Rolf Dobelli

İyi Yaşama Sanatı

Mutluluğa Giden Şaşkınlık Verici 52 Yol



PEGASUS

"Rolf Dobelli farklı alanlara ait fikirleri ustalıkla bir araya getiriyor. Bilim ile edebiyatı zeki bir şekilde birleştiriyor."
Joshua Greene

"*İyi Yaşama Sanatı* anlaşılır, zekice ve ikna edici bir üslupla yazılmış."
Gerhard Schröder

"Bu kitap bize doğru düşünmenin yolunu gösteriyor. Nasıl iyi yaşanacağına dair paha biçilmez tavsiyeler veriyor."
James R. Flynn

"Dobelli bu eserinde yalnızca gözlerimizi açmakla kalmıyor, bizi uyandırıyor da. Keskin bir bilimsel akıl ile etkileyici bir felsefi yaklaşımı bir araya getiriyor ve yüzeysel olanla asla yetinmiyor. Rolf Dobelli'nin kitabını gördüğünüz yerde alın ve bir daha elinizden bırakmayın!"
Tenley E. Albright

"*İyi Yaşama Sanatı*'nı yalnızca okumakla kalmadım, her kelimenin tadını çıkardım."
Frank Elstner

"Rolf Dobelli modern ve bilimsel sonuçları, ilgi uyandıran ve heyecan verici bir şekilde ifade etme konusunda büyüleyici bir yeteneğe sahip."
Bruno S. Frey

"Avrupa'nın en zeki düşünürlerinden ve yazarlarından biri kesinlikle Rolf Dobelli'dir."
Matt Ridley

"Rolf Dobelli dünyanın en iyi fikirlerini tespit edip onları öyle başarılı bir şekilde düzenliyor ki ortaya çıkan sonuç tek tek fikirlerin kendisinden daha değerli oluyor."
Jonathan Haidt

Pegasus Yayınları: 2514

İyi Yaşama Sanatı
Rolf Dobelli
Özgün Adı: Die Kunst des guten Lebens: 52 überraschende Wege zum Glück

Yayın Koordinatörü: Yusuf Tan
Editör: Ecem Aycan Öztoplar
Düzelti: Halûk Kürşad Kopuzlu
Kapak Uygulama: Pınar Yıldız

Baskı-Cilt: Alioğlu Matbaacılık
Sertifika No: 45121
Orta Mah. Fatin Rüştü Sok. No: 1/3-A
Bayrampaşa/İstanbul
Tel: 0212 612 95 59

1. Baskı: İstanbul, Nisan 2022
ISBN: 978-605-299-804-5

Türkçe Yayın Hakları © PEGASUS YAYINLARI, 2022
Copyright © Piper Verlag GmbH, München, 2017
İllüstrasyonlar: El Bocho

Bu eserin Türkçe yayın hakları Piper Verlag ve
ONK Ajans Fikir ve Sanat Eserleri A.Ş. aracılığıyla alınmıştır.

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

Yayıncı Sertifika No: 45118

Pegasus Yayıncılık Tic. San. Ltd. Şti.
Gümüşsuyu Mah. Osmanlı Sk. Alara Han
No: 11/9 Taksim / İSTANBUL
Tel: 0212 244 23 50 (pbx) Faks: 0212 244 23 46
www.pegasusyayinlari.com / info@pegasusyayinlari.com

pegasusyayinlari pegasusyayinevi pegasusyayinlari Pegasus Yayınları

Rolf Dobelli

İYİ YAŞAMA SANATI

Mutluluğa Giden Şaşkınlık Verici 52 Yol

İllüstrasyonlar: El Bocho

Almancadan çeviren:
Anıl Alacaoğlu

PEGASUS YAYINLARI

Eşim Sabine
ve ikizlerimiz Numa ve Avi için

İçindekiler

Önsöz 11

1. Zihinsel Muhasebe 15
2. Hatayı Hızla Düzeltme Becerisi 21
3. Ant İçmek 27
4. Karakutu Düşünme Modeli 33
5. Anti-Randıman 39
6. İyi Yaşamanın Negatif Sanatı 45
7. Yumurtalık Piyangosu 51
8. İçebakış Yanılgısı 57
9. Özgünlük Tuzağı 63
10. Beş Saniyede "Hayır" Demek 69
11. Odaklanma Yanılsaması 75
12. Satın Aldığınız Şeylerin Buhar Olup Uçması 81
13. *Fuck-You-Money* 87
14. Yeterlilik Çemberi 93
15. Sürekliliğin Sırrı 99
16. Çağrının Diktası 105
17. İyi Şöhret Hapishanesi 111
18. "Tarihin Sonu" Yanılsaması 117
19. Hayatın Küçük Anlamı 123
20. İki Benliğiniz 129
21. Anı Hesabı 135
22. Hayat Hikâyeleri Yalan Hikâyeleridir 141

23. Güzel Bir Ölümdense İyi Bir Yaşam 147
24. Kendine Acıma Girdabı 153
25. Hedonizm ve Eudaimonia 159
26. Haysiyet Çemberi - 1. Kısım 165
27. Haysiyet Çemberi - 2. Kısım 171
28. Haysiyet Çemberi - 3. Kısım 171
29. Kaygı Defteri 183
30. Fikir Volkanı 189
31. Zihinsel Kale 195
32. Kıskançlık 201
33. Tedbirlilik 207
34. Zihinsel Afet Çalışması 213
35. Dikkat Tuzağı 219
36. Daha Az Okumak ama Prensip Gereği İki Kat Okumak 225
37. Dogma Tuzağı 231
38. Zihinsel Çıkarma İşlemi 237
39. Derinlemesine Düşünmenin Azami Noktası 243
40. Başkasının Ayakkabısı 249
41. Dünyayı Değiştirme Yanılsaması - 1. Kısım 255
42. Dünyayı Değiştirme Yanılsaması - 2. Kısım 261
43. "Adil Dünya" İnancı 267
44. Kargo Kültü 273
45. Kendi Kulvarında Koşan Kazanır 279
46. Silahlanma Yarışı 285
47. Marjinal Biriyle Arkadaş Olun 291
48. Sekreter Problemi 297
49. Beklenti Yönetimi 303

50. Sturgeon Yasası 309
51. Alçakgönüllülüğe Övgü 315
52. İçsel Başarı 321

Sonsöz 327
Teşekkür 332
İllüstratör 335
Ekler 336

ÖNSÖZ

Antik çağlardan beri, yani en az 2500 yıldır –ama muhtemelen çok daha uzun zamandır– insanlar dönüp dönüp kendilerine iyi yaşamın ne olduğu sorusunu sordular: Nasıl yaşamalıyım? İyi bir yaşam nasıl kurulur? Kaderin rolü nedir? Paranın rolü nedir? İyi yaşam düşünce yapısı ya da kişisel tutumla mı ilgilidir, yoksa mesele bundan daha ziyade hayattaki somut hedeflere ulaşmak mıdır? Mutlu olmak için uğraşmak mı, yoksa mutsuz olmaktan kaçınmak mı daha iyidir?

Her nesil bu soruları yeniden soruyor. Cevaplar da aslında sürekli hayal kırıklığı yaratıyor. Neden? Çünkü insanlar her zaman *tek bir* ilke, *tek bir* öğreti, *tek bir* prensip arıyorlar. Ama iyi yaşamın böyle bir "altın kuralı" yok.

Son yıllarda birçok farklı alanda sessiz sedasız bir düşünce devrimi yaşandı. Bilimde, politikada, ekonomide, tıpta ve başka birçok alanda dünyanın büyük bir fikirle ya da bir avuç ilkeyle kavranamayacak kadar karmaşık olduğu anlaşıldı. Dünyayı anlayabilmek için farklı farklı düşünce yöntemlerinden oluşan bir alet çantasına ihtiyaç

duyuyoruz. Tam olarak böyle bir alet çantasına günlük yaşam için de ihtiyacımız vardır.

Son iki yüz yıl içinde artık sezgisel olarak kavrayamadığımız bir dünya yarattık. Bu yüzden de kullanabileceğimiz zihinsel araç gereçlerden ve düşünce yöntemlerinden oluşan sağlam bir kaynağa sahip olmadığımız takdirde girişimciler, yatırımcılar, menajerler, doktorlar, gazeteciler, sanatçılar, bilim insanları, politikacılar, sizin ve benim gibi insanlar hayat yolunda tökezleriz.

Düşünce yöntemlerinden ve farklı tutumlardan oluşan bu birikimi isterseniz "hayatın işletim sistemi" olarak da adlandırabilirsiniz. Ama ben bunu eski moda bir alet çantasına benzetmeyi tercih ediyorum. Her durumda asıl nokta şu: Zihinsel araç gereçler, bilgiden daha önemlidir. Paradan, ilişkilerden, hatta zekâdan bile daha önemlidir.

Ben iyi bir yaşam için gerekli zihinsel araç gereçlerimi birkaç yıl önce toplamaya başladım. Bunu yaparken klasik antik döneme ait, kısmen unutulmuş düşünce biçimlerinden oluşan bir hazineye ve psikolojik araştırmalardan edindiğimiz en güncel bilgilere başvurdum. Eğer isterseniz bu kitabın konusunu "yirmi birinci yüzyıl için klasik yaşam felsefesi" olarak görebilirsiniz.

Yıllardır hayatın önüme çıkardığı irili ufaklı problemlerle baş etmek için bu araç gereçleri her gün kullanıyorum. Bu süre zarfında hayatım neredeyse her bakımdan daha iyiye gittiği için (saçlarımın daha az gür, gülme çizgilerimin daha fazla olması mutluluğumu

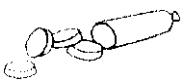
azaltmıyor) size bu araç gereçleri temiz bir vicdanla ve şiddetle tavsiye edebilirim: Bu 52 zihinsel araç gereç size iyi bir yaşamı garanti etmeyebilir ama bunu kesinlikle çok daha mümkün hale getirecektir.



1

ZİHİNSEL MUHASEBE

Kaybı nasıl kazanca dönüştüreceğiniz



Bilmem gerekirdi. Bern otoyol çıkışına pusu kurmuş gri bir radar cihazı vardır. Yıllardır orada durur. Aklımdan ne geçiyordu bilmiyorum. Radar flaşı beni düşüncelerimden sıyırdı ve hız göstergesine şöyle bir bakınca durum onaylanmış oldu: Hız sınırını en az yirmi kilometre aşmıştım ve ortalıkta günah keçisi olabilecek başka hiçbir araç yoktu.

Ertesi gün Zürih'te bir polisin arabamın cam sileceğine bir ceza makbuzu iliştirdiğini uzaktan gördüm. Kabul, arabayı yasaya aykırı şekilde park etmiştim. Çünkü otopark doluydu ve acelem vardı ve yine çünkü Zürih şehir merkezindeki yasal park yerlerinin sayısı ancak Antarktika'daki şezlong sayısı kadardı. Bir an için arabaya doğru koşmayı düşündüm. Dağılmış saçlarımla, soluk soluğa polisin önünde durduğumu, ona durumumu izah etmeye çalıştığımı hayal ettim. Ama

yıllar içinde insanın böyle davranarak kendisini ancak gülünç duruma düşüreceğini öğrendiğim için olduğum yerde kaldım. Öyle bir durumda insan kendini ufalmış hisseder, sonrasında da uykuları kaçar.

Önceden ceza makbuzları beni çileden çıkarırdı, bugünse cezaları yüzümde bir gülümsemeyle ödüyorum. Ödemeyi de bağış hesabımdan yapıyorum. Oraya iyi amaçlar için kullanmak üzere belirli bir miktar para ayırdım - bu iyi amaçlara trafik cezaları dâhil. Bu basit numaraya psikolojide *mental accounting* (zihinsel muhasebe) denir. Aslında burada klasik bir mantık hatası vardır: İnsanlar parayı nasıl kazanırlarsa öyle harcarlar. Örneğin, sokakta yüzlük bir banknot bulursanız harcarken daha rahat davranır, çalışıp didinerek kazandığınız paraya kıyasla çok daha hızlı, çok daha kolay harcarsınız. Ceza makbuzu örneği böyle bir mantık hatasını nasıl lehinize çevirebileceğinizi gösteriyor. İç huzurunuz adına, kasıtlı olarak kendinizi kandırırsınız.

Yoksul bir ülkede seyahat ettiğinizi ve cüzdanınızın kaybolduğunu hayal edin. Kısa bir süre sonra cüzdanı içindeki her şeyle beraber buluyorsunuz, nakit para hariç. Bu olayı hırsızlık olarak mı görürsünüz, yoksa muhtemelen sizden daha kötü durumda olan bir insana yapılmış bir bağış olarak mı? Elbette paranızın çalındığı gerçeğini düşüncelerinizle değiştiremezsiniz. Ama olayın anlamı ve durumun yorumu üzerinde sizin kontrolünüz vardır.

İyi bir yaşam sürmek olguları yapıcı bir şekilde yorumlamakla ilgilidir. Ben hep dükkânlardaki, restoranlardaki fiyatların üzerine kafadan yüzde elli koyarım.

Bir çift ayakkabının ya da menüer soslu dil balığının bana gerçekte ne kadara mal olduğunu böyle hesaplarım - gelir vergisini de hesaba katarak. Mesela bir kadeh şarap 10 avroysa, o zaman bunu karşılayabilmek için 15 avro kazanmam gerekiyordur. Bu benim için harcamalarımı kontrol altında tutmamı sağlayan güzel bir zihinsel muhasebe yöntemidir.

Otel ücretlerimi de önceden ödemeyi tercih ederim. Böylece Paris'te geçirilen romantik bir hafta sonunun, işin sonunda karşıma çıkan bir faturayla mahvolmasına izin vermem. Nobel Ödüllü Daniel Kahneman'ın *peak-end rule*[1] ismini verdiği kurala göre insan, tatilinin zirve noktasını ve bitiş noktasını hatırlar, gerisini unutur. Bu etkiyi yirminci bölümde daha yakından inceleyeceğiz. Yani tatilin bitiş noktası, burnu havada Fransız bir resepsiyonistin yürüyüş emri verircesine uzattığı ve muhtemelen sırf aksansız Fransızca konuşamadığınız için kasıtlı olarak eklediği anlaşılmaz ek ücretlerle dolu bir faturadan ibaretse anılarınız bundan zarar görür. Bu yüzden bu taktik psikolojide *precommitment*, yani ön taahhüt olarak bilinir: önce öde, sonra tüket - harcanan parayı daha kolay unutabilmeye yarayan bir zihinsel muhasebe metodu.

Vergilerimi de aynı kayıtsızlıkla öderim. Sonuçta vergi sistemini tek başıma kökünden değiştiremem. Ben de güzel memleketim Bern'in sunduğu imkânları Kuveyt'in, Riyad'ın sundukları ile Monako'nun tıklım

1 (İng.) Zirve-uç kuralı. (yay. n.)

tıkış beton çölü ya da Ay'ın yüzeyiyle kıyaslarım - gelir vergisi olmayan gürültülü yerlerle. Sonuç: Bern'de kalmayı tercih ederim. Üstelik vergi meseleleri yüzünden pek cazip olmayan yerlere taşınan insanlar, dar kafalı ve sinirliymiş gibi bir izlenim bırakırlar ki bu da *iyi bir yaşam* için kötü bir temeldir. İlginçtir, şimdiye kadar böyle insanlarla yaptığım bütün işler kötü bitti.

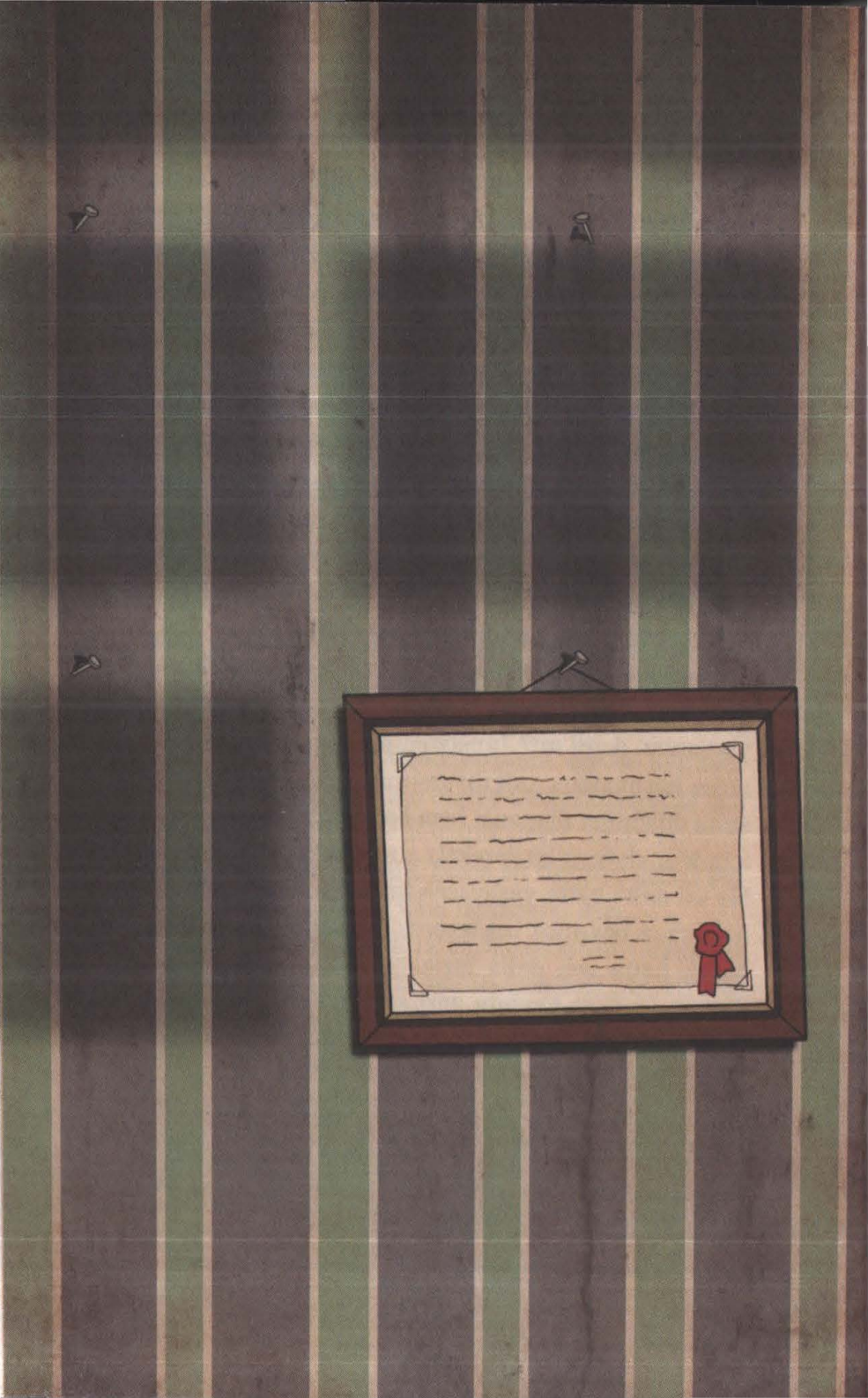
Paranın mutlu etmediği herkesçe bilinen bir gerçektir ama size tavsiyem fiyatlardaki hafif tutarsızlıklar yüzünden oturup kara kara düşünmeyin. Bir bira her zamankinden iki avro daha pahalıymış ya da iki avro daha ucuzmuş - artık bunu hiç umursamıyorum. Çünkü paradan değil, gerginlikten tasarruf ediyorum. Kaldı ki hisse senetlerimin değerlerindeki bir dakikalık dalgalanma bile iki avrodan çok daha fazla. DAX[2] binde bir oranında düşse ona da tepki vermem. Siz de aynısını yapın: Bir miktar para yatırın, hiç umursamayacağınız kadar cüzi bir miktar; para olarak değil, beyaz gürültü olarak gördüğünüz bir para. Böyle bir tutumla hiçbir şey kaybetmezsiniz, hele de içsel dengenizi asla.

Bir gün -o zamanlar kırk yaşlarındaydım- uzun bir ateizm döneminden sonra, bütün azmimle son bir kez Tanrı arayışına girdim. Einsiedeln Manastırı'nın sevgili Benedikten rahipleri beni birkaç haftalığına misafir ettiler. Dünyevi meşguliyetlerin dışında geçirdiğim o zamanı anımsamaktan hâlâ keyif alırım - televizyonsuz, internetsiz, kalın manastır duvarları sayesinde cep telefonu sinyalinin olmadığı günler. Sessizliğin tadını

2 (*Deutscher Aktienindex*) Alman Birleşik Borsa Endeksi. (ç. n.)

en çok çıkardığım anlar yemek zamanlarıydı çünkü yemek sırasında katı bir konuşma yasağı vardı. Oraya giderek Tanrı'yı bulamadım gerçi ama bunun yerine bir zihinsel muhasebe sırrı buldum; bu seferki parayla değil, zamanla ilgiliydi. *Refektorium*'da (manastırda yemekhaneye böyle deniyor) çatal bıçaklar, yirmi santim uzunluğunda küçük, siyah bir tabutun içinde duruyordu. Yemeğin başında tabutun kapağı kaldırılıyor, içinden özenle kumaşa sarılmış çatal, kaşık, bıçak alınıyordu. Mesaj şuydu: Aslında zaten ölüsün, sonrasında gelen her şey senin için birer hediye. *Mental accounting*'in en iyi hali. Ben de zamanıma kıymet vermeyi ve onu sinirlenerek ziyan etmemeyi öğrendim.

Kasada sıra beklemekten, dişçinin bekleme odasında zaman öldürmekten ve trafikte kalmaktan nefret ediyorsunuz, değil mi? Tansiyonunuz anında 15'e çıkıyor, stres hormonları salgılıyorsunuz. Sinirlenmek yerine şunu düşünün: Zamanla hem bedeninizi hem ruhunuzu için için yiyecek bu gereksiz sinir harpleri olmazsa tam bir yıl daha uzun yaşayacaksınız. Bu hediye bir yıl da hayatınız boyunca bekleyerek harcadığınız bütün zamanı, hatta çok daha fazlasını telafi edecek. Özetle: Zaman ve para kaybını geri alamazsınız ama onu yeniden yorumlayabilirsiniz. Hayatta karşılaşabileceğiniz bütün durumlar için bir kutu dolusu zihinsel muhasebe püf noktası edinin; göreceksiniz, mantık hatalarından kaçınma konusunda ne kadar idmanlı olursanız, ara sıra bilinçli olarak bir mantık hatası yapmak o kadar eğlenceli olur - tabii kendi iyiliğiniz için.



2

HATAYI HIZLA DÜZELTME BECERİSİ

Kusursuz planın neden olmadığı



Frankfurt'tan New York'a giden bir uçaktasınız. Sizce uçak, yolun yüzde kaçında rotasında gidiyor? %90? %80? %70? Doğru cevap: Hiçbir zaman. Pencere kenarına oturur, kanatların ucundaki dalgalanmayı izlerseniz kanat kenarlarının huzursuzluğunu görebilirsiniz - onlar rotayı durmaksızın düzeltmek için varlar. Otomatik pilot saniyede binlerce kez uçağın olduğu yer ile olması gereken yer arasındaki sapmayı hesaplar ve ana kumandaya düzeltme talimatı gönderir.

Ben otomatik pilotu olmayan küçük uçakları uçurmaktan çok keyif alıyorum, o zaman bu ufacık düzeltmeleri kendi ellerimle yapmam gerekiyor. Kumanda kolunu bir saniyeliğine bile elimden bıraksam yönümden sapıyorum. Araba kullananlar bilir bunu: İp gibi dümdüz bir

otobanda bile çizgiden çıkmadan ya da kaza tehlikesini göze almadan elinizi direksiyondan çekemezsiniz.

İşte bizim hayatımız da bir uçak ya da bir araba gibi işliyor. Gerçi biz başka türlü olmasını çok isterdik: planlanabilir, öngörülebilir, sorunsuz bir hayat. O durumda sadece plana ve ideal başlangıç pozisyonuna odaklanmamız gerekirdi. En başından her şeyi -eğitimimizi, kariyerimizi, aşk ve aile yaşantımızı- kusursuz şekilde ayarlardık, sonunda da planlandığı gibi hedefimize ulaşırdık. Ama sizin de bildiğiniz gibi hayat böyle ilerlemiyor. Hayatımız sürekli türbülansa giriyor, biz de olası bütün rüzgârlarla ve öngörülemez hava değişimleriyle boğuşuyoruz. Yine de güzel havalarda uçan pilotlar kadar saf davranıyoruz. Bizler planların önemini abartıyor ve sistematik şekilde hata düzeltmenin öneminiyse küçümsüyoruz.

Hobi uçaklarını uçurmaktan şunu öğrendim: Kalkış o kadar da önemli değildir, önemli olan kalkıştan sonra hata düzeltme becerisidir. Doğa milyarlarca yıldır bunun zaten farkında. Hücreler bölünürken genetik materyallerde sürekli kopyalama hatası yapılır. Her hücrenin içinde bu hataları sonradan düzeltecek moleküller bulunur. DNA onarımı dediğimiz bu sistem olmasaydı kanser hücreleri vücudumuzda çoğaldıktan saatler sonra ölürdük. Bağışıklık sistemimiz de aynı ilkeyle çalışır. Oluşabilecek tehlikeler önceden teşhis edilemez olduğu için bir ana plana göre hareket etmez. Kötücül virüsler ve bakteriler sürekli mutasyon geçirirler, dolayısıyla savunma ancak hataları sürekli olarak düzeltmekle mümkündür.

Birbiriyle son derece uyumlu iki kişinin kusursuz görünen evliliklerinin bittiğini bir kez daha duyarsanız bu defa çok da şaşmazsınız. Bu, bir "planı gözde büyütme" vakasıdır. Aslında beş dakikadan daha uzun süre ilişki yaşamış herkesin bilmesi gereken bir şeydir bu: Sürekli bir iyileştirme ve onarım yapılmayan hiçbir şey yürümez. Her ilişkinin sürekli olarak bakımı yapılmalıdır. En sık karşılaştığım yanlış anlaşılma şudur: İyi yaşam, bir durumdur. Yanlış. İyi bir yaşam, ancak onu durdurmadan yeniden düzenleyerek sürdürülebilir.

Peki hatalarımızı düzeltme, gözden geçirme konusunda neden bu kadar isteksiziz? Çünkü her onarımı planlama hatası olarak görüyoruz. Kendimize, "Görünüşe bakılırsa plan işe yaramadı," diyoruz. Afallayıp üzülüyor, kendimizi başarısız olarak görüyoruz. Oysa gerçek başkadır: Bir plan hiçbir zaman kusursuz işlemez, eğer olur da siz hiçbir düzeltme yapmadığınız halde gerçekleşirse o zaman bir mucize gerçekleşti demektir. Daha sonra Amerika başkanı olan Amerikalı General Dwight Eisenhower'ın sözü şöyledir: "Plan hiçbir şeydir. Planlama her şey." Önemli olan sabit bir plan değil, tekrarlanan yeniden planlamadır ve bunun sonu hiç gelmez. Kendi birlikleri düşman birlikleriyle çarpışırken Eisenhower bütün planların kullanım dışı olduğunu çoktan anlamıştı.

Devlet anayasaları, bir devletin diğer bütün yasalarının üzerine inşa edildiği temel yasalardır. Buna uygun olarak onların her dönemde geçerli olması beklenir. Fakat anayasalar bile düzeltilmeden varlıklarını sürdüremezler. Amerika Birleşik Devletleri'nin anayasası 1787'den

beri yirmi yedi kez gözden geçirildi. İsviçre Konfederasyonu'nun federal anayasası 1848'de hazırlanan ilk taslağından bu yana iki kez tamamen, onlarca kez de kısmen revize edildi. 1949'da oluşturulan Alman anayasası da bugüne dek tam altmış kez yeni gerekliliklere göre uyarlandı. Bu utanılacak bir şey değil, tam tersine son derece mantıklıdır. Hataları düzeltme becerisi, işleyen bütün demokrasilerin temelidir. Mesele doğru erkeği ya da doğru kadını seçmek değil (ya da başka bir deyişle "doğru planı"), yanlış erkeği ya da yanlış kadını kan dökülmeden evvel bırakabilmektir. Demokrasi bir düzeltme mekanizması inşa etti ve bütün yönetim biçimleri içinde bunu yapan tek sistem oldu.

Maalesef diğer alanlarda kendimizi düzeltmeye çok daha az istekliyiz. Eğitim sisteminin büyük bir kısmı tek bir plan üzerine kurulu: Kitabi bilgiye ve diplomaya öyle önem veriliyor ki hayattaki en önemli şey, okulu mümkün olan en iyi şekilde bitirip iş yaşamına mümkün olan en iyi şartlarla başlamak gibi görünüyor. Halbuki diploma ile mesleki başarı arasındaki bağ giderek zayıflıyor. Diğer yandan hata düzeltme becerisi önem kazanıyor ama bunun okullarda öğretildiği de söylenemez.

Karakter gelişiminde de aynı şeyi görmek mümkündür. Olgun ve bilge olarak tanımlayacağınız en az bir kişi muhakkak tanıyorsunuzdur. Sizce bu kişiyi bu kadar bilge yapan bir plan, kusursuz bir soy, örnek alınası bir aile ya da birinci sınıf bir eğitim midir, yoksa hata düzeltme becerisi ve hayatı boyunca karşılaştığı kişi-

sel eksiklikleri ve sıkıntıları üzerinde sürekli olarak çalışması mıdır?

Özetle: Hataları düzeltmenin ayıp olduğu görüşünü bir kenara bırakmak gerekir. Kim kendisini erkenden düzeltirse, uzun süre kusursuz bir plan üzerinde çalışıp boş yere onun işlemesini uman kişiye karşı avantajlı durumda olacaktır. İdeal bir meslek eğitimi yoktur. Tek bir olası yaşam amacı yoktur. Kusursuz bir girişim stratejisi, müthiş kazançlı bir portföy, doğru tek bir iş yoktur. Bunların hepsi efsanedir. Doğru olan şudur: Bir planla başlar, onu düzelterek ilerlersiniz. Dünya karmaşıklaştıkça başlangıç noktanız önemsizleşir. Bu yüzden bütün kaynaklarınızı kusursuz plana yatırmayın, ne iş ne de özel yaşamınızda. Bunun yerine yanlış giden şeyleri daima gözden geçirerek hata düzeltme becerinizi hızla ve kendinizi kötü hissetmeden geliştirin. Bu satırları Word'ün 14.7.1. versiyonunda yazıyor olmam tesadüf değil. 1.0. versiyonu uzun zamandır satılmıyor.


12
1
2
3
4
5
6
10
11

3

ANT İÇMEK

Strateji olarak esnek olmamak



İspanyol fatih Hernán Cortés 1519'da Küba'dan Meksika sahiline ulaşır. Hiç vakit kaybetmeden Meksika'yı İspanya kolonisi, kendisini de koloninin valisi ilan eder. Sonra da kendi gemilerini batırıp hem kendisinin hem de birliklerinin geri dönme ihtimalini ortadan kaldırır.

Ekonomik açıdan bakarsak Cortés'in verdiği kararın hiçbir mantığı yoktur. Geri dönmeyi niye daha en baştan ihtimal dışında tuttu? Alternatiflerden neden vazgeçti? Oysa ekonominin temel ilkelerinden biri şudur: Seçenekler ne kadar çoksa o kadar iyidir. Peki o zaman Cortés seçme hakkından neden feragat etti?

Yılda iki-üç kez zorunlu iş yemekleri için dünya çapında bir holdingin CEO'suyla buluşurum. Yemekten sonra hiçbir zaman tatlı istemeyişi yıllardır dikkatimi çekmiştir. Kısa bir süre öncesine kadar bu davranışını mantıksızlık ve zevk düşmanlığı olarak görürdüm. Prensip

olarak tatlıdan neden vazgeçilir ki? Neden duruma göre karar verilmez? Dahası bu karar neden kilo sorunundan, ana yemeğin doyuruculuğundan ya da tatlının iştah açıcılığından bağımsız olarak verilir? Aslında yemekten sonra tatlıyı reddetmek, vatanına geri dönüş ihtimalini yok etmek kadar trajik değildir. Ancak ilk bakışta ikisi de aynı derecede gereksizdir.

Dünya çapında en önemli işletme uzmanlarından biri olan Harvardlı profesör Clayton Christensen, *Yenilikçinin İkilemi* isimli çoksatan kitabıyla bilinir. İnançlı bir Mormon olan Christensen hayatını *antlarla* geçirir - ant, bilindiği gibi verilmiş olan ama bozulmayacak bir söz için kullanılan eski bir kelimedir. Eğer ant kulağınıza çok tozlu geldiyse siz "mutlak adanmışlık" ifadesini kullanın. Ama ben eski kavramların hayranıyım çünkü "adanmışlık" bugünlerde çoğunlukla abartıyla ve ikiyüzlülükle kullanılıyor (*"Biz dünyayı daha iyi bir hale getirmeye kendimizi adadık"* gibi), üstelik bir kurum değil, kişiler ant içebilir.

Clayton Christensen gençlik yıllarında birçok yöneticinin, ekonomik bağımsızlıklarını kazandıkları hayatlarının ikinci yarısını ailelerine adayabilmek için hayatlarının ilk yarısını kariyerleri uğruna kurban ettiğini gözlemlemiş. Saçma olansa o zamana kadar bu ailelerin ya parçalanması ya da çoktan yok olup gitmeleriymiş. Christensen da ant içip hafta sonları çalışmayacağına, çalıştığı günlerde de akşam yemeğini evinde, ailesiyle

yiyeceğine dair Tanrı'ya yemin etmiş. Ki bu da bazı günler sabahın üçünde işe gitmesini gerektirmiş.

Bunu ilk duyduğumda Clayton Christensen'ın bu tutumunu mantıksız, inatçı ve kârsız buldum. İnsan neden bu kadar katı olur? Neden duruma göre davranmaz? Bazen insanın hafta sonu çalışması gerekir, bunu da pazartesi ve salı günüyle telafi eder. Esneklik değerli bir şeydir, hele de her şeyin değişip durduğu böyle bir çağda.

Bugünse farklı düşünüyorum. Esneklik önemli konularda bir avantaj değil, tam tersine bir tuzaktır. Cortés, tatlı düşmanı CEO ve Clayton Christensen: Üçü de esnek bir tutumla erişemeyecekleri uzun vadeli amaçlara radikal tavırları, esnek olmayışlarıyla ulaştılar. Peki neden böyle oldu? İki sebebi var. Birincisi: Duruma göre sürekli yeniden karar vermek zorunda olanlar iradelerini kaybederler. *Decision fatigue* ("karar yorgunluğu"), bu duruma karşılık gelen bilimsel bir kavramdır. Bir sürü karar almaktan yorulan beyin, en rahat seçeneği seçer – yani çoğunlukla en kötü seçeneği. Ant içmek o yüzden bu denli anlamlıdır. Ant içtiğinizde her seferinde iyi ve kötü yanlarını tartmanız gerekmez. Kararınız zaten hazırdır ve siz de zihinsel enerjiden tasarruf edersiniz.

Esnek olmamanın kıymetli bir şey olmasının ikinci nedeni itibar kazandırmasıdır. Belirli konularda ısrarla dikbaşlı davranarak tarafınızı ve neyin pazarlığa açık olmadığını gösterirsiniz. Bağımsız görünür, belirli bir dereceye kadar dokunulmaz olursunuz. Soğuk savaş sırasında karşılıklı olarak verilen gözdağlarının temeli

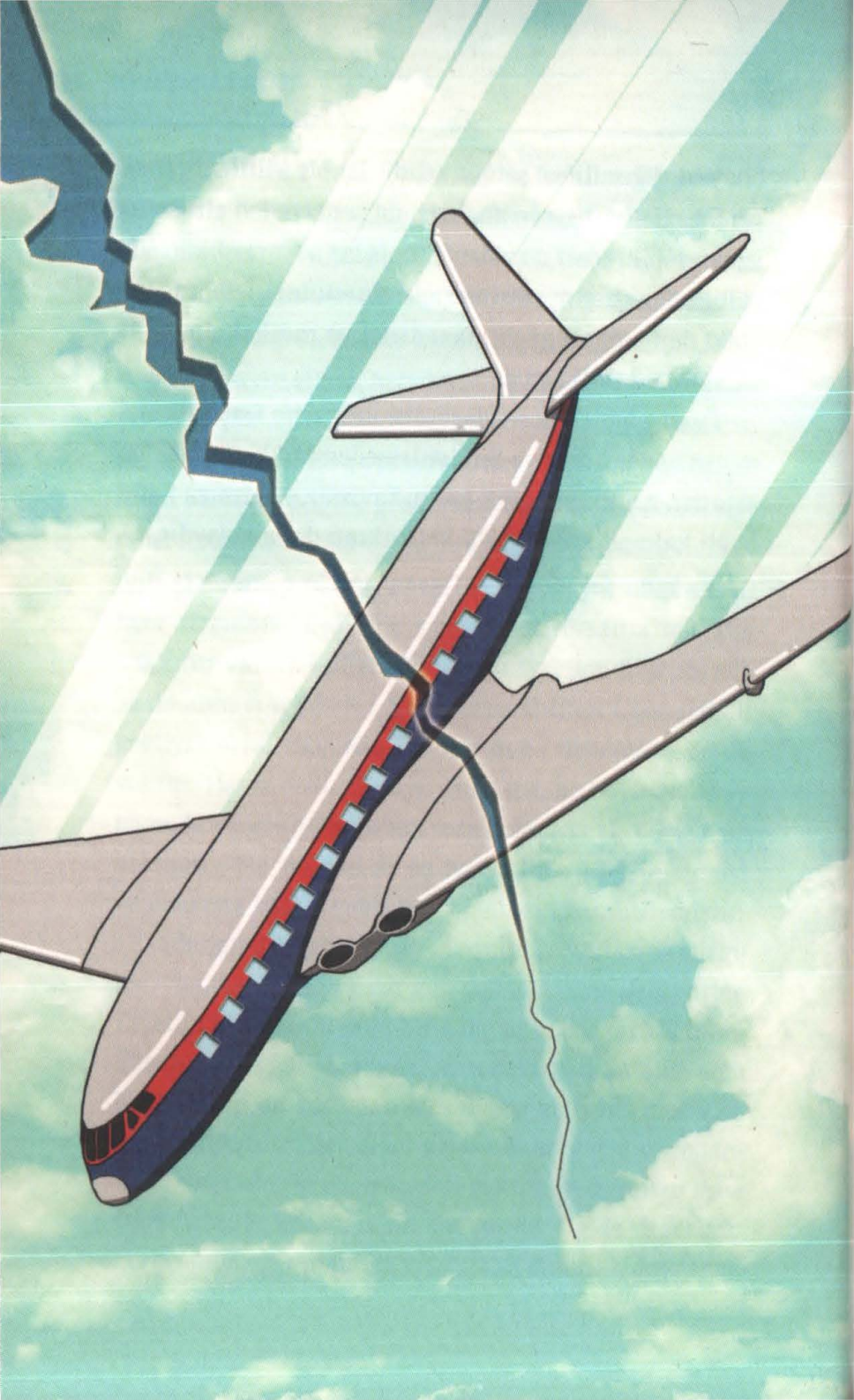
buydu. ABD de Sovyetler Birliği de taraflardan birinin nükleer silahlarla saldırması halinde diğerinin anında karşılık vereceğini biliyordu. Bunun düşünülecek, duruma göre kararı yeniden tartacak bir tarafı yoktu. Kırmızı düğmeye basıp basmama kararı baştan verilmişti. Düğmeye ilk basan olmak neredeyse bir seçenek bile değildi.

Devletler için geçerli olan sizin için de geçerlidir. İçtiğiniz anda göre yaşamakta ısrarcı olursanız -dışarıdan nasıl görünürse görünsün- insanlar zamanla sizi rahat bırakacaklardır. Örneğin, efsanevi yatırımcı Warren Buffett prensip olarak pazarlık olasılığını düşünmez. Eğer firmanızı Buffett'a satmak istiyorsanız tek atış hakkınız vardır. Buffett ya firmayı önerilen fiyattan alır ya da almayı reddeder. Şayet firma Buffett'a çok pahalı geldiyse fiyat düşürüp bir kez daha denemeye gerek yoktur. Hayır dediyse hayır demiştir, bu böyle kalır ve bunu da herkes bilir. Buffett esnek olmayışıyla böyle nam salmıştır, bir yandan da en iyi teklifi en başta almayı ve önemsiz işlerle vakit harcamamayı garantilemiştir.

Adanmışlık, ant içmek, koşulsuz uyulan prensipler - bunlar kulağa basit gibi gelebilir ama değildirler. Diyelim ki dinamit dolu bir kamyonla tek şeritli, dümdüz bir yolda gidiyorsunuz. Aynı şekilde dinamitle dolu bir kamyon da karşıdan size doğru geliyor. Önce kim geri çekilecek? Eğer diğer şoförü daha güçlü bir adanmışlığınız olduğuna, asla geri çekilmeyeceğinize ikna edebilirseniz kazanan siz olursunuz. Bu da diğerinin geri çekileceği anlamına gelir (tabii mantıklı davranan

biriyse). Eğer diğer şoföre kendinizi bir kilitle direksiyona bağladığınızı ve anahtarı da pencereden attığınızı ispatlayabilirseniz o zaman müthiş bir adanmışlık içinde olduğunuzun sinyalini vermiş olursunuz. İşte ant içişiniz de bu denli güçlü, inandırıcı ve radikal olmalı ki sinyaliniz etkili olsun.

Özetle: Esneklik sevdasından vazgeçin. Esneklik sizi mutsuz eder, yorar ve fark ettirmeden sizi hedefinizden saptırır. Andınıza sadık kalın. Tavizsiz. Andınıza %100 bağlı kalmak sadece %99 kalmaktan daha kolaydır.



4

KARAKUTU DÜŞÜNME MODELİ

Gerçekliğin sizin duygularınızla ilgilenmemesi ya da her düşüşün hayatınızı neden daha iyi kıldığı

İngiliz yapımı De Havilland Comet 1, dünyanın seri şeklinde üretilen jet motorlu ilk yolcu uçağıdır. 1953 ve 1954 yıllarında Comet 1'lerde bir dizi gizemli kaza yaşandı; uçaklar havada parçalandı. Bir uçak Kalküta'daki havaalanından kalktıktan hemen sonra düştü. Sonra başka bir uçak Elba Adası'nın üzerinden geçerken ikiye ayrıldı. Birkaç hafta sonra bir Comet 1, Nepal'e varmak üzereyken denize düştü. Üç olayda da sağ kurtulan olmadı. Filoya uçuş yasağı getirildi. Ama hiç kimse düşüşlerin sebebini bulamadı, bunun üzerine uçuş yasağı kaldırıldı. Ne var ki uçaklar yeniden kullanılmaya başlandıktan sadece iki hafta sonra bir uçak (yine) Nepal'e varmak üzereyken düştü. Bu kaza Comet 1'lerin nihai sonu oldu.

Nihayetinde hatanın Comet 1'in kare biçimindeki pencerelerinde olduğu anlaşıldı. Pencere köşelerinde

ufacık çatlaklar oluşuyor, bu çatlaklar tüm gövdeye yayıldığı için sonunda uçağın parçalanmasına yol açıyordu. Uçak yolcularının bugün sadece yuvarlak köşeli pencerelerden bakabilmesinin sebebi budur. Ancak bu olaylar çok daha önemli başka bir sonuç doğurdu: Kaza araştırmacısı David Warren, bütün uçakların içine parçalanması neredeyse mümkün olmayan bir uçak yazıcısı (daha sonra karakutu adını aldı) yerleştirmeyi önerdi, bu fikir sonunda uygulamaya kondu. Karakutu saniyede binlerce veri kaydeder -kokpitteki pilotların konuşmaları dâhil- ve düşüşün sebeplerine dair net analizler yapılmasını sağlar.

Hataları uçak endüstrisi kadar ciddiye alan başka bir branş yoktur. Kaptan Sullenberger, Hudson Nehri'ne sansasyon yaratan bir iniş yapmak zorunda kaldıktan sonra şunları yazmıştır: "Havacılığa dair bildiğimiz her şeyi, var olan her kuralı, her prosedürü birilerinin, bir yerlerde düşmesine borçluyuz." Her düşüş gelecekteki uçakları daha güvenli hale getirir. Bu prensip -*karakutu düşünme modeli* adı verilebilir- hayatın diğer alanlarına uyarlanabilecek harika bir düşünme yöntemi. Karakutu düşünme modeli kavramı, tamamı bu düşünme yöntemine adanmış olan aynı isimli kitabın yazarı Matthew Syed'e aittir.

İnsanlarsa uçak endüstrisinin tam zıddıdır. Mesela birkaç yıl önce 100 avroluk hisse senetleri aldığınızı düşünün. Şimdiki değeriyse sadece 10 avro. Aklınızdan ne geçer? Elbette hisse değerlerinin toparlanmasını umar, hatta bunun için dua edersiniz. Ya da şirketin

yöneticilerine lanet okursunuz. Veya öfkenizi dindirmek için içkiye sarılırsınız. Gerçeği kabul edip kendi uçak yazıcısını analiz etmekse yalnızca çok az insanın yapacağı bir iştir. Oysa şu iki şey son derece gereklidir: 1) tümden kabul etmek ve 2) karakutu düşünme modeli. Tam olarak bu sırayla.

Peki banka hesabınızdaki eksi bakiye? O sizin kendinizi nasıl hissettiğinizden tamamen bağımsız olarak orada öylece duruyor. Patrona öfkeli bir e-posta mı attınız? Giden gitti artık, öfke patlamanızı haklı çıkarmak için kaç kadeh şarap içtiğiniz önemli değil. Aynı şekilde içinizde oluşan kanser hücresi de sizin dileklerinizle hiç mi hiç ilgilenmez.

Londra School of Economics'ten psikolog Paul Dolan kilo alan insanların odak noktasının giderek kaydığını, kilolarıyla neredeyse hiç ilgisi olmayan şeyleri boşladıklarını söyler - mesela işlerini. Neden? Çünkü odak noktasını kaybetmek kilo vermekten daha kolaydır. Ama gerçekler sizin odak noktanızla zerre kadar ilgilenmiyor, çıkarlarınız ya da motivasyonunuzla da. Dünya hakkında ne düşündüğünüz, nasıl hisler içerisinde olduğunuz dünyanın hiç umurunda değil. Beyninizin gerçekliği görmenizi engelleyen bu tür taktiklerine engel olun.

"Kendini aldatmaktan kurtulmak güvenilir ve uzun ömürlü bir mutluluğun vazgeçilmez koşuludur" diye yazar Bertrand Russell. Gerçi bu biraz abartılıdır çünkü güvenilir ve uzun ömürlü mutluluk diye bir şey yoktur. Ama Russell'ın haklı olduğu bir şey vardır: Kendini aldatmak ile iyi bir yaşam sürmek birbiriyle uyumlu

şeyler değildir. Hoşunuza giden bir gerçeği kabul etmek kolaydır. Ama hoşunuza gitmeyen şeyleri de kabul etmeniz gerekir – *özellikle de* hoşlanmadığınız şeyleri. "Piyesleri başarılı olmayan oyun yazarı, oyunlarının kötü olduğu savını soğukkanlılıkla karşılamalıdır." Tiyatro oyunu yazmıyor olabilirsiniz fakat eminim kendi hayatınızdan buna benzer örnekler aklınıza gelecektir. Mesela yabancı dil öğrenme konusunda yetenekli olmayabilirsiniz. Belki kötü bir yöneticisinizdir, belki doğuştan atletik bir vücudunuz yoktur. Bunu göz önünde bulundurun – sonra da bundan doğacak sonuçları.

Eksiklikleri, yenilgileri ve düşüşleri tümden kabullenmek – peki bu nasıl olacak? Eğer yalnız kalmışsak bunları yapmakta zorlanırız. Çünkü diğer insanları sıklıkla, kendimizi gördüğümüzden daha net görürüz. Bu yüzden de başkaları bizde sık sık hayal kırıklığı yaratırken, biz kendimizde çok nadiren yaratırız. Ama çirkin de olsa size gerçeği göstereceğine güvendiğiniz bir eşiniz ya da arkadaşlarınız varsa çok iyi durumdasınız demektir. Yine de beyniniz çirkin gerçekleri güzelleştirmeye çalışacaktır. Fakat zamanla diğer insanların yargılarını ciddiye almayı öğrenebilirsiniz.

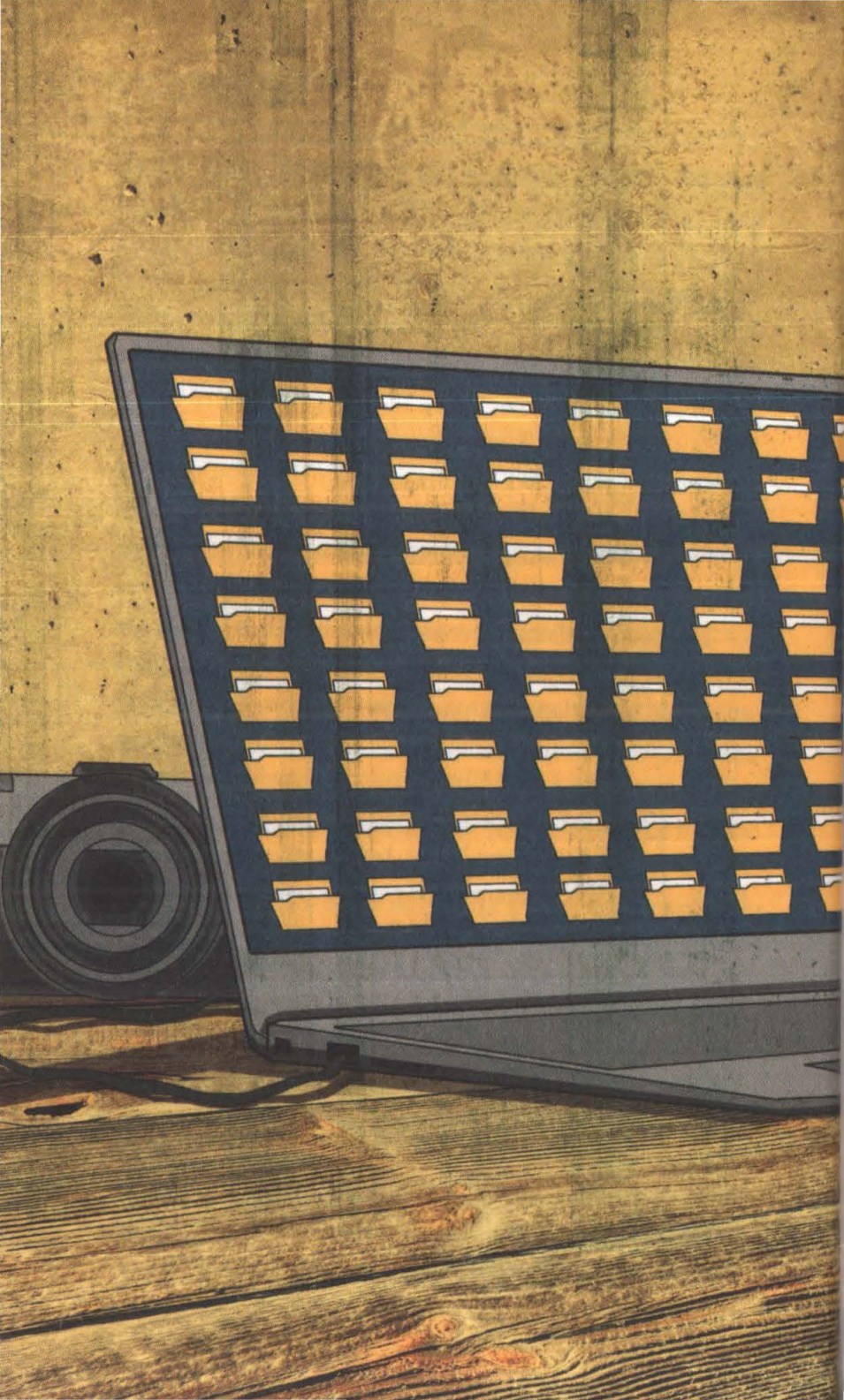
Tümden kabullenmenin dışında, yukarıda bahsettiğim üzere bir de karakutuya ihtiyacınız vardır. Kendi karakutunuzu yapın. Önemli bir karar vermeniz gerektiğinde aklınızdan geçenleri bir yere not edin; varsayımları, düşünce akışını, vardığınız sonuçları. Eğer hayatınızın kararının yanlış olduğu ortaya çıkarsa uçak yazıcınıza bakın (tabii düşüşe dayanıklı bir şey olmasına gerek

yok, not defteri yeterli) ve sizi yanlış karara tam olarak hangi düşüncelerin sürüklediğini analiz edin. Bu kadar basit. Nedenlerini anlayabildiğiniz her düşüş, hayatınızı daha iyiye götürecektir. Olur da nerede hata yaptığınızı açıklayamazsanız dünyayı ya da kendinizi anlamamışsınız demektir. Başka bir deyişle: Düşüşün nedenini açıklayamıyorsanız bir daha düşersiniz. Analiz konusunda ısrarcı olun, karşılığını alacaksınız.

Ayrıca şunu da ekleyeyim: karakutu düşünme modeli yalnızca özel yaşamınızda değil, iş yaşamınızda da işinize yarar. Hatta bütün şirketlerin standart uygulaması olmalıdır.

Tümden kabullenmek ve karakutu düşünme modeli tek başlarına yeterli değildir. Hataya sebebiyet veren şeyleri gelecekte tekrarlamamanız gerekir. Warren Buffett'ın iş ortağı Charlie Munger şöyle der: "Bir sorunu çözmeye çalışmak yerine kördüğüm olana kadar bekliyorsanız o zaman o sorunu hak edecek kadar aptalsınızdır." Hatanın sonuçları ortaya çıkana kadar beklemeyin. Yazar Alex Haley şu uyarıyı yapar: "Siz gerçeği yakalamazsanız, gerçek sizi yakalar."

Özetle: Gerçekleri kabullenin, tümüyle kabullenin. Özellikle de hoşunuza gitmeyen gerçekleri. O an için çok zor olsa bile bunu yapın. Sonrasında ödüllendirileceksiniz. Yaşamak kolay bir iş değildir. İyi bir yaşam sürerken bile başarısızlıkların üstesinden gelmeniz gerekecek. Ara sıra düşmekte sorun yok. Önemli olan şey düşüşün sebeplerini öğrenmeniz, sonra da bu sebepleri ortadan kaldırmanızdır. Sorunlar muhteşem bir Bordeaux şarabı değildir, yani yıllandırıldıkça güzelleşmeyecekler.



5



ANTİ-RANDIMAN

Zaman tasarrufu yapanların neden zaman hırsızları oldukları

Otomobil. Yürüyerek ya da at arabasıyla gitmeye kıyasla verimlilik konusunda büyük bir atılımdı, buna hiç şüphe yok. Saatte 6 kilometre hızla yürümek ya da 15 kilometre hızla tahtaların ve taşların üzerinde sallana sallana gitmek yerine, bugün otobanda rahat rahat 160 kilometre hızla (Almanya'da) gidebiliyoruz. Üstelik hiç sıkıntı çekmeden. Yol her zaman açık olmasa bile. Peki sizce arabanızın gerçekte ulaştığı ortalama hız ne kadar yüksektir? Okumaya devam etmeden önce tahmininizi bu sayfanın köşesine not edin.

Hesabı nasıl yaptınız? Muhtemelen bir yılda katettiğiniz kilometre sayısını, arabanızı bir yılda kullandığınız tahmini saat sayısına böldünüz. Bütün araç bilgisayarları da böyle hesaplıyor zaten. Benim Rover Discovery'mde durum saatte ortalama 50 kilometre. Ama bu hesap yanlıştır. Çünkü şunlar da göz önüne alınmalıdır: 1) Arabayı

satın alabilmek için çalışılan süre 2) Araç sigortasını, bakımını, benzinini ve trafik cezalarını karşılayabilmek için çalışılan süre 3) 1 ve 2'yi yapabilmek için arabanın kullanıldığı süre, trafik sıkışıklıkları dâhil. Katolik rahip Ivan Illich ABD'deki araçlar üzerinden işte tam olarak bunu hesapladı. Sonuç mu? Amerika'da kullanılan bir aracın ortalama hızı saatte 6 kilometre, yani yürüme hızı kadar. Yetmişli yıllarda ABD'de yaşayan insan sayısı bugüne oranla %40 daha azdı ama otoban ağı aynı büyüklükteydi. Dolayısıyla bugünkü hız ortalaması kesinlikle saatte 6 kilometrenin bile altında.

Illich bu etkiye *counterproductivity* (Almancası *Antiproduktivität*, yani "anti-randıman" ya da daha basit bir deyişle "verimlilik karşıtı") ismini verdi. Bu kavram, teknolojik birçok aletin ilk bakışta zaman ve para tasarrufu sağlıyormuş gibi göründüğü ama tüm kalemler hesaplandığında tasarrufun uçup gittiği anlamına gelir. Siz araba kullanmayı çok seviyor olabilirsiniz. Fakat anti-randıman sizi karar vermeye zorlayan, çevresinden dolaşıp geçmeniz gereken bir tuzaktır.

Buna örnek: e-posta. Tek başına bakıldığında dâhiyane bir buluş. E-posta yazıp yollamak müthiş hızlı bir şeydir, üstelik bedava. Ne var ki görünüş aldatıcıdır. Her e-posta adresine filtrelenmesi gereken istenmeyen e-postalar gelir, gerekli olup olmadıklarını anlamak için bunların yine de okunmaları gerekir. Korkunç bir zaman israfı. Daha doğru hesaplayabilmek için bilgisayarın ya da akıllı telefonun maliyetini de masraf olarak hesaba eklemek gerekir, tabii bir de yazılım güncellemeleri için

harcanan zaman var. Tahmini bir hesapla bir e-posta neredeyse bir avroya geliyor - hemen hemen klasik bir mektubun masrafı kadar.

