DUYGUSAL ZEKÂ'nın yazarı

DANIEL GOLEMAN

ODAK

Mükemmelliğin Gizli Anahtarı

VARLIK

ODAK

•

DANIEL GOLEMAN

Varlık Yayınları, Sayı: 1389
Sertifika No: 10644
2. basım: İstanbul, Haziran 2016

FOCUS: The Hidden Driver of Excellence
© 2013, Daniel Goleman

ISBN 978-975-434-512-4

Kapak tasarımı ve ofset hazırlık: Varlık Yayınları
Baskı: Pasifik Ofset
Cihangir Mah. Güvercin Cad. Baha İş Merk. A Blok No 3/1 Z. Kat /
Avcılar / İstanbul – Tel: 212-412 17 23 – Matbaa Sertifika No: 12027

VARLIK YAYINLARI A.Ş.
Perpa Ticaret Merkezi B-Blok Kat: 5 No: 484 Şişli İstanbul
Tel: 212-221 31 71 Faks: 212-320 06 46
e-posta: varlik@varlik.com.tr
www.varlik.com.tr

DANIEL GOLEMAN

ODAK

Mükemmelliğin Anahtarı

Türkçesi:
Filiz Nayır Deniztekin

VARLIK

Gelecek kuşakların iyiliği için

1
İNCE YETENEK

Dedektif John Berger'ın Manhattan Upper East Side'daki bir alışveriş merkezinin birinci katında dolaşan müşterileri gözleyişini izlemek, dikkatin ta kendisine tanıklık etmek demek. Üstünde sıradan bir siyah takım elbise, beyaz gömlek ve kırmızı kravat, elinde telsiz, dikkati şu ya da bu müşteriye odaklanmış olarak sürekli dolanıyor. Ona alışveriş merkezinin gözü de diyebilirsiniz.

Göz korkutucu bir görev bu. John'un katında herhangi bir zamanda bir takı tezgâhından diğerine yönelen, Valentino eşarplarını inceleyen, Prada cüzdanlarını ayıran elliden fazla müşteri bulunuyor. Onlar ürünleri gözden geçirirken, John da onları gözden geçiriyor.

John müşteriler arasında hızlı adımlarla adeta vals yapıyor. Birkaç saniye bir cüzdan tezgâhının arkasında, gözleri muhtemel bir alıcıya mıhlanmış olarak duruyor, ardından şüpheli olabilecek bir üçlüyü gözetlemek için kapı kenarındaki yüksekçe bir yere geçiyor.

Müşteriler John'un dikkatli bakışından habersiz, yalnızca ürünleri görüyorlar, John ise hepsini mercek altına alıyor.

Bir Hint deyişine göre, "Yankesici bir azizle karşılaştığında, yalnızca ceplerini görürmüş." John da her kalabalıkta yankesicileri görüyor. Bakışı projektör gibi etrafı tarıyor. Yüzünün tek gözlü canavarı andıran devasa bir gözbebeği haline gelişini tasavvur edebiliyorum. John, odaklanmanın ete kemiğe bürünmüş hali.

Ne arıyor peki? John, araklama niyetini ele verenin, "gözlerindeki bir kıpırdanma ya da bedenlerindeki bir devinim" olduğunu söylüyor bana. Ya da şu grup halinde toplaşan müşteriler veya etrafa kaçamak bakışlar atan kişi. "Bu işi öyle uzun zamandır yapıyorum ki, işaretleri biliyorum artık."

John elli müşteriden birine yoğunlaştığında, kırk dokuzunu ve diğer her şeyi gözardı etmeyi başarıyor: dikkatini dağıtacak bir sürü şeyin

ortasında yoğunlaşma becerisi sergiliyor.

Böylesi bir panoramik farkındalık, anlamlı ama ender bir işarete karşı uyanıklığıyla dönüşümlü olarak, her biri belirgin biçimde benzersiz bir beyin devreleri ağına dayanan ve her biri temel bir zihinsel araç olan aralıksız dikkat, teyakkuz, yönseme gibi çeşitli dikkat türlerini ve bütün bunların yönetilmesini gerektiriyor.[1]

John'un ender rastlanan bir olayı görebilmek için sürekli tarama yapması, dikkat yeteneğinin bilimsel olarak incelenmesi gereken ilk yönlerinden biridir. Teyakkuz halinde kalmamıza yardımcı olan şeyin analizi, II. Dünya Savaşı sırasında ordunun saatlerce tam teyakkuz halinde kalabilecek radar operatörlerine ihtiyaç duymasıyla başlamış ve nöbetlerinin sonlarına doğru dikkatleri dağıldıkça daha fazla sinyali gözden kaçırdıklarının fark edilmesiyle ivmelenmiştir.

Soğuk Savaş'ın doruğunda, Pentagon'un üç ila beş gün süren uyku mahrumiyeti sırasında teyakkuz düzeylerini incelemesi için işe aldığı bir araştırmacıyı ziyarete gittiğimi anımsıyorum; bir sığınağın derinliklerindeki askeri görevlilerin III. Dünya Savaşı sırasında ne kadar uzun süre uyanık kalmaları gerekeceğini araştırıyordu. Neyse ki yaptığı deney hiçbir zaman katı gerçeklikle sınanmak zorunda kalmadı, ancak yüreklendirici bulgusu, üç ya da daha fazla uykusuz gecenin ardından insanların motivasyonları yeteri kadar yüksekse keskin dikkat gösterebilecekleri (ama işi önemsemediklerinde hemen uyuklayacakları) yolundaydı.

Son yıllarda dikkat yeteneğini inceleyen bilimin alanı teyakkuzun çok ötesine geçti. Söz konusu bilim, herhangi bir işi ne derece iyi yaptığımızı bu becerilerin belirlediğini söylüyor. Bunlar körelmişse, işimizi kötü yapıyoruz; güçlüyse mükemmelliğe ulaşabiliyoruz. Hayattaki atikliğimiz bile bu ince yeteneğe bağlı. Dikkatle mükemmellik arasındaki bağ genelde gizli kalsa da, yapmaya çalıştığımız neredeyse her şeyi etkiliyor.

Bu kıvrak araç sayısız zihinsel işlemin içine yerleşiktir. Bunların başlıcaları kavrayış, bellek, öğrenmek, ne hissettiğimizi ve nedenini algılamak, başkalarının duygularını okumak ve rahatça etkileşim kurmaktır. Etkili olmanın bu görünmez etmenini yüzeye çıkarmak, bu zihinsel yeteneği geliştirmenin yararlarını daha iyi görmemizi ve bunun nasıl yapılacağını daha iyi anlamamızı sağlar.

Zihnin bir optik yanılsaması yoluyla genellikle dikkatin nihai ürünleri olan iyi ve kötü fikirlerimizi, anlamlı bir göz kırpmayı ya da davetkâr bir

gülümseyişi, sabah kahvesinin kokusunu, farkındalık huzmesinin kendisini fark etmeden, kaydederiz.

Hayatta yönümüzü nasıl bulduğumuz açısından son derece önemli olmasına karşın dikkat, tüm çeşitleriyle pek farkına varılmayan ve hafife alınan bir zihinsel varlıktır. Benim buradaki amacım da, bu yeterince takdir edilmeyen zihinsel yeteneğe ve tatmin edici bir yaşam sürmekteki rolüne ilgi çekmektir.

Yolculuğumuz dikkatin bazı temel öğelerinin keşfiyle başlıyor; John'un ihtiyatlı teyakkuz hali bunlardan yalnızca biri. Bilişsel bilimin incelediği geniş yelpaze, seçici dikkat ve açık farkındalığın yanı sıra, aklın zihinsel işlemleri denetlemek için dikkati içe dönük olarak nasıl kullandığını da kapsıyor.

Yaşamsal beceriler, zihinsel yaşamımızın bu tür temel mekaniğine dayanır. İlk olarak, öz-yönetimi destekleyen öz-farkındalık söz konusudur. Ardından, ilişki becerisinin temeli olan empati gelir. Bunlar duygusal zekânın temel öğeleridir. Göreceğimiz gibi, buradaki zayıflıklar hayatı ya da kariyeri baltalarken, güçlü yönler başarıyı ve doyumu artırır.

Bu alanların ötesinde, biz çevremizdeki dünyaya bakarken sistemler bilimi bizi daha geniş odak bantlarına götürür, dünyamızı tanımlayan ve sınırlayan karmaşık sistemlere ayarlar.[2] Bu tür bir dışsal odak, bu yaşamsal sistemlere uyum sağlamakta gizli bir meydan okumayla karşı karşıyadır: beynimiz bu iş için tasarlanmamış olduğundan, bocalarız. Yine de sistemlerin farkında olmamız, bir organizasyonun, bir ekonominin işleyişini ya da bu gezegende yaşamı destekleyen küresel süreçleri kavramamıza yardım eder.

Bütün bunlar bir üçlüye indirgenebilir: içsel, başkalarına ve dışsal odaklanma. İyi bir yaşam bunların her birinde ustalaşmamızı gerektirir. Dikkat konusunda iyi haber, sinirbilim laboratuarlarından ve okul dersliklerinden geliyor; burada elde edilen bulgular, zihnin bu yaşamsal kasını nasıl güçlendirebileceğimize işaret ediyor. Dikkat bir kas gibi çalışır; kötü kullanırsanız pörsüyebilir, iyi çalıştırırsanız gelişir. Akıllı alıştırmanın dikkat kasımızı daha da geliştirebileceğini, hatta odaklanmaya aç kalmış beyinlerimizi rehabilite edebileceğini göreceğiz.

Liderlerin sonuç alabilmek için bu dikkat türlerinin üçüne de ihtiyaçları vardır. İçsel odaklanma bizi içgüdülerimize, yol gösterici değerlerimize ve daha iyi kararlara yöneltir. Başkalarına odaklanma daha geniş dünyada yönümüzü bulmamızı sağlar. İç dünyasına kulak

vermeyen bir lider dümensiz olacaktır; başkalarının dünyasına karşı kör biri her şeyden habersiz kalacaktır; içinde faaliyet gösterdikleri sistemlere kayıtsız olanlar gafil avlanacaktır.

Üstelik bu üçlü odak arasındaki dengeden yararlananlar yalnızca liderler değildir. Hepimiz modern yaşamın gerilimleri, birbiriyle rekabet eden hedefleri ve tuzaklarıyla dolu ürkütücü ortamlarda yaşamaktayız. Bu üç dikkat türünün her biri, bizi hem mutlu hem de üretken kılabilecek dengeyi bulmamıza yardımcı olabilir.

Latincede bir şeye doğru uzanmak anlamına gelen attendere sözcüğünden türemiş olan (attention) dikkat, bizi dünyaya bağlar, deneyimlerimizi biçimlendirir ve tanımlar. "Dikkat," bilişsel sinirbilimci Michael Posner ile Mary Rothbart'ın yazdıkları gibi, "dünya hakkındaki farkındalığımızın ve düşüncelerimizle duygularımızın istemli düzenlemesinin temelindeki" mekanizmaları hazırlar.[3]

Bu araştırma alanının duayenlerinden biri olan Anne Treisman, dikkatimizi nasıl kullandığımızın gördüklerimizi belirlediğini belirtiyor.[4] Ya da Yoda'nın dediği gibi, "Odağınız, sizin gerçekliğinizdir."

TEHLİKE ALTINDAKİ İNSANCA ANLAR

Tatili geçirecekleri adaya gitmek üzere bindikleri feribotta annesine sarılıp kuvvetlice tutunan küçük kızın başı annesinin ancak beline geliyordu. Anneyse kızına karşılık vermiyor, hatta farkındaymış gibi görünmüyordu: bütün bu süre boyunca iPad'iyle meşguldü.

Birkaç dakika sonra, o akşam bir hafta sonu kaçamağı için yola çıkmış olan dokuz üniversiteli kızlar kulübü üyesiyle birlikte bir minibüse bindiğimde de aynı şey oldu. Karanlık minibüste koltuklarına yerleşmelerinden bir dakika sonra, kızların her biri iPhone ya da tabletlerini kontrol ettiklerinde etrafa zayıf ışıklar saçıldı. Facebook'ta mesajlaşırken ya da tarama yaparken ağızlarından anlamsız sözler çıkıyordu. Ama daha çok sessizlik egemendi.

O annenin kayıtsızlığı ve kızlar arasındaki sessizlik, teknolojinin dikkatimizi çelip bağlantılarımızı bozuşunun belirtileridir. 2006 yılında İngilizce terimler sözlüğüne, birlikte oldukları kişi BlackBerry'sini çıkarıp biriyle konuşmaya başladığında insanların kapıldığı duyguyu yansıtan "pizzled"[5] sözcüğü girdi. O zamanlar insanlar böyle anlarda incinir ve içerlerdi. Günümüzdeyse bu norm oldu.

Geleceğimizin öncüsü olan gençler bu işin merkez üssü. Son on yılın başlarında aylık metin mesajlarının sayısı ortalama 3.417'ye fırlayarak yalnızca birkaç yıl önceki sayıyı ikiye katladı. Bu arada telefonda geçirdikleri zaman da azaldı.[6] Ortalama bir Amerikalı yeniyetme, her sabah uyandığında yaklaşık on mesaj olmak üzere, günde yüzden fazla mesaj alıyor ve gönderiyor. Bir çocuğun bisiklete binerken mesaj yazdığını bile gördüm.

Bir arkadaşım şu anısını anlattı: "Yakınlarda New Jersey'deki kuzenlerimi görmeye gittim; çocuklarında bildiğin her elektronik cihaz mevcuttu. Tek görebildiğim kafalarının tepesi oldu. Sürekli gelen mesajları, Facebook'taki güncellemeleri kontrol etmek için iPhone'larına bakıyor, ya da bir video oyununa dalıyorlardı. Etraflarında olan bitenden tümüyle habersizler, belli bir süre boyunca biriyle nasıl iletişim kurulacağınıysa hiç bilmiyorlar."

Günümüz çocukları, insanlık tarihinde hiç görülmedik biçimde insanlardan çok makinelere uyum sağladıkları yeni bir gerçeklikte büyüyorlar. Çeşitli nedenlerle can sıkıcı bir durum bu. Bir kere, çocuk beyninin sosyal ve duygusal devresi, gün içinde karşılaştığı herkesle temas ve sohbetten bir şeyler öğrenir. Bu etkileşimler beyin devrelerini biçimlendirir; insanlarla daha az, sayısallaştırılmış bir ekran başında daha çok saat geçirmek, eksikliklerin habercisidir.

Dijital uğraşlara dalmanın, gerçek insanlarla, yani sözel olmayanları "okumayı" öğrendiğimiz çevreyle yüz yüze geçirdiğimiz zaman açısından bir maliyeti vardır. Bu dijital dünyada doğanların oluşturduğu yeni topluluk klavyede becerikli olabilir, ama iş yüz yüze, gerçek zamanda davranışları okumaya geldiğinde, özellikle de konuşmanın tam ortasında durup bir mesaj okumaya başladıklarında, başkalarının sıkıntısını sezmeyi hiç beceremeyebilirler.[7]

Bir üniversite öğrencisi tweetlerin, durum güncellemelerinin ve "yemekte çekilen resimler"in sanal dünyasında yaşamanın getirdiği yalnızlık ve soyutlanma konusunda gözlemde bulunuyor. Sınıf arkadaşlarının, üniversite yıllarını zenginleştirebilecek içsel değerlendirme tartışmaları şöyle dursun, sohbet yeteneklerini bile yitirdiklerini belirtiyor. Dijital dünyandaki kişilerin senin ne kadar eğlendiğini anında öğrendiklerinden emin olmak için "yapmakta olduğun şeyden kendini biraz uzaklaştırmadan hiçbir doğum gününün, konserin, dışarıda takılmanın ya da davetin tadını çıkaramıyorsun," diyor.

Bir de dikkatin temeli olan, bir haberi izlememizi, bir işi sonuna kadar sürdürmemizi, öğrenmemizi ya da yaratmamızı sağlayan bilişsel güç var. Bazı bakımlardan, ileride göreceğimiz gibi, gençlerin elektronik aygıtlara bakarak geçirdikleri sonsuz saatler birtakım bilişsel beceriler edinmelerine yardım ediyor olabilir. Ama bu saatlerin aynı zamanda temel zihinsel becerilerde nasıl eksikliklere yol açabileceğine ilişkin kaygılar ve sorular da var.

Bir sekizinci sınıf öğretmeni, yıllarca birbirini izleyen öğrenci sınıflarına aynı kitabı, Edith Hamilton'ın Mitologya'sını okuttuğunu söyledi. Öğrencileri yaklaşık beş yıl öncesine kadar bu kitaba bayılırlarmış. "Çocukların artık o kadar heyecanlanmadığını görmeye başladım; çok başarılı gruplar bile kendilerini ona veremiyorlardı," dedi bana. "Okumanın çok zor, cümlelerin çok karmaşık olduğunu; bir sayfayı okumanın uzun zaman aldığını söylüyorlar."

Öğrencilerin okuma becerisinin, aldıkları kısa ve tutarsız mesajlarla bozulmuş olabileceğini düşünüyor. Bir öğrencisi önceki yıl video oyunlarıyla iki bin saat geçirdiğini itiraf etmiş. Öğretmen, "World of War Craft" oyununda rekabet ederken virgül kurallarını öğretmek zor oluyor," diye ekledi.

Uç noktalarda, Tayvan, Kore ve diğer Asya ülkeleri, gençlerin bilgisayar oyunları, sosyal medya, sanal gerçeklikler konusundaki internet bağımlılığını, gençleri soyutlayan ulusal bir sağlık krizi olarak görüyor. Sekiz ila on sekiz yaş arası Amerikalı bilgisayar oyuncularından yaklaşık yüzde 8'inin, psikiyatrinin bağımlılık teşhisi kıstaslarına uyduğu görülüyor. Beyin araştırmaları, bilgisayarda oyun oynarken nöral ödül sistemlerinde, alkoliklerde ve uyuşturucu bağımlılarında rastlanana benzer çeşitli değişiklikler olduğunu açığa çıkarıyor.[8] Bazı tüyler ürpertici haberlerde, bütün gün uyuyup gece boyunca bilgisayarda oyun oynayan, karnını doyurmak ya da temizlenmek için nadiren duran, hatta aile bireyleri onları durdurmaya çalıştığında aksilenen bağımlı oyunculardan bahsediliyor.

Ahenk kurmak ortaklaşa dikkat, yani karşılıklı odaklanma gerektirir. Her gün içinden geçtiğimiz dikkat dağıtıcı unsurlar seli düşünülürse, böylesi insanca anlar yaşayabilmek için çaba harcama ihtiyacımız her zamankinden fazladır.

DİKKATİN ZAYIFLAMASI

Bir de yetişkinlerde dikkat azalmasının maliyetleri söz konusu. Meksika'da, büyük bir radyo ağının reklam temsilcisi şöyle yakınıyor: "Birkaç yıl önce bir reklam ajansında beş dakikalık bir video sunumu yapabilirdiniz. Günümüzdeyse sunumunuzu bir buçuk dakikayla sınırlamak zorundasınız. Bu süre içinde onları avcunuza alamazsanız, herkes mesajlarını kontrol etmeye başlıyor."

Film dersleri veren bir üniversite profesörü, kahramanlarından biri olan efsanevi Fransız yönetmen François Truffaut'nun biyografisini okumakta olduğunu söyledi. Ancak şunu fark etmiş: "Bir seferde iki sayfadan fazlasını okuyamıyorum. İnternete girip yeni bir e-posta gelip gelmediğine bakma dürtüsüne kapılıyorum. Ciddi bir konuda yoğunlaşmayı sürdürme yeteneğimi yitiriyorum galiba."

Bizimle konuşan kişiye odaklanmaktansa e-postalarımıza ya da Facebook'a göz atma dürtüsüne yenilmek, sosyal etkileşim konusunda usta bir gözlemci olan sosyolog Erving Goffman'ın "uzak" diye adlandırdığı, karşımızdaki kişiye şu anda burada olan bitenle "ilgilenmiyorum" diyen bir jest yapmamıza yol açar.

2005 yılındaki üçüncü "D(ijital) Olan Her Şey" konferansında sunucular, izleyici kitlesinin sahnede olan bitenle ilgilenmediğini gösteren dizüstü bilgisayar ekranlarının parlaklığı nedeniyle balo salonundaki Wi-Fi bağlantısını kestiler. İzleyiciler uzakta, bir katılımcının ifadesiyle, "sürekli kısmi dikkat" gösterir halde, yani konuşmacılardan, salondaki diğer insanlardan ve dizüstü bilgisayarda yaptıkları şeyden gelen aşırı bilgi yükünün neden olduğu zihinsel bulanıklık içindeydi.[9] Bugün Silikon Vadisi'ndeki bazı işyerleri, böylesi kısmi odaklanmayla mücadele etmek için toplantılar sırasında dizüstüsü bilgisayarları, cep telefonlarını ve diğer dijital aletleri yasaklıyor.

Bir yayınevi yöneticisi, cep telefonunu bir süre kontrol etmeyince "rahatsız edici bir duyguya" kapıldığını itiraf ediyor. "Bir mesaj geldiğinde hissettiğiniz o bağlantı duygusunu arıyorsunuz. Biriyle beraberken telefonunuza bakmanın doğru olmadığını bilirsiniz, ama bu bir bağımlılık." Bu yüzden kocasıyla bir anlaşma yapmış: "İşten döndüğümüzde, telefonlarımızı bir çekmeceye koyuyoruz. Gözümün önündeyken tedirgin oluyorum; bakmadan duramıyorum. Ama şimdi birbirimize daha yakın olmaya çalışıyoruz. Konuşuyoruz."

Odağımız sürekli, hem içimizdeki hem de dışımızdaki dikkat dağıtıcılarla boğuşur. Soru şudur: Dikkat dağılmalarımızın bize maliyeti

nedir? Bir finans şirketinin yöneticilerinden biri, “Toplantı sırasında aklımın başka yerde olduğunu fark ettiğimde, hemen burada hangi fırsatları kaçırdığımı merak ederim,” dedi bana.

Hastalar tanıdığım bir doktora, işlerini sürdürebilmek için dikkat eksikliği bozukluğu ya da narkolepsi ilaçları aldıklarını söylüyorlarmış. Bir avukat ona, “Eğer bunu almazsam, sözleşmeleri okuyamıyorum,” demiş. Eskiden hastalara teşhis sonucu böylesi reçeteler verilirdi; şimdiyse bu ilaçların birçoğu sıradan performans artırıcılar haline geldi. Dikkatli olmanın kimyasal bir yolu olan uyarıcılar için reçete almak amacıyla dikkat bozukluğu belirtileri varmış gibi davranan yeniyetmelerin sayısı gittikçe artıyor.

Liderlere enerjilerini yönetmenin en iyi yolu konusunda koçluk yapan danışman Tony Schwartz, “İnsanların –hep zayıf olan– dikkatlerini nasıl kullandıkları konusunda daha bilinçli olmalarını sağlıyoruz,” dedi bana. “Dikkat, şu anda müşterilerimizin zihinlerindeki bir numaralı mesele.”

Gelen verilerin hücumu; e-postaları başlığına göre ayıklama, sesli iletilerin çoğunu atlama, mesajlara ve notlara hızla göz gezdirme gibi baştan savma kısayollara başvurmamıza neden oluyor. Bizi daha az etkili kılan dikkat alışkanlıkları geliştirmiş değiliz, ama mesajların ağırlığı, gerçekte ne anlama geldikleri üzerinde düşünmemiz için bize çok az zaman bırakıyor.

1977 yılında Nobel Ödülü’nü alan ekonomist Herbert Simon, bütün bunları daha o zamandan öngörmüştü. Enformasyon zengini bir dünyanın gelişini yazarken, enformasyonun tükettiği şey, “alıcılarının dikkatidir. Bu yüzden enformasyon zenginliği dikkat fakirliği yaratır,” diyerek bizi uyarmıştı.[10]

1 Örneğin, omuriliğin hemen üstündeki beyin sapı, çevreyle ilişkimizi algılayan ve dikkatimizle enerjimizin uyarılma düzeyini ne derece tetikte olmamız gerektiğine göre yükselten ya da alçaltan sinirsel barometreyi barındırır. Ama dikkatin her yönünün kendine ait ayrı bir devresi vardır. Daha ayrıntılı bilgi için, bkz Michael Posner ve Steven Peterson, “The Attention System of the Human Brain,” Annual Review of Neuroscience 13 (1990): 25-42.

2 Bunlar örneğin, biyolojik ve ekolojik; ekonomik ve sosyal; kimyasal ve fiziksel –hem Newtoncu hem kuantum– sistemleri içerir.

3 M. I. Posner ve M. K. Rothbart, “Research on Attention Networks as a Model for the Integration of Psychological Science,” Annual Review of Psychology 58 (2007): 1-27, 6.

4 Anne Treisman, “How the Deployment of Attention Determines What We See,” Visual Search and Attention 14 (2006): 4–8.

5 İng. puzzled (şaşkın) ile pissed off (kızgın) sözcüklerinden türetilmiş bir terim (ç.n)

6 Bkz Nielsen Wire, 15 Aralık 2011, http://blog.nielsen.com/nielsenwire/_online_mobile/new-mobile-obsession-u-s-teens-triple-data-usage.

7 Mark Bauerlein, “Why Gen-Y Johnny Can’t Read Nonverbal Cues,” Wall Street Journal, 28 Ağustos 2009.

8 “Bağımlı” olma kıstası, bilgisayar oyunları (hatta içki alemleri) için mutlak bir saat sayısını belirlemekten çok, alışkanlığın diğer yaşam alanlarında –okulda, toplum içinde, ya da ailede– nasıl sorunlar yarattığına odaklanır. Kötü bir oyun oynama iptilası uyuşturucu maddeler ya da içkiyle aynı düzeyde kişisel yıkıma neden olabilir. Daphne Bavelier ve diğ., “Brains on Video Games,” Nature Reviews Neuroscience 12 (Aralık 2011): 763–68.

9 Wade Roush, “Social Machines,” Technology Review, Ağustos 2005.

10 Herbert Simon, “Designing Organizations for an Information-Rich World,” Donald M. Lamberton, derl., The Economics of Communication and Information içinde (Cheltenham, UK: Edward Elgar, 1997); Thomas H. Davenport ve John C. Back, The Attention Economy (Boston: Harvard Business School Press, 2001), s. 11’de alınltılanmıştır.

I. KISIM

•

DİKKATİN ANATOMİSİ

2
TEMEL ÖĞELER

Ergenlik dönemimde, ev ödevlerimi yaparken Béla Bartók'un biraz kakofonik bulduğum, ama yine de zevk aldığım telli çalgılar için dörtlülerini dinlemeyi alışkanlık edinmiştim. Her nasılsa o uyumsuz tınıları duymazdan gelmek, sözgelimi amonyum hidroksitin kimyasal denklemine odaklanmama yardımcı oluyordu.

Yıllar sonra, kendimi New York Times için son teslim gününde makale yazarken bulduğumda, Bartók'u kulak ardı ederek yaptığım o ilk alıştırmayı anımsadım. Times'da, o yıllarda dershane büyüklüğünde bir boşluğu kaplayan, yaklaşık bir düzine bilim muhabirinin ve yarım düzine editörün masalarıyla tıklım tıklım dolu bilim bölümünün ortasında çalışırdım.

Her zaman Bartókvari bir kakofonik uğultu olurdu. Yakınlarda sohbet eden üç-dört kişi bulunurdu; muhabirler mülakat yaparken, bitmek üzere olan bir ya da birkaç telefon konuşmasına kulak misafiri olurdum; editörler odanın öbür ucundan bağırarak makalenin ne zaman hazır olacağını sorarlardı. Sessizliğin sesleri, olsa bile, pek nadirdi.

Yine de biz bilim yazarları, düzeltilmeye hazır kopyamızı günbegün, güvenilir biçimde zamanında teslim ederdik. Kimse, "Lütfen herkes sessiz olsun ki odaklanabilelim" diye rica etmezdi. Hepimiz odaklanmamızı ikiye katlar, uğultuya kulaklarımızı tıkardık.

Patırtının ortasında bu odaklanma, seçici dikkatin, yani tek bir hedefe yönelip, her biri kendi başına potansiyel bir odak noktası olan sersemletici uyaranlar selini yok saymak gibi bir sinirsel kapasitenin göstergesidir. Modern psikolojinin kurucularından William James'in, dikkati "zihnin, berrak ve canlı bir biçimde, birkaç olası nesne veya düşünce silsilesi arasından birini birdenbire sahiplenmesi" olarak tanımlarken kastettiği budur.[11]

Dikkat dağıtıcıların başlıca iki türü vardır: duyusal ve duygusal.

Duyusal dikkat dağıtıcılar kolaydır: bu sözcükleri okurken, metni çevreleyen boş kenarları dikkat alanınızın dışında bırakmaktasınız. Ya da bir an için üst damağınıza değen dilinizin verdiği hisse dikkat edin: beyninizin arka plandaki sesler, şekiller ve renkler, tatlar, kokular, duyumlar gibi şeylerin sürekli akışından ayıkladığı bitmek bilmez uyaranlar dalgasından sadece biridir bu.

Daha ürkütücü olansa ikinci ayartıcı türüdür: duygu yüklü sinyaller. Mahallenizdeki kafenin curcunası içinde e-postalarınızı yanıtlamaya odaklanmak belki size daha kolay gelebilir, ama birinin adınızı andığına kulak kabartırsanız (güçlü bir duygusal tuzaktır bu), onu taşıyan sesi yok saymanız hemen hemen imkânsızdır; dikkatiniz refleks olarak hakkınızda söylenen şeyi duymanız için size uyarıda bulunur. O e-postayı unutun.

En odaklı kişilerin bile karşılaştıkları en büyük zorluğun kaynağı ise, yaşamlarımızın duygusal karmaşasıdır; durmadan düşüncelerinize sızan, yakın bir ilişkinizdeki en son patlama gibi. Böylesi düşünceler iyi bir nedenle araya girerler: canımızı sıkan konuda ne yapacağımızı etraflıca düşünmemizi sağlamak için. Verimsiz kafa yorma ile üretken derin düşünceyi ayıran çizgi, geçici bir çözüm bulup ardından o sıkıntı verici düşünceleri kafamızdan atmamızla, aynı kısır döngü içinde saplantımızı sürdürmemiz arasındadır.

Odağımız ne kadar bozulursa, o kadar kötü iş çıkarırız. Örneğin, üniversiteli sporcuların kaygı yüzünden yoğunlaşma bozukluğuna ne derece yatkın olduklarına dair bir test, gelecek sezonda ne derece iyi ya da kötü performans göstereceklerıyle kayda değer biçimde ilintilidir.[12]

Tek bir hedefe sabitlenme ve başka her şeyi görmezden gelme yeteneği, beynin prefrontal bölgelerinde etkindir. Bu alanda uzmanlaşmış devreler, odaklanmak istediğimiz içeri gelen sinyallerin (o e-posta) gücünü pekiştirir ve yok saymayı seçtiklerimizi (yan masada çene çalan kişiler) bastırır.

Odaklanma duygusal ayartıcılarımıza kulak tıkamamızı gerektirdiğinden, seçici dikkate ayrılmış sinir devrelerimiz bunu ket vurucu duygu kapsamına alır. Bunun anlamı, en iyi odaklanan kişilerin duygusal çalkantıdan görece bağışık olabilecekleri, kriz anında soğukkanlılıklarını daha iyi koruyabilecekleri ve hayatın duygusal dalgalarına rağmen sakin kalabilecekleridir.[13]

Örneğin bir odağı bırakıp diğerlerine geçmekteki başarısızlık, zihni

tekrarlanan kronik kaygı çevrimlerinde kaybolmuş durumda bırakabilir. Klinik uç noktalarda bu, depresyonda çaresizlik, umutsuzluk içinde kaybolma ve kendine acıma; ya da kaygı bozukluklarında panik ve felaket senaryoları; ya da obsesif kompulsif bozuklukta alışıldık düşünce veya eylemlerin sayısız tekrarı (ayrılmadan önce kapıya elli kere dokunmak) demektir. Dikkatimizi bir şeyden ayırıp başka bir şeye yöneltme gücü, esenlik açısından çok önemlidir.

Seçici dikkatimiz ne kadar güçlüyse, yapmayı seçtiğimiz işe kendimizi o kadar iyi verebiliriz: bir filmdeki heyecanlı bir sahneye kendimizi kaptırabilir ya da etkili bir şiir parçasının bizi coşturduğunu hissedebiliriz. Güçlü odaklanma, insanların YouTube'da ya da ev ödevlerinde, çevredeki herhangi bir kargaşaya ya da annebabalarının onları yemeğe çağırmasına aldırış etmeme derecesinde kendilerini kaybetmelerine neden olur.

Bir davette odaklı kişileri saptayabilirsiniz: bir konuşmaya dalabilir, yanı başlarındaki hoparlörden bangır bangır Beastie Boys'un sesi gelirken, gözleri diğer kişiye kilitlenmiş olarak tüm dikkatlerini onun sözcüklerine verebilirler. Odaklanmayanlarsa tam tersine, sürekli oyun halindedir; gözleri ilgilerini çekebilecek herhangi bir şeye yönelir, dikkatleri gidip gelir.

Wisconsin Üniversitesi'nden sinirbilimci Richard Davidson, odaklanmayı her biri ayrı bir sinir sistemine dayanan, içsel yaşamlarımızın, ilişkilerimizin ve hayatın getirdiği herhangi bir zorluğun çalkantısında bize yol gösteren bir avuç temel yaşam yeteneğinden biri olarak adlandırıyor.[14]

Davidson'a göre, keskin odaklanma sırasında prefrontal korteksteki ana devre o farkındalık huzmesinin hedefiyle eşzamanlı hale gelir; "faz kilitlenmesi" adını verdiği bir haldir bu.[15] İnsanlar belirli bir tınıyı her duyuşlarında bir düğmeye basmaya odaklanırlarsa, prefrontal bölgelerindeki elektrik sinyalleri hedef sesle tamamen eşzamanlı olarak ateşlenir.

Ne kadar iyi odaklanırsanız, sinirsel kilitlenmeniz o kadar güçlü olur. Ama yoğunlaşma yerine bir düşünce karışıklığı söz konusuysa, eşzamanlılık ortadan kaybolur.[16] Eşzamanlılıkta böyle bir düşüş, dikkat eksikliği bozukluğu olan kişilerin göstergesidir.[17]

Odaklanmış dikkat sayesinde en iyi şekilde öğreniriz. Öğrenmekte

olduğumuz konuya odaklandığımızda, beyin o enformasyonu önceden bildiklerimizin üstünde haritalandırarak yeni sinir bağlantıları kurar. Küçük bir bebeğe bir şeyin adını söyleyerek dikkatinizi onunla paylaşırsanız, bebek o adı öğrenir; siz söylerken dalıp giderse, öğrenemez.

Aklımız dağıldığında, beynimiz öğrenmeye çalıştığımız konuyla hiç ilgisi olmayan şeyler hakkında gevezelik eden birtakım beyin devrelerini harekete geçirir.

İLGİYİ YİTİRMEK

Küçük bir sınav yapalım:

1. Duyduğunuzbirseslebeyindalgasıeşzamanlılığıiçinkullanılan teknik terim nedir?
2. Dikkat dağtıcıların başlıca iki türü hangileridir?
3. Dikkatin hangi özelliği üniversiteli sporcuların ne derece iyi performans göstereceğini önceden belirler?

Eğer bu soruları kafanızdan yanıtlayabiliyorsanız, okurken odaklı dikkatinizi sürdürdünüz demektir; yanıtlar bu kitabın son birkaç sayfasında yer alıyordu (bu sayfanın altında da bulabilirsiniz)[18].

Yanıtları anımsayamıyorsanız, okurken zaman zaman dalıp gitmiş olabilirsiniz. Bu konuda yalnız değilsiniz.

Bir metni hızla okurken, okuyucunun aklı zamanın yüzde 20 ila 40'ında dağılır. Bunun öğrenciler için maliyeti, bekleneceği üzere, dağılma ne kadar güçlüyse, kavrayışlarının o kadar kötü olmasıdır.[19]

Aklımız dağılmadığında bile, metinde sirk için biraz para yapmalıyız yerine para için biraz sirk yapmalıyız gibi anlaşılmaz bir cümle geçtiğinde okuyucular, zamanın yaklaşık yüzde 30'unda belirli bir süre boyunca okumaya devam ettikten sonra (ortalama olarak on yedi sözcük) anlamı yakalarlar.

Bir kitabı, blogu ya da herhangi bir anlatıyı okurken, aklımız okuduğumuza anlam vermemizi sağlayan bir zihinsel şablon oluşturur ve onu aynı konuda önceden aklımızda tuttuklarımızla ilgisi olan bu tür şablonların evrenine bağlar. Bu genişleyen anlayış ağı öğrenmenin merkezindedir. Söz konusu ağı kurarken ne kadar dalıp gidersek ve

okumaya başladıktan sonra sapma ne denli erken olursa, belleğimizdeki boşlukların sayısı o kadar artar.

Kitap okurken, beynimiz o fikir ve deneyimler dizisini kapsayan bir yollar ağı kurar. Bu derin kavrayışı, bizi durmadan ayartan internetin belirleyici özelliği olan araya girmeler ve dikkat dağılmalarıyla karşılaştırın. İnternete bağlıyken aldığımız metinler, videolar, imgeler ve çok çeşitli mesajlar, birbiriyle bağlantısız uyduruk bilgileri kaparak konudan konuya sekmek yerine sürdürebilir yoğunlaşmayı ve bir konuya dalmayı gerektiren, Nicolas Carr'ın "derin okuma" diye adlandırdığı şeyden kaynaklanan daha eksiksiz anlayışın düşmanı gibi görünür.[20]

Eğitim web-tabanlı formatlara taşınırken, internet dediğimiz multimedya dikkat dağıtıcılar kitlesinin öğrenmeyi köstekleme tehlikesi ufukta belirmekte. Daha 1950'lerde, filozof Martin Heidegger ortaya çıkan "teknolojik devrim gelgiti"ne karşı uyarıda bulunmuştu: "insanı öylesine esir edebilir, büyüleyebilir, gözünü kamaştırabilir ve kandırabilir ki, işlemci düşünüş bir gün ... tek düşünme biçimi haline gelebilir."[21] Bu gelişme, Heidegger'in insanlığımızın özü olarak gördüğü bir düşünme tarzı olan "tefekkür"ün kaybı pahasına olacaktı.

Ben, Heidegger'in uyarısını, düşünmenin merkezindeki bir yetenek olan, devam eden bir anlatıya dikkat göstermeyi sürdürme kapasitesinin aşınması olarak algılıyorum. Derin düşünüş, odaklanmış bir zihnin sürdürülebilmesini gerektirir. Dikkatimiz ne denli dağınıksa, düşüncelerimiz o kadar sığlaşır; benzer biçimde, düşüncelerimiz ne denli kısa süreliyse, o kadar sıradanlaşabilir. Heidegger bugün hayatta olsaydı, tweet'lemesi istendiğinde dehşete düşerdi.

DİKKATİMİZ AZALDI MI?

İsviçrede'ki kalabalık bir kongre salonunda dolanan yüzlerce insan arasında Şangaylı bir swing grubu hafif müzik çalıyor. Çılgın izdihamın ortasında, ufak bir yuvarlak bar masasının başında kütük gibi hareketsiz duran Clay Shirky, gözleri dizüstü bilgisayarına çakılı olarak tıkır tıkır bir şeyler yazıyor.

New York Üniversitesi'nden sosyal medya uzmanı Clay'le birkaç yıl önce tanıştım, ama onunla şahsen görüşme fırsatını nadiren buluyorum. Birkaç dakikadır Clay'den üç adım kadar uzakta, sağ tarafında, görüş alanı içinde duruyor, birazını bana ayırabileceği bir dikkat bandı olup

olmadığına bakıyorum. Ancak Clay, ben adını söyleyene kadar bu durumu fark etmiyor bile. Ardından, irkilerek başını kaldırıyor ve sohbet etmeye başlıyoruz.

Dikkat sınırlı bir kapasitedir: Clay'in kendinden geçmiş yoğunlaşması, başını bana çevirene kadar bu kapasiteyi ağzına kadar dolduruyordu.

George Miller'ın, psikolojinin en etkili tezlerinden birinde "sihirli sayı" adını verdiği şeyi ortaya attığı 1950'lerden bu yana, "yedi artı ya da eksi iki" enformasyon parçası dikkat huzmesinin üst sınırı olarak kabul edilmişti.[22]

Daha yakın tarihlerdeyse, bazı biliş bilimciler dört parçanın üst sınır olduğunu öne sürdüler.[23] Bu, insanların sınırlı (kısa bir anlık) dikkatini kapsıyordu; ardından bu zihinsel kapasitenin yediden dört enformasyon parçasına indiği yolundaki yeni mem[24] yayıldı.[25]

Aklımızda tutabildiğimiz enformasyon miktarının varsayılan küçülüşünü 21. yüzyılda günlük yaşamdaki dikkat dağınıklığının bir belirtisi olarak görerek, bu çok önemli zihinsel yetenekteki kapsam daralmasına hayıflananlar da var. Ancak onlar verileri yanlış yorumluyor.

Johns Hopkins Üniversitesi'nden biliş bilimci Justin Halberda, "İşleyen bellek küçülmedi," diyor. "Televizyonun işleyen belleğimizi küçülttüğü –1950'lerde hepimizin yedi artı ya da eksi iki enformasyon parçasından oluşan bir üst sınırı varken, şimdi yalnızca dört parçaya sahip olduğumuz– doğru değil."

"Akıl, sınırlı kaynaklarından en iyi şekilde yararlanmaya çalışır," diye açıkladı Halberda. "Bu nedenle bize yardımcı olan bellek stratejilerine başvururuz." Örneğin 4, 1 ve 5 gibi farklı öğeleri tek bir parça halinde birleştiririz, bölge kodu 415 gibi. "Belleğe dayalı bir iş yaptığımızda sonuç, yedi artı ya da eksi iki parça olabilir. Ama bu, dört parçalık sabit bir sınıra, artı, bellek stratejilerinin eklediği üç ya da dört parçaya daha ayrılır. Bu yüzden hem dört hem yedi, nasıl ölçtüğünüze bağlı olarak, doğrudur."

Bir de pek çok kişinin çoklu görevlerde dikkat "bölünmesi" olarak düşündüğü şey var; biliş bilimciler bunun da kurmaca olduğunu söylüyorlar. Birlikte kullanılacak esnetilebilir bir dikkat balonu yerine, tahsis edilecek dar, sabit bir boru hattına sahibiz. Dikkati bölmek yerine, aslında hızla odak değiştiriyoruz. Sürekli odak değiştirmek de dikkati tam, yoğun uğraştan koparıp zayıflatıyor.

Carnegie Mellon Üniversitesi'nden bir araştırma grubuna göre, "Bir bilgisayar sistemindeki en değerli kaynak artık işlemcisi, belleği, diski ya da çalışma ağı değil, insan dikkatidir."[26] İnsandan kaynaklanan bu darboğaza önerdikleri çözüm, dikkat dağıtıcıları asgariye indirmeye dayanıyor: Aura Projesi, ikide bir arızalarla uğraşarak zamanı boşa harcamamamız için sistemdeki can sıkıcı hataları temizlemeyi öneriyor.

Kullanıcıyı uğraştırmayan bir bilgisayar sisteminin hedeflenmesi övgüye değer bir şey. Ancak bu çözüm bizi o kadar ileri götürmeyebilir: bizim teknolojik onarıma değil, bilişsel onarıma ihtiyacımız var. Dikkat dağılmaları teknolojiden çok, dikkat dağıtıcı şeylerin kabaran gelgitinin odaklanma yeteneğimize cepheden saldırısından kaynaklanıyor.

Bu da beni yine Clay Shirky'ye, özellikle de sosyal medya hakkındaki araştırmasına getiriyor.[27] Hiçbirimiz bir çırpıda her şeye birden odaklanamasak da, gerektiğinde her birimizin erişebileceği kolektif bir dikkat hacmini hep birlikte yaratabiliriz. Wikipedia'ya bakın.

Shirky'nin Here Comes Everybody adlı kitabında açıkladığı üzere dikkat, bellek ya da herhangi bir bilişsel uzmanlık gibi, pek çok kişi arasında paylaştırılmış bir kapasite olarak görülebilir. Sosyal paylaşım sitelerindeki "What's trending now" [Şu anda en çok konuşulan konu], kolektif dikkatimizi nasıl tahsis ettiğimizin göstergesidir. Kimileri teknolojinin kolaylaştırdığı öğrenme ve belleğin bizi aptallaştırdığını öne sürerken, bunun bireysel dikkatin gücünü artıran zihinsel bir protez yarattığı da savunulabilir.

İster bir organizasyonda olsun, ister yeni bir mahallede, "burada işler böyle yürür" gibi örtük bilgi benzeri kritik bir enformasyon edinmemizi sağlayan sosyal bağların sayısını artırdıkça, sosyal sermayemiz ve dikkat aralığımız büyür. Rasgele tanıdıklar bu dünyada bir çift fazladan göz ve kulak, yani karmaşık sosyal ve enformasyon ekosistemlerinde faaliyet göstermek için gereksindiğimiz rehberliğin ana kaynakları olabilirler. Çoğumuzun bir avuç güçlü bağı vardır –yakın, güvenilir arkadaşlar– ama zayıf bağlar denilenlerin yüzlercesine sahip olabiliriz (örneğin Facebook "arkadaşlarımız"). Zayıf bağlar, hem dikkat kapasitemizi çoğaltan unsurlar hem de iyi alışveriş fırsatları, iş olasılıkları ve sevgililer konusundaki ipuçlarının kaynağı olarak son derece değerlidir.[28]

Gördüklerimizle bildiklerimizi koordine ettiğimizde, çabalarımız hep birlikte bilişsel zenginliğimizi çoğaltır. Herhangi bir anda işleyen bellek

kotamız küçük kalsa da, bu dar kapsamın içinden çekip çıkarabileceğimiz verilerin toplamı dağ gibi büyür. Bu kolektif zekâ, yani dağınık bir grupta herkesin katkıda bulunabileceği şeylerin genel toplamı, çok sayıda gözün fark edebileceklerinin özeti olan azami odaklanmayı vaat eder.

Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'ndeki kolektif zekâ araştırma merkezine göre, bu gelişmekte olan kapasite internette dikkat paylaşımıyla teşvik edilmektedir. Bunun klasik örneği olarak, milyonlarca web sitesi spot ışığını dar nişlere çevirir; web taraması da bütün bu bilişsel çalışmayı verimli bir biçimde harmanlayabilmemiz için odağımızı seçip yönlendirir.[29]

MIT grubunun temel sorusu şudur: "Kolektif olarak tek bir kişi ya da gruba göre daha fazla zekâyla hareket edebilmek için insanlarla bilgisayarları nasıl birbirine bağlayabiliriz?"

Ya da Japonların dediği gibi, "Hepimiz birimizden daha akıllıyız."

YAPTIĞINIZ İŞİ SEVİYOR MUSUNUZ?

Önemli bir soru: Sabah yataktan kalktığınızda, işe, okula ya da gününüzü geçireceğiniz herhangi bir yere gitmekten mutlu oluyor musunuz?

Harvard'dan Howard Gardner'ın, Stanford'dan William Damon'ın ve Claremont'tan Mihaly Csikszentmihalyi'nin araştırmaları, "iyi iş" diye adlandırdıkları, insanların mükemmel oldukları, ilgi duydukları alanın ve etik kurallarının –önemli olduğuna inandıkları şeylerin– güçlü bir karışımına odaklanıyordu.[30] Bunlar muhtemelen kendini vermeyi gerektiren uğraşlardır: insanlar yaptıkları işi severler. Yaptığımız işe kendimizi tam olarak vermek iyi gelir, zevk de akışın duygusal göstergesidir.

İnsanlar günlük yaşamda görece ender olarak akış haline girerler.[31] İnsanların ruh hallerinin rastlantısal örneklemesi, çoğu zaman ya stresli olduklarını ya da canlarının sıkıldığını, akış dönemlerininse ancak ara sıra devreye girdiğini gösteriyor; günde en az bir kez akış anları yaşayanların oranı yalnızca yüzde 20 kadar. Yaklaşık yüzde 15'iyse tipik bir gün içinde hiçbir zaman akış haline girmiyor.

Yaşamdaki akış anlarını artırmanın anahtarlarından biri de, yaptıklarımızı hoşlandıklarımızla uyumlu kılmaktır; işlerinden büyük

zevk alan şu talihli insanların yaptıkları gibi. Herhangi bir alanda başarı düzeyi yüksek olanlar –öyle ya da böyle, şanslı kişiler– bu bileşimi bir şekilde yakalamışlardır.

Kariyer değişikliğini bir kenara bırakırsak, akışa açılan birkaç kapı vardır. Yeteneklerimizi azami düzeyde zorlayan –becerilerimizin "ancak üstesinden gelebileceği"– bir işle uğraşırken bunlardan biri açılabilir. Bir başka kapıysa, tutkuyla bağlı olduğumuz bir işi yaparken açılabilir; motivasyon bizi bazen akışa yöneltir. Ama her ikisinde de nihai ortak yol, tam odaklanmadır: bunların ikisi de dikkati artırmanın yollarıdır. Oraya nasıl ulaşırsanız ulaşın, keskin bir odaklanma akışı hızla başlatır.

İşin iyi yapılmasını sağlayan bu optimal beyin halinin göstergesi, daha büyük bir sinirsel uyum, yani farklı beyin alanları arasındaki zengin, iyi zamanlanmış iç bağlantılardır.[32] Bu haldeyken, ideal olarak, eldeki iş için ihtiyaç duyulan devreler yüksek derecede etkin, işle ilgisi olmayanlarsa hareketsizdir; beyin tam olarak o ânın gerektirdiklerine ayarlıdır. Beynimiz bu bölgedeyken, uğraştığımız iş ne olursa olsun, en iyi performansımızı gösterme olasılığımız daha yüksektir.

İşyeri araştırmalarıysa aksine, çok sayıda kişinin oldukça farklı bir beyin halinde olduğunu gösteriyor: hayal kuruyor, İnternet'te ya da YouTube'da dolaşarak saatlerini boşa harcıyor ve gerekenin asgarisini yapıyorlar. Dikkatleri dağılıyor. Bu kopukluk ve ilgisizlik, özellikle de tekrara dayalı, iddiasız işlerde çok yaygın. İlgisiz çalışanların odaklanma menziline yaklaşmalarını sağlayabilmek, motivasyon ve heveslerini artırmayı, amaç duygusu uyandırmayı ve azıcık baskı katmayı gerektiriyor.

Öte yandan, bir diğer büyük grup da nörobiyologların "bitkinlik" adını verdikleri, aralıksız stresin sinir sistemlerini kortisol ve adrenalin taşkınlarıyla aşırı yüklediği bir hale saplanıp kalıyor. Dikkatleri işlerine değil, endişelerine sabitleniyor. Bu duygusal yorgunluk tükenmeye yol açabilir.

Tam odaklanma akışa doğru potansiyel bir kapı aralığı açar. Ama bir konuya odaklanıp geri kalanları görmezden gelmeyi seçtiğimizde, beynin üst kısmının alt kısımla boğuştuğu büyük bir sinirsel ayrım arasındaki –genelde gözle görülemeyen– sürekli gerilimi yüzeye çıkarırız.

11 William James, Principles of Psychology, 1890, Jonathan Schooler ve diğ., "Meta-Awareness, Perceptual Decoupling and the Wandering Mind"da anılmıştır. Trends in Cognitive Science 15,

no. 7 (Temmuz 2011): 319–26.

12 Ronald E. Smith ve diğ., “Measurement and Correlates of Sport-Specific Cognitive and Somatic Trait Anxiety: The Sport Anxiety Scale,” Anxiety, Stress & Coping: An International Journal 2, no. 4 (1990): 263–80.

13 Bir şeye odaklanıp geri kalan her şeyi görmezden gelmeye çalışmak, beyin için bir tür çatışmayı temsil eder. Böylesi zihinsel çatışmalarda arabulucu, bu sorunları saptayıp çözümleri için beynin diğer bölümlerini işe koşan anterior singulat kortekstir (ACC). ACC dikkati odaklamak için bilişsel kontrolle ilgili prefrontal alanlara başvurur; bunlar dikkati dağıtan devreleri susturup, tam odaklanmayı sağlayan devrelerin sesini yükseltir.

14 Bu temel öğelerin her biri, dikkatin burada incelediğimiz yönlerini yansıtır. Richard J. Davidson ve Sharon Begley, The Emotional Life of Your Brain (New York: Hudson Street Press, 2012).

15 Heleen A. Slagter ve diğ., “Theta Phase Synchrony and Conscious Target Perception: Impact of Intensive Mental Training,” Journal of Cognitive Neuroscience 21, no. 8 (2009): 1536-49.

16 Prefrontal korteks dikkatimizi sürdürür, yakındaki bir bölge olan parietal korteks ise belirli bir hedefe yöneltir. Yoğunlaşmamız bulanıklaştığında, bu bölgeler sessizleşir ve odağımız dümensiz kalarak, her biri dikkatimizi çeken bir şeyden diğerine kayar.

17 Bu tür çalışmalarda ADHD’li kişilerin beyinleri prefrontal alanda çok daha az etkinlik sergiler ve daha az faz-kilitleyici eşzamanlılık gösterir: A. M. Kelly ve diğ., “Recent Advances in Structural and Functional Brain Imaging Studies of Attention-eficit/Hyperactivity Disorder,” Behavioral and Brain Functions 4 (2008): 8.

18 Yanıtlar: 1. Faz kilitlenmesi; 2. Duyusal ve duygusal; 3. Sporcuların ne derece yoğunlaşıp dikkat dağıtıcıları görmezden gelebildikleri.

19 Jonathan Smallwood ve diğ., “Counting the Cost of an Absent Mind: Mind Wandering as an Underrecognized Influence on Educational Performance,” Psychonomic Bulletin & Review 14, no. 12 (2007): 230 –36.

20 Nicholas Carr, The Shallows (New York: Norton, 2011).

21 Martin Heidegger, Discourse on Thinking (New York: Harper & Row, 1966), s. 56. Heidegger, Carr’ın The Shallows’daki “internet beyinlerimize ne yapıyor” konulu uyarısında alıntılanmıştır – Carr’a göre, çok da iyi şeyler yapmıyor.

22 George A. Miller, “The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information,” Psychological Review 63 (1956): 81–97.

23 Steven J. Luck ve Edward K. Vogel, “The Capacity for Visual Working Memory for Features and Conjunctions,” Nature 390 (1997): 279–81.

24 İng. meme: bir kültürde kişiden kişiye yayılan bir fikir, davranış ya da tarz. Yazı yoluyla bir zihinden diğerine aktarılabilecek düşünceleri, simgeleri, uygulamaları taşıyan bir birim. (ÇN)

25 Clara Moskowitz, “Mind’s Limit Found: 4 Things at Once,” LiveScience, 27 Nisan 2008, http://w ww.livescience.com/2493-mind-limit-4.html.

26 David Garlan ve diğ., “Toward Distraction-Free Pervasive Computing,” Pervasive Computing 1, no. 2 (2002): 22–31.

27 Clay Shirky, Here Comes Everybody (New York: Penguin, 2009).

28 Örgütsel politikada, zayıf bağlar gizli bir güçlü yön olabilir. Matrislenmiş örgütlerde, insanlar emir-komuta zinciri doğrultusunda çalışmak yerine, genellikle doğrudan kontrolleri altında olmayan birini etkilemek zorundadırlar. Zayıf bağlar sosyal sermaye, yardım ve tavsiye almak için yararlanabileceğiniz ilişkiler demektir. Etkilemeniz gereken başka bir grupla herhangi bir doğal bağlantınız olmadan, şansınız pek azdır.

29 Bkz Thomas Malone’un Edge.org’daki söyleşisi, http://edge.org/ conversation/collective-intelligence.

30 Howard Gardner, William Damon ve Mihalyi Csikszentmihalyi, Good Work: When Excellence and Ethics Meet (New York: Basic Books, 2001); Mihaly Csikszentmihalyi, Good Business (New York: Viking, 2003).

31 Mihaly Csikszentmihalyi ve Reed Larson, Being Adolescent: Conflict and Growth in the Teenage Years (New York: Basic Books, 1984).

32 “Formda” olduğumuzda, ölçülü bir varsayılan ağ etkinleşmesi bile olabilir. Michael Esterman ve diğ., “In the Zone or Zoning Out? Tracking Behavioral and Neural Fluctuations During Sustained Attention,” Cerebral Cortex,http://cercor.oxfordjournals.org/content/early/2012/08/31/cercor.bhs261.full, 31 Ağustos 2012.

3

ÜST VE ALT DİKKAT

19. yüzyıl Fransız matematikçisi Henri Poincaré, “Dikkatimi bazı aritmetik sorularının çözümüne yöneltiyor, görünüşe bakılırsa pek başarılı olamıyordum,” diye yazmış. “Başarısızlığımdan bezmiş durumda, deniz kenarında birkaç gün geçirmeye gittim.”[33]

Orada, bir sabah okyanusun kıyısındaki sarp kayalıkta yürürken birdenbire, “belirsiz üçlü karesel ifade biçimlerinin aritmetik dönüşümlerinin Öklit koyutlarına dayanmayan geometri ifadeleriyle özdeş olduğu” aklına gelmiş.

Bu kanıtın ayrıntıları burada önemli değil (iyi ki değil: işin matematiğini anlamaya başlayamazdım şahsen). Bu aydınlanmanın ilginç yönü, Poincaré’nin aklına nasıl geldiği: “özlü olarak, birdenbire ve doğrudan doğruya.” Kendisi de hayretler içinde kalmış.

Yaratıcılığın kadim öyküsü bu tür anlatılarla dolu. 18. ve 19. yüzyıl matematikçilerinden Carl Gauss, dört yıl boyunca bir teoremi kanıtlamaya çalışmış, ama sonuca ulaşamamış. Derken bir gün yanıt, “ani bir şimşek çakması gibi” aklına gelivermiş. Yine de yıllardır sürdürdüğü yoğun çalışmayı bu içgörü kıvılcımına bağlayan düşünce silsilesine bir ad verememiş.

Bu bilmecenin nedeni ne? Beynimizde yarı-bağımsız, büyük oranda birbirinden ayrı iki zihinsel sistem bulunur. Bunlardan biri yoğun hesaplama gücüne sahiptir, sürekli çalışır, sorunlarımızı çözmek için sessizce mırıldanır, kafa yorduğumuz karmaşık problemlere getirdiği ani bir çözümle bizi şaşırtır. Bilinçli farkındalık ufkunun ötesinde çalıştığından, işleyişini görmeyiz. Bu sistem, engin çalışmalarının meyvesini bize gaipten gelmişçesine ve bir cümlenin sözdizimine rehberlik etmekten, karmaşık, tam gelişmiş matematiksel kanıtlar oluşturmaya dek, çeşitli biçimlerde sunar.

Aklın bir köşesindeki bu dikkat, genellikle beklenmedik olaylar

olduğunda odak merkezine gelir. Arabayı sürerken cep telefonunuzla konuşmaktasınızdır (sürücü bölüm aklın bir köşesidir) ve birdenbire bir korna sesi yeşil ışığın yandığını fark etmenizi sağlar.

Bu sistemin sinir şebekesenin büyük bölümü, beynimizin alt kısmında, korteksaltı devrelerindedir; ancak çabaları, beynin en üst katmanları olan neokorteksi aşağıdan haberdar ederek farkındalığa neden olur. Poincaré ve Gauss, kafa yorarak beynin alt katmanlarından gelen büyük buluşların ürününü toplamışlardır.

"Aşağıdan yukarıya", bilişsel bilimde bu alt beyin sinir mekanizmasının böylesi işleyişleri için tercih edilen deyim olmuştur.[34] Aynı şekilde, "yukarıdan aşağıya" da, esas olarak neokorteks içindeki, alt korteks mekanizmasını izleyip hedeflerini dayatabilen zihinsel faaliyete gönderme yapar. Sanki iki ayrı akıl iş başındadır.

Aşağıdan yukarıya doğru akıl;

- milisaniyelerle çalışan beyin zamanı bakımından daha hızlıdır
- istemsiz ve otomatiktir: hep açıktır
- sezgiseldir, çağrışım ağları aracılığıyla faaliyet gösterir
- dürtüseldir, duygular tarafından yönlendirilir
- her zamanki alışıldık işlerimizi yürütür ve hareketlerimize rehberlik eder
- dünyaya dair zihinsel modellerimizin yöneticisidir

Bunun aksine, aşağıdan yukarıya doğru akıl;

- daha yavaştır
- istemlidir
- çaba gerektirir
- otomatik rutinlerimizi (kimi zaman) etkisizleştiren ve duyguların yönettiği dürtüleri bastıran özdenetimin merkezidir
- yeni şablonları öğrenebilir, yeni planlar yapabilir ve otomatik dağarcığımızın sorumluluğunu bir ölçüde üstlenebilir.

İstemli dikkat, irade gücü ve amaçlı seçim yukarıdan aşağıya

doğrudur; dönüşlü dikkat, dürtü ve ezbere dayalı alışkanlıksa aşağıdan yukarıya doğrudur (şık bir kıyafetin ya da fiyakalı bir reklamın çektiği dikkat gibi). Gün batımının güzelliğine dalmayı, okuduğumuza yoğunlaşmayı ya da biriyle derin bir konuşma yapmayı seçmemiz, yukarıdan aşağıya doğru bir değişimdir. Zihin gözümüz, dürtüyle yönlendirilen dikkat çekme ile istemli olarak yönlendirilen odaklanma arasında sürekli dans eder. Aşağıdan yukarıya doğru sistem çoklu görev yaparak, henüz tam odağa girmemiş olan çevremizdeki ayrıntılar dahil, büyük miktarda veriyi birbirine paralel olarak tarar; neyi bize uygun bulduğunu bize bildirmeden önce, algı alanımızdaki her şeyi analiz eder. Yukarıdan aşağıya doğru aklımızsa kendisine sunulanları ölçüp biçmeye daha fazla zaman ayırır, işleri birer birer ele alır ve daha dikkatlice analiz yapar.

Zihnin optik yanılsaması diyebileceğimiz şey yoluyla, farkındalık alanımızın içindekileri, zihnin bütün işlemlerine denk tutarız. Oysa zihinsel işlemlerin büyük çoğunluğu aslında zihnin perde arkasında, aşağıdan yukarıya doğru sistemlerin mırıltısı arasında gerçekleşir.

Yukarıdan aşağıya doğru aklın odaklanmayı, düşünmeyi ve yapmayı seçtiğine inandığı şeylerin büyük kısmı (kimilerine göre hepsi) aslında aşağıdan yukarıya doğru dikte edilen planlardır. Psikolog Daniel Kahneman alaycı bir ifadeyle, eğer bu bir film olsaydı, yukarıdan aşağıya doğru akıl “kendini kahraman sanan ikincil karakter” olurdu, diye yazıyor.[35]

Evrimde milyonlarca yıl öncesine dayanan dönüşlü, hızlı hareket eden aşağıdan yukarıya doğru devreler, kısa süreli düşünüşü, dürtüyü ve hızlı kararları kayırır. Beynin ön ve üst kısmındaki yukarıdan aşağıya doğru devrelerse sonradan eklenmiştir, bunların tam olgunlaşması ancak birkaç yüz bin yıl öncesine dayanır.

Yukarıdan aşağıya doğru devreler, zihin dağarcığımıza öz-farkındalık, derin düşünme, ölçüp biçme ve planlama gibi becerileri ekler. Amaçlı, yukarıdan aşağıya doğru odaklanma, zihne beynimizi yönetmesi için bir manivela sunar. Dikkatimizi bir işten, plandan, duyumdan ya da benzerlerinden bir diğerine yönelttiğimizde, ilgili beyin devresi aydınlanır. Aklımıza mutlu bir dans anını getirirsek, neşe ve hareket nöronları canlanır. Sevdiğimiz birinin cenazesini hatırlarsak, üzüntü devresi hareketlenir. Zihnimizde bir golf vuruşunu prova edersek, bu hamleleri yöneten aksonlarla dentritler biraz daha güçlü bir biçimde

birbirine bağlanır.

İnsan beyni, evrimin yeterince iyi ama mükemmel olmayan tasarımlarından biridir.[36] Beynin daha kadim aşağıdan yukarıya doğru sistemleri, görünüşe bakılırsa tarih öncesi insanlığın büyük kısmı boyunca temel sağkalım açısından iyi iş çıkarmıştır; ama tasarımları günümüzde bazı sıkıntılara neden olmaktadır. Hayatın büyük bölümünde daha eski sistem genellikle lehimize, ama kimi zaman da aleyhimize baskın çıkar: aşırı harcama, bağımlılıklar ve amansızca hız yapan sürücüler bu şirazesinden çıkmış sistemin işaretlerinden sayılır.

Erken evrimin sağkalım gereksinmeleri, beyinlerimizi üremek ve çocuk yetiştirmek, zevk verici ve tiksindirici şeyler, bir tehlikeden kaçmak ya da yiyeceğe doğru koşmak vb. için önceden belirlenmiş programlarla doldurmuştur. Evrimi hızla ileri sarıp bugünün çok farklı dünyasına gelelim: aşağıdan yukarıya doğru hevesler ve güdülerin sürekli anaforuna rağmen, hayatta çoğu kez yukarıdan aşağıya doğru yön bulmamız gerekir.

Şaşırtıcı bir etmen dengeyi sürekli olarak aşağıdan yukarıya doğru sistemin lehine değiştirmektedir: beyin enerji tasarrufu yapar. Teknoloji ürününüzün en son modelini kullanmayı öğrenmek gibi bilişsel çabalar, enerji harcama pahasına aktif dikkat gerektirir. Ama bir zamanlar yeni olan bir rutinden ne kadar çok geçersek, bu rutin o kadar ezbere dayalı alışkanlığa dönüşür ve aşağıdan yukarıya doğru devrenin, özellikle de beynin alt kısmında, omuriliğin hemen üstünde yuvalanan golf topu büyüklüğünde bir kütle olan bazal gangliyonun yönetimine girer. Bir rutini ne kadar çok tekrarlarsak, bazal gangliyon onun yönetimini beynin diğer bölümlerinden o kadar çok devralır.

Alt / üst sistemler, az çabayla en iyi sonuçları elde edebilmemiz için zihinsel görevleri aralarında paylaşırlar. Aşinalığın kolaylaştırdığı bir rutin, yukarıdan aşağıya doğru aktarılır. Bu sinirsel aktarım deneyimi otomatikleştikçe daha az dikkat gösteririz; en sonunda hiç dikkat etmemize gerek kalmaz.

Otomatikleşmenin doruğu, yüksek düzeyde dikkat isteyen ustalar arası satranç karşılaşması, araba yarışı ya da yağlı boya resim gibi bir şey yaparken, uzmanlığın çabasız yoğunlaşmayı sağladığı akış halinde görülebilir. Yeteri kadar alıştırma yapmadıysak, bütün bunlar istemli dikkat gerektirir. Ancak gerekli becerilerde talebi karşılaşayacak düzeyde ustalaşmışsak, bunlar fazladan bir bilişsel çaba gerektirmeden, yalnızca

en üst düzeydekilerde görülen üstün performans için dikkatimizi serbest bırakır.

Dünya çapında şampiyonların doğruladığı üzere, rakiplerinizin de sizin gibi binlerce saat alıştırma yaptığı en üst düzeylerde, her yarış bir akıl oyununa dönüşür: ne derece odaklanabileceğinizi ve dolayısıyla ne kadar iyi iş çıkarabileceğinizi zihinsel durumunuz belirler. Gevşeyip aşağıdan yukarıya doğru hamlelere ne denli güvenirseniz, zihninizi uyanık kalması için o denli serbest bırakırsınız.

Örneğin, analizcilerin "sahayı görme konusunda çok yetenekli" dedikleri, Amerikan futbolunun yıldız oyun kurucularını ele alalım: karşı takımın savunma dizilişlerini okuyarak, rakibin yapacağı hamleleri sezebilir ve oyun başlar başlamaz hemen o hareketlere uyum sağlayıp, pas atılacak oyuncuyu seçebilmek için paha biçilmez bir ya da iki saniye kazanabilirler. Böylesi bir "görüş", başlangıçta büyük dikkat gerektiren işin –üstüne gelen şu rakip savunma oyuncusunu atlat– otomatikleşmesi için muazzam alıştırma gerektirir.

Zihinsel bir hesaplama perspektifinden bakarsak, pas atmanızı önlemek için çeşitli açılardan hızla üzerinize gelen 120 kiloluk birkaç bedenin baskısı altındayken pası alacak oyuncuyu saptamak kolay iş değildir: oyun kurucu birkaç olası alıcının pas rotalarını aklında tutarken, bir yandan da karşı takımdaki on bir oyuncunun hepsinin hamlelerini işlemden geçirip bunlara karşılık vermek zorundadır; iyi çalıştırılmış aşağıdan yukarıya doğru devrelerin en iyi şekilde üstesinden geldiği (ve her hamleyi biliçli olarak düşünmek zorunda kalsa, bunaltıcı olacak) bir mücadeledir bu.

HATA YAPMANIN REÇETESİ

Lolo Jones, 2008 Pekin Olimpiyatları'nda altın madalyaya giden yolda, kadınlar arası 100 metre engelli yarışını kazanıyordu. En önde, kendisini zorlamayan bir ritimle engelleri aşıyordu... ta ki bir şeyler ters gidene kadar.

Jones ilk başta, engeller çok hızlı bir biçimde üstüne geliyormuş gibi belli belirsiz bir hisse kapıldı. Bunun üzerine şöyle düşündü: *Tekniğini eksiksiz uyguladığından emin ol... Bacaklarının dışarı kıvrıldığından emin ol.*

Bu düşüncelerle biraz fazlaca gerilerek aşırı çaba harcadı ve on

engelden dokuzuncusunda takıldı. Jones yarışı birinci değil, yedinci olarak bitirdi ve gözyaşları içinde piste yığıldı.[37]

2012 Londra Olimpiyatları'nda yeniden denemek üzereyken geriye baktığında (burada 100 metre yarışını dördüncülükle bitirecekti), Jones o ilk yenilgi ânını gayet net olarak hatırlayabiliyordu. Sinirbilimcilere sorsaydınız, hatayı aynı kesinlikle teşhis edebilirlerdi: tekniğinin ayrıntılarını düşünmeye başladığında, işi bu hamleleri ustalık derecesinde çalışmış olan motor devrelere bırakmamış, aşağıdan yukarı sistemine güvenmektense yukarıdan gelen zihinsel müdahaleye kulak vermişti.

Beyin araştırmaları, şampiyon bir sporcunun performans sırasında tekniğe kafa yormaya başlamasının, hata yapmanın kesin reçetesi olduğunu gösteriyor. Üst düzey futbol oyuncuları, antrenmanda topu trafik külahları dizisinin çevresinden ve içinden geçirirken ayaklarının hangi tarafının topu kontrol ettiğine dikkat etmeleri gerektiğinde daha fazla hata yapıyorlardı.[38] Beysbol oyuncuları atılan topa sopa sallarken sopalarının yukarı mı yoksa aşağı mı dönük olduğunu izlemeye çalıştıklarında da aynı şey oluyordu.

Motor korteks –ki çok deneyimli bir sporcuda bu hamleler binlerce saatlik çalışma sonucu devrelerine iyice kazınmıştır– kendi başına bırakıldığında en iyi şekilde çalışır. Prefrontal korteks etkinleştiğinde ve biz ne durumda olduğumuzu, yaptığımız işin nasıl yapılması gerektiğini –ya da daha kötüsü, neyin yapılmaması gerektiğini– düşünmeye başladığımızda beyin, kontrolün bir kısmını düşünmeyi ve endileşelenmeyi bilen, ama hamlenin kendisini nasıl yapılacağını bilmeyen devrelere bırakır. İster yüz metre koşuda olsun, ister futbolda ya da beysbolda, tongaya basmanın evrensel bir reçetesidir bu.

İşte bu yüzden, Minnesota Twins beysbol takımında doruk performansı yönlendiren Rick Aberman'ın bana dediği gibi, "Koçun geçmiş bir maçtaki oyunları gözden geçirirken yalnızca gelecek sefer ne yapılmaması gerektiğine odaklanması, oyuncuların tıkanması için bir reçetedir."

Bu yalnızca sporda böyle olmaz. Fazlaca analizin ve kendini eleştirmenin engelleyici olduğu bir başka etkinlik olarak sevişmek geliyor akla. "Stres altında gevşemenin ironik etkileri" üzerine bir gazete makalesi de yine bir başkasına işaret ediyor.[39]

Gevşemek ve sevişmek, zorlamaya çalışmadan gerçekleşmelerine izin verdiğimizde harikadır. Bu etkinlikler sırasında devreye giren parasempatik sinir sistemi, normalde bunları düşünen beynin yöneticisinden bağımsız olarak hareket eder.

Edgar Allan Poe, sözünü etmemeye karar verdiğiniz duyarlı bir konuyu açmak yönündeki talihsiz zihinsel eğilime "sapkının cini" diye bir ad takmıştır. Harvard'lı psikolog Daniel Wegner'ın "Herhangi Bir Olayda En Kötü Şeyi Düşünmek, Söylemek ya da Yapmak" gibi yerinde bir başlık taşıyan makalesiyse, o cini canlandıran bilişsel mekanizmayı açıklar.[40]

Wegner, kafamız karışık, stresli ya da zihinsel açıdan yük altında olduğumuz ölçüde, kırdığımız potların çoğaldığını görmüştür. Bu durumlarda, normalde yapabileceğimiz hataları gözleyen bilişsel kontrol sistemi (o konuya değinme gibi), istemeden zihinsel bir tetikleyici gibi davranarak, tam da o hatanın olasılığını artırabilir (o konuya değin gibi).

Wegner deneklerden belirli bir sözcüğü düşünmemeye çalışmalarını istediğinde, daha sonra bir sözcük ilişkilendirme görevini hemen yerine getirmeleri için baskı yapılan denekler ironik olarak sık sık o yasak sözcüğü dile getirmişlerdir.

Fazlaca yüklü olan dikkat zihinsel kontrolü azaltır. Kendimizi en gergin hissettiğimiz anlarda, doğum günleri, yıldönümlerimiz ve diğer sosyal açıdan önemli veriler şöyle dursun, iyi tanıdığımız kişilerin adlarını bile unuturuz.[41]

Bir diğer örnek de obezitedir. Araştırmacılar obezitenin ABD'deki yaygınlığının son otuz yıl içinde bilgisayar patlamasının ve insanların yaşamlarındaki teknolojik aygıtların izinden gittiğini görüyor ve bunun rastlantısal bir bağıntı olmadığını düşünüyorlar. Dijital dikkat dağıtıcılara gömülü olarak geçen yaşam, neredeyse sabit bir bilişsel aşırı yük yaratır. Bu aşırı yük de özdenetimi yıpratır.

Şu diyet yapma kararınızı unutun. Dijital dünyada kendimizden geçerek, düşüncesizce cipslere uzanıyoruz.

AŞAĞIDAN YUKARIYA DOĞRU ÇARPITMA

Psikologlarla yapılan bir ankette, onlara kendileri hakkında anlamadıkları "rahatsız edici bir şey" olup olmadığı soruldu.[42]

İçlerinden biri, karamsarlığın ruh halini kötüleştirdiğinin farkına

varmadığı sürece, kasvetli bir havanın insanın tüm yaşamını nasıl sevimsizleştirdiğini yirmi yıldır incelediğini, ama bütün bunları anlamasına karşın, kasvetli göklerin yine de kendini kötü hissettirdiğini söyledi.

Bir başkası, bazı araştırmaların çok yanlış yönde olduğunu gösteren tezler yazma takıntısına ve konuyla alakalı araştırmacıların hiçbiri pek ilgi göstermediği halde bunu yapmaya devam edişine hayret ediyordu.

Bir üçüncüsü ise, "erkeklerdeki aşırı cinsel algı eğilimi" –bir kadının cana yakınlığını romantik ilgi olarak yanlış yorumlama– konusunu incelediği halde bu eğilime karşı koyamadığını söyledi.

Aşağıdan yukarıya doğru devre, biz günümüzü yaşarken sürekli ders alarak oburca ve sessizce öğrenir. Böylesi bir örtük öğrenme, biz asla farkına varmasak da, hayatımızı iyi ya da kötü yöne çeviren bir dümen işlevi görür.

Otomatik sistem çoğu zaman iyi çalışır: olan biteni ve ne yapmamız gerektiğini bilir; günün gereklerine yeterince iyi karşılık verirken, bir yandan da başka şeyler düşünebiliriz. Ancak bu sistemin zayıflıkları da vardır: duygu ve dürtülerimiz, genellikle fark etmediğimiz ve fark etmediğimizin de farkına varmadığımız dikkat çarpılmalarına ve sapmalarına neden olur.

Sosyal anksiyeteyi ele alalım. Genel olarak, vesveseli kişiler gözlerini inceden inceye tehdit edici olan herhangi bir şeye dikerler; sosyal anksiyeteli kişiler, birinin yüzündeki geçici bir tiksinme ifadesi gibi, en ufak bir reddedilme işaretini takıntı haline getirirler: toplum içinde başarısız olacaklarına dair her zamanki varsayımlarının bir yansımasıdır bu. Bu duygusal alışverişin büyük bölümü farkına varılmadan gerçekleşir ve insanları kaygılanabilecekleri durumlardan uzak durmaya yöneltir.

Bu aşağıdan yukarıya doğru çarpıtmaya çare olarak düşünülmüş dâhiyane bir yöntem öyle inceliklidir ki, insanlar dikkat şablonlarının yeniden yapılandırılmakta olduğundan tamamen habersiz kalırlar (tıpkı daha en başta bu şablonu edinirken yapılandırmanın devam ettiğinden habersiz oldukları gibi.) "Bilişsel önyargı tadili" [cognitive bias modification CBM] adı verilen bu görünmez terapide, ciddi sosyal anksiyete sorunu olan kişilerden, bir izleyici kitlesinin fotoğraflarına bakarken parlayan ışık modelleri belirdiğinde olabildiğince hızlı bir biçimde bir düğmeye basmaları istenir.[43]

Parlayan ışıklar asla çatık kaşlı yüzler gibi tehdit edici resimlerin alanında görünmez. Bu müdahale bilinçaltlarında kalsa da, aşağıdan yukarıya doğru devre birkaç seansta dikkati tehdit edici olmayan ipuçlarına yöneltmeyi öğrenir. İnsanlar dikkatin inceden inceye yeniden yapılandırılmasından habersiz oldukları halde, sosyal durumlarda duydukları anksiyete hafifler.[44]

Bu, söz konusu devrenin iyicil bir kullanımıdır. Bir de reklamcılığa bakalım. Kalabalık bir pazaryerinde dikkat çekmek için kullanılan eski moda taktikler –yeni, geliştirilmiş, şaşırtıcı olan şeyler– hâlâ işe yarıyor. Ancak beyin araştırmaları konusunda pazarlamaya hizmet eden bir mini-endüstri, bilinçaltımızı manipüle etmeye dayanan taktiklere yol açtı. Örneğin bu tür bir araştırmada, insanlara lüks maddeler gösterildiğinde ya da lüks mallar hakkında düşünmeleri istendiğinde, kararlarında daha ben-merkezci oldukları görüldü.[45]

Bilinçdışı seçim konusunda en etkin araştırma alanlarından biri, alışveriş yaparken neyin bir ürüne uzanmamızı sağladığına odaklanıyor. Pazarlamacılar aşağıdan yukarıya doğru çalışan beynimizin nasıl seferber edileceğini bilmek istiyorlar.

Pazarlama araştırmasında, örneğin insanlara bir ekrandan bilinçli olarak kaydedilemeyecek kadar hızlı bir biçimde geçip giden –ama yine de aşağıdan yukarıya doğru sistemlerce fark edilen– mutlu yüzlerin yanında bir içecek gösterildiğinde, gelip geçen imgelerin kızgın yüzler olduğu zamanlara kıyasla o içeceği daha çok içtikleri görüldü.

Böylesi araştırmaların gözden geçirildiği bir çalışmada, bu incelikli pazarlama güçleri alışverişlerimizi biçimlendirdikleri halde, insanların onlardan "büyük ölçüde habersiz" oldukları sonucuna varıldı.[46] Aşağıdan yukarıya doğru farkındalık, bilinçaltı tetikleyicilere karşı bizi enayileştiriyor.

Günümüzde yaşam, rahatsız edecek derecede dürtüyle yönlendiriliyor; reklamlar sağanağı bizi aşağıdan yukarıya doğru, bir sürü malı arzu etmeye ve yarın nasıl ödeyeceğimize bakmadan bugün para harcamaya yöneltiyor. Dürtü saltanatı pek çok kişide aşırı harcamanın, aşırı borçlanmanın ötesine geçip aşırı yemeye ve diğer bağımlılık yapan alışkanlıklara, şekerlemelere dalmaktan dijital ekranların şu ya da bu türüne bakarak sayısız saat geçirmeye uzanıyor.

DUYGUSAL KORSANLIKLAR

Birinin ofisine girdiğinizde fark ettiğiniz ilk şey nedir? Bu, o anda aşağıdan yukarıya doğru odaklanmanızı neyin yönlendirdiğine dair bir ipucudur. Eğer kafanızda parasal bir hedef varsa, bilgisayar ekranındaki kazançlar grafiğini hemen görebilirsiniz. Eğer örümcek fobiniz varsa, gözünüzü pencerenin kenarındaki o tozlu ağa dikersiniz.

