birer çağrı cihazı vererek çeşitli zaman aralıklarında çağrı gönderen psikologlar, katılımcılardan tam o esnada ne yaptıklarını ve kendilerini nasıl hissettiklerini not almalarını istediler. Bu bilgileri katılımcılardan toplamak için de günlük kullanımına veya telefonla haberleşmeye başvurdular.

Yalnızca ara sıra gelen çağrıları reddetmek kolay olmadığından, katılımcılar çoğunlukla deney prosedürlerini takip ettiler ve herhangi bir faaliyete ilişkin sorulara tam da faaliyet anında yanıt verdikleri (veya not aldıkları) için, Csikszentmihalyi ve Larson çok daha kesin yanıtlar elde etmiş oldular. Deneyim örneklem metodu [ESM - *experience sampling method*] adını verdikleri bu yaklaşım, gündelik hayatın ritmini nasıl yaşadığımızı ve gerçekte neler hissettiğimizi o zamana dek görülmemiş keskinlikte kavramamızı sağladı.

Alanında çığır açan diğer pek çok çalışmasının yanında Csikszentmihalyi'nin ESM metoduyla yaptığı bu araştırma yıllardır üzerinde çalıştığı kuramı için sağlam bir zemin hazırladı: "En değerli anlar, genellikle kişinin zor ve mühim bir işi başarmak için harcadığı istemli çaba esnasında bedeninin veya zihninin sınırlarını zorlamasından doğar." Csikszentmihalyi bu zihinsel durumu *akış* [*flow*] olarak adlandırdı (ve 1990 yılında aynı adla yayınladığı kitapla bu terimi yaygınlaştırdı). Bu bulgu, istirahatin insanı mutlu yaptığı yönündeki genelgeçer kabule de aykırıydı aynı zamanda. Halen yaygınlığını koruyan bu kanıya göre biz insanlar çalışmaya daha az, hamakta yan gelip yatmaya daha çok vakit ayırmak istiyoruz. Ancak Csikszentmihalyi'nin ESM çalışmaları sayesinde elde ettiği sonuçlar, çoğu insanın bu konuda yanıldığını gözler önüne seriyor:

> Ne gariptir ki bir işte çalışırken geçirilen vakit, boş vakitlere nazaran çok daha hızlı ve kolay akar. Çünkü tıpkı akış faaliyetleri gibi her iş, önceden belirlenmiş hedeflere, denetim kurallarına ve birtakım zorluklara sahiptir ve bütün bunlar kişiyi işin içine dalmaya, odaklanmaya ve kendini çalışmaya kaptırmaya sevk eder. Diğer yandan boş zaman dediğimiz şey plansızdır ve keyifli hale getirilmesi daha çok çaba gerektirir.

Ampirik veriler de tahminlerin aksine bireylerin bir işte çalışırken daha mutlu ve dinlenirken daha mutsuz olduklarını ortaya koydu. Ve ESM çalışmalarının da doğruladığı gibi bu türden akış deneyimlerinin daha sık vuku bulduğu haftalarda kişinin hayattan aldığı tatmin de artmaktaydı. Anlaşılan o ki insanların kendilerini en iyi hissettikleri an, meşakkatli bir işe kaptırıp gittikleri andı.

Akış kuramı ile Winifred Gallagher'ın fikirleri arasında açıkça örtüşen yanlar var. Her iki yazar da yüzeysellik karşısında derinliğin önemine işaret ediyorlar, ancak gerekçeleri birbirinden farklı. Odaklandığımız şeyin *içeriğinin* önemini vurgulayan Gallagher'ın aksine Csikszentmihalyi'nin akış kuramında derinleşme hissinin *bizzat kendisi* yeterince tatmin edicidir. Gallagher'ın aktardığı araştırmalara muhtemelen herhangi bir itiraz yöneltmeyecek olsa da, Csikszentmihalyi'nin esas vurgusu zihnimizin –içeriğinden bağımsız olarak– bizi mücadeleye çağıran şeylerden hoşlanıyor oluşudur.

* * *

Pürdikkat çalışma ile akış arasındaki bağlantı yeterince açık olsa gerek: Pürdikkat çalışma, rahatlıkla akış haline yol açabilir (akışa yol açan şeylerin neler olduğunu anlatırken Csikszentmihalyi'nin tercih ettiği "zihnin sınırlarını zorlamak", "odaklanmak" ve "kendini bir faaliyete kaptırıp gitmek" gibi ifadelerin tümü aynı zamanda pürdikkat çalışmayı da betimliyor). Ve biraz önce öğrendiğimiz gibi akış, mutluluğa yol açıyor. Bu bakımdan, psikoloji disiplininin pürdikkat çalışma lehine güçlü argümanlar

sağladığını rahatlıkla ileri sürebiliriz. Csikszentmihalyi'nin ESM tekniğini kullanarak gerçekleştirilen diğer araştırmalar da gösteriyor ki bir işin derinliklerine dalıp gitme eylemi, bireyin bilincini hayatı daha yaşanır kılacak şekilde düzenliyor. Sonuç olarak, deneysel psikoloji alanında uzman olmamakla birlikte, el yordamıyla da olsa konuyla ilgili literatürden elde ettiğim nihai ders şudur: Daha mutlu ve daha tatminkâr bir iş hayatına giden en kestirme ve en garantili yol, pürdikkat çalışmanın sağladığı akış deneyiminden geçiyor.

Felsefi argüman

Odaklanma ve anlam arasındaki ilişkiye felsefi perspektiften yaklaşmak üzere, iki felsefe profesörünün, California Üniversitesi-Berkeley'den Hubert Dreyfus ile Harvard Üniversitesi'nden Sean Dorrance Kelly'nin evrensel beşeri kültür tarihi boyunca "kutsiyet" ve "anlam" kavramlarının dönüşümünü ele aldıkları *All Things Shining* [*Bütün O Parıldayan Şeyler*] adlı esere başvuracağım. İki düşünürün, bu iki kavram için bütünlüklü bir tarihsel anlatı inşa etmeye girişmelerinin nedeni, bu tarihin bugün gelip dayandığı noktaya dair taşıdıkları kaygı. "Şu veya bu biçimde dünya, bir zamanlar kutsal, parıldayan şeylerin dünyasıydı," diyorlar kitabın daha en başında. "Parıldayan şeyler şimdi çok uzak görünüyorlar."

Peki geçmişi bugünden ayıran şey neydi? Yazarların bu soruya kısacık bir yanıtı var: Descartes. Descartes'ın şüpheciliği, kesinlik arayışındaki birey figürünün, hakikat tekelini elinde bulunduran Tanrı'yı veya kralı yerinden ettiği yolundaki radikal inanca kapı araladı. Bunun sonucunda ortaya çıkan Aydınlanma'nın insan hakları kavramını doğurarak baskı altındaki bireyi özgürleştirmesini olumlayan yazarlara göre, tüm siyasi faydalarının yanı sıra bu fikriyatın metafizik alandaki etkisi ne yazık ki aksi istikamette oldu: Aydınlanma, anlamın temel koşulu sayabileceğimiz nizam ve kutsiyet gibi nitelikleri dünyadan söküp attı. Şimdi Aydınlanma sonrası dünyada, neyin anlamlı neyin anlamsız olduğunu ta-

nımlama işine *kendimizi* vakfetmiş bulunuyoruz; bu da göze keyfi görünebilecek ve ürpertici bir nihilizme yol açabilecek türden bir iş. Dreyfus ve Kelly bu konuya dair kaygılarını şöyle dile getiriyorlar: "Özerk bireye metafizik anlamda kucak açan Aydınlanma'nın yol açtığı hayat, sıkıcı olmaktan öte, neredeyse kaçınılmaz olarak yaşanamazlığın sınırlarındadır."

Bu meselenin, derinleşmenin bireye sağladığı tatmini anlama çabamızla bir ilgisi yokmuş gibi görünebilir ilk bakışta, ancak Dreyfus ve Kelly'nin çözüm önerisinin ayrıntılarına indikçe, mesleki uğraşlarda saklı birbirinden zengin ve yepyeni anlam kaynakları keşfedeceğiz. Bu bölüme başlarken kullandığımız örneğin zanaatkâr olduğunu hatırlayalım. Dreyfus ve Kelly'nin de modern nihilizme getirdikleri eleştiriyi tam da bu örnek üzerinden temellendirdiğini fark ettiğinizde, bu bağlantıyı daha iyi kavrayacaksınız.

Dreyfus ve Kelly, kitabın sonuç bölümünde zanaatkârlıktan, kutsiyet duygusunu kapsamlı bir şekilde yeniden gündeme getirmemize imkân verecek anahtar olarak söz ediyorlar. Bu iddiayı ete kemiğe büründürmek üzere verdikleri zanaatkâr örneği ise günümüzde kaybolup gitmiş mesleklerden biri olan at arabası tekerleği imalatçılığı. Yazarlar, tekerlek ustasının zanaatının ayrıntılarından şöyle bahsediyorlar: "Her tahta parçası bir diğerinden farklıdır, bu yüzden de kendine has bir karaktere sahiptir. Tekerlek ustası üzerinde çalıştığı tahtayla yakın bir ilişki kurar. Tahtada saklı kıymetler de işlenmek ve ortaya çıkarılmak ister." Elindeki malzemede bulunan "saklı kıymetleri" idrak eden zanaatkârın Aydınlanma sonrası dünyada hayati önem taşıyan bir şeyi tesadüfen keşfettiğini belirtiyorlar: bireyin dışında konuşlu bir anlam kaynağı. Tekerlek ustası, işlediği tahtada saklı kıymetlerin hangilerinin değerli hangilerinin değersiz olduğuna rastgele karar vermez; bu değer tahtaya ve onun hizmet etmesi gereken işleve içkindir.

Bu kutsiyet duygusunun zanaatlara has bir özellik olduğunu belirten Dreyfus ve Kelly, zanaatkârın işinin "anlam üretmek-

ten ziyade, *zaten orada mevcut* anlamların *ayırdına varma* yeteneğini kazanmak" olduğu sonucuna varıyorlar. Bu, zanaatkârı özerkleşmiş bireyciliğin nihilizminden azade kılarak saat gibi işleyen bir anlam dünyasına taşır. Görünen o ki bu anlam, daha eski dönemlerde geçerli diğer anlam kaynaklarına nazaran daha tehlikesizdir de. Nitekim yazarların da işaret ettikleri gibi, bir ağaç parçasında saklı öznitelikleri despotik bir monarşiyi meşrulaştırmakta kullanmaya kalkacak tekerlek ustasına rastlamak pek olası değildir.

* * *

Mesleki tatmin meselesine geri dönecek olursak, Dreyfus ve Kellynin "anlama götüren yol olarak zanaatkârlık" yorumu, Ric Furrer gibi insanların yaptıkları işin gönül telimizi neden titrettiğini gayet iyi açıklıyor. Bu iki düşünür, ham metali sanat eserine dönüştürmeye çalışan Furrer'in yüzündeki o tatmin olmuş ifadeyi görseydi eğer, bunu modern çağda her insana nasip olmayacak kadar kıymetli bir şeyi, yani kutsalın bir anlık görüntüsünü yakalayan bir kişinin müteşekkir ifadesi olarak yorumlarlardı herhalde.

Geleneksel zanaatkârlığa içkin kutsiyeti idrak ettikten sonra artık bunu zihin emeğine dayalı işlerin dünyasına eklemleyebiliriz. Bunun için açıklığa kavuşturmamız gereken iki kilit husus var. İlki aslında gayet aşikâr, fakat yine de vurgulanmayı hak ediyor: Bu hususi anlamın kaynağını, yalnızca *kol emeğine dayalı* mesleklere has ya da içkin saymamızı gerektiren hiçbir neden yok. Bedensel ya da zihinsel olmasından bağımsız olarak, yüksek beceriye alan açan her uğraş, böylesi bir kutsiyet duygusuna kaynaklık edebilir.

Bu noktayı biraz daha açmak üzere marangozluk ya da demircilik gibi geleneksel örneklerden çağımıza ait bir örneğe, bilgisayar programcılığına geçelim. Ünlü yazılım dehası Santiago Gonzalez bir röportajında yaptığı işi şöyle tanımlıyor:

> Bir kodu güzel yapan şey kısa ve öz oluşudur, o yüzden böyle bir kodu başka yazılımcılarla paylaştığınızda size "vay be, ne kadar güzel yazmışsın" derler. Benim için, şiir yazmak gibi bir şey bu.

Gonzalez'in bilgisayar programcılığı hakkında söyledikleri, Dreyfus ve Kelly'nin kitaplarında yer verdiği ahşap ustalarının kendi mesleklerini tarif edişine çok benziyor.

Andrew Hunt ve David Thomas, günümüzde kült mertebesine erişmiş *The Pragmatic Programmer* [*Pragmatik Yazılımcı*] adlı eserlerinde kod yazma ile geleneksel zanaatkârlık arasında daha dolaysız bir ilişki kuruyorlar. Kitabın önsözünde, ortaçağda taş işçilerinin mesleki amentüleri haline getirdikleri şu söz var: "Biz ham kayalara çekiç sallayanlar, gözümüzün önüne daima katedralleri getirelim." Kitap, buradan yola çıkarak yazılımcıların da yaptıkları işe bu gözle bakmaları gerektiğini ayrıntılı bir şekilde anlatıyor:

> Bütünlüğü içinde ele alındığında, her projede öyle veya böyle bireyselliğe ve zanaatkârlığa yer vardır (...) Ortaçağda katedral inşaatında çalışan işçilerin kullandığı teknikler nasıl ki çağdaş inşaat mühendislerine arkaik görünüyorsa, bundan yüz yıl sonra bizim mühendisliğimiz de aynı muameleyi görecektir; ancak ne olursa olsun, zanaatkârlığımıza gösterilen hürmet baki kalacaktır.

Başka bir deyişle, yaptığınız işin Dreyfus ve Kelly'nin betimledikleri anlamı üretecek türden bir zanaatkârlık olarak görülmesi için kırsalda bir ahırda kan ter içinde çalışmak zorunda değilsiniz. Benzer zanaatkârlık potansiyeline günümüz bilgi ekonomisindeki çoğu kalifiye iş sahiptir. Yazar, pazarlama uzmanı, danışman veya avukat olmanızdan bağımsız olarak, yaptığınız iş maharet isteyen bir zanaattır ve sahip olduğunuz yetenekleri geliştirip titizlik ve ciddiyetle uygulamaya geçirirseniz, tıpkı tekerlek ustası gibi, gündelik iş hayatınızı anlam kaynağı haline getirmeyi başarırsınız.

Tam da bu noktada, bazı zihin emekçileri *kendi* işlerinin bu türden bir anlama kaynaklık edemeyeceği, zira uğraştıkları konunun son derece alelade olduğu itirazında bulunabilirler. Fakat bu yersiz bir düşünce; sadece geleneksel zanaatkârlığın ne olduğunu hatırlayarak dahi düzeltilebilir. Günümüzde yaptığımız işlerin tanımına haddinden fazla önem atfediyoruz. Örneğin "tutkunun peşinden git" takıntımızın altında yatan (hatalı) düşünce şudur: Tatminkâr bir kariyere sahip olup olamayacağınızı, seçtiğiniz işin ayrıntıları belirler. Bu düşünme biçiminin bize söylediği şeyse şudur: Dünyada insanı tatmin edebilecek ancak birkaç ulvi iş vardır –mesela kâr amacı gütmeyen bir kuruluşta çalışmak veya kendi şirketinizi kurup sevdiğiniz işi yapmak– ve bunların dışında kalan diğer tüm işler ruhsuz ve yavandır.

Dreyfus ve Kelly'nin ortaya koydukları felsefi argümanlar bizi böylesi tuzaklara düşmekten kurtarır. Nitekim kitapta hikâyelerine yer verdikleri zanaatkârların ve ustaların yaptıkları işler hiç de ulvi sayılmaz. Tarih boyunca demirci ya da tekerlek ustalarına ulvi işler yapan olağanüstü insanlar gözüyle bakıldığı pek vaki değildir. Fakat zaten esas mesele bu değil, çünkü yapılan işin ayrıntılarının konuyla bir ilgisi yok. Böylesi işlerde dökülen terin, verilen emeğin açığa çıkardığı anlamı mümkün kılan şey nihai üründen ziyade, zanaatkârlığa has marifet ve iltifattır. Daha somut bir ifadeyle, tekerlek şeklini almış bir tahta parçasının ihtişamından söz edemeyiz belki, fakat bir tahta parçasının tekerlek haline getirilişinde ihtişam olduğunu söyleyebiliriz. Aynı şey, zihin emeğine dayalı işler için de geçerlidir. İhtiyacınız olan şey ulvi bir işten ziyade işinize yönelik geliştireceğiniz ulvi yaklaşımdır.

Bu argümantasyona dair açıklığa kavuşturmamız gereken ikinci kilit husus da şudur: Zanaatkârlık, zorunlu olarak pürdikkat gerçekleştirilebilecek bir iştir, dolayısıyla pürdikkat çalışma alışkanlığını gerektirir. (Birinci bölümde ne demiştik? Pürdikkat çalışma, sahip olduğunuz becerileri yetkinleştirebilmek ve ardından bunları seçkin düzeyde uygulayabilmek için zaruridir. Bir

zanaatı zanaat yapan şey de budur zaten.) Bu açıdan pürdikkat çalışma, yaptığınız işi Dreyfus ve Kelly'nin tarif ettikleri gibi bir anlam kaynağına dönüştürebilmenizin anahtarıdır. Zihin emekçileri açısından bunun doğal sonucu şudur: Pürdikkat çalışmayı kendi kariyer yolculuğunuzun bir parçası haline getirip becerilerinizi yetkinleştirmekte kullandığınızda, yaptığınız işi odaklanmaya fırsat tanımayan, bunaltıcı bir zorunluluk olmaktan çıkarıp tatmin edici bir şeye; parıldayan, harikulade şeylerle dolu bir dünyaya açılan kapıya dönüştürebilirsiniz.

Homo Sapiens Deepensis

Konunun kavramsal çerçevesine ayırdığımız bu kısmın ilk iki bölümünde, pürdikkat çalışabilme yetisinin her geçen gün (saçma bir şekilde) daha ender rastlanan bir haslet haline geldiğini ve tam da buna koşut biçimde günümüz ekonomik düzeninde gitgide kıymet kazandığını öne sürdük. Bu çok bilindik bir piyasa dengesizliğinin tezahürlerinden biridir aslında: Eğer bu nadir beceriyi geliştirirseniz işinizde başarılı olursunuz. Bu son bölümde de ilk iki bölümde öne sürülen fikirleri pekiştirmiş olduk.

Kitabın ikinci kısmında çalışma hayatınızın odaklanma merkezli dönüşümü için bir dizi kural, strateji ve metot bulacaksınız. Bu dönüşümün kolay olduğunu söyleyemeyiz elbette. Benzer pek çok çaba için de geçerli olduğu üzere, sağlam gerekçeler ve pragmatik argümanların gazıyla ancak belli bir aşamaya kadar ilerleyebilirsiniz. En nihayetinde önünüze koyduğunuz hedefle daha insani bir bağ kurabilmeniz gerekir. Bu son bölümde, pürdikkat çalışma alışkanlığını benimserken bu insani bağın kaçınılmaz bir şekilde kurulacağını öne sürdük. Pürdikkat çalışma meselesine ister nörobilimin, ister psikolojinin, isterse de idealar dünyasından seslenen felsefenin perspektifinden yaklaşın, tüm bu disiplinlerin dönüp dolaşıp varacağı nokta, derinleşme ile anlam arasındaki bağlantı olacaktır. Bir şekilde türümüz derine indikçe gelişen, yüzeyde kaldıkça yolunu şaşıran bir canlıya doğru evrilmiş sanki. Buna *homo sapiens deepensis* adını verebiliriz.

Winifred Gallagher, "Odaklanmış bir hayat sürecektim, çünkü yaşanabilecek en iyi hayat buydu," diyordu. Herhalde yalnızca bu son bölümün değil, genel olarak kitabın birinci kısmının da anafikrini özetleyecek en doğru cümle budur: Derinlemesine yaşanan hayat, dolu dolu yaşanan bir hayattır, nereden nasıl bakarsanız bakın.

İkinci Kısım: Pratik

Kurallar, stratejiler ve metotlar

Kural #1

Derinleşin

David Dewane ile tanışmak üzere bir kafede buluştuk. Sohbetin girizgâh faslını geride bıraktıktan sonra konuyu Eudaimonia Makinesi'ne getirdi. Mimarlık fakültesinde öğretim üyesi olduğundan, Dewane kavramsal ile somut olanın kesiştiği alanda sık sık keşfe çıkıyor; Eudaimonia Makinesi de bu kesişimin en güzel örneklerinden biri. *Eudaimonia* sözcüğü Grekçede "insanın tüm potansiyelini ortaya koyduğu durum"u betimliyor. Esasen bir bina olan bu makinenin amacını şöyle tarif ediyor Dewane: "*Eudaimonia*'yı kullananların, kişisel becerilerini sınırsızca ortaya koyarak bir şeyler üretmelerini, potansiyellerini tamamen açığa çıkarmalarını sağlamak." Başka bir deyişle bu mekânın tasarlanmasındaki yegâne amaç, mümkün olabilecek en yoğun pürdikkat çalışmaya olanak sağlamak. Tahmin edebileceğiniz gibi konu hemen ilgimi çekti.

Dewane makineyle ilgili ayrıntıları anlatırken eline kalemi kâğıdı alıp mekânın taslağını çizmeye başladı. Dar bir dikdörtgen taban üzerinde birbiri ardına sıralanan beş odadan müteşekkil, tek katlı bir yapıydı bu. Ortak bir koridoru olmadığı için, girişteki

odadan en sondaki odaya varabilmenin tek yolu tüm odalardan geçmekti. "Yapının en önemli özelliği, odalar arasında dolaşma imkânı tanımaması. Böylelikle makinenin iç kısmına doğru ilerlerken herhangi bir mekânı pas geçmenize imkân yok."

Girişte karşınıza çıkan ilk odanın adı galeri. Dewane, binada pürdikkat çalışarak ortaya konacak ürünlerin bu odada sergilenmesini planlıyor. Yani bu oda, "olumlu bir stres ve akran baskısı kültürü" yaratarak makinenin kullanıcılarına ilham verecek.

Galeriden sonra salon geliyor. Dewane, rahat kanepeler ve kablosuz internet erişiminin bulunduğu bu odayı kahve molaları için düşünmüş; aynı odaya tam teşekküllü bir bar koymayı da planlıyor. Salonla amaçlanan şey, "yoğun bir merak duygusu ile fikir alışverişlerini harmanlayan" bir atmosfer yaratmak. Burası, makinenin daha iç kısımlarında bilahare geliştireceğiniz taslak halindeki fikirleri tartışabileceğiniz, enine boyuna değerlendirebileceğiniz bir tür "kuluçka merkezi".

Salonun ardından kütüphaneye geçiyorsunuz. Makinede üretilen tüm işlerin kayıtları ile bunların üretiminde kullanılan kitaplar ve diğer tüm kaynaklar burada. Projenizle ilgili gerekli bilgileri toplarken kullanabileceğiniz fotokopi makineleri ve tarayıcılar da mevcut. Dewane, kütüphaneyi "makinenin hard diski" olarak tanımlıyor. Bir sonraki odaysa ofis mekânı olarak tasarlanmış; toplantı odasının yanı sıra çalışma kabinleri ve beyaz tahta gibi araçlar var burada. Dewane, ofisin düşük yoğunluklu faaliyetlere ayrıldığını belirtiyor. Bu mekânda projenizin –bizim tabirimizle– yüzeysel işlerini halledebiliyorsunuz. Ofisteki masalardan birini, verimli çalışma metotları konusunda kullanıcılara destek verecek bir danışmana ayırmış.

Ofisin ardından nihayet makinenin son odasına geliyoruz. Burada, Dewane'in "pürdikkat çalışma kabinleri" adını verdiği bölmeler yer alıyor (Dewane, "pürdikkat çalışma" terimini yazdığım makalelerin birinden ödünç almış.) 1,8 metreye 3 metre ebadındaki bu kabinler, 45 santim kalınlığında ses geçirmez duvarlarla birbirlerinden ayrılıyor. Dewane'e göre pürdikkat çalışma ka-

binlerinin amacı, kesintisiz çalışma akışı için kullanıcılara tam odaklanma imkânı sağlamak. Kafasında şöyle bir çalışma süreci var: Doksan dakika kabinde çalıştıktan sonra doksan dakikalık bir ara veriyorsunuz ve bu turu en fazla üç kez tekrarlıyorsunuz. Zaten bunun sonunda beyniniz günlük odaklanma kapasitesini tüketmiş oluyor.

Eudaimonia Makinesi şimdilik kâğıt üzerindeki mimari planlardan ibaret olsa da, çığır açıcı işlere kaynaklık etme potansiyeli bakımından Dewane'i daha plan aşamasındayken bile heyecanlandırıyor. Nitekim yaptığımız görüşmede şöyle demişti: "Şimdiye dek tasarladığım en ilginç mimari proje bu makinedir."

* * *

Pürdikkat çalışmanın kıymetinin bilindiği ve teşvik edildiği ideal bir dünyada herkes Eudaimonia Makinesi türünden bir yapıya kolaylıkla erişebilirdi. David Dewane'in tasarımıyla birebir aynı bir yapı olması şart değil elbette, fakat beynimizi kullanarak elde edebileceğimiz en yüksek değere ulaşmak için tüm imkânları seferber eden bir çalışma atmosferine (ve kültürüne) hepimizin ihtiyacı var. Ne yazık ki böylesi bir vizyonun henüz çok uzağındayız. Bugün hepimizin karşı karşıya olduğu gerçeklik aynı: kimseye odaklanma fırsatı tanımayan açık ofislerde, gelen kutularına göbekten bağlı ve bitmek bilmeyen toplantılarla esir alınmış halde çalışan insanlardan nitelikli iş yerine e-postalara çabucak yanıt vermelerinin beklendiği bir çalışma kültürü. Bu bakımdan, böyle bir kitabın hevesli ve kararlı bir okuru olarak, kendinizi yüzeyselliğin baş tacı edildiği bir dünyada derinliğin peşine düşmüş bir derviş olarak görebilirsiniz.

Kitabın ikinci kısmında yer vereceğimiz dört kuraldan ilki olan "derinleşin" kuralı, işte bu çatışmanın şiddetini en aza indirmeyi amaçlıyor. Kendinize ait bir Eudaimonia Makineniz olmayabilir, fakat bu makineyle amaçlanan etkiye bu bölümde anlatılan stratejiler sayesinde kendi boğucu çalışma hayatınızda yer açmanız mümkün. Bu stratejilerin yardımıyla, pürdikkat çalışmayı ulaşıl-

ması güç bir hayal olmaktan çıkarıp günlük programınızın rutin ve temel unsurlarından biri haline getirmenin yolunu yordamını öğreneceksiniz. (Odaklanma yetinizi geliştirme, zihninizi boş yere meşgul eden şeylerle mücadele etme ve benzeri konulara dair stratejilerin yer aldığı son üç kuralı okurken de pürdikkat çalışma alışkanlığından nasıl daha fazla faydalanabileceğinizi öğreneceksiniz.)

Fakat bütün bu stratejilere geçmeden evvel aklınıza takılması muhtemel bir sorunun yanıtını vermek istiyorum: Bütün bu çetrefil meselelerin araya girmesi şart mı? Daha açık bir ifadeyle, pürdikkat çalışmanın değerini bir kez kabul ettikten sonra artık bir an önce odaklanma tekniklerine geçmemiz gerekmez mi? Daha sık odaklanmak gerektiğini kendimize hatırlatmak kadar basit bir şey için Eudaimonia Makinesi gibi karmaşık şeylere gerçekten ihtiyacımız var mı?

Mesele dikkat dağınıklığının yerine odaklanmayı koymak olduğunda işler maalesef o kadar da basit değil. Bunun nedenini anlamak için derinleşmenin önündeki en büyük engellerden birine, yani dikkati daha yüzeysel bir şeye yöneltme dürtüsüne yakından bakalım. Bu dürtünün zor konulara odaklanma çabalarını sekteye uğrattığının çoğu insan farkındadır, fakat bunun rutin ve güçlü bir dürtü olduğu genellikle hesaba katılmaz.

Bu gerçeği anlamak için, Wilhelm Hofmann ve Roy Baumeister'ın birinci bölümde bahsettiğimiz deneyim örneklem metodunu kullanarak 2012 yılında gerçekleştirdikleri deneye göz atalım. 205 yetişkin katılımcıya birer çağrı cihazı veren psikologlar, günün rastgele seçilen vakitlerinde çağrı gönderdikleri katılımcılardan tam o anda ya da son yarım saat içinde neleri arzuladıklarını düşünmelerini ve arzu ettikleri şeylerle ilgili bir dizi soruya yanıt vermelerini istediler. Bir haftanın ardından araştırmacıların elindeki örnek sayısı 7500'ü aştı ve özetle şu bulguya ulaştılar: İnsanlar gün boyu *arzularına karşı koyuyorlar*. Baumeister, daha sonra yayınladığı *İrade* adlı kitabında bunu şu şekilde ifade ediyor: "Anlaşılan, arzu bir istisna değil, norm."

Tahmin edilebileceği gibi katılımcıların en fazla karşı koydukları beş arzu arasında yemek, uyku ve cinsellik gibi ihtiyaçlar başı çekiyor. Fakat bu en güçlü arzular listesinde, "[yoğun] çalışmaya ara vermek, e-posta kutusunu ve sosyal medya hesaplarını kontrol etmek, internette gezinmek, müzik dinlemek ya da televizyon izlemek" gibi arzular da yer alıyor. Özellikle internetin ve televizyonun cazibesi bu araştırmayla bir kez daha kanıtlanmış oldu: Katılımcılar bu güçlü bağımlılık kaynaklarına direnmekte her zaman başarılı olamadıklarını belirttiler.

Eldeki bu sonuçlar, pürdikkat çalışma alışkanlığı kazandırmaya yönelik bu ilk kuralı zora sokuyor. Zira buradan anlıyoruz ki gün boyunca pürdikkat çalışma *haricinde* hemen her şey, her an bir arzu nesnesine dönüşebiliyor. Dolayısıyla pürdikkat çalışmayla rekabet eden bu arzuların nihayetinde sizde de galebe çalması işten bile değil; tıpkı Hofmann ve Baumeister'in araştırmasındaki katılımcılarda olduğu gibi. Bu iddiaya cevaben, bu araştırmanın katılımcılarından farklı olarak derinleşmenin önemini kavramış olmanız sayesinde konsantrasyonunuzu kararlılıkla koruyacağınızı ve dolayısıyla onların havlu attığı noktada *sizin* ayakta kalacağınızı öne sürebilirsiniz. Bu gerçekten vakur bir duruş, ne var ki konuyla ilgili uzun yıllara dayanan araştırmalar bu naif düşüncenin beyhudeliğini kuşkuya yer bırakmayacak şekilde ortaya koyuyor. Roy Baumeister ve onu takip eden diğer biliminsanlarının çalışmalarının irade hakkında ortaya koyduğu fevkalade mühim (ve o zaman için şaşırtıcı) gerçek şu: *İrade, kullanıldıkça tükenen kısıtlı bir kaynaktır.*

Başka bir deyişle irade, sınırsızca faydalanabileceğiniz karakter özelliklerinizden ziyade, çalıştıkça yorulan kaslarınıza benzer. Hofmann ve Baumeister'in araştırmasına katılanların arzularına karşı koymakta bu denli zorlanmasının nedeni de budur; zaman geçtikçe ilgilerini çeken bütün o şeyler zaten sınırlı bir kapasiteye sahip olan irade havuzlarını boşaltır ve nihayetinde daha fazla direnemez hale gelirler. Yani niyetiniz ne olursa olsun, alışkanlıklarınızın bilincinde olmadığınız sürece aynı şey sizin de başınıza gelecektir.

Bu da, birazdan ele alacağımız stratejilerin temel önermesine getiriyor bizi: Pürdikkat çalışma alışkanlığı kazanmanın püf noktası, iyi niyetin ötesine geçmek ve çalışma hayatınıza birtakım *rutinler* ve *ritüeller* eklemektir. Kesintisiz odaklanma haline geçmek ve bu hali sürdürmek adına –zaten sınırlı kapasiteye sahip irade havuzunuzdan– harcayacağınız irade miktarını bu rutinler ve ritüeller sayesinde azaltabilirsiniz. Örneğin saatlerdir internette sörf yapmaktayken birden bütün dikkatinizi yoğun zihinsel çaba gerektiren bir işe yöneltmeye karar verdiğinizde, çevrimiçi dünyanın albenisine kapılmamak için sınırlı miktardaki iradenizin büyük bölümünü kullanmak zorunda kalırsınız. Bu bakımdan, böylesi girişimler akamete uğramaya mahkûmdur. Buna karşılık, uygun bazı rutinlere ve ritüellere başvurduğunuzda, mesela yalnızca bölünmeden çalışacağınız bir zaman ve sessiz bir mekân belirlediğinizde, kolları sıvayıp işe koyulmak ve çalışmayı idame ettirmek için çok daha az irade gücüne ihtiyaç duyarsınız. Dolayısıyla uzun vadede, derinleşme çabalarınızda çok daha sık başarılı olursunuz.

Aşağıda, iradenin kısıtlı bir kaynak olduğu bilgisine istinaden oluşturulmuş stratejiler var. Bu stratejilere iş programınızda pürdikkat çalışmaya mümkün olduğunca yer açmanızı sağlayacak rutinler ve ritüeller cephaneliği gözüyle bakabilirsiniz. Yapmanız gereken şey şu: Pürdikkat çalışma saatlerini takvime oturturken belli bir düzene bağlı kalın ve her seanstan önce konsantrasyonunuzu yoğunlaştırmanızı sağlayacak ritüeller geliştirin. Bazı stratejiler beyninizin motivasyon merkezinin kontrolünü ele geçirmek üzere basit yöntemler öneriyor, bazıları ise irade rezervlerinizi mümkün olan en kısa sürede doldurmayı amaçlıyor.

Pürdikkat çalışmayı temel önceliklerinizden biri haline getirmek üzere hemen şimdi kolları sıvayabilirsiniz elbette. Fakat bu kararı aşağıda sıralanan (veya aynı ilkelerden yola çıkarak kendiniz belirleyeceğiniz) stratejilerle desteklediğinizde, pürdikkat çalışmayı iş hayatınızın ayrılmaz bir parçası kılma ihtimaliniz çok daha yüksek olacaktır.

Önce karar verin: En uygun yaklaşım hangisi?

Ünlü bilgisayar bilimci Donald Knuth için pürdikkat çalışma fevkalade önemli. Kişisel web sitesinde, yaptığı işin uzun saatler boyunca çalışmayı ve bölünmeksizin konsantre olmayı gerektirdiğinden söz ediyor. Tam zamanlı bir işte çalışırken bir yandan da doktora tezini yazan, üstüne bir de çocuk büyüten Brian Chappell için de pürdikkat çalışma son derece kıymetli, zira tezini zamanında yetiştirebilmesinin tek yolu bu.

Pürdikkat çalışmaya atfettikleri önem bakımından Knuth ile Chappell arasında hiçbir fark yok, fakat bu alışkanlığı çalışma hayatlarına oturtmak için kullandıkları *yaklaşımlar* farklı. Merkezinde pürdikkat çalışmanın yer aldığı bir tür keşiş hayatı benimseyen Knuth, diğer tüm işleri ya bertaraf ediyor ya da asgariye indiriyor. Chappell ise Knuth'un aksine ritmik bir strateji benimseyerek, angaryalarla sık sık kesintiye uğrayan günlük mesaisine başlamadan önce istisnasız her sabah aynı saatlerde (5'ten 7'ye kadar) çalışıyor. Aşağıda bu stratejileri ayrıntılı bir şekilde anlatacağım.

Her iki yaklaşım da işe yarıyor, fakat sonucun herkeste aynı olacağını söyleyemeyiz. Başlıca mesleki yükümlülüğü büyük fikirler üretmek olan birine Knuth'un yaklaşımı makul gelebilir elbette, fakat aynı şeyi Chappell'dan bekleyemeyiz. Yüzeysel bulduğu işleri reddetmeye kalkarsa Chappell büyük ihtimalle işsizler kervanına katılır.

Pürdikkat çalışmayı iş hayatınızın asli unsuru kılarken kendi yaklaşımınızı inşa etmeniz gerekir. (Bu kurala girizgâh yaparken de belirttiğimiz gibi, pürdikkat çalışma takviminizi gelişigüzel oluşturmaya çalışırsanız, kısıtlı miktardaki iradenizi verimli bir şekilde kullanamazsınız.) Fakat verdiğim örnek de gösteriyor ki bu tercihte bulunurken hemen herkesin dikkate alması gereken husus aynı: Seçtiğiniz yaklaşımın içinde bulunduğunuz koşullarla bağdaştığına emin olmalısınız, zira koşullarınız ile yaklaşımınız arasındaki uyumsuzluk, pürdikkat çalışma alışkanlığını daha yolun başında berhava etmenize sebep olabilir. İşte böylesi bir akıbe-

te uğramamak için aşağıdaki dört farklı derinleşme yaklaşımını dikkatle inceleyin. Pratikte gayet olumlu sonuçlar verdiklerinden emin olabilirsiniz.

Pürdikkat çalışmayı iş programınıza dahil etmenin muhtelif yolları olduğuna ve bu bakımdan, en uygun yaklaşımı bulmaya zaman ayırmanız gerektiğine ikna olursanız, bu bölüm amacına ulaşmış olacaktır.

Keşiş yaklaşımı

Donald Knuth örneğine geri dönelim. Knuth, bilgisayar bilimi alanına getirdiği yeniliklerle, özellikle de keskin algoritma performansı analizleriyle tanınır. Fakat meslektaşları arasında Knuth'a kötü şöhret kazandıran bir özelliği var ki o da elektronik haberleşmeyle arasının pek iyi olmamasıdır. Knuth'un Stanford Üniversitesi'nin web sitesindeki kişisel sayfasına baktığınızda, e-posta adresinin olması gereken yerde karşınıza şöyle bir yazı çıkar:

> 1 Ocak 1990 itibariyle e-posta yoluyla iletişim kurmayı bıraktım ve o günden beri kendimi mutlu hissediyorum. E-posta iletişimini 1975 yılından beri kullanıyordum ve o 15 yıllık zaman dilimi bir insan ömrünü göz önüne aldığımızda bana fazla görünüyor. Olup biten her şeyi takip etmeyi başlıca yaşam amacı haline getirenler için e-posta muhteşem bir şey. Fakat benim için değil, benim esas derdim olup bitenden uzak kalmak. Yaptığım iş, uzun saatler boyunca çalışmayı ve bölünmeksizin konsantre olmayı gerektiriyor.

Yazının devamında, kitaplarını yazarken icabında binlerce insanla iletişime geçtiğini, gelen sorulara ve yorumlara yanıt vermek istediğini de hatırlatarak kendini dünyadan büsbütün yalıtmak gibi bir niyetinin olmadığını da belirtiyor Knuth. Peki bulduğu çözüm ne? Bunun için bir adres veriyor, fakat bu bir mektup adresi. Fakültedeki asistanının bu adrese gelen mektupları tek tek gözden geçirip önemli olanları bir kenara ayırdığını, acil bir şey çıkarsa derhal kendisine getirdiğini ve bunun dışındaki diğer her şeyle üç dört ayda bir topluca ilgilendiğini belirtiyor Knuth.

Pürdikkat çalışma programı oluşturma konusunda Knuth'un izlediği yolu *keşiş yaklaşımı* olarak adlandırıyorum. Bu yaklaşımda, pürdikkat çalışmaya azami ölçüde vakit ayırabilmek için yüzeysel sorumluluklar ya bertaraf edilir ya da yok denecek kadar aza indirilir. Keşiş yaklaşımını benimseyenlerin sarih, dört başı mamur hedefleri vardır ve mesleki başarılarını belli bir alanda herkesten daha iyi olmalarına borçludurlar. İşte bu açıklık ve berraklık sayesindedir ki başkalarının ayağına dolanan yüzeysel dertler onlar için mevzubahis dahi olmaz.

Örneğin Knuth mesleki amacını şöyle tanımlıyor: "Bilgisayar bilimindeki belli başlı konuları eksiksiz öğrenmeye çalışıyorum, sonra da edindiğim bütün bu bilgileri bu tarz bir çalışmaya vakti olmayan insanların özümseyebileceği hale getiriyorum." Dolayısıyla Knuth'u Twitter'da geniş bir takipçi kitlesi edinmeye veya e-posta kullanmaya zorlamanın hiçbir anlamı yoktur, zira bunlar onun esas hedefiyle ilgisiz faaliyetlerdir.

Keşiş yaklaşımını benimseyen bir diğer figür de ünlü bilimkurgu yazarı Neal Stephenson. Stephenson'ın kişisel web sitesine göz atarsanız herhangi bir e-posta ya da yazışma adresinin olmadığını görürsünüz. Yazarın 2000'lerin başında yazdığı ve o zamanki kişisel sitesinde yayınladığı bir çift denemeden, bu münzevi duruşunun nedenlerine dair fikir edinebiliyoruz. Internet Archive aracılığıyla hâlâ erişilebilen 2003 tarihli bu denemelerden birinde Stephenson iletişim prensiplerini şöyle özetliyor:

> Konsantrasyonumu bozmayı aklından geçirenlerden ricamdır, lütfen böyle bir şeye kalkışmayın ve e-postalara yanıt vermediğimi aklınızdan çıkarmayın... Laf kalabalığında kaybolması ihtimaline karşı [iletişim prensiplerimin] temel mesajını kısa ve öz bir şekilde burada yineleyeyim: Lütfen bütünüyle başka şeylere ayırdığım dikkatimi ve zamanı size vermemi talep etmeyin.

Stephenson bu prensipleri daha ayrıntılı bir şekilde açıklamak üzere "Why I Am a Bad Correspondent" [*Neden Benden Mektup*

Arkadaşı Olmaz] başlıklı bir deneme de yazdı. Ünlü yazar, kendisine neden ulaşılamadığını şöyle gerekçelendiriyor:

> Üretkenlik denklemi esasen doğrusal olmayan bir denklemdir. Bu da iyi bir mektup arkadaşı olmayışımın ve panel davetlerini nadiren kabul edişimin nedenlerini açıklıyor. Roman yazmaya devam edebilmem için, uzun ve kesintisiz zaman dilimlerini çalışmaya ayırmaktan başka yolum yok. Fakat bu zaman dilimlerinin araları açıldıkça ve bütünlüğü bozuldukça roman yazarı olarak üretkenliğim de inanılmaz bir biçimde düşüyor.

Stephenson, önünde uzlaşmaz iki seçenek olduğu sonucuna varmış: Ya düzenli olarak iyi romanlar yazacak ya da bir sürü e-postaya yanıt yazıp, panellere katılacak ve bunun sonucunda da arada sırada vasat romanlara imza atacak. Stephenson'ın tercihi ilk seçenekten yana ve bu da, meslek hayatında karşısına çıkabilecek tüm yüzeysel sorumlulukları mümkün mertebe başından savmasını gerektiriyor. (Bu mesele Stephenson için o kadar önemli ki 2008 yılında yayınladığı epik bilimkurgu romanı *Anathem*'de bu seçimin olumlu ve olumsuz sonuçlarını ele almış. Romanda tasvir ettiği dünyada, yüzeysel şeylerle uğraşan kalabalıklardan ve teknolojiden uzak durarak, bütün vakitlerini derin düşüncelerle meşgul halde geçiren ve bir nevi keşiş hayatı süren entelektüellerin oluşturduğu bir seçkin sınıfı çıkıyor karşımıza.)

Bugüne kadarki gözlem ve tecrübelerime dayanarak söyleyebilirim ki keşiş yaklaşımı, çoğu zihin emekçisini savunmacı bir pozisyon almaya itiyor. Bu yaklaşımı benimseyen birinin ortaya koyduğu değeri açık ve net bir biçimde tanımlayabilmesi, bilgi ekonomisine daha karmaşık yollarla katkıda bulunanları galiba biraz kızdırıyor. "Daha karmaşık" derken kastımın "daha az" olmadığını belirtmeme gerek yok herhalde. Örneğin piyasa değeri milyarlarca doları bulan bir şirkette üst düzey yöneticilik görevini üstlenen biri, pozisyonu bakımından şirketin işleyişinde hayati bir role sahip olsa da, bir romancının kitabı misali "Benim bu

yıl ortaya koyduğum şey işte budur," diyebileceği, kendi elinden çıkma somut bir üründen yoksundur. İşte bu yüzden keşiş yaklaşımını benimseyebilecek insanların sayısı azdır, fakat bunun bir önemi yok. Eğer bu gruba dahil değilseniz, bu gruptakilerin alametifarikası olan sadeliğe ve mütevazılığa boş yere imrenmeyin. Fakat eğer ki başkalarına nazaran ortaya koyduğunuz işler daha somut, net ve bireysel[8] nitelikteyse ve dolayısıyla bu gruba dahilseniz, o halde oturup bu yaklaşımı ciddi ciddi değerlendirmenizde fayda var. Zira ortaya koyacağınız işlerin orta karar mı olacağı, yoksa ilelebet payidar mı kalacağı bu tercihinize bağlı olabilir.