Mesela sunumlar: Bir sunum -yönetim kuruluyla yapılan toplantıda ya da müşterilere hazırlanan bir sunum- eskiden mantıklı bir şekilde sıralanmış bir dizi argümandan oluşurdu. Elle not almak yeterli olur, en fazla duvara yansıtılan birkaç satırla zenginleştirilirdi. 1990'da PowerPoint satışa sunuldu. Sonra bir anda milyonlarca yönetici, daha doğrusu yönetici asistanı milyonlarca saatini sunum hazırlamaya harcadı; sunumlarına göz alıcı renkler, tuhaf yazı karakterleri ve olmazsa olmaz şu komik sayfa değiştirme efektlerini eklediler. Net kazanç: sıfır. Bir anda herkes PowerPoint kullanır olduğu için etkileyiciliği de kısa sürede söndü. Tipik bir *silahlanma yarışı etkisi* (bkz. 46. Bölüm). Verimsizliğin bedeli yazılımı çözmek, bitmek bilmeyen güncellemelere yetişmek, sunum sayfalarını biçimlendirmek ve süslemek için ziyan edilen milyonlarca saatlik bir çalışmaya mal oldu. PowerPoint verimliliği artıran bir yazılım olarak bilinir. Aslında anti-randıman yazılımı dense daha isabetli olurmuş.

Verimsizliğin ve randımansızlığın etkileri bizim için beklenmedik olabilir fakat biyologlar bunlara hiç şaşırmaz. Çünkü doğa bu etkilerin milyonlarca yıldır farkındadır. Rakipleriyle bir tür estetik silahlanma yarışına girip kendini daha uzun, daha güzel tüylerle donatan bir erkek tavus kuşu, randımansızlığın etkisini en geç bir tilkiyle karşılaştığı anda hissetmeye başlar.

Tüyleri ne kadar uzun, ne kadar görkemliyse dişi tavus kuşunun karşısındaki şansı o denli artar – aynı şekilde haydutlar tarafından fark edilme ihtimali de. Bu yüzden milyonlarca yıl içinde, cinsel çekicilik ile hayatta kalmayı sağlayan sadelik arasında bir denge kurulmuştur. Fazladan birkaç santim uzayan her tüy randımansızlığı doğurur. Aynı şey geyik boynuzları ve ötücü kuşların şakıma yeteneği için de geçerlidir.

O halde randımansızlığa karşı gardınızı alın. Onları ancak ikinci bakışta görebilirsiniz. Ben kendimi sadece *tek bir* dizüstü bilgisayar kullanmaya (evde internet yok), akıllı telefonumdaki uygulamaları minimum seviyede tutmaya ve çalışan eski bir uygulamayı yenisiyle mümkün olduğunca nadiren değiştirmeye alıştırdım. Diğer bütün teknolojik aletleriyse dışarıda bıraktım; evde televizyon, radyo, oyun konsolu, akıllı saat ya da Alexa yok. Hele akıllı evler benim için korku filmi senaryosu gibi. Yüklemem, internete bağlamam ve sürekli olarak güncellemem gereken bir uygulama üzerinden yapmak yerine, lambayı kendi elimle açıp kapatmayı tercih ediyorum. Üstelik eski lamba düğmemin bilgisayar korsanının saldırısına uğrama ihtimali de yok – ortadan kaldırılması gereken başka bir randımansızlık etkisi daha.

Dijital kameraların satışa çıktığı günleri hatırlıyor musunuz? Resmen özgürlüktü! O zamanlar öyle hissettirmişti. Pahalı filmlerin sonu, basılması için beklemeye ve iyi çıkmadığımız fotoğraflara son demekti bu – artık kolayca bir düzine fotoğraf çekebilirdik. Başta müthiş bir kolaylık gibi görünüyordu ama dönüp geçmişe ba-

kınca aslında çok net bir verimsizlik durumuydu. Bugün %99'u gereksiz fotoğraf ve videolardan oluşan bir dağın üstünde oturuyoruz, onları ayıklayacak vaktiniz yok; yerel yedeklemelerle ve büyük internet şirketlerinin görebileceği, erişebileceği bulut hesaplarla nereye gitseniz onları peşinizden sürüklüyorsunuz. Bir de fotoğraflar üzerinde oynamak için harcanan zaman var, bunun için de sürekli güncellenen karmaşık yazılımlar kullanmanız gerekiyor, yeni bir bilgisayar aldığınızdaysa büyük göç başlıyor.

Özetle: Teknoloji -çoğunlukla çok şey vadeden teknoloji- yaşam kalitesini çoğunlukla ters yönde etkiliyor. İyi bir yaşamın temel kurallarından biri şudur: Bir şey kazanç sağlamıyorsa tasarruf da ettirmiyordur. Bu kural bilhassa teknoloji için geçerlidir. Siz en iyisi bir sonraki gereksiz şeye koşmadan önce beyninizdeki lamba düğmesini açın.



6

İYİ YAŞAMANIN NEGATİF SANATI



Yanlış olanı yapmayın, böylece doğru olan başınıza gelir

"Yaşlı pilotlar vardır, bir de korkusuz pilotlar vardır ama yaşlı ve korkusuz pilot hiç yoktur." Hobi olarak pilotlukla ilgilenen biri olduğum için bu söz hep hatırımdadır. Gözümde yaşlı pilotlar canlandırmaktan gayet memnunum - diğer seçenekten açık ara daha iyi.

Tek motorlu eski uçağıma bindiğimde (yapım yılı 1975) hiç heyecanlı bir uçuşun hayalini kurmam. Sadece düşmemeye çalışırım. Düşüşe sebebiyet verebilecek şeyler zaten bellidir: fırtınada uçmak, kontrol listesi olmadan uçmak, yorgunken uçmak, yeterince yakıt yokken uçmak.

Yatırım konusunda önemli olansa elbette hayatta kalmak değil, daha ziyade paradır. Yatırımcılar sık sık iyi yandan (*upside*) ve kötü yandan (*downside*) söz ederler: İyi yanda yatırımın bütün olası pozitif sonuçları (ortala-

manın üzerinde kazanç gibi şeyler), kötü yandasysa akla gelebilecek bütün kötü ihtimaller (iflas gibi) toplanır. Bu kavramlar uçuşa da uyarlanabilir: Uçuş öncesinde ve sırasında dikkatimi çoğunlukla kötü yana veririm. Her durumda kötü ihtimalleri engellemeye çalışırım. Buna karşın iyi yanla neredeyse hiç ilgilenmem. Alplerin üzerindeki kar ne kadar haşmetliymiş, bulutların aldığı şekiller ne kadar şaşırtıcıymış, havada sandviç yemenin tadı nasılmış - bunlarla ilgilenmem çünkü nasılsa görürüm. Kötü yanı devre dışı tuttuğum sürece iyi yan zaten kendiliğinden belirir.

Yatırımcı Charles Ellis, boş zamanlarında tenis oynayan herkese aynı prensibi önerir: Neredeyse bütün toplara istediği gibi vurabilecek profesyonel tenis oyuncularının aksine, amatör oyuncular sürekli hata yapar: topu fileye takarlar; çok ileriye, çok yukarıya veya sahanın dışına atarlar. Profesyonel tenis, amatör tenisten tamamen farklı bir oyundur. Profesyoneller puan *kazanır*, amatörler puan *kaybeder*. Yani bir amatöre karşı oynuyorsanız yalnızca hata yapmamaya odaklanın; ihtiyatlı oynayın, topu mümkün olduğunca oyunda tutun. O da kasıtlı olarak ihtiyatlı oynamayacağı için rakibiniz sizden daha fazla hata yapacaktır. Tenis hobi olduğunda maçlar *kazanılmaz, kaybedilir*.

İyi yana odaklanmak yerine kötü yana odaklanmak çok değerli bir zihinsel araçtır. Yunanlar, Romalılar, Orta Çağ düşünürleri bu tutuma bir isim vermişlerdir: negatif teoloji - negatif yol, geri çekilmenin yolu; bırakmanın, sadeleştirmenin yolu. Somut bir ifadeyle: Tanrı'nın ne

olduğunu söyleyemeyiz; yalnızca Tanrı'nın ne olmadığını söyleyebiliriz. Bunu bizim konumuza uyarlayalım: İyi bir yaşamı neyin garanti edeceğini bilemeyiz. Ancak iyi bir yaşamı neyin engelleyeceğini bilebiliriz, üstelik kesin bir şekilde.

Gerçek şu ki filozoflar, teologlar, doktorlar, sosyologlar, iktisatçılar, psikologlar, beyin araştırmacıları ve reklamcılar 2500 yıldır insanları neyin mutlu ettiğini bulmaya çalışıyor. Edinilen bilgi oldukça azdır. Bildiğimiz şey sosyal bağların önemli olduğudur. Yaşamı anlamlandırmanın yardımcı olduğudur. Cinsellik zarar verici bir şey değildir, ahlaki davranışlar da öyle. Peki, bu kadarını biz de akıl edebilirdik, değil mi? Bu bilgiler daha açık olamazdı. Ancak mesele mutluluk veren somut şeyler, yani mutlu eden iyi yan olunca hâlâ karanlıkta el yordamıyla yürüyoruz.

Diğer yandan mutluluğumuzu en çok *engelleyen*, iyi bir yaşam sürmemizi en çok *tehlikeye atan* şeyleri sorduğumuzda hepsini eksiksiz sayabiliriz: alkolizm, uyuşturucu, kronik stres, gürültü, uzak mesafede bir iş, nefret edilen bir meslek, işsizlik, şiddetli geçimsizliğin olduğu bir evlilik, insanın kendisinden saçma derecede yüksek beklentileri, fakirlik, borç, ekonomik bağımlılık, yalnızlık, sürekli sızlanan insanlarla ilişki, başkalarının değer yargılarına bağımlılık, sürekli başkalarıyla kıyaslanmak, mağdur rolüne bürünmek, kendinden nefret etmek, kronik uyku eksikliği, depresyon, gerginlik, öfke ve kıskançlık. Bu kadarı için bilime bile ihtiyaç yoktur. Bahsi geçen faktörleri kendiniz de gözlemleyebilirsiniz

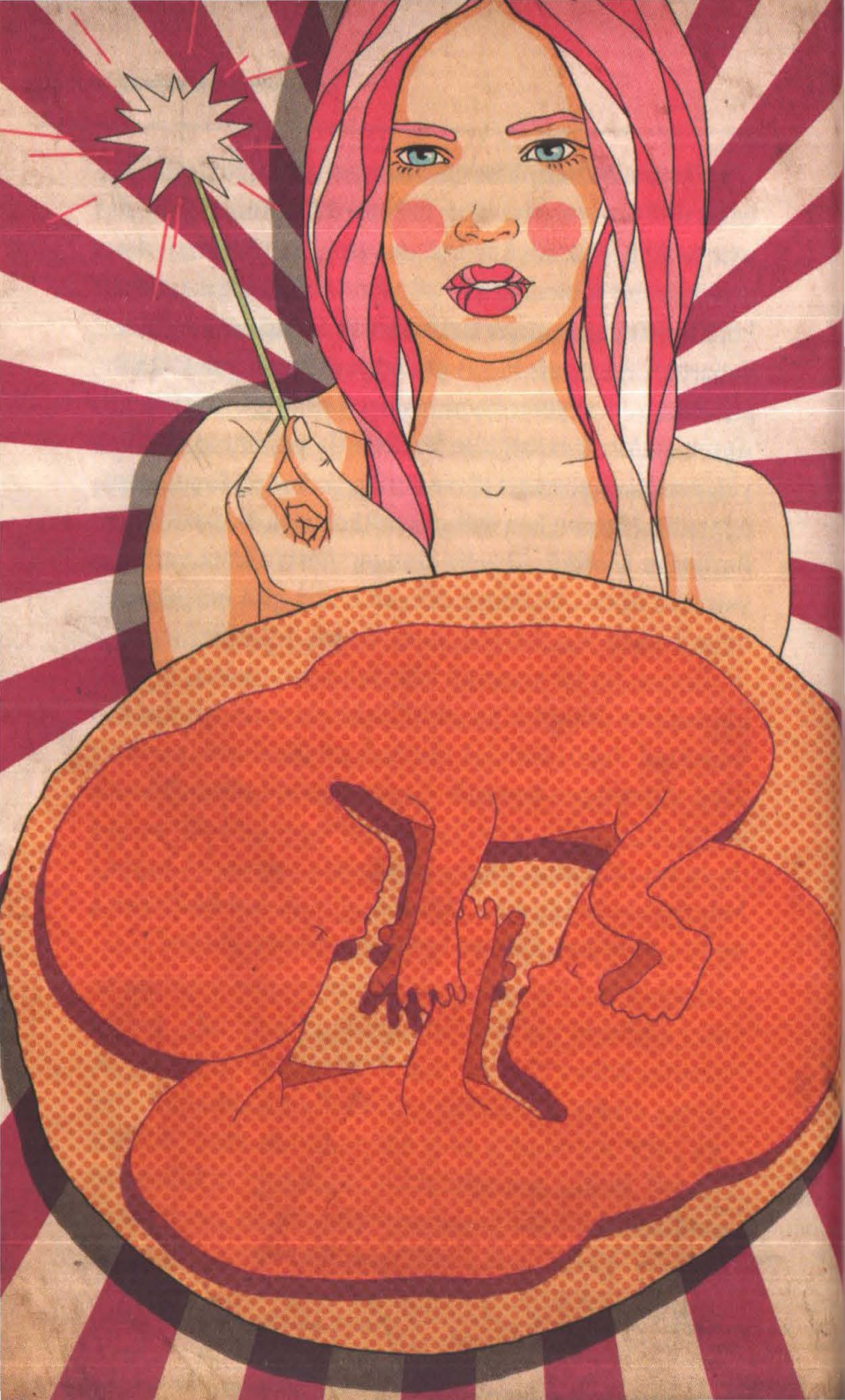
- kendinizde, arkadaşlarınızda ya da komşularınızda. Kötü yan sürekli iyi yandan daha somuttur. Kötü yan granit gibidir; sert, elle tutulabilir, somut. Buna karşın iyi yan hava gibidir.

Bu yüzden hayatınızdaki kötü yanları sistematik bir şekilde devre dışı tutmaya çalışın, o zaman iyi bir yaşam sürmek için gerçek bir şansınız olur. Elbette kader her an saldırabilir; bir meteor evinize düşebilir, bir savaş patlak verebilir, çocuğunuz hastalanabilir, şirketiniz batabilir. Ama kader, tanımına göre sizin üzerinde etki sahibi olduğunuz bir şey değildir, bu yüzden bunları düşünmeyin.

Yukarıda saydığım kötü şeylerin içinde birkaç eksik olduğunu fark etmişsinizdir: hastalık, fiziksel sakatlıklar, boşanma. Sayısız araştırma gösterdi ki bu tür kötü şeylerin etkisi sandığımızdan daha hızlı geçiyor. Geçirdikleri bir kazadan sonra belden aşağısı tutmayan kişiler ilk birkaç ay yalnızca bu sıkıntıya odaklanırlar. Bu çok anlaşılır bir şeydir çünkü durum yüzünden kendilerini mutsuz hissediyorlardır. Ancak birkaç ay sonra ruh halleri normalleşmeye başlar. Çok geçmeden de günlük konular zihinlerinde ön plana çıkar ve geçirdikleri sakatlık arka plana itilir. Aynı şey boşanma için de geçerlidir. Bir iki yıl içinde gözyaşı vadisi aşılmış olur. Buna karşın alkolizm, uyuşturucu, kronik stres, gürültü, uzak mesafede bir iş ve diğerlerine, yani ilk listedeki her şeye insan hiçbir zaman alışamaz. Onları hiçbir zaman bir kenara kaldıramayız, sürekli oradadırlar ve iyi bir yaşamı imkânsız hale getirirler.

Warren Buffett, Charlie Munger gibi uzun vadede başarılı olan yatırımcılar hayata mükemmel şekilde uyarlanabilecek düşünce yöntemleri, zihinsel oyunlar ve düşünme yöntemleriyle çalışıyorlar. Her şeyden önce kötü taraftan kaçınıyorlar. Buffet ve Munger'ın yatırım yaparken iyi tarafı hayal etmeden önce en çok dikkat ettikleri şey neyden kaçınmaları gerektiği, yani neyi *yapmamaları* gerektiğidir. Buffett: "İş yaşamındaki büyük sorunları çözmeyi öğrenmedik. Onlardan kaçınmayı öğrendik." Bunun için öyle çok zeki olmaya da gerek yok. Buffett'ın iş ortağı Charlie Munger: "*Zeki* olmak yerine, yalnızca *aptal olmamaya* çalışan bizim gibi insanların uzun vadede başardığı şeyler dikkate değerdir."

Özetle: İyi bir yaşamın büyük kısmı aptallıktan kaçınmaktan oluşur, nihai mutluluğa ulaşmak için çabalamaktan değil; budalalıklardan, moda akımlarından uzak durmaktan ibarettir. Hayatı üzerine koyduğunuz şeyler değil, dâhil etmediğiniz şeyler zenginleştirir. Ya da en azından espri yapma konusunda zeki olan Charlie Munger'ın dediği gibi: "En çok bilmek istediğim şey nerede öleceğim. Bilsem, oraya hiç gitmeyeceğim."



7

YUMURTALIK PİYANGOSU

Başarınızı neden hak etmediğiniz

Şans insana içkindir fakat başarıyı çalışarak elde etmeniz gerekir – yaygın fikir bu yöndedir. Bir bilanço çıkarıp kendinize şu soruyu sorun: Bugüne kadarki hayatım ne kadar başarılı? +10'la başlayıp (süperstar) -10'a kadar uzanan (mutlak başarısız) bir skalada kendinize puan verin. Cevabı bu sayfanın köşesine yazın. Sonra buna bağlı olarak şu soruyu sorun: Başarınızın ne kadarı bizzat sizden kaynaklanıyor, yani ne kadarı sizin çabanızın, sizin çalışmanızın, sizin katkınızın ürünü? Kısacası ne kadarı size ait? Peki ne kadarı tesadüflerden, üzerinde hiçbir hükmünüzün olmadığı faktörlerden kaynaklanıyor? İkisi için de yüzdelik bir oran yazın. Kendinize yaklaşık olarak %60, tesadüflereyse %40 verdiğinizi tahmin ediyorum – sizde öyle olmadıysa bile insanların çoğundan aldığım cevap bu.

Şimdi de Warren Buffett sayesinde bulduğum küçük bir düşünce deneyini yapmanızı istiyorum: "Anne karnında tek yumurta ikizleri hayal edin. İkisi de zeki, ikisi de sağlıklı. Aniden bir peri ortaya çıkıp şöyle diyor: 'İçinizden biri ABD'de, diğeri Bangladeş'te büyüyecek. Bangladeş'te büyüyenin hiç vergi ödemesi gerekmeyecek.' ABD'de doğacak ikiz olmak için gelecekteki gelirinizin ne kadarını verirdiniz?" Buffett bu bağlamda bir *ovarian lottery*'den, yani yumurtalık piyangosundan söz eder. Elbette ABD yerine Almanya, İsviçre ya da gelişmiş başka bir ülkeyi koyabilirsiniz. Peki, cevabınız ne olurdu?

Bu soruyu sorduğum insanların birçoğunun cevabı %80 oldu. Durum bende de farklı değil. Yani biz, hayalini kurduğumuz bir ülkede büyüyebilmek için gelirimizin ciddi büyüklükteki bir kısmını "bağışlamaya" hazırız. Birinci sınıf bir vatandaş olmanın bizim için bu kadar para etmesi başarılarımızdaki etkisini de anlaşılır kılar.

Yumurtalık piyangosu sadece doğduğunuz ülkeyle sınırlı değildir. Yalnızca belli bir ülkede değil, belli bir posta koduna sahip bir yerde, belli bir ailede dünyaya geliyorsunuz. Bunların hiçbirini seçme şansınız yok. Bugüne dek size destek ya da köstek olmuş bir sürü değer yargısıyla, tutumla ve prensiple doldurulduğunuz ki aynı şekilde bunları da seçme şansınız yoktu. Seçme şansınızın olmadığı öğretmenlerle birlikte bir eğitim sisteminin içine sürüklendiniz. Kaderin size reva gördüğü hastalıklar atlattınız ya da tam tersine sizi hastalıklardan sakındı ama hiçbiri sizin elinizde değildi. Bir sürü role büründünüz, seçimler yaptınız – peki, hangi

kriterlere göre? Belki bir kitap okudunuz ve hayatınız değişti ama daha önemlisi o kitaba nasıl rastladınız? Size kapıları açan, o olmasa bugün olduğunuz yerde olmayacağınız biriyle tanıştınız belki. Peki bu kişiyle tanışmanızı kime borçlusunuz?

Kaderinizle boğuşmak zorunda kalmış olsanız bile, müthiş şanslı olduğunuzu kabul etmeniz lazım. Şimdiye kadar yeryüzünde yaşamış bütün insanların %6'sı şu anda hayatta. Başka bir ifadeyle: Homo sapiens var olduğundan bu yana geçen son 300.000 yılda doğmuş bütün insanların %6'sı günümüz dünyasında yaşıyor. Pekâlâ başka bir zamanda da dünyaya gelebilirdiniz, bunun gerçekleşme olasılığı %94'tü. Kendinizi Roma İmparatorluğu'nda bir köle, Ming Hanedanı döneminde bir geyşa, Eski Mısır'da bir su taşıyıcısı olarak hayal edin: Bu yerlerden birindeyken doğuştan gelen yetenekleriniz gerçekten ne kadar değerli olurdu?

Eşimle benim ikizlerimiz var, çift yumurta ikizi. Kırk saniye daha büyük olan sarı saçlı, mavi gözlü; diğeriyse siyah saçlı, kahverengi gözlü. Biz iki oğlumuzu da aynı şekilde yetiştirmek için ne kadar çaba harcasak da ikisinin karakteri birbirinden apayrı. Biri sürekli keyifli, açık yüreklilikle insanlara yanaşıyor. Diğeriyse insanlarla pek anlaşamıyor, bunun yerine son derece becerikli küçücük elleri var. Üstelik doğduğundan beri öyle. Tesadüfler eşimin genlerini ve benim genlerimi karıştırıp ortaya iki yeni insan çıkardı. Aynı şekilde sizin genleriniz de anne babanızın genlerinin tesadüfi bir karışımı, onlarınki de kendi anne babalarının ve

bu döngü böyle devam eder. Sizi siz yapan biyolojik aktarımlar ve tesadüfi karışımlar, Güneş Kral XIV. Louis zamanından beri yaşamış yaklaşık dört bin insana ait. Versay Sarayı'nı ziyaret ederseniz bunu bir kez daha düşünün.

Olduğunuz kişiyi genlerinize ve genetik inşanızın gerçekleştiği çevreye borçlusunuz. Zekânız bile genlerinize bağlıdır. Aynı şekilde içe dönük veya dışa dönük, girişken ya da çekingen, güvenilir ya da ihmalkâr olmanız da öyle. Eğer başarınızın sıkı çalışmanızdan, fazla mesailerinizden ve azminizden kaynaklandığına inanıyorsanız çok da haksız sayılmazsınız. Ama gurur duyduğunuz irade gücünü, aynı şekilde gen ve çevre faktörlerinin uyumuna borçlusunuz.

Bütün bu gerçekleri göz önüne alarak bir kez daha soruyorum: Başarınızın yüzde kaçı kendi çabanızdan kaynaklanıyor? Doğru ve mantıklı olan cevap: Yüzde sıfır. Başarınız esasında, üzerinde hiç ama hiç söz hakkınızın olmadığı şeylere dayanır. Başarılı olmayı gerçekten "hak etmediniz".

İki sonuç vardır. Birincisi mütevazılığınızı koruyun, özellikle de halihazırda başarılıysanız. Başarınız ne kadar büyükse onu o kadar az anlatın. Tevazu artık moda değil. Dillere destan çabalarımızı vitrine koymayı, internete koymayı çok seviyoruz! Ama siz geride durun. Göstermelik bir tevazudan söz etmiyorum, tam tersine gerçekten alçakgönüllü olun. Çünkü kurumlu olan insanlar -bunu sessiz sedasız da yapsalar- yanılgıya düşerler. Kibir

yalnızca faydasız değil, aynı zamanda yanlıştır da. Kibri yenmek, iyi bir yaşam kurmanın temel taşıdır (buna dair daha detaylı bilgi 51. Bölüm'de). Olduğunuz kişiyi, sahip olduğunuz ve sahip olabileceğiniz her şeyin kör tesadüfün bir sonucu olduğunu kendinize her gün hatırlatın. Şükran şans tarafından seçilmiş insanlar içindir -yani sizin ve benim için-, yaşama karşı beslenecek makul tek duygu budur. Bunun güzel bir yan etkisi de vardır: Şükran duymayı bilen insanlar ispatlanmış bir şekilde daha mutludurlar.

İkincisi kendi rızanızla ve cömertçe (hak etmediğiniz) başarınızın bir kısmını, yanlış posta kodlu bir yerlerde, yanlış ailede, yanlış genlerle doğmuş insanlara verin. Bu sadece kibarlık değil, sağduyulu olmaktır. Bağışlar ve vergiler finansal meseleler değildir. Her şeyden önce ahlaki meselelerdir.



8

İÇEBAKIŞ YANILGISI

Duyguları ciddiye alın ama kendinizinkileri değil



Şu anda ne görüyorsunuz? Önünüzde hangi nesneler var? Onları mümkün olduğunca net bir şekilde tanımlamaya çalışın. Okumaya devam etmeden önce buna bir dakika ayırın.

Sonraki soru: Şu anda kendinizi nasıl hissediyorsunuz? Hangi duygular içindesiniz? Mümkün olduğunca net şekilde tanımlamaya çalışın. Okumaya devam etmeden önce buna da bir dakika ayırın.

İlk soruya eminim oldukça kesin cevaplar vermişsinizdir: Önünüzde bir kitap sayfası var, beyaz zemin üzerinde siyah harfler. Belki başınızı kaldırıp bakışlarınızı odada gezdirmişsinizdir; mobilyalar, salon bitkileri, duvarda tablolar. Her ne gördüyseniz tanımlamak çok kolaydır.

Şimdi duygularınızı hedef alan ikinci soruya cevaplarınıza bakın. Muhtemelen oldukça bulanık bir resim oluştu. Belki şu anda keyfiniz çok da yerinde değil ama

tam olarak ne hissediyorsunuz? Kızgın, üzgün, bıkkın, keyifsiz, küskün müsünüz - eğer öyleyse neden? Şayet tam aksine keyfiniz yerindeyse bunun sebebi ne? Belki şu anda öne çıkan bir duygunuz yoktur ya da ancak size sorulduktan sonra gelişmiştir.

Duygularınızı tanımlamakta zorlanıyorsanız kendinize kızmayın. Bu sizin dilsel beceri eksikliğinizden kaynaklanmaz. Almancada farklı duyguları ifade eden yaklaşık yüz elli sıfat var. Hatta bu sayı İngilizcede iki kat fazla. Duygular için renkler için olduğundan daha fazla kelimemiz var ama yine de duyguları net şekilde tanımlamayı başaramıyoruz. Stanfordlı profesör Eric Schwitzgebel bu beceriksizliği şöyle yorumlar: "Anlık bilinçli deneyimlerimizi tespit etmek için kullandığımızı sağlam olmaktan uzak ve bazen yanılmaz olan içebakış yöntemi (...) kusurlu, güvenilmez ve yanıltıcıdır - yalnızca muhtemelen yanılabilir olmakla kalmaz, tümüyle ve sürekli olarak yanılır. İç dünyası kendisine şeffaf olmayan yalnızca ben değilim, çoğumuzun öyle."

Bu beceriksizlikle pekâlâ yaşayabiliriz, tabii tüm dünya bizden aynı şeyi talep etmezse: Duygularının peşinden git! Kalbinin sesini dinle! İç sesine kulak ver! Benim tavsiyem: Teşebbüs bile etmeyin. Duygularınızı pusulanız yapmayın. Çünkü iç sesinizi bir pusulaya benzetecek olursak, farklı yönleri gösteren ve durmaksızın yalpalayıp dönen bir düzine manyetik ibreden oluşacaktır. Böyle bir pusulayla okyanusa açılır mıydınız? Ben de öyle düşünmüştüm. O zaman hayatta yön bulmak için bu pusulayı kullanmayın.

İyi bir yaşamı içebakış yöntemiyle elde edemezsiniz. Salt zihinsel bir içe dönüşle gerçek eğilimlerimizi, yaşam amaçlarımızı, yaşamın anlamını, mutluluğumuzun altın çekirdeğini ortaya çıkarabileceğimizi söyleyen bu yanlış inanç psikolojide *introspection illusion* (içebakış yanılgısı) olarak isimlendirilir. İşin aslı şudur: Birçok şairin duygu dünyamızı tasvir ederken söylediği gibi, kalbinizin sesini dinleyip ormanların derinliklerine dalarsanız kesinlikle yolunuzu şaşırır, kaybolursunuz. Sonra da farklı ruh hallerinden, başı sonu olmayan düşüncelerden ve duygulanım nöbetlerinden oluşan bir bataklığa saplanırsınız.

Daha önce bir işe alım görüşmesi yaptıysanız şu sıkıntı size tanıdık gelecektir: Adayla yarım saat sohbet eder, sonra da buna dayanarak bir karar verirsiniz. Yapılan araştırmalar böyle bir iş görüşmesinin hiçbir işe yaramadığını, adayın iş geçmişini ve geçmişteki başarılarını incelemenin daha iyi sonuç verdiğini gösterdi. Mantıklı. 30 dakikalık üstünkörü bir sohbet mi, 30 yılın bilançosu mu? Durum daha iyi ifade edilemez herhalde. İşte içebakış da kendinizle iş görüşmesi yapmaktan başka bir şey değildir, yani son derece güvenilmezdir. Asıl göz önünde bulundurmanız gereken şey geçmişinizdir. Hayatınız boyunca tekrar eden şeyler nelerdir? Kanıtlara bakın, sonradan yorumlayarak ulaştığınız verilere değil.

Peki ama içebakış neden bu kadar güvenilmez? Bunun iki sebebi vardır. Birincisi, iç sesinizi sık sık ve can kulağıyla dinlemek genlerinizi bir sonraki nesle aktarmanızı sağlamaz. Çünkü evrimsel açıdan bakıldığında *başkalarının* duygularını okuyabilmek, kendimizinkileri

çözümleyebilmekten çok daha önemlidir. Bu konuda daha iyi olduğumuz ispatlı olduğundan bunu bilmek güzeldir. Bunu somutlaştıralım: İç dünyanızda neler olup bittiğini bir arkadaşınıza ya da eşinize sorun. Sizden daha tarafsız bir şekilde değerlendirme yapacaklardır.

İçebakışın bu kadar güvenilmez olmasının ikinci sebebi: Etraftaki tek otorite olmak kimin hoşuna gitmez? İç dünyamızda her ne hissettiğimizi sanıyorsak, buna karşı çıkacak kimse olmaz. Bu gerçi güzel bir şey olsa da düzeltme mekanizması eksik olduğundan faydalı değildir.

Duygularımız bu kadar güvenilmez oldukları için onları genel olarak daha az ciddiye almalıyız - özellikle de olumsuz duyguları. Yunan filozoflar olumsuz duyguları maskeleme becerisine *ataraksiya* ismini verdiler; bu kavram iç huzurun, içsel barışın, sarsılmazlığın, soğukkanlılığın ve sakinliğin başka bir şekilde ifadesidir. Ataraksiyaya hâkim olan kişi, kader silahlarını çektiğinde sükûnetini korur. Bunun bir üst aşamasında *apati*, yani duyguların tümden kapatılması (Antik Yunan'da bu da denendi) vardır. Bu durumların her ikisi de -ataraksiya ve apati- ulaşılması çok zor ideallerdir. Ama merak etmeyin, bizim konumuz bu değil. Ben daha ziyade iç dünyamızla yeni, mesafeli, şüpheci ve keyifli bir ilişki kurmamız gerektiği görüşündeyim.

Mesela ben kendi duygularımı bana ait değillermiş gibi ele alıyorum. Bir yerlerden gelip beni ziyaret ediyor, ardından yeniden çekip gidiyorlar. Somut bir şeye benzetmemi isterseniz: Kendimi sık sık üstü açık, kocaman bir pazar yeri gibi görüyorum, her türden kuş uçarak

üzerimden geçiyor. Bazen pazar yerinde sadece süzülüyorlar, bazen biraz daha kalıyorlar, hatta bazen bir şeyler "düşürüyorlar". Ama nihayetinde hepsi gidiyor. Daha çok sevdiğim, daha az sevdiğim kuşlar var. Bu pazar yeri benzetmesini bulduğumdan beri artık duygularım bana "sahip değil", kendimi de onların sahibi gibi hissetmiyorum. Bazılarını misafir olarak hoş karşılamıyorum gerçi ama çok da rahatsız edici değiller - pazar yerindeki kuşlar gibi işte. Onları görmezden geliyor ya da uzak bir mesafeden izliyorum. Kuş benzetmesinin bir faydası daha var: Duygularınızı birer kuş türü olarak görürseniz onlarla oyun oynar gibi anlaşabilirsiniz. Kıskançlık benim hayal dünyamda küçük, yeşil, cıvıl cıvıl bir serçe. Gerginlik gagalayıp duran bir ağaçkakan, öfke gözü dönmüş bir şahin, korku pır pır eden bir ardıç kuşu - bu böyle devam ediyor, demek istediğimi anladınız.

Kendi deneyimlerinizden de bilirsiniz: Olumsuz duyguları irade gücüyle bastırmaya çalışan biri, onları yalnızca güçlendirmiş olur. Öte yandan onlarla rahat, ciddiyetsiz bir ilişki kurmayı başaran kişi nihai iç huzura erişemese de (zaten kimse erişemez) belli bir sükûnete ulaşır.

Kabul edelim, bazı duygular -özellikle de acınma, keder ve kıskançlık- öyle zehirlidirler ki onlarla yalnızca oyuna benzer bir ilişki kurarak baş edemezsiniz. Ek olarak zihinsel karşı stratejiler gerekir; 24., 29. ve 32. bölümlerde bunlara değineceğiz. Fakat şu temel olarak yine de geçerlidir: Duygularınıza güvenmeyin. Bir hamburger içinde ne olduğunu, bir hamburger yerken nasıl hissettiğinize kıyasla çok daha açık bir şekilde söyleyebilirsiniz. Başkalarının duygularını mutlaka cid-



9

ÖZGÜNLÜK TUZAĞI

Neden bir dış işleri bakanına ihtiyacınız olduğu



Özgün, hakiki, orijinal insanlardan hoşlanır mısınız? Elbette hoşlanırsınız. Özgün insanların sizi nasıl gördüklerini, ne düşündüklerini, ne hissettiklerini, neyle uğraştıklarını ve ne işler çevirdiklerini her zaman bilirsiniz. Bu gösterişsiz insanlar içlerinden geçeni sır olarak saklamazlar. Böylece onlarla sıkı, candan ve etkili kişisel bağlar kurabilirsiniz. Özgünlüğün moda olmasına şaşmamak gerekir. Bir dersi bu konuya ayrılmayan bir koçluk eğitimi, bir bölümü "özgün liderlere" ayrılmamış bir liderlik kitabı ya da insanın mümkün olduğunca "ham" ve özgün olmasını tavsiye etmeyen bir başarı hikâyesi pek göremezsiniz. Sahte bir Picasso tablosuna para yatırmak ne kadar anlamsızsa "yapmacık" bir insana yatırım yapmak da o kadar anlamsızdır - hem zaman hem para bakımından.

Ama özgünlüğün ne kadarından hoşlanırsınız? Bunun için bir düşünce deneyi yapalım. Diyelim ki çok özgün bir karaktere sahip olan Lisa'yla öğle yemeği için sözleştiniz. Yirmi dakikalık bir gecikmeyle, sanki kedi karıştırmış gibi darmadağın bir saçla nihayet geldi. Yarım ağız bir özür dileyip bütün restoranın duyacağı kadar yüksek bir sesle bir öğle yemeği yemeyi "canının hiç istemediğini" söyledi, "hele de artık trend olmayan böyle bir restoranda". Yan masadaki insanlar çatallarını indirdiler. Kısa bir sessizliğin ardından Lisa sizin kıyafetinize iltifat etti ama "saatin hiç uymadığını" da ekledi, en azından böyle bir kıyafete. Bu sırada Lisa masaya eğildi, önceden sipariş ettiğiniz bir kadeh şarabı kaptığı gibi bir dikişte içti: "*Sorry*, çok pis susamıştım!" Aperitiflerden sonra, siz bakışların çapraz ateşinde kalmışken başını masaya koyup uyumaya başladı. Beş dakika sonra makarna servis edilince uyandı, kabaca bir esnemeyle gerinip sırıtarak size baktı: "Biliyor musun, şekerleme yapmayınca resmen ben ben değilim." Çıplak elleriyle tek tek makarnaları alıp sosa batırdı, hepsini bir bir ağzına tıktı çünkü bunu yapmak "çok eğlenceliydi". Sonra da "anlatmazsam çatlarım" deyip dün gece gördüğü, tamamen anlamsız rüyayı anlattı – sizse çoktan hesabı istediniz. İşte sevgili okurlar, salt özgünlük aşağı yukarı böyle bir şey.

İngiliz filozof Simon Blackburn *Mirror, Mirror* isimli kitabında, Charles Darwin'in Westminster Abbey'de defnedildiği günün hikâyesini anlatır. Değerli biyoloğun büyük oğlu (ve cenazenin en önemli kişisi) William,

saçsız kafasında aniden bir esinti hissettiğinde katedralin en ön sırasında oturuyormuş. O da siyah eldivenlerini çıkarıp saçsız başının üzerine koymuş, eldivenler tüm dünyanın gözü önünde, seremoni boyunca orada kalmış.

William Darwin, kurgusal olarak öğle yemeği yediğimiz Lisa kadar kötü olmayabilir ama kesin olan bir şey var: Bu kadar özgünlüğe gerek yok. Çünkü hepimiz karşımızdakinden belli ölçüde terbiye, görgü ve öz denetim bekleriz, buna medeni sapma diyebiliriz. En azından yüz yüze iletişimde. Zaten internet dünyasında Lisa'nın seviyesine ulaşalı çok oldu. Eğer uyumadan önce kendinizin videosunu çekip duygu durumunuzu diğerleriyle paylaşmıyorsanız inatçı ve yapmacık sayılıyorsunuz. Ama aslında internette yapılan bu özgünlük gösterisi tamamen oyunculuktan ibarettir ve kullanıcılar da bunu bilir.

Tavsiyem, özgünlük modasına uymayın. Birçok sebepten. Birincisi, biz kim olduğumuzu gerçekten bilmek bile istemiyoruz. Bir önceki bölümde gördüğümüz gibi iç dünyamız güvenilir bir pusula olmaktan çok uzak, daha ziyade çelişkili duygulanımlardan oluşan bir karmaşadır. Biz kendimizi dahi anlamıyoruz. Özgün olup neyi açığa çıkaracağız ki? Özgünlüğün hayat yoldaşlığında ya da sıkı arkadaşlıklarda zaten yeri hazır ama yakından tanımadığınız insanlarda işe yaramaz, hele de kamusal alanlarda.

İkincisi, kendinizi gülünç duruma düşürürsünüz. Bana son derece saygı duyduğunuz ama zaman zaman kamusal alanlarda içini döken önemli bir şahıs söyleyin

– bir devlet adamı, bir general, bir filozof, bir sanayici, bir bilim insanı. Bir tane bile bulamazsınız. Bu şahıslar verdikleri sözleri tuttukları için saygı görürler, içsel monologlarını bizimle paylaştıkları için değil.

Üçüncüsü, hücreler yaşamın yapı taşıdır. Her hücre bir hücre zarıyla kaplıdır. Zarın görevi hücreyi zarar verici asalaklara karşı korumak ve sınırı hangi moleküllerin geçebileceğini belirlemektir. Aynı dinamiği organizmanın tamamında da görebiliriz. Aynı sebepten. Hayvanların derileri, bitkilerin kabukları vardır. Dış sınırı olmayan bir organizma bir saniye bile hayatta kalamazdı. Özgünlük dediğimiz şey, psikolojik düzlemde bu sınırı ortadan kaldırmaktan başka bir şey değildir. Böyle yaparak diğer insanları sizi kendi çıkarları için kullanmaya davet etmiş olursunuz. Sadece gülünç olmakla kalmaz, savunmasız da kalırsınız.

İkinci Dünya Savaşı'nın yıldızı, daha sonra Amerikan başkanı da olan General Eisenhower dış dünyaya göstermek için kasıtlı olarak ikinci bir kişilik yaratmıştı. *New York Times* köşe yazarı David Brooks, Eisenhower'ın "ikinci bir benlik" edindiğinden ve bunun, yalnızca tek ve "gerçek" benlik olduğunu söyleyen geçerli inançla tezatlık içinde bulunduğundan bahsetti. Bu ikinci kişilik takınılmış bir tavır değil, tam tersine dışarıya yansıtılan profesyonel, sağlam ve güvenilir bir tutumdu. Şüpheye, ümitsizliğe ve hayal kırıklıklarına yer yoktu – bunları günlüklere, eşinize ve yastıklara saklayın. Size tavsiyem tıpkı Eisenhower gibi kendinize ikinci bir benlik edinin. Özgünlüğünüzü verdiğiniz sözleri tutma, prensipleri-

nize uygun davranma seviyesine çekin. Geri kalanı hiç kimseyi ilgilendirmez.

Eğer ikinci bir kişilik yaratmak sizin için uygun değilse o zaman şöyle düşünün: Her devletin bir dış politikası ve bir dışişleri bakanı vardır. Kendinizi devlet olarak görün. Dış politikanızı oluşturan kuralları kesin ifadelerle not edin. Dış işleri bakanı rolünü de sizin üstlenmeniz gerekir - bir nevi kişisel birleşme. Hiç kimse içini döken, zayıflıklarını gösteren ya da şüphe içinde eriyip giden bir dış işleri bakanı görmek istemez. Arzulanan bakan vaatlerini gerçekleştirir, anlaşmalarına uyar, profesyonel davranır, dedikodu yaymaz, şikâyet etmez ve terbiyesinden ödün vermez. Arada bir kendi dış işleri bakanınız olarak işinizi ne kadar iyi yaptığınızı kontrol edin, bakan olarak yeniden kendinizi seçip seçmeyeceğinizi sorgulayın.

"İkinci kişilik" ya da "dış işleri bakanı", adı önemli değil; bu bariyerin, bu derinin, bu kabuğun sizi sadece zararlı etkilerden korumadığını fark edeceksiniz. Böylece içsel dengenizi de koruyacaksınız. Her sınır gibi bu dış yapı da içeride büyük ölçüde netlik sağlayacaktır. Toplum, iş arkadaşlarınız ya da sözde dostlarınız arada sırada sizden "daha fazla özgünlük" talep ederse bu tuzağa düşmeyin. Bir köpek özgün olabilir. Ama siz insansınız.



10

BEŞ SANİYEDE "HAYIR" DEMEK

Küçük iyilikler, büyük tehlikelerdir



Sizden küçük bir iyilik istendi. Ne sıklıkla üzerine iki kez düşünmeden kabul edersiniz? Ne sıklıkla reddedersiniz? Ne sıklıkla kabul ettiğiniz için sonradan kendinize kızarsınız? Ve ne sıklıkla hayır dediğiniz için sonradan pişman olursunuz?

Birkaç yıl önce bu konuda kişisel bir istatistik çıkarınca küçük ricaları genellikle kabul ettiğimi fark ettim – bir konferans, yazılı katkı ya da kısa bir röportaj gibi küçük şeyler. Çoğunlukla bunlara ilk başta tahmin ettiğimden hayli fazla zaman harcıyordum, ilgili herkesin gördüğü fayda da yine tahmin ettiğimden çok daha az oluyordu. Ben sadece başkalarına iyilik yapmak istiyordum ama sonuç benim iyiliğime olmuyordu.

Şu "*disease to please*", "insanları memnun etme hastalığı" nereden çıktı? Ellili yıllarda biyologlar, kan bağı

olmayan hayvanların neden sık sık iş birliği yaptığını çözmeye çalıştı. Mesela şempanzeler neden etlerini diğer şempanzelerle paylaşırlar? Bir babun, türdeşinin kürküyle ilgilenme zahmetine neden girer? Kan bağı olan hayvanlar için cevap açıktır: Birçok ortak gene sahiptirler. İş birliği, ortak gen havuzunu ne pahasına olursa olsun muhafaza etmelerini sağlar - tek bir birey bu uğurda zarar görmeyi göze alsa, hatta ölse bile. Peki kan bağı olmayanlar bu riske neden girer? Başka bir deyişle: Aralarında kan bağı bulunmayan hayvanlar neden bazen özgeci davranırlar? Şempanze, eti bir yabancıyla paylaşmak yerine neden kendisi yemez? Neden bir babun çok değerli kalorilerini kan bağı olmayan başka bir babunun kürkünden saatlerce böcek ayıklayarak harcamak yerine yan gelip yatmaz? Bunlar hiç de basit sorular değildir.

Cevabı matematik, daha doğrusu oyun teorisi veriyor. Amerikalı Robert Axelrod farklı bilgisayar programlarını karşı karşıya getirdi. Her bilgisayar programı karşısındakiyle uzlaşmak, örneğin onunla iş birliği yapmak, onu kandırmak, bencilce davranmak ya da sürekli olarak boyun eğmek gibi farklı stratejiler izledi. Uzun vadede başarılı olan tek strateji *tit for tat* adı verilen, yani "eşdeğer misilleme", "kısasa kısas", "sen bana ne yaparsan aynısı alırsın" stratejisi oldu. Bu strateji çok basitti ve şöyle işliyordu: İlk etapta iş birlikçi ol, sonraki etaplarda karşındakinin davranışlarını aynen tekrarla. Somut bir örnek verelim: Eğer benim attığım ilk olumlu adımdan

sonra, karşımdaki aynı şekilde iş birliğine yanaşıyorsa ben de bu tutumumu devam ettiririm. Ama karşımdaki iş birliği yapmıyor, beni kullanıyorsa ben de iş birliğinden vazgeçerim. Eğer karşımdaki sonradan yeniden iş birliğine dönerse bir sonraki adımda ben de geri dönerim.

Gerçekten de hayvanlar dünyasında karşılaşılan tutum tam olarak budur. Bu davranış *reciprocal altruism*, yani "karşılıklı özgecilik" olarak geçer. Şempanze ganimetini bir diğeriyle paylaşır çünkü bir dahaki sefere diğerinin de ganimetini onunla paylaşacağını varsayar. Bu durumda şempanzenin avdan eli boş dönme ihtimaline karşı bunu bilmesi güzeldir.

Karşılıklı özgecilik yalnızca hafızası gelişmiş hayvanlarda işe yarar. Çünkü bu başarılı strateji ancak şempanze, geçen sefer etini paylaşıp paylaşmadığını hatırlarsa uygulanabilir. Sadece çok gelişmiş birkaç hayvan türünün hafızası bu kadar iyidir – özellikle maymunların. Elbette şempanzeler bilinçli olarak stratejik "düşünmezler". Bu davranış daha ziyade evrimsel süreçte yerleşmiştir. Farklı stratejiler uygulayan maymun gruplarıysa gen havuzundan kayboldular. Biz insanlar da çok gelişmiş bir hayvan türü olduğumuz için karşılıklı özgecilik dürtüsü bizde de mevcuttur.

Tit for tat stratejisi dünya ekonomisini ayakta tutuyor. Her gün kan bağımız olmayan onlarca insanla iş birliği yapıyoruz, üstelik bu insanların bir kısmı dünyanın diğer yarısındayken – bu zenginliğimizi sağlayan mutlak bir başarıdır.

Fakat dikkat: karşılıklı özgecilikte de tehlikeler gizlidir. Biri size bir iyilik yaptığında kendinizi bunun karşılığını vermek zorunda hissedersiniz - mesela bir ricasını yerine getirerek. İşte böylece manipülasyona açık hale gelirsiniz. Ama bundan öte ikinci bir tehlike var: Her *tit for tat* stratejisi bir ilk adımla, peşinen güvenmekle, gelişigüzel bir ilk evetle başlar. İşte sonradan düşünüp sinirlendiğimiz de bu gelişigüzel ilk evettir. Ağzımızdan evet sözü bir kez çıkmışsa onu mantıklı gösterme eğiliminde oluruz. Ricayla birlikte öne sürülen iyi sebepleri düşünürüz ama ricayı yerine getirmek için gerekli zamanı düşünmeyiz. Sebepler bizim için zamandan daha önemlidir - bu bir mantık hatasıdır çünkü sonsuz sayıda sebep vardır ama zaman için kesinlikle tam tersi geçerlidir.

Ben bu gelişigüzel "evet"in çok derinlerden gelen biyolojik bir refleks olduğunu öğrendiğimden beri Charlie Munger'ın *beş saniyede hayır deme* taktiğini kullanıyorum. "Muhteşem bir şey bulmak zordur. O halde cevabınız %90 hayır olursa öyle çok da büyük bir şey kaçırmış olmazsınız." Biri benden bir şey rica ettiğinde tam olarak beş saniye düşünüyorum, sonra kararımı veriyorum ki cevabım çoğunlukla hayır oluyor. Çok fazla ricayı sistematik olarak reddediyor, herkes tarafından sevilmemeyi göze alıyorum. Siz de öyle yapın. Sırf bu yüzden sizi gaddarlıkla suçlayacak çok az kişi vardır. Tam tersine bir sürü insan tutarlılığınıza hayran kalacaktır.

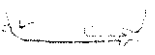
Romalı filozof Seneca 2500 yıl önce şöyle yazmıştır: "Seni kendine çağıran herkes, seni kendinden uzaklaştırır." Bu yüzden siz de beş saniyede hayır deyin. İyi bir yaşam için en iyi kurallardan biridir bu.



11

ODAKLANMA YANILSAMASI

Karayipler'de neden daha mutlu olmayacağınız



Diyelim ki Almanya'da yaşıyorsunuz ve mevsim kış. Yerler artık çamura dönmüş karla kaplı. Tam şu anda arabanızın ön camını kazımakla meşgulsünüz. Rüzgâr kazıdığınız buz parçalarını yüzünüze savuruyor, ayakkabılarınız çamur içinde. Parmak uçlarınıza iğneler batıyormuş gibi hissediyorsunuz. Sert bir hareketle arabanızın donmuş kapısını açmayı başarıyorsunuz. Deri koltuğa oturduğunuzda sanki bir buz kütlesinin üzerine oturmuşsunuz gibi geliyor, ellerinizse buz tutmuş direksiyonda duruyor. Verdiğiniz nefes beyaz bir buluta dönüşüyor. Soru şu: Miami Beach'te yaşıyor olsaydınız ne kadar daha mutlu olurdunuz - güneş, 26° sıcaklık ve tatlı bir meltemle? 0 ile (aynı derecede mutlu) 10 arasında (çok çok daha mutlu) bir puan verin.

Bu soruyu sorduğum insanların birçoğunun cevabı 4 ile 6 arasında oldu.

Şimdi park yerinden çıktınız ve işe gitmek üzere yola koyuldunuz. Çok geçmeden trafik sıkıştı. Yarım saatlik bir gecikmeyle iş yerinize vardınız. Gerisi e-posta akını ve amirlerinizin her zamanki aksi halleri. İşten sonra haftalık alışverişinizi yaptınız. Eve gidince en sevdiğiniz yemeği pişirdiniz (son derece lezzetli), kanepeye kuruldunuz, heyecanlı bir film izlediniz ve uyumaya gittiniz.

Aynı şekilde Florida'da: Yola çıktınız, trafik sıkıştı, sonra e-posta akını, müdürün aksi halleri, haftalık alışveriş, lezzetli yemek, heyecanlı film. Şimdi bir kez daha soruyorum: Miami Beach'te yaşasaydınız ne kadar daha mutlu olurdunuz? İnsanların çoğu bu noktada 0 ile 2 arasında bir puan verdi.

Ben on yıl Miami Beach'te yaşadım. Onun öncesinde ve sonrasında İsviçre'de yaşadım - bütün o kar çamur ve ara sıra buz tutan ön camlarla. Miami'deyken ne kadar daha mutluydum? Cevap: sıfır.

Bunun adı *focusing illusion*, yani odaklanma yanılsaması. "Hayattaki hiçbir şey sizin hakkında düşünürken sandığınız kadar önemli değildir." Nobel Ödüllü Daniel Kahneman bu etkiyi böyle tanımlar. Hayatımızdaki belirli bir noktaya ne kadar odaklanırsak bu noktanın hayatımız üzerindeki etkisini o kadar büyütürüz. Başta yalnızca havanın durumuna odaklandık - Almanya'da buz, Miami Beach'te güneş var. Almanya'da yaşamanın verdiği memnuniyet ile Miami'de yaşamanın verdiğini kıyaslarken bu nokta etkili oldu.

Sonra sıradan bir günün taslağını çizdik - sabah arabayla işe gidişimizden, akşam kanepede rahatlayışımıza

kadar. Hava durumu bu günün yalnızca bir kısmında etkili oldu. Daha uzun bir zaman aralığını ele alacak olursak -bir hafta, bir ay, bir yıl, bir ömür- o zaman hava durumunun hayatımızdan memnuniyetimiz üzerindeki etkisi önemsenmeyecek kadar az olacaktır.

Odaklanma yanılsamalarını kontrol edebilmek, iyi bir yaşam için gerekli araç gereçlerden biridir. Bu şekilde bir sürü aptalca kararı baştan engelleyebilirsiniz. Bir şeyleri birbiriyle kıyaslarken (mesela araba, kariyer, tatil yeri) özellikle belirli bir noktaya odaklanma, diğer yüzlerce noktayı göz ardı etme eğiliminde olursunuz. Odaklanma yanılsaması yüzünden bu noktaya aşırı önem atfedersiniz. Gerçekte olduğundan çok daha önemli olduğunu zannedersiniz.

Peki buna karşı ne yapabilirsiniz? Ya yüz noktanın her birini birbiriyle kıyaslayacaksınız -ki çok zahmetli olur- ya da daha pratik olup birbiriyle kıyaslamak istediğiniz iki şeyi, iki bütün olarak görmeye çalışacaksınız. Hiçbir noktayı gözünüzde büyütmemek için kıyaslamayı çok yukarıdan bakarak yapın. Söylemesi yapmaktan daha kolay elbette. Şöyle canlandıralım: Küçük bir çocuk sadece o an önünde olan şeyi düşünür. Üç yaşındaki oğullarımdan birinin elinden oyuncağını aldığımda dünya başına yıkılmış gibi bağırır; onlarca başka oyuncağı olmasına ve elinden aldığım oyuncağı zaten bir süre sonra unutacak olmasına rağmen. Halbuki yaşarken kendimizi anlık durumların elinden kurtarmayı öğreniriz. Sıcak bir yaz akşamında canım bira istediğinde buzdolabını açıp hiç bira kalmadığını görürsem bağırmaya başlamam. Birayı

odağımdan çıkarabilirim, böylece buzdolabının avuntusuz boşluğu mutluluğumu ancak çok az bulandırabilir. Akşamım da bu yüzden mahvolmaz.

Ama ne yazık ki bu konudaki gelişimimiz yarıda kalmış durumdadır. Anlık durumumuza epey geniş bir pencereden bakmak bize çok zor gelir. Zaten öyle olmasa önemsiz şeylere sinirlenip durmazdık.

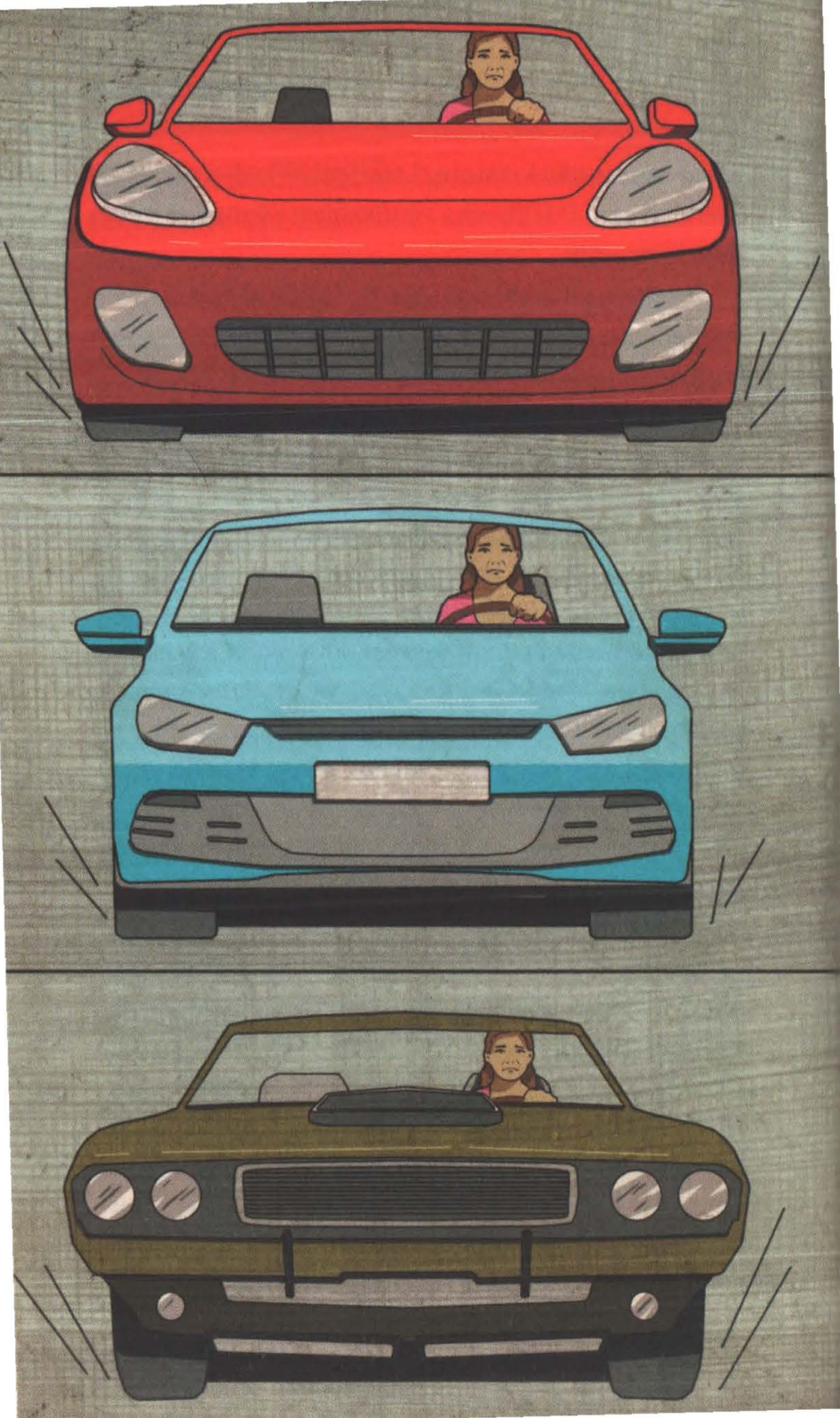
Başka alanda bir kariyeriniz olsaydı, başka bir semtte veya başka bir evde yaşasaydınız ya da saçınızı başka türlü kestirseydiniz hayatınızın ne kadar daha iyi olacağını kendinize ne sıklıkla sorarsınız? Evet, elbette biraz farklı olurdu. Ama bir değişimin etkisinin düşündüğünüzden daha küçük olduğunu artık biliyorsunuz. Hayatınıza mümkün olduğunca yukarıdan bakın. Gözünüze çok değerli görünen şeylerin küçücük noktacıklara dönüştüğünü göreceksiniz - resmin tamamına zarar vermeyen noktacıklar. İyi bir yaşama ancak ara sıra geniş bir perspektiften bakarak erişebilirsiniz.