Bunlar dikkat açısından bilinçaltı seçimlerdir. Dikkatin bu şekilde çekilmesi, beynin duygusal anlam gözcüsü olan amigdala devreleri bir şeyi kayda değer bulup saptadıkları zaman gerçekleşir; kocaman bir böcek, öfkeli bir bakış ya da sevimli bir bebek, beynin bu tür içgüdüsel ilgi ayarları hakkında size bir fikir verir.[47] Aşağıdan yukarıya doğru sistemin bu orta beyin demirbaşı, sinir zamanı açısından yukarıdan aşağı prefrontal bölgeye göre çok daha hızlıca tepki verir; uyanıp dikkat göstermeleri için (görece) durgun yönetim merkezlerini uyaran daha yüksek korteks yollarını etkinleştirmek üzere yukarıya sinyaller gönderir.

Beynimizin dikkat mekanizmaları yüz binlerce yıl içinde, tehditlerin atalarımıza belirli bir görsel menzil ve dereceler kümesi içerisinde –bir yılanın atağa geçmesi ile sıçrayan bir kaplanın hızı civarında bir yerde– yaklaştığı vahşi bir cangılda hayatta kalabilmek için evrilmiştir. Amigdalaları o yılanı atlatmamıza ve o kaplandan kaçmamıza yeterince hızlı yardım etmiş olan atalarımız, sinirsel tasarımlarını bize aktarmışlardır.

İnsan beyninin alarma geçerek tanımaya hazır göründüğü iki hayvan türü olan yılanlar ve örümcekler, imgeleri gördüğümüzü bilinçli olarak fark edemeyeceğimiz kadar hızlı bir biçimde geçip gittiğinde bile dikkat çekerler. Aşağıdan yukarıya doğru devreler onları nötr nesnelerden daha çabuk saptar ve alarm gönderirler (bir yılan ya da örümcek uzmanına o imgeleri hızlıca gösterirseniz, yine dikkati çekilir; ama tehlike sinyali göndermez).[48]

Beyin duygusal yüzleri, özellikle de öfkeli olanları görmezden gelemez.[49] Öfkeli yüzler her şeyden fazla göze çarpar: bir kalabalığı tararsanız, çatık kaşlı biri hemen öne çıkıverir. Alt beyin, bir çizgi filmde V şekilli kaşları bile (South Park'taki çocuklarınki gibi) mutlu bir yüzden daha çabuk ayırt eder.

Tel üstündeki sahte fareyi kovalamadan duramayan bir kedi gibi, ister

güvenlik konusunda olsun, ister yiyecek ya da seks, “normal-üstü uyaranlara” dönüşlü dikkat gösterecek şekilde donatılmışız. Günümüz dünyasında, bağlantıları önceden kurulmuş aynı eğilimleri kullanan reklamlar da bizi aşağıdan yukarıya doğru çekiştirerek, dönüşlü dikkatimizi ele geçirir. Farkına bile varmadığımız nedenlerle bizi satın almaya iten bu devreleri etkinleştirmek için, bir ürünü saygınlık ya da seksle ilişkilendirmek yeterlidir.

Kendimize özgü eğilimlerimiz hepimizi daha da hassaslaştırır. Alkoliklerin votka reklamlarına, azgın kişilerin de tatil yeri ilanındaki seksi insanlara dikkat kesilmelerinin nedeni tam da budur.

Bu, aşağıdan yukarıya doğru vurgulanan dikkattir; bu şekilde aşağıdan ele geçirilmesi otomatik, istemsiz bir seçimdir. Aklımız dağıldığında, kafamız karıştığında ya da enformasyondan bunaldığımızda –veya üçü birden olduğunda– odağı bu şekilde yönlendiren duygulara kapılmaya daha yatkın oluruz.

Bir de çığırından çıkmış duygular vardır. Dün masamda oturmuş, tam da bu bölümü yazıyordum ki, durup dururken belime felç edici bir ağrı saplandı. Belki de durup dururken değil: sabahtan beri sessizce gelişmekteydi. Ama sonra masama oturduğumda, birdenbire bedenimi yarıp geçerek alt omurumdan dosdoğru beynimdeki ağrı merkezlerine tırmandı.

Kalkmayı denediğimde sancı o kadar ağırdı ki tekrar iskemleme çöktüm. Daha da kötüsü, aklım olabileceklerin en kötüsü hakkında hızlıca çalışmaya başladı: *Bu yüzden ömür boyu sakat kalacağım, düzenli steroid iğneleri yaptırmam gerekecek...* bu düşünce zinciriyse paniğe kapılan aklıma, kötü yönetilen bir ecza laboratuarındaki bir mantarın, tam da bu iğneleri yaptırmış olan yirmi yedi hastanın menenjitten ölümüne yol açmış olduğunu getirdi.

Aslında, bu kitapta buraya taşımayı amaçladığım ilgili bir konudaki bir metin parçasını az önce silmiştim. Ama ağrı ve endişenin pençesindeki dikkatimle bu konuyu tamamen unuttuğumdan, bir kara delikte kaybolup gitti.

Bu tür duygusal korsanlıkların tetikleyicisi, beynin tehditlere karşı radarı olan ve tehlikeler için çevremizi sürekli tarayan amigdaladır. Bu devreler bir tehdit algıladıklarında (ya da tehdit olarak yorumladığımız bir şey algıladıklarında; sıklıkla yanılırlar), prefrontal bölgelere doğru uzanan sinir devrelerinin oluşturduğu bir otoyol, alt beynin yukarı

yönelmesini sağlayan bir sinyal yağmuru yağdırır: bizi altüst eden şeye yapışan dikkatimiz daralır; belleğimiz kâğıtları yeniden dağıtarak önümüzdeki tehditle ilgili herhangi bir şey hatırlamayı kolaylaştırır; stres hormonları taşkını bacaklarımızı savaşmaya ya da kaçmaya hazırlarken, bedenimiz yüksek vitese geçer. Bizi o kadar rahatsız eden şeye saplanıp, gerisini unuturuz.

Duygu ne kadar güçlüyse, saplantımız o kadar büyür. Duygu baskınları dikkatin süper yapıştırıcısıdır. Ama soru şudur: Dikkatimiz ne kadar süre esir kalır? Anlaşıldığı kadarıyla bu, sol prefrontal alanın uyarılan amigdalayı sakinleştirme gücüne bağlıdır (her bir beyin yarıküresinde birer tane olmak üzere, iki amigdalamız vardır).

Amigdala-prefrontal bölge arasındaki bu nöron otoyolunda, sol ve sağ prefrontal taraflara uzanan dallar bulunur. Duygularımız kontrolden çıktığında, amigdala devresi sağ tarafı ele geçirip yönetimi devralır. Ama sol taraf aşağıya sinyaller göndererek kontrolden çıkmış duyguları yatıştırabilir.

Duygusal dayanıklılık, üzüntü ve yenilgileri ne kadar çabuk atlattığımıza bağlıdır. Çok dayanıklı –kendini hemen toparlayan– kişilerin sol prefrontal bölgesinde, o kadar dayanıklı olmayanlara kıyasla otuz kat daha fazla etkinleşme olabilir.[50] İyi haber şu ki,

5. Bölüm’de göreceğimiz gibi, amigdalayı yatıştıran sol prefrontal devrenin gücünü artırabiliriz.

OTOMATİĞE TAKILI YAŞAM

Arkadaşım ve ben, kalabalık bir restoranda yemeğin sonuna doğru sohbete dalmış durumdayız. O anlatısına dalmış, bana yakınlarda yaşadığı özellikle yoğun bir andan bahsediyor.

Kendini öylesine kaptırmış ki, yemeği tabağında duruyor. Benim tabağımsa bir süre önce boşaldı.

O noktada garson masamıza gelip, “Yemeğinizden memnun musunuz?” diye sordu ona.

Arkadaşım onu zar zor fark ederek, ilgisizce, “Hayır, henüz değil,” dedi ve tek bir noktayı kaçırmadan hikâyesine devam etti.

Arkadaşımın verdiği karşılık, aslında garsonun sorduğu sorunun değil, yemeğin o aşamasında garsonların yönelttiği “Tabağınızı alabilir miyim?” sorusunun yanıtıydı elbette.

Bu küçük hata, aşağıdan yukarıya doğru, otomatiğe takılı olarak yaşanan bir hayatın olumsuz yönünü temsil eder: gerçekte yaşadığımız haliyle ânı kaçırır, onun yerine olan bitenler hakkında sabit bir varsayımlar kalıbına tepki veririz. Anın mizahını da gözden kaçırırız.

Garson: "Yemeğinizden memnun musunuz?"

Müşteri: "Hayır, henüz değil."

Pek çok işyerinde insanların fotokopi makinesini kullanmak için uzun kuyruklar oluşturduğu eski günlerde, Harvardlı psikolog Ellen Langer, deneklerinden kuyruğun önüne geçip sadece, "birkaç fotokopi çekmem gerekiyor," demelerini istiyordu.

Elbette, kuyruktaki diğer kişiler de fotokopi çekmek için oradaydılar. Yine de çoğunlukla, kuyruğun başındaki kişi Langer'ın işbirlikçisinin öne geçmesine izin veriyordu. Langer'ın dediğine göre bu durum, otomatiğe takılı dikkate örnek oluşturur. Etkin bir dikkatse, kuyruğun önündeki kişiyi o fotokopilere ayrıcalıklı bir acil ihtiyaç olup olmadığını sorgulamaya yöneltebilir.

Etkin biçimde dikkat gösterme, günü zombi gibi otomatiğe takılı yaşamanın panzehiri olan yukarıdan aşağıya doğru etkinliğin göstergesidir. Reklamları eleştirebilir, çevremizde olan bitenlere karşı tetikte kalabilir, otomatik rutinleri sorgulayabilir ya da düzeltebiliriz. Bu odaklı, genelde hedefe yönelik dikkat, düşüncesiz zihinsel alışkanlıklara ket vurur.[51]

Sonuçta dikkatimizi duygular yönlendirse bile, biz de aktif çabayla duyguları yukarıdan aşağıya doğru yönetebiliriz. Bu durumda prefrontal bölgeler amigdalanın sorumluluğunu üstlenip, gücünü azaltırlar. Kızgın bir yüz, hatta şu sevimli bebek bile, yukarıdan aşağıya doğru kontrol devreleri beynin görmezden gelinecek şeyler konusundaki seçimlerine el koyduğunda dikkatimizi çekemeyebilir.

33 Henri Poincaré alıntısı, Arthur Koestler, The Act of Creation'dan (London: Hutchinson, 1964), pp. 115–16.

34 Bazı biliş bilimciler bu sistemleri ayrı "zihinler" olarak adlandırıyor. Sosyal Zekâ kitabımda ben, yukarıdan aşağı sistemleri "üst yol", aşağıdan yukarı sistemleri de "alt yol" olarak nitelendirdim. Daniel Kahneman, Hızlı ve Yavaş Düşünmek başlıklı kitabında, "açıklayıcı kurgular" diye adlandırdığı 1. sistem ve 2. Sistem terimlerini kullanıyor. Ben bunları ayırt etmekte zorlanıyorum, örneğin Şapkalı Kedi'deki Birinci Şey ve İkinci Şey gibi. Bununla beraber, insan sinirsel bağlantıların içine ne kadar çok dalarsa, "üst" ve "alt" o kadar az tatmin

edici olur. Ama iş görürler.

35 Kahneman, Thinking Fast and Slow, s. 31. [Kahneman, Hızlı ve Yavaş Düşünmek, Varlık Yayınları, 2014]

36 İnsan belkemiği, evrimin yeterince iyi, ama kusursuz olmayan bir tasarım ürettiği birçok örnekten biridir: daha eski sistemlere dayalı olan o tek sütunlu kemik yığını yeterli işi görür; ama üç sütunlu esnek bir tripod çok daha güçlü olurdu. Bel fıtığı ya da boyun kireçlenmesi olan herhangi biri bu kusurlara kanıt olabilir.

37 Lolo Jones in Sean Gregory, "Lolo's No Choke," Time, 30 Temmuz 2012, s. 32-38.

38 Sian Beilock ve diğ., "When Paying Attention Becomes CounterProductive," Journal of Experimental Psychology 18, no. 1 (2002): 6–16.

39 Gevşeme çabaları özellikle de performans sergilemek için gerildiğimiz anlarda ters gidebilir. Bkz Daniel Wegner, "Ironic Effects of Trying to Relax Under Stress," Behaviour Research and Therapy 35, no. 1 (1997): 11-21.

40 Daniel Wegner, "How to Think, Say, or Do Precisely the Worst Thing for Any Occasion," Science, 3 Temmuz 2009, s. 48-50.

41 Christian Merz ve diğ., "Stress Impairs Retrieval of Socially Relevant Information," Behavioral Neuroscience 124, no. 2 (2010): 288-93.

42 "Unshrinkable," Harper's Magazine, Aralık 2009, s. 26-27.

43 Yuko Hakamata ve diğ., "Attention Bias Modification Treatment," Biological Psychiatry 68, no. 11 (2010): 982–90.

44 Psikologlar sosyal açıdan kaygılı kişilerin kalabalık içindeki ters bakan yüzlere takılmak yerine, gözlerini tarafsız ya da dostane yüzlere çevirmeye teşvik edildiği seanslar düzenlediklerinde, üçte ikisi tedirginliğini yitirmişti. Norman B. Schmidt ve diğ., "Attention Training for Generalized Social Anxiety Disorder," Journal of Abnormal Psychology 118, no. 1 (2009): 5-14.

45 Roy Y. J. Chua ve Xi Zou (Canny), "The Devil Wears Prada? Effects of Exposure to Luxury Goods on Cognition and Decision Making," Harvard Business School Organizational Behavior Unit Working Paper No. 10-034, 2 Kasım 2009, http://ssrn.com/abstract=1498525 ya da http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1498525.

46 Gavan J. Fitzsimmons ve diğ., "Non-Conscious Influences on Consumer Choice," Marketing Letters 13, no. 3 (2002): 269–79.

47 Patrik Vuilleumier ve Yang-Ming Huang, “Emotional Attention: Uncovering the Mechanisms of Affective Biases in Perception,” Current Directions in Psychological Science 18, no. 3 (2009): 148-52.

48 Arne Ohman ve diğ., “Emotion Drives Attention: Detecting the Snake in the Grass,” Journal of Experimental Psychology: General 130, no. 3 (2001): 466-78.

49 Elizabeth Blagrove ve Derrick Watson, “Visual Marking and Facial Affect: Can an Emotional Face Be Ignored? ” Emotion 10, no. 2 (2010): 14768.

50 A. J. Schackman ve diğ., “Reduced Capacity to Sustain Positive Emotion in Major Depression Reflects Diminished Maintenance of Fronto-Striatal Brain Activation,” Proceedings of the National Academy of Sciences 106 (2009): 22445-50.

51 Ellen Langer, Mindfulness (Reading, MA: Addison-Wesley, 1989).

4

AKIL DAĞILMASININ DEĞERİ

Bir an için geri adım atıp, düşünmek hakkında yeniden düşünelim. Şimdiye kadar yazdıklarımda örtük bir yanlılık var: odaklı, hedefe yönelik dikkatin, açık ve kendiliğinden farkındalığa göre daha değerli olduğuna ilişkin bir önyargı. Ama dikkatin sorunları çözmeye ya da hedeflere ulaşmaya hizmet etmesi gerektiği yolundaki kolay varsayım, kendi haline bırakıldığında aklın başıboş sürüklenme eğiliminin yararlarını göz ardı eder.

Dikkatin her türünün yararları vardır. Düşüncelerimizin yaklaşık yarısının hayal oluşu, hayal ürününü ağırlayabilecek bir aklın bazı avantajları da olabileceğine işaret eder.[52] "Akıl dağılması" hakkındaki düşünüşümüzü, önemli olandan dalgınca uzaklaşmaktansa, gezinerek değerli bir şeye yaklaşıyor olabileceğimizi dikkate alarak gözden geçirebiliriz.[53]

Akıl dağılması konusundaki beyin araştırmaları, benzersiz bir paradoksla karşı karşıyadır: yukarıdan aşağıya doğru içerik, verimli bir aşağıdan yukarıya doğru rutin doğurmaz. Birine kendiliğinden, anlık düşüncelere dalmasını öğretmek –yani kişinin aklının dağılmasını sağlamak– olanaksızdır.[54] Başıboş sürüklenen düşünceleri yakalamak istiyorsanız, başgösterdikleri anda ele geçirmelisiniz. Tercih edilen araştırma stratejilerinden biri de, insanların beyni taranırken onlara rasgele anlarda ne hissettiklerini sormaktır. Bu, büyük miktarda dağınık düşünce dahil, zihin içeriklerinin karman çorman bir karışımına yol açar.

Çaba gerektiren odaklanmadan uzaklaşmayı zorunlu kılan içsel çekiş gücü öylesine yoğundur ki, biliş bilimciler dağınık bir aklı, beynin "varsayılan" hali –zihinsel bir görev üzerinde çalışmaya dalmadığı zamanlarda gittiği yer– olarak görürler. Bu varsayılan ağa ayrılan devreler, bir dizi görüntüleme çalışmalarında elde edilen bulguya göre, prefrontal korteksin medial, yani orta bölgesinde toplanmıştır.

Daha yakın tarihli beyin taramalarıysa, beklenmedik bir şeyi açığa çıkardı: akıl dağıldığı sırada, görünen o ki yalnızca uzun süredir başıboş sürüklenen bir zihinle ilişkilendirilen orta şerit değil, iki önemli beyin alanı aktif oluyor.[55] İkincisi, yani prefrontal korteksin uygulayıcı sistemi, eskiden görevlere odaklı kalmamız açısından çok önemli sayılırdı. Oysa taramalar, düşünceler oradan oraya atlarken her iki alanın da etkinleştiğini gösteriyor.

Bu biraz bilmece gibi bir şey. Ne de olsa akıl dağınıklığı, doğası gereği odaklanmayı eldeki işten ayırır ve özellikle de bilişsel açıdan zorlu konularda performansımızı aksatır. Araştırmacılar bu bilmeceye geçici bir çözüm getirmek için, akıl dağınıklığının performansa zarar vermesinin nedeninin, uygulayıcı sistemi başka işler için ödünç alması olabileceğini öne sürüyorlar.

Bu da bizi yine dağılan aklın yöneldiği yere, yani çoğu kez, o anki kişisel kaygılarımıza ve halledilmemiş işlere –çözmemiz gereken şeylere– getiriyor (bir sonraki bölümde bu konuyu daha ayrıntılı olarak ele alacağız.) Akıl dağılması eldeki herhangi bir işe yönelik odağımıza zarar verebilirken, kimi zaman da hayatımızdaki önemli sorunların çözümüne hizmet eder.

Ayrıca, dağınık bir akıl yaratıcı enerjimizi açığa çıkarır. Aklımız dağıldığında, imgesel bir kelime oyunundan buluşlara ve özgün düşünüşe kadar, bir içgörü kıvılcımına bağlı olan her konuda daha başarılı oluruz. Aslına bakılırsa, bilişsel kontrolde ve çok iyi bir işleyen bellek gerektiren zihinsel görevlerde –karmaşık matematik problemlerini çözmek gibi– son derece usta olan kişiler, tümüyle yoğunlaşmış odaklarını başka yöne çevirmekte sorun yaşıyorlarsa, yaratıcı içgörülerde zorluk çekebilirler.[56]

Dağılan aklın diğer olumlu işlevleri arasında, gelecek için senaryolar yaratmak, kendi davranışlarımızı düşünmek, karmaşık bir sosyal dünyada yönümüzü bulmak, yaratıcı fikirlerimizin kuluçkaya yatması, odaklanmada esneklik, öğrendiklerimize kafa yormak, anılarımızı düzenlemek, hayat hakkında düşünüp taşınmak ve daha yoğun odaklanmaya ayrılmış devrelerimize tazeleyici bir mola vermek de yer alır.[57]

Bir an düşündükten sonra, bunlara ekleyebileceğim iki işlev daha geliyor aklıma: arada kaynayıp gitmesinler diye yapmam gerekenleri

bana hatırlatmak ve beni eğlendirmek. Aklınızın biraz dağılmasına izin verirseniz, eminim siz de bazı başka yararlı özellikler önerebilirsiniz.

MUTLU TESADÜFÜN MİMARİSİ

Bir Fars masalında, “tesadüf eseri, sürekli olarak aramadıkları şeyleri keşfeden” Serendipli Üç Prens anlatılır.”[58] Doğal ortamda yaratıcılık böyle bir şeydir.

Salesforce’un CEO’su Marc Benioff, “Kendi içinizde izin vermezseniz, yeni fikirler ortaya çıkmaz,” dedi bana. “Oracle’da başkan yardımcısı iken, sırf dinlenmek için bir aylık izin alıp Hawai’ye gittim ve bunu yapmam kariyerimi yeni fikirlere, bakış açılarına ve yönelişlere açtı.”

O açık alanda Benioff, bulut programlamanın potansiyel kullanımlarını fark etmiş, bu da onu Oracle’dan ayrılıp, kiralık bir dairede Salesforce’u kurmaya ve o zamanlar radikal bir kavram olan bu şeyin öğretisini yaymaya yöneltmiş. Salesforce, şu anda milyarlarca dolar değerindeki bir sanayiye öncülük ediyor.

Bunun aksine, hipotezini doğrulamaya çok kararlı bir bilim insanı, beklentilerine uymayan bulguları yok saymayı –onları yeni keşiflere açılan bir kapı değil, parazit ya da hata olarak reddetmeyi– göze alır, böylece daha verimli kuramlara yol açacak şeyleri ıskalar. Beyin fırtınası sırasında her şeye hayır diyen, her yeni fikri reddeden kişiyse, yenilikçi içgörüyü daha bebekken boğar.

Açık farkındalık, yaratıcı atılımlar ve beklenmedik içgörüler için zihinsel bir düzlem yaratır. Açık farkındalıkta ne şeytanın avukatı vardır, ne kuşkuculuk ne de yargılama; yalnızca aklımıza giren şeylere karşı sonuna kadar açık oluruz.

Ancak büyük bir yaratıcı içgörüye rastladığımız anda, keskin bir biçimde nasıl uygulanacağına odaklanarak ondan yararlanabilmemiz gerekir. Mutlu tesadüf, olasılıklara açık olmakla, sonra da onları kullanıma sokmak için işe koyulmakla başlar.

Hayatın yaratıcı zorlukları nadiren iyi formüle edilmiş bulmacalar şeklinde gelir. Çoğu zaman, öncelikle yaratıcı bir çözüm bulma ihtiyacını kabul etmemiz gerekir. Louis Pasteur’ün ifadesiyle şans, hazırlıklı bir aklı tercih eder. Hayal kurmak, yaratıcı keşfi kuluçkaya yatırır.

Yaratıcılığın evrelerinin klasik bir modeli, kabaca üç odaklanma

tarzına tekabül eder: her türlü girdiyi arayıp bulduğumuz ve kendimizi kaptırdığımız yönseme; yaratıcılığımıza meydan okuyan belirli bir zorluğa yönelik seçici dikkat; ve çözümün ortaya çıkmasını sağlamak için serbestçe işbirliği yaptığımız, ardından çözüme odaklandığımız açık farkındalık.

Aklın dalıp gitmesinde devreye giren beyin sistemleri, insanların yaratıcı bir içgörüye ulaşmalarından hemen önce etkin durumda bulunmuştur; ilginç bir biçimde, dikkat eksikliği bozukluğu olan (ADD'li) kişilerde olağan dışı etkindir. ADD'li yetişkinlerde, öyle olmayanlara kıyasla daha yüksek düzeyde özgün yaratıcı düşünce ve daha fazla yaratıcı başarı gözlemlenmektedir.[59] Virgin Air ve başka şirketlerin oluşturduğu imparatorluğun kurucusu, girişimci Richard Branson, kendini ADD'li kişilerin başarısına tipik örnek olarak göstermiştir.

Hastalık Kontrol ve Önleme Merkezleri'ne göre, çocukların yaklaşık yüze 10'unda bu bozukluk hiperaktiviteyle karışık bir biçimde görülmektedir. Yetişkinlerde hiperaktivite yok olur, geride ADD kalır; görünen o ki, yetişkilerin yaklaşık yüzde 4'ü bu sorunu yaşamaktadır.[60] ADD'li kişiler, bir tuğlanın yeni kullanımlarını bulmak gibi yaratıcı bir işle sınandıklarında –ilgilerinin dağılmasına rağmen, ya da belki de o yüzden– daha başarılı olurlar.

Hepimiz buradan bir şeyler öğrenebiliriz. Deneklerin yeni kullanımlar bulma göreviyle test edildikleri bir deneyde, aklı dağınık olanlar –dikkati tümüyle yoğunlaşmış olanlara kıyasla– yüzde 40 oranında daha fazla özgün yanıt bulmuşlardır. Bir roman, patent ya da sanat gösterisi gibi yaratıcı başarılara imza atmış kişiler bir göreve odaklanmak için ilgisiz enformasyonu filtreleme konusunda test edildiklerindeyse, akılları diğerlerine göre daha sık dağılmıştır; bu da yaratıcı çalışmalarında işlerine gelmiş olabilecek açık bir farkındalığa işaret eder.[61]

O kadar çılgınca olmayan yaratıcı anlarımızda, tam da bir içgörü öncesinde, beyin genellikle gevşemiş, belirgin özelliği alfa ritmi olan bir açık odaklanma halinde dinlenir. Bu durum, gündüz gözüyle hayal kurmanın işaretidir. Beyin farklı türde enformasyonları uzaklara erişen bir devrede depoladığından, serbestçe dolaşan farkındalık, tesadüf eseri çağrışımlar ve yeni bileşimler olasılığını artırır.

Sözlerin anında uydurulduğu "doğaçlama" tarzında söyleyen

rapçilerin beyninde, zihin dağınıklığı sırasında etkinleşen devreler harekete geçerek, uzun menzilli sinir ağları arasında taze bağlantılara izin verir.[62] Bu ferah zihinsel ekolojide yeni çağrışımlar kurma, yaratıcı içgörünün ya da iyi bir kafiyenin verdiği "işte bu" duygusunu yaşama olasılığımız daha yüksektir.

Hemen herkesin aynı enformasyona erişebildiği karmaşık bir dünyada, yeni değer özgün sentezden, fikirleri yeni biçimlerde bir araya getirmekten ve yararlanılmayan potansiyeli açığa çıkaran akıllıca sorulardan doğar. Yaratıcı içgörüler, öğeleri yararlı ve yeni yollardan birleştirmeyi gerektirir.

Bir an için dalından yeni koparılmış bir elmayı ısırdığınızı hayal edin: kabuğundaki pas yeşili, ısırırken çıkan kütür kütür ses, tatlar, kokular ve dokular seli. Biraz zaman ayırıp o sanal elmayı deneyin.

O hayali an aklınızda canlanırken, beyniniz neredeyse kesin olarak bir gamma artışı üretmiştir. Bu tür gamma artışları biliş sinirbilimcilerine tanıdık gelir; sanal elma ısırığı gibi zihinsel işlemler sırasında ve yaratıcı içgörülerin hemen öncesinde ortaya çıkarlar.

Gamma dalgalarını yaratıcılığın sırrı olarak görmek, bu durumu abartmak olacaktır. Ama yaratıcı bir içgörü sırasında gamma artışının alanı anlamlı görünür: düşler, metaforlar, sanat mantığı, söylence ve şiirle ilişkili bir bölge. Bunlar bilinçdışının, her şeyin mümkün olduğu bir âlemin diliyle işler. Freud'un, aklınıza gelen her şeyi sansürlemeden dile getirdiğiniz serbest çağrışım yöntemi, bu açık farkındalık haline bir kapı açar.

Aklımızda bitmek bilmez fikirler, anılar ve yapılmayı bekleyen potansiyel çağrışımlar bulunur. Ama doğru fikrin doğru anıyla doğru bağlam içerisinde bağlantı kurması ve bütün bunların dikkatin ön planına gelmesi olasılığı, ya gereğinden fazla odaklandığımız ya da içgörüyü fark edemeyecek kadar aşırı miktarda dikkat dağıtıcının etkisinde kaldığımız zamanlarda büyük oranda azalır.

Bir de başka insanların beyinlerinde depolananlar vardır. Arno Penzias ve Robert Wilson adlı astronomlar yaklaşık bir yıl boyunca, gökyüzünün sonsuzluğunu taramak için bugüne dek kullanmış olanlardan çok daha güçlü yeni bir donanımla evreni araştırdılar. Taze veriler akışı yüzünden bunalıp, hatalı donanıma bağlı olduğunu varsaydıkları anlamsız bir statiği yok sayarak işlerini basitleştirmeye çalıştılar.

Günün birinde bir nükleer fizikçiyle şans eseri bir karşılaşma onlara

bir içgörü (ve sonuçta Nobel Ödülü'nü) kazandırdı. Bu içgörü sayesinde, "gürültü" olarak yorumladıkları şeyin aslında büyük patlamanın süregelen yansımalarından kaynaklanan zayıf bir sinyal olduğunu fark etmişlerdi.

YARATICI KOZA

Albert Einstein bir keresinde, "Sezgisel akıl kutsal bir armağandır, rasyonel akılsa sadık bir hizmetkâr," demişti. "Bizler hizmetkârı onurlandırıp armağanı unutan bir toplum yarattık."[63]

Gün içinde arkamıza yaslanıp düşünebileceğimiz kesintisiz özel anlar yaşamak, birçoğumuz için bir lükstür. Yine de bunlar, özellikle de yaratıcılık söz konusu olduğunda, günümüzün en değerli anlarından sayılır.

Ancak bu çağrışımların uygulanabilir bir yenilik üretebilmesi için bir şey daha gereklidir: doğru atmosfer. Açık farkındalığı sürdürebileceğimiz serbest zamana ihtiyaç duyarız.

E-postaların, mesajların, ödenecek faturaların aralıksız hücumu, bizi şans eseri keşiflerin geliştiği açık odaklanmanın antitezi olan bir beyin haline sürükler. Günlük dikkat dağıtıcıların ve yapılacak işler listelerinin kargaşasında, yenilikçilik çıkmaza girer; açık zamanlardaysa serpilir. İşte bu yüzden keşiflerin tarihi, bir yürüyüş sırasında ya da banyoda, uzun bir araba yolculuğunda ya da tatilde ortaya çıkan parlak bir içgörüye ilişkin öykülerle doludur. Açık zaman yaratıcı ruhu geliştirir; sıkışık programlarsa öldürür.

Eğitimsiz göze anlamsız gibi gelen, ama devlet kayıtlarından kredi kartınıza kadar her şeyi koruyan kriptogafi, yani şifreli kodları değerlendirme alanının kurucularından, merhum Peter Schweitzer'i ele alalım.[64] Schweitzer'ın uzmanlık alanı, hırsız bir bilgisayar korsanı gibi bir hasmın sisteminize girip gizli bilgilerinizi çalıp çalmayacağını anlamak için, şifrelerinizi kırarak güvenlik sisteminizi test etmekti.

Bu zorlu sınav son derece karmaşık bir probleme bir dizi yeni potansiyel çözüm üretmenizi, ardından her birini metodik aşamalardan geçirerek test etmemizi gerektirir.

Schweitzer'ın bu yoğun işi yaptığı laboratuar ses yalıtımlı, penceresiz bir ofis değildi. Genellikle uzun bir yürüyüşe çıktığında ya da biraz güneşlenirken, gözleri kapalı, şifrelenmiş bir koda kafa yorardı. Bir

meslektaşının ifadesiyle, “Kestiriyormuş gibi görünürdü, ama aslında kafasının içinde üst düzey matematik işlemleri yapardı. Bir yere yatıp güneşlenir, bu arada aklı ışık hızıyla çalışırdı.”

Bu tür kozaların zaman ve mekândaki önemi, karmaşık enformasyon teknolojisi problemlerini çözmekten mutfak aletleri icat etmeye kadar uzanan yenilikçi zorluklarla uğraşan yaratıcı proje ekiplerinin 238 üyesinin içsel işyaşamına ilişkin bir Harvard İşletme Okulu araştırmasından çıktı.[65] Böylesi bir işte ilerleme, dengeli bir küçük yaratıcı içgörüler akışını gerektirir.

İçgörüler için iyi günlerin baş döndürücü atılımlar ya da büyük zaferlerle hiç ilgisi yoktu. İşin anahtarının, daha büyük bir hedefe yönelik somut adımlar konusunda küçük kazanımlar –küçük çapta yenilikler ve can sıkıcı sorunların çözümü– olduğu anlaşıldı. İnsanların net hedefleri, aynı zamanda bunlara erişim yollarını seçme özgürlüğü de olduğunda, yaratıcı içgörüler en iyi şekilde akıyordu. En önemlisi de, gerçekten serbestçe düşünmek için yeterli zamanı korumuşlardı. Yaratıcı bir koza.

52 Eric Klinger, “Daydreaming and Fantasizing: Thought Flow and Motivation,” K. D. Markman ve diğ., derl., Handbook of Imagination and Mental Stimulation içinde (New York: Psychology Press, 2009), s. 22540.

53 Kalina Christoff, “Undirected Thought: Neural Determinants and Correlates,” Brain Research 1428 (Ocak 2012): 51-59.

54 A.g.e., p. 57.

55 Kalina Christoff ve diğ., “Experience Sampling During fMRI Reveals Default Network and Executive System Contributions to Mind Wandering,” Proceedings of the National Academy of Sciences 106, no. 21 (26 Mayıs 2009): 8719–24. Kilit yönetsel alanlar, anterior singulat korteks ve dorsolateral prefrontal kortekstir. Varsayılan alanlarsa medial prefrontal korteks ve ilgili devrelerdir.

56 J. Wiley ve A. F. Jarosz, “Working Memory Capacity, Attentional Focus, and Problem Solving,” Current Directions in Psychological Science 21 (Ağustos 2012): 258-62.

57 Jonathan Schooler ve diğ., “Meta-Awareness, Perceptual Decoupling, and the Wandering Mind,” Trends in Cognitive Science 15, no. 7 (July 2011): 319-26.

58 Steven Johnson’ın Where Good Ideas Come From adlı kitabında alıntılanmıştır (New York: Riverhead, 2010).

59 Holly White ve Priti Singh, “Creative Style and Achievement in Adults with ADHD,” Personality and Individual Differences 50, no. 5 (2011): 673–77.

60 Kirsten Weir, “Pay Attention to Me,” Monitor on Psychology, Mart 2012, s. 70-72.

61 Shelley Carson ve diğ., “Decreased Latent Inhibition Is Associated with Increased Creative Achievement in High-Functioning Individuals,” Journal of Personality and Social Psychology 85, no. 3 (Eylül 2003): 499–506.

62 Siyuan Liu ve diğ., “Neural Correlates of Lyrical Improvisation: An f MRI Study of Freestyle Rap,” Scientific Reports 2, no. 834 (Kasım 2012).

63 Einstein alıntısı Robert L. Oldershaw tarafından 21 Mayıs 2012’de Nature’a gönderilen bir yorumda yapılmıştır.

64 Jaime Lutz, “Peter Schweitzer, Code Breaker, Photographer; Loved Music; at 80,” Boston Globe, 17 Kasım 2011, p. B14.

65 238 bilgi işçisinden gelen on iki binden fazla günce girdisi kullanılmıştır. Bkz Teresa Amabile ve Steven Kramer, “The Power of Small Wins,” Harvard Business Review, May 2011, s. 72–80.

5

DENGEYİ BULMAK

Amerikan psikolojisinin kurucusu William James'in gözlemine göre, "Dağılan dikkati irade gücüyle tekrar tekrar toparlama yeteneği tam da yargı, karakter ve iradenin kaynağıdır."

Ama gördüğümüz gibi, insanlara, "Şu anda yapmakta olduğunuz işten başka bir şey düşünüyor musunuz?" diye sormanız durumunda, akıllarının dağılma olasılığı yarı yarıyadır.[66]

Bu olasılık büyük oranda o anki işin ne olduğuna bağlı olarak değişir. Binlerce insanla yapılan rasgele bir anket, seviştikleri sırada buraya ve şu ana odaklanmanın anlaşılır bir biçimde en yüksek düzeyde olduğunu ortaya koydu (görünüşe bakılırsa bu kötü zamanlanmış soruşturmayı bir telefon aplikasyonundan yanıtlayanlarda bile böyleydi). Daha uzak ara ikincisiyse egzersizdi, ardından biriyle konuşmak, sonra oyun oynamak geliyordu. Bunun aksine, akıl dağınıklığı en sık, çalıştıkları (işverenler not alsın), ev bilgisiyarını kullandıkları ya da evle iş arasında gidip geldikleri sırada yaşanıyordu.

Ortalama olarak, insanların ruh halleri başka şeyler düşünürken genellikle tatsız olana doğru meylediyordu; görünüşte nötr bir içeriği olan düşünceler bile olumsuz bir duygusal tonla gölgeleniyordu. Akıl dağınıklığının kendisi, bazen ya da çoğu zaman mutsuzluğun nedeni gibi görünüyordu.

Özel bir şey düşünmediğimiz zamanlarda düşüncelerimiz nerede dolaşırlar? Çoğunlukla tamamen benimle ilgilidirler. William James'e göre "ben", öykümüzü anlatarak –rastlantısal yaşam parçalarını tutarlı bir anlatıya uydurarak– benlik duygumuzu dokur. Bu "tamamen benimle ilgili" olay örgüsü, ânı ânına durmadan değişen deneyimimizin ardında bir süreklilik duygusu yaratır.

"Ben", mevcut durumla ya hiç ya da çok az, benimleyse her türlü ilgisi olan dolambaçlı bir düşünce akışına kapılmış, yerinde duramayan aklın

jeneratörü olan varsayılan bölgenin etkinliğini yansıtır. Bu zihinsel alışkanlık, aklı odaklı bir etkinlikten ayırıp dinlendirdiğimiz zamanlarda yönetimi devralır.

Yaratıcı çağrışımları bir yana bırakırsak, akıl karışıklığının merkezinde genellikle benliğimizi ve zihnimizi meşgul eden konular bulunur: bugün yapmam gerekenlerin tümü; filanca kişiye söylediğim yanlış söz; onun yerine ne demeliydim, gibi. Akıl bazen hoş düşüncelere veya fanteziye kaysa da, daha çok uzun uzun düşünmeye ve endişelenmeye doğru çekiliyor gibidir.

Medial prefrontal korteks, iç konuşmalarımız ve uzun düşüncelerimiz arka planda düşük düzeyli bir kaygı üretttiğinde etkinleşir. Ama tam yoğunlaşma sırasında, yakındaki bir bölge olan lateral prefrontal korteks bu medial bölgeye ket vurur. Seçici dikkatimiz, en güçlü dikkat dağıtıcı tipi olan duygusal endişelerle ilgili bu devrelerle ilgilenmeyi bırakır. Olan bitene karşılık verme ya da herhangi bir etkin odaklanma “ben”i kapatır, edilgen odaklanmaysa bizi bu uzun uzun düşünme batağına geri götürür.[67]

En güçlü dikkat dağıtıcı, çevremizdeki insanların gevezeliğinden çok kendi zihnimizin gevezeliğidir. Tam yoğunlaşma bu iç seslerin dinmesini gerektirir. 100’den art arda 7’leri çıkarmaya başlayın, eğer aklınızı bu işe verirseniz, geveze bölgeniz sessizleşir.

AVUKAT VE KURU ÜZÜM

Dava avukatı, kariyerini müvekkillerine yapılan haksızlıklara karşı için için kaynayan bir öfkeyi seferber ederek geliştirmişti. Öfkeden enerji alarak davalarını amansızca takip ediyor, hararetli savunmalar yapıyor, araştırma ve duruşma hazırlıklarıyla gece geç saatlere kadar ayakta kalıyordu. Genellikle gecenin büyük kısmını sinir içinde uyanık geçirerek, müvekkillerinin zor durumunu tekrar tekrar gözden geçiriyor ve hukuki stratejiyi belirliyordu.

Derken bir tatilde, meditasyon öğreten bir kadınla tanıştı ve ondan ders almak istedi. Kadın ona birkaç kuru üzüm vererek işe başlayınca da çok şaşırdı. Kadın daha sonra onu üzümlerden birini yavaşça, tam odaklanarak yemek, süreç içinde her ânın zenginliğinin tadını çıkarmak gibi aşamalardan geçirdi: üzümü ağzına götürüp çiğnerken duyumsadıkları, ısırırken tatların ortaya çıkışı, yerken çıkan sesler.

Avukat duyularının doygunluğu içinde dalıp gitti.

Ardından, kadının öğrettiği gibi, âna tam olarak odaklanmayı nefesinin doğal akışına uygulayıp, aklında dolaşan tüm düşüncelerden kurtuldu. Kadının rehberliğiyle, bu nefes meditasyonunu on beş dakika daha sürdürdü.

Bunu yaparken, zihnindeki sesler kesildi. “Bir şalteri çevirip Zen benzeri hale girmek gibi bir şeydi bu,” diyor. O kadar hoşuna gitmişti ki, bunu günlük bir alışkanlık haline getirdi: “Bitirdiğimde, kendimi gerçekten sakin hissediyorum; bu çok hoşuma gidiyor.”

Böylesi bir tam dikkati duyularımıza yönelttiğimizde, beyin olağan gevezeliğini keser. Bilinçlilik –avukatın denediği meditasyon türü– sırasında yapılan beyin taramaları, bunun “ben” odaklı zihinsel gevezelikle ilgili beyin devrelerini susturduğunu açığa çıkarıyor.[68]

Bu, kendi başına çok büyük bir rahatlama olabilir. Sinirbilimci Richard Davidson, “Kendini vermek, bu zihinsel dağınıklık halini bırakıp bir etkinliğe tam odaklanma anlamına geldiği ölçüde, varsayılan devreleri etkisizleştiriyor olabiliriz,” diyor. “Zorlu bir işe daldığınızda kendiniz hakkında uzun uzadıya düşünemezsiniz.”

İnsanların, dağcılık gibi tam odaklanmanın şart olduğu tehlikeli sporlara bayılmalarının bir nedeni de budur,” diye ekliyor Davidson. Güçlü odaklanma bir huzur duygusu ve onunla birlikte neşe verir. “Ama dağdan indiğinizde, kendini referans alan ağ endişe ve dertlerinizi hemen geri getirir.”

Aldous Huxley’in Ada adlı ütopik romanında, eğitilmiş papağanlar insanların üzerinden gelişigüzel uçup, “Şu anda ve burada, çocuklar, şu anda ve burada!” diye cıvıldarlar. Bu hatırlatma, bu cennet gibi adada yaşayan kişilerin hayallerine ara verip yeniden orada ve o anda olan bitene odaklanmalarına yardımcı olur.

Ulak olarak papağan, uygun bir seçim gibidir: hayvanlar yalnızca burada ve şu anda yaşarlar.[69] Okşanmak için kucağınıza hoplayan bir kedi, kapıda hevesle sizi bekleyen bir köpek, siz yaklaşırken niyetinizi okumak için başını kaldıran bir at; bunların hepsi şimdiki zamanda aynı odağı paylaşırlar.

Acil bir uyarandan bağımsız yollardan –olanlar ve tüm olasılıklarıyla olabilecekler hakkında– bu düşünme yetisi, insan aklını hemen hemen bütün diğer hayvanlarınkinden ayırır. Birçok tinsel gelenek, Huxley’nin papağanları gibi zihin dağınıklığını bir dert kaynağı olarak görürken,

evrim psikologları bunu büyük bir bilişsel sıçrama olarak görürler. Her iki görüşte de hakikat payı vardır.

Huxley'in gözünde, sonsuz şimdiki zaman kendimizi gerçekleştirmek için gereksindiğimiz her şeyi barındırır. Yine de insanın o 'sonsuz şimdi'de gerçekleşmeyen şeyler hakkında düşünme becerisi, türümüzün planlama, hayal gücü veya mantıksal beceri gerektiren tüm başarıları için bir önkoşuldur. Ve bu, tümüyle insani bir başarı olan her şey için geçerlidir.

Burada ve şu anda olup bitmeyen şeylere kafa yormak –bilişsel bilimcilerin ifadesiyle "durumdan bağımsız düşünce"– zihnimizin içeriklerini duyularımızın o anda algıladıklarından ayrıştırmamızı gerektirir. Bildiğimiz kadarıyla başka hiçbir canlı türü, dışsal bir odaktan içsel bir odağa doğru bu radikal değişikliği insan zihnininkine yakın bir güçle ya da bu kadar sık yapamaz.

Aklımız ne kadar dağınıksa, şu anda, hemen burada olan biteni o kadar az kaydedebiliriz. Okuduğumuzu kavramayı ele alalım. Denekler Jane Austen'ın Duygu ve Duyarlılık kitabının tamamını okurken bakışları takibe alındığında, değişken göz hareketleri büyük ölçüde akıllarını vermeden okuduklarını gösterdi.[70]

Dalgın bakışlar, akıl dağıldığında anlama ile metinle görsel bağlantı arasındaki bir kopukluğun belirtisidir (denekler okuyacakları kitabı –zevklerine bağlı olarak, örneğin Düşünmeden Düşünebilmenin Gücü'nü ya da Grinin Elli Tonu'nu– seçmekte serbest bırakılsalardı, dalıp gitmeler çok daha az olabilirdi.

İnsanların beyinleri taranırken bakıştaki dalgalanmalar ya da "rastlantısal deneyim örneklemesi" gibi araçlar kullanan (bir başka deyişle, birine sadece neler olup bittiğini soran) sinirbilimciler, bu önemli sinirsel dinamiği gözlemler: akıl başka yerlere sürüklendiğinde, duyusal sistemlerimiz kapanır; bunun aksine, buraya ve şu ana odaklandığımızdaysa, akıl dağıldığında etkin olan sinir devreleri kararır.

Sinirsel düzeyde, akıl dağınıklığı ile algısal farkındalık genelde birbirlerine ket vururlar: düşünce zincirimize içsel odaklanma duyuları susturur, gün batımının güzelliğiyle kendinden geçmek ise aklı.[71] Yaptığımız işe kendimizi tümüyle kaptırdığımızda olduğu gibi, bu susturma tam kapsamlı olabilir.

Olağan sinir ayarlarımız, biz dünyayla ilgilenirken biraz dalgınlığa –ya da araba sürerken hayal kurduğumuz zamanlarda yaptığımız gibi

daldan dala sıçrarken tam da yeterli düzeyde ilgiye– izin verir. Elbette, bu tür kısmi ilgisizliğin riskleri de vardır: kazalarda yaralanmış olan bin sürücü ile yapılan bir araştırmada, yaklaşık yarısının kazadan hemen önce akıllarının dağınık olduğunu söylediği görüldü; dikkat dağıtıcı düşünceler ne kadar şiddetliyse, sürücünün kazaya sebep olma olasılığı o kadar artıyordu.[72]

Sürekli işe odaklanmayı gerektirmeyen durumlar –özellikle de sıkıcı ya da rutin olanlar– aklı dağılmakta serbest bırakır. Akıl dağılınca ve varsayılan ağ daha güçlü bir biçimde etkinleşince, işe odaklanmaya yönelik sinir devrelerimiz sakinleşir: sinirsel ayrışmanın, duyular ile hayal kurma arasındakine benzer bir başka türü. Hayal kurma sinirsel enerji için işe odaklanma ve duyusal algı ile rekabet ettiğinden, hayal kurarken odaklı dikkat göstermemizi gerektiren herhangi bir konuda daha fazla hata yapmamıza şaşmamalıyız.

DAĞILAN AKIL

Temel bir meditasyon öğretisi, “Aklınızın dağıldığını fark ettiğiniz anda, onu tekrar odak noktasına getirin,” der. Burada anahtar tümce, “fark ettiğiniz an”dır. Aklımız dağıldığında, kendine ait bir başka yörüngeye indiği ânı hemen hemen hiçbir zaman fark etmeyiz. Meditasyon odağından uzaklaşma birkaç saniye, birkaç dakika, ya da biz fark edene kadar seans boyunca sürebilir, o da edersek.

Bu basit meydan okumanın böylesine çetin olmasının nedeni, aklımızı başıboş sürüklenirken yakalamak için gereksindiğimiz beyin devrelerinin daha en başından aklı kendi haline bırakan sinir ağında toplanmış olmalarıdır.[73] Bunlar ne yapmaktadırlar? Görünen o ki, dağılan aklı Faturalarımı nasıl ödeyeceğim? gibi ayrıntılı bir düşünce silsilesiyle dolduran gelişigüzel parçacıkları yönetmektedirler. Böylesi düşünceler, aklın sürüklenen devresi ile icracı devrelerin örgütsel yetenekleri arasında bir eşgüdüm gerektirir.[74]

Dağılan bir aklı iş başında yakalamak zordur; genellikle kendimizi düşüncelere kaptırdığımızda, aklımızın daha en başından dalıp gittiğini fark edemeyiz. Aklımızın başka yerde olduğunun farkına varmak, beyin etkinliğinde bir değişimin göstergesidir; bu meta-farkındalık arttıkça, akıl dağınıklığı azalır.[75] Beyin görüntüleme çalışmalarında elde edilen bulgulara göre, aklımızı dağınık halde yakaladığımız anda, bu meta-

farkındalık edimi yürütücü ve medial devrelerin etkinliğini azaltır, ama tamamen yok etmez.[76]

Modern yaşam, okulda ya da işyerinde oturup, işlere birer birer odaklanmaya değer verir; insanlığın erken tarihinde her zaman işe yaramamış bir tutumdur bu. Bazı sinirbilimcilere göre, yaban ortamında hayatta kalmak belki de kritik anlarda hızla makas değiştiren dikkate ve çevik hareketlere, tereddüt etmeden ne yapılması gerektiğini düşünmeye bağlı olmuştur. Şu anda dikkat eksikliği olarak teşhis ettiğimiz şey, evrimde avantaj sağlamış olan –ve dolayısıyla gen havuzumuzda yayılmaya devam eden– odaklanma tarzlarındaki doğal bir değişikliği yansıtıyor olabilir.

Daha önce gördüğümüz gibi, ADD'li kişiler zor matematik problemleri gibi odaklanma gerektiren bir zihinsel görevle karşı karşıya geldiklerinde, hem daha fazla dikkat dağılması hem de medial devrelerde daha fazla etkinlik sergilerler.[77] Ama koşullar uygun olduğunda, ADD'liler eldeki işe tam olarak yoğunlaşarak keskin biçimde odaklanabilirler. Böylesi koşullar okul dersliğinden çok, sanat atölyesinde, basketbol kortunda ya da borsa işlem salonunda ortaya çıkabilir.

DENGELİ DİKKAT

12/12/12 tarihinde, yani (tamamen dayanaksız dedikodulara göre) Maya takvimindeki bir garabetin sözüm ona dünyanının sonunu önceden bildirdiği gün, eşim ve ben kız torunlarımızdan birini Modern Sanat Müzesi'ne (MoMa) götürdük. Torunumuz çiçeği burnunda bir sanatçı olarak, New York'un bu ünlü müzesinin sunumlarını görmek için can atıyordu.

Müzedeki ilk galeriye girer girmez bizi karşılayan ilk sergiler, , düzgün ince çizgili üç tekerlekli bembeyaz silindirleriyle, iki sanayi boyu vakum temizleyici oldu. Pleksiglas küpler içinde üst üste yerleştirilmiş, her birinin altındaki neon ışıkları sayesinde ışıl ışıl parlıyorlardı. Torunumuz hiç etkilenmedi; birkaç kat yukarıdaki bir galeride Van Gogh'un Yıldızlı Gece'sini görmek için sabırsızlanıyordu.

Tam da önceki akşam, müzenin baş küratörü "ilgi ve dikkat dağılması" temalı bir etkinlik düzenlemişti. Dikkatin odaklanması müze sergileri açısından anahtar niteliğindedir: sanat eserlerinin etrafındaki

çerçeveler nereye bakmamız gerektiğini belirtir. Şu cam küpler ve neon ışıklarıysa dikkatimizi buraya, ışık saçan vakum temizleyicilere, oradan da uzaklara –galerideki diğer şeylere– yönlendiriyordu.

Bu nokta ayrılırken geldi ama. Müzenin mağarayı andıran lobisindeki sıra dışı bir duvarın yakınında rastgele istiflenmiş, özel bir etkinlik için yerleştirilmeyi bekleyen birtakım iskemleler fark ettim. Onların yanında gölgede gizlenmiş, vakum temizleyici gibi görünen şeyi zar zor seçebildim. Kimse ona zerre kadar dikkat etmiyordu.

Oysa dikkatimizin çevremizdeki dünyanın nasıl düzenlendiğine bağlı olması gerekmez; spot ışığı altındaki kadar, gölgedeki vakum temizleyiciyi de gözlemlemeyi seçebiliriz. Dengeli dikkat, kendimizi belirli bir şeye kaptırmadan, farkındalık alanımıza giren ne varsa hepsine ilgi gösterdiğimiz bir zihin halini yansıtır. Her şey zihnimizden akıp geçer.

Bu açıklık, örneğin gün içinde kendinizi işi uzattıkça uzatan bir müşterinin ardında kuyrukta beklerken bulduğunuz ve içerlemenize ya da gecikmenize odaklanmak yerine arka planda çalan müziğinin tadını çıkardığınız anlarda görülebilir.

Duygusal tepkisellik bizi farklı bir dikkat biçimine, dünyamızın canımızı sıkan şeye saplanıp daraldığı bir hale döndürür. Açık farkındalığı sürdürmekte zorlanan kişiler, genellikle kendilerini, havaalanındaki güvenlik kuyruğunda bavulunu tarayıcıya hazırlaması sonsuza dek süren önlerindeki kişi gibi irkiltici ayrıntılara kaptırır ve çıkış kapısında uçağı beklerken hâlâ öfkeyle burunlarından solurlar. Oysa açık farkındalıkta duygusal korsanlık yoktur, yalnızca ânın zenginliği vardır.

Böylesi açık dikkat için bir beyin ölçümü, insanların bir dizi harf arasına yerleştirilmiş rastgele bir sayıyı ne derece iyi görebildiklerini değerlendirir: S, K, O, E, 4, R, T, 2, H, P...

Görünen o ki birçok kişi dikkatini ilk sayıya, yani 4’e yöneltip, ikinci sayı 2’yi gözden kaçırmaktadır. Dikkatleri göz kırpar. Açık odağı güçlü olanlarsa, ikinci sayıyı da kaydederler.

Dikkatini böyle açık halde tutabilen insanlar çevrelerinde olan bitenlerin farkına daha fazla varırlar. Bir havaalanının keşmekeşinde bile şu ya da bu ayrıntı içinde kaybolmaktansa, olan biten hakkındaki farkındalıklarını sürdürebilirler. Beyin testlerinde açık farkındalık konusunda en yüksek puanları alanlar, bir anlık zaman içerisinde çoğu

kişiye göre daha fazla ayrıntıyı kaydederler. Onların dikkatleri göz kırpmaz.[78]

Dikkatin bu şekilde zenginleşmesi içsel yaşamımız için de geçerlidir; açık haldeyken, örneğin yapılacaklar listemizdeki işleri halletmeye ya da bir toplantıdan diğerine koşmaya odaklanırken aldığımızdan çok daha fazla duygu, duyum, düşünce ve anıyı içeri alırız.

Davidson'ın dediğine göre, "Dikkati panoramik bir farkındalıkta açık tutma kapasitesi, zihni olumlu ya da olumsuz yargılama ve tepkisellik tuzağına düşüren aşağıdan yukarıya doğru esarete kapılmadan, olaylara itidalle yaklaşmayı sağlar."

Aynı zamanda akıl dağınıklığını da azaltır. Amaç, diye ekliyor Davidson, istediğiniz zaman aklı dağıtacak konularla daha iyi ilgilenebilmektir, tersi değil.

DİKKATİN GERİ KAZANILMASI

Dergi editörü William Falk, ailesiyle birlikte gittiği tropikal bir tatil yerinde kızı plaja gitmek için onu beklerken, kendini gözünü işe dikmiş oturur durumda bulduğundan yakınıyor.

"Bir süre önce," diyor Falk, "tatildeyken çalışmak benim için düşünülemez bir şeydi; şefler, çalışanlar, hatta arkadaşlarla bağlantımın olmadığı iki haftalık görkemli tatiller geliyor aklıma. Ama bu, akıllı telefonum, tablet ve dizüstü bilgisayarımla seyahat edip, sürekli bir enformasyon ve bağlantı akışı içinde yaşamaktan hoşlanmayı öğrenmemden önceydi."[79]

Yeni normal enformasyon yükümüzün gerektirdiği bilişsel çabayı ele alalım – sel gibi akan haberler, e-postalar, telefon görüşmeleri, tweetler, bloglar, sohbetler, bilişsel işlemcilerimizi her gün maruz bıraktığımız görüşler hakkındaki görüşlerle ilgili düşünceler.

Bu sinirsel vızıltı bir işi yapmanın bindirdiği yüke gerilim katar. Tek bir keskin odağı seçmek pek çok başka odağa ket vurmayı gerektirir. Akıl diğer her şeyin çekim gücüyle mücadele etmek, önemli olanı önemsizden ayırt etmek zorundadır. Bu da bilişsel çaba ister.

Sıkı sıkıya odaklanmış dikkat, bilişsel tükenme noktasına değin zorlandığında, gereğinden fazla çalıştırılmış bir kas gibi yorulur. Etkililiğin azalması ve dikkat dağılması ile asabiyetin artması gibi zihinsel yorgunluk belirtileri, odaklanmayı sürdürmek için gerekli

zihinsel çabanın sinirsel enerjiyi besleyen glikozu tükettiğinin göstergesidir.

Dikkat yorgunluğunun panzehiri, fiziksel yorgunluğa karşı önerilenle aynıdır: dinlenmek. Peki ama, zihinsel bir kası ne dinlendirir?

Yukarıdan aşağıya doğru kontrolden, daha edilgen olan aşağıdan yukarıya doğru etkinliklere geçmeye, dinlendirici bir ortamda rahatlatıcı bir mola vermeye çalışın. Kendi deyişiyle "dikkat restorasyonu teorisi"ni öne süren, Michigan Üniversitesi'nden Stephen Kaplan'a göre, en dinlendirici ortamlar doğadadır.[80]

Böylesi bir restorasyon, aklın oyalayıcı unsurları bastırma gereği duyduğu çaba isteyen dikkati bırakıp, gevşemeye ve dikkatimizin ortaya çıkan herhangi bir şey tarafından ele geçirilmesine izin verdiğimizde gerçekleşir. Fakat aşağıdan yukarıya doğru odaklanmanın yalnızca belirli türleri odaklı dikkat için enerjiyi yeniler. İnternette dolaşmak, video oyunları oynamak ya da e-postaları yanıtlamak bunu yapmaz.

İlgiyi düzenli aralıklarla kesmek yararlı olur; sakin zaman, odağımızı ve duruşumuzu yeniler. Fakat o geri çekilme sadece ilk adımdır. Ardından ne yaptığımız da önemlidir. Bir caddede yürüyüşe çıkmak bile dikkati zorlar, diyor Kaplan; kalabağın arasından sıyrılmamız, arabaları atlatmamız ve kornalarla sokak gürültüsünün uğultusuna kulak tıkamamız gerekir.

Parkta ya da ormanda bir yürüyüş ise dikkati bu kadar zorlamaz. Doğada vakit geçirerek, hatta parkta veya gün batımında bulutların pastel renkleri ya da bir kelebeğin kanat çırpışı gibi büyüleyici şeylerle dolu bir ortamda birkaç dakika dolaşarak dikkatimizi yenileyebiliriz. Bu, aşağıdan yukarıya doğru dikkati, Kaplan'ın ekibinin ifadesiyle "bir ölçüde" tetikler, yukarıdan aşağıya doğru çabalara ayrılmış devrelere enejilerini tazeleme olanağı verir, dikkatliliği ve belleği yeniler, kavrayışı iyileştirir.[81]

Kent merkezinde dolanıp durmaktansa bir botanik bahçesinde yürüyüş, yoğun işlere dönüldüğündedaha iyi odaklanmayı sağlar.[82] Hatta bir doğa manzarasını içeren bir duvar resminin yanında oturmak –hele içinde su da varsa– bir kahve köşesinde oturmaktan iyidir.[83]

Ancak hayret ediyorum. Bu anlar yoğun odaklanmaktan çıkmak için iyi hoş görünür, ama varsayılan devrenin hâlâ konudan konuya atlamakla meşgul zihin yapısına yol açarlar. Meşgul zihni kapatmak için

atabileceğimiz bir başka adım daha vardır: rahatlatıcı bir şeye tam olarak odaklanmak.

İşin anahtarı, dikkatin tam ama büyük ölçüde edilgen olabileceği, kapsamlı bir deneyimdir. Bu deneyim, çaba isteyen odaklanma sistemlerini yatıştıran duyusal sistemleri hafifçe uyardığımız zaman yaşanmaya başlar. Zevkle kendimizi kaptırabileceğimiz her şey buna uygundur. Unutmayın ki insanların ruh hallerine ilişkin o ankete göre, gün içindeki en odaklayıcı ve en zevkli etkinlik sevişmektir.

Tam, olumlu yoğunlaşma iç sesimizi, en sakin anlarımızda bile süregelen kendimizle diyaloğumuzu susturur. Zihninizi, soluğunuz ya da bir mantra gibi nötr bir hedefe odaklı tutan, neredeyse her derin düşünceye dayalı uygulamanın ana etkilerinden biridir bu.

Bir "inziva" için ideal ortamlarla ilgili geleneksel tavsiyeler, bilişsel yenilenme için gerekli tüm bileşenleri içeriyor gibi görünür. Meditasyon için tasarlanmış manastırlar genellikle huzurlu, sakin doğal ortamlarda yer alırlar.

Bu tür uç noktalara gitmemize gerek yok. William Falk'ın bulduğu çözüm basitti: çalışmayı bırakıp, kızıyla birlikte dalgalar arasında oynamaya gitmişti. "Bizi kaldırıp savuran dalgaların arasında kızımla birlikte bağıra çağıra yuvarlanırken, tam olarak ânın içindeydim. Tam olarak canlı."

66 Bu soru, bir iPhone aplikasyonuyla gün boyunca rastgele anlarda uyarılan binlerce insana sorulmuştu. Neredeyse yarısında insanların aklı ilgilendikleri etkinlikten uzaklaşıp başka şeylere dalıyordu. Bu aplikasyonu geliştiren Killingsworth and Daniel Gilbert adlı psikologlar, 2.250 Amerikalı erkek ve kadının bildirimlerini, akıllarının ne sıklıkta başka yerlere kaydığını ve hangi ruh hallerine girdiklerini görmek için analiz ettiler. Bkz Matthew Killingsworth ve Daniel Gilbert, "A Wandering Mind Is an Unhappy Mind," Science, 12 Kasım 2010, s. 932.

67 Medial prefrontal korteksin "ben" alanı olarak görülmesi işi biraz fazlaca basitleştirse de, birçok bilişsel sinirbilimci bunu elverişli bulmaktadır. "Ben"in daha karmaşık bir çeşidi olan benlik, prefrontal medial devre dahil, birçok sinir devresinin etkinliğine dayanan bir olgu olarak görülür. Bkz, örn. J. Smallwood ve J. W. Schooler, "The Restless Mind," Psychological Bulletin 132 (2006): 946-58.

68 Norman A. S. Farb ve diğ., "Attending to the Present: Mindfulness Meditation Reveals Distinct Neural Modes of Self-Reference," Social Cognitive and Affective Neuroscience 2 (2007): 313-22.

69 Ya da biz insanlar hayvanlara böyle yansıtırız.

70 E. D. Reichle ve diğ., “Eye Movements During Mindless Reading,” Psychological Science 21 (Temmuz 2010): 1300-1310.

71 J. Smallwood ve diğ., “Going AWOL in the Brain – Mind Wandering Reduces Cortical Analysis of the Task Environment,” Journal of Cognitive Neuroscience 20, no. 3 (Mart 2008): 458-69; J. W. Y. Kam ve diğ., “Slow Fluctuations in Attentional Control of Sensory Cortex,” Journal of Cognitive Neuroscience 23 (2011): 460 -70.

72 Cedric Galera, “Mind Wandering and Driving: Responsibility Case- Control Study,” British Medical Journal, internette 13 Aralık 2012’de yayınlandı, doi: 10.1136/bmj.e8105.

73 Demektir ki, bu beyin devreleri her zaman birbirlerine karşı çalışmıyorlar.

74 K. D. Gerlach ve diğ., “Solving Future Problems: Default Network and Executive Activity Associated with Goal-Directed Mental Simulations,” Neuroimage 55 (2011): 1816-24.

75 Bunun aksine, akılımızın dağıldığını ne kadar az fark edersek, altta yatan nöral bölgelerdeki etkinlik o kadar güçlü olur ve eldeki işi aksatan kuvvet o kadar artar. Bu başıboş dolaşmayla ilişkili en az iki prefrontal beyin bölgesi, raydan çıktığımızı da fark edebilen bölgeler arasında yer alır: dorsolateral prefrontal korteks ve dorsal anterior singulat.

76 Christoff ve diğ., “Experience Sampling During fMRI Reveals Default Network and Executive System Contributions to Mind Wandering.” Teknik bir not: bu çalışmada akıl dağılması incelenirken on saniyelik bir pencere kullanılmıştır; on saniye, zihnin etkinliğinde uzun bir zamandır. Yani hem yönetsel hem medial devrelerin devrede olduğu sonucu, tartışmaya açıktır. Ayrıca, yazarların belirttikleri gibi, bu sonuç tersinden çıkarıma, bir beyin bölgesi zihinsel bir görev sırasında etkinleşiyorsa, bunun o görev için bir sinirsel temel olduğu varsayımına dayanmaktadır. Daha yüksek bilişsel becerilerde bu geçerli olmayabilir, çünkü aynı beyin bölgesi çok sayıda ve çok farklı zihinsel süreçle etkinleştirilebilir. Eğer doğruysa, bu bulgu yönetsel ve varsayılan ağların her zaman birbirlerinin aksine çalıştıkları –yani, biri etkinse diğerinin hareketsiz kaldığı– varsayımına meydan okur. Gerçekten de, eldeki işe yoğun odaklanma gibi çok özgül zihinsel işlemlerde durum belki böyledir. Ama zihinsel yaşamın büyük bölümünde, yoğun odaklanmanın hayalci bir zihin dağınıklığıyla harmanlanması yararlı olabilir. Uzun bir araba yolculuğunda zamanın geçmesine kesinlikle yardımcı olabilir. Bkz ayrıca M. D. Fox ve diğ., “The Human Brain Is Intrinsically Organized into Dynamic, Anticorrelated Functional Networks,” Proceedings of the National Academy of Sciences 102 (5 Temmuz 2005): 9673-78.

77 Catherine Fassbender, “A Lack of Default Network Suppression Is Linked to Increased Distractibility in ADHD,” Brain Research 1273 (2009): 11428.

78 Açık farkındalık testine “dikkatin göz kırpması” adı verilir. Bkz H. A. Slagter ve diğ., “Mental Training Affects Distribution of Limited Brain Resources,” PLoS Biology 5 (2007): e138.

79 William Falk, The Week’teki yazı, 10 Ağustos 2012, s. 3.

80 Stephen Kaplan, “Meditation, Restoration, and the Management of Mental Fatigue,” Environment and Behavior 33, no. 4 (July 2001): 480-505, http://eab.sagepub.com/content/33/4/480.

81 Marc Berman, Jon Jonides ve Stephen Kaplan, “The Cognitive Benefits of Interacting with Nature,” Psychological Science 19, no. 12 (2008): 1207- 12.

82 A.g.e.

83 Gary Felsten, “Where to Take a Study Break on the College Campus: An Attention Restoration Theory Perspective,” Journal of Environmental Psychology 29, no. 1 (Mart 2009): 160-67.

II. KISIM

•

ÖZ-FARKINDALIK

6
İÇ DÜMEN

Futbol, basketbol, münazara –aklınıza gelecek her konuda– Kaliforniya'nın Orta Vadi'sindeki lisemin büyük rakibi, 99. Karayolu üzerinde bir sonraki kentteydi. Yıllar içinde o okuldan bir öğrenciyle arkadaş olmuştum.

Lise yıllarında bu arkadaşın derslerle pek ilgisi yoktu; hatta neredeyse okulu bırakacaktı. Şehrin banliyösündeki bir çiflikte büyümüştü, zamanının büyük bölümünü tek başına, bilim kurgu okuyarak ve yarış arabalarıyla oynayarak geçiriyordu, onun tutkusu da buydu. Mezuniyetinden bir hafta önce, evinin otoparkına girmek için sola dönüş yaparken bir araba hızla arkadan çarparak küçük spor arabasını paramparça etti. Az kalsın ölüyordu.

Arkadaşım toparlandıktan sonra yerel üniversiteye gitti. Orada ilgisini çeken ve yaratıcı yeteneklerini harekete geçiren bir meslek keşfetti: film yapımcılığı. Bir sinema okuluna naklinden sonra, öğrenci projesi için yaptığı film bir Hollywood yönetmeninin gözüne çarptı ve adam onu asistan olarak işe aldı. Yönetmen, arkadaşımdan zevk aldığı bir proje olan küçük bütçeli bir filmde çalışmasını istedi.

Bu da arkadaşımı, kendi senaryosuna dayalı bir başka küçük filmin yönetmen ve yapımcısı olarak onu destekleyecek bir stüdyo bulmaya yöneltti; stüdyonun neredeyse daha piyasaya sürmeden öldürdüğü, yine de şaşırtıcı biçimde kimsenin beklemediği kadar iyi iş yapan bir film oldu bu.

Fakat stüdyo şeflerinin bu filmi gösterime sokmadan önce yaptıkları keyfi kesmeler, düzeltmeler ve diğer değişiklikler, çalışmasının yaratıcı kontrolüne her şeyden çok değer veren arkadaşım için acı bir ders oldu. Kendine ait bir başka senaryoya dayalı bir film yapmak üzere işe koyulduğunda, büyük bir Hollywood stüdyosu ona standart bir anlaşma teklif etti. Buna göre stüdyo, projeyi finanse edecek ve piyasaya

sürmeden önce filmi değiştirme yetkisine sahip olacaktı. Arkadaşım anlaşmayı reddetti; sanatsal bütünlüğü daha önemliydi.

Bunun yerine, yola kendi başına devam edip ilk filmden elde ettiği kârın her kuruşunu bu ikinci projeye yatırarak yaratıcı kontrolü "satın aldı". Projeyi tamamlamak üzereyken, parası tükendi. Kredi aramaya koyuldu, ama bankalar birbirinin peşi sıra onu geri çevirdiler. Projeyi ancak yalvarıp yakardığı onuncu bankadan gelen bir son dakika kredisi kurtarabildi.

Bu film, *Yıldız Savaşları*'ydı.

George Lucas'ın mali zorluklara rağmen yaratıcı kontrolü elinde tutmaktaki ısrarı, muazzam bir karakter bütünlüğünün göstergesiydi; ayrıca herkesin bildiği gibi, sonuçta kazançlı bir yatırım yapmış oldu. Ama onu buna sevk eden para arayışı değildi; o zamanlar yan haklar, önemsiz bir gelir kaynağı olarak film posterlerinin ve tişörtlerinin satılmasından ibaretti. O dönemde, film endüstrisini bilen herkes kendi başına iş yapmaması için George'u uyarmıştı.

Böylesi bir karar, kişinin kendi temel değerlerine büyük bir güven duymasını gerektirir. İnsanların bu denli güçlü bir içsel pusulaya, onları en derin değer ve amaçlarına uyarak yaşamaya yönelten bir Kuzey Yıldızı'na sahip olmalarını sağlayan nedir?

İşin anahtarı kendinin farkında olmak, özellikle de bedenimizden gelen fısıltıların içsel ipuçlarını doğru çözmektir. Belli belirsiz fizyolojik tepkilerimiz gündemdeki kararla ilgili deneyimimizin genel toplamını yansıtır.

Yaşam deneyimlerimizden türetilmiş karar kuralları, hayatımızda meydana gelen her olaydaki algoritmaları toplayan, saklayan ve uygulayan –böylece iç dümenimizi yaratan– korteksaltı sinir ağlarına bağlıdır.[84]

Beyin en derin amaç ve anlam duygumuzu bu korteksaltı bölgelerde –neokorteksin sözel bölgeleriyle zayıf, altıncı hisle ise güçlü bağlantıları olan alanlarda– barındırır. Değerlerimizi öncelikle neyin doğru neyin yanlış olduğuna dair içgüdüsel hisse kapılarak, sonra da o hissi kendimize ifade ederek biliriz.

O halde öz-farkındalık, hayatta yolumuzu bulmamıza rehberlik edebilecek belli belirsiz iç fısıltılara uymamızı sağlayan esaslı bir odağı temsil eder. Göreceğimiz gibi, bu içsel radar yaptıklarımızı –ve bir o kadar önemlisi, yapmadıklarımızı da– yönetmenin anahtarıdır. İyi

yaşanan bir hayatla aksayan bir hayat arasındaki tüm farkı, bu içsel kontrol mekanizması yaratır.

KENDİNİ BİLEN FİL, HAPPY

Hayvanlarda bilimsel öz-farkındalık testi, teoride basittir: yüzlerine bir işaret koyar, bir ayna gösterir ve hareketlerine bakarak, işaretli yüzün kendilerine ait olduğunu fark edip etmediklerini gözlemlersiniz.

Aslına bakılırsa, fillerde böyle bir öz-farkındalık testi yapmak o kadar da basit değildir. Öncelikle file dayanıklı bir ayna yaptırmanız gerekir. Çelik çerçeveyle desteklenen kontrplağa yapıştırılıp bir fil barınağının beton duvarına vidalanmış, 2,5 x 2,5 metrelik akrilik bir aynayı deneyebilirsiniz.

Otuz dört yaşındaki Asya fili Happy'nin, Maxine ve Patty adlı iki devasa arkadaşıyla yaşadığı Bronx Hayvanat Bahçesi'ndeki araştırmacılar böyle yaptılar. Birkaç gün boyunca fillerin aynalara alışmasına izin verdiler. Ardından fillerden birinin başına kocaman bir beyaz X işareti koyup, kendini tanımanın belirtisi olarak orada bir işaret bulunduğunu fark edip etmeyeceğine baktılar.

İş filleri test etmeye geldiğinde, bir karışıklık daha söz konusudur. Filler çamur banyoları yaparak kendilerini "tımar eder" ve hortumlarıyla her taraflarına toz püskürtürler. Bu durum derilerine hatırı sayılır miktarda çer-çöp katarak, biz insanların belirgin işaret olarak gördüğümüz şeyin, bir fil için önemsiz –her zamanki döküntünün biraz fazlası– olması ihtimalini yükseltir. Nitekim Maxine ve Patty, X işaretlerine hiç ilgi göstermediler.

Ama Happy, başına X işareti konduğu gün aynanın karşısına geçti ve on saniye boyunca kendine baktı, sonra yürüyüp gitti; tıpkı biz insanların güne başlamadan önce aynaya göz attığımız gibi. Ardından hortumunun duyarlı ucuyla tekrar tekrar X işaretini yokladı; öz-farkındalık işaretiydi bu.

Hayvanlar aleminde, bazı maymun ve şempaze türleri ile (deneyin suya uyarlanmış bir versiyonunda) yunuslar dahil, yalnızca birkaç seçkin hayvan bu testi geçmiştir. Bu türler de filler gibi, beyinleri bazı sinirbilimcilerin tamamen öz-farkındalığa özgü olduğuna inandıkları bir nöronlar sınıfını barındıran bir avuç hayvan arasında yer alırlar. Kâşifleri Constantin von Economo'nun adıyla bilinen (ve kısaca VEN'ler diye

adlandırılan) bu iğ biçimli nöronlar, beyin hücrelerinin çoğundan iki kat büyüktür ve diğer hücrelere bağlanan daha az sayıda –ama çok daha uzun– kollara sahiptir.[85]

Boyutları ve iğe benzer biçimleri VEN'lere diğer nöronlara karşı benzersiz bir üstünlük sağlar: gönderdikleri sinyaller daha hızlı ve daha uzaklara yolculuk eder. Yürütücü beyni duygusal merkezlere bağlayan bölgelerdeki ana yerleşimleriyse bunları kişisel radar olarak konumlandırır. Aynadaki aksimizi gördüğümüzde bu bölgeler aydınlanır. Sinirbilimciler onları beynin her düzeydeki benlik duygumuzla –"bu ben'im", "şu anda böyle hissediyorum" ve kişisel kimlik duygusuyla– ilgili devrelerinin bir parçası olarak görürler.

BEYNİN BEDEN HARİTASI

Steve Jobs, birkaç yıl yıl sonra hayatına mal olacak karaciğer kanseri teşhisinin ardından, Stanford Üniversitesi'nden mezun olan öğrencilere hitaben içtenlikli bir konuşma yaptı. Tavsiyesi şuydu: "Başkalarının düşüncelerinden gelen sesin kendi iç sesinizi boğmasına izin vermeyin. En önemlisi de, yüreğinizin ve sezginizin peşinden gitme cesaretine sahip olun. Onlar bir şekilde sizin aslında ne olmak istediğinizi zaten bilirler."[86]

Peki ama "iç sesinizi", yüreğinizle sezginizin bir şekilde zaten bildiği şeyi nasıl duyarsınız? Bedeninizin işaretlerine güvenmeniz gerekir.

Bir bedenin tuhaf denebilecek görüntüsünü, derimizin çeşitli bölgelerince kaydedilen duyumların izini süren bedensel-duyusal (somatosensory) korteksin haritalandırdığı şekliyle görmüş olabilirsiniz; bu yaratık minik bir kafaya ama kocaman dudaklara ve dile, ufacık kollara ama devasa parmaklara sahiptir; bunların tümü bedenin çeşitli bölümlerindeki sinirlerin görece duyarlılığını yansıtır.

Beynin frontal loblarının arkasına sıkıştırılmış olan insula da iç organlarımızı benzer biçimde izler. İnsula bağırsaklarımıza, kalbimize, karaciğerimize, akciğerlerimizine, cinsel organlarımıza bağlanan devreler yoluyla bedenimizin iç kısımlarını haritalandırır; her organın kendi özgül konumu vardır. İnsula bu sayede organ işlevleri için bir kontrol merkezi olarak hareket ederek, kalbe atışlarını yavaşlatması için, akciğerlere daha derin nefes alması için sinyaller gönderir.

Bedenin herhangi bir bölümüne yöneltilen içe dönük dikkat,

yokladığımız belirli alana karşı insulanın duyarlığını artırır. Kalp atışınıza yoğunlaşırsanız, insula o devrede daha çok nöronu harekete geçirir. İnsanların kalp atışlarını ne kadar iyi hissedebildikleri, aslına bakılırsa, öz-farkındalıklarını ölçmenin standart bir yolu olmuştur. Kişi bu konuda ne kadar iyiyse, insulası o kadar büyüktür.[87]

İnsula yalnızca organlarımıza ayak uydurmamızı sağlamaz; kendimizi nasıl hissettiğimiz de ona bağlıdır.[88] Kendi duygularından (ayrıca – göreceğimiz gibi, anlamlı bir biçimde– başkalarının ne hissettiğinden de) habersiz kişilerde, duygusal yaşamlarına iyi uyum sağlayanlarda görülen yüksek etkinleşmeye kıyasla durgun bir insula etkinliği görülür. Ne hissettiğini bilmeyen ve başka birinin ne hissediyor olabileceğini hayal bile edemeyen aleksitimi [duygu sağırlığı] hastalarıysa ilgisizliğin uç noktasındadırlar.[89]

“Altıncı hislerimiz”, insuladan ve diğer aşağıdan yukarıya doğru devrelerden gelen mesajlardır; bunlar dikkatimizi daha akıllıca seçeneklere yönelterek hayatımızla ilgili kararları basitleştirir. Bu mesajları ne kadar iyi okursak, sezgimiz o kadar güçlenir.

Uzun bir yolculuğa çıkarken önemli bir şeyi unuttuğunuzdan şüphelendiğinizde kapılabileceğiniz, şu çekilme hissini ele alalım. Bir maraton koşucusu dört yüz mil ötedeki bir yarış için yola koyulduğu bir zamandan söz etti bana. O çekilmeyi hissetmiş, ama boş vermiş. Ancak otoyolda giderken, o histen bir türlü kurtulamamış. Derken, onu çekiştirenin ne olduğunu fark etmiş: koşu ayakkabılarını unutmuş!

Kapanmak üzere olan bir alışveriş merkezinde verdiği mola, günü kurtarmış. Ama yeni ayakkabılarının markası normalde giydiklerinden farklıymış. “Ayaklarım hiç bu kadar ağrımamıştı!” dedi bana.

Sinirbilimci Antonio Damasio, bir karar yanlış ya da doğru geldiğinde bunu bize söyleyen bedenimizdeki duyumlar için ‘somatik markör, [bedensel işaretleyici] terimini kullalnır.[90] Bu aşağıdan yukarıya doğru devreler, vardıkları sonuçları altıncı hissimiz yoluyla hızlıca, çoğunlukla yukarıdan aşağıya doğru devrelerin daha mantıklı bir sonuca varmalarından uzun süre önce iletirler.