Çift modlu yaklaşım

Bu kitaba, psikoloji bilimini altüst eden düşünür Carl Jung'un hayat hikâyesinden bir kesitle başladık. Hatırlayacağınız gibi Jung, Freud ve tilmizleriyle giriştiği entelektüel mücadeleye yoğunlaşabilmek için Bollingen yakınlarındaki ormanlık alanda inşa ettiği bir taş evde düzenli aralıklarla inzivaya çekilmeye başlamıştı.

Carl Jung, pürdikkat çalışmayla ilgili keşişvari bir yaklaşıma sahip *değildi*. Çalışma hayatlarında dikkat dağınıklığına ve yüzeyselliğe katiyen izin vermeyen Donald Knuth ile Neal Stephenson'ın aksine Jung, böylesi bir katiyetin peşine yalnızca inzivaya çekildiği zamanlarda düşüyordu; Zürih'te sürdürdüğü yaşamın keşişlikle uzaktan yakından ilgisi yoktu. Örneğin klinikteki işleri öyle yoğundu ki gece geç saatlere kadar terapi yaptığı oluyordu. Ayrıca Zürih kahvehanelerinin müdavimlerindendi Jung. Bu listeye bir de kentin en seçkin üniversitelerinde verdiği dersleri

8 "Bireysel" sözcüğünü burada biraz geniş anlamda kullanıyorum. Yani keşiş yaklaşımı sadece ve sadece tek başına çalışanlara uygundur anlamı çıkmasın. Bilakis, esasında kapanıp çalışmaya dayalı olup da küçük gruplar halinde kotarılan işlere verebileceğimiz çok sayıda örnek var. Mesela ilk akla gelen örneklerden müzisyen ikili Rodgers ve Hammerstein'ı ya da Wright kardeşler gibi mucit ekiplerini hatırlayın. "Bireysel" derken kastettiğim şey bu yaklaşımın, büyük bir organizasyonun parçası olmanın gerektirdiği angaryalardan azade, sarih hedefler doğrultusunda çalışma şansına sahip kimseler için biçilmiş kaftan oluşudur.

ilave etmemiz gerek.[9] Kısacası, Jung'un Zürih'te sürdürdüğü hayatın, her an her yerde iletişim halindeki günümüz zihin emekçilerinin hayatına pek çok açıdan benzediğini, hatta bir tür modern öncülü olduğunu söylememiz mümkün: Şu an benzer bir hayatı Zürih'te değil de San Fransisco'da yaşayan ve mektup yazmak yerine tweet atan parlak bir teknoloji şirketi CEO'su hayal etmek hiç de zor değil.

Ben, Jung'un pürdikkat çalışmayla ilgili izlediği yolu *çift modlu yaklaşım* olarak adlandırıyorum. Bu yaklaşımda sizden beklenen şey şu: *Zamanınızı ikiye bölün ve bir bölümünü yalnızca ve bütünüyle pürdikkat çalışmaya ayırın. Geri kalan zamanda da ne istiyorsanız onu yapın.* Çift modlu yaklaşımı benimseyen kişi, derinleşmeye ayırdığı vakti tıpkı bir keşiş gibi yoğun ve kesintisiz odaklanmayla geçirmeye çalışır. Yüzeysel işlere ayırdığı zaman dilimindeyse böyle bir odaklanma çabası yoktur.

Zamanı yoğun ve serbest şeklinde ikiye bölme işi farklı farklı ölçeklerde gerçekleştirilebilir. Örneğin hafta bazında dört günlük kesintisiz bir zaman dilimini pürdikkat çalışmaya ayırıp, geri kalan üç günü serbest zaman ilan edebilirsiniz. Keza yıl ölçeğini baz aldığımızda, bölünmeden yoğun bir şekilde çalışacağınız zaman aralıklarının büyük çoğunluğunu belli bir dönemde toplayabilirsiniz (tıpkı bunun için yaz mevsimini ya da ücretli araştırma izinlerini tercih eden akademisyenler gibi).

Çift modlu yaklaşıma göre, bilişsel yoğunluktaki artışa paralel olarak pürdikkat çalışma faaliyetinden elde edilen verim de artar ve bu nedenle bu işe belli bir vakit ayırmak gerekir. Bu yaklaşımda pürdikkat çalışma için öngörülen minimum zaman biriminin ekseriyetle bir tam gün oluşunun nedeni budur. Çift modlu çalışan bir kimseye sabahları ayrılan birkaç saatlik zaman dilimi,

---

9 Jung'un katiyen asosyal biri olmadığına ilginç bir kanıt: Doktora derecesini Zürih Üniversitesi'nden alıp daha sonra EHT Zurich'te hocalık yapan Einstein ile Jung tanışıyorlardı. Einstein'ın özel görelilik kuramıyla ilgili temel fikirlerini tartışmak üzere birkaç kez akşam yemeği yemişlikleri var.

pürdikkat çalışmadan sayılamayacak kadar kısa gelir.

Şunu da unutmamak gerekir ki çift modlu yaklaşım, yüzeysel uğraşlara yeterince vakit ayırmaksızın hayatını idame ettirme şansı olmayan insanlara genelde daha uygundur. Örneğin Jung, geçimini sağlayabilmek için klinikte harcadığı mesaiye ve fikirlerini zenginleştirmek için Zürih'in canlı kahvehane kültürüne ihtiyaç duyuyordu. Dolayısıyla, Bollingen ve Zürih diye adlandırabileceğimiz bu iki mod arasında gidip gelmekten başka şansı yoktu.

Çift modlu yaklaşımın günümüz koşullarında nasıl pratiğe yansıdığını daha iyi anlamak üzere Adam Grant örneğine geri dönelim. Birinci bölümden hatırlayacağınız gibi Grant'in akademik kariyer basamaklarını koşar adım tırmandığı süreçte titizlikle izlediği çalışma planı, tipik bir çift modlu yaklaşım örneği. Ölçek olarak akademik yılı baz alan Grant, Wharton Business School'daki derslerinin tümünü bir döneme toplayarak diğer dönemi pürdikkat çalışmaya ayırıyor. Bu pürdikkat çalışma döneminde de ayda birkaç kez, iki ila dört günlük zaman dilimlerini kendine ayırıp bölünmeden çalışmak üzere ofisine kapanarak keşişvari yöntemden faydalanıyor. Bu pürdikkat çalışma seanslarının haricindeyse Grant'in kapısı herkese açık. Bir açıdan, buna mecbur da: Onu geniş kitlelere tanıtan 2013 tarihli kitabı *Vermek ve Almak*'ta, karşılık beklemeksizin başkalarına zaman ayırma davranışını iş yaşamında başarıyı getiren temel stratejiler arasında gösteriyor.

Her ne kadar keşiş yaklaşımının sağladığı üretkenliğe gıpta etseler de çift modlu yaklaşımı benimseyenler için yüzeysel sorumluluklar ihmal edilemeyecek kadar önemlidir. Bu yaklaşımın kolay kolay benimsenememesinin bir nedeni de, çoğu insanın mevcut koşullarda buna imkân bulamayacağını düşünmesi olabilir. Nihayetinde pürdikkat çalışmaya ayrılacak kısacık bir vakit dahi günlük iş programında belli bir esnekliği gerektirir. E-postalarınızdan bir saatliğine ayrı kalmak bile size huzursuzluk veriyorsa, o halde bir ya da birkaç gün boyunca ortadan kaybolmak

muhakkak ki size imkânsız görünecektir. Fakat bana kalırsa çift modlu yaklaşımın uygulanabileceği iş türleri sanıldığı kadar az değil. Harvard Business School'dan Leslie Perlow'un araştırmasını hatırlayın mesela: Haftada bir günü tamamen çevrimdışı geçirmeleri istenen danışmanlar, müşterilerin sinirleneceğinden endişelenmişlerdi, fakat sonunda anlaşıldı ki durum müşterilerin pek umurunda değildi. Tıpkı Jung ve Grant gibi, Perlow'un araştırmasına katılan danışmanlar da gördüler ki ilgili herkesi bilgilendirdiğiniz ve sonrasında yeniden ulaşılabilir olduğunuz sürece başı sonu belli zaman dilimlerinde ulaşılmaz olma hakkınız başkaları tarafından genellikle saygıyla karşılanıyor.

Ritmik yaklaşım

Ünlü komedyen Jerry Seinfeld, kendi adını taşıyan *Seinfeld* dizisinin ilk bölümlerinin yayınlandığı sırada hâlâ turnedeydi. Gösterilerinden birinde, sahneye çıkmadan hemen önce yanına gelen Brad Isaac adlı bir genç, fırsat bu fırsat diyerek, henüz yolun başındaki bir komedyene ne gibi tavsiyelerde bulunacağını sordu. Bu karşılaşma anını daha sonra Lifehacker'daki meşhur yazısında uzun uzun anlatan Isaac'e göre Seinfeld, ömür boyu işine yarayacak şeyler söylemişti.

"İyi bir komedyen olmak için iyi espriler bulmalısın. İyi espriler bulmak için de her gün bir şeyler yazmalısın." Seinfeld, bu hayli basit, fakat son derece mühim tavsiyeye ilaveten kendi yönteminden de bahsetti Isaac'e: "Duvara bir takvim as ve yeni espri yazdığın günlerin üzerine kırmızı renkli büyük bir çarpı at. Bir zaman sonra ortaya bir zincir çıkacak. Sen bu işe devam ettikçe zincir her gün biraz daha uzayacak. Bu zinciri gördükçe keyfin yerine gelmeye başlayacak, özellikle de ilk birkaç haftalık tecrübeden sonra. Bir kere başladıktan sonra yapman gereken tek şey var, o da zinciri bozmamak."

Şimdiki adıyla bu zincir yöntemi, ilerleme kaydedebilmek için mütemadiyen sınırlarını zorlamaları gereken yazar çizerler ve fitness meraklıları arasında kısa sürede bir modaya dönüştü

ve pürdikkat çalışmayı bir gündelik hayat alışkanlığına dönüştürmesi bakımından bizi de ilgilendiriyor. *Ritmik yaklaşım* olarak adlandırdığımız bu yaklaşıma göre, pürdikkat çalışmaya her defasında rahatlıkla başlayabilmenin en kolay yolu, bunu rutin alışkanlıklardan biri haline getirmek. Yani bu yaklaşımda amaç, bu alışkanlığı bir *ritme* oturtarak, çalıştığınız konuda derinleşip derinleşmemeye veya bunun zamanlamasına karar verme aşamasını bertaraf etmek. Zincir yöntemini ritmik yaklaşımın eşsiz bir örneği kılan şey de, basit bir planlama taktiği (işle ilgili her gün bir şeyler yapmak) ile basit bir görsel hatırlatıcıyı (duvar takvimindeki büyük kırmızı çarpılar) sentezlemesi.

Bir diğer ritmik yaklaşım yöntemi de günlük pürdikkat çalışma oturumuna başlama saatini önceden belirlemek. Planlamaya dair tüm ayrıntılara baştan karar verdiğinizde, örneğin çalışmaya günün hangi saatinde başlayacağınızı önceden belirlediğinizde, sizi pürdikkat çalışmaktan alıkoyan engelleri daha kolay bertaraf edersiniz. Bu tür ön kararlar, çalışırken kaydettiğiniz ilerlemeyi görmenizi sağlayan görsel işaretlerinkine benzer bir işleve sahiptir.

Başını kaşıyacak vakti olmayan doktora adayı Brian Chappell da ritmik yaklaşımı benimseyenlerden, fakat onunki daha ziyade zorunlu bir seçim. Tam da kapanıp tezini yazmaya başladığı süreçte üniversiteden tam zamanlı bir iş teklifi alınca Chappell ayağına gelen bu fırsatı elbette memnuniyetle kabul etti. Ne var ki Chappell gibi daha yeni baba olmuş biri için tam zamanlı bir işte çalışmak, tezine odaklanmasını ciddi biçimde zorlaştırmıştı.

Bu yeni sürecin başlarında Chappell'ın izlediği pürdikkat çalışma yaklaşımı hayli düzensizdi. Önce doksan dakikalık odaklanma blokları belirledi (tamamen odaklanabilmenin biraz zaman aldığının farkındaydı) ve bu blokları programındaki uygun boşluklara gelişigüzel yerleştirmeyi denedi. Tabii ki bu strateji onu pek de verimli kılmadı. Daha bir yıl önce katıldığı bir tez yazma kampı sırasında bir haftalık yoğun çalışmayla tezinin bir bölümünü baştan sona yazmayı başaran Chappell'ın tam zamanlı çalış-

maya başladıktan sonraki *ilk yıl boyunca* yazabildiği bölüm sayısı yalnızca bir (1) idi.

Chappell'ı ritmik bir yaklaşım benimsemeye iten şey, işte bu bir yıllık "duraklama devri" oldu. Böylece her sabah saat beş buçukta uyanıp tezin başına geçmeye karar verdi. Yedi buçuğa kadar aralıksız iki saat çalıştıktan sonra kahvaltısını yapıp işe giden Chappell, teziyle ilgili günlük sorumluluğunu yerine getirmiş oluyordu. İlk günler kaydettiği ilerlemeden memnun kalınca, sabah saatlerini daha iyi değerlendirmek üzere uyanma vaktini bir saat erkene çekti.

Chappell'la bu kitap için yaptığım mülakatta, ritmik yaklaşımın ona sağladığı faydalardan uzun uzun bahsetti. Her şeyden önemlisi, bu yaklaşım sayesinde hem muazzam bir üretkenliğe kavuşmuş hem de suçluluk duygusundan kurtulmuş. Dahası, artık her gün düzenli olarak dört-beş sayfa yazabildiğini ve tezinden bir bölümün taslak metnini *iki ila üç hafta içinde* tamamlayabildiğini belirtti ki bu, dokuzdan beşe mesaide olan biri için olağanüstü bir sürat.

Ritmik yaklaşım ile çift modlu yaklaşım arasında bariz birtakım farklar var. Çift modlu yaklaşımda odaklanma güne yayılır ve bu açıdan hayli yoğun bir çalışma süreci vardır. Ritmik yaklaşım ise çalışma temposu bakımından bu denli yoğun olmamakla birlikte insan doğasıyla uyumluluğu sebebiyle daha avantajlıdır. Çünkü sıkı günlük rutinler sayesinde öyle veya böyle mutlaka ilerleme kaydedilir ve bu da pürdikkat çalışma dinamiğini diri tutar. Dolayısıyla ritmik yaklaşımı benimseyen bir kimsenin pürdikkat çalışmaya bir yıl içinde ayırdığı toplam zaman çift modlu çalışanlara nazaran daha fazla olur.

Bu iki yaklaşım arasındaki nihai tercihinizi belirleyecek faktör planlama konusundaki özkontrol düzeyiniz de olabilir. Freud'un tilmizleriyle entelektüel kavgaya tutuşan Carl Jung'un yerinde olsaydınız, derinleşmeye belli bir zaman ayırmak zorunda olduğunuzu muhtemelen siz de fark ederdiniz. Fakat, üzerinizde ciddi bir baskı hissetmeksizin doktora tezi yazıyorsanız eğer, aynı

farkındalığa erişemeyebilirsiniz. İşte bu yüzden ritmik yaklaşım sürekli ilerleyebilmeniz için ihtiyacınız olan şeydir, zira bu yaklaşımın pürdikkat çalışmayı alışkanlık haline getirme özelliği vardır.

Ne var ki çoğu insanın ritmik yaklaşıma meyletmesinin tek nedeni özkontrol meselesi değil; kapanıp çalışma ihtiyacı hasıl olduğunda günlerce ortadan kaybolmaya müsaade edecek bir iş herkese kısmet olmuyor. (Klasik patron bakış açısına göre çalışanların azami ölçüde odaklanmak istemelerinde bir mahzur yoktur, yeter ki yöneticiden gelen e-postalara anında yanıt versinler.) Ritmik yaklaşımın, pürdikkat çalışma alışkanlığına sahip olup da standart ofis işlerinde çalışmak zorunda olanlarda daha yaygın olmasının başlıca nedeni bu olsa gerek.

Gazeteci yaklaşımı

1980'lerde otuzlu yaşlarını süren gazeteci Walter Isaacson, *Time* dergisinde kariyer basamaklarını birer ikişer tırmanmaya başlamış ve beklendiği üzere bu esnada dönemin önde gelen yazarlarının dikkatini çekmeyi başarmıştı. Örneğin *London Review of Books*'tan Christopher Hitchens, Isaacson'dan "Amerikan basınının en yetenekli gazetecilerden biri" diye söz ediyordu. Dolayısıyla, kariyerinin zirvesine tırmanan her gazeteci gibi Isaacson için de kayda değer bir eser vermenin tam zamanıydı. Bu amaçla, ABD'nin Soğuk Savaş dönemindeki dış politikasının şekillenmesinde kilit rol oynayan altı yakın arkadaşın iç içe geçmiş yaşam öykülerini derlemek gibi hayli meşakkatli bir işe girişti ve nihayetinde *Time*'ın genç editörlerinden Evan Thomas'la birlikte 864 sayfalık muazzam bir esere imza attı: *The Wise Men: Six Friends and the World They Made* [*Bilge Adamlar: Altı Arkadaş ve Kurdukları Dünya*].

1986 yılında yayınlanan kitap, büyük ilgiyle karşılandı: *New York Times*, "kapsamlı içeriğiyle dikkat çeken bir tarih anlatısı" yorumunda bulunurken, *San Francisco Chronicle* "Soğuk Savaş plütokrasisinin üzerindeki esrar perdesini kaldıran" iki genç

yazara övgüler yağdırdı. Bu kitaptan on yıl kadar sonra *Time*'ın genel yayın yönetmenliği koltuğuna oturan Isaacson, artık gazetecilik kariyerinin zirvesindeydi.[10]

Bizi asıl ilgilendiren şeyse, Isaacson'ın ilk kitabıyla elde ettiği olağanüstü başarı değil, bu kitabı *nasıl* yazmış olduğu. Şansa bakın ki tam da bu konuyu araştırdığım sırada bir akrabamın bana büyük yardımı dokundu. Isaacson'la aynı dönemde New York'ta gazetecilik yapan amcam John Paul Newport, meğer *The Wise Men*'in yayınlandığı tarihten çok önce bir yaz tatili esnasında onunla aynı devremülkte kalmış. Amcamın hâlâ dün gibi hatırladığına bakılırsa, Isaacson'ın çalışma alışkanlıkları hayli etkileyici olsa gerek:

> İnanılmaz bir adamdı. (...) Herkes verandada pineklerken ya da başka şeylerle oyalanırken bir süreliğine yatak odasına çekilip kitabı üzerinde çalışmaya devam edebiliyordu. (...) İster yirmi dakikalığına gitsin isterse bir saatliğine; daktilo sesi hiç kesilmezdi. Sonra geri dönüp aramıza katıldığında en az bizim kadar keyfi yerinde olurdu. (...) İş güç asla yıldırmazdı onu, ne zaman boş vakit bulsa güle oynaya çalışmaya giderdi.

Isaacson yöntemli çalışan biriydi: Bulduğu her boş vakti pürdikkat çalışma fırsatına çevirip kitabını yazmaya yoğunlaşabiliyordu. Demek ki kendisine ülkenin en iyi gazetecilerinden biri unvanını kazandıran *Time*daki mesaisine günün büyük bölümünü ayıran Isaacson'ın aynı esnada dokuz yüz sayfalık bir kitap yazabilmesinin sırrı buydu.

İş programında oluşan herhangi bir boşluğu pürdikkat çalışmayla doldurma yöntemini *gazeteci yaklaşımı* olarak adlandırıyorum. Mesleklerinin doğası gereği her daim zaman baskısı altında

---

10 Fakat bununla yetinmeyerek bilahare bir düşünce kuruluşunda CEO'luk görevini de üstlendi ve daha pek çok biyografiye imza attı. Günümüzde Benjamin Franklin, Albert Einstein ve Steve Jobs gibi tarihe damgasını vurmuş pek çok figürün biyografisi denince akla ilk olarak Isaacson'ın kitapları geliyor.

çalışan gazetecilerin tıpkı Walter Isaacson gibi bir anda yazma moduna geçebildiklerini göz önüne alırsak, bu adlandırma gayet yerinde.

Bu yaklaşım, pürdikkat çalışmanın henüz ilk basamaklarında olanlara uygun değil. Bu kuralın girişinde de belirttiğim üzere, yüzeysel modda çalışan zihni bir çırpıda derinleştirebilmek, kendiliğinden olacak bir şey değil. Bu konuda idmanlı değilseniz, bu türden ani değişiklikler zaten kısıtlı miktardaki irade rezervlerinizi hepten tüketmenize yol açabilir. Bu alışkanlık aynı zamanda kişisel becerilerinizden emin olmanızı da gerektirir, yani doğru işi yaptığınıza, bu işi başaracağınıza inanmalı ve kendinize güvenmelisiniz. Böylesi bir özgüvense genelde önceden elde edilmiş mesleki başarılardan beslenip gelişir. Yine aynı örnekten devam edelim: İlk kitabı üzerinde çalışan bir yazar adayına nazaran Isaacson yazma moduna çok daha kolay geçecektir, çünkü halihazırda taşıdığı saygın yazar unvanını şimdiye dek verdiği yoğun çabaya borçludur. Dolayısıyla devasa bir biyografi yazmak üzere kolları sıvadığında Isaacson bunu başarabileceğinin *zaten farkındaydı* ve bu kitabı mesleki kariyerindeki mihenk taşlarından biri olarak gördü. Bireyleri sıkı çalışmaya motive etmede işte bu güven duygusunun rolü çok büyüktür.

Saydığım bu dört yaklaşım arasında benim favorim olan gazeteci yaklaşımı, aynı zamanda bizzat kullandığım yaklaşımdır. Meslektaşım Donald Knuth'un iletişim konusundaki tavizsiz tutumuna özenmemek elde değil elbette, fakat keşişler gibi dünyadan soyutlanma ya da çift modlu çalışanlar gibi felekten birkaç gün çalıp kendimi çalışmalarıma adama şansım yok. Ritmik yaklaşım ilgimi çekse de, iş programım pürdikkat çalışmayı günlük rutine çevirme çabalarımı bir şekilde imkânsız kılıyor. Bu yüzden Isaacson'ın yolundan gidiyorum ve haftalık iş programımı yaparken derinleşme fırsatlarını mümkün mertebe azami hale getirmeye çalışıyorum. Mesela bu kitabı yazabilmek için de önüme çıkan her fırsatı değerlendirmek zorundaydım. Akşamları çocuklarım uykuya dalar dalmaz bilgisayarımı kaptığım gibi çalışma odama

kapandım. Eşimin ailesini ziyarete gittiğimiz hafta sonları, hazır çocuklarla ilgilenen birileri varken evin sessiz bir köşesine çekilip yazmaya koyuldum. Ne zaman iş programımdaki bir toplantı iptal edilse veya müsait bir ikindi bulsam, birkaç yüz kelime daha yazabilmek için kendimi kampüsteki kütüphanelerden birine attım. Bunlara benzer daha pek çok örnek sayabilirim.

Gazetecilik yaklaşımını harfi harfine uygulamadığımı da belirtmem gerek. Örneğin bütün pürdikkat çalışma kararlarımı anlık olarak aldığımı söyleyemem. Ben daha ziyade şöyle bir yol izliyorum: Her hafta başı programımı gözden geçirip nerede ne zaman ne kadar süreyle çalışmalarıma odaklanabileceğime ilişkin bir plan çıkarmaya çalışıyorum. Böylece, zihnimi her an pürdikkat çalışma fırsatı kollamakla meşgul etmek yerine asıl yapmam gereken işe odaklanıyorum.

Nihayetinde gazeteci yaklaşımı tereyağından kıl çeker gibi uygulanabilecek bir şey değil. Fakat yaptığınız işin veya üretmeye çalıştığınız şeyin değerinden eminseniz ve derinleşme yeteneğinizi geliştirdiyseniz (geliştirme meselesini aşağıdaki stratejilerde ayrıntılandıracağız) dopdolu bir iş programından şaşırtıcı bollukta pürdikkat çalışma mesaisi elde etmeniz gayet mümkün.

Ritüelleştirme

Zihin emeğini kıymetli ürünlere dönüştüren figürlere dair her daim gözden kaçan bir husus var: Gelişigüzel çalışma alışkanlığı, böyle insanlar arasında pek nadirdir. Örneğin Pulitzer ödüllü biyografi yazarı Robert Caro, New York'taki ofisinin her köşesi için belli kurallar koymuş: Kitaplarının ve defterlerinin nerede duracağından duvara ne asacağına, hatta ofise giderken ne giyeceğine dek tüm ayrıntıları yıllar önce kararlaştıran ve neredeyse hiç değiştirmeyen Caro'ya göre bu durum, organize olma konusunda kendi kendini eğitmesinin bir sonucu.

Tıpkı Caro gibi, Charles Darwin de *Türlerin Kökeni* üzerine çalıştığı süreçte zamanını titiz bir şekilde planlıyordu. Oğlu Francis'in anılarında anlattığına göre Darwin her sabah saat 7'de

yataktan kalkıp kısa bir yürüyüş için kendini evden dışarı atarmış. Dönüşte tek başına kahvaltı ettikten sonra odasına kapanıp sekizden dokuz buçuğa dek çalışırmış. Sonraki bir saat boyunca önceki güne ait mektupları okuyan Darwin, bunun ardından on buçukta yeniden işinin başına dönüp öğleye kadar ara vermeden çalışırmış. Bu seans bittikten sonra kış bahçesinden başlayıp malikâneyi çepeçevre dolaşan bir rotada tefekküre dalmak üzere yürüyüş yaparmış. Ancak yeterince düşündüğüne kani olduğunda o günkü mesaisinin bittiğine karar verirmiş.

Beş yıl boyunca ünlü düşünürler ile yazarların yaşam alışkanlarını araştıran ve sayesinde yukarıdaki iki örneği öğrendiğim gazeteci Mason Currey bu sistematize etme eğilimini sanatçılar üzerinden şöyle değerlendiriyor:

> Halk arasında sanatçıların ancak ilham gelince çalışabildiklerine dair bir inanış var. Yani bir şimşek çakması ya da kafada birden bir ampulün yanıvermesi gibi, sanatçının gaipten gelen bir ilham perisinin büyüsüne kapılması gerektiği zannediliyor. (...) Fakat umuyorum ki oturup ilham perisini beklemenin çok ama çok kötü bir plan olduğunu yeterince açık bir şekilde anlatabilmişimdir. Yaratıcı işlerle uğraşanlara tek bir tavsiye verecek olsaydım şunu söylerdim: İlham perisini unutun.

David Brooks ise, *New York Times*'da yayınlanan bir yazısında bu gerçeği çok daha dobra bir şekilde ifade ediyor: "[Büyük yaratıcı zihinler] sanatçı gibi düşünür, ancak muhasebeci gibi çalışır."

* * *

Bu stratejinin kısadan hissesi şudur: Pürdikkat çalışmaya ayırdığınız vakitten en yüksek verimi elde etmeniz için, en az bu seçkin düşünürler kadar sıkı sıkıya uyabileceğiniz, kendinize özgü birtakım ritüeller geliştirmeniz gerek. Onları taklit etmekte katiyen beis yok, bilakis bunun için geçerli nedenleriniz var. Caro ve Darwin gibi dehalar, kendi alanlarında başarıya ulaşmak için tekrar tekrar derinleşmek ve beyinlerinin sınırlarını sonuna kadar

zorlamak zorunda olduklarının farkındalardı ve bu ritüellere de ilginçlik olsun diye değil, bu gerçeği bildiklerinden başvurdular. Yani Pulitzer Ödülü ne veya türlerin kökenine ilişkin kapsamlı bir teoriye giden tek yol buydu ve onlar da bu yolu izlediler. Nihayetinde geliştirdikleri ritüeller, derinleşme aşamasına geçişteki "sürtünme kuvvetini" azaltarak bütün dikkatlerini yaptıkları işe vermelerini ve bu hali uzun süre koruyabilmelerini kolaylaştırdı. Eğer oturup çalışmaya başlamadan önce ilham perisini beklerselerdi, muhtemelen bunca büyük başarıya imza atamazlardı.

"Pürdikkat çalışmak için tek *doğru* ritüel vardır, o da şudur" gibi bir şey söyleyemeyiz, zira doğru ritüelin hangisi olduğu gerek kişiden kişiye gerekse de projeden projeye değişir. Fakat etkili bir ritüelin yanıt vermesi gereken birtakım genel sorular da yok değil:

- **Nerede ve ne süreyle çalışacaksınız?** Pürdikkat çalışma faaliyetleriniz için özel bir mekân belirlemek, ritüelin olmazsa olmazlarından biridir. Bu mekân, kapısını kapalı ve masasını düzenli tuttuğunuz ofisiniz kadar basit bir yer de olabilir (bir arkadaşım çetin bir işle uğraşırken ofisinin kapısına otellerdekine benzer bir "rahatsız etmeyin" yazısı asar mesela). Boş bir toplantı odası ya da sessiz bir kütüphane gibi, yalnızca derinleşeceğiniz zaman kullanacağınız bir mekân belirleyebilirseniz çok daha olumlu sonuçlar elde edersiniz. Nerede çalıştığınızdan bağımsız olarak ne kadar çalışacağınızı da önceden belirlemelisiniz. Pürdikkat çalışma seansı, belirli bir süreyi kapsayan sınırlı bir uğraş olmalıdır, sonsuza uzanan çileli bir iş değil.

- **Çalışmaya başladıktan sonra nasıl devam edeceksiniz?** Faaliyetinizin düzenini korumak için ritüelinizin birtakım kuralları ve süreçleri kapsaması gerekir. Konsantrasyonunuzu yitirmemek için örneğin internete erişiminizi tamamen engelleyebilir veya yirmi dakikada yazılacak sözcük sayısı türünden bir ölçü belirleyebilirsiniz kendinize.

Pürdikkat çalışma sürecini bu şekilde yapılandırmazsanız, neyin yasak neyin serbest olduğuna her defasında baştan karar vermek ve sürekli verimliliğinizi ölçmek zorunda kalırsınız ve nihayetinde irade rezervlerinizi bu gibi angaryalarla boş yere tüketmiş olursunuz.

- **Çalışmanızı nasıl takviye edeceksiniz?** Beyninizin bütünüyle odaklanmış vaziyette çalışmayı sürdürebilmesi için ihtiyaç duyduğu takviyeyi ritüeliniz sağlayabilmelidir. Örneğin çalışmaya başlamadan önce bir fincan kahve içmeyi ritüelinizin bir parçası haline getirebilir, enerjinizi yenilemek üzere elinizin altında sağlıklı besinlerden bulundurabilir ya da zihninizi berrak tutabilmek için yürüyüş gibi hafif egzersizlere başvurabilirsiniz. (Nietzsche'nin de dediği gibi, "Sadece yürürken akla düşenler gerçekten büyük düşüncelerdir.") Çevresel faktörler de bu takviyeye dahil: Örneğin tıpkı Robert Caro gibi siz de angaryaları asgariye indirmek için çalışma materyallerini önceden hazırlayabilirsiniz. Başarıyı azami ve daim kılmak, derinleşme çabalarınızı düzenli olarak desteklemenizi gerektirir. Bu sayede çalışmanızın herhangi bir anında, neye ihtiyaç duyduğunuza kafa yormamış olursunuz.

Bu sorulara vereceğiniz yanıtları kendi pürdikkat çalışma ritüelinizi yaratmanın ilk adımları olarak değerlendirebilirsiniz. Fakat şunu da aklınızdan çıkarmayın: Size en uygun ritüeli bulana kadar bir süre deneme yanılma yöntemini izlemeniz gerekebilir, bu yüzden sakın pes etmeyin. Vereceğiniz çabanın buna fazlasıyla değeceğine sizi temin ederim: Aklınıza yatan, kolayca benimseyebileceğiniz ritüeli bir kere bulduktan sonra etkisi muazzam olacaktır. Pürdikkat çalışmak ciddi bir iştir, hafife alınacak tarafı yoktur ve bu çabayı, başkalarına tuhaf gelebilecek ritüellerle pekiştirmek gayet normaldir. Zihninizi kalıcı ve üstün nitelikli işlere kaynaklık edecek şekilde yapılandırmanın ve güdülemenin yolu budur.

Radikal tebdilimekân

2007 kışı başlarında Harry Potter serisinin *Ölüm Yadigârları* başlıklı son kitabını bitirmeye çalışan J.K. Rowling, üzerinde müthiş bir baskı hissediyordu. Nihayetinde altı kitaptır süren hikâyenin düğümünü bu son kitapta yüz milyonlarca hayranını hüsrana uğratmadan çözmek zorundaydı. Bu işin altından kalkabilmek için odasına kapanıp çalışması gerekiyordu, ancak Edinburg'taki evinde bölünmeden çalışabilmek artık neredeyse imkânsız hale gelmişti. Rowling, bir röportajda o dönemden şöyle bahsediyordu: "*Ölüm Yadigârları*'nı yetiştirmeye çalıştığım süreçte bir gün eve temizlikçi geldi, aynı esnada çocuklar da evdelerdi ve köpekler de bir yandan hiç susmadan havlıyorlardı." J.K. Rowling bu kadarı fazla diyerek radikal bir karar verdi ve bütün dikkatini toplayıp kitabını bitirmek üzere Edinburgh'un merkezindeki Balmoral adlı beş yıldızlı otelde bir süit tuttu. "Sırf bana çok güzel göründüğü için o otele gittim, yoksa orada kalmak gibi bir niyetim yoktu. Fakat ilk günün sonunda gayet iyi yazdığımı görünce sonraki günlerde tekrar tekrar oraya gittim ve nihayet Harry Potter serisinin son kitabını bu otelde tamamlamış oldum."

Düşününce, Rowling'in bu otelin gediklisi olması şaşırtıcı değil. Ortam, yazmaya çalıştığı kitap için biçilmiş kaftan: Balmoral Hotel, İskoçya'nın en lüks otellerinden biri. Şatafatlı taş süslemeleri ve uzun saat kulesiyle Viktorya dönemi klasik mimarisini yansıtan bir binada yer alıyor. Ayrıca Rowling'in Hogwarts'ı betimlerken esinlendiği başlıca yapılardan biri olan Edinburgh Kalesi'yle arasında sadece birkaç sokak var.

Sırf yazmak için Edinburgh Kalesi yakınlarında lüks bir otele yerleşmek çoğu insana uçuk gelecek olsa da, aslında fevkalade etkili bir pürdikkat çalışma stratejisi örneği teşkil ediyor: radikal tebdilimekân. Mesele çok basit: Bütün dikkatinizi verip çalışmak istediğiniz bir iş uğruna olağan yaşamınızın dışına çıkarak büyük bir değişikliğe gittiğinizde, dahası bunun için ciddi bir çaba veya para harcadığınızda, söz konusu işe atfettiğiniz önem artar. Bu

önem sıçraması ise, savsaklama eğilimlerinizi bastırır ve zihninize motivasyon ve enerji pompalar.

Örneğin, Harry Potter serisinin bir kitabını yazmak kolay bir iş değil ve nerede çalışıldığından bağımsız olarak ciddi ölçüde zihinsel çaba harcamayı gerektirir. Fakat sırf romanın bir bölümünü yazabilmek için Hogwarts tarzı bir kalenin hemen dibindeki tarihi bir otelin lüks süitine günlük 1000 dolardan fazla para verirseniz eğer, bu işe başlamak ve sürdürmek için gerekli enerjiyi *toplamak*, odaklanmaya imkân tanımayan evinizde çalışmaya nazaran size çok daha kolay gelecektir.

Bu radikal tebdilimekân stratejisi, pürdikkat çalışma alışkanlıklarıyla bilinen diğer tanınmış figürlerin çalışma tarzlarını incelediğinizde de sık sık karşınıza çıkar. Bill Gates'in "Fikir Haftaları"ndan kitabın girişinde söz etmiştik. Microsoft'un Seattle'daki ofisinde Gates'i derinlemesine düşünmekten alıkoyacak herhangi bir fiziksel engel yoktu, fakat bu haftalık inzivaların sağladığı yenilenme hissi sayesinde arzu ettiği seviyede odaklanabiliyordu.

Radikal tebdilimekân yöntemine başvuran bir diğer tanınmış figür de ödüllü roman yazarı ve MIT'li fizikçi Alan Lightman. Lightman, tefekküre dalmak ve enerjisini toplamak üzere her yaz ABD'nin kuzeydoğu kıyısındaki Maine eyaletine bağlı "mini minnacık bir ada"ya kapanıyor. 2000 yılında verdiği bir röportajda, adada internet erişimi bir yana, telefon hattının bile bulunmadığını belirten Lightman, "Hayatımda gerçekten sessizliğe kavuşabildiğimi hissettiğim yalnızca iki buçuk ayım var ki buna da şükür," diye bahsediyordu orada geçirdiği zamandan.

Herkesin Maine'de küçük bir adada dünyadan yalıtılmış halde iki ay geçirmek gibi bir lüksü olmasa da, epey bir masraf ve zahmete girip kendi evlerine yazma kulübesi ekleyerek bu deneyimi yıl boyu yaşamayı başaran Dan Pink ve Michael Pollan gibi yazarlar da var. (Hatta Pollan, inşaat aşamasında başından geçenleri konu alan bir kitap bile yazdı.) İşlerini yapabilmek için bir bilgisayar ile bir masadan başka hiçbir şeye ihtiyaç duymayan bu yazarlar için bu tip mekânlar olmazsa olmaz kabilinden gereksi-

nimler değil; ayrıca müthiş bir konfor sağladıkları filan da yok. Sırf daha iyi yazabilmek için tasarlanıp inşa edilen bu kulübeleri değerli kılan şey, onlar için harcanan çabada gizli.

Radikal tebdilimekân girişiminin kalıcı olması şart değil. Aşağıda daha ayrıntılı anlatacağım ünlü araştırma merkezi Bell Labs'taki fizikçilerden William Shockley'nin hikâyesi şöyle: Transistör üzerine çalışan ar-ge ekibindeyken bir ara başka bir projede çalışmak zorunda kalan Shockley'nin iki ekip arkadaşı, transistör projesini onun yokluğunda tamamlayıp icada kendi imzalarını atar. Bunun üzerine Shockley, güya bir konferansa katılacakmış gibi yapıp uçağa atladığı gibi Chicago'ya gider ve bir otel odasına kapanır. Aşırı hırslı fizikçimizin kafasında henüz tam olarak olgunlaştıramadığı daha iyi bir transistör fikri vardır ve tasarıma dair tüm ayrıntıları halledene dek odadan dışarı adımını atmadan harıl harıl çalışır. Nihayet odadan çıktığında kafasındaki tasarıma dair her şeyi çözümlemiştir. Shockley hiç vakit kaybetmeden elindeki notları Bell Labs'taki iş arkadaşlarından birine havayolu postasıyla gönderir ve bunları kendisi adına laboratuvar defterine geçirerek icat zamanının kaydını düşmek üzere imzalamasını ister. Kapanıp çalıştığı süreçte geliştirdiği tasarım, bilahare jonksiyonlu transistörün icadı için verilen Nobel Ödülü'ne Shockley'yi de ortak eder.

Girişimci ve sosyal medya fenomeni Peter Shankman da geçici olarak radikal tebdilimekân yöntemine başvuranlardan; fakat onun hikâyesi hayli ilginç. Ünlü bir konuşmacı olarak vaktinin büyük bölümünü uçakla seyahat halinde geçiren Shankman, bir gün yerden otuz bin fit yüksekteyken başka ortamlara nazaran aslında çok daha iyi odaklanabildiğini fark eder. Bir yazısında bu deneyimi şöyle anlatıyor: "Koltuğumda kıpırtısız oturuyorum. Önümde dikkatimi dağıtacak, zihnimi alıkoyacak hiç ama hiçbir şey yok. Düşüncelerimle baş başayım. O halde yapabileceğim tek şey var, o da onlara kulak vermek." Shankman, bu aydınlanmadan kısa süre sonra bir yayıneviyle bir kitap projesi için el sıkışır, fakat taslak metni tamamlaması için ona yalnızca iki haftalık müh-

let tanırlar. Metni yetiştirebilmesi için Shankman'ın olağanüstü bir odaklanma performansı sergilemesi gerekmektedir ve bunun için de çok acayip bir işe kalkışır. ABD'den Japonya'ya business class yolcusu olarak gidiş dönüş bilet alan Shankman, Tokyo'ya varana dek uçakta hiç durmadan yazar, indikten sonra business class locasına geçip bir espresso içer ve ardından dönüş uçağına binip yine uçuş boyunca yazmaya devam eder. Uçağa binişinden otuz saat sonra ABD'ye geri döndüğünde elinde bitmiş bir taslak metin bulunmaktadır. Shankman, yaklaşık 4 bin dolara mal olan bu seyahatin her kuruşuna değdiğini belirtiyor yazısında.

Bütün bu örneklerde kişileri daha fazla derinleşmeye yönelten yegâne faktör tebdilimekân girişiminin kendisi ya da sükûnet arayışı değil. Esas faktör, kişinin elindeki işe dört elle sarılma psikolojisi içine girmesinin yarattığı etki. İster yazdığınız şeye odaklanmak üzere gidip başka bir yere yerleşin, ister yalnızca tefekküre dalmak üzere işten bir hafta izin alın veya isterseniz önemli bir icada son halini verene dek kendinizi bir otel odasına kapatın: Hangi amaçla ne tür bir tebdilimekân girişiminde bulunduğunuzdan bağımsız olarak, böylesi büyük adımlar, derinleşmenizi gerektiren hedefi en önemli önceliklerinizden biri haline getirir ve böylece bu iş için gerekli zihinsel kaynaklar zincirlerinden kurtularak harekete geçer. İşte bu yüzden, bazen derinlere inebilmek için önce yükseklere çıkmanız gerekebilir.

Verimli işbirlikleri

Pürdikkat çalışma ile işbirliği arasındaki ilişki, her ne kadar epey çetrefil olsa da irdelemeye değer; zira işbirliği fırsatlarından layıkıyla yararlandığımızda daha kaliteli bir pürdikkat çalışma pratiğine kavuşabiliriz.

Bu konuya dalmadan önce, ilk bakışta insana çözümsüz görünen bir çatışmayı ele almak faydalı olabilir. Kitabın birinci kısmında Facebook'un yeni yönetim merkezinin olumsuz tasarım özelliklerinden bahsetmiştim. Kabaca şunu söylemeye çalışıyordum: Dünyanın en büyük açık ofisini kurmaya çalışan şirket, bu

kararıyla 2800 çalışanının odaklanma yetisine zarar vermekten başka bir şey yapmıyor. Araştırmaların defalarca kez vurguladığı ve sezgisel olarak zaten bildiğimiz üzere, kalabalık iş ortamlarında çalışanların belli bir konuda derinleşme çabaları sekteye uğruyor ve zamanla dikkatlerini toplayamaz hale geliyorlar. Hatta *Bloomberg Businessweek*'ten Venessa Wong gibi kimi yazarlar durumun vahametine işaret etmek üzere "açık ofis düzeni tahakkümüne son" çağrısında bile bulunuyorlar.

Gelgelelim, bu açık ofis düzeninin rastgele benimsendiğini de söyleyemeyiz. *The New Yorker*'dan Maria Konnikova'nın da belirttiği üzere, bu konseptle ilk başta amaçlanan şey "iletişimi ve fikir alışverişini kolaylaştırmak"tı. Teknoloji girişimlerine özgü samimi ve rahat ortamlara bayılan Amerikan iş dünyası da bu vaadi canıgönülden sahiplendi. Mesela *Bloomberg Businessweek* editörü Josh Tyrangiel, dev medya şirketinin yönetim merkezinde özel ofislerin olmayışını o sıralar şöyle açıklıyordu: "Açık ofis düzeni muhteşem bir şey. Herkesi şirketin temel hedefi etrafında birlik olmaya ve başka alanlarda çalışanların konularına ilgi duymaya teşvik ediyor." Jack Dorsey ise Square'in yönetim merkezindeki açık ofis düzenini şöyle izah ediyordu: "İnsanları herkesle bir arada bulundukları açık ofislerde çalışmaya teşvik ediyoruz, çünkü mutlu tesadüflere inanıyoruz. İnsanlar yan yanayken birbirlerine yeni şeyler öğretiyorlar."

Rastlaşma imkânı artan insanlar arasında yeni yeni işbirliklerinin kurulacağını ve buradan parlak fikirlerin doğacağını varsayan bu prensibe –tartışmada kolaylık sağlaması için– *tesadüf eseri yaratıcılık hipotezi* adını verelim. Tıpkı Silikon Vadisi ve benzeri yerlerdeki diğer girişimciler gibi Mark Zuckerberg'in de dünyanın en büyük açık ofisini kurmaya karar verirken bu varsayımdan yola çıktığını tahmin etmek zor değil. (Açık ofisi cazip kılan başka faktörler de var elbette: tasarruf, çalışanlar üzerinde daha etkili denetim vs. Fakat bu "sıradan" faktörler kimseye o kadar da çekici gelmediği için konuyla ilgili tartışmalarda genellikle göz ardı edilir.)