Paris'e son gittiğimde Jardins du Trocadéro'nun hemen yanındaki Shangri-La-Hotel'e giriş yaparken bir adam yanımda durmuş, belli ki odası Eyfel Kulesi'ni gören bir oda veremediği için resepsiyonisti azarlıyordu. "Bütün Paris seyahatimin içine ettiniz!" diye bağırdı (İngilizce olarak). Bense başımı iki yana salladım. Otel yatağından Eyfel Kulesi'ni görüp görmemenin gerçekte hiçbir önemi yoktur. Çok daha önemli olan, insanın güzel ve derin bir uyku çekmesidir. Eyfel Kulesi manzaralı bir oda, güzel bir Paris seyahatinin çok küçük bir noktasını oluşturur. Kaldı ki otelden çıkınca kule zaten yeterince görünüyor.

Fakat pancar gibi kızarmış Amerikalı öfkeden patlamak üzere gibiydi. Odaklanma yanılsaması yüzünden pireyi deve yapıyordu.

Özellikle para söz konusu olduğunda odaklanma yanılsamasına çok kolay kapılabiliyoruz. Multimilyarder olsaydınız ne kadar daha mutlu olurdunuz? Dünyanın en zengin adamlarından biri olan Warren Buffett bir keresinde hayatını ortalama bir vatandaşın hayatına benzetmişti. Hiç de o kadar farklı hissettirmiyor. Buffett hayatının üçte birini normal bir yatakta uyuyarak geçiriyor - tıpkı sizin ve benim gibi. Buffett da kıyafetlerini tekstil mağazalarından alıyor, kıyafetleri sizinkilerden ve benimkilerden pahalı değiller. En sevdiği içecek Coca-Cola. Bir öğrenciden daha iyi ya da daha sağlıklı beslenmiyor. Çalışırken normal bir masada, normal bir sandalyede oturuyor. Çalışma odası 1962'den beri aynı yerde bulunuyor - Nebraska, Omaha'da sıkıcı bir ofis binasında. Eğer hayatınızı dakika dakika Buffett'ın hayatıyla kıyaslarsanız zenginliğinin etkisinin önemsizleştiğini görürsünüz.

Ufacık, minicik bir fark: Buffett'ın bir özel jeti var, bizim gibilerse ekonomi sınıfında sıkış tepiş uçuyor. Ama bu bölümden sonra biliyoruz ki zihnimizde dar bir korse olması, dar bir uçak koltuğunda oturmaktan çok daha kötüdür, kaldı ki hayatınızın en fazla %0,1'ini bir uçakta geçirirsiniz. Önemsiz, basit şeylere odaklanarak iyi bir yaşamı yalnızca heba etmiş olursunuz.



12

SATIN ALDIĞINIZ ŞEYLERİN BUHAR OLUP UÇMASI

Neden daha az alışveriş yapmanız ve buna karşılık daha çok deneyim edinmeniz gerektiği

Arabanız sizi ne kadar mutlu ediyor? 0 ile 10 arasında bir puan verin. Eğer arabanız yoksa evinizi, dairenizi, dizüstü bilgisayarınızı, herhangi bir şeyinizi değerlendirin. Psikolog Norbert Schwarz, Daniel Kahneman ve Jing Xu araba sahiplerine bu soruyu yöneltti ve aldıkları cevapları arabaların değerleriyle karşılaştırdı. Sonuç: Araba ne kadar lüksse sahipleri o kadar mutlu. BMW 7 serisi, bir Ford Escort'tan yaklaşık %50 daha fazla mutluluk veriyor. Buraya kadar sorun yok. Kişi bir yığın parayı arabaya yatırdığında hiç değilse yatırımının karşılığını mutluluk formunda geri alıyor.

Ama basit başka bir soru daha: En son araba kullandığınızda ne kadar mutluydunuz? Bilim insanları bu

soruyu da sordu. Araba sahiplerinin cevaplarını bir kez daha arabaların değerleriyle karşılaştırdılar. Sonuç: İkisi arasında hiçbir bağlantı yok. Arabanın lüks ya da eski püskü olması önemli değil, hepsinin mutluluğuna verdiği puan aynı derecede düşük, aynı şekilde yerlerdedir.

İlk soru arabanın değeri ile hissedilen mutluluk arasında bir bağlantı olduğunu ortaya koymuştu – ne kadar lüks o kadar mutlu. İkinci soruysa hiçbir bağlantı olmadığını gösterdi, yani lüks bir araba, şoförünün daha mutlu olmasını sağlamıyor. Peki bu nasıl oluyor? Çok basit: İlk soruda arabayı düşündünüz, ikincisindeyse aklınız tamamen başka şeylerle meşguldü; araba kullanırken yaptığınız bir telefon görüşmesi, işteki bir durum, trafik sıkışıklığı ya da önünüzdeki aptal şoförler. Özetle bir araba ancak onu *düşündüğünüzde* mutlu eder, onu *kullandığınızda* değil. Bir önceki bölümde sözünü ettiğimiz odaklanma yanılsamasının etkisi budur.

Elbette bu sadece arabalar için geçerli değildir. Odaklanma yanılsaması satın aldığınız her şeyin verdiği mutluluğa zarar verir. X hakkında düşünürken X'in hayatınız üzerindeki etkisini ölçüsüz biçimde gözünüzde büyütme eğiliminde olursunuz. Bunun bir yazlık ev, devasa bir plazma televizyon ya da bir çift Louboutin ayakkabı olması önemli değil: Herhangi birine odaklanıp yalnızca onu düşünmek sizi mutlu ediyor ama bu şeyler, günlük kullanım sırasında düşünce deryanızda kaybolup gidiyor, böylece mutluluk etkisi de suyun dibini boylamış oluyor. Üstelik bir de anti-randıman konusu var (5. Bölüm): Bunlar gizli yan etkiler, güzel şeylere sahip

olmak için harcadığınız zaman ve paradan oluşan örtük masraflar. Bir şey satın alırken bu iki etkiyi sıklıkla hesaba katmıyorsunuz - net hasılatınız da mutluluk kaybı oluyor.

İnanması zor mu? Şu örneğe bakalım: Şehrin dışında muhteşem bir villa aldınız. İlk üç ay on beş odanızın her birinin tadını çıkarıp villanın her detayından zevk aldınız. Ama altı aydan sonra etrafınızdaki muhteşemliği pek de algılamaz oldunuz. Günlük yaşam çoktan yakanıza yapıştı; başka şeylerle, daha zaruri şeylerle meşgulsünüz. Aynı zamanda birkaç şey de değişti tabii - on beş odalı, bahçeli bir villa, şehrin ortasındaki dört odalı, eski kiralık dairenize benzemiyor. Artık bir temizlikçiye ve bir bahçıvana ihtiyacınız var, yürüyerek alışverişe gidemiyorsunuz ve işe gitmek bisikletle yirmi dakika değil, gidiş geliş iki saat sürüyor. Güzel villanızın size sağladığı şey mutluluk kaybı. Mutluluk bilançonuz eksilerde.

Bu örneği uydurdum ama buna dair somut örneklerle de karşılaştım. Bir arkadaşımın yatı var - yatı *vardı* demem lazım çünkü geçenlerde elden çıkardı. Ama yat sayesinde hiç değilse biraz bilgelik kazandı. Kısa ve öz olarak şöyle dedi: "Bir yat sahibinin iki mutlu günü vardır; biri yatı satın aldığı gün, diğeri de yatını sattığı gün."

Görüyorsunuz, iyi bir yaşam sürmek için çabalıyorsanız alışverişten uzak durarak sizin için iyi olanı yaparsınız. Elbette verdiği keyif odaklanma yanılsaması yüzünden azalmayan "mallar" da vardır: deneyimler. Güzel bir şey yaşarken bütün zihniniz ve bütün kalbinizle

orada olursunuz. Bu yüzden fiziksel şeylerden ziyade deneyimlere yatırım yapın. Deneyimlerin birçoğunun maliyeti düşüktür ve anti-randıman etkisini kolay kolay üzerlerine çekmezler; güzel bir kitap okumak, aileyle küçük bir geziye çıkmak, arkadaşlarla kart oyunları oynamak - bunlar masrafsız şeylerdir. Tabii ki elinizi cebinize atmanızı gerektiren deneyimler de vardır - mesela bir dünya seyahati ya da uzay yolculuğu. Fakat bahsi geçenler için paranız varsa bunlar Porsche koleksiyonundan kesinlikle çok daha iyi bir yatırımdır.

Küçük ama önemli bir şey daha: İşiniz de bir deneyimdir. Siz onunla meşgulken orada öylece durmaz - orada öylece duran ve siz kullanırken zihninizin arka planında kaybolan Porsche gibi değildir. İşiniz zihninizin tamamını ister, yoğun bir ilgi bekler; eğer işinizi seviyorsanız bu güzel bir şey. Ama işinizden nefret ediyorsanız ciddi bir sorununuz var demektir: Başka düşüncelerin sizi boktan işinizden uzaklaştırmasını umut edemezsiniz.

Beni yazar yapan da tam olarak bu düşünceydi. Yazma eylemini seviyorum. Yayımlanan kitaptan çok daha önemli benim için. Yeni bir kitabın ilk kopyasını ne zaman elimde tutsam elbette çok mutlu oluyorum. Elimi yavaşça kapağında gezdirip sayfaları karıştırıyor, taze kâğıt tutkalının muhteşem kokusunu içime çekiyorum. Ama çok geçmeden kitap kitaplık raflarında kayboluyor, doğru düzgün aklıma bile gelmiyor çünkü bir sonraki kitabı düşünmeye başlıyorum.

Size bir yığın paraya mal olan ama hiç mutluluk getirmeyen bir şeyle uğraşmaktan daha anlamsız hiçbir

şey yoktur - özellikle de paranızı deneyimlere değil, bir şeyler satın almaya yatırdıysanız. Warren Buffett bunu şöyle ifade eder: "Karın ağrıtan insanlar için çalışmak, para için evlenmek gibidir; her durumda sefil bir düşüncedir ama insan zaten zenginse o zaman mutlak aptallıktır."

Evlilik demişken: Burada da nihayetinde bir deneyim söz konusudur. Yalnızca sadakatten ya da seçenek eksikliğinden sizi mutlu etmeyen bir ilişkiyi sürdürmenin hiçbir anlamı yoktur. Bu durumda odaklanma yanılsaması da yardımınıza koşmaz. Elbette her ilişki tümüyle güneşli günlerden ibaret değildir. Ama bulutlu günler de baskın olmamalıdır. Tepenizde bulutlar toplanırsa düzeltmeyi deneyin (2. Bölüm). Kesin olarak başarısız olursanız o zaman da paraşüt ipini çekin. Çünkü bir ilişki -özellikle de hayat yoldaşlığı- asla zihninizin arka planına düşmeyecektir.

Özetle: fiziksel şeylerin mutluluk üzerindeki etkisini gözümüzde büyütüyor, deneyimlerin etkisiniyse hafife alıyoruz. Evinize dair düşünceniz -o evde yaşıyor olsanız bile- günlük düşüncelerin kakofonisinin içinde kaybolup gider. Ancak deneyimlerde bu şekilde olmaz. Peki Louboutin ayakkabıları zaten aldıysanız ne olacak? O zaman hiç değilse sizi mutlu edeceğinden emin olmanız gerek. En iyisi ayakkabılarınızı her gün temizleyip parlatın, uykuya dalarken ateş kırmızısı tabanlarından başka bir şey düşünmeyin. Böylece odaklanma yanılsaması, istisnai olarak da olsa mutluluğunuzu körükler.



13

FUCK-YOU-MONEY

Özgürlük biriktirmek

Güneş sırtınızı yakıyor, kum taneleri cam gibi parıldıyor. Damağınız zımpara kâğıdına dönmüş. En son iki gün önce su içtiniz. O zamandan beri, ufukta gördüğünüz bir vahaya doğru sürünerek ilerliyorsunuz. Böyle bir durumda bir litre su için ne kadar öderdiniz?

Diyelim ki parasını verip suyu aldınız. Dayanılmaz susuzluğunuz biraz olsun dindi. İkinci litre için ne kadar öderdiniz? Ya üçüncü litre için?

Şayet insanüstü bir acıya katlanma yeteneğiyle donatılmış bir Hint fakiri değilseniz, ilk litre için muhtemelen emekli paranız ve yazlık evinizle birlikte bütün birikiminizi verirdiniz. İkinci litre için belki Rolex saatinizi. Üçüncüsü için kulaklığınızı. Dördüncüsü için ayakkabı tabanlığınızı. Ekonomistler buna *azalan marjinal fayda* adını verir. Her bir litre size daha az kazanç sağlamakla birlikte, bir noktadan sonra fayda tümüyle kesiliyor. Hemen hemen bütün mallarda olan da budur - su, kıyafet,

televizyon kanalları ve her şeyden önemlisi para. Böylece binlerce yıllık soruya geliyoruz: Para mutlu eder mi? Şu soruyu ele alalım: Yıllık kazancınız hangi seviyeye ulaştığından beri, fazladan gelen paranın mutluluğunuz üzerindeki etkisini hissetmez oldunuz? Okumaya devam etmeden önce tahmininizi sayfanın köşesine yazın.

Araştırmalar bu soruya çok net bir cevap sağladı. Eğer yoksulsanız paranın önemi büyüktür. Maddi yetersizlik sıkıntıdan başka bir şey değildir. Yılda 50.000 avro kazanıyorsanız paranın önemi biraz azalır. Hane başına yıllık 100.000 barajını geçerseniz (yaşadığınız şehre göre biraz fazlası ya da biraz azı olabilir), artan gelirin etkisi sıfıra iner – siz milyonlara ulaşsanız bile sıfırda kalır. Bu çok da şaşırtıcı değildir. Gözünüzün önüne bir milyarderin hayatını getirin – gün doğumundan gün batımına kadar, anbean. Onun da dişlerini fırçalaması gerekiyor. O da bazen doğru düzgün uyuyamıyor ya da kendisini berbat hissediyor. Tamamen sıradan aile sorunlarından o da nasibini alıyor. Yaşlanmaktan ve ölmekten o da korkuyor. Üstelik onun bir sürü çalışanıyla ilgilenmesi, medyayı başından savması ve bir yığın rica mektubunu okuması gerekiyor. Evin önünde olimpik bir havuz olması gerçekten bunların tümünü telafi eder mi? 1978'de yapılan meşhur bir çalışmada araştırmacılar piyangoyu kazanan insanların yaşam memnuniyetlerini araştırdılar. Sonuç: Milyonlar kazandıktan sadece birkaç ay sonra öncekinden belirgin derecede daha mutlu değildiler.

Ekonomist Richard Easterlin Amerikalıların 1946 ve 1970'teki yaşam memnuniyetlerini kıyasladı. Bu zaman aralığında yaşam standartları neredeyse ikiye katlanmış olmasına rağmen (artık hemen herkesin bir arabası, bir buzdolabı, bir çamaşır makinesi ve sıcak suyu vardı) yaşam memnuniyeti son derece stabil kaldı. Aynı durum Easterlin'in verilerini karşılaştırdığı başka on sekiz ülke için de geçerliydi. Bu da insanlar savaştan sonra 1970'de olduklarından daha az mutlu değildi anlamına geliyor. Yani bütün o teknolojik ilerlemeler yüksek bir memnuniyete sebep olmadı. Bu duruma "Easterlin paradoksu" denir: Temel ihtiyaçlar karşılandıktan sonra zenginliğin fazlası, fazladan mutluluk getirmiyor.

Peki o zaman bütün bu bilimsel verilere rağmen neden milyonlar kazanmak için uğraşıyoruz? Temel sebep: Zenginlik mutlak bir şey değil, bilakis görecelidir.

Diyelim ki siz ve bir iş arkadaşınız işvereninize sağlam bir anlaşma ayarladınız. Hangisi daha çok hoşunuza giderdi?: a) yalnızca siz 10.000 avro ikramiye alacaksınız ya da b) siz 15.000, iş arkadaşınız 20.000 avro ikramiye alacak. Eğer kafanız birçok insanınki gibi çalışıyorsa 10.000 avroyu seçersiniz - diğer seçenekle daha çok paranız olacak olmasına karşın.

Güzel bir arazi aldığınızı ve bir ev inşa ettirdiğinizi varsayalım. Eviniz harika oldu; ihtiyaç duymadığınız, fazladan en az üç odası var. Bir yıl sonra biri geldi, hemen yanınızdaki araziyi alıp oraya bir villa dikti, sizin eviniz onun yanında müştemilat gibi kaldı. Sonuç:

Tansiyonunuz çıktı, yaşam memnuniyetiniz düştü - en iyi şekilde yaşıyor olmanıza karşın.

Para görecelidir; hem sadece başkalarına kıyasla değil, kendi geçmişinize kıyasla da öyle. Kariyerinizin ilk yarısında yılda 50.000 avro kazanırken bugün 100.000 avro kazanmak, kariyerinizin ilk yarısında 100.000, şimdi 60.000 avro kazanmaktan daha mutlu eder. Oysa ikinci durumda toplam kazancınız daha fazla olur.

Kısacası fakirlik sınırının üzerindeki para her şeyden önce bir yorumlama meselesidir. Bu yine de iyi haber sayılır çünkü paranın mutlu edip etmeyeceğinin sizin elinizde olduğu anlamına gelir.

Şimdi para idaresiyle ilgili birkaç kuraldan bahsedelim. Birincisi: İngilizcede açık sözlü insanlar arasında ortaya çıkmış bir kavram vardır: *Fuck-you-money.* Ofisinden çıkmadan önce patronunuza söyleyeceğiniz sözü ifade ediyor ki muhtemelen de söylediğiniz son söz olacaktır. Şaka bir yana, *fuck-you-money* ekonomik sıkıntıya düşmeden istediğiniz zaman işinizi bırakabilmenizi sağlayacak birikim anlamına geliyor. Bu birikim yıllık geliriniz kadar olabilir. *Fuck-you-money* özgürlüktür. Daha da önemlisi maddi bağımsızlıktır, size tarafsız bakma ve düşünme şansı tanır. Eğer henüz *fuck-you-money* biriktirmeyi başaramadıysanız sabit giderlerinizi düşürün. Ne kadar çok düşürebilirseniz o kadar çabuk toplarsınız. Her şeyden öte, harcamak zorunda olmadığınız bir paraya sahip olmak güzel bir histir.

İkincisi: Gelirinizdeki ya da servetinizdeki ufak dalgalanmalara tepki vermeyin. Hisse senetlerinizin %1 değer

kaybetmesi ya da kazanması sizi etkilemesin. Aslında para konusuna çok da kafa yormayın. Siz ne kadar sık düşünürseniz paranız o kadar hızlı artmayacak.

Üçüncüsü: Kendinizi zenginlerle kıyaslamayın. Bu sizi mutsuz eder. Mutlaka kıyaslayacaksınız da sizden daha az şeye sahip insanlarla kıyaslayın. Ama en iyisi kendinizi hiç kimseyle kıyaslamayın.

Dördüncüsü: Karun kadar zengin olsanız bile mütevazı yaşayın. Zenginlik haseti doğurur. Parası olan herkes lüks bir yat alabilir, bunda bir maharet yok. Asıl etkileyici olan milyarderken bile lüks bir yat *almamak*, mütevazı yaşamaktır.

Özetle: Fakirlik sınırını arkanızda bırakıp bir de kendinize finansal destek hazırladıktan sonra mutlu olup olmayacağınızı para değil, başka faktörler belirleyecektir. Para istiflemek yerine bu faktörler üzerinde çalışın. En son bölümde de göreceğimiz gibi gerçek başarı, finansal başarıdan tamamen farklı bir şeydir.



14

YETERLİLİK ÇEMBERİ

Neden sınırlarınızı bilmeniz gerektiği



Hiç kimse dünyayı tümüyle anlamaz. Dünya tek bir insan beyni için fazla karmaşıktır. Çok eğitimli biri olsanız bile dünyanın yalnızca bir kısmını anlayabilirsiniz. Elbette bu da bir şeydir çünkü bu küçük nokta hayatta yükselmeniz, başarılı olmanız için kalkış noktanız olur. Ortada böyle bir kalkış noktası yoksa uçuş hiçbir zaman gerçekleşmeyecektir.

Yatırımcı Warren Buffett harika bir kavram kullanır: *circle of competence* ("yeterlilik çemberi"). İnsan bu çemberin içindeki şeylere ustalıkla hâkimdir, çemberin dışındakileriyse ya kısmen anlar ya da hiç anlamaz. Buffett'ın yaşam ilkesi şudur: "Yeterlilik çemberinizi bilin ve içinde kalın. Bu çemberin ne kadar büyük olduğu çok da önemli değil. Ama çemberin tam olarak nerede bittiğini bilmek çok önemli." Buffet'ın iş ortağı Charlie Munger şunu ekler: "Hangi alanda yetenekli

olduğunuzu keşfetmeniz gerekir. Eğer şansınızı çemberin dışında denerseniz berbat bir kariyeriniz olacaktır. Size bunun garantisini neredeyse verebilirim." IBM'in kurucusu Tom Watson bu savın yaşayan ispatıdır. Kendisi hakkında şöyle der: "Ben dâhi değilim. Sadece bazı noktalarda zekiyim ve bu noktaların etrafından hiçbir zaman ayrılmıyorum."

İş yaşamınızı katı şekilde bu fikre göre düzenleyin. Hiç esneklik göstermeden yeterlilik çemberinize odaklanmanızın tek getirisi maddi kazanç olmayacaktır. Duygusal getirisi de aynı derecede önemlidir: ustalığın verdiği paha biçilmez duygu. Ayrıca her seferinde kabul veya reddetmek için yeniden karar vermenize gerek kalmayacağından, zamandan tasarruf da edeceksiniz. Sınırları kesin olarak çizilmiş bir yeterlilik çemberi, uygunsuz ama karşı konulamaz istekleri aniden karşı konulabilir kılacaktır.

Şu çok önemli: Asla yeterlilik çemberinizin dışına çıkmayın. Karun kadar zengin bir iş insanı, biyografisini yazmam için bana yıllar önce bir milyon avro teklif etti. Son derece cazip bir teklifti bu. Fakat teklifi reddettim. Biyografi yazmak benim yeterlilik çemberimin dışında. Birinci sınıf bir biyografi kaleme alabilmek için sonsuz görüşmeler ve titiz araştırmalar yapmak gerekir. Öğretici kitaplar ya da roman yazmaktan başka bir yeteneğe ihtiyaç duyulur - benim sahip olmadığım yeteneklere. Kabul etseydim boş yere uğraşır durur, kendimi yıpratırdım; dahası ortaya çıkan en iyi ihtimalle vasat bir kitap olurdu.

Dylan Evans hiç de vasat olmayan *Risk Intelligence* adlı kitabında J. P. isminde profesyonel bir tavla oyuncusundan söz eder: "J. P. kasıtlı olarak birkaç hata yapar, rakibinin bunu nasıl kendi lehine kullanacağını görmek isterdi. Eğer rakibi becerisini ispatlarsa J. P. oyunu bırakırdı. Böylece olmayacak bir işe parasını yatırmamış olurdu. Başka bir deyişle, J. P. birçok başka oyuncunun anlamadığını anlamıştı: O, ne zaman *oynamaması* gerektiğini bilirdi." Hangi rakibinin onu yeterlilik çemberinin dışına çıkmaya zorlayacağını biliyor, bu yüzden de onun yolundan çekiliyordu.

Yeterlilik çemberinin dışına çıkmanın cazibesinin yanında aynı derece güçlü, ikinci bir tehlike daha vardır: yeterlilik çemberini genişletme isteği. Bu istek, özellikle o ana kadarki çemberinizde başarılı olup kendinizi son derece mutlu hissettiğinizde güçlenir. Yine de o hisse uymayın. Yetenekler bir alandan başka bir alana aktarılmaz. Başka bir ifadeyle, yetenekler *alana özgüdür.* Usta bir satranç oyuncusu, iş yaşamında otomatik olarak iyi bir strateji uzmanı olamaz. Bir kalp cerrahı, otomatik olarak iyi bir hastane yöneticisi olamaz. Bir emlak simsarı, sırf bu yüzden iyi bir devlet başkanı olamaz.

Peki yeterlilik çemberinizi nasıl yaratacaksınız? Vikipedi'ye birkaç kez tıklayarak değil elbette. Hatta birinci sınıf bir eğitim bile yeterli değildir bunun için. Gereken şey zaman, bol bol zamandır. "Değerli olan her şey çok fazla zaman alır." Amerikalı tasarımcı Debbie Millman'ın (başarıyla) uyduğu bir kuraldır bu.

Bir şeye daha ihtiyacınız var: obsesyon ya da takıntı. Takıntılı olmak bir tür bağımlılıktır. Çoğunlukla küçümsenmesi de bu yüzdendir. Gençlerin video oyunu, televizyon dizisi ya da maket uçak bağımlısı olduğunu okuyoruz. Obsesyonu pozitif bir şeye çevirmekse zaman alır. Takıntılar insanları, binlerce ama binlerce saatini tek bir işe yatırmaya teşvik eder. Bill Gates'in gençken bir obsesyonu vardı: programlama. Steve Jobs'unki: kaligrafi ve tasarım. Warren Buffett on iki yaşındayken ilk cep harçlığını hisse senetlerine yatırdı, o zamandan beri de yatırım bağımlısı. Bugün hiç kimse Gates'in, Jobs'un ya da Buffett'ın gençliklerini boşa harcadıklarını söyleyemez. Tam tersine: Ustalık kazanmak için gerekli binlerce saati sırf takıntılı oldukları için bu işlere yatırdılar. Obsesyon motorun kendisidir, motor arızası değil.

Ayrıca takıntılı olmanın zıddı hoşlanmama değil, "ilgi"dir; kibarca şöyle deriz: "Gerçekten hiç ilgilenmiyorum."

Peki yeterlilik çemberi neden bu kadar önemli bir fikirdir? Sırrı onun neresindedir? Çok basit: İşinde ustalaşmış bir programcı, iyi bir programcıdan iki, üç, hatta on kat üstün değildir. İşinde ustalaşmış bir programcı, "iyi" bir programcının bir sorunu çözmek için ihtiyaç duyduğu sürenin binde birinde aynı sorunu halleder. Aynı şey avukatlar, cerrahlar, tasarımcılar, araştırmacılar ve satıcılar için de geçerlidir. Yeterlilik çemberinin içindekiler, dışındakilere karşı – burada müthiş önemli bir etken söz konusudur.

Bir şey daha: Hayatın planlanabilir olduğu düşüncesi bir yanılsamadır (2. Bölüm). Her yerde tesadüf rüzgârları eser, hatta bazen kasırga olur. Rüzgâr tek bir yerde tatlı bir meltemdir: yeterlilik çemberinizin içinde. Orada da çarşaf gibi bir deniz bulamayabilirsiniz ama hiç değilse dalgalar yolunuza güvenle devam etmenize engel olmaz. Daha basit bir ifadeyle: Yeterlilik çemberinizin içindeyken yanılsamalara ve mantık hatalarına karşı oldukça güvendesinizdir. Hatta buradayken geleneksel olanın dışına çıkmayı bile göze alabilirsiniz çünkü ileriyi bunun gerektirdiği ölçüde görebilir, neler olacağını tahmin edebilirsiniz.

Özetle: Eksiklikleriniz yüzünden kendinize kızmayı bırakın. Eğer iki sol ayağınız varmış gibi hissediyorsanız, salsa dersini boş verin. Eğer çocuğunuz bir at mı, yoksa bir inek mi çizdiğinizi anlamıyorsa ressam olma hayalleri kurmaktan vazgeçin. Teyzenizin ziyareti bile sizi zorluyorsa bir restoran açma fikrini kafanızdan atın. Aslında kaç alanda ortalama ya da ortalamanın altında olduğunuz önemli değil. Asıl mesele hiç değilse bir alanda ortalamanın çok çok üstünde, hatta dünya çapında en iyisi olmanızdır. Öyle olduğunuz takdirde iyi bir yaşam için sağlam bir temeliniz olur. Tek bir alandaki ustalık binlerce eksikliği telafi eder. Yeterlilik çemberinize yatırdığınız her bir saat, dışındayken harcadığınızdan bin kat değerlidir.



15

SÜREKLİLİĞİN SIRRI

Sıkıcı insanların, maceracı insanlardan neden daha başarılı oldukları



Borsa komisyoncuları gömleklerinin yakalarını açmış, kollarını sıvamış, aynı anda bağıra bağıra birden çok telefonla konuşuyor, mevzu ölüm kalım meselesiymiş gibi el kol hareketleri yapıyorlar. Ortamdaki gerginliğin sesini âdeta duyabiliyorsunuz. Arada sırada birileri kırmak istermiş gibi telefon ahizesini masaya vuruyor. Sonra borsa komisyoncuları, borsa kurlarının panayır ışıkları gibi yanıp söndüğü Bloomberg ekranlarına doğru bir kez daha bağrışmaya başlıyorlar. Finans dünyası, borsa binası ya da bir bankanın ticari bölümüne dair medyada gördüğümüz tablo bu.

Sahne değişimi. Uyku modundaki Omaha'da, gösterişsiz bir gökdelenin on dördüncü katında sıkıcı bir ofis; ABD'nin en kıyıda köşede kalmış eyaleti Nebraska. Ne

Bloomberg ekranı, ne bilgisayar sistemi ne de e-postalar var. Yalnızca üzerinde telefon olan modası geçmiş bir yazı masası. Orada her gün, neredeyse elli yıldır aynı kişi oturuyor: Warren Buffett, gelmiş geçmiş en başarılı yatırımcı.

Zıtlık bundan daha büyük olamazdı. Bir tarafta hiperaktif, terden sırılsıklam, testosteron yüklü borsa komisyoncuları. Diğer tarafta sessiz sakin, kır saçlı Warren Amca. Yatırım yapmakla vurgunculuk yapmak arasındaki farkı bir kez kavradığınız zaman hayatın her alanında bunun benzerlerini bulabilirsiniz - böylelikle elinizde işe yarar zihinsel bir araç gereç olmuş olur.

O halde fark nerede? Borsa komisyoncuları hızlı hisse senedi alış satışlarıyla kazanç elde etmeye çalışırlar. Hisse senedinin Kaliforniya'da bir yazılım firmasına ya da Peru'da bir bakır yatağına ait olması önemli değildir. Asıl önemli olan, hisse senetlerinin değerinin kısa vadede istenen yönde hareketlenmesidir.

Buna karşın klasik yatırımcılar, yalnızca iç yüzünü çok iyi bildikleri bir avuç şirketten hisse senedi alırlar. Pazarın ne yönde seyrettiği onların umurunda değildir. Onların bağlantıları uzun sürelidir. İşlem masraflarından kaçınmak için olabildiğince az alım satım yaparlar. Buffett ve iş ortağı Charlie Munger yeni yatırım fırsatları için aktif bir arayış içerisine bile girmezler. Kendilerine sunulmasını beklerler. Buffett'ın kendi cümlesi şöyledir: "Charlie ve ben ofiste oturup telefon çalana kadar bekliyoruz."

Kim daha başarılıdır: vurguncular mı, yatırımcılar mı? İki tarafta da kazananlar ve kaybedenler vardır ama kazananlar arasındaki devler sadece yatırımcılar tarafındadır. Peki bu neden böyledir? Çok temel bir fark yüzünden: Yatırımcılar uzun vadeli işlerden faydalanırlar, borsa komisyoncuları öyle yapmaz.

Beynimiz kısa süreli ve ani gelişimleri sever. Zirve ya da dip noktalarına abartılı tepkiler veririz, hızlı değişimlere ya da sarsıcı haberlere de öyle fakat kesintisiz devam eden bir gelişimi çoğunlukla algılamayız. Böylece eylemsizliğe karşı eylemi, temkinliliğe karşı çalışkanlığı, sabırla beklemeye karşı harekete geçmeyi yüceltir, bunları gözümüzde büyütürüz.

Tüm zamanların en çok satan kitapları nelerdir? Güncel çoksatan listelerindeki kitaplar ya da kitapçıların masalarına yığdığı kitaplar değil. On yıllardır, bir kısmı da yüz yıllardır sürekli olarak basılan kitaplar - İncil, Mao'nun *Küçük Kırmızı Kitap*'ı, Kur'an-ı Kerim, *Komünist Manifesto*, *Yüzüklerin Efendisi*, *Küçük Prens*. Bunlara çoksatan değil, "*hepsatan*" denir ve hiçbir yayınevi bunlar olmadan ayakta kalamaz. Aynı şey Broadway şovları, turist etkinlikleri, şarkılar ve başka birçok ürün için de geçerlidir. Tüm zamanların en başarılı arabası nedir? 1966'dan beri yeni araç olarak satışta olan Toyota Corolla, şimdilerde on birinci neslinde. Corolla'yı süpersatan yapan ilk yılki cirosu değil, satışta kaldığı çok uzun zaman aralığıdır.

Bu tür uzun soluklu başarıların arkasında, hamur kabartma tozu görevi gören gizli bir unsur daha var-

dır: çok uzun bir zamana yayılan ufacık ilerlemeler. Şu yatırım örneğini inceleyelim: %5 kârla 10.000 avro yatırırsanız bir yılın sonunda 500 avro daha zengin olursunuz. Küçük bir miktar. Ama bu mütevazı kazancınızı yatırmaya devam ederseniz on yıl sonra 16.000 avroluk bir sermayeniz olur; yirmi yıl sonra 26.000 gibi önemli bir miktara, elli yıl sonra da 115.000 gibi muazzam bir rakama ulaşır. Sermayeniz doğrusal olarak değil, katlanarak büyür. Beynimizde devamlılığa yönelik bir içgüdü olmadığı için katlanarak büyümeye karşı geliştirdiğimiz bir duygu da yoktur.

İşte sürekliliğin sırrı buradadır: Uzun soluklu başarılar, içinde hamur kabartma tozu olan bir kek gibi kabarır. Ağır ilerleyen, can sıkıcı ve çok uzun süren süreçler en iyi sonuçlara götürür. Bu sizin hayatınız için de geçerlidir.

Eylemliliğin, istekliliğin ve çalışkanlığın bu denli yüceltildiği başka bir yüzyıl yaşanmadı. Modern bir din olan "karmaşa", kariyerimizi, şirketlerimizi, hatta hayatımızı sürekli olarak yıkıp yeniden keşfetmemizi istiyor. Genel görüş, ancak bu şekilde hep rekabete hazır olabileceğimiz yönündedir. Üstelik birçok insan da iyi bir yaşamın büyük maceralardan, seyahatlerden, yer değişikliklerinden ve zirve noktalarından oluştuğuna inanıyor. Ben durumun tam tersi olduğu kanaatindeyim. Yaşam ne kadar sakinse, o kadar verimli olur. Bertrand Russell da çok daha sakin zamanlarda benzer şeyler düşünmüş: "Önemli adamların yaşamları da böyledir, birkaç büyük anı saymazsak heyecan verici hiçbir şey

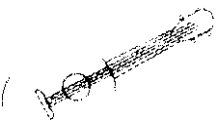
yoktur. Sokrates, arada bir şölenlerden zevk almış olabilir (...) ama ömrünün büyük bir kısmını, öğleden sonra gezintiye çıkıp belki yolda birkaç tanıdığa da rastlayarak Xanthippe ile birlikte sakin sakin geçirmiştir. Kant hayatı boyunca Königsberg'den yirmi kilometre öteye gitmemiş, Darwin dünyayı dolaştıktan sonra yaşamının geriye kalan kısmını evinde geçirmiştir. (...) Kısacası nereye bakarsanız bakın sakin bir yaşamın büyük adamların özelliklerinden biri olduğunu, yaşamdan aldıkları keyifte dışarıdan görülebilecek heyecan verici bir şey olmadığını anlarsınız." Bu elbette tarihteki önemli kadınlar için de geçerlidir. Gürültücü tavırlar ile iyi fikirler arasında, dur durak bilmemek ile idrak etmek arasında ve harekete geçmek ile sonuç almak arasında pozitif bir korelasyon yoktur.

Peki bu iyi bir yaşam için ne ifade eder? Daha az hareketlilik, bunun yerine daha çok süreklilik. Bir kez yeterlilik çemberinizi oluşturduysanız (önceki bölüme bakınız) bu çemberin içinde kalmalısınız, hatta mümkün olduğunca uzun süre. İyi bir eş, yaşanacak uygun bir semt ya da tatmin edici bir hobi bulduysanız davranışlarınızı değiştirmeyin. Sebat etme, uzun süreli düşünme ve süreklilik son derece kıymetli fakat hafife alınmış erdemlerdir. Onları yeniden geliştirmemiz gerekir. "Dâhi olmanıza gerek yok," der Charlie Munger ve şunu ekler: "Yalnızca diğer insanların ortalamasından birazcık daha zeki olmalısınız fakat *uzun, çok uzun* bir süre boyunca."



16

ÇAĞRININ DİKTASI



Yapabilmeyi arzuladıklarınızı değil, yapabileceklerinizi yapın

Aziz Antonius 251 yılında, zengin bir toprak sahibinin oğlu olarak Mısır'da doğdu. 18 yaşındayken anne babasını kaybetti. Bir gün kilisedeyken Matta İncili'nde yer alan şu cümleyi duydu: "Eğer eksiksiz olmak istiyorsan git, varını yoğunu sat, parasını yoksullara ver; böylece göklerde hazinen olur. Sonra gel, beni izle." Sonra bütün mal varlığını bağışladı ve çölde dolaşmaya başladı, inzivaya çekilip yıllarca orada yaşadı. Zamanla başkaları da peşinden geldi. Sayıları giderek arttı, bunlar aynı şekilde Tanrı'nın çağrısına uyup gelen genç erkeklerdi. Böylece birbirinden bağımsız yaşayan keşişlerden Hristiyan manastırcılığı ortaya çıktı. Bu yüzden Aziz Antonius bugün "keşişlerin babası" olarak anılır.

Bin yıl sonra zengin bir İtalyan tüccarın oğlunun başına benzer bir şey geldi. Assisili Francesco hep dü-

zensiz bir hayat yaşamıştı, ta ki rüyasında Tanrı'nın çağrısını işitene dek. Sonra varını yoğunu bağışlayıp kıyafetlerini dilencilerinkiyle takas etti, keşiş olarak yaşayıp kiliseleri onardı. Ona zamanla başkaları da katıldı, böylece Fransisken Tarikatı kuruldu.

Bugün "çağrı" sözcüğünü duyduğumuzda aklımıza Aziz Antonius ya da Assisili Francesco gibi insanlar gelir. Onlar Tanrı'nın çağrısına kulak vermekten kendilerini alamadılar. Benzer çağrıları Paulus, Augustinus, Blaise Pascal gibi isimlerden, İncil'de adı geçen ya da geçmeyen diğer kişilerden de biliyoruz.

Ama aynı zamanda "çağrı" sözcüğünün çok çağdaş bir tınısı da vardır. "İç sesimin çağrısına nasıl kulak vereceğim?" Gençlerin bana en sık sorduğu sorudur bu. Her seferinde yutkunmak zorunda kalıyorum çünkü çağrı Hristiyanlıktan kalma bir kavramdır. Bu kavram, Tanrı'ya inanmayan birinin kulağına biraz sanrı gibi geliyor.

Günümüzde çağrılarına kulak vermek isteyen insanlar dünyevi yaşama sırt çevirmeyi düşünmüyorlar. Tam tersine, bununla amaçladıkları şey dünyevi yaşama daha güçlü bir şekilde yönelmektir. Her insanın içinde bir tomurcuk taşıdığı, bir gün o tomurcuğun can bulup çiçek açacağı gibi romantik bir düşüncesi vardır. Bu yüzden de yaşamlarını anlamlı kılacak bir eylem çağrısı duyma umuduyla odaklanıp iç seslerini dinlerler. Fakat bu tehlikelidir çünkü bu iç sesin çağrısı düşüncesi, zamanımızın en büyük yanılgılarından biridir.

Amerikalı John Kennedy Toole yazar olmak için doğduğunu düşünüyordu. 26 yaşında bir kitap dosyasını

Simon & Schuster yayınevine gönderdiğinde kesinlikle yüzyılın romanını yazdığı kanaatindeydi. Ancak yayınevi dosyayı reddetti. Diğer yayınevlerinin de romanı yayımlamaya niyeti yoktu. Toole'un inancı derinden sarsılmıştı ve alkol batağına düştü. Altı yıl sonra 1969'da, Mississippi Biloxi'de bir bahçe hortumunun bir ucunu arabasının egzoz borusuna, diğer ucunu arabanın içine yerleştirerek intihar etti. Fakat intiharından sonra annesi dosyasını basacak bir yayınevi buldu. *Alıklar Birliği* 1980'de yayımlandı ve eleştirmenler tarafından Güney ABD edebiyatının başyapıtı olarak görüldü. Toole vefatından sonra, yılın en iyi romanı için verilen Pulitzer Ödülü'nü kazandı. Kitap bir buçuk milyondan fazla sattı.

Matematikçi ve filozof Bertrand Russell şöyle yazar: "Yaklaşan sinir krizinin semptomlarından biri, kişinin yaptığı işin müthiş önemli olduğuna inanmasıdır." Çağrının tehlikesi de tam olarak burada yatar: İnsanın kendisini ve yaptığı işi fazla ciddiye almasıdır. Hayatını iç sesinin sözde çağrısını yerine getirmeye adayan biri -John Kennedy Toole gibi- iyi bir yaşam süremeyecektir. Toole yazarlığı iç sesinin onay verdiği olası tek meslek olarak değil de son derece hâkim olduğu basit bir sanat olarak görseydi belki de böyle büyük bir yıkıma uğramayacaktı. Elbette sanat büyük bir aşkla, hatta biraz da obsesyonla icra edilebilir. Ama odak noktasında daima eylemin, işin ve verinin kendisi olmalıdır - başarı, sonuç ve çıktı değil. Yani, "Yarın Nobel Edebiyat Ödülü'nü kazanmam gerek," yerine, "Bugün en az üç sayfa yazmak istiyorum," demek çok daha iyidir.

Bu çağrılara kulak vermenin mutluluk getirdiğini söyleyen romantik düşünce yanlıştır. İnatla bir çağrının peşinden giderseniz mutlu değil, yalnızca inatçı olursunuz - yüksek bir olasılıkla da çok geçmeden hayal kırıklığına uğrarsınız. Çünkü çağrıların birçoğu gerçekçi olmayan umutlarla ilişkilidir. Yüzyılın romanını yazmak, dünya rekorunu kırmak, yeni bir din kurmak ya da yoksulluğu nihayet yenmek gibi hedefleri olan kişinin hedefine ulaşma şansı muhtemelen milyarda birdir. Beni yanlış anlamayın: Büyük hedefler koymanın yanlış bir tarafı yok ama bu hedefle ilişkiyi soğuk ve mesafeli tutmak kaydıyla bu bir sorun teşkil etmez. Kör bir tutkuyla iç sesinin çağrısının peşinden koşan birinin kesinlikle mutsuz bir yaşamı olacaktır.

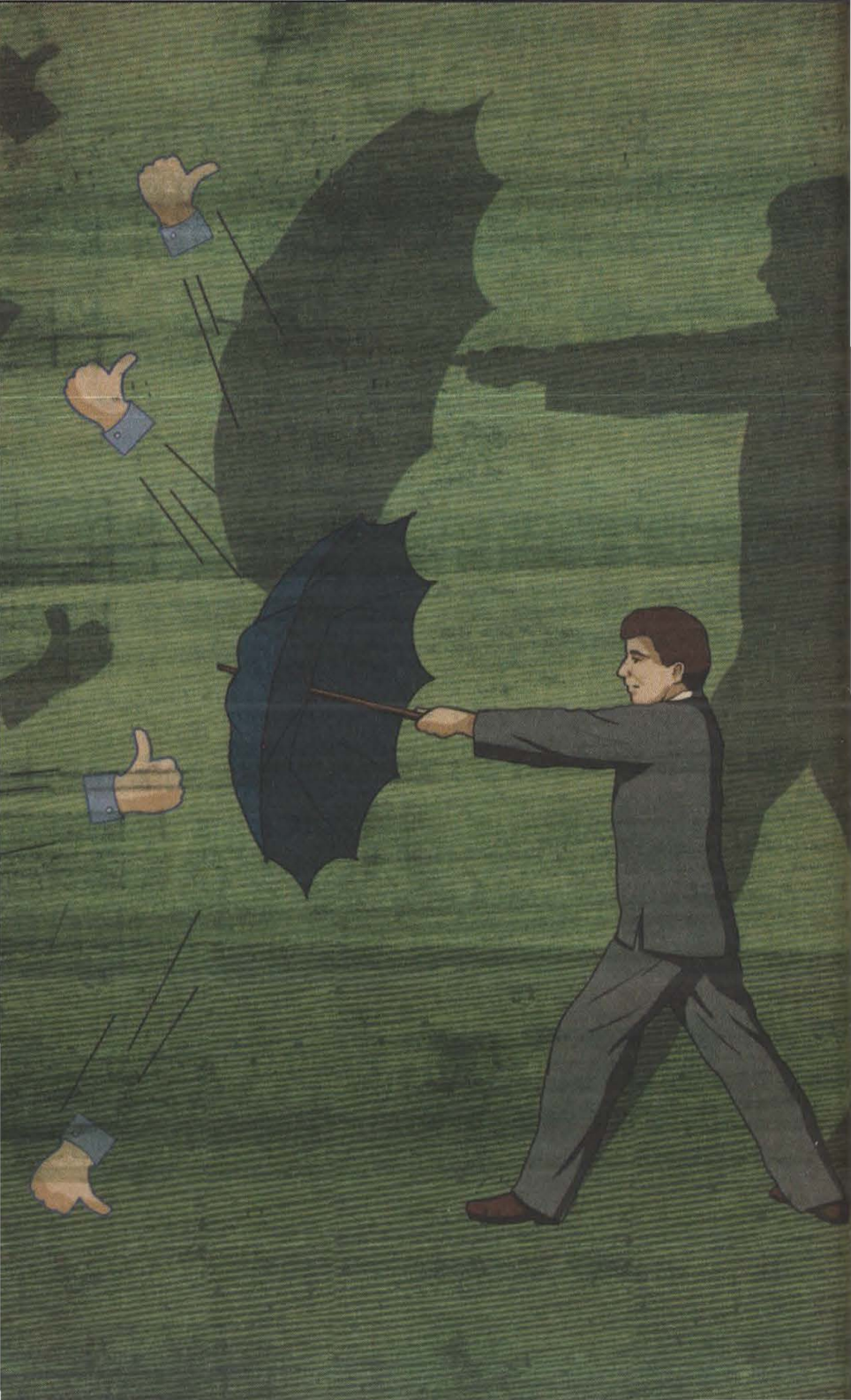
Bir de *seçilim yanlılığı* vardır: Bu çağrılara uyan insanların yalnızca başarılı olduğu durumları görüyoruz. Marie Curie henüz on beş yaşındayken kendisini bir bilim insanı olarak görüyordu, gerçekten de daha sonra iki kez Nobel Ödülü aldı. Ya da Picasso; henüz on yaşındayken güzel sanatlar okuluna kabul edildi ve sonrasında resim sanatında bir devrime yol açtı. Böyle güzel hikâyelerin anlatıldığı sayısız biyografi, röportaj ve belgesel vardır. Ama görmediğimizse sonsuz büyüklükte bir başarısızlar ordusunun varlığıdır. Mesela araştırma raporları tam olarak iki kişi tarafından -eşleri ve anneleri- okunan, hayal kırıklığına uğramış bilim insanları. Ya da takdir görmemiş ve şimdi bir köyde müzik öğretmeni olarak "çağrı"sının peşinden giden yüzyılın piyanistleri, üstelik ders vermek gibi bir yetenekleri olmamasına rağmen. Bunların hepsi çağrılarının güzel ezgisinin peşine takılıp

gitmiş insanlar – çizginin öte tarafına. Ve bu insanlardan bahseden tek bir yerel gazete bile yok. Neden olsun ki?

İnsanlar sıklıkla şöyle derler: Filanca şeyi yapmaktan başka bir şansım yok. Romantik bir söylem olsa da aslında bu saçmalıktır. Avcı-toplayıcıların başka şansı yoktu. Mısır'daki kölelerin başka şansı yoktu. Orta Çağ'daki köylü kadınların başka şansı yoktu. İç seslerinin onlara başka bir şans vermediğini, mesela bütün hayatını gitar çalmaya adaması gerektiğini söyleyen insanlar, enine boyuna düşünemeyen insanlardır.

Bahsettiğimiz gibi gerçek bir çağrı gerçekten var olsa bile ona kayıtsız şartsız kulak vermek hiçbir durumda tavsiye edilebilir bir şey değildir. Bilgisayar korsanları, dolandırıcılar, teröristler, hepsi çağrılarını bulduklarına inanıyor ve ona hizmet ediyorlar. Hitler de şüphesiz çağrıldığını hissetmişti. Napolyon, Stalin ya da Usame bin Ladin de öyle. İç sesin çağrısı belli ki ahlaki bir pusula olarak da hiçbir işe yaramıyor.

Peki ne yapmak gerekir? İç sesinize kulak vermeyin. Bir çağrı, çağrı *isteğinden* başka bir şey değildir. Romantik anlamıyla bir çağrı aslında yoktur, yalnızca yetenekler ve eğilimler vardır. Gerçek yeteneklerinizden yola çıkın, sözde bir çağrıdan değil. Neyse ki ustalıkla yapabildiğimiz şeyler, sıkça yapmaktan keyif aldığımız şeylerdir. Ayrıca şu da önemli ki başka insanların yeteneklerinize değer vermesi gerekir çünkü bir şekilde buzdolabı doldurulmalıdır. İngiliz filozof John Gray'in dediği gibi: "Hiç kimsenin ilgilenmediği bir yeteneğe sahip insanlar kadar mutsuz olan çok az kişi vardır."



17

İYİ ŞÖHRET HAPİSHANESİ

Dışsal değerlendirmeden, içsel değerlendirmeyi nasıl bulabileceğiniz



Hangisini tercih ederdiniz? Dünyanın en zeki insanı olmayı ama tüm dünyanın sizi en aptalı sanmasını mı? Yoksa dünyanın en aptal insanı olmayı ama tüm dünyanın sizi en zekisi sanmasını mı?

Bob Dylan 2016'da Nobel Edebiyat Ödülü'nü kazandığında haftalarca kimse ondan bir haber alamadı. Ne bir açıklama yaptı ne bir röportaj verdi. İsveç Akademisi'nin aramalarına geri dönüş bile yapmadı. Her taraftan eleştiri yağdı. İnsan nasıl bu kadar minnetsiz olurdu! Bu kadar kibirli! Bu kadar aldırmaz! Dylan nihayet konuşup bir İngiliz gazetesine röportaj verdiğinde sadece şöyle dedi: "Bu onura çok değer veriyorum." Sanki bir PR danışmanı onu bu cümleyi söylemeye zorlamış gibi. Ama ödülü teslim almaya gelmedi, daha doğrusu üç aylık bir

gecikmeyle geldi. Bundan çıkarılabilecek, çıkarılması gereken tek şey dünya çapında saygın bir ödülü hiç de umursamadığıydı.

1966 doğumlu Grigori Perelman yaşayan en büyük matematikçi olarak görülür. 2002'de "çözülemeyen yedi matematik problemi"nden birini çözdü. Kalan altı problemse hâlâ çözülmedi. Daha sonra Fields Madalyası'na layık görüldü -bu matematik dünyasında bir tür Nobel Ödülü'dür- ve ödülü kabul etmedi. Hatta Uluslararası Matematikçiler Birliği'nin verdiği bir milyon dolarlık para ödülünü de geri çevirdi, üstelik parayı kesinlikle kullanabilecek olmasına rağmen: Perelman annesiyle birlikte St. Petersburg'da bir toplu konutta yaşıyordu ve işsizdi. Ama onun önemsediği tek şey matematikti. Dünyanın onun ya da başarılarının hakkında ne düşündüğü hiç mi hiç umurunda değildi.

Yazarlık kariyerime başladığımda, insanların kitaplarım hakkında ne düşündüğünü bilmek benim için önemliydi. Olumlu yorumlar gelince seviniyor, eleştirel bir söz duyduğumda sinirleniyordum. Alkışı başarımın ölçüsü olarak kabul etmiştim. Bir gün, kırklarımın ortasında Bob-Dylan-anımı yaşadım. Anladım ki genel değerlendirmenin benim yaptığım işin kalitesiyle çok da bir ilgisi yoktu, kitaplarımı daha iyi ya da daha kötü kılmıyordu. Bunu idrak etmek, kendi inşa ettiğim bir hapishaneden tahliye olmak gibiydi.

Biz baştaki soruya geri dönelim. Warren Buffett bunu şöyle sorar: "Dünyanın en iyi âşığıyken en kötüsü mü sayılmak isterdiniz? Yoksa en kötüsüyken dünyanın

sizi en iyi âşık saymasını mı?" Buffett bu soruyla iyi bir yaşam için en gerekli bilgilerden birini işaret eder: *inner scorecard* ile *outer scorecard* arasındaki farkı, yani iç puan çizelgesi ile dış puan çizelgesi arasındaki fark. O halde sorumuz şudur: Sizin için kendi iç değerlendirmeniz mi daha önemli, yoksa dış dünyanın sizi nasıl değerlendirdiği mi? "Çocuklar anne babaları için neyin önemli olduğunu çok çok erken yaşta öğrenirler. Eğer anne babanız dünyanın sizin hakkınızda ne düşündüğüne daha çok önem veriyorsa -gerçekte ne yaptığınızdan bağımsız olarak- o zaman siz de dış puan çizelgesine göre büyürsünüz." Böylelikle sizin de anladığınız üzere, iyi bir yaşam sürmek en başından engellenmiş olabilir.

Mümkün olduğunca iyi bir imaj oluşturmaya çalışmak maalesef içimize yerleşmiş içgüdülerden biridir. Ne dersiniz, sizce avcı-toplayıcı atalarımız için iç puan çizelgesi mi daha önemliydi, yoksa dış puan çizelgesi mi? Elbette sonuncusu. Onların hayatları başkalarının onlar hakkında ne düşündüğüne, onlarla iş birliği yapıp yapmayacaklarına ya da gruptan sürülüp sürülmeyeceklerine bağlıydı. Dış puan çizelgesini umursamayan bütün atalarımız gen havuzunda kayboldu.

Yaklaşık 10.000 yıl önce ilk köyler ve şehirler kuruldu. Bu yerleşim yerlerinde herkes, herkesi şahsen tanımadığı için artık kişinin kendisinden önde giden "namına" özen göstermesi gerekiyordu. Dedikodu, şahsi tanışıklıkların görevini devraldı. O günden beri de tüm dünyayı fethediyor. Bir dahaki sefere arkadaşlarınızla

buluştuğunuzda dikkat edin: %90 başka insanlar hakkında konuşacaksınız.

Dış etkenleri bu kadar önemsememizin altında makul, evrimsel nedenler yatar. Ama bu, söz konusu yönelimin günümüzde hâlâ mantıklı olduğu anlamına gelmez. Tam tersine: Başkalarının sizin hakkınızda ne düşündüğü sandığınızdan çok daha az önemlidir. İtibarınızdaki, namınızdaki ya da imajınızdaki değişikliklere verdiğiniz duygusal tepkiler, çok güçlü bir şekilde "programlanmış" tepkilerdir. Başka bir deyişle: Taş devri modu hâlâ açıktır. Göklere mi çıkarıldığınızın, yoksa yerin dibine mi batırıldığınızın yaşamınız üzerindeki gerçek etkisi, gururunuzun ya da utancınızın sizi inandırmaya çalıştığından çok daha küçüktür. Bu yüzden kendinizi bundan azat edin. Birçok sebepten ötürü. Birincisi duygusal iniş çıkışlardan kurtulmuş olursunuz. Namınızın uzun süre hiç zarar görmemesini nasıl olsa sağlayamayacaksınız. Fiat'ın eski patronu Gianni Agnelli şöyle der: "Hak ettiğiniz şöhrete ancak yaşlanınca kavuşursunuz." Demek istediği, insanların gözünü bir süreliğine boyayabilirsiniz ama hayat boyunca değil. İkincisi itibar ve şöhrete odaklanmak dikkatimizi bizi gerçekten mutlu eden şeylerden uzaklaştırır. Üçüncüsü de sürekli stres altında olursunuz, bu da iyi bir yaşam için sakıncalı bir şeydir.