Bu devrelerin ana parçalarından biri olan ventromedial prefrontal bölge, kiminle evleneceğimiz ya da bir evi satın alıp almayacağımız gibi hayatın en karmaşık kararlarıyla yüz yüze geldiğimizde karar verme sürecimize rehberlik eder. Böylesi seçimler soğuk, rasyonel bir analizle

yapılamaz. Bunun yerine, A'ya karşı B'yi seçmenin nasıl olacağı benzetimini yapmak daha iyi olacaktır. Bu beyin bölgesi o içsel dümen işlevini görür.

Öz-farkındalığın iki ana kaynağı vardır: geçmişimiz ve geleceğimizle ilgili anlatılar oluşturan "ben", ve bizi hemen şimdiye getiren "birinci tekil şahıs". "Ben", görmüş olduğumuz gibi, zaman içinde yaşadıklarımızı birbirine bağlar. "Birinci tekil şahıs" ise aksine, sadece içinde bulunduğumuz şu anın ham deneyiminde mevcuttur.

En mahrem benlik duygumuz olan "birinci tekil şahıs", duyusal izlenimlerimizin –özellikle de beden hallerimizin– parça parça toplamını yansıtır. "Birinci tekil şahıs", beynimizin bedeni insula yoluyla haritalandırma sisteminden kaynaklanır.[91]

Bu tür içsel sinyaller, temel değerlerimizle uyumlu bir yaşam sürmekten koşu ayakkabılarımızı hatırlamaya dek, birçok düzeyde bize yardımcı olan içimizdeki rehberlerdir.

Cirque du Soleil'den [Güneş Sirki] tecrübeli bir oyuncunun bana dediği gibi, sirk oyuncuları zahmetli rutinlerinde fiziksel devinim yasalarının ve biyomekanik kurallarının zamanlama, açılar ve hız ile bir araya geldiği, kendi deyişiyle "mükemmel uygulama" için çaba harcarlar, böylece "daha mükemmel olduğunuz zamanların sayısı artar – asla her zaman mükemmel olamazsınız."

Peki, oyuncular mükemmelliğe yaklaştıklarını nasıl bilirler? "Hissederek. Kafanızda bilmeden önce eklemlerinizde bilirsiniz."

84 "Odaklanma" adı verilen bir teknik, insanların bu engin farkındalık-dışı yaşam bilgeliğine, hislerdeki incelikli içsel değişimleri duyumsayarak nasıl ulaşacaklarını gösterir. Bkz Eugene Gendlin, Focusing (New York: Bantam, 1981).

85 John Allman, "The von Economo Neurons in the Frontoinsular and Anterior Cingulate Cortex," Annals of the New York Academy of Sciences 1225 (2011): 59-71.

86 Lev Grossman ve Harry McCracken, "The Inventor of the Future," Time, 17 Ekim 2011, s. 44.

87 A. D. Craig, "How Do You Feel? Interoception: The Sense of the Physiological Condition of the Body," Nature Reviews Neuroscience 3 (2002): 65566.

88 Arthur D. Craig, "How Do You Feel – Now? The Anterior Insula and Human Awareness," Nature Reviews Neuroscience 10, no. 1 (January 2009): 59-70.

89 G. Bird ve diğ., "Empathic Brain Responses in Insula Are Modulated by Levels of

Alexithymia but Not Autism," Brain 133 (2010): 1515-25.

90 Somatik markerler: bu devre diğerlerinin arasında sağ somatosensori (bedensel-duyusal) insular korteksi ve amigdalayı kapsar. Antonio Damasio, The Feeling of What Happens (New York: Harcourt, 1999).

91 Farb ve diğ., "Attending to the Present."

7

KENDİMİZİ BAŞKALARININ BİZİ GÖRDÜĞÜ GİBİ GÖRMEK

Kaliforniya'daki bir teknoloji firmasının yöneticisi, "Bizde 'hıyarlar bu kapıdan giremez' diye bir kural var, ama baş teknoloji görevlimiz öyle biri," dedi bana. "İşini çok iyi yürütüyor, ama adam tam bir zorba, beğenmediği insanları düşmanca davranışlarıyla dışlıyor, sevdiklerine oynuyor."

"Öz-farkındalık düzeyi sıfır," diye ekledi. "Zorbalık yaptığını fark etmiyor bile. Bunu yine yaptığını belirtirseniz, suçu başkasına atıyor, öfkeleniyor ya da sorun sizsiniz diye düşünüyor."

Şirketin CEO'su sonradan bana, "Bu adamla üç ay kadar daha çalıştık ve sonunda onu işten çıkardık. Değişemiyordu; zorbanın tekiydi ve bunu görmüyordu bile," diyecekti.

Genellikle "ipin ucunu kaçırdığımız" ve pek istenmeyen bir davranış biçimine döndüğümüz zaman, ne yaptığımızdan habersiz oluruz. Ve kimse bize söylemezse, öyle kalırız.

Garantili bir öz-farkındalık testi olan "360 derece" değerlendirmede, sizden bir dizi özel davranış ya da kişisel özellik konusunda kendinizi derecelendirmeniz istenir. Kendinize verdiğiniz puanlar, sizi aynı ölçekte derecelendirmelerini istediğiniz bir düzine kadar insanın değerlendirmeleriyle karşılaştırılır. Onları seçme nedeniniz sizi iyi tanımaları ve yargılarına güvenmenizdir; derecelendirmeleriyse isimsizdir, böylece kendilerini açıksözlü olmakta serbest hissederler.

Kendinizi nasıl gördüğünüzle başkalarının sizi nasıl derecelendirdiği arasındaki fark, kendi öz-farkındalığınız konusunda herhangi bir yerden alabileceğiniz en iyi değerlendirmelerden birini sunar. Öz-farkındalık ile güç arasında ilginç bir ilişki vardır. Alt düzey çalışanlarda kişinin kendine verdiği puanlarla başkalarınınki arasında görece az fark vardır. Ama kişinin kuruluş içindeki konumu yükseldikçe, aradaki fark artar.[92]

Terfilerle birlikte öz-farkındalık düzeyi azalıyormuş gibi görünür.

Bir teoriye göre, aradaki farkın artmasının nedeni, birinin kurum içindeki gücü artarken, onun kusurları hakkında konuşmakta yeterince istekli ya da cesur olanların sayısının azalmasıdır. Ayrıca eksikliklerini inkâr eden, ya da en başından bunları göremeyen kişiler de vardır.

Nedeni ne olursa olsun, başkalarına kulak tıkayan liderler kendilerini önderlik ettikleri kişilerden çok daha etkili görürler. Özfarkındalık eksikliği sizi her şeyden habersiz bırakır. TV dizisi The Office'i düşünün.

360 derecelik değerlendirme kendimizi başkalarının gözüyle görme gücünü uygular; bu da öz-farkındalığa giden başka bir yol sunar. İskoç şairi Robert Burns, bu yolu şu dizelerle övmüştür:

Ah tanrılar
Şu yeteneği verse de bize
Kendimizi görebilsek
Başkalarının bizi gördüğü gibi

Daha alaycı bir görüşüyse, her birimizin hoşumuza gitmeyen yönlerimizi seçici bir biçimde unutup, hayranlık veren yönlerimizi hatırlayarak, zihnimizde "kendimi sevebilmek" için olumlu bir özimge yarattığımızı gözlemleyen W.H. Auden sunmuştur. Yaratmaya çalıştığımız imgeyle "başkalarının zihinlerinde beni sevebilmeleri için" benzer bir şey yaptığımızı da eklemiştir.

Filozof George Santayana başlangıç noktasına dönerek, diğer insanların hakkımızda ne düşündüklerinin pek az önemli olacağını belirtmiştir; ne var ki öğrendiğimiz anda bu düşünce, "kendi hakkımızda düşündüklerimiz üzerinde derin izler bırakır." Sosyal filozoflar bu aynalama etkisini "ayna benlik" olarak adlandırmışlardır: yani, başkalarının bizi nasıl gördüğü hakkındaki tasavvurumuz.

Bu görüşe göre, benlik duygumuz sosyal etkileşimlerimizden doğar; başkaları, bizi kendimize yansıtan aynalarımızdır: Bu fikir, "Ben, olduğumu düşündüğünü düşündüğüm kişiyim," şeklinde özetlenmiştir.

BAŞKALARININ GÖZLERİ VE KULAKLARIYLA

Hayat, başkalarının bizi gerçekte nasıl gördüğünü görebilmemiz için çok az fırsat sunar. Bill George'un Harvard İşletme Okulu'nda verdiği Otantik Liderlik Gelişimi adlı dersin en popüler dersler arasında yer almasının ve her seferinde aşırı talep görmesinin nedeni bu olabilir (aynı şey Stanford İşletme Okulu'ndaki benzer bir ders için de geçerlidir).

George'un bana dediği gibi, "Güvendiğimiz birine hayatımızın hikâyesini anlatışımızı duyana dek kim olduğumuzu bilmeyiz." George, öz-farkındalık artışını hızlandırmak için, kendi deyişiyle "Gerçek Kuzey Grupları"nı yaratmıtış; "Gerçek Kuzey" deyimi, kişinin iç pusulasını ve temel değerlerini bulmasına gönderme yapıyor. George'un dersi öğrencilere böyle bir grupta yer alma olanağı veriyor.[93]

Grubun öğretilerinden biri şöyle: kendini bilmek kendini ifşa etmekle başlar.

On iki adımlı toplantılar ya da terapi grupları kadar (hatta belki daha da fazla) açık ve samimi olan (herkesin oluşturabileceği) bu gruplar, George'a göre, "üyelerin başka yerde –çoğunlukla en yakın aile bireylerine bile– açabileceklerini düşünmedikleri kişisel meselelerini tartışabildikleri güvenli bir yer" sağlıyor.

Mesele sadece kendimizi başkalarının bizi gördüğü gibi görmek değil. Bir de kendimizi başkalarının bizi duyduğu gibi duymak var. Duymayız.

Surgery dergisi, cerrahların ses tonunun hastalarıyla görüşmeleri sırasında kaydedilen on saniyelik parçalar temelinde değerlendirildiği bir çalışmayı gündeme getirdi.[94] Sesleri değerlendirilen cerrahların yarısına yanlış uygulamadan ötürü dava açılmış, yarısına açılmamıştı. Mahkemeye verilmiş olanların sesi çoğunlukla daha baskın ve umursamaz olarak değerlendiriliyordu.

Cerrahlar hastalarına teknik ayrıntıları açıklamak, ayrıca ameliyatın en kötü risklerini anlatmak için diğer hekimlerden daha fazla zaman harcarlar. Hastaları şiddetli bir anksiyete ve duygusal işaretlere karşı yüksek bir teyakkuz haline sokabilecek, güç bir konuşmadır bu.

İş hastanın teknik detayları –ve korkutucu potansiyel riskleri– açıklayan cerrahı dinlemesine geldiğinde, beynin tehlike radarı uyarıya geçip bütün bunların aslında ne derece güvenli olabileceğine dair işaret ve ipuçları arar. Bu duyarlılık artışı, cerrahın ses tonuyla aktarılan empati ya da ilginin –veya daha çok, ikisinin de eksikliğinin– bir terslik olursa hakkında dava açılıp açılmayacağını önceden belirlemesinin nedenlerinden biri olabilir.

Kafatasımızın akustiği, kulağımıza gelen sesimizi başkalarının duyduğundan çok farklı kılar. Ama ses tonumuz söylediklerimizin etkisi açısından son derece önemlidir: araştırmalara göre, insanlar olumsuz performans geribildirimini sıcak, destekleyici bir ses tonuyla aldıklarında, olumsuz geribildirime rağmen olumlu duygularla ayrılırlar. Ama olumlu performans eleştirilerini soğuk ve mesafeli bir ses tonuyla aldıklarında, iyi habere rağmen sonuçta kendilerini kötü hissederler.[95]

Surgery'deki makalede önerilen çarelerden biri şuydu: doktorlara hastalarıyla konuştukları sıradaki seslerinin bant kaydını verin ki, nasıl çıktığını anlayıp, seslerinin empati ve ilgi iletmesini –kendilerini başkalarının duyduğu gibi duymalarını– sağlamanın yolları hakkında ders alabilsinler.

GRUP DÜŞÜNCESİ: PAYLAŞILAN KÖR NOKTALAR

Yüksek faizli türevlere dayanan yatırım araçlarındaki ekonomik çöküşün ardından, görevi tam da o türev araçlarını yaratmak olan bir finansçı ile görüşme yapıldı. Adam işinde düzenli olarak tomar tomar yüksek faizli ipotekleri alıp üç dilime ayırdığını açıkladı: kötünün iyisi, o kadar iyi olmayan ve kötünün kötüsü. Ardından dilimlerin her birini alıp yine üçe bölüyor ve her birine dayalı yatırımlar için türevler yaratıyordu.

"Kim alır bunları?" sorusuna yanıtı şuydu: "Ahmaklar."

Tabii ki, bunların risk almaya değmeyeceği yönündeki işaretleri yok sayan ve kararlarını destekleyebilecek her şeyi vurgulayan, görünüşte çok akıllı kişiler bu türevlere yatırım yapmıştı. Aksi yöndeki delilleri yok sayma eğilimi paylaşılan bir kendini kandırma yoluyla yayıldığında, grup düşüncesine dönüşür. Değer verilen bir görüşü (geçersiz olduğunu gösteren verileri dikkate almayarak) koruma yönündeki dile getirilmeyen ihtiyaç, kötü kararlara götüren ortak kör noktalara neden olur.

Başkan George W. Bush'un yakın çevresi ve hayali "kitle imha silahları"na dayanan Irak'ı kuşatma kararları, buna klasik bir örnektir. İpotek türevlerindeki çöküşü besleyen finans oyuncularının çevreleri de öyle. Her iki katastrofik grup düşüncesi örneği de, kendi kendini olumlayan bir olumsuzluk sarmalında doğru soruları soramayan ya da olumsuz verileri yok sayan yalıtılmış karar alıcıları kapsıyordu.

Biliş, bir grubun ya da ağın üyeleri arasında paylaşılır: bazı kişiler bir

alanda uzmanken, bazıları tamamlayıcı uzmanlık gücüne sahiptir. Enformasyon grup arasında ve içinde serbestçe aktığında, en iyi kararlar verilecektir. Ancak grup düşüncesi, bilmemiz gereken her şeyi biliyoruz şeklindeki dile getirilmeyen varsayımla başlar.

Çok varlıklı insanların yatırımlarını yöneten bir firma, Daniel Kahneman'a sahipsiz bir hazine verdi: firmadaki yirmi beş mali danışmanın elde ettiği sekiz yıllık yatırım sonuçları. Verileri analiz eden Kahneman, belli bir danışmanın yıldan yıla elde ettiği sonuçlar arasında hiçbir ilişki olmadığını gördü; bir başka deyişle, danışmanların hiçbiri müşterilerin parasını yönetmekte tutarlı olarak ötekilerden daha iyi değildi. Sonuçlar, şans eseri elde edilebilecek olanlardan daha iyi değildi.

Yine de herkes özel bir beceri söz konusuymuş gibi davranıyor ve en yüksek performansı gösterenler her yıl büyük ikramiyeler alıyordu. Kahneman, bu sonuçları alıp, firmadaki üst düzey görevlilerle bir akşam yemeğine gitti ve onlara "şansı bir beceriymiş gibi ödüllendiklerini" belirtti.

Bu sarsıcı bir haber olmalıydı. Ama yöneticiler sakin sakin yemeklerine devam ettiler. Kahneman, "Sonuçların çabucak hasıraltı edildiğinden ve firmada hayatın eskisi gibi devam ettiğinden hiç şüphem yok," diyor.[96]

O sektörün kültürüne derinlemesine yerleşmiş olan beceri yanılsaması sorgulanıyordu. Ama "bu tür temel varsayımlara meydan okuyan – dolayısıyla da insanların geçim kaynağını ve öz-saygısını tehdit eden– gerçekler hiç özümsenmiyor," diye ekliyor Kahneman.

İnsan hakları hareketinin fokur fokur kaynadığı 1960'lı yıllarda, Kaliforniya'da o sırada Afrika kökenli Amerikalıları işe almayan yerel bir markette grev yapanlara katılmıştım. Ama ancak yıllar sonra, o dönemde Berkeley'deki California Üniversitesi'nde görev yapan Nijeryalı antropolog John Ogbu'nun çalışmalarından haberdar olunca – kendi deyişiyle "kast sistemi"ni incelemek üzere yakınlardaki bizim kasabaya gelmişti– bir tür fiili ayrım olan böyle bir sistem bulunduğunu fark ettim.[97] Benim gittiğim lisede herkes beyazdı, Asyalılar ve Hispanikler tek tüktü; bir diğer lisede çoğunluk siyahtı, birkaç Hispanik vardı; üçüncüsüyse hepsinin karışımıydı. Bu konuyu daha önce hiç düşünmemiştim.

Markete gelince, onların ayrımdaki payını kolaylıkla görebiliyordum; ama çevremi saran daha büyük şablonun, insanların yaşadığı, dolayısıyla

(o günlerde) okula gittiği yere içkin genel toplumsal merdivenin farkında değildim. Toplum içindeki eşitsizlik arka planda silikleşir, yönelmekten çok alıştığımız bir şey olur. Onu yeniden kolektif odağımıza getirmek çaba ister.

Böylesi bir kendini aldatma, dikkatin evrensel bir cilvesi gibi görünür. Örneğin, sürücüler direksiyon başındaki yeteneklerini değerlendirdiklerinde, yaklaşık dörtte üçü ortalamadan daha iyi olduğunu düşünüyordu. Gariptir ki, bir araba kazası geçirmiş olanların kendilerini daha iyi sürücü olarak değerlendirme olasılığı, sicilinde kaza bulunmayanlara göre daha yüksekti.

Daha da garibi, genelde çoğu kişi kendini, yeteneklerini abartmaya başkalarından daha az yatkın olarak değerlendiriyor. Bu şişirilmiş öz-değerlendirmeler, yetkinlik ve yaratıcılıktan cana yakınlık ve dürüstlüğe kadar her olumlu özellikte görülen "ortalamadan daha iyi" etkisini yansıtıyor.

Kahneman'ın Hızlı ve Yavaş Düşünmek adlı şaşırtıcı kitabındaki açıklamasını, uçakla Boston'dan Londra'ya giderken okudum. Uçak inerken, koridorun öbür köşesindeki, kapaktan gözünü ayıramayan adamla sohbet ettim. Kitabı okumak istediğini söyledi bana ve laf arasında zengin kişilerin varlık yatırımlarını yönettiğinden bahsetti.

Uçağımız uzun pistin üstünde Heathrow'daki çıkış kapımıza doğru ilerlerken, finans firmasıyla ilgili bu hikâye dahil, ana noktaları ona özetledim ve sektörünün şansı bir beceriymiş gibi ödüllendirdiğine işaret ettiğini ekledim.

Omuz silkerek, "Sanırım artık kitabı okumama gerek kalmadı," diye yanıtladı.

Kahneman ulaştığı sonuçları para yöneticilerinin kendilerine bildirdiğinde, onlar da benzer bir kayıtsızlıkla yanıt vermişlerdi. Yazarın bu tür rahatsız edici veriler için dediği gibi, "Akıl bunları sindiremiyor."

Grubun kayıtsızlık ya da baskılama mezarına neleri gömdüğünü aydınlatmak için meta-biliş –bu örnekte, farkında olmayışımızın farkındalığı– gereklidir. Berraklık, farkına varmadıklarımızı ve farkına varmadığımızı fark etmediklerimizi anlamakla başlar.

Akıllıca riskler, içinizdeki altıncı hisle kıyaslanıp sağlaması yapılan geniş çaplı ve doymak bilmeyen veri-toplamaya dayanır; aptalca kararlarsa, fazlaca dar olan bir girdi tabanından geliştirilir. Güvendiğiniz ve saygı duyduğunuz kişilerden gelen açık yürekli geribildirimler,

çarpıtılmış enformasyon girdilerine ya da tartışmalı varsayımlara karşı korunmaya yardımcı olabilecek bir öz-farkındalık kaynağı yaratır. Grup düşüncesine karşı bir başka panzehir de, bağlantı alanınızı rahat ettiğiniz bölgenin ötesinde genişletmek ve dürüst kalmanızı sağlayan doğru düzgün sırdaşlardan geniş bir çevre oluşturarak iç grup yalıtımına karşı aşılanmaktır.

Akıllıca bir çeşitlendirme, geniş bir yaş ve müşteri aralığını, taze bir bakış açısı sunabilecek herkesi kapsayacak şekilde cinsiyet ve etnik grup dengesinin ötesine geçer.

Bir bulut yazılım şirketinden üst düzey bir yönetici, "Faaliyetimizin erken bir evresinde, sunucu sistemimiz çöktü," dedi. "Rakiplerimiz bizi izliyorlardı ve çok geçmeden muhabirler neler olduğunu öğrenmek için art arda bizi aramaya başladılar. Telefonlara cevap vermedik, çünkü ne diyeceğimizi bilmiyorduk.

"Derken, eskiden gazeteci olan bir çalışanımız yaratıcı bir çözüm buldu: sunucu sistemimizin başına ne geldiği –sorunun ne olduğu, nasıl çözmeye çalıştığımız, her şey– hakkında tamamen açık olduğumuz, 'Trust Cloud' [Güven Bulutu] adında bir web sitesi."

Oradaki üst düzey yöneticilerin çoğuna yabancı gelen bir fikirdi bu; yüksek derecede gizliliğin âdet olduğu teknoloji şirketlerinden gelmişlerdi. Sorunu kendilerine saklamaları gerektiği yolundaki sorgulanmayan varsayım, grup düşüncesinin üreyebileceği bir kaynaktı.

"Ama saydamlaştığımız anda," diyor yönetici, "sorun kalmadı. Müşterilerimiz olan biteni öğrenebileceklerine ikna oldular, muhabirler de aramayı kesti."

ABD Yüksek Mahkemesi yargıçlarından Felix Frankurter'in bir keresinde dediği gibi, "Güneş ışığı en iyi dezenfektandır."

92 Bkz Fabio Sala, "Executive Blindspots: Discrepancies Between Self-Other Ratings," Journal of Consulting Psychology: Research and Practice 54, no. 4 (2003): 222-29.

93 Bill George ve Doug Baker, True North Groups (San Francisco: BerrettKoehler, 2011), s. 28.

94 Nalini Ambady ve diğ., "Surgeon's Tone of Voice: A Clue to Malpractice History," Surgery 132, no. 1 (2002): 5-9.

95 Michael J. Newcombe ve Neal M. Ashkanasy, "The Role of Affective Congruence in Perceptions of Leaders: An Experimental Study," Leadership Quarterly 13, no. 5 (2002): 601-604.

96 Kahneman, Thinking Fast and Slow, s. 216.

97 John U. Ogbu, Minority Education and Caste : The American System in Cross-Cultural Perspective (New York: Academic, 1978).

8

BİR ÖZ-DENETİM REÇETESİ

Oğullarım daha iki yaşlarındayken keyifleri kaçtığında, kimi zaman onları sakinleştirmek için dikkatlerini başka yere çekmeye çalışırdım: “Şu minik kuşa bakın,” der, ya da bakışımla veya parmağımla odaklarını şuna ya da buna yönelterek coşkulu bir sesle, “Bu da ne?” diye sorardım.

Dikkat duyguları düzenler. Bu küçük taktik, tedirgin amigdalayı sakinleştirmek için seçici dikkati kullanır. Bir bebeğin dikkati ilginç bir odak noktasına ayarlı kaldığı sürece, sıkıntı diner; o şey büyüsünü kaybettiği anda sıkıntı, eğer hâlâ amigdaladaki ağa tutunuyorsa, kükreyerek geri gelir.[98] İşin püf noktası, elbette, amigdalanın sakinleşmesi için yeterince uzun bir süre bebeğin merakını uyanık tutmaktır.

Bebekler bu dikkat manevrasını kendileri için kullanmayı öğrenirken, ilk duygusal öz-düzenleme becerilerinden birini –hayattaki yazgıları açısından büyük önem taşıyan bir beceri– edinirler: afacan amigdalanın nasıl yönetileceği. Böyle bir manevra yönetsel dikkat gerektirir; bebeğin “çaba gerektiren kontrol” –bilinçli odaklanma, dikkat dağıtıcıları görmezden gelme ve dürtüyü engelleme– becerisini sergileyebildiği, hayatının üçüncü yılında gelişmeye başlar.

Anne-babalar bu dönüm noktasını, bebek bir ayartıcıya bilinçli olarak “hayır” demeyi seçtiği zaman fark edebilirler; tabağındaki yemekten birkaç lokma daha yedikten sonra tatlıyı beklemek gibi. Bu da yine, gelişerek irade gücüne ve öz-disipline dönüşen yönetsel dikkate dayanır; bir hedefe odaklı kalabilmek için rahatsız edici duygularımızı idare etmek ve kaprislere aldırmamakta olduğu gibi. Sekiz yaşına geldiklerinde, çocukların çoğu yönetsel dikkate daha yüksek derecede hâkim olurlar. Bu zihinsel araç, okumayı öğrenme, hesap yapma ve genel akademik konular gibi bilişsel becerilere yönelik diğer beyin ağlarının işleyişini yönetir (bu konuyu 5. kısımda daha ayrıntılı olarak

inceleyeceğiz).

Aklımız, yaptığımız her şeyi rayında tutmak için öz-farkındalığı kullanır: meta-biliş –düşünmek hakkında düşünmek– zihinsel işlemlerimizin nasıl gittiğini bilmemizi sağlar ve gerektiğinde onları düzeltir; meta-duygu aynı şeyi duygu ve dürtü akışını düzenlemek için yapar. Zihnin tasarımında öz-farkındalık, kendi duygularımızı düzenlemek, ayrıca başkalarının ne hissettiğini duyumsamak amacıyla inşa edilmiştir. Sinirbilimciler öz-denetimi, hayatta yönümüzü bulmak açısından büyük önem taşıyan öz-farkındalık ve öz-düzenleme gibi zihinsel becerileri yöneten yürütme işlevinin temelindeki beyin bölgelerinin merceğinden görürler.[99]

Yönetsel dikkat, öz-yönetimin anahtarıdır. Odağımızı bir şeye yöneltme ve ötekileri görmezden gelme gücü, buzdolabındaki çikolatalı kremalı pastaları fark ettiğimizde aklımıza göbeğimizi getirmemizi sağlar. Bu küçük seçim noktası, öz-düzenlemenin esası olan irade gücünün merkezini barındırır.

Beyin, bedenin anatomik açıdan en son olgunlaşan, büyümeye devam ederek yirmili yaşlarımıza kadar kendini biçimlendiren organıdır; dikkati oluşturan ağlar da beyinle paralel olarak gelişen bir organ gibidir.

Birden fazla çocuk sahibi olan tüm anne-babaların bildiği gibi, her bebek daha ilk günden ötekilerden farklıdır: biri diğerinden daha uyanık, daha sakin ya da daha aktiftir. Bu tür yaradılış farkları çeşitli beyin ağlarının olgunlaşmasını ve genetiğini yansıtır.[100]

Dikkat yeteneğimizin ne kadarı genlerimizden gelir? Bu değişir. Anlaşılan o ki, farklı dikkat sistemlerinin kalıtsallık dereceleri farklıdır.[101] En güçlü kalıtsallık yönetsel kontroldedir.

Yine de, bu yaşamsal becerinin geliştirilmesi büyük ölçüde hayatta ne öğrendiğimize bağlıdır. Epigenetik, yani çevremizin genlerimizi nasıl etkilediğini araştıran bilim, bir dizi geni kalıtım yoluyla devralmanın, bunların olgunlaşması için kendi başına yeterli olmadığını söyler bize. Genlerde, biyokimyasal bir aç/kapat düğmesi var gibidir; hiçbir zaman açılmazlarsa, onlara sahip olmasak da olurdu. “Aç” düğmesi; yediklerimiz, bedenin içindeki kimyasal tepkimelerin dansı ve öğrendiklerimiz de dahil olmak üzere, pek çok biçimde gelir.

İRADE GÜCÜ KADERDİR

Onlarca yıllık araştırmaların sonuçları, irade gücünün yaşam akışını belirlemekteki tekil önemini gösteriyor. İlk araştırmalardan biri, 1960'lı yıllarda küçük bir projeydi; bu projede yoksul evlerden gelen çocuklara diğer yaşam becerileri arasında öz-denetimi de geliştirmelerine yardımcı olan bir anaokul programında özel ilgi gösterildi.[102] Projeyle, çocukların IQ'sunun artırılacağı umuluyordu, ama bu konuda başarılı olunamadı. Yine de yıllar sonra, bu anaokul öğrencileri programa katılmamış çocuklarla karşılaştırıldığında, yaşam akışı içinde ergen hamilelikleri, okulu bırakma, suç işleme oranlarının daha düşük, hatta işe gitmedikleri günlerin sayısının daha az olduğu görüldü.[103] Bu bulgular, artık ABD'nin her yerinde bulunan, şimdiki adıyla Head Start okul öncesi programları için önemli bir gerekçe oldu.

Bir de 1970'li yıllarda Stanford Üniversitesi'nden psikolog Walter Mischel'in yaptığı efsanevi bir çalışma olan "şekerleme testi" vardı. Mischel, dört yaşındaki çocukları birer birer Stanford kampusundaki Bing Anaokulu'ndaki bir "oyun odası"na davet ediyordu. Odada çocuğa şekerlemeler ve başka ikramlarla dolu bir tepsi gösteriliyor ve istediğini seçip alması söyleniyordu.

Ardından zor bölüm başlıyordu. Araştırmacı çocuğa şöyle diyordu: "İstersen şekerlemeni şimdi alabilirsin. Ama ben iş için bir yere gidip gelene kadar onu yemezsen, o zaman iki tane alabilirsin."

Oda dikkat dağıtıcılardan arındırılmıştı: oyuncak yoktu, kitap yoktu, bir tablo bile yoktu. Öz-denetim, bu denli zor koşullara maruz kalan dört yaşındaki bir çocuk için büyük bir beceriydi. Yaklaşık üçte biri şekerlemeyi anında kapıyor, üçte bir kadarıysa iki taneyle ödüllendirilene kadar bitmek bilmeyen on beş dakika boyunca bekliyordu (kalan üçte biri, bu ikisinin ortasında bir yere giriyordu). En kayda değer olan şuydu: tatlının cazibesine direnenler, yönetsel kontrol ölçümlerinde, özellikle de dikkatin yeniden yönlendirilmesinde daha yüksek puanlar alıyordu.

İrade gücünün anahtarı odaklanma biçimimizdedir, diyor Mischel. Şeytana uymamak için mücadele eden küçük çocukları gözlemleyerek geçirdiği yüzlerce saat, kendi deyişiyle, "stratejik dikkat tahsisi"nin kritik beceri olduğunu ortaya koyuyor. Tam on beş dakika bekleyen çocuklar, bunu oynuyormuş gibi yapmak, şarkı söylemek ya da gözlerini kapatmak gibi taktiklerle kendilerini oyalayarak yapıyorlardı. Çocuk şekerlemeye şöyle bir göz atarsa, hapı yutuyordu (daha doğrusu, şekerlemeyi).

Dikkatin, hepsi de yönetsel işlevin boyutları olan en az üç alt çeşidi, anında doyum arzusuna karşı kendimizi tutmaya çalıştığımız zaman devreye girer. Bunların ilki, dikkatimizi fena halde çeken bir arzu nesnesinden odağımızı istemli olarak uzaklaştırma becerisidir. İkincisi, yani dikkat çelen unsura direnmek, yeniden o ağız sulandıran şeye doğru çekilmek yerine başka bir yere –sözgelimi, hayali bir oyuna– odaklı kalmamızı sağlar. Üçüncüsü ise bizi, daha sonra alınacak iki şekerleme gibi, gelecekteki bir hedefe odaklı tutar. Bütün bunlar irade gücü anlamına gelir.

Şekerleme testi gibi zorlu bir durumda öz-denetim sergileyen çocuklar için sorun yok. Peki gerçek hayattaki dikkat dağıtıcılara direnmek konusunda ne söylenebilir? Yeni Zelanda'daki Dunedin'li çocukların örneğine bakalım.

Nüfusu yüz binin biraz üzerinde olan Dunedin, ülkenin en büyük üniversitelerinden birini barındırıyor. Bu birleşim, kenti, yaşam başarısının bileşenleri konusunda bugüne dek yıllık bilim tutanaklarında görülen belki de dek en anlamlı çalışma için hazır hale getirdi.

Göz korkutacak kadar hırslı bir projede, 1.037 çocuk –on iki aylık bir dönem içerisinde doğmuş olan tüm bebekler– çocukluk dönemleri boyunca dikkatle incelendi ve sonra çeşitli ülkelerden toplanmış bir ekip tarafından onlarca yıl izlendi. Ekip, her biri özfarkındalığın ana göstergesi olan öz-denetim konusunda kendine ait bir bakış açısına sahip olan çok sayıda disiplini temsil ediyordu.[104]

Bu çocuklar okul yılları boyunca bir yandan hüsran ve huzursuzluk duygularına karşı dayanıklılıklarının, diğer yandan da yoğunlaşma ve sebat güçlerinin değerlendirildiği çok sayıda testten geçirildi.[105]

Yirmi yıllık bir aradan sonra, çocukların yüzde 4'ü dışında tümü izlendi (Yeni Zelanda gibi durağan bir ülkede, sözgelimi aşırı hareketli ABD'ye kıyasla çok daha kolay kotarılan bir iş). Artık birer genç yetişkin olan bu çocuklar, şu konularda değerlendirildi:

- *Sağlık.* Fiziksel muayeneler ve laboratuar testleriyle kalpdamar, metabolizma, psikiyatri, solunum, hatta diş ve enflamasyon durumları incelendi.
- *Maddi Varlık.* Tasarruf yapıp yapmadıklarına, tek başına çocuk yetiştirip yetiştirmediklerine, evlerinin, kredi sorunlarının, yatırımlarının ya da emeklilik

fonlarının olup olmadığına bakıldı.

- *Suç.* Bir suçtan hüküm giyip giymediklerini anlamak için Avustralya ve Yeni Zelanda'daki tüm mahkeme kayıtları incelendi.

Çocukluk dönemlerinde öz-denetimleri ne kadar güçlüyse, otuzlu yaşlarında Dunedinli çocukların durumu o kadar iyiydi. Daha sağlıklı, mali açıdan daha başarılıydılar ve yasaya itaat eden vatandaşlar olmuşlardı. Çocukken dürtü yönetimleri ne kadar kötüyse, durumları o kadar kötü, sağlıkları o kadar aksak, sabıkalı olma olasılıkları da o kadar yüksekti.

Büyük şok: istatiksel analizler, bir çocuğun öz-denetim düzeyinin, yetişkinlik dönemindeki mali başarısı ve sağlığı (ayrıca adli sicili) konusunda, toplumsal sınıf, ilk ailenin zenginliği ya da IQ kadar güçlü bir tahmin unsuru olduğunu gösterdi. İrade gücünün yaşam başarısında tamamen bağımsız bir etken olduğu ortaya çıktı; hatta çocukluktaki öz-denetimin, mali başarı açısından gerek IQ'dan, gerekse ilk ailenin toplumsal sınıfından daha güçlü bir tahmin unsuru olduğu anlaşıldı.

Aynısı okul başarısı için de geçerli. Amerikalı sekizinci sınıf öğrencilerine ya şimdi bir dolar ya da bir hafta sonra iki dolar teklif edildiği bir deneyde, bu basit öz-denetim ölçütünün not ortalamalarıyla IQ'dan daha fazla bağıntılı olduğu görüldü. Yüksek düzeyde öz-denetim, yalnız daha iyi notların değil, ayrıca iyi bir duygusal ayarın, daha iyi kişiler arası becerilerin, güvenlik duygusunun ve uyum yeteneğinin habercisidir.[106]

Sonuç: çocuklar ekonomik açıdan en ayrıcalıklı çocukluk dönemini yaşayabilirler, ancak hedeflerinin peşinde koşarken doyumu erteleme konusunda ustalaşmazlarsa, bu ilk avantajlar yaşam içerisinde yok olabilir. Örneğin ABD'de, zenginlik açısından ilk yüzde 20'ye giren anne-babaların çocuklarının ancak beşte ikisi sonuçta kendini bu ayrıcalıklı konumda buluyor; yaklaşık yüzde 6'sı ise gelir bakımından son yüzde 20'ye sürükleniyor.[107] Bilinçlilik, uzun vadede iyi okullar, üniversite giriş sınavlarına hazırlayan özel hocalar ve eğitim amaçlı pahalı yaz okulları kadar güçlü bir destek gibi görünüyor. Gitar çalmanın ya da kobay besleyip kafesini temizleme sözünü tutmanın değerini hafife almayın.

Bir başka sonuç: Çocukların bilişsel kontrol kapasitesini artırmak için

yapabileceğimiz her şey onlara yaşam boyu yardımcı olur. Kurabiye Canavarı bile daha iyisini yapmayı öğrenebilir.

KURABİYE CANAVARI ISIRIK ALMAYI ÖĞRENİYOR

Bert ve Ernie'nin, Büyük Kuş'un, Kurabiye Canavarı'nın, ve Susam Sokağı'nın yayınlandığı 120'den fazla ülkede çok sevilen bu grubun geri kalanlarının TV karargâhı olan Susam Çalıştayı'na uğradığım gün, çekirdek kadronun biliş ve beyin bilimcilerle toplantısı vardı.

Susam Sokağı'nın DNA'sı, öğrenme bilimini eğlenceyle sarmalıyor. Programın çalıştayında, Joan Ganz Cooney Merkezi'nin idari direktörü Michael Levine, "Susam Sokağı'ndaki her klipin merkezinde bir müfredat amacı var," dedi. "Gösterdiğimiz her şey eğitim değeri açısından önceden test ediliyor."

Akademik uzmanlardan oluşan bir ağ programın içeriğini gözden geçiriyor, gerçek uzmanlarsa –anaokul öğrencilerinin kendileri– hedef izleyicilerin mesajı anlayacağından emin oluyor. Bir matematik konsepti gibi belirli bir odağı olan programlar da, anaokul öğrencilerinin gerçekte öğrendikleri şey üzerindeki eğitimsel etkileri açısından bir kez daha test ediliyor.

Bilimcilerle yapılan o günkü toplantının teması, bilişsel temellerdi. Levine, "Programlar geliştirilirken üst düzey araştırmacıları üst düzey yazarlarla birlikte oturtmaya ihtiyaç duyuyoruz," dedi. "Ama işi doğru yapmak için, bilim insanlarını dinlememiz, ama sonra üzerinde oynamamız, biraz eğlenmemiz gerekiyor."

Kurabiye Tadımcıları Kulübü ile ilgili bir bölümün gizli sosu olan dürtü kontrolü konusundaki bir derse bakalım. Susam Sokağı'ndaki Hooper's Mağazası'nın sahibi Alan, kulübün tadıp test edeceği kurabiyeleri pişiriyor; ama kimse Kurabiye Canavarı'nın aralarına katılacağını öngörmemiş. Kurabiye Canavarı sürpriz yaparak sahneye çıktığında, tabii ki bütün kurabiyeleri yemek istiyor.

Alan, Kurabiye Canavarı'na, eğer kulübe üye olmak istiyorsan, tüm kurabiyeleri yalayıp yutma dürtünü kontrol altına almalısın, diyor. Bunun yerine deneyimin tadını çıkarmayı öğreneceksin. Önce kurabiyeyi alıp kusurlarını inceleyeceksin, sonra koklayacaksın, sonra küçük bir ısırık alacaksın. Ama dürtünün timsali olan Kurabiye Canavarı'nın tek

yapabildiği kurabiyeyi hızla mideye indirmek oluyor.

Eğitim ve araştırma konusunda kıdemli başkan yardımcısı Rosemarie Truglio, öz-denetim stratejilerini bu bölümde doğru anlatabilmek için, şekerleme testinin ardındaki beyin olan Walter Mischel'in ta kendisine danıştıklarını söylüyor.

Mischel, Kurabiye Canavarı'na "kurabiyeyi başka bir şey olarak düşünme" gibi bilişsel kontrol stratejilerini ve bu şeyi kendine hatırlatmayı öğretmelerini önermiş. Böylece Kurabiye Canavarı, kurabiyenin yuvarlak olduğunu ve yo-yo'ya benzediğini görüyor ve görev duygusuyla kurabiyenin bir yo-yo olduğunu kendine defalarca hatırlatıyor. Ama yine de sonuçta mideye indiriveriyor.

Kurabiye'nin sadece küçük bir ısırık almasına –irade gücünün büyük bir zaferi– yardımcı olmak için, Mischel farklı bir dürtüyü geciktirme stratejisi önermiş. Alan, Kurabiye Canavarı'na, "Bunun senin için zor olduğunu biliyorum, ama hangisi daha önemli: şimdi bu kurabiye mi, yoksa her türlü kurabiyeyi elde edebileceğin kulübe girmen mi?" diyor. Bu işe yarıyor.

Kurabiyenin en ufak bir imasıyla kolayca dağılan bir akıl, yüksek matematik şöyle dursun, kesirleri anlama konusunda bile kalıcı bir güce sahip olmayacaktır. Susam Sokağı müfredatının bazı bölümleri, "BTMM" konularını –bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik– ele almanın önkoşulu olan bir zihinsel düzlem yaratan yönetsel kontrolün bu tür öğelerini vurguluyor.

Truglio şöyle açıkladı: "İlk sınıfların öğretmenleri diyorlar ki, çocuklar oturmaya, odaklanmaya, duygularını idare etmeye, talimatları dinlemeye ve arkadaş edinmeye hazır olarak bana gelmeliler. O zaman onlara harfleri ve sayıları öğretebilirim."

Levin'in dediğine göre, "bir matematik anlayışının ve erken okuryazarlık becerilerinin geliştirilmesi," okul öncesi yıllarında yönetsel işlevdeki değişimlere dayanan öz-denetimi gerektirir. Yönetsel işlevlerle ilişkili ket vurucu denetimler, hem erken matematik hem de okuma yeteneğiyle yakından bağıntılıdır. "Bu öz-düzenleme becerilerinin öğretilmesi, aslında bu becerileri az gelişmiş olan çocukların beyinlerinin bazı bölümlerini yeniden yapılandırabilir."



SEÇME GÜCÜ

Bu sanat eserini beğendiniz mi? Dünyanın dört bir yanındaki insanlar, bunun gibi manzara tasvirlerinin en sevdikleri resimler arasında yer aldığını söylüyorlar: yüksek bir bakış açısından suya, ovaya, belki bazı hayvanlara bakan pastoral bir görüntü. Bu evrensel tercih belki de, türümüzün savanalarda dolaştığı ya da korunma ve sıcaklık için bir yamaca gizlenmiş mağaralarda bir araya toplandığı, insanlığın tarihöncesindeki o uzun döneme dayanıyor.

Buradan itibaren dikkatinizi yazdıklarımdan ayırmamayı başarır ve o huzurlu manzaraya bir daha bakmazsanız, belki zihninizde sizi göz atmaya zorlayan bir çekim gücü hissetmekle birlikte, kendi beyninizde odaklanma ile dikkat dağılması arasında bir çekişme yaratırsınız. Ne zaman bir şeye odaklı kalıp başka bir şeyin cazibesini göz ardı etmeye çalışsak, bu gerilimi yaşarız. Bunun anlamı, sinirsel bir çatışmanın, aşağıdan yukarıya doğru devreye karşı yukarıdan aşağıya doğru devrede uyarıcı düzeyde bir halat çekme oyununun süregeldiğidir.

Bu arada, şu sanat eserine göz atmayın; buraya, beyninizde olan bitenler hakkında benim söylediklerime bakın. Bu içsel çatışma, çocuğun aklı matematik ödevinden uzaklaşıp en iyi arkadaşından gelen mesajları kontrol etmek istediğinde, savaşımını iki misline çıkarır.[108]

Lise öğrencilerini doğal matematik yetenekleri konusunda test ederseniz, bir dağılım görürsünüz: bazı çocuklar berbattır, birçoğu şöyle

böyledir, yüzde 10 kadarı da büyük bir potansiyel sergiler. Bu ilk yüzde 10'u alıp zorlu bir matematik dersi görürken bir yıllığına izleyin; çoğu en yüksek notları alacaktır. Ama öngörülenin aksine, bu yüksek potansiyelli öğrencilerin bir kısmının geleceği pek parlak olmayacaktır.

Şimdi bu matematik öğrencilerinin her birine gün içinde rastgele zamanlarda çalan ve o anki ruh hallerini değerlendirmelerini isteyen bir alet verin. Eğer matematik çalışmakta iseler, başarılı olanlar, kaygılı ruh hallerinin olumlu ruh hallerinden çok daha fazla olduğunu bildireceklerdir. Ancak başarısız olanlar tam tersini belirteceklerdir: kaygılı hallerinin keyifli hallerinden yaklaşık beş kat fazla olduğunu.[109]

Büyük bir öğrenme potansiyeline sahip kişilerin neden zaman zaman bocalayabildiğinin sırrı bu oranda saklıdır. Biliş biliminin bize dediği gibi, dikkatin kapasitesi sınırlıdır: işleyen bellek, belirli bir anda ancak o kadarını aklımızda tutmamıza izin veren bir darboğaz yaratır (1. Bölüm'de gördüğümüz gibi). Endişelerimiz dikkatimizin sınırlı kapasitesine tecavüz ettiğinde, bu ilgisiz düşünceler, sözgelimi matematik için bırakılmış bant genişliğini daraltır.

Kaygılanmakta olduğumuzun farkına varıp odağımızı yenilemek için adım atma yeteneği, öz-farkındalığa dayanır. Bu tür bir metabiliş, ister cebir denklemleri, ister yemek tariflerinin uygulanması ya da modacılık söz konusu olsun, aklımızı eldeki işe en uygun durumda tutmamızı sağlar. En iyi yeteneklerimiz ne olursa olsun, öz-farkındalık bunları doruk noktasında sergilememize yardım edecektir.

Dikkatin pek çok nüansı ve çeşidi arasından, iki tanesi öz-farkındalık açısından son derece önemlidir. Seçici dikkat, tek bir hedefe odaklanıp başka her şeyi görmezden gelmemizi sağlar. Açık dikkatse, çevremizdeki ve içimizdeki dünyadan geniş çapta enformasyon almamızı ve aksi takdirde gözden kaçıracağımız ince işaretleri toplamamızı sağlar.

Bu dikkat türlerinin her ikisindeki aşırılıklar –dışarıya çok fazla odaklanmak ya da çevremizde olan bitene çok fazla açık olmak– Richard Davidson'un ifadesiyle, "kendinin farkında olmayı imkânsızlaştırabilir."[110] Yönetsel işlev, dikkatin kendisine yönelik dikkati, ya da daha genel olarak, zihinsel hallerimizin farkındalığını içerir; bu da odağımızı izleyip rayında tutmamızı sağlar.

Yönetsel işlev (bilişsel kontrol bazen böyle adlandırılır) öğretilebilir (az önce gördüğümüz ve 5. Kısım'da daha ayrıntılı olarak inceleyeceğimiz gibi). Yönetsel becerilerin okul öncesi öğrencilerine

öğretilmesi, onları okul yıllarına yüksek bir IQ'dan ya da okumayı önceden öğrenmiş olmaktan daha hazır hale getirir.[111] Susam Sokağı ekibinin de bildiği gibi öğretmenler, öz-disiplin, dikkat kontrolü ve dikkat dağıtıcılara direnme yeteneğiyle ifade bulan, iyi yönetsel işlevli öğrencileri isterler. Bu tür yönetsel işlevler, okul süresince matematik ve okuma derslerinde iyi notların, çocuğun IQ'sundan ayrı olarak –ve ondan daha iyi– habercisidir.[112]

Bu durum yalnızca çocuklar için geçerli değildir elbette. Odağımızı tek bir şeye yöneltip ötekileri görmezden gelme gücü, irade gücünün merkezinde yatar.

KEMİK TORBASI

5. yüzyıl Hindistan'ında keşişler, insan biyolojisinin itici yönlerini içeren "otuz iki beden parçası" üzerinde düşünmeye teşvik edilirlerdi: dışkı, safra, balgam, cerahat, kan, yağ, sümük vb. Bu tatsız yönlere odaklanmanın amacı, kişiyi kendi bedeninden uzaklaştırmak, aynı zamanda dini inançlarından ötürü bekâr olan keşişlerin şehvetten uzak durmalarına yardım etmek – bir başka deyişle, irade gücünü desteklemekti.

Filmi hızla bin altı yüz yıl ileri sarıp, bu çilekeş çabayı uç noktadaki karşıtıyla kıyaslayalım. Los Angeles'te yeniyetme seks işçilerini kurtaran bir sosyal hizmet görevlisinin bana dediği gibi: "Bazı çocukların bu denli dürtüsel olabilmeleri inanılmaz bir şey. Sokaklarda yaşıyorlar, ama ellerine bin dolar geçse, gereksindikleri güvenliği bulmak için başlarını sokacakları bir dam edinmek yerine, hepsini en pahalı iPhone'a harcarlar."

Hazırladığı program HIV virüslü gençlerin devlet fonlarıyla sokaklardan kurtulmasına yardım ediyor; onlara ücretsiz tıbbi hizmet, bir daire ve yiyecek için cep harçlığı, hatta bir spor salonuna üyelik veriyor. "Bu çocuklardan bazılarının arkadaşlarının, yardım alabilmek için sokağa çıkıp HIV virüsü kaptıklarını bile gördüm," dedi bana.

Yüksek düzeyde bilişsel kontrol ile hepten yokluğu arasındaki bu tezat, yıllar önce bir şekerlemeyle baştan çıkarılan dört yaşındaki çocuklarda doyumu ertelemeye ilişkin Stanford testinde, daha masum bir şekliyle keşfedilmişti. Stanford'daki bu okul öncesi öğrencilerinin elli yedisi kırk yıl sonra izlendiğinde, dört yaşında şekerlemeye direnen,

“erteleme düzeyi yüksek olanlar”, doyumu hâlâ erteleyebiliyordu, ama “erteleme düzeyi düşük olanlar” dürtüyü bastırmakta hâlâ başarısızdı.

Ardından, ayartılmaya direnirlerken beyinleri tarandı. Erteleme düzeyi yüksek olanlar, düşünce ve eylemleri kontrol etmenin anahtarı olan prefrontal kortekslerindeki –dürtüye hayır diyen sağ alt frontal girusu da içeren– devreleri etkinleştiriyordu. Erteleme düzeyi düşük olanlarsa ventral striatumlarını, yani beynin ödül sistemindeki, uyuşturucu ya da lezzetli bir tatlı gibi ayartıcılara ve suçluluk duygusu yaratan zevklere boyun eğdiğimizde canlanıveren bir devreyi etkinleştiriyordu.[113]

Dunedin araştırmasında, ergenlik yılları bilişsel kontrol açısından özellikle önemliydi. Ergenlik çağında öz-denetimi daha düşük olanların sigaraya başlama, plansız çocuk sahibi olma ya da okulu bırakma olasılığı daha yüksekti; bunların tümü, ilerideki fırsatlara kapıları kapatan ve onları daha düşük gelirli işlere, daha kötü bir sağlık durumuna ve bazı durumlarda suç işlemekle sonuçlanan yaşam tarzlarına mahkûm eden tuzaklardı.

Öyleyse bu, hiperaktivite ya da dikkat eksikliği bozukluğu olan çocukların sorunlu olacakları anlamına mı geliyor? Hiç de değil; çocuklara genel olarak bakıldığında, ADHD’liler arasında kötüden iyiye doğru değişen sonuçlar söz konusuydu. Bu grupta bile, görece daha güçlü bir öz-denetim, okul sırasında yaşadıkları dikkat sorunlarına rağmen, sonuçta daha iyi bir yaşamın habercisiydi.

Yalnızca dört yaşındaki çocuklar ve yeniyetmeler söz konusu değil. Çoğumuzun yaşamında belirgin olan kronik bilişsel yük, görüşüne bakılırsa öz-denetim eşiğimizi alçaltıyor. Dikkatimiz üzerindeki talepler arttıkça, baştan çıkarıcılara direnmekte sanki daha başarısız oluyoruz. Gelişmiş ülkelerdeki obezite salgını, araştırmaların işaret ettiği gibi biraz da hassasiyetimizin artmasına, dikkatimiz dağıldığında otomatik olarak şekerli, yağlı yiyeceklere uzanmamıza bağlı olabilir. Beyin görüntüleme çalışmaları, kilo vermek ve kilosunu korumakta en başarılı kişilerin, yüksek kalorili bir lokma ile karşı karşıya kaldıklarında en fazla bilişsel kontrolü sergilediklerini gösteriyor.[114]

Freud’un ünlü özdeyişi, “id’in olduğu yerde ego da olacaktır,” doğrudan doğruya bu içsel gerilime hitap eder. İd –Dove tuvalet sabununa el atmamızı, o gerçekten çok pahalı lüks maddeyi satın almamızı ya da şu çekici ama zamanımızı boşa harcayan web sitesine tıklamamızı sağlayan dürtüler demeti– zihnin yöneticisi olan egomuzla

sürekli boğuşur. Ego bizim kilo vermemizi, para biriktirmemizi ve zamanımızı etkili biçimde yönetmemizi sağlar.

Aklın arenasında, irade gücü ("ego"nun bir yüzü) üst ve alt sistemler arasındaki bir bilek güreşini temsil eder. İrade gücü dürtülerimizin, tutkularımızın, alışkanlıklarımızın ve arzularımızın çekiştirmesine rağmen hedeflerimize odaklı kalmamızı sağlar. Bu bilişsel kontrol, "sıcak" –hızlı, dürtüsel ve otomatik– duygusal tepkilerimiz karşısında hedeflerimizin peşine düşmek için çaba harcayan "serinkanlı" bir zihinsel sistemi temsil eder.

Bu iki sistem, odaklanmada çok önemli bir farklılığa işaret eder. Ödül devreleri sıcak bilişe, duygusal yükü yüksek düşüncelere sabitlenir, şekerlemenin ayartıcı yanı gibi (lezzetli, tatlı ve sakızımsı). Yük ne kadar büyükse, dürtü de o kadar güçlüdür; arzularımızın daha aklı başında olan prefrontal loblarımızı ele geçirme olasılığı da bir o kadar yüksektir.

Şu prefrontal yönetsel sistemse aksine, kapma dürtüsünü bastırarak ve baştan çıkarıcının kendisini yeniden değerlendirerek (ayrıca şişmanlatır), "sıcağı serinletir". Siz (ya da dört yaşındaki çocuğunuz) bu sistemi, örneğin şekerlemenin biçimini ya da rengini ya da nasıl yapıldığını düşünerek etkinleştirebilirsiniz. Bu odak değişikliği, ona el atmak için gerekli enerji yükünü azaltır.

Mischel, tıpkı Kurabiye Canavarı için önerdiği gibi, Stanford'daki deneylerinde de çocukların bazılarına basit bir zihinsel hileyle yardımcı olmuştu: onlara, şekerin yalnızca çerçeveli bir resim olduğunu hayal etmeyi öğretmişti. Birdenbire akıllarında büyüttükleri o karşı konulmaz şeker parçası, gerçek değilmiş gibi yapabilecekleri, odaklanabilecekleri ya da odaklanmayabilecekleri bir şeye dönüşüyordu. Şekerlemeyle ilişkilerini değiştirmek, tatlıyı kapmayı bir dakikadan fazla erteleyememiş olan çocukların baştan çıkarıcıya on beş dakika boyunca ustaca direnmelerine izin veren zihinsel judonun bir parçasıydı.

Böylesi bir bilişsel dürtü kontrolü, hayatta iyiye işarettir. Mischel'in belirttiği gibi, "Eğer sıcak duygularla başa çıkabilirseniz, o zaman televizyon izlemek yerine üniversite giriş sınavları için ders çalışabilirsiniz. Ayrıca emeklilik için daha fazla tasarruf yapabilirsiniz. Bu sadece şekerlemeyle ilgili bir şey değildir."[115]

İstemli dikkat dağıtıcılar, bilişsel yeniden değerlendirme ve diğer metabiliş stratejileri, psikolojinin oyun kitabına 1970'lerde girdi. Ancak benzeri zihinsel manevralara uzun süre önce, "bedenin mide bulandırıcı"

bölümleri üzerinde düşünen şu beşinci yüzyıl keşişleri de başvuruyordu.

O günlerden kalma bir hikâyeye göre, bu keşişlerden biri yolda yürürken şahane bir kadın koşarak çıkagelir.[116] Kadın o sabah kocasıyla fena halde dalaşmıştır, şimdi de annesiyle babasının evine kaçmaktadır.

Birkaç dakika sonra, peşine düşen kocası belirir ve keşişe, "Saygıdeğer efendim, buradan geçen bir kadın gördünüz mü acaba?" diye sorar.

Keşiş şöyle yanıtlar: "Erkek miydi yoksa kadın mı bilemem ama, bir kemik torbası buradan geçti."

98 M. K. Rothbart ve diğ., "Self-Regulation and Emotion in Infancy," Nancy Eisenberg ve R. A. Fabes, derl., Emotion and Its Regulation in Early Development: New Directions for Child Development No. 55 içinde (San Francisco: Jossey-Bass, 1992), s. 7-23.

99 Birçok bilimsel disiplin öz-denetimi esenlik açısından son derece önemli görür. Davranış kalıtımbilimcileri, bu becerilerin ne kadarının genlerimize, ne kadarının içinde yetiştiğimiz aile ortamına bağlı olduğuna bakarlar. Gelişim psikologları, çocukların olgunlaştıkça öz-denetimde nasıl ustalaştıklarını, hazzı geciktirmekte, dürtüyü yönetmekte, duygusal öz-düzenlemede, planlamada ve bilinçlilikte nasıl aşamalı olarak gelişme gösterdiklerini incelerler. Sağlık uzmanları, öz-denetimle yaşam süresi arasında bir bağ görür; sosyologlarsa, işsizliğin ve suç işlemenin habercisi olarak öz-denetim düşüklüğüne odaklanırlar. Psikiyatrlar, insanlara çocukluk dönemlerinde konulan dikkat eksikliği ve hiperaktivite gibi teşhislere, hayatın ilerleyen dönemlerindeyse ruhsal bozukluklara, sigara içmeye, güvensiz sekse ve sarhoşken araba kullanmaya bakarlar. Son olarak da, iktisatçıların tahminlerine göre öz-denetim, hem ekonomik refahın hem de suçu azaltmanın anahtarı olabilir.

100 Posner ve Rothbart, "Research on Attention Networks as a Model for the Integration of Psychological Science." Uyarıcı sistemle ilgili ağ, talamusla sağ frontal ve parietal korteksi iç içe geçirir ve asetilkolinle ayarlanır. Yönseme, superior parietal, temporal parietal eklemdeki, frontal göz alanlarındaki ve superior kolikulustaki yapıları bir araya getirir ve norepinefrinle ayarlanır. Yönetsel dikkat, anterior singulat, lateral ventral prefrontal ve bazal ganglia alanlarını kapsar ve dopaminle ayarlanır.

101 Seçici dikkat biraz kalıtımsal gibi görünse de, bir sonraki şeye hazır olmamızı sağlayan uyarıcı sistemin kalıtımsallıkla neredeyse hiç ilgisi yoktur. Bkz J. Fan ve diğ., "Assessing the Heritability of Attentional Networks," BMC Neuroscience 2 (2001): 14.

102 Lawrence J. Schweinhart ve diğ., Lifetime Effects: The High/Scope Perry Preschool Study Through Age 40 (Ypsilanti, MI: High/Scope Press, 2005).

103 J. J. Heckman, "Skill Formation and the Economics of Investing in Disadvantaged Children," Science 312 (2006): 1900-1902.

104 Terrie E. Moff ve diğ., “A Gradient of Childhood Self-Control Predicts Health, Wealth and Public Safety,” Proceedings of the National Academy of Sciences 108, no. 7 (15 Şubat 2011) : 2693 -98, http://w.w.w.pnas.org/ cgi /doi /10.1073/pnas.1010 076108.

105 Öğretmenleri, anne-babaları, eğitimli gözlemciler ve kendileri tarafından 3, 5, 7, 9 ve 11 yaşlarında farklı açılardan değerlendirildiler.

106 June Tangney ve diğ., “High Self-Control Predicts Good Adjustment, Less Pathology, Better Grades, and Interpersonal Success,” Journal of Personality 72, no. 2 (2004): 271-323.

107 Tom Hertz, “Understanding Mobility in America,” Center for American Progress, 2006.

108 “In Defense of Distraction” başlıklı makalesiyle bana bu fikri veren Sam Anderson’a teşekkürler. New York, 17 Mayıs 2009, http:/nymag.com/ news/features/56793/index7.html.

109 Jeanne Nakamura, “Optimal Experience and the Uses of Talent,” Mihalyi ve Isabella Csikszentmihalyi, derl., Optimal Experience içinde (New York: Cambridge University Press, 1988).

110 Davidson ve Begley, The Emotional Life of Your Brain.

111 Adele Diamond ve diğ., “Preschool Program Improves Cognitive Control,” Science 318 (2007): 1387–88.

112 Angela Duckworth ve Martin E. P. Seligman, “Self-Discipline Outdoes IQ in Predicting Academic Performance of Adolescents,” Psychological Science 16, no. 12 (2005): 939–44.

113 B. J. Casey ve diğ., “Behavioral and Neural Correlates of Delay of Gratification 40 Years Later,” Proceedings of the National Academy of Sciences 108, no. 36 (September 6, 2011): 14998-15003, http:// w.w.w.pnas.org/cgi/doi/10.1073/pnas.1108561108.

114 Jeanne McCaffery ve diğ., “Less Activation in the Left Dorsolateral Prefrontal Cortex in the Reanalysis of the Response to a Meal in Obese Than in Lean Women and Its Association with Successful Weight Loss,” American Journal of Clinical Nutrition 90, no. 4 (October 2009): 928-34.

115 Walter Mischel; Jonah Lehrer, “Don’t! ” New Yorker, 18 Mayıs 2009’da alıntılanmıştır.

116 Bu öykü Buddhaghosa’nın The Path to Purification adlı kitabında anlatılmışır, İng. çev. Bhikku Nanomoli (Boulder, CO: Shambhala, 1979), I, s. 55.

III. KISIM

•

BAŞKALARINI OKUMAK

9
ÇOK ŞEY BİLEN KADIN

Babası sert bir mizaca sahip olan kadın, çocukluğunda hep onun patlamak üzere olabileceğinden korkarmış. Böylece adına Katrina diyeceğim bu kadın, aşırı tetikte olmayı, kendini kasarak babasının yine bir taşkınlığa doğru yöneldiğini işaret eden küçük işaretleri–ses tonunun yükselmesi, kaşlarını indirerek dik dik bakması– okumayı öğrenmiş.

Bu duygusal radar, Katrina büyüdükçe daha da hassaslaşmış. Örneğin üniversitede, sadece beden dillerini okuyarak, bir öğrenci arkadaşının hocasıyla gizlice yattığını fark etmiş.

Bedenlerinin incelikli bir dansla nasıl senkronize olduğunu görmüş. "Birlikte yön değiştirir, uyum içinde hareket ederlerdi," dedi bana. "Kız kıpırdadığında, hoca da kıpırdardı. Bedensel düzeyde, iki âşık gibi yakından uyum sağladıklarını gördüğümde, aklımdan geçen düşünce, Off, tüyler ürpertici... olurdu.

"Âşıklar bunu yaptıklarını bilmezler, ama ilkel bir düzeyde ikisi birbirlerine muazzam uyum sağlarlar," diye ekledi.

Sadece birkaç ay sonra öğrenci, bu gizli ilişkisini Katrina'ya itiraf etmiş. "İlişkileri bitmişti, ama bedenleri hâlâ birlikteydi," dedi Katrina.

Ne zaman birileriyle birlikte olsa, "İnsanların genellikle hissetmediği düzinelerce enformasyon akışının –bir kaşın kalkması, bir elin hareketi gibi şeylerin– aşırı farkında oluyorum. İnsanı rahatsız ediyor bu. Çok şey biliyorum ve bu beni öldürüyor. Fazlasıyla farkındayım," diyor Katrina.

Katrina'nın sezdiği –kimi zaman da açığa çıkardığı– şeyler, başkalarını sinirlendirmekle kalmayıp, onu da canından bezdirebiliyor. "Bir toplantıya geç geldim, herkesi bekletmiştim. Hepsi de dostça şeyler söylediler; ama bedenleriyle bana anlattıkları hiç de dostça değildi. Duruşlarından ve benimle göz göze gelmeyişlerinden, herkesin kızgın olduğunu görebiliyordum. Hüzünlendim ve boğazımda bir yumru hissettim. Toplantı pek iyi geçmedi."

“Her zaman görmemem gereken şeyleri görüyorum ve bu başlı başına bir sorun,” diye ekledi. “İstemeden özel işlere burnumu sokuyorum. Uzunca bir süre, bildiğim her anlamlı şeyi paylaşmak zorunda olmadığımı idrak edemedim.”

Ekibindeki insanlardan çok fazla araya girdiği yönünde geribildirim aldıktan sonra, Katrina bir yönetici koçuyla çalışmaya başlamış. “Koç, duygusal ipuçlarını sızdırma sorunu yaşadığımı söyledi bana. Fark etmemem gereken bir şeyi çekip çıkardığımda, insanları sürekli kızgın olduğumu düşündürecek şekilde tepki veriyorum. O yüzden şimdi buna da dikkat etmem gerekiyor.”

Katrina gibi kişiler sosyal duyarlılığa sahiptirler, başkalarının gözden kaçıracağı kadar incelikli ipuçlarını okumakta neredeyse tuhaf bir ustalıkla, en ufak duygusal sinyallere şevkle uyum sağlarlar. Göz bebeğinizdeki hafif bir genişleme, bir kaşınızın kalkması, ya da bedeninizdeki bir değişiklik, ne hissettiğinizi anlamaları için yeterlidir.

O kişiler de Katrina gibi bu tür verilerle başa çıkamıyorlarsa, başları dertte demektir.

Ama bu yetenekler sosyal açıdan basiretli olmamızı sağlar; böylece hassas bir konuya değinmememiz gerektiğini, birinin yalnız kalmak istediğini, ya da insanların ne zaman rahatlatıcı sözleri hoş karşılayacağını hissedebiliriz.

İncelikli ipuçlarına alışık bir göz, pek çok yaşam alanında avantaj sağlar. Duvar tenisi ve tenis gibi oyunlarda, rakip topa vurmak için pozisyon alırken, duruşundaki incelikli değişiklikleri fark ederek attığı servisin nereye ineceğini sezebilen üst düzey oyuncuları ele alalım. Beysbol dünyasının Hank Aaron gibi birçok büyük vurucusu, bir sonraki maçlarında karşı karşıya gelecekleri top atıcıların filmlerini defalarca izleyerek, bundan sonra hangi atışın geleceğini ortaya koyan anlamlı ipuçlarını saptarlar.

Carnegie Mellon Üniversitesi’ndeki İnsan-Bilgisayar Etkileşimi Enstitüsü’nün direktörü Justine Cassell, benzer bir bir idmanlı empatiyi bilime hizmet etmek için uyguluyor. Cassell, “İnsanları gözlemlemek, bizim aile içinde oynadığımız bir oyundu,” dedi bana. Lisansüstü öğrencisi olarak, az önce gördükleri bir karikatürü tanımlayan insanların videolarında el hareketlerini inceleyerek yüzlerce saat geçirirken, bu çocukluk merakını geliştirmişti.

Videonun saniyede otuz karelik dilimleriyle çalışarak, bir elin değişen

biçimini, aynı zamanda yönelimindeki bir dizi değişikliği, uzamdaki yerleşimi ve hareket güzergâhını not alıyordu. Doğruluğunu kontrol etmek amacıyla, sonundan başına doğru notlarını izleyerek elin hareketini hassas bir biçimde tekrarlamaya çalışıyordu.

Cassell daha yakın zamanlarda, hepsi de saniyesi saniyesine kaydedilip kontrol edilen, yüz kaslarının minik hareketleri, bakışlar, kalkık kaşlar ve onay anlamında baş sallamalar üzerinde de benzer bir çalışma gerçekleştirdi. Bunu yüzlerce saat boyunca yaptı ve bugün de Carnegie Mellon'daki laboratuarında lisansüstü öğrencileriyle yapmaya devam ediyor.

Cassell, "El hareketleri her zaman söylediğiniz şeyin en vurgulu kısmından hemen önce yapılır," dedi bana. "Bazı siyasetçilerin samimiyetsiz görünmelerinin nedenlerinden biri, kendilerine belirli el hareketlerinin öğretilmiş, ama doğru zamanlamanın öğretilmemiş olmasıdır; bu yüzden söyledikleri sözden sonra bu hareketleri yaptıklarında, bize sahte bir şeyler döndüğü duygusunu verirler."

El hareketinin zamanlaması, anlamını yorumlar. Zamanlamanız kötüyse, olumlu bir ifade olumsuz etki yaratabilir. Cassell şu örneği verdi: "Eğer 'bu kadın iş için harika bir aday' derken kaşlarınızı kaldırır, başınızı sallar ve aynı anda harika sözcüğünü vurgularsanız, son derece olumlu bir duygusal mesaj gönderirsiniz. Ama aynı cümleyi söylerken, harikadan sonraki kısa sessizlikte başınızı sallamanız ve kaşınızı kaldırmanız, duygusal anlamı iğnelemeye dönüştürür; aslında kadının o kadar da harika olmadığını söylüyor olursunuz."

Sözsüz mecralarda bu tür meta-mesaj okumaları bir anda, bilinçsizce ve otomatik olarak gerçekleşir. İster sözcüklerle ya da sadece el hareketleriyle olsun, ister ikisi birlikte, "Birinin bize söylediklerinden anlam çıkarmamamız mümkün değildir," diyor Cassell.

Bir araştırmada dinleyiciler, yalnızca el hareketinde gördükleri enformasyonu "duymuş" olduklarını hatırlıyorlardı. Örneğin, "adam borunun altından çıkıyor," sözünü duyan ama konuşmacının elinin yumruk şeklinde yukarı aşağı sallandığını gören biri, "sonra merdivenden iniyor," cümlesini duyduğunu söylemişti.[117]

Cassell'ın çalışması, genellikle mikro-saniyeler içerisinde yanımızdan hızla geçeni gözle görülür hale getiriyor. Otomatik devremiz mesajı alıyor, ama yukarıdan aşağı farkındalığımız neredeyse tümünü gözden kaçırıyor.

Bu gizli mesajların etkisi güçlüdür. Örneğin evlilik araştırmacılarının uzun zamandır bildikleri gibi, çatışmalar sırasında eşlerden birinin yüzünde tekrar tekrar geçici tiksinme ya da kınama ifadesi beliriyorsa, çiftin birlikte kalma olasılığı çok zayıftır.[118] Psikoterapide, terapist ile hasta birbirleriyle uyum içinde hareket ediyorlarsa, terapinin sonuçları daha iyi olabilir.[119]

Cassell, MIT'nin Medya Laboratuarı'nda eğitim verirken, kendimizi nasıl ifade ettiğimize ilişkin bu son derece hassas analizi, sözel olmayan davranışlar sanatında profesyonel animatörlere yol gösteren bir sistem geliştirmek için de kullanmıştı. BEAT adı verilen bu sistem, animatörlerin, bilgisayarda bir diyalog parçası yazıp, karşılığında doğru jestler, baş ve göz hareketleri ve duruşla otomatik olarak anime olan bir çizgi-film karakteri elde etmelerini sağlıyor; ardından sanatsal değer katmak için buna ince ayar yapılabiliyor.[120]

Sanal bir aktörün yorumlarına, ses tonunua ve el hareketlerine "alışmak" görünüşe bakılırsa aşağıdan yukarı doğru süreçlerin yukarıdan aşağıya doğru kavranmasını gerektiriyor. Cassell bugünlerde benzer yollardan anime edilen çizgi filmler geliştiriyor; dediğine göre bu filmlerde çocuk imgeleri, "ilkokul öğrencilerinin sanal akranları gibi davranarak yakınlık kurmak için sosyal becerilerini kullanıyor, sonra da o yakınlıktan yararlanarak öğrenmeyi kolaylaştırıyorlar."

Bir konferansta ara verildiği sırada buluşup birlikte kahve içtiğimizde Cassell, sözsüz mesajları ayrıştırarak geçirdiği bu yüzlerce saatin duyarlılığını nasıl artırdığını anlattı. "Şimdi herhangi biriyle beraberken otomatik olarak bunu izliyorum," dedi bana; itiraf edeyim, bu beni biraz mahcup etti (muhtemelen bunu da fark ettiğini anladığımda, iyice mahcup oldum).

117 Justine Cassell ve diğ., "Speech-Gesture Mismatches: Evidence for One Underlying Representation of Linguistic and Nonlinguistic Information," Pragmatics & Cognition 7, no. 1 (1999): 1-34.

118 Evlilik çatışması sırasında Specific Affect Coding System (SPAFFSpesifik Duygu Kodlama Sistemi) kullanılarak kodlanmış olan yüz ifadeleri, sonraki dört yıl içerisinde çiftin ayrı kalacağı ayların sayısının doğru tahminini verir. Özellikle yüzdeki geçici küçümseme ifadesinin tahmin gücü yüksektir. John Gottman ve diğ., "Facial Expressions During Marital Conflict," Journal of Family Conflict 1, no. 1 (2001): 37-57.

119 F. Ramseyer and W. Tschacher, "Nonverbal Synchrony in Psychotherapy: Relationship

Quality and Outcome Are Reflected by Coordinated BodyMovement.” Journal of Consulting and Clinical Psychology 79 (2011): 284-95.

120 Justine Cassell ve diğ., “BEAT: The Behavior Expression Animation Toolkit,” Proceedings of SIGGR APH ’01, 12-17 Ağustos 2001, Los Angeles, s. 477-86.

10
EMPATİ ÜÇLÜSÜ

Duygusal sinyallerin aşırı duyarlı okumaları, başkalarının yaşadıklarına odaklanma yeteneğinin üç ana türünden biri olan bilişsel empatinin doruğunu temsil eder.[121] Bu empati türü başka kişilerin bakış açısını almamızı, zihinsel durumlarını kavramamızı ve duygularını değerlendirirken aynı zamanda kendi duygularımızı da yönetmemizi sağlar. Bunlar yukarıdan aşağıya doğru zihinsel işlemler olabilir.[122]

Buna karşılık, duygusal empatiyle karşımızdaki kişinin hissettiklerine biz de katılırız; bedenlerimiz, o kişinin yaşıyor olabileceği neşe veya kederde birbirine uyum sağlar. Böyle bir uyum genellikle otomatik, anlık ve –aşağıdan yukarıya doğru– beyin devrelerinde gerçekleşir.

Bilişsel ya da duygusal empati, karşımızdaki kişinin ne düşündüğünü anlayıp onunla aynı duyguları hissetmek anlamına gelse de, mutlaka sempatiye, ötekinin iyiliğiyle ilgilenmeye yol açmaz. Üçüncü tür olan empatik ilgi, daha da ileri gider: onlara değer vermemizi sağlar, gerekirse yardım etmek üzere bizi harekete geçirir. Bu şefkatli tutum, beynin derinlerinde ilgi ve bağlılıkla ilgili aşağıdan yukarıya doğru temel sistemlere dayanır, ancak bunlar daha yansıtıcı olan, onların iyiliğini ne denli önemsediğimizi değerlendiren yukarıdan aşağıya doğru devrelerle karışır.

Empati devremiz yüz yüze anlar için tasarlanmıştır. Bugün, internette birlikte çalışmak empati duymayı özellikle zorlaştırmaktadır. Örneğin bir toplantıda herkesin üstü örtülü bir mutabakata vardığı, ardından herkesin bildiği ama söylemediği şeyi bir kişinin yüksek sesle dile getirdiği o tanıdık ânı ele alalım: “Peki, demek ki hepimiz bu konuda hemfikiriz.” Başlar yukarı-aşağı sallanır.

Ama metne dayalı çevrimiçi bir tartışmada böylesi bir mutabakata varmak, gerçek bir toplantıda birinin henüz dile getirilmemiş anlaşmayı yüksek sesle dile getirmesine izin veren sözsüz mesajlar silsilesine bel

bağlamadan, kör bir uçuş gerektirir. Başkaları hakkındaki okumamızı yalnızca onların söyleyeceklerine dayandırabiliriz. Bunun ötesinde, satır aralarını okumak vardır: internette bilişsel empatiye, yani bir başkasının aklından ne geçtiğini çıkarsamamızı sağlayan türde zihin okumaya güveniriz.

Bilişsel empati bize karşımızdaki kişinin görme ve düşünme biçimlerini anlama yeteneğini kazandırır. Başkalarının gözleriyle görmek ve aynı çizgide düşünmek, onların anlayış biçimlerine uyan dili seçmenize yardımcı olur.

Bu yetenek, biliş bilimcilerin ifadesiyle, "ilave hesaplama mekanizmaları" gerektirir: hisler hakkında düşünme gereği duyarız. Justine Cassell'ın araştırmacıları, çalışmalarında düzenli olarak empatinin bu türünü kullanıyorlar.

Bizi herkesten bir şeyler öğrenmeye hazırlayan araştırmacı bir doğa, bilişsel empatimizi besler ve başkalarının dünyalarına ilişkin anlayışımızı güçlendirir. Bu tutuma örnek oluşturan başarılı bir üst düzey yönetici bunu şöyle ifade etti: "Ben her zaman her şeyi öğrenmek, çevremdeki herkesi –neden öyle düşündüklerini, neden öyle yaptıklarını, neyin işlerine yaradığını ve neyin yaramadığını– anlamak istemişimdir."[123]

Bu tür bir bakış açısı edinmenin hayattaki ilk kökleri, bebeklerin duygusal yaşamın temel yapı taşlarını öğrenme tarzlarına dayanır; kendi durumlarının başkalarınınkinden nasıl farklılık gösterdiği ve ifade ettikleri duygulara insanların nasıl tepki verdikleri gibi. Bu en temel duygusal anlayış, bebeğin ilk kez başka birinin bakış açısını alıp birkaç perspektifi aklında tutabileceğinin ve anlamı başka insanlarla paylaşabileceğinin göstergesidir.

Bebekler iki ya da üç yaşlarına geldiklerinde duyguları söze dökebilir ve bir yüz için "mutlu" ya da "üzgün" diyebilirler. Bir yıl kadar sonra çocuklar, bir başka çocuğun olayları algılayış biçiminin öteki çocuğun nasıl tepki vereceğini belirlediğini fark ederler. Ergenlik çağına geldiklerinde, kişinin duygularını doğru okuma özelliği güçlenir ve daha pürüzsüz sosyal etkileşimlerin önünü açar.

Almanya'nın Leipzig kentindeki Max Planck İnsan Bilişi ve Beyin Bilimi Enstitüsü'nden sosyal sinirbilim bölümünün direktörü Tania Singer, aleksitimi hastalarında, yani kendi duygularını anlayıp söze dökmekte büyük bir güçlük çeken kişilerde empati ve özfarkındalığı

incelemişti. “Başkalarının duygularını anlayabilmek için kendi duygularınızı anlamanız gerekir,” diyor.

Kendi düşünce ve duygularımız hakkında düşünmemizi sağlayan yönetsel devreler, aynı mantığı diğer insanların zihinlerine uygulamamızı sağlar. “Zihin teorisi”, yani başka kişilerin kendi duyguları, arzuları ve güdüleri olduğu anlayışı, başka birinin ne düşünüyor ve istiyor olabileceği konusunda akıl yürütmemize olanak verir. Bu tür bilişsel empati, yönetsel dikkatle aynı devreyi kullanır; ilk olarak iki ila beş yaş arasında ortaya çıkar ve ergenlik yılları boyunca gelişmeye devam eder.

ÇIĞIRINDAN ÇIKMIŞ EMPATİ

Bir psikoloji öğrencisi, New Mexico hapishanesindeki kaslı bir mahkûmla röportaj yapıyordu. Mahkûm öyle tehlikeydi ki, ofise işler kontrolden çıkarsa görüşmecinin basması için bir düğme yerleştirilmişti. Mahkûm, psikoloji öğrencisine kız arkadaşını öldürüşünü grafik ayrıntılarla anlatıyordu; ama bunu öyle sevimli bir şekilde yapıyordu ki, öğrenci onunla birlikte gülmemekte zorlanıyordu.

Meslek icabı o katil gibi cani sosyopatlarla görüşmesi gereken kişilerin yaklaşık üçte biri, tenlerinde bir karıncalanma hissettiklerini bildirirler; bazılarına göre, ilkel bir savunmacı empatinin tetiklendiğini gösteren ürpertici bir duygulanımdır bu.[124]

Bilişsel empatinin daha karanlık bir yanı, birisi bunu başkalarının zayıf yanlarını saptamak için kullanarak onlardan yararlandığı zaman ortaya çıkar. Bu strateji, bilişsel empatilerini manipüle etmek için kullanan sosyopatların belirgin özelliğidir. Kaygı duymadıklarından, ceza tehdidi onları yıldırmaz.[125]

Sosyopatlar (vaktiyle “psikopat” olarak bilinirlerdi) hakkında klasik bir çalışma olan 1941 tarihli The Mask of Sanity [Akıl Sağlığı Maskesi] adlı kitabında Hervey M. Cleckley, onları “normal duygunun, ince zekânın ve sosyal sorumluluğun mükemmel taklidi”nin ardındaki “sorumsuz kişilik”i gizleyenler olarak tanımlar.[126] Sorumsuz kısım, patolojik yalan söylemeyi, bir parazit olarak başkalarının sırtından geçinmeyi ve benzerlerini içeren bir tarihçede gelişir. Anlamlı bir biçimde, diğer göstergeler sıkıntılı dikkat dağınıklığı, dürtü kontrolü bozukluğu ve acı çeken başka kişilere karşı duygusal empati ya da sempati yokluğu gibi dikkat eksikliklerinin habercisidir.