Odaklanmayı teşvik etme ile tesadüflerin önünü açma, aralarında "ya o, ya bu" şeklinde bir tercihte bulunmak zorunda olduğumuz iki ayrı şeymiş gibi düşünülüyor ve buradan da pürdikkat çalışma (bireysel aktivite) ile yaratıcı fikirler geliştirmenin (kolektif aktivite) birbiriyle bağdaşmadığı sonucu çıkarılıyor. Bense, varılan bu çıkarımın hatalı olduğunu ve bu hatanın da tesadüf eseri yaratıcılık hipotezindeki gediklerden kaynaklandığını düşünüyorum. Bu nedenle başarıyı ve yaratıcılığı aslında neyin teşvik ettiğine yakından bakmakta fayda var. Tesadüf eseri yaratıcılık hipotezine kaynaklık eden pek çok örnekten söz edebiliriz. Ancak ben bizzat tecrübe ettiğim bir örnekten, MIT kampüsündeki meşhur "Bina 20" örneğinden bahsetmek istiyorum.

II. Dünya Savaşı sırasında MIT'nin Radyasyon Laboratuvarı'nın fiziki koşulları yetersiz kalınca buraya sığmayan kitlenin geçici olarak barınabilmesi için alelacele bir bina inşa edilir. "Bina 20" adı verilen ve 1998 yılına dek ayakta kalan bu yapı, ilk zamanlar hemen herkes için gerçek bir mimari fiyaskodur. *New Yorker*'da yayınlanan bir makalede binadan şöyle bahsediliyor: "Havalandırma yetersizdi, koridorlar doğru dürüst aydınlanmıyordu, duvarlar incecikti, çatı her daim akıyordu ve yaz sıcağında kavrulup kışın donuyordunuz."

Savaş biter, ancak çeşitli dallardan biliminsanları, MIT gibi pek çok seçkin üniversiteye ev sahipliği yapan Boston'a akın akın gelmeye devam eder. Böylece MIT'de gerçek anlamda mekân darboğazı başgösterir ve geçici amaçlarla alelacele inşa edilen Bina 20, diğer binalardan taşan kalabalığın kalıcı ikametgâhı haline gelir. Sonuçta nükleer fizik, dilbilim, elektronik mühendisliği gibi birbirinden farklı departmanlar, makine atölyesi ve piyano tamir ünitesi gibi daha da acayip sakinleriyle birlikte, yamalı bohçaya dönmüş bu basık binayı hep birlikte kullanmaya başlar. Bina pek de planlı inşa edilmediği için, zaman içinde herkes bulunduğu mekânı kendi ihtiyaçlarına göre düzenlemeye girişir. İstendiğinde duvarlar ve zemin yıkılabilmekte, kirişlere araç gereçler monte edilebilmektedir. Hatta yine *New Yorker*'daki makaleden

öğrendiğimize göre dünyanın ilk atomik saati üzerinde çalışan Jerrold Zacharia, üç kat uzunluğundaki deney silindiri için Bina 20'deki laboratuvarının iki katını yıktırabilmiştir.

MIT geleneğinde Bina 20'ye ilişkin şöyle bir genel kabul var: Farklı alanlardan biliminsanlarının, ihtiyaca göre düzenlenebilen bu geniş binaya alelacele yerleştirilmesi, bilimlerin tesadüfi birlikteliğine yol açtı ve Chomsky'nin gramer kuramından tutalım LORAN seyrüsefer radarına ve hatta video oyunlarına dek çeşit çeşit onca icat, işte bu disiplinler arasındaki kesişmeler ve burada gelişen mucit ruhu sayesinde mümkün olabildi. Tam da savaş sonrası üretkenlik patlaması yıllarında ve tam da bu yapıda birbiri ardına çok sayıda buluşa imza atılmasının esbabımucibesi işte buydu.

Nihayetinde Bina 20, 1998 yılında sevenlerinin gözyaşları arasında yıkıldı. Yerine inşa edilen –benim de yedi yılımın geçtiği– Stata Center'ın iç mekânında bu "kontrplak saray"ın anısını yaşatmak üzere yarım kalmış kontrplak panolar ve üzerinde kaba inşaat izleri duran sıvalı duvarlar gibi tasarım unsurlarına yer verildi.

1943 yılında, Bina 20'nin inşaatında görevli işçiler gece gündüz demeden çalışadursunlar, aynı esnada 300 kilometre uzaklıktaki Murray Hill'de bulunan araştırma merkezi Bell Labs'ta tesadüf eseri yaratıcılık meselesi daha sistematik bir çabaya konu oluyordu. Çeşitli disiplinlerden biliminsanlarını ve mühendisleri bir araya getirerek aralarında etkileşim kurmayı amaçlayan Bell Labs'ın yöneticisi Mervin Kelly, burada yeni bir laboratuvar binası yaptırmaktaydı. Her departmana ayrı bir binanın tahsis edildiği geleneksel üniversite yaklaşımına karşı çıkan Kelly, bütün mekânları tek bir çatı altında, bitişik nizamda toplayıp upuzun koridorlarla birbirine bağladı. Bazı koridorlar o kadar uzundu ki bir ucundan öbür ucuna bakan kişiye sonsuza uzanıyormuş hissi veriyordu. Bell Labs'ın tarihini yazan Jon Gertner bu yeni laboratuvar binasını şöyle tarif ediyor: "Koridoru bir uçtan bir uca kat ederken tanıdık birilerine, birtakım sorunlara, ilginçliklere ve fikirlere rastlamamak hemen hemen imkânsızdı. Öğle yemeğine gitmek üzere

koridordan geçen bir fizikçi, demir talaşının yanından geçen bir mıknatısa dönüyordu."

Mervin Kelly dünyanın en parlak biliminsanlarını işe alıp bu laboratuvarın bir parçası kılmakta daima ısrarcı oldu. Günümüz teknolojisine damga vuran icatlardan bazılarını Kelly'nin izlediği bu stratejiye borçluyuz. II. Dünya Savaşı'nı takip eden yirmi-otuz yıl içinde Bell Labs, güneş pili hücresi, lazer, iletişim uydusu, hücresel iletişim sistemi ve fiber optik ağ gibi sayısız icada imza attı. Enformasyon kuramı ve kodlama kuramı burada geliştirildi, Big Bang'in ampirik kanıtlarını ortaya koyan Bell Labs astronomları Nobel Ödülü'ne layık görüldü ve belki de hepsinden önemlisi, transistörü Bell Labs'ın fizikçileri icat etti.

Kısacası, tesadüf eseri yaratıcılık hipotezine sağlam kanıtlar arayan birinin dönüp geçmişe bakması yeterli. Hatta şunu rahatlıkla öne sürebiliriz ki transistör gibi bir icat, ancak Bell Labs gibi bir yerde ortaya çıkabilirdi. Çünkü Bell Labs, katı hal fizikçilerini, kuantum teorisyenlerini ve uluslararası çapta deneyselcileri tek çatı altında toplamakla kalmayıp, etkileşimde bulunmalarına ve deneyimlerini paylaşmalarına imkân tanıyan bir ortam yaratmıştı. Kulesine kapanan Carl Jung misali, üniversitedeki odasında tek başına kafa patlatan bir biliminsanın böylesi icatlara imza atması pek mümkün değildi.

Fakat Bina 20 ve Bell Labs gibi yerleşkeleri inovasyon beşiği haline getiren *esas* şeyin ne olduğunu anlayabilmemiz için tam da bu noktada bazı ince ayrımlara dikkat etmemiz gerekiyor. Bunun için yine MIT'deki kendi tecrübeme dönmek istiyorum. Doktoraya başladığım 2004 güzünde, Bina 20'nin yerine hizmete giren Stata Center'da ders alacak ilk öğrenci grubu biz olacaktık ve neyin nerede olduğunu öğrenmemiz için bizi bir tanıtım turuna çıkarmışlardı. Bu tur esnasında öğrendik ki Stata Center'ın mimarı Frank Gehry, Bina 20'yle özdeşleşen tesadüfi rastlaşma ortamına benzer bir atmosfer yaratabilmek için ofisleri ortak mekânlar etrafında toplamış ve komşu katlar arasına açık merdivenler koymuş. Fakat beni asıl şaşırtan, Gehry'nin orijinal tasarımında yer

almayıp fakültedekilerin ısrarıyla yapıya sonradan ilave edilen bir özellik oldu: ses yalıtımı için ofis kapılarına yerleştirilen özel lastik şeritler. Adları dünyanın en önemli buluşlarıyla birlikte anılan biliminsanlarının da aralarında yer aldığı akademisyenler, MIT'de açık ofis düzeni istemiyorlardı. Onların tek derdi dünyadan soyutlanabilmekti.

Ses yalıtımlı ofislerin geniş ortak alanlara bağlandığı bu yapıda tesadüfi rastlaşmalar da, kapanıp derinleşmek de imkân dâhilindedir. Bu yelpazenin iki ucunda iki farklı tipte biliminsanı yer alır: Biri, esin kaynaklarından uzak, fakat dikkat dağıtıcılardan azade vaziyette odasında tek başına çalışan biliminsanı; diğeri ise açık ofis ortamının sağladığı esin kaynaklarıyla iç içe çalışan, ancak bir yandan da bu esin kaynaklarından kayda değer bir sonuç elde edebilmek için pürdikkat düşünme fırsatları kollayan tümüyle katılımcı biliminsanıdır.[11]

Yeniden Bina 20'ye ve Bell Labs'a dönecek olursak, ortak koridorlara açılan standart özel ofis yerleşimine sahip bu binaların mimari açıdan modern açık ofis düzeniyle bir ilgisinin olmadığını tespit etmek zor değil. Bu yapılara yaratıcı büyüyü katan mimari özellik, her ofisin az sayıdaki uzun bağlantı mekânlarına açılması ve bir yerden bir yere gitmek isteyen araştırmacıların her defasında başkalarıyla etkileşime geçmek zorunda kalmasıdır. Başka bir ifadeyle bu dev koridorlar, bulundukları yapı açısından fevkalade etkili birer aktarma merkezi işlevi görmüştür.

O halde, odaklanma katili açık ofis konseptini reddeyim derken yenilikçi fikirlere kaynaklık eden tesadüf eseri yaratıcılık hipotezine sırt çevirmemeye dikkat etmek gerek. İşin sırrı, çalışma alanında bu iki yönelime de imkân tanımakta: Bireyler hem ortak

---

11 Açık ofis düzeninden yana olanlar, derinleşmeye ihtiyaç duyanlar için işyerlerinde toplantı odalarının bulunduğunu ve bu sayede derinleşme ile etkileşim arasında etkili bir bileşim yakalanabildiğini öne sürebilirler. Ancak bu bakış açısı, pürdikkat çalışmanın inovasyondaki rolünü azımsar. Derinleşme çabası, büyük buluşlara yol açan süreçlerin mütemmim cüzü değil, bu yolda verilen emeğin ta kendisidir.

alandaki düşünce sirkülasyonundan faydalanarak fikirler üretmeli, hem de bu fikirler üzerinde derinlemesine çalışabilecekleri özel bir alana sahip olabilmeli.

Gelgelelim mesele çalışma süreçlerini ayrıştırmakla bitmiyor; ortak alanda vakit geçirip odasına çekilen birinin önündeki yegâne seçenek tek başına çalışmak değil. Bell Labs'ın geniş katılımlı Katıhal Fiziği Araştırma Grubu tarafından icat edilen jonksiyonlu transistör örneğini hatırlayalım. Elektron tüpüne daha küçük ve daha sağlam bir alternatif geliştirmek üzere çeşitli disiplinlerden biliminsanlarınca kurulan gruptaki katılımcı görüş alışverişi, transistörün icadı için gerekli önkoşuldu ve bu bakımdan verimli kolektif çalışmanın en tipik örneklerinden biriydi. Birlikte çalışan araştırmacılar transistör parçası için gerekli düşünsel temelleri sağladıktan sonra inovasyon süreci için özel alanlarına çekildiler. Fakat bu tek başına çalışma aşamasında dahi katılımcı yaklaşımdan vazgeçilmedi ki Bell Labs örneğinin asıl ilgi çekici özelliği buydu.

İlk katı hal trasistörünün icadı sürecinden bahsetmişken, deneysel fizikçi Walter Brattain ile kuantum teorisyeni John Bardeen'in adlarını anmamak olmaz. 1947 yılında yaklaşık bir ay boyunca bir dizi büyük buluşa imza atan Brattain ve Bardeen, bu inovasyon sürecinin başarıyla sonuçlanmasında en büyük pay sahibi isimlerdir. Bütün bu süreç boyunca, küçük bir ofiste dip dibe çalışan Brattain ve Bardeen, daha üstün nitelikli ve daha verimli tasarımlar geliştirmek üzere birbirlerini daima yüreklendirdiler.

İkilinin çabaları, esasında pürdikkat çalışmanın eşsiz örneklerinden biri sayılabilir. Brattain, Bardeen'in geliştirdiği güncel kuramsal varsayımları test etmek için gerekli deney düzeneği tasarımına odaklanırken, Bardeen de Brattain'in güncel deneylerinden elde ettiği sonuçların ne anlama geldiğine yoğunlaşarak kendi kuramsal çerçevesini gözlem sonuçlarıyla tutarlı kılacak şekilde genişletmeye çalışıyordu. Akademik dünyada epey yaygın olan bu katılımcı pürdikkat çalışma biçiminin kaynağında, "beyaz tahta etkisi" adını verdiğim bir etmen yatıyor. Tek başı-

nıza çalışmak yerine sıradan bir beyaz tahta önünde başkalarıyla birlikte çalıştığınızda, belli türdeki problemleri çok daha derinden kavrarsınız. Sizin bir adım sonraki çıkarımınızı dinlemeye hazır birinin varlığı (bu kişi sizinle aynı odada bulunan biri de olabilir, internet üzerinden birlikte çalıştığınız biri de), odaklanmanıza mani olan içgüdülerinizi bastırmanıza olanak sağlar.

Pürdikkat çalışmada işbirliğinin rolüne dair bazı çıkarımlarda bulunmak üzere artık soluklanabiliriz. Bina 20 ve Bell Labs'ın başarısı da gösteriyor ki verimli bir pürdikkat çalışma faaliyetinin olmazsa olmazları arasında dünyadan soyutlanmak yer almıyor; hatta bilhassa inovasyona yönelik pek çok iş dalında işbirliğine dayalı pürdikkat çalışmayla çok daha iyi sonuçlar elde edilebiliyor. Dolayısıyla bu stratejinin size önerdiği şey şu: İş hayatınıza derinlik katmanın yolları üzerine düşünürken işbirliği seçeneklerini de göz önüne alın. Tabii bunu yaparken aşağıdaki iki temel hususu da aklınızdan çıkarmayın.

Birincisi, dikkat dağınıklığı derinleşmenin ezeli düşmanıdır. Ortak ve özel alanları birleştiren model de işte bu açıdan son derece faydalı: Tesadüfi karşılaşma durumlarıyla derinleşme faaliyetlerini birbirinden ayrı tutun ve birincisiyle uyanan fikirleri ikincisiyle olgunlaştırın. Fakat ikisini aynı anda yapmaya çalışırsanız sonuç elde edemezsiniz, bu yüzden bu iki faaliyeti yerine göre kullanmayı öğrenmelisiniz.

Ikincisi, derinleşmek üzere odanıza çekilmiş olsanız dahi, beyaz tahta etkisinden faydalanma imkânı bulduğunuzda kaçırmayın. Sorunlar kolektif yoldan ele alındığında, taraflar birbirini derinleşme yönünde teşvik eder. Bu sayede tek başına çalışmaya nazaran çok daha anlamlı sonuçlar elde etmiş olursunuz.

Kısacası, yeri geldiğinde pürdikkat çalışmaya yönelik işbirliği fırsatlarından faydalanabileceğinizi, bu sayede çok daha verimli sonuçlar elde edebileceğinizi aklınızdan çıkarmayın. Fakat etkileşim ve olumlu rastlantısallık arayışının dozunu kaçırıp odaklanma imkânlarınızı baltalamamaya da özen gösterin, aksi takdirde etrafınızda uçuşan fikirlerden faydalı şeyler çıkaramazsınız.

İcraat planı

Yönetim danışmanları arasında anlatılagelen bir anekdota göre, 1990'lı yılların ortalarında bir gün Harvard Business School'dan Clayton Christensen'in telefonu çalar, arayan Intel'in CEO'su ve yönetim kurulu başkanı Andy Grove'dur. Christensen'in yıkıcı yenilikçilikle ilgili çalışmalarından çok etkilenen Grove, bu kuramın Intel'e nasıl uyarlanabileceğini tartışmak üzere kendisini California'ya davet eder. Davete icabet eden Christensen, Grove ve ekibine öncelikle yıkımın temel özelliklerini sıralar: Köklü bir şirketin hiç beklemediği bir anda, genç ve yenilikçi bir şirket tarafından tahtından edilmesi artık vakayıadiyeden sayılmaktadır. İlk başta alt piyasaya yönelik ucuz ürünler sunan bu küçük şirketler, zamanla bu ucuz ürünleri piyasanın üst segmentlerinden pay kapmaya *yetecek ölçüde* geliştirmeyi başarırlar. AMD ve Cyrix gibi yeniyetme şirketlerce üretilen düşük bütçeli işlemcilerin Intel için benzer bir tehlike arz edebileceğinin farkında olan Grove, bu yeni yıkım anlayışından yola çıkarak en sonunda Intel'e Celeron işlemci ailesini kazandıracak yepyeni bir strateji geliştirir. Nihayetinde Intel, pazar payına yönelik aşağıdan gelen tehditleri bu düşük performanslı işlemci seçeneği sayesinde başarıyla bertaraf edebilmiştir.

Öte yandan, bu hikâyenin pek bilinmeyen bir bölümü daha var. Christensen'in anlattığına göre, toplantıya ara verdiklerinde Grove, "Peki bunu nasıl yapacağım?" diye sorar. Christensen de bir iş stratejisi olarak yeni bir iş birimini nasıl kurması gerektiğini Grove'a açıklamaya başlar. Ancak Grove, Christensen'i tersler: "Benim bu naif akademisyen lakırdılarına ihtiyacım yok. Ben size *nasıl* yapacağımı soruyorum, sizse bana *ne* yapmam gerektiğini anlatıyorsunuz. *Ben ne yapmam gerektiğini biliyorum zaten. Öğrenmeye çalıştığım şey, bunu nasıl yapacağım.*"

Christensen'in de bilahare açıkladığı üzere, iş dünyasında *ne* ile *nasıl* arasındaki bu hayati ayrım sık sık göz ardı edilmekte. Belli bir hedefe yönelik strateji belirlemekte herhangi bir zorluk yoktur, ancak tanımlanan stratejinin nasıl hayata geçirileceğine sıra geldiğinde şirketlerin eli ayağına dolanır.

Bu Intel hikâyesine Christensen'in *The 4 Disciplines of Execution* [*4 Icraat Disiplini*] adlı kitap için yazdığı önsözde rastlamıştım. Gelişmiş kurumsal yönetim stratejileri hakkındaki kitapta kısaca 4ID olarak adlandırılan dört temel "icraat disiplini" anlatılıyor. Fakat bu kitabı okurken esas dikkatimi çeken şey şu oldu: *Ne* ile *nasıl* arasındaki bu uçurum, pürdikkat çalışmaya daha fazla zaman ayırma yönünde bizzat verdiğim çabayla da örtüşüyordu. Tıpkı işlemci piyasasının alt segmentindeki rekabetin ciddiyetinin farkında olan Andy Grove gibi ben de önceliği pürdikkat çalışmaya vermenin öneminin farkındaydım. Bilmediğim şey, bu stratejiyi nasıl hayata geçirebileceğimdi, dolayısıyla yardıma ihtiyacım vardı.

Bahsettiğim paralellik dikkatimi çekince bu 4 Icraat Disiplini yapısını kendi çalışma alışkanlıklarıma uyarlamaya karar verdim ve sonuçta bu yapının, önüme koyduğum pürdikkat çalışma hedefi doğrultusunda etkili adımlar atmam için beni şaşırtıcı derecede motive ettiğini keşfettim. 4ID çerçevesinde dile getirilen görüşler daha ziyade iş dünyasındaki büyük ölçekli kuruluşlar için kotarılmış olsa da, öyle görünüyor ki altlarında yatan temel fikirler, yükümlülüklerimiz ile dikkatimizi çelen şeyler arasındaki çatışmanın üstesinden gelmemizi gerektiren her alana uygulanabilir. İşte bu düşünceden yola çıkarak 4İD yapısının dört disiplinini aşağıda özetleyip pürdikkat çalışma alışkanlığı edinme sürecimde karşılaştığım durumlara bunları nasıl uyarladığımı açıkladım.

Disiplin #1: En hayati konu neyse ona odaklanın

The 4 Disciplines of Execution adlı kitabın yazarlarının da belirttiği üzere, "Aynı anda ne kadar çok sayıda şey yapmaya çalışırsanız o kadar az şey başarırsınız." İcra faaliyetlerinin esasen az sayıdaki "hayati hedef"e yönelmesi gerektiğini ayrıntılı biçimde açıklayan yazarlar, bu yalınlık sayesinde kurumun enerjisinin dişe dokunur sonuçlar elde etmek üzere yeterli ölçüde yoğunlaştırılabileceğini belirtiyorlar.

Aynı örneği bireylere uyarladığımızda, kendimize birkaç büyük ve önemli hedef belirleyip pürdikkat çalışma saatlerimizi bunlara adamamız gerektiği sonucunu çıkarabiliriz. Pürdikkat çalışmaya daha çok zaman ayrılması gerektiğini söyleyip durmanın kimseye özel olarak bir faydası yok. Öte yandan, elle tutulur, gerçek faydalar sağlayacak spesifik hedefler, çalışma şevkini daha istikrarlı kılar. David Brooks da "The Art of Focus" [*Odaklanma Sanatı*] başlıklı yazısında şöyle diyor: "Eğer dikkatinizi toplama mücadelesini kazanmak istiyorsanız, aklınızı çelen bilgi bombardımanıyla boş yere boğuşmayın. Bunun yerine size muazzam şevk veren bir hedef bulun; zaten böyle bir hedef, diğer her şeyi gölgede bırakacaktır."

Kendimden örnek vermem gerekirse, 4İD yapısını çalışma alışkanlıklarıma uyarlamaya başladığımda önümdeki bir sene içinde hakemli dergilerde beş tane sağlam makale yayınlamaya karar vererek kendime net bir hedef belirledim. Bu hedef, ortalama yayın sayımdan yüksek olduğundan ve ayrıca somut getirileri de olacağından (akademik kadro değerlendirmelerinin eli kulağındaydı) bu hedefe büyük bir önem atfettim. Bu iki özelliğe birden sahip olduğu için önüme koyduğum bu hedef motivasyonumu ateşlemiş oldu.

Disiplin #2: Gözünüz kılavuz ölçütte olsun

Önünüze büyük bir hedef koyduktan sonra başarınızı ölçmeniz de gerekir. 4ID yapısında bu amaca yönelik iki tür ölçüt var: artçı ölçüt [*lag measures*] ve kılavuz ölçüt [*lead measures*]. Artçı ölçüt, sizin nihai olarak geliştirmeye çalıştığınız şeyi niteler. Örneğin amacınız pastanenizde müşteri memnuniyetini artırmaksa, baz alacağınız artçı ölçüt müşteri memnuniyeti değerleriniz olacaktır. Ancak 4ID'nin yazarlarının da belirttiği gibi artçı ölçütle ilgili temel sorun, sonuçların, sizi davranış değişikliğine zorlayamayacak kadar geriden gelmesidir: "Sonuçlar elinize geçtiğinizde, bu sonuçları doğuran performans artık geçmişte kalmıştır."

Öte yandan kılavuz ölçüt, "artçı ölçütte başarı getirecek yeni davranışları ölçmeye yarar". Pastane örneğinden devam edecek olursak, tatmaları için yeni bir kurabiye çeşidi ikram edilen müşterilerin sayısı, en basitinden bir kılavuz ölçüt örneğidir. Daha fazla sayıda müşteriye ikramda bulunarak bu sayıyı doğrudan artırabilirsiniz ve bu sayı arttıkça artçı ölçüt değerleri de artar. Başka bir deyişle, kılavuz ölçüt, yakın gelecekte sergileyeceğiniz tutum ve davranışları geliştirmeniz gerektiğini size hatırlatarak uzun vadeli hedeflerinizde de ilerleme kaydetmenize olanak sağlar.

Bunu bireylere uyarladığımızda kılavuz ölçütün ne olabileceğini tahmin etmek zor değil: önünüze koyduğunuz *en önemli hedefe yönelik harcadığınız pürdikkat çalışma vakti*. Yine kendimden örnek vermem gerekirse, bu bakış açısının akademik araştırma performansıma yaklaşımım üzerinde büyük etkisi oldu. Evvelden, bir yıl içinde yayınladığım makale sayısı gibi artçı ölçütlere odaklanıyordum. Ne var ki bu ölçütün gündelik davranışlarıma pek bir etkisi olmuyordu, zira kısa vadede yapıp ettiklerimin uzun vadeli etkilerini görme imkânım yoktu. Bundan vazgeçip pürdikkat çalışma saatlerimi takip etmeye başladığımda, bu ölçütler gündelik hayatımla doğrudan ilişkili hale geldi: Her ilave pürdikkat çalışma saati gündelik iş programıma yansımaya başladı.

Disiplin #3: Sağlam bir skor cetveli tutun

"Skor tutulduğunda insanlar oyunu çok daha farklı oynarlar," diyor 4ID yazarları. Söylemeye çalıştıkları şey şu: Çalışanları kurumun temel hedefleri etrafında kenetleyebilmek için, kılavuz ölçütlere ait değerleri, yani skoru herkesin görüp takip edebildiğinden mutlaka emin olun. Bu skor cetveli, ilgilenmeleri gereken pek çok konu arasında kılavuz değerlere odaklanmalarını teşvik ederek hem rekabet atmosferi hem de motivasyon takviyesi sağlar. Herhangi bir kılavuz ölçütü tutturduklarını gören çalışanlar bu performansı korumak isteyecektir.

Disiplin #2'de pürdikkat çalışmaya ayrılan vaktin iyi bir kılavuz ölçüt olabileceğini belirtmiştim. Aynı şekilde, pürdikkat çalışmaya ayrılan saatlerin yazılı olduğu bir skor cetvelini çalışma ortamında görünür bir yere koymak da bu disipline uygun düşer.

4ID ile tecrübemin başlarında bu skor cetvelini uygulayabilmek için basit, fakat hayli etkili bir çözüm buldum. Bir karton parçası alıp satırlara böldüm ve her satıra içinde olduğumuz sömestrın haftalarını tarihleriyle birlikte yazdım. Sonra bu kartonu her daim gözümün önünde olması için bilgisayar monitörümün hemen yanındaki duvara yapıştırdım. Her hafta kaç saati pürdikkat çalışmaya ayırdığımı takip etmek üzere o haftanın bulunduğu satıra basit çizikler attım. Bu skor cetvelinin sağladığı motivasyonu azami hale getirmek için de ne zaman büyük ilerleme kaydetsem (mesela yazdığım makaledeki kilit matematiksel kanıtlardan birini çözsem), bu ilerlemeye denk düşen pürdikkat çalışma çiziğini daire içine aldım.[12] Bu, iki yönden işime yaradı. Birincisi, pürdikkat çalışmaya ayırdığım toplam vakit ile bunun somut çıktıları arasında sezgisel bir bağıntı kurmuş oldum. İkincisi de, her çıktı için kaç saati pürdikkat çalışmaya ayırmam gerektiğini daha iyi görmeye başladım. Bu net bilgi (ki ilk tahminime nazaran daha fazla çıktı) her hafta pürdikkat çalışmaya ayırdığım vakti artırmam yönünde bana itici güç sağladı.

Disiplin #4: Düzenli bir icraat takvimi tutun

4İD'nin yazarlarına göre, kılavuz ölçütlere odaklanmak isteyen kurumların atmaları gereken son adım şu: "Önlerine hayati bir hedef konmuş ekipleri sık ve düzenli aralıklarla gerçekleştirilen izleme ve değerlendirme toplantılarında buluşturmak." Bu toplantılarda ekipler skor cetvellerini önlerine alıp gelecek toplantıdan önce skorlarını yükseltmek için hangi adımları atacak-

12 Meraklısına not: Karton çizelgemin gerçek bir örneğini şuradan görebilirsiniz: http://calnewport.com/ blog/2014/03/23/deep-habits-should-you-track-hours-or-milestones/

larını, önceki toplantıda üstlendikleri görevlerde hangi aşamaya geldiklerini tartışırlar. Gerçek icraatın bu disiplinle mümkün olduğunu belirten yazarlar, gerekirse bu izleme ve değerlendirme toplantılarının birkaç dakikayla sınırlı tutulabileceğinin, fakat etkisini görebilmek için düzenli aralıklarla gerçekleştirilmesi gerektiğinin altını çiziyorlar.

Ortada toplantı yapacak bir ekip olmasa da, bu disiplini bireylere uyarlamamıza bir mani yok. Nihayetinde herkes düzenli olarak kendine hesap verebilir. Kitabın muhtelif bölümlerinde de önerdiğim gibi, önünüzdeki haftayı planladığınız haftalık izleme ve değerlendirme oturumlarını alışkanlık haline getirmelisiniz. Kendi 4ID tecrübemde, verimli geçen haftalar için kendimi takdir etmek, verimsiz geçen haftalara nelerin yol açtığını anlamak ve belki de hepsinden önemlisi, sonraki günlerde nasıl daha iyi skorlar elde edebileceğimi anlamak için skor cetvelimi her hafta gözden geçirirdim. Çalışma programımı kılavuz değerlerimin gerektirdiği şekilde düzenlemeye bu sayede başladım. Eğer bu izleme ve değerlendirme oturumları olmasaydı pürdikkat çalışmaya çok daha az vakit ayıracaktım.

The 4 Disciplines of Execution adlı kitabın temel önermesi, strateji geliştirmeye nazaran icraatın çok daha zor olduğudur. Yazarlar, yüzlerce vakayı inceledikten sonra bütün bunları birkaç basit disiplin halinde özetlemeyi başarmışlar ve anlaşılan o ki kısaca 4ID olarak adlandırılan bu disiplinler kurumlarda epey işe yarıyor. Sizde de işe yaramaması için hiçbir neden yok.

Yine kendi deneyimimden bir örnekle bu faslı kapatayım. Daha önce de belirttiğim gibi, 4ID yaklaşımını benimsediğimde ilkin kendime 2013-2014 akademik yılında beş tane makale yayınlama hedefi koymuştum. Önceki yıl dört makale yayınlayabildiğimi göz önüne alacak olursak (ki benim için gurur vericiydi) bu büyük bir hedefti. 4ID tecrübem boyunca önüme koyduğum hedefin netliği ve buna ilaveten kılavuz değerlerimi not düştüğüm skor cetvelimin sağladığı basit fakat etkili geribildirimler, o zamana dek hiç ulaşamadığım düzeyde derinleşmem için bana itici güç

sağladı. Şimdi geriye dönüp bakınca bunda esas rolün pürdikkat çalışma periyotlarımın yoğunluğundaki artıştan ziyade düzenliliğinde olduğunu görebiliyorum. Bu deneyimden önce pürdikkat çalışmaya ayırdığım vakitleri makale teslim tarihleri yaklaşırken sıklaştırırdım; 4İD alışkanlığı edindikten sonraysa zihnimi yılın bütününe odaklamayı başardım. Eh, nihayetinde benim için oldukça yorucu bir yıl olduğunu kabul etmem gerek (hele ki bu kitabı tam da o sıralar yazdığımı göz önüne alacak olursak). Fakat bu esnada 4İD mantığının geçerliliğini bizzat kanıtladım: 2014'ün yaz dönemi geldiğinde hakemli dergilerden kabul alan tam *dokuz* makalem vardı. Bir önceki yıl yayınladığım makale sayısının iki katından bile fazlaydı bu.

Aylaklık hakkı

Karikatürist ve yazar Tim Kreider, *New York Times*'ın blog sayfası için 2012 yılında yazdığı bir yazıda kendisiyle ilgili, "Benim iki ayağım bir pabuçta filan değil. Tanıdığım en tembel muhteris benim," diyordu. Kreider zaten harıl harıl çalışmaktan hoşlanmayan biriydi, ancak bu blog yazısının öncesine rastlayan son birkaç ay boyunca sabrı iyiden iyiye sınandı. O dönemi şöyle anlatıyor: "İşimle ilgili sorumluluklar usul usul, hiç sezdirmeden beni meşgul etmeye başladı. (...) E-posta kutum, yapmak istemediğim şeyleri bana dayatan ya da başıma yeni yeni sorunlar açan iletilerle dolup taşıyordu her sabah."

Peki bu durum karşısında Kreider ne yaptı? Kendi tabiriyle soluğu "ıssız bir yer"de, yani ne TV ne de internet erişimi olan kente uzak bir evde aldı (internete girmek için bisiklete atlayıp kütüphaneye gitmesi gerekiyordu). Kreider, tek başlarına zararsız görünüp de biriktiklerinde insanı hiçbir şeye odaklanamaz hale getiren o sinir bozucu ufak tefek angaryaların taarruzundan kurtulabiliyordu burada. "O zamandan aklımda kalanlar düğünçicekleri, topraktaki böcekler ve yıldızlar. Hiç durmadan okuyordum. Ve nihayet aylardır ilk kez doğru dürüst yazmaya başlamıştım."

Sonuçta Kreider, bir Henry David Thoreau değil; meşguliyetlerinden uzaklaşma amaçları arasında kapsamlı bir toplum eleştirisi kitabı yazmak yer almıyor. Kreider'i ıssız bir yere kapanmaya yönlendiren hissiyat aslında gayet pratik: *Bu sayede işinde daha başarılı oluyor*. Şöyle diyor Kreider:

> Aylaklığı insanın kendini şımartması, tatile çıkması ya da zaafı olarak göremeyiz; bedenimiz için D vitamini neyse beynimiz için de aylaklık odur, yani zaruridir ve D vitamini eksikliğinden kaynaklı kemik hastalıkları iskelet yapımızı nasıl deforme ediyorsa aylaklıktan mahrum kalan beynimiz de aynı şekilde zihinsel deformasyona uğrar. (...) Belki garip gelecek ama herhangi bir işi başarıyla yerine getirmek için aylaklık elzemdir.

Kreider'in başarıyla yerine getirilecek işlerden kastı yüzeysel işler değil elbette. Yüzeysel işler, ne kadar çok vakit ayırırsanız o kadarını rahatlıkla halledebileceğiniz işlerdir çoğunlukla. Fakat bir yazı erbabı olarak Kreider'in asıl derdi pürdikkat çalışmayla gerçekleştirilen, dişe dokunur sonuçların elde edildiği işler. Kreider zihnini düzenli olarak nadasa bırakmadıkça bunu başaramayacağının bilincinde.

Bu stratejide sizden beklenen şey Kreider'in izinden gitmeniz. Yani, ilk bakışta çelişkili gibi görünse de, her gün belli bir vakti işle ilgili tüm meselelerden azade kılarak, bilahare pürdikkat çalışabilmek için elzem olan aylaklık fırsatları yaratmanız gerekiyor. Bunu başarmanın pek çok yolu var; çoğu insana imkânsız gelse de Kreider'in yaptığı gibi tüm yüzeysel meşguliyetlerden uzaklaşarak "ıssız bir yer"e kapanmak da bunlardan biri olabilir. Bense çok daha basit, kolayca uygulanabilir, fakat aynı zamanda gayet etkili bir yöntem önermek istiyorum: Günlük mesainizin sonunda, işle ilgili kafanızı meşgul eden her şeyi ertesi sabaha dek devre dışı bırakın. Ne yemekten sonra e-postaları kontrol edin, ne o günkü konuşmaları kafanızda tekrar tekrar döndürün, ne de sizi bekleyen zor meselelere kafa yorun; işle ilgili tüm düşüncelerinizi rafa kaldırıp şalteri indirin. Eğer vakte ihtiyacınız varsa günlük

mesainizi uzatın, ama bir kez bugünlük bu kadar dedikten sonra tıpkı Kreider'in yaptığı gibi zihninizi tamamen düğünçiceklerine, topraktaki böceklere ve yıldızlara vakfedin.

Bu stratejiye yönelik taktiklere geçmeden önce, şalteri indirme yaklaşımının dişe dokunur şeyler ortaya koyabilmeniz açısından *neden* önemli olduğunu irdelemek istiyorum. Nedenini Tim Kreider'ın deneyiminden biliyoruz aslında, ama yine de mola vermeyi kıymetli kılan şeye dair bilimsel kanıtlara yakından bakmakta fayda var. Buna göre üç muhtemel gerekçeden söz edebiliriz.

Gerekçe #1: Mola zihni açar

Aşağıdaki paragraf, 2006 yılında *Science* dergisinde yayınlanan bir makaleden:

> Karar verme süreçlerinde bilinçli değerlendirmenin sağladığı faydalar bilimsel literatürde yüzyıllardır vurgulanmaktadır. Bu makalede ise bu bakış açısının doğruluğu sorgulanmıştır. Hipotezimiz, bunun doğru olmadığı yönündedir.

Bu sıkıcı ifadenin içinde iddialı bir fikir gizli. Hollandalı psikolog Ap Dijksterhuis ve arkadaşlarının yaptığı –ve bu makalede anlatılan– araştırmaya göre, bazı kararları almayı bilinçdışı zihne devretmek daha isabetli sonuçlar doğuruyor. Başka bir deyişle, karar alma sürecinde gerekli tüm bilgileri edindikten sonra konu üzerinde düşünüp taşınmayı zihninizin bilinçaltı tabakalarına bırakarak başka işlerle ilgilenmek yerine, aktif bir bilinçlilik haliyle meseleyi etraflıca değerlendirdiğinizde *daha hatalı* sonuçlar elde ediyorsunuz.

Dijksterhuis ve arkadaşları bu etkiyi otomobil satın alma kararı örneği üzerinden laboratuvar ortamında incelediler. İki gruba ayrılan katılımcılar önce tüm otomobil seçenekleri hakkında bilgilendirildi. Birinci gruptan, bilgileri etraflıca değerlendirdikten sonra en doğru seçeneğin hangisi olduğuna karar vermeleri istendi. Diğer grupta ise farklı bir yol izlendi: Tüm bilgileri gözden geçirdikten sonra önlerine çözmeleri gereken bir yapboz ko-

narak otomobil gündeminden uzaklaştırıldılar. Hemen ardından da bilinçli bir değerlendirmeye fırsat bırakmadan derhal karar vermeleri istendi. Nihayetinde otomobil konusunu kısa süreliğine kafasından atan grupta yer alan katılımcıların kararlarının daha isabetli olduğu anlaşıldı.

Bu deney daha sonra başka araştırmacılarca da tekrarlandı ve bütün bu ulaşılan gözlemlerden hareketle Bilinçdışı Düşünce Kuramı [*Unconscious Thought Theory*] adı verilen kuram ortaya atıldı. Karar verme süreçlerinde bilinçli zihin ile bilinçdışı zihnin üstlendiği birbirinden farklı rolleri anlamaya çalışan bu kurama göre, uyulması gereken kati kurallar söz konusuysa eğer, bilinçli zihin devrede olmalıdır. Örneğin bir matematik sorusunu çözmek için birtakım aritmetik işlemlerini adım adım izlemek gerekir ve bunu da ancak bilinçli zihniniz uygulayabilir. Fakat haddinden fazla bilgi ve muğlaklık içeren, hatta çelişkilerin ve boşlukların söz konusu olduğu kararlarda bilinçdışı zihninizin getireceği çözümler çok daha isabetli olur.

Bilinçdışı Düşünce Kuramına göre bu ilginç sonuç, beynimizin bilinçdışı düşünceye ayrılan bölgesindeki nöral bağlantıların niteliğinden kaynaklanıyor. Bu bölgede işlemden geçirilen bilgi ve alternatif çözüm miktarı, beynin bilinçli düşünce merkezlerine nazaran çok daha fazla. Bir analojiye başvurmamız gerekirse, bilinçli zihniniz evinizdeki bilgisayarınızdır: Belli başlı işleri halledebileceğiniz temel programları çalıştırabilirsiniz bu bilgisayarda. Buna karşın bilinçdışı zihniniz ise Google'ın devasa veri ambarları gibi çalışır: Terabaytlarca düzensiz bilgiyi ince eleyip sık dokuyan istatistiki algoritmalar, çetrefil sorularınıza şaşırtıcı çözümlerle çıkagelir.

Bu konuda yapılan araştırmalardan elde edilen sonuç şu: Bilinçli zihninize dinlenme fırsatı verdiğinizde nöbeti bilinçdışı zihniniz devralır ve bu sayede, yaptığınız işle ilgili en zorlu meseleleri dahi derinlikli bir şekilde değerlendirme fırsatı bulursunuz. Bu bakımdan şalteri indirme alışkanlığı, verimliliğinizi düşürmekten ziyade çalışma türlerinizi çeşitlendirmiş olur.

Gerekçe #2: Mola bataryayı şarj eder

2008 yılında *Psychological Science* dergisinde yayınlanan ve sıkça atıf yapılan bir makalede Michigan Üniversitesi'nde gerçekleştirilen basit bir deneyden bahsediliyor. İki gruba ayrılan katılımcılardan birinci gruptakiler, araştırmanın yapıldığı Ann Arbor kampüsü yakınlarındaki korulukta, ağaçlar arasında bir gezintiye çıkarılıyor. Diğer gruba ise kalabalık kent merkezinde yürüyüş yaptırılıyor. Ardından her iki gruba da dikkati toplamayı gerektiren bir aktivite olarak, basamak atlayarak geriye doğru sayma görevi veriliyor. Nihayetinde, doğada yürüyüşe çıkan grubun diğer gruba nazaran bu görevde %20 oranında daha başarılı olduğu görülüyor. Aynı katılımcılar ertesi hafta tekrar davet ediliyor, fakat bu kez yer değiştiriyorlar ve doğada yürüyüşe çıkma avantajı geçerliliğini koruyor: Performansı belirleyen koşulun gruptaki bireyler değil, ağaçlık yoldaki yürüyüşle hazırlanma fırsatı olduğu anlaşılıyor.

Michigan Üniversitesi'nden Rachel Kaplan ve Stephen Kaplan adlı psikologlar[13] doğada geçirilen vaktin odaklanma becerisini güçlendirdiğini ortaya koyan başka pek çok araştırmaya istinaden 1980'lerde Dikkat Yenileme Kuramını ortaya attılar. Dikkat yorgunluğu mefhumuna dayanan bu kurama göre odaklanma, *güdümlü dikkat*i gerektirir. Güdümlü dikkat ise kısıtlı bir kaynaktır; tüketirseniz, odaklanmakta güçlük çekersiniz. (Biz şimdilik bu "kısıtlı kaynağı", Baumeister'in daha önce bahsettiğim kısıtlı irade rezervleri olarak düşünebiliriz.[14]) 2008 tarihli araştırmaya göre kalabalık caddelerde yürümek, kişinin güdümlü dikkate başvurmasını zorunlu kılar; mesela ezilmeden karşıya geçmek için caddeye adım atma ânı ya da kaldırımda ağır ağır ilerleyen

13 Stephen Kaplan, 2008 tarihli araştırmaya imza atan üç kişiden biridir. Marc Berman ve John Jonides da diğer iki araştırmacıdır.

14 Bu iki kaynağın tam olarak aynı miktarda olup olmadığı literatürde tartışmalı bir konu. Fakat biz bu kitap bağlamında bu tartışmaları görmezden gelebiliriz. Gözlemin esası şu: Dikkat için gerekli kaynak kısıtlıdır ve korunması icap eder.

bir grubu sollama ânı gibi karmaşık yer yön kararlarını sırayla vermek gerekir. Tam elli dakika boyunca dikkatini kaldırımdaki navigasyona veren kişinin güdümlü dikkat kapasitesi de düşmüş olur.

Buna karşılık doğada yürüyen kişinin karşılaştığı uyaranlar, günbatımı örneğini veren Marc Berman'ın tabiriyle "özü itibariyle büyüleyici"dir. Bu uyaranlar, "odaklanma mekanizmalarına tazelenme şansı vererek kişinin dikkatini nazikçe uyandırır." Daha açık bir ifadeyle, doğada yürürken zihniniz meşakkatli navigasyon meseleleri yerine birbirinden ilgi çekici uyaranlarla meşgul olur ve böylelikle dikkatinizi etkin bir şekilde yönlendirmek zorunda kalmaz, güdümlü dikkat kaynaklarınıza yenilenme fırsatı vermiş olursunuz. Katılımcıların doğada elli dakikalık bir yürüyüşün ardından etkili bir şekilde odaklanabilmelerini mümkün kılan şey, işte bu yenilenmedir.

Diyebilirsiniz ki açıkhavada günbatımını izlemek her insana iyi gelir ve bu görevlerde başarıyı sağlayan esas faktör de iyi bir ruh halidir. Fakat araştırmacılar aynı deneyi Ann Arbor'ın çetin kış koşullarında tekrarlayarak bu iddiayı çürütmüş oldular. Buz gibi soğuk, karlı havada yürüyüşe çıkmak katılımcılara hiç iyi gelmedi, fakat odaklanma görevlerinde yine de daha başarılı sonuçlar elde ettiler.