Konsantrasyonu iç değerlendirmeye vermek hiçbir zaman bugünkü kadar elzem olmadı. Gazeteci David Brooks şöyle der: "Sosyal medya Facebook, Twitter, SMS ve Instagram üzerinden sahte bir mutluluk ve güzellikle donatılmış dışsal bir benlik sunma imkânı vererek in-

sanların küçük birer marka yöneticisine dönüştüğü bir kültür yarattı." Brooks bu konuda harika bir kavram kullanır: *Approval-seeking machine*, yani "onay arayışındaki makine"; dikkatli olunmazsa insan buna dönüşür. Facebook beğenileri, yorumlar, takipçilerin sayısı gibi şeyler kullanıcının durumuna yönelik hesaplanabilir, hızlı geri bildirimlerden oluşan bir ağ örer - bu kullanıcının "gerçek durumu" olmasa bile. Ve bu ağa bir kez yakalanan kişi kendini kurtarmakta ve iyi bir yaşam sürmekte zorluk çeker.

Özetle: Dünya sizin hakkınızda istediğini yazmaya, tweet atmaya ve paylaşım yapmaya devam edecek. İnsanlar arkanızdan konuşacak, dedikodu yapacaklar. Sizi övgülere boğacak ve çamur yağmuruna tutacaklar. Bunu kontrol edemezsiniz. Neyse ki etmenize de gerek yok. Politikacı, ünlü bir kişi ya da parasını reklamlardan kazanan biri değilseniz namınız için daha fazla uğraşmayın. Bırakın beğenilen beğenilsin, beğenilmeyen beğenilmesin. Adınızı Google'da aramayın veya takdir ihtiyacına kapılmayın. Enerjinizi başka bir şeye harcayın, aynaya bakmaya devam edebileceğiniz şekilde yaşayın. Warren Buffett şöyle der: "Başkalarının hoşlanmadığı ama bana iyi hissettiren bir şey yaptığımda mutlu oluyorum. Başkalarının takdir ettiği ama benim memnun olmadığım bir şey yaptığımdaysa mutsuz oluyorum." Kusursuz iç puan çizelgesi budur. Buna sadık kalın ve dışarıdan gelen övgüleri de yergileri de dostane ve sakin bir ilgisizlikle karşılayın. Asıl mesele sizin kendiniz hakkında ne düşündüğünüzdür.



18

"TARİHİN SONU" YANILSAMASI

Kendinizi değiştirebilirsiniz, başkalarını değil

Ne zaman Zürih Havalimanı'nın içinden geçsem gözüme küçük değişiklikler çarpar. Şurada yeni bir mağaza, karşıda yeni bir kafe bar, yukarıda devasa bir reklam panosu ve aşağıda parıl parıl parlayan, asker gibi yan yana dizilmiş check-in makineleri. Bazen arabamla giderken yeni bir otoparkta yolumu şaşırıyor, bazen de terminale yeni eklenmiş bir binada çaresizce priz arıyorum. Havalimanının labirentlerinden ayda ortalama bir kez geçiyorum ve bu otuz yıldır devam ediyor. Altyapısındaki küçük değişikliklere beynim her seferinde alışıyor, böylece bir sonraki gidişimde doğru kapıya giden yolu bulabiliyorum. Buna rağmen küçük bir çocukken annemin elini tutmuş, iş seyahatinden dönen babamı beklediğim günü, havalimanına ilk geldiğim günü hatırlayınca – onu uçak merdivenlerinden inerken görmüştüm, pistin

üzerinden birbirimize el sallamıştık- şunu düşünmeden edemiyorum: O günkü havalimanının bugünküyle hemen hemen hiçbir alakası yok. O zamanlar Zürih-Kloten Havalimanı'nın soğuk tek bir salonu vardı, her kalkış ve geciken her yolcu hoparlörlerden gelen monoton bir sesle duyurulurdu (Fransızca olarak da); bir de gösterge panelinden değişip duran harf ve rakamların periyodik sesi gelirdi. Bugünse Zürih Uluslararası Havalimanı üç pisti olan canlı bir alışveriş merkezi gibi. Birçok kez uğramış olmanıza rağmen uzun bir zaman içinde siz hiç farkına varmadan tümüyle değişen yerler muhakkak biliyorsunuzdur - tren istasyonları, şehirler, üniversiteler.

Peki sizde durum nedir? Siz zamanla ne kadar değiştiniz? Yirmi yıl önce kim olduğunuzu hatırlamaya çalışın. Lütfen dışsal şeyleri değil (işiniz, yaşadığınız yer, dış görünüşünüz), kişiliğinizi, karakterinizi, mizacınızı, değerlerinizi ve eğilimlerinizi düşünün. Bugünkü benliğinizi yanına koyun ve yaşadığınız değişime 0 (hiç değişmedim) ile 10 arasında (tamamen değiştim, şimdi bambaşka biriyim) bir puan verin.

Bu soruyu sorduğum insanların çoğu son yirmi yıl içerisinde kişiliklerinde, değerlerinde ve eğilimlerinde bir miktar değişiklik olduğunu fark etti. Verdikleri cevaplar alışıldığı üzere 2 ile 4 arasında oldu. Yani Zürih Havalimanı gibi kökten bir yeniden yapılanmaya gitmemiş ama yine de biraz değişmişler.

Şimdi buna bağlı olan diğer soruya gelelim: Sizce *önünüzdeki* yirmi yıl içinde ne kadar değişeceksiniz?

Genel olarak cevaplar biraz daha düşük, 0 ile 1 arasında. Başka bir deyişle: İnsanların çoğu gelecekte mizaçlarının değişeceğine inanmıyor ya da değişse bile bunun çok küçük bir oranda kalacağına inanıyor.

Belli ki bizi havalimanlarından, tren istasyonlarından ve şehirlerden ayıran şey budur. Komik, değil mi? Karakter gelişimimizin bugün durma noktasına gelmiş olması gerçekten mümkün mü? Elbette değil. Harvardlı psikolog Daniel Gilbert buna *"end of history illusion"* (tarihin sonu yanılsaması) adını verir. Gerçek şu ki: Gelecekte de tıpkı geçmişte olduğu gibi değişeceğiz. Hangi yönde olacağı kesin değil ama gelecekte başka değerleri olan başka bir kişi olacağınız kesin. Araştırmalar bunu açıkça ortaya koyuyor.

Ancak biz "karakter" ve "değerler" gibi büyük kavramları şimdi bir kenara bırakalım. Çok basit tercihlerinizi ele alalım. Yirmi yıl öncesini düşünün. O zamanlar en sevdiğiniz film hangisiydi? Şimdi hangisi? İdolleriniz kimlerdi? Şimdi kimler? En sevdiğiniz arkadaşlarınız kimlerdi? Şimdi kimler? Bu soruları cevaplamaya bir dakikanızı ayırın.

Daniel Gilbert bu tür tercihlerdeki değişiklikleri ölçmek için dâhice bir fikir geliştirdi. İnsanlara şu iki soruyu sordu: 1) *10 yıl önce* en sevdiğiniz müzik grubu hangisiydi ve bu grubun konser bileti için *bugün* ne kadar verirsiniz? 2) *Bugün* en sevdiğiniz grup hangisi ve bu grubun konser bileti için *on yıl içinde* ne kadar verirsiniz? Fark şaşırtıcı derecede yüksek. İnsanlar bugünkü favori gruplarını on yıl içinde görmek için,

eski favori gruplarını bugün görmek için olduğundan ortalama %61 daha fazla para ödemeye hazırlar. "Tarihin sonu" yanılsamasını ve tercihlerimizin değişkenliğini doğrulayan bir kanıttır bu.

Şimdi bir iyi, bir de kötü haberim var. Önce iyi olan: Karakterinizdeki değişiklikler üzerinde biraz etki gücünüz vardır. Çok değil -karakter gelişiminin büyük kısmı genetik programlamaya göre yaşanır- ama hiç değilse bu şansı lehinize kullanabilirsiniz. Karakter gelişiminizi, örnek aldığınız kişiler üzerinden en etkili şekilde idare edebilirsiniz. Bu yüzden hayranlık besleyeceğiniz insanları seçerken çok dikkatli olun.

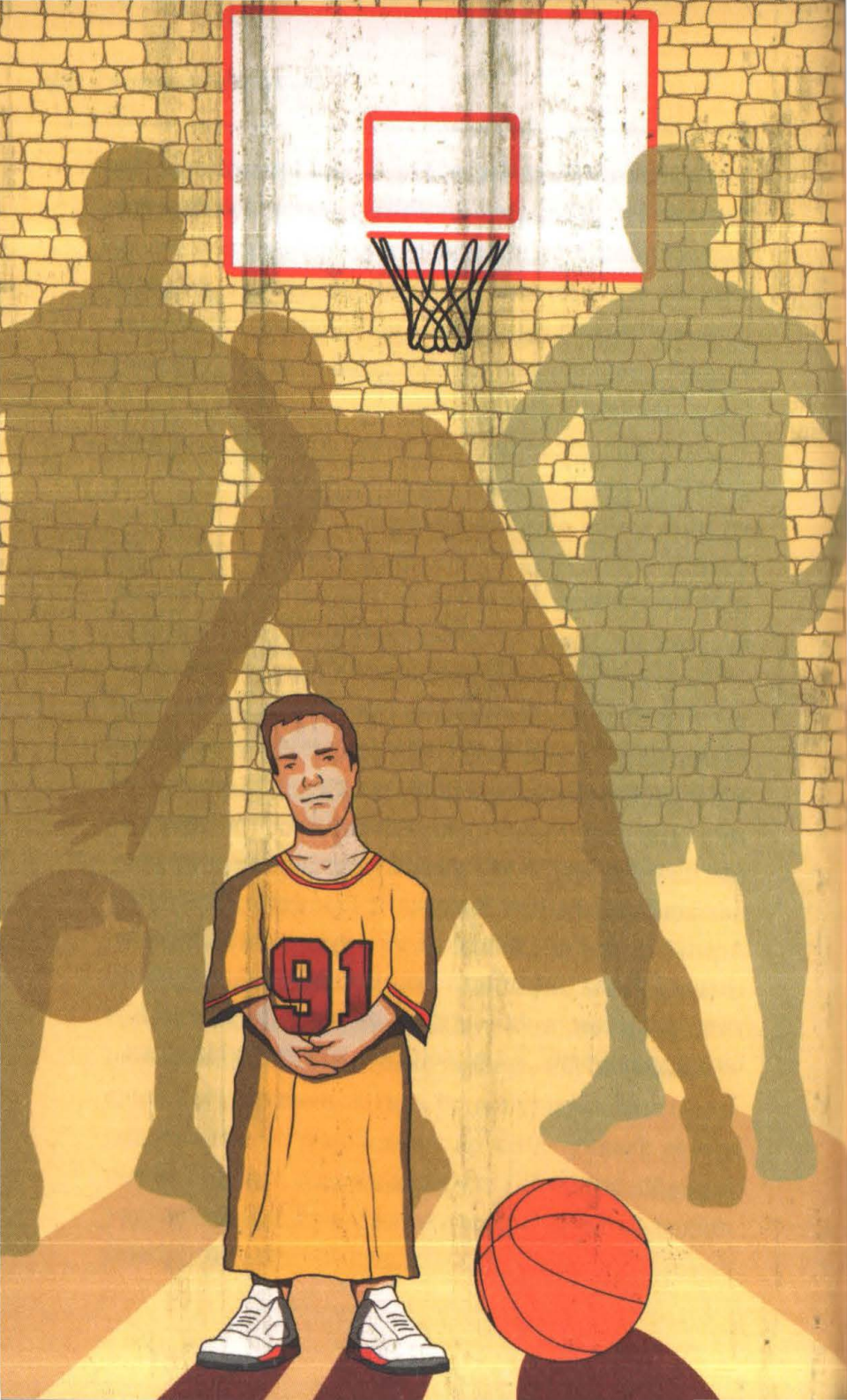
Kötü haber: Diğer insanları değiştiremezsiniz - hayır, hayat arkadaşınızı ya da çocuklarınızı bile. Kişisel değişim için gerekli motivasyon insanın içinden gelmelidir. Ne dışarıdan gelecek bir baskı ne de mantıklı argümanlar bir işe yarar.

O yüzden benim iyi bir yaşam için en önemli kurallarımdan biri şudur: "İnsanları değiştirmek zorunda kalacağınız durumlardan kaçının." Bu basit strateji beni bir sürü talihsizlikten, külfetten ve hayal kırıklığından korudu. Somutlaştırmam gerekirse, karakterini değiştirmem gereken hiç kimseyle iş yapmıyorum çünkü onları zaten değiştiremem. Mizacı bana uymayan insanlarla çalışmıyorum - olası kazanç ne kadar yüksek olursa olsun. Eğer bir organizasyondaki insanların düşünce yapısını değiştirmem gerekiyorsa o organizasyonun liderliğini üstlenmiyorum.

Uyanık girişimciler de hep böyle davranmışlardır. Başarılı bir şirket olan Southwest Havayolları'nın kurulduğundan beri mottosu hep şu olmuştur: "*Hire for attitude, train for skill*" (Mizaca göre işe al, yeteneğe göre eğitim ver). Çünkü mizaç değişmez, en azından kısa bir zamanda ve dışarıdan gelen baskıyla değişmez fakat yetenekler değişebilir.

Ne kadar çok insanın bu basit kuralı yok saydığını gördükçe her seferinde şaşırıyorum. Bir parti insanı ve aşırı sosyal olan bir tanıdığım içe kapalı, güzel bir kadınla evlenmiş ve kadının dingin ruhunu coşkulu bir parti sevdalısına çevirmeye kalkışmıştı - elbette bunu başaramadı, sonuç hızlı ve pahalı bir boşanma oldu.

Benzer bir yaşam kuralı daha: "Yalnızca hoşlandığınız ve güvendiğiniz insanlarla çalışın." Charlie Munger: "Yalnızca güvenilir insanlarla çalışıp diğer herkesten kurtulmak ne kadar faydalı bir şey... Akıllı insanlar, fare zehri gibi olan insanlardan uzak durur, bu tür insanlardan da bolca var." Peki bu zehirli insanları hayatınızdan nasıl çıkaracaksınız? Bir tavsiye: Eşimle ben her yıl 31 Aralık'ta bize iyi gelmeyen ve hayatımızda olmasını istemediğimiz insanların isimlerini küçük kâğıtlara yazıyoruz. Sonra da kâğıtları törensel bir edayla bir bir ateşe atıyoruz. İyi hissettiren, şifa veren bir ritüel.


91

19

HAYATIN KÜÇÜK ANLAMI

Hangi hedeflere ulaşabileceğiniz, hangilerine ulaşamayacağınız

Amerikalı yazar Terry Pearce, meslektaşı Gary'yi aradığında şöyle bir ses kaydıyla karşılaşır: "Selam, ben Gary ama bu sesli yanıt mesajı değil, sesli *sorgu* mesajı. İki soru var: 'Siz kimsiniz?' ve 'Ne istiyorsunuz?'" Ardından uzun bir sessizlik, sonra ses devam eder: "Eğer bunların basit sorular olduğunu düşünüyorsanız, insanların %95'inin hayatları boyunca bu iki sorudan birini bile cevaplayamadığını unutmayın."

"Siz kimsiniz?" sorusunu nasıl cevaplardınız? İnsanların çoğu cevaben ismini ve mesleğini söyler. Bazen de ailesiyle ilgili küçük bir bilgi verir ("İki çocuk annesiyim") ya da karakteristik bir özelliğini ("İnsanları severim") anlatır. Ama bu tür bir cevap ne işe yarar? Hiçbir işe. Tabii bu yüzden birini suçlayamayız çünkü "Sen kimsin?" sorusunu bir cümleyle cevaplamak imkân-

sızdır. Bir paragrafta da cevaplanmaz. Hatta on sayfada da. Her kimseniz, tabiatınızı ve yaşamınızı hakkıyla anlatmak için Proustvari bir derinliğe sahip bir roman yazılması gerekir.

Hayatlarımız sonsuz sayıda safhadan oluştuğu için kendimiz hakkında tek satırlık bir laf etmek kaçınılmaz olarak yanlış olacaktır. Yine de kendimizi sürekli buna indirgeriz - sadece Gary'yi aradığımızda değil, ilginç bir şekilde kendimizi anlamaya çalışırken ve kendimizle konuşurken de. Kendimize dair çizgi roman figürlerine benzeyen bir imge vardır kafamızda: saçmalık derecesinde basitleştirilmiş, büsbütün çelişkisizve aşırı pozitif bir imge. 22. Bölüm'de hayat hikâyelerimizi nasıl uydurduğumuzu göreceğiz ama bir şeyi önceden söyleyelim: "Siz kimsiniz?" sorusunu siz en iyisi cevapsız bırakın. Çünkü yalnızca zaman kaybetmiş olursunuz.

Şimdi ikinci soru: "Ne istiyorsunuz?" İlk sorunun aksine bu kesinlikle cevaplanabilir bir sorudur. Üstelik cevaplamanız da önemlidir. Yaşam amaçlarınıza yönelik bir sorudur bu, bazen de "hayatın anlamı" denilen şeye. Fakat şu "anlam" sözcüğü epey belirsiz ve kafa karıştırıcıdır. Bu yüzden size tavsiyem, "hayatın büyük anlamı" ile "hayatın küçük anlamı"nı detaylandırarak birbirinden ayırmanızdır.

"Hayatın büyük anlamı"nı arayan biri şöyle sorular sorar: Neden bu dünyadayız? Evren neden var? Dahası, tüm bunların anlamı ne? Şimdiye kadar her kültür bu soruları bir mitle cevapladı. Dünyanın devasa bir kaplumbağanın sırtında olduğu hikâyesi -hem Çin hem

de Güney Amerika'da rastlanabilecek bir mit- özellikle hoştur. Ya da Hristiyan miti: Tanrı her şeyi altı günde yarattı ve kıyamet günü geldiğinde hepsini yok edecek. Mit yazarlarının aksine bilim, "hayatın büyük anlamı" için bir cevap bulamadı. Yaşam hakkında bildiğimiz tek şey, yeterli madde ve enerji mevcut olduğu sürece amaçsızca sürüp gittiğidir. Görünürde, daha üstün bir amaç yoktur. Dünya esas itibarıyla anlamsızdır. Bu yüzden de "hayatın büyük anlamı"nı aramayı bırakın. Çünkü yalnızca zaman kaybetmiş olursunuz.

Öte yandan "hayatın küçük anlamı"nı aramak önemlidir. Çünkü burada mesele kişisel amaçlarınız, istekleriniz, kendinize yüklediğiniz misyonlar, yani Gary'nin sesli yanıt mesajında sorduğu ikinci sorudur. Kişisel hedefler yoksa iyi bir yaşam da yoktur. Romalı filozof Seneca bunun iki bin yıl önce de farkındaydı: "Yaptığınız her şey bir hedefe yönelik olmalı. Bu hedefi daima gözünüzün önünde tutun." Hedefe ulaşacağınızın garantisi yok ama hedefi olmayanın hiçbir şeye ulaşamayacağı garantidir.

Hayat amaçları son derece önemlidir. Bir örnek verelim: ABD'de araştırmacılar 17-18 yaşlarındaki öğrencilere finansal başarının onlar için ne kadar önemli olduğunu sordu: 1 - hiç önemli değil, 2 - biraz önemli, 3 - çok önemli ya da 4 - olmazsa olmaz. Yıllar sonra aynı kişilere, güncel gelirleri ve genel olarak yaşamlarından ne kadar mutlu oldukları soruldu. İlk sonuç: Gençken belirlenen finansal hedefler ne kadar yüksekse, orta yaşta ulaşılan gelir de o kadar yüksektir. Bu da şunu ortaya koyar: Hedefler işe yarıyor! Aslında buna tek

şaşıran psikologlar oldu çünkü uzun zamandır insanların Pavlov'un köpeği gibi yalnızca dış uyaranlara tepki verdiklerine inanıyorlardı.

İkinci sonuç: Gençken, eğitimlerini tamamladıktan sonra yüksek gelir elde etmeyi hedefleyen ve daha sonra bu hedefine ulaşan kişiler hayatlarından memnun olmaya son derece eğilimliydiler. Parayı çok önemli bulan fakat finansal hedeflerine ulaşamayanlarsa derin bir yaşam memnuniyetsizliğinden muzdariptiler. Ama daha az kazanmaları yüzünden değil: Yüksek kazancın insanların yaşam memnuniyeti üzerinde çok bir etkisi yoktur çünkü zenginlik bir yaşam amacı *değildir*. Yani mutlu ya da mutsuz eden para değil, hedeflere ulaşıp ulaşamamaktır. Aynı şey diğer yaşam amaçları için de geçerlidir.

Peki hedef koymak neden işe yarar? Çünkü hedefleri olan insanlar, onlara ulaşabilmek için daha çok çaba harcar. Ve çünkü hedefler karar vermeyi kolaylaştırır. Hayat sayısız yol ayrımından oluşur. Her yol ayrımında anlık ruhsal duruma göre davranılabilir – ya da hedeflere göre. Yapılan araştırmada finansal başarıyı "olmazsa olmaz" olarak gören öğrencilerin yüksek kazançlı meslekler seçmelerinde (doktorluk, avukatlık, danışmanlık) şaşılacak bir şey yok.

Dolayısıyla hayatta hedefleriniz olmasını tavsiye ederim. Ancak bununla beraber olası iki problem ortaya çıkar. Nobel Ödüllü Daniel Kahneman bunu şöyle yorumlar: "Tatmin edici olmayan bir yetişkinlik dönemi için formül, ulaşılması özellikle zor hedefler belirlemektir."

Yani hedeflerinizin ne kadar gerçekçi olduğuna dikkat edin. Mesela kısa ve hafif kilolu biriyseniz ve basketbol yıldızı olmanın hayalini kuruyorsanız gülünç duruma düşersiniz. Aynı şekilde Mars'a ayak basan ilk kişi olmak istediğinizde de. Ya da devlet başkanı olmak. Ya da milyarder olmak. Bu tür hedefler koymayın çünkü bunlara ulaşmanız için gerekli unsurların %99'u sizin kontrolünüz dışındadır. Gerçekçi olmayan hedefler mutluluğun katilidir. Tavsiyem, hedeflerinizi bilinçli olarak biraz belirsiz bırakın (mesela "milyarder" olmak yerine "varlıklı" olmak gibi). Ulaşabilirseniz harika. Ulaşamazsanız da durumunuzu, hedeflerinize (hiç değilse kısmen) ulaşmış gibi yorumlayabilirsiniz. Bunu bilinçli olarak yapmanıza gerek bile yok. Beyniniz otomatik olarak halledecektir.

Özetle: Hedefler işe yarar. Hedefler önemlidir. Ama insanların çoğu "hayatın küçük anlamı" üzerine yeterince kafa yormaz. Ya hedefleri yoktur ya da o an "moda" neyse ona göre hedef belirlerler. Ne var ki bazen iyi bir yaşama giden yol, yüksek çıtaları indirip ulaşılabilir hedefler koymaktan geçer. Nereye gittiğimizi bilmek, herhangi bir yere hızlıca varmaktan daha önemlidir.



20

İKİ BENLİĞİNİZ

Hayatınızın neden bir fotoğraf albümü olmadığı

Sizi iki kişiyle tanıştırmak istiyorum, çok yakından tanıyor olsanız da onları bu isimlerle bilmiyorsunuz: *deneyimleyen* benliğiniz ve *anımsayan* benliğiniz.

Deneyimleyen benlik, bilincinizin şimdiki anı deneyimleyen kısmıdır. Şu durumda bu cümledeki kelimeleri okuyan odur. Bir süre sonra da kitabın kapağını kapattığınızı, kitabı bir yere kaldırdığınızı, sonra belki ayağa kalkıp bir fincan kahve aldığınızı deneyimleyecek. Deneyimleyen benlik sadece o an yaptığınız şeyleri değil, o esnada ne düşündüğünüzü, nasıl hissettiğinizi de deneyimler. Yorgunluk, diş ağrısı ya da gerginlik gibi fiziksel durumları algılar. Bunların hepsini bir araya getirip yaşanan tek bir anın içinde toplar.

Peki bir an ne kadar sürer? Psikologlara göre yaklaşık üç saniye. Şimdiki zaman olarak algıladığımız süre bu kadardır; kısaca "şimdi"nin içine topladığımız,

deneyimlediğimiz her şeyin süresi. Bundan daha uzun bir zaman aralığı, birbirinden farklı bir dizi an olarak algılanır. Uyuduğumuz süreyi hesaptan düşersek günde yaklaşık olarak 20.000 an yaşıyoruz – ortalama yaşam süresini baz alacak olursak bir ömür boyunca yaklaşık yarım milyar an eder.

Sadece bir anlığına beynimizden hızla geçip giden bütün o izlenimlere ne olur? Neredeyse hepsi geri getirilemez şekilde kaybolur. Bir örnekle bunu deneyin: Tam olarak yirmi dört saat, on dakika, üç saniye önce ne yaşadınız? Hapşırmış olabilirsiniz. Belki pencereden bakmışsınızdır. Pantolonunuza düşmüş bir kırıntıyı silkelemişsinizdir. Her ne yaptıysanız artık o an mevcut değil. Geriye bizim deneyimlerimizin milyonda biri bile kalmaz. Biz devasa bir deneyim-israf makinesiyiz.

Deneyimleyen benlik böyledir. Sizi tanıştırmak istediğim ikinci kişi, anımsayan benliktir. Anımsayan benlik bilincinizin, deneyimleyen benliğin fırlatıp atmadığı çok az şeyi toplayan, değerlendiren ve düzenleyen kısmıdır. Eğer yirmi dört saat, on dakika, üç saniye önce ağzınıza hayatınızın en lezzetli çikolatasını attıysanız, anımsayan benliğin o anı hâlâ hatırlıyor olması mümkündür.

Bu iki benlik arasındaki fark basit bir soruya çok güzel açıklık getirebilir. Soru şu: Mutlu musunuz? Bunu biraz düşünün ve soruyu cevaplayın.

Tamam. Nasıl bir yol izlediniz? Eğer deneyimleyen benliğinize danıştıysanız size deneyimlenen anlık durumu, üç saniyelik aralıklardaki ruhsal durumunuzu bildirmiştir. Okuduğunuz satırların yazarı olarak elbette

cevabınızın pozitif olduğunu umuyorum. Fakat soruyu anımsayan benliğinize sorduysanız size genel ruh haliniz üzerinden genel bir değerlendirmede bulunmuştur - son zamanlarda genel olarak nasıl hissettiğiniz, hayatınızdan genel olarak memnun olup olmadığınız üzerinden.

Aptalca olan şu ki iki benlik nadiren aynı cevabı verir. Araştırmacılar öğrencilerin tatil süresince mutluluklarını incelediler. Hem rastgele örnekler alarak anlık ruh hallerini ölçtüler -cep telefonu aracılığıyla günde birkaç kez soru sorarak- hem de tatilin sonunda öğrencilere sorular sordular. Sonuç: Anımsayan benlik, deneyimleyen benlikten daha mutluydu. Bu şaşırtıcı değildir çünkü muhakkak siz de anılara bakarken takılan pembe gözlükleri duymuşsunuzdur: Birçok şey sonradan daha güzel görünür. Ama bu, hafızamıza güvenemeyeceğimiz anlamına gelir çünkü hafıza sistematik hatalar yapmaya yatkındır.

Bu hataların ne denli büyük olabileceğini şu deney gösterir: Öğrenciler ellerini bir dakika boyunca 14° sıcaklıktaki suda tuttular - oldukça nahoş bir deneyim. İkinci testte ellerini bir dakika boyunca 14°, ardından da otuz saniye boyunca 15° sıcaklıktaki suda tuttular. Hemen ardından bu iki testten hangisinin tekrarlanmasını isteyecekleri soruldu. Deneklerin %80'i ikinci testi seçti. Halbuki bu, tarafsız olarak bakıldığında ikinci test daha kötü olduğu için anlamsızdır - ilk testin bütün o acısına *ek olarak* ikinci testin nispeten nahoş 30 saniyesi daha.

Peki niye böyle oldu? Nobel Ödüllü Daniel Kahnemann buna *peak-end rule* ismini verdi. Bir olayın bilhassa zirve noktasını, en yoğun anını hatırladığımızı tespit etti - bir de olayın sonunu. Bunun dışındaki her şey hafızamızda çok az yer edinir. Su deneyinde yapılan iki testin de zirve noktası aynıydı, yani 14 derece sıcaklıktaki su. Fakat sonları farklıydı. İlk testin sonu (14 derece), ikinci testin sonundan (15 derece) daha can sıkıcıydı. Bu yüzden beyin, deneyimleyen benliğin açısından (objektif olarak da) bakıldığında daha nahoş olmasına rağmen ikinci testin tamamını ilkinden daha iyi olarak kaydetti.

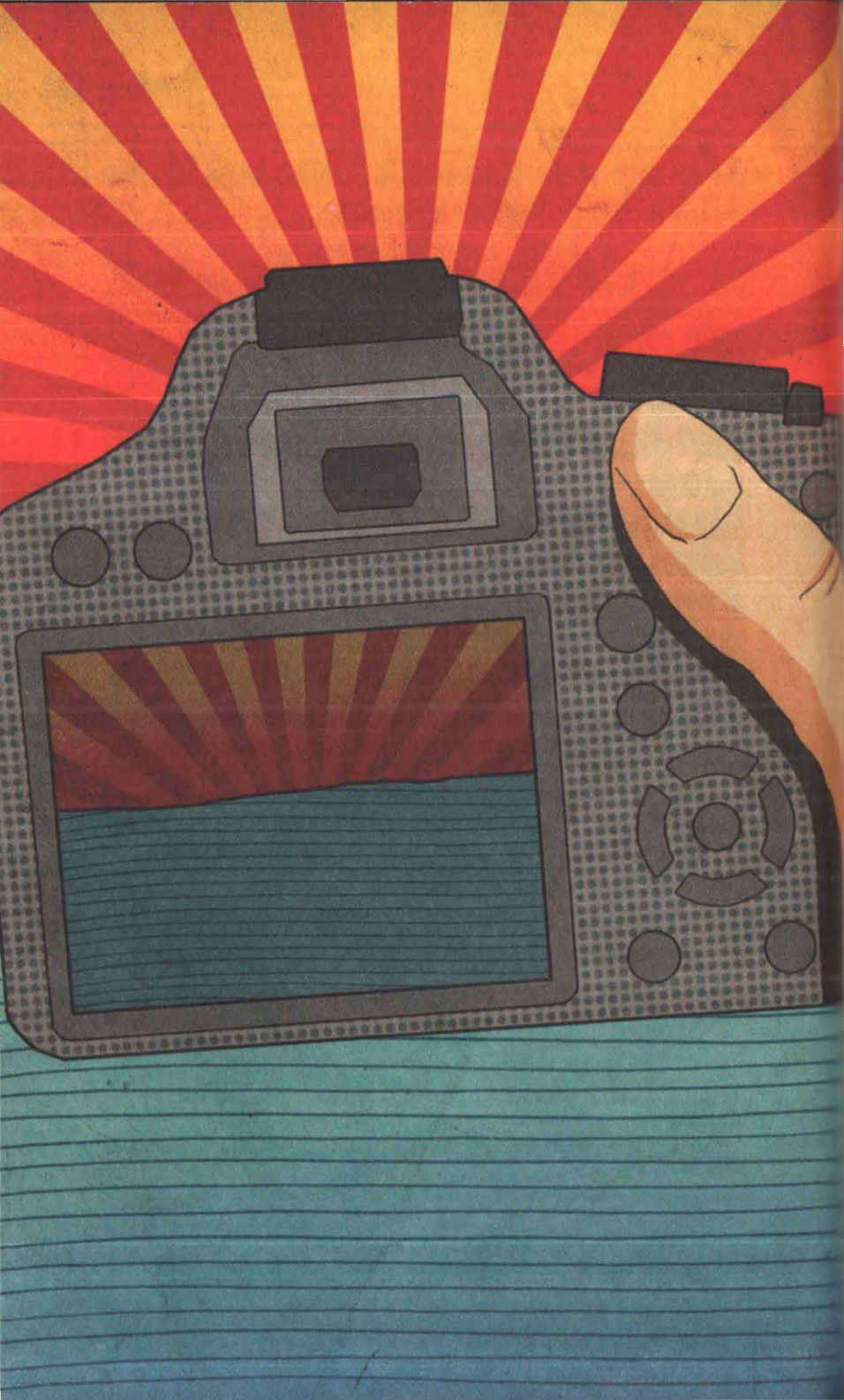
Testin süresinin bile bir önemi olmadı. Öğrenciler testin 60 ya da 90 saniye sürmesini göz önünde bulundurmadılar. Bu hemen her şeyde geçerlidir: Tatiliniz bir ya da üç hafta sürmüş olsun - ona dair hatıra aynı şekilde olur. Hapiste bir ay mı, yoksa bir yıl mı yattığınızın hafıza için bir önemi yoktur. Parmaklıklar ardında geçirdiğiniz zamanı aynı yoğunlukta hatırlayacaksınız. Bu hataya *duration neglect*, yani "süreci yok sayma" denir - *peak-end rule*'un yanında hafızanın ikinci ciddi hatası.

Deneyimleyen benlik savurganken (neredeyse her şeyi fırlatıp atar) anımsayan benlik hata yapmaya son derece yatkındır, böylece bizi yanlış kararlara yönlendirir. Anımsayan benliğin yanlış değerlendirmeleri yüzünden kısa fakat yoğun sevinçlere daha çok değer verirken buna karşın sakin, uzun süren, telaşsız sevinçlere daha az kıymet verme eğiliminde oluruz: Uzun doğa yürüyüşleri yerine bungee jumping, bir partnerle düzenli cinsellik

yerine heyecan verici tek gecelik ilişkiler, güzel bir kitap yerine hareketli YouTube videoları.

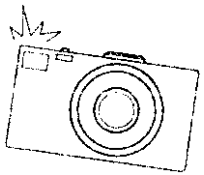
Hatta "ekstrem yaşama kitapları" gibi bir tür bile var. Bunların yazarları neredeyse istisnasız olarak savaş muhabiri, ekstrem dağcı, genç girişimci ya da performans sanatçısıdır. Ölçülü sevinçler için yaşamın çok kısa olduğunu öğütlerler. İnsanın yalnızca ekstrem yüksekliklerde ya da ekstrem derinliklerde bir şey "hissettiğini" öne sürerler. Onlara göre sakin, sessiz sedasız yaşanan bir hayat başarısız bir hayattır. Bu yazarlar ve okurları, anımsayan benliğin tuzaklarına düşerler. Tüm ABD'yi yalın ayak koşmak ya da Everest Dağı'na rekor sürede tırmanmak yalnızca geçmişe dönüp bakıldığında harika olabilecek deneyimlerdir. Gerçekleştirildikleri andaysa sadece eziyettir. Ekstrem sporlar hafızayı anlık mutlulukları feda ederek besler.

Peki hangisi mühim: deneyimleyen benlik mi, anımsayan benlik mi? Elbette ikisi de. Tabii ki hiç kimse güzel anıları kaçırmak istemez. Ama biz anımsayan benliği daha kıymetli görmeye eğilim gösteririz ve şimdiki anımızı güzelleştirmek yerine, müstakbel anılar toplamaya çalışarak yaşamaya meyilliyiz. Bu eğilime karşı gardınızı alın. Sizin için hangisinin daha önemli olduğuna karar verin: Her anı yaşanmış bir hayat mı, yoksa dolu bir fotoğraf albümü mü?



21

ANI HESABI



Deneyimler anılardan üstündür

Gözünüzde mümkün olan en güzel deneyimi canlandırın; Karayipler'de on yıl boyunca yelkenliyle seyahat, galakside bir uzay yolculuğu, Zürih'teki Kronenhalle'de 1947 Cheval Blanc Vandermeulen eşliğinde Tanrı'yla baş başa bir akşam yemeği. Favori deneyiminiz için ne kadar ödemeye hazırsınız?

Kendinize biraz zaman tanıyıp gözünüzde canlandırabildiğiniz o muhteşem deneyimi anahtar sözcüklerle betimleyin ve üst fiyat limitinizi not edin.

Sıradaki soru: Eğer sonunda hiçbir şey hatırlamayacaksanız favori deneyiminiz için ne kadar ödemeye hazırsınız? Somutlaştıracak olursak, Karayipler'deki yatınızın nasıl göründüğünü bile bilmeyeceksiniz. Uzay kapsülünüzden iner inmez yıldızların parlayıp parlamadığını bile söyleyemeyeceksiniz. 1947 yılına ait şarabın tadının nasıl olduğunu artık hatırlamayacaksınız. Beyninizi istediğiniz kadar tarayabilirsiniz - hiçbir şey

yok, tamamen silinmiş. Bu soruyu sorduğum insanların çoğu böyle bir deneyimin onlar için hiçbir değerinin olmayacağını söylediler.

Muhtemelen sizin için de öyledir. Peki sadece bir günlüğüne hatırlayabileceğiniz favori deneyiminiz için ne kadar ödemeye hazırsınız? Ya da bir yıllığına hatırlayacağınız? On yıllığına? Maalesef bu konuda yapılmış bilimsel bir çalışma yoktur. Benim topladığım cevaplar da anekdot halindedir: Bir deneyim ancak hatırlanırsa kıymetlidir. Biz bu olaya *anı hesabı* diyelim. Bir deneyimi hafızamızda ne kadar uzun süre yaşatırsak ona o kadar değer biçeriz. Eğer (pozitif) bir anı yaşamın sonuna kadar akılda kalıyorsa o deneyim geçmişe dönüp bakıldığında son derece kıymetli olur. Hayatımızın geri kalanının ancak yarısına kadar dayanabilirse o zaman değeri de yarıya düşer ve bu şekilde sıfır noktasına kadar devam eder: Hatırlanmayan bir deneyim tamamen değersiz olarak algılanır. Bu hem şaşırtıcı hem de mantıksızdır. Oysa harika bir deneyim yaşamak, hiç yaşamamaktan daha iyidir – hatırlansın veya hatırlanmasın. Hiç değilse deneyimin yaşandığı an harika zaman geçirmiş olursunuz! Ayrıca ölümden sonra siz ve ben her şeyi unutacağız çünkü artık bir "siz" ve bir "ben" mevcut olmayacak. Ölüm, anılarınızı silecek. O zaman tam olarak o noktaya gelene kadar anılarınızı beraberinizde sürüklemeniz neden bu kadar önemlidir?

Demans hastalarının duygu dünyasını keşfedebilmek ilginç olurdu çünkü yaşadıkları tam olarak şudur: bir

dizi anlık deneyim, anbean ve hiçbirini hatırlamadan. Bildiğimiz kadarıyla birçok hayvanın yaşam duygusu da böyledir. Onlar için sadece anlar vardır, hafıza ya hiç yoktur ya da çok azdır. Kliniklerde demans hastalarına kaba davranan hasta bakıcılar bu davranışlarını hep aynı şeyle gerekçelendirir: "Nasılsa hatırlamayacaklar." Dedikleri gibi olacak olabilir fakat hastalar her anı gayet de yaşıyorlar. Deneyimleyen benlik çalışmaya devam ediyor - aynı şey sizin için de geçerlidir.

Yapılan araştırmalar güzel deneyimlerini hatırlayan insanların daha mutlu olduğunu gösteriyor - özellikle de geçmişe nostaljinin pembe gözlüklerini takıp baktıklarında. Birçok psikoloğun bundan çıkardığı sonuç, insanların geçmişlerindeki güzel anları kasıtlı olarak hatırlamak için zaman ayırması gerektiğidir. Bu şüphe uyandıran bir girişimdir. Neden zamanımızı güzel bir an yaratmak, şimdiki anı güzelleştirmek için harcamayalım? Şimdiki anı bilinçli olarak yaşamak için gereken çaba, bana anıları tazelemek için gerekenden daha büyükmüş gibi görünmüyor, hatta bunun tam tersi. Ayrıca o an yaşanan bir deneyim sisli anılardan daha güçlü, daha tatlı ve daha renklidir. Anın tadını çıkarmak için paraşütle atlamaya ya da mükemmel bir gün batımına ihtiyacınız yoktur. Şimdiki gibi bir sandalyede oturup bu bölümü okurken de (öyle umuyorum) bir dizi mutlu an yaşayabilirsiniz. Bir yerlerdeki anıları karıştırmak yerine, bu bir dizi anı bilinçli, hatta fiziksel olarak algılayın. Zaten anılarınızı karıştırsanız bile oradan çok fazla şey

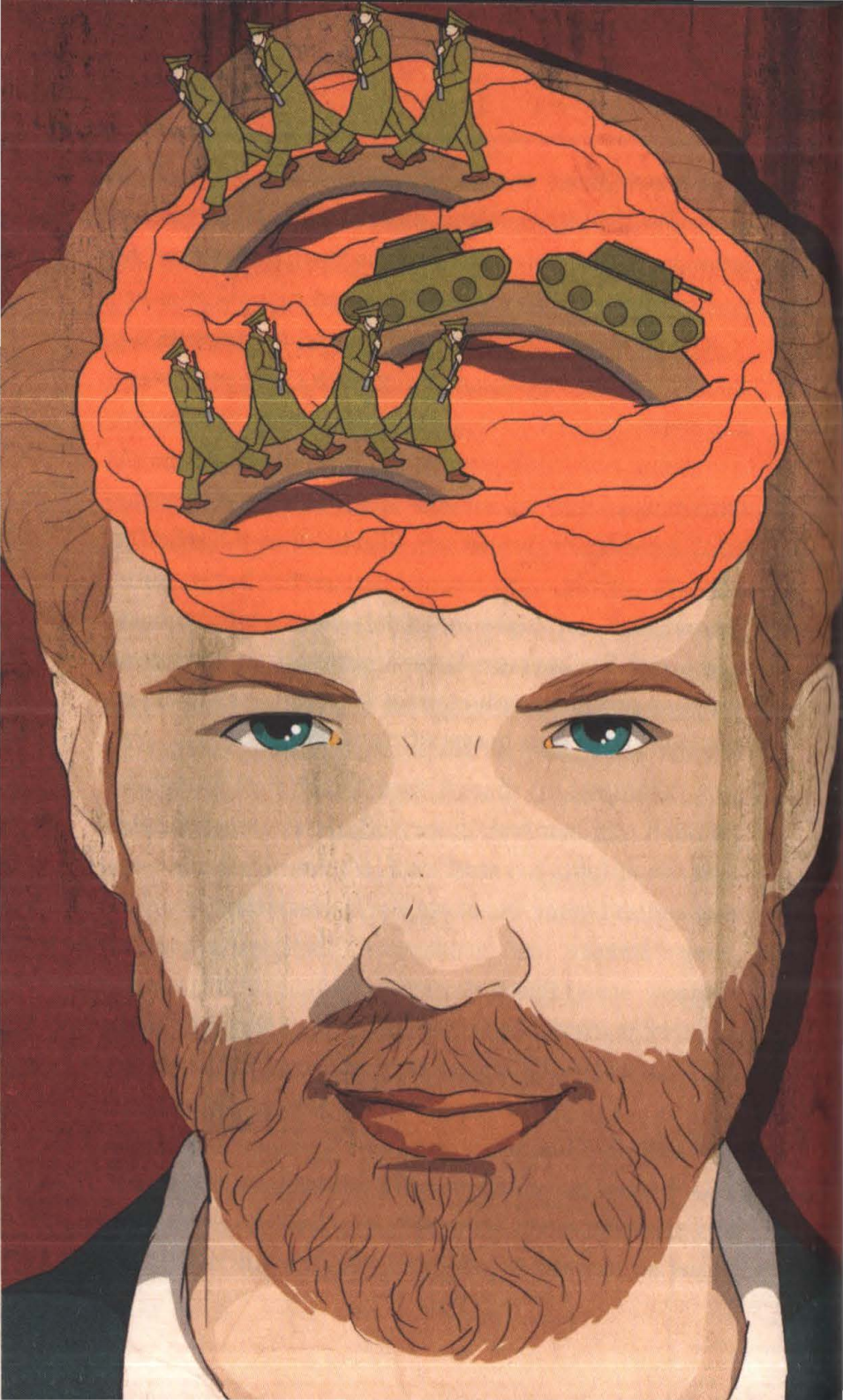
çıkaramayacaksınız. Tatil örneğinde gördüğümüz gibi bir tatilin sadece zirve noktasını (veya dip noktasını) ve sonunu hatırlarız. Bu bir önceki bölümde gördüğümüz, Kahneman'ın *peak-end* kuralıdır. Belki aklınıza fazladan iki ya da üç sahne daha gelir ama hepsi bu kadar. İnsanlar daima bir şeyi hatırlamanın, bir filmi ikinci kez izlemek gibi olduğuna inanırlar. Hayır, anılar tek boyutludur; cansız, soyut, çoğu zaman yanlış, kısmen uydurma, nihayetinde de yararsızdır. Kısacası anılara çok fazla, yaşanan anlara çok az değer biçiyoruz.

Gerekli düzeltme ancak altmışlı yıllarda, "şimdiki zaman" bilinci ön plana çıkınca geldi. Gençler LSD kullanmayı, özgürce seks yapmayı ve spontane yaşamayı denediler. Harvard'dan atılan profesör Richard Alpert 1971 yılında (Hint gurusu olarak Ram Dass ismiyle bilinir) *Be Here Now (Şimdi Burada Ol)* ismindeki çoksatan kitabını yazdı. Bu yaşam duygusu için daha iyi bir motto bulunamazdı. Ram Dass çoğunlukla çok eski Budist öğretilerinin propagandasını yapıp bunları Batı kültürüne uyarladı. Altmışların "anı yaşama" olayı, altında "farkındalık" etiketiyle bugünlerde yeniden moda oldu. Şehirli hippilerden, yoga öğretmenlerinden ve yaşam koçlarından oluşan elit bir kesim bu fikri oldukça benimsedi.

Buraya kadar iyi hoş fakat farkındalık sıklıkla "geleceği düşünmemekle" karıştırılır. Bu bir hatadır. Çok sevilen takvim özdeyişi, "Her günü son gününmüş gibi yaşa" der; sizi anında hastaneye, mezara ya da hapse

sürükleyebilecek aptalca bir direktiftir bu. Halbuki geleceği düşünüp tedbirler almak, tehlikeli durumları erkenden fark edip onlardan epey uzak durmak iyi bir yaşam için kesinlikle gerekli şeylerdir.

Özetle: Beynimiz üç zaman dilimini de otomatik olarak işler - geçmiş, şimdi ve gelecek. Asıl soru bizim hangisine konsantre olacağımızdır. Benim önerim ara sıra uzun vadeli bir plan yapın, o orada dururken siz tamamen şu ana odaklanın. Müstakbel anılar yerine, anlık deneyimlerinizi artırın. Gün batımının fotoğrafını çekmek yerine, onun tadını çıkarın. Bir hayat, hatırlanmayacak muhteşem anlardan oluşsa bile, yine de muhteşem bir hayattır. Deneyimlerinizi, anı hesabına yatırılan şeylermiş gibi görmeyi bırakın. Nasıl olsa en geç öldüğünüz gün hesap sıfırlanacak.



22

HAYAT HİKÂYELERİ YALAN HİKÂYELERİDİR

Neden yanlış bir öz imgeyle yaşadığımız

Birinci Dünya Savaşı hakkında ne biliyorsunuz? Doğru: 1914'te Saraybosna'da Sırp bir partizan Avusturya-Macaristan İmparatorluğu'nun veliahdını vurdu. Bunun üzerine Avusturya-Macaristan İmparatorluğu, Sırbistan'a savaş açtı. Neredeyse bütün Avrupa devletleri anlaşmalarla birbirine bağlı olduğu için birkaç gün içinde hepsi savaşa çekildi. Taraflardan hiçbiri diğerine üstün gelemediğinden ötürü cephe çok geçmeden sertleşti. Eşi benzeri görülmedik ölçüde insanın ve malzemenin kullanıldığı büyük bir savaşa dönüştü. Verdun, bu yıkıcı siper savaşının simgesi haline geldi. Dört yıl sonra, on yedi milyon insanın ölümüyle birlikte savaş sona erdi.

Muhtemelen siz de Birinci Dünya Savaşı'na dair aşağı yukarı bu kadarını hatırlıyorsunuzdur. Tabii bir tarihçi

değilseniz. Zaten tarihçi olsaydınız savaşın bunlardan ibaret olmadığını bilirdiniz. Bu savaşın ortaya çıkışı tarihin kafamıza sokmaya çalıştığından çok daha karışık ve çetrefilliydi, işin içinde çok fazla tesadüf vardı. Gerçekten de bugün hâlâ savaşın neden tam da Sırbistan'da başladığını anlamıyoruz. O zamanlar birçok suikast yaşanmıştı (bugün olduğundan daha fazla). Almanya, Fransa'ya pekâlâ savaş açabilirdi ya da tam tersi. Aynı şekilde siper savaşının neden bu kadar uzun sürdüğünü de bilmiyoruz. Dönüp geçmişe bakacak olursak savaşın hemen öncesinde silah teknolojilerinde görülen yenilikler (makineli tüfek, tank, zehirli gaz, denizaltılar ve hava kuvvetlerinin kuruluşu) savaşın çok daha hızlı şekilde ilerlemesini sağlamalıydı.

Beynimiz sık sık bilgisayara benzetilir. Bu benzetme çok da yerinde değildir. Bilgisayar işlenmemiş verileri en küçük bilgi birimi olan bitler halinde kaydeder. Beyinse işlenmemiş değil, işlenmiş verileri kaydeder. En sevdiği format da bit değil, hikâyedir. Peki neden? Çünkü beynimizdeki bellek kapasitesi sınırlıdır. Seksen milyar beyin hücresi kulağa çokmuş gibi gelebilir ama gördüğümüz, okuduğumuz, duyduğumuz, kokladığımız, tattığımız, düşündüğümüz ve hissettiğimiz her şeyi kaydetmek için yeterli olmaya çok uzaktır. Beyin de verileri sıkıştırmanın bir yolunu bulmuştur: hikâye.

Gerçek dünyada hikâyeler yoktur. On yıl boyunca elinizde bir büyüteçle bütün kıtaları karış karış gezip her taşın altına bakabilirsiniz - tek bir hikâye bile bulamayacaksınız. Taş, hayvan, bitki, mantar bulursunuz;

hatta güçlü bir mikroskopla hücreler, sonra moleküller, sonra atomlar, nihayetinde de esas parçacıklar bulursunuz. Ama hikâye bulamazsınız. Birinci Dünya Savaşı sırasında orada olsaydınız bile nesnel olarak bir dünya savaşı değil, çelikten tuhaf şapkalar takmış insanlarla dolu siperler, yalnızca ağaç kütüklerinden oluşan ormanlar, havada vınlayan çelik kurşunlar ve sayısız insan ve at cesedi görürdünüz.

Peki beyin gerçekleri nasıl eğip büküp bir anı elde ediyor? Sıkı, sağlam ve sebepsel hikâyelere çevirerek. Sıkı, sağlam, sebepsel – üç "s". Sıkıdan kasıt: Hikâyeler kısa ve basitleştirilmiş olur, hiç "boşluk" olmaz. Sağlamdan kasıt: İçinde hiç çelişki barındırmaz. Sebepselden kasıt: Sebepten sonuca doğru ilerler; A B'ye, B C'ye sebep olur, gelişmeler anlam kazanır.

Beyin bunu otomatik olarak halleder. Sadece savaş, borsanın gidişatı ya da moda akımları gibi gerçekleri değil, bizim kendi hayat hikâyemizi de böyle işler. Son iki bölümde gördüğümüz *anımsayan benliğinizin* asıl görevi hikâyeler oluşturmaktır. Hayat hikâyeniz kim olduğunuzu, nereden geldiğinizi, nereye gittiğinizi, sizin için neyin önemli olduğunu içerir. Buna "benlik" ya da "öz imge" de denir. Bu hayat hikâyesi sıkıdır: Biri size kim olduğunuzu soracak olursa diye birkaç cümlelik kısa ve öz bir cevabı hazırda bulundurursunuz. Hayat hikâyeniz sağlamdır: Yerine oturmayan şeyler kolayca unutulur ve artık hatırlayamadığınız boşlukları şaşırtıcı bir yaratıcılıkla doldurursunuz (farkında bile olmadan). Hayat hikâyeniz sebepseldir: Davranışlarınızın bir an-

lamı vardır, hayatınızda yaşanan her şey için gerekçeler bulunur. Sıkı, sağlam, sebepsel.

Ama kafanızda taşıdığınız bu hayat hikâyesi ne kadar gerçekçidir? Üç yaşındaki oğlumun tebeşirle evin duvarlarına çizdiği portrem kadar. Belki şöyle diyebilirsiniz: Doğru olabilir ama bu bir problem mi? Problem miymiş görelim! Dört sebebi var.

Birincisi: Sandığımızdan çok daha hızlı değişiyoruz (18. Bölüm). Bu yalnızca tercihlerimiz için değil, kişilik özelliklerimiz ve değerlerimiz gibi gözümüze değişmez görünen şeyler için de geçerli. Yirmi ya da kırk yıl sonra olacağımız kişi, onun iyiliği için bugün haftada yetmiş saat çalışıp çocuk büyütüp yazlık ev aldığımız kişi kesinlikle bugün hayal ettiğimizden farklı biri olacak. Belki bu kişi artık yazlık bir ev istemeyecek ve dönüp geçmişe baktığında kalp krizi geçirmenizi ve anonim işverenlerin hizmetinde yetmiş saat çalışmanızı anlayışsızlıkla karşılayacak.

İkincisi: Hayatımız gerçekte olduğundan daha planlanabilir görünür. Tesadüflerse kabul etmek istediğimizden daha büyük bir rol oynar. Kader kavramını, şans tanrıçası Fortuna'yı, binlerce yıldır muhafaza edilen bir zihinsel aracı son yüzyıl içinde yerle bir ettik. Yok yere başımıza kötü bir şey geldiğinde bu yüzden bu denli sarsılıyoruz - kaza, kanser, savaş, ölüm. Oysa son yüzyıla kadar böylesi felaketler kolaylıkla kabullenilirdi. İnsanlar Fortuna'nın kendilerini ziyaretine zihinsel olarak hazırdı. Ama bugün kader demek, "sistem arızası" demektir.

İyi bir yaşam için zihinsel bir araç olan Fortuna'nın gerektiği yere yeniden konulması gerekir.

Üçüncüsü: Uydurulmuş hayat hikâyelerimiz gerçekleri tüm çıplaklığıyla görüp değerlendirmemizi - yorumsuz, arka plansız, mazeretsiz şekilde değerlendirmemizi zorlaştırıyor. Mazeretler hatalarımızdan dersler çıkarmamızı engelleyen fren balatası vazifesi görüyor.

Dördüncüsü: Kendimizi olduğumuzdan daha iyi, daha güzel, daha başarılı, daha zeki görürüz. Bu *self-serving bias* (*"kendine hizmet eden önyargı"*) bizi gerçekçi bir gözlemle, normalde alacağımızdan daha fazla risk almaya sevk eder. Kendimizi çok fazla ciddiye almamıza sebep olur.

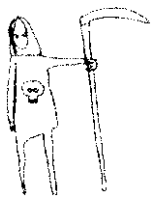
Özetle: Yanlış bir öz imgeyle ortalıkta dolaşıyoruz. Çok katmanlı, çelişkili ve paradoksal olmadığımıza inanıyoruz, halbuki aslında öyleyiz. Birileri sizi "yanlış" değerlendirdiğinde şaşırmayın. Çünkü bunu siz de yapıyorsunuz. Kendinize dair gerçekçi bir imgeye ancak sizi uzun yıllardır tanıyan ve size dürüst olmaktan çekinmeyen biri, mesela eşiniz ya da eski bir arkadaşınız sayesinde ulaşabilirsiniz. Hatta bir günlük tutun ve yıllar önce yazdıklarınızı görüp şaşırmak için ara sıra günlüğünüzü okuyun. İyi bir yaşamın gerekliliklerinden biri kendinizi olabildiğince gerçekçi görebilmektir; çelişkileriniz, hatalarınız, karanlık yüzlerinizle beraber. Kim olduğunu bilen kişinin, olmak istediği kişi olma şansı çok daha yüksektir.


100
$
10

23

GÜZEL BİR ÖLÜMDENSE İYİ BİR YAŞAM

Son anlarınızı dert etmenize neden gerek olmadığı



Şu görüş muhakkak tanıdık gelecektir: "Gün gelip de ölüm döşeğindeyken hayatıma baktığımda..." Mükemmel derecede dokunaklı bir hayaldir bu ama işin aslı son derece anlamsız bir şeydir. Öncelikle bu kadar berrak bir zihinle ölüm döşeğinde yatan pek olmaz. Kalp krizi, felç ve kanser öte dünyaya açılan üç büyük kapı. İlk ikisinde felsefi incelemeler yapmaya zaman kalmaz. Kanserin birçok çeşidinde de hastaya o kadar çok ağrı kesici ilaç verilir ki hastanın zihni açık olmaz. Ağır demans ve Alzheimer'la ilişkili durumlardaysa ölüm döşeğindeyken yeni bir kavrayışa erişilemez. Dahası, insanın "son anlarında" hayatı hakkında düşünecek vakti olsa bile son üç bölümde gördüğümüz gibi insan gerçeğe çok da uygun olmayan anılar hatırlar. Anımsa-

yan benliğimiz sistematik hatalar yapar. Bize yalanlarla dolu masallar anlatır.

Yani ölüm anı ya da son anlara ilişkin varsayımlarda bulunmaya değmez. İnanın bana, nasılsa bugün zihninizde canlandırdığınızdan farklı şekilde gerçekleşecek. Daha da mühimi, son anlarda kendinizi nasıl hissettiğiniz bütün bir hayat göz önüne alındığında tamamen önemsizdir. Ölüm anına ilişkin fikir yürütmek hem faydasızdır hem de sizi yalnızca iyi bir yaşamdan alıkoyar.