Sosyopatlığın nüfusun yüzde 1'inde görüldüğü düşünülmektedir; eğer öyleyse, iş dünyası hekimlerin ifadesiyle "başarılı sosyopatlar"ın milyonlarcasını barındırmaktadır (bir kez hapse girdikten sonraki Bernie Madoff, "başarısız sosyopatlar"a örnek oluşturur). Sosyopatlar, yakın akrabaları "Makyavelci kişilikler" gibi, başkalarının duygularını okuyabilirler, ama yüz ifadelerini beyinlerinin bizimkinden farklı bir kısmına kaydederler.

Sosyopatlar duyguyu beyinlerinin limbik merkezlerine kaydetmek yerine, frontal alanlarda, özellikle de dil merkezlerinde faaliyet gösterirler. Kendilerine duygular hakkında bir şeyler anlatır, ama onları diğer insanlar gibi doğrudan hissetmezler; normal bir aşağıdan yukarıya doğru duygusal tepki vermek yerine, yukarıdan aşağıya doğru "hissederler".[127]

Bu, korku için çarpıcı bir biçimde geçerlidir; sosyopatlar suçlarının getireceği ceza konusunda hiçbir endişe duymuyormuş gibi görünürler. Bir teoriye göre, özellikle bilişsel dürtü kontrolünden yoksundurlar; bu ise eldeki heyecanlı işe odaklanmalarına izin veren ve yaptıkları şeyin sonuçlarına karşı gözlerini kör eden bir dikkat eksikliği anlamına gelir.[128]

DUYGUSAL EMPATİ: ACINI HİSSEDİYORUM

Bir reklamda bangır bangır, "Bu makine hayat kurtarabilir," deniyor. Reklamda tekerlekli bir platform üzerindeki bir video monitörü ile klavyenin yanı sıra, tansiyon ölçme aletleri ve benzeri şeylere ayrılmış bir rafın bulunduğu bir hastane ortamı gösteriliyor.

Ben bu "hayat kurtaran" aygıtla, geçen gün bir doktor muayenesine gittiğimde karşılaştım. Kan basıncımın okunması için muayene masasına oturduğumda, platform sağıma ve arkama sıkıştırıldı. Hemşire, yüzü bana değil, o video monitörüne dönük olarak yanımda duruyordu. Okumalarımı aldığında, sağlık durumumla ilgili bir liste dolusu soruyu ekrandan mekanik olarak okuyup, cevaplarımı kaydetti.

Odadan ayrılırken (ironik bir biçimde) "Sizi gördüğüme sevindim," dediği an dışında, hiç göz göze gelmedik.

Fırsatımız olsaydı, ben de onu gördüğüme sevinirdim. Göz teması eksikliği, bir karşılaşmayı duygusal bağlantıdan arındırarak anonimleştirir. Bu sıcaklık yetersizliğinde, ben (ya da o) pekâlâ bir

siborg da olabilirdik.

Bu konuda yalnız değilim. Tıp okullarında yapılan çalışmalar, bir doktorun gözünüzün içine bakması, dinlerken başını sallaması, acı içindeyseniz size nazikçe dokunması ve örneğin, muayene masasında üşüyüp üşümediğinizi size sorması durumunda, hastalardan yüksek puan aldığını gösteriyor. Doktor genel olarak bloknotuna ya da bilgisayar ekranına bakıyorsa, aldığı puanlar düşük oluyor.[129]

O hemşire belki de bana karşı biraz bilişsel empati duymuş olsa bile, hislerime uyum sağlama olasılığı düşüktü. Duygusal empatinin, yani başkalarının ne hissettiğini sezip onlara ilgi göstermenin kadim kökleri evrime dayanır; bu devre, bizim gibi, bir yavrunun sıkıntı işaretlerine keskin bir dikkat göstermesi gereken diğer memelilerde de bulunur. Duygusal empati aşağıdan yukarıya doğru çalışır: başkalarının duygularını doğrudan sezmemizi sağlayan sinirsel donanımın büyük bölümü, beynin "hızlı düşünen" ama derin düşünmeyen kadim bölümlerinde korteks altında bulunur.[130] Bu devreler, öteki kişide fark edilen duygusal durumu kendi bedenimizde uyararak iç frekansımızı ayarlar.

Sürükleyici bir hikâye dinlemeyi ele alalım. Beyin araştırmalarının gösterdiği gibi, insanlar birinin hikâye anlatışını dinlediklerinde, dinleyicilerin beyinleri anlatıcının beyniyle birleşir. Dinleyicinin beyin örüntüleri, bir iki saniye geride kalsa da, anlatıcınınkini hassas bir şekilde yankılar. İki beynin sinirsel birleşmesinde örtüşme ne kadar çoksa, dinleyici hikâyeyi o kadar iyi anlar.[131] En iyi anlayanların –tam olarak odaklanıp büyük bölümünü kavrayanların– beyinleri ise şaşırtıcı bir şey yapar: beyin etkinliklerinin belirli örüntüleri, anlatıcınınkilerden bir-iki saniye önce davranır.

Uyumlu ilişkinin bileşenleri, iki kişi arasında tam olarak paylaşılan odaklanmayla başlar, bu odaklanma bilinçdışı bir fiziksel eşzamanlılığa yol açar, bu da iyi bir his yaratır. Öğretmenle paylaşılan bu tür bir odaklanma, çocuğun beynini öğrenmeye en elverişli hale getirir. Sınıfın dikkat kesilmesini sağlamak için çaba harcayan her öğretmenin bildiği gibi, herkes sessizleşip odaklandığında, öğrenciler o tarih ya da matematik dersini anlamaya başlayabilirler.

Duygusal empati devreleri bebeklik döneminin başlarında çalışmaya başlayarak, kendimizle başka biri arasında temel bir rezonans hissi verir.

Beyin gelişirken, bağlantılarımız başka birinin zevkini ya da acısını düşünmeden önce hissedeceğimiz şekilde kurulur. Bu rezonans bağlantılarının bir parçası olan (ama kesinlikle tek ağ bağlantısı olmayan) ayna nöron sistemi, altı aylık gibi erken bir dönemde etkisini gösterir.[132]

Empati bir dikkat kasına bağlıdır: başka birinin hislerine uyum sağlamak, duygularının yüz, ses ve diğer işaretlerini toplamamızı gerektirir. Dikkat ağının bir parçası olan anterior singulat, bir başkasının sıkıntısıyla yankılanan kendi amigdalamızdan yararlanarak, bizi o sıkıntıyla uyumlu hale getirir. Bu anlamda, duygusal empati "cisimleştirilir"; diğer kişinin bedeninde olan biteni fiilen kendi fizyolojimizde hissederiz.

Denekler bir başka kişiye ıstıraplı bir şok verilişini izlerken beyinleri görüntülendiğinde, kendilerinin acı hissiyle ilgili beyin devreleri diğer kişinin çektiği ıstırabın sinirsel bir simülasyonu anlamına gelecek şekilde aydınlanıyordu.[133]

Tania Singer, başkalarıyla anterior insulamız –kendi acımızın nasıl bir şey olduğunu hissetmek için kullandığımız alanın ta kendisi– aracılığıyla empati kurduğumuzu ortaya koydu. Yani önce bir başkasının duygularını kendi içimizde hissediyoruz, beynimiz de bu arada kendi duygusal hallerimizi okumak için kullandığımız aynı sistemi diğer kişinin hislerine uyguluyor.[134] Empati, içgüdüsel duyguları kendi bedenimizde hissetme kapasitemizi temel alır.

Uyumlu bir etkileşime işaret eden senkroni, yani hareket etme biçimimizle yaptığımız şeyin sözsüz kaynaşması da öyle yapar. Asla yaptıkları işi tam olarak prova etmeyen, ama ne zaman öne çıkıp ne zaman arka planda kalacaklarını biliyormuş gibi görünen caz müzisyenlerinde görürsünüz bunu. Caz sanatçıları beyin işlevi açısından klasik müzikçilerle karşılaştırıldıklarında, öz-farkındalığın sinirsel göstergelerinin onlarda daha fazla olduğu görüldü.[135] Bir caz sanatçısının ifade ettiği gibi, "Cazda ana motifi ne zaman tekrarlayacağınızı bilmek için bedeninizin hissetikleriyle aynı frekansta olmanız gerekir."

Beynin kendi tasarımı, kendimiz ve başkaları hakkında enformasyon toplama yolumuzu aynı yaygın sinirsel ağlara naklederek öz-farkındalığı empatiyle bütünleştiriyor gibidir. Bunun akıllıca parçalarından biri de

şudur: ayna nöronlarımız ve diğer sosyal devrelerimiz öteki kişide olan bitenleri kendi beynimizde ve bedenimizde yeniden yaratırken, insulamız bütün bunları bir araya getirir. Empati bir öz-farkındalık edimini kapsar: başka kişileri kendi frekansımıza ayarlanarak okuruz.

Örneğin, von Economo nöronlarını, yani VEN'leri ele alalım. Unutmayın ki bu benzersiz beyin hücreleri, öz-farkındalık açısından çok önemlidir. Ama bunlar öfke, keder, aşk ve şehvet anlarında –ayrıca bir annenin bebeğinin anladığını duyması gibi hassas anlarda ya da sevilen birinin sesinin tınısı karşısında– etkinleşen bölgelerde yer alırlar. Bu devreler bir olayı dikkat çekici olarak etiketlediklerinde, odağımızı oraya yönlendirirler.

Bu iğ biçimli hücreler, prefrontal korteks ile insula –hem içe bakış hem empati sırasında etkin olan alanlar– arasında son derece hızlı bir bağlantı kurulmasını sağlar. Bu devreler, bizim için neyin önemli olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla kişiler arası dünyamızı izler ve bunu çok hızlı bir biçimde yaparak anında tepki vermemize yardımcı olurlar. Beynin temel dikkat devreleri, sosyal duyarlılık devresiyle, ayrıca başkalarının deneyimlerini ve olayları nasıl gördüklerini anlamamızı sağlayan devreyle –kısacası, empati devresiyle– içe içedir.[136] Beyindeki bu sosyal otoyol, kendimizin ve başkalarının duygularımızı bilmemizi –dolayısıyla üzerinde düşünüp onları yönetmemizi– sağlar.

EMPATİK İLGİ: SENİN İÇİN BURADAYIM

Kadın, gözle görülür her gözeneğinden kan sızarken, cerrahının bekleme odasında tökezliyordu. Doktor ve ekibi acil duruma müdahele etmek için derhal harekete geçip, kanamasını durdurmak üzere kadını hızla bir tedavi odasına götürdüler, ambulans çağırdılar ve günün geri kalanında diğer hastalarla tüm randevuları iptal ettiler.

Doktorlarıyla görüşmek için bekleyen hastalar, elbette ki bu kadının acil ihtiyacının kendi ihtiyaçlarından baskın olduğunu anlamışlardı. Daha doğrusu, randevusu iptal edildiği için öfkelenen bir kadın haricinde, hepsi anlamıştı. Çileden çıkan bu kadın, danışma görevlisine, "İşten bir günlük izin aldım! Randevumu nasıl iptal edersiniz!" diye bağırdı.

Bu olayı bana anlatan cerrah, acıya ve başkalarının ihtiyaçlarına karşı böylesi bir kayıtsızlığın mesleğinde yaygınlaştığını söyledi. Hatta bu, yaşadığı eyaletteki tüm cerrahların bir toplantısına konu olmuştu.

İncil'deki İyi Samariyeli meselinde, yol kenarında acı içinde yatan, dayak yemiş ve gasp edilmiş bir yabancıya durup yardım eden bir adamdan bahsedilir. İki kişi daha yaralı adamı görmüş ve tehlikeden korkarak, yolun karşı tarafından geçip gitmiştir.

Martin Luther King Jr., yardım etmeyen kişilerin kendilerine şu soruyu sorduklarını gözlemler: "Eğer durup bu adama yardım edersem, bana ne olur?"

Fakat İyi Samariyeli bu soruyu tersine çevirmiştir: "Eğer durup bu adama yardım etmezsem, ona ne olur?"

Şefkat empatiye dayanır, empati de başkalarına odaklanmayı gerektirir. Yalnızca kendimizi düşünüyorsak, başka insanların farkına bile varmayız; sıkıntılarına tamamen kayıtsız kalarak yanlarından geçip gideriz. Ancak fark ettiğimiz anda, onlara odaklanarak duygu ve ihtiyaçlarını hisseder ve bu duygunun gereğini yaparız.

Doktorunuzda, patronunuzda ya da eşinizde (hatta kendinizde) görmek istediğiniz empatik ilginin alt katmanları, ebeveynliğin sinirsel mimarisinde bulunabilir. Memelilerde bu devre, ilgi ve dikkati anne-babaları olmadan hayatta kalamayan bebeklere ve çocuklara yöneltir.[137] Birisi odaya güzel ve sevimli bir bebek getirdiğinde gözlerin nereye kaydığına bakarsanız, memelilerin beynindeki ilgi ve şefkat merkezinin hızla devreye girdiğini görürsünüz.

Empatik ilgi ilk kez bebeklik döneminin başlarında ortaya çıkar: bebek bir başka bebeğin ağladığını duyduğunda, o da ağlamaya başlar. Bu tepki, beynin tehlike radarı (aynı zamanda hem olumlu hem olumsuz temel duyguların alanı) olan amigdala tarafından tetiklenir. Nöral teorilerden birine göre, ağlamayı duyduğunda aynı üzüntü ve sıkıntıyı hisseden bebeğin beynindeki aşağıdan yukarıya doğru devreleri amigdala yönetir. Aynı anda yukarıdan aşağıya doğru devreler oksitosin salgılar, önemsemenin kimyasalı olan bu maddeyse ikinci bebekte tam gelişmemiş bir ilgi ve iyi niyet duygusu uyandırır.[138]

O halde, empatik ilgi iki uçlu bir histir. Bir yandan bir kişide, bir ebeveynin çocuğuna duyduğu ilginin aynısıyla birleşen ötekinin üzüntüsünü doğrudan yaşamanın verdiği örtük rahatsızlık söz konusudur. Ama ilgilenme içgüdümüze, öteki kişinin iyiliğine ne derece değer verdiğimizi tartan sosyal bir denklemi de ilave ederiz.

Bu aşağıdan yukarıya/yukarıdan aşağıya karışımı doğru anlamanın önemli içerimleri vardır. Duygudaşlık kıpırtıları içlerinde çok güçlü bir

hal alan kişilerin kendileri de acı çekebilirler; insanlara yardım amaçlı mesleklerde bu durum kimi zaman duygusal tükenmeye ve şefkat yorgunluğuna neden olabilir. Duygudaş üzüntüye karşı hislerini körelterek kendilerini koruyanlarsa empati becerilerini yitirebilirler. Empatik ilgiye giden sinir yolu, kişisel üzüntünün yukarıdan aşağıya – ama bizi başkalarının acısına karşı duyarsız hale getirmeden– yönetilmesini gerektirir.

Gönüllü denekler fiziksel acıya maruz kalan kişilerin hikâyelerini dinlerken yapılan beyin taramaları, bu tür acılarla ilgili kendi beyin merkezlerinin anında aydınlandığını ortaya çıkardı. Ancak hikâye psikolojik acı hakkında olduğunda, empatik ilgi ve şefkatle alakalı daha üst beyin merkezlerinin etkinleşmesi görece daha uzun zaman alıyordu. Araştırma ekibinin belirttiği gibi, "bir durumun psikolojik ve ahlaki boyutlarını" anlatmak zaman alır.

Ahlaki duygular empatiden kaynaklanır, ahlaki düşüncelerse düşünme ve odaklanma ister. Bazıları, bugün üstümüze gelen şu çılgın dikkat dağıtıcılar selinin bedellerinden birinin, empati ve şefkat aşınması olduğundan endişeleniyor.[139] Dikkatimiz ne kadar dağınıksa, o kadar az ilgi ve şefkat gösterebiliriz.

Başkalarının acısını algılamak refleks olarak dikkatimizi çeker; acı ifadesi, yardım etme duygusu uyandıran çok önemli bir biyolojik işarettir. Al yanaklı şebekler bile, bir zincir aynı zamanda bir başka şebeğe elektrik şoku veriyorsa, muz alabilmek için onu çekmezler (belki de bu, uygarlığın köklerinden birine işaret ediyor).

Ama istisnalar da var. İlk olarak, eğer acı çeken insanlardan hoşlanmıyorsak –örneğin haksız olduklarını düşünüyorsak– veya onları beğenmediğimiz bir grubun parçası olarak görüyorsak, acı empatisi sona erer.[140] Ayrıca acı empatisi kolayca tam tersine, başkalarının acılarından zevk almaya dönüşebilir.[141]

Kaynaklar kıt olduğunda, onlar için rekabet etme ihtiyacı kimi zaman empatik ilgiyi bastırabilir; rekabetse, ister yiyecek, bir eş veya iktidar için olsun, ister bir doktorla randevu için, hemen hemen tüm sosyal gruplarda hayatın bir parçasıdır.

Bir diğeri anlaşılabilir bir istisnadır: acının iyi bir nedeni olduğunda – yararlı bir tıbbi tedavi görmek gibi– beynimiz bir başkasının acısıyla daha az yankılanır. Son olarak, nereye odaklandığımız önemlidir: acının

yoğunluğuna dikkat edersek duygusal empatimiz güçlenir, başka yere bakarsak hafifler.

Bu tür zorlamalar bir yana dursun, değer vermenin ince biçimlerinden biri, karşımızdaki kişinin sakinleşmesine yardım etmek için sadece rahatlatıcı, sevecen varlığımızı kullandığımız zaman görülür. Araştırmaların gösterdiği gibi, sevilen birinin varlığı ağrı kesici bir özelliğe sahiptir, acıyı kaydeden merkezleri sakinleştirir. Acı içindeki birinin yanında bulunan kişi ne kadar empatiliyse, sakinleştirici etkinin de o kadar güçlü olması dikkat çekicidir.[142]

EMPATİ DENGESİ

Hasta, "Biliyor musunuz, göğsünüzde bir yumru keşfettiğinizde, hisleriniz adeta – evet adeta..." diyor, kelimeleri duyulmaz oluyor. Hasta yere bakıyor, gözleri yaşlarla doluyor.

Doktoru yumuşak bir sesle, "Yumruyu ne zaman keşfettiniz?" diye soruyor.

Hasta dalgın bir biçimde, "Bilmiyorum. Bir süre önce," diye yanıtlıyor.

Doktor, "Kulağa ürkütücü geliyor," diyor.

Hasta, "Evet, oldukça," diye karşılık veriyor.

Doktor, "Oldukça ürkütücü mü?" diye soruyor.

"Evet," diyor hasta, "galiba hayatımın sona erdiğini hissediyorum."

"Anlıyorum. Endişeli ve üzgünsünüz."

"Aynen öyle, doktor."

Bu konuşmayı, hastanın gözyaşlarına boğularak göğsündeki yumrudan bahsetmesinin hemen ardından, doktorun hızla kontrol listesindeki gayri şahsi, ayrıntılı klinik soruların üzerinden –onun acıklı duygularını zerre kadar dikkate almadan– geçmeye başladığı bir konuşmayla karşılaştırın.

Hasta, bu ikinci karşılaşmadan herhalde sesine kulak verilmediğini ve önemsenmediğini düşünerek ayrılacaktır. Ama birinci, daha empatili etkileşimden sonra hasta, aynı miktarda üzüntü duymuş olmasına karşın, kendini daha iyi –anlaşılmış ve önemsenmiş– hissedecektir. Bu iki senaryo, doktorların hastalarıyla nasıl empati kuracaklarını konu alan bir makalede, aradaki önemli farkı göstermek için kullanılmıştı.[143] Makalenin başlığı empati kuran bir cümleden oluşuyordu: "Bakalım doğru anlamış mıyım..." Sadece birkaç dakika ayırıp hastanın hastalığı

konusunda ne hissettiğiyle ilgilenmenin duygusal bağlantı kurduğu öne sürülüyordu.

Hastaların doktorlarıyla ilgili şikâyet listelerinin başında dinlenilmemek yer alıyor. Birçok doktor da hastalarıyla geçirmeleri gereken zaman kendilerine verilmediği için etkileşimlerinin insani yönünün savsaklandığından yakınıyor. Dijital kayıtlar tutmakla görevlendirilen doktorlar, hastayla görüşmelerinde klavyelerini tıkırdatıp notlar alırken sonuçta hastadan çok dizüstü bilgiyasarlarıyla bütünleşiyor ve insani temasın önündeki engel yükseliyor.

Yine de pek çok doktor, hastalarla geçirdikleri özel anların günlerinin en tatmin edici kısmı olduğunu söylüyor. Doktorla hasta arasındaki bu tür bir yakınlık, teşhisin doğruluğunu büyük oranda artırıyor, hastanın doktorunun talimatlarına çok daha iyi uymasını sağlıyor, ayrıca hastaların memnuniyet ve sadakatini güçlendiriyor.

Makalede tıp okuyucularına, "Empati, yani hastalarla bağlantı kurma –derin anlamıyla, dinleme, ilgi gösterme– becerisi, tıp mesleğinin esasıdır," deniyordu. Hastanın duygularına yönelmek yakınlık kuruyor. Duygulara kulak tıkayıp yalnızca klinik ayrıntılara odaklanmaksa araya duvar örüyor.

ABD'de işini kötü yapmaktan ötürü haklarında dava açılan doktorlar genel olarak, dava açılmayanlardan daha fazla tıbbi hatta yapmıyorlar. Araştırmalar, başlıca farkın çoğunlukla doktor-hasta ilişkisinin gidişatına dayandığını gösteriyor. Dava açılanlarda duygusal yakınlık işaretlerinin daha az olduğu anlaşılıyor: hastalarla daha kısa görüşüyor, onlara endişeleri hakkında soru soramıyor ya da sorularının yanıtlandığından emin olamıyor ve duygusal açıdan daha mesafeli duruyorlar; örneğin neredeyse hiç gülmüyorlar.[144]

Diğer yandan, hastaların sıkıntısıyla ilgilenmek –diyelim ki hastanın ıstırabına rağmen tıbbi bir işlemin kusursuz bir biçimde yapılması güçlü bir yoğunlaşma gerektirdiğinde– mükemmel teknik hizmet veren doktorlara özel bir zorluk çıkarabilir.

Birini acı içinde gördüğümüzde etkinleşen ağ, itici bir şey gördüğümüzde de tetiklenir: Bu çok korkunç; buradan çıkmalıyım, akla gelen ilk düşüncedir. Normalde, insanlar başka birine iğne yapıldığını gördüklerinde, beyinleri o ıstırabın kendi acı merkezlerinde yankılandığını gösteren bir sinyal gönderir.

Doktorlar bunu yapmazlar. Chicago Üniversitesi'nden psikoloji ve

psikiyatri profesörü Jean Decety'nin yürüttüğü bir çalışmada elde edilen bulgulara göre, onların beyinleri başka birinin acısına ve rahatsızlığına karşı bu tür otomatik tepkileri bile durdurmakta benzersizdir.[145] Anlaşılan o ki bu dikkat uyuşturucusu, duyguları susturarak yoğunlaşmayı destekleyen bir devre olan temporal-parietal eklem (TPE) ile prefrontal korteksteki bölgeleri kullanmaktadır. TPE, diğer dikkat dağıtıcılarlarla birlikte duyguların önüne de duvar örerek odaklanmayı korur ve kişinin kendisiyle başkaları arasına mesafe koymasına yardımcı olur.

Bir sorun gördüğümüzde ve çözüm aradığımızda, hepimizde aynı nöron ağı harekete geçer. Yani eğer üzüntülü biriyle konuşuyorsanız, bu sistem kalpten kalbe duygusal yakınlıktan, kafadan kalbe bilişsel empati bağlantısına geçerek, o kişinin bakış açısını aklınızla anlamanıza yardım eder.

TPE manevrası beyni duygu selinden yalıtır; bu devre, duygusal karmaşa ortasında serinkanlı akılcılığını koruyan kişi stereotipinin beyindeki temelidir. TPE haline geçiş, siz odaklanırken beyninizin öteki kişinin duygularından etkilenmesine engel olarak, duygusal bulaşıcılığa karşı muafiyet kazandıran bir sınır yaratır.

Bu bazen çok önemli bir avantajdır: çevrenizdeki kişiler darmadığın olurken siz sakin ve yoğunlaşmış durumda kalabilirsiniz. Bazen de değildir: duygusal işaretlere kulak tıkayarak empati bağını yitirebileceğiniz anlamına da gelir.

Duygusal kenetlenmenin bu şekilde zayıflatılmasının, kaçma isteği uyandıran –gözyuvarına iğne yapılması, kanlı yaraların dikilmesi, bisturiyle derinin açılması gibi– işlemlerin ortasında odaklanmayı sürdürmesi gereken biri için bariz yararları vardır:

Dr. Mark Hyman, "Haiti'deki depreme ilk yanıt veren doktorların ekibinde ben de vardım; ilk birkaç gün içinde oraya ulaştık," dedi bana. "Port-au-Prince'teki mucizevi şekilde zarar görmemiş olan tek hastaneye vardığımızda, yiyecek yoktu, su yoktu, elektrik yoktu, neredeyse hiçbir yedek malzeme yoktu, hastane personeliyse bir-iki kişiden ibaretti. Güneş altında çürüyen, hastane morguna yığılmış ve toplu mezarlığa gidecek kamyonlara yüklenmekte olan yüzlerce ceset vardı. Umarsızca yardıma ihtiyacı olan yaklaşık bin beş yüz insan bahçedeydi – pamuk ipliğiyle bağlı bacaklar, neredeyse yarıdan kesilmiş bedenler vardı. Travmatik bir durum. Yine de hemen işe koyulduk ve ne

yapabileceğimize odaklandık.”

Dr. Hyman’la konuştuğumda, birkaç haftalığına yine muhtaç hastalara gönüllü olarak yardım etmek için gittiği Hindistan ve Butan’dan yeni dönmüştü. “Hizmet etmek, tüm çevrenizi saran acıyı aşabilmenizi sağlıyor,” dedi. “Haiti’de her şey hipergerçek, tümüyle anlıktı. Söylemesi tuhaf ama, bütün bu kaosun ortasında belli bir metanet ve sükunet –hatta huzur ve berraklık– söz konusuydu. Yaptığımız iş dışında her şey silinip gidiyordu.”

TPE tepkisi doğuştan değil de sonradan edinilmiş gibi görünür. Tıp öğrencileri bu tepkiyi meslekte sosyalleştikleri sırada, zor durumdaki hastalarla karşılaştıkça öğrenirler. Fazlaca empatili olmanın bedeli, dikkat konusunda tıbbi zorunluluklarla rekabet eden üzücü, davetsiz düşüncelere sahip olmaktır.

Dr. Hyman Haiti’yle ilgili olarak, “Böyle bir durumda hiçbir şey yapamazsınız, felç olursunuz,” dedi. “Bazen yorgunluktan, sıcaktan ve açlıktan bitkin düştüğünüz anlarda, çevrenizdeki ıstırap ve acı savunmanızı kırıp geçer. Ama genellikle aklım beni dehşet duygusuna rağmen iş görebileceğim bir hale getiriyordu.”

Tıbbi ihtisas eğitiminin babası olan William Osler’ın 1904’te yazdığı gibi, bir doktor “korkunç manzaralar gördüğünde kan damarlarının daralmayacağı ve kalp atış hızının dengede kalacağı kadar mesafeli olmalıdır.”[146] Osler, doktorlara “mesafeli bir ilgi” göstermelerini öneriyordu.

Bunun anlamı sadece duygusal empatinin köreltilmesi olabilir; ama uygulamada bazen empatinin tümüyle abluka altına alınmasına yol açabilir. Günlük tıbbi uygulamada bir doktorun yapması gereken, hastanın duygularına ve deneyimine açık kalırken serinkanlı odaklanmayı sürdürmek ve hastasına onu anladığını, önsemsediğini belli etmektir.

Hastalar hekimlerinin söylediklerine uymadıklarında tıbbi bakım başarısız olur; tıp doktorlarının hastalarına yazdıkları tüm ilaçların yaklaşık yarısı hiç alınmamaktadır. Hastaların bu tür talimatlara uymalarının önkoşulu, doktorlarının kendileriyle içtenlikle ilgilendiğini hissetmeleridir.[147] Kısa bir süre önce aynı hafta içerisinde, önde gelen tıp okullarından iki dekan birbirlerinden bağımsız olarak bana, öğrencileri kabul ederken bir ikilemle karşılaştıklarını söylediler: hastalarına empatik ilgi gösterecek olanları nasıl saptayacakları.

TPE ve hastaların ıstırabı konusundaki araştırmayı yöneten, Chicago Üniversitesi'nden nörobiyolog Jean Decety'nin ta kendisi bunu şöyle ifade etti: "Acı çekiyorsam, doktorumun bana bakmasını –hastasının, yani benim yanımda, burada olmasını– isterim. Empati kurmalı; ama acımla baş edemeyecek kadar duyarlı olmamalı."

EMPATİ KURMAK

Bir ankette, genç doktorların yaklaşık yarısı, hastalara karşı empatilerinin eğitimleri süresince azaldığını söylüyor (yalnızca üçte bir kadarı arttığını belirtiyor).[148] Ve kaybolup giden bu bağlantı sanatı, birçoğunun kariyerinde varlığını koruyor. Bu da bizi yine TPE'ye, bir doktorun acı çeken birine karşı fizyolojik tepkisini körelten ve acıya neden olan şeyi tedavi ederken sakin, aklı başında kalmasına yardım eden devreye götürüyor.

Üzüntüye karşı bu koruyucu tampon, hastalar üzerinde acı verici işlemler yapmayı öğrenen stajyer doktorlara yardımcı olabilir. Ama bir kez öğrenildiğinde, bedensel rezonanstaki bu körelme, belki de daha genel bir empatinin yok olması pahasına adeta otomatikleşir.

Oysa şefkatli bakım, tıpta temel bir değeri cisimleştirir; empatinin desteklenmesi tıp okullarında zorunlu öğrenim hedeflerinden biridir. Çok az okul spesifik olarak empati sanatını öğretse de, sinirbilimin bu duygunun temel devresini açığa çıkardığı günümüzde, iyi tasarlanmış bir koçluk bu insani beceriyi geliştirebilir.

Harvard Tıp Okulu'nun amiral gemisi olan Massachusetts General Hospital'dan Dr. Helen Riess'ın umudu bu yönde. Oradaki Empati ve İlişki Bilimi Programı'nın direktörü olan Dr. Riess, tıp asistanları ve stajyer doktorlarda empatiyi güçlendirmek amacıyla, hastaların doktorlarının empatisine ilişkin algılarını kayda değer biçimde iyileştiren bir eğitim programı tasarlamıştı.[149]

Tıp okulunun standart kalıbında, bu eğitimin bir kısmı salt akademikti, empati sinirbilimini doktorların bildiği ve saygı duyduğu bir dille gözden geçiriyordu.[150] Bir dizi video, doktorlarla hastalarındaki (terleme tepkileriyle açığa vurulan) fizyolojik değişimleri göstererek, örneğin doktorun küstah ya da kibirli davrandığı güç karşılaşmalar sırasında hastalarının ne kadar altüst olduğunu ortaya çıkarıyordu. Videoların grafik olarak netleştirdiği gibi, doktorlar hastalarını empatiyle

dinlediklerinde, hem doktor hem de hasta daha rahat ve biyolojik açıdan daha uyumlu hale geliyordu.

Doktorlar kendilerini izleyebilmek için, derin, diyaframdan alınan nefesi kullanarak odaklanmayı ve kendi düşünceleriyle duyguları içinde kaybolmaktansa "etkileşimi tavandan seyretmeyi" öğreniyorlardı. "Kendi ilişkinizi askıya alıp olan biteni gözlemlemek, size tümüyle tepkisel olmadan etkileşim hakkında bilinçli bir farkındalık kazandırır," diyor Dr. Reiss. "Kendi fizyolojinizin yüklü mü, yoksa dengeli mi olduğunu görebilirsiniz. Durumda neyin belirginleştiğini fark edebilirsiniz."

Örneğin doktor sinirlendiğini fark ederse, bu durum hastanın da rahatsız olabileceğine dair bir işarettir. "Öz-farkındalığınızı artırarak," diyor Reiss, "size neyin yansıtıldığını ve sizin hastalarınıza ne yansıttığınızı görebilirsiniz."

Sözel olmayan işaretleri alma eğitimi, hastaların ses tonlarından, duruşlarından ve büyük ölçüde yüz ifadelerinden duygularını okumayı içeriyor. Her önemli duygulanım sırasında yüz kaslarının nasıl kıpırdadığını hassasiyetle tanımlamış olan duygu uzmanı Paul Ekman'ın çalışmasından yararlanan bu program, doktorlara hastaların anlık hislerini yüzlerinden okuyarak tanımayı öğretiyor.

Dr. Riess, "Şefkatli ve ilgili davranırsanız –bilinçli olarak hastanın gözünün içine bakıp duygusal ifadelerini fark ettiğinizde, ilk başta öyle hissetmeseniz bile– kendinizi daha bağlı hissetmeye başlarsınız," dedi bana. Bu "davranışsal empati" mekanik bir biçimde başlayabilir, ama etkileşimi daha bağlantılı hale getirir. Bu da, diye ekledi, saat 02.00'de acil bölümde bir hasta daha kabul etmesi gereken ve Ne diye bekleyip sabahın daha geç bir saatinde gelmemiş ki? diye düşünen stajyer doktorun duygusal tükenmişliğini dengelemeye yardımcı olabilir.

Empati kurmak gibi özgül bir beceri konusunda doğrudan bir dersin – duyguların yüzden okunması– bütün eğitimin en etkili bölümlerinden biri olduğu anlaşılmıştı. Eğitim sırasında doktorlar incelikli duygusal ifadeleri okumayı ne kadar iyi öğrenmişlerse, gerçek hastaları empatili ilgiyi o kadar fazla hissettiklerini bildiriyorlarlardı.

Dr. Riess'ın beklediği de buydu. "İncelikli duygu işaretlerini ne kadar çok toplayabilirseniz," dedi bana, "empatik anlayışınız o kadar artabilir."

Hiç kuşkusuz, empatili bir doktorun hem dizüstü bilgisayarda iş yapıp hem de hastalarla bağlantı kurmasının yolları vardır; örneğin

bilgisayarında not alırken zaman zaman başını kaldırıp anlamlı göz temasını sürdürebilir. Veya uygun anlarda ekranı hastasıyla paylaşabilir: "Laboratuar sonuçlarınıza bakıyorum; işte, size de göstereyim," ve bunları birlikte gözden geçirebilirler.

Yine de, pek çok doktor programın gerisinde kalmaktan ve bu rötuşların fazlaca zaman alacağından korkuyor. "Biz bu efsaneyi yok etmeye çalışıyoruz," diyor Dr. Reiss. "Empati aslında uzun vadede zaman kazandırır."

121 Üç empati türünden her birinin kendine ait sinirsel yapı taşları ve gelişme rotası vardır. Tüm yüzleriyle empati, devasa bir beyin yapıları dizisinden yararlanır. Bir analiz için bkz Jean Decety, "The Neurodevelopment of Empathy," Developmental Neuroscience 32 (2010) : 25767.

122 Her bir empati türüne ayrılmış devrenin ayrıntıları için bkz Ezequiel Gleichgerrcht ve Jean Decety, "The Costs of Empathy Among Health Professionals," Jean Decety, derl., Empathy: From Bench to Bedside içinde (Cambridge, MA: MIT Press, 2012).

123 Ford Motor Company'nin CEO'su Allan Mullaly'den, Adam Bryant'ın The Corner Office'inde yapılan alıntı (New York: Times Books, 2011), s. 14.

124 John Seabrook, "Suffering Souls," New Yorker, 10 Kasım 2008.

125 "Empatik acımasızlık" kişinin beyni bir başkasının sıkıntısını yansıttığında, ama aynı zamanda çektiği acıdan zevk aldığında ortaya çıkar. D. de Quervain ve diğ., "The Neural Basis of Altruistic Punishment," Science 305 (2004): 1254-58.

126 Cleckley, Seabrook'un "Suffering Souls"unda alıntılanmıştır.

127 Sosyopatlarda duygusal ve bilişsel işlemler arasındaki çözülme için bkz örn., Kent Kiehl ve diğ., "Limbic Abnormalities in Affective Processing by Criminal Psychopaths as Revealed by Functional Magnetic Resonance Imaging," Biological Psychiatry 50 (2001): 677-84; Niels Bribaumer ve diğ., "Deficient Fear Conditioning in Psychopathy," Archives of General Psychiatry 62 (2005): 799-805.

128 Joseph Newman ve diğ., "Delay of Gratification in Psychopathic and Nonpsychopathic Offenders," Journal of Abnormal Psychology 101, no. 4 (1992): 630 -36.

129 Bkz, örn., Loren Dyck, "Resonance and Dissonance in Professional Helping Relationships at the Dyadic Level" (Doktora tezi., Örgütsel Davranış Bölümü, Case Western Reserve Üniversitesi, Mayıs 2010).

130 Duygusal empati sinir şebekesi, amigdalayı, hipotalamusu, hipokampusu ve orbitofrontal korteksi içerir. Bu ve diğer empati türleri konusundaki nöral ayrıntılar için bkz Decety, "The

Neurodevelopment of Empathy".

131 Greg J. Stephens ve diğ., "Speaker-Listener Neural Coupling Underlies Successful Communication," Proceedings of the National Academy of Sciences 107, no. 32 (2010): 14425-30.

132 Sosyal beyindeki devreler öteki kişinin duygularını, niyetlerini ve eylemlerini okur ve eşzamanlı olarak kendi beynimizde aynı bölgeleri harekete geçirerek, öteki kişide neler olduğunu içimizde hissetmemizi sağlar. Ayna nöronlarla birlikte, ventromedial prefrontal korteks gibi devreler de kilit rol oynar. Bkz Jean Decety, "To What Extent Is the Experience of Empathy Mediated by Shared Neural Circuits? " Emotion Review 2, no. 3 (2010): 204-207. Decety, acı çekenlerin kliplerini izleyen yüzlerce insanla çalışmalarında, beyinlerinin tepki verme biçiminde hiçbir cinsiyet farkı olmadığını; ama sosyal tepkilerinde büyük bir fark olduğunu ortaya koyuyor: kadınlar kendilerini erkeklere göre daha empatik olarak değerlendiriyor.

133 P. L. Jackson ve diğ., "To What Extent Do We Share the Pain of Others? Insight from the Neural Bases of Pain Empathy," Pain 125 (2006): 5-9.

134 Singer'ın elde ettiği bulgular, insulanın acıyı, ıstırabı ve olumsuz duyguyu kaydettiğini, orbitofrontal korteksteki bir başka devreninse birinin yumuşak bir dokunuşu gibi hoş duyumlara tepki verdiğini gösteriyor. Tania Singer ve diğ., "A Common Role of Insula in Feelings, Empathy and Uncertainty," Trends in Cognitive Sciences 13, no. 8 (2009): 334–40; C. Lamm and T. Singer, "The Role of Anterior Insular Cortex in Social Emotions," Brain Structure & Function 241, nos. 5-6 (2010): 579-91.

135 C. J. Limb ve diğ., "Neural Substrates of Spontaneous Musical Performance: An f MRI Study of Jazz Improvisation," PLoS ONE 3, no. 2 (2008).

136 Jean Decety ve Claus Lamm, "The Role of the Right Temporoparietal Junction in Social Interaction: How Low-Level Computational Processes Contribute to Meta-Cognition," Neuroscientist 13, no. 6 (2007): 580-93.

137 Jean Decety, Kuruluşlarda Duygusal Zekâ Araştırmaları Konsorsiyumu'na sunum, Cambridge, MA: 6 Mayıs 2011.

138 Sharee Light ve Carolyn Zahn-Waxler, "The Nature and Forms of Empathy in the First Years of Life," Decety, der., Empathy: From Bench to Bedside içinde.

139 Bkz, örn., Carr, The Shallows.

140 C. Daniel Batson ve diğ., "An Additional Antecedent to Empathic Concern: Valuing the Welfare of the Person in Need," Journal of Personality and Social Psychology 93, no. 1 (2007): 65-74. Ayrıca, Grit Hein ve diğ., "Neural Responses to Ingroup and Outgroup Members' Suffering Predict Individual Differences in Costly Helping," Neuron 68, no. 1 (2010): 149– 60.

141 Ekonomi oyunlarında daha önce adaletsizce davranmış kişilere ya da acı çeken dış-grup üyelerine tanıklık eden deneklerin anterior insula korteksleriyle anterior singulat kortekslerinde her zamanki empatik tepki yerine, ödüllendirme süreciyle ilişkili bir alan olan nukleus akumbenslerinde daha fazla etkinleşme görülüyordu. Tania Singer ve diğ., "Empathic Neural Responses Are Modulated by the Perceived Fairness of Others," Nature 439 (2006): 466-69.

142 Chiara Sambo ve diğ., "Knowing You Care: Effects of Perceived Empathy and Attachment Style on Pain Perception," Pain 151, no. 3 (2010): 68793.

143 John Couhelan ve diğ., " 'Let Me See If I Have This Right . . .': Words That Build Empathy," Annals of Internal Medicine 135, no. 3 (2001): 221-27.

144 Bkz, örn., W. Levinson ve diğ., "Physician-Patient Communication: The Relationship with Malpractice Claims Among Primary Care Physicians and Surgeons," Journal of the American Medical Association 277 (1997): 553-69.

145 Jean Decety ve diğ., "Physicians Down-Regulate Their Pain-Empathy Response: An ERP Study," Neuroimage 50, no. 4 (2010): 1676-82.

146 William Osler alıntısı, Decety, derl., Empathy: From Bench to Bedside, s. 230'dandır.

147 Jodi Halpern, "Clinical Empathy in Medical Care," a.g.y.

148 M. Hojat ve diğ., "The Devil Is in the Third Year: A Longitudinal Study of Erosion of Empathy in Medical School," Academic Medicine 84, no. 9 (2009): 1182–91.

149 Helen Riess ve diğ., "Empathy Training for Resident Physicians: A Randomized Controlled Trial of a Neuroscience-Informed Curriculum," Journal of General Internal Medicine 27, no. 10 (2012): 1280-86.

150 Helen Riess, "Empathy in Medicine: A Neurobiological Perspective," Journal of the American Medical Association 304, no. 14 (2010): 1604- 1605.

11

SOSYAL DUYARLILIK

Yıllar önce arada bir, serbest çalışan bir editörün hizmetlerinden yararlanırdım. Ama ne zaman sıradan bir sohbete başlasak, konuşma uzadıkça uzardı. Tempom ve ses tonumla ona, hadi artık şunu toparlayalım işaretleri yollardım, ama bunları göz ardı ederdi. Ben "Hemen çıkmam lazım," derdim, o konuşmayı sürdürürdü. Ben araba anahtarlarımı çıkarıp kapıya yönelirdim, o tek bir kelimeyi kaçırmadan arabaya kadar yanımda gelirdi. Ben "Görüşürüz," derdim, o gevezeliğe devam ederdi.

Bu editör gibi, konuşmanın bittiğini gösteren işaretleri göremeyen çeşitli insanlar tanıdım. Aslına bakılırsa bu eğilim, sosyal disleksi teşhisinin göstergelerinden biridir. Onun karşıtı olan sosyal sezgiyse, insanların sürekli olarak gönderdikleri, söylediklerini sessizce niteleyen sözsüz mesajlar akışını ne derece doğru çözdüğümüzü söyler bize.

Bu bitmeyen sözsüz alışverişler silsilesi, ister sıradan bir merhabada olsun, ister gergin bir görüşmede, etkileşime girdiğimiz herkesle aramızda hızla gidip gelerek, alınan mesajları söyleyebileceğimiz herhangi bir şey kadar güçlü bir biçimde aktarır. Belki daha da güçlü bir biçimde.

Örneğin iş görüşmelerinde aday, görüşmeyi yapan kişiyle (farkında olmadan) uyum içinde hareket ederse –bunun doğal olarak, beyin senkronizasyonunun bir yan ürünü gibi gerçekleşmesi gerekir– işe alınma olasılığı artar. Bu, söylediklerimizi açımlayan hareketleri bir türlü doğru yapamayan insanlar için bilim insanlarının uydurdukları bir terimle, "el hareketlerinde işlevsiz" kişiler için bir sorundur.

Kraliçe II. Elizabeth'in sosyal gaflarıyla ünlü kocası Prens Philip, kendini pot kırma bilimi olan "dontopedaloji" alanında uzman olarak tanımlar.

Nijerya'daki ciddi bir olayı ele alalım: bir İngiliz hükümdarının kırk

yedi yıl içinde ilk ziyareti. Kraliçe Elizabeth ile soylu refakatçisi, yani Prens Philip'in ta kendisi, Britanya Milletler Topluluğu'nun bir konferansını açmaya geldiler. Gururla geleneksel Nijerya giysilerine bürünmüş olan ülkenin başkanı, onları havaalanında karşıladı.

Prens Philip başkana küçümser bir ifadeyle, "Yatmaya hazır gibi görünüyorsunuz," dedi.

Prens bir keresinde bir aile dostuna şöyle yazmıştı: "Biliyorum ki beni hiçbir zaman saymayacaksın. Kaba ve terbiyesizim, yakışıksız şeyler söylüyorum ve bunun birini incitmiş olabileceğini sonradan fark ediyorum. Ardından pişman oluyor ve durumu düzeltmeye çalışıyorum."[151]

Böylesi bir nezaketsizlik, yetersiz öz-farkındalığı yansıtır: Karşılarındaki kişiyle uyum sağlayamayan insanlar sosyal alanda tökezlemekle kalmayıp, biri onlara uygunsuz davrandıklarını söylediğinde hayret ederler. İster bir restoranda fazlaca yüksek sesle konuşarak olsun, ister kasıtsız kabalıklarıyla, başkalarını rahatsız etmeye eğilimlidirler.

Richard Davidson'ın sosyal duyarlılık için kullandığı bir beyin testinde, insanlara yüz fotoğrafları gösterilirken, yüzleri tanımaya ve okumaya yönelik bir nöral bölgeye –"fuziform [iğbiçimli] yüz alanı"na– bakılır. Bizden o kişinin ne hissettiğini anlatmamız istenirse, beyin taramasında fuziform yüz alanımız aydınlanır. Sosyal açıdan yüksek derecede sezgili kişiler, bekleyebileceğiniz gibi, bunu yaparken yüksek etkinlik düzeyleri sergiler. Odakları duygusal dalgaboyunu yakalayamayan kişilerdeyse etkinlik düzeyi düşüktür.

Otistiklerin fuziform alanında pek az, kaygıyı kaydeden amigdalalarındaysa bol miktarda hareket görülür.[152] Yüzlere, özellikle de zengin bir duygusal veri kaynağı olarak birinin gözlerinin içine bakmak onları kaygılandırır. Örneğin, insanlar kendilerini gerçekten mutlu hissettiklerinde, gözlerinin çevresindeki kazayakları bunu belli eder; kazayaklarından yoksun gülümsemelerse sahte neşeye işaret eder. Normalde, küçük çocuklar karşılarındaki kişinin gözlerine bakarak duygular hakkında çok şey öğrenirler, otistiklerse göz temasından kaçındıklarından, bu dersleri alamazlar.

Ama bu boyutta herkes bir kategoriye girer. Bir mali danışmanlık şirketinin yöneticisi, üç yıl içinde üç kez cinsel tacizle suçlanmıştı; bana söylendiğine göre de, her seferinde uygunsuz davrandığından habersiz

olduğu için şaşakalmıştı. Bu tür gafa yatkın insanlar bir durumla ilgili örtük temel kuralları fark edemez ve başkalarını rahatsız ettiklerine dair işaretleri alamazlar. İnsulaları devre dışıdır. Bunlar, vefat etmiş bir meslektaşın anısına bir saygı duruşu olduğunda, çevresine aldırış etmeden SMS'lerini kontrol eden insanlardır.

Çok şey bilen –incelikli sözsüz mesajları okuyabilen, sonra da bunlar hakkında rahatsız edici bir şey yumurtlayıveren kadını hatırlıyor musunuz? Daha fazla içsel farkındalık kazanabilmek için, bilinçlilik meditasyonu yapmayı denedi.

Bunun üzerinde birkaç ay çalıştıktan sonra, şöyle dedi: "Olaylara karşı tepkim konusunda biraz seçim yapabilecekmişim gibi hissettiğim – insanların bedenleriyle ne dediklerini hâlâ görebildiğim, ama hemen tepki verme ihtiyacını duymadığım– noktaları şimdiden görebiliyorum. Bu iyi bir şey!"

BAĞLAMI ANLAMAK

Bir de hemen hemen herkesin, en azından ilk başta "devre dışı" olacağı durumlar vardır. Başlangıçta yeni temel kurallar dizisine karşı kör olduğumuz bir kültüre seyahat ettiğimizde, kaçınılmaz olarak kasıtsız gaflar yapmaya yatkın oluruz. Nepal tepelerinde bir manastırdayken, laubali bir Avrupalı kadın gezginin kısa şortuyla içeri daldığını anımsıyorum; Nepallilerin bakış açısından bu bir kural ihlaliydi, ama kadın bunun farkında bile değildi.

Küresel ekonomide çeşit çeşit insanlarla iş yapanların, bu tür sözsüz kurallara karşı özel bir duyarlılığa ihtiyaçları vardır. Ben Japonya'dayken, kartvizitleri değiş tokuş etme anının önemli bir ritüele işaret ettiğini zor yoldan öğrendim. Biz Amerikalılar kartviziti bakmadan cebe atmaya yatkınız, oradaysa bu bir saygısızlık belirtisi. Bana kartviziti özenle alıp iki elimle tutmam ve bir süre inceledikten sonra özel bir kutuya koymam gerektiği söylendi (bu tavsiye biraz geç geldi; bir kartı göz atmadan cebime tıkıvermiştim).

Kültürler arası sosyal duyarlılık yeteneği, bilişsel empatiyle bağlantılı görünür. Bu tür bir bakış açısı edinmekte başarılı yöneticiler, örneğin denizaşırı görevlerde daha iyi iş çıkarırlar, bunun nedeniyse muhtemelen örtük kuralları çabucak anlayabilmeleri, bir yandan da belli bir kültürün kendine özgü zihinsel modellerini öğrenebilmeleridir.

Neyin uygun olduğuna dair temel kurallar, farklı kültürlerden gelen insanlar birlikte çalıştıklarında görünmez engeller yaratabilir. Hollandalı bir şirkette çalışan Avusturyalı bir mühendis, "Hollanda kültüründe münazaraya çok fazla değer verilir; ilkokula başladığınız andan itibaren bununla büyürsünüz. Bunu gerekli görürler. Bense bu tür münazaradan hoşlanmıyorum; rahatsız edici buluyorum – insanları fazlasıyla karşı karşıya getiriyor. Benim için içsel sınav, üstüme alınmamak, bağlantıyı sürdürmek ve karşılaşma sırasında saygı duymaktır," diye yakındı.

Kültürü bir kenara bırakırsak, temel kurallar kiminle birlikte olduğumuza bağlı olarak büyük oranda değişir. En iyi arkadaşlarınıza anlattığınız, ama patronunuza asla anlatmamanız gereken fıkralar vardır.

Bağlama gösterdiğimiz dikkat, davranış biçimimize rehberlik edebilecek ince sosyal ipuçlarını yakalamamızı sağlar. Dalga boyuna bu şekilde ayarlanan kişiler, kendilerini hangi durumda bulurlarsa bulsunlar, beceriyle hareket ederler. Yalnızca ne diyeceklerini ve ne yapacaklarını değil, bir o kadar önemli olarak, ne demeyeceklerini ve ne yapmayacaklarını da bilirler. Başkalarını rahatlatacak biçimde davranabilmek için, içgüdüsel olarak görgü kurallarının evrensel algoritmasına uyarlar. Yaptıklarımıza ya da söylediklerimize karşılık insanların ne hissettiğine gösterdiğimiz duyarlılık, gizli sosyal mayın tarlalarında yönümüzü bulmamızı sağlar.

Bu tür kurallar (kıyafet mecburiyeti olmayan Cuma günü işyerinde ne giyeceğiniz; Hindistan'da yalnızca sağ elinizle yemek yiyeceğiniz) hakkında bilinçli bir fikre sahip olsak da, örtük kurallara karşı dikkat, büyük ölçüde sezgiyle öğrenilen, aşağıdan yukarıya doğru bir kapasitedir. Sosyal açıdan neyin uygun olduğuna dair sezgimiz, bedenimizdeki bir his olarak içimize doğar; "işaretlere kapalı" olmamız, "burada bir yanlışlık var" hissinin fiziksel belirtisidir. Birlikte olduğumuz insanlardan incelikli mahcubiyet ya da sıkıntı sinyalleri alıyor olabiliriz.

Sosyal açıdan devre dışı olma duyumlarına karşı kayıtsızsak (ya da en başından onlara hiç sahip olmadıysak) rotadan ne kadar uzaklaştığımızı bilmeden yolumuza devam ederiz. Bağlama odaklanma derecesini ölçen bir beyin testi, sosyal durumları tartan devrelerin bağlantı noktası olan hipokampusun işlevini değerlendirir. Hipokampusun ön bölgesi amigdalaya karşı yedekleme yapar ve bağlama uygun olarak yaptıklarımızı muhafaza etmekte kilit bir rol oynar. Prefrontal bölgeyle

sohbet halindeki anterior [ön] hipokampus, uygunsuz bir şey yapma dürtüsünü bastırır.

Richad Davidson'ın hipotezine göre, sosyal durumlara karşı en uyanık kişilerin bu beyin devrelerinde, durumu doğru anlayamayanlara göre daha güçlü bir etkinlik ve bağlantısallık görülür. Hipokampus ailenizle birlikteyken ve işyerindeyken başka, ofisteyken ve iş arkadaşlarınızla bir bardayken yine başka biçimde davranmanızı sağlamak için iş başındadır.

Bağlam farkındalığı bir başka düzeyde de yararlıdır: bir grupta ya da yeni bir okulda veya işyerinde sosyal ağları haritalandırır. O tür ilişkilerde yönümüzü bulmamızı sağlayan bir beceridir bu. Örgüt içinde nüfuz sahibi olmayı çok iyi bilen insanlar, sonuçta kişisel bağlantıların akışını hissetmekle kalmayıp, görüşleri en baskın kişilerin isimlerini de sayabilirler; böylece gerektiğinde, kendileri de başkalarını ikna edecek kişileri razı etmeye odaklanabilirler.

Bir de belirli bir sosyal bağlama kulak tıkayanlar vardır; hayatının büyük bölümünü bilgisayar ekranına yapışık olarak geçirdiğinden, bir keresinde bir gazeteciyle bir restoranda görüşmeyi kabul ettiğinde, mekânın Sevgililer Günü'nde neden bu kadar dolu olduğu konusunda kafası karışan şu video oyunları şampiyonu gibi.

Sosyal bağlamı okumaya "kapalı" olmanın aşırı bir ucu, travma sonrası stres bozukluğunda kişi, masum bir olaya sanki ciddi bir acil durum varmışçasına panikle tepki vererek masanın altına dalış yaptığında görülebilir.[153]

ERKİN GÖRÜNMEZ BÖLÜCÜLÜĞÜ

Gündelikçi bir işçi olan Miguel, her gün bahçıvanlık, boyacılık, temizlik gibi işler bularak düşük ücretlerle ucu ucuna geçinen sayısız Meksikalı yasadışı göçmenden biriydi.

Los Angeles'te gündelikçi işçilere, sabahın erken saatlerinde yöre sakinlerinin arabalarıyla ağır ağır ilerledikleri, arabalarını durdurup iş teklif ettikleri metro alanı boyunca bazı sokak köşelerinde toplaşmış olarak rastlayabilirsiniz. Miguel bir gün bir bahçıvanlık işi almış ve gün boyunca uzun, zorlu çalışmasının ardından, işi veren kadın ona tek kuruş ödememişti.

Miguel kendi hayatından alınma bu dramı sahnelemesi istenen bir atölye çalışmasına katıldığında, o ezici hayal kırıklığı yeniden canlandı.

Bu çalıştayda, görece ayrıcalıklı izleyicilerin baskı mağdurlarıyla empati kurmalarına yardım etmek için tasarlanmış olan “ezilenlerin tiyatrosu”nun yöntemleri kullanılıyor.

Miguel gibi birinin bir senaryoyu canlandırmasının ardından, izleyiciler arasından bir gönüllü öne çıkıp sahneyi yeniden oynuyor. Miguel’in performansını bir kadın tekrarladı ve derdine olası bir çare olarak gördüğü şeyi de ilave etti.

Performansın yapımcısı olan Brent Blair, “Bu kadın işverene gidip, davranışının adaletsizliğine onu ikna etmeye çalışmayı temsil etti,” dedi bana.

Ama Miguel için bu bir seçenek değildi: bu yaklaşım vatandaşlık haklarına sahip orta sınıftan bir kadında işe yarayabilse de, gündelikçi olarak çalışan bir kaçak göçmen için olanaksızdı.

Miguel kendi hikâyesinin bu tekrarını, sahnenin köşesinde durarak sessizce izledi. “Sonunda bizimle bu konuyu konuşmak için arkasına dönemedi; ağlıyordu,” dedi Blair.

“Miguel, kendi hikâyesinin bir başkası tarafından anlatılışını duyana dek ne kadar ezildiğinin farkına varmadığını söyledi.”

O kadının durumunu tasavvur edişiyle kendi gerçekliği arasındaki tezat, görülmeyen, işitilmeyen, hissedilmeyen –sömürülecek bir hiç– olmanın verdiği hissi vurgulamıştı.

Yöntem işe yaradığında, Miguel gibi insanlar kendi hikâyelerini bir başkasının gözüyle görüldüğü şekliyle izleyerek kendileri hakkında bir bakış açısı edinirler. İzleyici üyeler öne çıkıp bu sahneleri canlandıran oyunculara dönüştüklerinde, ezilen kişinin gerçekliğini paylaşır, kelimenin gerçek anlamıyla “duygudaş” olurlar: aynı pathosu, ya da acıyı hissederler.

Güney California Üniversite’sinde mazlum topluluklardaki insanlara yardım eden tekniklerin kullanıldığı Uygulamalı Tiyatro Sanatları yüksek lisans programını yönlendiren Blair, “Duygusal bir deneyimi ilettiğinizde, bir sorunu kalbiniz ve zihninizle anlayıp, yeni çözümler bulabilirsiniz,” diyor. Kendisi bu tür oyunları Ruanda’daki tecavüz kurbanlarıyla ve Los Angeles’teki çete üyeleriyle sahnelemiş.

Bunu yaparken, insanları sosyal statü ve güçsüzlüğün başka bakımlardan görünmez işaretleri üzerinden bölen incelikli bir kuvvetle karşılaşmış: güçsüzleri devre dışı bırakmak yönündeki güçlü eğilim. Empatiyi körelten budur işte.

Blair, küresel bir konferansta sonuçta kendini daha güçlü birinin gözleriyle gördüğü bir anı anlattı. Küresel bir meşrubat şirketinin CEO'sunun –çalışanların ücretlerini düşürmekle nam salmış bir adam– şirketinin çocukların daha sağlıklı olmasına nasıl yardımcı olduğundan bahsedişini dinliyormuş.

CEO'nun konuşmasından sonra soru-cevap faslı sırasında, Blair bile bile kışkırtıcı bir soru yöneltmiş: Anne-babaları için sağlıklı ücretlerden bahsetmeden sağlıklı çocuklardan nasıl bahsedebilirsiniz?

CEO, Blair'in sorusunu göz ardı edip hemen bir sonrakine geçmiş. Blair birdenbire kendini bir hiç gibi hissetmiş.

Güçlülerin, işlerine gelmeyen kişileri (ve gerçekleri) göz ardı etme yeteneği, erk ile en çok ve en az ilgi gösterdiğimiz insanlar arasındaki ilişkileri ortaya çıkaran sosyal psikologların odak noktası oldu.[154]

Berkeley'deki California Üniversitesi'nden psikolog Dacher Keltner, "Anlaşılır bir biçimde, en çok değer verdiğimiz kişilere odaklanırız. Eğer yoksulsanız, örneğin işten dönene kadar dört yaşındaki çocuğunuza bakacak birine ihtiyacınız olduğunda, yardım isteyebileceğiniz arkadaşlar ve aile üyeleriyle iyi ilişkilerinize güvenirsiniz. Kaynakları kıt, dengesi hassas olan kişiler, "başka insanlara yaslanma ihtiyacı duyarlar," diyor.

Bu yüzden yoksullar başka insanlara ve onların ihtiyaçlarına karşı özellikle dikkatlidir.

Zenginlerse parayla yardım alabilirler; bakım merkezine hatta bir bakıcıya günlük ödeme yapabilirler. Keltner'a göre bu, varlıklı insanların başkalarının ihtiyaçlarından daha az haberdar olmayı, dolayısıyla onlara ve acılarına daha az ilgi göstermeyi göze alabilecekleri anlamına gelir.

Keltner'ın araştırması, bu küçümseyici tutumu sadece beş dakikalık bir tanışma seansında yüzeye çıkardı.[155] Daha varlıklı kişiler (en azından Amerikalı üniversite öğrencileri arasında) göz teması kurmak, kafa sallamak ve gülmek gibi ilgi işaretlerini daha az; saate bakıp durmak, bir şeyler karalamak, ya da kıpırdanmak gibi ilgisizlik işaretleriniyse daha çok sergiliyorlar. Zengin ailelerden gelen öğrenciler soğuk bir görünüme sahipken, daha yoksul ailelerden gelenler daha ilgili, sıcak ve canlı görünüyorlar.

Hollanda'da yapılan bir araştırmadaysa, yabancı insanlar birbirlerine sevilen birinin ölümünden, aşkın bitmesi veya ihanet yüzünden boşanmaya, ya da zorbaca davranışlara maruz kalmış olmak gibi

çocukluk anılarına kadar uzanan üzücü olayları anlattılar.[156] Yine, çiftlerdeki daha güçlü kişi daha kayıtsız olma eğilimindeydi: öteki kişinin acısını daha az hissediyor, şefkatli olmak şöyle dursun, daha az empati kuruyordu.

Keltner'ın grubu benzer ilgi ayrılıklarını sadece bir kuruluştaki yüksek mevkili insanları, yüz ifadesinden duyguları okuma becerisinde en alt sıradakilerle karşılaştırarak buldu.[157] Herhangi bir etkileşimde en güçlü kişi genellikle bakışını karşısındaki kişiye diğerlerinden daha az odaklar ve lafı kesip konuşmayı tekeline alma olasılığı daha fazladır; bütün bunlar ilgisizliğe işaret eder.

Bunun aksine, sosyal statüsü daha düşük insanlar, başkalarının duygularını yüzlerinden –hatta sadece gözlerinin etrafındaki kas hareketlerinden– okumak gibi empatik doğruluk testlerinde daha başarılı olmaya eğilimlidirler. Her bakımdan, başkalarına yüksek statülü insanlara göre daha fazla odaklanırlar.

Dikkatin erk konumuna göre haritalandırılması basit bir ölçümle ortaya çıkar: A kişisi B kişisinden gelen bir e-postayı ne kadar sürede yanıtlıyor? Bir kişi bir e-postayı en sonunda yanıtlayana dek ne kadar uzun süre göz ardı ederse, o kadar göreceli bir sosyal güce sahiptir. Bir kuruluşun tamamında bu yanıtlama zamanlarının haritasını çıkarırsanız, gerçek sosyal durumun oldukça doğru bir çizelgesini elde edersiniz. Şef, e-postalarını saatlerce yanıtsız bırakır; daha alt kademedekilerse birkaç dakika içerisinde yanıtlar.

Bunun için bir algoritma var; Columbia Üniversitesi'nde geliştirilen, "otomatikleştirilmiş sosyal hiyerarşi tespiti" adı verilen bir veri çıkarma yöntemi.[158] Bu yöntem, batmadan önce Enron Corporation'daki e-posta trafiğinin arşivine uygulandığında, üst düzey yöneticilerle astlarının rollerini, sadece belli bir kişinin e-postalarına ne kadar sürede yanıt verdiklerine bakarak doğru olarak belirlemişti. İstihbarat ajansları aynı ölçümü şüpheli terör çetelerine uygulayarak, merkezi kişilikleri saptayacak nüfuz zincirinin parçalarını bir araya getiriyorlar.

Güç ve statü son derece görecelidir, bir karşılaşmadan diğerine farklılık gösterirler. Anlamlı bir biçimde, varlıklı ailelerden gelen öğrenciler kendilerini daha da yüksek statülü biriyle konuşurken hayal ettiklerinde, yüzden duyguları okuma yeteneklerini geliştirmişlerdir.

Kendimizi toplumsal merdivenin neresinde gördüğümüz, başkalarını

ne derece önemsediğimizi belirler: kendimizi aşağıda hissettiğimizde daha çok, yukarıda hissettiğimizde daha az tetikte oluruz. Doğal sonuç: Birini ne kadar önemserseniz, o kadar ilgi gösterirsiniz; ilgi gösterdikçe de, daha fazla önemsersiniz. İlgi ve dikkat, sevgiyle iç içedir.

151 Prens Philip alıntısı, Ferdinand Mount'un "The Long Road to Windsor" yazısındandır, Wall Street Journal, 14 Kasım 2011, s. A15.

152 Kim Dalton ve diğ., "Gaze Fixation and the Neural Circuitry of Face Processing in Autism," NatureNeuroscience 8 (2005): 519-26. Richard Davidson, otistik kişilerde sosyal bir durumda neyin uygun düşeceğini anlama başarısızlığının sosyal sezgi edinimiyle ilgili bir eksiklikten kaynaklandığını öne sürdü.

153 Bu hâlâ tartışılan bir konudur, bazı araştırmalar bu sonucu gösterirken, bazıları göstermez.

154 Bkz. örn., Michael W. Kraus ve diğ., "Social Class Rank, Threat Vigilance, and Hostile Reactivity," Personality and Social Psychology Bulletin 37, no. 10 (2011): 1376-88.

155 Michael Kraus and Dacher Keltner, "Signs of Socioeconomic Status," Psychological Science 20, no. 1 (2009): 99-106.

156 Gerben A. van Kleef ve diğ., "Power, Distress, and Compassion," Psychological Science 19, no. 12 (2008): 1315-22

157 Michael Kraus, Stephane Cote, ve Dacher Keltner, "Social Class, Contextualism, and Empathic Accuracy," Psychological Science 21, no. 11 (2010): 1716-23.

158 Ryan Rowe ve diğ., "Automated Social Hierarchy Detection Through Email Network Analysis," Proceedings of the 9th WebKDD and 1st SNAKDD 2007 Workshop on Web Mining and Social Network Analysis, 2007, 109-117.

IV. KISIM

•

DAHA GENİŞ BAĞLAM

12

ŞABLONLAR, SİSTEMLER VE KARIŞIKLIKLAR

Hindistan’da Himalaya’nın eteklerindeki bir köyü ziyaret ederken birkaç basamaklık bir düşüş, Larry Brilliant’ı sırtındaki yara iyileşene dek haftalarca yatağa bağlamıştı. Bu ücra köyde vakit geçirebilmek için, karısı Girija’dan, yerel kütüphanede Hint paraları hakkında yazılmış kitaplar bulunup bulunmadığına bakmasını istedi; çocukken açgözlü bir madeni para koleksiyoncusuydu.

Dostlarının Dr. Larry diye hitap ettiği Brilliant’la ilk kez o sıralarda görüştüm. Bir tıp doktoru olarak, dünyayı çiçek hastalığına karşı aşılamak için Dünya Sağlık Örgütü inisiyatifine katılmıştı. Görüşme sırasında eski Hint paraları hakkında yazılanları okuyarak, dünyanın o kısmındaki ticaret ağlarının tarihini kavramaya nasıl başladığını bana anlattığını anımsıyorum.

Bu madeni para koleksiyonu merakının yenilenmesiyle, ayaklanır ayaklanmaz, Hindistan’daki yolculukları sırasında altın ve gümüş paraları genelde kiloyla satan yerel kuyumcuları ziyaret etmeye başladı.

Bunlar arasında, İS ikinci yüzyılda Kuşanlar’dan, yani Aral Gölü’nden Benares’e kadar uzanan bir imparatorluğu Kabil’den yöneten bir ulustan kalma paralar da bulunuyordu. Kuşan paralarında, büyük İskender’in Asya seferinden sonra ileri karakolların idaresi için geride bırakılan Yunan askerlerinin soyundan gelen Baktralılar adlı fethedilmiş bir gruptan ödünç alınan bir format benimsenmişti. Bu paralar ilginç bir hikâye anlatıyordu.

Kuşan paralarının bir yüzünde, belli bir dönemdeki krallarının görüntüsü bulunuyordu; öbür yüzündeyse bir tanrının görüntüsü resmedilmişti. Kuşanlar Zerdüşt, yani o dönemde dünyanın en büyükleri arasında yer alan bir Pers dininin takipçileriydi. Ancak değişik Kuşan paralarında yalnızca Pers tanrısının değil, ayrıca İran, Mısır, Yunan, Hint ve Roma panteonlarından –hatta Kuşan topraklarından çok uzaklardaki

ülkelerden– ödünç alınmış Şiva ya da Buddha gibi çeşitli ilahi figürler de tasvir edilmişti.

İkinci yüzyılda, merkezi Afganistan'da bulunan bir imparatorluk nasıl olur da dinler hakkında bu kadar çok şey öğrenebilir ve sınırlarının çok ötesine uzanan ilahlarını onurlandırabilirdi? Bunun yanıtı o günün ekonomik sistemlerinde gizli. Kuşan İmparatorluğu tarihte ilk kez, Hint Okyanusu ile İpek Yolu'nun zaten hareketli olan ticaret güzergâhları arasında korumalı bir bağlantı olanağı sağladı. Kuşanlar, tüccarlarla ve kökleri Akdeniz havzasından Ganj'a, Arap Yarımadası'ndan kuzeybatı Çin'in çöllerine kadar uzanan kutsal adamlarla düzenli temas halindeydi.

Bu tür başka açıklamalar da vardı. Dr. Larry, "Hindistan'ın güneyinde bol miktarda Roma parası buldum ve oraya nasıl ulaştığını anlamaya çalıştım," dedi bana. "Anlaşılan o ki, imparatorlukları Mısır'daki Kızıldeniz'e kadar uzanan Romalılar, ticaret yapabilmek için Arabistan'ı dönerek gemiyle Goa'ya gelmişler. Bu eski paraların ortaya çıktığı yerlere tersinden bakarak o dönemin ticaret güzergâhlarını çıkarabilirsiniz."

Dr. Larry o sıralarda, Dünya Sağlık Örgütü'nün bütün dünyada çiçek hastalığının kökünü kazımakta tarihsel bir başarı kazanan programıyla Güney Asya'daki çalışmasını daha yeni bitirmişti ve kamusal sağlık alanında lisansüstü derecesini almak için Michigan Üniversitesi'ne doğru yola koyulmak üzereydi.

"Sistem analizi konusunda dersler almıştım ve epidemiyoloji öğrenimi görüyordum. Bu benim düşünüş biçimime uyuyordu. Bir salgının izini sürmenin, yol boyunca tüm arkeolojik, dilbilimsel ve diğer kültürel ipuçlarıyla Kuşanlar gibi kadim bir uygarlığın yayılışını izlemeye çok benzediğini fark ettim."

Örneğin 1918 grip salgınında, tüm dünyada tahminen 50 milyon kişi ölmüştü. Dr. Larry, "Salgın muhtemelen Kansas'ta başladı ve ilk olarak I. Dünya Savaşı sırasında yurtdışına çıkan Amerikan birlikleri tarafından yayıldı," diyor. "Bu grip buharlı gemiler ve Orient Express hızıyla tüm dünyayı dolaştı. Günümüzdeyse salgınlar Boeing 747 hızıyla yayılabiliyor."

Ya da kadim dünyada bilinen, ama yalnızca belli aralıklarla görülmüş olan çocuk felci örneğini ele alalım. "Çocuk felcini salgına dönüştüren kentleşmeydi; kentlerde insanlar suyu kendi kuyularından çekmek yerine tek bir kirlenmiş su sistemini paylaşıyorlardı.

“Salgın, sistem dinamiğine örnek oluşturur. Ne denli sistemik olarak düşünebilirseniz, paranın, sanatın, dinin ya da hastalığın yollarını o denli iyi izleyebilirsiniz. Paraların ticaret güzergâhları boyunca nasıl dolaştığını anlamak, bir virüsün hızını analiz etmekle paralellik gösterir.”

Bu tür bir şablon tespiti, iş başındaki sistem zihnine işaret eder. Bazen gizemli görünen bu yetenek, geniş çaplı bir görsel düzende anlamlı ayrıntıyı rahatça saptamamızı sağlar (“Waldo nerede”yi düşünün). Bir sürü noktadan oluşan bir fotoğrafı insanlara şöyle bir gösterip kaç nokta bulunduğunu tahmin etmelerini isterseniz, en iyi tahmin yürütenler en iyi sistem düşünürleri olacaktır. Bu yetenek, örneğin yazılım tasarlamakta ya da aksayan ekosistemleri kurtaracak müdahaleleri bulmakta en başarılı kişilerde görülür.

Bir “sistem”, birbirine bağlı bir dizi meşru, düzenli şablondan ibarettir. Şablon tanıma, parietal korteksin içindeki bir devrede gerçekleşir, ancak daha kapsamlı bir “sistem beyni”nin özgül alanları –varsa bile– henüz tespit edilmemiştir. Bu şekliyle, beyinde sistemleri anlamamıza doğal bir yatkınlık sağlayacak, buna adanmış bir ağ ya da devre yok gibidir.

Sistemleri nasıl okuyacağımızı ve içlerinde yönümüzü nasıl bulacağımızı, neokorteksin kayda değer genel öğrenme yetenekleri sayesinde öğreniriz. Böylesi korteks yetenekleri –matematik ve mühendislikte olduğu gibi– bilgisayarlarla kopyalanabilir. Bu durum sistem zihnini, büyük oranda aşağıdan yukarıya doğru, o işe adanmış devrede faaliyet gösteren öz-farkındalık ve empatiden ayırır. Sistemleri öğrenmek biraz çaba ister, ama hayatta başarıyla yönümüzü bulabilmek için hem odaklanmanın bu türünde hem de daha doğal olarak edinilen diğer iki türde güçlü olmamız gerekir.

KARIŞIKLIKLAR VE ÇOK KÖTÜ SORUNLAR

Ortadoğu’daki çatışmalar, nükleer silahların yayılması, dünya çapında salgın hastalıklar ve su kıtlığı nedeniyle çıkabilecek savaşlar gibi tehlikelere karşı insanlığı korumakla yükümlü olan Skoll Global Threats Fund’ın başındaki Dr. Larry, şu anki görevini de bir sistemler perspektifiyle yürütüyor.

“Sıcak noktaları, sorunların başlayabileceği noktaları buluyoruz. Su kıtlığını ve nükleer silahlara sahip üç ülke –Pakistan, Hindistan ve Çin– arasındaki mücadeleyi ele alalım. Pakistan’da suyun yaklaşık yüzde

doksan beşi tarımda kullanılıyor ve belli başlı nehirlerinin çoğu Hindistan'dan kaynaklanıyor. Pakistanlılara göre Hindistan, kendi baraj kapaklarını manipüle ederek Pakistan'ın ne zaman ve ne kadar su alacağını kontrol ediyor. Hintliler ise Üçüncü Kutup'tan, yani Himalaya platosunun buz ve karından kaynaklanan suyu Çin'in kontrol ettiğine inanıyor."

Ancak bu nehir sistemlerinden hangi mevsimde ne kadar su aktığını, ya da kaç kapağın, nerede veya hangi amaçla bu akışı kontrol ettiğini kimse bilmiyor. Dr. Larry, "Bu veriler politik bir araç olarak üç hükümet tarafından da gizleniyor," diyor. "Biz bu yüzden söz konusu verilerin güvenilir bir üçüncü tarafça toplanıp saydamlaştırılmasını destekliyoruz. Bu, bir sonraki adıma, yani kilit düğümlerin ve can acıtıcı noktaların analizine olanak sağlayacak."

Kimsenin bağışıklık kazanmadığı, mutasyon geçiren türlerin neden olacağı gelecekteki bir küresel grip salgınıyla savaşmak için hızlı bir tepki göstermek şart olacak. Ancak bu tepkinin önceden test edilme şansı bulunmayacak; durum tarihte benzersiz olacak (örneğin 1918'deki en son salgın sırasında 747'ler yoktu); risklerse öyle yüksek ki, hata kabul etmiyor. Bunlar, salgınları "kötü" bir sorun mertebesine ulaştıran özellikler arasında yer alıyor; kelimenin ahlaki anlamında değil de, çözümü son derece zor anlamında.

Öte yandan, küresel ısınmayla boğuşmak, "çök kötü" bir sorunu öne çıkarıyor: çözümden sorumlu tek bir otorite yok, zaman tükeniyor, sorunu çözmeye çalışan kişiler ona neden olanlar (bizler) arasında yer alıyor ve resmi politikalar bunun geleceğimiz açısından önemini reddediyor.[159]

Dahası, hem salgınlar hem de küresel ısınma, baş belası bir sıkıntının diğer birbiriyle bağlantılı sorunlar sistemiyle etkileştiği, teknik olarak "karışıklıklar" adı verilen şeyler.[160] Yani, Dr. Larry'nin de işaret ettiği gibi, bunlar inanılmaz derecede karmaşık ikilemler ve çözmek için ihtiyaç duyduğumuz pek çok veri eksik.

Sistemler çıplak gözle görülemez, ama işleyişleri, dinamiklerinin ana hatlarını odağa getirmeye yetecek kadar noktadan veri toplayarak görünür kılınabilir. Veriler ne kadar çoksa, harita o kadar netleşir. Büyük veriler devri başlıyor.

Hindistan'da eski paraları topladığı günlerden yıllar sonra Dr. Larry, Google'ın kâr amacı gütmeyen dalı Google.org'un kurucu ve yürütücü

direktörü oldu. Oradayken geniş çapta takdir toplayan ilk büyük veri uygulamalarından birini başlattı: gribin saptanması (flu-spotting). Mühendislerden oluşan bir gönüllü Google ekibi, Hastalık Kontrol ve Önleme Merkezleri'nden [Centers for Disease Control and Prevention CDC] epidemiyologlarla çalışarak, ateş ya da ağrı gibi grip semptomlarıyla bağlantılı, çok büyük miktarda kelime arama ve taramasını analiz etti.[161]

Dr. Larry, "Grip salgınlarını öngörecek bir algoritma yaratmak için, beş yıl boyunca Google'da her bir tuş vuruşunu tarayan on binlerce eşzamanlı bilgisayar kullandık," diyor. CDC'lerin, doktorlardan gelen raporlara dayanarak salgın hastalığın sıcak noktalarının farkına varmaları için normalde gereken iki haftaya kıyasla, ortaya çıkan algoritma grip salgınlarını bir gün içinde saptıyor.

Büyük veriler yazılımı çok büyük miktarda enformasyonu analiz ediyor; grip salgınlarını saptamak için Google verilerinin kullanılması, büyük verilerin bir kitleye yönelik ilk uygulamalarından biri oldu; bu artık "kolektif zekâ" olarak biliniyor. Büyük veriler, kolektif dikkatin nereye odaklandığını bilmemizi sağlıyor.

Bunun yararları sonsuzdur. Örneğin telefon görüşmeleri, tweetler, SMS'ler ve benzerleri yoluyla kimin kiminle bağlantı kurduğunun analiz edilmesi, bir kuruluşun insani sinir sistemini su yüzüne çıkarır, bağlantısallığı haritalandırır. Hiperbağlantılı insanlar genellikle en nüfuzlu kişilerdir: bir kuruluşun sosyal bağlantılarını kuranlar, bilgi sahibi olanlar, ya da güç simsarları.

Çoğalan ticari büyük veri uygulamalarından birine örnek: Bir cep telefonu şirketi, müşterilerinin yaptığı aramaları analiz etmek için bu metodolojiyi kullandı. Böylece "kabile liderleri"ni, yani küçük bir tanıdıklar grubuyla karşılıklı bağlantı kurma sayısı en fazla olan bireyleri belirledi. Telefon şirketi, bu tür bir lider şirketin önerdiği yeni bir telefon hizmetini benimserse, kabiledekilerin aynısını yapma olasılığının yüksek olduğunu gördü. Öte yandan, lider o telefon hizmetini bırakıp bir diğerine geçerse, kabile de onu izleyebilirdi.[162]

Büyük veri kullanımlarını izleyen Thomas Davenport, "Kurumların dikkati, iç enformasyona odaklıdır," dedi bana. "Bu meyvenin suyunu sıkabildiğimiz kadar sıktık. O yüzden artık dış enformasyona –internet, müşteri duyarlığı, tedarik zinciri riski ve benzeri şeylere– yöneldik."