Bütün bu gözlemlerden bizim payımıza düşen esas hisse şu: Dikkat Yenileme Kuramının sonuçları, sadece tabiat ananın sunduğu güzelliklerle alakalı değil. Bu kuram, dikkatimizi yönlendirme yetimizi yenileyebileceğimizi, bunun için biraz ara verip bu yetiyi dinlendirmemiz gerektiğini öne sürüyor. Doğada bir gezinti böyle bir zihinsel soluklanma fırsatı sağlıyorsa, o halde başka birtakım rahatlama aktiviteleri de bu zihinsel soluklanma fırsatını sağlayabilir; yeter ki tıpkı doğada olduğu gibi "büyüleyici uyaranlar" sağlasın ve güdümlü dikkati kullanmak zorunda bırakmasın. Bir ahbapla çene çalmak ya da yemek yaparken müzik dinlemek de olabilir bu, çocuklarınızla oyun oynamak veya koşuya çıkmak da... Kısacası, bazı akşamlar şalteri indirmeye karar verdiğinizde

bu tür aktiviteler en az doğada yürüyüşe çıkmak kadar dikkat tazeleyici olabilir.

Buna karşılık, akşam vakitlerinizi e-posta alışverişiyle zırt pırt böldüğünüzde ya da yemekten sonraki birkaç saati gecikmiş bir işe ayırdığınızda, tazelenebilmeleri için bir süre dinlenmeleri gereken güdümlü dikkat merkezlerinizi tüketmiş olursunuz. Ne kadar kısa olursa olsun, bu tür bölünmeler dikkatinizin yenilenmesine yetecek ölçüde rahatlamanıza engel olur. Ertesi gün çalışmaya devam edebilmesi için beyninizin vites düşürüp şarj olmaya başlaması gerekir ve bu da kendinize gönül rahatlığıyla "bugünlük bu kadar yeter" diyebilmenize bağlıdır. Başka bir deyişle, akşamları azıcık daha çalışayım derken ertesi günün verimliliğinden öyle bir yersiniz ki nihayetinde şalteri indirdiğinizde yapabileceğinizin çok daha *azıyla* yetinmek zorunda kalırsınız.

Gerekçe #3: Boş bataryayla zaten yol alamazsınız

Üçüncü ve son gerekçenin söylediği şey çok net: Günün sonuna geldiğinizde mesaiyi bir yerde noktalayın. Nedenini anlamak için bir kez daha maksatlı çalışma kavramına ve bu kavramı ortaya atan Anders Ericsson'a başvuracağız. Birinci bölümden de hatırlayacağınız gibi maksatlı çalışma, belli bir beceride yetkinleşmek üzere yetilerin kas çalıştırır gibi düzenli olarak çalıştırılması anlamına geliyor; yani herhangi bir konuda ustalaşmanın yolu maksatlı çalışmadan geçiyor. Daha önce de vurguladığım gibi, pürdikkat çalışma ile maksatlı çalışma büyük ölçüde örtüşüyor. Dolayısıyla yoğun zihinsel emek gerektiren her türden çabayı bu kitap bağlamında maksatlı çalışma olarak nitelendirmemizin bir mahzuru yok.

Ericsson, herhangi bir işte uzmanlık kazanmada maksatlı çalışmanın rolünü incelediği 1993 tarihli çığır açıcı makalesinde, insanın yoğun odaklanma kapasitesine dair bilimsel literatürdeki güncel sonuçlara yer verir: Acemiler için aşağı yukarı günde bir saatle sınırlı olan yoğun odaklanma, ustalarda dört saate kadar çıkabilir –fakat bu sınırı nadiren aşar.

Örneğin, Ericsson'un atıfta bulunduğu araştırmalardan birinde, Berlin Sanat Üniversitesi'ndeki bir grup seçkin keman sanatçısının egzersiz alışkanlıklarına dair gözlem sonuçlarına yer veriliyor: Seçkin keman sanatçıları her gün iki ayrı periyot halinde aşağı yukarı üç buçuk saatlerini maksatlı çalışmaya ayırırken, daha alt düzey keman sanatçılarında bu süre daha kısa.

Bu sonuçlar, günlük pürdikkat çalışma kapasitenizin sınırlılığına işaret ediyor. Eğer iş programınıza titizlikle riayet ediyorsanız mesainin sonuna geldiğinizde günlük pürdikkat çalışma kapasitenizi tüketmiş olmanız gerekir. Bu da demektir ki akşam olduğunda etkili bir şekilde çalışamazsınız. Dolayısıyla gece vakti yapacağınız işlerin kariyerinize doğru dürüst bir katkısının olmayacağını öngörebiliriz. Akşam vakti daha ziyade düşük enerjiyle düşük tempoda çalışarak yapılacak yüzeysel işleri halledebilirsiniz ve bu yüzden de bunları ertelediğinizde pek bir şey kaçırmış olmazsınız.

* * *

Günlük mesaiye neden bir noktada kesin olarak son vermeniz gerektiğini açıkladığımıza göre, uygulamaya ilişkin bazı ayrıntılarla konuyu bağlayabiliriz.

Günlük mesainin sonuna geldiğinizde işle ilgili en küçük bir meseleyi dahi dikkat menzilinize sokmamalısınız; bu hususta göstereceğiniz kararlılık her şeyden önemli. E-posta kontrolü ve işle ilgili internet sörfü buna bilhassa dahil. Dikkat alanınız bu türden girdilerle bir anlığına da olsa ihlal edildiğinde, zihninizde minik bir kartopu kadar yer kaplayan meseleler hızla çığa dönüşebilir ve bu da, şalteri indirdiğiniz zaman elinize geçecek bütün o avantajları öteler. (Cumartesi sabahı okuduğunuz bir e-postayla zihninizde uyanan kaygılı düşüncelerin bütün bir hafta sonunu esir alması size de tanıdık geliyor mu?)

Kararlılık göstermeniz gereken bir husus daha var, o da katı bir şalteri indirme ritüeli. Günlük mesainin sonunda başvuracağınız bu ritüel; yarıda bıraktığınız tüm görev, hedef veya projeleri

son bir kez gözden geçirdiğinizin ve her biri için şu iki seçenekten birinin geçerli olduğunun garantisini size verebilmelidir: 1) Ya ilgili görev, hedef veya projenin nasıl tamamlanacağına ilişkin güvenilir bir planınız vardır 2) ya da zamanı geldiğinde yeniden ele almak üzere söz konusu görev, hedef veya proje güvenli bir yere kaldırılmıştır. Peki nasıl bir ritüel olmalı bu? Şöyle: Tıpkı bir algoritma gibi bir dizi adımı sırasıyla takip ederek en sonunda işlemin tamamlandığını bildiren bir cümleyi kendi kendinize telaffuz edin (mesela ben kendi ritüelimi bitirirken "oturum kapandı" diyorum). Bu son adım size biraz uyduruk görünebilir, fakat çok önemli bir iş görüyor aslında: Bu son sözü söylediğinizde, günün geri kalanında işle ilgili hiçbir şey düşünmek zorunda olmadığınız bilgisi zihninize yerleşmiş oluyor.

Aşama aşama kendi ritüelimi anlatırsam sanırım daha iyi olacak (doktora tezimi yazdığım sıralarda geliştirdiğim ve o zamandan beri pek az değiştirdiğim bu ritüele hâlâ başvuruyorum). İlkin acil yanıt bekleyen herhangi bir şey var mı diye e-posta kutuma son bir kez göz atıyorum. Ardından, aklımda dolanan ya da gün içinde bir kenara not aldığım yeni görevleri ve sorumlulukları, yapılacak işleri sıraladığım genel listeye aktarıyorum. (Her yerden erişime imkân tanıdığı için yapılacak işler listelerimi Google Docs'ta saklıyorum, fakat esas mesele teknik detaylar değil.) Hazır bu listeleri açmışken, *tüm* görevleri tek tek gözden geçirip ne var ne yok diye gelecek günlerdeki iş takvimime bakıyorum. Bu iki adım sayesinde acil bir işi unutmadığımdan ya da yaklaşan mühim bir teslim tarihi veya randevu olmadığından emin oluyorum. Böylece işle ilgili tüm konuları gözden geçirmiş oluyorum. Bu bilgiler ışığında ertesi günü kabataslak planlayarak ritüelin sonuna geliyorum. Nihayet kendi kendime "oturum kapandı" dediğim an, artık günün geri kalanı boyunca işle ilgili her şey kafamdan çıkmış oluyor.

Şalteri indirme ritüeli size ilk başta biraz abartılı görünebilir, fakat aslında gayet mantıklı bir açıklaması var: Zeigarnik etkisi. Adını psikolog Bluma Zeigarnik'in 20. yüzyıl başlarında yaptı-

ğı deneysel çalışmalardan alan bu etki, tamamlanmamış işlerin dikkatimizi nasıl da kolayca ele geçirebildiğini betimliyor. Buna göre, akşam saat 5 olduğunda elinizdeki işi bırakıp "bugünlük bu kadar yeter" dediğinizde, büyük ihtimalle işle ilgili meseleleri zihninizden uzak tutmaya çalışırsınız, fakat Bluma Zeigarnik'in deneylerinden de bildiğimiz gibi kafanızdan atamadığınız pek çok sorumluluk da bütün akşam dikkatinizi çelmeye çalışır (ve çoğunlukla mücadeleden galip çıkarlar).

Ilk bakışta bu mücadele size çözümsüzmüş gibi görünebilir. Yoğun bir tempoda çalışan pek çok zihin emekçisinin de gayet iyi bildiği üzere, yarım bırakılmış işlerin sonu *asla* gelmez. Yani bütün sorumluluklarını yerine getirmiş, bütün işlerini halletmiş ideal insan, fantaziden başka bir şey değildir. Fakat neyse ki bir işi kafamızdan çıkarmak için o işi *tamamlamak* zorunda değiliz. Önceki bölümden hatırlayacağımız psikolog dostumuz Roy Baumeister ile E. J. Masicampo'nun birlikte gerçekleştirdikleri ve "Consider It Done!" [*Bitmiş Say!*] gibi eğlenceli bir başlıkla yayınladıkları araştırma, işte tam da bu noktada imdadımıza yetişiyor.

Zeigarnik etkisini laboratuvar koşullarında yeniden gözlemlemeyi amaçlayan ikili, birer görev verdikleri katılımcıları bilinçli bir şekilde belli aralıklarla durdurarak görevi tamamlamaktan alıkoydular. Fakat her kesintiden sonra "Bu işi *bilahare* nasıl tamamlardınız?" sorusunu yönelttikleri katılımcıları plan yapmaya yönlendirdikleri zaman, Zeigarnik etkisinin ciddi biçimde zayıfladığını gördüler. Makaleden alıntılayacak olursak: "Birey, önüne koyduğu hedefle ilgili belli bir plana bağlı kaldığında yalnızca bu hedefe daha kolay ulaşmakla kalmaz, başka uğraşlara bilişsel kaynak ayırma imkânına da kavuşur."

Zeigarnik etkisini bertaraf eden şalteri indirme ritüeli de işte bu taktikten faydalanıyor: Listenizdeki her bir görev için dört başı mamur planlar yapmanıza gerek yok (ki zaten bu çok zahmetli bir iş); siz tüm görevler için toplu bir liste oluşturun ve ertesi günün planını yaparken bu listeyi gözden geçirin yeter. Bu ritüel sayesinde hiçbir görevin unutulmadığından emin olursunuz:

Her görev, zamanı geldiğinde ilgilenilmek üzere bir şekilde her gün gözünüzün önünden geçer. Başka bir deyişle, zihniniz bütün bu sorumlulukları her an her yerde takip etme yükümlülüğünden kurtulmuş olur ve bu işi şalteri indirme ritüeline devreder.

Günün sonunda mesaiye on-on beş dakika (daha fazla da olabilir) eklemenizi gerektirdiği için şalteri indirme ritüeli size biraz can sıkıcı gelebilir, fakat yukarıda kısaca değindiğimiz sistemli aylaklığın faydasını görebilmeniz için bu ritüele ihtiyacınız var. Kendimden bildiğim üzere, şalteri indirme ritüeli bir ya da iki hafta sonra ancak yerleşiyor. Yani zihniniz, akşam olduğunda işle ilgili konuları fiilen bir kenara bırakabilmek için bu ritüele güvenene dek bir süre devam etmelisiniz. Fakat bir kez yerleştikten sonra ritüel artık hayatınızın demirbaşları arasına girer; öyle ki artık bu rutini izlemediğinizde içiniz içinizi yemeye başlar.

Psikolojik araştırmalar, beyninizi düzenli olarak dinlendirdiğinizde pürdikkat çalışma kalitenizin de yükseldiğine işaret ediyor. Çalışıyorsanız, sıkı çalışın. Bittiyse de, bitti deyin. Belki e-postalarınızı cevaplamakta biraz gecikebilirsiniz, fakat ertesi gün herkes yorgunluktan bitip tükenirken, siz bu yeni odaklanma becerisi sayesinde gerçekten dikkate değer işler ortaya koyup bu eksikliği fazlasıyla telafi etmiş olursunuz.

Kural #2

Can Sıkıntısından Kaçmayın

Pürdikkat çalışmakta ustalaşmanın ne demek olduğunu yakından görmek istiyorsanız, hafta içi bir sabah saat altıda New York'un Spring Valley mahallesindeki Knesses Yisroel sinagogunu ziyaret edin. Orada, sinagog cemaatinden otuza yakın insanı, önlerindeki metinlere gömülmüş harıl harıl çalışır halde bulacaksınız. Kimi tek başına bir köşede okuduğu kadim sözcükleri kendi kendine fısıldıyor, kimileri de ikili gruplar halinde bir şeyler tartışıyor olacak. Salonun bir köşesindeyse hahamın etrafında toplanmış kalabalık bir sohbet grubu göreceksiniz. Tıpkı Spring Valley'in bu minik cemaati gibi, dünyanın dört bir yanında yüz binlerce Ortodoks Yahudi'yi hafta içi her sabah erkenden sinagoga getiren neden aynı: inançlarının farz kıldığı bir ibadeti yerine getirmek üzere her gün belli bir vakti Rabbanî Museviliğin çetrefil yazılı geleneği üzerinde çalışmaya ayırmak.

Beni bu ortamla tanıştıran, Knesses Yisroel sinagogu cemaatinden Adam Marlin oldu; kendisi bu sabah etüdü grubunun düzenli bir üyesi aynı zamanda. Marlin'in amacı, her gün Talmud'dan bir sayfayı çözümlemek, fakat dediğine göre bazen buna

güç yetiremediğinden bir etüt arkadaşıyla (şavrusa) birlikte çalışıyormuş.

Marlin'de beni etkileyen şey, kadim metinler hakkındaki derin bilgisinden ziyade bu bilgiyi edinmek için verdiği çaba oldu. Dediğine göre, bu yoğun sabah ritüeli onun için çok önemli: "Talmud çözümlemesi çok ciddi bir disiplin gerektiriyor, senin yazılarında bahsettiğin 'pürdikkat çalışma'yla büyük ölçüde örtüştüğünü söyleyebilirim. Şu an büyüme sürecindeki bir şirketin başındayım, fakat zihinsel zorlanma bakımından, yaptığım hiçbir iş Talmud etüdüyle karşılaştırılamaz." Bu zihinsel zorlanma hali Marlin'e özgü bir durum değil, yerine getirdiği ibadetin ayrılmaz bir parçası. Kendi hahamı da bunu Marlin'e şöyle açıklamış: "Zihinsel kapasitenin sınırlarına dayanmadığın müddetçe, günlük ibadetini yerine getirmiş sayılmazsın."

Çoğu Ortodoks Yahudi'nin aksine Marlin, dini vecibelerini yerine getirmeye geç yaşta başlamış; sıkı bir Talmud eğitiminden geçmesi yirmili yaşlarına denk düşüyor. Marlin bu gecikme sayesinde Talmud eğitimi öncesi ile sonrası arasında bir karşılaştırma yaparak bu zihin jimnastiğinin onda hangi şaşırtıcı değişikliklere yol açtığını net bir şekilde görmüş oldu. Bu karşılaştırmanın bizim açımızdan da faydalı olacağını düşünüyorum.

ABD'nin en iyi üniversitelerinden üç diploma sahibi Marlin, etüt çalışmalarına eğitim düzeyi hayli yüksek biri olarak başlamış. Fakat kendisi gibi seçkin okullar yerine küçük dini okullardan mezun olan etüt arkadaşları, derin entelektüel birikimleri ve kıvrak tartışma becerileriyle onu şaşkına çevirmiş. "Bu insanların bazıları iş hayatlarında son derece başarılıydı. Ben de sonradan anladım ki onlara bu üstün dirayeti kazandıran şey havalı okullar filan değil, günlük etüt faaliyetlerine daha ilkokul beşinci sınıfta başlamalarıymış."

Marlin etüt faaliyetlerine katıldıktan bir vakit sonra her konuda daha derin düşünmeye başladığını keşfetmiş. "Kendi işimle ilgili çok daha yaratıcı öngörüler geliştirebilmemi bu günlük zihinsel pratiğe borçlu olduğumdan hiç şüphem yok. Bu sürekli

zorlanma hali, yıllar içinde zihnimi deyim yerindeyse bir kas gibi geliştirdi. Etüt faaliyetlerine başlarken böyle bir amacım yoktu, fakat hasbelkader neticesi bu oldu."

* * *

Adam Marlin örneği pürdikkat çalışmayla ilgili önemli bir hususun altını çiziyor: Yoğun konsantrasyon becerisi, ancak ve ancak düzenli egzersizle edinilir. Basmakalıp bir ifadeymiş gibi görünse de, aslında bu önermenin işaret ettiği şey çoğu insanın zannettiğinden epey farklı. Bizzat kendi çevremde de tanık olduğum üzere, insanlar kesintisiz odaklanmayı diş ipi kullanmaya benzer sıradan bir *alışkanlık* olarak görüyorlar. Yani diş ipinin nasıl kullanıldığını bilirsiniz, faydalarının da farkındasınızdır, fakat motivasyon eksikliğinden, yani üşendiğinizden diş ipi kullanmayı hep ihmal edersiniz. Bu bakış açısı herkese cazip geliyor, çünkü ima ettiği şey şu: Yeterince motive olursanız, çalışma hayatınızı bir gecede odaklanma merkezli hale getirebilirsiniz. Fakat aynı bakış açısı, odaklanmanın meşakkatli bir iş olduğunu ve "zihin kaslarınızı" güçlendirebilmek için saatler boyunca egzersiz yapmanız gerektiğini görmezden gelir. Başka bir deyişle Adam Marlin iş hayatında artık çok daha yaratıcı öngörüler geliştirebiliyorsa eğer, bunu bir sabah uyanıp "karar verdim, artık daha derin düşüneceğim" demesine değil, kararlı bir şekilde her sabah erkenden uyanıp bu beceriyi geliştirmesine borçlu.

Fakat bu önermenin işaret ettiği mühim bir husus daha var: Zihninizi dikkat çelicilerin boyunduruğundan kurtarmadığınız müddetçe, ne kadar uğraşırsanız uğraşın, odaklanmaya yönelik çabalarınız akamete uğramaya mahkûmdur. Tıpkı beden sağlığına antrenman dışı zamanlarda da özen gösteren profesyonel bir sporcu gibi, siz de odaklanma harici zamanlarda zihninizi toksik girdilerden korumalısınız; bunaldığınız her an aklınızdan geçen ilk şey tüymekse, sıra pürdikkat çalışmaya geldiğinde zorlanırsınız.

Stanford Üniversitesi'nin eski iletişim profesörlerinden, dijital çağda insan davranışları üzerine çalışmalarıyla tanınan Clifford

Nass'in araştırmaları da gösteriyor ki internet ortamında dikkatin durmadan bir oraya bir buraya yönelmesi, insan beynini uzun vadede olumsuz etkiliyor. 2010 yılında Ira Flatow'a verdiği bir radyo röportajında araştırma bulgularını şöyle özetliyor Nass:

> Katılımcıları, her daim multitasking yapanlar ile nadiren multitasking yapanlar şeklinde ikiye ayırdık ve buradan çarpıcı sonuçlara ulaştık. Her daim multitasking yapanlar konuyla alakasız şeyleri ayırt edemiyorlar. İşler belleklerini yönetmekte başarısızlar ve kronik dikkat dağınıklığından muzdaripler. Bir konu üzerinde çalışırken beyinlerinde aktive olan bölümlerin çoğunluğunun o konuyla alakası yok. Zihinsel açıdan enkaza döndüklerini söylememiz mümkün.

Flatow ise, kronik dikkat dağınıklığından muzdarip kimselerin beyinlerindeki bu yeniden yapılanmadan haberdar olup olmadıklarını soruyor Nass'e.

> Görüştüğümüz kişiler hep aynı şeyi söylüyordu: "Eğer cidden odaklanmam icap ederse, etrafımdaki her şeyden soyutlanıp lazer gibi odaklanabilirim." *Fakat ne yazık ki zaman içinde edindikleri zihinsel alışkanlıklar, lazer gibi odaklanmayı imkânsız kılıyor.* Bu insanlar alakasız şeyleri deyim yerindeyse vantuzluyorlar. Ellerindeki işe odaklanmakta başarısızlar. [Vurgu bana ait.]

Nass'e göre, beyniniz dikkatinizin sürekli dağınık olmasına alıştıktan sonra gerçekten odaklanmak isteseniz bile bunu becermekte zorlanırsınız. Daha somut bir ifadeyle, gündelik hayatta karşılaştığınız her potansiyel can sıkıntısı anında, örneğin kuyruğa girip beş dakika beklediğinizde ya da arkadaşınız gelene kadar bir yerde tek başınıza oturmak zorunda olduğunuzda eliniz doğrudan telefonunuza gidiyorsa, beyniniz Nass'in tabiriyle "zihinsel enkaz"a dönmüş demektir; yani pürdikkat çalışmaya imkân vermeyecek şekilde yeniden yapılanmış haldedir.

* * *

Kural #1'de pürdikkat çalışmayı iş programınıza nasıl dahil edeceğinizi, bu doğrultuda bazı odaklanma rutinleri ve ritüellerinden nasıl faydalanacağınızı öğrendiniz. Şimdi Kural #2'de odaklanma yetinizi bir adım ileri taşıyacağız. Aşağıdaki dört stratejinin dayandığı ana fikir şu: Pürdikkat çalışma alışkanlığından azami ölçüde faydalanabilmenin yolu düzenli odaklanma egzersizlerinden geçiyor. Birbirinden farklı yaklaşımlar öneren tüm bu stratejiler aynı amaca hizmet ediyor: her an dağıla dağıla enkaza dönmüş, odaklanamaz hale gelmiş bir zihni, lazer gibi odaklanabilir hale getirmenin yollarını öğretmek.

Asıl olan mola değil, odaklanma

Çoğu insan, her arzu ettiğinde dikkatini toplayabileceğini zanneder, lakin hüsnükuruntudan başka bir şey değildir bu: Dikkat çelici uyaranlar beynin nörolojik yapısını zamanla öyle bir dönüştürür ki insan bir vakit sonra bu uyaranları aşerir gibi aramaya başlar. İşte bu bilgiden yola çıkan aşağıdaki strateji de, beyninizin odaklanma yönünde yeniden yapılanması sürecine katkıda bulunuyor.

Ayrıntılara geçmeden önce, dikkat dağınıklığından muzdarip kimselere önerilen, fakat bence pek işe yaramayan "İnternet Şabatı" [*Internet Sabbath*] yönteminden bahsetmek istiyorum. "Dijital detoks" olarak da bilinen bu ritüelde, haftada bir gün internet teknolojilerinden uzak durmanız gerekiyor. Nasıl ki Eski Ahit'te insanlara Şabat gününü sükûnet ve tefekkür halinde geçirip Tanrı'ya şükretmek için ayırmaları buyruluyorsa, İnternet Şabatının amacı da ekran başında geçirdiğiniz süre boyunca kaçırdığınız şeyleri size hatırlatmak.

Bu yöntemi ilk ortaya atanın kim olduğu meçhul, fakat 2010 yılında yayınlanan *Hamlet's BlackBerry* adlı kitabıyla bu mefhumu geniş kitlelere tanıtan kişi gazeteci William Powers oldu. Powers bir röportajında şöyle diyor: "Tıpkı Thoreau gibi siz de herkesin herkesle bağlantıda olduğu bu dünyadan ara sıra kopmanın yollarını bulun. Hepten inzivaya çekilmeniz şart değil."

Kendinize ara sıra zaman ayırıp uğultulu kalabalıklardan uzaklaşın diyen bu basmakalıp tavsiyenin muhtelif türevleri var. Kimileri yılın birkaç ayını, kimileri Powers'ın önerdiği gibi haftada bir günü, kimileri de günde birkaç saati kendine ayırıyor. Bunlar az çok işe yarayan taktikler, fakat dikkat dağınıklığı sorununun beynin nöral yapılanmasıyla ilintili olduğunu göz önüne aldığımızda şunu rahatlıkla söyleyebiliriz ki İnternet Şabatının dikkatini toplayamayan bir beyne tek başına çare olması mümkün değil. Haftada yalnızca bir gün dengeli beslenip geri kalan zamanda abur cubur yemeye devam ederseniz, kilo veremezsiniz. Aynı şekilde, haftada yalnızca bir gün dikkat dağıtıcı şeylerden uzaklaşarak beyninizin bunlara yönelik açlığını yok edemezsiniz, zira bu şekilde zamanınızın büyük bir kısmını yine dikkat çelici uyaranların etki alanı içinde geçirmiş olursunuz.

İnternet Şabatındansa benim size başka bir önerim olacak: Vaktinizin çoğunu dikkat dağınıklığı koşullarında geçirip de aralara odaklanma molaları serpiştirmek gibi nafile çabalara girmeyin. Bunun yerine, vaktinizin çoğunu odaklanmaya ayırın ve aralarda kendinize dikkatinizi başka şeylere yöneltme izni tanıyın. Önerimi şöyle somutlaştırayım:

Örneğin internet kullanımını, dikkat çelici uyaran olarak düşünün. (Elbette interneti pürdikkat çalışmanın hayrına kullanmak da mümkün. Fakat dikkat dağınıklığından muzdarip biri için bu zayıf bir ihtimal.) Aynı şekilde, internetin yokluğu da pürdikkat çalışma olsun. (Elbette insan dikkatini dağıtıp oyalanmak için internetten başka şeyler de bulabilir, fakat bunlara karşı koymak genelde daha kolaydır.)

Bu kabataslak kategorilere göre strateji şöyle işliyor: Ne zaman internet kullanacağınızı önceden planlayın ve belirlediğiniz bu zaman dilimi dışında kesinlikle internete girmeyin. Hatta mümkünse çalışırken bilgisayarınızın yanında bir defter bulundurup tam olarak *ne zaman* internete girebileceğinizi not düşün. İnternet için yanıp tutuşsanız da o vakit gelene dek çevrimiçi olmak yok.

Bu stratejinin anafikri şu: Beyninizin odaklanma yetisini zayıflatan şey, kullandığınız dikkat dağıtıcı hizmetin kendisi değil. Daha ziyade, azıcık da olsa sıkıldığınızda veya kafa patlatmanızı gerektiren bir müşkülle karşılaştığınızda, uyaranların az/değer üretiminin fazla olduğu faaliyeti derhal bırakıp, uyaranların fazla/değer üretiminin az olduğu faaliyete geçmeyi alışkanlık hale getirmeniz. Çünkü tam da bu değişiklik esnasında zihninize şunu söylemiş oluyorsunuz: "Oyalanacak ilgi çekici bir şeyler yoksa etrafta, hiç durma, hemen başka bir şeye yönel." Sürekli o faaliyetten bu faaliyete geçme alışkanlığı da, nihayetinde dikkatle bağlantılı zihin kaslarınızı zayıflatmış oluyor. Bunları güçlendirmek için yapmanız gereken, internet kullanımı (bunu dikkat çelici şeyler diye okuyun) için ayrı bir zaman dilimi belirlemek.

Diyelim kendinize tanıdığınız internet kullanma vakti otuz dakika sonra başlayacak, fakat ufaktan bunalmaya başladınız ve canınız oyalanacak bir şeyler istiyor. Yapmanız gereken şey, önünüzdeki otuz dakika boyunca bu isteğe direnmek. İşte bu otuz dakikalık zaman dilimi sizin odaklanma egzersizinizdir; bu planlı oyalanma vakitlerini güne yaydığınızda da bu zihin egzersizini güne yaymış olursunuz.

Gayet yalın bir strateji olmakla birlikte uygulama safhası dolambaçlı olabilir. Bu yüzden aşağıdaki hususları aklınızın bir köşesinde tutmanızı öneriyorum.

Husus #1: Bu strateji, işi gereği bolca internet kullanmak ve/veya e-postalara hızlıca yanıt vermek zorunda olanlara da hitap ediyor

İşiniz gereği her gün internette saatlerce vakit geçirmeniz veyahut e-postaları çabucak yanıtlamanız gerekebilir. Sorun değil: O halde daha fazla sayıda *internet dilimi* belirleyeceksiniz. Siz çevrimdışı dilimlerinizin bütünlüğünü bozmamaya özen gösterin yeter, internet dilimlerinizin toplamda kaç adet veya kaçar dakikalık olduğu o kadar da önemli değil.

Diyelim işyerindesiniz ve bir sonraki toplantıya daha iki saat var. Bu süre boyunca on beş dakikada bir e-postalarınızı kontrol etmeniz gerekiyor ve bu kontroller de ortalama beşer dakika tutuyor. O halde bu iki saatlik zaman dilimi boyunca her on beş dakikada bir internete girip geri kalan bütün vakti çevrimdışı dilimlere ayırmanız yeterli. Nihayetinde bu iki saatlik periyodun yaklaşık doksan dakikasını dikkat çelici şeylere bilfiil direnerek çevrimdışı halde geçirmiş ve böylelikle büsbütün internetten kopmaksızın ciddi miktarda odaklanma egzersizi yapmış olacaksınız.

Husus #2: İnternet dilimlerinizi nasıl planlarsanız planlayın, bunların haricindeki zaman dilimlerinde internetten kati surette uzak durmalısınız

Söylemesi kolay, ancak gündelik mesainin koşuşturmacasında uygulaması o kadar da kolay olmayan bir prensip bu. Bu stratejiyi uygularken ister istemez daha en başından karşılaşacağınız bir mesele var: Diyelim bir çevrimdışı dilim esnasında elinizdeki işle ilgili kritik bir bilgiye ulaşmak için internete girmeniz icap etti, fakat bir sonraki internet dilimine daha çok var. Bu durumda ne olacak? Tıkanıp kalacağınızdan, muhtemelen şeytana uyup en kolay çözüme başvurmayı, yani çabucak internete girip gerekli bilgiyi edindikten sonra tekrar çevrimdışı dilime dönmeyi düşüneceksiniz. Fakat mesele zaten bu: *şeytana uymamak!* İnternetin baştan çıkarıcılığını asla hafife almayın; siz alt tarafı bir e-postaya bakıp gelen kutusunu kapatacağım deseniz de, nihayetinde yeni gelen diğer "acil" e-postaları görmezden gelmek o kadar kolay değil. Zihninizin, internet dilimleri ile çevrimdışı dilimler arasındaki sınırın rahatlıkla çiğnenebileceğini sezip sizi kaideyi bozmaya sevk etmesi için böylesi birkaç istisna yeter de artar bile. Nihayetinde olan, bu stratejiden elde edeceğiniz faydaya olur.

Tıkanıp kalmış dahi olsanız çevrimdışı dilimi hemen sonlandırmamanız gerekiyor. Mümkünse, dilimin geri kalanı boyunca internet gerektirmeyen başka bir aktiviteye geçin (hatta geri ka-

lan vakti dinlenerek de değerlendirebilirsiniz). Eğer bu mümkün değilse –elinizdeki işi bir an önce bitirmeniz gerekiyor olabilir– o halde en doğru seçenek programınızı *değiştirerek* bir sonraki internet dilimini öne çekmeniz olacaktır. Ancak şurası mühim: Bu değişikliği yaparken bir sonraki internet dilimini hemen değil, en az beş dakika sonra başlatmalısınız. Nihayetinde bu minik boşluk yüzünden bütün programınız altüst olmaz, fakat internete girme arzusu ile bu arzuyu yerine getirme, yani ödül arasına bir ayraç koymanızın olumlu yöndeki psikolojik etkisi çok büyük.

Husus #3: Odaklanma egzersizlerinden azami verim elde etmek için sadece işyerindeki değil, evdeki internet kullanımınızı da planlamalısınız

Eğer mesai dışı vakitlerde elinizden telefon düşmüyor veya bilgisayarın başından ayrılamıyorsanız, beyninizi yeniden yapılandırmak üzere işyerinde harcadığınız çabayı büyük ölçüde sekteye uğratıyor olabilirsiniz (çünkü beyniniz yeniden yapılanma sürecine ara vermez, her ortamda devam eder). Bu bakımdan, internet kullanımını mesai bittikten sonra da planlamaya devam etmenizi öneriyorum.

Peki mesaiden sonra internet kullanımınızı nasıl planlayacaksınız? Somutlaştıralım: Çevrimdışı dilimlerde fazla vaktinizi almayacak şekilde haberleşme (örneğin, akşam yemeğinde buluşacağınız restoranı kararlaştırmak üzere bir arkadaşınızla mesajlaşma) ve bilgi edinme (örneğin, telefondaki haritadan restoranın yerini öğrenme) izni tanıyabilirsiniz kendinize. Ancak bu zaruri haller dışında, çevrimdışı dilim boyunca telefonunuzu bir kenara koyun ve ne mesajlara yanıt verin ne de internete girin. Akşamları hoşça vakit geçirmek için başvurduğunuz başlıca kaynaklardan biri internet mi? Dert değil: İstediğiniz uzunlukta, istediğiniz sayıda internet dilimi belirleyebilirsiniz. Burada esas mesele, dikkat çelici faaliyetlere ayırdığınız vakti azaltmanız veya tümden iptal etmeniz değil; akşamları en ufak can sıkıntısında dahi hemen dikkat çelicilere teslim olmayarak kendinize *direnme imkânı* yaratmanız.

Bu stratejiyi mesai dışı saatlerde uygulamanızı zorlaştıracak bir durum varsa o da zorunlu bekleme anları olabilir (örneğin markette kasa kuyruğunda beklemek). Bu geçici can sıkıntısı anlarında, aklınızdan geçenlere yoğunlaşarak can sıkıntısından kaçma dürtüsüyle mücadele etmeniz çok önemli. Günümüzde herhangi bir şey için kuyrukta veya bir toplu taşıma aracında öylece durup beklemek ve can sıkıntısına katlanmak insanlara hiç alışık olmadıkları bir deneyimmiş gibi geliyor. Ancak odaklanma egzersizleri açısından baktığımızda herhangi bir yerde herhangi bir şey için sabırla durup beklemek inanılmaz kıymetli.

* * *

Özetle, pürdikkat çalışabilmek için beyninizi, dikkat çelici uyaranlara rahatlıkla karşı koyabilecek şekilde yeniden yapılandırmanız gerekiyor. Bununla, dikkat çelici davranışları tümden yok etmeniz gerektiğini söylemiyoruz; böylesi davranışların dikkatinizi alıkoyma yetisini ortadan kaldırmanız yeterli. İnternet dilimleri belirlemeye dayalı bu basit strateji dikkatinizin kontrolünü ele geçirmekte size büyük kolaylıklar sağlayacak.

Teddy Roosevelt paradoksu

1876-1877 ders yılında yolunuz Harvard Üniversitesi'ne düşseydi eğer, Theodore Roosevelt adlı ince uzun boylu, uzun favorili, delişmen tabiatlı delikanlıyı muhakkak fark eder ve birinci sınıfa yeni başlayan bu genç adamla bir şekilde ahbaplık kuran herkes gibi siz de bir vakit sonra onun ilginçliklerini anlamaya çalışırdınız herhalde.

Öncelikle, sınıf arkadaşlarından birinin tabiriyle "akıl almaz genişlikteki" ilgi alanlarına bakıp, onun dikkatini belli bir konuya verme yetisinden bütünüyle mahrum olduğunu söyleyebilirdiniz. Biyografisini kaleme alan Edmund Morris'e göre Roosevelt'in ilgi alanları arasında boks, güreş ve vücut geliştirme gibi sporlar ile dans ve şiir kulübü aktivitelerinin yanı sıra bir ömür sürdürdüğü doğa gözlemciliği merakı da yer alıyordu. Zaman içinde doğa

gözlemciliğini epey ilerleten Roosevelt, birinci sınıfı bitirdiği yaz yayınlanan *The Summer Birds of the Adirondacks* [*Adirondack Dağları'nın Yaz Kuşları*] başlıklı ilk kitabıyla *Bulletin of the Nuttall Ornithological Club* adlı kuş gözlem dergisinden övgüler toplamayı başardı. Edmund Morris de Roosevelt'in daha o yaşta "ABD'nin en iyi genç doğa gözlemcileri arasında yer aldığı" notunu düşüyor.

Roosevelt, bu müthiş çeşitlilikteki ders dışı faaliyetlerinden kopmamak için normalde her öğrenci gibi esas önceliği olması gereken şeye, yani derslerine kalan vakti ciddi ölçüde sınırlamak zorundaydı. Roosevelt'in üniversite yıllarına ait günlüklerini ve yazışmalarını inceleyen Morris'in tahminlerine göre, geleceğin ABD başkanı gününün yalnızca dörtte birini ders çalışmaya ayırıyordu. İnsan Roosevelt'in notları berbattı herhalde diye düşünüyor doğal olarak, fakat durum hiç de öyle değil. İlk yıl aldığı yedi dersin beşini onur derecesiyle geçmeyi başaran Roosevelt sınıftaki en başarılı birkaç öğrenciden biri değildi, ama görünüşe göre derslerle arası gayet iyiydi.

Roosevelt'in ders çalışmaya ayırdığı görece kısa zaman ile üstün başarılarını yan yana koyduğumuzda karşımıza çıkan paradoksu açıklayacak bir şey varsa o da derslerle ilgili geliştirdiği özgün yaklaşım olabilir. Roosevelt çalışma programını yaparken sabah 8.30'dan akşamüzeri 16.30'a kadarki sekiz saatlik zaman dilimini baz alıyordu. Katıldığı dersler, şiir etüdü, günlük spor antrenmanı ile yemek ve benzeri ihtiyaçlar için gerekli vakti bu sekiz saatten çıkardıktan sonra geriye kalan tüm zaman dilimlerini de yalnızca ders çalışmaya ayırıyordu. Biyografisinde de belirtildiği üzere, bu bölük pörçük vakitleri *sadece ve sadece* okulla ilgili çalışmalara ayırması ve mutlak bir *yoğunlaşmayla* geçirmesi sayesinde toplamda çok uzun olmayan bu periyotlardan azami ölçüde yarar sağlayabiliyordu. "Masa başında geçirdiği vakitler pek uzun olmasa da öyle yoğun odaklanıyor ve öyle hızlı okuyordu ki ders dışı faaliyetlere herkesten fazla zaman ayırabiliyordu," diyor Morris.

* * *

Bu stratejide, günlük mesainizin uygun boşluklarına Roosevelt'inkine benzer yoğun çalışma dilimleri sıkıştırmanız gerekiyor. Yani şöyle: Pürdikkat çalışmanızı gerektiren kritik sorumluluklarınızdan birini seçin ve normalde böyle bir işe aşağı yukarı ne kadar zaman ayırdığınızı hesap edin. Sonra da bu tahmini süreyi *epey kısaltan* zorlayıcı bir mühlet koyun önünüze. Mümkünse bu mühleti başkalarıyla da paylaşın, mesela bu işle ilgili hesap vermeniz gereken birileri varsa, son teslim tarihi olarak onlara bu mühleti verin. Eğer bu mümkün değilse veya bu şekilde büyük risk alacaksanız, o halde kendi kendinizi gaza getirmek adına işi bitirmek için kalan süreyi gösteren bir gerisayım uygulamasını telefonunuza kurup bunu da çalıştığınız ortamda göze çarpacak bir yere yerleştirin.

Böylelikle, artık başlamış bulunduğunuz bu işi zamanında bitirebilmeniz için geriye tek yol kalıyor, o da muazzam bir yoğunlaşmayla çalışmak. Yani e-postalara göz atma, gündüz düşlerine dalma, Facebook'ta gezinme, zırt pırt kahve molasına kaçma türünden bahanelere yer yok. Tıpkı Harvard öğrencisi Roosevelt gibi siz de beyninizdeki müsait tüm nöronları seferber ederek elinizdeki işe dört koldan saldırın ve sarsılmaz konsantrasyon ordunuz zafere ulaşana dek mücadeleyi elden bırakmayın.

İlk başta bu deneyi haftada yalnızca bir kere uygulayın ki yoğunlaşmaya alışan beyniniz arada dinlenme fırsatı da bulsun. Odaklanma yetiniz sayesinde son teslim tarihlerini artık rahatlıkla öne çekebileceğinizden emin olduğunuzda, bu Roosevelt dilimlerini sıklaştırın. Fakat kendi kendinize ilan ettiğiniz bu mühletlerin kapasitenizin çok çok ötesinde, deyim yerindeyse imkânsız hedefler olmamasına da dikkat edin. Her defasında öyle mühletler koyun ki penaltılara kalan bir futbol maçı gibi, sizi son âna dek mücadeleyi sürdürmeye teşvik etsin.

Pürdikkat çalışma, çoğu zihin emekçisinin alışkın olduğu düzeyin hayli ötesinde odaklanabilmeyi gerektirir. Bu stratejide

önerilen kendi kendinize belirlediğiniz mühletler de, beyninizin dikkat merkezlerine zamanlama egzersizi yaptırarak normalde eriştiğiniz odaklanma düzeylerini sürekli yukarı çeker. Bu dilimlerin bir diğer faydası da dikkat dağınıklığına meydan bırakmamasıdır, zira koyduğunuz mühlete sadık kalabilmek için dikkatinizi korumaktan başka yolunuz yoktur. Dolayısıyla, elinizdeki işin verdiği bunaltıdan kaçmak için ilginizi dağıtacak şeylere teslim olmayıp sağ salim tamamladığınız her dilimden daha da dirençli çıkmış olursunuz. Önceki stratejide de bahsettiğimiz gibi, dikkat çelici dürtülere teslim olmayıp direndiğiniz müddetçe direniş hali gitgide kolaylaşır.

Bu stratejiyi uygulayarak geçen ilk birkaç ay boyunca kendi yoğunlaşma rekorlarınızı egale etmiş olacağınızdan, artık sizin için odaklanma denen şeyin anlamı değişmeye başlar ve bu sayede elde edeceğiniz fazladan boş zamanı keyif aldığınız faaliyetlere ayırabilir hale gelirsiniz. Tıpkı Nuttall Ornitoloji Kulübü'nün müşkülpesent üyelerini etkilemeyi kafasına koyan Roosevelt'in yaptığı gibi.

Üretken meditasyon

MIT'deki iki yıllık post-doktora programım sırasında eşimle birlikte Boston'ın merkezindeki Pinckney Caddesi üzerinde küçük ve güzel bir apartman dairesinde yaşıyorduk. Charles Nehri'nin öbür yakasında bulunan MIT kampüsü eve yalnızca bir buçuk kilometre uzaklıktaydı ve ben de bu yolu kar kış demeden her gün yürüyerek gidip geliyordum. Şöyle bir rutin tutturmuştum: Hava nasıl olursa olsun sabahları kampüse Longfellow Köprüsü üzerinden yürüyerek gidiyordum. Öğlen olunca spor kıyafetlerimi giyip eve kadar koşuyordum, fakat bu kez Charles Nehri'nin kıyı şeridini kat edip Massachusetts Caddesi Köprüsü'nden geçen uzun bir rota izliyordum. Evde çabucak yemek yiyip duş aldıktan sonra bir an önce kampüse dönmek üzere nehrin karşısına geçen metroyu kullanıyordum. Mesai bittikten sonra da yine yürüyerek eve dönüyordum. Kısacası, bu iki yıl boyunca *epey* yürüdüm

ve bu sayede aşağıda size önereceğim pratiği geliştirme fırsatını buldum: *üretken meditasyon.*

Üretken meditasyonda; yürüyüş, koşu, araba sürme veya duş gibi, bedenen meşgul, zihnen serbest olduğunuz bir faaliyet esnasında dikkatinizi belli bir mesele üzerinde toplamanız gerekiyor. Yaptığınız işe bağlı olarak bu mesele bir makale ya da proje taslağı da olabilir, bir matematik formülü veya yeni bir iş stratejisi de. Her ne olursa olsun, önemli olan tek bir konuya odaklanmanız ve tıpkı farkındalık meditasyonunda olduğu gibi, dikkatiniz yön değiştirdiğinde ya da hepten dağıldığında tekrar tekrar esas konuya dönmeniz.

Charles Nehri'nin iki yakası arasında mekik dokumakla geçen bu iki yıl boyunca günde en az bir kez üretken meditasyona başvuruyordum ve zaman içinde bunun giderek daha fazla faydasını görür hale geldim. Örneğin son kitabımdaki kritik bir bölümün taslağını yürürken şekillendirdim. Yine bilgisayar bilimleri alanında karşılaştığım pek çok karmaşık sorunun çözümünü yürürken geliştirdim.