Nobel Ödüllü Daniel Kahneman hafızanın yaptığı farklı sistematik hataları keşfetti. Bunlardan biri süreci yok saymadır: Bir olayın uzunluğu hafızaya kazınmaz. Beyniniz geçmişe dönüp bakınca üç haftalık bir tatili, bir haftalık bir tatille aynı derecede iyi veya kötü olarak değerlendirir. Genel yargısı için sadece tatilin zirve noktası ve bitişi önemlidir (20. Bölüm'de bahsettiğimiz *peak-end rule* denen kural). Baştan sona heyecan verici olan bir filmin sonu tatmin edici değilse onu hafızamıza kötü film olarak kaydederiz. Aynı şey partiler, konserler, kitaplar, sunumlar, oturduğumuz evler ve ilişkilerimiz için de geçerlidir.

Peki aynı şey tüm bir hayatı değerlendirirken de geçerli olur mu? Kendiniz görün. Anna'nın hayatını değerlendirin: "Anna hiç evlenmedi, çocuğu olmadı. Son derece mutluydu, işinden keyif alıyordu; tatillerinde, boş zamanlarında ve bir sürü arkadaşıyla hayatın tadını çıkarıyordu. 30 yaşındayken bir araba kazasında aniden ve acı çekmeden öldü." Anna'nın hayatının çekiciliğine

1'den (berbat) 9'a kadar (mükemmel) bir puan verin, orta noktası 5 (eh işte) olsun.

Şimdi Berta'nın hayatını değerlendirin: "Berta hiç evlenmedi, çocuğu olmadı. Son derece mutluydu, işinden keyif alıyor, tatillerinde, boş zamanlarında ve bir sürü arkadaşıyla hayatın tadını çıkarıyordu. Hayatının son beş yılı önceki yıllar kadar iyi geçmedi ama yine de güzeldi. 35 yaşındayken bir araba kazasında aniden ve acı çekmeden öldü." Bu hayata da 1 ile 9 arasında bir puan verin.

Amerikalı araştırmacılar öğrencilere benzer hayat hikâyelerini sordu. Sonuç: Anna'nın hayatı Berta'nın hayatından bariz şekilde daha iyi olarak değerlendirildi. Bu çok mantıksız çünkü iki kadın da ilk otuz yılda son derece mutlu bir hayat sürdüler. Berta fazladan beş yıl daha yaşadı, gerçi çok iyi değildi ama nihayetinde güzeldi. Rasyonel olarak bakarsak Berta'nın hayatını daha iyi bulmamız gerekirdi. Ama Anna'nın hayatı zirve noktasında bitti, Berta'nınkiyse daha düşük bir seviyede. Yani *peak-end* kuralı burada da devreye girdi. Fazladan beş güzel yılın bir öneminin olmaması şaşırtıcıdır. Araştırmacılar bu sonuçlara göz kırparak *James Dean Etkisi* adını verdiler. Aktör parlak kariyerinin zirvesindeyken bir araba kazasında hayatını kaybetti - 24 gibi çok genç bir yaşta. Ortalama bir başarıda ve ortalama bir mutlulukta bir aktör olarak birkaç yıl ya da onlarca yıl daha yaşasaydı hayatı kesinlikle birçokları tarafından daha az çekici bulunacaktı.

Şimdi lütfen Anna ve Berta'nın hayatlarını bir kez daha değerlendirin ama bu kez araba kazasının 60 (Anna) ve 65 (Berta) yaşındayken olduğunu varsayın. Diğer her şey aynı kalsın. Bu iki hayata şimdi kaç puan verirdiniz? Okumaya devam etmeden önce bir süre düşünün.

Çalışmadaki denekler de aynısını yaptılar. Sonuç: Elbette Anna'nın hayatı bir kez daha Berta'nın hayatından bariz şekilde daha iyi değerlendirildi (*peak-end* kuralına göre). Şaşırtıcı ama Anna'nın son derece mutlu geçirdiği fazladan otuz yılın değerlendirmeye bir etkisi olmadı. Görünüşe göre Anna'nın 30 ya da 60 yaşında ölmesinin de hayatının çekiciliğini değerlendirirken bir önemi olmadı. Berta'da da aynı şekilde. Bu kadarı gerçekten tamamen mantıksız ve süreci yok saymaya klasik bir örnek.

Toparlayacak olursak: Bir hayatın çekiciliğini değerlendirmek söz konusu olduğunda büyük zorluklarla karşılaşırız. Sistematik mantık hataları yaparız. Anna ve Berta gibi kurgusal kişiler üzerinden konuşurken bu affedilebilir bir şeydir fakat sizin kendi, gerçek hayatınızdan bahsederken değildir. Çok büyük olasılıkla James Dean gibi hayatınızın zirve noktasındayken ölmeyeceğinizi göz önünde bulundurun – tam tersine ruhsal ve fiziksel gücünüzün uzun yıllar içinde yavaş yavaş yok olacağını düşünün. Hastalığınızın büyüklüğüne bağlı olarak ortalama anlık mutluluklarınız şikâyetsiz geçirdiğiniz yıllara kıyasla daha düşük olacak. Buradan nasıl bir sonuç çıkaracaksınız? Bu hastalığın hayatınızın *tümünü* değerlendirirken huzurunuzu kaçırmasına izin

vermeyin. Berbat bir yaşam ve güzel bir ölümdense, iyi bir yaşam ve ölüm döşeğinde geçirilen zor birkaç gün daha iyidir. Yaşlılık ve ölüm, bunlar iyi bir yaşam için ödemek zorunda olduğumuz bedellerdir - bir akşam yemeğinin ardından gelen kabarık bir hesap gibi. Ben bu bedeli köri soslu sosis karşılığında ödemeye razı değilim. Ancak Michelin yıldızlı bir restoranda, seçkin insanlar ve birinci sınıf bir şarapla birlikte yenen, ordövr tabağından tatlısına kadar eksiksiz bir akşam yemeği için öderim.

Özetle: "Bakalım kim daha uzun yaşayacak?" yarışı, bayağı bir yarıştır. Güzel bir ölümdense iyi bir yaşam çok daha iyidir. İkincisi için kafa yorun, ilki için değil. Ölüm hakkında düşünmek, olsa olsa en azılı düşmanınızın ölmesini dileyecekseniz değer. Evet, evet, sakince bunu dileyebilirsiniz; ruh sağlığınıza iyi gelebilir, Seneca'nın çok doğru bir şekilde ifade ettiği gibi: "Sakin ol," der filozof, "senin serçe parmağını kıpırdatmana bile gerek kalmadan düşmanın ölecek."



24

KENDİNE ACIMA GİRDABI

Geçmişi eşelemenin neden anlamsız olduğu



Palyaço Canio, gösterisine çıkmadan hemen önce her şeyden çok sevdiği güzel karısının onu başkasıyla aldattığını öğrenir. Şimdi orada, sirk çadırının arkasında bir başına oturuyor, bir yandan makyajını yapmaya çalışırken gözyaşlarıyla boğuşuyordur. İçerideki seyirci kalabalığı heyecanla onun sahneye çıkmasını bekler. Canio'nun birkaç dakika içinde aptalı oynaması gerekiyordur çünkü: *The show must go on*, yani *gösteri devam etmeli.* Sonra gözyaşları makyajının üzerinden akarken muhteşem derecede hüzünlü ve güzel aryayı, "Vesti La Giubba"yı ("Kuşan Kostümünü") söylemeye başlar.

Leoncavallo'nun 1892 tarihli *Pagliacci* (Palyaçolar) operasının ilk perdesi böyle biter. "Vesti La Giubba" şimdiye dek bestelenmiş en duygusal aryalardan biridir ve dünyanın bütün büyük tenorları bu aryayı söyleyip

ağlamıştır - Enrico Caruso, Plácido Domingo, José Carreras. YouTube'a "Pavarotti" ve "Vesti La Giubba" yazın. Pavarotti, Palyaço Canio'yu canlandırır; Canio karakterinin kendine duyduğu acımayla giderek tükenirken müzik kalbinize dokunacak.

Operanın ikinci (ve son) perdesinde alışıldık türden bir bıçaklı kavga yaşanır ve kavgaya katılan herkes ölür. Ama operanın asıl zirve noktasından sonra bu sahneler seyirciyi o kadar da etkilemez. Operanın ilk gösteriminden beri gözleri yaşlı palyaço imgesi kültürel hafızamızdan bir daha çıkmadı ve pop kültüre giden yolunu çoktan buldu; mesela Stevie Wonder'ın "Tears of a Clown" (Bir Palyaçonun Gözyaşları) şarkısı altmışlı yılların en çoksatan *single*larından biriydi - bu şarkının müzikal karışıklığı asıl aryanın ancak yüzde biri, taşıdığı duygusal yükse ancak iki yüzde biri kadardı.

"Vesti La Giubba"yı dinlerken gözleri biraz olsun nemlenmeyen birine yapılacak bir şey yoktur. Ancak şunu biliyoruz: Canio'nun davranışı uzun vadede kendisine zarar verecek bir davranıştır. Kendine acımak, hayattaki talihsizliklere verilebilecek en beyhude tepkilerden biridir. Kendine acımak hiçbir şeyi değiştirmez. Tam tersine duygusal bir anafor, bir girdaptır, insan içinde ne kadar uzun süre kalırsa o kadar aşağıya çekilir. Bu girdaba kapılan insanlar hızla paranoyaklaşmaya başlarlar. O zaman bir grup insanın, bütün insanların, hatta bütün bir evrenin kendilerine karşı komplo kurduğu hissine kapılırlar. İlgili kişi için olduğu kadar çevresindeki kişiler için de içinden çıkılmaz berbat bir durumdur,

çevresindekiler anlaşılır bir şekilde bir noktada bu kişiye mesafe koyacaklardır. Kendine acımanın ilk belirtilerini kendimde gördüğüm an hemen bu tehlikeli çekimden şu mottoya tutunarak kendimi kurtarmaya çalışırım: "*If you find yourself in a hole, stop digging.*" ("Eğer bir çukurun içindeysen kazmayı bırak.")

Yatırımcı Charlie Munger, yanında sürekli üzeri yazılı bir deste kart taşıyan bir arkadaşından bahseder. Kendisine azıcık olsun acıma duyan biriyle karşılaştığında teatral bir jestle destenin en üstündeki kartı kaldırır, bu kişiye gösterirmiş. Kartın üzerinde şu sözler yazılıymış: "Hikâyeniz beni derinden etkiledi. Sizden daha kötü durumda olan birini tanımıyorum." Kendine acıdığı için başkalarını ayıplamanın komik, beklenmedik ve biraz da duygusuz bir yoludur bu. Ama Munger haklı: Kendine acıma, korkunç derecede yanlış bir düşüncedir.

Daha da şaşırtıcı olansa kendine acımanın son birkaç on yılda kariyer yapmış olmasıdır, özellikle de "yüzleşme" denen yöntemle. Bir yandan kendilerini bir kısmı yüzlerce yıl önce yaşanmış olayların mağduru olarak hisseden büyük bir insan grubuna yönelik toplumsal yüzleşme vardır. Bazı üniversite bölümlerinin tamamı bu mağduriyetin tarihi kökenlerini açığa çıkarmak ve en ince dallarına kadar analiz etmekle ilgilenir. Hepsi sonuna kadar haklıdır: ABD'deki siyahiler köleliğin ve ayrımcılığın etkilerini bugün bile hissediyorlar. Afrika kıtasının üzerinde hâlâ sömürgeciliğin gölgesi vardır. Aynı şey kadınlar, yerliler, Yahudiler, eşcinseller ve mül-

teciler için de geçerlidir. Bunların hepsi anlaşılabilir ve gerekçelendirilebilirdir.

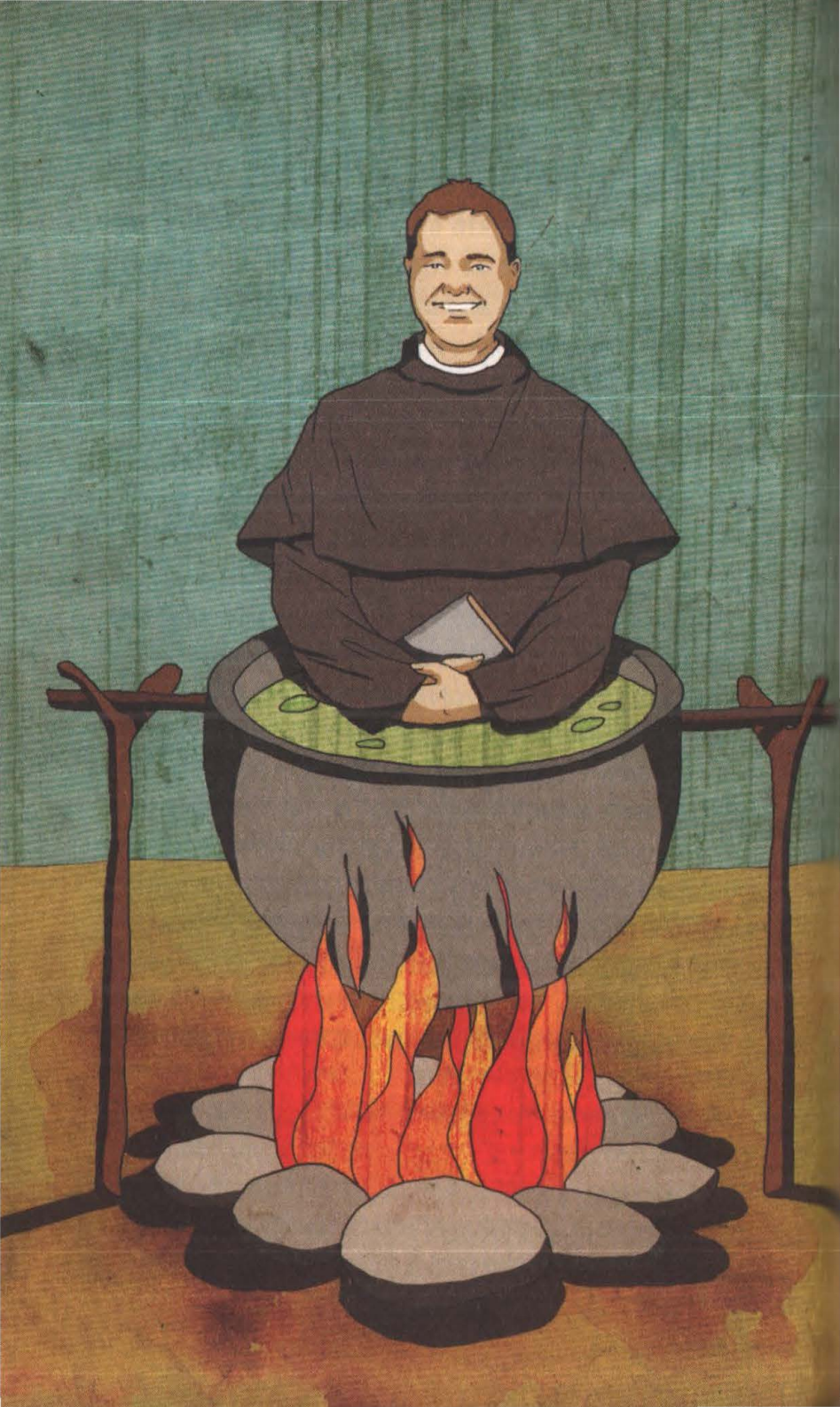
Ama yine de bu düşünce biçimi verimsiz, hatta düpedüz zehirlidir. Ayrıca geçmişle "yüzleşmek" için kaç yüzyıl geriye gitmek gerekir - 100, 200, 500 yıl? 500 yıl önce dünyada sizin doğrudan, kan bağıyla atanız olan bir milyon kişi yaşıyordu. Bunlar büyük anne babalarınızın büyük anne babalarının büyük anne babalarıydı vs. Soy ağacınızın birkaç dalı muhakkak zulümle baskı altına alındı. Bunların tümüyle yüzleşilebilir ama neden? Geçmişte yapılan haksızlıkları kabul edin, ya günümüzde yaşanan olumsuzlukların üstesinden gelmeye ya da onlara katlanmaya çalışın. Kolektif acınma, en az bireysel olan kadar işlevsizdir.

"Yüzleşme"nin ikinci formu kişisel alandadır. Hasta, bir terapistin kanepesine uzanıp çocukluğunu irdeliyor ve orada unutmak isteyeceği türlü türlü şeyle karşılaşıyor - muhtemelen çok da iyi olmayan güncel durumundan pekâlâ sorumlu tutulabilecek şeylerle. Bu iki bakımdan sıkıntılıdır: Birincisi başkalarını, özellikle de kendi anne babanızı suçlayabilmenizin bir bitiş tarihi var. Kırk yaşına gelip de kendi problemlerinden hâlâ anne babasını sorumlu tutan biri öyle olgunlaşmamış biridir ki başındaki sıkıntıyı neredeyse hak etmiş sayılır.

İkincisi araştırmalar, çocuklukta yaşanan ağır felaketlerin bile (anne babanın ölümü, boşanma, ihmal, cinsel istismar) yetişkinlik çağındaki başarı ve memnuniyetle hemen hemen hiçbir bağlantısı olmadığını ortaya koydu. Amerikan Psikoloji Birliği'nin eski başkanı Martin Seligman

bu konuda yapılan yüzlerce araştırmayı değerlendirdi. Şu sonuca vardı: "Yetişkin bir kişide çocuklukta yaşadığı olayların küçücük bir etkisini bulmak dahi zordur ve belirleyici rol oynayan büyük bir etkinin olduğunu gösteren tek bir ipucu bile yoktur." Başımıza gelenlerden daha belirleyici olan genlerimizdir ve onların dağılımı tamamen rastlantısaldır. Elbette durumunuzdan genlerinizi sorumlu tutabilir ve yumurtalık piyangosundan (7. Bölüm) şikâyet edebilrsiniz fakat elinize ne geçecek ki?

Özetle: Kendine acıma bataklığında yuvarlanmamak, ruh sağlığı için gerekli kurallardan biridir. Hayatınızın mükemmel olmadığı gerçeğini kabul edin - başkalarının hayatları da en sizinki kadar mükemmel olmaktan uzaktır. Romalı filozof Seneca şöyle der: "Kader kafanıza bir şeyler fırlatacak. Hayat çıtkırıldımlar için uygun değil." Bir zamanlar mutsuzdunuz diye mutsuz olmanın ne anlamı var? Şimdiki hayatınızdaki aksiliklere karşı bir şeyler yapabiliyorsanız yapın. Yapamıyorsanız da duruma tahammül edin. Sızlanmak zaman kaybıdır, kendine acımaksa iki kat daha zararlıdır. Birincisi kendinize acıyarak mutsuzluğunuzu aşmak adına hiçbir şey yapmamış olursunuz, ikincisi kendinizi yiyip bitirerek asıl mutsuzluğun üzerine bir mutsuzluk da siz eklersiniz.



25

HEDONİZM VE EUDAİMONİA

Zevki, anlamla nasıl dengeleyeceğiniz - ve bunun tam tersi



Aşağıdaki aktiviteler sizin için ne kadar *zevkli*? 0 (hiç zevkli değil, kesinlikle zevk almıyorsunuz) ile 10 arasında (son derece zevkli, daha iyisini hayal edemiyorsunuz) bir puan verin: En sevdiğiniz çikolatayı yemek, vatanınız için savaşa katılmak, hobinizle ilgilenmek, çocuk büyütmek, Afrika'da hastane kurmak, küresel ısınmayı durdurmak, seks yapmak, dünya kupası maçlarını izlemek, yaşlı bir kadının karşıya geçmesine yardım etmek ve Karayipler'de dinlendirici bir tatil yapmak. Kendinize biraz zaman verin.

İnsanların çoğu seks, çikolata, televizyon ve tatil seçeneklerine 9 ya da 10 puan verirken çocuk yetiştirmeye 2 ya da 3 puan veriyor.

Diğer soru: Yukarıdaki aktiviteler sizin için ne kadar *anlamlı*? 0 (tamamen anlamsız) ile 10 arasında (son derece anlamlı) bir puan verin. Kendinize yine biraz zaman tanıyın.

Bu kez sıralama birçok insanda tamamen farklı görünüyor. Çocuk yetiştirmek, tatil yapmaktan çok daha yüksek bir puan alıyor. Yaşlı bir kadının karşıya geçmesine yardım etmek de çikolata yemekten çok daha anlamlı görünüyor.

Hımm. Peki şimdi hangisi önemli? Hangisine odaklanmalıyız? Hangi aktiviteler iyi bir yaşam sağlar – "zevkli" olanlar mı, "anlamlı" olanlar mı?

Daha MÖ 5. yüzyılda Yunan düşünürler bu soru karşısındaki tutumlarını belirlediler. Hedonist adı verilen az sayıda filozof, iyi bir yaşamın mümkün olduğunca çok sayıda anlık zevkin tüketiminden oluştuğu fikrindeydi. Hedonist kelimesi Eski Yunancada haz, eğlence, keyif, zevk ve şehvet anlamlarına gelen *hedoné* kelimesinden gelir. Somutlaştıracak olursak, cep telefonundan eğlenceli bir YouTube videosu izlemek varken neden yaşlı bir kadının karşıya geçmesine yardım edeyim?

Bununla beraber birçok filozof anlık zevklerin bayağı, çürük, hatta hayvani olduğu görüşündeydi. Bir yaşamı iyi kılan şeyler öncelikle "daha yüksek hazlar"dı. Bu yüksek hazlara ulaşma çabasına *eudaimonia* adını verdiler. İçi henüz boş olan bu kelime türetilir türetilmez, içinin en iyi şekilde nasıl doldurulacağı kavgası başladı. Birçok filozof şu sonuca vardı: İçi erdemlerle doldurulmalıydı. Ancak onurlu bir yaşam iyi bir yaşam olabilirdi. Yani

Afrika'da dünya kupası düzenlemek yerine, orada hastane açmak. Bu bakış açısına göre bazı erdemler özellikle mutluluk getiren erdemlerdi: Platon ve Aristoteles insanın mümkün olduğunca cesur, ölçülü, adil ve bilge olması gerektiği fikrindeydi. Böylece içi doldurulacak dört kelime daha türetilmiş oldu, birkaç yüzyıl sonra Katolik Kilisesi bu sözcükleri minnetle devralıp dört ana fazilet olarak ikinci versiyonunu oluşturdu: dindarlık, cesaret, adalet ve bilgelik. Bu mantığa göre hareket edilirse saçma sonuçlara ulaşılır - mesela Harvardlı psikolog Dan Gilbert'ın kısa ve öz bir şekilde ifade ettiği gibi: "Yamyamlar tarafından canlı canlı yenen dindar bir misyoner mutluyken Arjantin sahillerinde güneşlenen bir Nazi savaş suçlusu gerçekten mutlu değildi."

Yani epey karışık bir durum. Londra School of Economics'ten psikolog Paul Dolan bu karışıklığı çözmeye çalıştı. Her notanın iki niteliğinin olması gibi -perdesi ve yüksekliği- yaşanan her anın da iki bileşeni var: biri haz bileşeni (ya da hedonistik bileşen), diğeri anlam bileşeni. Hedonistik bileşenler anlık zevklerdir. Buna karşın anlam bileşeniyle bizim anın anlamlılığına ilişkin algımız kastedilir. Örneğin, birçok insan için çikolata yemenin hedonistik bileşeni yüksekken anlam bileşeni düşüktür. Öte yandan yaşlı bir kadının karşıya geçmesine yardım etmenin haz bileşeni düşük, anlam bileşeni yüksektir.

Paul Dolan "anlamlılık" kavramını detaylı şekilde tanımlamayarak erdemlerin 2500 yıllık karttan şatosunu yerle bir edebilir. "*I know it when I see it*" ("Gördüğümde

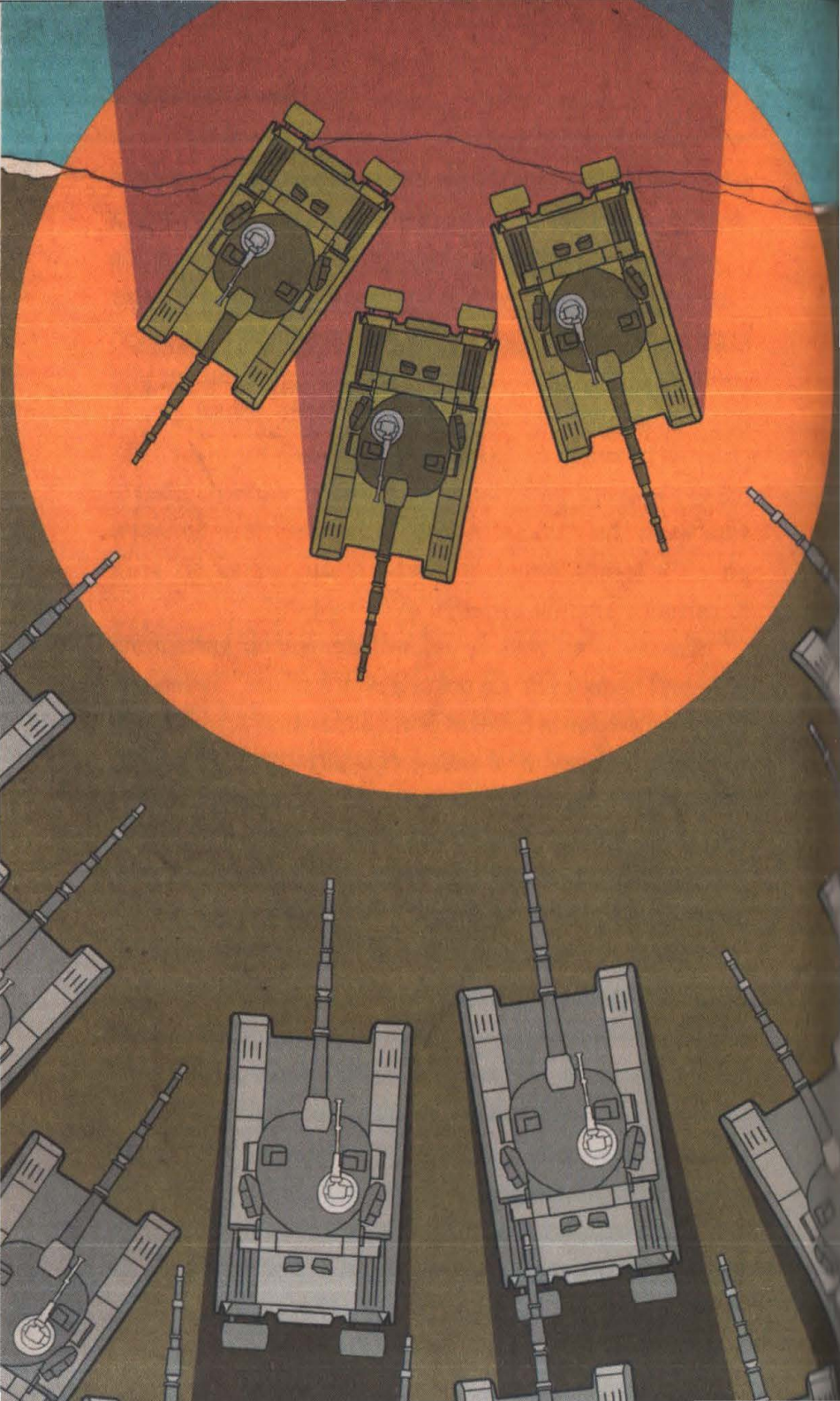
anlarım") mottosuna sadık kalarak her insan deneyimlenen bir anın anlamlı mı, anlamsız mı olduğunu hemen anlayabilir. Şu anda bu paragrafı okuyorsunuz. Muhtemelen haz bileşeni Château Pétrus şarabının bir yudumundan daha düşüktür ancak buna karşın umuyorum ki anlam bileşeni daha yüksektir. Sevgili yazarınızın duygu durumuysa daha uçlardadır. Bu bölümü yazmak itiraf ediyorum ki zevkli değil, epey bir mücadele veriyorum ama bu düşünceleri anlaşılır şekilde kâğıda dökme çabasını son derece anlamlı buluyorum. Anlam ve zevk, bunlar mutluğun iki temel taşıdır - Nobel Ödüllü Daniel Kahneman'ın dediği gibi, "cesur ve özgün bir bakış açısı".

Hollywood'da her yıl dört yüz-beş yüz civarı film çekiliyor ki bu, milyar dolarların konuşulduğu bir sektördür. Dolayısıyla araştırmacıların gişede kesinlikle başarılı olacak bir filmin tarifini oluşturabilmek için insanların neden sinemaya gittiğini araştırmasına şaşmamak gerekir. Uzun zamandır hedonistik film teorisi denen fikir egemendir: Seyircileri sıkıcı gerçekliklerinden kurtarmak için onlara yeterli miktarda heyecan içersin - ne çok sıkıcı ne çok stresli olsun. Filmler güzel oyuncular, sonu mutlu sonla biten eğlenceli hikâyeler içersin. Yine de başarısı bu tarife dayanmayan gişe rekortmeni filmler vardır, mesela *Hayat Güzeldir*, *Schindler'in Listesi* ya da *Akıl Oyunları*. İyi yönetmenlerin ve yazarların her zaman bildiği bir şeyi film uzmanları ancak yakın zamanda kabul etti: Salt zevkin yanında anlam bileşeni de söz konusudur. Üzüntü veren, hatta kısıtlı imkânlarla

çekilmiş düşük bütçeli bir film de pekâlâ iyi bir film olabilir - eğer içinde yeterince anlam barındırıyorsa.

Anlamlılık iş gücü piyasasında da önemlidir. Özellikle genç çalışanlar piyasa ortalamasındaki gelirlerinin bir kısmını, "anlamlı" projelerde çalışmak uğruna gözden çıkarmaya hazırdırlar. Bu idealist genç girişimciler için iyi, büyük şirketler için kötü bir şeydir çünkü büyük şirketlerin anlam eksikliğini daha yüksek bir hedonistik bileşenle (yani parayla) dengelemeleri gerekir. Elbette sanatçılar bu "takas"ın hep farkındadırlar: Sanatsal güzellik içinde ölmek mi daha iyidir, yoksa iyi para kazanmak uğruna kitlelere oynamak mı?

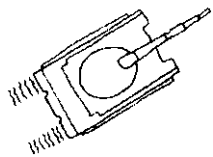
Size tavsiyem, zevk ve anlamın dengeli bir karışımına erişmeyi hedefleyin. Uç noktalardan kaçının. Neden mi? Çünkü siz uçlarda hareket ettikçe marjinal fayda azalır. Çikolata, televizyon ve seks en geç iki kilo çikolatadan, yirmi dört saat süren komalık bir seyirden ya da beşinci orgazmdan sonra faydasızlaşır. Ama gece gündüz dünyayı kurtarmaya çalışmak, bu sırada bütün zevkleri yasaklamak da ancak bunun kadar mutlu eder. Siz en iyisi zevk ve anlam arasında nöbetleşe çalışın. Biraz dünyayı mı kurtardınız, sonrasında ilk iş bir biranın keyfini çıkarın.



26

HAYSİYET ÇEMBERİ - 1. KISIM

Ama öyle olmasa bile



Almanya Polonya'ya saldırdıktan ve İkinci Dünya Savaşı çıktıktan kısa bir süre sonra İngiltere Manş Denizi üzerinden asker göndermeye başladı. Her an patlak vermesi olası olan savaşta Almanlara karşı Fransa'ya destek vereceklerdi. Bir yıl sonra, 1940 yılının Mayıs ayında 400.000 kişilik İngiliz birlikleri Fransa'nın kuzeyinde bir liman kenti olan Dunkerque'ün içine ve çevresine konuşlanmıştı. Aynı ay Alman ordusu Belçika ve Hollanda'ya saldırıp Fransa'ya girdi. Birkaç gün sonra İngiliz askerler kendilerini kuşatılmış halde buldu. Almanların toplu kıyım yapması yalnızca an meselesiydi. Durum umutsuzdu. Bir İngiliz subay Londra'ya üç kelimelik bir telgraf gönderdi: "*But if not.*" ("Ama öyle olmasa bile") Soru: Bu ifadeyi nasıl yorumlardınız?

Kitab-ı Mukaddes'in parçalarını ezbere bilen biri -o zamanlar bu çok sıradan bir şeydi- bu kelimelerin ne anlama geldiğini hemen anlardı. Eski Ahit'te söz konusu

kısmı bulabilirsiniz (Daniel 3:17). Bu bölümde Babil Kralı Nebukadnessar, inançlı üç Yahudi'yi yanına çağırtır: "Yere kapanıp yaptığım heykele tapınmaya hazırsanız ne iyi! Ama ona tapınmazsanız hemen kızgın fırına atılacaksınız." Kral düşünmeleri için üç adama zaman verir. Adamlarsa şöyle cevaplarlar: "Ey Nebukadnessar, bu konuda kendimizi savunma gereğini duymuyoruz. Kızgın fırına atılsak bile, ey kral, kendisine kulluk ettiğimiz Tanrı bizi kızgın fırından kurtarabilir, senin elinden de bizi kurtaracaktır. *Ama öyle olmasa bile* bil ki ey kral, senin ilahlarına kulluk etmeyiz, diktiğin altın heykele tapınmayız."

Mayıs 1940'ta Londra'ya ulaşan mesaj şuydu: Dunkerque'te durum kötü. Etrafımız kuşatıldı. Buradan çıkmamız için bir mucize gerek ama teslim olmamaya kararlıyız - başımıza ne gelirse gelsin. *But if not*; bu üç kelime bu cümlelerin hepsini içeriyordu. Kısaca tamamen adanmışlığın bir ifadesiydi.

Birkaç gün sonra İngiltere kıyamet gibi bir operasyonla 800 muhrip, balıkçı teknesi, şilep, bot ve Thames feribotla 338.000 kişilik İngiliz ve Fransız birlikleri kurtarıldı. Bugün hâlâ "Dunkerque mucizesi"nden söz edilir.

Artık Kitab-ı Mukaddesi ezbere bilmediğimiz için "ama öyle olmasa bile" sözünün anlamını neredeyse hiçbirimiz bilmiyoruz. Şimdilerde bunun yerine, *over my dead body* ("cesedimi çiğnemen lazım") diyerek aynı şeyi kastediyoruz.

Bu tutum o zamandan beri benim hayatımdadır ve pazarlık konusu olmayan her şeyi kapsayan, sınırları

keskin şekilde çizilmiş bir alanı ifade ediyor. Gerekçelendirilmesi gerekmeyen bütün öncelikleri ve prensipleri içeren bir alan. Mesela para için; önerilen miktarın onda biri için yapmayacağım hiçbir şeyi yapmıyorum, yani para benim için asla belirleyici bir faktör olmuyor. Çocuklarımın fotoğraflarını asla internete koymam. Herhangi birine ailem ya da arkadaşlarım hakkında asla kötü bir şey söylemem, bunun için sebeplerim olsa bile - ki hiçbir zaman olmadı. *Circle of competence*'tan ("yeterlilik çemberi") yola çıkarak buna *circle of dignity* ("haysiyet çemberi") ismini verdim. Bu fikir 3. Bölüm'de bahsettiğimiz ant içme konusuyla da bağlantılı. *Circle of dignity* her bir andınızı bir araya toplayıp onları üç tür saldırıdan korur: 1) daha iyi argümanlar, 2) hayati tehlike ve 3) şeytanla anlaşma. Biz *circle of dignity* üçlemesinin ilk kısmında daha iyi argümanlarla gelen tehlikeyi ele alacağız. İkinci ve üçüncü tehlikelere sonraki iki bölümde detaylı olarak değineceğiz.

Circle of competence'ta olduğu gibi *circle of dignity*'de de çemberin büyüklüğü önemli değil ama sınırın nerede olduğunu tam olarak bilmeniz önemlidir.

Bir haysiyet çemberi oluşturmanın aydınlanma ruhuyla çok bir ortak yönü yoktur. Bu tür bir çember normalde savunduğum her şeyle çelişkilidir - net düşünme, rasyonellik, "daha iyi argümanların" zaferi. Böyle bir şey yapılabilir mi? Bütün ilerlemelerin temelinde her şeyi sürekli olarak sorgulamak yok mu? Cevap: Evet, ama. Sınırları net çizilmiş, dokunulmaz ve küçük bir haysiyet çemberi iyi bir yaşam için son derece elzem. Hatta

çemberin içindeki şeylerin mantıkla gerekçelendirilebilir olmaması da zorunlu bir şeydir. Çünkü öyle olsaydılar asla huzur bulamazdınız. Hayatınızın bir temeli olmazdı. Sürekli önceliklerinizi, prensiplerinizi, kanaatlerinizi altüst edecek daha iyi bir argümanın gelebileceğini hesaba katmanız gerekirdi.

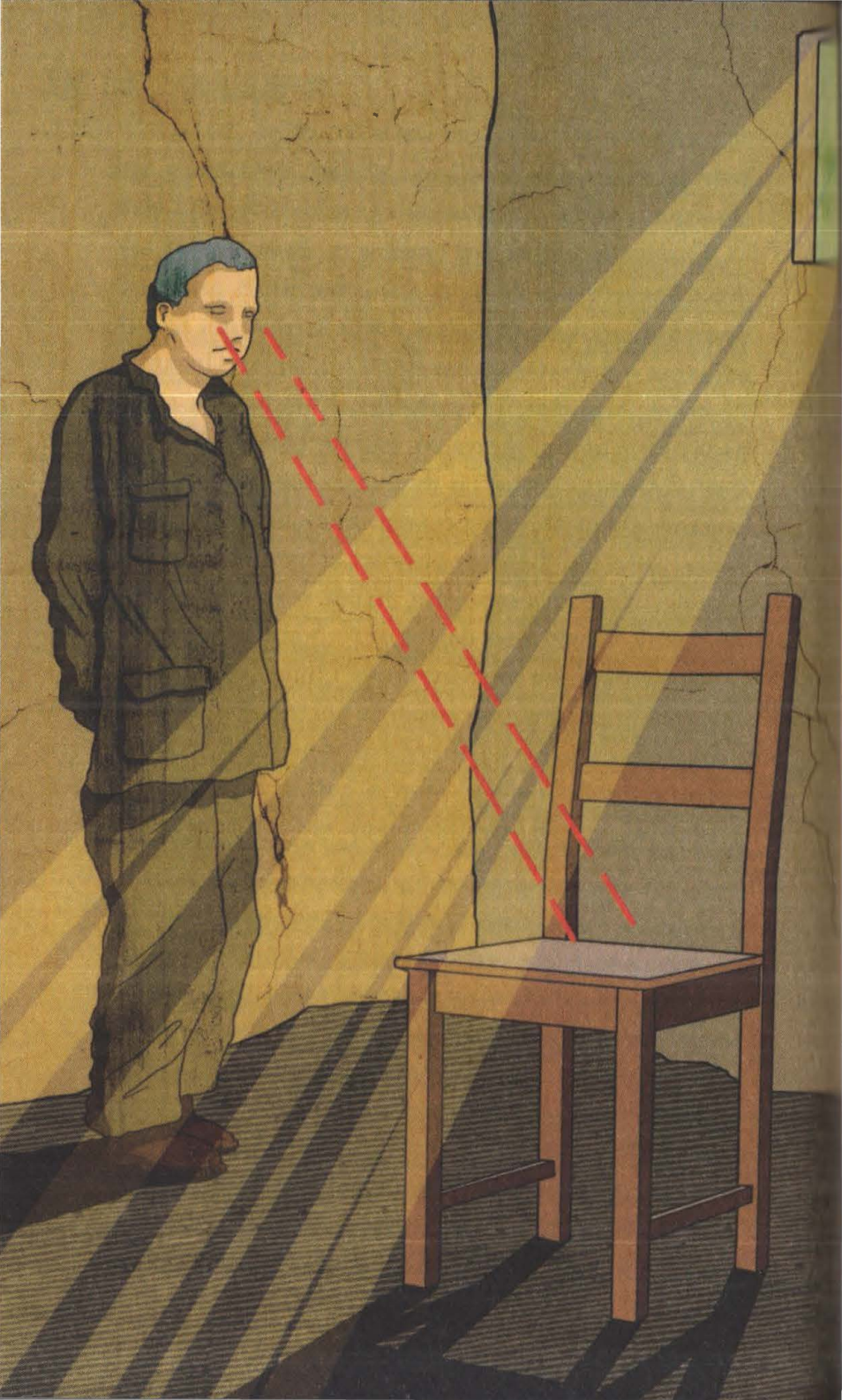
Peki haysiyet çemberi nasıl oluşturulur? Oturup düşünerek değil. O daha ziyade zamanla, kendiliğinden belirginleşir. İnsanların çoğunda ömürlerinin ortasında, bir noktada olur. Bu belirginleşme kişisel olgunluğa doğru esas adımdır. O noktaya kadar birkaç şey yaşamanız gerekir - yanlış kararlar, hayal kırıklıkları, başarısızlıklar, krizler. Hangi prensipleri benimseyeceğinizi, hangilerinden vazgeçmeye hazır olduğunuzu anlamanız için kendinizin yeterince farkında olmanız gerekir. Bazı insanlarda *circle of dignity* hiç gelişmez. Böyle insanlar bir temelden yoksundur ve dışarıdan gelecek daha akıllıca argümanların karşısında her zaman zayıf kalırlar.

Haysiyet çemberinizi küçük tutun. Küçük bir çember, büyüğünden daha sağlamdır. Bunun iki sebebi var. Birincisi: Çemberin içini ne kadar çok doldurursanız, içindeki şeyler birbiriyle o kadar çok çatışır. Bir düzine önceliğin hepsini gözetemezsiniz. İkincisi: Çemberin içini ne kadar az doldurursanız, kanaatlerinizin sorumluluğunu o kadar ciddiyetle taşıyabilir, onları o kadar iyi koruyabilirsiniz. "Bağlılıklar öyle kutsaldır ki nadir bulunmak zorundadırlar," diye uyarır Warren Buffett. Bu yalnızca başkalarına verdiğiniz sözler için değil, kendinize verdiğiniz sözler için de geçerlidir. Yani

sizin için pazarlığı yapılamaz şeyleri, tartışmaya açık olmayan prensiplerinizi seçerken son derece seçici olun.

Buraya kadar her şey gayet açık. Fakat birkaç şeyi daha kavramanız gerekir: Kanaatlerinizin arkasında duracaksanız bazı insanları hayal kırıklığına uğratacaksınız - özellikle de sevdiğiniz insanları. İnsanları incitecek, insanları kıracaksınız. Karşılığında siz de hayal kırıklığına uğrayacak, siz de incinecek, siz de kırılacaksınız. Bütün bu duyguları kaldırmaya hazır olmanız lazım. Haysiyet çemberiniz için ödemeniz gereken bedel bu. Yalnızca piyonlar çatışmasız bir hayat sürerler. *Circle of competence,* 10.000 saat demek. *Circle of dignity,* 10.000 yara demek.

Bu bedele değer mi? Soru yanlış. Çünkü paha biçilmez olanın tanımı gereği bir bedeli de yoktur. "Bir insan bir şey uğruna ölmeye hazır değilse yaşam için yeterince olgun değildir," demişti Martin Luther King. Hele de iyi bir yaşam için yeterince olgun kesinlikle değildir.



27

HAYSİYET ÇEMBERİ – 2. KISIM

Dışarıdan kırılan

9 Eylül 1965'te Amerikan Deniz Kuvvetleri'nde pilot olan genç James Stockdale, savaş jetiyle USS Oriskany uçak gemisinden Kuzey Vietnam'a doğru harekete geçti. Komünist birliklerin bulunduğu noktaya yapılan rutin saldırıyı başarıyla gerçekleştirdikten sonra yanlışlıkla savunma sistemini çalıştırdı. Fırlatma koltuğu genç pilotu uçaktan fırlatıp attı. "Yaklaşık 300 metre yüksekliktey-dim, acil durum paraşütüyle 20 saniye kadar havada kaldım. Aşağıya bakınca küçük bir köyün ana caddesine ineceğimi gördüm. Askerler bana ateş ediyor, insanlar yumruklarını havaya kaldırıyordu." Stockdale anında yakalandı ve içinde başka Amerikalı savaş esirlerinin de olduğu kötü şöhretli Hanoi Hilton Hapishanesi'ne atıldı. Sorgulandı. Dayak yedi. İşkence gördü. Stockdale yedi buçuk yılını hapishanede geçirdi, bunun dört yı-lında tek kişilik hücrede tutuldu – Vietnam Savaşı'nın sonuna kadar.

Stockdale, işkencecileriyle bir şekilde yakınlık kurarak kötü muamele görmekten kurtulabilirdi. Ara sıra Amerikan karşıtı bir şey söylese kendisine normal bir tutuklu gibi davranılabilirdi - işkence olmadan. Ama o bunu düşünmedi. Kendisini bile isteye işkencecilere teslim etti. Daha sonra anlattığı gibi bu onun için öz saygısını muhafaza etmenin tek yoluydu. Vatanına duyduğu sevgiden yapmadı bunu. Mesele savaş da değildi, zaten uzun zamandır savaşa inanmıyordu. Onun için tek mesele içsel olarak sağlam kalmaktı. Bunu yalnızca kendisi için yaptı.

Bir gün onu başka bir hapishaneye nakletmeyi planladılar. Şehrin içinden kısa bir yürüyüş yaptıracaklardı; böylece uluslararası medyaya Stockdale'i temiz giysiler içinde, iyi beslenmiş şekilde gösterebileceklerdi. Ama hapishaneden çıkmadan önce Stockdale bir sandalyeyi kapıp bununla kendi yüzüne vurmaya başladı; ta ki her yerinden kanlar akana, gözleri şişene kadar. Elbette onu bu haldeyken dünya kamuoyuna gösteremezlerdi. "O gece oturup ağladım. Onlara karşı gelecek gücü bulabildiğim için öyle mutluydum ki."

Dışarıdan bakınca saçmalık gibi görünüyor bu. Stockdale'in durumunda mantıklı olan, işkencecinin talimatlarına riayet etmek olurdu. Senden isteneni yap. *Go with the flow*[3]. Göze batma. Amerikan istilasının doğruluğundan şüphe et. Nasılsa salıverildikten sonra herkesi sana öldüresiye işkence ettiklerine inandırabilirdin. Herkes neden böyle davrandığını anlar, seni hiçbir şeyle

3 (İng.) Akışına bırak. (ç. n.)

suçlamazdı. Peki böyle yapsaydı, Stockdale'in yedi buçuk yıl dayanacak gücü olur muydu? Gücü olsaydı bile, geçmişe bakıp hapiste geçirdiği zamanı "*priceless beyond measure*" (ölçülemeyecek kadar değerli) olarak tanımlar mıydı?

İçtenlikle inandığınız bir şeyi dışarıya karşı savunmazsanız yavaş yavaş bir kuklaya dönüşürsünüz. Başkaları sizi kendi amaçları için kullanır. Er ya da geç yenilgiyi kabullenirsiniz. Daha fazla savaşmazsınız. Zorluklara daha fazla katlanamazsınız artık. İrade gücünüz zayıflar. Çünkü dışarıdan kırılan, bir noktada içeriden de kırılır.

Edebiyatta cezaevi edebiyatı diye bir tür vardır - Soljenitsin'in *Gulag Takım Adaları*'ndan, Elie Wiesel'ın *Le Chant des Morts*'una (Ölülerin Şarkısı), Primo Levi'nin *Bunlar da mı İnsan?*'ından, Viktor Frankl'ın *İnsanın Anlam Arayışı*'na kadar. Bunlar genellikler yanlış okunurlar. İnsanlar bu metinlerde korkunç durumlarda hayatta kalmayı sağlayacak taktikler ararlar, oysa gerçekte hayatta kalmak çoğunlukla şansa bağlıdır. Auschwitz'de hayatta kalma stratejisi diye bir şey yoktu. Kampa savaşın sonuna doğru getirilenlerin, 1942'den beri Auschwitz'de olanlara kıyasla kurtulma şansı daha yüksekti. Bu kadar basit. Üstelik savaş tutsağı edebiyatını ancak hayatta kalanların kaleme alabileceği gerçeği de söz konusu. Ölüler kitap yazamaz. Stockdale, paraşütüyle düşman köyünün üzerinde salınırken kendisine bir kurşun isabet etmediği için şanslıydı. Yine de!

Buna rağmen tüm bu yazılanlardan çıkarılabilecek tek şey vardır: Kendinde bir gün daha dayanacak gücü bulabilen kişi -bir gün daha, bir gün daha- hayatta kalma ihtimalini adım adım artırdı. Çünkü Auschwitz'dekiler

bir noktada kurtarıldı. Bütün tutsaklıklar da er ya da geç sonlanır. İnsanın ne yapıp edip yeterince dayanması gerekir. Öte yandan bunu ancak içeriden de dışarıdan da kırılmayan biri başarabilir, hiç pes etmeyip iradesini koruyan biri - o anda hareket özgürlüğü ne kadar kısıtlı olursa olsun.

Dediğim gibi bunların tümünde baskın faktör şanstır. Olağan dışı durumları anlatan yazılar bizim gibi sıradan vatandaşlar için de önemlidir. Neyse ki biz işkence görmüyoruz, tek kişilik hücrelerde ya da ucu bucağı olmayan buzların içinde kalmaya katlanmamız gerekmiyor. Ama biz de her gün saldırıya uğruyoruz; irademize, prensiplerimize, önceliklerimize, kısacası haysiyet çemberimize saldırılıyor. Bu saldırılar işkence kadar sert değil, tam tersine algılanmaları o kadar güç ki sıklıkla farkına bile varmıyoruz: Reklamlar, sosyal baskı, sorulmadan verilen ve her yandan gelen tavsiyeler, yumuşak propagandalar, moda akımları, medyanın aldatıcılığı ve kanunlar. Her gün haysiyet çemberinize bir sürü ok atılıyor sanki. Sivri, ucu zehirli oklar - hiçbiri ölümcül değil ama hepsi haysiyetinizi yaralamaya, duygusal bağışıklık sisteminizi zayıflatmaya yetecek kadar keskin.

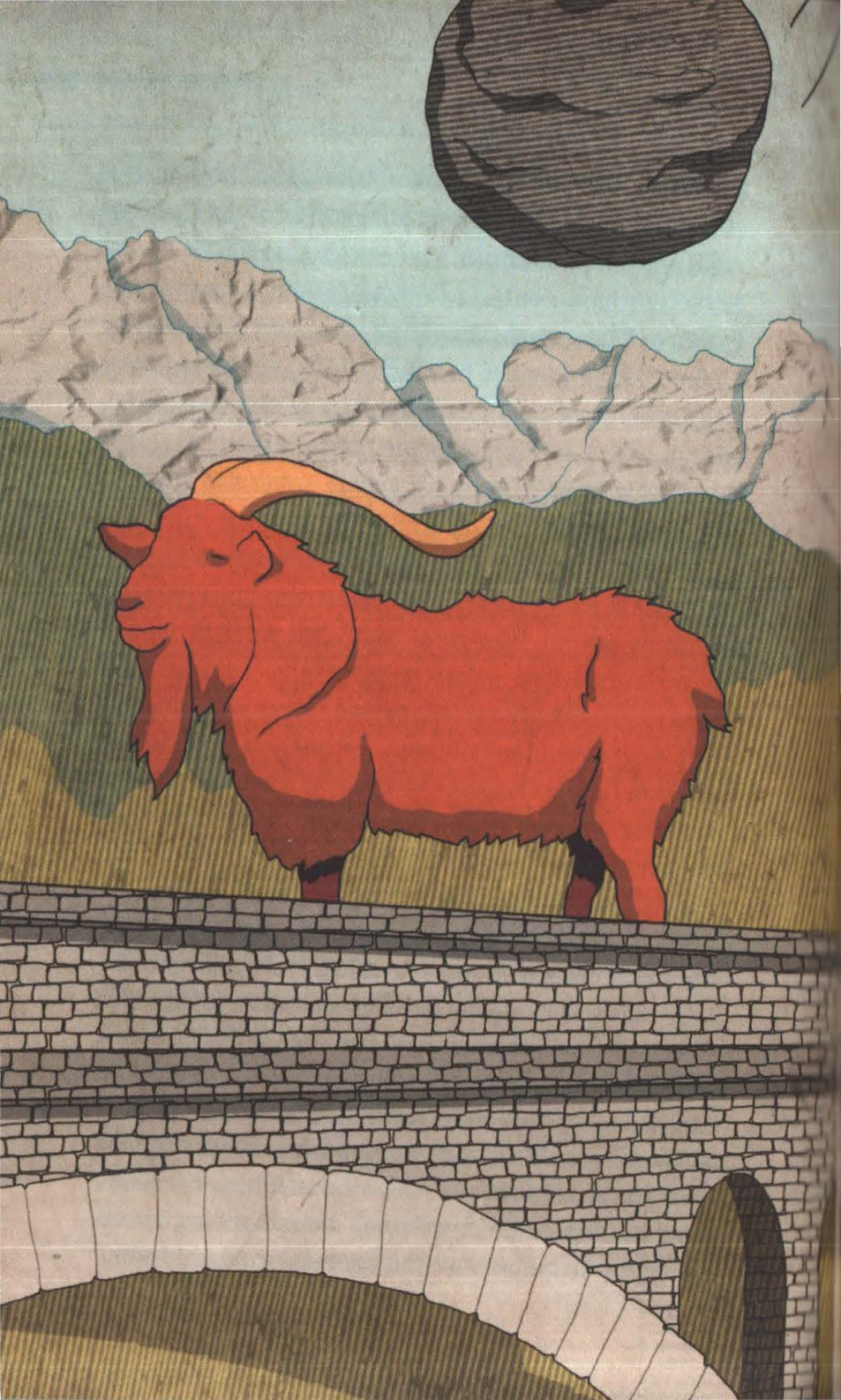
Toplum neden size oklarla saldırıyor? Çünkü diğerlerinden farklı çıkarlarınız var. Toplum için önemli olan göstereceğiniz dayanışmadır - tek bir üyesinin kişisel çıkarları değil. Tek bir birey gözden çıkarılabilirdir ve -özellikle de aykırı prensiplerini savunmaya kalkıştığı anda- hemen toplum için bir tehlike olarak algılanır. Toplum yalnızca norma uygun davrananları rahat bırakır.

O yüzden bu oklara karşı tedbirler almanız, haysiyet çemberinizi sağlamlaştırmanız gerekir.

Haysiyet çemberinin, antlarınızı çevreleyen bu koruyucu setin ne denli işe yarayacağı, ancak bir mücadelede hedef durumuna düştüğünüzde anlaşılır. İstediğiniz kadar yüksek idealler benimseyebilir, yüce prensipler belirleyebilir, en özgün tercihlerin peşinden gidebilirsiniz ama Stockdale'in deyimiyle "mutluluktan ağlayacak duruma" gelmeniz için ancak onları savunmak zorunda kalmanız gerekir.

En adice saldırılar -siz de deneyimlerinizden bilirsiniz- çoğunlukla fiziksel değil, sözel olanlardır. Buna karşı bir savunma taktiği: Eğer zehir zemberek sözlerle, mesela bir toplantıdayken, saldırıya uğrarsanız saldırgandan söylediklerini kelimesi kelimesine tekrar etmesini rica edin. Göreceksiniz: Saldırgan çoğunlukla geri çekilir. Sırbistan Cumhurbaşkanı Aleksandar Vučić bir röportaj sırasında, internet sitesinde kendisine hakaretler eden bir gazeteciden, yazdığı yazıyı sesli olarak okumasını rica etti, gazeteci röportajı utançtan yarıda kesti.

Haysiyet çemberi bir ölüm kalım meselesi değil, daha ziyade üstünlüğü korumaya yönelik bir mücadeledir. Size saldıracak olanların işini mümkün olduğunca zorlaştırın. Sizin kutsal saydığınız bir şey söz konusu olduğunda dizginleri mümkün olduğunca uzun süre elinizde tutun. Pes etmek zorunda kalırsanız o zaman da karşınızdakini, verdiğiniz kapitülasyon karşılığında mümkün olduğunca yüksek bir bedel ödemek zorunda bırakın. Böyle bir inancın içinde muazzam bir güç vardır. O güç de iyi bir yaşamın anahtarlarından biridir.



28

HAYSİYET ÇEMBERİ – 3. KISIM

Şeytanla anlaşma

Alpler – Avrupa'nın ortasında devasa bir engebe. Uzun zamandır kuzey ve güney arasındaki insan geçişini, yük transferini engelliyor. Gözü pek insanlar sürekli olarak dağları aşacak yollar yapmaya çalıştılar. En çok şey vadeden de Gotthard Geçiti'ydi – Alplerin ortasından, İsviçre'nin Uri ve Ticino kantonlarının arasından uzanıyordu. Tabii arada derin bir yarık olan, vahşi Schöllenen Boğazı vardı ve kuzeyden geçide kadar uzanıyordu. Peki bu devasa yarık nasıl aşıldı? Cevap on üçüncü yüzyılda yapılan, adına Teufelsbrücke (şeytanın köprüsü) denen yapı oldu.

Uri halkı bir köprü yapmayı hep dener fakat başarısız olurlar. Sonunda yerel meclisin başkanı olan Landammann çaresizlik içinde haykırır: "*Do sell der Tyfel e Brigg bue!*" (Uri diyalektinde: "Şeytan gelsin ve şuraya bir köprü diksin!") Bu sözleri söyler söylemez şeytan, afallamış Uri halkının önünde belirip bir anlaşma tekif

eder: Köprüyü seve seve yapabilir ama bunun bir karşılığı olmalıdır. Bitmiş köprüden ilk geçenin ruhu ona, yani şeytana ait olacaktı.

Kurnaz Uri halkı bu tekilife onay verirler ve gizli gizli bir hile düşünürler. Şeytan köprüyü yaptıktan sonra Uri halkı köprüden geçsin diye bir keçi gönderirler. Şeytan, doğası gereği şeytani bir öfkeyle ev büyüklüğünde bir kayayı alıp köprüyü yıkacak olur. Ne var ki tam o anda dindar bir kadınla karşılaşır, kadın kayanın üzerine bir haç işareti kazır. Tanrı'nın sembolünden dikkati dağılan şeytan kayayı yere düşürür. Kocaman kaya Schöllenen Boğazı'ndan aşağıya gümbür gümbür yuvarlanır, yeni köprüyü kıl payı ıskalayıp ancak Göschenen köyünün altında durur. O kaya bugün hâlâ oradadır - adına da o zamandan beri "Teufelsstein" (şeytan kayası) denir.