Accenture Stratejik Değişim Enstitüsü'nün eski direktörü olan

Davenport, konuştuğumuz sırada Harvard İşletme Okulu'nun öğretim üyelerindendi. "Dış enformasyon ortamının –bir şirketin çevresinde olan biten, onu etkileyebilecek her şeyin– araştırıldığı, ekolojik bir modele ihtiyacımız var bizim," diye ekledi.

Davenport'a göre, bir kuruluşun bilgisayar sistemlerinden aldığı enformasyon, genel enformasyon ekolojisindeki diğer kaynaklardan insanlar tarafından işlenmiş olarak içeri gelenden çok daha az yararlı olabilir. Bir arama motoru size büyük miktarda veri sağlayabilir, ama o enformasyona ilişkin bilgelik şöyle dursun, anlaşılması için bağlam bile sunamaz. Veriyi daha yararlı kılan, onun küratörlüğünü yapan kişidir.[163] İdealde, enformasyon küratörlüğü yapan kişi önemli olana yoğunlaşır, geriye kalanları budayıp atar, verilerin ne anlama geldiğine dair bir bağlam oluşturur ve bütün bunları neden yaşamsal olduğunu gösterecek şekilde yapar – ve böylece insanların dikkatini çeker.

En iyi küratörler verileri anlamlı bir bağlama yerleştirmekle kalmayıp, hangi soruların sorulacağını da bilirler. Davenport'la görüştüğümde, büyük verileri yöneten kişileri şu tür sorular sormaya teşvik eden bir kitap yazıyordu: Doğru sorunu tanımlıyor muyuz? Doğru verilere sahip miyiz? Verilerin beslendiği algoritmanın ardındaki varsayımlar hangileri? O varsayımlara rehberlik eden model gerçeğe uyuyor mu?[164]

MIT'nin büyük veriler konulu bir konferansında, konuşmacılardan biri 2008'den itibaren yayılan mali krizin bir yöntem başarısızlığı olduğuna, serbest yatırım fonlarının tüm dünyada çöktüğüne işaret etti. Buradaki ikilem, büyük verilere gömülü matematiksel modellerin basitleştirmeler olmasıdır. Açığa vurdukları kesin rakamlara rağmen, o rakamların ardındaki matematik, modellere ve varsayımlara dayanır, bunlar da elde ettikleri sonuçlara çok fazla güvenen kişileri aldatabilir.

Aynı konferansta, Google Research'ten Rachel Schutt adında kıdemli bir istatistikçi, veri biliminin matematik becerilerinden fazlasını gerektirdiğini belirtti: geniş kapsamlı bir meraka sahip olan ve buluşları –yalnızca verilerle değil– kendi deneyimleriyle yönlendirilen insanlar da gereklidir. Sonuçta, en iyi sezgi çok büyük miktarda veriyi alır, tüm yaşam deneyimimizi toplar ve insan beyninin süzgecinden geçirir.[165]

159 K. Levin ve diğ., "Playing It Forward: Path Dependency, Progressive Incrementalism, and the 'Super Wicked' Problem of Global Climate Change," IOP Conference Series: Earth and Environmental Science 50, no. 6 (2009).

160 Russell Ackoff, “The Art and Science of Mess Management,” Interfaces, Şubat 1981, s. 20-26.

161 Jeremy Ginsberg ve diğ., “Detecting Influenza Epidemics Using Search Engine Query Data,” Nature 457 (2009): 1012-14.

162 Harvard İşletme Okulu’ndan Thomas Davenport bana öyle söyledi.

163 Ama enformasyon denklemine insanların katılması da durumu karmaşıklaştırabilir: verileri kimin kontrol ettiği konusunda kıskançlık, iç çatışmalar ve enformasyon paylaşımını engelleyebilecek ya da istifçiliğe ve basitçe verileri görmezden gelmeye yol açabilecek kurumsal politikalar ortaya çıkar.

164 Thomas Davenport’un yazmakta olduğu, şimdilik “Keeping up with the Quants” diye adlandırılan kitabı, Steve Lohr’un “Sure, Big Data Is Great: but So Is Intuition” başlıklı yazısında duyurulmuştur, New York Times, 30 Aralık 2012, Business, s. 3.

165 Lohr’un belirttiği gibi, “Sure, Big Data Is Great.”

13
SİSTEM KÖRLÜĞÜ

Mau Piailug yıldızları ve bulutları, okyanus kabarmalarını ve uçan kuşları, sanki bir GPS ekranıymışçasına okuyabiliyordu. Mau, bunları ve başka pek çok okumayı Güney Pasifik'in ortasında, haftalar boyunca ufukta gökyüzünden başka bir şey olmaksızın, yalnızca doğduğu yer olan Satawal'ın Caroline adasındaki büyüklerinden denizler hakkında öğrendiği bilgiyi kullanarak yapıyordu.

1932'de doğmuş olan Mau, Polinezyalıların kadim "yol bulma" sanatının hayatta kalan son yerli uygulamacısıydı: çift gövdeli bir kanoyu yalnızca kafasındaki töresel bilgiyle yönlendirerek, bir adadan diğerine yüzlerce ya da binlerce mil kat ediyordu. Yol bulma, doruğa ulaşan sistem farkındalığını, deniz suyunun sıcaklığı ya da tuzluluğu; gemi enkazı ve bitki artığı; deniz kuşlarının uçuş modelleri; rüzgârların sıcaklığı, hızı ve yönü; dalgaların kabarmasındaki değişiklikler; geceleri yıldızların yükselişi ve batışı gibi incelikli ipuçlarını okumayı kapsar. Bütün bunlar yerlilerin hikâyeleri, şarkıları ve danslarından öğrenilen töresel bir bilgi olan, adaların nerede bulunacağına dair zihinsel bir şablona göre haritalanır.

Mau bu sayede Polinezya tarzı bir kanoyu Hawai'den 2.361 mil uzaklıktaki Tahiti'ye götürebilmiş, 1976 yılındaki bu yolculuk antropologların, eski adalıların düzenli olarak Güney Pasifik'i geçerek, bir uzak adadan diğerine gidip gelebildiklerini fark etmelerini sağlamıştı. Ama Mau'nun doğal sistemler hakkındaki bu ince farkındalığı koruduğu yarım yüzyıl içerisinde, Polinezyalılar modern dünyanın yön bulma araçlarına yönelmişlerdi. Onunkisi ölmek üzere olan bir ilimdi.

Mau'nun destansı kano yolculuğu, Güney Pasifik'in yerli halklarında yol bulma sanatına ilişkin araştırmalarda yeniden bir canlanmaya, günümüze kadar devam eden bir ilgiye neden oldu. Kendi yol bulma girişiminden elli yıl sonra Mau, aynı seremoniyi ilk kez, eğittiği bir avuç

öğrenci için tekrarladı.

Kuşaklar boyunca yaşlılardan gençlere aktarılan böylesi bir töresel bilgi, her yerdeki yerli halkların belirli ekolojik nişlerinde hayatta kalmak için bel bağladıkları, yiyecek, güvenlik, giysi ve barınak bulmalarına yardım eden yerel bilgiye örnek oluşturuyor.

İnsanlık tarihi boyunca, sistem farkındalığı –doğal dünyanın kaosu içinde saklı duran modellerin ve düzenin saptanması ve haritalandırılması– yerli halkların yerel ekosistemlerini anlamaları için bu öncelikli sağkalım zorunluluğunun güdümünde olmuştur. Hangi bitkilerin zehirli, hangilerinin besleyici ve şifa verici olduğunu; içme suyunun nereden alınacağını ve nereden bitki toplanıp yiyecek bulunacağını; mevsimsel değişim işaretlerinin nasıl okunacağını bilmelidirler.

Bityeniği de burada işte. Biyolojimiz bizi yemeye ve uyumaya, çiftleşmeye ve beslenmeye, savaşmaya ya da kaçmaya ve insan repertuarındaki diğer yerleşik sağkalım tepkilerini sergilemeye hazırlıyor. Ama görmüş olduğumuz gibi, bütün bunların içinde gerçekleştiği daha geniş çaplı sistemleri anlamaya ayrılmış sinir sistemlerinden yoksunuz.

Beynimiz, sistemleri ilk bakışta göremez; hayatımızın gerçekliklerini belirleyen çok sayıdaki sistemden herhangi birini doğrudan algılayamayız. Onları dolaylı olarak, zihinsel modeller aracılığıyla anlarız (deniz kabarmalarının, takımyıldızların anlamları ve denizkuşlarının uçuşu bu tür modellerdir) ve bu modelleri temel alarak harekete geçeriz. Bu modeller verilere ne kadar çok dayalıysa, müdahalelerimiz de o kadar etkilidir (örneğin bir asteroide gönderilen füze gibi). Verilere ne kadar az dayalıysa, etkileri de o kadar azdır (eğitim politikası gibi).

Bu töresel bilgi, belirli bitkilerin şifa verme özelliği gibi, insanlar arasında paylaşılarak yaygın bilgiye dönüşen, deneme-yanılmayla öğrenilmiş derslerden kaynaklanır. İleri yaştaki kuşaklar da bu bilgi birikimini gençlere aktarırlar.

Mau'nun öğrencilerinden biri olan, Hawai'de doğmuş, etno-navigasyon alanında uzmanlaşmış Elizabeth Kapu'uwailani Lindsey, National Geographic Society'de araştırmacı ve akademik üyeydi. Misyonu: etnografik kurtarma, ortadan kaybolmakta olan yerli töresel bilgi ve geleneklerinin korunması.

Lindsey, “Yerlilerin geleneksel ilmindeki kaybın büyük bölümüne, kültürleşme ve kolonizasyon, ayrıca yerlilerin bilgeliğini marjinalleştiren hükümetler neden oluyor,” dedi bana. “Bu ilim birçok yoldan aktarılıyor. Örneğin Hawai dansı, soyumuzu, astronomimizi ve doğal yasalarımızı, kültürel tarihimizin özgeçmişini anlatan hareket ve şarkıların bir koduydu. Dansçının hareketleri, şarkılar, hatta pahu davullarının ezgisi, anlam içerirdi.

“Bunlar geleneksel olarak kutsanmış pratiklerdi,” diye ekledi. “Sonra misyonerler geldiğinde, bu dansların ahlaka aykırı olduğuna hükmettiler. Kadim hula, ya da hula kahiko, ancak 1970’lerdeki kültürel yeniden doğuşumuz sırasında bir kez daha ortaya çıkabildi. O zamana dek, modern hula turistler için bir eğlence haline gelmişti.”

Mau yıllarca, birçok öğretmenle çalışmış: Daha beş yaşındayken, büyükbabası onu geleceğin navigatörü olarak öğrenim görmesi için seçmiş. O zamandan itibaren Mau, balığa çıkmak için kanolarını hazırlayan ileri yaşlardaki erkeklere katılmış; denizleri dolaşır, geceleri kano evinde içki içerlerken denize açılma öykülerini –ve içerdikleri navigasyon tüyolarını– dinlermiş. Toplamda yarım düzine uzman navigatörle öğrenim görmüş.

Böylesi bir yerli bilgi birikimi kök bilimleri, yüzyıllar içerisinde büyüyerek bugünün gelişmekte olan bilimsel uzmanlıklarına dönüşmüş olan ‘bilinmesi gerekenler’i temsil eder. Bu, kendi kendini örgütleyen, belki de çevremizdeki dünyayı anlamaya yönelik içkin bir sağkalım dürtüsünü tatmin eden bir büyüme olmuştur.

Kültürün icadı, Homo sapiens için çok büyük bir yenilikti: dilin ve herhangi bir bireyin bilgisini ve yaşam süresini aşan –gerektiğinde kaynak olarak kullanılabilecek ve yeni kuşaklara aktarılabilecek– ortak bir bilişsel anlayış ağının yaratılması. Kültürler uzmanlığı dallara ayırırlar: ebeler ve şifacılar, savaşçılar ve kurucular, çiftçiler ve dokumacılar vardır. Bu uzmanlık alanlarının her biri paylaşılabilir ve her birinde en derin anlayış haznesine sahip olanlar, ötekilere rehberlik ve öğretmenlik yapar.

Yerli töresel bilgi, sosyal evrimimizin yaşamsal bir parçası, kültürlerin zaman içinde bilgeliklerini aktarma biçimi olmuştur. Erken evrimde ilkel topluluklar, yerel ekosistemleri okuma konusunda kolektif zekâlarına –ekim, hasat ve benzeri şeyler için kilit anları öngörmeye– bağlı olarak serpilip gelişir ya da ölürlerdi; böylece ilk takvimler ortaya çıktı.

Ancak modernite bu tür töresel bilimin yerini alacak makineler – pusulalar, yön bulma kılavuzları ve nihayetinde, çevrimiçi haritalar– sağladığında, yerli halklar bunlara bel bağlayan diğer herkese katılarak, yol bulma gibi yerel ilimlerini unuttular.

Doğanın sistemlerine uyum sağlamaya yönelik hemen hemen tüm geleneksel uzmanlık biçimlerinde aynı şey oldu. Yerli bir halkın dış dünyayla ilk teması genellikle, kendi töresel bilimlerinin kademeli olarak unutulmasının başlangıç noktasıdır.

Lindsey'le konuştuğumda, deniz göçebeleri olan Moken'leri görmek üzere Güney Asya'ya gitmeye hazırlanıyordu. 2004 tsunamisinin Hint Okyanusu'nda yaşadıkları adaları silip süpürmesinden hemen önce Moken'ler, "kuşların ötmeyi kestiğini ve yunusların denizde uzaklara yüzdüğünü fark ettiler," dedi bana. "Bu nedenle hepsi botlarına atlayıp derin okyanusa, tsunami tepesinin en düşük olduğu yere açıldılar. Tek bir Moken bile zarar görmedi."

Kuşları dinlemeyi ve yunusları izlemeyi, ayrıca bu türlerin davranışından ne anlam çıkarılacağını uzun zamandır unutmuş olan diğer halklar ortadan yok oldu. Lindsey, Moken halkının denizdeki gezgin yaşamlarından vazgeçip, Tayland ve Burma'da karaya yerleşmeye zorlanmalarından endişeleniyor. Böylesi bir ekolojik zekâ, onu aktarma biçimleri yok oldukça bir kuşak içerisinde kolektif bellekten silinip gidebilir.

Hawai'deki yerli şifacılar tarafından yetiştirilmiş bir antropolog olan Lindsey, "Büyüklerimin bana öğrettikleri gibi, ipe dizmek için çiçek ya da ilaç yapmak için bitki toplamak üzere ormana gittiğinde, her gövdeden yalnızca birkaç tomurcuk ya da yaprak alırsın. İşin bittiğinde, orman sanki hiç orada bulunmamışsın gibi görünmelidir. Oysa bugün çocuklar sıklıkla ormana plastik çöp torbalarıyla gidiyor ve dalları kırıyorlar."

Özellikle de her gün yaptıklarımızın türümüzün sağkalımına oluşturduğu tehdit karşısında kolektif cehaletimizi araştırdığımdan, çevremizdeki sistemlere karşı bu aldırmazlık uzun süre kafamı kurcaladı. İlginçtir ki, insani sistemlerin, sanayi ya da ticaretteki gibi ters sonuçlarını önlememizi sağlayacak biçimde algılamaktan aciz görünüyoruz.

ANLAMA YANILSAMASI

Büyük bir Amerikan perakendecisinin önündeki ikilem ve fırsat şuydu: dergi satınalmacıları, ABD'de basılan tüm dergilerin yaklaşık yüzde 65'inin hiç satılmadığını bildiriyorlardı. Bu, her yıl sisteme binen yüzlerce milyon dolarlık bir maliyet demekti, ama sistemdeki tek bir taraf bunu yalnız başına değiştiremezdi. Bu nedenle, ülkedeki en büyük dergi müşterilerinden biri olan bu perakende zinciri, ne yapabileceklerini görmek için bir grup yayıncı ve dergi dağıtıcısıyla bir araya geldi.

Dijital medya ve düşen satışlar yüzünden köşeye sıkışan dergi sektörü için, mesele acildi. Yıllardır kimse bu sorunu çözemiyordu; herkes sadece omuz silkiyordu. Artık sektör, konuyu dikkatle incelemeye hazırdı.

Blu Skye danışmanlık şirketinin CEO'su Jib Ellison, "Olaya ister salt maliyet, ister kesilen ağaçlar, ister karbon emisyonu açısından bakın, çok büyük miktarda israf söz konusuydu," dedi bana.

Grubun toplanmasına yardım eden Ellison, "Tedarik zincirlerinin çoğunda şunu görüyoruz: sürdürülebirliği ya da israfın azaltılmasını hiç düşünmeden, neyin satılabileceğine yönelik bir bakışla 19. yüzyılda kurulmuşlar. Zincirin bir parçası kendi adına optimal duruma geldiğinde, bütünü optimal noktanın altına itme eğilimi gösteriyor," diye ekledi.

En büyük ikilemlerden biri, reklamverenlerin kaç derginin satıldığına değil de, reklamlarının kaç dergide çıktığına bakarak ödeme yapmalarıydı. Ama "dolaşımdaki" bir dergi haftalarca ya da aylarca bir rafta durduktan sonra kâğıt hamuruna dönüşebiliyordu. Bu yüzden yayıncılar reklamverenlerine dönüp, ücretlendirmenin yeni bir temelini açıklamak zorunda kaldılar.

Perakende zinciri, hangi dergilerin hangi mağazalarda en iyi sattığını analiz etti. Örneğin, Roadster'ın beş markette iyi sattığını ama beş markette hiç satmadığını gördü. Zincir, dergilerin nereye gideceğini, istendikleri yere göre ayarlamayı başardı. Sonuçta, çeşitli düzenlemeler israfı yarı yarıya azalttı. Bu yalnızca çevresel bir kazanım değildi; raflarda diğer ürünlere yer açarken, sıkışık durumdaki yayıncıların tasarruf etmesini de sağladı.

Bu tür sorunların çözümü, işin içindeki sistemleri görmeyi gerektirir. Ellison, "Tek bir oyuncunun –tek bir kişinin, hükümetin, şirketin– çözemeyeceği sistemik bir soruna bakıyoruz," dedi bana. Dergi ikileminde ilk atılım, basitçe bu oyuncuların tümünü bir araya getirmek ve sistemi odaya sokmaktı.[166]

MIT’nin Sloan İşletme Fakültesi’nden Jay. W. Forrester kürsüsünün başındaki John Sterman, “İşimizde mücadele ettiğimiz başlıca şey sistem körlüğüdür,” diyor. Sterman’ın akıl hocası Forrester, sistemler kuramının kurucularındandı; MIT’de yıllarca başvurulacak sistemler uzmanı olarak çalışmış olan Sterman ise MIT’nin Sistemler Dinamiği Grubu’nun direktörüydü.

Sterman’ın, kurumlara ve diğer karmaşık birimlere uygulanan sistem düşünüşü hakkındaki klasik ders kitabının ana fikri, “yan etkiler” olarak düşündüğümüz şeyin yanlış adlandırıldığıdır. Bir sistemde “yan etkiler” değil, sadece beklenen ya da beklenmeyen etkiler vardır. “Yan etkiler” olarak gördüklerimiz, yalnızca sistem hakkındaki kusurlu anlayışımızı yansıtır. Sterman’ın gözlemine göre, karmaşık bir sistemde neden ve sonuç, zaman ve mekân açısından farkına vardığımızdan daha uzak olabilir.

Sterman, “sıfır emisyonlu” elektrikli arabalar konusundaki tartışmaları örnek gösteriyor.[167] Aslına bakılırsa bunlar, elektriği büyük oranda havayı kirleten kömür santrallerinden oluşan bir güç şebekesinden alıyorlarsa, sistem perspektifi içerisinde “sıfır emisyonlu” değildirler. Hatta enerji, sözgelimi güneş santrallerinde üretilmiş olsa bile, güneş panelleri imal edilirken ve tedarik zincirlerine enerji verilirken salınan sera gazlarının gezegenimize maliyeti de söz konusudur.[168]

Sistem körlüğünün en kötü sonuçlarından biri, liderler bir sorunu çözmek için bir stratejiyi yürürlüğe koyduklarında –ama ilgili sistem dinamiğini görmezden geldiklerinde– ortaya çıkar.

“Sinsi bir süreçtir bu,” diyor Sterman. “Kısa süreliğine rahatlarsınız, sonra sorun, çoğunlukla öncekinden daha kötü bir biçimde geri gelir.”

Trafik sıkışıklığı mı? Uzağı göremeyen çözüm, daha çok ve daha geniş yollar inşa etmektir. Yeni kapasite tıkanmaya kısa süreli rahatlama getirir. Ama artık dolaşmak daha kolay olduğundan, bu yolların kendisi tüm bölgeye yayılan insanlar, mağazalar ve işyerleri anlamına gelir. Tıkanmalar ve gecikmeler eskisi kadar, hatta daha da kötü oluncaya dek, trafik uzun vadede arttıkça artar; sonunda araba kullanmak o kadar tatsızlaşır ki, arabayla yola çıkanların sayısındaki artış durur.

“Geribildirim döngüleri tıkanmayı regüle eder,” diyor Sterman. “Trafik kapasitenizi artırdığınızda, insanlar daha fazla araba kullanır, daha uzaklara gider, daha çok araba satın alırlar. İnsanlar uzaklara yayıldıkça, toplu taşıma kullanılabilirliğini yitirir. Kapana kısılırsınız.”

Trafik sıkışıklığı nedeniyle yolda kaldığımızı düşünürüz, ama sıkışıklığın kendisi karayolu sistemlerinin dinamiğinden kaynaklanır. Bu tür sistemler ile onlarla nasıl bağlantı kurduğumuz arasındaki kopukluk, zihinsel modellerimizdeki çarpılmalarla başlar. Yolu tıkayan diğer sürücüleri suçlarız, ama onları oraya yerleştiren sistem dinamiğini hesaba katamayız.

"Çoğu zaman," diyor Sterman, "insanlar başlarına gelenleri zaman ve mekân açısından yakın olaylara bağlar, oysa aslında, içine gömülü oldukları daha geniş sistemin dinamiğinin bir sonucudur."

Karmaşık bir sistem hakkındaki anlayışımıza güven duyduğumuz, ama gerçekte yalnızca yüzeysel bir bilgi sahibi olduğumuz, "açıklayıcı derinlik yanılsaması" adı verilen şey, sorunu şiddetlendirir. Bir elektrik şebekesinin nasıl çalıştığını ya da atmosferde artan karbon dioksitin neden fırtınalardaki enerjiyi yükselttiğini derinlemesine açıklamaya çalışırsanız, sistem anlayışımızın yanıltıcı doğası açıklık kazanır.[169]

Zihinsel modellerimizle bunların haritalandırmaya kalkıştığı sistemler arasındaki uyumsuzluklara ek olarak, daha da büyük badireler vardır: algısal ve duygusal sistemlerimiz onlara karşı neredeyse kördür. İnsan beyni bizim ve atalarımızın, özellikle de Pleistosen jeolojik çağında (kabaca 2 milyon yıl öncesinden, tarımın doğduğu yaklaşık 12.000 yıl öncesine kadar) yaban ortamında hayatta kalmamıza yardım eden şey tarafından yoğrulmuştur.

Sessizce yaklaşan bir kaplanın habercisi olabilecek bir yaprak hışırdamasını duyacak kadar ince ayarlıyız. Ama atmosferin ozon tabakasındaki incelmeyi ya da sisli bir günde soluduğumuz katı parçacıklardaki kanserojen maddeleri algılayabilen bir aygıta sahip değiliz. Bunların ikisi de sonuçta ölümcül olabilir, ama beynimizde bu tehditleri doğrudan algılayacak bir radar yoktur.

GÖRÜNMEZ OLANI ELLE TUTULUR HALE GETİRMEK

Mesele yalnızca algısal ayarsızlık değildir. Duygusal devremiz (özellikle de savaş ya da kaç tepkisinin tetiklenme noktası olan amigdala) yanı başımızda bir tehdit algılarsa, bizi vurmaya ya da kaçmaya hazırlayan kortisol ve adrenalin gibi hormonlara boğar. Ancak yıllar ya da yüzyıllar sonra ortaya çıkabilecek potansiyel tehlikelerden

bahsedildiğini duyduğumuzda, böyle olmaz; amigdala kılını bile kıpırdatmaz.

Amigdalanın beynin ortasında toplanmış olan devreleri, otomatik olarak, aşağıdan yukarıya doğru çalışır. Tehlikelere karşı tetikte olacağına ve acilen neye dikkat etmemiz gerektiğini bize söyleyeceğine güveniriz. Ama genellikle dikkatimizi yönlendirme konusunda çok güvenilir olan otomatik devrelerimiz, sistemler ve tehlikeleri için algısal bir aygıt ya da duygusal bir yükleme içermezler. Bu konuda hiçbir işe yaramazlar.

Columbia Üniversitesi'nden psikolog Elke Weber, "Otomatik, aşağıdan yukarıya doğru bir tepkiyi yukarıdan aşağıya doğru akıl yürüterek bastırmak, tam bir işaret yokluğuyla baş etmekten daha kolaydır," diye gözlemde bulunuyor. "Ama iş çevreyle baş etmeye geldiğinde, durum budur. Hudson Vadisi'nde, bu şahane yaz günü bana gezegenin ısınmakta olduğunu söyleyen hiçbir şey yok."

Çevreyle ilgili kararların alımında Ulusal Bilim Akademisi'ne danışmanlık yapmak da işinin bir parçası olan Weber, "İdealde, dikkatimin bir kısmı oraya yönelmeli; bu, uzun vadeli bir tehlike," diye ekliyor.[170] "Ama dikkat edilecek bir aşağıdan yukarıya doğru mesaj yok, 'Tehlike yaklaşıyor! Bir şeyler yap,' diyen hiçbir şey olmadığından, bunun ele alınması çok daha zor. Sağlık durumumuz ya da emeklilik için para biriktirmek konusunda da durum aynı. Bol şekerli bir tatlı yediğimizde, "Bunu sürdürürsen, üç yıl erken ölürsün," diyen bir işaret almıyoruz. Şu ikinci fiyakalı arabayı satın aldığınızda da, hiçbir şey size 'Yaşlandığında ve parasız kaldığında buna pişman olacaksın,' demiyor."

Görevi küresel ısınmayla savaşmayı da kapsayan Dr. Larry, bunu şöyle ifade ediyor: "İnsanın fosil yakıtları kullanarak yaptıkları nedeniyle göklerde toplanan ve güneşin sıcaklığını hapseden kokusuz, tatsız, görünmez bir gaz olmadığına sizi ikna etmek zorundayım. Bu ağır bir yük.

"Aslına bakılırsa, en kapsamlı, karmaşık bilim bunu gösteriyor," diye ekliyor. "İki binden fazla bilim insanı, bilimsel bulguların tarihteki belki de en zarif eşgüdümü olan şeyi bir araya getirdiler: Hükümetler Arası İklim Değişikliği Paneli. Tehlikeleri kavrayacak donanıma sahip olmayan insanları ikna etmek için yaptılar bunu."

Dr. Larry, "Ama Maldivler'de ya da Bangladeş'te yaşamıyorsanız, bu tehlike çok uzak görünür," diyor. "Zaman boyutu devasa bir sorun;

küresel ısınmanın hızı yüzyıllar yerine birkaç yılda artmış olsaydı, insanlar daha fazla ilgi gösterirlerdi. Ama bu, ulusal borç gibi bir şey: *Torunlarıma bırakacağım – eminim onlar bir çözüm yolu düşünürler.”*

Sterman’ın gözlemlediği gibi, “İklim değişikliği bizim göremeyeceğimiz uzun bir zaman ufkunda meydana gelecek, bu yüzden insanları ikna etmek zor. Bizi öldürecek büyük sorunlar değil, yalnızca yaprakları hışırdatan sorunlar ilgimizi çekiyor.”

Bir zamanlar, insan gruplarının sağkalımı ekolojik uyuma bağlıydı. Bugünse yapay desteklerden yararlanarak iyi yaşama lüksüne sahibiz. Ya da o lükse sahipmiş gibi görünüyoruz. Bizi teknolojiye bağımlı hale getiren aynı tutumlar, doğal dünyanın durumuna karşı kayıtsızlık içinde bizi uyuşturdu; günahı boynumuza.

Sonuçta yaklaşan sistem çöküşü sorunuyla yüzleşebilmek için, zihin protezi denebilecek bir şeye ihtiyacımız var.

166 Elbette, odaya giren “sistem”, baskıdan dijital formatlara geçme aşamasında olan, enformasyon dağıtım sistemi gibi daha büyük, birbirine kenetlenen sistemlerin sadece bir parçasıydı.

167 John D. Sterman, Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World (New York: McGraw-Hill, 2000).

168 Tedarik zincirleri, emisyonlar ve insan yapımı ürünlerin çevreye gerçek maliyetleri konusunda daha fazla ayrıntı için bkz Ecological Intelligence adlı kitabım (New York: Broadway, 2009 – Ekolojik Zekâ, İstanbul, Optimist Basın Yayım, 2010). Ya da bkz Annie Leonard’ın yirmi dakikalı videosu “The Story of Stuff”, http://www.storyofstuff.org.

169 İlk olarak Yale psikologlarından Frank Keil’in grubu tarafından önerilen bu yanılsama, katıksız mekanik ya da doğal sistemlerden sosyal, ekonomik ve siyasi sistemlere kadar uzatılmıştır. Bkz, örn. Adam L. Alter ve diğ., “Missing the Trees for the Forest: A Construal Level Account of the Illusion of Explanatory Depth,” Journal of Personality and Social Psychology 99, no. 3 (2010): 436-51. Aynı yanılsama çok çeşitli bilişsel, duygusal, sosyal ve sinirsel sistemleri anahatlarıyla betimlediğim yerlerde, bu kitapta da görülebilir. Bu risk, bilim muhabirliğinin özünde vardır. Bu anlayış zincirini izlemek isteyenler için kitapta çok sayıda dipnot bulunmasının nedeni de budur. Bu dipnotu okuduğunuz için tebrikler.

170 Bkz. örn., Elke Weber, “Experience-Based and Description-Based Perceptions of Longterm Risk: Why Global Warming Does Not Scare Us (Yet),” Climatic Change 77 (2006): 103-20.

14

UZAK TEHDİTLER

Hint yogisi Neem Karoli Baba'nın bir keresinde bana dediği gibi, "Yüz yıllık plan yapabilir, ama bir an sonra ne olacağını bilemezsiniz."

Siberpunk yazar William Gibson'ın gözlemine göreyse, "Gelecek zaten burada. Sadece eşit biçimde dağıtılmamış."

Gelecek hakkında bilmemiz mümkün olan şeyler, bu iki görüş arasında bir yerlerde: biraz fikir sahibiyiz, ancak hepsini silip atabilecek bir siyah kuğu olayının olasılığı her zaman var.[171]

1980'lerde Shoshona Zuboff, geleceği haber veren In the Age of the Smart Machine [Akıllı Makinenin Çağı] adlı yapıtında, bilgisayarların ortaya çıkışının kuruluşlardaki hiyerarşiyi yerle bir ettiğini görmüştü. Bilginin güç olduğu ve en güçlü kişilerin enformasyonu zulada tuttukları bir zamanda, yeni teknoloji sistemleri veri kapılarını herkese açıyordu.

Zuboff'un yazdığı dönemde, gelecek hiçbir şekilde eşit dağıtılmamıştı; Cloud, You-Tube ya da Anonymous şöyle dursun, İnternet bile yoktu. Oysa bugün (kesinlikle yarın da öyle olacak) enformasyon akışı yalnızca bir kuruluşun içinde değil, küresel olarak da daha serbestçe yayılıyor. Bezgin bir meyve satıcısı Tunus'taki bir pazarda kendini yakarak, Arap Baharı'nı başlatıyor.

Bir an sonra ne olacağını bilmemenin iki klasik örneği: Thomas Robert Malthus'ın 1798 yılında, nüfus büyümesinin bir açlık ve sefalet sarmalına kapılmış insanlığın varoluşunu "sürekli bir barınak ve yiyecek mücadelesi"ne indirgeyeceği yolundaki tahmini, ve Paul R. Ehrlich'in, 1985'e gelindiğinde büyük çaplı açlık salgınlarına neden olacak "nüfus bombası" hakkındaki 1968 tarihli uyarısı.

Malthus, Sanayi Devrimi'ni ve toplu üretimin daha fazla sayıda insanın daha uzun yaşamasına olanak sağlayacağını öngörememişti. Ehrlich'in hesaplamaları ise gıda üretimini nüfus eğrisini aşacak kadar hızlandıran "yeşil devrim"in gelişini gözden kaçırmıştı.

Sanayi Devrimi ile başlayan Antroposen (İnsan) Çağı, bir türün –biz insanların– faaliyetinin yerküredeki yaşamı destekleyen bir avuç küresel sistemi açıklanamaz biçimde bozduğu ilk jeolojik devri işaretler.

Antroposen Çağı, çarpışma halindeki sistemleri temsil eder. İnşaat, enerji, taşımacılık, sanayi ve ticaret gibi insani sistemler her gün, nitrojen ve karbon döngüleri, ekosistemlerin zengin dinamiği, kullanılabilir suyun elde edilişi gibi doğal sistemlerin işleyişine saldırmaktadır.[172] Dahası, son elli yıl içinde bu saldırı, yaklaşan sistem krizlerinin diğer göstergeleri arasında, atmosferdeki karbondioksit yoğunluklarının gitgide arttığı, bilim insanlarının "büyük ivmelenme" dedikleri aşamadan geçmiştir.[173]

İnsanın gezegendeki ayakizi, Ehrlich'e göre, üç kuvvetin ürünüdür: her birimizin ne tükettiği, kaç kişi olduğumuz ve tükettiklerimizi elde etmek için kullandığımız yöntemler. Birleşik Krallık'ın Kraliyet Derneği, bu üç unsuru kullanarak yerkürenin insanlık için taşıma kapasitesini –yaşamı destekleyen sistemlerde bir çöküş olmadan dünyanın destekleyebileceği azami insan sayısını– tahmin etmeye çalıştı. Vardıkları sonuç şu: duruma bağlı.

Bu tahmindeki en büyük bilinmeyen, teknolojideki ilerlemelerdi. Örneğin Çin, kömürden elektrik üretme kapasitesini endişe verici biçimde genişletti, daha yakın zamanlardaysa güneş ve rüzgâr enerjisi kullanımını hızla artırdı. Net sonuç: Çin'de salınan CO2'nin ekonomik üretime oranı son otuz yıl içinde % 70'ler civarında hızla düşmeye başladı (gerçi bu rakamlar "dünyanın fabrikası"nda kömür yakan enerji santrallerinin hızla artmaya devam edişini gizliyor).[174] Kısacası, teknolojik devrimler gezegenin yaşamını besleyen hayati sistemleri koruyacak şekillerde kaynak kullanımına olanak vererek bizi kendimizden kurtarabilir – eğer yeni sorunlar yaratmayan ya da eskileri gizlemeyen yöntemler bulmayı başarabilirsek.

Ya da en azından umudumuz bu yönde. Ama uzun vadede bu tür teknoloji devrimlerinin yolunu açacak bir ekonomik kuvvet yok. Kısa vadeli kazanımlar, kendi başına sürdürülebilirliğin gezegenimizdeki erdemleri nedeniyle değil, büyük oranda şirketlerin para tasarruf edebilmesi nedeniyle gerçekleşti.

Örneğin, 2008'de başlayan ekonomik kriz sırasında, CO2 düzeyleri ABD'de hükümet yönergeleri nedeniyle değil, piyasa güçleri nedeniyle

düşmeye başladı; talebin azalmasının yanı sıra, elektrik santrallerine yönelik daha ucuz doğal gaz, kömürün yerine geçti (ne var ki o gazı çıkarmak için kullanılan hidrolik kırılma yönteminin neden olduğu yerel hava kirliliği ve sağlık sorunları başka türde baş ağrıları yaratıyor).

Görmüş olduğumuz gibi, insan beynindeki kör nokta bu karmaşaya katkıda bulunuyor olabilir. Beynimizin algısal donanımı, insanın hayatta kalmasında işe yaramış olan bir dikkat menziline ince ayarlıdır. Gülümsemelere ve çatık kaşlara, vahşi hayvan homurtularına ve bebeklere keskin bir şekilde odaklanabildiğimiz halde, insan hayatını destekleyen küresel sistemlere yönelik tehditlere karşı bir sinirsel radarımız yoktur. Bunlar doğrudan farkına varamayacağımız kadar makro ya da mikro boyuttadır. Bu yüzden bu küresel tehditlere ilişkin haberlerle karşı karşıya geldiğimizde, dikkat devrelerimiz büzülme eğilimi gösterir.

Daha da kötüsü, temel teknolojilerimiz gezegeni tehdit eden tehlikeler hakkında fikir sahibi olmamızdan önceki bir dönemde icat edilmiştir. Sanayinin CO2 salınımlarının yarısına çelik, çimento, plastik, kâğıt ve enerji üretme biçimlerimiz neden olmaktadır. O yöntemleri iyileştirerek söz konusu salınımları kayda değer biçimde azaltabiliriz, ama olumsuz etkilerinin sıfıra inmesi için hepsini yeniden icat etsek ya da gezegeni yenilesek daha iyi olur.

Bu yeniden icadın işe yaramasını ne sağlayabilir? Ehrlich'in ve bu ikilemi teşhis etmeye çalışmış olan diğerlerinin gözden kaçırdıkları bir unsur: ekolojik saydamlık.

İşin püf noktası, bir sistemde nereye odaklanacağını bilmektir. Türümüzün karşı karşıya olduğu en büyük karmaşayı ele alalım: insani sistemler bu gezegende hayatı destekleyen küresel sistemleri bozarken, ağır çekim kitlesel intiharımız. Bu bozulmaya neden olan ürünlere ve süreçlere yaşam döngüsü analizi (YDA) uygulayarak, daha ince ayarlı bir çözüm bulmaya başlayabiliriz.

Örneğin yaşam döngüsü süresince basit bir cam kavanoz, yaklaşık iki bin ayrı aşamadan geçer. Her aşamada YDA, havaya, suya ve toprağa karışan salınımlardan, insan sağlığı üzerindeki etkilerine ya da bir ekosistemin bozulmasına kadar çok sayıda etkiyi hesaplayabilir. O aşamalardan biri olarak, cam karışımına sudkostik eklenmesi, kavanozun ekosistemler açısından oluşturduğu tehlikenin yüze 6'sını ve sağlığa verdiği zararın yüzde 3'ünü açıklar; kavanozun iklim ısınmasındaki

rolünün yüzde 20’si cam fabrikasını besleyen enerji santrallerinden kaynaklanır. Cam yapımında kullanılan 659 bileşenden her birinin kendi YDA profili vardır. Ve bu böylece sonsuza kadar devam eder.

Yaşam döngüsü analizi, iş dünyasındaki en gayretli çevrebilimcileri bile bunaltacak dağ gibi bir enformasyon sağlayabilir. Bütün bu yaşam döngüsü enformasyonunu saklamak için tasarlanmış bir enformasyon sistemi, milyonlarca ya da milyarlarca veri noktasından insanı serseme çevirecek bir bulut püskürtecektir. Yine de, bu verilerin derinlemesine araştırılması, örneğin değişimlerin o nesnenin tarihçesinin neresinde ekolojik ayakizini en hızlı biçimde azaltabileceğini belirleyebilir.[175]

Daha az karmaşık bir düzene odaklanma ihtiyacı (ister dolaplarımızı düzenlerken olsun, ister bir iş stratejisi geliştirirken ya da YDA verilerini çözümlerken) temel bir gerçeği yansıtır. Son derece karmaşık sistemler içerisinde yaşıyoruz, ama onları tam olarak anlamamızı ya da yönetmemizi sağlayacak bilişsel kapasiteden yoksun olarak ele alıyoruz. Beynimiz bu sorunu, karmaşık olanı basit karar kurallarıyla ayıklamanın yollarını bularak çözmüştür. Örneğin güveni düzenleyici bir temel kural olarak kullanırsak, tanıdığımız tüm insanların girift sosyal dünyasında hayatımıza yön vermek basitleşir.[176]

Umut vaat eden bir yazılım, bu YDA selini basitleştirmek için bir ürünün tedarik zincirinde dört kademe aşağıdaki en büyük dört etkiye yoğunlaşır.[177] Bu da sonuçların yaklaşık yüzde 80’ini açıklayan nedenlerin aşağı yukarı yüzde 20’sini gözler önüne serer; küçük miktarda değişkenin, sonucun en büyük bölümüne tekabül ettiği yolundaki, Pareto ilkesi olarak bilinen orandır bu.

Böylesi deneysel teknikler, bir veri selinin “Buldum!” duygusunu mu ortaya çıkardığını, yoksa aşırı enformasyon yüküne mi maruz kaldığımızı belirler. O karar (Çok fazla enformasyon yerine, Anladım!), beynin prefrontal bölgesindeki ince bir şerit olan dorsolateral devrelerden yayılır. Bu bilişsel eşik noktasının belirleyicisi, amigdalanın çalkantılı dürtülerini körelmiş durumda tutan aynı nöronlarda barınır. Bilişsel boğulma noktasına geldiğimizde, dorsolateral devre pes eder ve kaygımız artarken kararlarımızla seçimlerimiz gittikçe kötüleşir.[178] Daha fazla verinin kötü seçimlere yol açtığı eşiğe ulaşmışızdır.

Bir veri sağanağı içerisinde idare edilebilir sayıda anlamlı şablona yoğunlaşıp, geri kalanları görmezlikten gelmek daha iyi olacaktır.

Korteksimizdeki şablon detektörü, karmaşıklığı idare edilebilir karar kurallarıyla basitleştirmek için tasarlanmış gibidir. Yıllar geçtikçe artmaya devam eden bilişsel kapasitelerden biri, "kristalleşmiş zekâ"dır: önemli olanın, gürültü içinde sinyalin, farkına varma. Kimileri buna bilgelik diyor.

EL İZİNİZ NE KADAR?

Ben de herkes gibi bu sistemlerde kıstırılmış durumdayım. Ancak acı acı bağırmadan bu konuda yazmakta zorlanıyorum; gezegen üzerindeki etkilerimiz içten içe suçluluk duygusu uyandırıyor ve bunaltıyor. Vurgulamak istediğim nokta da bu. Yaptıklarımızda neyin yanlış olduğuna odaklanmak, sıkıntı veren duygulara yönelik devreyi etkinleştirir. Unutmayın ki, dikkatimizi duygular yönlendirir. Ve dikkat de nahoş olandan uzaklaşır.

Eskiden, yaptıklarımızın ve satın aldıklarımızın olumsuz etkileri konusunda tam saydamlığın –ekolojik ayakizlerimizi tanımanın– kendi başına, hepimizi daha iyi alternatifleri satın alarak paramızla oy kullanmaya yüreklendirecek bir pazar gücü yaratacağını düşünürdüm.[179] İyi bir fikir gibi gelirdi bana; ama psikolojik bir olguyu ihmal ederdim. Negatif odaklanma cesaret kırıklığına ve ilgisizliğe yol açar. Sıkıntıyla ilgili sinir merkezlerimiz duruma el koyduğunda, odağımız o sıkıntının kendisine ve nasıl giderileceğine kayar. İlgi göstermeyi bırakmak isteriz.

Yani olumsuz değil, olumlu bir merceğe ihtiyacımız vardır. Herkesi çevresel gelişmelerde öncü olmaya yüreklendiren www. handprinter.org adlı web sitesini ziyaret edin. Handprinter, karbon ayak izlerimize bir temel kazandırmak için (yemek pişirme, seyahat etme, ısınma ve serinleme gibi konulardaki) alışkanlarımızı değerlendirirken bize rehberlik edecek YDA verilerinden yararlanıyor. Ama bu sadece bir başlangıç.

Handprinter bundan sonra, yaptığımız tüm yararlı şeyleri – yenilenebilir enerji kullanmak, işe bisikletle gitmek, termostatı kapatmak– alıp, ayak izimizi hafifleterek yaptığımız iyilik için bize kesin bir ölçü veriyor. Tüm iyi alışkanlarımızın genel toplamı, el izimizin değerini ortaya çıkarıyor. Ana fikir şu: düzeltmeler yapmayı sürdürün ki, el izimiz ayak izimizden daha büyük olsun. O noktada gezegenimiz için net bir artı haline geliriz.

Diğer insanların arkanızdan gelmesini ve aynı değişiklikleri benimsemesini sağlayabilirseniz, el iziniz buna uygun olarak büyür. Handprinter, doğal bir sosyal medya sitesi; şimdiden bir Facebook aplikasyonu oldu. Aileler, mağazalar, takımlar ve kulüpler, hatta kentler ve şirketler el izlerini beraberce artırabilecekler.

Okullar da öyle. Handprinter'i geliştirmiş olan Gregory Norris'in özel bir umut bağladığı buluşma yerlerinden biri de okullar. Norris, MIT'deyken John Sterman'la birlikte öğrenim görmüş, sonra da orada yaşam döngüsü analizini öğretmiş olan bir sanayi çevrebilimcisi.

Norris, devasa cam ürünleri şirketi Owens-Corning'de sürdürülebilirlik bölümünün başındaki kişinin, su ısıtıcıları için okula üç yüz cam elyafı blanket bağışlamasını sağladı. Maine'da, bu blanketler karbon emisyonlarını kayda değer miktarda azaltabiliyor ve meskenlerin ısıtma faturalarında yılda yaklaşık yetmiş dolar tasarruf sağlıyor.[180] Blanketleri alan evler yakıt tasarruflarının bir kısmını okulla paylaşacak, o da bu nakti okulda düzeltmeler yapmak için kullanabilecek ve iki başka okula dağıtmak üzere su ısıtıcısı blanketleri satın almak için elinde hâlâ büyük miktarda para bulunacak.[181]

Bu iki okul da aynı süreci tekrarlayacak, her biri gitgide genişleyen bir silsile içinde iki başka okula blanketler verecek. Böylesi bir geometrik ilerlemenin matematiği, tüm bölgede ve belki de çok daha ötesinde bir dalgalanma etkisine işaret ediyor.

İlk turda, katılan her okul, beklenen en az on yıllık blanket ömrüne karşılık, el izinde yılda yaklaşık 130 tonluk karbondioksit emisyonu azalmasıyla kredilendiriliyor. Ama Handprinter, okula ayrıca zincirdeki diğer her okul için de müteselsil krediler veriyor; sadece altı turda, 128 okul buna dahil olacak, yaklaşık 16.000 tonluk bir karbondioksit azalması olacak. Her üç ayda bir yeni "turlar" olacağını varsayarsak, üçüncü yılın başında bu miktar 60.000 tona, dördüncüsünde ise 1 milyona ulaşacak.

"Bir evin ısıtıcı sargısı için YDA hesaplaması, sargının tedarik zincirini ve yaşam döngüsünü değerlendirdiğinizde, eksiden başlar," diyor Norris. "Ama kullanılmasının sonuçlarına baktığınızda, belli bir noktada sera gazı bakımından aşamalı olarak artıya dönüşür," çünkü evler kömür yakan elektrik santrallerinden daha az enerji çeker ya da az akaryakıt kullanırlar."[182]

El izleri, eksileri (ayak izimiz) arka plana, artıları ise ön plana yerleştirir. Olumlu duyguların güdümünde olduğumuzda, yaptığımız iş daha anlamlı gelir ve eyleme geçme dürtüsü daha uzun sürer. Bütün bunlar daha uzun süre dikkate alınır. Buna tezatla, küresel ısınma korkusu hemen dikkatimizi çekebilir, ama bir şeyler yapıp kendimizi biraz daha iyi hissettiğimiz anda, işimizin bittiğini düşünürüz.

Columbia'dan Elke Weber'in gözlemine göre, "Bundan yirmi yıl önce çok az kişi yaptıklarının karbon emisyonları açısından etkisine dikkat ederdi. Bunu ölçecek bir yöntem yoktu. Şimdi ise karbon ayak izi yaptığımız şeyler için bize bir ölçü vererek, bu kararları kolaylaştırıyor: nerede durduğumuzu teşhis edebiliyoruz. Ölçtüğümüz şeye daha çok dikkat ederiz ve onunla ilgili hedeflerimiz olur.

"Ama ayak izi olumsuz bir ölçüdür ve olumsuz duygular insanları harekete geçirmekte zayıf kalırlar. Örneğin, kadınların meme muayenesi yaptırmasını, muayene edilmezlerse olabilecekler konusunda onları korkutarak sağlayabilirsiniz. Bu taktik kısa vadede dikkat çeker, ama korku olumsuz bir duygu olduğu için, insanlar sadece ruh hallerini iyi yönde değiştirmeye yetecek adımları atacak, sonra durumu görmezlikten geleceklerdir.

"Uzun vadeli değişim için sürdürülebilir eyleme ihtiyacınız vardır," diye ekledi Weber. "Olumlu bir mesaj şöyle der: 'İşte size girişeceğiniz daha iyi eylemler; bu ölçüyle yaptığınız iyiliği görebilir, devam ettikçe de durumunuz konusunda kendinizi sürekli daha iyi hissedebilirsiniz.' El izlerinin güzelliği budur işte."

SİSTEM OKURYAZARLIĞI

İlk video oyunlarından biri olan Raid on Bungeling Bay'de [Bungeling Körfezi'ne Baskın] oyuncu, askeri bir düşmana saldırıda bulunan bir helikoptere yerleştirilirdi. Fabrikaları, yolları, tersaneleri, tankları, uçakları ve gemileri bombalayabilirdiniz.

Ya da oyunda düşmanın tedarik zincirinin haritalandırıldığını anladıysanız, daha akıllıca bir stratejiyle kazanabilirdiniz: önce ikmal gemilerini bombalamak.

Daha çok SimCity'nin ve onun çok oyunculu simulasyonlardan oluşan ardışık evrenlerinin ardındaki beyin olarak bilinen, oyunun tasarımcısı Will Wright, "Ama çoğu kişi sadece etrafta uçup, elinden geldiğince hızlı

bir biçimde her şeyi havaya uçuruyordu," diyor.[183] Wright'ın bu sanal dünyaları tasarlarken ilk esin kaynaklarından biri, 1950'lerde canlı bir sistemi bir bilgisayarda taklit etmeye çalışan ilk kişiler arasında yer alan, MIT'den Jay Forrester'ın (John Sterman'ın akıl hocası ve modern sistem kuramının kurucularından biri) çalışmasıydı.

Oyunların çocuklar üzerindeki sosyal etkileri bazı makul endişeler uyandırsa da, pek farkına varılmayan yararlarından biri, bilinmeyen bir gerçekliğin temel kurallarını öğrenme becerisini kazandırmasıdır. Oyunlar çocuklara karmaşık sistemlerle nasıl deney yapılacağını öğretir. Wright'ın da belirttiği gibi, kazanabilmek için oyunun içine kurulmuş algoritmalar hakkında sezgisel bir kavrayış edinmek ve bunların içinde nasıl manevra yapılacağını öğrenmek gerekir.[184]

Wright, "Deneme ve yanılma, aklınızdaki tersinden mühendislik – çocukların oyunlarla etkileşim kurma biçimleri– okullar işte böyle bir düşünüşü öğretmelidir," diyor Wright. "Dünya daha karmaşık hale geldikçe, oyunlar sizi daha iyi hazırlar."

Kurumsal öğrenmeye sistem düşünüşünü katmış ve daha yakın zamanlarda bu bakış açısını okullarda öğretmiş olan Peter Senge, "Çocuklar doğal sistem düşünürleridir," diyor. "Altı yaşında üç çocuk oyun alanında neden bu kadar çok kavga ettiklerine baktıklarında, birbirleriyle alay etmenin duyguları incittiği, incinmenin sövüp saymaya, sövüp saymanın da daha fazla incinmeye neden olduğu –ve bütün bunların bir kavgaya dönüştüğü– bir geribildirim döngüsüne sahip olduklarını fark ederler."

Kültürümüzün çocuklarımıza aktardığı genel eğitime, Mau'nun kutsal navigasyon alanındaki eğitmenliği gibi, neden bu anlayış da yerleştirilmesin? Buna sistem okuryazarlığı diyelim.

Gregory Norris, Harvard Kamu Sağlığı Okulu'ndaki Sağlık ve Küresel Çevre Merkezi'nin bir parçası olmuş ve orada uzun süre YDA konusunda ders vermişti. İkimiz, çocuklar için sistemler ve YDA üzerine bir ders programının nasıl bir şey olabileceği hakkında biraz beyin fırtınası yaptık.

Evlerde su ısıtıcı blanketler kullanılması durumunda elektrik santrallerinden daha az salınan şu katı parçacıkları ele alalım. Bunların başlıca iki türü var ve ikisi de akciğerlere zarar veriyor: akciğerlerin en derin girintilerine kadar sızan küçük parçacıklar; ve azot oksit ya da sülfür dioksit gazları olarak başlayıp, aynı zararı verecek parçacıklara

dönüşenler.

Bu katı parçacıklar halk sağlığı açısından, özellikle de havanın sık sık günlerce kirli kaldığı Los Angeles, Pekin, Meksiko ve Yeni Delhi gibi kentsel bölgelerde çok büyük bir sorundur. Dünya Sağlık Örgütü'nün tahminine göre, açık alanlarda hava kirliliği dünya çapında her yıl yaklaşık 3,2 milyon ölüme neden olmaktadır.[185]

Bu tür verilerle bir sağlık ya da matematik sınıfı, kentteki sisli bir güne karşılık bundan kaynaklanan "engelliliğe ayarlanmış yaşam yılları"nı (disability adjusted life years, ya da DALY; bir DALY birimi, sağlıklı bir yılın kaybına eşittir), katı parçacık emisyonları yüzünden sağlıklı yaşanan günlerin kaybını hesaplayarak tahmin edebilir. Bu, azıcık bir maruz kalma miktarı için bile hesaplanıp, artan hastalık oranlarındaki payı çıkarsanabilir.

Farklı dersler bu sistemleri kendi tarzlarında analiz eder. Örneğin biyoloji dersi, akciğerlerdeki katı parçacıkların astıma, kalpdamar hastalığına ya da amfizeme yol açmasıyla ilişkili mekanizmaları inceler. Kimya dersi, o katı parçacıklardaki azot oksit ve sülfür dioksit gazlarının dönüşümüne odaklanabilir. Sosyal politika, yurttaşlık bilgisi ya da çevre dersleri, günümüzdeki enerji, taşıma ve inşaat sistemlerinin sürekli olarak kamu sağlığına karşı bu tür tehditler oluşturmasıyla ilgili meseleleri ve söz konusu sağlık risklerini azaltmak için bunun nasıl değiştirilebileceğini ele alabilir.

Bu öğrenimin okul ders planlarına yerleştirilmesi, daha üst sınıflardaki çocuklar incelikleri daha ayrıntılı olarak ele aldıkça daha açık olarak geliştirilebilecek sistem düşünüşü için kavramsal yapı iskelesini kurar.[186]

"Sistem düzeyindeki etkileşimleri görebilmek panoramik dikkat gerektirir," diyor Richard Davidson. "Dikkat açısından esnek olmalısınız ki büyük ve küçük öğeleri görebilmek için odağınızı bir zoom objektifi gibi genişletip daraltabilesiniz." Sistemleri okumaya ilişkin bu temel beceriler neden çocuklara öğretilmesin?

Eğitim zihinsel modelleri bir üst düzeye çıkarır. Öğrencilerin, genel eğitimlerinin bir parçası olarak, diyelim ki sanayi ekolojisinin bilişsel haritalarına vakıf olmalarına yardım etmek, bu içgörülerin yetişkinlik dönemlerinde karar verirken uyacakları kuralların bir parçası olacağı anlamına gelir.

Tüketicilerde bu, hangi markaların alınacağını ve hangilerinden uzak durulacağını düşünmeyi sağlayacaktır; işyerindeki karar alıcılar için,

imalat süreçleri ve malzeme alımı konusunda nereye yatırım yapılacağından, iş stratejisine ve riskten kaçınmaya kadar her şeyde ortaya çıkacaktır. Hepsinden önemlisi, bu düşünme biçimi daha genç kuşaklarımızdan bazı kişileri araştırma ve geliştirme, özellikle de biyo-taklit –her şeyi doğanın yaptığı gibi yapmak– konusunda daha hevesli olmaya yöneltecektir.

Günümüzdeki sanayi platformlarının, kimyasalların ve imalat süreçlerinin neredeyse tamamı, çevresel etkilerini kimsenin bilmediği ya da umursamadığı daha önceki bir dönemde geliştirilmiştir. Sistem düşünüşünde YDA gözlüğüne sahip olduğumuz günümüzdeyse, tümünü yeniden düşünmemiz gerekir – gelecek için devasa bir girişimcilik fırsatı.

Sürdürülebilirlik bölümlerinin başındaki kişilerden onlarcasının kapalı kapılar ardındaki bir toplantısında, şirketlerinin güneş enerjisiyle tasarruf sağlayan fabrikalardan sürdürebilir biçimde geliştirilmiş hammaddelerin alımına kadar uzanan iyileştirme listelerini işaretleyişlerini görmek beni yüreklendirmişti. Ancak koro halinde, “ama müşterilerimizin umurunda bile değil,” diye özetlenebilecek bir yakınmayı duymak da aynı ölçüde bunaltmıştı.

Bu eğitim inisiyatifi uzun vadede o sorunun çözümüne yardımcı olacaktır. Gençler, dijital hiper bağlantılardan doğan güçlerin piyasaları ve zihinleri değiştirebileceği bir sosyal medya dünyasında yaşıyorlar. Handprints gibi bir yöntem virüs gibi yayılırsa, şu anda eksikliği hissedilen, şirketlerin iş yapma biçimlerini değiştirmesini zorunlu kılacak gücün yaratılmasına yardımcı olabilir.

Zihinler ne kadar bilgili olursa, o kadar iyidir. Çok büyük bir sistemle karşılaştığımızda, dikkatin uzaklara yayılması gerekir. Bir çift göz ancak belli bir yere kadar görebilir; bir sürü gözse daha fazlasını kavrar. En sağlam birim, geçerli enformasyonun en büyük miktarını alır, onu en derinden anlar ve en hızlı biçimde yanıt verir. Bizler topluca, o birim haline gelebiliriz.

Dünyanın dört bir yanındaki insanların gezegenin çöküşünü engellemek için şimdiden yaptıkları şeylerin uzun ve gitgide büyüyen listesine sistem okuryazarlığını da ekleyelim. Ne kadar çok, o kadar iyi: değişim için tek değil, uzaklara yayılmış pek çok dayanak noktası olabilir. Paul Hawken’ın Blessed Unrest adlı kitabında öne sürdüğü görüş budur. 2009 yılındaki Kopenhag iklim toplantısında (diğerlerinde

de olduğu gibi) bir anlaşmaya varılamadığında, Hawken şöyle dedi: "bunun konuyla ilgisi yok, çünkü değişim kaynağının burası olduğunu sanmıyorum."

Hawken'ın bakış açısı şöyleydi: "Kopenhag'da antenleri, notları, kartları, bağlantıları, fikirleri ve benzeri şeyleri değiş tokuş eden, sonra yeniden tüm dünyada 192 ülkeye yayılan 50.000 insan düşünün. Enerji ve iklim bir sistemdir; bu bir sistem sorunudur. Demek oluyor ki yaptığımız her şey sistemin iyileştirilmesinin bir parçasıdır ve sistemde ya başarısız olduğumuz ya da daha fazla zorlarsak başarılı olacağımız bir Arşimet noktası bulunmamaktadır."[187]

171 Nassim Nicholas Taleb, The Black Swan: The Impact of the Highly 284 Improbable (New York: Random House, 2010; Siyah Kuğu: Olasılıksız Görünenin Etkisi (İstanbul: Varlık Yayınları, 2011).

172 Johan Rockstrom ve diğ., "A Safe Operating Space for Humanity," Nature 461 (2009): 472-75.

173 Will Steffen ve diğ., "The Anthropocene: Are Humans Now Overwhelming the Great Forces of Nature?" Ambio: A Journal of the Human Environment 36, no. 8 (2007): 614-21.

174 Fred Pearce'in "Over the Top" yazısında bildirdiği şekliyle, Dünya Bankası rakamlarına dayalı olarak Çin'in karbon ekonomisi, New Scientist, 16 Haziran 2012, s. 38-43. Öte yandan, bkz "China Plans Asia's Biggest Coal-Fired Power Plant," http://phys.org/news/2011-12china-asia-biggest-coal-firedpower.html.

175 Küresel bir tüketim maddeleri şirketi YDA'yı kullanarak CO2 ayakizini analiz ettiğinde, en büyük faktörün tüketicilerin sıcak su deterjanlarını kullanmak için suyu ısıtmaları olduğu anlaşıldı (böylece sorumluluk işlerine geldiği gibi tüketiciye yüklenmiş oldu; insan ikinciyle onuncu arasındaki faktörlerin hangileri olduğunu merak ediyor doğrusu.)

176 Alman sosyal kuramcı Niklas Luhmann'a göre, her büyük insani sistem tek bir ilke etrafında örgütlenir. Ekonomi için bu, paradır; siyaset için, iktidardır; sosyal dünya için, sevgidir. Böylece bu alanlarda en zekice kararlar yönetilebilir biçimde iki bileşenli olur: para/parasızlık; iktidar/ iktidarsızlık; sevgi/sevgisizlik. Beynimizin başat bir 'ya öyle/ya böyle' karar kuralını her algılama anına uygulaması belki de tesadüf değildir; bir şeyi fark ettiğimiz mikro saniye içerisinde, duygusal merkezler ilgili deneyimimizi özetler ve "beğendim" ya da "beğenmedim" diye etiketler. Niklas Luhmann'ın sosyolojik sistemler hakkındaki orijinal Almanca yapıtı henüz İngilizceye çevrilmemiş olsa da, Doğu Avrupa'da son derece etkili oldu. Ben yalnızca ikinci el açıklamaları okudum ve ana noktalar konusunda, doktora tezi kısmen Luhmann'ın kuramlarına dayalı olan Georg Vielmetter tarafından bilgilendirildim.

177 Yaşam döngüsü analizi yazılımının bunu yapabilecek elverişli sürümleri tasarlanıyor.

178 Jack D. Shepard ve diğ., “Chronically Elevated Corticosterone in the Amygdala Increases Corticotropin Releasing Factor mRNA in the Dorsolateral Bed Nucleus of Stria Terminalis Following Duress,” Behavioral Brain Research 17, no. 1 (2006): 193-96.

179 Ecological Intelligence: The Hidden Impacts of What We Buy kitabımın temel dayanağı buydu (New York: Random House, 2009).

180 ABD Enerji Bakanlığı verileri, su ısıtmanın, ulusal olarak konutlarda enerji kullanımının yüzde 18 ila 20’sine tekabül ettiğini gösteriyor. New England’da, yıllık su ısıtma masrafları dört kişilik bir aile için, kullanılan yakıta bağlı olarak 500 dolardan başlayarak 800 doların çok üstüne çıkıyor. Konutlarda Enerji Tüketimi Araştırması’ndan gelen veriler de Amerika’daki evlerin ancak yüzde 12’sinde su ısıtıcı tanka monte edilmiş bir yalıtıcı blanket bulunduğunu gösteriyor; maliyeti yalnızca yaklaşık 20 dolar olan bu blanket, enerji tüketiminde yıl başına 70 dolar tasarruf sağlayabilir ve su ısıtıcınızın ömrü boyunca kalıcı olabilir (bu da ortalama olarak on üç yıldır). Su ısıtıcı blanketlerin monte edilmesi ve sıcaklıkların 50 dereceye ayarlanması, Amerika’daki evlerde toplam enerji tüketimini yaklaşık yüzde 2 oranında azaltmanın yanı sıra, iklim, biyoçeşitlilik ve insan sağlığı –ayrıca ekonomi– açısından çok büyük yararlar sağlayabilir.

181 Okuldaki çocuklar blanketleri topluluk içindeki evlere bedava dağıtacak ve bir anlaşma yapacaklar: blanketleri alan evler ilk dokuz aylık tasarruflarını okula iade edecek, bundan sonraysa para ceplerinde kalacak. Böylece tasarruf edilen tutar yaklaşık 15.000 dolara yükselecek. Okul 5.000 doları oyun alanında gerekli düzeltmeleri yapmak gibi şeyler için elinde tutacak. Kalan 10.000 doları ise aynısını yapacak iki başka okula dağıtmak üzere su blanketleri satın almak için kullanacak.

182 Belirleyici özellikler havayı kirleten çok sayıda emisyonun her biri için farklıdır; bazılarında geri ödeme noktasına aylar sonra ulaşılır; bazılarında ise yıllar sonra. Örneğin, iki önemli parçacık emisyonları sınıfı vardır ve ikisi de ciğerlerin derinlerine nüfuz eder. Azalma oranları farklılık gösterir, ama el izleri tüm kirlilik türlerinin sağlık ve biyoçeşitlilik kaybı açısından toplam sonucunu tek bir hesapta toplar.

183 Will Wright; Chris Baker’ın “The Creator” yazısında değinilmiştir, Wired, Ağustos 2012, s. 68.

184 Celia Pearce, “Sims, Battlebots, Cellular Automota, God and Go,” Game Studies, Temmuz 2002, s. 1.

185 Hava kirliliği Çin’de 1,2 milyon erken ölüme katkıda bulundu; küresel toplam 3,2 milyon oldu. Bkz “Global Burden of Disease Study 2010,” The Lancet, 13 Aralık 2013.

186 Lisa Bennett ve Çevre Okuryazarlığı Merkezi’nden Zenobia Barlow’la birlikte yazdığım Ecoliterate kitabım, öğrencilerin duygularının çevre eğitimine yöneltilmesini savunuyor, ancak

burada tanımlanan türde müfredatı içermiyor.

187 Paul Hawken, “Reflection,” Garrison Institute Newsletter, Bahar 2012, s. 9.

V. KISIM

•

AKILLI ALIŞTIRMA

15

10.000 SAAT EFSANESİ

Iditarod belki de dünyanın en zorlu yarışıdır: kızak köpekleri yaklaşık iki bin kilometrelik bir Arktik buz parkurunda, bir haftadan uzun bir süre koşarak yarışırlar. Genelde köpekler ve kızak sürücüsü bütün gün koşup gece dinlenir, ya da gece koşup gündüz dinlenirler.

Susan Butcher Iditarod'u, on iki saat koşup on iki saat dinlenmek yerine, gece-gündüz dört ila altışar saat koşarak ve dinlenerek yeniden yarattı. Bu riskli bir yenilikti; öncelikle, ona daha az uyuma olanağı veriyordu (köpekleri uyurken yarışın bir sonraki ayağı için hazırlanmak zorundaydı). Ama Butcher, kızak köpekleriyle öyle çalışmıştı ve ilk denemesinden itibaren, bütün gücünü kullanacağı bu yarışma düzeninin işe yarayabileceğini içten içe biliyordu.

Butcher, sonrasında Iditarod'u dört kez kazandı. Yarıştığı dönemden on yıl sonra lösemiden öldü (çocukluğunda kardeşini de o hastalık almıştı). Anısına, Alaska eyaleti Iditarod'un ilk gününü Susan Butcher Günü olarak ilan etti.

Veteriner teknisyeni olan, yıl boyunca bakım ve eğitimi kızak takımları için istisna olmaktan çıkarıp standartlaştıran Butcher, köpeklerine insanca davranışı açısından bir liderdi. Köpeklerinin biyolojik olarak dayanabileceği sınırları biliyor ve ona göre davranıyordu. Köpeklere yapılan kötü muamele bu yarış hakkındaki başlıca eleştiri olagelmişti.

Butcher köpeklerini, tıpkı bir maratoncunun yarışa hazırlanması gibi, dinlenmenin de koşmak kadar önemli olduğunu bilerek eğitiyordu. Kocası David Monson, "Köpeklerine yıl boyunca profesyonel sporcular gibi bakar, onlara veteriner bakımının, eğitim ve gıdanın en kalitelisini verirdi," dedi bana.

Ayrıca kendini de hazırlıyordu. "Buzda ve karda on dört gün kadar sürebilecek bin küsur kilometrelik bir sefere çıkmanın ne kadar karmaşık

bir iş olduğunu çoğu kişi hayal bile edemez," dedi Manson bana. "Isı artı dörtle eksi elli arasında değişir; kar fırtınalarının insafına kalırsınız. Tamir takımları, kendiniz ve köpekleriniz için yiyecek ve ilaç getirmeniz ve doğru stratejik kararları vermeniz gerekir. Everest tırmanışı için hazırlanmaya benzer bu.

"Örneğin, bir sonraki merhale için yiyecek ve ikmal malzemesini sakladığınız kontrol noktaları arasında yüz elli ya da yüz altmış kilometre vardır ve köpeklerin her biri için her gün yarımşar kilo mama lazımdır. Ama bir sonraki bölgede tipiye yakalanma ihtimali varsa, yanınıza köpekler için fazladan yiyecek ve barınak almanız gerekir. Bu da ağırlığı artırır."

Butcher, günde sadece bir-iki saat uyuduğu halde, bu tür ölümkalım kararları almak –ayrıca tetikte ve dikkatli kalmak– zorundaydı. Köpekler koştukları süre kadar dinlenirken, molalar sırasında hem onların hem kendisinin bakımı ve beslenmesiyle, ayrıca gerekli tamirleri yapmakla meşgul oluyordu. "Son derece yorucu ve stresli bir zamanda dikkatinizi korumanız, baskı altında doğru kararları verebilmek için metodik ve iyi antrenmanlı olmalısınız anlamına gelir," dedi Manson.

Butcher, kızak sürücülüğü becerilerini mükemmelleştirerek, kar ve buzun inceliklerini öğrenerek ve köpekleriyle bağ kurarak saatlerce zaman geçiriyordu. Ama eğitim düzeninde en çok öne çıkan öz-disipliniydi.

Iditarod yarışını kazananlardan biri olan Joe Runyan, "Tam anlamıyla odaklanabiliyordu," dedi. "Bu sporda onu gerçekten başarılı kılan da buydu."

Bu düzeyde antrenmanın her alanda büyük başarının sırrı olduğunu öğreten "10.000 saat kuralı", web sitelerinde yankılanan ve yüksek performans çalıştaylarında ayin yapar gibi tekrarlanan kutsal öğreti oldu.[188] Sorun şu ki, bu hakikatin yalnızca yarısı.

Örneğin golfte acemiyseniz ve belli bir savurmayı ya da hafif vuruşu her deneyişinizde aynı hataları yapıyorsanız, 10.000 saat boyunca o hatayı uygulamak oyununuzu geliştirmez. Yine acemi olursunuz, ama daha yaşlı bir acemi.

Uzmanlık konusundaki araştırmaları 10.000 saat temel kuralını doğurmuş olan Florida Eyalet Üniversitesi psikoloğu Anders Ericsson, "Mekanik tekrardan değil, hedefinize yaklaşmak için uygulamanızı tekrar tekrar ayarlayarak yarar sağlarsınız," dedi bana.[189]

“Sistemi zorlayarak bükmeniz, ilk başta sınırlarınızı genişletirken daha fazla hataya izin vermeniz gerekir,” diye ekledi.

Boy ve cüsse gibi fiziksel özelliklerin üstünlük sağladığı basketbol ya da Amerikan futbolu gibi sporları bir kenara bırakırsak, hemen hemen herkes akıllı alıştırmayla en yüksek performans düzeylerine ulaşabilir.

Iditarod kızakçıları ilk başta Susan Butcher’ın yarışı kazanma olasılığını reddetmişlerdi. David Monson, “O günlerde Iditarod, kovboyluk gibi tipik bir erkek sporu sayılırdı; sert ve zorlayıcı bir spor olarak görülürdü,” diye hatırlıyor. “Dayanıklıysanız, o sporu yapabilirdiniz. Diğer yarışçılar, Susan’ın asla kazanamayacağını –köpeklerine bebek muamelesi yaptığını– söylüyorlardı. Sonra birkaç yıl art arda kazanınca, insanlar onun köpeklerinin yarışın zorluklarına diğerlerinden daha hazır olduğunu fark ettiler. Bu, onların şu andaki hazırlanma ve yarışta koşma biçimlerini kökünden değiştirdi.

Ericsson, kazanmanın sırrının, uzman bir koçun (aslen Susan Butcher’ın köpekleri için olduğu gibi) sizi aylarca ya da yıllarca iyi tasarlanmış bir eğitimden geçirdiği ve tam olarak yoğunlaştığınız “bilinçli alıştırma” olduğunu öne sürüyor.

Mükemmel performans için saatlerce alıştırma gereklidir, ama yetmez. Herhangi bir alanda uzmanların alıştırma yaparken dikkat gösterme biçimleri kritik bir fark yaratır. Örneğin Ericsson, çok sözü edilen kemancılar hakkındaki araştırmasında –en üst düzeydekilerin 10.000 saatten fazla alıştırma yaptıklarını gösteren bir çalışma– uzmanların bunu performanslarının usta bir öğretmen tarafından tespit edilen belirli bir yönünü iyileştirmeye tam olarak yoğunlaşarak yaptıklarını ortaya koydu.[190]

Akıllı alıştırma her zaman hataların farkına varmanızı ve onları düzeltmenizi sağlayan bir geribildirim döngüsünü içerir; dansçıların ayna kullanmalarının nedeni budur. En iyisi, bu geribildirimin uzman gözüne sahip birinden gelmesidir –bunun için de her birinci sınıf spor şampiyonunun bir koçu vardır. Böyle bir geribildirim olmadan alıştırma yaparsanız, en üst kademelere ulaşamazsınız.

Geribildirim önemlidir ve –yalnız saatler değil– yoğunlaşma da öyle.

Herhangi bir becerinin nasıl geliştirileceğini öğrenmek, yukarıdan aşağıya doğru odaklanma gerektirir. Nöroplastisite, yani uygulamakta olduğumuz bir beceri için eski beyin devrelerinin güçlendirilmesi ve yenilerinin geliştirilmesi, dikkat etmemizi gerektirir: Alıştırmayı başka

bir yere odaklıyken yaptığımızda, beyin o özel rutinle ilgili devreyi yeniden kurmaz.

Hayal kurmak alıştırmadan sonuç almayı engeller; beden egzersizi yaparken bir yandan TV'ye göz atanlarımız asla en üst düzeye ulaşamayacaklardır. Tam anlamıyla dikkat etmek, zihnin işleme hızını artırır, sinaptik bağlantıları güçlendirir ve alıştırma yaptığımız konuyla ilgili sinir ağlarını yaratır ya da genişletir.

En azından, ilk başlarda. Ama yeni rutini nasıl uygulayacağınız konusunda ustalaştıkça, tekrarlanan alıştırma o becerinin kontrolünü, bilinçli odaklanmayla ilgili yukarıdan aşağıya doğru sistemden, en sonunda çaba harcamadan uygulanmasını sağlayan aşağıdan yukarıya doğru devrelere aktarır. O noktada uygulamayı düşünmeniz gerekmez; alışkanlık haline gelen şeyi otomatik olarak yeterince iyi yapabilirsiniz.[191]

Amatörlerle uzmanların yollarının ayrıldığı yer de burasıdır. Amatörler bir noktada, çabalarının aşağıdan yukarıya doğru işlemlere dönüşmesine izin vermekle yetinirler. İster kayak yapmakta olsun ister araba kullanmakta, yaklaşık elli saatlik eğitimden sonra insanlar, az-çok çabasızca rutine bağlayacakları bu "yeteri kadar iyi" performans düzeyine ulaşırlar. Yoğun alıştırmaya artık ihtiyaç duymayıp, öğrendikleriyle yetinirler. Bu aşağıdan yukarıya doğru tarzda daha ne kadar alıştırma yaparlarsa yapsınlar, kaydettikleri ilerleme önemsiz olacaktır.

Uzmanlarsa aksine, yukarıdan aşağıya doğru dikkat etmeyi sürdürerek, beynin rutinleri otomatikleştirme itkisine bilerek karşı koyarlar. Mükemmelleştirmeleri gereken hamlelere, oyunlarındaki aksaklıkları düzeltmeye ve oyunun nasıl oynanacağına ilişkin zihinsel modellerini geliştirmeye etkin bir biçimde yoğunlaşır, ya da deneyimli bir koçtan gelen geribildirimin ayrıntılarına odaklanırlar. En üst düzeydekilerin öğrenmesi hiç bitmez; herhangi bir noktada rehavete kapılıp bu tür akıllı alıştırmaları bırakırlarsa, oyunlarının büyük kısmı aşağıdan yukarıya doğru olur ve becerileri belli bir düzeyde kalır.

"Usta icracı," diyor Ericksson, "o anki performans düzeyinin üstünü hedefleyen bir eğitimi bilinçli olarak yapılandırarak ve arayıp bularak, bu tür otomatiklik eğilimlerine etkin bir biçimde karşı koyar." Ayrıca, "Ustalar bilinçli alıştırmaya tam bir yoğunlaşmayla ne kadar yatırım yapabilirlerse, performanslarını o kadar geliştirip inceltmiş olurlar."[192]

Susan Butcher kendini ve kızak köpeklerini yüksek performanslı bir birim olarak faaliyet gösterecek şekilde eğitiyordu. O sırada standart olan on iki saatlik koşudan ötürü aşırı zorlanan köpeklerinin yavaşlamasını göze almaktansa, köpekleriyle birlikte yıl boyunca koşma ve dinlenme dönemlerinden oluşan yirmi dört saatlik bir çevrimden geçiyor, sonra iki gün tatil yapıyordu. Iditarod'a gittiklerinde, Butcher ve köpekleri performanslarının doruğunda oluyorlardı.

Odaklanan dikkat, gerilen bir kas gibi yorulur. Ericsson'a göre, birinci sınıf yarışçılar –ister ağırlık kaldıranlar olsun, ister piyanistler ya da bir kızak köpekleri takımı– ağır alıştırmayı günde yaklaşık dört saatle sınırlama eğilimi gösterirler. Dinlenme ve hem fiziksel hem zihinsel enerjiyi geri kazanma, eğitim programlarının içine inşa edilir. Kendilerini ve bedenlerini azami derecede zorlamaya çalışırlar, ama alıştırma seansında odaklarının zayıflayacağı kadar değil. En uygun düzeyde alıştırma, en uygun düzeyde yoğunlaşmayı sürdürür.

DİKKAT DİLİMLERİ

Dalai Lama dünya turlarında geniş izleyici kitlelerine konuşma yaptığında, başlıca İngilizce çevirmeni Thupten Jinpa çoğu zaman yanında bulunur. Yüce Lama Tibetçe konuşurken, Jinpa kendinden geçerek dikkatle dinler; yalnızca ara sıra not alır. Sonra bir duraklama olduğunda, Jinpa söylenenleri zarif Oxbridge aksanıyla İngilizceye çevirir.[193]

Yurtdışında bir çevirmenin yardımıyla konuşma yaptığım dönemlerde, çevirmenin sözlerimi yerel dilde tekrarlayabilmesi için her defasında birkaç cümleden fazla konuşmamam söylenirdi bana. Aksi takdirde hatırlanması gereken çok şey olurdu.

Ama bir seferinde bu Tibetli ikili binlerce kişilik bir kalabalığın karşısına çıktığında ben de oradaydım ve Dalai Lama İngilizceye çevrilmesi için ara vermeden konuşmasını gitgide uzatıyordu. En az bir kez, ara vermeden önce tam on beş dakika Tibetçe devam etti. Bir çevirmen için izlenmesi imkânsız olacak kadar uzun bir pasaj gibi göründü bu bana.

Dalai Lama sözünü bitirdikten sonra, Jinpa birkaç saniye sessiz kaldı, bu arada izleyiciler de onun yüz yüze kaldığı bellek sorunu karşısında elle tutulur bir tedirginlikle kıpırdadı.

Sonra Jinpa çeviriye başladı ve o da on beş dakika boyunca –duraksamadan, hatta ara bile vermeden– devam etti. Nefes kesici, izleyicileri alkışlamaya sürükleyen bir performanstı bu.

Sırrı neydi? Jinpa'ya sorduğumda, bellek gücünü Hindistan'ın güneyindeki bir Tibetli Budist manastırında genç bir rahip olarak uzun metinler ezberlemesini gerektiren eğitimine bağladı. "Daha sekiz ya da dokuz yaşınızdayken başlar bu," dedi bana. "Henüz anlamadığımız klasik Tibet metinlerini ele alırız; Avrupalı bir keşişin, Latinceyi ezberlemesi gibi bir şeydir. Sesleri ezberleriz. Bu metinlerden bazıları ilahidir; rahiplerin bu ilahileri tümüyle bellekten okuduğunu görürsünüz."

Genç rahiplerin ezberlediği metinlerden bazıları otuz sayfa, yorumlarıysa yüzlerce sayfa uzunluktaydı. "Sabah ezberlediğimiz yirmi satırla başlar, sonra gün içinde hazırlık olarak metni birkaç kez tekrarlardık. Sonra geceleyin bu satırları karanlıkta, tümüyle bellekten okurduk. Ertesi gün yirmi satır daha ilave eder ve kırkını birden okurduk; sonunda bütün metni ezbere okuyabilirdik.

Akıllı alıştırma uzmanı Anders Ericsson, benzer bir yeteneği Amerikalı üniversite öğrencilerine öğretmişti. Öğrenciler salt sebatları sayesinde 102 adede kadar rastgele rakamı doğru olarak tekrarlamayı öğreniyorlardı (bu düzeyde rakam hatırlama, dört yüz saatlik odaklı alıştırma gerektiriyordu). Ericsson, keskin dikkatin, öğrenenlerin –ister klavyede olsun, ister aklın labirentinde– uygulamanın daha akıllıca yollarını bulmalarını sağladığını ortaya koydu.