Üretken meditasyonu size de öneriyorum. İlla her gün dört başı mamur bir seans yapmanız gerekmiyor, fakat haftada en az iki ya da üç seans yapmayı hedefleyebilirsiniz. Köpeği gezdirmek ya da evden işe gitmek gibi normalde ziyan edilen vakitleri geri dönüşüme sokmanıza imkân tanıdığından, üretken meditasyona özel bir zaman yaratmanıza gerek yok; bilakis usulünce uyguladığınızda çalışma saatlerinizden çalmak yerine iş verimliliğinizi artırmış olursunuz. Üretken meditasyona başvurmanızı gerektiren kritik bir sorunla karşı karşıyaysanız, günlük mesainize bir yürüyüş molası sıkıştırabilirsiniz de.

Diğer meditasyon türleri için geçerli olduğu gibi, üretken meditasyonu da etkili ve doğru bir şekilde uygulayabilmek için düzenli pratik yapmak gerek. Post-doktora yaparken bu stratejiye başvurduğum ilk zamanlar uzun uzun "düşünmek"le geçen vakitlerden sonra elime pek bir şey geçmiyordu ve kendimi ümitsizce dikkatim dağılmış halde buluyordum. Bu yöntemin meyvelerini

ancak aradan haftalar geçtikten sonra toplamaya başladım. Muhtemelen siz de aynı durumla karşılaşacaksınız, bu yüzden sabırlı olmanız gerekiyor. Yine de mahsulü artırmak için size iki öneride bulunmak istiyorum.

Öneri #1: Dikkat çelicilerden ve patinajdan sakının

Üretken meditasyon seanslarının en başında zihninizin ilk isyan girişimi, çok daha ilginç görünmekle birlikte konu dışı fikirleri önünüze getirmek olacaktır. Örneğin benim zihnim, yazmış olmam gerektiğini iyi bildiğim bir e-postayı yazmaya koyularak dikkatimi rayından çıkarmakta pek mahirdi. Bu alakasız fikirler zinciri normalde insana fazlasıyla sıkıcı gelse de, o an için karşı konulmaz biçimde baştan çıkarıcı hale gelebiliyorlar. Dikkatinizin başka bir yöne kaydığını fark ettiğinizde, bu alakasız fikirlere bilahare dönebileceğinizi usulca kendinize hatırlatın, ardından da dikkatinizi yeniden esas mesele üzerinde toplayın.

En az dikkat çeliciler kadar etkili, fakat daha sinsi bir düşman da patinaj. Zihniniz, çetin bir sorunla karşılaştığında mümkün mertebe enerji tüketmekten kaçınacak şekilde evrimleşmiştir; yani sorunu derinlemesine ele almak yerine zaten bildikleriniz üzerinde tekrar tekrar düşünerek enerji tasarrufu yapar. Kendimden örnek vereyim: Ne zaman bir matematiksel ispat üzerinde çalışacak olsam zihnim en temel, en basit sonuçları temcit pilavı gibi tekrar tekrar önüme getirerek esas sonuca ulaşma zahmetinden kaçınma eğilimi gösterir. İçinde bulunduğunuz üretken meditasyon seansını bir anda berbat edebileceği için patinajdan sakınmaya özen göstermelisiniz. Patinaj emareleri göstermeye başladığınızı fark ettiğiniz an, içine girdiğiniz bu döngüyü kendinize hatırlatıp bir sonraki adıma odaklanın.

Öneri #2: Pürdikkat düşünme sürecinizi yapılandırın

Bir sorunu "enine boyuna düşünmek" dendiğinde insanın aklına gayet yalın bir faaliyet geliyor, fakat gerçekte durum hiç de sandığımız gibi değil. Diyelim karmaşık bir sorunla karşı karşı-

yasınız ve etrafta dikkatinizi dağıtacak herhangi bir şey olmadığı gibi düşünmek için bol bol zamanınız da var. Düşününce, nasıl bir yol izlenmesi gerektiği gayet açık gibi görünse de ne yapacağınızı bilemez halde kalakalmanız işten bile değil. Ben böyle durumlarda pürdikkat düşünme sürecini bir parça yapılandırmanın epey faydasını görüyorum. Bunun için size önereceğim şey şu: Öncelikle sorunun çözümüyle alakalı *değişkenleri* titizlikle gözden geçirin ve ardından bunları kısa süreli belleğinizde depolayın. Örneğin yazdığınız kitabın bir bölümü üzerine çalışıyorsanız, değişkenleriniz bu bölümde temas etmek istediğiniz temel hususlar olabilir. Veyahut bir matematiksel ispatı çözmeye çalışıyorsanız eğer, bu kez elinizdeki değişkenler formüldeki gerçek değişkenler, varsayımlar veya yardımcı teoremler olacaktır. Ilgili değişkenleri tanımladıktan sonra *bir sonraki adımın ne olduğuna dair soruyu* belirleyin (bu sorunun yanıtını, elinizdeki değişkenleri kullanarak vereceksiniz). Kitap örneğindeki bir sonraki adımı belirleyen soru şöyle bir şey olabilir: "Bu bölüm için en etkili açılış cümlesi ne olabilir?" İspat için de şunu diyebiliriz: "Bu özelliğin sağlandığını varsaymazsam ne olur?" Böylece ilgili değişkenleri toplamış, bir sonraki adımın ne olduğuna dair soruyu belirlemiş oldunuz ve artık dikkatinizi yönelteceğiniz spesifik bir hedef var elinizde. Bu soruyu da yanıtladıktan sonra her aşamada bu süreci pekiştirebilirsiniz. Değişkenleri gözden geçirip depolama, bir sonraki adıma dair soruyu belirleyip yanıtlama, ardından kazanımlarınızı pekiştirme biçimindeki bu döngü sayesinde yoğun bir odaklanma egzersizi yapmış olacaksınız.

Hafıza egzersizleri

Avustralyalı Daniel Kilov sadece beş dakika içinde bir deste iskambil kâğıdını, yüz basamaklı bir sayıyı veya 115 soyut şekli hafızasında tutabiliyor. Kilov'un bu üstün yeteneği ona Avustralya'daki hafıza şampiyonalarında çeşitli madalyalar kazandırmış. Bunda şaşıracak bir şey yok; asıl şaşırtıcı olan, başarılı bir mental sporcu olan Kilov'un bu noktaya gelmeden önceki hayatı.

Sahip olduğu istisnai hafıza yeteneğinin Tanrı vergisi olmadığını belirten Kilov, aksine lise yıllarında kendini dalgın ve düzensiz biri olarak görüyormuş. Derslerinde de pek başarılı olduğu söylenemeyeceğinden, sonunda Kilov'a dikkat dağınıklığı teşhisi konmuş. Avustralya'nın en başarılı ve en ünlü hafıza şampiyonlarından biri olan Tansel Ali'yle tesadüf eseri tanıştıktan sonra hafızasını eğitmeye karar veren Kilov, üniversiteye başladığı yıl ulusal çapta düzenlenen bir hafıza şampiyonasında ilk madalyasını kazanmayı başarmış.

Kısa sürede uluslararası çapta bir mental sporcu olmayı başaran ilk kişi Kilov değil. Amerikalı yazar Joshua Foer de 2006 yılında sadece bir yıllık (yoğun) bir eğitimin ardından ABD Hafıza Şampiyonluğunu kazanmıştı (daha sonra bu süreci kitabında ayrıntılı bir şekilde anlattı). Bu hikâyede bizi ilgilendiren asıl mesele, hafızasını geliştirmek için yoğun bir şekilde çalışan Kilov'un bu süreçte *okuldaki* gidişatı: Kilov'un hafıza eğitimi, onu dikkat dağınıklığından muzdarip bir öğrenciden Avustralya'nın en seçkin üniversitelerinden birini onur derecesiyle bitiren bir öğrenciye dönüştürdü. Mezun olduktan kısa süre sonra yine Avustralya'nın seçkin üniversitelerinden birinde doktora programına başlayan Kilov, halen ünlü bir felsefecinin danışmanlığında tezini yazmakla uğraşıyor.

St. Louis-Washington Üniversitesi Hafıza Laboratuvarı'nın direktörü Henry Roediger, bu dönüşümü mümkün kılan faktörlere ilişkin bir araştırma gerçekleştirdi. 2014 yılında San Diego'da düzenlenen Ekstrem Hafıza Turnuvasına bir ekip gönderen Roediger ve meslektaşları, araştırma ekibinin yanlarında götürdüğü bir dizi bilişsel test aracılığıyla bu seçkin hafıza sporcularını sıradan insanlardan ayıran şeyin ne olduğunu anlamaya çalıştılar. Roediger, araştırma sonuçlarına ilişkin *New York Times*'ın blog sayfası için yazdığı yazıda şöyle diyordu: "Hafıza sporcularını biz sıradan bireylerden farklı kılan başlıca faktör sahip oldukları bilişsel bir yeti. Fakat bu yeti bellek kapasitesinin değil, *dikkat kapasitesinin* doğrudan bir sonucu." [Vurgu bana ait.] Kişinin dikkatini temel

bilgilerden ayırmama becerisinin ölçüsü olan bu yetiye "dikkat kontrolü" deniyor.

Toparlamak gerekirse, hafızamı eğiteyim derken farkında olmadan genel odaklanma yetinizi de geliştirebilir ve bu yetiden pürdikkat çalışma gerektiren her alanda ziyadesiyle faydalanabilirsiniz. Dolayısıyla buradan şu sonucu çıkarabiliriz: Daniel Kilov'u vasat bir lise öğrencisinden parlak bir üniversite öğrencisine dönüştüren faktör olağanüstü hafızası değil, hafızasını geliştirme çabası sırasında (hasbelkader) edindiği keskin pürdikkat çalışma becerisi oldu. Mesela siz de internette kolayca bulabileceğiniz bir deste iskambil kâğıdının sırasını ezberleme yöntemlerini öğrenip uygulayabilirsiniz. Tıpkı kaldırdığınız ağırlığa tepki veren kol kaslarınız gibi bu faaliyet de genel odaklanma becerinizi güçlendirerek daha kolay derinleşmenizi sağlayacaktır. Denemeye değer!

Öte yandan şunu da belirtmemiz gerekir ki iskambil destesindeki kâğıtların sırasını bellemenin öyle çok özel bir tarafı yok. Adam Marlin gibi Talmud çalışmak, üretken meditasyon yapmak veya bir şarkıyı notalara bakmadan gitarla çalmaya çalışmak; yaptığınız şeyden bağımsız olarak sağlam bir dikkat isteyen yapılandırılmış her türden düşünme süreci benzer bir etkiye yol açar. Yani eğer iskambil kâğıtlarını akılda tutmak size cazip gelmediyse, buna benzer bilişsel gereklilikleri olan başka bir şey de seçebilirsiniz. Bu stratejideki kilit mesele ne yaptığınız değil, odaklanma becerinizi güçlü kılmak üzere kararlı bir şekilde egzersiz yapmanız.

Kural #3

Sosyal Medyadan Çıkın

Yazar ve sosyal medya uzmanı Baratunde Thurston 2013 yılında bir deney yapmaya karar verdi. Elli dokuz binden fazla ileti dizisi bulunan Gmail hesabı da dahil, çok takipçili Facebook ve Twitter hesaplarından, en iyi kullanıcı ödülüne layık görüldüğü Foursquare hesabına dek, onu arkadaşlarının gözünde "dünyanın en çevrimiçi insanı" yapan tüm internet hesaplarından yirmi beş günlüğüne ayrı kalacaktı, çünkü kendi tabiriyle artık tamamen tükenmişti.

Thurston, Fast Company'de "#UnPlug." [*#FişiÇek.*] gibi muzip bir başlıkla yayınlanan yazısında bu deneyden uzun uzun bahsediyor: İlk haftanın sonunda düşük tempoda geçen günlerinin ona hiç de garip gelmemeye başladığını, çevrimdışı hayata kısa sürede alıştığını belirtiyor. "Her an yeni bir şeyler öğrenmiyor olmayı dert etmemeye başladım; sürekli varlığımı ispatlayacak bir şeyler paylaşmamış olsam da, var ve hayatta olduğumu hissedebiliyordum." Bu süreçte, sokakta başkalarıyla sohbet edebildiğini, fotoğrafını Instagram'da paylaşmadan da yemek yiyebildiğini, Twitter hesabını kontrol etmeden bisiklet sürebildiğini fark eden Thur-

ston, bu faaliyetlerin ne denli keyif verici olduğunu idrak eder. "Fakat ne yazık ki," diyor Thurston, "daha fazla sürdüremedim bunu." Yöneticiliğini yaptığı internet girişimleri ve tanıtımını yapması gereken kitapları, bu yirmi beş günlük sürecin ardından Thurston'ı gönülsüzce yeniden çevrimiçi dünyaya dönmeye mecbur eder.

Baratunde Thurston'ın yaptığı bu deney, Facebook, Twitter ve Instagram gibi sosyal medya ağları ile Business Insider ve BuzzFeed gibi bilgi-eğlence sitelerinin günümüz kültürüyle nasıl bir ilişkisi olduğuna dair iki önemli hususu açığa çıkarıyor: Birincisi, bu iletişim ağlarının zamanımızı parçalara ayırdığını ve odaklanma becerimizi körelttiğini her geçen gün daha iyi anlıyoruz. Görünen o ki bu konuda artık kimsenin pek bir şüphesi kalmamış; hepimiz bu durumun farkındayız ve pek çok insan da bunu gerçek bir sorun olarak yaşıyor. Odaklanma becerisini geliştirmek isteyenler içinse bu sorun daha da ağırlaşıyor. Örneğin buraya kadar önerdiğim stratejileri uygulamaya çalıştığınız periyotlar haricinde bütün vaktinizi tıpkı Baratunde Thurston gibi iletişim ağları deryasında kaybolmuş halde geçirdiğinizde, odaklanma becerinizi geliştirmek için verdiğiniz çabalar da berhava olup gidecektir. İrade gücümüz kısıtlıdır ve albenili internet araçlarının dikkatinizi çelmesine müsamaha gösterdiğiniz ölçüde ciddi konulara odaklanmakta zorlanırsınız. Dolayısıyla pürdikkat çalışma becerisinde ustalaşabilmek için zamanınızın ve dikkatinizin kontrolünü yeniden ele geçirmelisiniz.

Fakat bütün bu dikkat çelici ıvır zıvırla mücadeleye girişmeden önce savaş alanının şartlarını yakından incelemek gerek ve bu da bizi Baratunde Thurston'ın hikâyesinde açığa çıkan ikinci hususa götürüyor: Bu iletişim ağlarının doğurduğu sorunlarla mücadele etme konusunda zihin emekçilerinin halihazırda içine düştükleri acz duygusu. Thurston, internete harcadığı zaman ve enerji katlanılmaz bir çile halini aldığında, önündeki yegâne seçeneğin internetten (bir süreliğine) kopmak olduğunu düşünmüştü. Anlaşılan bu konuda yalnız değil; sosyal medya ve bilgi-eğlence

sitelerinin yol açtığı dikkat dağınıklığına karşı tek alternatifin katı bir İnternet İstirahati[15] [*Internet Sabbatical*] olduğu yolundaki görüş, gitgide daha sık gündeme geliyor.

Bu iki hususu göz önüne aldığımızda önümüzde iki ayrı uçta yer alan iki seçenek var gibi görünüyor: Ya internetten bütünüyle kopacağız ya da internet çağındaki dikkat dağınıklığını kabulleneceğiz. Ne var ki her iki çözümün de bir fayda sağlamayacağı belli. İnternetten bütünüyle kopmak gibi, çoğu insana imkânsız gelecek önerilerde bulunmanın abesle iştigal olduğuna şüphe yok. Hangimiz gerçekten de Baratunde Thurston'ın izinden gidip bir ayımızı internetten uzak geçirebiliriz ki? Dolayısıyla, elimizdeki iki seçenekten ikincisine kaldığımız sonucunu çıkarıyoruz buradan: halihazırda içinde bulunduğumuz dikkat dağınıklığı halini kabullenmek. Nitekim Thurston da, yirmi beş günde kazandığı bütün o zihin berraklığı ve ferasete rağmen deney bittikten sonra çabucak eski haline döndü. Bu bölümü yazdığım sırada kontrol ettim: Deneyin üzerinden sadece altı ay geçtikten sonra, sabahları birkaç saat içinde art arda onlarca tweet atan eski Thurston çoktan aramıza dönmüş.

Bu bölümde yer verdiğimiz kural, işte bu kısırdöngüyü kırmak üzere üçüncü bir seçenek sunuyor: Evet, bütün bu iletişim ağlarının tabiatları gereği kötücül olduğundan söz edemeyiz elbette ve içlerinden bazıları iş veya gündelik hayatınızda epey hayati bir yer tutabilir. *Bunu kabul etmekle birlikte*, bunlardan herhangi birinin sizden talep edebileceği zaman ve dikkat (ve dahası kişisel bilgi) miktarı için normalde olduğundan çok daha katı bir eşik belirlemek ve böylece genel olarak bunların kullanımıyla ilgili çok daha seçici olmak gerekiyor. Yani size Baratunde Thurston gibi yirmi beş günlük bir internet orucuna girmenizi değil, onu

15 İnternet İstirahati, Kural #2'de bahsettiğim İnternet Şabatıyla aynı şey değil. Çevrimiçi dünyayı askıya alma eylemi, İnternet İstirahatinde daha kapsamlıdır ve bazen haftaları bulan uzun sürelere yayılır. İnternet Şabatında ise bu eylem daha düzenlidir ve genellikle haftada bir günle sınırlıdır.

bu oruca mecbur bırakan aşırı iletişim halini reddetmenizi öneriyorum. Pürdikkat çalışma alışkanlığını sahiden edinmek istiyorsanız eğer, meseleyi siyah-beyaz görmeyin ve aradaki gri alana geçmeye çalışın.

* * *

Bu gri alana geçerken atacağımız ilk adım, halihazırda kullandığımız iletişim araçlarını nasıl ve neye göre seçtiğimizi anlamak. Facebook'a neden üye olmadığım hakkında 2013 yılında yazdığım bir yazıya gelen tepkiler sayesinde bu seçim sürecinin nasıl işlediğine dair epey şey öğrendim. Bütünüyle kendi tercihlerimi açıklamak üzere yazdığım bu yazı suçlayıcı bir ton içermese de pek çok okur söylediklerimi üstüne alınarak savunmaya geçti ve neden Facebook kullandıklarına dair *kendi* gerekçelerini sıralayan yanıtlar yazdılar bana. Örnek vermem gerekirse:

- "Facebook'a üye olmamın en önemli nedeni eğlence. Arkadaşlarımın neler yaptığını görebiliyorum, komik fotoğraflar paylaşabiliyorum, hızlıca yorum yapabiliyorum."
- "İlk başta herhangi bir neden olmaksızın öylesine bir hesap açtım. Sırf meraktan bir kısa öykü forumuna katıldım. Bu sayede daha iyi yazmaya başladım, bir sürü yakın arkadaşım oldu."
- "Liseden tanıdığım pek çok insan Facebook'a üye olduğu için ben de katıldım."

Bu yazıya gelen yorumların büyük bölümü bu minvaldeydi ve en çok dikkatimi çeken de, bütün bu gerekçelerin beklemediğim kadar eften püften oluşuydu. Örneğin yukarıda yer verdiğim üç gerekçeden ilkinin yazarının Facebook sayesinde iyi vakit geçirdiğinden hiç şüphem yok, fakat aynı kişinin Facebook'a üye olmadan önce sıkıntıdan patladığını düşünmemiz için de bir sebep yok. Dahası, Facebook birden kapansa bile can sıkıntısının üstesinden gelmekte zorlanmayacağını rahatlıkla söyleyebilirim.

Nihayetinde Facebook, mevcut eğlence seçeneklerinden yalnızca biri ve aslına bakarsanız vasat bir seçenek olduğu bile söylenebilir.

Diğer okur, kısa öykü forumu vasıtasıyla yeni arkadaşlar edindiğinden söz ediyor. Bu arkadaşlıkların hakikiliğini sorgulayacak değilim elbette, fakat bilgisayarlar arası kısa mesaj alışverişinden ibaret olduğunu göz önüne aldığımızda, kurulan bu arkadaşlıkların yüzeysel olduğu söylenebilir. Yüzeysel arkadaşlıklar kurmakta yanlış bir şey yok, fakat bu düzeydeki yakınlıkların ilgili okurun sosyal hayatında merkezi bir yer tutacağını pek sanmıyorum. Aynı şey liseden arkadaşlarını bulan okur için de geçerli: Bu şekilde hoşça vakit geçirse de, insani iletişim ve mutluluktan anladığı şeyin bu olduğuna pek ihtimal vermiyorum.

Belirtmek isterim ki okurlarca dile getirilen faydaları küçümsemek, bunları hepten yadsımak gibi bir niyetim yok. Benim vurgulamaya çalıştığım şey, bütün bu gerekçelerin eften püften ve biraz da keyfi oluşu. (Oysa Facebook değil de diyelim genel olarak internetin veya e-posta servisinin ne gibi faydalar sağladığını sorsaydık, çok daha somut ve sağlam gerekçelerle karşılaşırdık.) Bu gözleme yanıt olarak diyebilirsiniz ki *değer, değerdir*: Facebook veya benzer bir hizmeti kullanmanın küçücük de olsa ilave faydaları varsa niye kullanmayalım ki?

Ben, işte bu düşünce tarzını *faydanın azı çoğu olmaz yaklaşımı* olarak adlandırıyorum.

> **İletişim aracı seçiminde faydanın azı çoğu olmaz yaklaşımı:** Belli bir iletişim aracını kullandığınızda elde edebileceğiniz *herhangi bir* fayda veya kullanmadığınızda mahrum kalacağınız *herhangi bir* şey söz konusuysa eğer, bunu ilgili iletişim aracını kullanmaya yeterli bir gerekçe olarak görürsünüz.

Kuşkusuz, bu yaklaşımdaki esas sorun, ilgili iletişim araçlarının beraberinde getirdiği tüm olumsuzlukları görmezden gelmesidir. Bu hizmetler, kullanıcıları kendilerine bağımlı kılacak şekilde tasarlanmıştır. Pürdikkat çalışma gibi, mesleki ve kişisel hedeflerinize doğrudan katkı sunacak faaliyetlere mahsus vakit-

ten ve dikkat kapasitesinden çalarlar. Bu türden iletişim araçlarını belli bir süre kullandıktan sonra Baratunde Thurston ve onun gibi milyonlarca insanı tüketen o ölçüsüz iletişim haline varmanız işten bile değil. Faydanın azı çoğu olmaz diye düşünmenin asıl sinsi niteliği işte tam da bu noktada kendini ele veriyor. İletişim araçları belli bir aşamadan sonra zarar vermeye başlar. Bir iletişim aracının ne getirip ne götürdüğünü tartmak yerine sağlayabileceği en ufak faydayı bu iletişim aracını sınırsızca kullanmanın gerekçesi haline getirirseniz, zihin emeğine dayalı günümüz ekonomisinde ayakta kalma ve dahası başarılı olma yetinizi farkında olmadan sakatlayabilirsiniz.

Objektif bir gözle bakıldığında, varılan bu sonucun şaşırtıcı olmaması gerekir. Bu en ufak faydaya odaklanan yaklaşım, iletişim araçları bağlamında kolayımıza gelse de, daha geniş bir açıdan bakıp kalifiye işler bağlamında yeniden değerlendirildiğinde bunun araç seçerken başvurulamayacak kadar tuhaf ve tarihdışı bir yaklaşım olduğu rahatlıkla görülür. Başka bir deyişle, internetle ilgili her şeye devrimci nitelik atfeden retoriği (birinci kısımda sözünü ettiğimiz, ya "devrim"e tamamen bağlısınızdır ya da çağdışı kalmış bir makine kırıcı, yani Luddist'sinizdir diyen retorik) bir kenara bırakır bırakmaz, iletişim araçlarının aslında o kadar da istisnai ya da olağanüstü bir tarafı olmadığını fark edeceksiniz; nihayetinde bunlar da demircinin çekici ya da ressamın fırçası gibi, kalifiye işçilerin işlerini daha iyi yapmak için kullandıkları (ve ara sıra boş vakitlerinde başvurdukları) birer araç yalnızca. Kalifiye işçiler tarih boyunca karşılarına çıkan yeni araçları şüpheci gözlerle değerlendirdiler ve kullanıp kullanmama konusunda ince eleyip sık dokudular. Söz konusu internet olduğunda neden zihin emekçileri de aynı yolu izlemesin ki? Günümüz kalifiye işçilerini kendilerinden önce yaşamış meslektaşlarından ayıran şey, çekiç veya fırça yerine dijital bitlerle çalışmaları değil mi?

Özenli ve dikkatli bir araç seçiminin nasıl bir şey olduğunu anlayabilmek için geçimini dijital olmayan araçlarla kazanan birinin fikrine başvurmak en doğrusu. Neyse ki tam da böyle biri-

ni tanıyorum: İngilizce öğretmenliğini bırakıp çiftçilik yapmaya başlayan ve bu yeni işinde hayli başarılı olan Forrest Pritchard.

* * *

Forrest Pritchard, Washington yakınlarındaki aile çiftliğini devralıp başına geçtikten sonra geleneksel monokültürel tarımdan vazgeçip o dönemler yeni yeni gelişmekte olan yemlik ota dayalı büyükbaş hayvancılığa yönelmiş. Şu an ürünlerini toptancılara ve dolayısıyla marketlere satmak yerine yerel pazarlarda doğrudan son tüketiciye ulaştırıyor ve küçük çaplı işletmelerin nadiren belini doğrultabildiği bu sektörde işleri gayet iyi gidiyor.

Ben de Pritchard'la bir pazar yerinde tanıştım. Sadece üzerindeki çiftçi önlüğü ve uzun boyuyla değil, işinin ehli zanaatkâr havasıyla da hemen dikkati çekiyordu. Kendimi tanıtıp dijital olmayan bir meslek olarak çiftçilikte üretim araçlarını nasıl ve neye göre seçtiklerini sordum. Hemen konuya girip, "Yemlik saman üretimi bunun için gayet iyi bir örnek," dedi. "Altında yatan iktisadi nedenlerden uzun uzadıya bahsetmeme gerek kalmadan temel fikri anlatabilirim."

Pritchard yeni işinin başına geçtiği sıralarda, hayvanların kışın tüketecekleri yemlik saman, çiftlik bünyesinde üretiliyormuş. Bunun için de traktörün arkasına takılan balya makinesi adlı bir ekipman kullanılıyor. Biçildikten sonra kuruyup samana dönen otlar, bu makine aracılığıyla çayırdan toplanıp balya haline getiriliyor. Yemlik saman, büyükbaş hayvancılıktaki temel girdilerden biri ve balya makinesiyle traktör sahibi olmak bu açıdan makul görünüyor. Nihayetinde kendi arazinizden parasız elde edebileceğiniz kaliteli ot dururken neden dışarıdan yem satın alasınız ki? Dolayısıyla bir çiftçinin gidip bir balya makinesi satın almasından daha doğal bir şey olamaz herhalde diye düşünüyoruz.

Fakat Pritchard böyle düşünmüyor. Ona göre konuya böyle yüzeysel bir açıdan yaklaşan çiftçi, eninde sonunda iflas bayrağını çeker. Çoğu çiftçi gibi Pritchard da hangi aracı kullanacağına karar verirken ince eleyip sık dokuyor. Balya makinesi konusunda

da uzun uzun düşünüp taşınan Pritchard, sonunda makineyi elden çıkarmaya karar vermiş. Şu an çiftlikte kullanılan tüm yemlik saman dışarıdan satın alınıyor.

Peki neden?

Şu yüzden: Pritchard öncelikle balya makinesi aracılığıyla yemlik saman üretimi maliyetini hesaplıyor. Bir sürü girdi söz konusu: yakıt, tamir, bakım, garaj, vergi... Üstelik bu doğrudan girdileri hesaplamakta sorun yok, Pritchard'a göre esas mesele balya makinesinin yol açtığı "fırsat maliyeti" (başka bir deyişle, balya makinesi yüzünden kaçan fırsatlar). Yemlik saman üretimi yaz ayları boyunca aralıksız devam eden ve başka hiçbir üretim faaliyetine zaman bırakmayan bir iş. Fakat Pritchard yemlik samanı dışarıdan satın almaya başladığında yazın hem daha hızlı nakit akışı hem de toprağa gübre sağlayan küçükbaş hayvancılık gibi daha düşük maliyetli ve daha az zahmetli zirai faaliyetlere zaman ayırabiliyor. Aynı zamanda bütün bu süreçte nadasa bıraktığı arazisini hem daha verimli hale getirmiş hem de kalite bakımından korumuş oluyor.

Yani Pritchard nihai kararını verirken aslında elde edilen kârla kafa kafaya gelen parasal maliyetlerdense uzun vadede toprak sağlığını ve kalitesini korumak gibi daha incelikli bir meseleye odaklanıyor ve yemlik samanı dışarıdan satın almanın daha kaliteli arazi anlamına geldiği sonucuna vararak balya makinesini satışa çıkarıyor.

Gördüğünüz gibi Pritchard'ın kullanacağı araca karar verirken izlediği yol hiç de basit değil. Herhangi bir araca para, zaman ve emek harcamak için yalnızca *birtakım* faydalar sağlamasının yeterli olduğunu düşünmek, bu çiftçiler için gülünçten de öte bir şey. Çiftliğin makine parkındaki *her* araç gibi şüphesiz balya makinesinin de sunduğu faydalar var. Fakat bunun yanı sıra olumsuz yanları da var *elbette*. Pritchard da işte bu kararı verirken balya makinesinin ne getirip ne götürdüğünü titizlikle değerlendirdi. İlkin somut bir esas belirledi kendine: Toprak sağlığı ve kalitesi, bu işi sürdürebilmesi için her şeyden önemliydi. Ardından söz

konusu aracı kullanıp kullanmamakla ilgili nihai kararını bu esasa binaen biçimlendirdi.

Eğer zihin emeğine dayalı bir işle meşgulseniz ve hele bir de pürdikkat çalışma alışkanlığı edinmek istiyorsanız, kullandığınız araçları en az çiftçiler ve diğer kalifiye işçiler kadar özenle seçmenizi öneririm. Bu seçim stratejisini aşağıdaki gibi tanımlamaya çalıştım. Araç seçiminde *zanaatkâr yaklaşımı* genel başlığı altında tanımladığım bu strateji, araçların son kertede kişinin zanaatıyla ilgili büyük amaçlara hizmet ettiğine işaret ediyor.

> **İletişim aracı seçiminde zanaatkâr yaklaşımı**: Mesleki ve kişisel hayatınızı başarılı ve mutlu kılacak temel faktörleri tanımlayın. Eğer bir iletişim aracının bu faktörler üzerindeki olumlu etkileri olumsuz etkilerinden daha fazla değilse o aracı kullanmayın.

Gördüğünüz gibi incir çekirdeği kadar faydaya tamah etmekten farklı olarak burada bir aracı kullanmaya karar vermek için o aracın herhangi bir faydasını görmek yetmiyor, olumlu yanlarının olumsuz yanlarına galebe çalması gerekiyor. Ayrıca bu yaklaşımda insanları iletişim ağlarını kullanmaya sevk eden faydalar yadsınmadığı gibi, "iyi teknoloji-kötü teknoloji" türünden peşin hükümlü ayrımlara da gidilmiyor: Sizden istenen, geçmişten bugüne diğer kalifiye mesleklerde de uygulandığı biçimde, kullanacağınız araca karar verirken ince eleyip sık dokumanız.

Aşağıdaki üç strateji, faydanın azı çoğu olmaz yaklaşımından kurtulup vaktinizi ve enerjinizi talep eden araçlara yönelik zanaatkârane bir yaklaşım geliştirmenizde epey işinize yarayacak. Zanaatkâr yaklaşım bir çırpıda geliştirilebilecek bir şey olmadığından, burada yer verilen stratejilerin rehberliğinde ilerlemenizde büyük fayda var. Hayatta sizin için en önemli şeylerin neler olduğunu belirlemeye ve ardından muhtelif araçların bu faktörler üzerindeki etkilerini ölçüp biçmeye yarayan basit bir formül yok elimizde; bu iş pratik ve deneyim gerektiriyor. Burada yer verilen stratejiler de bu doğrultuda iletişim araçlarınızı farklı açılardan değerlendirebilmeniz için belli bir çerçeve sunuyor.

İnternet kullanım alışkanlıkları ve 80/20 kuralı

Malcolm Gladwell, Michael Lewis ve George Packer: Kendi alanlarında büyük ses getiren ve çok satan kitaplara imza atmış bu üç yazardan hiçbirinin Twitter hesabı yok. Sebebi, Twitter'ı yararsız bulmaları filan değil; Twitter'ın büyük faydasını gören başka yazarlar olduğunun farkındalar ve buna bir itirazları yok. Twitter'ın ateşli savunucuları uzun uzun bu hizmetin faydalarından bahsededursun, onlar zararlarının faydalarına ağır basmasından ötürü Twitter'dan uzak durduklarını çeşitli vesilelerle açık açık belirtiyorlar.

Bu yazarların Twitter ve benzeri araçları kullanmamakla ne kadar iyi ettiklerini uzun uzadıya gerekçelendirmemize gerek yok, çünkü kitaplarının satış rakamları ve aldıkları ödüller söze gerek bırakmıyor. Onların bu kararını zanaatkâr yaklaşımının yüreklendirici bir örneği olarak görmek daha doğru olur. Çoğu zihin emekçisinin, bilhassa da yaratıcı sektörlerde çalışanların önüne gelen her aracı sorgusuz sualsiz benimsediği bir zamanda bu türden hizmetlere daha seçici gözle bakan olgun yaklaşımlarla karşılaşmak insana ferahlatıcı geliyor. Fakat diğer yandan bu tür örneklerin epey nadir oluşu, böylesi olgun ve kendinden emin kararların kolay kolay verilemediğini de hatırlatıyor. Pek çok zihin emekçisinin, kullandığı çoğu aracı değerlendirirken en az Forrest Pritchard kadar karmaşık süreçlerden geçmesi gerekiyor. Bu strateji de işte bu değerlendirme sürecini bir parça basitleştirmekte faydalanacağınız çerçeveyi sunuyor size.

* * *

Bu stratejide öncelikle hem mesleğiniz hem de özel hayatınızdaki başlıca genel hedefleri belirlemeniz gerekiyor. Örneğin çoluk çocuğa karıştıysanız, kişisel hedefleriniz arasında iyi bir ebeveyn olmak ve evinizin geçimini ve düzenini sağlamak yer alabilir. Mesleki hedefler, ne iş yaptığınıza bağlı olarak değişecektir. Kendimden örnek vereyim: Akademisyen olarak iki önemli hedefim var. Biri, lisans öğrencilerim için faydalı bir hoca ve lisansüstü

öğrencilerim için faydalı bir tez danışmanı olma hedefi; diğeri ise etkili bir araştırmacı olma hedefi. Siz de özgül hedeflerinizi belirlerken listeyi sizin için en önemli olanlarla sınırlı tutmaya ve genel tanımlar yapmaya özen gösterin. (Yani "yıllık 1 milyon dolar ciro yapma" veya "yılda on iki makale yayınlama" gibi spesifik hedefler bu aşamaya uygun düşmüyor.) Neticede elinizde mesleki ve özel hayatınıza ilişkin az sayıda hedef olmalı.

Ardından, bu hedeflere ulaşmak için yapmanız gerekenleri düşünüp, her bir hedef için size yardımcı olacak başlıca faaliyetler arasından en fazla üç tanesini seçin. Bu faaliyetler, gözünüzde canlandırabileceğiniz kadar net, tek seferlik bir sonuca yönelik olmayacak kadar da genel olmalı. Örneğin "daha iyi araştırma yapmak" gibi bir hedef çok genel kalıyor ("Daha iyi araştırma yapmak" gibi bir faaliyeti gözünüzde canlandırabiliyor musunuz?). Fakat "Önümüzdeki konferans çağrısı için ilan edilen son teslim tarihinden önce makaleyi bitirmiş olmak" da çok spesifik, çünkü tek seferlik bir iş. Bu bağlamda şöyle bir faaliyet belirlemek yerinde olur: "Alanımla ilgili en güncel araştırmaları düzenli olarak takip edip dikkatle okumak."

Sonraki adımda yapmanız gereken şey, halihazırda kullanmakta olduğunuz tüm iletişim araçlarını belirlediğiniz temel faaliyetler ışığında tek tek değerlendirip şu soruya yanıt vermek: Bu araçlar söz konusu faaliyetleri düzenli ve başarılı şekilde sürdürmenizi *büyük ölçüde olumlu* mu, yoksa *büyük ölçüde olumsuz* mu etkiliyor? (Kimi araçların bu faaliyetler üzerinde *pek az etkisi* olması da mümkün tabii.) Ve işte karar ânı: Değerlendirdiğiniz iletişim aracının etkisinin büyük ölçüde olumlu olduğu sonucuna vardıysanız eğer, bu aracı kullanmaya devam edin. Aksi takdirde bu aracı kullanmaktan vazgeçin.

Bu stratejiyi ete kemiğe büründürmek için bir örnek üzerinden gitsek daha iyi olacak. Farz edelim Michael Lewis'ten yazarlık kariyeriyle ilgili hedefini ve bu hedefe denk düşen faaliyetleri listelemesini istedik ve o da bize şu listeyi verdi:

Mesleki hedef:

- Okurların dünyayı anlama biçimlerini değiştirecek, akıcı ve sürükleyici öyküler yazmak.

Bu hedefe yönelik temel faaliyetler:

- Sabırla, derinlemesine araştırma yapmak
- Dikkatle, titizlikle yazmak

Şimdi Lewis'in bu hedef ışığında Twitter kullanıp kullanmama kararını vereceğini farz edelim. Stratejiye göre Lewis'in yapması gereken şey, Twitter'ın bu hedefe yönelik temel faaliyetleri nasıl etkilediğini değerlendirmek. Twitter'ın Lewis'i bu iki faaliyette büyük ölçüde daha başarılı kılacağına dair inandırıcı bir kanıt yok elimizde. Derinlemesine araştırma yapmak için Lewis'in elindeki kaynakları haftalar ve hatta aylar boyunca incelemek zorunda olduğunu tahmin ediyorum (ki uzun soluklu araştırmacı gazetecilik, kendisinin esas uzmanlık alanıdır). Dikkatle, titizlikle yazmak için de hiç şüphesiz dikkat çelicilerden azade bir şekilde çalışması gerekiyor. Dolayısıyla Twitter'ın bu iki faaliyet üzerinde en iyi ihtimalle anlamlı hiçbir etkisi yoktur, en kötü ihtimalle de olumsuz etkileri vardır ki bu da Lewis'in Twitter'ın bağımlılık yaratan özellikleri karşısında gösterdiği zaafa bağlı olarak değişir. Sonuç olarak Lewis, Twitter kullanmamalıdır.

Bu noktada, örneği bu tekil hedefle sınırlandırmanın doğru olmayacağını, zira Twitter gibi hizmetlerin gayet işe yaradığı başka birtakım alanların görmezden gelindiği itirazında bulunabilirsiniz. Twitter'ın bilhassa yazarların işine yaradığı, bu sayede okurlarla iletişim kurarak satış potansiyellerini artırabildikleri iddia ediliyor. Fakat mesleki kariyeri açısından neyin önemli olduğuna karar vermiş olan Michael Lewis gibi bir yazar için pazarlama meselesinin esas hedefine pek de bir katkısı olmayacaktır. Nitekim sahip olduğu şöhret sayesinde, gerçekten iyi bir kitap yazdığı sürece, popüler medya mecralarında mutlaka geniş yer bulacaktır. Dolayısıyla yazar odaklı verimsiz pazarlama taktikleri aracılığıyla üç beş kitap daha satmaya çalışmak yerine, yazabileceği en iyi

kitabı yazma hedefine gönül rahatlığıyla odaklanabilir. Başka bir deyişle, mesele Twitter'ın Lewis'e birtakım elle tutulur faydalar sağlayıp sağlamaması değil, mesleki kariyerinde sürdürdüğü en önemli faaliyetleri elle tutulur ölçüde ve olumlu yönde etkileyip etkilememesidir.

O halde örneği henüz tanınmayan bir yazara uyarlayalım. Bu yazarın başlıca hedeflerinden biri kitabını tanıtmak olabilir. Fakat bu hedefe yönelik birkaç faaliyeti tanımlaması istendiğinde, Twitter üzerinden birebir ve yüzeysel iletişim faaliyetinin bu listede yer almayacağını öngörebiliriz. Çünkü haftada elli farklı okur adayıyla Twitter üzerinden iletişime geçse ve bunların yarısı yazarın sadık okurları arasına katılsa ve bunu iki yıl boyunca sürdürse dahi bu faaliyetin satış rakamlarına katkısı neticede 2000 küsur adetle sınırlı kalır. Kısacası, henüz yeterince tanınmayan bir yazar için de sonuç aynı: Twitter'ın *birtakım* faydaları olabilir, fakat esas mesele bu faydaların harcanan zaman ve dikkate değecek nitelikte olup olmadığıdır ki zaman ve dikkat, bir yazarın en değerli varlıklarıdır.

Mesleki hedefler bağlamındaki örnekten sonra, şimdi de günümüzün en yaygın ve en beğenilen iletişim araçlarından biri olan Facebook üzerinden bu yaklaşımı kişisel bağlamda ele alabiliriz. Insanlar Facebook ve benzeri ağların sosyal hayatlarında taşıdıkları önemi sık sık vurgular. O halde Facebook'un sosyalleşme hedeflerimize gerçekten olumlu bir etkisi olup olmadığına bir bakalım. Bunun için yine farazi bir hedef ve temel faaliyetler belirleyeceğiz.

Kişisel hedef:

- Önem verdiğim insanlarla yakın ve doyurucu dostluklar kurmak.

Bu hedefe yönelik temel faaliyetler:

- Önem verdiğim insanlarla anlamlı bağlar kurabilmek için onlara düzenli olarak vakit ayırmak (dertleşmek, yemeğe çıkmak, birlikte bir şeyler yapmak vs.)
- Önem verdiğim insanlar için fedakârlıkta bulunmak (hayatlarında kayda değer bir fark yaratmak)

Bu hedef ve faaliyetler herkeste birebir aynı olmaz elbette, fakat bunların çoğu insan için geçerli olabileceğini varsayabiliriz. Facebook'un sosyal hayata katkıları şüphesiz inkâr edilemez. Uzun süredir görüşmediğiniz insanların halini hatırını sorup öğrenmek, tanıdığınız fakat sık görüşmediğiniz insanlarla irtibatı koparmamak, insanların hayatındaki önemli gelişmelerden haberdar olmak (örneğin evlenmişler mi, bebekleri kime benziyor?) ve ilgi alanlarınıza hitap eden çevrimiçi toplulukları ve grupları keşfetmek gibi avantajlar, ilk olarak akla gelenler arasında yer alıyor.

Fakat Facebook'un bu inkâr edilemeyecek faydalarının, yukarıdaki iki temel faaliyete doğru dürüst bir hayrı dokunmaz, zira her iki faaliyet de çevrimdışı dünyada gösterilmesi gereken çabalardır. Dolayısıyla stratejimizin yanıtı gayet net: *Facebook'un sosyal hayatınıza fayda sağladığına şüphe yok. Fakat esas önceliklerinizi göz önüne aldığınızda bu faydalardan hiçbiri zamanınızı ve dikkatinizi harcamanızı meşru kılacak kadar büyük bir önem taşımıyor.*[16]

Yanlış anlaşılmasın, herkes Facebook kullanmayı bırakmalı demiyorum. Söylemeye çalıştığım şey şu: Bu stratejinin spesifik (ve temsili) bir örnek vaka üzerinden vardığı sonuç, bu hizmetten vazgeçilmesi gerektiği. Diğer yandan, tam aksi yönde sonuç verecek başka muhtemel senaryolar da var. Üniversiteye yeni başlayan bir öğrenciyi düşünün mesela. Böyle biri için yeni arkadaşlar edinmek, mevcut arkadaşlıkları sürdürmeye nazaran daha önemli hale gelecektir. Dolayısıyla bu öğrencinin doyurucu bir sosyal hayat hedefine yönelik tanımlayacağı faaliyetler arasında "çok sayıda etkinliğe katılmak, mümkün olduğunca çok sayıda yeni insanla tanışmak" gibi şeylerin yer alacağını öngörebiliriz. Eğer bu, başlıca faaliyetlerden biriyse ve bir üniversite kampüsündeyseniz,

16 Ben de işte tam böyle bir değerlendirme sonucunda Facebook'a üye olmayı aklımdan geçirmedim. Elbette ufak tefek faydalarından mahrum kalmışımdır, fakat bu durum doyurucu ve düzgün bir sosyal hayat sürme arayışımı etkilemedi.

o halde Facebook gibi bir iletişim aracının bu faaliyete büyük ölçüde olumlu etkileri olacaktır ve bu yüzden de *kullanılması gerekir*. Aynı mukayese, bir süre yurtdışında yaşamak zorunda olup ailesinden ve sevdiklerinden sık sık haber almak isteyen kimseler için de geçerlidir.