Uri halkı şeytana ruhlarını satmışlardır ama bundan ucuz kurtulurlar ve ulaşımda devrim yaratacak bir köprü yanlarına kalır. Benzer efsaneleri bütün kültürlerde bulabilirsiniz ama birçoğunda bu kadar ucuz kurtulmak söz konusu olmaz. Oscar Wilde'ın *Dorian Gray'in Portresi* romanında başkarakter sonsuza kadar genç ve güzel kalmak için ruhunu şeytana satar, onun yerine portresi yaşlanacaktır. Gray günaha bulandıkça portresi çirkinleşir, sonunda daha fazla dayanamayıp tabloyu yok eder, böylelikle kendisini öldürmüş olur. Kimyager Johann Georg Faust'un şeytanla yaptığı anlaşma efsanesi daha ünlüdür. Faust dünyadaki bütün bilgiye sahip olmak, mümkün olan veya olmayan bütün arzuları yaşamak için ruhunu satar. Goethe bu efsaneyi bir klasik mertebesine

çıkarmıştır, böylece kitap okullarda okunması zorunlu kitaplar listesine girmiştir. O zamandan beri öğrenciler Goethe'ye lanet okur.

Ruhunu satmak - bu ne demektir? Görünen o ki bütün çağlarda ve bütün kültürlerde, üzerinde ticari işlem yapılması tabu olan bazı şeyler vardır. Anlaşma yok. Pazarlık yok. Para karşılığı satmak yok. Bu şeyler *kutsaldır* ve fiyatları olamaz.

Fakat bir ekonomist için de fiyatı olmayan bir şey yoktur. Sorsanız kutsal şeylerin "fazla abartılmış" şeyler olduğunu söyleyecektir - yeterince para teklif edildiği takdirde karşımızdakinin yumuşayacağını öne sürecektir. Friedrich Dürrenmatt'ın *Yaşlı Kadının Ziyareti* gibi hikâyeleri bu denli ilgi çekici kılan da budur. Oyunun ana karakteri Clarie Zachanassian eski sevgilisinin öldürülmesi için bir milyar teklif eder ve istediğini alır.

Kendinize şu soruyu sorun: Sizin hayatınızda hiçbir koşulda satmayacağınız, bir milyar için bile satmayacağınız kutsal şeyler var mı? Cevabı sayfanın köşesine yazın.

Listenizde ne var? Elbette hayatınız, yakınlarınızın hayatı, diğer aile üyelerinin ve arkadaşlarınızın ya da belki bütün insanların hayatı. Peki sağlığınız? Mesela karşılığında bir milyar alacak olsanız bir hastalığa sahip olmayı, lösemi ya da depresyon diyelim, kabul eder miydiniz? Ya fikirleriniz? Fikirlerinizin bir fiyatı var mı? Bazı politikacılar büyük bütçeleri olan firmalara oylarını satıyor. Siz de böyle bir şeye kalkışır mıydınız? Hayatınızı asgari düzeyde gelirle yaşamaya çalışırken bunu düşünür müydünüz? Ya zamanınız? Dikkatiniz?

Prensipleriniz? Bir milyar için bile vazgeçmeyeceğiniz böyle şeyler var mı?

Bu tür kararların bazıları kati olabilir ama hepsi olamaz. Demek istediğim şu ki daha önceki bölümlerde gördüğümüz gibi sınırları belirgin, küçük bir *circle of dignity* iyi bir yaşam için gereklidir. Şimdi haysiyet çemberi üçlemesinin son kısmındayız. Çemberi üç tür saldırıdan korumak zorundayız: 1) daha iyi argümanlardan 2) hayatınıza yönelik tehlikelerden ve 3) "anlaşmalardan". Son kısımda konumuz tam olarak budur. *Haysiyet çemberi*nin sınırlarını yeterince net çizmeyen kişi cazip her teklifte, sunulan her anlaşmada yeniden düşünmek zorunda kalacaktır. Bu sadece büyük bir zaman kaybı değildir. Öz saygınızı ve namınızı da aşındıracak ve böylece gelecekteki tekliflere karşı sizi daha kırılgan yapabilecek bir şeydir. Gerçek bir *Teufelskreis*[4].

Eminim sizin hayatınızdan da teklifler eksik olmayacaktır. Harvardlı psikolog Michael J. Sandel *Paranın Satın Alamayacağı Şeyler* isimli kitabında "anlaşmaların" son elli yılda yaşam alanlarımıza giderek daha fazla nasıl sızdığını gösterir. Eskiden pazarlık konusu olmayan şeyler bugün tartışmaya açıktır. Örnek: Bir kadın, oğlunun okul masraflarını karşılayabilmek için 10.000 dolar karşılığında bir firmanın ismini alnına dövme yaptırdı. Gerçi bu özgür iradeyle yapılmış bir alış-veriş fakat önceden kutsal sayılan, bir reklam panosu olarak alçaltılmaması gereken bir şeye, yani insan bedenine

4 (Alm.) Şeytanın çemberi. Kısır döngü anlamında kullanılır. (ç. n.)

dokunmakta. Başka bir örnek: Bankalar emeklilerin yaşam sigortalarına yatırım yapıyor. İnsanlar ne kadar erken ölürse bankalar o kadar çok para kazanıyor. Bunlara benzer yüzlerce örnek gösteriyor ki parasal ekonominin saldırgan eli eskiden kutsal sayılan alanlara kadar uzanmakta. Kanun koyucuların, ekonomi mantığının bu şeytani müdahalelerini durdurmasını beklemeyemezsiniz. Haysiyet çemberinizi saldırılardan korumak sizin elinizdedir.

Özetle: Haysiyet çemberinizin sınırlarını keskin şekilde belirleyin. Ekonomi virüsü değer yargılarınızın bağışıklık sistemine sızmaya çalıştığında bulaşmasına izin vermeyin. *Circle of dignity*'nizin içinde kalan şeyler pazarlığa açık değildir, hiçbir zaman - ne kadar çok para teklif edilirse edilsin. Diğer türlüsü şeytanla anlaşma yapmak olur ve Teufelsbrücke yanlarına kâr kalan Urililer gibi, çok nadiren bundan sağ salim kurtulunur.



29

KAYGI DEFTERİ

Kafanızın içindeki hoparlörü nasıl kapatacağınız



Diyelim ki bir tanrısınız ve yeni bir hayvan türü yaratacaksınız. Hatta donanımına karar verdiniz bile - yeni hayvan bir şempanzeye benzeyecek. Şimdi mesele yazılımda: Bu hayvan tehlikelere, özellikle de bilinmeyen ve beklenmeyen tehlikelere karşı ne kadar güçlü ve hızlı tepki verecek, ne kadar hassas olacak?

Eğer bu yaratığın "tehlike sensörünü" düşük tutarsanız çok geçmeden uçurumdan düşer ya da doğal düşmanları tarafından yenir. Nesli anında tükenir. Öte yandan tehlike sensörünü çok açarsanız bu kez de yeni hayvan türünüz korkudan yerinden kıpırdayamaz. Üreme imkânı bulamadan açlıktan ölür. Bu durumda da hızlı sonuç aynı olur: Nesli tükenir.

Yani doğru oranda endişeye ihtiyacınız vardır - "kaygı dedektörünün" doğru ayarına. Ama "doğru" ne anlama gelir? Doğru oran ölümcül iki sınırın tam ortası mıdır?

Hayır. Yeni hayvan türünüzün yazılımını öyle bir programlayacaksınız ki hayvan birazcık fazla dikkatli olacak. Bir gölge hareket ettiğinde biraz koşmasındansa epey bir koşması daha iyidir. Yani hayvan türünüzü kayda değer oranda korku, kaygı ve ürkeklikle donatacaksınız ama hayvanın yemek aramaya bile gidemeyeceği kadar çok değil.

Evrimin bütün hayvan türlerine yaptığı tam olarak budur. Bize de. Kaygı hissi sabahın erken saatlerinden gecenin bir vaktine kadar bu yüzden başımıza musallat olur. Bu içsel huzursuzluk beynimizin tamamen normal bir yazılım bileşenidir. Biyolojik olarak öyle sağlam döşenmiş ki kapatmak pek mümkün değildir. Böyle bir kaygı yükü olmadan ne siz sevgili okurlar ne ben ne de başka bir insan var olabilirdi. Kronik kaygımız, son birkaç milyon yıldır kusursuz bir hayatta kalma stratejisi olarak kendisini ispatladı.

Memnun olmalıyız! Ama bunun bir mahzuru vardır: Artık korkunuzun gerçek hayati tehlikelerle hiçbir ilişkisi yoktur. Artık her su birikintisinin başında bir kılıç dişli kaplanın pusuda beklediği savanalarda yaşamıyorsunuz. Kısacası kaygılarınızın %90'ı lüzumsuzdur; ya kafanızda dönüp duran sıkıntılar gerçekten tehlikeli değiller ya da zaten değiştirebileceğiniz şeyler değiller. Gecenin bir yarısı küresel ısınma, borsanın durumu ya da cennete mi gideceğiniz hakkında düşünüp kaygılanmak hiçbir işe yaramaz, yalnızca sizi uykunuzdan eder.

Kronik korkumuz kronik strese yol açar, o da ömrümüzden birkaç yıla mal olur. Hayvanlar âleminden şu

etkileyici örnek sorunu çok güzel resmeder: Serçelerin bir sürü doğal düşmanı vardır; rakunlar, baykuşlar, şahinler. Kanadalı araştırmacılar ormanın bir kısmını ağlarla çevirip serçelerin doğal düşmanlarını dışarıda bıraktı. Serçeler kendilerini daha önce hiç bu kadar güvende hissetmemişti. Sonra araştırmacılar ormana gizli hoparlörler yerleştirdiler. Ormanın bir kısmında doğal düşmanların sesleri, diğer kısmında tehditkâr olmayan doğa sesleri duyuluyordu. "Kötü" seslere maruz bırakılan serçeler %40 daha az yumurtladı, yumurtaları çok küçüktü ve çok azından yavru çıktı; yumurtadan çıkan yavru kuşların birçoğu da açlıktan öldü çünkü anne babaları korkudan çok az yemek taşıyabildi, hayatta kalan yavrularsa diğerlerinden daha zayıf oldu. Deney şunu net şekilde gösterdi: Gerçek bir tehdide gerek bile yok, korku tek başına tüm bir ekosistemi etkileyebilir.

Serçeler için geçerli olan biz insanlar için de geçerlidir. Daha da kötüsü biz sadece düşmanlardan korkmuyoruz, bir de bütün olasılıklar hakkında kara kara düşünüyoruz. Üstelik vesvese çok sevilen bir oyalanma taktiğidir: İnsanlar gerçek problemleriyle uğraşmak zorunda kalmamak için soyut sorunlarla meşgul olur - üşengeçlikten gelen vesvesedir bu. Bunun sonucunda ortaya çıkan kronik korku insanları yanlış kararlara sürükler ve hasta edebilir - objektif olarak bakıldığında ortada bir tehlike olmasa bile.

Tam bu noktada size kafanızdaki hoparlörü kapatmanız için bir şalter gösterebilsem çok güzel olurdu. Fakat maalesef öyle bir şey yok.

Stoacı olarak ifade edilen Yunan ve Romalı filozoflar, kederden kurtulmanın sırrının şu olduğunu öne sürdüler: Etkileyebileceğiniz ve etkileyemeyeceğiniz şeyleri belirleyin. Etkileyebileceklerinize el atın. Etkileyemeyecekleriniz üzerine kafa yormayın. Amerikalı teolog Reinhold Niebuhr iki bin yıl sonra bunu şöyle formüle etti: "Tanrım, bana değiştiremeyeceğim şeyleri kabul edecek sükûneti, değiştirebileceğim şeyleri değiştirecek cesareti ve bu ikisini birbirinden ayıracak bilgeliği ver." Kulağa basitmiş gibi geliyor ama değil çünkü "sükûnet" bir düğmeye basınca gelmiyor.

Son zamanlarda her şey ve herkes için bir şifa aracı olarak görülen meditasyon yere göğe konulamıyor – özellikle de içsel huzursuzluğa ve geçmek bilmeyen kaygılara karşı. Gerçek şu ki meditasyon gerçekten işe yarar fakat sadece meditasyon yaparken. Daldığınız yerden çıktığınız anda duygular ve düşünceler yine oradadır, üstelik eski şiddetiyle.

Felsefeye ve meditasyona saygım sonsuz ama somut taktikler daha faydalıdır. Benim tecrübelerime göre işe yarayan üç taktik şunlardır:

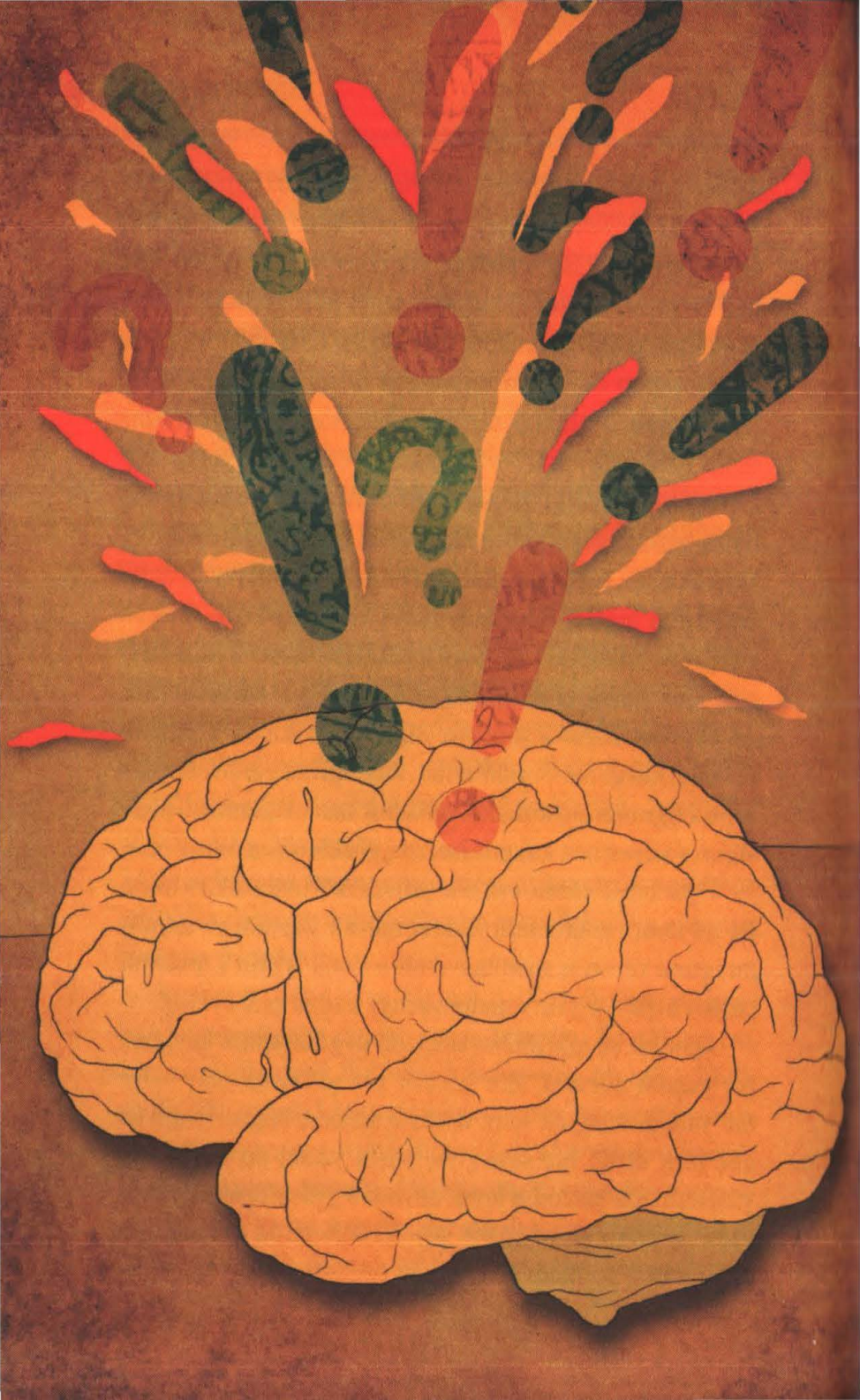
Birincisi: Kendinize bir not defteri alın ve şu başlığı koyun: *Benim büyük kaygı defterim.* Kaygılarınıza adayacağınız sabit bir zaman belirleyin. Mesela günde on dakika ayırıp kafanızı meşgul eden her şeyi buraya not edin; kaygılarınızın makul, aptalca ya da abartılı olup olmaması önemli değildir. Bunu yaptıktan sonra günün geri kalanında bir derece daha kaygısız olacaksınız. Beyniniz bilecek ki kaygılar zabıtlara geçirildi,

öylece göz ardı edilmiyorlar. Bunu her gün yapın ve her gün yeni bir sayfaya geçin. Bu sırada gözünüze bir şey daha çarpacak: Sizi rahatsız eden bir düzine sıkıntının, hep aynı sıkıntılar olduğunu fark edeceksiniz. Hafta sonu, hafta boyunca aldığınız bütün notları okuyun ve matematikçi Bertrand Russell'ın talimatını uygulayın: "Ne zaman herhangi bir şey üzerinde fazla düşünme eğiliminde olursanız yapacağınız en iyi iş, o konuyu sırnaşık çekiciliği sönüp gidinceye kadar düşünmek, hatta yeterli gördüğünüzden daha fazla düşünmektir." Yani olası en kötü sonuçları gözünüzde canlandırın, hatta kendinizi bunlar üzerinde düşünmeye zorlayın. Birçok kaygının böylelikle uçup gittiğini fark edeceksiniz. Geriye kalanlarsa el atmanız gereken gerçek tehlikelerdir.

İkincisi: Sigorta yaptırın. Sigorta harika bir buluştur. En zarif kaygı katilleridir onlar. Alacağınız gerçek hizmet zarara uğrama durumunda verilecek maddi tazminat değil, sigorta süresince kaygılarınızda görülecek azalma olur.

Üçüncüsü: Odaklanarak çalışmak kuruntulara karşı en iyi terapi yöntemidir. Odaklanarak yapılan ve tatmin duygusu veren iş meditasyondan daha iyidir. Zihninizi başka hiçbir şeyin yapamayacağı kadar çok oyalar.

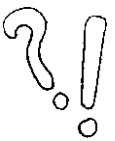
Eğer bu üç taktiği hayatınızda uygularsanız kaygısız bir yaşam sürmek için gerçek bir şansınız olur – iyi bir yaşam sürmek için. Belki o zaman Mark Twain'in geç fark ettiği bir şeyi genç yaşta ya da en fazla orta yaşlarınızda keşfedip bıyık altından gülebilirsiniz: "Ben yaşlı bir adamım ve birçok şeye kederlendim ki bunların çoğu vuku bulmadı bile."



30

FİKİR VOLKANI

Fikirler olmadan neden daha iyi yaşayacağınız



Asgari ücret yükseltilmeli mi? Genetiği değiştirilmiş gıdalar satılmalı mı? İnsanın sebep olduğu küresel ısınma bir gerçek mi, yoksa çevreci politikacıların bir histerisi mi? Şeriat yanlıları Avrupa'dan sınır dışı edilmeli mi? Tüm bu sorulara anında verebileceğiniz bir cevabınız muhakkak vardır. Politikayla ilgilenen bir insan olarak bir saniye bile düşünmenize gerek yok. Oysa bu sorular bir saniye içinde cevaplanamayacak kadar karışık sorulardır. Her biri en az bir saat dikkatle ölçülüp tartılmayı hak eder, daha kısa bir sürede mantıklı bir açıklama getirmek çok da mümkün değildir.

Bizim beynimiz bir fikir volkanıdır. Durmaksızın fikir ve görüş püskürtür. Bu sırada soruların önemli mi önemsiz mi, cevaplanabilir mi cevaplanamaz mı,

karmaşık mı basit mi olduğu hiç fark etmez. Beynimiz konfeti gibi cevap fırlatır.

Fakat bu esnada üç hata yaparız. Birincisi: Bizi hiç ilgilendirmeyen konularda fikir püskürtürüz. Yakın zamanda bir doping skandalıyla ilgili arkadaşlarımla tartıştığım sırada kendimi öfkeyle bir fikri savunurken buldum, oysa profesyonel sporla hiç ilgim yoktur. Rastgele herhangi bir gazeteyi açabilirsiniz, fikir volkanınız hemen fokurdamaya başlayacaktır. Onun üzerini kapatın – yakın zamanda benim yapmam gereken de buydu.

İkinci hata: Cevaplanamaz sorularda fikir püskürtürüz. Bir sonraki borsa çöküşü ne zaman yaşanacak? Birden fazla evren var mı? Önümüzdeki yaz hava nasıl olacak? Bunları kimse bilemez, uzmanlar bile. Yani bu konuda da fikir patlamalarından sakının.

Üçüncü hata: Karmaşık sorulara aceleci cevaplar vermeye meyilliyiz – bu bölümün başındaki gibi sorulara. Üç hata içinde en vahim olanı budur. Amerikalı psikolog Jonathan Haidt zor sorularla karşılaştığımızda içimizde işleyen süreci detaylı olarak inceledi: Böyle durumlarda hemen bir tarafa ya da öteki tarafa meylederiz. Bundan sonra durduğumuz noktayı sağlama alacak gerekçeler bulmak için aklımıza danışırız. Bu da *duygulanım zihinsel kısayolu* denen şeyle ilgilidir. Duygulanım aceleci ve tek boyutlu bir histir. Bu his yüzeyseldir ve yalnızca iki şeyden anlar: ya pozitif ya da negatif; "hoşuma gitti" veya "hoşuma gitmedi". Bir yüz görürüz – hoşuma gitti. Bir cinayet haberi duyarız – hoşuma gitmedi. Hafta sonu

güneşli - hoşuma gitti. Duygulanımların her durumda kendi gerekçeleri vardır - sadece duygulanım ile doğru cevabı birbirine karıştırdığımız zor sorular karşısında yoktur. Duygulanım şimşek gibi bir hızla belirir ve onu haklı göstermek için hızla beynimizi tarar, onu onaylayacak sebepler, örnekler ve anekdotlar ararız - böylece bu, fikrimiz haline gelir. Karmaşık konular söz konusu olduğunda berbat bir yöntemdir.

Hızla fikir geliştirmekten kaynaklanan yanlış kararlar çok yıkıcı olabilirler ama fikir kontrolsüzlüğümüzün önüne geçmek için iyi bir sebep daha vardır. Her zaman bir fikir sahibi olmak zorunda kalmamak zihni yatıştırır, bizi daha sakin kılar - bu, iyi bir yaşam için önemli bir katkıdır.

Tavsiyem: Bir zihinsel "çok karmaşık" kovası edinin. Zor ya da cevaplanamaz olan ve sizi ilgilendirmeyen bütün soruları bu kovanın içine atın. Merak etmeyin, yine de her gün hakkında bir fikir geliştirebileceğiniz, geliştirmeniz gereken bir yığın konu olacak.

Yakın zamanda bir gazeteci bana politik duruşumu sordu. Belli ki yazarlar dünyaya ilişkin sorunları cevaplayabilmek için yeterli olarak görülüyorlar. Hükümeti ne kadar destekliyormuşum. Tüketim vergisini, gelir vergisinden daha adil buluyor muymuşum. Gözlerinin içine bakıp şöyle dedim: "Bilmiyorum." Gazeteci tükenmez kalemini indirdi. Yüzünde sanki bu basit cümleyi anlamamış gibi zoraki bir gülümseme belirdi. "Bilmiyorum derken ne demek istiyorsunuz?" "Bu konuda

enine boyuna düşünmedim," dedim. "Ama bir fikriniz olmalı!" "Hayır, olmak zorunda değil. Bu konu benim 'çok karmaşık' kovamda duruyor."

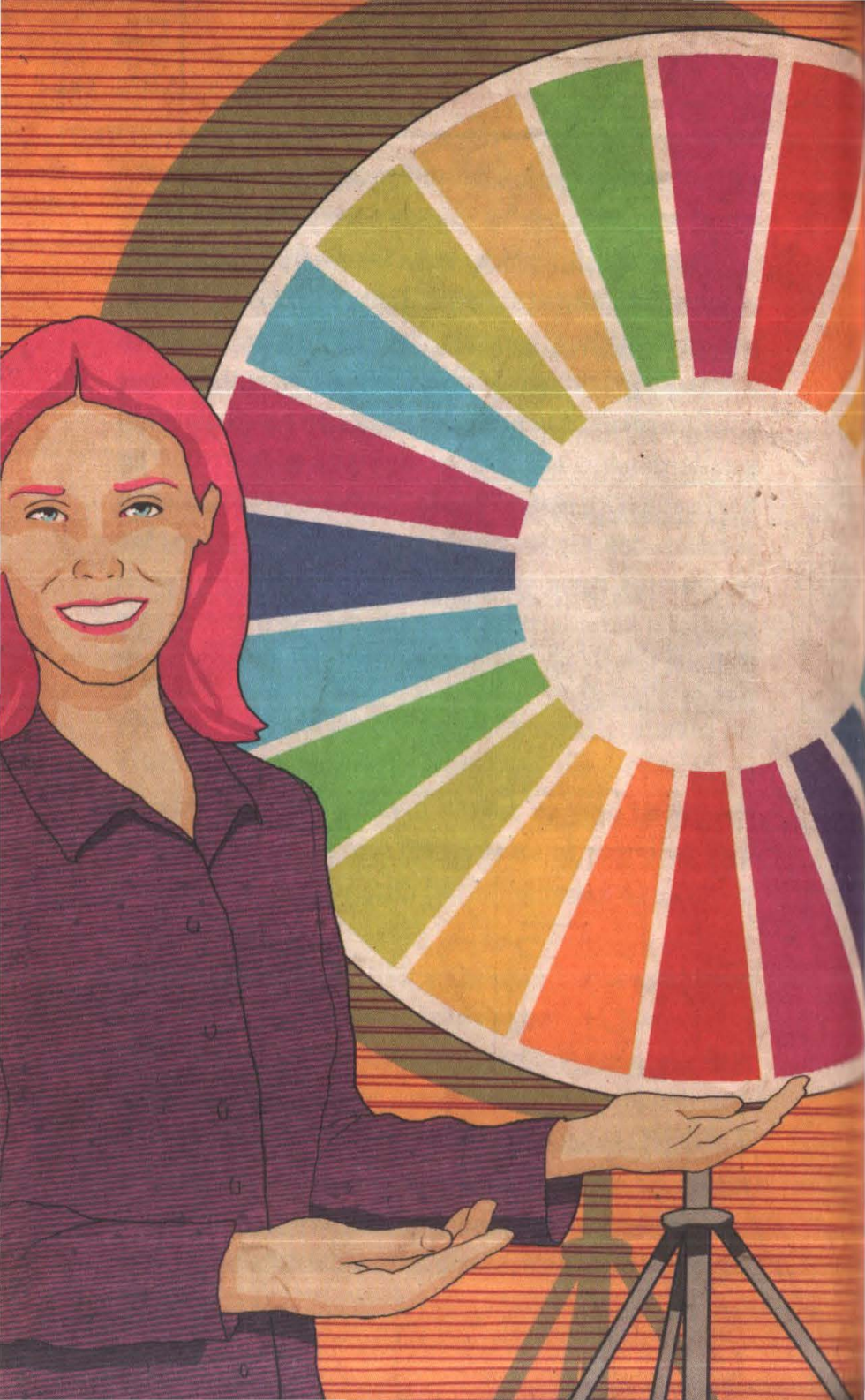
Her şey ve herkes hakkında fikir üretmek zorunda olmamak çok özgürleştirici bir şeydir. Ayrıca: Bir konuda fikir sahibi olmamak zihinsel yetersizliğin bir belirtisi değildir, bu yüzden böyle bir durumda utanmayın. Bu tam tersine zekâ belirtisidir. Fikirsizlik kazançtır. Günümüzün problemi aşırı bilgi yüklemesi değil, aşırı fikir yüklemesidir.

İlgilendiğiniz konuları bilinçli olarak kendiniz seçin. Neden hangi konu hakkında düşünmeniz gerektiğini size gazeteciler, bloggerlar ya da Twitter kullanıcıları söylesin? Sonuçta siz bu insanların maaşlı çalışanı değilsiniz! Son derece seçici olun. Diğer her şeyi de "fazla karışık" kovasına yollayın. Sizden şu veya bu konuda bir yargı beklendiğinde çekimser kalın, şaşırarak fark edeceksiniz ki dünya sizin fikriniz olmadan da dönmeye devam ediyor.

Peki gerçekten bir fikir geliştirmek istiyorsanız bunu nasıl yapacaksınız? Kendinize zaman ayırın. Sonra sakin bir şekilde bu konuya ilişkin görüşlerinizi yazın. Yazmak, düşünceleri bir düzene sokmanın en ideal yoludur. Karışık bir düşünce, onu bir cümle biçiminde aktarmanız gerektiğinde otomatik olarak netleşir. Son olarak, sizden mümkün olduğunca farklı düşünen insanların görüşlerini alın. Fikrinizden emin olduğunuz zaman onu sorgulayın.

Argümanlarınızda açıklar bulmaya çalışın; sağlam olup olmadıklarını ancak bu şekilde öğrenebilirsiniz.

Özetle: Düşünmeden ne kadar az fikir üretirseniz yaşamınız o kadar iyi olur. Hatta cüret edip fikirlerinizin %99'unun gereksiz olduğunu iddia edeceğim. Ancak %1'i sizin için -özel yaşamınız ve iş yaşamınız için- gerçekten önemlidir. Ve mevzu bu kısıtlı alandaki konulardan biri bile olsa volkanınızın püskürttüğü ilk fikri sahiplenmekten kaçının. Sizin karşıt görüşünüzü savunan beş kişiyle beraber, televizyonda bir sohbet programına davet edildiğinizi hayal edin. Eğer kendi kendinizi karşıtlarınıza karşı hiç değilse inandırıcı bir biçimde temsil edebildiğinizde fikrinizi gerçekten hak ettiniz demektir.



31

ZİHİNSEL KALE

Fortuna'nın Çarkı



523 yılında bir sabah Boethius'un evinin kapısı çalınır. Yaklaşık kırk yaşında olan Boethius o güne dek başarılı, ünlü, hatta belki değerinin de biraz farkında olan bir aydındır. Asil bir aileden gelmektedir ve en iyi şekilde eğitilmiştir. Kral Teoderik zamanında, Roma'daki en kıdemli idari yöneticidir. Kusursuz bir evliliği, mükemmel çocukları vardır. Kendisini her gün büyük bir tutkuyla yaptığı işine adayabilmektedir; tutkusu, kitapları Yunancadan Latinceye çevirmektir (O zamanlar Yunan klasiklerini özgün dilinde okuyabilen pek insan yoktu). Boethius'un zenginliği, itibarı, toplumdaki konumu ve yaratım gücü en üst seviyededir - dediğim gibi, o sabah kapısı çalınana dek. Boethius zaman kaybetmeden tutuklanır. Kral Teoderik'e yönelik bir suikastı desteklemekle suçlanır. Mahkeme gıyabında onu ölüme mahkûm eder. Mal varlığına, parasına, kütüphanesine, evlerine, tablo-

larına ve güzel kıyafetlerine el konur. Zindandayken son kitabını yazar: *Felsefenin Tesellisi*. Tutuklanmasından bir yıl sonra, toplumsal sınıfına uygun olarak kılıçla idam kararı infaz edilir. Boethius'un mezarı bugün Pavia'daki (Milano'nun elli kilometre kadar güneyi) San Pietro in Ciel d'Oro Kilisesi'ndedir.

Felsefenin Tesellisi, Orta Çağ'da başarılı olan neredeyse bütün kitapların aksine Hristiyan inancıyla ilgili olmamasına rağmen bu dönemin en çok okunan kitaplarından biri oldu. Peki bu kitabın içeriği nedir? Boethius idamını beklerken korku ve çaresizlik içinde zindanında oturur. Aniden yaşlı, çekici bir kadın figürü süzülerek içeri girer, "Tanrıça Felsefe"dir bu. Boethius'a dünyayı anlatır ve ona düştüğü bu yeni ve çıkmaz durumla baş edebilmesi için -bu kitapta önerilenlerden farklı olmayan- birkaç zihinsel araç gereç verir. Kitap da Tanrıça Felsefe'nin verdiği, elbette aslında Boethius'un kendisine ait olan tavsiyelerin bir toplamıdır.

Birincisi: Kader diye bir şeyin varlığını kabul edin. Boethius'un zamanında kader, sık sık Fortuna karakteriyle kişileştirilirdi. Bu kadın sürekli olarak çarkıfeleği çevirir ("Fortuna'nın çarkı"), çarkın dönüşüyle en altta ve en üstte olan sürekli yer değiştirir. Oyuna katılmak ve yükselmek isteyen kişinin daha sonra yeniden düşmeyi kabul etmesi gerekir. Yani şu an yükselişte ya da düşüşteyseniz bu durumu çok fazla önemsemeyin. Her şey yeniden tersine dönebilir.

İkincisi: Sahip olduğunuz, değer verdiğiniz ve sevdiğiniz her şey geçicidir - sağlığınız, eşiniz, çocuklarınız,

arkadaşlarınız, eviniz, servetiniz, vatanınız, itibarınız, konumunuz. Bunlar için kendinizi yıpratmayın. Rahat davranın, kader size bunları bahşetmişse tadını çıkarın. Bununla beraber her zaman bu şeylerin geçici, kırılgan ve fâni olduğunun bilincinde olun. En iyisi her şeyin size yalnızca ödünç verildiğini ve her an geri alınabileceğini varsayıp ona göre davranın. Çünkü en geç ölüm geldiğinde bu öyle olacak.

Üçüncüsü: Eğer Boethius gibi birçok şeyinizi ya da her şeyinizi kaybettiyseniz öncesinde hayatınızdaki olumlu tarafın ağır bastığını (yoksa şikâyet ediyor olmazdınız) ve bütün güzel şeylerin içine her zaman biraz acılık karıştığını hatırlayın. Sızlanmak yersizdir.

Dördüncüsü: Elinizden alınamayacak tek şey düşünceleriniz dir; zihinsel araç gereçleriniz felaketleri, kayıpları ve gerilemeleri yorumlama biçiminizdir. Bunlara *zihinsel kale* ismi de verilebilir – bu, asla saldırıyla ele geçirilemeyecek bir parça özgürlüktür.

Bunların tümünü muhakkak duymuş ya da okumuşsunuzdur, bunlar Boethius'un kendisi için bile yeni fikirler değildir. Eski ve son derece pratik bir yaşam felsefesi olan stoacılığın temel ilkeleridir. Stoacılığın kökleri MÖ 4. yüzyıla, yani Boethius'tan bin yıl öncesine dayanıyordu ancak MS 2. yüzyılda Roma'da yeniden canlanmıştı. Stoa felsefesinin büyük isimleri Seneca (bir multimilyarder), Epiktetos (bir köle) ve Marcus Aurelius'tur (bir imparator). Şaşırtıcı bir şekilde stoacılık bugüne kadar günlük yaşama ilişkin sorulara pratik cevaplar veren tek felsefe dalı olmuştur. Felsefenin diğer dalları ve bu-

dakları entelektüel açıdan ilginçtir fakat hayatla başa çıkma konusunda pek bir faydaları dokunmaz.

Boethius, Hristiyanlığın gelip Avrupa zihnini duman altında bırakmadan ve hayatın sorumlusu olarak bir figürü (Tanrı) atamadan önce yaşayan son stoacılardan biriydi. Duman ancak bin yıl sonra dağıldı. Fakat "aydınlanma"nın gösterişli gün doğumundan sonra bile stoacı fikirler gölgelerde yaşamaya devam etti ve aslında bugüne dek gizli nasihatler olarak kaldılar. Stoacı fikirlerin ara sıra parıldadığı oldu. Örneğin, Yahudi Soykırımı'ndan kurtulan Viktor Frankl şöyle yazar: "İnsanî özgürlüklerin sonuncusu bir şeylere karşı tutumunuzu seçme özgürlüğüdür." Sözü edilen zihinsel kaleyle kastedilen de tam olarak budur. Primo Levi'yi okuyan biri, toplama kampındaki deneyimlerini ne kadar stoacı bir tavırla anlattığını görüp şaşırır. 27. Bölüm'de de bir stoacı olan savaş pilotu Stockdale'le tanışmıştık - dört yılı tek kişilik hücrede olmak üzere yedi yıl savaş tutsaklığı. Ama genel olarak bakıldığında Stoacı fikirler bugün bize yabancıdır. Biri "kader" sözcüğünü ağzına aldığında bununla "Fortuna'nın çarkı"nı, kader çarkını değil, "sistem hatası"nı kasteder. İşsizlik, açlık, savaş, hastalık, hatta ölümün kendisi - bunların tümünden sistemi sorumlu tutarız, maalesef sistem istisnai olarak da olsa hata verir.

Fakat bu yanlış bir düşüncedir. Kader artık -en azından bizim enlemimizde- nadiren darbe vurduğu için duygusal olarak daha çok etkileniriz. Üstelik dünya karmaşıklaşıp birleştikçe tümüyle yeni ve büsbütün umulmadık felaketlerin yaşanma olasılığı artar. Kısacası

kayıplara duygusal olarak hazır olmamızı sağlayacak zihinsel donanıma yatırım yapmak bugün hiç olmadığı kadar kıymetlidir.

Kaderden darbe yemek için Boethius olmanıza ya da Nazi Almanya'sında bir Yahudi veya Suriye İç Savaşı'nda bir sivil olmanıza gerek yok. Bir internet belası sizi yerle bir edebilir. Dünya çapında finansal bir kriz bütün birikiminizi eritebilir. Eşiniz bir Facebook arkadaşına âşık olup sizi evden kovabilir. Bunları hepsi berbattır ancak hiçbiri ölümcül değildir. En büyük kader darbelerini zaten atlattınız. Sırf sizin dünyaya gelebilmeniz için annenizin, iki büyükannenizin, onların ve ondan öncekilerin büyükannelerinin katlanmak zorunda kaldığı (bazıları o sırada kan kaybından öldü) binlerce acı verici doğumu, ana rahminde oluşumunuzun ihtimal dışılığını düşünün. Şimdi hisse senetleriniz yarı yarıya değer kaybettiği için şikâyet edecek misiniz?

Özetle: Dünya ara sıra hayatınızı altüst eden kargaşalardan ve tesadüflerden oluşur. Mutluluğu statüde, pahalı arabalarda, banka hesabında ya da toplumsal başarıda bulamazsınız. Bunların hepsi göz açıp kapayıncaya kadar elinizden alınabilir - Boethius'un başına geldiği gibi. Mutluluğu yalnızca zihinsel kalenizde bulabilirsiniz. O yüzden buna yatırım yapın, Porsche koleksiyonuna değil.



32

KISKANÇLIK

Ayna, ayna söyle bana

"Bir arkadaşım ne zaman biraz başarılı olsa içimde bir şeyler ölür." Sivri dilli Amerikalı yazar Gore Vidal'ın bir röportaj sırasında ettiği itiraftır bu. Böylelikle zaman zaman her insanın kapıldığı ama hiç kimsenin itirafa yanaşmadığı çünkü tüm duygular içinde en anlamsız, en faydasız ve en zehirli olan duyguyu ifade etmiş oldu: kıskançlık.

Kıskançlığın anlamsız olduğu yeni bir bilgi değil elbette. Filozoflar kıskançlığa karşı uyarır. İncil, Habil ile Kabil üzerinden bir düzine hikâyeyle kıskançlığın ne kadar yıkıcı olabileceğini resmeder. Ve *Pamuk Prenses* masalı; bu kriminal masal da birinci sınıf bir kıskançlık hikâyesidir.

Nobel Ödüllü Bertrand Russell da kıskançlığı, mutsuzluğun en önemli sebeplerinden biri olarak tanımlar. Kıskançlık yaşam memnuniyetinize, fiziksel sıkıntılardan ya da finansal çöküşlerden daha fazla zarar verir. Bu

yüzden kıskançlığı kontrol etme becerisi iyi bir yaşam için temel gerekliliktir. Bu kötü huyla baş etmenin yolunu bulduysanız zaten birçok şey başarmışsınızdır. Fakat kıskançlık maalesef kurnazlıkla alt edilmesi zor evrimsel bir durumdur.

Kıskançlık yalnızca insanlara özgü değil, hatta hayvani bir içgüdüdür. Primat araştırmacıları Frans de Waal ve Sarah Brosnan iki Kapuçin maymununu basit görevler karşılığında birer parça salatalıkla ödüllendirdi. Maymunlar memnun gibiydiler, salatalık parçalarını minnetle kabul ettiler. Bir sonraki aşamada araştırmacılar Kapuçin maymunlarından birini yine bir parça salatalıkla ödüllendirirken diğerine bir salkım tatlı üzüm verdiler. İlk maymun bunu görünce kıskançlıktan salatalığı kafesin dışına fırlattı ve o andan sonra iş birliği yapmayı reddetti.

Kıskançlığın en ilginç tarafı şudur: Kendimizi başkalarıyla ne kadar çok kıyaslarsak kıskançlık tehlikesi o denli yükselir. Özellikle de yaş, meslek, sosyal çevre ve yaşam tarzı gibi konularda bize benzeyen herkesi kıskanırız. Profesyonel tenisçiler kendilerini profesyonel tenisçilerle, üst düzey yöneticiler üst düzey yöneticilerle, yazarlar yazarlarla kıyaslar. Kendinizi papayla kıyaslamadığınız için ona karşı kıskançlık beslemezsiniz. Aynı şekilde kendinizi Büyük İskender veya bulunduğunuz bölgeden süper başarılı bir Taş Devri insanıyla da kıyaslamazsınız. Ya da başka bir gezegenin bir sakini, bir büyük beyaz köpek balığı ya da devasa bir sekoya ağacıyla da. Bunların hiçbirini -muhteşem canlılar ol-

malarına karşın- uygun birer kıskançlık nesnesi olarak göremezsiniz.

Öyleyse kıskançlık sorununun çözümünü şimdiden bulmuş olduk: Kendinizi hiç kimseyle kıyaslamayın, kıskançlıktan arındırılmış bir yaşamın tadını çıkarın. Bütün kıyaslamalardan kati şekilde kaçının. Altın kuralımız budur.

Söylemesi yapmaktan kolaydır çünkü bazen kıyaslamalar doğrudan gözümüze sokulur: Bir yasa, Kaliforniya Üniversitesi'ni akademisyenlerin maaşlarını açıklamak zorunda bıraktı. Herkes bir internet sitesi üzerinden meslektaşının ne kadar kazandığına bakabiliyordu. Ortalamanın altında kazananların iş memnuniyetleri kıyaslamadan öncekinin altına düştü. Başka bir deyişle: Mutluluk şeffaflık aracılığıyla yok edildi.

Çok daha büyük, hatta devasa ölçekte bir kıyaslama deneyi vardır: sosyal medya. Facebook'un birçok kullanıcının moralini bozduğu ve onları yorduğu artık bilinen bir gerçektir. Humboldt Üniversitesi'nden araştırmacılar bir çalışma yapıp bunun nedenlerini tespit etmeye giriştiler. Bir numaralı neden neydi? Tahmin edersiniz: kıskançlık. Bu çok aşikârdır çünkü Facebook insanların kendilerini birbiriyle kıyaslaması için tasarlanmış gibidir - kıskançlık için kusursuz bir kaynak. Size tavsiyem, sosyal medyadan epey bir uzak durun. Bir yığın aptalca istatistik (beğeni, takipçi, arkadaş vs. sayısı) sizi mutsuz edecek aşırı bir kıyas potansiyeli doğuruyor. Sadece bu da değil. Yüklenen fotoğraflar arkadaşlarınızın normal hayatıyla hiçbir şekilde örtüşmüyor. Onlar özenle tasar-

lanmış fotoğraflardır. Bu da anında arkadaşlarınızın sizden daha iyi yaşadığı gibi (sahte) bir izlenim yaratıyor.

İnsanlar hiçbir zaman kendilerini bugünkü kadar çok kişiyle kıyaslamamıştı. İnternet, kıskançlığı modern bir salgın haline getirdi. O yüzden sosyal medyadan uzaklaştıktan sonra kıyaslanabilirliğin gerçek günlük hayatınızda da önüne geçmeye çalışın. Eski okul arkadaşlarınızla buluşmaktan kaçının mesela. Diyelim ki her bakımdan -gelir, statü, sağlık, ailevi mutluluk- bir numarasınız. Ama oraya gitmeden bunu nasıl bilebilirsiniz ki? Bu yüzden en iyisi hiç gitmeyin.

"Oranın üst sınıfı" olacağınız bir yaşam yeri, bir şehir, bir semt seçin. Aynı şey akran grubunuz için de geçerlidir. Eğer zengin değilseniz esasında milyonerlerin buluşma noktası olan bir Rotary Kulübü'ne katılmayın. Muhtemelen gönüllü itfaiyecilik yaparak daha çok saygı görürsünüz - üstelik anlamlı bir şey yapıyor olursunuz.

Ama her şeyden önce 11. Bölüm'de tanıştığımız odaklanma yanılsamasının bilincinde olun. Diyelim ki komşunuza pırıl pırıl, gümüş rengi bir Porsche 911 Turbo miras kaldığı için onu kıskanıyorsunuz. Komşunuzun yeni aracına taktığı isimle "gümüş kediciği" salonunuzun penceresinden park halinde tertemiz dururken görüyorsunuz. Motoru her çalıştırışında kalbinize küçük bir bıçak saplanıyor. Sırf yanlış yere odaklandığınız için böyle hissediyorsunuz elbette. Çünkü komşunuzun hayatını kendinizinkiyle kıyaslarken otomatik olarak birbirinden farklı olan şeylere odaklanıyorsunuz; onun 911'ini kendi VW Golf'unuzla kıyaslıyorsunuz. Böylece

arabanın, yaşam memnuniyeti üzerindeki önemini abartmış oluyorsunuz. Komşunuzun sizden çok daha mutlu olduğunu sanıyorsunuz. Oysa objektif olarak bakıldığında arabanın yaşam memnuniyetine yalnızca çok küçük bir katkısı vardır (varsa tabii). Odaklanma yanılsamasının bilincinde olursanız kıskançlığın size batırdığı iğneyi daha kolay çekip çıkarabilirsiniz. Diğer insanlarda görüp kıskandığınız her şey sandığınızdan çok daha az önemlidir.

Eğer bu da hiçbir işe yaramaz ve kıskançlık içinizde yeniden alevlenirse kıskançlıkla mücadelenin yangın hortumuna uzanın: Kıskandığınız kişinin hayatındaki kötü tarafları kasıtlı olarak bulun ve söz konusu kişinin bu eksiklikler yüzünden nasıl sıkıntılar çektiğini hayal edin. Anında daha iyi hissedeceksiniz. Bu çok asil bir çözüm değil, kabul. O yüzden yalnızca acil durumlarda bu yönteme başvurun.

Şayet kıskanılmayı son derece hak eden sizseniz, alçakgönüllü olun. Diğer insanları kıskançlık hastalığından biraz olsun koruyarak dünyanın acılarını hafifletmiş olursunuz. Alçakgönüllülük sizin toplum refahına katkınız olur. Ne güzel söylenmiş: Bir başarıya ulaştıktan sonraki en zorlu mücadele bu konuda suskun kalmaktır. Fakat başarınızdan gurur duyabilirsiniz, ziyanı yok.

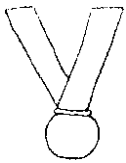
Özetle: Komşularınızın, arkadaş çevrenizin ve faaliyet alanınızın içinde durumu sizden daha iyi olan birileri her zaman olacaktır. Bunu kabullenin. Kıskançlığı duygu dağarcığınızdan çıkarmayı ne kadar çabuk başarırsanız o kadar iyi.



33

TEDBİRLİLİK

Problemleri çözmek zorunda kalmadan önce onlardan kaçının



Bölümü okumadan önce şu soruyu cevaplamak için biraz düşünün: Bilgelik nedir?

Belki aklınıza yaşlı bilge kadınların, yaşlı bilge adamların, çok şey yaşamış görmüş insanların rastgele görüntüleri geldi. Belki bir kütüphane dolusu kitapları olan profesörleri düşündünüz. Ya da İsviçre Alpleri'nde yaşayan biri veya Amazon deltasında sıradan bir balıkçı canlandı gözünüzde. Veya şöyle bir figür canlandı aklınızda: bir dağın zirvesinde bağdaş kurmuş meditasyon yapan bir münzevi.

Bu kadar hayal yeter, sorumuza geri dönelim: Bilgelik nedir? Bir televizyon bilgi yarışmasında *Eurovision Şarkı Yarışması*'nı kazanmış bütün şarkıcıların ismini ve burcunu bilen biri bir bilge olabilir ama muhtemelen

değildir çünkü öyle olsa beynini böyle saçmalıklarla doldurmazdı. Yeterlilik çemberinin (14. Bölüm) tam ortasında yer alan biri bile -ki epey bir uzmanlık gerektirir- mutlaka bilge olmak zorunda değildir. Demek ki bilgelik, bilgi biriktirmekle eş anlamlı değildir.

Bilgelik *kullanışlı* bir yetenektir. Hayatta rotamızı belirlememizi sağlayan becerikliliğin bir ölçüsüdür. Hemen hemen bütün sıkıntılardan kaçınmanın onları çözmekten daha kolay olduğunu bir kez kavrayan kişinin aklında hemen şu basit tanım ışıldar: "Bilgelik tedbirliliktir."

Gerçekten de hayat çok zor. Sıkıntılar dört bir yandan üzerinize çullanıyor. Kader önünüzde çukurlar açıp yollarınızın ortasına barikatlar fırlatıyor. Bunu değiştiremezsiniz. Ama tehlikenin nerede pusu kurduğunu sezerseniz tedbirler alabilir ve bazı güçlüklerden sıyrılabilirsiniz. Einstein şöyle demiştir: "Akıllı biri bir problemi çözer. Bilge biriyse ondan kaçınır."

Üzücü olan şu ki kaçınmak hiç seksi değildir. Kafanızda iki farklı film taslağı canlandırın, A ve B filmleri. A filminde bir gemi buz dağına çarpar. Gemi batar. Kaptan örnek alınası, özverili, hatta acıklı bir şekilde bütün yolcuları boğulmaktan kurtarır. Gemiyi en son o terk eder, geminin kendi yarattığı girdapta sulara gömülmesinden sadece saniyeler önce bir kurtarma botuna biner. B filminde kaptan gemiyle buz dağı arasında büyük bir mesafe bırakıp çarpmadan geçip gider. Hangi filmi izlemek için sinemaya giderdiniz? A tabii ki. Ama hangi durumda geminin gerçek yolcularından biri olmak isterdiniz? Aynı netlikte B tabii ki.

Bu örneğin gerçek olduğunu varsayalım. Sonrasında ne olurdu? Kaptan A televizyon programlarına davet edilir, bol haneli bir kitap sözleşmesi imzalar, kaptanlığı bırakır, o günden sonra yüksek ücretler karşılığında büyük firmaların müşteri etkinliklerinde ve ekip toplantılarında "motive edici konuşmalar" yapardı. Memleketinde bir sokağa adı verilir, çocukları yaşlı babalarıyla ilk kez bu kadar gurur duyardı. Öte yandan Kaptan B emekli olana kadar yıllarca engellerin uzağından geçmeye devam eder, Charlie Munger'ın düsturuna bağlı kalırdı: "Önümde tehlikeli bir girdap oluştuğunda altı metre *değil*, yirmi metre uzağından dolanırım." Kaptan B kesinlikle daha iyi bir kaptan olmasına karşın, alkışlanan Kaptan A olurdu. Sebep: Tedbirlilik sayesinde kazanılmış başarılar (yani kaçınılmış başarısızlıklar) dış dünya için görünmezdir.

Finans medyasının en çok takdir ettiği şey firmasını iflasın kıyısından döndürmüş yöneticilerdir. Bu güzel ve yerinde bir takdirdir. Fakat daha çok takdir etmeleri gereken, firmalarının iflasın eşiğine gelmesini engelleyen yöneticilerdir. Ancak tedbirle gelen başarı dışarıdan görünmez olduğu için yöneticilerin bu performansı medyanın radarına hiç yakalanmaz. Aslında ne kadar akıllıca davrandığından sadece yöneticinin kendisi ve yönetim kadrosu haberdar olur - tabii bu da yalnızca belli bir dereceye kadar.

Böylece sistematik olarak başarılı generallerin, politikacıların, acil durumdaki bir hastayı ameliyat eden cerrahların ve terapistlerin önemini gözümüzde büyütürüz. Toplumun veya bireylerin felaketlerden korunmalarına yardımcı olan insanların öneminiyse hafife alırız. Oysa

onlar gerçek kahramanlar, gerçek bilgelerdir: yetkin aile hekimleri, iyi öğretmenler, mantıklı kanun koyucular ve becerikli diplomatlar.

Sizin hayatınızda durum nasıl? Siz böyle olduğuna inanmasanız dahi, hayattaki başarılarınızın en az yarısı tedbirle gelen başarılardır. Elbette hatalar yapmışsınızdır - hepimiz gibi. Ama daha ziyade aptallıklardan *kaçınmışsınızdır*. Sağlık, kariyer, para, ilişki gibi konularda bilgece bir önseziyle etrafından dolandığınız tehlikeleri düşünün.

Tedbirlilik kolay değildir. Amerikalı "hedge fonu" yöneticisi Howard Marks *The Most Important Thing* (En Önemli Şey) isimli kitabında bir kumarbazın hikâyesini anlatır. "Bu kumarbaz bir gün bir at yarışında sadece tek bir atın koşacağını duymuş. Dolayısıyla bütün parasını o ata yatırmış. Sonucu belli bahis! Parkurun yarısından sonra at çitlerin üzerinden atlayıp koşarak oradan uzaklaşmış." Henry Kissinger bu hatayı *lack of imagination* ("hayal gücü eksikliği") olarak tanımlar. Tedbirlilik yalnızca bilgi gerektirmez. Hayal gücü de gerektirir. Bununla beraber hayal gücü de sıklıkla yanlış anlaşılır. Birçok insan hayal gücünün, bir kadeh şarap içerken zihnini tatlı sulara salarsa devreye gireceğini düşünür. Ama böyle olduğunda akla ancak "zaten düşünülmüş" şeyler gelir. Hayal gücü bütün olasılıkları ve sonuçları hızlıca sonuna kadar düşünebilmektir - hayal etme kapasitesini bir meyve gibi iyice sıkıp son damlasını da çıkarana kadar. Aynen öyle, hayal etmek yorucudur.

Şu an sizi tehdit eden bir problemi düşünüyorsanız özellikle yorucudur! Peki gerçekten sürekli olarak olası

felaketleri düşünmek zorunda mıyız? Bu, insanı depresif yapmaz mı? Tecrübeye göre: Hayır. Charlie Munger: "Hayatım boyunca sürekli olarak bütün olası sıkıntıları zihnimde canlandırdım... Problemleri önceden sezip gerçekten ortaya çıktıkları zaman onlara karşı hazırlıklı olmak beni hiç de mutsuz etmedi."

Tavsiyem, haftada bir kez on beş dakika boyunca yoğun bir şekilde hayatınızdaki korkutucu olası tehlikeleri düşünün. Sonra bu konuyu unutup haftanın geri kalanını mutlu ve tasasız geçirin. On beş dakika boyunca *pre-mortem*[5] denen yöntemi uygulayın. Mesela evliliğinizin bitme noktasına geldiğini, aniden iflas ettiğinizi ya da kalp krizi geçirdiğinizi düşünün. Sonra geriye dönüp bu (sanal) felakete neden sürüklendiğinizi temel sebeplere ulaşana kadar analiz edin. Son adımda da hayal ettiğiniz felaketin gerçekten gerçekleşmemesi için bu olası sebepleri ortadan kaldırmaya çalışın.

Şu açıktır: Bütün bunları düzenli olarak özenle yapsanız bile tehlikeleri göremeyecek, yanlış kararlar vereceksiniz. Böylesi kaçınılmaz felaketleri, gerçekle yüzleşip soruna derhâl el atarak hafifletebilirsiniz. Ama öngörülebilir her şey için şu geçerlidir: Sıkıntılardan kaçınmak onları çözmekten daha kolaydır. Bilgelik tedbirliliktir. Görünmez olduğu için maalesef sergileme fırsatınız olmayacak ama zaten sizin de bildiğiniz gibi övüngenlik iyi bir yaşam için yararlı bir şey değildir.

5 Latince "ölüm öncesi" anlamına gelir. Bir projenin veya organizasyonun başarısız olacağına dair tahminler yürüterek olası başarısızlıklara karşı tedbir alınmasını sağlayan yönetim stratejisidir. (ç. n.)



34

ZİHİNSEL AFET ÇALIŞMASI

Dünyanın durumundan neden sorumlu olmadığınız

Suriye'de savaş uçakları hedef alarak hastaneleri ve yardım konvoylarını bombalıyor. IŞİD cellatları kameraların önünde insanların kafasını kesiyor. Libya'da kaçakçı şebekeler kadınları, erkekleri, çocukları köleleştiriyor, sonra ellerindeki bütün parayı verirlerse onları şişme botlarla yarısının boğularak öleceği Akdeniz'e gönderiyor. Doğu Afrika'da arka arkaya yaşanan kıtlıklar milyonlarca insanın ölümüne sebep oluyor. Dünyanın her yerinde bebekler hayata gözlerini AIDS'le açıp kısa ve acı bir hayat yaşıyorlar. Dünyanın her yerinde kapıların ardında ev içi şiddet yaşanıyor. Dünya zulümle dolu. Ve siz burada iyi yaşamak hakkında bir kitap okuyorsunuz. Bu iki zıtlık nasıl bir araya gelebilir?