Jinpa, "İş bu dikkat uygulamasına geldiğinde, biraz azim gereklidir," diye sırrını açtı. "Sıkıcı da olsa sebat etmeniz gerekir."

Böylesi kayda değer bir ezberleme, dikkat ettiğimiz herhangi bir şeyi uzun süreli belleğe aktarırken birkaç saniyeliğine sakladığımız işleyen belleğin kapasitesini artırıyormuş gibi görünür. Ama bu görünüşteki artış, herhangi bir anda dikkate alabileceğimiz şeylerin kapsamının gerçekten genişlemesi demek değildir. İşin sırrı, bir tür akıllı alıştırma olan, dilimlere ayırmaktır.

Yüce Dalai Lama konuşurken," dedi Jinpa bana, "söylediklerinin özünü bilirim, çoğu zaman bahsettiği özel metni de bilirim. Ana noktaları stenoyla not alırım, ama konuşurken o notlara nadiren göz atarım." Bu stenografi, dilimlere ayırmaktan ibarettir.

Carnegie Mellon Üniversitesi'nde bilgisayar bilimi dersleri vermiş

olan, Nobel Ödül'lü müteveffa Herbert Simon'ın birkaç yıl önce bana dediği gibi, "Her uzman bu bellek becerisine benzer bir şey edinmiştir. Bellek bir dizin gibidir; uzmanlar yaklaşık olarak 50.000 tanıdık enformasyon birimine sahiptir. Bir doktor için, bunların birçoğu semptomlardır."[194]

ZİHİNSEL SPOR SALONUNDA

Dikkati, egzersizle güçlendirebileceğimiz bir zihin kası olarak düşünün. Ezberleme o kası çalıştırır, yoğunlaşma da öyle. Serbest bir ağırlığı defalarca kaldırmanın zihinsel benzeri, aklımızın dağıldığını fark etmek ve onu tekrar hedefe yöneltmektir.

Bu, meditasyonda bir noktaya odaklanmanın özüdür ve bilişsel sinirbilim merceğinden bakıldığında, genellikle dikkat eğitimini içerir. Bir mantra ya da nefesiniz gibi, tek bir şeye odaklanmanız söylenir size. Bunu bir süreliğine denerseniz, aklınız kaçınılmaz olarak dağılır.

Dolayısıyla evrensel talimatlar şunlardır: aklınız dağıldığında ve bunun farkına vardığınızda, yeniden odak noktanıza getirin ve o noktada dikkatinizi sürdürün. Aklınız tekrar dağıldığında, aynı şeyi yapın. Tekrar. Tekrar. Tekrar.

Emory Üniversitesi'nden sinirbilimciler, fonksiyonel manyetik rezonans görüntülemeyi (fMRI) kullanarak, bu basit zihin hareketini tekrarlayan meditasyoncuların beyinlerini incelediler.[195] Bu bilişsel çevrimin dört aşaması vardır: aklınız dağılır, siz bunun farkına varırsınız, dikkatinizi nefesine verirsiniz ve orada tutarsınız.

Akıl dağıldığı sırada, beyin her zamanki medial devreleri etkinleştirir. Aklınızın dağıldığını fark ettiğiniz anda, bir diğer dikkat ağı, bu kez göze çarpmayı sağlayan ağ canlanır. Ve siz odağınızı tekrar nefesinize çevirip orada tutarken, prefrontal bilişsel kontrol devreleri yönetimi ele alır.

Her egzersizde olduğu gibi, ne kadar tekrarlama yaparsanız kas o kadar güçlenir. Bir araştırmada, daha deneyimli meditasyoncuların akıl dağılmasını fark ettikten sonra medial şeritlerini daha hızlı bir biçimde etkisiz hale getirebildikleri görüldü; sanki düşünceleri alıştırmayla daha az "yapışkan" hale gelmişçesine, düşünceleri bırakıp nefese dönmek kolaylaşıyordu. Aklın dağıldığı bölgeyle dikkati koparan bölgeler arasında daha fazla nöral bağlantısallık vardı.[196] Uzun süre meditasyon yapanların beyinlerindeki bağlantısallık artışı, bu araştırmanın işaret

ettiği gibi, şu mükemmel karın kaslarına sahip haltercilerinkine benzer.

Vücut geliştirenler, serbest ağırlıklar kaldırarak altı baklavalı bir karna sahip olunamayacağını bilirler; ilgili kasları çalıştıran bir dizi belirli karın egzersizi yapılmalıdır. Belirli kaslar belirli eğitim programlarına yanıt verir. Aynı durum dikkat eğitiminde de geçerlidir. Tek bir odak noktasına yoğunlaşma, temel dikkat geliştiricisidir, ama o güç birçok farklı yoldan uygulanabilir.

Zihinsel spor salonunda da, form tutmak için yapılan egzersizlerde olduğu gibi, bütün farkı alıştırmanın ince ayrıntıları yaratır.

OLUMLU OLANI VURGULAMAK

Seinfeld ve Curb Your Enthusiasm adlı komedi dizilerinin yaratıcısı Larry David, Brooklyn'lidir, ama hayatının büyük bölümünü Los Angeles'te geçirmiştir. Kendisini oynadığı Curb dizisi için bölümler çekmek üzere Manhattan'da kaldığı ender günlerden birinde David, bir maç izlemek üzere Yankee Stadyumu'na gider.

Maçtaki bir durgunluk sırasında, kameralar görüntüsünü devasa Jumbotron ekranlarına yansıtır. Hayranlarıyla dolu bütün stadyum ona tezahürat yapmak için ayağa kalkar.

Ama David akşamın ilerleyen saatlerinde stadyumdan ayrılırken, park yerinde birisi yanından geçen arabadan dışarı sarkar ve "Larry, seni boktan herif!" diye bağırır.

Eve dönerken, Larry David o tek karşılaşmayı takıntı haline getirir: "Kim o adam? Neydi o? Kim yapar bunu? İnsan neden böyle bir şey söyler?"

O elli bin hayran yoktur sanki – sadece o tek adam vardır.[197]

Olumsuzluk bizi dar bir aralığa –bizi üzen şeye– odaklar.[198] Bilişsel terapinin temel bir kuralına göre, deneyimin olumsuz yönlerine odaklanmak, depresyon için bir reçetedir. Bilişsel terapi tedavileri, Larry David gibi birini, kitleler onun için deli olurken hissettiği iyi duyguları aklına getirip, odağını orada tutmaya yüreklendirebilir.

Olumlu duygular dikkat aralığımızı genişletir; her şeyi serbestçe içeri alabiliriz. Gerçekten de, olumluluğun kontrolündeyken, algılarımız değişir. Olumlu hisleri ve etkilerini inceleyen psikolog Barbara Fredrickson'ın ifade ettiği gibi, kendimizi iyi hissettiğimizde farkındalığımız, her zamanki kendimizi merkeze alan "ben" odağından,

daha kapsayıcı ve sıcak bir odak noktası olan “biz”e doğru genişler.[199]

Olumsuz ya da olumlu yönlere odaklanmak, beynimizin nasıl işlediğini belirlemekte bize bir avantaj sağlar. Richard Davidson, neşeli, enerji dolu bir ruh halinde olduğumuzda, beynimizin sol prefrontal alanının aydınlandığını görmüştü. Sol alan, uzun zamandır ulaşmak istediğimiz bir hedefe nihayet ulaştığımızda kendimizi ne kadar iyi hissedeceğimizi bize hatırlatan –bir lisans öğrencisinin göz korkutucu bir tez üzerinde çalışmayı sürdürmesine yardım eden– devreyi de barındırır.

Sinirsel düzeyde olumluluk, bu görünümü ne kadar sürdürebileceğimizi yansıtır. Örneğin bir teknik ölçüm, insanların sıkıntı içindeki bir kişiye yardım eden birini gördükten ya da hayat dolu bir bebeğin hoplayıp zıplayışını izledikten sonra ne kadar uzun süre gülümsediklerini değerlendirir.

Bu aydınlık görünüm tutumlarda ortaya çıkar: örneğin, yeni bir kente taşınmak ya da yeni insanlarla görüşmek, ürkütücü bir adım olmaktan çok, heyecan verici olasılıklara –keşfedilecek harika yerlere, yeni arkadaşlara– kapı açan bir serüvendir.

Bekleyebileceğiniz gibi, hayatı bu şekilde yaşayan kişiler yalnızca bulutlara değil, aralarından sızan günışığına odaklanırlar. Bunun aksi olan kinizm, karamsarlık üretir: sadece bulutlara odaklanmayı değil, arkada gizlenen daha karanlık bulutlar olduğu inancını da. Her şey nereye odaklandığınıza bağlıdır: kötü niyetli bir takipçiye mi, yoksa tezahürat yapan elli bin hayrana mı?

Olumluluk biraz da beynin hareket halindeki ödül devresini yansıtır. Mutlu olduğumuzda, beynin ortasındaki ventral striatum içerisinde bir bölge olan nukleus akumbens etkinleşir. Bu devre motivasyon için yaşamsal görünür ve yaptığınız şeyin ödüllendirici olduğu duygusuna sahip gibidir. Bu dopamin zengini devreler olumlu hisleri, hedeflerimize ulaşmak için çabalamayı ve arzuyu tetikler.

Bu hormon, beynin kendi opiatlarıyla birleşir; endorfinler (maratoncunun coşku duygusunu yaratan nörotransmiterler) de bunlara dahildir. Dopamin, güdümüzü ve sebatımızı destekleyebilir, opiatlarsa bunu bir zevk hissiyle etiketler.

Biz olumlu tutumumuzu sürdürdükçe, bu devreler etkin kalır. Depresyonlu insanların sağlıklı gönüllülerle kıyaslandığı aydınlatıcı bir çalışmada Davidson, depresyonlu kişilerin mutlu bir sahne gördükten sonra bunun sonucu olan olumlu hisleri sürdüremediklerini ortaya

koydu; ödül devreleri çok daha erken kapanıyordu.[200] Yönetsel alanımız bu devreyi tetikleyerek, olumlu hissi daha iyi sürdürmemizi sağlayabilir; yenilgilere rağmen yolumuza devam ettiğimizde, ya da ulaşmanın nasıl bir şey olacağını gözümüzün önüne getirdiğimiz zaman bizi gülümseten bir hedef için çabaladığımızda olduğu gibi. Olumlu tutumun performans açısından da büyük getirileri vardır; daha iyi odaklanabilmemiz, daha esnekçe düşünebilmemiz ve sebat gösterebilmemiz için bize güç verir.

İşte size bir soru: Hayatınızda her şey mükemmel gitse, on yıl içinde ne yapıyor olurdunuz?

Bu soru bizi biraz düş kurmaya, bizim için neyin gerçekten önemli olduğunu ve bunun hayatımıza nasıl yön verebileceğini düşünmeye davet eder.

Case Western Reserve Üniversitesi'ndeki Weatherhead İşletme Okulu'ndan psikolog (ve lisans okulunda tanışmamızdan bu yana dostum ve çalışma arkadaşım) Richard Boyatzis, "Olumlu hedeflerinizden ve hayallerinizden bahsetmek, sizi yeni olasılıklara açan beyin merkezlerini etkinleştirir. Ama konuyu değiştirip, kendinizi düzeltmek için ne yapmanız gerektiğinden bahsetmeniz sizi kapatır," diyor.

Boyatzis ve çalışma arkadaşları, bu çelişen etkileri kişisel koçluk alanında inceleyebilmek için mülakat yapılan üniversite öğrencilerinin beyinlerini taradılar.[201] Bazıları için mülakatın odağı, on yıl içinde ne yapmak isteyeceklerine ilişkin o soru ve üniversite yıllarından ne kazanmayı umdukları gibi olumlu noktalardı. Beyin taramaları, olumlu noktalara odaklanan mülakatlar sırasında, beynin ödül devresinde ve iyi hislerle mutlu anılara ayrılmış alanlarda daha fazla etkinlik olduğunu ortaya çıkardı. Bir vizyonla esinlendiğimiz zaman hissettiğimiz açıklığın sinirsel imzası olarak düşünün bunu.

Bazıları içinse mülakatın odağı daha olumsuzdu: ders programlarını ve ödevlerini ne derece zorlayıcı buldukları, arkadaş edinmenin güçlükleri ve performanslarıyla ilgili korkular. Öğrenciler daha olumsuz sorularla boğuşurken, beyinleri kaygı, zihinsel çatışma, üzüntü yaratan bölgeleri etkinleştiriyordu.

Güçlü yönlerimize odaklanmak, Boyatzis'e göre, bizi arzu edilen bir geleceğe yönlendirir ve yeni fikirlere, insanlara ve planlara açık olmayı teşvik eder. Zayıf yönlerimize ışık tutmaksa, korunmacı bir zorunluluk ve suçluluk duygusu uyandırarak bizi kapatır.

Olumlu mercek, çalışma ve öğrenmenin verdiği keyfi sürdürür; en

deneyimli sporcuların ve oyuncuların bile hamlelerini prova etmekten hâlâ zevk almalarının nedeni budur. “Hayatta kalmak için olumsuz odağa, mutlu olmak içinse olumlu odağa ihtiyacınız vardır,” diyor Boyatzis. “Her ikisi de gereklidir, ama doğru oranda.”

Yüksek performanslı iş ekiplerinde duyguları incelemiş olan kurumsal psikolog Marcial Losada’nın adıyla “Losada etkisi” olarak bilinenlerin ışığında, bu oran olumsuzdan çok olumluya çevrilse iyi olur. Yüzlerce ekibi analiz eden Losada, en etkili ekiplerde her olumsuz âna karşılık en az 2,9 iyi duygudan oluşan bir olumlu/ olumsuz orantısı bulunduğunu belirlemiştir (olumlu olmanın bir üst sınırı vardır: yaklaşık 11:1’lik bir Losada orantısının üzerinde, ekipler etkili olamayacak kadar serseme döner).[202] Aynı orantı aralığı, Kuzey Carolina Üniversitesi’nde psikolog (ve Losada’nın eski araştırma ortağı) olan Barbara Fredrickson’ın araştırmasına göre, hayatta başarılı olan kişilerde de görülür.[203]

Boyatzis, bu olumluluk eğiliminin koçlukta da geçerli olduğunu savunuyor; ister bir öğretmenin koçluğu olsun, ister bir ebeveynin, patronun ya da bir yöneticinin.

Kişinin hayalleri ve umutlarıyla başlayan bir konuşma, sizi o vizyonu doğuran bir öğrenme yoluna götürebilir. Bu konuşma genel vizyondan bazı somut hedefleri alıp, onları gerçekleştirmek için ne gerekeceğine – ve oraya varmak için hangi kapasiteleri geliştirmek isteyebileceğimize– bakabilir.

Böyle bir yaklaşım, kişinin zayıf yönlerine –ister kötü notlar almak olsun, ister dönem hedeflerini tutturamamak– ve bunları telafi etmek için ne yapmak gerektiğine odaklanan daha yaygın bir yaklaşımla çelişir. Bu konuşma bizi sorunlu yönlerimize –başarısızlıklarımıza ve kendimizi “düzeltmek” için ne yapmamız gerektiğine– ve tüm suçluluk, korku duygularına ve benzerlerine odaklar. Bu yaklaşımın en kötü çeşitlerinden biri, anne-baba bir çocuğu kötü notlarını düzeltinceye kadar cezalandırdığında görülür. Cezalandırılmayla ilişkili kaygı, aslında yoğunlaşmaya ve öğrenmeye çalışan çocuğun prefrontal korteksini engelleyerek, gelişmeyi daha da geciktirir.

Boyatzis, Case’te MBA öğrencilerine verdiği derslerde yıllardır, ‘önce-hayaller’ koçluğunu uyguluyor. Kuşkusuz, hayaller tek başına yeterli değildir: ihtiyaç duyulan her yeni yeteneği, doğal olarak önünüze çıkan her fırsatta uygulamanız gerekir. Belli bir günde bu, düşlediğiniz hedefe giden yolda hâkim olmaya çalıştığınız rutini uygulamak için

sıfırdan bir düzineye kadar varan fırsat anlamına gelebilir. Bu anlar üst üste biner.

MBA öğrencisi olan bir yönetici, daha iyi ilişkiler kurmak istiyordu. "Mühendislik öğrenimi görmüştü," dedi Boyatzis bana. "Eline bir iş verildiğinde, gözü sadece o işi görüyordu, o işin yapılması için birlikte çalıştığı kişileri değil."

Bu yüzden öğrenme planı şöyle olmuştu: "Öteki kişinin ne hissettiği hakkında düşünmeye zaman ayır." Bu uygulama ve orada edindiği alışkanlıklar için işi dışında normal, düşük riskli fırsatlar bulabilmek amacıyla, oğlunun futbol takımına koçluk yaparak yardım etmiş ve bu arada oyuncuların duygularına odaklanmaya çalışmıştı.

Bir başka yönetici aynı öğrenme gündemiyle, yoksul bir mahalledeki bir lisede gönüllü öğretmenlik yapmıştı. Bu fırsatı, "başkalarına yardım ederken daha uyumlu ve 'nazik' olmayı öğrenebilmek için" kullandı, diyor Boyatzis; işyerine taşıdığı yeni bir alışkanlıktı bu. Özel öğretmenlikten o kadar zevk almıştı ki, birkaç dönem daha yapmak için başvuruda bulunmuştu.

Boyatzis, bunun ne derece işe yaradığına ilişkin verilere ulaşabilmek için, dersi görenlerin sistematik değerlendirmelerini yapıyor. İş arkadaşları ya da onları iyi tanıyan başka kişiler, öğrencileri yüksek performanslı kişilere özgü duygusal zekâ yeterliliklerinden birini ya da diğerini sergileyen belirli davranışların onlarcasında anonim olarak değerlendiriyor (örneğin: "Başkalarını dikkatle dinleyerek anlıyor"). Yıllar sonra öğrencilerin izini sürüyor ve halen birlikte çalıştıkları kişilerce yeniden değerlendirilmelerini sağlıyor.

"Şimdiye dek yirmi altı ayrı boylamsal çalışma yaparak, insanları şu anda çalıştıkları yere kadar izledik," diyor Boyatzis. "Öğrencilerin ilk turda kaydettikleri ilerlemelerin, yedi yıl sonrası gibi uzun bir süre boyunca devam ettiğini gördük."

İster spor ya da müzik alanında bir beceriyi geliştirmeye çalışıyor olalım, ister bellek gücümüzü artırmaya ya da daha iyi dinlemeye, akıllı alıştırmanın temel öğeleri aynıdır: ideal olarak, keyif, akıllıca taktikler ve tam odaklanmanın güçlü bir birleşimi.

Odaklanmanın üç türünü incelerken, her birini güçlendirmenin yollarından da haberdar olduk. Akıllı alıştırma daha temel bir düzeye ulaşarak, dikkatin üçlü odağa temel oluşturan öğelerini geliştirir.

188 10.000 saat kuralının ününe en büyük destek, Malcolm Gladwell'in neredeyse her daim çoksatarı Outliers'dan [Çizginin Dışındakiler] geldi. Ben de popülerliğine küçük bir katkıda bulundum: 1994 yılında New Times'da bunun kaynağı olan araştırma –Florida Üniversitesi'nden Anders Ericsson'ın çalışması– hakkında yazı yazdım. Bu araştırma örneğin, en iyi müzik akademilerindeki baş kemancıların 10.000 saat alıştırma yaptıklarını, yalnızca 7.500 saat alıştırma yapanlarınsa genellikle kelimenin tam anlamıyla ikinci keman olduğunu ortaya çıkarmıştı. Daniel Goleman, "Peak Performance: Why Records Fall," New York Times, 11 Kasım 1994, p. C1.

189 Anders Ericsson'la o 1994 New York Times makalesi için görüştüm.

190 Anders Ericsson ve diğ., "The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance," Psychological Review 47 (1993): 273-305. Son derece seçkin bir performans sanatları konservatuarı olan Juilliard Okulu'na on üç yaşında bir dâhi olarak girmiş ve sekiz yıl boyunca oradaki keman hocası Dorothy DeLay ile çalışmış olan Itzhak Perlman'ı ele alalım. DeLay büyük bir disiplin beklerdi; öğrencileri günde beş saat alıştırma yapar, o da onlara geribildirimde bulunur ve cesaret verirdi. Perlman için bu, okuldan ayrıldığı zamana dek en az 12.000 saat boyunca akıllı alıştırma demekti. Ama işe koyulduğunuzda, bu alıştırma düzeyi kendi başınıza uçuşa geçmeniz için yeterli midir? Yaşam koçları profesyonel performans sanatçıları arasında yaygındır: şarkıcılar ve seçkin sporcular rutin olarak kendi koçlarından destek alırlar. Kimse usta bir öğretmen olmadan dünya çapında ustalık düzeyine ulaşamaz. Perlman'ın bile hâlâ bir koçu var: Juilliard'dayken tanıştığı, kendisi de konserler veren bir kemancı olan, eşi Toby. Kırk yıldan uzun bir süredir Perlman, "fazladan bir kulak" olarak onun sert eleştirilerine değer veriyor.

191 Ve unutmayın ki bir rutin otomatikleştiği anda, onu nasıl icra ettiğinizi düşünmeye çalışmak, o icrayı engelleyebilir: yukarıdan aşağıya doğru sistem aşağıdan yukarıya doğru sistemden yönetimi devralır, ama etkili bir biçimde değil.

192 K. Anders Ericsson, "Development of Elite Performance and Deliberate Practice," J. L. Starkes and K. Anders Ericcson, derl., Expert Performance in Sports: Advances in Research on Sport Expertise içinde (Champaign, IL: Human Kinetics, 2003).

193 Thupten Jinpa Cambridge Üniversitesi'nde öğrenim görmüş ve ders vermiş olmasına karşın, aksanının aslında gençliğinde BBC Dünya radyosunun Hindistan yayınlarını dinleyerek konuşma İngilizcesini öğrenmiş olmasından geldiğini söyledi bana.

194 Herbert Simon ile New York Times için görüştüm. Bkz Goleman, "Peak Performance: Why Records Fall."

195 Wendy Hasenkamp ve diğ., "Mind Wandering and Attention During Focused Attention," NeuroImage 59, no. 1 (2012): 750-60.

196 Dinlenme hali bağlantısallığı, deneyimli meditasyonculardaki dikkati koparmakla ilgili medial

bölgeyle parietal bölgelerde artmıştı. Bu durum, bağlantı kopukluğunu kontrol eden bölgelerin, benlikle ilişkili akıl dağılmasının temeli olabilecek medial prefrontal korteks bölgelerine daha fazla erişebildiklerine işaret ediyor ve alıştırma bu bağlantısıllığı güçlendirdikçe nöroplastik bir etkinin meydana geldiğini düşündürüyor. Wendy Hasenkamp ve Lawrence Barsalou, "Effects of Meditation Experience on Functional Connectivity of Distributed Brain Networks," Frontiers in Human Neuroscience 6, no. 38 (2012): 1-14.

197 Larry David'in the Yankee Stadyumu'ndaki kalabalığa karşı tepkileri "The Neurotic Zen of Larry David," Rolling Stone, 4 Ağustos 2011, s. 81.

198 Taylor Schmitz ve diğ., "Opposing Influence of Affective State Valence on Visual Cortical Decoding," Journal of Neuroscience 29, no. 22 (2009): 7199–7207.

199 Barbara Fredrickson, Love 2.0 (New York: Hudson Street Press, 2013).

200 Davidson ve Begley, The Emotional Life of Your Brain.

201 Anthony Jack ve diğ., "Visioning in the Brain: An fMRI Study of Inspirational Coaching and Mentoring," yayınlanması için sunuldu, 2013.

202 M. Losada ve E. Heaphy, "The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams: A Nonlinear Dynamics Model," American Behavioral Scientist 47, no. 6 (2004): 740-65.

203 B. L. Fredrickson ve M. Losada, "Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing," American Psychologist 60, no. 7 (2005): 678-86.

16

BEYİNLER VE OYUNLAR

Dünya şampiyonu Daniel Cates, kendini adadığı alıştırma rutinine altı yaşındayken başladı. O günlerde Microsoft Windows paketiyle birlikte ücretsiz olarak gelen Command & Conquer [Komuta ve Fetih] video oyununa karşı doğal eğilimini ilk kez o zaman keşfetti. Sonrasında Cates, diğer çocuklarla oynamaya burun kıvırarak, zamanını ailesinin banliyödeki evinin bodrumunda saatlerce komuta ve fetihle geçirmeyi yeğledi.[204]

Gittiği matematik ve fen lisesinde Cates, dersi asıp Minesweeper [Mayın Tarayıcı] adlı bulmaca oyununu oynamak için bilgisayar odasının yolunu tutuyordu. Bu oyun, saydam olmayan bir kafeste saklı mayınların yerini belirleyip –birini patlatıp havaya uçmadan– işaretlemeyi gerektirir. Oyunu oynamaya başladığında ancak şöyle-böyle olmasına rağmen, bitmek bilmez alıştırma saatleri Cates'i tüm mayınları doksan saniyede temizleyebilir hale getirdi – oyunu öğrenmeye başladığında ona imkânsız görünen bir beceriydi bu (internette oynamaya çalıştığımda bana akıl almaz bir şey gibi geldi; deneyin, siz de göreceksiniz).

On altı yaşındayken, mesleğini keşfetti: çevrimiçi poker. Sadece on sekiz ayda Cates, canlı-yayın mutfak pokerinde beş dolarlık oyunları kaybetmekten, çevrimiçi pokerde 500.000 dolar kazanacak hale geldi (ve tam zamanında; birkaç yıl içinde çevrimiçi poker, en azından ABD'de, bu oyunu engellemek için çıkarılan yasaların hedefi oldu). Yirmi yaşına geldiğinde Cates, oyunda 5,5 milyon dolar, yani ondan sonra ikinci sıradaki oyuncunun o yıl beyan ettiği kazançtan 1 milyon dolar fazla

kazanmıştı.[205]

Cates o dikkat çekici tutarı (sınava çalışırken olduğu gibi) "inekleyerek", sadece oyun üstüne oyun değil, ayrıca gelenlerin tümüyle, en ustaları dahil, aynı anda çoklu oyunlar oynayarak kazandı. Çevrimiçi poker aynı anda idare edebileceğiniz kadar çok sayıda rakiple, öğrenme eğrisinde hızlanmanızı sağlayan kazan-kaybet geribildirimi alarak oynamanıza da izin verir. Bir seferde bir düzine çevrimiçi el oynayabilen bir yeniyetme, birkaç yıl içinde oyunun incelikleri konusunda yalnızca Vegas'taki masalarda oynayan elli yaşlarındaki bir kumarhane müdavimi kadar deneyimli olur.

Cates'in poker yeteneği büyük olasılıkla, birinci sınıf öğrencisi olarak Command & Control'a daldığı sırada inşası başlamış olan bilişsel yapı iskelesine dayanıyordu. O savaş oyununu kazanmak, birliklerinizin rakip birliklere karşı nasıl kullanılabileceği, düşmanın zayıf düşmeye başladığının işaretlerini alma uyanıklığı ve amansızca saldırma gibi etmenlerin hızlıca bilişsel işlemden geçirilmesini gerektirir. Pokere geçmesinden hemen önce Cates, Command & Control'da dünya şampiyonuydu; onu şampiyon yapan dikkat becerileri ve katil içgüdüsü kolayca kâğıt oyununa aktarılmıştı.

Ama yirmili yaşlarında Cates, sosyal dünyasının çoraklığını ve aşk hayatının eksikliğini fark etti. Kazandıklarının tadını çıkarmasını sağlayacak bir yaşam tarzı aramaya başladı. Bu ne anlama gelebilirdi?

Kendi ifadesiyle, "Egzersiz. Kızlar."

Çevrimiçi alanda dünya çapında bir usta olmak, yerel barda düzenlenen bekârlar gecesinde size pek yardımcı olmaz. Video oyununda rakibin ilk zayıflık belirtisi karşısında tırmanan saldırganlık gibi güçlü yönler, flört ortamına taşındığında kötü netice verir.

Son zamanlarda Cates'in, Sosyal Zekâ adlı kitabımı okuduğunu duydum. Ona iyilikler dilerim. Bu kitabın savlarından biri de, çevrimiçi poker sırasında kurulanlara benzer etkileşimlerin, beynin bağlantı kurmamıza ve sözgelimi, ilk buluşmada iyi bir izlenim bırakmamıza yardım eden kişiler arası devreleri için yaşamsal bir öğrenme döngüsünden yoksun olduğudur.

Psikolog Donald Hebb'in daha 1940'larda açıkça ifade ettiği gibi, "Birlikte ateşlenen nöronlar birlikte bağlanırlar." Beyin esnektir, biz günümüzü yaşarken sürekli olarak devrelerini yeniden şekillendirir. Yaptığımız iş ne olursa olsun, biz onu yaparken beynimiz bazı devreleri

güçlendirir, bazılarını güçlendirmez.

Yüz yüze etkileşimlerde, sosyal devremiz iyi bağlantı kurmamıza yardım eden çok sayıda ipucu ve işaret toplar ve ilgili nöronları birbirine bağlar. Ama internette geçirilen binlerce saat sırasında, sosyal beynin devreleri hemen hemen hiç çalıştırılmaz.

BEYİN GÜCÜNE DESTEK Mİ, AKLA KÖSTEK Mİ?

Sosyal Medya Araştırma Vakfı'nın kurucularından Marc Smith'in dediğine göre, "Sosyalleşmemizin büyük çoğunluğu makinelerden geçiyor, bu da büyük fırsatların yanı sıra bir hayli kaygıya yol açıyor."[206] "Çoğunluk" bir abartma gibi görünse de, hem fırsat hem de kaygılarla ilgili tartışmalar kızışırken, video oyunları da tartışmanın merkezinde yer alıyor.

Sürmekte olan bir dizi araştırma bir yandan bu tür oyunların akla zarar verdiğini, bir yandan da beyin gücünü artırdığını ilan ediyor. Oyunların çocuklara uğursuz bir saldırganlık eğitimi verdiğini savunanlar haklı mı? Ya da diğerlerinin öne sürdüğü gibi, oyunlar yaşamsal dikkat becerilerini geliştiriyor mu? Yoksa ikisini birden mi yapıyor?

Meselenin çözülmesine yardım etmek için, saygın Nature dergisi yarım düzine uzmanı yararları zararlardan ayırt etmek üzere bir araya getirdi.[207] Anlaşıldığı kadarıyla bu, yiyeceklerin etkileri gibi, duruma göre değişen bir şey: bazıları besleyici; bazılarınınsa çok fazlası zehirleyici olabiliyor. Video oyunlarında yanıtlar, hangi oyunun hangi beyin devresini belli bir açıdan güçlendirdiğinin ayrıntılarına bakıyor.

Örneğin, şu hiperaktif araba yarışlarını ve seri ateşli silahlarla yapılan çarpışmaları ele alalım. Bu tür aksiyon oyunlarına ilişkin veriler, görsel dikkatte, enformasyonu işleme hızında, hedefi izlemekte ve bir zihinsel işten diğerine geçmekte artışlar olduğunu gösteriyor. Hatta görünen o ki bu tür oyunların birçoğu, istatiksel sonuç çıkarma –yani elinizdeki kaynakları ve onların sayısını göz önüne aldığınızda düşmanları yenebileceğinizi sezme– konusunda sessiz bir ders veriyor.

Daha genel olarak da, çeşitli oyunların görsel keskinliği ve uzamsal algıyı, dikkati başka şeye çevirmeyi, karar vermeyi ve nesneleri izleme yeteneğini geliştirdiği görüldü (gerçi o araştırmaların birçoğu, oyunları cazip bulan kişilerin bu tür zihinsel becerilerde zaten biraz daha iyi mi

olduklarını yoksa oyunların mı onları geliştirdiğini bize bildirmiyor).

Gitgide daha fazla bilişsel zorluklar sunan oyunlar; daha isabetli ve meydan okuyucu yargılar, daha hızlı tepkiler, tam olarak odaklanmış dikkat, işleyen bellek sürelerinin artması gibi olumlu beyin değişimlerine neden oluyor.

Iowa Üniversitesi'ndeki Medya Araştırmaları Laboratuarı'ndan bilişbilimci Douglas Gentile, "Küçük farklılıkları saptamak için sürekli olarak ekranı tarama ihtiyacı duyduğunuzda (çünkü bunlar bir düşmanın habercisi olabilir) ve sonra dikkatinizi o alana yönelttiğinizde, bu dikkat becerilerinde daha iyi olursunuz," diyor.[208]

Ancak bu becerilerin video ekranı dışındaki hayata her zaman iyi aktarılmadığını da ekliyor. Bunlar hava trafik kontrolörlüğü gibi belirli işlerde son derece değerli olabilirken, okuduğunuz bir metne odaklanabilmek için yanınızdaki kıpır kıpır çocuğu görmezden gelmeniz gerektiğinde size yardımcı olamıyor.

Video oyunları, görsel dikkat dağıtıcıların hızla süzgeçten geçirilmesi gibi dikkat becerilerini güçlendirebilmekle birlikte, öğrenmek açısından daha önemli bir beceriyi, kademeli olarak evrilen bir enformasyon kütlesine sürekli odaklanmayı güçlendirecek pek az şey yaparlar –sınıfta dikkat etmek, okuduğunuzu anlamak ve bunun geçen hafta ya da geçen yıl öğrendiklerinizle bağını kavramak gibi.

Bir çocuğun bilgisayarda oyun oynayarak geçirdiği saatlerle okuldaki başarısı arasında negatif bir bağıntı bulunuyor. 3.034 Singapurlu çocuk ve genç iki yıl boyunca izlendiklerinde, bilgisayar oyununda aşırıya kaçanların kaygı, depresyon ve sosyal fobi düzeylerinde artış, notlarında ise düşüş olduğu görüldü. Ama bilgisayarda oyun oynama alışkanlıklarını bıraktıklarında, bütün bu sorunlar azalıyordu.[209]

Beyne hızlı, şiddetli bir tepki vermesi için ince ayar yapan oyunları saatlerce oynamanın bir de olumsuz yanı var.[210] Uzmanlar heyetinin dediğine göre, buradaki bazı tehlikeler popüler basında abartılıyor: şiddet içeren oyunlar düşük düzeyde saldırganlığı artırabilir, ama bu tür oyunlar kendi başlarına, iyi yetiştirilmiş bir çocuğu şiddet düşkününe çevirmeyecektir. Bununla birlikte oyunlar, örneğin evde kötü davranışlara maruz kalmış (dolayısıyla kendileri de şiddet uygulamaya daha yatkın olan) çocuklar tarafından oynandığında, tehlikeli bir sinerji oluşabilir; gerçi henüz kimse bu zehirleyici kimyanın hangi çocukta

görüleceğini kestiremiyor).

Yine de, sizi öldürmeye niyetli kitlelerle çarpışarak geçirdiğiniz saatler anlaşılır bir biçimde “düşmanca atıf önyargısı”nı, koridorda size çarpan çocuğun size bir garezi olduğu yolundaki anlık varsayımı teşvik eder. Bir o kadar can sıkıcı olan da, şiddet içerikli bilgisayar oyunu oynayanların, insanların zorbalık gibi kötü davranışlarına tanık olurken daha az endişe göstermeleridir.

Bu tür oyunların teşvik ettiği paranoyak teyakkuz halinin zaman zaman akıl hastası kişilerin tedirginliğine ve kafa karışıklığına dönüşebileceğini düşündüğümüzde, gençlerimizin bu zihinsel menüden beslenmesini ister miyiz?

Oyunlar ve başka şeyler için video ekranlarına yapışık olarak yetişen son kuşaklar, bir sinirbilimcinin bana dediği gibi, emsalsiz bir deney olanağı sunuyorlar: önceki kuşaklarla kıyaslandığında, “beyinlerinin hayatla plastik bir biçimde ilişkili oluşu açısından çok büyük bir fark” söz konusu. Uzun vadeli soru, bu tür oyunların nöral bağlantılarına, dolayısıyla sosyal dokuya ne yapacağı ve bunun nasıl yeni güçlü yönler geliştirebileceği ya da sağlıklı gelişmeyi çarpıtabileceğidir.

İşin olumlu yanı, ister şu anda tam yoğunlaşma için olsun, ister sonradan dürtüye direnmek için, oyuncunun albenili ayartıcı tuzaklara rağmen odaklı kalma zorunluluğu yönetsel işlevi güçlendirir. Oyunun karışımına diğer katmanlarla işbirliği ve eşgüdüm gereğini de eklerseniz, birtakım değerli sosyal becerilerin provasını görmüş olursunuz.

İşbirliği gerektiren oyunlar oynayan çocuklar, gün içinde daha çok yardımseverlik gösterirler. Belki de şu katıksız şiddet içeren, ‘herkese karşı ben’ oyunları, bir kazanma stratejisinin sadece hasmane bir taramayı değil, ayrıca başı dertte olanların yardımına koşmayı ve yardımcılarla müttefikler bulmayı gerektireceği şekilde yeniden tasarlanabilir.

AKILLI OYUNLAR

Popüler Angry Birds uygulaması, milyonlarca insanı toplamda milyarlarca saat boyunca yoğun parmak oyunlarına ayartıyor. Birlikte ateşlenen nöronlar birlikte bağlanıyorsa, çocuklarınız (ya da siz) Angry Birds’de bütün o kayıp zamanı geçirirken hangi zihinsel becerilere ince ayar yapıldığını merak etmeniz gerekir.

Beyin en iyi, odaklanma en yüksek düzeydeyken öğrenir ve hatırlar. Video oyunları dikkati odaklayıp hamleleri defalarca tekrarlamamızı sağladığından, güçlü eğitmenlerdir. Bu durum beyni eğitmek için bir fırsat sunar.

Michael Posner'ın Oregon Üniversitesi'ndeki grubu, dört ila altı yaş arası çocuklara her biri 40'ar dakika süren oturumlarla beş günlük bir dikkat eğitimi verdi. Zamanın bir bölümünde oynadıkları bir oyunda, joystick (kumanda kolu) kullanarak ekrandaki bir kediyi kontrol etmek için küçük hareketli nesneleri yakalamaya çalışıyorlardı.

Bu üç saati aşan alıştırma dikkatle ilgili sinir ağlarındaki bir değişikliği izlemek için oldukça kısa görünse de, beyin dalgası verileri, yönetsel dikkat devresinin etkinliğinde, yetişkinlerde görülen düzeylere doğru bir kayma olduğunu gösterdi.[211]

Sonuç: bu tür bir ders için en zayıf dikkatli çocuklar –otistikler, dikkat bozukluğu ve başka öğrenme sorunları olanlar– hedef alınmalı, çünkü en büyük yararı onlar görüyor. Posner'ın grubu, tedavi edici derslerin ötesinde, dikkat eğitiminin her çocuğun öğreniminin bir parçası olması gerektiğini, öğrenmeye herkesi kapsayan bir destek verdiğini öne sürüyor.

Posner gibi, böylesi bir potansiyel beyin eğitiminin yararlarını gören kişiler, özel olarak tasarlanmış oyunların "göz tembelliği"nden (ambliyopi olarak bilinir) cerrahların el-göz koordinasyonuna kadar her şeyi iyileştirebileceğini öne sürüyorlar. Araştırmalar, dikkat eksikliği bozukluğunun altında uyarıcı ağdaki bir eksikliğin yattığına işaret ediyor; otizmin saplantılarında yönelme sorunları görülüyor.[212]

Hollanda'da, on bir yaşındaki ADHD'li çocuklar yüksek dikkat gerektiren bir bilgisayar oyunu oynadılar: örneğin, ortaya çıkıveren düşman robotlara karşı tetikte olmak ve kendi avatarlarının enerjisi fazlaca azaldığında uyanık kalmak zorundaydılar.[213] Birer saatlik sadece sekiz seanstan sonra, dikkat dağıtıcı unsurlara rağmen daha iyi odaklanabildiler (hem de yalnızca oyunu oynarken değil).

Hafıza kaybı ve demans gibi nörolojik bozuklukları olan ileri yaştaki kişilerin beyinlerini yeniden eğitmeyi amaçlayan oyunların tasarımına öncülük etmiş olan, San Francisco'daki California Üniversitesi'nden sinirbilimci Michael Merzenich'in dediğine göre, en iyi halleriyle, "video oyunları motivasyonu artıracak biçimlerde verilen kontrollü

eğitim programlarıdır," sonuçta "kalıcı fiziksel ve fonksiyonel nörolojik yeniden yapılanmaya" neden olurlar."[214]

Merck Araştırma Laboratuarları'ndaki dünya çapında –sinirbilimi de kapsayan– ilaç keşfinden sorumlu olan Ben Shapiro, yoğunlaşmayı artıran ve dikkat dağılmalarını asgariye indiren oyunlar tasarlayan bir şirketin yönetim kuruluna katılmıştı. Kendisi bu tür amaçlar için ilaç yerine akıllı alıştırmanın kullanılmasında yarar görüyor. "Bu tür oyunlar yaşlanmayla birlikte temel bilişsel işlevlerde görülen kaybı yavaşlatabilir," dedi bana.

"İnsanların zihinsel yaşamlarını iyileştirmek istiyorsanız, moleküler hedeflerden çok, dosdoğru zihinsel hedefler üzerinde çalışın; ilaçlar gelişigüzel bir yaklaşımdır, çünkü doğa aynı molekülleri pek çok farklı amaç için kullanır," diye ekledi.

Dr. Merzenich ticari satışa hazır standartlaştırılmış oyunların rastgele –ve kesinlikle karışık– denebilecek yararlarını pek dikkate almayıp, belirli bir bilişsel beceriler dizisini hedef alan oyunlar tasarlamayı tercih ediyor. Douglas Gentile, yeni bir beyin eğitici uygulamalar kuşağının, mükemmel öğretmenlerin aşina olduğu akıllı alıştırma tekniklerini kullanacağını öne sürüyor:

- giderek zorlaşan net hedefler koyma
- öğrenmekte olan belli kişinin temposuna uyum sağlama
- anında geribildirim ve ustalık noktasına varana kadar kademeli olarak zorlaşan alıştırmalar
- aynı becerileri farklı bağlamlarda uygulama, beceri aktarımını teşvik etme

Bazılarının tahminine göre, gelecekte bir gün, beyin eğitici oyunlar okul tedrisatının standart bir parçası olacak; bunların en iyileri, tam da ihtiyaç duyulan oyunda kendilerine ince ayar yapan oyuncular hakkında veri toplayacak – empatili bir bilişsel eğitmen. Bu arada uzmanlar acı acı, böylesi eğitim uygulamalarına harcanan paranın, bilgisayar oyunu şirketlerinin bütçeleriyle kıyaslandığında sönük kaldığını; bu yüzden şu anda en iyi beyin eğitici araçların bile Grand Theft Auto'nun [Motorlu Araç Hırsızlığı] albenisi yanında silik kaldığını itiraf ediyorlar. Ancak bu durumun değişebileceğini gösteren işaretler var.

Dört torunumun birer birer Tenacity adlı bir iPad oyununun beta

sürümünü oynayışlarını izledim. Bu oyun size çorak bir çölden, göğe doğru kıvrılarak yükselen hayali bir merdivene kadar yarım düzine sahnenin herhangi birinden acelesiz bir yolculuk olanağı sunuyor.

Zorlayıcı yanı: Her nefes verişinizde, bir parmağınızla iPad ekranına dokunuyorsunuz. Ve beş nefeste bir –en azından başlangıç düzeyinde– iki parmağınızla dokunuyorsunuz.

O sırada torunlarımın biri altı, biri sekiz yaşında, biri on ikisine yeni girmiş, biri de on dört olmak üzereydi. Beyin olgunlaşması ve dikkat açısından adeta doğal bir deney olanağı sunuyorlardı.

Önce altı yaşındaki başladı. Çöl sahnesini seçerek, kum tepeleri, palmiyeler ve çamur sıvalı evlerin arasından geçen bir yol boyunca yavaş bir yürüyüşe çıktı. İlk denemede ne yapacağının hatırlatılması gerekti; üçüncüsünde dokunuşlarını nefesiyle koordine etmekte oldukça başarılı hale gelmişti; gerçi hâlâ kimi zaman ikili dokunuşları unutuyordu.

Yine de, her doğru yapışında bir gül tarlasının çöl kumundan yavaşça yükselişini gördükçe kendinden geçiyordu.

Sekiz yaşındakinin tercihi göğe doğru kıvrılarak yükselen merdiven oldu. Merdiven yukarı yükselirken, arada bir dikkati dağıtan şeyler oluyordu: bir helikopter görüş alanına giriyor, dönüyor ve uçup gidiyordu; daha sonra bir uçak, bir kuş sürüsü ve en yüksek irtifada, çeşitli uydular. Kızcağız o gün biraz ateşi olmasına rağmen, tam on dakika boyunca dokunmalarına yoğunlaştı.

On ikisini yeni bitirmiş olan bir sonraki torunum, uzaydaki bir merdiveni seçti; dikkat dağıtıcılar arasında gezegenler, asteroit yağmurları ve göktaşları bulunuyordu. Yaşça daha küçük olan iki kardeşi nefeslerini kontrol edip yüksek sesle sayarak dokunuşlarını düzeltmişken, o sadece doğal olarak nefes alıp verdi.

Yakında on dört yaşında olacak sonuncusu ise çöl sahnesini seçti ve bütün rutini çaba harcamadan tamamladı. Sonunda, “Kendimi sakin ve rahat hissediyorum, bu oyunu sevdim,” dedi bana.

Aslında, hepsi de anında kendilerini kaptırmış, nefes alıp verişleriyle parmak vuruşlarının ritmine uyum sağlamıştı. “Gerçekten odaklandığımı hissettim,” dedi on iki yaşındaki. “Yeniden yapmak istiyorum.”

Oyunu tasarlayanların umduğu da tam olarak buydu. Davidson’ın bana dediğine göre Tenacity, Wisconsin Üniversitesi’nden ödül kazanan bir oyun tasarlama grubu tarafından, onun verileriyle geliştirilmişti. “Derin düşünceye dayalı sinirbilim çalışmalarımızda odaklanma ve

sakinleşme konusunda öğrendiklerimizi alıp, çocuklar yararlanabilsin diye bir oyuna yerleştirdik.”

Tenacity “bütün diğer öğrenim türlerinin yapıtaşı” olan seçici dikkati güçlendiriyor, diye ekledi. Her alanda başarının anahtarı olan “dikkatin kendi kendini düzenlemesi açık hedeflere odaklanmanızı ve dikkat dağılmasına karşı koymanızı sağlıyor.”

Üniversitenin Sağlıklı Zihinler Araştırma Merkezi’nin başkanı olan Davidson, “Çocukların oynayarak ne kadar zaman geçirdikleri ve bunun onlara ne kadar doğal geldiği düşünüldüğünde, oynamak isteyecekleri bir oyun yaratabilmemiz dikkati eğitmenin verimli bir yolu olacak,” dedi. “Ev ödevlerini severek yapacaklar.”

Stanford Üniversitesi’ndeki Sakinleştirici Teknoloji Laboratuarı, bilinçli, yatıştırıcı odaklanmayı kapsayan cihazlara odaklanıyor. Böylesi bir sakinleştirici olan “soluk cihazı”nda, soluma hızınızı saptayan bir kemer takıyorsunuz. Bilgisayardaki tıka basa dolu bir ‘gelen’ kutusu, geliştiricinin “e-posta apnesi” dediği şeyi tetikleyecek olursa, bir iPhone aplikasyonu soluğunuzu –ve zihninizi– sakinleştiren odaklanma egzersizlerinde size rehberlik ediyor.

Stanford’ın Tasarım Enstitüsü’nde “Sükunet Tasarımı” adlı bir lisans dersi veriliyor. Öğretmenlerden biri olan Gus Tai’nin dediği gibi, “Silikon Vadisi teknolojisinin büyük bölümü dikkat dağıtıcılara yönelmiş durumda. Ama sakinleştirici teknolojiyle, dünyaya nasıl daha fazla denge getirebileceğimizi soruyoruz.”[215]

204 Daniel Cates’in öyküsü Jay Kaspian Kang tarafından “The Gambler”da anlatılmıştı, New York Times Magazine, 27 Mart 2011, s. 48-51.

205 Poker elbette beceriden ibaret değildir; üst üste gelen kötü eller en iyi oyuncuyu bile dezavantajlı hale getirebilir. Ama hafif bir beceri üstünlüğü, binlerce oyunda sürdürülmesi durumunda, faydalı olur. Çevrimiçi pokerde kazananların özelliklerinden biri, anlaşılır bir şekilde, göz açıp kapayana kadar binlerce dolar kaybedebileceğiniz durumlarda gerekli bir tutum olan, risk alma konusunda bir tür gözü kara teslimiyettir.

206 Marc Smith Boston Globe’da alıntılanmıştır, 28 Temmuz 2012, s. A6.

207 Daphne Bavelier ve diğ., “Brains on Video Games,” Nature Reviews Neuroscience 12 (Aralık 2011): 763-68.

208 Gentile, alıntı kaynağı a.g.e.

209 A.g.e.

210 Saldırganlık artışı, toplam 30.296 bilgisayar oyuncusunun ya da kontrollerin 136 ayrı araştırmasına dayanan, bugüne dek yapılmış en kapsamlı meta-analizden çıkan bulguydu. Craig A. Anderson, "An Update on the Effects of Playing Violent Video Games," Journal of Adolescence 27 (2004): 113.22. Ama ayrıca bkz John L. Sherry, "Violent Video Games and Aggression: Why Can't We Find Effects?" Raymond Preiss ve diğ., derl., Mass Media Effects Research: Advances Through Meta-Analysis içinde (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2007), s. 245-62.

211 Anahtar kısım: anterior singulat girus. Bkz M. R. Rueda ve diğ., "Training, Maturation, and Genetic Influences on the Development of Executive Attention," Proceedings of the National Academy of Sciences 102, no. 41 (2005): 1029-40.

212 ADD'nin bir beyin bağıntısı daha vardır: dikkati, yönetsel işleyişi ve öz-denetimi yöneten prefrontal alanlardaki yetersiz etkinlik. M. K. Rothbart ve M. I. Posner, "Temperament, Attention, and Developmental Psychopathology," D. Cicchetti ve D. J. Cohen, derl., Handbook of Developmental Psychopathology (New York: Wiley, 2006), s. 167-88.

213 O. Tucha ve diğ., "Training of Attention Functions in Children with Attention Deficit Hyperactivity Disorder," Attention Deficit and Hyperactivity Disorders, 20 Mayıs 2011.

214 Merzenich, Bavelier ve diğ., "Brains on Video Games" içinde.

215 Gus Tai alıntısı Jessica C. Kraft, "Digital Overload? There's an App for That" içinde, New York Times, 22 Temmuz 2012, Pazar, Eğitim Eki, s. 12.

17

BİRLİKTE NEFES ALAN ARKADAŞLAR

New York City’de İspanyol Harlem’inin doğu yakasındaki caddenin en sonundaki çıkmaz yola girerseniz, FDR Drive, bir Katolik kilisesi, büyük mağazalar için bir park yeri ve dar gelirlileri barındıran kocaman Robert F. Wagner binası arasına sıkıştırılmış olan P.S. 112 ilköğrenim okulu çıkar karşınıza.

P.S. 112’ye giden ana okulla ikinci sınıf arası öğrenciler, birçoğu o sosyal konutlarda oturan, çok çalışıp az kazanan ailelere mensup. Yedi yaşındaki bir çocuk sınıfta silahla vurulmuş birini tanıdığından bahsettiğinde, öğretmen diğer çocuklardan kaçının vurulan birini tanıdığını sormuş. Bütün evler havaya kalkmış.

P.S. 112’ye girerken, nazik, yaşlıca bir kadın olan bir polis memurunun başında durduğu bir masada kaydınızı yaptırıyorsunuz. Ama benim bir sabah yaptığım gibi koridorlar boyunca yürürseniz, en çarpıcı gelen şey atmosfer oluyor: sınıflara baktığınızda, hareketsiz, sakin ve sessiz, çalışmalarına dalmış ya da öğretmenlerini dinleyen öğrenciler görüyorsunuz.

302 no.lu odaya, Emily Hoaldridge ve Nicolle Rubin’in birlikte öğretmenlik yaptıkları ikinci sınıf dersliğine uğradığımda, dingin atmosfer reçetesinin bir bileşenine tanık oldum: birlikte nefes alan arkadaşlar.

Yirmi iki ikinci sınıf öğrencisi, her masada üç-dört kişi oturmuş matematik ödevlerini yaparken, Bayan Emily ahenkli bir müzik çalıyor.

İşareti alan çocuklar, sessizce büyük bir halı üzerinde toplanıp sıralar halinde, bacaklarını kavuşturarak, yüzleri öğretmene dönük olarak oturuyorlar. Bir kız çocuğu sınıf kapısına gidiyor, dışarıya bir ‘rahatsız etmeyin’ tabelası asıyor ve kapıyı kapatıyor.

Ardından, yine sessizlik içinde, öğretmenler her birinin üstünde bir öğrencinin adı bulunan dondurma çubuklarını birer birer havaya

kaldırıyor; bu, öğrencilerin teker teker odacıklarına gidip yumruk boyundaki içi doldurulmuş özel hayvanlarını getirmeleri için bir işaret: çizgili kaplanlar, pembe bir domuz, sarı bir yavru köpek, mor bir eşek. Kızlar ve erkekler yerde uzanacakları bir yer buluyor, oyuncak hayvan dostlarını karınlarına koyuyor ve elleri iki yanlarında, bekliyorlar.

Bir adamın onları karından derin bir nefes almaya yönlendiren dostça sesinin talimatlarına uyarak, kendi kendilerine "bir, iki, üç" diye sayarken uzun bir nefes alıyor ve veriyorlar.[216] Sonra gözlerini kısıp gevşetiyor, dillerini çıkararak ağızlarını alabildiğine açıyor ve ellerini yumruk yapıp sırasıyla gevşetiyorlar. Sesin, "Şimdi oturun ve gevşediğinizi hissedin," demesiyle alıştırma bitiyor ve söyleneni yaparken, tam da öyle görünüyorlar.

Bir başka zil sesi ve çocuklar yine işaret üzerine sessizce halı üzerindeki çemberde yerlerini alıyor ve ne hissettiklerini bildiriyorlar: "İçim bir hoş oldu." "Bedenimi sakinleştirdiği için kendimi çok uyuşuk hissettim." "Mutlu düşüncelere dalmamı sağladı."

Egzersizin düzenliliği ve sınıftaki sakin odaklanma, yirmi iki çocuktan on ikisinin "özel ihtiyaçları" var diye sınıflandırılmış olmasına inanmayı zorlaştırıyor: otizm tayfı üzerindeki disleksi, konuşma güçlükleri ya da kısmi sağırlık, dikkat eksikliği hiperaktivite bozukluğu gibi bilişsel özürler.

"Pek çok sorunlu çocuğumuz var, ama bunu yaptığımızda, sorunlarını dışa vurmuyorlar," diyor Bayan Emily. Fakat önceki hafta, okul gününde bir sistem arızası yüzünden 302 No.lu Oda bu ritüeli atlamış. "Farklı bir sınıf oldular sanki," diyor Bayan Emily. "Hareketsiz oturamıyorlardı, her yeri altüst ettiler."

Okulun müdiresi Eileen Reiter, "Okulumuzda dikkati çok kolay dağılabilen bazı çocuklar var," diyor. "Bu, rahatlayıp odaklanmalarına yardım ediyor. Hareket edebilmeleri için düzenli olarak mola verip onları dışarı çıkartıyoruz; bu stratejilerin tümü yardımcı oluyor."

Ceza ve ödüllere bel bağlamaktansa, öğrenciler için özdenetim öğretimini vurgulamanın bir parçası olarak, "Çocuklara dışarı çıkmak yerine 'içeride' kalmayı, duygularını yönetmeyi öğretiyoruz," diyor Reiter. Gerçekten sorun yaşadıklarında ise, "Onlara gelecek sefer neyi farklı yapabileceklerini soruyoruz," diye ekliyor.

Birlikte nefes alan arkadaşlar, 11 Eylül 2001'de Dünya Ticaret Merkezi'ne yapılan saldırının mirası olan İçsel Dayanıklılık

Programı'nın bir parçası. Binalar alevler içinde çökerken, ikiz kulelerin yakınındaki okullarda binlerce öğrenci tahliye edilmişti. Birçoğu, boşalan Batı Yakası Karayolu'nda kilometrelerce yürümüş, öğretmenler de çocukların arkadaki korkunç hayaletlere bakmadığından emin olmak için onları izlemişti.

Sonraki aylarda Kızılhaç, Linda Lantieri'den –onun çatışma çözümü programı daha önce birçok okulda başarılı olmuştu– çocukların (ve öğretmenlerin) 11 Eylül'den sonra kendilerini toparlamalarına yardım edecek bir program tasarlamasını istedi. İçsel Dayanıklılık Programı, bir dizi sosyal ve duygusal öğrenim yöntemiyle birlikte, "okulu dönüştürdü," diyor Reiter. "Burası çok sakin bir yer. Çocuklar sakin olduklarında daha iyi öğreniyorlar."

"İşin en önemli parçası, çocukların kendilerine çekidüzen vermelerini sağlamak," diye ekliyor müdire Reiter. "Bir ilköğrenim okulu olduğumuz için, öğrencilerin sorunlarını perspektife yerleştirip çözmek için strateji geliştirmeyi öğrenmelerine yardım ediyoruz. Alay edilmenin ya da zorbalığın ne derece büyük bir sorun olduğunu tartmayı öğreniyorlar – biri duygularınızı incittiğinde sorun büyüktür. Ya da orta büyüklüktedir, ödevinizde hüsrana uğramak gibi. Sorunu bir stratejiyle eşleştirebiliyorlar.

P.S. 112'deki sınıfların tümünde "huzurlu bir köşe", ihtiyaç duyan her çocuğun sakinleşmek için bir süreliğine çekilebileceği özel bir yer bulunuyor. "Bazen sadece bir molaya, tek başına geçirecekleri birkaç dakikaya ihtiyaçları oluyor," diye ekledi Reiter. "Ama cidden hüsrana uğramış ya da üzülmüş bir çocuğun huzurlu köşeye gidip, öğrendiği stratejileri uyguladığını göreceksiniz. Büyük ders, uyum sağlamak ve kendi başının çaresine bakmak için ne yapmak gerektiğini bilmektir."

Beş ila yedi yaş arası çocuklar birlikte nefes alan arkadaşlar egzersizinde talimat alıyor, sekiz yaş ve üstündekilerse hem dikkati sürdürmek hem de bizi sakinleştiren devre için kanıtlanmış yararları olan nefes alıp vermeye yoğunlaşma alıştırmaları yapıyorlar. Bu sakinlik ve yoğunlaşma birleşimi, odaklanma ve öğrenme için en uygun içsel hali yaratıyor.

Programın yarıyıllık bir sürümünün değerlendirmeleri, yardıma en fazla ihtiyacı olan öğrencilerin –hayatta raydan çıkma konusunda "yüksek risk" altındakilerin– en büyük yararı sağladıklarını gösterdi: dikkat ve görsel duyarlılıkta artışlar ve saldırganlıkta, karamsar ruh

hallerinde, okulla ilgili hüsran duygusunda düşüşler gibi.[217] Ayrıca, programı kullanan öğretmenlerin esenlik duygularındaki artış, sınıflarının öğrenme atmosferi açısından iyiye işaretti.

DUR IŞIĞI

Bir anaokulunda, üç yaşındaki sekiz çocuk alçak bir masada oturmuş, her biri bir palyaço çiziminin kalın konturlarını renklendiriyor, bir yanda da şarkılar çalıyor. Birdenbire müzik duruyor; çocuklar da öyle.

O an, üç yaşındaki herhangi bir çocuğun prefrontal korteksi, yani azgın bir dürtüyü bastırmak gibi yönetsel işlevlerin kök saldığı yer için bir öğrenme fırsatıdır. Bu işlevlerden biri olan bilişsel kontrol, iyi yaşamanın anahtarı sayılır.

İşaret alır almaz durmak, bilişsel kontrolün ulaşılması güç olan amacıdır. Çocuklar müzik durduğunda durmayı –ya da 'Simon Diyor ki' çalarken yanlış değil de doğru hareketi yapmayı– ne kadar iyi becerirlerse, bilişsel kontrol için prefrontal bağlantıları o kadar güçlenir.

İşte size bir bilişsel kontrol testi. Hemen söyleyin, her bir sırada ortadaki ok hangi yöne bakıyor?



İnsanlar bu testi laboratuar koşullarında yaptıklarında, ortadaki okun yönünü söyleme hızı bakımından aralarında saptanabilir (saniyenin binde biriyle ölçülen – sizin ya da benim için o kadar saptanabilir olmayan) farklılıklar görülür. Hedef okun hemen yanındaki oklara atfen "Flanker Testi" diye adlandırılan test, bir çocuğun yoğunlaşmayı bozan oyalayıcı şeylere karşı hassaslığını ölçer. Sola bakan orta oka odaklanıp sağa bakanların hepsini göz ardı etmek bir çocuk için, özellikle bunun gibi bir dizi sıralamanın içinden çıkmak gibi zahmetli bir görevde, çok fazla bilişsel kontrol gerektirir.

Çığırından çıkmış –bıkkın öğretmenlerin sınıftan kovdukları, ya da kovmak istedikleri– çocuklar, bu devrelerdeki bir eksiklikten mustariptir;

davranışlarını kaprisleri belirler. Ama çocukları bunun için cezalandırmaktansa, kendilerini daha iyi yönetmelerine yardım edecek dersler neden verilmesin? Örneğin, nefeslerine odaklanmayı öğrenme derslerine giren anaokul öğrencileri, Flanker oyununda daha isabetli ve daha hızlı bir performans gösteriyorlardı.[218]

Yeni Zelanda araştırmasında görüldüğü gibi, belki de hiçbir zihinsel beceri hayattaki başarı açısından yönetsel kontrol kadar önemli değildir. Dürtüyü göz ardı edebilen, ellerindeki işle ilgisiz olan şeyleri eleyebilen ve bir hedefe odaklı kalabilen çocuklar, hayatta çok başarılı olurlar. Bunun bir eğitim aplikasyonu da bulunmakta: "Sosyal ve duygusal öğrenim" ya da SDÖ.

Bir Seattle okulundaki ikinci ve üçüncü sınıf öğrencileri altüst olduklarında, onlara bir trafik ışığını düşünmeleri söyleniyor. Kırmızı ışık dur –sakinleş– anlamına geliyor. Uzun, derin bir nefes al ve biraz sakinleşirken, kendine sorunun ne olduğunu ve nasıl hissettiğini anlat.

Sarı ışık onlara yavaşlayıp sorunu çözmenin birkaç olası yolunu düşünmeyi, ardından en iyisini seçmelerini hatırlatıyor. Yeşil ışıksa o planı uygulayıp nasıl gittiğini görmelerini bildiriyor.

Dur ışığı posterleriyle ilk kez, New York Times için bir makale yazarken Connecticut eyaletindeki New Haven devlet okullarını dolaştığımda –posterin çocuklara rehberlik ettiği o çok önemli dikkat eğitiminin değerini anlamamdan çok daha önce– karşılaştım. Dur ışığı, amigdalanın güdümündeki –aşağıdan yukarıya doğru– dürtüden, prefrontal yönetsel bölgenin güdümündeki –yukarıdan aşağıya doğru– dikkate geçişin provasını yapıyor.

Dur ışığı egzersizi, o sırada Yale'de görev yapan, 1980'lerin sonunda New Haven'daki devlet okulları için "sosyal gelişim" adlı öncü bir program geliştirmiş olan Roger Weissberg'in parlak buluşuydu. Şu anda aynı imge, tüm dünyada binlerce sınıfın duvarlarında görülebiliyor.

Bunun iyi bir nedeni var. O zamanlar çocukların öfke ve kaygılarına bu şekilde tepki vermelerini sağlamanın olumlu bir etkisi olduğunu gösteren veriler tek tüktü. Şimdi ise sosyal bilim alanındaki en güçlü olgulardan biri oldu.

New Haven'ın sosyal gelişim tedrisatı gibi sosyal ve duygusal öğrenme programlarının bulunduğu iki yüzden fazla okulun metaanalizi, bunları böylesi programların bulunmadığı benzer okullarla karşılaştırdı.[219] Programların bulunduğu okullarda elde edilen bulgular

şunlardı: sınıftaki karmaşa ve uygunsuz davranışlarda yüzde 10 düşüş, okula devam etme ve diğer olumlu davranışlarda yüzde 10 artış; başarı sınavı sonuçlarındaysa yüzde 11 oranında artış.

Seattle'daki o okulda dur ışığı egzersizi bir başka egzersizle birleştirilmişti. İkinci ve üçüncü sınıf öğrencilerine düzenli olarak farklı ifadeli yüzler ve ifadelerin adlarının bulunduğu kartlar gösteriliyordu. Çocuklar o duygulardan birini hissetmenin –öfkeli, korkmuş ya da mutlu olmanın– nasıl bir şey olduğundan söz ediyorlardı.

Bu "hisseden yüz" kartları yedi yaşındaki bir çocuğun duygusal öz-farkındalığını yükseltiyor; çocuklar bir duyguyu adlandıran kelimeyi onun görüntüsüyle, ardından kendi deneyimleriyle ilişkilendiriyorlar: beynin sağ yarıküresi resmedilen duyguları tanıyor, sol yarıküresi ise ismi ve ne anlama geldiğini anlıyor.

Duygusal öz-farkındalık, beynin sol ve sağ taraflarını birbirine bağlayan doku olan korpus kallosumdaki çapraz-konuşma yoluyla bunların tümünü bir araya getirmeyi gerektirir. Bu sinirsel köprü üzerindeki bağlantısallık ne kadar güçlüyse, duygularımızı o kadar iyi anlayabiliriz.

Duyguların adlandırılıp, anılar ve çağrışımlarla bir araya getirilebilmesi öz-denetim açısından çok önemli görünür. Gelişim psikologları, konuşmayı öğrenmenin, çocukların afacan dürtülerini kontrol altına alırken, içlerinden gelen yapma! uyarısını anne-babalarının sesi yerine koymalarını sağladığını ortaya koymuşlardır.

Dur ışığı ve hisseden yüz kartları, dürtü kontrolünde iki sinerjik araçtır. Dur ışığı, prefrontal korteks –alnın hemen arkasındaki, beynin yönetsel merkezi– ile şu id-güdümlü dürtülerin kazanı olan orta beyindeki limbik merkezler arasındaki devreyi güçlendirir. Hisseden yüz kartlarıysa beynin iki yarısı arasındaki bağlantısallığı teşvik ederek, duygular hakkında akıl yürütme becerisini artırır. Bu yukarıdan aşağıya, soldan sağa doğru bağlanma, çocuğun beynini birleştirir; kendi başına bırakılsa, üç yaşındaki bir çocuğun kaotik evrenini yaratacak olan sistemleri pürüzsüzce bütünleştirir.[220]

Küçük çocuklarda bu sinir bağlantılarının hâlâ gelişmekte oluşu (bu beyin devreleri yirmilerin ortasına dek olgunlaşmalarını tamamlamazlar), onların delidolu, kimi zaman hareketlerini kaprislerinin yönettiği, insanı çıldırtan maskaralıklarına açıklama getirir. Ama beşle sekiz yaş arasında, çocukların beyinlerinin dürtü kontrol devrelerinde bir büyüme hamlesi

gerçekleşir. Dürtüler hakkında düşünme ve onlara “hayır” deme yeteneği, üçüncü sınıf öğrencilerini koridordaki şamatacı birinci sınıf öğrencilerinden daha terbiyeli yapar. Seattle projesinin tasarımı, tam da bu sinirsel yapılanma patlamasından yararlanmıştır.

Ama niye ilköğrenim okuluna kadar bekleyelim ki? Bu ket vurucu devreler doğumdan itibaren gelişmeye başlar. Walter Mischel dört yaşındaki çocuklara, şu lezzetli şekerlemelere farklı bir biçimde bakarak –örneğin renklerine odaklanarak– direnmeyi öğretmiştir. Mischel, bekleyemeyip şekerlemeyi hemen kapan dört yaşındaki bir çocuğun bile doyumu geciktirmeyi hâlâ öğrenebileceğini söyleyen ilk kişidir; dürtüsellik çocuğun ille de öbür boyu takılı kalacağı bir şey değildir.

Singapur’un, öğrencilerinden her birinin SDÖ programından geçmesini zorunlu kılan ilk ülke olması ilgi çekici bir durum. Bu küçük kent devleti, son elli yılın en büyük başarı öykülerinden birini, ataerkil bir rejimin minicik bir ülkeyi ekonomik bir güç merkezine dönüştürmesini temsil ediyor.

Singapur’un doğal kaynakları, büyük bir ordusu, özel bir uluslar arası siyasi nüfuzu yok. Sırrı halkında saklı, hükümet de bu insan kaynaklarını ekonomisinin itici gücü olarak geliştirdi. Okullar Singapur’un seçkin işgücünün kuluçka makinesi gibi. Bir gözü geleceğe bakan Singapur, okulları için duygusal zekâya dayalı ders planları tasarlamak amacıyla, şu anda Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning [Akademik, Sosyal ve Duygusal Öğrenim Ortak Çalışması] örgütünün başkanı olan Roger Weissberg’le ortaklık kurdu.

Bunun iyi bir nedeni vardı: Dunedin araştırmasına dahil olan ekonomistlerin vardığı sonuca göre, bu becerilerin tüm çocuklara öğretilmesi toplum sağlığını iyileştirebilir, suç oranlarını düşürebilir ve sonuçta bütün ulusun gelirini birkaç puan yükseltebilirdi.

BİLİNÇLİLİK TEMELLİ DUYGUSAL ZEKÂ

Çocukların P.S. 112’de aldıkları dikkat eğitimi, sosyal ve duygusal öğrenim hareketinin en iyi uygulamalarına model olan İçsel Dayanıklılık Programı’nın geri kalanıyla iyi uyuşuyor. Duygusal Zekâ kitabımı yazarken, Akademik, Sosyal ve Duygusal Öğrenim Ortak Çalışması’nın –bu programın dünyanın her yerinde binlerce okul bölgesine yayılmasına aracılık etmiş olan grubun– kurucularından biri oldum.

Duygusal zekâ derslerinin –yani öz-farkındalık, öz-yönetim, empati ve sosyal beceriler– standart akademik kurslarla sinerji oluşturduğunu gördüm. Dikkat eğitiminin temel öğelerinin bir sonraki adım, duygusal zekânın merkezindeki sinir devresini destekleyecek düşük teknolojili bir yöntem olduğunu şimdi anlıyorum.

Linda Lantieri, "SDÖ'yü yıllarca kullandım," dedi bana. "Farkındalık parçasını eklediğimde, sakinleşme yeteneğinin ve öğrenme hevesinin çok daha hızlı bir şekilde somutlaştığını gördüm. Daha erken yaşlarda ve okul yılının başlarında oluyor bu."

SDÖ ile farkındalık gibi bir dikkat eğitimi arasında doğal bir sinerji varmış gibi görünüyor. Weissberg'le konuştuğumda, örgütün SDÖ programlarındaki farkındalığın etkilerini gözden geçirmeye başladığını söyledi bana.[221]

"Bilişsel kontrol ve yönetsel işlev, öz-farkındalık ve öz-yönetim açısından akademik dersler kadar önemli görünüyor," dedi Weissberg.

İstemli, yukarıdan aşağıya doğru dikkat, öz-yönetimin anahtarıdır. Beynin böyle bir yönetsel işleve ayrılmış bölümleri anaokulu yıllarından yaklaşık ikinci sınıfa kadar hızla olgunlaşır (ve bu sinir ağlarının gelişimi ilk yetişkinlik yıllarına kadar devam eder). Bu devreler hem duygusal anların "sıcağı sıcağına" işlenişini hem de akademik konular gibi daha tarafsız enformasyonun "soğukkanlı" işlenişini yönetir.[222]

Bu devrenin çocukluk dönemi boyunca şaşırtıcı bir biçimde esnek görünmesi, SDÖ gibi müdahalelerin onu geliştirebileceğini düşündürüyor.

Bir araştırmada, dört ve altı yaşındaki çocuklara oyun oynarken, görsel izleme (su altında yüzen bir ördeğin nerede su yüzüne çıkacağını tahmin etme), bir dizi dikkat dağıtıcı içerisinden hedef bir karton karakteri saptama ve dürtüye ket vurma (bir saman balyasının ardından bir koyun çıkarsa tıklama, ama bir kurt çıkarsa tıklamama) alıştırmaları içeren sadece beş oturumda dikkat becerileri öğretildi.[223]

Şu bulguya ulaşıldı: hem duygusal hem bilişsel yeteneklerin sinirsel yapı iskelesi güçlenmişti. Bu kısa eğitimi alan dört yaşındaki çocukların beyinleri, altı yaşındakilerin beyinlerine benziyordu; eğitilen altı yaşındaki çocukların beyinleriyse, yetişkilerin beyinlerinde görülen yönetsel işleve yaklaşmak üzereydi.

Yönetsel dikkati idare eden beyin bölgelerinin olgunlaşması bir genin

kontrolündedir, ancak bu tür genler de deneyimle düzenlenir; görünen o ki bu eğitim, onların etkinliğini hızlandırıyordu. Bütün bunları yöneten – anterior singulat ile prefrontal bölgeler arasında faaliyet gösteren– devre, dikkat düzenlemesinin hem duygusal hem bilişsel türlerinde –duygusal dürtü yönetiminin yanı sıra, IQ'nun sözel olmayan akıl yürütme ve akıcı düşünüş gibi yönlerinde– etkindir.

Psikolojide "bilişsel" ve "bilişdışı" yetenekler arasındaki eski bir dikotomi, akademik becerileri sosyal ve duygusal becerilerden ayrı bir kategoriye yerleştirirdi. Ama yönetsel kontrole yönelik sinirsel yapı iskelesinin hem akademik hem de sosyal/duygusal becerilerin temelini oluşturduğu düşünülürse, bu ayrılık zihinle beden arasındaki Kartezyen ayrım kadar çağdışı görünür. Beynin tasarımında bunlar tam olarak bağımsız değil, son derece interaktiftir. Dikkat edemeyen çocuklar öğrenemezler; ayrıca kendilerini iyi yönetemezler.

"Düzenli sakin zaman gibi öğelere, çocukların sakinleşmeye ve akıllarını başlarına toplamaya ihtiyaç duyduklarında kendi başlarına gidebilecekleri bir Huzur Köşesi'ne sahip olduğunuzda," diyor Lantieri, "bir yandan daha fazla sükunet ve öz-yönetim, bir yandan da odaklanma ve odaklı kalma becerisinde artış elde edersiniz. Psikolojilerini ve öz-farkındalıklarını değiştirirsiniz."

Sakinleşip odaklanmalarına yardım eden becerileri çocuklara öğreterek, "öz-farkındalık ve öz-yönetimin temelini atıyoruz, bunun üzerine etkin dinleme, duyguları tanımlama gibi diğer SDÖ becerilerinin yapı iskelesini kurabilirsiniz."

Lantieri, "SDÖ başladığında, duyguları kontrolden çıkan çocukların SDÖ becerilerini kullanmalarını bekliyorduk, ama bunlara erişemiyorlardı. Şimdi fark ediyoruz ki, önce daha temel bir araca ihtiyaçları var: bilişsel kontrol. Birlikte nefes alan arkadaşlar ve bilinçlilikle elde ettikleri bu işte. Bunun kendilerine nasıl yardım edebileceğini bir kez hissettiklerinde, 'Bunu yapabilirim,' düşüncesiyle kendilerinden emin oluyorlar," dedi bana.

"Bazı çocuklar bunu sınavlarda kullanıyor; bir Biodot takıyorlar," yani deri ısısı (ve dolayısıyla o bölgeye kan akışı) değiştiğinde renk değiştiren küçük bir plastik nokta. Bu "onlara sınavda iyi düşünemeyecek kadar kaygılı olduklarını söylüyor. Düşünmeleri gerektiğini söylerse, bilinçlilik yoluyla sakinleşip odaklanıyorlar ve daha net bir biçimde düşünebildiklerinde tekrar sınava dönüyorlar.

“Çocuklar bir sınavları iyi geçmediğinde, bunun nedeninin aptallıkları olmadığını anlıyor, ‘Aşırı gergin olduğumda o hemen burada, ama ona erişemiyorum. Ancak nasıl odaklanacağımı ve sakinleşeceğimi biliyorum; öyleyse ona ulaşacağım’ diye düşünüyorlar. ‘Ben kendimden sorumluyum – ne yapmam gerektiğini biliyorum’ tutumunu benimsiyorlar.”

İçsel Dayanıklılık Programı, Ohio’daki Younstown’dan, Alaska’daki Anchorage’a kadar çeşitli okullarda kullanılıyor. “SDÖ programıyla birleştirildiğinde çok işe yarıyor; bu yerlerin tümü öyle yapıyor,” diyor Lantieri.

KARMAŞAYI BASİTLEŞTİRMEK

Meditasyonun etkilerine ilişkin bilimsel literatür, kuşkulu metodojiler, orta karar tasarımlar ve en yüksek standartlı çalışmaların bir karışımından çıkan kötü, iyi ve dikkate değer sonuçların oluşturduğu bir karmaşadan ibaret. Bu yüzden Wisconsin’in düşünsel sinirbilim bölümü dekanı Richard Davidson’dan, bütün bunları ayıklayıp farkındalık uygulamasının dikkat açısından açık yararlarını özetlemesini istedim. Hemen iki önemli yararına değindi:

“Bilinçlilik, beynin fronto-parietal sisteminde dikkati belli hedeflere yöneltmek için birlikte çalışan klasik dikkat ağını destekler. Bu devreler temel dikkat hareketinde çok önemlidir: odağınızı bir şeyden ayırıp başka bir şeye yöneltmek ve o yeni dikkat nesnesiyle kalmak.”

Bir başka önemli gelişme, dikkat dağıtıcıların çekici gücüne ket vuran seçici dikkatte görülür. Böylece çevremizde olan bitenlerle dikkatimizi dağıtmaktansa, önemli olana odaklanırız; örneğin bu cümlenin sonundaki dipnotun açıklamasına bakarak dikkatinizin uzaklara çekilmesi yerine, bu kelimelerin anlamına odaklanabilirsiniz.[224] Bilişsel kontrolün özü budur.

Şimdiye kadar çocuklarda farkındalık konusunda sadece birkaç iyi tasarlanmış araştırma yapılmış olsa da, Pennsylvania Eyalet Üniversitesi’nde insan gelişimi konusunda ders veren Mark Greenberg’e göre, “yetişkinlerde farkındalık ve dikkat ağları konusunda sağlam veriler olduğu söylenebilir.”[225] Gençlerde farkındalık çalışmalarına bizzat önderlik eden Greenberg, temkinli ama iyimser biri.[226]

Farkındalığın öğrencilere sağladığı en büyük yararlardan biri,

anlayıştır. Aklın dağılması kavrayışta delikler açar. Dalgınlığın panzehiri meta-farkındalık, yani dikkatin kendisine gösterilen dikkattir, fark etmeniz gereken şeyi fark etmediğinizin farkına varma ve odağınızı düzeltme yeteneğinde olduğu gibi. Farkındalık bu çok önemli dikkat kasını güçlendirir.[227]

Ayrıca kanıtlanmış gevşeme etkileri vardır, birlikte nefes alan arkadaşlar sınıfından yayılan sükûnet gibi. Bu fizyolojik etki, stres altındayken sakin kalmanın ve yenilgilerden çabuk toparlanmanın anahtarı olan vagus siniri devresindeki uyarılma eşiğinin aşağı çekildiğine işaret eder. Vagus siniri, en başta nabız –ve dolayısıyla stresten kurtulma hızı– olmak üzere, çok sayıda fizyolojik işlevi yönetir.[228]

Vagus sinirinde bilinçlilik ve diğer meditasyonların neden olabileceği etkinlik artışı, birçok açıdan daha fazla esnekliğe yol açar.[229] İnsanlar hem dikkatlerini hem de duygularını daha iyi yönetebilirler. Sosyal alanda olumlu ilişkiler kurmaları ve güçlü etkileşimlerde bulunmaları kolaylaşır.

Bu tür yararların ötesinde, bilinçlilik meditasyonu yapanlarda, sadece sinirlenmekten hipertansiyon ve kronik ağrıya kadar bir dizi kayda değer fizyolojik bozuklukta semptom azalması görülür. “Bilinçlilikte görülen en büyük etkilerden bazıları biyolojiktir,” diyor Davidson, “Dikkati eğiten bir egzersiz için şaşırtıcıdır bu,” diye ekliyor.

Jon Kabat-Zinn’in kurduğu Bilinçlilik Temelli Stres Azaltma programı, binlerce hastane ve kliniğe, geniş anlamıyla topluma, hapishanelerden liderlik geliştirmeye kadar yayılan dünya çapında bir farkındalık dalgasını tetiklemiştir. “Hastalarımız genellikle stres ya da ağrı yüzünden bunaldıkları için buraya gelirler. Ama kendi iç hallerinize dikkat edip, hayatınızda değişmesi gerekenleri görmenizle ilgili bir şey söz konusudur. İnsanlar kendi başlarına sigara içmeyi bırakır ya da beslenme biçimlerini değiştirip kilo vermeye başlarlar, ancak biz kural olarak bunlar hakkında asla doğrudan bir şey söylemeyiz,” dedi bana.