Bu örnekler de açıkça gösteriyor ki bu stratejiyi tarif edildiği şekliyle uygulayan pek çok insan, halihazırda kullandıkları Facebook ve Twitter gibi araçların bazılarından rahatlıkla vazgeçebilir. Fakat tam da bu noktada, hangi iletişim aracını kullanacağınıza ilişkin vereceğiniz kararı belirleyen faktörlerin birkaç faaliyetle sınırlı oluşuna itiraz edebilirsiniz de. Öyle ya, sırf hedeflerimiz açısından çok önemli addederek gelişigüzel bir şekilde en üst sıralara yerleştirdiğimiz birkaç faaliyete katkısı yok diye, nihayetinde sayısız faydaya sahip Facebook gibi bir hizmetten niye bir çırpıda vazgeçelim ki? Gelgelelim, bu noktada idrak edilmesi gereken önemli bir husus var ki o da önceliklerin öyle gelişigüzel değil, bilakis muhtelif alanlarda geçerliliğini ispatlamış "80/20 kuralı"na göre sınırlandırılmış olmasıdır.

80/20 kuralı: Belli bir olay, süreç veya yapıda etkilerin kabaca %80'i, etkenlerin %20'sinden kaynaklanır.

Kuralı ortaya atan İtalyan düşünür Vilfredo Pareto'nun adıyla "Pareto ilkesi" olarak da bilinen 80/20 kuralına göre, örneğin bir şirketin kazancının %80'i müşterilerinin %20'sinden gelir; bir ülkenin toplam servetinin %80'i, nüfusun en zengin %20'lik bölümünün elindedir veya vaktinizin %80'ini arkadaşlarınızın %20'sine ayırırsınız vb. Bu olgunun altında *kuvvet yasası dağılımı* olarak da bilinen matematiksel bir formül yatıyor, fakat bizi daha ziyade, belli bir sonuca yönelik katkıların eşit dağılmadığını ortaya koyması ilgilendiriyor.

Şimdi bu yasayı hayatınızdaki başlıca hedeflerinize uygulayalım. Daha önce de belirttiğimiz gibi hedeflerinize hizmet edebilecek çeşitli faaliyetler söz konusu, fakat 80/20 kuralına göre bu

faaliyetlerin kabaca en önemli %20'lik kısmı, faydaların %80'ini sağlıyor. Diyelim kişisel hedeflerinizin her biri için on ila on beş kadar yararlı faaliyet sıralayabiliyorsunuz; kurala göre hedefe ulaşıp ulaşamayacağınızı büyük ölçüde belirleyen şey, bu faaliyetlerden ikisi veya üçüdür; zaten bu stratejinin sizden en fazla üç faaliyete odaklanmanızı istemesinin sebebi budur.

Bu sonucu kabul etmekle beraber yine de %80'lik dilimde kalan diğer yararlı faaliyetleri gözden çıkarmamanız gerektiğini ileri sürebilirsiniz. Nihayetinde daha az öneme sahip bu faaliyetlerin öyle veya böyle yararını görebiliyorsak eğer, neden onları da stratejiye dahil etmiyoruz? Başat faaliyetleri boşlamadığımız sürece diğer faaliyetlerden bazılarını sürdürmenin ne zararı olabilir ki?

Bu itirazda gözden kaçırılan kilit bir husus var: Taşıdığı önemden bağımsız olarak bu faaliyetlerin tümü, aynı kaynağı tüketir, yani sınırlı miktardaki zamanınızı ve dikkat kapasitenizi. Eğer bu kaynağı eften püften faaliyetlere ayırırsanız, daha mühim faaliyetler sonucu elde edeceğiniz faydayı heba etmiş olursunuz.

Bu matematiksel denge iş dünyasının gayet iyi bildiği bir şeydir. İşte tam da bu yüzden kimi şirketler verimsiz müşterileriyle sözleşmelerini yenilemezler. Eğer kârın %80'i müşterilerin %20'sinden geliyorsa, o halde düşük kâr getiren müşterilere vakit ve enerji harcamaktansa, daha fazla kazanç sağlayan az sayıdaki müşteriye daha iyi hizmet sağlamaya çalışmak daha akıllıca bir seçenek haline gelir; çünkü %20'lik grupta yer alan müşteriler, onlar için harcanan saat başına daha fazla gelir sağlar. Aynı şey, mesleki ve kişisel hedefleriniz için de geçerlidir. Pek de önemli olmayan faaliyetlere (mesela mazide kalmış arkadaşları Facebook'ta bulmaya çalışmak) ayırdığınız vakti, gerçekten kıymetli faaliyetlere (mesela yakın bir arkadaşa yemek ısmarlamak) ayırdığınızda, hedefinize daha iyi hizmet etmiş olursunuz. Dolayısıyla, bu yaklaşıma uygun olarak belli bir iletişim aracını kullanmaktan vazgeçtiğinizde, potansiyel birtakım faydalarından feragat etmiş olmuyor, daha ziyade daha büyük faydalar sağladığını zaten bildiğiniz faaliyetlere daha fazla kaynak ayırmış oluyorsunuz.

En başa dönecek olursak, Malcolm Gladwell, Michael Lewis ve George Packer'ın Twitter hesabı yok, çünkü yazarlık kariyerlerindeki başarılarının büyük bölümünü borçlu oldukları %20'lik dilim içindeki faaliyetlere Twitter'ın bir hayrı dokunmuyor. Bu hizmetin bazı münferit faydalarını görebilecek durumda olsalar da, kariyerlerinin bütünü göz önüne alındığında denebilir ki iyi ki Twitter kullanmayıp vakitlerini daha üretken faaliyetlere ayırmışlar. Kısıtlı kaynaklarınıza göz diken iletişim araçlarından hangilerini kullanmanız gerektiğine karar verirken aynı özeni ve dikkati neden siz de göstermeyesiniz ki?

Sosyal medyadan çıkış planı

Üç oda bir salon, hayli ferah bir evde tek başına yaşayan Ryan Nicodemus bir gün hayatını sadeleştirmeye karar verir ve işe sahip olduğu eşyalardan başlar. Yıllar boyu bu koca evi tüketim iştahıyla doldurmaya çalışan Nicodemus bütün bu ıvır zıvırdan kurtulmak üzere şöyle bir strateji geliştirir: Sanki taşınacakmış gibi evdeki tüm eşyaları kolilere doldurur ve ardından evdeki rutin hayatına devam eder. Herhangi bir eşyaya ihtiyaç duyduğunda bulunduğu koliden çıkarıp eski yerinde kullanmaya devam eder. Aradan geçen bir haftanın sonunda fark eder ki eşyalarının büyük bölümü kolilerin içinde öylece durmaktadır.

Dolayısıyla bütün bu lüzumsuz eşyadan kurtulur.

İnsanlar neden ıvır zıvır bir sürü eşya biriktirir? Bir nedeni, "belki bir gün lazım olur" düşüncesiyle o fazlalıklarla asla vedalaşamamaları olsa gerek. Bir öğle sonrası giriştiği kolileme operasyonu ve sonrasındaki deneyimi sayesinde evindeki eşyanın büyük bölümünün resmen *lüzumsuz* olduğunu, bunlara ihtiyaç duymadığını anlayan Nicodemus da işte böylece hayatını basitleştirmeye başladı.

* * *

Şimdiki strateji, Ryan Nicodemus'un lüzumsuz eşya operasyonunun benzerini halihazırda kullandığınız sosyal medya mecraları-

na uygulamanızı istiyor sizden. Yani Facebook, Instagram, Google+, Twitter, Snapchat, Vine ve ben bu satırları yazdığımdan beri piyasaya çıkmış olabilecek benzer uygulamaları –kolilere doldurur gibi– *otuz gün* boyunca kullanmamak. Ne üyeliğinizi dondurun ne de bir süre çevrimdışı olacağınıza dair herhangi bir duyuru yapın: Yapmanız gereken tek şey bunları kullanmamak, yani pat diye bırakın. Eğer başka yollarla size ulaşıp filanca mecrada artık neden yoksun diye soran olursa mevzuyu açıklayabilirsiniz, fakat cümle âleme açıklama yapmakla uğraşmayın.

Otuz günlük bu sosyal medya orucundan sonra bu mecraların her biri için aşağıdaki iki soruyu kendinize sorun:

1. Eğer bu mecrayı kullanmış olsaydım son otuz günü büyük ölçüde daha iyi geçirir miydim?
2. Bu mecrayı kullanmıyor olmam başkalarının umurunda oldu mu?

Her iki soruya da hayır yanıtını verdiğiniz mecralardan kalıcı olarak çıkın, net bir şekilde evet yanıtını verdiklerinizi de kullanmaya devam edin. Muğlak yanıt verdiğiniz mecralara geri dönüp dönmemek size kalmış, fakat çıkma seçeneğini değerlendirmenizi tavsiye ederim, nasıl olsa bilahare geri dönebilirsiniz.

Bu stratejinin hedefinde bilhassa sosyal medyanın olmasının nedeni, bu mecraların hudutsuzca kullanıldığında diğer mecralara nazaran pürdikkat çalışma çabanıza çok daha büyük zararlar verebilecek olması. Sosyal medya mecralarının sizi ne zaman, hangi sıklıkla bilgi bombardımanına tutacağı belirsizdir ve işte tam da bu nedenle muazzam seviyede bağımlılık yaparak tüm odaklanma girişimlerinizi rahatlıkla boşa çıkarabilirler. Ayakta kalabilmek için pürdikkat çalışmaktan başka yolları olmayan yazılımcı veya yazar çizer gibi birçok zihin emekçisinin bütün bu tehlikeleri göz önüne alarak bu mecralardan topyekûn uzak durduğunu zannedebilirsiniz. Fakat sosyal medyayı sinsi kılan özelliklerinden biri de işte burada karşımıza çıkıyor. Sizin zamanınız ve dikkatiniz üzerinden kâr elde şirketler, ustaca kullandıkları bir

pazarlama hilesi sayesinde bugün herkesi şuna inandırmış vaziyetteler: Sosyal medyada yer almadığınızda mutlaka bir şeyleri kaçırır, bir şeylerden *mahrum kalırsınız*.

Bu mahrumiyet endişesi, belki bir gün lazım olur diyerek evini bir yığın lüzumsuz eşyayla dolduran Nicodemus'un endişesine epey benziyor; onun kolileme operasyonuna benzer bir sağaltım stratejisi önermemin nedeni bu zaten. Bir ay boyunca bu mecralardan uzak kalınca, bir şeylerden –etkinliklerden, eğlenceli muhabbetlerden, herkesin dilindeki mevzulardan– mahrum kaldığınıza dair endişe yerini bir gerçeğe bırakacaktır. Bütün bu mecraları kuşatan pazarlama mesajlarından kendini sıyırmayı başaranların büyük bölümünün kolayca anlayabileceği basit bir gerçektir bu: Bunlar hayatımızda aslında o kadar da önemli bir yer tutmuyor.

Hemen her konuda fikir beyan etmesi gerektiğini, başkalarının da bu fikirleri dinlemeye can attığını zanneden çoğu insan, birdenbire bunlardan mahrum kalan takipçilerinin hayal kırıklığına uğrayacağını zanneder. İnsanları sosyal medyaya bağımlı kılan etkenler arasında bu kuruntu da yer alıyor. (Otuz gün deneyinizin duyurusunu yapmayın dememin sebebi de bu.) Bu kuruntunun altındaysa yabana atılmayacak kadar yaygın bir duygu yatıyor. Bu satırları yazdığım sırada Twitter kullanıcılarının ortalama takipçi sayısı 208'di. Söyleyeceklerinizi dinlemeye hazır ve nazır iki yüzden fazla insan olduğunu düşündüğünüzde, haliyle bu mecradaki faaliyetlerinize önem atfetmeye başlarsınız. Fikirlerini satarak para kazanan biri olarak kendi tecrübelerime istinaden söyleyebilirim ki bu, fevkalade bağımlılık yaratıcı bir duygudur!

Sosyal medya çağında takipçi kitlesi dediğimiz şeyin esas niteliğini de irdelememiz gerek. Bu mecralar henüz yokken eş dost ve aile çevresinin dışında sıfırdan takipçi kitlesi kazanmak çok ama çok zor bir işti. Mesela 2000'li yılların başında her isteyen bir blog açabiliyordu, fakat her ay beş on tekil ziyaretçi kazanabilmek için bile birilerinin dikkatini çekecek kıymette içerik üretmeniz ve bunun için de çok çaba sarf etmeniz gerekiyordu. Bunun ne denli

zor bir iş olduğunu kendimden biliyorum. İlk blog sayfamı henüz 21 yaşında bir üniversite öğrencisi olarak 2003 yılında açtım. İtiraf edeyim, haftalar boyu bir kişinin bile siteyi ziyaret etmediği olurdu. Sonraki on yıl içinde şimdiki blog sayfam Study Hacks'i kurmak ve bir avuç insanın ziyaret ettiği bir siteden bugün her ay yüz binlerce tekil ziyaretçi çeken bir siteye dönüştürmek için yılmadan, sabırla çalıştım ve bu süreçte öğrendim ki insanların ilgisini çekmek çok ama çok zor bir iş.

Daha doğrusu, bir zamanlar öyleydi.

Sosyal medyanın böylesi büyük bir hızla kabul görmesinde büyük rol oynayan etkenlerden birinin şu olduğu sonucuna vardım: Anlamlı içerik üretmek büyük çaba gerektirir ve ancak bu çabanın karşılığında insanların ilgisini kazanırsınız; sosyal medya ise insanlara çaba göstermeden ilgi toplama imkanı sunuyor. Yani sosyal medya, kapitalizmin bu en temel mübadele ilişkisini bertaraf edip yerine kolektivist alternatifini koymuş oldu: *Sen benim sözüme ilgi gösterirsen ben de senin sözüne ilgi gösteririm.* İçeriğinin ne olduğu önemli değil. Örneğin, normalde Facebook'ta ya da Twitter'da her an görebileceğiniz türden bir içerik, bir blog sayfasında, dergide ya da televizyon programında yayınlandığında hemen hemen *hiç kimsenin* dikkatini çekmez. Fakat aynı içerik sosyal medyaya düştüğünde beğeni ve yorum biçiminde ilgi görmeye başlar. Bu davranışa yol açan örtük uzlaşmaya göre, arkadaşlarınızdan veya takipçilerinizden göreceğiniz (ekseriyetle hak edilmemiş) ilgiye karşılık siz de onların içeriklerine (yine hak edilmemiş) ilgi yağdırırsınız. *Sen benim durum güncellememi "beğen", ben de seninkini "beğen"eyim.* Bu uzlaşı, karşılığında pek çaba harcanmamış bir önem hissi sağlar.

Bu mecraları sessiz sedasız terk ettiğinizde, içerik üreticisi olarak taşıdığınız değeri de test edebilirsiniz. Fakat benden söylemesi: İlgili mecradan çıktığınızı muhtemelen sadece en yakın arkadaşlarınız ve aileniz fark edecektir ve bu da biraz canınızı sıkabilir. Ne zaman bu mesele açılsa etrafımdakilerin bana aksi ihtiyar muamelesi yaptığını fark ediyorum, fakat yine de tartış-

maya değer. Çünkü özsaygı arayışı, insanların zamanlarını ve dikkatlerini sürekli ve düşüncesizce bölüp parçalamaya rıza göstermelerinin altında yatan başlıca faktörlerden biri.

Hiç şüphe yok ki bu otuz günlük deney pek çoğuna zor gelecek ve bir sürü soruna yol açacaktır. Örneğin üniversite öğrencisiyseniz veya geçiminizi sosyal medyadan sağlıyorsanız, bunu sürdürmeniz imkânsız hale gelebilir. Fakat bana kalırsa bu deney, internet alışkanlıklarına topyekûn çeki düzen vermeye sevk etmese bile pek çok insanı en azından sosyal medyanın gündelik hayatlarında oynadığı rolü gözden geçirmeye yöneltecektir.

Sosyal medya araçları, topluma pompalandığı gibi günümüz dünyasının can damarı filan değil. Birtakım şirketlerce üretilen, milyonlarca dolar para akıtılan, titizlikle pazarlanan ve nihayetinde kişisel bilgilerinizi ve ilgi alanlarınıza dair verileri toplayıp reklam verenlere satmak üzere tasarlanmış ürünlerdir. Sosyal medya kişiye hoşça vakit geçirme fırsatı sunuyor olabilir, fakat bir bütün olarak hayatınızı ve hedeflerinizi göz önüne aldığınızda, aslında bu yüzeysel meşguliyetlerin sizi daha derin ve mühim işlerden alıkoymaya çalışan oyalanmalar denizinde bir damla olduğunu fark edersiniz. Sosyal medya sizin için hayatın ta kendisi de olabilir. Ancak yine de onsuz hayatın neye benzediğini görmeden bundan emin olamazsınız.

100 yıllık bir tavsiye

İngiliz yazar Arnold Bennett'in dünyaya geldiği 19. yüzyıl sonu İngiltere'sinde, sanayi devrimi ve sömürgecilik neticesinde yıllardır anakarada biriken artı değer yavaş yavaş yeni bir sınıfın doğuşuna kaynaklık ediyordu: beyaz yakalı işçiler. Artık sabit bir ücret karşılığında haftada belli bir süre ofis ortamında çalışarak bir aileyi geçindirmek mümkündü. Bu, günümüzde hemen herkesin aşina olduğu sıradan bir çalışma tarzı olsa da, Bennett ve çağdaşları için yepyeni ve pek çok bakımdan ızdırap vericiydi. Bennett'in başlıca endişesi şuydu: Bu yeni sınıfın üyeleri, dolu dolu bir hayat sürme fırsatını kaçırıyor olabilir miydi acaba?

Bennett, 1910 yılında yayınlanan ve bugün kişisel gelişim literatürünün klasikleri arasında yerini alan *How to Live on 24 Hours a Day* [*Gün Nasıl 24 Saat Yaşanır*] adlı kitabında bu konuyu Londralı bir ofis memuru örneği üzerinden irdeler. Sabah 10'dan akşam 6'ya kadar mesaide olan bu memur, sabah ofise gelirken ve akşam eve dönerken yolda 50 dakika harcar ve nihayetinde iş haricinde geriye yaklaşık 16 saati kalır. Bennett'a göre bu zaman dilimi aslında yeterince uzun olmakla birlikte, ofislerde çalışan çoğu insan ne yazık ki bu zamandan layıkıyla faydalanamaz. Bu düşüncesini şöyle açıklıyor Bennett: "Örneğimizdeki kişinin bu bir günlük zaman dilimiyle ilgili yaptığı en büyük ve en ciddi hata, bir şekilde katlanması gerektiğini düşündüğü işinden hiç hazzetmemesine rağmen, sabah 10'dan akşam 6'ya kadarki mesaisini 'gününün ta kendisi' olarak görmeye devam etmesidir. Böylece mesaiden önceki 10 saat ve sonraki 6 saat önsözden ve sonsözden farksız hale gelir." Bennett bunu, "bütünüyle saçma ve sağlıksız bir tutum" olarak nitelendiriyor.

Peki alternatif ne olabilir? Bennett bu temsili ofis çalışanına, bu 16 saatlik serbest zamanı "gün içre gün" olarak görmesini salık veriyor. "Bu 16 saat boyunca artık ücretli bir çalışan değildir, maddi konulara kafa yormasına gerek yoktur, en az bir mirasyedi kadar gönlü rahattır; yani bu zaman diliminde bütünüyle serbesttir." Dolayısıyla bu vakti bir aristokrat gibi titizlikle değerlendirerek kendini geliştirmeye adaması gerekir. Ve Bennett için kişinin kendini geliştirmesi demek her şeyden önce büyük edebiyat eserleri ve şiir okumaktır.

Bennett bu satırları yazalı bir asırdan uzun bir süre geçti. Orta sınıfın dünya ölçeğinde muazzam bir kalabalığa eriştiği bunca yılın ardından boş zamanlarımızı değerlendirme konusunda herhalde ilerleme kaydetmişizdir diye düşünebilirsiniz. Fakat ne yazık ki vaziyet bunun tam tersi. İnternetin ve beraberinde getirdiği kalitesiz ilgi ekonomisinin [*attention economy*] yükselişiyle birlikte haftada 40 saat çalışan sıradan ücretliler –özellikle de teknoloji meraklısı Y kuşağındakiler– sürekli kalitesi düşen boş

zamanlarının, günün popüler dijital eğlencelerinde oyalanmaya indirgenişini elleri kolları bağlı izlemekle yetindiler. Bennett, bu konuda hiçbir ilerleme kaydedemeyen günümüz toplumlarını görseydi muhtemelen büyük hayal kırıklığına uğrardı.

Açıkçası, Bennett'in tavsiyesinin ahlaki dayanakları benim için çok önemli değil. Orta sınıfı ruhsal ve zihinsel bakımdan daha üst düzeye taşımak üzere büyük edebiyat eserleri ve şiir kitaplarını öneren bu seçkinci bakış açısı bana biraz antika geliyor. Fakat önerisinin mantıki temelleri, yani mesai dışı vakitleri bilinçli bir şekilde kullanmanın hem *mümkün* hem de *zorunlu* oluşu bugün de geçerliliğini koruyor; özellikle de iletişim araçlarının pürdikkat çalışma beceriniz üzerindeki olumsuz etkilerini mümkün mertebe bertaraf etmeye yönelik bu kural için.

Şimdi, bu kural boyunca pek bahsetmediğimiz bir iletişim aracı kategorisini irdeleyeceğiz: bir şekilde dikkatini çeldiği internet kullanıcısını mümkün olduğunca sitede tutmaya yönelik tasarlanmış eğlence odaklı web siteleri. Ben bu satırları yazdığım sırada en bilinen örnekleri arasında Huffington Post, BuzzFeed, Business Insider ve Reddit gibi siteler yer alıyordu. Bu listenin uzamaya devam edeceğinden hiç şüphem yok, fakat bu türden sitelerin ortak paydası hâlâ aynı: azami derecede dikkat cezbedebilmek için özellikle seçilmiş başlıklar, basit ve çarçabuk tüketilebilir içerikler ve bunlara göre biçimlendirilmiş site algoritmaları.

Bu türden sitelerdeki makalelerden birini okumaya koyulduğunuzda altta ya da yanda görünen linkler tıklamanız için size adeta kaş göz işareti yapar. Sayfadan ayrılmamanız için başlıkları "popüler" veya "gündemdekiler" şeklinde listelemekten tutalım çarpıcı fotoğraf kullanımına dek her türden psikolojik hileye başvurulur. Mesela bu satırları yazdığım sırada BuzzFeed'deki en popüler yazılar arasında şu türden başlıklar var: "Tersten okunduğunda bambaşka anlamlara gelen 17 sözcük", "Her yarışmadan galip çıkan 33 köpek".

Bu siteler bilhassa mesai sonrası saatlerde daha da sakıncalı hale gelir, zira planlamadığınız boş zamanlarınızın merkezine ko-

laylıkla yerleşirler. Banka kuyruğunda sıranızı veya TV karşısında reklam arasının bitmesini beklerken ya da tek başınıza yemek yerken hiçbir şekilde sıkılmayacağınızın garantisi haline gelirler. Öte yandan, Kural #2'de de izah ettiğim gibi bu davranış tarzı zihninizin dikkat çelicilere direnme becerisini genel olarak zayıflatıp gerçekten odaklanmanız gereken durumlarda gitgide daha başarısız olmanıza yol açabilir. Daha da kötüsü, her an her yerden erişilebilir olan bu siteler kayıt filan istemez, bu yüzden de üyeliğinizi sonlandırıp bunları hayatınızdan tamamen çıkarmak gibi bir seçenek yoktur. Dolayısıyla önceki iki strateji, bir tık ötenizde duran bu sitelerde işe yaramaz.

Neyse ki Arnold Bennett, ta bir asır önce bu soruna bir çözüm önerisi getirmiş. Diyor ki, *boş zamanlarınızı* nasıl değerlendireceğinize kafa yorun. Başka bir deyişle, dinlenme vakti geldiğinde o an ilginizi çeken ilk şeye balıklama atlamayın ve "gün içre gün"ünüzü nasıl geçirmek istediğiniz üzerine biraz düşünün. Yukarıda zikrettiğimiz türden bağımlılaştırıcı web siteleri boşluktan istifade eder: Belli bir anda belli bir işle uğraşmıyorsanız eğer, cazip bir seçenek olarak hemen bir köşede sırıtmaya başlarlar. Fakat bu boş vakti daha nitelikli bir şeylerle doldurduğunuzda, dikkatiniz üzerindeki pençeleri de gevşeyiverir.

Bu bakımdan, akşamları ve hafta sonları ne yapacağınıza önceden karar vermeniz fevkalade önemli. Belli hedefler doğrultusunda belli şeyler yapmanızı gerektiren yapılandırılmış hobiler böylesi zaman dilimleri için birebir. Bennett tarzı bir okuma programı yaparak her gece belli bir vakti düzenli olarak kitap okumaya ayırmak, egzersiz yapmak veya bir ahbapla yüz yüze sohbet etmek de gayet iyi seçenekler.

Kendimden örnek vermem gerekirse, bir yandan akademisyenlik ve yazarlık kariyerlerini sürdürmek, bir yandan da çocuk büyütmek gibi muazzam vakit isteyen sorumluluklarıma rağmen her yıl ciddi sayıda kitap okuyabiliyorum. Bunu, çocuklarım uyuduktan sonraki boş zamanımı planlamama borçluyum ve bu vakti değerlendirirken muhakkak kitap okumaya zaman ayırıyorum.

Dolayısıyla akşam mesai bitiminden ertesi sabaha dek akıllı telefonumdan, bilgisayarımdan ve internetin bana sunacağı dikkat çelici her şeyden uzak duruyorum.

Bu noktada şöyle bir endişe uyanabilir: "Boş zamanımı bu şekilde yapılandırırsam nasıl dinlenebilirim ki?" Çoğu insan dinlenmeye ayrılan zamanın planlardan veya zorunluluklardan tamamen azade olması gerektiğine inanır. Yapılandırılmış bir akşamın ardından ertesi gün işe gittiğinde insan kendini bitkin hissetmez mi? Bennett bu şikâyeti ta o zamandan öngörmeyi başarmış. Ona göre böylesi endişeler besleyenler, insan ruhuna asıl enerji veren şeyin ne olduğundan bihaber:

> Mesai haricindeki on altı saate tam kapasite enerji ayırdığınızda, mesaide geçireceğiniz sekiz saatin kalitesizleşeceğini düşünüyorsunuz, öyle değil mi? Hiç de öyle değil. Bilakis, bu şekilde mesaideki sekiz saatin kalitesini yükselteceğinizden emin olabilirsiniz. Temsili ofis memurumun her şeyden önce öğrenmesi gereken şey şu ki insanın zihinsel yetileri zor faaliyetleri biteviye sürdürmeye uygun; kol ya da bacak gibi yorulmazlar. Zihnin tek gereksinimi değişim ve tazelenmedir, dinlenmek değil –tabii uyku hariç.

Bu analiz, kendi tecrübeme cuk oturuyor. Uyanık olduğunuz *tüm* vakitlerde internette oradan oraya yarı bilinçli halde savrulmak yerine zihninizi anlamlı şeylerle meşgul ederseniz, günü çok daha tatminkâr bir şekilde noktalayıp ertesi güne daha dinlenmiş vaziyette başlarsınız.

Özetle, zamanınızı ve dikkatinizi eğlence sitelerine kaptırma zaafından kurtulmak istiyorsanız eğer, beyninize nitelikli alternatifler sunun. Böylelikle sadece dikkat çelicilere direnme ve odaklanma becerinizi geliştirmekle kalmayıp, Arnold Bennett'in tutkuyla bağlı olduğu hedefe, yani sırf var olmanın ötesinde hayatı yaşamanın gerçekten nasıl bir şey olduğunu deneyimleme hedefine de ulaşabilirsiniz.

Kural #4

Sığ Sulara Dikkat Edin

Ünlü yazılım şirketi Basecamp'ın yöneticileri 2007 yazında çalışma saatleriyle ilgili bir deney yapmaya karar vererek haftalık mesai günlerini beşten dörde indirdiler. Bir gün az çalışan personelin performansında herhangi bir düşüş olmadığını görünce, bu değişikliği kalıcı hale getirdiler. Böylece müşteri hizmetleri departmanı dışındaki tüm Basecamp çalışanları, her yıl mayıs ayından ekim ayına kadar haftada sadece dört gün çalışmaya başladı.

Şirketin kurucularından Jason Fried bu kararı, "İnsanlar yazın güneşin tadını çıkarabilmeli," diye açıklayadursun, iş dünyası basınında Basecamp'in bu kararına yönelik homurtular çok geçmeden yükselmeye başladı. Örneğin *Forbes*'tan Tara Weiss, "Why a Four-Day Work Week Doesn't Work?" [*Dört Gün Mesai Neden İşe Yaramaz*?] başlıklı makalesinde bu stratejiyi şöyle eleştiriyordu:

> 40 saati dört güne sıkıştırmanın iş verimliliğini artıracağının garantisi yok. Günde sekiz saat çalışmak çoğu insana yeterince yorucu geliyorken üstüne bir de iki saat daha çalışmalarını istemek ne moral bırakır ne de verimlilik.

Fried bu eleştiriye yanıt vermekte gecikmedi. "Forbes Misses the Point of the 4-Day Work Week" [*Forbes Dört Gün Mesainin Maksadını Anlamamış*] başlıklı blog yazısında, 40 saati dört güne sıkıştırmaya kalkmanın çalışanlar üzerinde yaratacağı baskının bilincinde olduklarını, zaten Basecamp'te yapılan şeyin de bu olmadığını tane tane izah etti. "Haftada dört gün çalışmaktaki maksat, daha az çalışmak. (...) Biz günde 10 saat çalışmıyoruz, bildiğiniz 8 saatlik işgünü hâlâ geçerli."

İlk bakışta bunda bir tuhaflık varmış gibi görünüyor. Fried önceki yazısında, haftada dört gün çalışan personelin eskiye nazaran daha az iş üretmediğini söylüyordu. Fakat şimdi de toplam haftalık çalışma saatinin azaldığını söylüyor. Bu nasıl mümkün olabilir? Fried'e göre bütün mesele yüzeysel işlerin kapladığı hacimle ilgili:

> Günde dolu dolu 8 saat çalışabilen insan pek nadirdir. Sıradan bir mesai gününü esir alan onca toplantı, angarya, internet sörfü, ofis dedikodusu ve kişisel işler arasında eğer birkaç saati doğru dürüst çalışarak geçirebilirseniz ne mutlu size.
> Çalışma saatlerini azaltınca, sıradan bir çalışma haftasını şişiren fazla kilolardan kurtulmuş olduk. İşini gücünü halletmek için daha az vakti olduğunun bilincinde olan insan, zamanı daha kıymetli gördüğünden daha idareli kullanıyor ve bu da gayet iyi bir şey. Nihayetinde eften püften şeylerle harcamıyorlar zamanlarını. Daha az vakte sahip insanlar zamanlarını daha akıllıca kullanırlar.

Basecamp'teki haftalık mesaide yüzeysel işlere ayrılan zamanı daraltıp pürdikkat çalışmaya ayrılan zamanı büyük ölçüde koruduklarından, şirket açısından önem arz eden işlerde herhangi bir aksaklık yaşanmamış oldu. Normalde mühim zannedilen yüzeysel işlerin aslında es geçilebileceğini gördüler.

İnsan, acaba Basecamp bir adım daha ileri gitseydi nasıl bir sonuçla karşılaşırdı diye düşünmeden edemiyor. Eğer yüzeysel işlerin bertaraf edilmesi üretim düzeyinin aleyhine değilse, o hal-

de bununla yetinmeyip boşa çıkan bu zaman dilimini pürdikkat çalışmayla değerlendirselerdi neler olurdu acaba? Şansımıza, Basecamp kısa süre sonra bu adımı denemeye karar verdi.

Fried, çalışanlarına mesaide geçirdikleri vaktin beşte birini kendi projelerine ayırma hakkı tanıyan Google gibi şirketleri hep takdir etmişti. Bu tutumu beğenmekle birlikte, telaşlı bir haftanın herhangi bir gününü bölünmeden çalışmakla geçirmenin gerçek başarılara kapı aralayamayacağını düşünüyordu: "5 haftaya yayılan 5 ayrı gündense, art arda 5 günlük bir izin daha cazip bir seçenek. Bize göre, insanlar uzun ve kesintisiz zaman dilimleri boyunca çalışma imkânı bulabildikleri ölçüde başarılı oluyorlar."

Basecamp'tekiler, bu varsayımı test etmek üzere radikal bir işe girişti: Kendi projelerine gömülüp çalışabilmeleri için personeli *bütün bir haziran ayı boyunca* izinli saydılar. Toplantı, rapor veya PowerPoint sunumları gibi yüzeysel işlerden azade geçirdikleri bu bir ayın sonunda tüm çalışanlar, şirkette düzenlenen "sergi günü"nde üzerinde çalıştıkları projeleri görücüye çıkardılar. Fried'e göre sonuç tek kelimeyle muazzamdı ve sergi gününde tanıtılan projelerden ikisi kısa süre içinde hayata geçirildi. Çalışanlara kesintisiz pürdikkat çalışma şansı tanınmamış olsaydı, şirkete hatırı sayılır ölçüde fayda sağlayacak bu yeni projeler de *olmayacaktı*. Yani çalışanların potansiyellerini ortaya koyabilmek için ihtiyaç duydukları şey, tek bir konu üzerinde saatler boyu bölünmeden çalışabilmekti.

Aynı yazıda, "İşi gücü bir kenara bırakıp bir ay boyunca yeni fikirlerle 'eğleşirsek' halimiz nice olur?" diye şaka yollu soran Fried yanıtı da kendisi veriyor: "Asıl eğleşmezsek halimiz nice olur?"

* * *

Basecamp'te yapılan deney mühim bir hususun altını çiziyor: Zihin emekçilerinin zamanına ve dikkatine gitgide daha fazla el koyan yüzeysel işler aslında sanıldığı kadar hayati değil. Yüzey-

sel işlerin önemli bir bölümü bertaraf edildiğinde hemen hemen hiçbir şey değişmiyor ve bu durum pek çok sektör için geçerli. Ve Jason Fried'in de keşfettiği gibi, yüzeysel işleri bertaraf etmekle yetinmeyip elde edilen bu ilave zamanı pürdikkat çalışmaya vakfetmek, aksaklığa sebep olmak şöyle dursun, *başarı* sağlıyor.

Bu kuralda sizden istenen, Basecamp'in bakış açısını kendi çalışma hayatınıza adapte etmeniz. Aşağıda sıralanan stratejiler mevcut iş programınızın yüzeysel taraflarını belirlemenizde ve bunları asgari düzeye indirip odaklanmaya daha fazla yer açmanızda size rehberlik edecek.

Ancak, ayrıntılara dalmadan önce yüzleşmemiz gereken şöyle bir gerçek var: Yüzeyselliği bertaraf etme girişiminin bir sınırı var. Her ne kadar pürdikkat çalışma, yüzeysel çalışmayla karşılaştırılamayacak kadar kıymetli olsa da, *bütün* vaktinizi pürdikkat çalışmaya ayırmak gibi hayalperest arayışlara girmenize gerek yok. Her şeyden önce, zihin emeğine dayalı pek çok iş azımsanmayacak miktarda yüzeysel sorumluluk içerir. Her on dakikada bir e-postalarınızı kontrol etmekten kaçınabilirsiniz, ancak önemli mesajları ısrarla yanıtsız bırakırsanız kendinizi kapının önünde buluverirsiniz. Bu bakımdan, bu kuralla amaçlanan şeyin, yüzeysel işlerin iş programınızdaki ayak izini hepten silmekten ziyade daha makul düzeye çekmek olduğunu aklımızdan çıkarmayalım.

Bir de bilişsel kapasite meselesi var tabii. İnsanın sınırlarını sonuna kadar zorlayan pürdikkat çalışma yorucu bir faaliyettir. Bireyin bu türden faaliyetleri gün boyu hangi raddeye kadar sürdürebileceğine ilişkin çok sayıda psikolojik araştırma mevcut.[17] Anders Ericsson ve arkadaşları, bütün bu araştırmalardan yola

17 Burada atıf yaptığım araştırmaların asıl olarak baktığı şey, maksatlı çalışma faaliyetidir ve bu da bizim pürdikkat çalışma tanımımızla birebir olmasa da büyük ölçüde örtüşüyor. Kolaylık sağlaması açısından, maksatlı çalışma kavramını, pürdikkat çalışmanın da bir parçası olduğu "yoğun zihin emeği gerektiren görevler" kategorisinin eşanlamlısı sayabiliriz.

çıkarak maksatlı çalışmada henüz çıraklık seviyesinde olan biri için günde bir saatin gayet makul bir sınır olduğunu belirtiyorlar. Maksatlı çalışmanın ne denli meşakkatli olduğunu iyi bilen ustalar içinse bu sınır takribi dört saate kadar çıkabiliyor, fakat bu sınırı nadiren aşıyor.

Bu, şu anlama geliyor: Gün içerisinde pürdikkat çalışma kapasitenizin sınırına dayandıktan sonra daha fazlası için kendinizi zorlamaya başlarsanız, pek bir şey elde edemezsiniz. Dolayısıyla, günlük pürdikkat çalışma kapasitesine yer ayrıldığı sürece yüzeysel işlerle meşgul olmanın bir zararının dokunmayacağını düşünüyor insan ki bu düşünce ilk bakışta mantıklı da görünüyor. Nihayetinde günlük mesai sekiz saat. Pürdikkat çalışmakta ustalaşmış bir kimsenin bile gerçekten odaklanmış halde geçirebileceği süre dört saatten ibaret. Bu da demektir ki günün yarısını yüzeysel işlerle çarçur etmenin mahzuru yok!

Toplantılar, randevular, telefon görüşmeleri ve önceden planlanmış benzer faaliyetlerin zamanınızı ne kadar kolay ele geçirebileceği göz önüne alındığında, bu çıkarımda gözden kaçırılan tehlike hemen kendini ele veriyor: Bu vakit *bir çırpıda* tükenebilir. Örneğin, diğer mesleklere nazaran nispeten daha seyrek olmakla birlikte bu türden angaryalar veya yüzeysel işler ortalama bir akademisyenin de epey vaktine mal olur. Kendi deneyimimden biliyorum ki çeşitli toplantılar ve derslerin yanı sıra e-posta yazışmaları türünden ufak tefek işler günün yarısından fazlasını kolaylıkla işgal edebiliyor. Dolayısıyla bütün bir günü odaklanmış halde geçirmeye imkân olmadığı gerçeği, yüzeysel işleri asgariye indirme zorunluluğumuzu hafifletmiyor.

Özetlemem gerekirse, sizden istediğim şey, yüzeysel işlere daima şüpheyle yaklaşmanız, zira bu türden işlerin verdiği zarar çoğunlukla hafifsenir, taşıdıkları önemse abartılır. Elbette, bunlar eninde sonunda her insanın önüne çıkar ve bir şekilde halledilmesi gerekir. Siz yeter ki bu işlerle pürdikkat çalışma kapasitenizi baltalamayacak şekilde ilgilenin. Aşağıdaki stratejilerle bunu nasıl başarabileceğinizi öğreneceksiniz.

Program boşluk kabul etmez

İngiltere'de TV yayınlarından sorumlu devlet kurumu, 25-34 yaş arası nüfusun televizyon izleme alışkanlıklarına ilişkin 2013 yılında bir saha araştırması yaptırır. Ankete katılan görüşmeciler, haftada ortalama 15 ila 16 saat arasında televizyon izlediklerini belirtirler. Bu sonuç bile çok fazla görünürken, kısa süre sonra durumun çok daha vahim olduğu anlaşılır. Nitekim İngiltere'de TV yayınlarının reytinglerini evlerdeki ölçüm cihazları aracılığıyla takip eden bir diğer kurumun [*The Broadcasters' Audience Research Board*] somut, şüpheye yer bırakmayacak veriler üzerinden derlediği bilgiye göre, bu yaş grubunun haftalık ortalama televizyon izleme süresi *gerçekte* 28 saattir.

Belli bir faaliyete ayrılan vakti yanlış tahmin etme konusunda İngiltere'deki televizyon izleyicileri yalnız değil. *Wall Street Journal*'dan Laura Vanderkam buna benzer pek çok örnek veriyor: Mesela anketlere verdikleri yanıtlar göz önüne alındığında Amerikalılar günde ortalama 7 saat uyuduklarını zannediyorlar, fakat gerçek zamanlı ölçümlere göre aslında bu değer 8,6 saat. Bir diğer araştırmada da haftada 60 ila 65 saat çalıştığını öne süren insanların ortalama 44 saat çalıştıkları, 75 saatten fazla çalıştıklarını düşünenlerinse 55 saatten az çalıştıkları bulgulanıyor.

Bütün bu örneklerin altını çizdiği en önemli husus şu: Günün büyük bölümünü zamanımızı nasıl kullandığımıza dikkat etmeksizin, otomatik pilota bağlı halde geçiriyoruz. *Bu bir sorun.* Yüzeysel işlerin pürdikkat çalışmaya oranla vaktinizin kaçta kaçını işgal ettiğine gerçekçi gözlerle bakmadığınız ve herhangi bir şeye girişmeden önce bir an durup "Tam olarak şu an yapılacak en doğru şey ne?" sorusunu sorma alışkanlığı edinmediğiniz müddetçe, eften püften şeylerin programınızın her köşesine sızmasının önüne geçemezsiniz. İşte bu alışkanlığı edinmenize yönelik önerdiğim aşağıdaki ajanda stratejisi ilk başta size biraz abartılı görünebilir, fakat pürdikkat çalışmadan azami verim elde etmek için vazgeçilmez bir araç olduğunu kısa zamanda göreceksiniz.

Aslında önerim çok basit: Varsa bir ajanda, yoksa çizgili bir defter sayfasının her satırının sol tarafına tek tek saatleri yazın. Ardından bu saatleri bloklar haline getirip yapacağınız işleri bu bloklara yerleştirin. Örneğin sabah 9'dan 11'e kadar süreceğini düşündüğünüz belli bir iş varsa, o saatlere denk düşen dörtgen bir blok çizin ve üzerine o işin adını yazın. Tabii her blok çalışmayla ilgili olmak zorunda değil, dinlenme veya yemek gibi ihtiyaçlarınızı da bu bloklara işaretleyebilirsiniz. Karışıklığa mahal vermemek için her blok en az otuz dakika olsun ve bu da mesela bir satıra denk düşsün. Böylece ufak tefek işlere tek tek blok açmak yerine benzer işleri gruplandırmış olacaksınız. Peki sayfanın sağ tarafında ne olacak? Burada da herhangi bir bloğa ait alt görevleri alt alta sıralayabilirsiniz.

Planlama safhası bittiğinde günün her dakikası bir bloğa dahil olmuş olacak. Daha doğrusu, her bir dakikanıza belli bir iş atamış olacaksınız. Günün geri kalanında da bu program size yön verecek.

Büyük çoğunluk işte tam da bu noktada tökezleyecektir diye tahmin ediyorum. Gün ilerlerken programınızı aksatabilecek iki tür gelişmeyle karşılaşacaksınız: Birincisi, belli bir iş için ayırdığınız tahmini vakit yetersiz kalabilir. Mesela iki saat tutacağını düşündüğünüz bir rapor hazırlama işi gerçekte üç saate kadar uzayabilir. İkincisi de beklenmedik başka acil işler araya girebilir ve bunlar da programınızı altüst edebilir. Dert değil: Böylesi durumlarda yapmanız gereken tek şey, bir boşluk bulduğunuzda hemen programınızı revize etmek. Yeni bir sayfaya geçebilir ya da bazı blokları çizip yenilerini oluşturabilirsiniz. Mesela ben bloklarımı daha ince çiziyorum ki değişiklik yapmam icap ettiğinde hemen yanına yenisini çizebileyim. Bazı günler programınızı defalarca yenilemeniz gerekebilir ama önemli değil: Amaç, her ne pahasına olursa olsun programı takip etmek değil, akıp giden vakti nasıl kullandığınızı görebilmenize imkân tanıyan bir çizelgeye sahip olmak. Bu bölümün başında İngiliz televizyon izleyicilerinden tam da bu yüzden söz ettim: Neye ne kadar zaman harcadığımızı

genellikle yanlış tahmin ediyoruz. Zamanı doğru kestirebilmek için deneyime ve biraz da kendinize karşı müşfik olmaya ihtiyacınız var. Yani ne kadar süreceğinden emin olmadığınız bir işe atadığınız bloğu ne olur ne olmaz diyerek biraz geniş tutabilir veya araya giren işleri mesai bitiminden önce toparlayacağınız tek bir blok yaratabilirsiniz.