Birazcık bile empati yeteneği olan birinin felaketlere tepkisi kızgınlık olacaktır. Fakat bu kızgınlıkla ne ya-

pacağı konusunda çok az insanın bir planı vardır. Bu hikâyelerin her biri yardım diye bağırıyor âdeta. İçimizden, susuzluk çekenlere bizzat su içirebilmek için hemen devasa su tanklarıyla Etiyopya'ya gitmek geliyor. Ama bir an sonra çocukların ev ödevlerini henüz yapmadığı geliyor aklımıza, duş başlığının kirecini söktürmemiz gerektiği, tereyağının bittiği geliyor.

Yine de dünyanın adaletsizliği bize sıkıntı verir. Ruhsal dengemizi kaybetmeden dünyadaki felaketlere nasıl yaklaşacağımız konusunda kişisel bir stratejiye, yani zihinsel araç gereçlere ihtiyacımız vardır. İşte size beş tavsiye.

Birincisi: Tesadüf eseri adınız İmparator Augustus, Şarlman[6] ya da John F. Kennedy değilse kişisel olarak çok da bir şeyi değiştiremezsiniz. Bunun bilincinde olun. İnsan elinden çıkmış felaketlerin birçoğu (çatışma, savaş, terör) göründüğünden daha karmaşıktır. Bu yüzden kimse bunların gidişatlarını öngöremez. Bu yüzden hep tahmin edilenden daha uzun sürerler. Çatışmaların salt askerî müdahaleyle çözülemeyeceğini bilmek için askerî idare konusunda doktora yapmış olmaya gerek yok. Libya'da ya da Irak'ta yaşayan hemen herkesin hayatı Batı devletlerinin iyi niyetli müdahalesinden önce, sonrasına kıyasla daha iyiydi - bu hesaba katılmamış bir yan etkidir.

6 Karl der Große (742-814). Karolenj Devleti'ni imparatorluk statüsüne yükselten kral. Avrupa'da çok geniş topraklara sahip Karolenj İmparatorluğu sonradan kurulacak Kutsal Roma Cermen İmparatorluğu'nun başlangıcı sayılabilir. Kral'ın ismi Türkçede, Fransızcadaki ismi olan Charlemagne'nın okunuşu olan Şarlman şeklinde geçer. (ç. n.)

Hayal edilebilir en iyi danışman kurulundan akıl alan bir ABD başkanı olsanız bile çoğu durumu gözünüzde büyütebilir, yanılabilir, başınıza iş açabilirdiniz - empati, silah gücü ya da zekâ eksikliğinden değil, böylesi çatışmaların aşırı karışık olmasından dolayı. "Dünyayı daha iyi bir yer yapmak" istediğini iddia eden Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum, WEF) gibi bir organizasyon bile şu ana kadar misyonunu yerine getirmekte başarısız oldu. WEF kurulduğundan beri, zengin ve muktedir insanlarla kurduğu birinci sınıf ilişkilere rağmen tarafsız olarak bakıldığında hiçbir amacına ulaşamadı. Dolayısıyla kendinizi gözünüzde büyütmeyin. Tek başınıza xyz felaketini çözemezsiniz. Bir savaşı sonlandırmak için herkesi memnun edecek bir çözüm bulduğunuza inanıyorsanız bir kez daha düşünün. Çok büyük bir ihtimalle duruma sizden daha yakın olan ve asıl mesleği bu konuyla ilgilenmek olan birileri sizin ideal çözümünüzü geçerli gerekçelerle çoktan bir kenara atmıştır.

İkincisi: Bu gezegenin acılarını dindirmeye katkınız olsun istiyorsanız maddi bağışta bulunun. Yalnızca para. Zaman değil. Para. Eğer acil servis doktoru, bomba uzmanı ya da diplomat değilseniz savaş bölgelerine gitmeyin. Bir sürü insan *volunteer's fallacy* (gönüllülük hatası) tuzağına düşer - gönüllülüğün anlamlı olduğuna inanırlar. Halbuki gönüllü çalışmak değer kaybıdır. Zamanınızı en anlamlı şekilde harcamak istiyorsanız onu yeterlilik çemberinizi (14. Bölüm) geliştirmeye harcayın çünkü gün bazında en fazla kazanç elde edebileceğiniz alan orasıdır. Gidip Sahra Çölü'nde bir su kuyusu açarsanız,

yerli kuyu kazıcılarının size mal olanın çok küçük bir kısmıyla yapabileceği işi yapmış olursunuz. Üstelik işlerini de ellerinden alırsınız. Diyelim ki gönüllü çalışarak günde bir kuyu açabiliyorsunuz. Öte yandan bu bir günü kendi mesleğinizi yaparak geçirip kazandığınız parayı yerli işçilere ödeseniz günün sonunda yüz yeni kuyu olur. Elbette gönüllü olarak insanlara yardım etmek iyi hissettirir ama amaç bu olmamalıdır. Bu sıcacık yardımlaşma duygusu bir mantık hatasıdır. Birinci sınıf uzmanlar (Sınır Tanımayan Doktorlar, Kızılhaç, UNICEF vb.) paranızı sizin yapabileceğinizden çok daha etkili şekilde kullanacaklardır. O yüzden çok çalışın ve paranızı profesyonel ellere teslim edin.

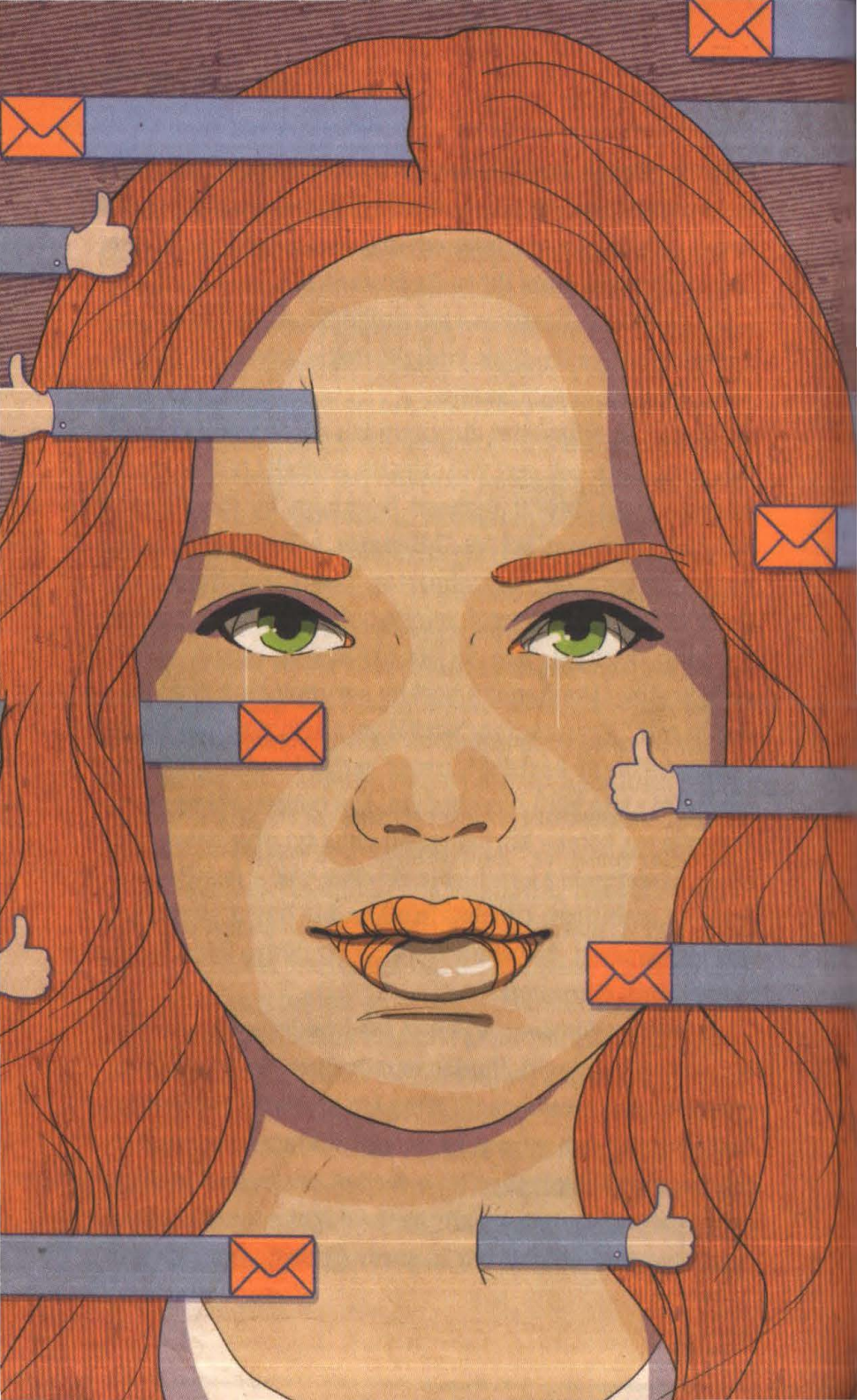
Üçüncüsü: Haber tüketimini hissedilir oranda sınırlayın - özellikle de insani felaketler söz konusu olduğunda. Felaket görüntülerine bakıp durmanın ve ekran karşısında kurbanlarla empati kurup kendinizi yiyip bitirmenin hiçbir faydası olmaz - ne kurbana ne de size. Dünyadaki felaketlere "ilgi duymak" saf röntgenciliktir. "Bilgi edinmek" insanlığı önemsediğiniz duygusu uyandırabilir ama aslında kendinizi kandırırsınız. Bununla beraber felaket kurbanını da. Bir çatışmayı, bir savaşı, bir felaketi gerçekten anlamak istiyorsanız en iyisi bir yıl gecikmeyle çıkmış olsa bile konu hakkında yazılmış bir kitap okuyun. Nasıl olsa drama yaratarak hiçbir şeyi değiştiremezsiniz (bağışlar dışında).

Dördüncüsü: Evrenin yaşamla dolu olduğunu; acıların, felaketlerin ve eziyetin aynı şekilde sayısız başka gezegende de hüküm sürdüğünü varsayabilirsiniz. Bu düşünce mesafe kazanmanıza yardımcı olur. Somutlaş-

tıracak olursak kötülük her zaman her yerde mevcuttur, evrenseldir ve kökü kazınamaz. Kişisel imkânlarınız kısıtlı olduğu için kendinize odaklanmanız gerekir. Cömert bağışlar yapacağınız iki ya da üç yardım aracı belirleyin. Geriye kalan dehşetiyse -şehrinizdeki, ülkenizdeki, bu gezegendeki ya da diğer yıldızlardaki- stoacı bir tavırla kabullenmek zorundasınız.

Beşincisi: Dünyanın durumundan siz sorumlu değilsiniz. Bu kulağa çok sert ve antipatik gelebilir fakat gerçek budur. Nobel Ödüllü Richard Feynman bu düşünceyi, dâhi bir matematikçi ve "bilişimin babası" olan John von Neumann'dan devralmıştır: "John von Neumann bana şu ilginç fikri verdi: İçinde bulunduğun dünyadan sorumlu değilsin. Ben de bir tür sosyal sorumsuzluk geliştirdim. O zamandan beri bu sorumsuzluk beni çok mutlu etti." Feynman'ın "sosyal sorumsuzluk"tan kastı şudur: Afrika'da hastane kurmak yerine kendinizi işinize verdiğiniz için kötü hissetmeyin. Durumunuz şans eseri Halep'te bir bomba kurbanından daha iyi diye kendinizi suçlu hissetmeniz için hiçbir gerekçe yok - pekâlâ tam tersi de olabilirdi. Dürüst, üretken bir hayat sürün ve gaddarlaşmayın. Böylelikle daha iyi bir dünya için birkaç şey yapmış olursunuz.

Özetle: Bu dünyanın acılarına nasıl yaklaşacağınıza dair bir strateji belirleyin. Bunlar burada önerilen tavsiyelere göre olmak zorunda değil. Ama bir stratejinizin olması önemlidir. Yoksa yaşamınızı yaşamakta zorlanırsınız. *Şu da* yapılmalıydı diye diye oradan oraya sürüklenir, suçluluk duygusuna kapılırsınız ve işin sonunda sırtınızda bu yükle hiçbir şey başarmış olmazsınız.



35

DİKKAT TUZAĞI

En değerli kaynaklarınızın kullanımı

Bir restoranda oturuyorsunuz. Menüyü inceliyorsunuz. "Sürpriz tadım menüsü" dedikleri bir şey ile sizin seçeceğiniz bir alakart menü arasında kalıyorsunuz. Aperitif ve ana yemekten oluşan her bir kombinasyon, şarabın da dâhil olduğu sürpriz menüden daha pahalıya geleceğini hemen fark ediyorsunuz - siz de sürpriz menüyü sipariş ediyorsunuz. "Güzel seçim," diyor garson, "insanların çoğu bunu sipariş eder."

Gerçekten de sofraya birbiri ardına yemekler gelmeye başlıyor -kanepeler, dört *foie gras*, kuşkonmazlı ızgara alabalık, çilekli *kakao savarin*, geyik eti, incir hardalı eşliğinde peynir tabağı, yabani sarımsaklı ve ricottalı ravioli, arada bir limon sorbe, sonra ördek göğsü, patlıcanlı *gnocchi* ve dana uykuluğu - garson sürekli gidip geliyor, yemekler bitmek bilmiyor. Üstelik rastgele bir

sırayla çeşit çeşit de şarap getiriliyor. Aşağı yukarı yirmi çeşit yemekten sonra hesabı istiyorsunuz. Daha önce hiç bu kadar çok yemediniz, hiç bu kadar karıştırmadınız ve mideniz hiç bu kadar bulanmadı.

Şimdi de hakikaketen gerçekleşmiş olan bir akşam yemeğinden bir kesit sunayım - bu daha ziyade geleneksel ve çok lezzetli bir yemek ama misafirlere uygun olarak çok daha pahalı. Aralarında Warren Buffett ve Bill Gates'in de bulunduğu milyarderler davetli. Gates ortaya sordu: "Ulaştıklarınıza ulaşmanızı mümkün kılan en önemli faktör nedir?" Buffett cevapladı: "*focus*." Gates de aynısını söyledi. Görünüşe göre bu "*focus*" -"odaklanma" ya da daha basit bir ifadeyle "dikkat" diye çevrilebilir- önemli bir faktördür. Sizin hayatınızda da dikkatinizi nereye yönelttiğiniz çok önemlidir. Ama asıl şaşırtıcı olan hepimiz kafamızı -dikkatimizi nereye vereceğimizi "alakart menü" gibi seçmek yerine- sabahtan akşama kadar başkaları tarafından oluşturulmuş "sürpriz bilgi menüsü"yle doldurmamızdır: E-postalar, Facebook durum güncellemeleri, mesajlar, tweetler, yeni bildirimler, tüm dünyadan haberler, link dolu yazılar, internet sitelerinde video klipler ve nereye dönsek ekranlar - havaalanlarında, tren istasyonlarında, tramvaylarda, her yerde. Her şey bizim dikkatimizi kendi üzerine çekmeye çalışıyor. Kısmen banal, kısmen heyecanlı hikâyelerle sürekli olarak meşgul ediliyoruz. Bize bir şeyler öneriyor, ilgimizi çekmeye çalışıyor, güzel şeyler söylüyorlar. Biz de kendimizi biraz olsun kral ve kraliçeler gibi hissediyoruz.

Oysa tahakküm altına alınmış köleler gibi hissetmemiz gerekir.

Bu tekliflerin hiçbiri hediye değil soygun, kazanç değil kayıp, gelir değil giderdir. Bir Instagram paylaşımı, ne kadar güzel tasarlanmış olursa olsun bir giderdir. Bir son dakika haberi giderdir. Bir e-posta (çoğu durumda) giderdir. Bunlara yöneldiğimiz anda bedelini dikkatimizle, zamanımızla, hatta paramızla öderiz.

Dikkat, zaman ve para bizim en önemli üç kaynağımızdır. Zaman ve paranın önemini çok iyi biliyoruz. Hatta zaman ve parayla ilgilenen bir bilim dalı bile vardır; bunlar bu alanda "iş" ve "sermaye" şeklinde adlandırırlar. Öte yandan dikkatin, bugün bu üç kaynağın en kıymetlisi olmasına rağmen önemini; başarmamız için, mutluluğumuz için en önemli kaynak olduğunu pek de anlamıyoruz. Maalesef bu kaynağı kullanırken sistematik hatalar yapıyoruz. Böyle hatalardan kaçınmak için en önemli tavsiyeler aşağıda yer almakta:

Birincisi: Yeni olan ile önemli olanı birbirine karıştırmayın. Her yenilik -ister ürün, ister fikir ister haber olsun- görülmek ister. Dünyanın sesi yükseldikçe yeniliklerin de kendilerine dinleyici bulmak için daha yüksek sesle haykırmaları gerekir. Bu gürültüyü ciddiye almayın. Devrimci diye övülen yeniliklerin birçoğu önemsizdir. Her yerde yüksek sesle anılan güncel bir olay gerçek sanılır fakat değildir.

İkincisi: "Bedava" olan içeriklerden ya da teknolojilerden kaçının. Bunlar tanımlarına uygun olarak

reklamlarla finanse edilen dikkat tuzaklarıdır. Neden kendi isteğinizle bir tuzağa giresiniz?

Üçüncüsü: Multimedya olan her şeyden uzak durun. Fotoğraflar, hareketli görüntüler ve gelecekteki sanal gerçeklik duygularınızı güvenli hızın üzerine çıkarır – bunun da kararlarınızın niteliğini belirgin ölçüde düşürdüğü ispatlanmıştır. En iyisi bilgiyi yazılı olarak tüketin, dijital belgelerden okuyacaksınız mümkün olduğunca linksiz olsun; sonuç olarak en iyisi kitaplardan okuyun.

Dördüncüsü: Dikkatin paylaştırılamayacağının bilincinde olun. Dikkat bu bakımdan zamandan ve paradan farklıdır. Dikkatinizi cep telefonunuzdaki Facebook anasayfasına vermeniz, sizi karşınızda oturan insandan alıkoyar.

Beşincisi: Pasif değil, aktif davranın. Size sorulmadan önünüze bir şeyler sunulduğunda otomatik olarak pasif konuma düşersiniz. Ama dikkatinizi nereye vereceğinizi neden bir reklamcı, bir gazeteci ya da bir Facebook arkadaşınız belirlesin ki? Muhtemelen bir Porsche reklamı, Trump'ın attığı son tweetle ilgili bir haber ya da komik bir köpek yavrusu videosu sizi ileriye taşıyacak ya da mutlu edecek şeyler değildir. Filozof Epiktetos Instagram hesabı olmadan da neredeyse 2000 yıl önce bunu biliyordu. "Bedenin üzerindeki hâkimiyetin karşına ilk çıkan kişiye teslim edilseydi buna öfkelenirdin. Peki, rastgele karşına çıkan herkese ruhunun hâkimiyetini teslim etmeye utanmıyor musun?"

Maalesef beynimiz evrimsel olarak en küçük değişikliklere bile tepki verecek şekilde gelişmiştir: Şurada bir örümcek, orada bir yılan. Bu aşırı duyarlılık ilk çağ-

larda hayati önem taşıyordu. Fakat bu bugün modern uyarıcıların çapraz ateşine dayanmamızı zorlaştırıyor. Bugünkü medyayı doğru şekilde kullanabilmek, doğuştan gelen yeteneklerimizden biri değildir. Dahası internette birazcık boş boş takılarak da bu öğrenilmez. Bu yüzden efsanevi teknoloji muhabiri Kevin Kelly'ye göre, bilgi teknolojilerini kullanmayı bilinçli olarak öğrenmemiz gerekir. Okumayı ve hesap yapmayı nasıl öğrendiniz? Okuyabilen ve hesap yapabilen insanlarla birazcık takılarak mı? Hayır, bu becerileri bilinçli olarak kullanabilmek için yıllarınızı harcadınız. Şimdi bilgi teknolojilerini, interneti ve haberleri kullanmak için de buna benzer yoğun bir çalışmaya ihtiyacınız vardır. Dikkatlilik öğrenilmesi gereken bir şeydir.

Bir başka durum: dikkat ve mutluluk. Peki dikkatin mutlulukla ne ilgisi var? Çok ilgisi var. "Dikkatinizi kullanma biçiminiz mutluluğunuzu belirler" diye yazar psikolog Paul Dolan. Hayatınızdaki aynı olaylar (pozitif ya da negatif) mutluluğunuzu hiç etkilemeyebilir, az etkileyebilir veya çok etkileyebilir - dikkatinizi bunlara ne kadar verdiğinize bağlıdır.

Özetle: Bedeninizi oluşturan atomlar nerede bulunursa bulunsun siz daima dikkatinizi verdiğiniz yerde yaşarsınız. Her an sadece bir kez yaşanır. Dikkatini bilinçli olarak kullanabilen kişi daha iyi ve dolu dolu bir yaşam sürer. Konu bilgi alımı olduğunda eleştirel, katı ve dikkatli olun - konu yemek ya da ilaç kullanımıyken olduğunuzdan daha az eleştirel, daha az katı ve daha az dikkatli değil.



36

DAHA AZ OKUMAK AMA PRENSİP GEREĞİ İKİ KAT OKUMAK

Yanlış okuyoruz

İsviçre Federal Demiryolları'nın (SBB) çok binişli biletlerinde altı kutucuk vardır. Her binişten önce bileti turuncu bir otomata yerleştirirsiniz, makine biletin üzerine tarih ve saat bilgisinin damgasını basar ve sol köşesinden küçücük bir parça koparır. Altı kutucuğun hepsi işlendiğinde bilet artık tükenmiştir, hiçbir değeri yoktur.

Şimdi elli kutucuklu bir kitap okuma kartı hayal edin. Sistem aynı: Bir kitap okumadan önce bir kutucuğun üzerini çizmeniz lazım. Ama SBB'nin çok binişli biletinden farklı olarak, hayatınız boyunca kullanabileceğiniz tek bir kitap okuma kartı vardır. Yeni bir tanesini almanız imkânsız. Kart tükendiğinde artık yeni bir kitabın kapağını açamayacaksınız - üstelik trende kaçak yolcu olabilirsiniz ama kaçak okuyucu olamazsınız. Tüm bir hayat için elli kitap - birçok insan için bu "üzerine

konuşmaya bile değmez", oysa bu kitabın okuyucusu olarak sizin için dehşet verici bir düşüncedir. Bu kadar az kitapla, yarı medeni bir halde hayatla nasıl baş edilir?

Benim kişisel kütüphanem üç bin kitaptan oluşuyor – yaklaşık olarak üçte birini okudum, üçte birini kısmen okudum, üçte birini de okumadım. Düzenli olarak aralarına yenileri katılıyor, her yıl kitapları ayıklayıp eski olanları atıyorum. Üç bin kitap yakın zamanda vefat eden Umberto Eco'nunkine (otuz bin kitap) kıyasla çok mütevazı bir kütüphane sayılır. Yine de içeriklerini genelde çok az hatırlayabiliyorum. Kitapların sırtlarına şöyle bir göz gezdirdiğimde bulut parçaları gibi anılar geliyor aklıma; hatırladıklarım belirsiz duygulara karışıyor, bazen tek bir sahne canlanıyor gözümde, bazen de tek bir cümle siste kaybolmuş bir kayık gibi önümden geçiyor. Bir kitabın tam anlamıyla özetini ancak çok nadiren hatırlayabiliyorum. Hatta bazı kitapları okuyup okumadığımdan bile tam olarak emin olamıyorum. O zaman kapağını açmam, köşesini kıvırdığım ya da köşesine bir şeyler yazdığım sayfaları aramam gerekiyor. Böyle anlarda neyin daha utanç verici olduğunu bilemiyorum: Boşluklu hafızam mı, yoksa birçok kitabın belli ki çok az etki bırakıyor olması mı? Beni avutan şey, birçok arkadaşımda da durumun farklı olmaması. Üstelik bu sadece kitaplar konusunda değil, makaleler, röportajlar, incelemeler ve bir zamanlar keyifle okuduğum bütün metinlerde böyle. Hatırda çok az şey kalıyor – acınacak kadar çok az şey.

Peki içeriğin büyük kısmı kaybolup gidecekse okumanın ne anlamı var? Elbette okumanın verdiği anlık

deneyim de önemli, ona şüphe yok. Aynı şekilde bir *crème brûlée*'nin yaşattığı anlık deneyim de önemli fakat tatlıdan, onu mideye indirenin karakterine şekil vermesi beklenmez. Okuduklarımızın bu kadar az aklımızda kalmasının sebebi nedir?

Çünkü yanlış okuyoruz. Yeterince seçici davranmıyor ve yeterince ayrıntılı okumuyoruz. Dikkatimizin sanki sırnaşık bir köpekmiş gibi başıboş dolaşmasına hiç aldırış etmiyor, onu kendi haline bırakıyoruz fakat onu bir avcı köpeğiymiş gibi muhteşem avlar için hazırlamalıyız. En değerli kaynaklarımızı, onları hiç de hak etmeyen şeylere harcayıp israf ediyoruz.

Artık okumalarımı birkaç yıl öncesinden farklı yapıyorum. Gerçi öncesi kadar çok okuyorum ama daha az sayıda kitap okuyorum çünkü daha iyisini yapıp kitapları iki kez okuyorum. Son derece seçici oldum. Bir kitabın maksimum on dakikası var, ardından hüküm gelir - oku ya da okuma. Çok binişli kart düşüncesi bu radikal tavrımda bana destek oluyor. Elimde tuttuğum bu kitap, okuma kartımdaki boş bir kutucuğu feda etmeye razı olduğum bir kitap mı, diye soruyorum kendime. Ve çok azı öyle oluyor. Öyle olanları da iki kez okuyorum, üstelik arka arkaya. Prensip gereği.

Bir kitabı iki kez okumak mı? Neden olmasın? Müzikte buna alışkınız, şarkıları onlarca kez dinleriz. Enstrüman çalan herkes bilir ki bir kere nota kâğıdına bakıp çalarak bir partisyona hâkim olunamaz, ancak bir sonraki parçaya geçmeden önce tam bir konsantrasyonla birçok kez tekrar ettikten sonra olunabilir. Neden aynı şey kitaplar için de geçerli olmasın?

İki kez okumanın "etki derecesi", bir kez okumanınkinden iki kat yüksek değildir. Çok daha yüksek, hatta benim deneyimlerime göre on kat daha yüksektir. Bir kez okuduğum kitabın %3'ü aklımda kalıyorsa, bu oran iki kez okuduğum kitapta %30 oluyor.

İnsanın yavaş ve odaklanarak okuduğunda ne kadar çok şeyi özümsediğini, ikinci seferinde ne çok yeni şey keşfettiğini ve bu itinalı okuma biçiminin zihni nasıl geliştirdiğini gördükçe hâlâ şaşırıyorum. Dostoyevski 1867 yılında Basel'de, Holbein'ın *Ölü İsa'nın Mezardaki Bedeni* tablosunu incelerken kendisini tabloya öyle bir kaptırmış ki karısı onu daldığı yerden ancak yarım saat sonra çıkarabilmiş. Dostoyevski iki yıl sonra bu tabloyu *Budala* romanında neredeyse fotoğrafik detaylarla betimledi. iPhone'la şipşak çekilen bir fotoğraf aynı etkiyi yaratabilir miydi?

Pek sanmıyorum, büyük romancının yaratıcı bir şeyler çıkarabilmek için tabloya dalması bir gerekliliktı. Dalmak, burada anahtar kelime çünkü dalmak, sörf yapmanın tam tersidir.

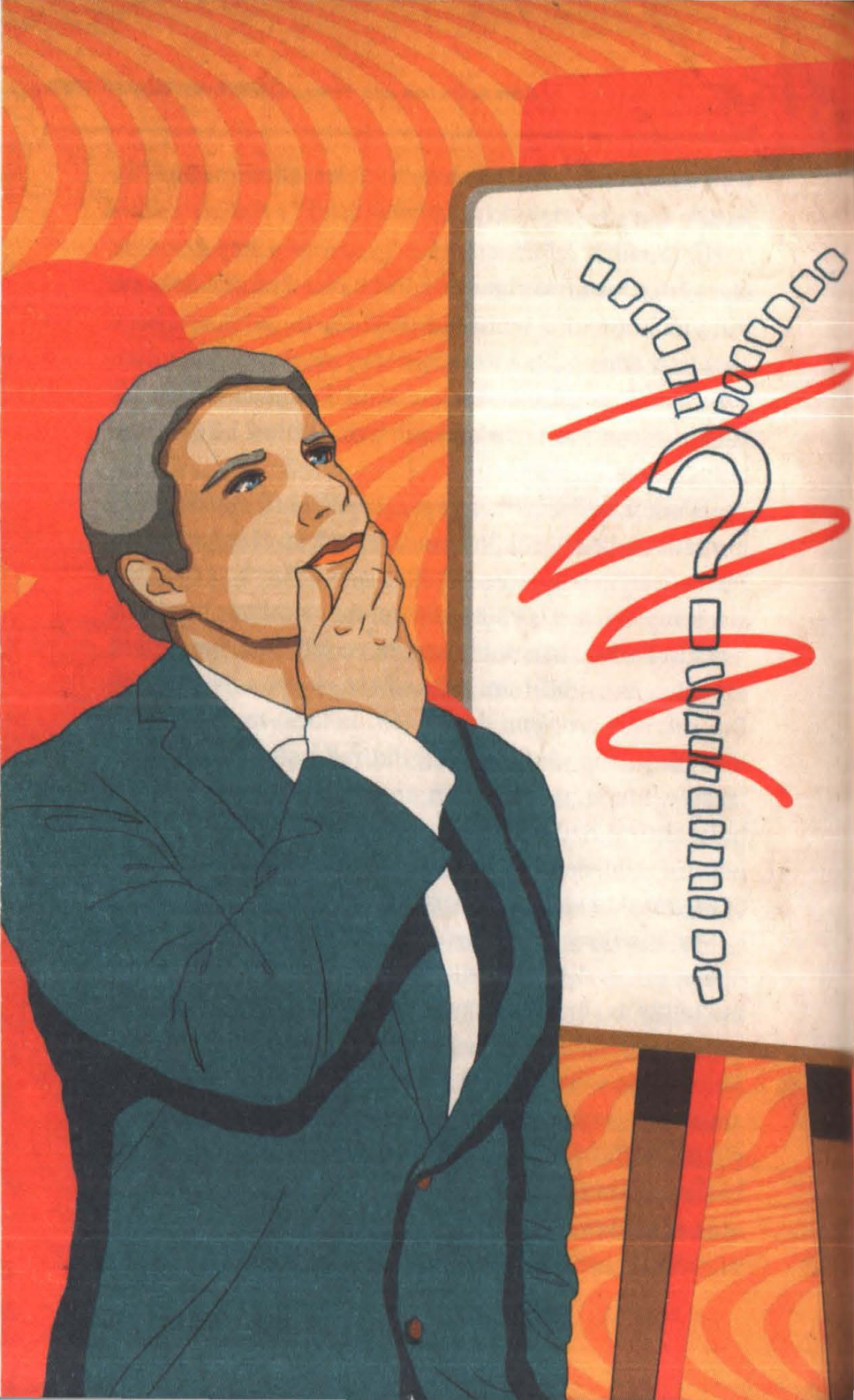
Biraz daha detaylandıralım: etki derecesi - bu kulağa biraz teknik geliyor. Peki kitaplar bununla yargılanabilir mi? Kabul, böyle bir okuma biçimi fayda odaklı ve hiç romantik değildir. Romantizmi başka aktivitelerinize saklayın. Bir kitap zihnimde bir iz bırakmadığında -kötü bir kitap ya da kötü okunmuş bir kitap- ben bunu zaman kaybı olarak görürüm. Bir kitap nitelik bakımından *crème brûlée*'den, Alpler'in üzerinde uçarak tur atmaktan ya da seksten farklı bir şeydir.

İkincisi: Polisiye ve gerilim romanlarını okuma kartından ayrı tutuyorum çünkü onlar birkaç istisna dışında

iki kez okunacak kitaplar değildirler. Hem tanıdık bir katille karşılaşmayı kim ister?

Üçüncüsü: Kişisel okuma kartınızda kaç kutucuk olacağına karar vermeniz gerek. Ben önümüzdeki on yılı yüz kutucukla sınırlandırdım. Bu da yılda ortalama on kitap eder - bir yazar için suç sayılacak kadar az. Ama dediğim gibi, bu birinci sınıf kitapları büyük bir zevkle ve on kat fazla etki gücüyle iki kez okuyorum, hatta bazen üç kez.

Dördüncüsü: Eğer henüz gençseniz, aktif okuma döneminizin ilk üçte birlik kısmında mümkün olduğunca çok kitabı yalayıp yutmanız gerekir - romanlar, kısa öyküler, şiir kitapları, her görüşten kurgu dışı kitaplar; bunların hepsini karmakarışık bir sırayla ve niteliklerine dikkat etmeden okuyabilirsiniz. Tıka basa okuyun. Neden mi? Bu, *sekreter problemi* denen (48. Bölüm) matematiksel bir iyileştirme yöntemiyle ilgilidir. Klasik formüle göre mesele, bir yığın başvuran arasından en iyi sekreteri bulmaktır. Çözümse başvuranların %37'siyle görüşüp hepsini reddederek genel dağılımı temsil eden bir resim oluşturmakta yatar. Bu karmakarışık okuma yöntemi ya da -istatistiksel olarak konuşacak olursak- aktif okuma döneminizin ilk üçte birlik kısmında rastgele topladığınız bütün bu örnekler sayesinde, zihninizde edebiyatın genel dağılımını temsil eden bir resim oluşturacaksınız. Muhakeme gücünüzü keskinleştireceksiniz, bu da sizin daha sonra aşırı seçici olmanızı sağlayacak. Yani okuma kartınızı, yaklaşık olarak otuz yaşına geldiğinizde başlatın. Ama sonrasında buna sadık kalın. Ne de olsa otuz yaşından sonra hayat, kötü kitaplar için fazla kısa.



37

DOGMA TUZAĞI

Teorisyenlerin neden her şeyi fazla basite indirgedikleri

Bir fermuar nasıl çalışır? Bilginize puan verin: 0 (hiçbir fikrim yok) ile 10 arasında (bir fikrim var) neredesiniz? Puanı not edin. Şimdi de bir fermuarın çalışma biçimini ana hatlarıyla bir kâğıda aktarmaya çalışın. Hayatında daha önce hiç fermuar görmemiş birine, çalışma biçimini tam olarak açıklayabileceğiniz anahtar sözcükler yazın. İki dakika zaman ayırın buna. Bitirdiniz mi? Sonra fermuar bilginizi bir kez daha değerlendirin, yine 0 ile 10 arasında.

Yale Üniversitesi'nden araştırmacılar Leonid Rozenblit ve Frank Keil yüzlerce kişiye benzer basitlikte sorular sordu: Bir tuvalet nasıl çalışır? Bir pil nasıl çalışır? Sonuç hep aynı oldu: Bir şeyden oldukça iyi anladığımızı sanıyoruz, ta ki o şeyi açıklamamız gerekene kadar. Bilgimizin gerçekte ne kadar eksik olduğunu ancak o

zaman kavrıyoruz. Muhtemelen sizde de durum farklı değildi. Gerçekten anladığınızdan daha fazlasını anladığınızı sanıyordunuz. Buna *bilgi yanılgısı* adı verilir.

Fermuar ya da tuvalet gibi bu denli kolay şeylerde bile başarısızsak, o zaman gerçekten önemli sorular karşısında ne kadar cahiliz? Örneğin, şöyle sorular karşısında: Göçün ne kadarı bir toplum için uzun vadede faydalıdır? Ya da: Gen terapisine izin verilmeli mi? Veya: Bireysel silahlanma toplumu daha güvenli hale getirir mi?

Elbette böylesi önemli sorularda da -ilginç bir şekilde *özellikle de* böylesi önemli sorularda- çok seri bir şekilde cevaplar üretiriz. Ama dürüst olalım: Bu konular hakkında enine boyuna düşünmedik. Hatta üstünkörü bile düşünmedik. Toplumsal sorular fermuarlardan, tuvaletlerden ve pillerden daha karmaşıktır. Neden mi? Çünkü toplumsal yapılara müdahale etmenin, sifonu çekmekten çok daha geniş kapsamlı sonuçları olur. Üstelik bu sonuçların yalnızca ilk dalgasını göz önünde bulundurmak yeterli değildir. Sonuçların sonuçlarının sonuçlarını değerlendirmemiz gerekir. Bu etki zincirini ciddiyetle enine boyuna düşünmek günler, haftalar, hatta aylar alır. Kimin böyle bir şey yapmaya vakti ve isteği var ki?

O yüzden kestirme yollara saparız. Bu noktada ilginç bir şey gerçekleşir: Konu hakkında kitaplar okumak ya da uzmanlara danışmak yerine referans grubumuzun fikrini üstleniriz. Referans grubu siyasi bir parti, bir meslek sınıfı, bir sosyal sınıf, bir spor kulübü ya da bir sokak çetesi olabilir. O yüzden de sahip olduğumuz bilgi,

olmasını istediğimiz kadar objektif değildir. Aslında Steven Sloman ve Philip Fernbach'ın *The Knowledge Illusion* ismindeki kitaplarında söyledikleri gibi bu bilgi bir "grup bilgisi"dir. Kendimizi öyle görmek istesek de maalesef bağımsız düşünürler değiliz. Fikirlerimizi oluşturma yöntemlerimiz kıyafetlerimizi seçme yöntemlerimizden çok da farklı değildir - o sırada ne modaysa ya da referans grubumuz her ne giyiyorsa üstümüze geçiririz.

Eğer böylesi "parti görüşleri" sadece birkaç başlıkla sınırlı değil de tüm bir dünya görüşü oluşturacak düzeydeyse daha da fenadır. O zaman ideolojilerden bahsetmeye başlarız. İdeolojiler parti görüşlerinin on gömlek üstüdür, fikirleri âdeta paket halinde sunarlar.

İdeolojiler son derece tehlikelidir. Beynimizi yüksek gerilimli akım gibi etkilerler, düşünmeden hareket etmemize ve bütün sigortaların yanmasına sebep olurlar. Mesela eğitimini tamamlanmış Avrupalı genç erkeklerin IŞİD'e bağlılık yemini edip İslam'ın Orta Çağ öğretileri yeniden yürürlüğe girsin diye savaşa katılmalarında söz konusu olan da budur.

Her ne olursa olsun ideolojilerden ve dogmalardan sakının - özellikle de size sempatik göründüklerinde. İdeolojiler kesinlikle yanlıştır; dünya görüşünüzü daraltır, sizi korkunç kararlar almaya yönlendirirler. İyi değil, iyiye yakın bir yaşam sürmüş tek bir dogmacı bile tanımıyorum.

Buraya kadar her şey tamam. Ama sorun şu ki birçok insan bir ideolojiye kapıldığının farkında bile değildir. Peki bir ideolojiyi nasıl tanırsınız? İdeolojilerin üç kır-

mızı bayrağı vardır: her şeyi açıklarlar, çürütülemezler ve bir sis bulutunun ardında bulunurlar.

Marksizm, çürütülemez ve her şeyi açıklayan bir ideoloji için harika bir örnektir. Bir toplumun servetinin niceliği artarsa bu görüşün taraftarları, bunu hemen kapitalizmin temel kötülüğü olarak görürler - Marx'ın tarif ettiği gibi. Öte yandan eşitsizlik azalırsa o zaman taraftarlar bunu hemen tarihin sınıfsız bir topluma doğru gelişmesiyle açıklarlar - Marx'ın öngördüğü gibi.

Çürütülmezlik ilk bakışta bir avantaj gibi görünebilir. Her zaman haklı çıkacak kadar güçlü bir teoriye sahip olmayı kim istemez? Ancak çürütülemez teoriler aslında hiç zarar görmez değildir, tam tersine bozguna uğratılmaları çok kolaydır. Dogmatik enfeksiyon belirtileri gösteren biriyle karşılaşırsanız şu soruyu sorun: "Söyler misiniz, dünya görüşünüzden vazgeçmeniz için hangi spesifik gerçeklere toslamanız lazım?" Bunun üzerine herhangi bir cevap gelmezse bu insandan uzak durun. Ayrıca bir dogmaya çok yakınlaştığınızdan şüphelendiğinizde aynı soruyu kendinize de sorun.

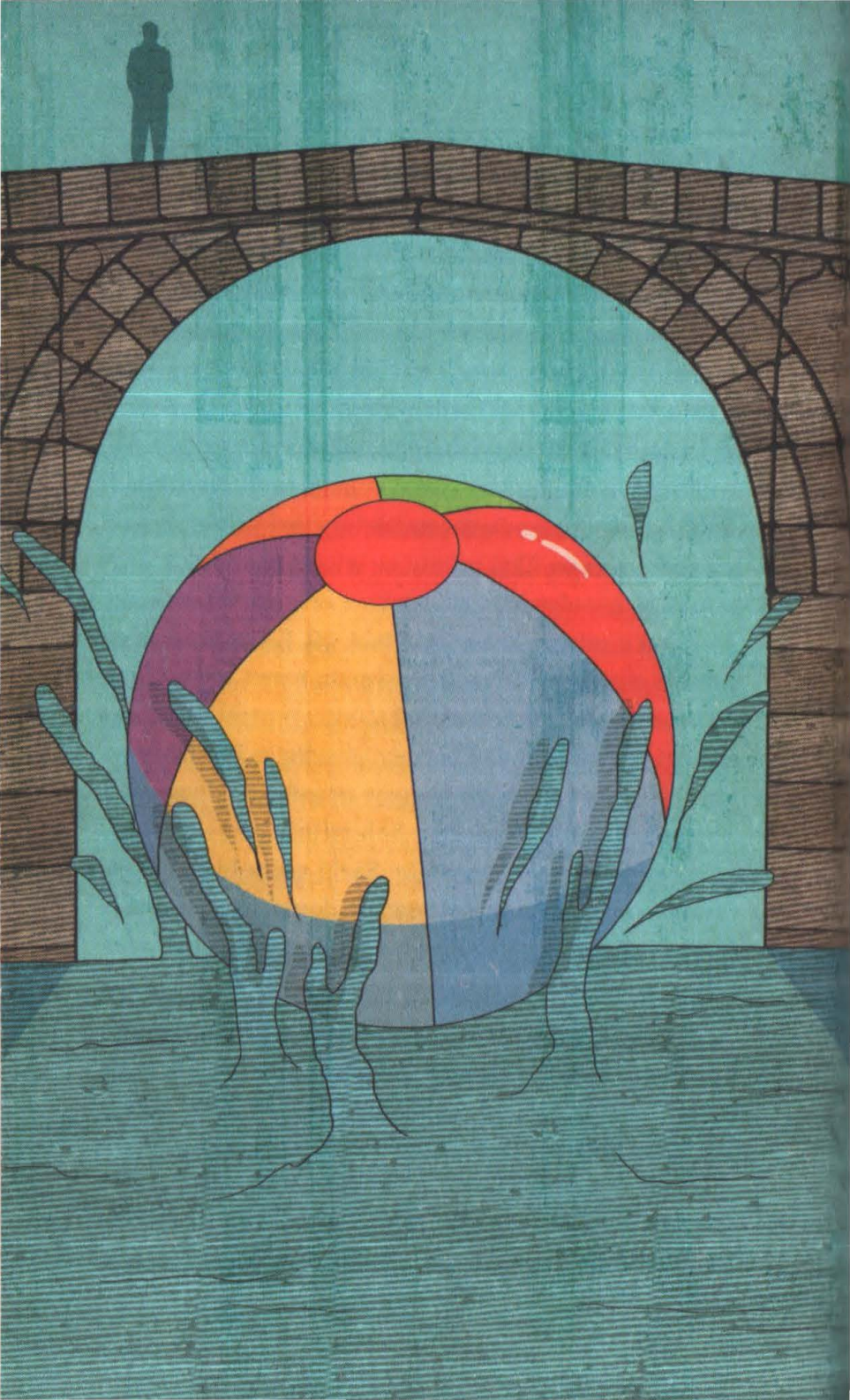
İdeolojiler mümkün olduğunca ele geçirilemez olmak için sisli bir kisveye bürünürler. Bir ideolojiyi uzaktan tanımanızı sağlayacak üçüncü kırmızı bayrak budur. Bir örnek verelim: Normalde kendini çok açık bir şekilde ifade edebilen teolog Hans Küng, Tanrı'yı şöyle betimler: "Tanrı şeylerin kalbinde olan; insanın, insanlık tarihinin ve dünyanın içinde mutlak ve izafi; berideki ve ötedeki, aşkın ve içkin, her şeyi kucaklayan ve her şeye hükmeden en gerçek gerçekliktir." Bu ifade her şeyi açıklıyor

gibi ama çürütülemez ve kusursuz derecede örtülü! Dil, ideolojik saçmalıklar için iyi bir göstergedir. Bu tür bir dile dikkat edin - kendinizinkine de. Bir şeyi ifade etmek için kendi kelimelerinizi seçmeye çalışın. Üzerinde hiç düşünmeden referans grubunuzun formüllerini ve imgelerini devralmayın. Bir örnek: Partiniz "halk" derken toplumun sadece belirli bir kısmını kastediyorsa bu kelimeyi kullanmayın. Sloganlardan uzak durun.

Kamusal alanlarda konuşuyorsanız özellikle dikkatli olun. Kamusal alanda dogmatik bir fikri savunursanız tek yaptığınız bu fikri beyninize iyice çakmak olur. Böylece fikri, neredeyse kökü kazınamaz kılmış olursunuz.

Karşı argüman arayışına girin. 30. Bölüm'de tavsiye edildiği gibi: Televizyonda, hepsi sizin karşıt görüşünüzü savunan beş kişiyle beraber bir tolkşov programına davet edildiğinizi hayal edin. Eğer kendi kendinize karşıtlarınızı hiç değilse inandırıcı bir biçimde temsil edebiliyorsanız o zaman fikrinizi gerçekten hak ettiniz demektir.

Özetle: Bağımsız düşünün. Fazla sadık bir parti taraftarı olmayın. Daha da önemlisi, dogmaların epey bir çevresinden dolanın. Dünyayı anlamadığınızı ne kadar çabuk anlarsanız, dünyayı o kadar iyi anlarsınız.



38

ZİHİNSEL ÇIKARMA İŞLEMİ

Mutluluğunuzun bilincine nasıl varacağınız

Amerika'da küçük bir şehir olan Bedford Falls'ta bir Noel akşamı: George Bailey intihara teşebbüs eder. Bailey, küçük bir yapı tasarruf sandığının müdürü; evli, dört çocuklu, sapasağlam bir adamdır fakat amcası, Bailey'nin bütün parasını kumarda kaybettiği için Bailey iflasın eşiğindedir. O da köprüye çıkıp nehre atlamayı düşünür. Ama tam o anda ondan daha yaşlı bir adam suya düşer ve "Yardım edin!" diye bağırır. Bailey adamı kurtarır. Kurtarılan adam, kendisinin bir melek olduğunu iddia eder. Elbette Bailey adamın tek kelimesine bile inanmaz, bunun yerine hiç doğmamış olmayı diler. Melek de bu dileğini hiç geciktirmeden yerine getirir ve George Bailey'ye Bedford Falls'un kendisinin yaşamamış olacağı sefil halini gösterir. George Bailey, o Noel akşamı meleğin onu içine attığı durumdan uyandığında, depresif

ruh halinden artık eser yoktur. Hâlâ hayatta olduğu için son derece mutlu bir halde karla kaplı küçük şehrin ana caddesinde koşturur, kahkahalar ve sevinç çığlıkları atar: "Mutlu Noeller! Mutlu Noeller!"

1946'da çekilen ve başrolünü James Stewart'ın üstlendiği *Şahane Hayat* ismindeki bu trajikomedi, uzun zamandır Noel klasikleri arasındaki yerini almış durumdadır. Öte yandan filmdeki meleğin kullandığı zihinsel strateji henüz klasik mertebesine erişmedi. Psikolojide bu stratejiye *mental subtraction* (zihinsel çıkarma işlemi) deniyor ve tanımı gereği iyi bir yaşam için gerekli zihinsel araç gereçlerden biri. En iyisi hemen kısa bir versiyonunu canlandıralım. Önce şu soruyu cevaplayın: Hayatta genel olarak ne kadar mutlusunuz? 0 (mutsuzluktan ölecek gibi) ile 10 arasında (mutluluk sarhoşu) bir puan verin ve verdiğiniz puanı bu sayfanın köşesine not edin. Şimdi sıradaki paragrafı okuyun (ama lütfen sadece onu okuyun, devamına geçmeyin). Sonra da gözlerinizi kapatıp okuduğunuz talimatları yerine getirin.

Gözlerinizi kapatın. Sağ kolunuzu kaybettiğinizi hayal edin. Artık omzunuzda sadece kolunuzun kalıntısı var. Bu size nasıl hissettiriyor? Hayat tek kolla sizin için ne kadar daha zor? Nasıl yemek yiyor, nasıl yazıyor, nasıl bisiklet kullanıyor, birine nasıl sarılıyorsunuz? Şimdi sol kolunuzu da kaybettiğinizi hayal edin. Elleriniz yok. Hiçbir şeyi tutamaz, okşayamaz, hiçbir şeye dokunamazsınız. Kendinizi nasıl hissediyorsunuz? Son olarak görme yetinizi de kaybettiğinizi düşünün. Hâlâ duyabiliyorsunuz ama artık hiçbir manzarayı izleyemeyeceksiniz; eşinizin, çocuklarınızın ve arkadaşlarınızın

yüzünü bir daha asla göremeyeceksiniz. Kendinizi nasıl hissediyorsunuz? Tamam, artık gözlerinizi açın. Okumaya devam etmeden önce bu üç durumu zihninizde canlandırmak, hatta zihninizde "yaşamak" için en az iki dakikanızı ayırın.

Şimdi, bu alıştırmadan sonra, hayatınızdan ne kadar mutlusunuz? Bir kez daha 0 (mutsuzluktan ölecek gibi) ile 10 arasında (mutluluk sarhoşu) bir puan verin. Eğer kafanız birçok insanınki gibi çalışıyorsa az önce mutluluk seviyeniz artmış olmalı. Ben bu alıştırmayı ilk yaptığımda, kendimi suyun altından aniden serbest bırakılmış, kaynaktan fışkırırcasına yüzeye fırlayan bir top gibi hissetmiştim. Zihinsel çıkarma işleminin etkisi bu denli büyüktür.

Elbette mutluluğunuzu artırmak için illaki kollarınızın ya da görme yetinizin olmadığını düşünmenize gerek yoktur. Eşinizle hiç karşılaşmamış olsaydınız ya da çocuklarınız bir kazada hayatlarını kaybetseydi veya siz bir siper savaşında ya da ölüm döşeğinde olsaydınız nasıl hissedeceğinizi de düşünebilirsiniz. Önemli olan soyut düşünmeyin, bu durumun gerçekten "içine girin".

7. Bölüm'de gördüğümüz gibi şükran duymak, hayatımızda yaşanan iyi tesadüfler karşısında gösterilebilecek çok yerinde bir duygudur - özellikle de hayatımızı mümkün kılan iyi tesadüfler karşısında. Okuyucuya her akşam hayatındaki pozitif şeyleri gözünün önüne getirip şükran duymasını söylemeyen bir kişisel gelişim kitabı bulmak zordur.

Fakat şükranla ilgili iki sıkıntı vardır: Birincisi, kime şükredeceğiz? İnançlı biri değilseniz şükran duygunuz

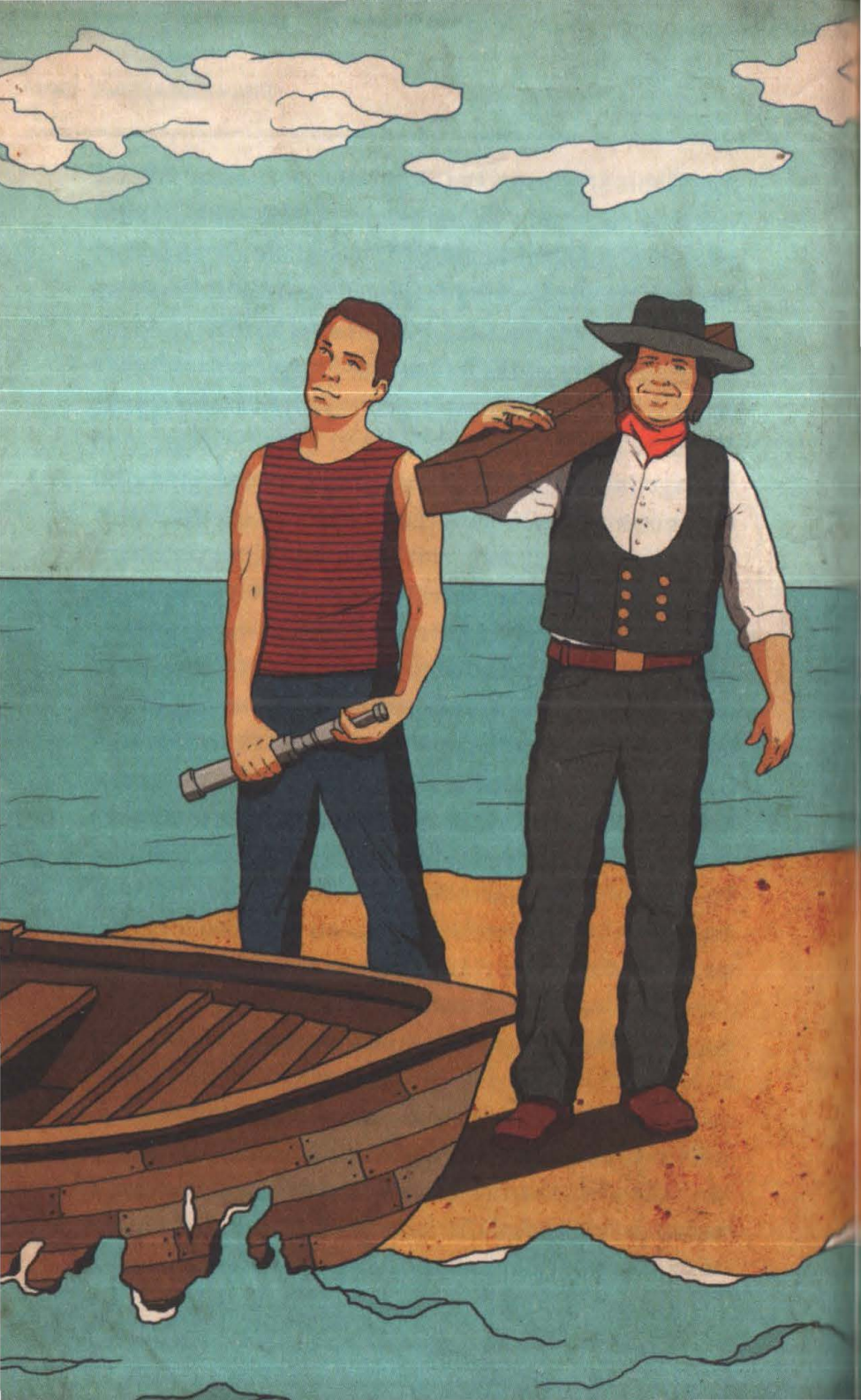
bir alıcı bulamayacaktır. İkinci problem: alışkanlık. İnsan beyni değişikliklere şiddetli tepkiler verse de yeni durumlara çok çabuk alışır. Başınıza felaketler geldiğinde bu bir avantajdır. Biri bizi terk ettiğinde ya da biz kaza geçirip sonsuza kadar tekerlekli sandalyeye mahkûm kaldığımızda yaşadığımız üzüntü, alışkanlık sayesinde düşündüğümüzden çok daha çabuk geçer. Dan Gilbert buna *psikolojik bağışıklık sistemi* adını verir. Psikolojik bağışıklık sistemi aptalca bir şekilde başımıza iyi şeyler geldiğinde de işler. Bir şans oyunundan milyonlar kazandıktan altı ay sonra bunun mutluluğumuz üzerindeki etkisi uçup gider. Aynı şekilde bir çocuğumuzun olması ya da yeni bir ev almamız durumunda da etki bu kadar kısa sürer. Hayatınızdaki pozitif şeylerin %99'u bugün ortaya çıkmadığı, tam tersine bir süredir devam eden durumlar oldukları için, bu şeylerin temelde yarattığı mutluluğu alışkanlık çoktan yok etmiş olur. Aslında şükran, alışmaya direnmeye ve hayattaki güzel şeylerin bilinçli olarak üzerinde durup onları yüzeye çıkarmaya yönelik bir teşebbüstür. Fakat maalesef bu yüzeye çıkarma yöntemine de çabucak alışıyoruz. Hayatındaki pozitif şeyleri her akşam oturup düşünen biri, bunu daha az yapan birine göre daha az mutludur. Bu paradoksal bir sonuçtur ama alışmanın dengeleyici gücü sayesinde açıklanabilir bir sonuçtur.

İşte, hakkında sıklıkla vaaz verilen şükranın zayıflıkları bunlardır - kime şükredeceğimiz sorusu ve alışkanlık. Şimdi sıra iyi haberde: Zihinsel çıkarma işleminin böyle dezavantajları yoktur. Zihinsel çıkarma işlemi beyin için öyle şaşırtıcı bir hareket ki ona alışamıyor. Gerçekten de

Amerikalı araştırmacılar Dan Gilbert, Timothy Wilson ve meslektaşlarının yaptığı çalışmalar gösterdi ki zihinsel çıkarma işlemi mutluluğu, hayattaki güzel şeyleri düşünmekten çok daha fazla artırmaktadır. Stoacılar bu hileyi iki bin yıl önce biliyorlardı: Henüz sahip olmadığınız şeyleri düşünmektense şayet onlara sahip olmasaydınız ne kadar çok eksikliğini hissedeceğinizi düşünmek daha iyidir.