Neredeyse her meditasyon türü, esas olarak, dikkat alışkanlıklarımızı –özellikle de aklın dağılmasına neden olan rutini– yeniden eğitir.[230] Meditasyonun üç türü –yoğunlaşma, sevgi dolu nezaketi ortaya çıkarma ve açık farkındalık– test edildiğinde, bu tekniklerin her biri akıl dağılmasıyla ilgili alanları sakinleştirmiştir.

Sonuçta bilgisayar oyunları bilişsel becerileri artırmak için umut vaat eden bir olanak sunar, bilinçlilik ve benzeri dikkat eğitici yöntemlerse bir alternatif ya da tamamlayıcıdır. Bu iki eğitim yaklaşımı, nefes alma oyunu Tenacity'deki gibi birleşiyor olabilirler. Davidson'la konuştuğumda, "Meditasyon araştırmasından öğrenebildiklerimizi alıp, yararları daha geniş alanlara yayılabilsin diye oyunlara uyarlıyoruz. Dikkat ve sakinleşme üzerindeki araştırmalarımız oyunların tasarımını biçimlendiriyor," dedi bana.

Yine de görünen o ki bilinçlilik gibi yöntemler, odaklanma becerilerini öğretmenin "organik" bir yolunu sunmaktadır; hem de saatlerce bilgisayarda oyun oynamanın çocukları sosyal dünyada beceriksizleştirme riski olmaksızın.[231] Gerçekten de bilinçlilik, dünyadan kaçmamızı değil, dünyayla daha meşgul olmamızı sağlayan beyin devresini geliştirir.[232] İyi tasarlanmış bir oyunun aynı şeyi beynin sosyal devresi için yapıp yapamayacağı zamanla görülecek. [233]

Los Angeles'taki California Üniversitesi'nden psikiyatr Daniel Siegel, kendimize uyum sağlamakla başkalarına uyum sağlamayı birbirine bağlayan ağı, bilinçlilik alıştırmasının güçlendirdiği bir "rezonans devresi" olarak tanımlıyor.[234] Dr. Siegel, bağlantıları iyi kurulmuş bir hayatın, beynin iki iş yapan prefrontal yönetsel merkezlerindeki bilinçlilik devreleriyle başladığını öne sürüyor: bu merkezler, yakın ilişkide uyum sağladığımızda da devrededirler.

Bilinçlilik, prefrontal yönetsel bölgelerle amigdala arasındaki bağlantıları, özellikle de, (2. Bölüm'de gördüğümüz gibi) hayatta yönümüzü bulmamız açısından yaşamsal olan, dürtüye "hayır" diyebilen devreleri güçlendirir.[235]

Geliştirilmiş yönetsel işlev, dürtü ile eylem arasındaki boşluğu kısmen, zihinsel süreçlerimiz tarafından sürüklenmektense onları gözlemleme kapasitesini, yani meta-farkındalığı oluşturarak genişletir. Bu durum daha önce sahip olmadığımız karar noktalarını yaratır: genellikle uyacağımız sorunlu dürtüleri bastırabiliriz.

İŞYERİNDE BİLİNÇLİLİK

Google yüksek IQ'nun kalelerindendir. Zekâ açısından ilk yüzde 1'e girdiğini gösteren test sonuçlarını ortaya koymadıkça, hiçbir adayın orada iş görüşmesine çağrılmadığını duymuştum. Bu nedenle Google'da

birkaç yıl önce duygusal zekâ konulu bir konuşma yaparken, Googleplex'teki en büyük toplantı salonlarının birinde aşırı bir kalabalık görünce şaşırdım. Bu coşku sonradan, Google Üniversitesi'ndeki Search İnside Yourself [Kendi İçini Yokla] adlı bilinçlilik temelli bir duygusal zekâ kursuna aktarılacaktı.

Google'ın 107 no.lu çalışanı Chade-Meng Tang, o kursu yaratmak için, Center for Contemplative Mind in Society'nin [Toplumdaki Derin Düşünceli Akıl Merkezi] kurucusu olan eski dostum Mirabai Bush'la birlikte, öz-farkındalığı –örneğin içindeki duyguları anlama amaçlı bir beden taraması meditasyonundan yararlanarak artıran bir deneyim tasarladı. İçsel bir pusula, çok sayıda iş inovasyonunun çalışanlara kendi favori projelerini yürütebilmeleri için haftada bir gün izin verme politikasından kaynaklandığı Google'da çok işe yarıyor. Ama Meng'in daha büyük bir vizyonu var: kursu Google'un çok ötesinde, özellikle liderlere açık hale getirmek.[236]

Bir de Minneapolis'te bulunan ve Target, Cargill, Honeywell Aeropace ve dünyanın dört bir yanındaki başka pek çok şirketten gelen liderleri eğitmiş olan, yeni kurulmuş Mindful Leadership [Bilinçli Liderlik] Enstitüsü var. Yine bir başka üs olan, Worcester'daki Massachusetts Üniversitesi Tıp Fakültesi'ndeki Center for Mindfulness-Based Stress Reduction'daysa [Bilinçlilik Temelli Stresi Azaltma Merkezi], üst düzey yöneticiler için bir eğitim merkezi bulunuyor. Arizona'daki lüks bir tesis olan Miraval, senelerce CEO'lar için bir bilinçlilik kursu sundu, eğitmenliğini de kurduğu merkezdeki çalışmalarıyla bilinçlilik hareketini başlatmış olan Jon Kabat-Zinn üstlendi.

Bilinçlilik programları, üç yüzden fazla üst düzey yöneticinin bilinçli liderlik yöntemlerini uyguladığı Amerikan Ordusu'nun ruhban birimi, Yale Hukuk Fakültesi ve General Mills gibi değişik gruplar tarafından kullanıldı.

Peki bu nasıl bir fark yarattı? Google'un Kendi İçin Yokla programının verildiği bir biyoteknoloji firmasında elde edilen ilk veriler, bilinçliliğin hem öz-farkındalığı hem de empatiyi desteklediğine işaret ediyor.

Programın etkilerini değerlendiren, Stanford Üniversitesi'nden psikolog Philippe Goldin, eğitime katılanların, kendi deneyimini gözlemleme ve tanımlama, davranışlarının farkında olma gibi belirli

bilinçlilik becerilerinde artışlar gösterdiklerini söyledi.

“Katılımcılar, dikkatlerinin zapt edildiği hararetli anlarda özdüzenleme stratejilerini –dikkatlerini yeniden duygu yüklü durumların o kadar sinir bozucu olmayan yanlarına yöneltmek gibi– daha iyi kullanabilir hale geldiklerini söylediler,” diye ekledi Goldin. “Deneyimin hangi yönüyle ilgileneceklerini seçebilmek için dikkati konuşlandırma güçlerini geliştiriyorlar. Böylece gerçekten ihtiyaç duyduklarında bu dikkat becerilerini daha iyi kullanabiliyorlar.

“Başkalarına empatik ilgi göstermeleri ve daha iyi dinleyebilmeleri bakımından bir gelişme gördük,” dedi Goldin. “Bunların biri bir tutumdur, diğeriyse asıl beceri, güçtür. Bunlar işyerinde yaşamsal önem taşır.”

General Mills’ten bir bölüm başkanı, bunalma duygusundan kurtulabilmek için bilinçlilik kursuna geldi. Orada edindiği bilinçliliğin birazını işine de yansıttı ve kendisine doğrudan bağlı kişilerden, onu toplantıya çağırmadan önce bir mola verip düşünmelerini istedi. Bu molanın başlıca amacı, bölüm başkanının zamanını o toplantıda harcama gereğini sorgulamaktı.

Sonuç: Eskiden üst üste toplantılardan oluşan dokuz-beş arası bir zaman çizelgesinde, her gün başkanın kendi önceliklerine üç saatlik yer açıldı.

Aşağıdaki sorular, kişiyi kendi farkındalık düzeyi üzerinde düşünmeye kışkırtmak için tasarlandı:[237]

- Bir konuşma sırasında birinin size az önce söylediklerini hatırlamakta sorun yaşıyor musunuz?
- Sabah evden işe nasıl geldiğinizi hiç hatırlamıyor musunuz?
- Yemeğinizi yerken tad almıyor musunuz?
- iPod’unuzla birlikte olduğunuz kişiden daha fazla mı ilgileniyorsunuz?
- Bu kitabı hızlıca gözden mi geçiriyorsunuz?

“Evet” yanıtları ne kadar çoksa, çevrenizde olan bitenlerle ilgilenmek yerine ilgisiz kalma olasılığınız o kadar yüksektir.

Akıl dağılması biçimdeki bilinçsizlik, işyerinde dikkati boşa harcayan en büyük unsur olabilir. Burada ve şu anda yaşadıklarımıza –örneğin

eldeki işe, yaptığımız konuşmaya, ya da bir toplantıda mutabakata– odaklanmak, şu anda olan bitenlerle ilgisi olmayan zihin malzemesinin 'hakkımdaki her şey' fısıltılarına kulak tıkamamızı gerektirir.[238]

Bilinçlilik, anlık deneyimlerimizi tarafsız, tepkisiz bir biçimde gözlemleme kapasitemizi geliştirir. Tek bir şeyle ilgili düşüncelerimizden kurtulup, odağımızı farkındalık akışı içinde aklımıza gelenlere açma, tek bir şey hakkındaki düşünceler seli içerisinde kaybolmama alıştırmaları yaparız. İşyerinde falanca şeye dikkat edip, filanca şeyle ilgili düşünce akışımızı terk etme gereği duyduğumuz anlarda birini bırakıp diğerine odaklanabilmemiz için, bu eğitim genelleştirilir.

Bilinçlilik eğitimi, merkezi medial prefrontal kortekste bulunan ben-devresinin etkinliğini azaltır; böylece ânı yaşayabildikçe, kendi kendimizle daha az konuşuruz.[239] İnsanlar bilinçlilik alıştırmalarını ne kadar sürdürürlerse, beyinleri öz-farkındalığın iki türünü o kadar iyi ayrıştırabilir ve zihnin "ben" gevezeliğinden kurtularak eldeki iş için şu anda ve burada olmayı destekleyen devreleri etkinleştirebilir.[240]

Yönetsel kontrolün geliştirilmesi, özellikle de her yenilgi, incinme ya da hayal kırıklığıyla bitmek bilmeyen uzun düşüncelere kapılan kişilere yardımcı olur. Bilinçlilik, düşüncenin kendisiyle ilişkimizi değiştirerek, aksi takdirde sefalet içinde debelenmeye yol açabilecek düşünce akışını kırmamızı sağlar. O akışla sürüklenmek yerine, durup bunların sadece düşünceler olduğunu görebilir ve onlara uyup uymayacağımızı seçebiliriz.

Kısacası, bilinçlilik alıştırması odaklanmayı, özellikle de yönetsel kontrolü, işleyen bellek kapasitesini ve dikkati sürdürme yeteneğini güçlendirir. Bu yararların bazıları, sadece dört gün boyunca yirmi dakika kadar az bir alıştırma sonucunda görülebilir (gerçi eğitim ne kadar uzun sürerse, etkileri de o kadar uzun süreli olacaktır).[241]

Bir de verimliliğin katili olan çoklu görev vardır. "Çoklu görev" aslında, işleyen bellek kapasitesini dolduran şeyi değiştirmek demektir; işyerinde belli bir odak noktasından rutin sapmalarsa başlangıçtaki görevin icrasında kaybedilen dakikalar anlamına gelir. Tam odaklanmaya yeniden kavuşmak on ila on beş dakika alabilir.

İnsan kaynakları uzmanları bilinçlilik konusunda eğitilip, ardından her gün yaşadıkları telaşlı koşuşturmanın bir simülasyonuyla –konferans katılımcılarının toplantılarının programlanması, kullanılabilir toplantı

odalarının belirlenmesi, bir toplantı gündeminin önerilmesi vb., öte yandan rastgele telefonların, kısa mesajların ve onlara neyin mümkün olduğunu söyleyen e-postaların yanıtlanması– test edildiklerinde, bilinçlilik eğitimi yoğunlaşmalarını göze çarpacak biçimde iyileştirdi. Dahası, kendilerini işlerine daha uzun süre ve daha verimli bir biçimde verdiler.[242]

More Than Sound'ın (oğullarımdan birinin işlettiği yapımcılık şirketi) ofisinde bir toplantıdayken, odağımız dağıldı: paralel konuşmalar yapılıyordu ve bazı kişiler gizlice e-postalarını kontrol ediyordu. Paylaşılan odağımızdaki bu bölünme, başka yüzlerce toplantıdan aşina olduğumuz bir andı: grubun verimliliğinin tıkanmakta olduğuna dair bir işaret. Ama birdenbire oradaki insanlardan biri, "Birkaç bilinçli dakikanın zamanı geldi," dedi, ayağa kalktı ve küçük bir çana vurdu.

Çan yeniden çalana dek birkaç dakika sessizce oturduk, sonra toplantıya kaldığımız yerden devam ettik – ama yenilenmiş bir enerjiyle. Benim için dikkate değer bir andı bu, ama görünen o ki, ekibin o çanın işaret ettiği birkaç bilinçlilik dakikasını paylaşmak üzere düzensiz aralıklarla toplandığı More Than Sound için öyle değildi. Dediklerine göre, grup ara veriyor, kafalarını boşaltıyor ve onlara yeni bir enerji dolu odak patlaması yaşatıyordu.

Bu küçük yayıncının bilinçliliğin değerini bilmesi şaşırtıcı değil; uğradığımda, bilinçliliği Google'a tanıtmış olan Mirabai Bush adlı kadının işitsel bir eğitim programı olan Mindfulness at Work'ü [İşyerinde Bilinçlilik] daha yeni piyasaya çıkartmıştı.

BÜYÜK RESMİ GÖRMEK

İş liderleri, kullanmaları gereken sistemlerdeki karmaşıklığın hızla artması yüzünden gitgide daha fazla baskı altındalar: piyasaların, tedarikçilerin ve kurumların küreselleşmesi; gelişen enformasyon teknolojisinin hiper hızı; yaklaşan ekolojik tehlikeler; piyasaya çıkan ve giderek daha büyük bir hızla miadı dolan ürünler söz konusu. Bütün bunlar başınızı döndürebilir.

Deneyimli bir liderlik koçu, "Liderlerin çoğu hiç ara vermez," dedi bana. "Ama düşünmek için zamana ihtiyacınız vardır."

Dev bir yatırım yönetimi firmasının başkanı olan patronuysa bunu şöyle ifade etti: "Böyle bir zamanı kendime ayırmazsam, cidden altüst

olurum.”

Medrotonic’in eski dönem CEO’su Bill George da aynı fikirde. “Bugünün liderleri kuşatılmış durumda. Her günleri on beşer dakikalık dilimler halinde programlanıyor ve araya binlerce müdahale ve dikkat dağıtıcı giriyor. Gün içinde sırf düşünmek için sakin bir zaman bulmaya ihtiyaçları var.”

Günlük ya da haftalık programda düşünmeye düzenli bir zaman ayırmak, ‘günün arbedesi’ zihniyetinin ötesine geçmemize, durumu değerlendirip ileriye bakmamıza yardımcı olabilir. Kongre üyesi Tim Ryan’dan Columbia Üniversitesi ekonomisti Jeffrey D. Sachs’a kadar çok farklı düşünürler, liderlerin daha büyük resmi görmelerine yardım etmenin bir yolu olarak bilinçliliği öneriyorlar.[243] Yalnızca bilinçli liderlere değil, üçlü odağımızı kendi esenliğimize, başkalarının esenliğine ve yaşamlarımızı biçimlendiren daha geniş çaplı sistemlerin işleyişine yönelttiğimiz bir topluma da ihtiyacımız var.

Sachs’a göre kendinin bilincinde olmak, bizi gerçekten mutlu eden şeyin daha doğru bir okumasını kapsayacaktır. Küresel ekonomik veriler, bir ülke mütevazı –temel ihtiyaçları karşılamaya yetecek kadar– bir gelir düzeyine ulaştığı anda, mutlulukla zenginlik arasındaki bağlantının sıfıra indiğini göstermektedir. Sevdiğimiz insanlarla sıcak bağlantılar ve anlamlı etkinlikler gibi soyut değerler, insanları sözgelimi alışveriş ve işten çok daha fazla mutlu eder.

Ama bize neyin mutluluk vereceği konusunda yanlış yargılarda bulunabiliriz. Sachs’a göre, paramızı harcarken daha bilinçli olursak, bizi daha fazla mutlu etmeyecek ürünlerin baştan çıkarıcı reklamlarının tuzağına düşme olasılığımız azalır. Bilinçlilik bizi daha mütevazı maddi isteklere ve daha derin, daha doyurucu anlam ve bağlantı ihtiyaçlarımızı karşılamak için daha fazla zaman ve enerji harcamaya yöneltecektir.

Toplumsal düzeyde başkalarının bilincinde olmak, diyor Sachs, yoksulların ıstırabıyla ve ABD gibi birçok ileri ekonomide fena halde yıpranmakta olan sosyal güvenlik ağıyla ilgilenmek demektir. Ona göre, şu anda yoksullara ancak hayatta kalmalarına yetecek kadar yardım edilmekte ve bu da kuşaklararası yoksulluk yaratmaktan başka işe yaramamaktadır. Gerekli olansa, en yoksul çocukların yaşamlarını daha üst düzey becerilerle sürdürebilmeleri, böylece ailelerinin gereksindiği türden yardıma ihtiyaç duymamaları için bir kuşağın eğitimini ve sağlık durumunu desteklemektir.

Ben bu amaca, beynin yönetsel kontrolünü destekleyen bilinçlilik gibi programları da eklerdim. Dunedin'de çocukluk dönemlerinde öz-denetimlerini bir şekilde geliştirmiş olan çocuklar, doyumu ertelemekte her zaman usta olanlarla aynı gelirleri ve sağlık yardımlarını elde ederek hayatta başarılı oluyorlardı. Ama dürtü kontrolündeki o artışlar tesadüf eseriydi, planlanarak gerçekleşmemişti. Bu becerilerin her çocuğa öğretilmesi mantıklı olmaz mı?

Bir de insanın gezegen üzerindeki etkisi gibi, küresel düzeyde sistem farkındalığı var. Sistemler düzeyindeki sorunların çözülmesi, sistemlere odaklanmayı gerektirir. Geleceğin bilincinde olmak demek, kendi eylemlerimizin çocuklarımızın kuşağı, onların çocuklarının kuşağı ve daha da ötesi için uzun vadeli sonuçlarını dikkate almak demektir.

216 Linda Lantieri için anlattığım, Building Emotional Intelligence CD'sinde dinledikleri ses, bana aittir. (Boulder, CO: Sounds True, 2008). Okuduğum senaryoyu Linda, New York devlet okullarında ve başka yerlerde çocuklarla yaptığı çalışmalara dayanarak yazmıştır.

217 Linda Lantieri ve diğ., "Building Inner Resilience in Students and Teachers," Gretchen Reevy ve Erica Frydenberg, derl., Personality, Stress and Coping: Implications for Education içinde (Charlotte, NC: Information Age, 2011), s. 267-92.

218 Richard Davidson, Sağlıklı Akıllar Araştırma Merkezi'nde halen yürütülmekte olan bir çalışmaya gönderme yaparak, bana böyle söyledi.

219 Joseph A. Durlak ve diğ., "The Impact of Enhancing Students' Social/ Emotional Learning: A Meta-Analysis of School-Based Universal Interventions," Child Development 82, no. 1 (2011): 405-32.

220 Nathaniel R. Riggs ve diğ., "The Mediational Role of Neurocognition in the Behavioral Outcomes of a Social-Emotional Prevention Program in Elementary School Students: Effects of the PATHS Curriculum," Prevention Science 7, no. 1 (March 2006): 91-102.

221 Elbette bazı çocuklarda irade gücü, ister gelecek haftadaki sınava çalışmak, ister iPod satın almak için tasarruf etmek yoluyla olsun, olağan çalışmayla doğal yollardan gelir.

222 Philip David Zelazo ve Stephanie M. Carlson, "Hot and Cool Executive Function in Childhood and Adolescence: Development and Plasticity," Child Development Perspectives 6, no. 4 (2012): 354-60.

223 Rueda ve diğ., "Training, Maturation, and Genetic Influences on the Development of Executive Attention."

224 Şu sapkın, dürtücü afacan, sizi bu dipnotu okumaya teşvik etmediyse.

225 Mark Greenberg, bir e-postada.

226 Bunlar yazıldığı sırada, bilinçliliğin çocukların dikkat becerileri üzerindeki etkileri konusunda çok az araştırma bulunsa da, sırada bekleyen birkaç çalışma var. Örneğin, bilinçliliğe ek olarak "nezaket eğitimi" de alan otuz anaokulu öğrencisiyle yaptıkları bir pilot çalışmada, Richard Davidson'ın grubu dikkatte ve nezaketin kendisinde gelişmeler gördü. Ben bunları yazarken, o çalışma iki yüz anaokul öğrencisinden bir örneklemeyle tekrarlanıyor; bkz http://w.w.w.investigatinghealthy minds. org /cihmProjects.html # prek.

227 Smallwood ve diğ., "Counting the Cost of an Absent Mind."

228 Stephen W. Porges, The Polyvagal Theory (New York: Norton, 2011).

229 Barbara Fredrickson'ın sunduğu bu verilerden ilk kez 16 Mayıs 2010'da Wisconsin Üniversitesi'ndeki Sağlıklı Akıllar Merkezi'nin açılış konuşmasında haberdar oldum. Fredrickson sonuçları, yukarıda adı geçen Love 2.0 adlı kitabında açıkladı.

230 Judson Brewer ve., "Meditation Experience Is Associated with Differences in Default Mode Network Activity and Connectivity," Proceedings of the National Academy of Sciences 108, no. 50 (2011): 20254–59. Varsayılan modun etkinliği, odaklı bir çalışmaya girişiğimizde azalır; meditasyon sırasında daha az etkin olması beklenir. Deneyimli meditasyoncuların bu zihinsel görevde naif kontrollere göre daha iyi olmaları bir eğitim etkisini akla getiriyor.

231 Amaçlanmayan sonuçları olan organik-dışı bir yaklaşımın bir başka benzeri olarak, tarımda Yeşil Devrim'i dikkate alalım. 1960'larda ucuz kimyasal gübrelerin Hindistan gibi yerlerde kullanılmaya başlaması, o dönemde dünyanın yakında yiyeceksiz kalacağı yönündeki uğursuz kestirimlerin aksini kanıtladı. Ama açlığı engellemek için bu teknolojik çözümün beklenmeyen bir olumsuz yönü oldu: gübrenin yoğunlaştığı nehirler, göller ve okyanusun büyük parçaları "ölmeye" başladı.

232 Richard J. Davidson ve diğ., "Alterations in Brain and Immune Function Produced by Mindfulness Meditation," Psychosomatic Medicine 65 (2003): 564-70.

233 Bilinçlilik (öğrenilmesi için her gün saatlerce değil, kısa, düzenli oturumlar gereklidir) gençleri başkalarıyla –konuşarak, oynayarak, boş boş otururak – geçirebilecekleri çok büyük zaman dilimlerinden yoksun bırakabilecek bilgisayar oyunlarının özündeki bir tehlikeyi engeller. Bunlar hayatın öğrenme laboratuarlarıdır, sosyal ve duygusal devre orada gelişir.

234 Daniel Siegel, The Mindful Brain (New York: Norton, 2007).

235 Öte yandan, bilinçlilik her derde deva değildir. Duygularına kulak veremeyen– ya da başkalarının acısını ya da üzüntüsünü kaydetmeyen– kişiler farklı bir biçimde dikkat etmeyi

öğrenmekten yarar sağlayabilirler. Kendi üzüntümüze ya da başkalarının acısına amaçlı olarak odaklanmak burada, duygularımıza daha derinden ulaşmaya çalışmak ve o duyguları farkındalığımızda sürdürmek anlamına gelebilir. Gestalt terapisi gibi bir yaklaşım kendi duyumlarımızın bilinçliliğiyle birleştiğinde, insulayla ahenk oluşturan devreyi güçlendirebilir.

236 Bkz http://www.siyli.org.

237 Bu soruları, Gill Gill Crossland-Thackray'in "Mindfulness at Work: What Are the Benefits?" başlıklı yazısından alarak yeniden biçimlendirdim, Guardian Careers, 21 Aralık 2012, http://careers.guardian.co.uk/careers-blog/mindfulness-at-workbenefits.

238 Genellikle bu ben-odaklı zihin hali gün boyunca gelip gider (gece boyunca da; uyku araştırmalarında, insanları geceleyin herhangi bir zamanda uyandırıp ne düşündüklerini sorarsanız, her zaman bildirecekleri taze bir düşünceleri vardır).

239 Norman Farb ve diğ., "Attending to the Present: Mindfulness Meditation Reveals Distinct Neural Modes of Self-Reference," Social Cognitive Affective Neuroscience 2, no. 4 (2007): 313-22. Ayrıca bkz Aviva Berkovich-Ohana ve diğ., "Mindfulness-Induced Changes in Gamma Band Activity," Clinical Neurophysiology 123, no. 4 (April 2012): 700-10.

240 İşte size Frab ve diğ., "Attending to the Present" yazısından teknik bir dil: "Eğitimli katılımcılarda EF, mPFC'de daha belirgin ve yaygın azalmalara ve lateral PFC ile insula, ikincil bedensel-duyusal korteks ve inferior parietal lobül gibi viserosamatik alanları kapsayan bir sağ lateralleştirilmiş ağda faaliyet artışına neden oldu. Fonksiyonel bağlantısallık analizleri ayrıca bilinçlilik grubundaki eşleştirilmemiş olan çaylaklarda sağ insula ile mPFC arasında güçlü bir eşleşme olduğunu gösterdi."

241 Feidel Zeidan ve diğ., "Mindfulness Meditation Improves Cognition: Evidence of Brief Mental Training," Consciousness and Cognition 19, no. 2 (Haziran 2010) 597-605.

242 David M. Levy ve diğ., "Initial Results from a Study of the Effects of Meditation on Multitasking Performance," Proceedings of CHI '11 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems, 2011, s. 2011-16.

243 Bkz Tim Ryan, A Mindful Nation (Carlsbad, CA: Hay House, 2012), ve Jeffrey Sachs, The Price of Civilization (New York: Random House, 2011).

VI. KISIM

•

İYİ ODAKLANMIŞ LİDER

18

LİDERLER DİKKATİ NASIL YÖNLENDİRİRLER

“PowerPoint ile Ölüm” deyimi, bu yazılımın adeta teşvik ettiği bitmek bilmeyen dolambaçlı sunumlara gönderme yapar. Bu sunumlar, odaklı düşünüş eksikliğini ve neyin önemli olduğuna dair kötü bir sezgiyi yansıttıklarında acı verici olabilirler. Dikkat çekici olanı belirleme yeteneğinin işaretlerinden biri de, kişinin “Ne demek istiyorsun?” gibi basit bir soruyu nasıl yanıtladığıdır.

Bir toplantı gündeme geldiğinde, (şu berbat PowerPoint’ın doğum yeri olan) Microsoft’un CEO’su Steve Balmer’ın bu tür sunumları yasakladığını duydum. Onun yerine materyali önceden görmek istiyor ki, karşı karşıya kaldığında oraya varmak için uzun, dolambaçlı bir yol izlemektense, sadede gelip en önemli soruları hemen sorabilsin. Kendi deyişiyle, “Bu daha iyi odaklanmamızı sağlıyor.”[244]

Dikkatleri yönelmesi gereken yere çevirmek, liderliğin temel görevlerindendir. Buradaki yetenek, dikkati doğru zamanda doğru yere çevirme, eğilimleri ve yeni gerçeklikleri sezme, fırsatları yakalama becerisinde saklıdır. Ama bir şirketi kurtaran ya da batıran, tek bir stratejik karar alıcının odağı değildir: herkesteki dikkat genişliği ile ustalık yelpazesinin bütünüdür.[245]

Salt insanların sayısı, kimin neyle ilgileneceği konusunda işbölümü yapılmasıyla, bir örgütün toplam dikkatini bir bireyinkinden çok daha paylaştırılabilir hale getirir. Bu çoklu odaklanma, bir örgütün karmaşık sistemleri okumak ve onlara yanıt vermek için gerekli dikkat kapasitesini çalıştırır.

Bireylerde olduğu gibi, örgütlerde de dikkat kapasitesi sınırlıdır. Örgütler de dikkatin nereye tahsis edileceğini, şuna odaklanıp bunu görmezden gelerek seçmek zorundadır. Bir örgütün temel işlevleri – finans, pazarlama, insan kaynakları vb.– belirli bir grubun nasıl odaklandığını tanımlar.

Örgütsel “dikkat eksikliği bozukluğu” denebilecek şeyin belirtileri arasında, eksik veriler nedeniyle alınan hatalı kararlar, düşünmeye ayrılacak zamanın olmaması, piyasada alıcıların dikkatini çekmekte yaşanan sorunlar ve önemli olduğu zaman ve yerde odaklanma beceriksizliği yer alır.

Müşterilerin odaklanmasının nakit para anlamına geldiği piyasada, fark edilme konusunu ele alalım. Dikkat çekmek için aşılması gereken çıta sürekli yükseliyor; geçen ay göz kamaştırıcı olan şey bugün sıkıcı görünüyor. Gözlerin faltaşı gibi açılmasını sağlayacak bir strateji aşağıdan yukarıya doğru sistemlerimize şaşırtıcı, dikkati zorlayan teknolojik etkilerle ince ayar yaparken, eski bir yöntemin yeniden doğuşuna tanık olduk: iyi bir hikâye anlatmak.[246] Hikâyeler dikkatimizi çekmekten fazlasını yapar: dikkatimizi sürdürür. Medya, TV, film, müzik ve reklamcılık gibi –hepsi de dikkatimizi çekmek için, birinin zaferinin diğerinin yenilgisi olduğu sıfır toplamlı bir oyun oynayan– “dikkat endüstrileri”nde kaybolmamış bir derstir bu.

Dikkat genellikle anlamlı –önemli– olana odaklanır. Bir liderin anlattığı hikâye, belirli bir odağa böylesi bir rezonans aşılayarak, başkalarına dikkat ve enerjilerini nereye yöneltecekleri konusunda bir seçenek gösterir.[247]

Liderliğin kendisi de kolektif dikkati etkili bir biçimde yakalayıp yönlendirmeye dayanır. Dikkatin yönetilmesi şu öğeleri gerektirir: önce kendi dikkatinizi odaklamak, sonra başkalarının dikkatini çekip yönlendirmek, ardından çalışanların ve akranların, alıcıların ya da müşterilerin dikkatini ele geçirmek ve elde tutmak.

İyi odaklanmış bir lider, içsel, iklim ve kültüre yönelik bir odağı, “başkalarına”, rekabet ortamına yönelik bir odak ve dışsal, kuruluşunun faaliyet gösterdiği ortamı biçimlendiren daha büyük gerçekliklere yönelik bir odak ile dengeleyebilir.

Liderin dikkat alanı –yani, odaklandığı belirli konular ve hedefler– bunları açıkça dile getirse de getirmese de, kendisini takip edenlerin dikkatine rehberlik eder. İnsanlar nereye odaklanacaklarıyla ilgili seçimlerini, liderler için neyin önemli olduğuna ilişkin algılarına dayanarak yaparlar. Bu dalga etkisi liderlerin sırtına fazladan bir sorumluluk yükü bindirir: yalnız kendi dikkatlerine değil, ayrıca büyük oranda, diğer herkesin dikkatine yön vermektedirler.[248]

Yerinde bir örnek olarak, stratejiyi ele alalım. Bir örgütün stratejisi, örgütsel dikkatin arzu edilen şeklini, her birimin kendince bir dereceye kadar birlikte odaklanması gerekenleri temsil eder.[249] Belli bir strateji, neyin göz ardı edileceği ve neyin önemli olduğu konusunda seçimler yapar: Pazar payı mı, kâr mı? Şu anki rakipler mi, potansiyel rakipler mi? Hangi yeni teknolojiler? Liderler stratejiyi seçerken, dikkate rehberlik ederler.

STRATEJİ NEREDEN GELİR?

Kyudo, yani Zen okçuluğu üstadı olan Kobun Chino, Esalen Enstitüsü'nde becerilerini sergilemeye davet edilir; California'nın Big Sur bölgesindeki bu ünlü yetişkin öğrenim merkezi, San Francisco Zen Merkezi'nin Tassajara'daki inziva mekânının hemen ilerisindedir.

Gün geldiğinde, birisi Pasifik Okyanusu'nun ucunda, yüksek bir yarın tepesindeki çimli bir tümseğe bir nişan tahtası yerleştirir. Chino hedeften yeterince uzağa konuşlanır, geleneksel okçu duruşuyla ayaklarını yerleştirir, sırtını dikleştirir, yavaş yavaş yayı çeker, biraz bekler, sonra oku salıverir.

Ok hedefin çok üstünden uçar, açık gökyüzünde kavis çizer ve Pasifik Okyanusu'na düşer. İzleyen herkes şaşakalır.

Bunun üzerine Kobun Chino neşeyle, "Tam isabet!" diye bağırır.

Arthur Schopenhauer'un gözlemlediği gibi, "Dâhi, başkalarının görmediği hedefi vurur."

Kobun Chino, Apple Computer'in efsanevi CEO'su, müteveffa Steve Jobs'un Zen hocasıydı. Jobs'ın vurduğu görünmez hedeflerden biri de, o sırada radikal bir konsept olan, yalnız bilgisayar kurtlarının değil, herkesin anlayıp kullanabileceği bir bilgisayardı; bu fikir her nasılsa o günlerde hiçbir bilgisayar şirketinin aklına gelmemişti. İlk Apple masaüstü bilgisayarını yarattıktan sonra, Jobs ve ekibi bu kullanıcı dostu vizyonu, hepsi de görene kadar ihtiyacımız olduğunu fark etmediğimiz – hatta hayal bile etmediğimiz– kullanışlı ürünler olan iPod, iPhone ve iPad'e aktardılar.

1984'te görevden alınan Steve Jobs, 1997'de Apple'a döndüğünde, ürün bolluğu içinde yüzen bir şirketle karşılaştı: bilgisayarlar, bilgisayarlar için yan ürünler, on iki farklı tipte Macintosh. Şirket sendeliyordu. Onun stratejisiyse basitti: odaklanma.

Onlarca ürün yerine, Apple sadece dördüne yoğunlaşacaktı: biri tüketici diğeri profesyonel iki piyasa için, birer masaüstü ve dizüstü bilgisayar. Jobs, dikkatinizin dağıldığını fark etmenin yoğunlaşmanıza yardım ettiği Zen pratiğinde olduğu gibi, "ne yapmamak gerektiğine karar vermenin de ne yapmak gerektiğine karar vermek kadar önemli" olduğunu görmüştü.[250]

Jobs, hem kişisel hem de meslek hayatında, ilgisiz bulduğu şeyleri amansızca eliyordu. Ama etkili bir biçimde basitleştirebilmek için, azaltılan karmaşıklığın da anlaşılması gerektiğini biliyordu. Jobs'ın, Apple ürünlerinin kullanıcıya her şeyi üç ya daha az tıklamayla yapma olanağı vermesi yolundaki talimatı gibi tek bir basitleştirme kararı, kullanmaktan vazgeçilen komut ve düğmelerin işlevi hakkında derin bir anlayışı ve şık alternatifler bulmayı gerektiriyordu.

Apple'ın varoluşundan bir yüzyılı aşkın bir süre önce bir başka radikal vizyon, Singer dikiş makinesini dünya çapında devasa bir ticari başarıya dönüştürdü. 19. yüzyılda, yani ABD'de kadınların oy verme hakkını kazanmalarından uzun zaman önce radikal bir fikir olan, ev kadınlarının mekanik bir aleti çalıştırabilecekleri, ezber bozan bir varsayımdı. Ve Singer de yenilikçi bir hamleyle, kadınlara kredi açarak makineleri almalarını kolaylaştırdı.

Singer, yalnız 1876 yılında 262.316 makine sattı; o günlerde çok büyük bir rakamdı bu. Kurucularından biri Dakota'yı, sonradan Yoko Ono ve John Lennon gibi ünlülerin yaşayacağı, Manhattan'ın simgelerinden sayılan bir binayı inşa etti. 1908'de, şirketin genel merkezi olan yepyeni kırk yedi katlı Singer binası, dünyanın en yüksek yapısıydı.

1910'da doğmuş (ve yüzüncü doğumgününe iki ay kala vefat etmiş) olan annemin, ergenlik yıllarından kalma bir Singer'i vardı. Çocukken annemle birlikte elbise patronları almak için mahallemizdeki tuhafiyeciye gidişimizi hatırlayabiliyorum; onun zamanının kadınları, kendilerinin ve ailelerinin pek çok kıyafetini kendileri dikerdi. Ama hayatının geç dönemindeki üçüncü çocuğu olarak ben dünyaya geldiğimde, giysilerimi satın almaya başladı.

Ev kadınlarının dikiş makinelerine alışması –ve sonraları ailelerine giderek, yurtdışındaki ucuz işgücüyle üretilen hazır giysileri alması– gibi kültürel değişiklikler, sürekli olanaklar yaratır: yeni müşteri grupları, satın alma biçimleri, evrilen ihtiyaçlar, teknolojiler, dağıtım kanalları, ya

da enformasyon sistemleri. Her ilerleme bir dizi potansiyel kazanma stratejisine kapı açar.

Apple ve Singer arkalarında taze ayak izleri bıraktı, rakipleri de can havliyle onları yakalamak için o izleri takip etti. Bugün danışmanlardan oluşan bir mini-sanayi, stratejik seçenekler içeren standart bir oyun kitabı ile şirketlere yol göstermeye talip. Ama o standart stratejiler örgütlerin taktiklerine ince ayar yapıyor; oyunu değiştirmiyor.

Strateji sözcüğünün orijinal anlamının kaynağı savaş alanıydı; "önderin sanatı" anlamına geliyordu – yani o zamanlar, generallerin. Strateji, kaynaklarınızı seferber etme biçiminizdi; taktiklerse savaşma biçimleri. Günümüzdeyse, liderlerin içinde faaliyet gösterdikleri daha geniş sistemlerde mantıklı olan stratejiler üretmeleri gerekiyor – dışsal odaklanmayla ilgili bir iş bu.

Yeni bir strateji, şu anda her şeyin eskisi gibi yapıldığı bir işten taze bir odağa yönelmek demektir. Tam anlamıyla inovatif bir strateji bulmak, rakiplerinizin görmediği yeni bir konumu algılamayı gerektirir. Kazanma taktikleri herkese açıktır, ama birkaç kişi dışında, hepsince göz ardı edilir.

Kalabalık danışman toplulukları bir stratejiye ince ayar yapmak üzere gelişmiş analitik araçlar sunuyorlar. Ama iş büyük soruyu yanıtlamaya geldiğinde, birden duruveriyorlar: Her şeyden önce, bir kazanma stratejisi nereden gelir? Strateji hakkındaki klasik bir makale, rastgele bir yorum yapıyor ve işi orada bırakıyor: kazandıran stratejileri bulmak "yaratıcılık ve içgörü gerektirir."[251]

Bu iki bileşen, hem içsel hem dışsal odaklanma gerektirir. Salesforce'un kurucusu ve ilk CEO'su Marc Benioff, bulut programlamanın potansiyelini fark ettiğinde, sistem değiştirici bir teknolojinin evrimini –dışsal bir odak– ve bu tür hizmetler sunan bir şirketin ne durumda olacağına ilişkin kendi altıncı hissini gözlemekteydi. Salesforce, şirketlerin müşteri ilişkilerini yönetmelerine yardımcı olmak için bulut teknelojisini kullanıyor ve bu rekabetçi alanda kendine erkenden bir yer edindi.

En iyi liderlerde bulunan sistem farkındalığı, hiç bitmeyen Nereye yönelmeliyiz ve nasıl? sorusunu yanıtlamalarına yardımcı olur. Kendine ve başkalarına odaklanmaya dayanan kendine hâkim olma ve sosyal beceriler birleşerek, insanlarda hedefe varmak için gerekli motoru çalıştıran duygusal zekâyı oluştururlar. Lider, bildiği her şeyi potansiyel

bir stratejik seçimle kıyaslamalıdır. Ve stratejik seçim bir kez yapıldığında, lider bunu tutkuyla ve beceriyle, bilişsel ve duygusal empatiden yararlanarak iletme ihtiyacı duyar. Ama lider stratejik bilgelikten yoksunsa, bu kişisel beceriler tek başına bir işe yaramaz.

“Sistemler açısından düşünürseniz,” diyor Larry Brilliant, “değerler, vizyon, misyon, strateji, hedefler, taktikler, teslime hazır ürünler, değerlendirme ve tüm süreci yeniden başlatan geribildirim döngüsünü nasıl ele alacağınızı bu düşünce yönetir.”

UFUKTAKİ ANLAMLI AYRINTI

2000’lerin ortasına gelindiğinde BlackBerry, IT şirketlerinin gözdesi olmuştu. Şirketler sistemin kendi kapalı ağında, güvenilir, hızlı ve güvenli işleyişine bayılıyorlardı. Çalışanlarına binlerce Blackberry dağıttılar ve crackberry sözcüğü (kullanıcıların bağımlılığı anlamında) terimler sözlüğüne girdi. Üreticisi, dört kilit üstün yöne dayanarak piyasaya hâkim oldu: klavyeyle yazma kolaylığı, mükemmel güvenlik, uzun pil ömrü ve kablosuz veri sıkıştırma.

BlackBerry bir süreliğine kazandıran bir teknoloji oldu, rakipleri yerinden ederek oyunun kurallarını değiştirdi (bu örnekte, PC’lerin ve dizüstü bilgisayarların bazı fonksiyonlarını ve tümüyle, o dönemin cep telefonlarını). Ama BlackBerry’ler kurumsal piyasaya hâkim olup hızla tüketicilerin gözdesi haline gelirken bile, dünya değişiyordu. iPhone, gitgide daha fazla çalışanın istedikleri marka akıllı telefonları –ille de Blackberry değil– satın aldığı ve şirketlerin de çalışanların şirket ağına kendi cihazlarıyla bağlamalarına izin vererek kendilerini uyarladığı bir dönemi başlattı. BlackBerry’nin kurumsal piyasaya egemenliği, şirket diğer herkesle rekabet etmek zorunda kalınca birdenbire eriyip gitti.

BlackBerry’nin Kanada’daki üreticisi olan Research in Motion (RIM), yeni duruma ayak uydurmakta yavaş davrandı. Örneğin RIM, piyasaya bir dokunmatik ekran sürdüğünde, bu ürün uzun süredir piyasada olanlar kadar güçlü değildi. BlackBerry’nin eskiden bir artı değer olan kapalı ağı, telefonların kendilerinin –iPhone ve Android işletim sistemine dayalı olanların– kendi uygulama dünyaları için birer platforma dönüştüğü bir dünyada engel haline geldi.

RIM, ikisi de mühendis olan eş-CEO’lar tarafından yönetilmekteydi ve markanın başlangıçtaki başarısı üstün mühendisliğe dayanıyordu. Bu

eş-CEO'lar yönetim kurullarınca işten çıkarıldıktan sonra RIM, büyümesinin büyük bölümünü tüketici kesimine borçlu olduğu halde, bir kez daha temel piyasası olarak şirketlere odaklanacağını duyurdu.

Yeni CEO Thorsten Heins'in belirttiği gibi, RIM ekolojik nişindeki önemli paradigma değişikliklerini gözden kaçırmıştı. ABD'deki dördüncü kuşak (4G) kablosuz ağlara geçişi görmezden gelmiş, rakipleri o piyasayı ele geçirdiğinde bile 4G için aletler geliştirememişti. iPhone'un dokunmatik ekranının ne kadar popüler olacağını hafife almış ve klavyeye takılı kalmıştı.

"Mükemmel bir dokunmatik arayüzünüz varsa, insanlar aslında pil ömrünü feda etmeye hazırdır," diyor Heins. Şirketler standartlarını değiştirip çalışanların kurumsal ağlara kendi akıllı telefonlarıyla katılmalarına izin verdiklerinde, "Bunun olmayacağını sanıyorduk. Aynı şey güvenlik için de geçerliydi."[252]

BlackBerry markası bir zamanlar devrim yaratmış gibi görünürken, şimdi, bir analizcinin ifadesiyle, "müşterilerin ne istediğinden habersiz görünüyordu."[253]

RIM, Endonezya gibi ülkelerde önderliğini sürdürmekle birlikte, BlackBerry'nin Amerikan piyasasına hâkim olmasından sadece beş yıl sonra, piyasa değerinin yüzde 75'ini kaybetmişti. Ben bu satırları yazarken, RIM yeni bir telefonla piyasa payını geri almak için bir son çare girişimini duyurdu. Ama RIM, bir şirketin hayatına ölümcül olabilecek bir bölüm eklemiş olabilir: "ölüm vadisi".

Bu deyiş, şirketinin geçmişindeki ölüme yakın bir ânı anlatan, Intel'in efsanevi kurucu CEO'su Andrew Grove'a ait. Intel ilk yıllarında, o sıralarda daha yeni filizlenen bir bilgisayar sektörü için silikon yongalar üretiyordu. Grove'un dediğine göre üst düzey yöneticiler, müşterilerin kitleler halinde Japonya'da üretilen daha ucuz yongalara yöneldiğini söyleyen satış elemanlarından gelen mesajlara kulak tıkıyorlardı.

Intel'in bir şekilde mikroprosesörler alanında –dizüstü bilgisayarların parlak döneminde her yerde var olan "Intel Inside"a dönüşen– bir yan işi olmasıydı, şirket ayakta kalamazdı. Ama o sırada, Grove'un da itiraf ettiği üzere, Intel iş hayatındaki ilk başarısı olan bellek yongaları üretmekten mikroişlemciler tasarlamaya geçmekte "stratejik bir uyumsuzluk" yaşıyordu.

Grove'un kitabının adı –Only the Paranoid Survive [Yalnızca Paranoyaklar Hayatta Kalır]– uyanık olma, ufuktaki anlamlı ayrıntıyı

tarama gereğini üstü örtülü olarak onaylıyor. Bu özellikle de, aşırı kısa ürün çevrimlerinin (sözgelimi, buzdolaplarına kıyasla) inovasyon temposunu acımasızlaştırdığı teknoloji sektörü için geçerli.

Teknoloji sektöründe birbiri ardına gelen ürün inovasyonları, bu sektörü vaka çalışmaları için kullanışlı bir kaynak haline getiriyor (şu çılgınca çoğalan, kısa ömürlü meyve sineklerinin genetikte oynadığı role benzer bir durum). Bilgisayar oyunlarında, Nintendo'nun uzaktan kontrollü Wii'si piyasayı Sony PlayStation 2'nin elinden kaptı; Google, Yahoo'nun tercih edilen Web portalı olarak üstünlüğünü yerle bir etti. Bir noktada cep telefonu işletim sistemlerinde piyasa payının yüzde 42'sini elde etmiş olan Microsoft, iPhone kazançlarının mantar gibi çoğalarak Microsoft'un toplam gelirini cüceleştirdiğini gördü. İnovasyonlar, neyin mümkün olduğuna ilişkin algımızı yeniden ayarlıyor.

Apple iPod'u piyasaya çıkardığında, Miscrosoft'un kendi taşınabilir dijital medya oynatıcı sürümü olan Zune'u çıkarması dörtbeş yıl sürdü; bu başarısız ürünü öldürmesiyse bir altı yıl daha aldı.[254] Analizcilerin dediğine göre, Microsoft'un ana gelir kaynağı Windows yazılım ailesine takılı kalması, Apple'ın iPod, iPhone ve iPad sayesinde piyasa üstünlüğüne doğru ilerleyişine ayak uyduramamasına neden oldu.

Clay Shirky'nin, odağı konfor bölgelerinden ayırma başarısızlığı konusunda gözlemlediği gibi, "İlk önce eski sistemi işleten insanlar değişimin farkına varmazlar. Vardıklarında, bunun önemsiz olduğunu varsayarlar. Onlara göre bu ya bir niştir, ya da bir moda. Dünyanın gerçekten değiştiğini anladıklarında ise, uyarlanmak için kullanabilecekleri zamanın büyük bölümünü boşa harcamış olurlar."[255]

FARKLI DÜŞÜN

RIM'in karşılaştığı zorluklar, yeni bir teknolojik değişimi herkesten önce pazarlayarak gelişen bir şirketin, bir sonrakine değil, eski yeniye odaklandığı için birbirini izleyen teknolojik dalgaların gerisinde kalmasına neden olan örgütsel katılığın klasik bir örneğini sunuyor. İçsel odaklı bir kuruluş, işini gayet iyi yürütebilir. Ama içinde faaliyet gösterdiği daha büyük dünyaya uyum sağlamadığında, bu yürütme kendini başarısız bir stratejiye hizmet eder durumda bulabilir.

İşletme okullarının strateji dersinde iki yaklaşımdan söz edilir:

kullanma ve araştırma. Bazı insanlar –ve RIM gibi bazı işletmeler– mevcut bir kapasiteyi, teknolojiyi ya da iş modelini geliştirmeyi öğrendikleri bir kullanma stratejisi ile başarılı olurlar. Bazılarıysa başarıya giden yolu araştırma ile, yapmakta oldukları şeyin yenilikçi alternatiflerini deneyerek bulurlar.

Kazandıran bir stratejileri olan şirketler, halihazırdaki faaliyet ve sunumlarını geliştirmeye eğilimlidir, sundukları üründeki radikal değişimleri araştırmaya değil. Zihinsel dengeleme edimi –işe yarayanı kullanırken yenisini araştırmak– insana doğal gelmez. Ama hem kullanabilen hem araştırabilen şirketler –Samsung'un akıllı telefonlarla yaptığı gibi– "çok yönlü"dürler: her stratejiyi, son derece farklı faaliyet biçimleri ve kültürleri olan birimlere ayırırlar. Ayrıca içsel, dışsal ve başkalarına odaklanma dengesini göz önünden ayırmayan kıdemli liderlerden oluşan sıkı sıkıya kenetlenmiş bir ekipleri vardır.[256]

Örgütsel düzeyde işe yarayan, bireysel akla paraleldir. Aklın yöneticisi, yani odağımızın nereye yöneleceğinin hakemi, hem kullanmanın gerektirdiği yoğunlaşmayı hem de araştırmanın gerektirdiği açık odağı yönetir.

Araştırma, yeni olasılıklar aramak için o anki odağımızdan ayrılmamız anlamına gelir ve esnekliğe, keşfe, inovasyona olanak sağlar. Kullanma ise, verimlilikleri geliştirip performası artırabilmek için, yapmakta olduğunuz işe sürekli odaklanmanızı gerektirir.

Kullananlar kâr etmenin daha güvenli bir yolunu bulabilirler, araştıranlar ise potansiyel olarak bir sonraki yeni şeyde çok daha büyük bir başarı bulabilirler – başarısızlık riski daha yüksek ve kazanç sağlama süresi çok daha uzun olsa bile. Kullanma kaplumbağa, araştırma ise tavşan hızıyla ilerler.

Bu ikisinin arasındaki gerilim her karar vericinin zihninde etkilidir. Şirketinizin gitgide daha iyi getiri sağladığı pil teknolojisinde mi kalıyorsunuz? Yoksa diyelim ki, pilleri modası geçmiş hale getirebilecek (ya da getirmeyebilecek) yeni bir enerji depolama tekniği konusundaki AR-GE'yi takip mi ediyorsunuz? Bunlar, Standford'un strateji teorisi uzmanı James March'ın yıllardır iddia ettiği gibi, bir şirketi ya batıracak ya çıkaracak pratik stratejik kararlardır.[257]

En iyi karar vericiler, ikisini eşit biçimde dengeler; ne zaman birinden diğerine geçmek gerektiğini bilirler. Örneğin, aynı anda hem yenilik yaparak hem maliyetleri kontrol altında tutarak büyümeye çalışmakta –

iki çok farklı iş– başarılı olan çok yönlü kuruluşları yönetebilirler. Kodak analog fotoğrafçılıkta mükemmeldi, ama dijital kameraların yeni rekabetçi gerçekliğinde tökezledi.

Piyasanın gerileme döneminde, şirketler anlaşılabilir biçimde –ama çoğu zaman çalışanlarına ilgi göstermeme ya da dünyanın nasıl değiştiğini izlememe pahasına– varlıklarını sürdürmeye ve giderleri kısarak kâr hedeflerini tutturmaya odaklandığında, buradaki tehlike artar. Varlığını sürdürme mücadelesi içinde olmak, odağımızı daraltır.

Ama büyümek de çok yönlülüğün garantisi değildir. O yön değişimi, Intel'in CEO'su Grove'un deyişiyle "başarı tuzağı"na yakalananlar için çok zor olabilir. Grove, her şirketin, performansını artırmak şöyle dursun, varlığını sürdürebilmek için bile çarpıcı biçimde değişmek zorunda kalacağı bir noktaya geleceğini söylüyor. "O ânı kaçırırsan, gerilemeye başlarsın," diye uyarıyor.

Grove'un dediğine göre çok uzun bir süre, Intel'deki en iyi geliştirme elemanları bellek yongaları üzerinde çalışmaya devam ettiler; şirketin ayakta kalması, sonraki on yıl içinde devasa bir büyüme motoruna dönüşecek olan mikroişlemcilere bağlı olmaya başladığında bile. Intel, kullanmaktan araştırmaya geçmekte sorun yaşıyordu.

Apple'ın "Farklı düşün" sloganı, araştırmaya geçmeyi emreder. Verimliği artırmak için bulunduğunuz yere kazık kakmaktansa, yeni topraklarda ilerlemek, bir tutum karşıtlığından ibaret değildir; beyin düzeyinde bu ikisi, bambaşka zihinsel işlevleri ve sinirsel mekanizmaları temsil eder. Dikkat kontrolü, o geçişi yapması gereken karar vericiler için anahtar niteliğindedir.

Bir simülasyon oyununda ya kullanma ya da araştırma stratejisini izleyen –veya birinden diğerine geçen– altmış üç deneyimli karar alıcının beyin taramaları, her iki odaklanma türünün temelindeki özgül devreyi açığa çıkardı.[258] Kullanmaya, beynin beklenti ya da ödül devresindeki etkinlik eşlik ediyordu – kazançlı, bildik bir rutin içerisinde kayarcasına ilerlemek insana kendini iyi hissettirir. Ama araştırma, beynin yönetsel ve dikkat kontrolü merkezlerindeki etkinliği seferber ediyordu; halihazırdaki bir stratejiye alternatifler aramak, görünen o ki, istemli odaklanma gerektiyor.

Yeni bölgeye atılan ilk adım, rahatlık veren rutinden ayrılmayı ve alışıldık şeylerin ataletiyle mücadele etmeyi gerektirir; bu küçük dikkat edimiyse, sinirbilimcilerin deyişiyle "bilişsel çaba" ister. Bu çaba isteyen

yönetsel kontrol hamlesi, dikkati geniş alanlarda dolanıp taze yollar izlemesi için serbest bırakır.

İnsanları bu küçük sinirsel çabayı harcamaktan alıkoyan nedir? İlk olarak, zihnin aşırı yüklenmesi, stres ve uykusuzluk (içki bir yana dursun) böylesi bir bilişsel geçiş yapmak için gerekli olan yönetsel devreyi tüketerek, bizi zihinsel alışkanlıklarımıza bağlı tutar. Aşırı yüklenmenin stresi, uykusuzluk ve sakinleştirici maddelere yönelmek, çok zorlayıcı işlerde çalışan kişilerde sıklıkla görülür.

244 Adam Bryant ile Steve Balmer'ın söyleşisi, "Meetings, Version 2.0, at Microsoft," New York Times, 16 Mayıs 2009.

245 Davenport ve Back, The Attention Economy.

246 Bkz, örn., Öykü Anlatmanın Geleceği Üzerine Zirve Toplantısı: http://futureofstorytelling.org.

247 Bkz Howard Gardner ile Emma Laskin, Leading Minds: An Anatomy of Leadership (New York: Basic Books, 1995).

248 Davenport ve Back, The Attention Economy'de, liderlerle çalışanların odak noktaları arasında çok yüksek (ama o kadar güçlü olmayan) bir bağıntı gösteren küçük bir şirkettin gelen verilere değiniyorlar.

249 Kellogg İşletme Okulu'ndan, şirketlere dikkat akışı açısından bakmayı savunan William Ocasio; iş stratejisini, şirketin belirli konulara, sorunlara, fırsatlara ve tehditlere yönelik belirgin zaman ve çaba odaklanmasındaki örgütleyici dikkat modelleri olarak tanımlıyor. William Ocasio, "Towards an Attention-Based View of the Firm," Strategic Management Journal 18, S1 (1997): 188.

250 Steve Jobs; Walter Isaacson'ın "The Real Leadership Lessons of Steve Jobs" yazısında zikr. Harvard Business Review, Nisan 2012, s. 93-102. Jobs karaciğer kanserinden ölürken, CEO olarak dizginleri ele almak üzere olan Google'ın eş-kurucusu Larry Page onu ziyarete gelmiş. Jobs'ın Page'e tavsiyesi şu olmuş: her yere dağılmak yerine, bir avuç dolusu ürüne odaklan.

251 Michael Porter, "What Is Strategy? " Harvard Business Review, November– December, 1996, pp. 61–78.

252 Ian Marlow, "Lunch with RIM CEO Thorsten Heins: Time for a Bite, and Little Else," Globe and Mail, 24 Ağustos 2012.

253 James Surowiecki, "BlackBerry Season," New Yorker, 13 ve 20 Şubat 2012, s. 36.

254 Apple’ın ilk iPod’u 2001’de, Zune ise 2006’da piyasaya çıktı. Microsoft Zune’u 2012’de öldürdü, yazılımı Xbox’una yerleştirdi.

255 Clay Shirky, “Napster, Udacity, and the Academy,” 12 Kasım 2012, www.shirky.com/weblog.

256 Charles O’Reilly III ve Michael Tushman, “The Ambidextrous Organization,” Harvard Business Review, Nisan2004, s. 74–81.

257 James March, “Exploitation and Exploration in Organizational Learning,” Organizational Science 2, no. 1 (1991): 71-87.

258 Daniella Laureiro-Martinez ve diğ., “An Ambidextrous Mind,” çalışma tezi, Center for Research in Organization and Management, Milano, İtalya, Şubat 2012. Kullanma stratejileri beynin dopamin ağlarıyla ventromedial prefontal alanlarındaki etkinlikle ilişkilidir; araştırmaysa yönetsel işlev ve dikkat kontrolü alanlarıyla.

19
LİDERİN ÜÇLÜ ODAĞI

Steve Tuttleman daha on bir yaşındayken, dedesiyle birlikte Wall Street Journal'ı okumaya başlamış; kırk yıl kadar sonra onu tabletine yöneltmiş olan bir alışkanlık bu. Her gün yirmi web sitesine, ayrıca bir RSS okuyucusunun açtığı haber ve yorum yayınlarına bakıyor. Uyandığı andan başlayarak, gün içinde altı kez ağırlıklı olarak New York Times, Wall Street Journal ve Google News sitelerindeki flaş haberleri gözden geçiriyor. Bir web aplikasyonu şu anda abone olduğu yirmi altı derginin içeriklerini düzenliyor, o da böylece sonradan okuyacağı makaleleri işaretleyebiliyor. "Makale çok önemliyse, ya da biraz inceleme gerektiriyorsa, ya da referans için saklanması gerekiyorsa, kendimi verebileceğim bir anda dönüp okuyorum," diyor Tuttleman.

Ayrıca her biri belirli bir işle ilgili olan sektöre özgü yayınlar da var. National Restaurant News, hisse sahibi olduğu bir Dunkin' Donut bayilikleri zinciriyle ilişkili; Bowler's Journal, bowling oyuncuları için top ve benzeri şeyler satan, sahibi olduğu imalat şirketi Ebonite'in yönetiminde yeni gelişmelerden haberdar olmasını sağlıyor. Journal of Pratical Estate Planning, yarım düzine benzer yayınla birlikte, hayırseverlik kurumlarının, üniversitelerin ve büyük servet sahibi bireylerin varlıklarını yöneten Hirtle Callaghan'ın direktörü olarak göreviyle ilgili olabilecek konularda güncelliğini koruyor. Private Equity Investor ise Blue 9 Capital firmasının başkanı olarak yönettiği iş için şartları izlemesine yardımcı oluyor.

"Büyük bir tarama bu, orası kesin," dedi Tuttleman bana. "Bazen çok fazla zaman aldığını hissediyorum. Ama her zaman okuduklarımla bağlantılar kuruyorum. Yaptığım iş için bu bana bir temel kazandırıyor."

2004 yılında Five Below adlı bir perakende zincirine yatırım yapması istendiğinde, "Örnek bir mağaza için tahminlerini paylaştılar; maliyetler ve marjlarla ilgili rakamlar doğruydu," diyor.

Ama Tuttleman rakamların ötesine geçip zincirin altı mağazasından birini ziyaret ederek, içsel sinyallerini başkalarının nasıl tepki verdiğiyle kıyaslamıştı. “Cazip, perspektifi olan bir ürün seçkisi sunuyorlardı. Hedef müşterileri on iki-on beş yaşlarında ve mağazalara genellikle anneler çocuklarıyla birlikte geliyor. Ama ben esas itibariyle insanların mağazadan hoşlandıklarını gördüm ve mağazayı beğendim.”

Sonraki birkaç yıl boyunca Tuttleman, Five Below’a daha fazla para yatırdı. 2004 yılında altı mağazalı bir zincir olan girişim, 2012’nin sonuna gelindiğinde 250 mağaza olmuş ve şirket başarılı bir halka arz sürecinden geçmişti. Şirket, Facebook’un halka arz fiyaskosundan sonra halka açıldı, ama yine de iyi iş çıkardı.

“İnsanlar önüme sürekli yatırım fırsatları getiriyor,” diyor Tuttleman. “Piyasadaki bir şirketle ilgili rakamların ayrıntılarını içeren bir ‘defter’ veriyorlar elime. Ama benim onu toplumda, kültürde ve ekonomide olan bitenlerin daha geniş bağlamında tartmam gerekiyor. Her zaman daha geniş kapsamlı dünyada neler olduğunu tarıyorum; insan daha geniş bir bakış alanına ihtiyaç duyuyor.”

Tutleman 1989 yılında Starbucks, Microsoft, Home Depot ve Wal-Mart hisselerini almış. Aynı hisseleri hâlâ elinde tutuyor. Onları niçin almış? “Hoşuma gidenleri aldım,” diye açıkladı. “İçimden gelen sesi dinliyorum.”

Böyle bir karar verdiğimizde, korteksaltı sistemler bilinçli farkındalığın dışında işleyerek, bize yol gösteren ve yaşam bilgeliğimizi depolayan karar kurallarını toplar ve görüşlerini bir sezgi olarak teslim eder. O belli belirsiz kıpırtı –bu bana doğru geliyor– biz daha o kararı kelimelere dökemeden yönümüzü belirler.

En başarılı girişimciler, hayati bir karar için çoğu kişinin uygun göreceğinden çok daha geniş kapsamlı –ve daha fazla kaynaktan–veri toplarlar. Ama aynı zamanda önemli bir kararla yüz yüze gelindiğinde, içgüdülerin de veri olduğunu fark ederler.

Bu tür içten hissedilen hakikatleri biz daha onları kelimelerle ifade etmeden bilen korteksaltı devreler, amigdala ile insulayı da içerir. İçe doğan sezgilerin akademik bir incelemesi, hisleri enformasyon olarak kullanmanın, hiperrasyonel kişilerin iddia edebileceği gibi sürekli bir hata kaynağı değil, “genellikle akla yakın bir muhakeme stratejisi” olduğu sonucuna varıyor.[259] Enformasyon kaynağı olarak hislerimize kulak verirken, zihnimizin bilinçsizce topladığı çok büyük miktarda

karar kuralından yararlanırız.

Tutleman'ın altıncı his eğitiminin kökleri büyük olasılıkla, dedesiyle birlikte Wall Street Journal'ı okuduğu o ilk yıllara dayanıyor. Rus göçmeni olan dedesi, bir bakkal dükkânında işe girmiş ve sonunda dükkânı, daha sonra da dükkâna mal tedarik eden dağıtımcıyı satın almış. O şirketi satarak, borsa yatırımcısı olmuş.

Tuttleman da babası ve dedesi gibi, "Yatırımcı olacağımı her zaman biliyordum," diyor. "Çocukluğumda sofra sohbetlerimiz hep işle ilgiliydi. Neredeyse otuz yıldır bu işi yapıyorum ve elimde her zaman bir şirketler portföyü oldu. Benim sürekli uğraştığım meseleler her şirkette var. O içsel veritabanını hâlâ geliştiriyorum."

Demek ki akıllıca kararlar, yalnızca kendi alanında uzman olmanın değil, aynı zamanda yüksek bir öz-farkındalığın sonucudur. Kendinizi de işiniz kadar iyi tanıyorsanız, olayları yorumlamakta daha uyanık olabilirsiniz (bu arada, umarım merceğinizi bulanıklaştırabilecek içsel çarpıtmalara karşı kendinizi korursunuz).[260]

Aksi takdirde örneğin, tüm ilgili etmenlerin artı ve eksilerini tartıp hesapladığımız karar ağaçlarında ("beklenen fayda kuramı" olarak bilinen şeyin uygulamaları) cisimleşmiş şekliyle, salt akılcılıkla baş başa kalırız. Bir sorun: hayat nadiren kendini bu kadar düzenli bir biçimde düzenler. Bir diğeri: aşağıdan yukarıya doğru çalışan zihnimiz, yukarıdan aşağıya doğru çalışan beynimizin o karar şemasına yerleştirmek bir yana dursun, doğrudan erişemediği çok önemli enformasyonları barındırır. Kâğıt üzerinde iyi görünen, fiiliyatta o kadar iyi olmayabilir: riskli türevlerin işlem gördüğü denetimsiz sermaye piyasaları ya da Irak'ın istilası gibi.

Hay Group'un liderlik ve yetenek uygulamasının küresel direktörü Ruth Malloy, "En başarılı liderler sürekli yeni enformasyon peşindedirler," diyor. "İçinde faaliyet gösterdikleri bölgeyi anlamak isterler. Yeni eğilimlere karşı tetikte olmaları ve onlar için önemli olabilecek, yeni ortaya çıkan modelleri görmeleri gerekir."

Bir lider için "odaklı" dediğimizde, genellikle işte elde edeceği sonuçlara ya da belirli bir stratejiye yoğunlaşmasına gönderme yaparız. Ama bu tür bir yoğunlaşma yeterli mi? Peki ya dikkat dağarcığının geri kalanı?

Tuttleman'ın iş hayatındaki seçimleri, içgüdüsel tepkilerine uyarak ve başkalarının ne hissettiğini okuyarak, sayıları geniş çaplı bir dışsal

taramadan gelen girdilerle birleştiriyor. Liderlerin üstün olmak için içsel, başkalarına ve dışsal odaklanmanın tam menziline ihiyaçları olduğu ve herhangi birindeki zayıflığın bir liderin dengesini bozacağı yolunda güçlü deliller var.

İLHAM VEREN LİDERLER

İki lideri ele alalım. 1 numaralı lider, bir inşaat mühendisliği firmasında üst düzey yönetici olarak çalışıyor. 2000'lerin başında Arizona'daki konut patlaması sırasında (ve o patlamanın sonucu olan çöküşten çok önce), defalarca iş değiştirdi, her seferinde daha üst düzeyde bir mevki elde etti. Ancak kurumsal merdiveni tırmanmaktaki kıvraklığını, ilham veren bir lider olmakta gösteremedi. Şirkete gelecekte rehberlik edecek bir vizyon bildirgesi oluşturması istendiğinde, işi batırdı. Yapabileceği en iyi şey, "rakiplerimizden daha iyi olmak"tı.

2 numaralı liderse, sağlık bakımı ve sosyal hizmetler sunan, kâr amacı gütmeyen bir kurumu yönetiyordu. Onun vizyon bildirgesi serbestçe akıyor ve kesinlikle daha büyük hedeflere odaklanıyordu: "şirketimizi bunca yıldır beslemekte olan bu topluluk için iyi bir çevre yaratmak, kâra ortak olmasını ... ve ürünlerimizden yararlanabilmesini sağlamak." Vizyonu olumluydu ve paydaşlar hakkında genişletilmiş bir görüşü kucaklıyordu.

İzleyen haftalarda, liderlerin her birine doğrudan bağlı olarak çalışanlardan, amirlerini ne kadar ilham verici bulduklarını gizlice değerlendirmeleri istendi. 1 numaralı lider, değerlendirilen elli lider arasında en düşük puanı alanlardan biriydi; 2 numaralı liderse en yüksek puanı alanlar arasında yer alıyordu.

Daha ilginci, liderlerin her biri bir beyin ölçümü olan "tutarlılık", yani bir bölge içerisinde devrelerin ne derece birbirlerine bağlanıp etkinliklerini koordine ettiği konusunda değerlendirilmişti. Bu özgül devre beynin sağ tarafındaki prefrontal alanda, düşünceyle duyguyu bütünleştirmekte, ayrıca başkalarının düşünceleriyle duygularını anlamakta etkin olan bir kesimdeydi. İlham veren liderler içsel ve başkalarına karşı farkındalığın anahtarı olan bu alanda yüksek düzeyde tutarlılık gösterirken, donuk liderlerde pek az tutarlılık görülüyordu.[261]

İlham veren liderler, grupta yankı uyandıran ve insanlara şevk veren ortak değerleri dile getirebilirler. Bunlar, insanların birlikte çalışmayı

sevdikleri, herkesi heyecanlandıracak vizyonu yüzeye çıkaran liderlerdir. Ama samimi olmak gerekirse, lider önce kendi değerlerini bilmelidir. Bu da öz-farkındalık ister.

İlham verici liderlik, hem içsel bir duygusal gerçekliğe, hem de ilham vermeye çalıştığımız kişilerin duygusal gerçekliğine ayak uydurmayı gerektirir. Bunlar, odağa ilişkin yeni anlayışımızın ışığında biraz yeniden düşünmek zorunda kaldığım duygusal zekânın öğeleridir.

Duygusal zekâ dünyasında dikkatten ancak dolaylı olarak bahsedilir: öz-yönetimin temeli, "öz-farkındalık" olarak; bir de ilişkilerde etkililiğin temeli, "empati" olarak. Oysa kendimize ve başkalarına ilişkin farkındalık ve bunun iç dünyamızın ve ilişkilerimizin yönetiminde uygulanması, duygusal zekânın özüdür.

Beyin mimarisi düzeyinde duyguyla dikkati ayıran çizgi belirsizleştiği için, duygusal zekânın kendi dokusu boydan boya dikkat edimleriyle örülüdür. Dikkat ve duygularla ilgili sinir devreleri, sinir yollarını paylaşarak ya da etkileşerek pek çok açıdan çakışırlar.

Beyin, dikkat ve duygusal zekâ devrelerini iç içe dokuduğundan, bu paylaşılan sinir devresinin bir kısmının aynı zamanda bu becerileri, IQ ile ölçülen daha akademik becerilerden ayrı tuttuğu anlaşılıyor.[262] Bu da, bir lider çok akıllı olabilir, ama duygusal zekâyla birlikte gelen odaklanma becerilerine ille de sahip olmayabilir demektir.

Empatiyi ele alalım. Liderlerin en büyük derdi, kötü dinlemektir. Bir CEO, empatinin bu türüyle yaşadığı sorunu içtenlikle şöyle değerlendirdi: "Benim beynim çok hızlı çalışır, bu nedenle birinin söylediği her şeyi dinlemiş olsam bile, siz bunları sindirdiğinizi göstermezseniz, insanlar tam olarak duyulduklarını düşünmezler. Bazen aşırı hızlı gittiğiniz için cidden duymazsınız. Dolayısıyla, insanlardan verebileceklerinin en iyisi almak istiyorsanız, sizin onları gerçekten duymanız, onların da gerçekten duyulduklarını hissetmeleri gerekir. Dolayısıyla hem kendimi hem de çevremdeki insanları daha iyi duruma getirmek için yavaşlayıp, o boyutta gelişmeyi öğrenmek zorundayım."[263]

Londralı bir yönetici koçu, "İnsanlara verdiğim başkalarından gelen geribildirimlerde, sıklıkla yöneticinin dikkatle dinlemediği söyleniyor," dedi bana. "Daha çok dikkat göstermeleri için onlara koçluk yaptığımda, genelllikle yöneticinin 'bunu yapabilirim' dediğini duyuyorum."

Ben de, "Yapabilirsiniz, ama mesele bunu ne kadar sık yaptığınızdır," diye belirttim. Bizim için en önemli anlarda titizlikle dikkat gösteririz.

Ama iş yaşamının dikkatimizi dağıtan hengâmesi arasında, iyi dinlememek salgın bir hastalık haline geldi.

Yine de, dikkatle dinlemek yarar sağlar. Bir CEO, şirketinin bir ara büyük bir orman arazisinin satın alımı konusunda bir devlet dairesiyle mücadeleye girip çıkmaza saplandığndan söz etti bana. CEO konuyu avukatlara bırakmaktansa, daire başkanıyla randevu ayarlamış.

Toplantıda daire başkanı, CEO'nun şirketi hakkındaki şikâyetler ve arazinin imara açılmak yerine korunması gerektiği konusunda nutuk çekmeye başlamış. CEO on beş dakika boyunca sadece dikkatle dinlemiş. O arada, şirketinin ihtiyaçlarıyla devlet dairesinin ihtiyaçlarını bağdaşır hale getirebileceğini görmüş. Şirketin arsanın yalnızca küçük bir kısmını imara açıp, kalanını sürekli koruma altında tutulması için bir çevre vakfına emanet edeceği bir uzlaşma önermiş.

Toplantı, ikisinin anlaşarak el sıkışmasıyla sona ermiş.

ÖDÜL PEŞİNDE KÖR OLANLAR

Kadın devasa bir hukuk firmasının ortağıydı ve ekibini deli ediyordu. Mikroyönetim uyguluyor, herkesi izleyip sürekli olarak ne yapacaklarını tahmin etmeye çalışıyor, mükemmel olsa bile kendi standartlarına uymayan raporları yeniden yazıyordu. Her zaman eleştirilecek bir şey buluyor, ama övülecek bir şey görmüyordu. Israrla olumsuza odaklanması ekibinin moralini bozuyordu; ekibin parlak üyelerinden biri ayrılmıştı, diğerleriyse firma içinde yatay geçiş yapmaya çalışıyordu.

Her şeyi eleştiren bu avukat gibi, çok başarılı, süper-odaklı tarza sahip kişilere, örnek oluşturup ötekilerin taklit edeceğini varsaydıkları hızlı bir tempo belirleyerek önderlik etmekten hoşlanmaları anlamında, "tempo belirleyenler" adı verilir. Tempo belirleyenler, sadece emir verip itaat bekledikleri, "kumanda ve zorlama"ya dayanan bir liderlik stratejisine bel bağlamaya eğilimlidirler.

Sadece tempo belirleme ya da kumanda tarzını –veya ikisini birden– sergileyen liderler, önderlik ettikleri kişilerin moralini bozan zehirli bir iklim yaratırlar. Böylesi liderler, gidip kendileri anlaşma yapmak gibi özel kahramanlıklar yoluyla kısa vadeli sonuçlar elde edebilir, ama bunu kuruluşlarını geliştirememe pahasına yaparlar.

Hay Group'tan Scott Spreier ile çalışma arkadaşlarının Harvard Business Review için kaleme aldıkları, tempo belirlemenin karanlık

yönüyle ilgili bir makalenin başlığı “Çığırından Çıkmış Liderlik”ti. Spreier, “Ödüle öylesine odaklanmışlar ki, odada çevrelerini saran insanlar üzerindeki etkilerini göremiyorlar,” dedi bana.

Spreier’ın makalesinde o hukuk firmasının aşırı hırslı ortağı, en kötü haliyle tempo belirleyen yönetim tarzının önde gelen bir örneği olarak sunuluyordu. Böylesi liderler, bırakın oybirliğiyle karar almayı, dinlemezler bile. Her gün birlikte çalıştıkları insanları tanımaya zaman ayırmaz, onlarla tek boyutlu rolleri üzerinden ilişki kurarlar. İnsanların yeni güçlü yönler geliştirmelerine ya da yeteneklerini artırmalarına yardımcı olmaz, öğrenme ihtiyaçlarını bir kusur olarak göz ardı ederler. Kibirli ve sabırsız bir kişi görüntüsü verirler.

Üstelik bu tür yöneticiler yaygınlaşıyor. Bir izleme çalışması, her türden örgütlerde beklenenden daha başarılı olan insanların sayısının, 1990’lardan bu yana liderlik pozisyonundaki kişiler arasında durmadan arttığını gösterdi.[264] Ekonomik büyüme o dönemde, ne pahasına olursa olsun çıtayı yükselten kahramanların rağbet gördüğü bir atmosfer yaratmıştı. Bu tarzın olumsuz yönlerine –örneğin etik yanlışlara, kestirme yola sapmalara ve insanlara karşı kabalıklara– genellikle göz yumuluyordu.

Ardından Enron’un çöküşünden ve dot-com fiyaskosundan başlayarak, bir dizi balon patladı. İş hayatının bu daha ciddi gerçekliği, tempo belirleyenlerin, liderliğin diğer temellerini göz ardı etme pahasına sadece mali sonuçlara odaklanmalarının altyüzüne ışık tuttu. Berlin’de danışmanlık yapan Georg Vielmetter, 2008 yılındaki mali kriz sırasında ve sonrasında, “birçok şirket, acil durumları iyi yöneten, güçlü, yukarıdan aşağı yaklaşımlı liderleri terfi ettirdi,” dedi bana. “Ama bu, kuruluşun özünü değiştiriyor. İki yıl sonra aynı liderler, güven ve sadakatin uçup gittiği bir iklim yaratmışlardı.”

Burada hedefe ulaşma değil, insanlarla bağlantı kurma başarısızlığı söz konusudur. Sadece işin yapılmasına odaklanmak, insanlara hoyratça davranmayı da beraberinde getirir.

Her örgütün, önemli hedeflere odaklanma gücüne, sürekli olarak daha da iyisini yapmayı öğrenme yeteneğine ve dikkati dağıtacak şeylere kulak tıkama becerisine sahip insanlara ihtiyacı vardır. İnovasyon, üretkenlik ve gelişme, bu tür yüksek performanslı kişilere bağlıdır.

Ama yalnızca bir noktaya kadar. İddialı gelir hedefleri ya da büyüme amaçları bir kuruluşun sağlık durumunun tek kıstası değildir; üstelik bu

hedeflere diğer temel unsurları göz ardı etmek pahasına ulaşılırsa, bunun maliyeti ileride başarısızlara yol açacağından, parlak elemanları kaybetmek gibi uzun vadeli olumsuzluklar kısa vadeli başarılardan daha ağır basabilir.

Bir amaca yoğunlaştığımızda, o odak noktasıyla ilgili her şey öncelik kazanır. Odaklanma sadece doğru şeyi seçmek değil, ayrıca yanlış şeylere hayır demektir. Ama odaklanma doğru şeylere de hayır dediğinde, çok ileri gitmiş olur. "Dikkat dağıtıcılar" kategorisi diğer insanların moral, sadakat ve motivasyonları bir yana dursun, geçerli kaygılarını, akıllıca fikirlerini ve çok önemli enformasyonlarını da içerecek şekilde genişlediğinde, tek bir amaca odaklanma yüksek başarıya dönüşür.

Bu araştırmanın kökleri, Harvardlı profesör David McClelland'ın, sağlıklı bir başarma güdüsünün girişimciliği nasıl körüklediğine ilişkin çalışmalarına dayanıyor. Ama McClelland'ın daha en başından belirttiği gibi, birtakım çok başarılı liderler "kestirme bir yol bulmaya kafayı öylesine takarlar ki, amaca ulaşmak için kullandıkları araçlar konusunda pek dikkatli davranmayabilirler."[265]

Küresel bir emlakçılık firmasının CEO'su, "İki yıl önce aklımı başına getiren bir performans geribildirimi aldım," diye itiraf ediyor. "İş uzmanlığı konusunda mükemmeldim, ama sıra ilham verici liderliğe ve empatiye geldiğinde eksiklerim vardı. İdare ettiğimi düşünüyordum, o yüzden ilk başta bunu inkâr ettim. Sonra düşündüm ve genellikle empati kurduğumu ama insanlar işlerini iyi yapmadığında iletişimi kestiğimi fark ettim. Mesafeli, hatta kötü biri oluyorum.

"En büyük korkumun başarısızlık olduğunu fark ettim. Beni yönlendiren bu işte. Dolayısıyla ekibimden biri beni hayal kırıklığına uğrattığında, o korku etkisini göstermeye başlıyor."

Korkuya kapıldığında, bu CEO tekrar tempo belirlemeye dönüyor. Kıdemli liderlere koçluk yapan Scott Spreier, "Amaca ulaşma güdüsünün pençesine düştüğünüzde öz-farkındalıktan yoksunsanız," diyor, "o zaman empatinizi yitirip otomatiğe bağlanırsınız."