* * *

Son olarak, bu stratejiye yönelik sıkça karşılaştığım bir itirazla ilgili birkaç şey söylemem gerek. Günü titizlikle planlama yaklaşımını kısıtlayıcı ve meşakkatli bulduğu için bu stratejiye şüpheyle yaklaşan pek çok insan var. Örneğin bu konuyla ilgili yazdığım bir blog yazısına gelen yorumlardan birinde Joseph adlı okur bu kaygıyı şöyle dile getiriyor:

> Bana kalırsa siz kesinsizliğin insan hayatında oynadığı rolü bir hayli küçümsüyorsunuz. (...) Ne yazık ki okurlarınız da önerilerinizi haddinden fazla ciddiye alıp günlük programlarıyla takıntılı (ve sağlıksız) bir ilişki kurmaya yöneliyorlar ve böylece sayaç gibi dakikaları saymayı, yaptıkları işin derinliklerinde kaybolmaktan daha önemli buluyorlar. Oysa söz konusu sanatsal üretim olduğunda duyguları tam anlamıyla ortaya çıkarabilmenin tek yolu budur.

Başka okurların da buna benzer kaygılar taşıdığının farkındayım ve bunları gayet iyi anlıyorum. Fakat neyse ki bu tip kaygılara vereceğim yanıtlar var. Yine kendi deneyimimden örnek vereceğim. Programımda tefekküre dalmaya ayırdığım bloklar da var, fakat daha önemlisi şöyle bir kuralım var: Zihnimde parlak bir fikir uyandığında, günün geri kalanında yapmayı planladığım her şeyi (zorunlu olanlar hariç tabii) iptal edip bu sürpriz düşüncenin peşinden gidebiliyorum. Ta ki etkisini kaybedene dek; bu aşamada kullanabileceğim vaktim kalmışsa eğer, programımı yeniden yapıyorum.

Başka bir deyişle, kendiliğindenliği programıma sokmakla yetinmeyip teşvik de ediyorum. Joseph'in itirazı, bir yanlış an-

lamadan kaynaklanıyor: Günü bu şekilde planlamanın amacı davranışlarınızı katı bir plana uydurmaya çalışmak, kendinizi kısıtlamak değil; aksine, davranışlarınız üzerindeki kontrolünüzü artırmak ve neyi neden yaptığınızın farkında olmanızı sağlamak. Bu basit alışkanlık size gün içerisinde bir an durup şu soruyu sordurmayı amaçlıyor: "Günün geri kalanını anlamlı kılacak faaliyet hangisidir?" Sonuca ulaşmanızı sağlayacak olan şey de bu soruyu daima kendinize sormanızdır, cevaba ısrarla bağlı kalmanız değil.

Şunu da belirtmeden geçmeyeyim: Kapsamlı bir çalışma programı yapıp icap ettiğinde bunu revize etmeye hazır bir kimse, günü serbestçe, plansızca yaşayıp bu "kendiliğindenci" hali yüceltenlere nazaran çok daha yaratıcı fikirler geliştirir. Planlamadığınız bir günde e-posta, sosyal medya, internette sörf gibi yüzeysel tuzaklara karşı savunmasız hale gelirsiniz. Size anlık tatmin vermekle birlikte bütün bu ıvır zıvırın yaratıcılığınıza pek bir hayrının dokunmayacağı aşikâr olsa gerek. Öte yandan, planlanmış bir günde zihninizi meşgul edecek şeylerin yeni fikirler, çetrefil meseleler, sürükleyici konular olacağından da, bunların yenilikçi dürtülerinizi uyandıracağınızdan da eminsinizdir, çünkü programınızda bunlara ayrılmış bloklarınız vardır. (Kural #1'de bahsettiğimiz yaratıcı özellikleriyle ünlü kişileri ve uyguladıkları katı ritüelleri anımsayın.) Daha da önemlisi, zihninizde yenilikçi, heyecan verici bir fikir uyandığında, güne dair planınızı değiştirmeye hazır olduğunuzdan, gerektiğinde tıpkı yaratıcı sanatçılar gibi her şeyi bir kenara koyup ilham perisinin peşinden de gidebilirsiniz.

* * *

Özetle, bu stratejinin ana fikri şu: Pürdikkat çalışma alışkanlığı edinmek için kendi zamanınıza saygı göstermeli, özenli olmalısınız. Bu doğrultuda atılacak başlıca adımlardan biriyse, mesainizin her bir dakikasını nasıl değerlendireceğinize önceden karar vermek. Günü kendi hevesleriniz ile başkalarının beklentilerinin kılavuzluğuna teslim etmek insana çok daha kolay geldiğinden,

ilk başta bu fikrin hoşunuza gitmemesi gayet normal. Fakat potansiyelinizi kayda değer şeyler üretmek için kullanmak istiyorsanız eğer, günü yapılandırma fikrine bir şekilde güven duymaya başlamalısınız.

Derinlik — yüzeysellik yelpazesi

Günü planlamanın avantajlarından biri, yüzeysel faaliyetlere gerçekte ne kadar vakit harcadığınızı ölçme fırsatı vermesi. Fakat pratikte bu o kadar da basit bir iş değil, çünkü belli bir görevin ne ölçüde yüzeysel olduğu her zaman anlaşılamayabiliyor. Bunun üstesinden gelmek için öncelikle kitabın girişinde verdiğimiz yüzeysel çalışma tanımını anımsayalım:

> **Yüzeysel Çalışma**: Tamamen odaklanmayı ve bilişsel çaba harcamayı gerektirmeyen, operasyon ve organizasyona dayalı işler. Yüzeysel çalışmayla üretilen değerler dünyaya yeni bir şey katmaz ve ikame edilmeleri çok kolaydır.

E-postaları kontrol etmek veya bir görüşmenin tarihini belirlemek gibi faaliyetler bu tanıma cuk oturur. Ancak nereye koyacağınızı bilemeyeceğiniz faaliyetler de olacaktır. Mesela:

- **Örnek #1:** Bir meslektaşınızla birlikte hakemli bir dergiye göndereceğiniz makale taslağının redaksiyonu
- **Örnek #2:** Yılın ilk çeyreğindeki satış rakamlarına ilişkin PowerPoint sunumu
- **Örnek #3:** Önemli bir projede gelinen aşamanın ve bundan sonra atılacak adımların konuşulacağı toplantı

İlk bakışta bu örneklerin hangi kategoriye uygun düştüğü yeterince açık değilmiş gibi görünüyor. İlk iki örnek epey meşakkatli olabilir, sonuncu örnekse kilit bir konuda ilerleme kaydedebilmek için şartmış gibi görünüyor. Bu stratejide amaç, belli bir görevin yüzeyselden derine uzanan yelpazede tam olarak nereye denk düştüğünü belirsizliğe yer vermeyecek biçimde saptayabil-

meniz için şaşmaz bir değerlendirme yöntemi sunmak. Yapmanız gereken, her faaliyeti şu basit, fakat fevkalade zihin açıcı soru ışığında değerlendirmek:

> Üniversiteden yeni mezun, kıvrak zekâlı ve mesleğimle ilgili hiçbir fikri olmayan bir genci bu görevi tamamlayacak şekilde eğitmek kaç ay alırdı?

Yaklaşımı daha iyi anlayabilmek için bu soruyu yukarıdaki örneklere uygulayalım.

Örnek #1'in analizi: Akademik bir makaleyi düzgün şekilde redakte edebilmek için eldeki çalışmanın ve daha geniş çerçevedeki literatürün inceliklerine hakim olmanız gerekir ki hem makalenin konuyu tutarlı bir şekilde ele aldığından hem de doğru kaynaklara atıf yapıldığından emin olabilesiniz. Bunun için de ilgili akademik disiplindeki en son gelişmelere hakim olmanız gerekir ki bu da içinde bulunduğumuz uzmanlaşma çağında kişinin lisansüstü seviyede yıllarca, sabırla, yılmadan çalışmasını gerektirir. Dolayısıyla sorunun bu örnek özelinde yanıtı epey uzun bir süreye, muhtemelen 50 ila 75 aya denk düşüyor.

Örnek #2'nin analizi: Yılın ilk çeyreğindeki satış rakamlarıyla ilgili bir PowerPoint sunumu hazırlamak için üç şeye ihtiyacınız var: Birincisi, PowerPoint (veya aynı amaca hizmet eden bir başka programı) kullanarak sunum hazırlama becerisi; ikincisi, çalıştığınız kurumda ilk çeyrek performans raporları için kullanılan standart formatı bilmek ve üçüncüsü de, kurumun satışları ölçme yöntemini ve bunların doğru grafiklere nasıl aktarılacağını bilmek. Farazi yeni mezunumuzun PowerPoint sunumu hazırlamayı önceden bildiğini ve kurumun sunumlar için belirlediği standart formatı en fazla bir haftada öğrenebileceğini kestirebiliriz. O halde esas soru, parlak bir yeni mezunun satış rakamlarını şirketin kullandığı yönteme göre ölçmeyi, sonuçlara ulaşmayı ve bunları ayıklayıp sunuma uygun grafiklere ve tablolara dökmeyi kaç haftada ya da ayda öğreneceği. Bunlar sıradan işler değil, fakat

kıvrak zekâlı bir gencin bunları öğrenmesi en fazla bir ayını alır. Dolayısıyla sorunun bu örnek özelinde yanıtı, biraz esneme payı da bırakarak, takribi iki aydır.

Örnek #3'ün analizi: Toplantıları bu bağlamda analiz ederken acele yargılara varmamak gerek. İnsana bazen bıktırıcı gelseler de, çalıştığınız kurum açısından bazı projelerin hayati unsurlarından sayılabiliyorlar. Bu yöntem de işte bu belirsizlik perdesini kaldırmaya yarayacak. O halde tekrar soralım: Parlak bir yeni mezunun, çalıştığınız kurumdaki bir planlama toplantısına sizin yerinize katılabilmesi için kaç aylık bir eğitimden geçmesi gerekir? Farazi gencimizin ilgili projede gelinen aşama, paydaşların sorumlulukları gibi pek çok temel ayrıntının yanı sıra kişiler arası ilişkileri ve bu türden projelerin kurumda nasıl kotarıldığını öğrenmesi gerekebilir. Bu noktada, projenin konusuyla ilgili derin bir uzmanlığın gerekip gerekmediğini merak edebilirsiniz. Söz konusu olan planlama toplantısıysa, büyük ihtimalle gerekmeyecektir. Bu tür toplantılarda nadiren sadede gelinir ve katılımcılar genellikle toplantıya bilfiil katkıda bulunuyorlarmış gibi görünmek için laf ebeliği yapıp bir sürü poz keserler. Dolayısıyla parlak bir mezuna üç ay süre tanıdığınızda gerekli her şeyi öğrenip sizin yerinize rahatlıkla toplantılara katılabilir hale gelir.

Bu soruyu zihin egzersizi olsun diye sordum, yoksa kısa sürede öğrenilebilecek işler için yeni mezun birini işe alın demiyorum. Fakat bu soruya vereceğiniz yanıtlar, faaliyetlerinizin ne ölçüde yüzeysel, ne ölçüde karmaşık olduğunu anlamanıza yardım edecek. Farazi yeni mezun arkadaşımızın öğrenmek için aylar harcayacağı görevler, çabucak elde edilemeyecek türden uzmanlık gerektirir. Daha önce de belirttiğimiz gibi, uzmanlık gerektiren görevler, pürdikkat çalışmayla gerçekleştirilecek görevlerdir ve neticede size çifte kazanım sağlarlar: Böylesi görevleri yerine getirirken harcadığınız vakte karşılık daha fazla değer elde eder ve aynı zamanda kapasitenizi zorlayarak becerilerinizi geliştirirsiniz. Buna karşın, farazi mezunumuzun çabucak kapabileceği görevler

uzmanlık gerektirmez ve dolayısıyla yüzeysel kategorisine dahil edilebilir.

Peki bu strateji ne işinize yarayacak? Faaliyetlerinizin derinden yüzeysele uzanan yelpazede nereye düştüğünü öğrendikten sonra artık zamanınızı pürdikkat çalışma gerektiren işlere daha çok vakfetmeye başlayacaksınız. Örnek vakalarımıza dönecek olursak, ilki epey zaman ayırmanızı gerektirecek bir görevken, diğer iki göreve ayırdığınız vakti nispeten azaltabileceğinizi rahatlıkla söyleyebiliriz. Bu iki görev her ne kadar insana kendini verimli hissettirse de, bunların sağladığı fayda, harcadığınız emek ve zamana kıyasla devede kulak kalacaktır.

Şüphesiz, yelpazenin yüzeysel tarafına denk düşen faaliyetleri azaltıp pürdikkat çalışmayla gerçekleştirilecek türden faaliyetlere zaman ayırmak her zaman kolay ya da mümkün olmayabilir; ayrıca bunu nasıl gerçekleştirebileceğinizin yanıtı da koşullarınıza göre değişecektir. Örneğin çalıştığınız işyerindeki patron ya da yöneticiyle bu çerçevede görüşüp, yüzeysel işlere harcayacağınız zamanı sınırlamak istediğinizi belirtebilirsiniz. Mesela toplam mesainiz içinde yüzeysel işlerin oranının belli bir düzeyi aşmaması için birtakım projeleri geri çevirme, size daha fazla pürdikkat çalışma fırsatı tanıyacak projelere yönelme konusunda yapacağınız bir anlaşma, müthiş faydalar sağlayacaktır. Yahut tek başınıza çalışıyorsanız da, bu yöntemi kullanarak yeni bir gözle değerlendirdiğiniz faaliyetlere harcayacağınız zamanı yeniden düzenleyebilirsiniz.

Süre bitti, kalemleri bırakın

Daha önce de belirttiğim gibi, mesaiden sonra, akşamları evde çalışmıyorum. Fakat daha da önemlisi, benim için günlük mesai 17.30'da bitiyor; o saatten sonra işle ilgili hiçbir şey yapmıyorum. Ne bir toplantı ne de bir e-posta... Benim gibi pek çok insanın sahip olduğu bu ilkeyi *sabit programa dayalı verimlilik* olarak adlandırıyorum, zira yaptığım şey, belli bir saatten sonra çalışmama hedefim doğrultusunda mesai saatlerimi daha verimli kılmanın

yollarını aramak. Çalışma hayatımı sabit bir program etrafında düzenleyeli beş yıldan fazla oldu ve neticeden çok memnunum. Aşağıda açıklayacağım strateji de işte bu ilkeyi pürdikkat çalışma çerçevesine yerleştiriyor. Parçası olduğum akademi dünyasındaki deneyimlerimden burada da faydalanacağım. Fakat bu stratejinin, zihin emeğine dayalı tüm sektörler için geçerli olduğunu söylememe gerek yok herhalde.

Öncelikle şunu belirtmem gerek: Akademide sabit programa dayalı verimlilik anlayışı sanıldığının aksine aslında pek geçer akçe sayılmaz. Başta genç araştırmacılar olmak üzere çoğu akademisyen gece geç saatlere kadar çalışmakla kalmayıp hafta sonlarını da işe güce ayırırlar. Büyük çoğunluk durumdan şikâyet etse de, bu çalışma tarzının genel olarak içselleştirildiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Günde on iki saat çalışıp bütün idari angaryaları ve bürokratik ıvır zıvırı hallettikten sonra kendi araştırmasına, yani "gerçek" işine sadece bir buçuk saat ayırabildiğinden dem vuran ve ardından bunu bir tür kader gibi kabullenen genç akademisyenlerin elinden çıkma blog yazılarına sıklıkla rastlıyoruz.

Fakat diğer yandan, günlük mesaisine belli bir saatte son vermesine rağmen kariyerinde gayet başarılı olan aykırı örnekler de var (kendimi de bu gruba dahil ediyorum). Harvard Üniversitesi bilgisayar bölümünden Radhika Nagpal de işte bu örneklerden biri. Konuyla ilgili yazdığı bir blog yazısından öğrendiğimiz hayat hikâyesi, akademik kariyerlerinin başındaki genç araştırmacıların başarılı olmak için her daim stresli, gergin ve meşgul olmaları gerektiğini savlayan şehir efsanesini ters yüz ediyor.

Nagpal günün birinde kendi kendine şöyle bir karar almış: Mutluluğumdan asla taviz vermeyeceğim ve çabalarımı bu doğrultuda yoğunlaştıracağım. Bu kararı almadan önce o da büyük çoğunluk gibi mesaiden sonra gece geç saatlere kadar bölük pörçük de olsa çalışmaya çalışanlardanmış. Bu süreçte ayrıca çocuk da büyüten Nagpal kısa bir süre sonra artık bunun sürdürülemez olduğunu idrak ederek haftada en fazla elli saat çalışma sınırı

koymuş önüne. Sonra da bu kıstası tutturabilmek için birtakım kurallar belirlemeye, yeni yeni alışkanlıklar edinmeye başlamış. Yani böylece Nagpal, *sabit programa dayalı verimlilik* ilkesini benimsemiş.

Nagpal'in benimsediği bu ilkenin onu başarısızlığa uğratmadığını bugün gayet iyi biliyoruz. Zira tam zamanında kadroya geçmekle kalmayıp sadece üç yıl sonra tam kadrolu profesörlük unvanını elde etmiş ki bu fevkalade parlak bir başarı. Nagpal böyle bir işin altından nasıl kalkmış olabilir? Yazısından öğrendiğimize göre Nagpal'in saat kısıtlamasını koruyabilmek için başvurduğu yöntemlerden biri, her akademisyenin karşısına çıkan yüzeysel angaryalara sert kotalar uygulamak. Yıl içinde en fazla beş kere konferans seyahati yapmak veya her yıl hakem olarak değerlendireceği makale sayısını sınırlamak gibi bazı taktikler sayesinde Nagpal, yüzeysel işleri belli bir eşikte tutup pürdikkat çalışma çabalarına, yani özgün araştırmalara imza atma hedefine odaklanmayı başarmış.

Kendimden örnek vermem gerekirse, ben de *sabit programa dayalı verimlilik* ilkesi doğrultusunda en tehlikeli sözcüklerden birini, yani "evet"i mümkün mertebe dikkatli kullanarak yüzeysel çalışma gerektiren işlerden ve sorumluluklardan kendimi uzak tutuyorum. Bunun için başvurduğum taktiklerden biri, herhangi bir teklifi net bir şekilde geri çevirip gerekçesini muğlak bırakmak. Fazla ayrıntı vermeksizin geri çevirdiğim bir teklifin sahibi, ısrarcı olmasına imkân verecek bir gerekçe bulamaz genelde. Örneğin, bana bütünüyle vakit kaybı olarak gelen bir konuşma davetini o tarihlere denk gelen başka seyahatlerim var diye geri çevirirken, istikamet, tarih, saat gibi ayrıntılara girmiyorum ki karşımdakine tarih değişikliği ya da etkinliği benim programıma uydurma gibi seçenekler bırakmamış olayım. Bütün bu ayrıntılar yerine, "Çok isterdim, fakat programım altüst olur," bahanesiyle sıyrılıyorum. Aynı şekilde, teklifi geri çevirmenin verdiği mahcubiyetle teselli ödülü sunma dürtüsüne de boyun eğmemeye çalışıyorum. En iyisi net olmak.

Yalnızca üstlendiğim sorumluluklar konusunda değil, zaman yönetimi konusunda da inanılmaz titizim. Düzgün bir planlama yapmaya iki dakika ayırmayıp, sonra da yaklaşan son teslim tarihinin gerginliğini çekmek veya bir öğle öncesini eften püften işlere harcamak gibi şeyleri göze alamam, çünkü çalışma saatlerimin bir sınırı var. Günlük mesai saatlerimin üzerinde Demokles'in kılıcı gibi sallanan bu ilke, bir şekilde her daim düzenli ve tertipli olmamı sağlıyor. Her mesainin sonunda "süre bitti, kalemleri bırakın" kadar net bir paydos ânı olmasaydı büyük ihtimalle daha ihmalkâr biri olur çıkardım.

Özetle, Radhika Nagpal ve bendeniz gibi akademisyenlerin, günde on iki saat çalışmadan başarılı olabilmelerinin iki nedeni var. Birincisi, sabit programa dayalı verimlilik ilkesi bizi seçici olmaya zorluyor: Bir yandan yüzeysel işleri kararlılıkla azaltırken bir yandan pürdikkat çalıştığımız işleri sürdürerek, ürettiğimiz değerden feragat etmeksizin fazladan boş vakte kavuşuyoruz. Hatta şunu da belirtmem gerekir ki yüzeysel işlerden kurtularak elde ettiğimiz *ilave enerjiyi* pürdikkat çalışmada kullanabiliyoruz. İkinci neden de şu: Zamanımızın kısıtlı oluşu, düzen ve tertip konusunda daha titiz olmamızı gerektiriyor ve bu da bizi daha üretken kılıyor.

Burada sıralananlar, zihin emeğine dayalı sektörlerin büyük bölümü için geçerli. Yani bu stratejinin sunduğu avantajlardan faydalanabilmek için illa akademisyen olmanıza gerek yok. Pek çok meslekte veya iş pozisyonunda, tek başına ele alındığında öyle çok da zararlı görünmeyen yüzeysel sorumlulukları ilk elden reddetmek çok kolay olmayabilir. Ancak sabit programa dayalı verimlilik ilkesi sayesinde insan bir tür kıtlık psikolojisine girerek pürdikkat çalışma arayışıyla örtüşmeyen her türden yükümlülüğe yıkıcı olabileceği endişesiyle şüpheci yaklaşmaya başlıyor. Böylece ister istemez tekliflere olumsuz yanıt veriyor ve zamanınızla dikkatinizi yönelteceğiniz şeyleri seçerken çıtayı çok yükseğe koyuyorsunuz. Bu çıtayı geçmeyi başaran şeyler için verdiğiniz çaba da çok daha verimli hale geliyor.

Ayrıca bu sayede çalıştığınız kurumun katı iş kültürünün aslında ne denli dönüştürülmeye müsait olduğunu test etme fırsatını da elde edebilirsiniz. Örneğin mesaiden sonra, hatta çok geç saatlerde dahi patrondan ya da yöneticiden gelen e-postalara hemen herkes aşinadır herhalde. Sabit bir program uyarınca ertesi sabaha dek bu mesajları görmezden gelmeniz gerekir. Çoğu insan, patronun o saatte yanıt *beklediği* endişesine kapılır. Oysa muhtemelen patronunuz gecenin bir vakti e-postalarını temizlemeye girişmiştir ve sizden derhal yanıt beklediği filan yoktur.

Sabit programa dayalı verimlilik ilkesini bir tür alışkanlıklar üstü alışkanlık olarak görebiliriz; edinmesi ne kadar kolaysa etkisi de o kadar geniştir ve buraya kadar anlattığımız stratejiler arasında müstesna bir yeri vardır. Sağlayacağı faydalara hâlâ yeterince ikna olmadıysanız, Radhika Nagpal'in sabit bir program etrafında inşa ettiği parlak kariyer öyküsüne bir göz atmanızı öneririm. Her gün on saatten fazla çalışan, hafta sonlarını bile heba eden onca genç akademisyen bulundukları noktada yakınmaya devam ededursun, akşamları çalışmayan Nagpal, inci gibi dizdiği başarılarına bir yenisini daha ekleyerek yaptığı araştırmayla *Science* dergisinin kapağını süsledi bile.

E-posta diktatörlüğüyle nasıl mücadele edilir?

Tartışmayı bağlarken e-posta meselesine değinmemek olmaz. Yüzeysel işlerin şahı diyebileceğimiz e-posta faaliyeti, birtakım dikkat çelici uyaranları doğrudan size yönlendirerek dikkat kapasitenizi sinsi bir şekilde kemirir. Her an her yerde e-posta alışverişinde bulunma alışkanlığını öyle içselleştirdik ki hayatımızda işgal ettiği role dair iki çift laf etmekten bile aciziz. John Freeman'ın *The Tyranny of E-mail* adlı kitabında belirttiği gibi, bu alışkanlığın bizim için neden çok yanlış olduğunu –titiz ve detaylı bir şekilde– açıklama, şikâyet etme, direnme veya işgünlerimizi altından kalkabileceğimiz şekilde yeniden düzenleme yetimizi yavaş yavaş yitiriyoruz. E-posta bir emrivaki, ona direnmekse beyhude.

Bu strateji, işte bu kaderciliğe karşı koyuyor. Bir iletişim aracı olarak e-posta kullanmak kaçınılmaz olabilir, fakat zihninizi büsbütün işgal etmesine de izin vermemelisiniz. Aşağıdaki üç taktik de işte bu amaca hizmet ediyor. Yani direniş beyhude değil: Elektronik yollarla kurduğunuz iletişim üzerindeki kontrolünüz sandığınızdan daha fazla.

Taktik #1: Size e-posta gönderenleri uğraştırın

Eğer gelen kutunuza her gün birbirinden farklı konuda onlarca e-posta düşüyor ve yaptığınız iş gereği bir şekilde aradan çıkarmanız gereken bütün bu yazışmaları tek bir e-posta adresi üzerinden yapıyorsanız, bir iletişim aracı olarak e-postanın sizin için başlı başına bir mesele haline gelmesi pek muhtemel.

Mesela pek çok yazar, okurlarıyla iletişimini koruyabilmek için kişisel web sitesine bir e-posta adresi koyar. Bense, başka bir yol izliyorum. Sitemde de görebileceğiniz gibi, genel amaçlı tek bir e-posta adresinden ziyade farklı konularda birlikte çalıştığım insanların e-posta adreslerine yer verdim. Örneğin telif haklarıyla ilgili konuları beni temsil eden ajansa, konuşmacı olarak davette bulunanları bir diğer ajansa yönlendiriyorum. Doğrudan bana ulaşmak isteyenler için de sadece bir e-posta adresi (interesting@calnewport.com) verip, buraya düşen e-postalar arasından yalnızca belli şartlara uyanları yanıtlayacağımı özellikle belirttim. Yani, beni gerçekten ilgilendirecek türden bir teklif, fırsat ya da mevzu söz konusuysa mesaj göndermelerini ve programıma, ilgi alanlarıma uygun olduğu sürece bunları yanıtlayacağımı iletişim sayfamda açıkça duyurdum.

Benimle iletişime geçecek insanları bir ön elemeye tabi tutmamı sağlayan bu yaklaşıma *gönderici filtresi* adını veriyorum. Gelen kutusunda harcadığım vakti epey azaltmamı mümkün kılan bu yaklaşıma başvurmadan evvel sitemde yer verdiğim yegâne e-posta adresine alakasız konularda düşen onca mesajı ayıklamak da, yanıtlamak da büyük bir külfetti. Şimdi bu manasız uğraştan kurtularak kazandığım vakti, bana muhtelif sorularla gelenlere

daha doyurucu yanıtlar vermek için kullanıyorum. Ayrıca benden yana beklentileri düşürdüğüm için de yazıştığım insanlar artık yalnızca anlamlı meseleler söz konusu olduğunda benimle iletişime geçiyor.

Gönderici filtresine başvurduğum ilk zamanlar, bunun nobranlık olarak görüleceğinden, okurlarıma zaman harcamaya değmediğini düşündüğüm izlenimi yaratarak onları küstüreceğimden endişelendim. Fakat hiç de böyle olmadı. *Kendi* e-posta kutunuz üzerindeki egemenlik hakkına büyük çoğunluk kolaylıkla saygı gösteriyor, çünkü onlar da aynı haktan yararlanmak istiyor. Daha da önemlisi, açıklık ve netlik çoğu insanın takdir ettiği şeyler. Sanıldığının aksine kimse zaten yanıt vermesini beklemediği kişiden yanıt gelmedi diye karalar bağlamıyor. Hatta sizin bu tutumunuzu gayet iyi bilen insanlarla iletişime geçtiğinizde daha olumlu karşılıklar da alıyorsunuz.

Tıpkı benim gibi gönderici filtresine başvuran pek çok tanınmış figür ve kurum var. İletişim sayfasına sıkça sorulan sorular listesi ekleyenlerden tutalım, mesajları herkesin görebileceği şekilde kabul edenlere, e-posta formunu doldurmadan önce belli şartları okuyup onaylamanızı isteyenlerden mesaj gönderimi için minik bir ücret talep edenlere dek çeşitli örnekler mevcut. Fakat tümünün motivasyonu aynı: zamanı lüzumsuz iletişimle çarçur etmemek. Çünkü, e-posta teknolojisi muazzam hızla gelişmeye devam ederken, bu teknolojiden nasıl faydalanacağımıza ilişkin toplumsal kurallar ve kaideler yeterince yerleşmiş değil.

Taktik #2: E-posta yazarken ve yanıtlarken özenli olun

Aşağıda üç standart e-posta örneği var:

- **E-posta #1:** "Geçen hafta görüştüğümüz iyi oldu. Konuştuğumuz bazı meseleleri daha detaylı tartışalım diyorum. Tekrar buluşup birer kahve içelim mi?"
- **E-posta #2:** "Son ziyaretimde tartıştığımız araştırmayla ilgili meseleyi yeniden ele almamız lazım. Hangi aşamada olduğumuzu hatırlatabilir misin bana?"

- **E-posta #3:** "Konuştuğumuz makaleye şöyle bir giriş yaptım. Ekte gönderiyorum. Bir bakıp ne düşündüğünü söyleyebilir misin?"

Çoğu zihin emekçisinin aşina olduğu bu türden e-postalar, verimliliğinizin önündeki potansiyel mayınlardandır: Bunlara nasıl yanıt verirseniz, akabinde gelişecek diyaloğa da o ölçüde vakit ve enerji harcarsınız. Özellikle de bir şey isteyen veya bir şey soran e-postalar, insanda çalakalem de olsa bir an önce yanıtlayıp topu karşı sahaya atma isteği uyandırır. Fakat bu, kısa vadeli bir rahatlama sağlar, mesele döner dolaşır yine sizin önünüze gelir ve enerjinizi, vaktinizi tüketmeye devam eder. Dolayısıyla, böylesi e-postalarla karşılaştığınızda yapılacak en doğru şey, "yanıtla" tuşuna basmadan önce bir an durup hemen aşağıdaki soruya yanıt vermek:

> Bu e-postanın yazılmasına sebep iş nedir ve bu işi sorunsuzca nihayete erdirmek için izlenecek en etkili süreç (yazılacak e-postalar anlamında) hangisidir?

Bu sorunun yanıtını kendi kendinize verdikten sonra hızlı bir cevap yerine belirlediğiniz süreci, atılacak adımı ve sonrasında ne yapılacağını içeren bir e-posta yazın. Ben bunu *süreç merkezli e-posta yaklaşımı* olarak adlandırıyorum. Bu yaklaşımda amaç, hem aldığınız e-postaların sayısını hem de bunların beyninizdeki uğultusunu azaltmak.

Bu sürecin nasıl ve neden işe yaradığını anlamak için yukarıda verdiğim üç e-posta örneğine süreç merkezli yanıtlar yazalım.

E-posta #1 için süreç merkezli yanıt: "Evet, kampüsteki kahvecide buluşup birer kahve içelim diyorum ben de. Önümüzdeki hafta uygun olduğum iki gün var, aşağıya yazdım. Üçer tane de saat seçeneği var. İçlerinde sana uyan herhangi bir gün-saat eşleşmesi varsa haber verirsin, ben de ajandama not alırım. Hiçbiri uymuyorsa aşağıdaki numaradan beni ara, ikimize de uygun başka bir vakit belirleyelim. Görüşmek üzere."

E-posta #2 için süreç merkezli yanıt: "Bence de, bu meseleyi yeniden ele alsak iyi olur. Şöyle bir önerim var:

Önümüzdeki hafta uygun bir vakitte bu meseleyle ilgili konuştuklarımızı hatırladığın kadarıyla bana yaz. E-postan bana ulaştıktan sonra, senin bana yazdıklarınla benim hatırladıklarımı harmanlayan bir dokümanı bu işle ilgili oluşturacağım ortak klasöre yükleyeceğim. Bu dokümanda bilahare atılacak muhtemel birkaç adım da yer alacak.

Sonraki birkaç hafta boyunca bu ilk adımları atmaya koyulup bir değerlendirme yapalım. Bunun için de tam bir ay sonra telefonda görüşelim diyorum. Uygun olduğum günleri ve saatleri aşağıya yazıyorum. Sen kendi notlarını göndereceğin e-postaya sana uyan tarih ve saati de not düş, ben de bunu ajandama ekleyeyim. Bir an önce bu sorunu çözmek dileğiyle."

E-posta #3 için süreç merkezli yanıt: "Yanıtın için çok teşekkür ederim. Makalenin bu taslak halini okuduktan sonra üzerinde düzeltme notlarım ve yorumlarımla birlikte bir sonraki cuma günü sana göndereceğim. Düzeltmelerin bana düşen kısmını bu göndereceğim metinde yapmış olurum, sana düşen kısımları da işaretlerim. O noktada nereyi nasıl düzelteceğine karar verip taslağa son halini vermen için seni metinle baş başa bırakacağım. Bu mesajıma yanıt vermen veya düzeltmeleri sana yolladıktan sonra yeni bir mesele olmadıkça beni bilgilendirmen gerekmiyor."

Bu örnek yanıtlarda süreç merkezli bir e-postanın aşama aşama nasıl yazıldığını görebilirsiniz. Öncelikle mesajlaşmanın konusu olan işi tanımladım. ("İş" derken, bunu geniş anlamda kullanıyorum. Yani tıpkı ikinci örnekteki araştırma sorununda olduğu gibi kapsamlı ve somut bir proje de olabilir, ilk örnekteki kadar basit bir randevulaşma meselesi de.) Ardından, bulunduğumuz aşamadan arzu ettiğimiz sonuca bizi en asgari yazışmayla ulaştıracak sürecin nasıl bir şey olabileceği üzerine bir iki dakika kafa yordum. Son olarak da bu süreci ve bulunduğumuz aşamayı net bir şekilde tarif eden yanıtı yazdım. Yukarıdaki örnekler daha

ziyade birer yanıt mahiyeti taşıyor, fakat aynı yaklaşım sıfırdan yeni bir e-posta yazarken de geçerlidir.

Süreç merkezli e-posta size ilk bakışta biraz yapay gelebilir. Bir kere ne yazacağınızı düşünmek için daha fazla vakit ayırmanız gerekiyor. Bu açıdan, bu yaklaşım yüzünden e-postalara *daha fazla* vakit ayırmak zorunda kalacağınızı düşünebilirsiniz. Ne var ki bu aşamada harcayacağınız fazladan birkaç dakika sayesinde, bilahare okuyup yanıtlamak zorunda kalacağınız bir sürü fuzuli e-postadan kurtulmuş olacaksınız. Yani nihayetinde zahmete değer.

Süreç merkezli e-postalarla ilgili bir diğer çekince de fazla resmi ve teknik bir üslupla yazılması. Günümüzde e-posta yazışmalarıyla ilgili genel kaide halini almış sohbet üslubu, bu yaklaşımdaki sistematik planlama ve karar şemalarına pek uygun değil. Siz de meselenin bu tarafını dert ediyorsanız, mesajlarınıza uzun bir hal hatır sorma girizgâhı eklemenizi öneririm. Hatta e-postanızın süreç merkezli kısmını bu sohbet kısmından bir çizgi ile ayırabilir veya o paragrafa geldiğinizde başına "Gelelim önümüzdeki aşamalara" türünden bir ara başlık ekleyebilirsiniz. Böylece bu kısımdaki teknik üslup mesajın genel bağlamı içinde sırıtmamış olur.

Taktik #3: Yanıt vermeyin

MIT'deki öğrenimim sırasında tanışma şansı bulduğum pek çok ünlü akademisyen e-posta konusunda hayli etkileyici ve nadide bir yaklaşıma sahipti: Gelen her e-postayı *yanıtlamıyorlardı*.

Bu davranışın altında yatan düşünceyi sonradan öğrendim: Bu akademisyenlere göre, aldıkları e-postanın yanıtlanmaya değer olduğuna onları ikna etmek, gönderenin sorumluluğundaydı. Eğer mesajınız yeterince ikna edici değilse *ve* profesörün yanıt yazmak için gireceği zahmeti asgariye indirmediyseniz, herhangi bir yanıt alamıyordunuz.

Örneğin enstitüdeki çoğu hoca aşağıdaki gibi bir e-postayı yanıtlamaya tenezzül bile etmezdi:

> Merhaba hocam. Sizinle X konusunda konuşmak üzere ofisinize uğramak istiyordum. Müsait misiniz?

Ne istediği tam olarak anlaşılmayan ve bir sürü vakte mal olacak böyle bir mesajdansa şöyle bir mesaja büyük ihtimalle yanıt verirlerdi:

> Merhaba hocam. Profesör Y'nin danışmanlığında yürüttüğüm tez çalışmamın konusu, sizin çalıştığınız X konusuyla benzer nitelikte. Bizim geldiğimiz aşama ve çalışmamın sizin projenizle örtüşen tarafları hakkında konuşmak üzere perşembe günü ofis saatinizin bitimine on beş dakika kala uğrayabilir miyim acaba?

Gördüğünüz gibi, ilkinden farklı olarak bu mesajda neden görüşüleceği, bunun ne işe yarayacağı gayet açık; dolayısıyla bu mesajı yanıtlamak pek zahmetli değil.

Bu taktiği kullanarak akademisyenlerin e-posta yaklaşımını kendi iş yazışmalarınıza mümkün mertebe uygulayabilirsiniz. Bunun için yapmanız gereken şey, aşağıdaki üç kıstastan herhangi birini taşıyan e-postaları yanıtlamamak.

- İçerik bakımdan muğlak ve/veya mantıklı bir yanıt vermenizi zorlaştırıyor
- Sizi ilgilendirmeyen bir soru veya öneri içeriyor
- Yanıt vermenizin bir faydası, yanıtsız bırakmanızın da bir zararı yok

Tabii bunun istisnaları da olacaktır. Örneğin konu sizi pek ilgilendirmese de, patronunuzdan/yöneticinizden gelen e-postaları eninde sonunda yanıtlarsınız. Fakat bu tür istisnaların ötesinde bu yaklaşımda sizden istenen şey, "yanıtla" tuşuna basmadan önce eskiye nazaran çok daha seçici olmanız. Şüphesiz, yanıtlamadığınız e-postalar nedeniyle birilerinin kalbini kırabilirsiniz de, bu türden kırgınlıklar bu yaklaşımla paket olarak geliyor maalesef. Fakat bunu çok dert etmeyin. Yazar Tim Ferriss'in de dediği

gibi, "Ufak tefek tatsızlıkların yaşanmasına alışın. Aksi takdirde hayatınızı değiştirecek büyük işlere asla vakit bulamazsınız." Bir de MIT'deki hocaların keşfettiği şu hususun farkına vardığınızda içiniz bir nebze de olsa ferahlayacaktır: İnsanlar, sizden yana beklentilerini iletişim alışkanlıklarınıza göre çabucak düzenleyebiliyorlar. Yani çalakalem yazdıkları mesajlara yanıt vermemiş olmanız başkaları için o kadar da hayati bir mesele olmayabilir.

Sonuç

Microsoft'un artık neredeyse efsane mertebesine yükselen kuruluş hikâyesini duymayan kalmadı herhalde. Harvard Üniversitesi'ndeki öğrenimi sırasında *Popular Electronics* dergisinin Ocak 1975 tarihli nüshasının kapağında dünyanın ilk kişisel bilgisayarı Altair'i gören Bill Gates, önünde bir fırsat penceresi açıldığını fark eder: Altair için yazılım üretmek. Böylece her şeyi bir kenara koyan Gates, Paul Allen ve Monte Davidoff'un da yardımıyla BASIC programlama dilini Altair'e uyarlamak üzere sekiz hafta boyunca gece gündüz çalışır. Gates'in ferasetini ve gözüpekliğini vurgulamak üzere bu hikâyeye sık sık atıf yapılır, fakat yakın zamanda yapılan röportajlar sayesinde hikâyenin mutlu sonla bitmesinde kilit rol oynayan bir kişilik özelliği daha olduğunu öğrendik: Gates'in olağanüstü pürdikkat çalışma becerisi.

Walter Isaacson'un konuyla ilgili *Harvard Gazette*'de yayınlanan bir makalesinden öğrendiğimize göre Gates bu sekiz haftalık süreçte öyle uzun saatleri öyle yoğun bir odaklanmayla geçiriyormuş ki onu sık sık yazdığı kod satırını bile tamamlayamadan başı

klavyenin üstünde uyuyakalmış halde buluyorlarmış. Bu şekilde birkaç saat kestirdikten sonra kendine gelen Gates, hemen kaldığı yerden çalışmaya devam edebiliyormuş. Gates'in bu becerisi Paul Allen'ı öyle etkilemiş ki halen bundan "inanılmaz bir odaklanma meziyeti" olarak bahsediyor. Isaacson *Geleceği Keşfedenler* adlı kitabındaysa, Gates'in eşsiz pürdikkat çalışma alışkanlığını şöyle açıklıyor: "[Gates'i Allen'dan] ayıran özellik, odaklanma becerisiydi. Allen'ın zihni sayısız fikir ve heves arasında savrulurken, Gates tek bir meseleye takılıyor ve onu bitirmeden bir diğerine geçmiyordu."

İşte Gates'in bu takıntılı odaklanma hali, pürdikkat çalışmanın geçerliliği lehine gösterilebilecek en güçlü delildir. Değişim ve dönüşümün muazzam bir hıza ulaştığı bilgi çağı girdabında lafazanlıktan kolay şey yok. Akıllı telefonlara gösterilen ilgiden belli belirsiz bir huzursuzluk duyan aramızdaki "huysuz ihtiyarlar", huzurla odaklanmanın mümkün olduğu günleri hasretle anadursun, dijital "hipster"lar bu türden bir nostaljiyi Luddizm ve sıkıcılıkla eş tutarak, her an her yerde iletişim halinde olmanın ideal bir geleceğin temeli olduğundan dem vuruyorlar. Marshall McLuhan "araç, mesajdır" demişti, fakat anlaşılan günümüzde bu mesele "aracın ahlak olduğu" imasıyla gündeme geliyor; ya Facebook'un öngördüğü geleceği benimserseniz ya da bunu felaketimiz olarak görürsünüz.

Giriş bölümünde de vurguladığım gibi, bu tartışmanın bir parçası olmaya niyetim yok. Pürdikkat çalışma alışkanlığı ahlaki veya felsefi bir duruş değildir; daha ziyade, odaklanma becerisinin *dişe dokunur şeyler yapmaya yaradığına* dair pragmatik bir kabuldür. Başka bir deyişle, pürdikkat çalışma alışkanlığını önemli kılan şey, dikkat dağınıklığının kötü bir şey oluşu değil, üniversite çağındaki Bill Gates'in bir dönemden kısa sürede milyarlarca dolarlık bir endüstrinin temellerini atmasını mümkün kılmış olmasıdır.

Bu dersi kendi kariyerim boyunca da tekrar tekrar aldım. On yıldan fazla süredir pürdikkat çalışmanın meftunuyum diyebi-

lirim, fakat bu alışkanlığın gücü beni şaşırtmaya devam ediyor. Pürdikkat çalışmayla ilk olarak yüksek lisans yaparken tanışmış ve hayatımda bu beceriye öncelik tanımaya başlamıştım. O dönemde fark ettim ki akşam beşten sonra nadiren çalışmama ve hafta sonları işle ilgili hiçbir şeye elimi sürmememe rağmen (ki böyle bir şey meslektaşlarım arasında pek nadirdir), bu beceri sayesinde her yıl hakemli dergilerde iki tane nitelikli makale yayınlatabiliyordum (ve bu da, bir öğrenci için gayet iyi bir sayı).

Gelgelelim, öğrencilikten hocalığa adım atacağım dönem bazı endişeler başgöstermeye başladı. Öğrenciyken ve post-doktora yaptığım sırada çok az yükümlülüğüm vardı; bu sayede günümün büyük bir kısmını istediğim gibi şekillendirebiliyordum. Kariyerimin bir sonraki aşamasındaysa bu lüksü kaybedeceğimi biliyordum ve üretkenliğimi koruyabilmek için bu yüklü programda pürdikkat çalışmaya yeterli ölçüde yer verip veremeyeceğimden emin değildim. Kaygılarımın esiri olmaktansa bir şeyler yapmaya karar verdim ve pürdikkat çalışma kaslarımı güçlendirecek bir plan yaptım.

Bu süreç, hocalık pozisyonlarına başvurmaya hazırlandığım MIT'deki son iki yılıma denk düşüyor. Temel taktiğim şuydu: Hoca olduğumda daha az boş zamanım olacağını biliyordum ve buna önceden alışmak için programıma hayali kısıtlamalar koydum. Gece çalışmama kuralıma ek olarak, öğle yemeği molamı uzattım; önce koşuya çıkıyor, yemeği de evde yiyordum. Bu dönemde ayrıca dördüncü kitabımı yazmak üzere yayıncımla anlaşma imzaladım. Elbette bu proje de kısa sürede zamanımın epey bir bölümünü ele geçirmeye başladı.

Bu yeni kısıtlama ve yükümlülükler nedeniyle kaybettiğim zamanı telafi edebilmek için odaklanma becerimi daha da ilerlettim. Pürdikkat çalışma saatlerimi daha özenli planlayıp bu plana sadık kalmak, kullandığım yöntemlerden biriydi. Her hafta yürüyerek geçirdiğim uzun saatler boyunca düşüncelerimi irdeleme becerisi de geliştirdim ve odaklanmaya imkân tanıyan izole ve sessiz yerler bulmak için büyük çaba sarf ettim.