Bunun panzehiriyse dinleme, motivasyon verme, etkileme, işbirliği yapma gibi, tempo belirleyen liderlerin kullanmaya alışkın olmadıkları bir dizi kişilerarası beceri ihtiyacının farkına varmaktır. İsviçre'deki işletme okulu IMD'den, liderlik konusunda engin bilgi sahibi olan George Kohlrieser, "En kötü halleriyle, bu tür liderler empatiden

yoksundur," dedi bana. Kohlrieser, dünyanın dört bir yanındaki liderlere, "duygusal açıdan destekleyici ve empatik tarzlarıyla, önderlik ettikleri kişileri ellerinden gelenin en iyisini yaparak çalışmaya yüreklendiren "güvenli üs" liderleri olmayı öğretiyor.[266]

Dünyanın en büyük finans firmalarından birinin CEO'su biraz hayıflanarak, "Burada hepimiz tempo belirleyen kişileriz," diye itiraf ediyor. Ama bir dolu tempo belirleyiciye sahip olmanın moral bozması gerekmez: oradaki herkes yüksek düzeyde bir yetenek ve başarma dürtüsü –yani mükemmellik– nedeniyle seçilmişse, yararlı olabilir.

Ama bir finans analizcisinin, tempo belirleme kültürünün müşterilerine karşı küstah davranışlara yol açtığı bir bankayı tanımlarken söylediği gibi, "Ben paramı oraya yatırmazdım, ama hisse senetlerinden almanızı tavsiye ederdim."

ETKİNİZİ YÖNETMEK

2010 baharında, BP'nin çıkardığı petrolün feci şekilde Meksika Körfezi'ne sızmasından sonraki ilk haftalarda, sayısız deniz hayvanı ve kuş ölürken ve Körfez sakinleri felaketi kınarken, BP yöneticileri bir krizin nasıl yönetilmeyeceğinin ders kitaplarına girecek bir örneği oldular.

BP'nin CEO'su Tony Hayward'un şu yüz kızartıcı açıklamasıyla, ahmaklıkları tavana vurdu: "Kimse bu felaketin bitmesini benden daha fazla isteyemez. Normal hayatıma dönmek istiyorum."

BP'nin en üst yöneticisi, petrol sızıntısının mağdurlarına ufacık bir ilgi göstermektense, rahatsızlıktan ötürü sıkılmış gibi görünüyordu. Sonrasında felaketin BP'nin hatası olmadığını iddia etti, taşeronlarını suçladı ve hiçbir sorumluluk üstlenmedi.[267] Her yerde dolaşan fotoğrafları, krizin doruk noktasında tatile çıkıp yatında sefa sürdüğünü gösteriyordu.

BP'nin medya ilişkileri yöneticisinin belirttiği gibi, "Tony Hayward ağzını sadece bir kere açtı, o da durumu beter etmek için. Medya denen yaratığı anlamadı. Halkın algısını anlamadı."[268]

İşyerinde yeterlilik konusundaki ilk kitaplardan birinin eşyazarı olan Signe Spencer, bazı üst düzey liderlerin olumlu bir etki yaratmak için görünürlüklerini ve rollerini ustalıkla kullanarak –"başkalarının üzerindeki etkinizi yönetmek" adı verilen– yakınlarda tanımlanmış bir

kabiliyet sergilediklerini söyledi bana.[269]

Halkın şirketiyle ilgili algısı bir yana dursun, başkalarının üzerindeki etkisini bile göremeyen Tony Hayward, neden hâlâ işten atılmadığını sorgulayan baş sayfa yazılarını, hatta Başkan Obama'nın elinde olsa onu kovacağı duyurusunu içeren bir düşmanlık fırtınası başlattı. Hayward'ın BP'den ayrılışı ertesi ay ilan edildi.

Felaket o zamandan bu yana BP'ye 40 milyar dolarlık tazminat yükü bindirdi, dört üst düzey yöneticisi hakkında tedbirsizlik suçlamasıyla dava açıldı ve Amerikan hükümeti, "iş dürüstlüğünden yoksunluğu" nedeniyle BP'nin –Körfez'de yeni petrol arama izinlerinin iptali dahil– başka işler yapmasını engelledi.

Tony Hayward, odaklanma konusunda eksiklikleri olan bir liderin yol açtığı maliyetlerin ders kitaplarına girecek bir örneğini sunuyor. "İnsanların nasıl tepki vereceklerini tahmin edebilmek için, size karşı tepkilerini okumanız gerekir," diyor Spencer. "Bu da kendi kendini güçlendiren bir döngü içinde öz-farkındalık ve empati ister. Başkalarının gözünde nasıl göründüğünüzün daha fazla farkında olursunuz.

Öz-farkındalığınız arttığında, diye ekliyor, kendinizi daha iyi yönetirsiniz. "Kendinizi daha iyi yönetirseniz, başkalarını daha çok etkilersiniz," diyor Spencer. Petrol sızıntısı krizi sırasında Hayward, bu alanların her birinde başarısız olmuş ve etkisini yönetmekte çuvallamış görünüyor.

Bu üçlü odaklanma, dikkat hokkabazlığı gerektirir ve bunu yapamayan liderler kendilerine ve çalıştıkları kuruluşa zarar verirler.

259 Rainer Greifeneder ve diğ., "When Do People Rely on Affective and Cognitive Feelings in Judgment? A Review," Personality and Social Psychology Review 15, no. 2 (2011): 107-41.

260 Gird Gigerenzer ve diğ., Simple Heuristics That Make Us Smart (New York: Oxford University Press, 1999).

261 David A. Waldman, "Leadership and Neuroscience: Can We Revolutionize the Way That Inspirational Leaders Are Identified and Developed?" Academy of Management Perspectives 25, no. 1 (2011): 60-74.

262 Duygusal zekâ için çok önemli beyin alanları arasından dikkat türlerinde de kilit roller oynayan alanlar şunlardır: anterior singulat girus, temporoparietal eklem, orbitonfrontal korteks ve ventromedial alan. Dikkat ve duygusal zekâ için ortak alanlar konusunda, bkz, örn. Posner ve Rothbart, "Research on Attention Networks as a Model for the Integration of Psychological

Science"; R. Bar-On ve diğ., "Exploring the Neurological Substrate of Emotional and Social Intelligence," Brain 126 (2003): 17901800. Daha geniş bir yelpazede DZ ölçümleri ve sinirbilim yöntemleri kullanılarak bu tür daha fazla araştırma yapıldıkça, hikâye hiç kuşkusuz daha fazla karmaşıklaşacak ve dikkat-duygusal zekâ bağları daha da güçlenecektir.

263 Microsoft'un CEO'su Steve Balmer, Bryant'ın "Meetings, Version 2.0"ında.

264 Scott W. Spreier, Mary H. Fontaine, ve Ruth L. Malloy, "Leadership Run Amok: The Destructive Potential of Overachievers," Harvard Business Review, Haziran 2006, s. 72-82.

265 McClelland alıntısı da aynı kaynaktan.

266 George Kohlrieser ve diğ., Care to Dare (San Francisco: Jossey-Bass, 2012).

267 Deepwater Horizon sızıntısından kaynaklanan BP yükümlülüğünün yaklaşık 40 milyar dolara vardığı tahmin ediliyor; dört BP yöneticisi ihmalden ötürü suçlanıyor.

268 Elizabeth Shogren, "BP: A Textbook Example of How Not to Handle PR," NPR, 21 Nisan 2011.

269 Lyle Spencer ve Signe Spencer, Competence at Work (New York: Wiley, 1993). Signe Spencer is global practice leader for Capability Assessment at Hay Group. Signe Spencer, Hay Group'ta Kabiliyet Değerlendirmesi konusunda küresel uygulama lideridir.

20

LİDERİ LİDER YAPAN NEDİR?

Harvard'da lisans öğrencisi olduğum dönemde David McClelland, mesleğimizin başlıca dergisi olan American Psychologist'te tartışmalı bir makale yayımlayarak küçük bir fırtına estirdi. McClelland kutsal bir varsayımı sorgulayan verileri gözden geçiriyordu: okulda başarılı olmanın kendi başına kariyer başarısını önceden belirlediği.

McClelland, IQ'nun herhangi bir lise öğrencisinin önünde sonunda ne tür bir işe sahip olacağının en iyi habercisi olduğunu kabul ediyordu; IQ puanı insanları işyeri rollerine göre gayet iyi sınıflandırır. Akademik beceriler (ve bunların kabaca yansıttığı IQ) kişinin ne düzeyde bilişsel karmaşıklıkla ve dolayısıyla ne tür bir işle baş edebileceğine işaret eder. Örneğin profesyonel ya da üst düzey bir yönetici olmak için, zekâ açısından yaklaşık olarak ortalamanın üzerinde (115 düzeyinde bir IQ) standart bir sapma olmanız gerekir.

Daha az tartışılansa (en azından o kadar belirgin olmadığı akademik çevrelerde), aşağı yukarı sizin kadar akıllı olan bir meslektaşlar havuzunda işe başladığınızda, bilişsel becerilerinizin tek başına –özellikle bir lider olarak– sizi öne çıkarmadığıdır. Gruptaki herkes aynı yüksek düzeyde olduğunda, IQ'nun bir taban etkisi vardır.

McClelland, belli bir işe girdiğiniz anda, öz-disiplin, empati ve ikna gibi yeterliliklerin, başarı açısından kişinin akademik sıralamadaki yerinden çok daha güçlü etkenler olduğunu savunuyordu. Kişiyi belirli bir kuruluşta yıldız oyuncu yapan kilit becerileri belirlemek için –şu anda birinci sınıf kuruluşlarda yaygın olarak kullanılan– yeterlilik modellemesine dönüşmüş olan metodolojiyi öneriyordu.

"Zekâ Yerine Yeterliliğin Sınanması" başlıklı makale, örgütlerde günü gününe iş başındaki performansı değerlendiren ve kimin terfi ettirileceğine, en etkili liderin kim olduğuna ve umut vaat eden insanlarda hangi yeteneklerin geliştirileceğine karar vermek zorunda

kalan kişiler arasında iyi karşılandı. Başarı ve başarısızlık için katı iş ölçüleri vardı ve insanların derecelerinin ve gittikleri okulların itibarının gerçek etkilikleriyle yok denebilecek kadar az ilgisi olduğunu biliyorlardı.

Büyük bir bankanın eski dönem başkanının bana dediği gibi, "En iyi ve en parlak kişileri işe alıyor, ama hâlâ çan biçimli bir başarı eğrisi görüyor ve nedenini merak ediyordum." Bunun açıklaması McClelland'daydı.

Ama makale birçok akademisyen arasında tartışmalara neden oldu, bazıları derslerinde başarılı olmanın öğrencilerinin işe girdikleri anda (o iş diyelim ki, bir üniversite hocası olmak değilse) nasıl performans göstereceklerıyle pek az ilgisi olduğunu kavrayamıyordu.[270]

Şimdi, o tartışmalı makaleden onlarca yıl sonra, yeterlilik modelleri apaçık bir hikâye anlatıyor: öne çıkan liderlerin oluşumunda empati gibi akademik olmayan beceriler genellikle salt bilişsel yeteneklerden daha önemlidir.[271] Hay Group'ta (Mc-Clelland'ın bizzat kurduğu McBer şirketini içine katmış ve bir araştırma bölümüne McClelland Enstitüsü adını vermiş olan kuruluş) yapılan bir çalışmada, bu bilişsel olmayan yeterliliklerin sekizinde ya da daha fazlasında güçlü yönler sergileyen liderler, yüksek enerjili, üst düzey performans iklimleri yaratmışlardı.[272]

Ama çalışmayı yapmış olan, Hay Group'un İngiltere'deki liderlik ve yetenek uygulamasının direktörü Yvonne Sell, bu tür liderlerin nadir olduğunu görmüştü: yöneticilerin yalnızca yüzde 18'i bu düzeye ulaşıyordu. İnsan becerilerinde üç ya da daha az güçlü yöne sahip liderlerin dörtte üçü, insanların kendilerini kayıtsız ya da şevksiz hissettikleri olumsuz iklimler yaratıyordu. Aksak liderlik çok yaygın görünüyor – liderlerin yarısından fazlası bu düşük etkili kategoriye giriyordu.[273]

Başka çalışmalar da soyut becerilerde aynı somut duruma işaret ediyor. Accenture, yüz CEO'yla bir şirketi başarıyla yönetebilmek için gereksindikleri beceriler hakkında görüştüğünde, küresel açıdan düşünmek ve ilham verici ortak bir vizyon yaratmaktan, değişimi ve teknolojik bilgiyi kucaklamaya kadar on dört beceri ortaya çıktı.[274] Hiç kimse bunların hepsine birden sahip olamazdı. Ama öne çıkan tek bir "meta" beceri vardı: öz-farkındalık.

Baş yöneticilerin kendi güçlü ve zayıf yönlerini saptayabilmek için bu

beceriye ihtiyaçları vardır, bu yüzden etraflarını, o temel becerilerdeki güçlü yönleri kendi güçlü yönlerini tamamlayan kişilerden oluşan bir ekiple çevirirler.

Bununla birlikte öz-farkındalık, kuruluşların yıldız oyuncularının güçlü yönlerini analiz ederek oluşturdukları o yeterlilik listelerinde nadiren boy gösterir.[275] Odaklanmanın bu incelikli türü gözden kaçabilir; yüksek bilişsel kontrolü yansıtan, bu öz-farkındalık temeli üzerine inşa edilen becerilerse sıklıkla görülür ve sebatı, dayanıklılığı, hedeflere ulaşma güdüsünü kapsar.

Empati, sadece dinlemekten bir kuruluşta etki etmenin yollarını izlemeye kadar birçok biçimiyle, liderlikte yeterlilik çalışmalarında daha sık öne çıkar. Yüksek performanslı liderlerin yeterliliklerinin çoğu, empatiye dayanan daha görünür bir kategoriye girer: etki ve ikna, ekip çalışması ve işbirliği gibi ilişkiyle ilgili güçlü yönler. Ama bu en görünür liderlik becerileri sadece empatiye değil, kendimizi yönetmeye ve yaptıklarımızın başkalarını nasıl etkilediğini sezmeye de dayanır.

Sistemleri anlamayı sağlayan bu eşsiz odaklanma becerisi, örgütten örgüte ve yeterlilik modelinden modeline farklılık gösteren adlarla anılır: büyük resmi görme, şablon tanıma ve sistemler düşünüşü bunlardan bazılarıdır. Karmaşık sistemler dinamiğini gözünde canlandırmayı ve bir kararın belli bir noktada dallanıp uzak bir kararı nasıl etkileyeceğini önceden görmeyi, ya da bugün yaptıklarımızın beş hafta içinde, ya da aylar, yıllar, onlarca yıl sonra ne kadar önemli olacağını sezme yeteneğini de kapsar.

Liderlerin önündeki zorlu iş, üç odaklanma türünün tümünde güçlü yönlere sahip olmanın ötesindedir. İşin anahtarı, dengeyi bulmak ve doğru olanı doğru zamanda kullanmaktır. İyi odaklanmış lider her birinin sunduğu veri akışlarını dengeler, bunları pürüzsüz bir eyleme dönüştürür. Dikkat konusundaki verileri duygusal zekâ ve performans verileriyle bir araya getiren bu üçlü odaklanma, mükemmelliğin gizli anahtarıdır.

DOĞRU DENGEYİ BULMAK

Herhangi bir çalışma grubunu alıp üyelerine, “Lider kim?” diye sorun, büyük olasılıkla uygun iş unvanına sahip olan kişinin adını vereceklerdir.

Şimdi onlara, “Grubunuzdaki en nüfuzlu kişi kim?” diye sorun. Bu sorunun yanıtı gayri resmi lideri belirler ve size o grubun aslında nasıl

çalıştığını anlatır.

Bu gayri resmi liderlerin öz-farkındalığı takım arkadaşlarınınkinden daha fazladır: genelde becerilerine ilişkin kendi değerlendirmeleriyle başkalarının değerlendirmeleri arasında en küçük fark onlarda görülür.[276] Bu çalışmayı yapan, New Hampshire Üniversitesi psikoloğu Vannessa Druskat, "Gayri resmi liderler çoğu zaman geçici olarak ortaya çıkar ve bir görünüp bir kaybolurlar. Araştırmamızda, 'Zamanın büyük bölümünde sizce gayri resmi lider kim?' diye sorarız," diyor.

O gayri resmi liderin empati konusunda diğer becerileriyle dengelenmiş güçlü yönleri varsa, araştırmanın da gösterdiği gibi, takımın performansı genelde daha yüksektir. "Liderin empati düzeyi düşük, başarı güdüsü yüksekse," dedi Druskat bana, "amaç yönsemesi takımın performansını aşağı çeker. Ama asıl önemlisi, liderin empati düzeyi yüksek, öz-denetim düzeyi düşükse, performans da azalır; çok fazla empati, kötü davranışlarından ötürü insanlardan hesap sormanın yolunu tıkar."

Bir banka görevlisi, "Ben finans hizmetlerindeyim ve işyerinde empati sözcüğünü –şimdiye dek– hiç kullanmadım. Önemli olan onu stratejinize bağlamaktır: çalışanların adanmışlığı, iyi müşteri deneyimi. Empati, bizi rakiplerimizden ayırt etmenin bir yoludur. Anahtar, dinlemektir," dedi bana.

Onun gibi başkaları da var; aynı mesajı, dünyanın önde gelen iki hastanesi, Mayo Clinic ve Cleveland Clinic'in CEO'larından da duydum.

Dünyanın en büyük para yönetimi firmalarından birinin CEO'su ise, en hırslı işletme fakültesi mezunlarının çok yüksek ücret hayalleriyle iş için şirketine başvurduklarını söyledi bana. Ama kendisinin esas olarak, "yaşam tasarruflarını bizim yönettiğimiz dullara ve emekli itfaiyecilere değer veren" insanlar –bir başka deyişle, paraları tehlikede olanların insanlığını işin içine katan empatik bir odaklanma– aradığını yana yakıla belirtti.

Öte yandan, insanlara tek amaçlı bir odaklanma yeterli değildir. Forklift operatörü olarak işe başlayıp, küresel bir imalat şirketinde yükselerek Asya için yapılan imalatın başına geçmiş bir yöneticiyi ele alalım. Hayranlık verici rolüne rağmen, işçilerle sohbet ettiği üretim bölümü kendini en rahat hissettiği yerdi. Stratejik düşünceler üretmesi gerektiğini biliyor, ama bir "halk insanı" olmayı yeğliyordu.

Başkalarına yönelik odağıyla dışsal odağı arasında doğru dengeyi

bulamamıştı," diyor Spreier. "Yanlış yere odaklanıyordu ve stratejiyle arası iyi değildi. Hoşuna gitmiyordu – entelektüel açıdan hoşlanması gerektiğini biliyordu, ama duygusal açıdan orada değildi."

Hedefi vurmaya odaklanmakla başkalarının nasıl tepki verdiğini sezmek arasında doğru dengeyi bulmakta sinirsel bir sorun söz konusu olabilir. Uzun süreli çalışma arkadaşım Richard Boyatzis'in bana dediğine göre, Case Western Reserve'deki araştırması, bir hedefe odaklandığımızda devreye giren sinir ağının sosyal tarama devrelerinden farklı olduğunu göstermişti. "Birbirlerine ket vuruyorlar," diyor Boyatzis. "En başarılı liderler saniyeler içerisinde bunların arasında gidip gelirler."

Şirketler elbette, daha iyi sonuçlar elde edildiğinde yüzü sevinçle parlayan liderlere ihtiyaç duyarlar. Ama liderler insanlara ne yapacaklarını söylemekle ya da işi kendileri yapmakla kalmayıp, başkalarına odaklandıklarında –başka insanların da başarılı olmasına yardım etmeye hevesli olduklarında– o sonuçlar uzun vadede daha sağlam olacaktır.

Örneğin, bugün birisi belli bir güçlü yönden yoksunsa, onu geliştirmeye çalışabileceklerini fark ederler. Bu tür liderler akıl hocalığı ve danışmanlık yapmaya zaman ayırırlar. Pratikte, bütün bunlar şu anlama gelir:

- Kendi içini dinlemek, açık beklentileri ortaya koyarken bile başkalarına enerji veren özgün bir vizyonu dile getirmek.
- İnsanların hayatlarından, kariyerlerinden ve şu anki işlerinden ne istediklerini dinlemeyi temel alarak koçluk yapmak. İnsanların duygu ve ihtiyaçlarına dikkat etmek ve ilgi göstermek.
- Tavsiyeye ve uzmanlığa kulak vermek; işbirliği yapmak ve uygun olduğunda kararları oybirliğiyle vermek.
- Kazanımları kutlamak, gülmek, birlikte iyi vakit geçirmenin zaman israfı değil, duygusal sermaye oluşturmanın bir yolu olduğunu bilmek.

Birbirinin peşi sıra ya da âna uygun olarak kullanılan bu liderlik tarzları, liderin odağını içeriden, başkalarından ve dışarıdan gelen

verilerden yararlanacak şekilde genişletir. Bu azami bant genişliği ve sağladığı daha geniş çaplı anlayış ve tepki esnekliği, iyi sonuçlar yaratabilir. McClelland Enstitüsü'nde bu liderlik tarzları konusunda yapılan çalışmanın gösterdiği gibi, daha becerikli liderler uygun düştüğünde bunlardan yararlanırlar; tarzların her biri benzersiz bir odağı ve uygulamayı temsil eder. Liderin tarz dağarcığı ne kadar genişse, kuruluşun iklimi o kadar enerji dolu, sonuçlar da o kadar iyi olur.[277]

DİYAFRAM AÇIKLIĞI

Bir sağlık firmasının başkanı, yeni bir görevde yol gösterdiği kırktan fazla yöneticiden oluşan bir grubu değerlendiriyordu. Her birinin ayağa kalkıp konuları gündeme getirdiği bir toplantıda, öteki yöneticilerin konuşan kişiye ne derece ilgi gösterdiklerine dikkat etti. Herkesin gözlerini tek bir yöneticiye dikip gerçekten dinlediğini, bir başkası konuşmak üzere ayağa kalktığındaysa gözlerinin masalarına çevrildiğini gördü; onları kaybettiğinin kesin bir işaretiydi bu.

Duygusal diyafram açıklığı, yani gruptaki bu tür ince işaretleri algılama becerisi, bir bakıma kamera gibi çalışır. Bir kişinin duygularına odaklanmak için görüntüyü yakınlaştırabilir ya da toplu görüntü –ister bir sınıf olsun, ister bir çalışma grubu– almak için uzaklaştırabiliriz.

Liderlerde açıklık, örneğin bir öneri için destek ya da kösteğin daha doğru bir okumasını sağlar. İyi okumak, başarısız bir girişimle yolun ortasında yararlı bir düzeltme arasındaki fark anlamına gelebilir.[278]

Ses tonu, yüz ifadeleri gibi çok şey anlatan duygusal işaretlerin grup düzeyinde toplanması, örneğin grupta kaç kişinin korkuya ya da öfkeye kapıldığını, kaçının umut ve olumluluk –ya da küçümseme ve kayıtsızlık– hissettiğini size söyleyebilir. Bu işaretler, grubun duyguları hakkında, diyelim ki ne hissettiklerini sormaya kıyasla daha hızlı ve daha doğru bir değerlendirme sunar.

İşyerinde kolektif duygular –bazen buna kurumsal iklim de denir– örneğin müşteri hizmetinde, çalışanların devamsızlığında ve genel olarak grup performansında çok büyük bir fark yaratır.

Bir gruptaki duygu menzilinin daha nüanslı bir algısı –kaçının korku, umut ve yelpazedeki diğer duyguları hissettiği– liderin korkuyu umuda ya da küçümsemeyi olumlu tutuma dönüştürecek kararlar vermesine yardımcı olabilir.

Bu kadar geniş açılı bir bakışın önündeki engellerden biri, görünen o ki, işyerinde profesyonelliğin duygularımızı bastırmamız gerektirdiği yolundaki üstü örtülü tutumdur. Bazıları bu duygusal kör noktayı, işi ilişkilerimize ve hislerimize gösterdiğimiz dikkatin bastırılmasını gerektiren bir ahlaki yükümlülük olarak gören, Batı'daki işyerlerinin normlarına yerleşik iş etiğine dayandırmaktadır.

Ama son on yıl içinde yapılan kurumsal araştırmalar, bunun yanlış bir varsayım olduğuna ve en usta ekip üyelerinin ya da liderlerin, takım arkadaşlarının ya da çalışanların duygusal ihtiyaçlarıyla baş edebilmek için gereksindikleri duygusal enformasyonu toplamak üzere geniş bir diyafram açıklığından yararlandıklarına dair bol miktarda delil sağlıyor.

Duygusal ormanı mı gördüğümüz, yoksa sadece bir ağaca mı yoğunlaştığımız, diyafram açıklığımızın genişliğini belirler. İnsanlar, örneğin çevresi çatık kaşlı kişilerle çevrili gülümseyen birini resmeden karikatürler gördüklerinde, gözü takip eden aygıtlar izleyicilerin çoğunun dikkatlerini sadece gülümseyen yüze yöneltip daraltarak, diğerlerini görmezden geldiğini ortaya çıkarmıştır.[279]

Daha büyük topluluğu görmezden gelmek yönünde (en azından Batı'da, bu tür psikoloji çalışmalarında deneklerin çoğunluğunu oluşturan üniversite öğrencileri arasında) bir eğilim var gibidir. Doğu Asya toplumlarındaysa aksine, bir gruptaki geniş örüntüler daha doğal olarak algılanır – geniş bir diyafram açıklığı kolay edinilir.

Liderlik üstadı Warren Bennis, inceden inceye bilenmiş bir dikkati ve o anda olan bitenlerle ilgili sürekli, bazen bulaşıcı bir merak duygusunu her duruma taşıyan kişiler için "birinci sınıf gözlemciler" terimini kullanıyor. Mükemmel dinleyiciler, birinci sınıf gözlemcilerin bir türüdür.

Farkına varma becerisini tehdit eden belli başlı zihinsel alışkanlıkların ikisi, sorgulanmayan varsayımlar ve gereğinden fazla güvenilen temel kurallardır. Bunların değişen gerçeklikler karşısında defalarca sınanıp geliştirilmesi gerekir. Bunu yapmanın bir yolu, Harvardlı psikolog Ellen Langer'ın deyimiyle çevre bilinçliliğinden geçer: sürekli soru sorma ve dinleme; araştırma, yoklama ve düşünme – başkalarından içgörü ve bakış açıları toplama. Bu etkin ilgi daha akıllıca sorulara, daha iyi öğrenmeye ve gelecekteki değişimler için daha duyarlı bir erken uyarı radarına yol açar.

SİSTEMLER BEYNİ

Sicillerinde yenilikçi, başarılı liderler oldukları belirtilen devlet görevlilerine ilişkin bir çalışmada tanımlanmış bir yöneticiyi ele alalım.[280]

Deniz kuvvetlerindeki ilk işi bir geminin telsiz odasındaydı. Çok geçmeden telsiz sistemine hâkim olmuştu; "sistemi gemideki herkesten daha iyi biliyordum. Sorunların çözümü için bana gelirlerdi. Ama başarılı olacaksam, gemiye hâkim olmam gerektiğini fark ettim," diyordu.

Bunun üzerine kendini geminin farklı parçalarının birlikte nasıl çalıştığını ve her birinin telsiz odasıyla nasıl etkileştiğini öğrenmeye adamıştı. Kariyerinin sonraki dönemlerinde, deniz kuvvetlerinde çalışan sivil biri olarak çok daha önemli bir göreve terfi ettiğinde, kendi deyişiyle, "Telsiz odasına ve ardından gemiye nasıl hâkim olduysam, deniz kuvvetlerinin işleyişine de hâkim olmam gerektiğini anladım."

Bazılarımız sistemler konusunda doğuştan gelen bir hünere sahipken, liderlerin çoğunda bu –söz konusu yöneticide olduğu gibi– edinilmiş bir güçtür. Ama öz-farkındalık ve empatinin yokluğunda sistem farkındalığı, üstün liderlik için yeterli olmayacaktır. Tek bir güçlü yöne bağlı kalmayıp, üçlü odağı dengelememiz gerekir.

Şimdi Larry Summers paradoksuna bakalım: sistem düşünürü olarak Summers, hiç kuşkusuz bir dâhi IQ'suna ve parlak zekâya sahiptir. Ne de olsa, Harvard'ın tarihinde kadroya alınan en genç profesörlerden biri olmuştur. Ama yıllar sonra sonuçta, Harvard'ın başkanı olarak, duyarsız gaflarından –özellikle de kadınların bilim alanındaki yeteneklerini reddetmesinden– bezmiş olan öğretim kurulu üyelerince işine son verildi.

Bu şablon, Oxford Üniversitesi'nden Simon Baron-Cohen'in uç noktada bir beyin tarzı olarak tanımladığı, sistem analizinde mükemmel olan, ama onunla birlikte empati ve sosyal bağlama duyarlılık konusunda çuvallayan tarza uyar gibi görünüyor.[281]

Baron-Cohen'in araştırmasında elde edilen bulgulara göre, insanların küçük –ama kayda değer– bir bölümünde bu güçlü yön, başkalarının hisleriyle düşüncelerini ve sosyal durumları okumakta kör bir noktayla birlikte gelir. Bu nedenle, üstün bir sistem anlayışına sahip biri örgüt açısından değerli bir varlık olmakla birlikte, eğer gerekli duygusal

zekâdan yoksunsa, ille de etkili bir lider değildir.

Bir banka yöneticisi bana, bankanın bu yetenek dizisine sahip kişiler için bir terfi sistemi yarattığını, bu sistemin liderlik mevkilerine tırmanarak değil de, mevki ve maaş konusunda parlak sistem analistleri olarak yegâne yetenekleri temelinde ilerlemelerini sağladığını anlattı. Banka böylece bu yetenekli personeli elinde tutup kariyerlerinde ilerletebiliyor, liderleriyse farklı bir havuzdan topluyor. Bu liderler de gerektiğinde onların sistem uzmanlığına başvurabiliyorlar.

İYİ ODAKLANMIŞ EKİP

Uluslararası bir örgütte insanlar yalnızca teknik uzmanlıkları için işe alınıyor, kişisel ya da kişiler arası becerilerine –takım çalışması dahil– bakılmıyordu. Belki de tahmin edilebileceği gibi oradaki yüz üyeli bir ekip, bir sürü sürtüşme ve durmadan kaçırılan teslim tarihleri yüzünden bir çöküş yaşamıştı.

Yardım etmesi için getirilen liderlik koçu, “Ekibin başındaki kişi durup birisiyle birlikte düşünme olanağına hiç sahip olmamıştı,” dedi bana. “Açıkça konuşabileceği tek bir arkadaşı yoktu. Ona düşünme fırsatı verdiğimde, hayalleriyle başladık, sonra sorunlarını ele aldık.

“Geri adım atıp ekibine baktığımızda, her şeyi tek bir küçük mercekten –onu nasıl durmadan hayal kırıklığına uğrattıkları açısından– gördüğünü, ama insanların neden o şekilde davrandıklarını düşünmediğini fark etti. Hiç başkalarının açısından bakmamıştı; olayları ekip üyelerinin bakış açısından göremiyordu.”

Bu ekip lideri düşüncelerini ekip üyelerinin hatalarına, belirgin başarısızlıklarına ve kendi performansını baltalamalarından duyduğu kızgınlığa odaklıyordu. Onların kusurlarını suçlamayı kolay buluyordu.

Ama odağını ekibinin yolunda gitmeyen şeylere ilişkin bakış açısına çevirebildiğinde, sorun hakkındaki teşhisi değişti. Kırgınlıkların ekip üyeleri arasında yaygın olduğunu fark etti. Kuram yönsemeli temel bilimciler, daha pragmatik, ‘yap gitsin’ zihniyetli mühendisleri küçümsüyor, onlar da aklı bir karış havada olarak gördükleri araştırmacıları eleştiriyordu.

Bir diğer çekişme nedeni de milliyetçilikti. Devasa ekip, üyeleri dünyanın dört bir yanındaki –aralarından bir kısmı birbiriyle çatışma halinde olan– ülkelerden gelen küçük bir Birleşmiş Milletler gibiydi ve

bu çatışmalar insanlar arasındaki gerilimlerin birçoğuna yansıyordu.

Grup retoriği, bu bölünmelerin var olmadığı yolundaydı (yani bundan bahsedemeyiz) – ama aslına bakılırsa, ekibin başkanı bu konuyu masaya yatırması gerektiğini görüyordu. "İşte o noktada işleri düzeltmeye başladı," dedi koç.

Vanessa Druskat, yüksek performanslı ekiplerin, örneğin içten içe kaynayan anlaşmazlıkları su yüzüne çıkarıp taşmadan önce hallederek, kolektif öz-farkındalığı artıran normları takip ettiklerini görüyor.

Ekibin duygularıyla baş etmenin yollarından biri, insanların aklında neler olduğundan söz etmek için zaman ve mekân yaratmaktır. Druskat'ın Steven Wolff'la birlikte yaptığı araştırma, birçok ekibin bunu yapmadığını gösteriyor; inceledikleri normlar arasında en az uyulanı bu. Druskat, "ama ekip bunu yaparsa, büyük bir olumlu bir getirisi olur," diyor.

"Kuzey Carolina'da bir ekiple çalışıyordum ve duygu yüklü konuları tartışmalarına yardım etmek için kullandığımız araç büyük bir seramik fildi," dedi Druskat bana. "Hepsi istediği zaman fili alıp, 'ben buraya bir fil getirmek istiyorum' diyebilir şeklindeki, canlarını sıkan bir şeyi gündeme getirebilecekleri anlamına gelen bir normu kabul ettiler."

"İçlerinden biri –ki bunların hepsi üst düzey yöneticiydi– bunu hemen yaptı. Ne kadar yük altında olduğundan ve ekipteki diğer insanların bunu fark etmeyip talepleriyle zamanını zorladıklarından bahsetmeye başladı. 'Anlayın artık, bu benim en meşgul olduğum dönem,' dedi onlara. Çalışma arkadaşları da ona, bunu hiç bilmediklerini ve neden bu kadar tepkisiz kaldığını merak ettiklerini söylediler. Bazıları üstüne alınmıştı. Ardından başkaları da seslerini yükseltip içlerini boşaltarak havayı temizlediler. Bir saatten kısa bir sürede bambaşka bir ekip gibi görünmeye başladılar."

GEI Partners ortaklarından Steven Wolff, "Bir gruptan kolektif bilgelik toplamak için iki şeye ihtiyacınız vardır: bilinçli mevcudiyet ve güvenlik duygusu," diyor.[282] "Size lazım olan, bunun güvenli bir yer olduğuna dair ortak bir zihinsel modeldir; eğer yanlış bir şey söylersem dosyama not düşülür, değil. İnsanlar seslerini yükseltmekte kendilerini özgür hissetmek isterler.

Wolff, "Mevcudiyet, burada olmak, olup bitenlerin farkına varmak ve araştırmak demektir," diye açıklık getiriyor. "Ben olumsuz duygulara değer vermeyi öğrendim; hoşuma gittiklerinden değil, ama onları

dinlemek için burada kalabilirsek, nihai başarının habercisi olurlar.

Olumsuz bir duyguya kapıldığınızda, durun ve ‘Neler oluyor burada?’ diye kendinize sorun, böylece hislerin ardındaki meseleyi anlamaya başlayabilir, sonra da içinizde olan bitenleri ekibinize görünür kılabilirsiniz. Ama gerçekte neler olduğunu söyleyebilmeniz için, grup içinde kendinizi güvende hissetmeniz gerekir.

Bu kolektif öz-farkındalık edimi havayı duygusal statikten arındırır. “Araştırmamız,” diye ekliyor Wolff, “bunun yüksek performanslı bir ekibin belirtilerinden biri olduğunu gösteriyor. Ekip üyelerinin olumsuz duygularını ortaya döküp incelemelerine zaman ayırmayı kolaylaştırıyor.”

Bireylerde olduğu gibi, üst düzey ekipler de üçlü odaklanmada çok başarılıdır. Bir ekip için öz-farkındalık, üyelerin ihtiyaçlarına kulak vermek, meseleleri su yüzüne çıkarmak ve işe yarayan –“filin gündeme getirilmesi” gibi– normlar belirlemek anlamına gelir. Bazı ekipler bir toplantının başında herkese ne durumda olduğunu sormak amacıyla günlük bir “yoklama” yapmaya zaman ayırırlar.

Ekibin empatisi yalnızca üyeler arasındaki duyarlılığa değil, ayrıca ekibin birlikte çalıştığı diğer insanların ve grupların görüş ve duygularını anlamaya da uygulanır: grup düzeyinde empati.

En iyi ekipler aynı zamanda örgütün dinamiğini de etkili bir biçimde okurlar; Druskat ve Wolff’un elde ettikleri bulgulara göre, böylesi bir sistem farkındalığıyla olumlu ekip performansı arasında güçlü bir bağ vardır.

Ekip odağı, hem daha geniş örgüt içinde kime yardım edileceği hem de ekiplerin kendi hedeflerine ulaşabilmek için gereksindikleri kaynakların ve dikkatin nereden elde edileceği şeklini alabilir. Ya da örgütteki, ekibin kabiliyetlerini etkileyebilecek diğer kişilerin kaygılarının ne olduğu öğrenmek veya ekibin ele aldığı konuların grubun daha büyük stratejisine ve hedeflerine uyup uymadığını sormak anlamına gelebilir.

Üst düzey ekipler ayrıca düzenli aralıklarla gerekli değişiklikleri yapabilmek için, grup olarak işleyişleri üzerinde de düşünürler. Bu grup içi öz-farkındalık egzersizi, içeriden gelecek açıksözlü geribildirime olanak verir; bu geribildirimse Druskat’ın bana dediği gibi, “özellikle başlangıçta, grubun etkililiğini artırır.”

Bu ekipler aynı zamanda olumlu bir atmosfer yaratırlar; eğlenmek,

paylaşılan akış halinin bir belirtisidir. Bir inovasyon danışmanlığı şirketi olan IDEO'nun CEO'su Tim Brown, buna "ciddi oyun" diyor. "Oyun eşittir güven, insanların risk alabileceği bir uzam. En değerli yeni fikirlere ancak risk alarak ulaşabiliriz."

270 Tartışmanın devam etmesinin bir başka nedeni: yeterlilik modelleri genellikle bir örgütün rekabet üstünlüğü kazanmak için hazırlattığı, kuruma özel enformasyondur, dolayısıyla uzmanlarca denetlenen dergilerde yayımlanmak şöyle dursun, kamusal alanda paylaşılmazlar; çok sayıda akademik psikolog delilleri ret eder (gerçi birçok model uzmanlarca denetlenen dergilerde de yayımlanmıştır). Bu arada diğer psikologlar –en başta endüstriyel/kurumsal uzmanlar– örgütsel dünyanın her yerinde kapsamlı olarak kullanılan yeterlilik modelleri yaratmayı sürdürmektedir. Bu durum akademisyenlerle uygulamacılar arasındaki, bu özel tartışmanın çok ötesine geçen, daha derin bir çatlağın göstergesidir.

271 Gerald Mount, "The Role of Emotional Intelligence in Developing International Business Capability: EI Provides Traction," Vanessa Drusk ve diğ., derl., Linking Emotional Intelligence and Performance at Work içinde (Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum, 20 05). Yeterlilik modellerini analiz eden bunun gibi çok az sayıda yayımlanmış çalışma olmasının nedeni, biraz da modellerin genellikle ilgili kuruluşa özel olmasıdır.

272 Bu, Londra'daki Hay Group'tan Yyvonne Sell'in analiz ettiği DZ yeterlilikleri, liderlik tarzları ve örgütsel iklim konusundaki verilere sahip olan 404 liderin bir örneklemesine dayanıyordu.

273 Anlamlı bir biçimde, bu liderler dar bir liderlik tarzları yelpazesine – tipik olarak tempo belirleme ile kumanda -kontrol – gereğinden fazla güveniyordu. Hay Group'ta analiz edilen verilere göre, liderlik tarzları temeldeki DZ liderlik yeterliliklerini gözler önüne serer; tarzlar iklimi yönetir, iş performansının % 30'u da iklime bağlıdır.

274 Alastair Robertson ve Cathy Wail, "The Leader Within," Outlook 2 (1999): 19-23.

275 Pek çok yeterlilik modelini araştırmış olan, Rutgers Üniversitesi Örgütlerde Duygusal Zekâ Araştırmaları Konsorsiyumu'ndan Cary Cherniss bana böyle söyledi.

276 Vanessa Druskat ve Steven Wolff, Barselona'daki ESADE İşletme Okulu'ndan meslektaşları Dr. Joan Manuel Batista-Foguet'le birlikte bu yöntemi kullandılar. Vanessa Druskat, Joan M. Batista-Foguet, ve Steven Wolff, "The Influence of Team Leader Competencies on the Emergence of Emotionally Competent Team Norms," Yıllık Yönetim Akademisi Konferansı'nda sunulan tebliğ, San Antonio, TX, August 2011.

277 Ölçü: bir liderin tarzları iklimin yüzde 50-70'ini belirler. İklim de lidere bağlı iş sonuçlarının yaklaşık % 30'unu etkiler. Liderler temel duygusal zekâ yeterliliklerinde ne kadar güçlü yöne sahipseler, dağarcıklarındaki tarzlar o kadar fazladır. (Sorun şu ki, liderlerin % 10'undan daha azı

bu kadar etkilidir. Liderlerin çoğu sadece bir baskın tarza sahiptir. Üç ya da daha fazla tarza sahip olanlar çok yükseklerde ve enderdir.) Öz-farkındalık düzeyi yüksek olan liderlerin takipçileri, yüzde 92 oranında örgütün iklimini olumlu değerlendirmiştir; düşük olanların değerlendirmesiyse yalnızca 22 oranında olumlu olmuştur.

278 Jeffrey Sanchez-Burks ve Quy Nguyen Huy, "Emotional Aperture and Strategic Change: The Accurate Recognition of Collective Emotions," Organization Science 20, no. 1 (2009): s. 22-34.

279 T. Masuda ve diğ., "Placing the Face in Context: Cultural Differences in the Perception of Facial Emotion," Journal of Personality and Social Psychology 94 (2008): 365-81.

280 Partnership for Public Service, "Critical Skills and Mission Critical Occupations, Leadership, Innovation," araştırma raporu, 2011, http://ourpublicservice.org/OPS/publications/viewcontentdetails.php?id=158.

281 Simon Baron-Cohen, The Essential Difference: Men, Women, and the Extreme Male Brain (London: Allen Lane, 2003).

282 Bkz Vanessa Urch Druskat ve Steven B. Wolff, "Building the Emotional Intelligence of Groups," Harvard Business Review, Mart 2001, s. 80-90.

VII. KISIM

•

BÜYÜK RESİM

21

UZAK GELECEK İÇİN ÖNCÜLÜK

Müteveffa dayım Alvin Weinberg bir nükleer fizikçiydi ve sıklıkla o sektörün vicdanı gibi davranırdı. Oak Ridge Ulusal Laboratuar'ın direktörü olarak geçirdiği yirmi beş yıldan sonra işine son verildi, çünkü sürekli reaktör güvenliğinin ve nükleer atığın tehlikelerinden bahsediyordu. Aynı zamanda, çekişmeli olarak, silahlar için malzeme üreten tipteki reaktör yakıtının kullanılmasına karşı çıkıyordu.[283] Ardından, Enerji Analizi Enstitüsü'nün kurucusu olarak, alternatif enerji konusunda ülkenin öncü AR-GE birimlerinden birinin üyelilğine kabul edildi; CO2 ve küresel ısınma tehdidi konusunda uyarıda bulunan ilk bilim insanlarından biri oldu.

Alvin bir keresinde nükleer enerji santrallerini işleten kâr amaçlı şirketler hakkındaki kuşkularından söz etti bana; kâr güdüsünün güvenlik önlemlerini kısmaları anlamına geleceğinden korkuyordu – Japonya'da Fukuşima felaketine katkıda bulunmuş olan olayın bir önsezisiydi bu.[284]

Alvin özellikle de nükleer enerji sektörünün radyoaktif atıklarla ne yapılacağı sorununu hiçbir zaman çözmemiş olmasından ötürü dertliydi. Atık radyoaktif kaldığı sürece devamlılık gösterecek bir çözüm –örneğin o stokları muhafa altına almaya ve insanları yüzyıllar ya da binyıllar boyunca onlardan korumaya adanmış bir kurum– bulunması için baskı yapıyordu.[285]

Uzak geleceği düşünerek alınan kararlar, "Bugün yaptıklarımız bir yüzyıl, ya da beş yüz yıl sonra torunlarımızın torunlarının torunları için ne kadar önemli olacak?" gibi soruları gündeme getirir.

O uzak gelecekte şu andaki eylemlerimizin ayrıntıları, unutulmuş ataların uzak gölgeleri gibi silinip gidebilir. Daha kalıcı çözümler yaratabilecek olansa, oluşturduğumuz normlar, yaratıcılarının göçüp gitmesinden uzun süre sonra yaşamaya devam eden eylemleri düzenleyen ilkelerdir.

Olası gelecek senaryoları üzerinde kafa yoran beyin takımlarının yanı sıra, tüzel ve kamusal gruplar da var. ABD Ulusal İstihbarat Konseyi'nin 2025 yılında dünya için yaptığı şu tahminleri ele alalım:[286]

- İnsan faaliyetinin ekolojik etkileri ekilebilir toprak gibi kaynaklarda kıtlık yaratacak.
- Enerji, yiyecek ve su için ekonomik talep halihazırdaki kullanılabilir kaynakların arzını aşacak – su sıkıntılarının eli kulağında.
- Bu trendler şok yaratacak ve hayatlarımızda, ekonomilerimizde, siyasi sistemlerimizde bozulmalara neden olacak.

Bu rapor teslim edildiğinde, federal hükümet sonuçları görmezlikten geldi. Uzun vadeyi gözeterek harekete geçmekle görevli bir devlet birimi, dairesi veya makamı yok. Bunun yerine siyasetçiler kısa vadeye – özellikle de yeniden seçilmek için ne gerektiğine– odaklanıyorlar; gelecek kuşakları korumak adına şu anda yapılması gerekenlere neredeyse hiç ilgi gösterilmiyor. Pek çok siyasetçi gezegeni ya da yoksulları kurtarmaktan çok, kendi işini kurtarmakla ilgileniyor.

Ama yalnız siyasetçiler değil, çoğumuz anlık çözümleri yeğliyoruz. Biliş psikologları, insanların her türlü kararda şimdiki zamana öncelik vermeye eğilimli olduğunu görüyorlar; şimdi dondurmalı pastayı yiyecek ve perhize belki daha sonra başlayacağım gibi.

Bu da hedeflerimizle ilgilidir. Columbia Üniversitesi'nden biliş bilimci Elke Weber, "Şu âna, başarı için şimdi gerekli olana bakıyoruz," diyor. "Ama zihnimizde aynı önceliği vernediğimiz uzun vadeli hedefler için kötü bir şey bu. Geleceğe odaklanma, önce şu anki ihtiyaçların ele alınmasını bekleyen bir lüks haline geliyor."

2003 yılında, New York belediye başkanı Michael Bloomberg sigara içmenin barlarda yasaklanmasını öngören bir kararname çıkarttı. Kararı büyük bir itirazla karşılandı: bar sahipleri bunun işlerini batıracağını söyledi; tiryakiler ateş püskürdü. Bloomberg, "Şu anda hoşlanmıyor olabilirsiniz, ama yirmi yıl sonra bana teşekkür edeceksiniz," dedi.

Halkın tepkisinin olumluya dönüşmesi ne kadar zaman alır? Elke Weber bu soruyu yanıtlayabilmek için, bu tür diğer kararlar arasından, Bloomberg'in sigara içme yasağına da bakmış: "Başlangıçta rağbet

görmeyen bir değişimin yeni, kabul edilen statüko haline gelmesinin ne kadar zaman aldığı konusunda vaka çalışmaları yaptık. Verilerimiz, zaman aralığının dokuz ila altı ay olduğunu gösteriyor."

Ya şu sigara içme yasağı? "Tiryakiler bile bir süre sonra bundan hoşlandılar," diyor Weber. "Diğer tiryakilerle birlikte kapı önünde tüttürmekten zevk almaya başladılar. Barların leş gibi duman kokmaması herkesin hoşuna gidiyor."

Bir başka vaka çalışması: Kanada'nın British Columbia eyalet yönetimi, karbon emisyonlarına vergi koydu. Nötr gelirdi bu: toplanan ücretler eyaletin yurttaşları arasında dağıtılıyordu. İlk başta yeni vergiye çok karşı çıkıldı. Ama bir süre sonra çeklerini almak insanların hoşuna gitti. On beş ay sonra vergi popüler olmuştu.[287]

"Siyasetçiler bizim refahımızdan sorumludur," diyor Weber. "Şu anki zor bir karar için insanların ileride kendilerine teşekkür edeceğini bilmeleri gerekir. Ergenlik çağındaki çocukları yetiştirmeye benzer bu – kısa vadede bazen nankör, ama uzun vadede ödüllendirici bir iştir."

SİSTEMLERİ YENİDEN BİÇİMLENDİRMEK

Sandy kasırgası New York City bölgesinin büyük kısmını yerle bir ettikten kısa bir süre sonra, yeşil topluluk planlama hareketinin kurucusu ve şehirlere sistemler gözüyle bakan bir kitabın yazarı olan Jonathan F.P. Rose'la konuştum.[288] "İklim değişikliğinin ele almamız gereken ciddi bir uzun vadeli sorun olduğuna inanmak açısından bir dönüm noktasındayız," dedi. "Sandy'nin en kötü vurduğu yer Wall Street bölgesiydi. Bugünlerde iklim ısınmasını inkâr edenlerin sesi hiç duyulmuyor. Wall Street kültüründe üç aylık dönem uzun bir zamandır. Ama Sandy, çok daha uzak bir geleceği düşünmelerini sağlamış olabilir.

"Isıyı hapseden gazların üretimini bugün azaltırsak, iklimin serinlemeye başlaması en az üç yüz yıl, belki daha da fazla zaman alacaktır," diye ekledi Rose. "Şu anki ihtiyaçlarımıza ilişkin güçlü bilişsel önyargılarımız var ve çok uzak geleceği pek düşünemiyoruz. Ama en azından insani ve doğal sistemleri ne derece riske attığımızı fark etmeye başlıyoruz. Bizim şu anda liderliğe ihtiyacımız var. Büyük liderler, sistemler anlayışının getirdiği çok önemli uzak görüşe sahip olmalıdırlar."

İş dünyasını ele alalım. İş dünyasını uzak gelecek için yeniden

yaratmak, hisse sahiplerinden çalışanlara ve müşterilerden şirketin faaliyet alanındaki topluluklara, tüm paydaşların desteklediği ortak değerleri bulmak anlamına gelebilir. Bir şirketin performansının yalnızca paydaşları memnun eden üç aylık rakamları hedef almaya değil, bu tür paydaşların tümüne yarar sağlamaya yöneltilmesine bazıları "bilinçli kapitalizm" diyor (araştırmalar da bu daha geniş bakış açısını benimseyen Whole Foods ve Zappos gibi firmaların, mali açıdan tamamen kâr-yönelimli rakiplerinden daha iyi durumda olduğunu gösteriyor).[289]

Bir lider böylesi ortak değerleri etkili bir biçimde dile getirecekse, önce yürekten hissedilen yönlendirici vizyonu bulmak için kendi içine bakmalıdır. Bunun alternatifi, yöneticiler tarafından benimsenen, ama şirketlerinin (ya da kendilerinin) eylemlerince yalanlanan içi boş misyon bildirgelerinde görülebilir.

Büyük şirketlerin liderleri bile, zaman çerçeveleri çok küçükse uzun vadeli sonuçlar konusunda bir kör noktadan mustarip olabilirler. Gerçekten büyük olabilmek için, liderlerin odaklarını daha uzak bir ufuk çizgisine, hatta onlarca yıl ötesine doğru genişletmeleri, sistem anlayışlarınıysa çok daha keskince bir odağa almaları gerekir. Liderlikleri de sistemlerin kendilerini yeniden biçimlendirmelidir.

Bu, Unilever'in CEO'su Paul Polman'ı getiriyor aklıma; İsviçre'nin Davos kentindeki Dünya Ekonomi Forumu'nda birlikte bir panele katıldığımızda beni çok şaşırtmıştı. Fırsattan istifade, Unilever'in 2020'ye kadar çevresel ayak izini yarı yarıya azaltmayı amaç edindiğini duyurdu (2010 yılındaydık, yani o noktaya varması on yıl alacaktı). Övgüye değer, ama biraz sıkıcı bir hedefti bu: sosyal sorumluluk taşıyan pek çok şirket bunun gibi küresel ısınma hedefleri ilan ediyor.[290]

Ama sonrasında anlattıkları beni gerçekten sarstı: Unilever, küresel olarak yarım milyon küçük toprak sahibiyle bağlantı kurmak amacıyla, ham tarım maddelerini küçük çiftliklerden almayı taahhüt ediyor.[291] Söz konusu çiftçiler esas olarak çay yetiştiriyor, ama satın alma inisiyatifi aynı zamanda kakao, hurma yağı, vanilya, hindistancevizi şekeri, çeşitli meyve ve sebzeleri de kapsayacak. Söz konusu çifliklerse Afrika'dan Güneydoğu Asya ve Latin Amerika'ya kadar çeşitli bölgelerde, bazıları Endozya, Çin ve Hindistan'da bulunuyor.

Unilever yalnızca bu küçük çiftikleri tedarik zincirlerine bağlamayı

değil, ayrıca çiftçilik uygulamalarını bir üst seviyeye getirmelerine, böylece küresel piyasalarda güvenilir kaynaklar haline gelmelerine yardım eden Rainforest Alliance [Yağmur Ormanı İttifakı] gibi gruplarla birlikte çalışmayı da umuyor.[292]

Unilever'e göre, tedarik kaynaklarının bu şekilde çeşitlendirilmesi, gıda güvencesinin gelecekteki bir mesele olarak algılandığı çalkantılı bir dünyada riskleri azaltıyor. Çiftçilere göreyse, daha fazla gelir ve daha emin bir gelecek anlamına geliyor.

Polman, tedarik zincirinin bu yeniden düzenlemesinin, yerel tarım topluluklarına daha fazla para bırakmaktan, daha iyi sağlık durumu ve öğretime kadar bir dizi yarar sağlayacağını belirtti. Dünya Bankası, ekonomik gelişmeyi tetiklemenin ve kırsal alanlarda yoksulluğu azaltmanın en etkili yolu olarak, küçük çiftçilerin desteklenmesine işaret ediyor.[293]

Küçük çiftliklerden mal tedariki konusundaki bu Unilever inisiyatifinin başındaki Cherie Tan'a göre, "Gelişmekte olan piyasalarda dört düşük gelirli kişiden üçü, geçim kaynakları konusunda doğrudan ya da dolaylı olarak tarıma bağımlı." Dünyanın dört bir yanındaki tüm çiftiklerin yüzde seksen beşi bu küçük toprak sahibi sınıfına dahil, "yani büyük fırsatlar söz konusu."

Bir şirketi para kazanma makinesinden biraz fazlası olarak görürsek, orada çalışan insanlarla bağlantı ağını, içinde faaliyet gösterdiği toplulukları, alıcılarıyla müşterilerini ve geniş anlamda toplumu yok sayarız. Daha kapsamlı bir görüşe sahip liderler, bu ilişkilere de odaklanırlar.

Para kazanmak elbette önemlidir, ancak bu genişletilmiş pencereden bakan liderler nasıl para kazandıklarına dikkat eder, dolayısıyla seçimlerini farklı bir biçimde yaparlar. Kararları basit kâr/zarar hesaplamalarına indirgenmeyen bir mantığa dayanır – ekonomi dilinin ötesine geçer. Parasal getiriyi kamusal yararla dengelerler.[294]

Bu görüş çerçevesinde iyi bir karar, şu anki ihtiyaçların yanı sıra – gelecek kuşaklar dahil– daha geniş bir insan ağının ihtiyaçlarını da hesaba katar. Böylesi liderler ilham verirler: herkesin çalışmasına anlam ve tutarlılık kazandıran daha büyük bir ortak amacı dile getirir ve insanları duygusal açıdan, işleri konusunda kendilerini iyi hissettiren, onlara şevk veren ve rotada tutan ortak değerler aracılığıyla işe bağlarlar.

Sosyal ihtiyaçlara odaklanmak, insanların ihtiyaç duydukları şeylere yönelik genişletilmiş bir ilgi alanıyla birleşmişse, kendi başına inovasyonu teşvik edebilir. Küresel bir tüketim ürünleri şirketinin Hindistan bölgesindeki yöneticileri, köylü erkeklerin paslanmış usturalar kullanan berberler yüzünden kana bulandıklarını görerek, onların satın alabileceği kadar ucuz yeni usturalar üretmenin yollarını bulmuşlardır.[295]

Bu tür projeler, işin anlam taşıdığı, insanların tutkularını canlandıran örgütsel iklimler yaratır. O ucuz usturaları geliştirmiş olana benzer ekiplere gelince, onların emeklerinin, insanların kendilerini vererek mükemmel çalıştıkları ve yaptıkları şeyde anlam buldukları "iyi işler"e dönüşme olasılığı daha yüksektir.

BÜYÜK RESMİ GÖREN LİDERLER

Ben & Jerry's Ice Cream'de yıllardır olan bitenlere bakalım. En beğenilen tatlarından biri olan Sıcak Çikolata Soslu Brownie, çikolatalı keklerin dondurmaya ufalanmasını gerektiriyor. Ben & Jerry's, bu kamyonlar dolusu lezzetli kekleri Bronx'un yoksul bir mahallesinde bulunan Greyston Fırını'ndan alıyor. Fırın, bir zamanlar evsiz barksız olan, şimdi aileleriyle birlikte yakınlardaki düşük maliyetli toplu konutlarda yaşayan anne babalar dahil, iş bulmaya çalışan kişileri eğitip istihdam ediyor. Fırının mottosu şöyle: "Biz brownie'leri fırına vermeleri için insanları işe almayız. İnsanları işe almak için brownie'leri fırına veririz."

Böylesi tutumlar zorlu ikilemlerin gerektirdiği türdeki yeni düşünüşü temsil eder. Ama her gerçek çözümde gizli bir bileşen vardır: kendimizde, başkalarında, topluluk ve toplumlarımızda dikkat ve anlayışımızı artırmak.

Liderlerin insanları etkilemesi ya da ortak bir amaca ulaşmak için yol göstermesi anlamında, liderlik geniş bir yelpazeye yayılır. İster aile içinde olsun, ister sosyal medyada, bir kuruluşta ya da bir bütün olarak toplumda, öyle ya da böyle hepimiz birer lideriz.

Yeterince iyi lider, tek bir gruba yarar sağlamak için bir sistemin verili doğruları içerisinde faaliyet gösterir, bir misyonu gereğince icra eder, günün sorunlarını ele alır. Mükemmel liderse, bir misyonu tanımlar, birçok düzeyde harekete geçer ve en büyük sorunları ele alır. Mükemmel liderler, sistemleri oldukları gibi kabul etmeyip ne olabileceklerini görür

ve onları daha iyi yönde dönüştürmeye, en geniş çevreye yarar sağlamaya çalışırlar.

Bir de salt yeterliliğin ötesine geçip bilgeliğe ulaşan, yani belirli bir siyasi grup ya da işten çok, toplumun kendisi adına faaliyet gösteren şu ender bulunur kişiler var. Onlar ileriyi, çok ileriyi düşünmekte özgürdür. Diyafram açıklıkları tek bir grubun değil, geniş anlamda insanlığın refahını kapsar; insanları Biz ve Onlar olarak değil, Bizler olarak görürler. Gelecek kuşaklara bir miras bırakırlar; bunlar yüzyıl sonra ya da daha ileride anımsadığımız liderlerdir. Jefferson ve Lincoln'ü, Gandhi ve Mandela'yı, Buddha ve İsa'yı düşünün.

Bugünün berbat karmaşalarından biri de Antroposen [İnsan Çağı] paradoksudur: insani sistemler hayatı destekleyen küresel sistemleri adeta ağır çekim bir sistemler çöküşüne sürüklemektedir. Çözümler bulmak, İnsan Çağı düşünüşünü, daha iyi bir gelecek için rotayı yeniden belirlemek amacıyla bu sistemler dinamiği içerisindeki kaldıraç noktalarını anlamayı gerektirir. Zorluklar karmaşalara dönüştükçe, bu karmaşıklık düzeyi de günümüz liderlerinin karşısındaki öteki karmaşıklık katmanlarına eklenir.

Örneğin, yaşam tarzımızın sağlık ve çevre üzerindeki etkileriyle, dünyanın en zengin insanları en yoksul insanlarına orantısız sıkıntı yaşatıyor. Ekonomik sistemlerimizin kendisini yeniden yaratarak, yalnızca ekonomik gelişmeyi değil, insani ihtiyaçları da içine katmalıyız.

Dünyanın her yerindeki en zengin ve güçlülerle en yoksullar arasındaki gittikçe büyüyen uçurumu ele alalım. İktidar zenginlerin elinde olsa da, görmüş olduğumuz gibi bu statünün kendisi onları yoksulların gerçek durumuna karşı kör ederek, ıstıraplarına karşı kayıtsız bırakabiliyor. Öyleyse, iktidara doğruyu kim söyleyebilir?[296]

"Uygarlıklar, iktidara en yakın insanlara nasıl davrandıklarından çok, iktidardan –gerek ırk, din, cinsiyet, zenginlik ya da sınıf, gerekse zaman açısından– en uzak kişilere nasıl davrandıklarına göre yargılanmalıdır," diyor Larry Brilliant. "Büyük bir uygarlığın onlara da sevgi ve şefkat göstermesi gerekir."

Sağlıklı bir ekonominin canlılığı ve tatları insanlara çekici geliyor, ama o yaşam tarzlarını olası kılan rutinlerin cefa ve stresleri (ayrıca elbette, şu abur cubur yiyecekler denen harika ekonomik icat) yüzünden kötüleşen, diyabet ve kalp hastalığı gibi "uygarlık hastalıkları" da var. Dünyanın büyük bölümünde tıbbi hizmetleri herkese eşit derecede

ulaşılabilir kılmayı başaramadığımızdan, bu sorun şiddetleniyor.

Ayrıca eğitim ve fırsatlara erişim alanındaki eşitsizlikler, bir seçkin gruba ayrıcalık tanırken ötekileri baskı altında tutan ülkeler ve kültürler, başarısız olan ve birbiriyle savaşan derebeyliklere dönen uluslar gibi daimi sorunlar da var.

Bu denli karmaşık ve acil sorunlar, öz-farkındalığımızla davranış biçimimizi ve empatimizle şefkatimizi işleyen sistemlere ilişkin daha nüanslı bir anlayışla bütünleştiren bir sorun çözme yaklaşımı gerektiriyor.

Bu tür karışıklıkları ele almaya başlayabilmek için, çeşitli sistemlere odaklanan liderlere ihtiyacımız var: jeopolitik, ekonomik ve çevresel sistemler bunlardan sadece birkaçı. Ama dünya adına üzücü bir biçimde, pek çok lider bugünün acil sorunlarıyla uğraşırken, tür olarak karşı karşıya olduğumuz uzun vadeli zorluklar için gerekli bant genişliğinden yoksun kalıyor.

MIT Sloan İşletme Okulu'nda ders veren Peter Senge, şirketlere bir sistemler anlayışı kazandıran "öğrenen örgüt"ü geliştirdi.[297] "Sistemleri anlamanın temeli, zaman ufkunuzdur," dedi Senge bana. "Eğer çok darsa, temel geribildirim döngülerini görmezlikten gelip, uzun vadede işe yaramayacak kısa vadeli çözümler bulursunuz. Ama ufkunuz yeteri kadar genişse, işleyen kilit sistemlerin daha fazlasını görme şansına sahip olursunuz."

"Ufkunuz ne kadar genişse," diye ekledi Senge, "görebildiğiniz sistem de o kadar büyük olacaktır."

Ama küresel sistemler konulu bir MIT toplantısında Rebecca Henderson, "geniş ölçekli sistemleri dönüştürmek zordur," dedi. Henderson, Harvard İşletme Okulu'nda etik ve çevre dersleri veriyor ve çözümler aramak için bir sistemler çerçevesi kullanıyor. Örneğin, geridönüşümün "marjinlerdeki değişimi" temsil ettiğine, fosil yakıtlardan vazgeçmeninse tümüyle bir sistem değişikliğini temsil edececeğine işaret ediyor.

İşletme okulunda "kapitalizmi yeniden tasavvur etmek" konulu şaşırtıcı derecede rağbet gören bir ders veren Henderson, sözgelimi CO2 emisyonlarına doğru fiyat biçecek saydamlığı destekliyor. Saydamlık sayesinde piyasalar, o emisyonları azaltan her türlü aracı destekleyecektir.

Henderson'ın konuştuğu aynı küresel sistemler konulu MIT

toplantısında Dalai Lama, “Karar verenleri etkileyip, uzun vadede insanlık için önemli meselelere ilgi göstermelerini sağlamalıyız,” dedi, “yalnızca ulusal çıkarlarına değil,” çevresel kriz ve gelir dağılımındaki eşitsizlik gibi konulara da.

“Gelecekte birkaç yüzyıl sonrasını düşünme kapasitesine sahibiz,” diye ekledi Dalai Lama, “Yaşam süreniz içerisinde tamamlanmayacak olsa bile, işe başlayın. Bu kuşak dünyayı yeniden biçimlendirme sorumluluğunu taşıyor. Eğer çaba gösterirsek, amaca ulaşmamız mümkün olabilir. Şu anda umutsuz görünse bile, asla vazgeçmeyin. Coşku ve neşeyle, iyimser bir bakışla, olumlu bir vizyon sunun.”

Üçlü odak başarılı olmamıza yardım edebilir, ama hangi amaç doğrultusunda? Kendimize şunu sormalıyız: sahip olduğumuz yetenekleri tam olarak neye hizmet etmek için kullanıyoruz? Odağımız yalnızca kişisel amaçlarımıza –kendi çıkarımıza, anlık ödüle ve kendi küçük grubumuza– hizmet ediyorsa, uzun vadede hepimiz, tür olarak, yok olmaya mahkûmuz demektir.

Odağımızın en büyük merceği küresel sistemleri kapsar; güçsüzler ve yoksullar dahil, herkesin ihtiyaçlarını dikkate alır ve zaman içinde çok uzaklara bakar. Ne yapıyor ya daha hangi kararı veriyor olursak olalım, Dalai Lama motivasyonumuzu yoklamak için kendimize şu soruları sormamızı öneriyor:

Bu sadece benim için mi, yoksa başkaları için mi?

Birkaç kişinin yararına mı, yoksa pek çok kişinin mi?

Şimdi için mi, yoksa gelecek için mi?

283 Alvin Weinberg, torium bazlı reaktörleri destekliyordu, çünkü bunlar Fukuşima türündeki kazalara karşı bağışıktır; harcanan yakıtın uranyumdan çok daha kısa bir yarı ömrü vardır ve uranyumdan farklı olarak, nükleer silahlarda kullanılamaz. Torium reaktörlerini hayata döndürüp uranyum bazlı olanların yerine devreye almak için bir hareket söz konusudur. Bkz http://w.w.w.the-weinberg-foundation.org.

284 Alvin’in şimdiye kadar kamu önünde bu görüşü benimseyip benimsemediğini bilmiyorum. Bana gelince, enerji ihtiyaçlarımızın bir gün nükleer olmayan, kömür ya da fosil yakıtlara dayalı olmayan sistemler tarafından karşılandığını görmeyi tercih ederim.

285 Alvin Weinberg, “Social Institutions and Nuclear Energy,” Science, 7 Temmuz 1972, s. 33.

286 Ulusal Zekâ Konseyi, “Global Trends 2025: A Transformed World,” Kasım 2008.

287 Bunların ikisi de vaka çalışması olabilirdi (ama değildir) Ronald Heifetz ve Marty Linsky dışında, Leadership on the Line (Boston: Harvard Business Review Press, 2002). Heifetz'in uyarlamalı liderlik kuramı, liderleri kamu yararına olduğunda bu tür popüler olmayan duruşlar benimseye teşvik ediyor ve kaçınılmaz direnişi idare etmenin akıllıca yollarını öneriyor.

288 Jonathan Rose, The Well-Tempered City, 2014'te yayımlanacak.

289 Jim Collins klasik yapıtı Good to Great'te benzer bir savunu yapıyor (New York: HarperBusiness, 2001). Collins'in "Beşinci Düzey" dediği liderler uzun vadeli görüşü benimseyip, sürdürülebilir değişimi yaratırlar. Sadece üç aylık getiri için değil, onyıllar boyunca sürecek bir zenginlik peşinde koşarlar; yalnızca hissedarları değil, pek çok paydaşı işe dâhil eder, çalışanlarda gurur ve sadakat duygusu yaratırlar. İnsanları ikna eden bir vizyonla ve muazzam bir odak ve irade gücünün kurumsal eşdeğeriyle bağlılık telkin eder, kendileriyse alçakgönüllü kalırlar.

290 Dünya çapında 750 CEO'yla yapılan bir Accenture anketi, yüzde 90'ının şirket hedefi olarak sürdürebilirliği desteklediğini ortaya çıkardı. Bkz http://www.accenture.com/us-en/Pages/insight-un-global-compactreports.aspx.

291 Unilevler doğrudan çifçilerden değil, daha çok tedarikçiler aracığıyla satın alıyor ve tedarikçiler ağını küçük çiftçilerin güçlü ağlarını içerecek şekilde genişletecek.

292 Bu daha iyi kâr anlamına gelecek olsa da, kârların tam olarak ne olabileceği mahsulden mahsule ve mevsimden mevsime değişecek.

293 Dünya Bankası, "The Future of Small Farms: Synthesis Report," Dünya Gelişim Raporu, 2008, http://wdronline.worldbank.org/worldbank/a/ nonwdrdetail/87.

294 Whole Foods Market'in CEO'su John Mackey, bu görüşün öncü ve ana sözcüsü oldu ve onu "bilinçli kapitalizm"in bir parçası olarak görüyor. Mackey, uzun bir ilkeler listesi çerçevesinde, örneğin, en düşük maaşlı Whole Foods çalışanlarından yalnızca 14 kat fazla bir maaş alıyor; orada satılan balıklar okyanusların biyoçeşitliliğini eksiltmeyecek şekilde özenle seçiliyor. Bkz John Mackey ve Raj Sisodia, Conscious Capitalism (Boston: Harvard Business Review Press, 2013). Bu görüş çağın ruhunu yakalamıştır. Bkz, örn., Rosabeth Moss Kanter, "How Great Companies Think Differently," Harvard Business Review, Kasım 2011, s. 66-78.

295 Beş rupilik ustura Hindistan'daki en ucuz ustura değil, ama bu çoğu kişinin ödeyebileyeceği bir fiyat. Ellen Byron, "Gillette's Latest Innovation in Razors: The 11-Cent Blade," Wall Street Journal, 1 Ekim 2010.

296 Müteveffa danışman Elliott Jacques, iş düzeylerinin kabaca zaman ufuklarına bağlı göründüğünü savunurdu. Tezgâhtarlık ya da polis memurluğu gibi işler, ona göre bir günlük ya da üç aylık bir zaman ufkunda düşünmeyi teşvik eder; ustabaşılar ve küçük işletme sahipleriyse üç ay ila bir yıl ilerisini düşünmeye eğilimlidir. Küçük şirketlerin CEO'ları ve daha büyük şirketlerin

bölüm başkanları on yıl sonrasına kadar uzağı görebilirler. Küresel şirketlerin CEO'ları ise onlarca yıl sonrasını düşünmelidir. Bkz Art Kleiner, "Elliott Jacques Levels with You," Strategy + Business, First Quarter, 2001.

297 Peter Senge's en iyi bilinen kitabı The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization'dır (New York: Doubleday Business, 1990).

TEŞEKKÜR

Bu kitap, bir kısmı konuştuğum kişiler olmak üzere, çok sayıda kaynaktan gelen bir dizi bilgiyi birleştiriyor. Onların içgörüleri bu konudaki düşünüşümü zenginleştiriyor; bu cömert kişilerin adlarını kitap boyunca andım. İsim vererek bahsettiklerim dışında, öncülükleri, ilginç haberleri, öyküleri, e-postaları, gözlemleri ve fazlası için aşağıdaki kişilere teşekkür borçluyum:

Steve Arnold, Polaris Venture Partners; Rob Barracano, Champlain College; Bradley Connor, MD, Weill Cornell Tıp Merkezi; Toby Cosgrove, Cleveland Clinic; Howard Exton-Smith, Oxford Change Management; Larry Fink, BlackRock; Alan Gerson, AG International Law; Roshi Bernie Glassman, Zen Peacemakers; Bill Gross, Idealab; Nancy Henderson, The Academy at Charlemont; Mark Kriger, BI Norveç İşletme Okulu; Janice Maturano, Bilinçli Liderlik Enstitüsü; David Mayberg, Boston Üniversitesi; Charles Melcher, The Future of Storytelling; Walter Robb, Whole Foods Market; Peter Miscovich, Jones Lang LaSalle; John Noseworthy, Mayo Clinic; Miguel Pestana, Unilever; Daniel Siegel, UCLA; Josh Spear, Undercurrent; Jeffrey Walker, MDG Health Alliance; Lauris Woolford, Fifth Third Bank; Jeffrey Young, Cognitive Therapy Center of New York. Public Shool 112'de beni nazikçe ağırlayan Tom Roepke'ye ve dikkatli geribildirimi için Mind and Life İnstitute'tan Wendy Hasenkamp'a özel teşekkürler. Bu listede istemeden atlanmış olanlara da teşekkür ederim.

Dünya Ekonomi Forumu'nun Liderlik Konseyi ile Cambridge Bilinçli Liderlik grubunun üyelerine düşünceli içgörüleri için minnettarım. Kilit noktaların bir diğer kaynağı da (direktörlerinden biri olduğum) akademik araştırmacıların ve örgüt tabanlı uygulamacıların küresel bir ağı olan, Kuruluşlarda Duygusal Zekâ Araştırması Konsorsiyumu'yla yaptığım hararetli görüşmeler oldu.

Ayrıca, bir liderlik geliştirme değerlendirmesi olan Duygusal ve Sosyal Yeterlilik Envanteri'nin (ESCI) geliştirilmesinde bana eşlik eden,

Hay Group’taki meslektaşlarımın yaptığı çalışmalardan henüz yayımlanmamış verileri de topluyorum. Londra’daki Hay Group’tan Yvonne Sell’e ve Boston’daki Hay Group’tan Ruth Malloy’a, bu araçla ilgili araştırmaları için çok teşekkür ederim.

Her zamanki gibi, eski dostum ve güncel sinirbilim verileri konusundaki kaynağım Richard Davidson’a özel bir teşekkür borçluyum. Asistanım Rowan Foster, bazen gözden uzak kalan araştırma makalelerini arayıp bulmakta ve işlerin rayından çıkmamasını sağlamakta gözüpek davrandı.

Eşim Tara Bennett-Goleman ise bitmez tükenmez bir anlayış ve içgörü, esin ve sevgi kaynağı oldu.

KAYNAKLAR

DANIEL GOLEMAN

Daha fazla bilgi için: www.DanielGoleman.info

Daniel Goleman ile bağlantı için: Contact@danielgoleman.info

Bu kitaba iki işitsel yönerge seti eşlik ediyor: “Cultivating Focus: Techniques for Excellence” [Odağı Geliştirmek: Mükemmellik Teknikleri] ve “Focus for Kids: Enhancing Concentration, Caring and Calmness” [Çocuklar için Odak: Yoğunlaşmayı, Özeni ve Sakinliği Artırmak]. Bkz www.MoreThanSound.net.

Örgütler

Daniel Goleman, akademisyenler ve kurumsal uygulamacılar arasında araştırmayı teşvik eden, Rutgers Üniversi’ndeki Örgütlerde Duygusal Zekâ Araştırması Konusunda Ortak Çalışma’nın eş direktörüdür: www.creio.org.

Daniel Goleman, Dalai Lama ile bilim insanları arasındaki görüşmelere ev sahipliği yaparak başlamış olan ve şu anda düşünsel yöntemler konulu araştırmaları teşvik etmek dahil, bir dizi inisiyatifi bulunan Zihin ve Yaşam Enstitüsü’nün kurucusu ve yönetim kurulu üyesidir.

Daniel Goleman, şu anda Chicago’daki Illinois Üniversitesi’ndeki Akademik, Sosyal ve Duygusal Öğrenim Ortak Çalışması’nın kurucularındandır. Bu çalışma, okullarda sosyal/duygusal öğrenim için en iyi uygulama kurallarını belirlemiştir ve programlar konusundaki değerlendirme araştırmalarını teşvik etmektedir: www.casel.org.

BİLİNÇLİLİK KONUSUNDA ENFORMASYON

Jon Kabat-Zinn’in Massachusetts Üniversitesi Tıp Merkezi’nde

kurduğu Tıp, Sağlık Hizmetleri ve Toplumda Bilinçlilik Merkezi, sağlık hizmetleri ve tıp alanında, ayrıca hastane sistemi ve terapi gibi farklı alanlarda bilinçlilik tabanlı stres azaltmanın şu anda yaygın olarak kullanmasında itici güç olmuştur: www.umassmed. edu/cfm.

Eğitimde Bilinçlilik; Sistemler ve Çevre: bunların ikisi de Garrison Enstitüsü'ndeki programlardır. www.garrisoninstitute.org.

Sistemler ve Sürdürülebilirlik, Peter Senge'nin Society for Organization Leearning [Örgütsel Öğrenme Derneği]ndeki programlardan biri olmuştur: www.solonline.org.

Sistemler perspektifi içerisinden ve yaşam döngüsü analizinin kılı kırk yaran merceğinden bakılan ekolojik saydamlık, New Earth Vakfı'nda birçok yöne ayrıldı, özellikle de tedarik zincirlerindeki işletmeden işletmeye ekolojik saydamlık platformu olan Earthster; çevre üzerindeki etkilerimizi izlemenin pozitif bir yolu olan Handprinter; tedarik zincirinde sosyal adaletsizlik ya da işçilere kötü davranış gibi konuları tanımlayan Social Hotspots gibi: www.newearth.info.

Bilinçli Liderlik, Chad-Meng Tan'ın Google'daki çalışmasından türeyen ürünün odağıdır: Search Inside Yourself Leadership Institute. www.siyli.org.

TAVSİYE EDİLEN KİTAPLAR VE İŞİTSEL MALZEMELER

Teresa Amabile ve Steven Kramer, The Progress Principle. Boston: Harvard Business Review Press, 2011.

Tara Bennett-Goleman, Emotional Alchemy. New York, NY: Three Rivers Press, 2002.

Tara Bennett-Goleman, Mind Whispering: A New Map to Freedom from Self-Defeating Emotional Habits. San Francisco: HarperOne, 2013.

Mirabhai Bush, Mindfulness at Work I (audiotape). Northampton, MA: MoreThanSound Productions, 2013.

Thomas H. Davenport ve John C. Beck, The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business. Boston: Harvard Business Review Press, 2002.

Richard J. Davidson ve Sharon Begley, The Emotional Life of Your Brain: How Its Unique Patterns Affect the Way You Think, Feel, and Live – and How You Can Change Them. New York: Plume, 2012.

Jean Decety ve William Ickes (der..), The Social Neuroscience of Empathy. Cambridge, MA: The MIT Press 2011.

K. Anders Ericsson, ed., The Road to Excellence: The Acquisition of Expert Performance in the Arts and Sciences, Sports and Games. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1996. Eugene T. Gendlin, Focusing. New York: Bantam Books, 1982.

Bill George, Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value. Hoboken, NJ: Jossey-Bass, 2004.

Daniel Goleman, Ecological Intelligence. New York: Random House, 2009.

Daniel Goleman, Leadership: The Power of Emotional Intelligence. Northampton, MA: MoreThanSound Productions, 2012.

Daniel Goleman, Relax (audio tape). Northampton, MA: MoreThanSound Productions, 2012.

Daniel Goleman, Social Intelligence. New York: Bantam Books, 2006. (Sosyal Zekâ. İstanbul: Varlık Yayınları, 2007.)

Jon Kabat-Zinn, Wherever You Go, There You Are. New York: Hyperion, 2005.

Daniel Kahneman, Thinking, Fast and Slow. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2013. (Hızlı ve Yavaş Düşünmek. İstanbul: Varlık Yayınları, 2014).

Linda Lantieri, Building Emotional Intelligence: Techniques to Cultivate Inner Strength in Children. Boulder, CO: Sounds True, 2008.

Michael Posner ve Mary Rothbart, Educating the Human Brain. Washington, DC: American Psychological Association, 2006.

Daniel J. Siegel, The Mindful Brain: Reflection and Attunement in the Cultivation of Well-Being. New York: W. W. Norton & Company, 2007.

John D. Sterman, Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World. New York: McGraw-Hill, 2000.

Chade-Meng Tan, Search Inside Yourself. The Unexpected Path to Achieving Success, Happiness (and World Peace). San Francisco: HarperOne, 2012.

YAZAR HAKKINDA

Daniel Goleman, New York Times'da bilim muhabiri olarak çalıştı, on üç kitap yazdı ve profesyonel gruplarla iş dünyasından izleyicilere, ayrıca üniversite kampuslarında sık sık konuşma yapıyor.

Yale Üniversitesi Çocuk Araştırmaları Merkezi'ndeki (şu anda Chicago'daki Illinois Üniversitesi'nde) Akademik, Sosyal ve Duygusal Öğrenim Ortak Çalışması'nın kurucuları arasında yer aldı. Massachussets'da yaşıyor.