Odaklanma becerimi ilerletmem bana şaşırtıcı faydalar sağladı. Georgetown Üniversitesi bilgisayar bilimleri bölümünde hocalık yapmaya başladığım 2011 güzünde yükümlülüklerim tahmin ettiğim gibi inanılmaz derecede artmıştı. Neyse ki böyle zamanlar için hazırlıklıydım ve bu sayede araştırmacı olarak verimliliğimi korumakla kalmayıp *artırdım*. Başına buyruk bir yüksek lisans öğrencisi olduğum zamanlar yılda iki makale yayınlarken, başını kaşıyacak vakti olmayan bir üniversite hocası olduğum dönemde bu sayıyı yılda ortalama dört makaleye çıkarmayı başardım.

Tüm bunlar benim için zaten yeterince etkileyiciyken, hocalığımın üçüncü yılında pürdikkat çalışmayla çok daha fazla şey yapılabileceğini öğrendim. O sene yeniden pürdikkat çalışma alışkanlıklarıma eğilmeye başlamıştım ve kendimi geliştirmek için daha çok fırsat arıyordum. Bunun en önemli sebeplerinden biri, elinizdeki kitabın yazım sürecinin o döneme rastlamasıdır. Kapsamlı bir kitap taslağı yazma sorumluluğu, zaten yoğun olan programımda doğal olarak büyük bir yer kapladı; kitapla uğraşırken bir yandan da akademik üretkenliğimi korumak istiyordum. Pürdikkat çalışmaya yeniden yoğunlaşmamın bir sebebi de kadro değerlendirme sürecinin yaklaşmasıydı. Kadro başvurumu yapmadan önce makale yayınlayabileceğim bir veya iki yılım kalmıştı. Başka bir deyişle, yeteneklerimi ve kapasitemi ortaya koymamın *tam zamanıydı* (üstelik o yıl eşimle ikinci bir çocuk sahibi olmaya da karar vermiştik). Üçüncü ve son sebepse biraz daha kişisel ve kabul etmeliyim ki biraz da gönül kırıcı. Meslektaşlarımın çoğunun aldığı saygın bir bursa başvurmuş ve reddedilmiştim. Hüsrana uğramış, mahcup olmuştum, fakat şikâyet edip özgüvensizlik içinde debeleneceğime, yayınlarımın etkileyiciliğini ve sayısını artırarak bursu kazanamayışımı telafi etmeye karar verdim; bu sayede benim yerime çalışmalarım konuşacak, o bursu alamamış olsam da işimin ehli olduğumu göstereceklerdi.

Zaten pürdikkat çalışma konusunda ustalaşmıştım, fakat bu üç etken bu alışkanlığımın sınırlarını zorlamaya sevk etti beni. Zamanımı heba edecek işleri reddetme konusunda tavizsiz hale

geldim ve ofisim dışındaki tenha yerlerde daha çok çalışmaya başladım. Pürdikkat çalışma saatlerimin çetelesini çalışma masamın yakınında göze çarpacak bir yere koydum; bu saatleri yeterince hızlı bir şekilde artıramadığımda moralim bozulurdu. Muhtemelen en etkili olansa, MIT yıllarında edindiğim bir alışkanlığa geri dönmem oldu; ister köpeğimle yürüyüşe çıkayım ister işten eve döneyim, bulduğum her fırsatta kafamda çeşitli meselelerle uğraştım. Eskiden pürdikkat çalışmaya sadece yaklaşan teslim tarihlerinden önce dört elle sarılırken, o yıl aman vermez hale gelmiştim; teslim tarihi olsun veya olmasın, önemli sonuçlar elde etmek için zihnimi hemen hemen her gün zorluyordum. Metroda yolculuk ederken veya evin önündeki karı kürerken çözdüğüm matematiksel kanıtlar oldu. Hafta sonları oğlum uyurken bahçede dolanarak düşüncelere dalar, trafiğe takıldığımda yoluma taş koyan meseleleri düzenli olarak ele alırdım.

O yılın devamında deyim yerindeyse bir pürdikkat çalışma makinesi olup çıktım ve bu dönüşümün sonuçları beni şaşkına çevirdi. Bir yandan yazdığım kitapla bir yandan iki yaş sendromuna giren oğlumla uğraşırken aynı yıl içinde hakemli dergilerde *dokuz* makale yayınlayarak akademik üretkenlik ortalamamı iki katına çıkardım; hem de akşamları çalışmama ilkemden taviz vermeden.

* * *

Pürdikkat çalışma konusunda kendimi aştığım o yıl gerçekten biraz aşırıya kaçtığımı ben de kabul ediyorum: Zihinsel olarak yorucu bir süreçti ve muhtemelen bu yoğunluğu yavaş yavaş azaltacağım. Ne var ki bu deneyim, bu bölümün başında sözünü ettiğim hususu pekiştiriyor: Pürdikkat çalışma, çoğu insanın sandığından çok daha fazlasına gebe. Bill Gates'in küçücük bir fırsatı yeni bir endüstri kuracak şekilde değerlendirmesini veya benim kitap yazmaya giriştiğim yıl akademik üretkenliğimi ikiye katlamamı mümkün kılan şey aynı: pürdikkat çalışma alışkanlığına dört elle sarılmak. Demem o ki, dikkatini toplamaktan aciz kalabalıkları

geride bırakarak odaklanma becerisine sahip azınlığa katılmak insanın yaşayabileceği en dönüştürücü deneyimlerden biridir.

Pürdikkat çalışmaya dayalı bir yaşam elbette herkese uygun değil; bunun için sıkı çalışmak ve alışkanlıklarda radikal değişikliklere gitmek gerekir. Hızlı e-posta alışverişinin sağladığı suni meşguliyet ve sosyal medyada sergilenen yapmacık tavırlar birçok insana rahatlatıcı gelir; oysa pürdikkat çalışmaya dayalı yaşam bunların çoğunu geride bırakmayı gerektirir. Bir de şu var: Elinden gelenin en iyisini ortaya koymaya çalıştığı zamanlarda insanın içini bir huzursuzluk kaplar, zira elinden gelenin en iyisinin (henüz) o kadar da iyi olmadığıyla yüzleşmekten korkar. Öyle ya, Roosevelt gibi insanların arasına katılıp mevcut kültürden daha iyi şeyler çıkarmaya çabalamaktansa bu kültür üzerine yorum yapmak çok daha güvenlidir.

Fakat eğer bu konforu ve korkuları bir kenara itip, önemli işler başarmak üzere zihninizin kapasitesini sonuna kadar kullanmaya kararlıysanız, sizden önce pek çok insanın da deneyimlediği gibi, derinleşmenin üretkenlik ve anlamla dolu bir yaşama kapı araladığını siz de keşfedeceksiniz. Birinci kısımda yazar Winifred Gallagher'dan bir alıntı yapmıştım: "Odaklanmış bir hayat sürecektim, çünkü yaşanabilecek en iyi hayat buydu." Buna katılıyorum ve Bill Gates'in de katılacağına eminim. Ve umuyorum ki şu an son cümlesini okuduğunuz bu kitabı elinizden bıraktıktan sonra siz de katılıyor olacaksınız.

Kaynakça ve Notlar

Giriş

Jung'la ilgili bilgileri büyük ölçüde şu iki kaynaktan derledim:

Carl Jung, *Memories, Dreams, Reflections*, Pantheon, New York, 1963. [Türkçesi: *Anılar, Düşler, Düşünceler*, çev. İris Kantemir, Can Yayınları, İstanbul, 2001.]

Mason Currey, *Daily Rituals: How Artists Work*, Knopf, New York, 2013. [Türkçesi: *Günlük Ritüeller: Büyük Eserlerin Yaratıcıları Nasıl Çalışır?*, çev. Tülin Er ve Sevinç Kayır, Kolektif Kitap, İstanbul, 2014.]

Charles Cowgill'in Jung'un hayatı ve çalışmalarıyla ilgili hazırladığı kronoloji, pürdikkat çalışma alışkanlıklarının kariyerindeki rolünü anlamak açısından faydalı oldu:

http://www.muskingum.edu/~psych/psycweb/history/jung.htm

Florida Üniversitesi'nden Anders Ericsson, maksatlı çalışma üzerine çalışan en önemli araştırmacılardan biri. Üniversitenin web sitesindeki sayfasında bu fikri gayet iyi açıklıyor:

http://www.psy.fsu.edu/faculty/ericsson/ericsson.exp.perf.html#

Önemli figürlerin pürdikkat çalışma alışkanlıklarına dair bilgileri aşağıdaki kaynaklardan aldım:

Montaigne: Sarah Bakewell, *How to Live: Or A Life of Montaigne in One Question and Twenty Attempts at an Answer*, Other Press, New York, 2010. [Türkçesi: *Nasıl Yaşanır ya da Bir Soruda Montaigne'in Hayatı*, çev. Emre Ülgen Dal, Domingo Yayınevi, İstanbul, 2013.]

Mark Twain: Mason Currey, *Daily Rituals: How Artists Work*, Knopf, New York, 2013. [Türkçesi: *Günlük Ritüeller: Büyük Eserlerin Yaratıcıları Nasıl Çalışır?*, çev. Tülin Er ve Sevinç Kayır, Kolektif Kitap, İstanbul, 2014.]

Woody Allen: Yönetmen Robert Weide'nin 2011 yılında çektiği "*Woody Allen: A Documentary*" başlıklı belgesel.

Peter Higgs: Ian Sample, "Peter Higgs Proves as Elusive as Higgs Boson after Nobel Success", *Guardian*. http://www.theguardian.com/science/2013/oct/08/nobel-laureate-peter-higgs-boson-elusive

J.K. Rowling: https://twitter.com/jk_rowling

Bill Gates: Robert Guth, "In Secret Hideaway, Bill Gates Ponders Microsoft's Future", *Wall Street Journal*. http://online.wsj.com/news/articles/SB111196625830690477

Neal Stephenson: http://web.archive.org/web/20031207060405/http://www.well.com/~neal/badcorrespondent.html

McKinsey'nin Temmuz 2012 tarihli raporu:

Michael Chui vd., "The Social Economy: Unlocking Value and Productivity Through Social Technologies", McKinsey Global Institute. http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_social_economy

Nicholas Carr, "Is Google Making Us Stupid?", *The Atlantic Monthly*, Temmuz-Ağustos 2008. http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2008/07/is-google-making-us-stupid/306868

"21. yüzyılın süper gücü" ifadesi şurada geçiyor:

Eric Barker, "Stay Focused: 5 Ways to Increase Your Attention Span", *Barking Up the Wrong Tree*. http://www.bakadesuyo.com/2013/09/stay-focused

I. Bölüm

Nate Silver'a dair bilgileri aşağıdaki kaynaklardan derledim:

Marc Tracy, "Nate Silver Is a One-Man Traffic Machine for the Times", *New Republic*. http://www.newrepublic.com/article/109714/nate-silvers-fivethirtyeight-blog-drawing-massive-traffic-new-york-times

Mike Allen, "How ESPN and ABC Landed Nate Silver", Politico. http://www.politico.com/blogs/media/2013/07/how-espn-and-abc-landed-nate-silver-168888.html

Sean M. Davis, "Is Nate Silver's Value at Risk?", Daily Caller. http://dailycaller.com/2012/11/01/is-nate-silvers-value-at-risk/

Gary Marcus ve Ernest Davis, "What Nate Silver Gets Wrong", *The New Yorker*. http://www.newyorker.com/online/blogs/books/2013/01/what-nate-silver-gets-wrong.html

§

Nate Silver'ın kullandığı araçlara dair ayrıntıları aşağıdaki kaynaklardan aldım:

Walter Hickey, "How to Become Nate Silver in 9 Simple Steps", Business Insider. http://www.businessinsider.com/how-nate-silver-and-fivethityeight-works-2012-11

Nate Silver, "IAmA Blogger for FiveThirtyEight at The New York Times. Ask Me Anything", Reddit. http://www.reddit.com/r/IAmA/comments/166yeo/iama_blogger_for_fivethirtyeightat_the_new_york

Bu bölümde verdiğim SQL örneğini, endüstride ve (bilhassa) akademide popüler bir açık kaynaklı veritabanı olan postgreSQL'den aldım. Silver'ın tam olarak hangi sistemi kullandığını bilmesem de bu örnekte yer alan SQL dilinin bir türünden faydalandığına neredeyse eminim.

David Heinemeier Hansson'a dair bilgilerin çoğunu kendi web sitesinden aldım: David Heinemeier Hanson. http://david.heinemeierhansson.com/

Oliver Lindberg, "The Secrets Behind 37signals' Success", TechRadar. http://www.techradar.com/us/news/internet/the-secrets-behind-37signals-success-712499

John Doerr'in yaptığı anlaşmalar ve net gelirinin 3,3 milyar olduğunda dair bilgileri Forbes'taki profil sayfasından 10 Nisan 2014'te aldım:
http://www.forbes.com/profile/john-doerr/

Büyük Yeniden Yapılandırma:

Erik Brynjolfsson ve Andrew McAfee, *Race Against the Machine: How the Digital Revolutian Is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy*, Digital Frontier Press, Cambridge MA, 2011, s. 9.

"Akıllı makinelerle aran iyi mi?":

Tyler Cowen, *Average Is Over*, Penguin, New York, 2013, s.1.

Sherwin Rosen, "The Economics of Superstars", *The American Economic Review* 71.5, Aralık 1981, s. 845–858.

Emek eşitsizliği meselesinde Instagram örneğinin önemini ilk olarak Jaron Lanier'in yazıları/konuşmaları sayesinde kavradım.

§

Antonin-Dalmace Sertillanges, *The Intellectual Life: Its Spirits, Conditions, Methods*, çev. Mary Ryan, Mercier Press, Cork, 1948, s. 13-95.

Maksatlı çalışmaya dair detayları yazarken büyük ölçüde konuyla alakalı şu önemli araştırmadan yararlandım:

K.A. Ericsson, R.T. Krampe ve C. Tesch-Römer, "The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance", *Psychological Review* 100.3, 1993, s. 363–406.

Uzmanların sergilediği performansın nörobiyolojisine dair detaylar şurada bulunabilir:

Daniel Coyle, *The Talent Code: Greatness Isn't Born. It's Grown. Here's How*, Bantam, New York, 2009. [Türkçesi: *Yeteneğin Şifresi*, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2016.]

Coyle'un web sitesinde ayrıca miyelinlenmeyle ilgili güzel bir slayt da var: "Want to Be a Superstar Athlete? Build More Myelin", The Talent Code. www.thetalentcode.com/myelin

Maksatlı çalışma hakkında daha fazla bilgi için *The Talent Code*'un yanı sıra aşağıdaki kitabı da inceleyebilirsiniz:

Geoffrey Colvin, *Talent Is Overrated: What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else*, Portfolio, New York, 2008. [Türkçesi: *Yetenek Dediğin Nedir Ki? Dünya Çapında Başarılı Kişileri Farklı Kılan Ne?*, Elma Yayınevi, İstanbul, 2010.]

§

Adam Grant'e dair daha detaylı bilgilere, rekorlarına ve (otuz sayfalık) özgeçmişine şu adresten ulaşabilirsiniz:
https://mgmt.wharton.upenn.edu/profile/1323/

Adam Grant, *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success*, Viking Adult, New York, 2013. [Türkçesi: *Vermek ve Almak*, çev. Acar Erdoğan, Modus Kitap, İstanbul, 2016.]

Sophie Leroy, "Why Is It So Hard to Do My Work? The Challenge of Attention Residue When Switching Between Work Tasks", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 2009, s. 168–181.

§

Jack Dorsey'nin günlük programıyla ilgili bilgileri Forbes'ta yayınlanan şu makalede buldum:
Eric Savitz, "Jack Dorsey: Leadership Secrets of Twitter and Square", Forbes. http://www.forbes.com/sites/ericsavitz/2012/10/17/jack-dorsey-the-leadership-secrets-of-twitter-and-square/3/

Jack Dorsey'nin net servetine dair bilgiyi Forbes'taki profil sayfasından 10 Nisan 2014'te aldım: http://www.forbes.com/profile/jack-dorsey/

II. Bölüm

Facebook'un yeni yönetim merkezine dair daha fazla bilgi için:
Rose Hoare, "Do Open Plan Offices Lead to Better Work or Closed Minds?", CNN. http://edition.cnn.com/2012/10/04/business/global-office-open-plan/

Square'in ofisine dair daha fazla bilgi için:
Eric Savitz, "Jack Dorsey: Leadership Secrets of Twitter and Square", Forbes. http://www.forbes.com/sites/ericsavitz/2012/10/17/jack-dorsey-the-leadership-secrets-of-twitter-and-square

Anlık mesajlaşma üzerine *New York Times*'da çıkan makale:
David Strom, "I.M. Generation Is Changing the Way Business Talks", *New York Times*. http://www.nytimes.com/2006/04/05/technology/techspecipal4/05message.html

Twitter kullanan sekiz yüzden fazla New York Times çalışanının güncel listesi: https://twitter.com/nytimes/nyt-journalists/members

Jonathan Franzen'ın *Guardian* için yazdığı yazı 13 Eylül 2013'te "Jonathan Franzen: What's Wrong with the Modern World" başlığıyla internette yayınlandı. Daha sonra "hukuki" sorunlar sebebiyle kaldırıldı. Bu da 4 Ekim 2013'te Katy Waldman imzası ve "Jonathan Franzen's Lonely War on the Internet Continues" başlığıyla *Slate*'de yayınlanan yazı. URL'ye bakarsanız ilk başlığın çok daha sert olduğunu görebilirsiniz:
http://www.slate.com/blogs/future_tense/2013/10/04/jonathan_franzen_says_twitter_is_a_coercive_development_is_grumpy_and_out.html

Jennifer Weiner'in Franzen'e cevaben *The New Republic*'te çıkan yazısı:

Jennifer Weiner, "What Jonathan Franzen Misunderstands About Me", *New Republic*. http://www.newrepublic.com/article/114762/jennifer-weiner-responds-jonathan-franzen

"The Secret Life of Office Buildings" adlı TV programı için gerçekleştirilen deneyin ayrıntıları için:

Julian Treasure, "Sound News: More Damaging Evidence on Open Plan Offices", Sound Agency. http://www.thesoundagency.com/2011/sound-news/more-damaging-evidence-on-open-plan-offices/

Gloria Mark, Victor M. Gonzalez ve Justin Harris, "No Task Left Behind? Examining the Nature of Fragmented Work", *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*. New York: ACM, 2005.

George Packer'in sosyal medya üzerine düşünceleri:

George Packer, "Stop the World", *The New Yorker*. http://www.newyorker.com/news/george-packer/stop-the-world

§

"Metrik Kara Delik" bölümünde şu kaynaklardan yararlandım:

Tom Cochran, "Email Is Not Free", *Harvard Business Review*. http://blogs.hbr.org/2013/04/email-is-not-free/

Thomas Piketty, *Capital in the Twenty-First Century*, Belknap Press, Cambridge MA, 2014. [Türkçesi: *Yirmi Birinci Yüzyılda Kapital*, çev. Hande Koçak, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2014.]

Piketty'den yaptığım alıntıya, Jim Manzi'nin Piketty'nin kitabına dair bu titiz ve eleştirel yazısında denk geldim:

Jim Manzi, "Piketty's Can Opener", *National Review*. http://www.nationalreview.com/corner/ 382084/pikettys-can-opener-jim-manzi

§

Leslie Perlow'un araştırmasına şuradan erişilebilir:

Leslie A Perlow ve Jessica L. Porter, "Making Time Off Predictable—and Required", *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2009/10/making-time-off-predictable-and-required

David Allen'in görev yönetimi sistemi hakkında daha detaylı bilgi için şu kitaba bakabilirsiniz:

David Allen, *Getting Things Done*, Viking, New York, 2001. [Türkçesi: *İş Bitirici*, çev. Ömer Çolakoğlu, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2004.

Allen'ın *on beş öğelik* iş akışı diyagramı kitabının yanı sıra şu adreste de bulunabilir: http://gettingthingsdone.com/pdfs/tt_workflow_chart.pdf

§

Bir akademiysen için h-indeksi (özetle) şu kurala uyan en büyük x değeridir: "x veya daha fazla kere atıf yapılan en az x sayıda makale yayın-

ladım." Dikkat ederseniz bu değer hem kaç yayınınız olduğunu hem de çalışmalarınıza ne sıklıkla atıf yapıldığını gösterme amacı taşıyor. Yani bir sürü pek kaliteli olmayan yayın yaparak veya sıklıkla atıf yapılan az sayıda makale yayınlayarak h-indeksi değerinizi yükseltemezsiniz. Bu değer bir akademisyenin kariyeri boyunca artış gösterdiğinden, birçok alanda h-indeksi hedefleri kariyerin belli dönüm noktalarıyla ilişkilidir.

Richard Feynman'ın 1981 de BBC'ye verdiği röportajın dökümü şu iki adresten okunabilir:

http://articles.latimes.com/1988-02-16/news/mn-42968_1_nobel-prize/2anddhttp://calnewport.com/blog/2014/04/20/richard-feynman-didnt-win-a-nobel-by-responding-promptly-to-e-mails/

http://www.worldcat.org/wcpa/servlet/DCARead?standardNo=0738201081&standardNoType=1&excerpt=true

Matthew Crawford, *Shop Class as Soulcraft*, New York: Penguin, 2009.

"Vida sıkmak" ifadesi David Allen'ın görev yönetimi sistemine dair tartışmalarda sık sık kullanır:

Merlin Mann. "Podcast: Interview with GTD's David Allen on Procrastination", 43Folders. http://www.43folders.com/2006/10/10/productive-talk-procrastination

Wayne Schuller, "The Power of Cranking Widgets", *Wayne Schuller's Blog*. http://schuller.id.au/2008/04/09/the-power-of-cranking-widgets-gtd-times/

Leo Babauta, "Cranking Widgets: Turn Your Workinto Stress-freeProductivity", Zen Habits. http://zenhabits.net/cranking-widgets-turn-your-work-into/.

Marissa Mayer'ın evden çalışma yasağına dair daha fazla bilgi için:

Nicholas Carlson, "How Marissa Mayer Figured Out Work-At-Home Yahoos Were Slacking Off", Business Insider. http:// www.businessinsider.com/how-marissa-mayer-figured-out-work-at-home-yahoos-were-slacking-off-2013-3.

§

Alissa Rubin'in Twitter kullanıcı adı @Alissanyt. Rubin'e zorla tweet attırıldığına dair kesin bir kanıtım yok ama ikinci dereceden kanıtlarla bir çıkarım yapabilirim: Kullanıcı adında "nyt" eklemiş ve *Times*'ın çalışanlarını sosyal medya kullanımı konusunda eğitmek amacıyla kurulmuş bir sosyal medya servisi var. Gazetenin sekiz yüzden fazla çalışanı bu servis aracılığıyla tweet atmaya başladı:

https://www.mediabistro.com/alltwitter/new-york-times-social-media-desk_b53783)

Alisa Rubin'in bu kitabı yazarken denk geldiğim makalelerine bir örnek:

Alissa J Rubin ve Maïa de la Baume, "Claims of French Complicity in Rwanda's Genocide Rekindle Mutual Resentment", *New York Times*. http://www.nytimes.com/2014/04/09/world/africa/claims-of-french-complicity-in-rwandas-genocide-rekindle-mutual-resentment.html?ref=alissajohannsenrubin

Neil Postman, *Technopoly: The Surrender of Culture to Technology*, Vintage Books, New York, 1993. [Türkçesi: *Teknopoli: Kültürün Teknolojiye Teslim Oluşu*, çev. Mustafa Emre Yılmaz, Sentez Kitap, Ankara, 2013.]

Evgeny Morozov, *To Save Everything, Click Here*, New York: Public Affairs, 2013.

III. Bölüm

Ric Furrer'le ilgili tüm bilgiler şu adreste bulunabilir:
http://www.doorcountyforgeworks.com

25 Eylül 2013'te PBS'de yayınlanan "Secrets of the Viking Swords" adlı belgesel: http://www.pbs.org/wgbh/nova/ancient/secrets-viking-sword.html

§

Winifred Gallagher, *Rapt: Attention and the Focused Life*, New York, Penguin, 2009, s. 3-49.

Barbara Fredrickson'ın olumlu yaklaşım üzerine araştırmasına dair detaylar, Fredrickson'ın 2009 tarihli kitabında bulunabilir:

Barbara Frederickson, *Positivity: Groundbreaking Research Reveals How to Embrace the Hidden Strength of Positive Emotions, Overcome Negativity, and Thrive*, New York:Crown Archetype, 2009.

Laura Carstensen'in araştırmasının detayları için:

Laura L. Carstensen ve Joseph A. Mikels, "At the Intersection of Emotion and Cognition: Aging and the Positivity Effect", *Psychological Science* 14.3, 2005, s. 117–121.

Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper & Row Publishers, 1990, s. 71. [Türkçesi: *Akış: Mutluluk Bilimi*, çev. Barış Satılmış, Buzdağı Yayınevi, Ankara, 2017.]

§

Deneyim örneklem metoduna dair daha detaylı bilgi için:

Reed Larson ve Mihaly Csikszentmihalyi, "The Experience Sampling Method", *New Directions for Methodology of Social & Behavioral Science*, 15, 1983, s. 41-56.

Ayrıca bu tekniğin kısa bir özetini Wikipedia'da bulabilirsiniz:
http://en.wikipedia.org/wiki/Experience_sampling_method

§

Hubert Dreyfus ve Sean Dorrance Kell, *All Things Shining: Reading the Western Classics to Find Meaning in a Secular Age*, Free Press, New York, 2011.

Santiago Gonzalez'in THNKR'a verdiği röportaj şu adresten izlenebilir:
https://www.youtube.com/watch?v=DBXZWB_dNsw

Andrew Hunt ve David Thomas, *The Pragmatic Programmer: From Journeyman to Master*, Addison-Wesley Professional, New York, 1999.

Kural #1

W. Hofmann, R. Baumeister, G. Förster ve K. Vohs, "Everyday Temptations: An Experience Sampling Study of Desire, Conflict, and Self-Control", *Journal of Personality and Social Psychology*, 102.6, 2012, s. 1318–1335.

Roy F. Baumeister ve John Tierney, *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength*, Penguin Press, New York, 2011.

Baumeister ve arkadaşlarının yaptığı araştırmanın orijinali:

R. Baumeister, E. Bratlavsky, M. Muraven ve D. M. Tice, "Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?" *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1998, s. 1252–1265.

§

Donald Knuth'un web sayfası:

http://www-cs-faculty.stanford.edu/~uno/email.html

Neal Stephenson'ın eski web sayfasından "My Ongoing Battle with Continuous Partial Attention" adlı, Aralık 2003'te arşivlenmiş sayfa:

http://web.archive.org/web/20031231203738/http://www.well.com/~neal/

Neal Stephenson'ın eski web sayfasından "Why I Am a Bad Correspondent" adlı, Aralık 2003'te arşivlenmiş sayfa:

http://web.archive.org/web/20031207060405/http://www.well.com/~neal/badcorrespondent.html

Neal Stephenson, *Anathem*, William Morrow, New York, 2008. [Türkçesi: *Anathem*, çev. Orhan Yılmaz, Ayrıntı, İstanbul, 2014.]

***Anathem* ile odaklanma-dikkat dağınıklığı gerilimi arasındaki bağlantıya dair detaylar için, Eylül 2008 de GoodReads.com'da yayınlanan röportaja bakabilirsiniz:**

http://www.goodreads.com/interviews/show/14.Neal_Stephenson

Brad Isaac'in Lifehacker'da yayınlanan meşhur makalesi:

http://lifehacker.com/281626/jerry-seinfelds-productivity-secret

Walter Isaacson'a yönelik övgüler:

Christopher Hitchens , "Touch of Evil", *London Review of Books*. http://www.lrb.co.uk/v14/n20/christopher-hitchens/touch-of-evil

http://books.simonandschuster.com/The-Wise-Men/Walter-Isaacson/9781476728827

Walter Isaacson ve Evan Thomas, *The Wise Men: Six Friends and the World They Made*, yeni basım: Simon and Schuster, New York, 2012.

§

Robert Caro'nun alışkanlıklarına dair detaylar için:

Jonathan Darman, "The Marathon Man", *Newsweek*, 16 Şubat 2009.

Charles Darwin'e ilişkin bilgiyi, Mason Currey'nin *Günlük Ritüeller* adlı sitesinde 11 Aralık 2008 tarihinde yayınlanan "Charles Darwin" başlıklı yazıda gördüm:

http://dailyroutines.typepad.com/daily_routines/2008/12/charles-darwin.html

Slate.com'da yayınlanan makale:

Mason Currey, "Daily Rituals", Slate. http://www.slate.com/articles/arts/culturebox/features/2013/daily_rituals/john_updike_william_faulkner_chuck_close_they_didn_t_wait_for_inspiration.html

David Brooks, "The Good Order", *New York Times*. http://www.nytimes.com/2014/09/26/opinion/david-brooks-routine-creativity-and-president-obamas-un-speech.html?_r=1

Nietzsche'nin sözünü felsefe ve yürüme üzerine yazılmış harika bir kitapta gördüm:

Frederick Gros, *A Philosophy of Walking*, çev. John Howe, Verso Books, New York, 2014. [Türkçesi: *Yürümenin Felsefesi*, çev. Albina Ulutaşlı, Kolektif Kitap, İstanbul, 2017.]

§

Rowling'in 2010'da Oprah Winfrey'ye verdiği röportajın dökümü:

http://www.harrypotterspage.com/2010/10/03/transcript-of-oprah-interview-with-j-k-rowling/

J.K. Rowling'in Balmoral Hotel'deki deneyimine dair detaylar için:

Simon Johnson, "Harry Potter Fans Pay £1,000 a Night to Stay in Hotel Room Where JK Rowling Finished Series", *Telegraph*. http://www.telegraph.co.uk/news/celebritynews/2437835/Harry-Potter-fans-pay-1000-a-night-to-stay-in-hotel-room-where-JK-Rowling-finished-series.html

Bill Gates'in Fikir Haftalarına dair daha fazla bilgi için:

Robert A. Guth, "In Secret Hideaway, Bill Gates Ponders Microsoft's Future", *Wall Street Journal*. http://online.wsj.com/news/articles/SB10001422052702304830690477?mg=reno64-wsj

Robert Birnbaum, "Alan Lightman", *Identity Theory*. http://www.identitytheory.com/alan-lightman/

Michael Pollan'ın yazma kulübesi üzerine kitabı:

Michael Pollan, *A Place of My Own: The Education of an Amateur Builder*, Random House, New York, 1997. [Türkçesi: *Bana Ait Bir Yer: Hayallerin Mimarisi*, çev. İlknur Urkun, Sinek Sekiz, İstanbul, 2015.]

William Shockley'nin jonksiyonlu transistörü icat etme mücadelesine dair detaylar şu adreste bulunabilir:

"Shockley Invents the Junction Transistor", *PBS*. http://www.pbs.org/transistor/background1/events/junctinv.html

Shankman'ın kendi blogunda yayınladığı 2 Temmuz 2014 tarihli yazısı:

"Where's Your Home?" http://shankman.com/where-s-your-home/

Dyan Machan'ın Shankman röportajı:

"Why Some Entrepreneurs Call ADHD a Superpower", Market Watch. http://www.marketwatch.com/story/entrepreneurs-superpower-for-some-its-adhd-1310052627559

§

Venessa Wong'un Temmuz 2013'te *Bloomberg Businessweek*'te yayınlanan "Ending the Tyranny of the Open-Plan Office" başlıklı makalesi:

http://www.bloomberg.com/articles/2013-07-01/ending-the-tyranny-of-the-open-plan-office. Bu makalede açık ofislerin çalışanların üretkenliğine verdiği zarara dair daha fazla bilgi var.

Maria Konnikova, "The Open-OfficeTrap", *The New Yorker*. http://www.newyorker.com/business/currency/the-open-office-trap

Seth Stevenson, "The Boss with No Office", *Slate*. http://www.slate.com/articles/business/psychology_of_management/2014/05/open_plan_offices_the_new_trend_in_workplace_design.1.html

Eric Savitz, "Jack Dorsey: Leadership Secrets of Twitter and Square", Forbes. http://www.forbes.com/sites/ericsavitz/2012/10/17/jack-dorsey-the-leadership-secrets-of-twitter-and-square/3/

Bina 20'ye dair *New Yorker*dan yapılan alıntılar, binanın geçmişi ve orada yapılan icatlar 2012'de *New Yorker*da yayınlanan bir makaleden alınmış ve yer yer yazarın MIT'deki deneyimlerine dair anlatımlarıyla birleştirilmiştir:

Jonah Lehrer, "Groupthink", *The New Yorker*. http://www.newyorker.com/magazine/2012/01/30/groupthink

Mervin Kelly ve Bell Labs'ın Murray Hill kampüsüne dair planları için:

Jon Gertner, "True Innovation", *New York Times*. http://www.nytimes.com/2012/02/26/opinion/sunday/innovation-and-the-bell-labs-miracle.html

Transistörün icadına dair güzel bir özet, PBS'nin web sayfasındaki "Transistorized!" yazısında bulunabilir: http://www.pbs.org/transis tor/album1/

§

Chris McChesney, Sean Covey ve Jim Huling, *The 4 Disciplines of Execution*, New York: Simon and Schuster, 2004.

Clayton Christensen, Andy Grove'la ilgili bu anısından *Harvard Business Review*'un Temmuz-Ağustos 2010 sayısında çıkan "How Will You Measure Your Life?" başlıklı makalede daha detaylı bahsediyor:

http://hbr.org/ 2010/07/how-will-you-measure-your-life/ar/1

David Brooks, "The Art of Focus", *New York Times*. http://www.nytimes.com/2014/06/03/opinion/brooks-the-art-of-focus.html?hp&rref=opinion&_r=2

§

Tim Kreider, "The Busy Trap", *New York Times*. http://opinionator.blogs.nytimes.com/2012/06/30/the-busy-trap/

Ferris Jabr, "Why Your Brain Needs More Downtime", *Scientific American*. http://www.scientificamerican.com/article/mental-downtime/.

Ap Dijksterhuis, Maarten W. Bos, Loran F. Nordgren ve Rick B. van Baaren, "On Making the Right Choice: The Deliberation-Without-Attention Effect", *Science*, 311.5763, 2006, s. 1005–1007.

Dikkat Yenileme Kuramı:

Marc G. Berman, John Jonides ve Stephen Kaplan, "The Cognitive Benefits of Interacting with Nature", *Psychological Science*, 19.12, 2008, s. 1207–1212.

Berman'ın bu araştırmadan ve genel olarak Dikkat Yenileme Kuramından bahsettiği (ve Berman'dan yaptığım alıntıların kaynağı olan) makale:

Marc Berman, "Berman on the Brain: How to Boost Your Focus", Huffington Post. http://www.huffingtonpost.ca/marc-berman/attention-restoration-theory-nature_b_1242261.html

Rachel Kaplan ve Stephen Kaplan, *The Experience of Nature: A Psychological Perspective*, Cambridge University Press, 1989.

E.J. Masicampo ve Roy F. Baumeister, "Consider It Done! Plan Making Can Eliminate the Cognitive Effects of Unfulfilled Goals", *Journal of Personality and Social Psychology*, 101.4, 2011, s. 667.

Kural #2

Ira Flatow'un 10 Mayıs 2013'te Clifford Nass'le yaptığı ve NPR'ın *Talk of the Nation: Science Friday* adlı programında yayınlanan röportaj. Kaydı ve dökümüne şu adresten erişilebilir:

"The Myth of Multitasking". http://www.npr.org/2013/05/10/182861382/the-myth-of-multitasking

§

William Powers, *Hamlet's BlackBerry: Building a Good Life in a Digital Age*, Harper, New York, 2010.

"Author Disconnects from Communication Devices to Reconnect with Life", *PBS NewsHour*. http://www.pbs.org/newshour/bb/science-july-dec10-hamlets08-16/

§

Theodore Roosevelt'in Harvard yıllarındaki alışkanlıklarına dair bilgiler şu kitaptan alınmıştır:

Edmund Morris, *The Rise of Theodore Roosevelt*, Random House, New York, 2001.

§

Daniel Kilov'dan yapılan alıntılar kişisel yazışmalarımıza ait. Geçmişine dair kimi bilgiler için: http://mentalathlete.wordpress.com/about/

Lieu Thi Pham, "In Melbourne, Memory Athletes Open Up Shop", ZDNet, August 21, 2013. http://www.smartplanet.com/blog/global-observer/in-melbourne-memory-athletes-open-up-shop/

Joshua Foer, *Moonwalking with Einstein: The Art and Science of Remembering Everything*, Penguin, New York, 2011. [Türkçesi: Einstein ile Ay Yürüyüşü: Her Şeyi Hatırlama Sanatı, çev. Füsun Doruker, Altın Kitaplar, İstanbul, 2012.]

Kural #3

Baratunde Thurston'ın deneyine dair detaylar, kendisinin *Fast Company*'nin Temmuz-Ağustos 2013 sayısı için yazdığı "#UnPlug" başlıklı makaleden alınmıştır:

http://www.fastcompany.com/3012521/unplug/baratunde-thurston-leaves-the-internet

"Why I'm (Still) Not Going to Join Facebook: Four Arguments That Failed to Convince Me". http://calnewport.com/blog/2013/10/03/why-im-still-not-going-to-join-facebook-four-arguments-that-failed-to-convince-me/

"Why I Never Joined Facebook". http://calnewport.com/blog/2013/09/18/why-i-never-joined-facebook/

Forrest Pritchard ve çiftliğine dair daha detaylı bilgi için:

http://smithmeadows.com/

80/20 kuralına değinen pek çok kitap var. Şu ikisi ilk akla gelenlerden:

Richard Koch, *The 80/20 Principle*, Crown, New York, 1998. [Türkçesi: *80/20 Kuralı*, çev. Özlem Koşar, Ceo Plus, İstanbul, 2017.]

Tim Ferriss, *The 4-Hour Workweek*, Crown, New York, 2007.

Ayrıca, bu genel ilkenin uygulanabileceği muhtelif alanlara dair bilgiler için Pareto İlkesi başlıklı Wikipedia sayfasına göz atabilirsiniz:

http:// en.wikipedia.org/wiki/Pareto_principle

§

Ryan Nicodemus'un "taşınma operasyonu"na dair genel bilgiler:

"Day 3: Packing Party", The Minimalists. http://www.theminimalists.com/21days/day3/

Twitter kullanıcılarının ortalama takipçi sayısına ilişkin istatistiki bilgiyi şuradan aldım:

"Average Twitter User Is an American Woman with an iPhone and 208 Followers", *Telegraph*. http://www.telegraph.co.uk/technology/news/9601327/Average-Twitter-user-is-an-an-American-woman-with-an-iPhone-and-208-followers.html

Verilen bu sayıya biraz şüpheyle yaklaşmak lazım. Bir avuç Twitter fenomeni o kadar yüksek takipçi sayılarına sahipler ki ortalamayı yükseltiyorlar, bu yüzden medyan daha düşük bir sayı olacaktır diye tahmin ediyorum. Fakat her halükârda bu istatistiklere Twitter'a yalnızca gündemi takip etmek veya denemek için kaydolan veya herhangi bir şey yazıp takipçi kazanmak için çaba harcamayanlar da dahildir. Eğer ki Twitter'da gerçekten tweet atıp takipçi kazanmaya çalışanlarla sınırlı tutsaydık bu istatistiği, ortalama takip sayıları çok çok daha yüksek olurdu.

§

Arnold Bennett'in 1910'da yayınlanan *How to Live on 24 Hours a Day* adlı kitabından yapılan alıntılar için şu adreste bulunan açık sürümünden yararlanılmıştır: http://www.gutenberg.org/files/2274/2274-h/2274-h.htm

Kural #4

Jason Fried'in dört gün mesai hamlesine dair detaylar:

"Workplace Experiments: A Month to Yourself", Signal v. Noise. https://signalvnoise.com/posts/3186-workplace-experiments-a-month-to-yourself

Tara Weiss, "Why a Four-Day Work Week Doesn't Work", Forbes. www.forbes.com/2008/08/18/careers-leadership-work-leadership-cx_tw_0818workweek.html

Fried'in şirketinin blog sayfasından yazdığı cevap:

"Forbes Misses the Point of the 4-Day Work Week," Signal v.Noise. http://signalvnoise.com/posts/1209-forbes-misses-the-point-of-the-4-day-work-week

Jason Fried'in Inc.com'da çıkan yazısı:

"Why I Gave My Company a Month Off", *Inc.* http://www.inc.com/magazine/201209/jason-fried/why-company-a-month-off.html

Maksatlı çalışmanın maksimum süresine dair bilgiler K.A. Ericsson, R.T. Krampe ve C. Tesch-Römer'in yukarıda belirtilen makalesinden alınmıştır.

§

Televizyon izleme alışkanlarına dair bilgiler Mona Chalabi'nin 8 Ekim 2013'tek *Guardian*da yayınlanan makalesinden alınmıştır:

"Do We Spend More Time Online or Watching TV?" http://www.theguardian.com/politics/reality-check/2013/oct/08/spend-more-time-online-or-watching-tv-internet.

Laura Vanderkam'in *Wall Street Journal*'da yayınlanan makalesi:

"Overestimating Our Overworking". http://online.wsj.com/news/articles/SB124355233998464405.

"Deep Habits: Plan Your Week in Advance". http://calnewport.com/blog/2014/08/08/deep-habits-plan-your-week-in-advance

§

Radhika Nagpal'in sabit programa dayalı üretkenlik alışkanlığı hakkında genel bilgi için:

"The Awesomest 7-Year Postdoc or: How I Learned to Stop Worrying and Love the Tenure-Track Faculty Life", *Scientific American*. http://blogs.scientificamerican.com/guest-blog/2013/07/21/the-awesomest-7-year-postdoc-or-how-i-learned-to-stop-worrying-and-love-the-tenure-track-faculty-life/.

Science dergisinin kapağında Radhika Nagpal'in çalışmasına yer verdiği 14 Şubat 2014 tarihli sayısı:

Science 343.6172: 701–808. http://science.sciencemag.org/content/343/6172

§

John Freeman, *The Tyranny of E-mail: The Four-Thousand-Year Journey to Your Inbox*, New York: Scribner, 2009, s. 13.

"The Art of Letting Bad Things Happen", The Tim Ferriss Experiment. http://fourhourworkweek.com/2007/10/25/weapons-of-mass-distractions-and-the-art-of-letting-bad-things-happen/

Sonuç

Bill Gates ile ilgili bilgileri şu kaynaklardan derledim:

Walter Isaacson, "Dawn of a Revolution", *Harvard Gazette*. http://news.harvard.edu/gazette/story/2013/09/dawn-of-a-revolution

Walter Isaacson, *The Innovators*, Simon and Schuster, Walter Isaacson, 2014. [Türkçesi: *Geleceği Keşfedenler: Dijital Çağın Biyografisi*, Duygu Dalgakıran, Domingo, İstanbul, 2017.]

Stephen Manes, *Gates: How Microsoft's Mogul Reinvented an Industry and Made Himself the Richest Man in America*, Doubleday, New York, 1992.

Yaptığım akademik yayınları yıl bazında gözden geçirmek isterseniz:

http://people.cs.georgetown.edu/~cnewport

PÜRDİKKAT

"Pürdikkat çalışma, bilgi ekonomisinin itici gücüdür. Zorlu konularda uzmanlık kazanmanın da, çetrefil sorunlara çözüm bulmanın da yolu aynı: yoğun bir şekilde odaklanmak."
The Economist

Carl Jung, elektriği bile olmayan bir köy evinde haftada üç gün çalışarak analitik psikolojinin kurucu metinlerini yazdı. Üniversite öğrencisi Bill Gates ise odasına kapanıp sekiz hafta gece gündüz çalışarak devasa bir şirketin temellerini attı. Alanlarında çığır açan bu iki dehanın ortak yanı, üstün bir odaklanma becerisine sahip olmalarıydı.

Bilgisayar bilimci Cal Newport'a göre iletişim teknolojilerinin sınırsız gelişimi karşısında hazırlıksız yakalanan günümüz insanı, bu beceriyi yitirmekte. Jung veya Gates gibi tek bir konuda saatler boyu dünyadan soyutlanarak çalışabilmek şöyle dursun, azıcık can sıkıntısına bile tahammülümüz kalmadı: gözümüz her an telefonlarımızda. Dahası, insana dikkatini toplama imkânı vermeyen günümüz çalışma kültürünü normal zannediyoruz. Hep daha çok çalışıyoruz, gece yarısı dahi e-postalarımıza yanıt veriyoruz, mesailer uzadıkça uzuyor, fakat ne hikmetse işler bir türlü bitmiyor. Peki, sevdiklerimize bile zaman ayıramadığımız bu hayatın nesinde anlam buluyoruz?

Cal Newport, işte bu çalışma kültürünü elimizin tersiyle iterek odaklanma becerisini geri kazanabilmemiz için "pürdikkat çalışma" adını verdiği, zanaatkârlıktan ilham alan yeni bir çalışma kültürü öneriyor. Newport'a göre, yapay zekâ teknolojilerinin vasıfsız emeği atıl kıldığı günümüz ekonomik düzeninde gitgide kıymet kazanan bu beceriyi edinip çalışma hayatının merkezine oturtabilenler ayakta kalacak.

METROPOLİS
WWW.METROPOLISKITAP.COM
/METROPOLISKITAP