Diyelim ki bir atlet olarak olimpiyatlara katıldınız. Formunuzun zirvesindesiniz, hatta bir de madalya kazandınız. Hangisi sizi daha mutlu ederdi? Gümüş madalya mı, bronz madalya mı? Tabii ki cevabınız gümüş madalya olurdu. Fakat 1992'de Barcelona'da yapılan olimpiyatlarda madalya kazananlar arasında yapılan bir çalışma tam tersini gösterdi: Gümüş madalya kazananlar, bronz madalya kazananlardan daha az mutluydu. Neden mi? Çünkü gümüş kazananlar kendilerini altın kazananlarla kıyaslarken, bronz kazananlar "madalya kazanmayanlarla" kıyasladı. Zihinsel çıkarma işlemiyle bu zararlı etkinin önüne geçilebilirdi. Çünkü zihinsel çıkarma işlemi sizi hep "madalya almayanlarla" kıyaslar - elbette madalya yerine sevdiğiniz herhangi bir şeyi koyabilirsiniz.

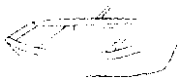
"Genelde mutluluğumuzun çok fazla bilincinde olmayız" diye yazar psikolog Paul Dolan. "Onu su yüzüne çıkarmak için elimizden geleni yapmalıyız. Piyano çalabildiğinizi ama sesini duyamadığınızı hayal edin. Hayattaki birçok şey, duymadan piyano çalmaya benziyor." Zihinsel çıkarma işlemi sayesinde nihayet bütün sesleri duyabileceksiniz.



39

DERİNLEMESİNE DÜŞÜNMENİN AZAMİ NOKTASI

Düşünmek küçük bir
el fenerine,
eyleme geçmekse
bir projektör lambasına benzer



Pişşt, şimdi size yazarlığın en büyük sırrını vereceğim: En iyi fikirler düşünürken değil, yazarken gelir. Yazar değilseniz bile bu bilgiden faydalanabilirsiniz çünkü bu, bütün beşerî faaliyet alanlarında geçerlidir. Bir girişimci, bir ürünün piyasada tutunup tutunamayacağını ancak onu üretip piyasaya sürerse bilebilir, piyasa araştırması yaparak değil. Bir satıcı kusursuz "satış taktiğini" ancak sayısız düzeltmeden ve bir sürü başarısızlıktan sonra geliştirebilir, satış danışmanlığı eğitimi alarak değil. Anne babalar çocuk yetiştirme konusunda ancak kendi çocuklarıyla her gün uğraşarak uzman olurlar, anne

babalara tavsiyeler veren kitaplar okuyarak değil. Müzisyenler ancak müzik yaparak ustalaşırlar - oturup enstrümanlarının potansiyeli hakkında düşünerek değil.

Peki bu neden böyledir? Çünkü dünya bizim için şeffaf değil, opaktır - buzlu cam gibi bulanıktır. Hiç kimse gerçekliği tümüyle aydınlatamaz, en eğitimli insan bile ilerlediği yönde ancak birkaç metre ötesini görebilir. Bu görüş sınırını aşmak isteyenin durmak yerine ilerlemesi gerekir - düşünmek yerine eyleme geçmesi gerekir.

MBA yapmış (bunu aleyhinde kullanmıyorum) bir arkadaşım var; bir ilaç firmasında orta düzey yönetici statüsünde güzel bir işi olan, zeki bir adam ve on yıldan daha uzun bir süredir kendi firmasını kurmakla uğraşıyor. Girişimcilikle ilgili yüzlerce kitabı yaladı yuttu, ürünler hakkında binlerce saat kafa yordu, yığınla piyasa araştırması toplayıp iki düzine iş planı hazırladı. Sonuç: Şu ana kadar hiçbir şey. Çünkü sürekli olarak düşüncelerinin ona şunu söylediği bir noktaya geliyor: İşletme fikrin çok şey vadediyor ama birçok şey uygulamada sıkıntı çıkmamasına ve olası rakiplerin yapacağı hareketlere bağlı. Fazladan düşünerek geçirdiği hiçbir gün onu bu noktadan öteye taşımıyor. Çünkü bu, düşünerek elde edilecek fazladan bilginin sıfıra dayandığı noktadır. Biz bu noktaya derinlemesine düşünmenin azami noktası diyelim.

Düşünmeye bir itirazım yok! Zaten düşünerek geçirilen kısa bir sürenin ardından müthiş bir ilerleme kaydedilir. Ama bu ilerleme giderek küçülür ve şaşırtıcı bir hızla derinlemesine düşünmenin azami noktasına ulaşılır. Bir yatırım kararını örnek olarak alalım: Akla gelebilecek her şeyi masaya yatırmak için en fazla üç gün düşünmek gerekir. Özel yaşama ilişkin kararlar için belki bir gün. Bir kariyer değişikliği söz konusuysa en fazla bir hafta. Belki anlık duygusal dalgalanmaların çok da etkisinde kalmamak için düşünecek biraz daha zaman verilir Ama buradan sonra düşünmek artık bir fayda sağlamaz, yeni bilgiler edinmek için eyleme geçmek gerekir.

Düşünmeyi bir el fenerine benzetirsek, eyleme geçmek de projektör lambasıdır. Onun ışığı muğlak dünyanın çok daha içlerine kadar uzanır. Eğer bir anda yeni ve ilginç bir yere varılırsa elbette düşünmenin el feneri yeniden açılabilir.

Şimdi soracağım soru girişkenliğin ne kadar önemli olduğunu gösteriyor. Okyanusun ortasında ıssız bir adaya düşecek olsanız yanınıza kimi alırdınız? Okumaya devam etmeden önce biraz düşünün. Eşinizi mi? Arkadaşınızı mı? Bir danışmanı mı? Tanıdığınız en zeki profesörü mü? Yoksa eğlenceli birini mi? Elbette hayır, bir sandal imalatçısını!

Teorisyenler, profesörler, danışmanlar, yazarlar, bloggerlar ve gazeteciler dünyayı düşünerek anlaşılır kılmayı

arzularlar. Fakat bu maalesef çok nadiren gerçekleşir. Newton, Einstein ya da Feynman gibi düşünürler birer istisnadır. Anlayışa doğru atılan bütün adımlar -ister bilim ister ekonomi ister de günlük yaşamda olsun- birileri bu dünyanın bilinmezliklerini görünür kıldığı için muğlak dünyayla girişilen fiziksel mücadelelerle atılmıştır.

Tabii, söylemesi yapmaktan kolaydır. Ben de genelde uzun uzun düşünmekte diretirim - derinlemesine düşünmenin azami noktasına vardıktan sonra bile. Neden mi? Çünkü böylesi daha rahat. Çünkü düşünmek, inisiyatifi ele almaktan daha kolay. Çünkü oturup kara kara düşünmek eyleme geçmekten daha huzurlu. Çünkü düşünürken başarısızlık riski sıfır, eyleme geçildiğindeyse hep sıfırdan daha büyük. Düşünüp taşınmanın ve yorumlamanın bu kadar revaçta olmasının sebebi budur. Oturup düşünen kişi gerçekliğe çarpıp yara almaz, o yüzden başarısız da olamaz. Öte yandan, eylemde bulunan kişi başarısız olabilir ama buna karşın tecrübe kazanır. "Tecrübe, insanın istediğini elde edemediğinde elde ettiği şeydir." - bu deyiş duruma çok uygun.

Pablo Picasso denemek için gerekli cesaretin ne kadar değerli olduğunu biliyordu. "Ne çizmek istediğinizi bilmek istiyorsan, çizmeye başlamalısın," der. Söz konusu hayat olduğunda da durum tam olarak budur. Hayattan ne istediğinizi bilmek istiyorsanız hemen bir şeylere başlamalısınız. Bu bölüm harekete geçmenize

sebep olabilir ama ben uyarmış olayım: İyi bir yaşamı, düşünerek elde edemezsiniz.

Salt zihinsel bir içe dönüşle gerçek eğilimlerimizi, yaşamın anlamını, mutluluğumuzun altın çekirdeğini ortaya çıkarabileceğimizi söyleyen yanlış inanca psikolojide içebakış yanılgısı (8. Bölüm) denir. İçebakış yöntemiyle ruh halleri, belirsiz düşünceler ve karmaşık duygulanımlarla dolu bir bataklığa saplanmanız çok daha olasıdır.

O halde bir kez daha önemli bir karar almanız gerektiğinde iyice düşünün ama sadece derinlemesine düşünmenin azami noktasına ulaşana kadar. Oraya ne kadar çabuk ulaştığınızı görünce şaşıracaksınız. Ve oraya bir kez vardınız mı el fenerinizi kapatın ve projektör lambasını açın. Özel yaşamınızda olduğu gibi iş yaşamınızda da işinize yarayacak - ister kariyerinize ister aşk yaşamınıza yatırım yapıyor olun.



40

BAŞKASININ AYAKKABISI

Rol Değişimi

Opsware'in kurucularından ve günümüz risk yatırımcılarından biri olan girişimci Ben Horowitz, birkaç yıl önce bir yönetim sorunuyla karşılaştı. Yönettiği bir firmanın öne çıkan iki bölümü -müşteri hizmetleri ile yazılım mühendisliği bölümü- bir çatışma halindeydi. Yazılımcılar müşteri hizmetleri çalışanlarını, müşterilere yeterince çabuk cevap vermemekle ve böyle yaparak da satışları engellemekle suçluyordu. Müşteri hizmetleri çalışanları da yazılımcıları, hatalı kodlar yazmakla ve iyileştirme önerilerine kulak asmamakla suçluyordu. Elbette bu iki bölümün dayanışma içerisinde çalışması bir zorunluluktu. Ayrı ayrı bakıldığında iki bölüm de çok iyi yönetiliyordu, iki bölümde de birinci sınıf çalışanlar vardı. Taraflardan bir diğerinin bakış açısından bakmasını istemek pek faydalı olmadı. Sonra Horowitz'in aklına bir fikir geldi: Müşteri hizmetleri bölümünün yö-

neticisi ile yazılım mühendisliği bölümünün yöneticisinin yerlerini değiştirdi. Üstelik kısa bir süreliğine değil, kalıcı olarak! Önce iki yönetici de dehşete kapıldı ama muhaliflerinin ayakkabılarını giydikleri[7] bir haftanın sonunda çatışmanın kökeninde yatan sebebi anladılar. Sonraki haftalarda çalışma yöntemlerini birbirlerine uydurdular ve o andan sonra birlikte, firmadaki bütün bölümlerden daha iyi çalıştılar.

Size karşıt olan biri gibi düşünmeye çalışmak çok nadiren işe yarar. Bunun için gerekli fikirsel sıçrayış çok fazla, getirisiyse çok düşüktür. Birini gerçekten anlamak için onun yerine geçmek gerekir - sadece zihinsel olarak değil, fiziksel olarak da. Başkasının ayakkabısını giymek, durumu karşı tarafın bedeninde yaşamak gerekir.

Annelerin yaptığı işi hiçbir zaman ciddiye almamıştım - ta ki kendi çocuklarımız olana ve bebeklerle (ikizler) ara sıra tek başıma ilgilenmem gerekene kadar. Yarım günün sonunda, on günlük iş seyahatine çıktığımda olduğumdan daha yorgundum. Tabii ki bir sürü anne bana önceden bunu söylemişti ve elbette hepsi sayısız çocuk yetiştirme kitabında yazıyordu. Ama hiçbirini umursamamıştım. Kendimi ancak durumun içinde bulunca anlamaya başladım.

Bu basit hileyi bu kadar az kullanıyor olmamız şaşırtıcıdır. Her firma şunu görev sayar: "Müşteri gibi

7 Almancada "başkasının ayakkabısını giymek", "kendini başkasının yerine koymak" anlamında kullanılan bir deyimdir. (ç. n.)

düşünmeliyiz." Bu iyi düşünülmüş bir şeydir ama yeterli değildir. Bunun daha doğru hali şöyle olmalıdır: "Müşteri olmalıyız." Bunu anlamış olan bazı firmalar vardır. Schindler, dünya çapında asansör ve yürüyen merdiven üreten firmalardan biridir. Her yeni Schindler çalışanı -sekreterden müdüre kadar- ilk yılında üç hafta montajda yer almak zorundadır. Her biri o mavi önlüğü giyer ve şantiyede asansörün ya da yürüyen merdivenin kurulmasına yardım eder. Böylece Schindler'in acemileri, yalnızca ürünlerinin karışık iç yapısını değil, bir şantiyede çalışmanın ne demek olduğunu da öğrenirler. Üstelik şöyle demiş olurlar: "Bakın, ellerimi kirletmekte hiçbir sıkıntı görmüyorum." Sadece bu hareket bile bütün bölümler arasında fazlasıyla iyi niyet doğurur.

Çalışanlara yakınlık gösterme numarasına da sıkça başvurulur. Siz de bilirsiniz, üst düzey yöneticiler olan kadın ve erkeklerin montaj hattında poz vermediği herhangi bir iş alanı bulmak zordur. Ancak %1'inde farklı bir görüntüyle karşılaşırsınız: Üst düzey yöneticiler, önlükleri ve kasklarıyla *gerçekten de* montaj hattında çalışıyordur. Belli ki bunlar tek bir fotoğraf için saç stillerini bozmakta bir sakınca görmeyen yöneticilerdir. Yönettikleri de benim hisselerini almaya eğilimli olduğum şirketlerdir.

Düşünmek ve eyleme geçmek, dünyayı anlamak için büsbütün farklı iki yöntemdir. Birçok insan eylem ile düşünceyi birbirine karıştırır. İşletme yönetimi eğitimi

almak, işletme yönetimi bölümünde profesör olmak için idealdir, işletmeci olmak için değil. Edebiyat profesörü olmak istiyorsanız edebiyat eğitimi sizin için harikadır. Ama Alman dili ve edebiyatı okumanın sizi iyi bir yazar yapacağını sanmayın.

Peki hiç değilse soyut konularda düşüncenin eyleme etki ettiği oluyor mu? Mesela ahlak alanında? Eric Schwitzgebel ve Joshua Rust tam da bu soruyu araştırdılar: Gece gündüz ahlaki sorularla uğraşan ahlak felsefesi profesörleri daha iyi insanlar mıydı? Bu mantıklı bir varsayım gibiydi. Araştırmacılar on yedi davranış biçimi bakımından ahlak felsefesi doçentlerini diğer profesörlerle kıyasladılar – kan bağışlama sıklığından, kapı çarpmaya, konferanslarda kendi çöplerini toplamaya kadar. Sonuç: Ahlak felsefesinde uzman olan insanlar, diğerlerinden daha ahlaklı davranmıyordu.

Düşüncenin ve eylemin farklı alanlar olduğu kabul edilirse bu bilgi iyi yönde kullanılabilir. Kiliseler, ordular ve üniversiteler dünyanın en istikrarlı kurumlarıdır. Yüzlerce yıl dayanıp onlarca savaşı atlatmıştırlar. Peki istikrarlarının sırrı nedir? Çünkü görevlilerini içeriden yetiştiriyorlar. Yönetimin herhangi bir seviyesinde yer alan kişi, "altındakinin" nasıl hissettiğini kendinden, deneyimlerinden biliyor. Piskopos olmak için, önce çok aşağılardan papaz olarak başlanmalı. Her general işe bir zamanlar asker olarak başladı. Bir üniversitenin rektörü olmak için, öncesinde bir profesör asistanı olmak

gerekir. Örneğin, Walmart'ın CEO'sunun -iki milyon çalışanı idare eden bir yönetici olsa bile- iki milyon askeri olan bir orduya general olabileceğine inanıyor musunuz? Olamaz. Dünyadaki hiçbir ordu, onu bünyesine almayı aklına bile getirmez.

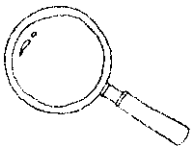
Özetle: Başkasının ayakkabısını giyip onunla yürümek gerekir. Hayatınızdaki en önemli insanlara öyle yapın - eşinize, müşterilerinize, çalışanlarınıza, seçmenlerinize (şayet politikacıysanız). Rol değişimi karşılıklı anlayışa erişmenin açık ara farkla en etkili, en hızlı ve en hesaplı yoludur. Dilenci kılığına girip halkın arasına karışan şu efsanevi kral gibi olun. Bu her zaman mümkün olmadığı için bir öneri daha: Roman okuyun. Mümkün olduğunca çok, mümkün olduğunca iyi romanlar. İyi bir roman okurken kendini ana karakterin yerine koyup kaderinin bütün iniş çıkışlarını onunla birlikte yaşamak düşünce ile eylem arasında etkili bir ara çözümdür.



41

DÜNYAYI DEĞİŞTİRME YANILSAMASI - 1. KISIM

"Büyük adamlar" teorisine kanmayın



"Dünyayı değiştirebiliriz. Dünyayı daha iyi hale getirebiliriz. Bunu yapmak senin elinde." (Nelson Mandela) "Dünyayı değiştirebileceğine inanacak kadar çılgın olanlar onu değiştirenlerdir." (Steve Jobs)

Bunlar hayal gücümüzü harekete geçiren fitilleyici cümleler. Bize bir anlam, canlılık ve umut veriyorlar.

Ama gerçekten dünyayı değiştirebilir miyiz? Üstelik gazetelerin hatırlatıp durmaktan çok zevk aldığı kıyamet senaryolarına rağmen. Böylesi haberler daha önce hiç bugünkü kadar birer dua gibi tekrarlanmamıştı. Bireylerin yarattığı etki daha önce hiç bugünkü kadar iyimserlik yaymamıştı. Orta Çağ'da, Eski Çağ'da ya da Taş Devri'nde yaşayan insanlar baştaki iki alıntıyı da muhtemelen anlamazdı. Onlar için dünya her zaman

nasılsa öyleydi. Bir kargaşa varsa, ya savaş çıkaran krallar ya da depremlerle intikam alan öfkeli tanrılar yüzündendi. Bir vatandaşın, bir köylünün, bir kölenin dünyayı değiştirebileceği fikri... Bu kadar saçma bir şey hiç kimsenin aklına gelmezdi.

Yeryüzünün bugünkü sakinleri olan bizler bunun tam tersiyiz. Kendimizi dünya vatandaşı olarak görmekle kalmıyor, dünyaya biçim vermeye çalışıyoruz. Atılımlarımızla, kitlesel fon ve hayır projelerimizle dünyada devrimler yaratabileceğimiz düşüncesine saplanmış durumdayız. Tıpkı Silikon Vadisi'nden müthiş başarılı şirket kurucularının ya da dünya tarihinin dâhi mucitlerinin bize yutturduğu gibi. Hayatımızı değiştirmek artık yetmiyor, biz dünyayı değiştirmek istiyoruz. Bu amacı görev edinmiş organizasyonlar için çalışıyoruz ve -bu "anlam" sayesinde- yarı ücretle çalışmaya hazırız.

Bireylerin dünyayı değiştirebileceği fikri, yüzyılımızın en büyük ideolojilerinden biri ve aynı zamanda muazzam bir yanılsamadır. Burada peş peşe iki mantık hatası var: Bunlardan biri odaklanma yanılsamasıdır. (11. Bölüm). "Hayattaki hiçbir şey sizin hakkında düşünürken sandığınız kadar önemli değildir." Nobel Ödüllü Daniel Kahneman bu etkiyi böyle tanımlar. Bir büyüteci bir haritanın üzerinde tutarsanız, tuttuğunuz kısım büyür. Bizim dikkatimiz de büyüteç etkisi yaratmaktadır. Dünyayı değiştirme projelerimize daldığımızda, niyetlerimiz gerçekte olduklarından daha anlamlı görünüyor. Niyetlerimizin önemini sistematik olarak abartırız.

İkinci mantık hatasının adı *intentional stance* - Amerikalı filozof Daniel Dennett tarafından geliştirilmiş bir kavram. *Intentional stance* ("kasıtlı duruş" gibi çevrilebilir) şu anlama gelir: Her yeniliğin arkasında bir kasıt olduğunu varsayarız - ardında gerçekten bir kasıt olup olmadığını umursamadan. 1989'da Demir Perde[8] yıkıldıysa bunu birileri bir amaç doğrultusunda yapmış olmalıydı. Güney Afrika'da ırkçılık gücünü yitirdiyse bu Nelson Mandela gibi bir öncü olmadan yapılamazdı. Hintlerin bağımsızlığını kazanması için bir Gandhi gerekliydi. Akıllı telefonlar için Steve Jobs gerekliydi. Oppenheimer olmasa atom bombası olmazdı. Einstein olmasa izafiyet teorisi olmazdı. Benz olmasa otomobil olmazdı. Tim Berners-Lee olmasa dünya çapında bir internet ağı olmazdı. Dünyadaki her yeniliğin arkasında birinin olduğunu ve dünyaya bu yeniliği getirenin o kişinin iradesi olduğunu düşünürüz.

Gelişmelerin ardında bir kasıt olduğunu varsaymak, evrimsel geçmişimizden kaynaklanır. Bir kasıt olduğuna gönülden inanmak, birazcık inanmaktan daha iyiydi. Bir çalılıktan hışırtı sesi geldiğinde bunun rüzgârdan olduğunu söylemek yerine, aç bir kılıç dişli kaplan ya da düşman bir savaşçı olduğunu varsaymak daha iyiydi. Elbette düzenli olarak hışırtının rüzgârdan olduğunu düşünen insanlar da vardı, bunlar kaçmak için gerekli kalorinin %99'unu boşa harcamamış oldular ama bir

8 Soğuk savaş (1947-1989) süresince ideolojik çatışmalar ve fiziki sınırlarla Avrupa'yı bölen ayrışma çizgisi. (ç. n.)

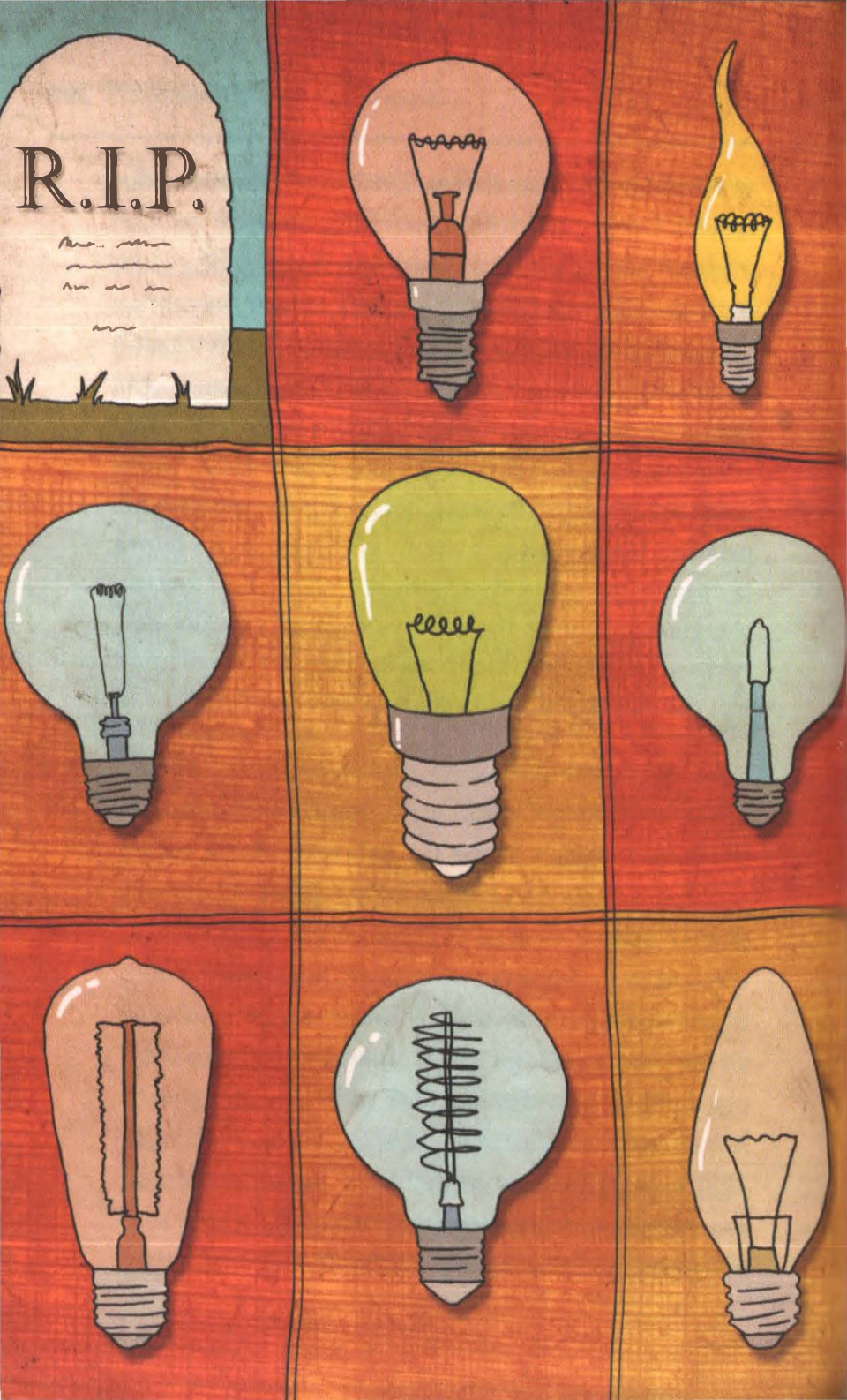
noktada aniden ve tatsız bir şekilde gen havuzundan kayboldular. Biz bugünkü insanlar, hiperaktif bir şekilde her şeyde kasıt arayan büyük insansı maymunların biyolojik ardıllarıyız. Bu, beynimize sıkı sıkıya işlenmiştir. Bu yüzden her şeyde bir casus, bir kasıt arıyoruz, olmadığında bile. Peki ama Mandela olmasaydı ırkçılık sorunu nasıl çözülecekti? Vizyon sahibi Steve Jobs olmasaydı, başka biri iPhone gibi bir şey tasarlayabilir miydi?

Kasıtlı duruş, dünya tarihini "büyük adamların" tarihi olarak yorumlamamıza sebep olur (maalesef büyük bir çoğunluğu erkek). Başarılı İngiliz yazar ve politikacı Matt Ridley *The Evolution of Everything* (Her Şeyin Evrimi) adlı kitabında "büyük adamlar" teorisini kökünden kazır: "Doğru zamanda doğru yerde olan akıllı insanlara övgüler dizmeye meyilliyiz." Bunu aydınlanmacılar zaten biliyordu. Montesquieu şöyle yazar: "Reform'dan Martin Luther sorumlu tutulur. (...) Ancak Reform yaşanması gereken bir şeydi. Luther olmasa başkası olacaktı."

1500 civarında Portekizli ve İspanyol kâşifler Orta ve Güney Amerika'nın tamamını boyunduruk altına aldı. Azteklerin, Mayaların ve İnkaların dünya imparatorlukları çok kısa bir sürede çöktü. Neden mi? Cortez gibi "büyük adamlar" diğerlerinden daha zeki ve becerikli olduğu için değil, Avrupa'dan gelen bu korkusuz maceraperestler, farkında olmadan kendilerinin bağışıklığının olduğu ama yerliler için ölümcül olan hastalıkları beraberlerinde getirdikleri için. Bir kıtanın yarısının bugün İspanyolca

ve Portekizce konuşmasını ve Katoliklerin Tanrısı'na dua etmesini sağlayan virüsler ve bakterilerdi.

Peki "büyük adamlar" olmasaydı dünya tarihini kim yazacaktı? Cevap: Hiç kimse. Tarihî olaylar, sonsuz sayıda eğilim ve etkinin sonucunda ortaya çıkan tesadüfi ürünlerdir. Bu bir arabadan ziyade trafiğin kendisi gibi işler. Onu yöneten biri yoktur. Dünya tarihi esas itibarıyla kuralsız, tesadüfi ve tahmin edilemezdir. Tarihî belgeleri iyice incelerseniz bütün büyük yeniliklerde tesadüfi bir şeyin yer aldığını görürsünüz. Ve dünya tarihinde öne çıkan figürlerin aslında tarihin kuklası olduğunu anlarsınız. Hiçbir "büyük adamı" yüceltmemek, iyi yaşamın gerekliliklerinden biridir - bir de onlardan biri olabileceğiniz yanılsamasına kapılmamak.


R.I.P.

42

DÜNYAYI DEĞİŞTİRME YANILSAMASI – 2. KISIM

Neden hiç kimseyi, özellikle de kendinizi, göklere çıkarmamanız gerektiği

Bir önceki bölümde "büyük adamlar" teorisinin bir mantık hatası olduğunu ortaya çıkardık. Buna itiraz edebilirsiniz: Ama birkaç "büyük adam" vardır, hatta bazıları becerileriyle bütün bir kıtayı şekillendirdiler! Deng Xiaoping buna bir örnek olabilir. 1978'de Çin'i serbest piyasa ekonomisiyle tanıştırdı ve bu sayede yüzlerce milyon insanı fakirlikten kurtardı – bu tüm zamanların en başarılı kalkınma projesiydi. Deng Xiaoping olmasa Çin bugün bir süper güç olamazdı.

Gerçekten olamaz mıydı? İngiliz yazar Matt Ridley'nin analizi farklı bir tablo çizer. Serbest piyasa ekonomisini başlatmak Deng Xiaoping'in amacı değildi. Bu aşağıdan gelen bir gelişimdi. Ücra bir köy olan Xiaogang'da on

sekiz çaresiz çiftçi, devlet arazisini kendi aralarında paylaştırmaya karar verdi. Herkes kendisi için üretim yapacaktı. Sadece suç teşkil eden bu hareketle, topraktan ailelerini doyurmaya yetecek kadar ürün çıkarabileceklerini düşünüyorlardı. Gerçekten de ilk yıl, son beş yılda ürettiklerinin toplamından fazlasını ürettiler. Mahsulün bolluğu yerel parti yetkilisinin dikkatini çekti. Yetkili diğer çiftçilere bu deneyi genişletmeyi önerdi. Sonunda teklif Deng Xiaoping'in eline geçti, o da teşebbüsün sürdürülmesi yönünde karar verdi. Deng'den daha az pragmatik bir yönetici "belki toprak reformunu geciktirebilirdi ama reform er ya da geç muhakkak gelecekti" diye yazar Ridley.

Belki istisnaların yine de olduğunu düşünüyor olabilirsiniz: Gutenberg olmasa kitaplar olmazdı. Edison olmasa ampul olmazdı. Wright Kardeşler olmasa yolcu uçakları olmazdı.

Fakat durum böyle değil; bu üç isim de yalnızca kendi çağlarının birer figürüdür. Gutenberg olmasaydı matbaacılığı başka biri geliştirecekti ya da bu teknoloji Çin'den (uzun zamandır bilindiği yerden) er ya da geç yolunu bulup Avrupa'ya gelecekti. Aynı şey ampul için de geçerlidir: Elektriğin keşfinden sonra ilk yapay ışığın yakılması sadece an meselesiydi. Üstelik ilk kez Edison'un evinde yakılmadı: Ondan önce başka yirmi üç icat meraklısının tellerden ışık çıkardığı biliniyor. Ridley şöyle demiştir: "Bütün dehasına rağmen Thomas Edison kesinlikle gerekli değildi. Şu gerçeği düşünün, Elisha Gray ve Alexander Graham Bell telefonun patentini almak

için aynı gün başvurdu. Diyelim ki ikisinden biri patent dairesine giderken bir at arabasının altında ezilip can verdi, dünya bugün yine aynı dünya olacaktı." Benzer şekilde Wright Kardeşler de planör ile motoru bir araya getiren dünya çapında yer alan ekiplerden sadece biriydi. Yani Wright Kardeşler olmasaydı da bugün Mallorca'ya gitmek için feribota binmeniz gerekmeyecekti. Çünkü motorlu uçağı başka biri geliştirecekti. Aynı şey hemen hemen bütün icatlar ve keşifler için geçerlidir. "Teknoloji kendi mucidini bulur, mucit teknolojiyi değil," der Ridley.

En çığır açıcı bilimsel gelişmeler bile kişilere bağımlı değildir. Ölçüm aletleri gerekli hassasiyete ulaşır ulaşmaz keşifler er ya da geç kendiliğinden gelir. Bilimin lanetidir bu: Tek bir araştırmacı esas itibarıyla önemsizdir. Onun keşfedebileceği her şey, bir zaman bir yerde birileri tarafından keşfedilebilir.

Aynı şey girişimciler ve ekonominin kaptanları için de geçerlidir. Seksenli yıllarda ev bilgisayarı denen alet piyasaya sürüldüğünde birilerinin onun için bir işletim sistemi geliştirmesi bir zorunluluktu. Bunu yapan kişi tesadüfen Bill Gates oldu. Belki başka biri aynı girişimcilik başarısını gösteremezdi ama bugün bizim yine de benzer yazılımsal çözümlerimiz olurdu. Belki Steve Jobs olmasa akıllı telefonlarımız biraz daha az zarif olurdu ama aynı şekilde çalışırlardı.

Arkadaş çevremde birkaç CEO bulunuyor. Bazıları 100.000 çalışanı olan büyük şirketleri yönetiyor. İşlerini ciddiye alıyorlar; bazen bitkin düşünceye kadar çalışıyor, karşılığında da hatırı sayılır paralar kazanıyorlar. Ama

aslında hepsinin yeri doldurulabilir. İşten ayrıldıktan sadece birkaç yıl sonra kimse isimlerini hatırlamıyor. General Electric, Siemens ya da Volkswagen gibi dev şirketlerin muhakkak bir zamanlar müthiş CEO'ları vardı. Ama bugün isimlerini kim hatırlıyor ki? Onlar sadece yeri doldurulabilir değiller, firmalarının aldığı muazzam sonuçlar onların kararlarından çok bütün piyasada yaşanan tesadüfi gelişmelere bağlıdır. Warren Buffett bunu şöyle ifade eder: "Güzel bir işletme gelir gider raporu, sizin kürek çekerken harcadığınız enerjiden ziyade içinde oturduğunuz teknenin kendisine bağlıdır." Matt Ridley bu konuda biraz daha serttir: "CEO'ların çoğu, çalışanların yarattığı dalgaların üzerinde sörf yapsın diye iyi para ödenen avantacılardır. (...) Medya onları birer derebeyi gibi gösterir. Ama bu sadece bir illüzyondur."

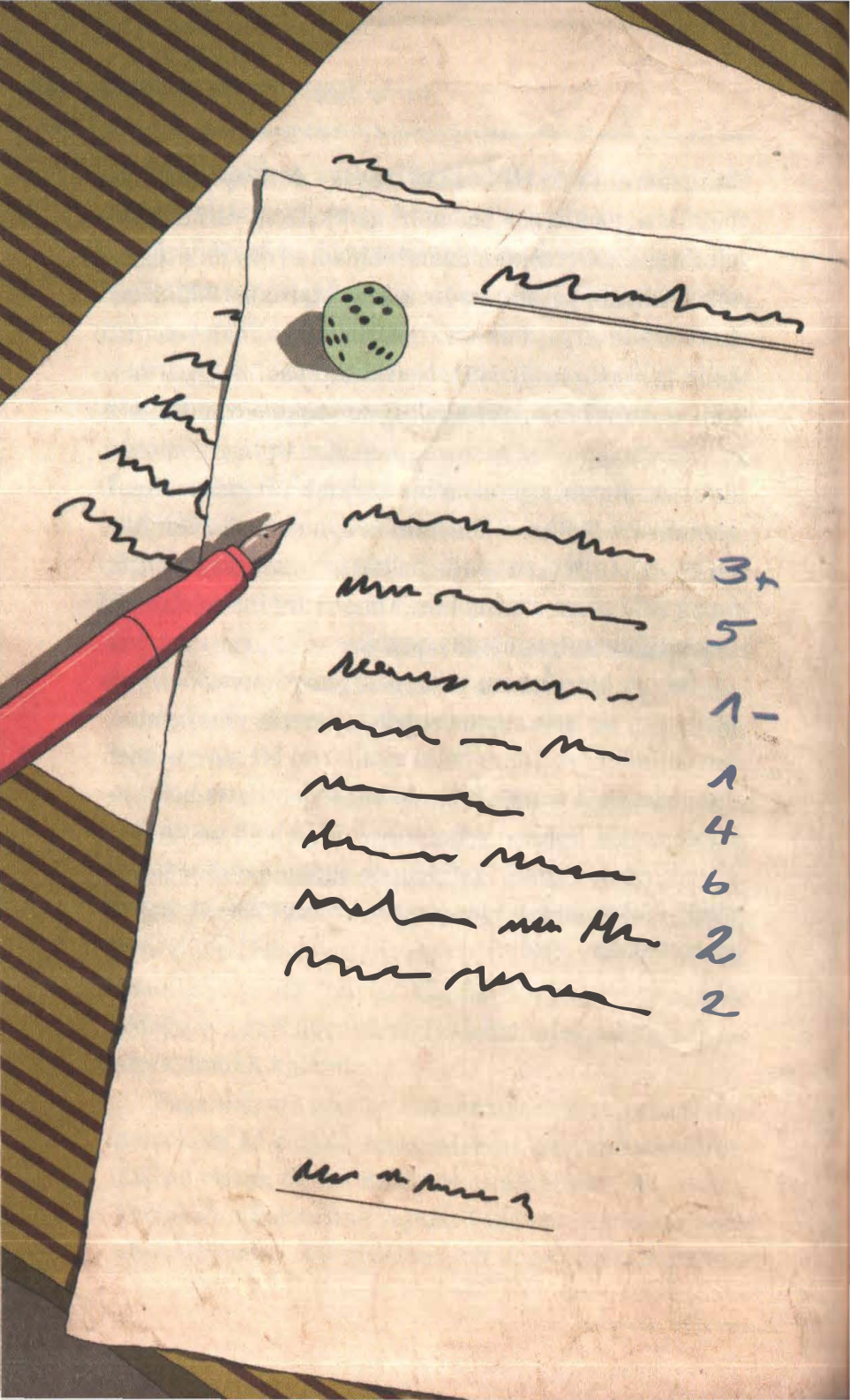
Mandela, Jobs, Gorbaçov, Gandhi, Luther, mucitler ve büyük CEO'lar - onlar sadece kendi zamanlarının çocuğuydular, babası değil. Elbette her biri kendi yöntemleriyle önemli süreçlere yön verdiler ama onlar olmasaydı aynı şeyleri başkaları yapacaktı. O halde mevzu "büyük adamları" ya da "büyük kadınları" göklere çıkarmak olduğunda geri durmalıyız, iş kendimize geldiğinde de alçakgönüllü kalmalıyız.

Başardığınız işler ne kadar olağanüstü olursa olsun gerçek şu ki o işler siz olmasanız da yapılacaklardı. Kişisel olarak dünya üzerinde bıraktığınız etki tek bir karıncanın kolonisine yaptığı kadardır. Ne kadar zeki olursanız olun -bir girişimci, bir araştırmacı, bir CEO,

bir general ya da bir başkan olarak- dünyayı oluşturan büyük sistem içinde önemsiz, gereksiz ve yeri doldurulabilirsiniz. Gerçekten önemli bir rol oynayabileceğiniz tek yer kendi yaşamınızdır. Kendi çevrenize odaklanın. Göreceksiniz, yaşamınızı kontrol altına almak yeterince çaba gerektiren bir iştir. Neden dünyayı değiştirmeye kalkışasınız? Bu hayal kırıklığını yaşamaktan kaçının.

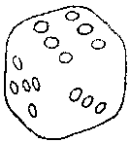
Elbette tesadüfler sizi zaman zaman büyük sorumluluklar almanız gereken bir duruma sürükleyebilir. O zaman size biçilen rolü ustalıkla oynayın. Olabildiğiniz en iyi işletmeci, en akıllı politikacı, en becerikli CEO ve en zeki araştırmacı olun. Ama bütün insanlığın sizi beklediği yanılgısına düşmeyin.

Benim hiç şüphem yok, yazdığım kitaplar dünyada olan biten şeylerin okyanusunda taşlar gibi dibe batacaklar. Ölümümden sonra belki oğullarım bir süre benden bahsedecek. Umarım eşim de bahseder. Hatta belki torunlarım da. Sonrası yok, sonra Rolf Dobelli unutulmuş olacak - zaten olması gereken de budur. Kendini çok da ciddiye almamak iyi bir yaşam için gerekli en değerli stratejilerden biridir.



43

"ADİL DÜNYA" İNANCI



Hayatımızın neden tipik bir polisiye roman olmadığı

İki polisiye hikâye düşünün. İlkinde dedektif yoğun bir araştırmanın sonunda nihayet katili bulur ve yakalar. Katil mahkemeye çıkarılır ve yargılanır. İkinci hikâyede dedektif yoğun bir araştırmanın sonunda katili bulamaz. Dedektif davayı kapatır ve kendini bir sonraki davaya verir. Okuyucu ya da izleyici olarak hangi polisiyeyi daha tatmin edici bulurdunuz? Kesinlikle ilkini. Çünkü adalet isteğimiz öyle büyük ki adaletsizliğin düşüncesine bile tahammül edemeyiz.

Fakat bu istek, yalnızca bir istekten çok daha fazlasıdır - biz bu isteğimizin yerine getirilmesini de isteriz. Şimdi değilse sonra. Birçok insan dünyanın esasında adil bir yer olduğu kanaatindedir. İyi ameller ödüllendirilir, kötü ameller cezalandırılır. Kötü insanlar günün birinde cezalarını çekerler, katiller de kodesi boylarlar.

Ama maalesef gerçek başka türlü görünüyor. Dünya gerçekte adil değil, hatta oldukça adaletsizdir. Peki bu tatsız gerçekle ne yapacağız? Ben dünyanın adaletsizliğini bir gerçek olarak kabul edip buna stoacı bir tavırla tahammül ettiğiniz takdirde daha iyi bir yaşamınız olacağı fikrindeyim. Böylece hayat yolunda yaşayacağınız bir yığın hayal kırıklığını tecrübe etmiş olursunuz.

İncil'deki en güçlü hikâyelerden biri Eyüp'ün hikâyesidir. Eyüp çok sevilen, başarılı, dindar ve hayatta doğru yoldan hiç şaşmayan bir toprak sahibiydi, sağlam bir evliliği ve on harika çocuğu vardı - kısacası her şeyi yolunda giden kıskanılası insanlardan biriydi. Şeytan, Tanrı'ya şöyle dedi: "Eyüp'ün bu kadar dindar olması boşuna mı? Sonuçta her işi yolunda gidiyor. Eğer kötüye gitseydi inancı hemen sarsılırdı."

Tanrı bu sözlerden incindi, Şeytan'ın iddiasını çürütmek istedi ve Şeytan'a, Eyüp'ün hayatını biraz altüst etmesi için izin verdi. Eyüp bütün parasını bir anda kaybetti. Şeytan onun bütün çocuklarını öldürdü - yedi oğlan, üç kız. Köleleri bile öldü. Sonunda kendisi de bir hastalığa yakalandı. Eyüp'ün bedeninde tepeden tırnağa kadar habis çıbanlar çıktı. Kendisiyle alay edildi, itilip kakıldı. Eyüp artık yolun sonundaydı, yanan evinin küllerinin ortasında oturdu, karısı ona şöyle bir tavsiye verdi: "Bırak Tanrı'ya tutunmayı ve öl." Ama Eyüp öncesinde olduğu gibi Tanrı'ya şükretmeye devam etti. Sırf acılarından kurtulmak için ölmek istiyordu fakat Tanrı buna izin vermedi. Sonunda bir kasırga çıktı. Tanrı kasırganın içine gizlenmişti, Eyüp'e kendi amellerinin insanlar için

anlaşılmaz olduğunu ve sonsuza dek anlaşılmaz kalacağını açıkladı, onun iyi niyetini anlamamanın imkânsız olduğunu söyledi. Eyüp her şeye dayandığı, en acımasız cezalar karşısında bile Tanrı'dan şüphe etmediği için her şeyini geri kazandı - sağlığını, zenginliğini ve çocuklarıyla beraber tüm ailesini. Tanrı onun üzerine talih yağdırdı ve Eyüp çok uzun bir ömür sürdü.

Katilin yakalandığı ve cezalandırıldığı standart polisiye örneğine kıyasla Eyüp'ün hikâyesi biraz daha karışıktır ama sonunda aynı yere varır: Eyüp ciddi adaletsizlikler yaşasa da nihayetinde her şey yine güzel oldu. Başka sözlerle ifade edecek olursak, dünya bazen adaletsiz *görünebilir* ama bu bizim Tanrı'nın ne düşündüğünü anlayamamamızdan kaynaklanır. Adaletsizliğe katlanmamız gerektiğini çünkü bunun nasılsa sonsuza kadar sürmeyeceğini söyler İncil. Her şeyin arkasında adil bir plan vardır - biz insanlık olarak sınırlı aklımızla bu planı anlayamayız.

Psikolojik açıdan bakarsak bu, kaderin sillelerinin üstesinden gelmek için kusursuz bir baş etme yöntemidir. İşten çıkarılma, kanser teşhisi, çocuk kaybı - hepsi çok trajiktir fakat büyük resimde bir anlam teşkil ederler ve bu sistemi anlamak bana düşmez. Tanrı beni sınıyordur, eğer sarsılmaz bir şekilde ona inanmaya devam edersem zamanı gelince beni bunun için ödüllendirecektir.

Buraya kadar her şey teselli edici ama bugün Tanrı'ya o kadar sarsılmaz bir şekilde inanan var mı? Özellikle de her şeyi kusursuz yapabilecekken tüyler ürpertici felaketlere göz yuman bir Tanrı'ya? İnançsızlıkla başını

iki yana sallayan insanların sayısı giderek artıyor. Fakat buna rağmen için için adil bir dünya düzenine sarılıyoruz. İyilerin ödüllendirildiği, kötülerin cezalandırıldığı bir tür karmaya inanmak istiyoruz - bu hayatta değilse bile bir sonrakinde.

İngiliz filozof John Gray şöyle yazar: "Antik Yunan'da herkesin hayatının kör kader ve kör talih tarafından yönetildiği herkesçe bilinirdi. Ahlak iyilik, bilgelik ve cesaret gibi erdemlerle ilgiliydi ama felaketler ve yıkımlar en cesur ve en bilge insanların bile başına gelirdi. Biz -en azından dışarıya karşı- iyi eylemler sonunda karşılığını bulacakmış gibi davranmayı tercih ediyoruz. Ama aslında inanmıyoruz buna. Çünkü aslında hiçbir şeyin bizi kör talihten kurtaramayacağını biliyoruz."

İşte size hakikat: Adil bir dünya planı yok. Adaletsiz bir dünya planı da yok. Kaldı ki plan diye bir şey de yok. Dünya esas itibarıyla ahlak dışı bir yer. Bu bilgiyi kabul etmekte öyle zorlanıyoruz ki bilimde bunu karşılayan bir kavram bile geliştirildi: *just-world fallacy* ("adil dünya" inancı). Bu elbette adaletsizliği hafifletmeye çalışmamamız gerektiği anlamına gelmiyor; sigortalar ya da toplumsal dayanışma sayesinde bunu azaltabiliriz. Bununla beraber birçok adaletsizlik sigortayla ya da paylaşımla giderilemez.

Lise öğretmenlerimden biri gelişigüzel not verirdi, verdiği notların başarımızla en ufacık bir ilgisi yoktu. Gelişigüzel dağıtılan bu notlar doğrudan karnemize işlenirdi. Biz öğrenciler olarak bağıra çağıra itiraz ettik. Hiçbir işe yaramayınca müdüre gittik; müdür, doktor

unvanı olan öğretmenin kararına saygı duydu ve durum karşısında hiçbir şey yapmadı. Bunun hiç adil olmadığı konusunda sızlanıyorduk. Ancak öğretmen sakinliğini korudu: "Hayat adil değil, ne kadar erken öğrenirseniz o kadar iyi!" Öğretmeni bir kaşık suda boğabilirdik. Şimdi dönüp geçmişe bakınca on yedi yaşında liseye giderken aldığım en önemli derslerden biriydi bu.

Alman filozof Leibniz üç yüz yıl önce, mümkün olan bütün dünyaların en iyisinde yaşadığımızı iddia etti (çünkü Tanrı kasıtlı olarak kötü bir dünya yaratmış olamazdı), bundan birkaç on yıl sonra Voltaire karşı saldırıya geçip *Candide* isminde satirik bir eser yazdı. 1755 yılında Lizbon'da yaşanan korkunç depremin etkisiyle mantıklı hiçbir insan artık adil bir dünyaya inanmıyordu. Kaygısız yaşam ütopyası herkes için son bulmuştu. Romanın ana karakteri olan Candide dehşet dolu bir yaşam sürüp hayatını şu idrakle sonlandırdı: "Herkes kendi bahçesini yetiştirmeli."

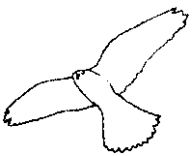
Özetle: Adil dünya planı diye bir şey yoktur. Bunu kabullenmek iyi bir yaşam için gereklidir. Kendi bahçenize odaklanın -kendi günlük özel yaşamınıza-; orada ayıklayabileceğiniz yeterince zararlı ot vardır. Hayatınızın akışı içinde başınıza gelebilecek şeyler, özellikle de kaderin ağır silleleri, sizin iyi veya kötü bir insan olmanızla ilgili değildir. Başınıza gelen felaketleri ve başarısızlıklarınızı stoacı bir tavırla ve ağırbaşlılıkla kabullenin. Efsanevi başarılarınıza ve şans eseri kazandıklarınıza da aynı şekilde yaklaşın.



44

KARGO KÜLTÜ

Samandan uçak yapmayın



İkinci Dünya Savaşı sırasında Pasifik Okyanusu'ndaki küçücük adalar Japon ve Amerikan birlikleri arasındaki en şiddetli çatışmalara sahne oldu. Cip ve telsiz bir yana, daha önce asker bile görmemiş olan yerliler samandan yapılmış kulübelerinin önünde gerçekleşen tantanayı şaşkın gözlerle izledi. Tuhaf üniformalar içindeki insanlar kemik parçalarını kulaklarına götürüyor, kemiklere konuşuyorlardı. Devasa kuşlar gökyüzünde ciyaklıyor, aşağıya paketler bırakıyor ve paketler de kabaran bezlerin ucunda süzüle süzüle aşağıya iniyordu. Hepsi konservelerle doluydu.

Gökten süzülerek inen yiyecekler, akla cennetten başka neyi getirebilirdi ki? Askerler konserveleri yerlilerle paylaştılar. Hiç kimse bu yabancı adamları avlanırken ya da yiyecek toplarken görmemişti. Besbelli bir şeyleri doğru yapıyorlardı. Bu kargo kuşlarını kendilerine çekmeyi nasıl başarıyorlardı?

Savaş bitip birlikler geri çekildikten ve yerliler yine kendi başlarına kaldıktan sonra tuhaf bir şey oldu: Birçok adada yeni bir kült kuruldu – *kargo kültü*. Yerliler tepelerin üzerindeki çalıları yakıp elde ettikleri düzlükleri taşlarla çevrelediler. Aslına uygun ölçülerde samandan uçaklar yaptılar ve uçakları yapay pistlerin üzerine koydular. Hemen yanında bambudan telsiz kuleleri diktiler, tahtaları ahize biçiminde oydular ve savaşta gördükleri askerlerin hareketlerini taklit ettiler. Sinyal ışıklarını taklit edebilmek için ateşler yaktılar ve kendilerine savaş üniformalarında gördükleri amblemlerin dövmesini yaptılar. Kısacası havaalanını canlandırdılar – o devasa kuşlar gelecek ve savaş zamanı olduğu gibi onlara bol bol yiyecek verecek umuduyla.

Nobel Fizik Ödülü sahibi Richard Feynman bir konuşmasında kargo kültüne değindi: "Samoa Adaları'ndaki yerliler üzerlerindeki uçakların ne işe yaradıklarını anlamamışlardı. (...) Her şeyi doğru yapmışlardı. Uçakların biçimi mükemmeldi. Her şey tıpkı savaş zamanındaki gibi görünüyordu. Ama hiçbir şey olmadı. Tek bir uçak bile inmedi." Böylece Feynman, zararları bilim dünyasında bile görülen formaliteciliği, yani içeriğini doğru düzgün anlamadan formüllere sıkı sıkı tutunma alışkanlığını açık bir şekilde yargılamış oldu.

Kargo kültü tuzağına düşenler yalnızca yerliler ve bilim insanları değildir. Bir arkadaşımın başarılı bir roman yazarı olmak gibi cüretkâr bir hayali vardı. İngiliz dili ve edebiyatı eğitimine başladığından beri sürekli

bundan bahsediyordu. İdolü Hemingway'di. Hiç fena bir idol sayılmazdı: Hemingway muhteşem görünüyordu, etrafında her türden kadın vardı ve kitapları milyonlarca baskı yapmıştı. Hemingway tüm dünya basınında yer almış ilk süperstar yazardı. Peki benim arkadaşım ne yaptı? Bıyık bıraktı, gömleklerini ütülemeden yakası bağrı açık giydi ve bol bol kokteyl denedi. Bir Moleskine marka defter edindi çünkü görünüşe göre Hemingway böyle bir defter kullanmıştı (ki bu doğru değil). Trajik olan şu ki bütün bu formalitelerin, onun başarısı ya da başarısızlığı üzerinde en ufacık bir etkisi yoktu. Arkadaşım kargo kültüne kurban gitmişti.

Kargo kültüne gülebilirsiniz ama şaşırtıcı derecede yaygındır. Hatta ekonomi dünyasında bile. Kim bilir kaç firma, en iyi çalışanları kendine çekme umuduyla Google tarzında havalı ofisler oluşturdu – buz pateni pisti, masaj salonu olan ve ücretsiz yiyecek servisi yapılan ofisler. Kim bilir hırslı kaç girişimci, bir sonraki Mark Zuckerberg olma umuduyla yatırımcılarla yapacağı toplantıya kapüşonlu üstlerle girdi.

Kargo kültünün diğerlerinden daha yerleşik bir ritüeli muhasebecilerde görülür. Kontrol listesindeki maddeleri her yıl işaretlerler: Bütün denetim kurulu toplantılarının imzalı bir tutanağı var mı? Bütün gider makbuzları düzgünce kayda geçirildi mi? Gelirler mali dönemlere olması gerektiği gibi ayrıldı mı? Formalitelere göre her şey yolundadır. Şirketler birkaç ay sonra battığında ya da zor bir duruma düştüğünde –Enron,

Lehman Brothers, AIG ya da UBS gibi- muhasebeciler bunu büyük bir şaşkınlıkla karşılarlar. Görünüşe göre formalite eksikliklerini bulmakta oldukça iyiler fakat gerçek tehlikeleri tespit etmekte değiller.

Bu konuya güzel bir örnek de müzik dünyasından verilebilir. Jean-Baptiste Lully, entrikalı bir yükselişle "*compositeur de la musique instrumentale du roi*", yani Versay'da Güneş Kral'ın şef kompozitörü, mertebesine ulaşınca ve daha sonra da müzik direktörü olunca saray müziğinin nasıl bestelenmesi gerektiğini en ince ayrıntılarına kadar tanımladı. Mesela bir operanın uvertürü belli bir yapıya uygun olmalıydı, sekanslar da bu yapıya göre tekrar etmeliydi, ilk bestenin sonuna bir nokta konulmalı ("ta-daa"), hemen arkasından bir füg gelmeliydi gibi. Lully zamanla sadece Paris'tekilerin değil, Fransa'daki bütün operaların onun tekeline verilmesi için kralı ikna etti. Konumunun sağladığı imkânları sonuna kadar kullanıp rakiplerini acımasızca bertaraf etti.

Böylece Lully "tüm zamanların en nefret edilen müzisyeni" (Robert Greenberg) sıfatını kazandı ama aynı zamanda Avrupa'daki bütün saraylar aniden Lully'nin tarzında müzik ister oldular. İsviçre Alpleri'nin en kıyıda köşede kalmış, en eski püskü saraylarında bile Paris usulü formalitecilik uygulandı - saray beylerinin kendilerini biraz olsun Versay'da hissetmelerini sağlayan katıksız bir kargo kültü yöntemi. Şunu da ekleyelim: Lully 8 Ocak 1687'de gücünün zirvesindeyken bir konseri yönetti, o zamanın âdetlerine uygun olarak ağır

bir sopayı (baton) ritimle yere vuruyordu. Dikkatsiz bir anında sopayla kendi ayak parmağını ezdi. Parmağı iltihaplandı ve kangren oldu, Lully üç ay sonra ölerek Fransız müziğine rahat bir nefes aldırdı.

Özetle: Her Lully'nin arkasından koşmayın. Kargo kültünün her türlüsünden uzak durun. Ve dikkatli olun, temelsiz formaliteler sandığımızdan daha yaygındır. Bunların maskesini düşürün ve iyi bir yaşamınız olsun istiyorsanız formaliteleri hayatınızdan çıkarın. Formaliteler zamanınızı boşa harcar, bakış açınızı daraltır. Kargo kültü tuzağına düşmüş kişilerden ve organizasyonlardan kaçının. Başarılarıyla değil de böbürlenerek, gevezelik ederek hayatta kalan işletmelerden uzak durun. Hepsinden önemlisi, başarılı bir insanı neyin başarılı kıldığını gerçekten anlamadan o insanın davranışlarını taklit etmeyin.



45

KENDİ KULVARINDA KOŞAN KAZANIR

Genel kültürün neden yalnızca hobi olarak bir işe yaradığı



Bir grafiker, bir havayolu pilotu, bir kalp cerrahı ya da bir personel şefi olarak ne biliyorsunuz? Bir sürü şey. Beyniniz uzmanlık alanınıza dair bilgilerle tıka basa doludur. Daha kariyerinizin başındayken bile muhtemelen seleflerinizin bildiğinden daha fazlasını biliyordunuz. Bir pilot olarak artık sadece aerodinamiğe ve bir dizi analog cihaza hâkim olmanız yeterli değildir. Her yıl yeni teknolojiler ve yeni uçuş kurallarıyla karşılaşıyorsunuz, eskilere ek olarak bunları da öğrenmeniz gerekiyor. Bir grafiker olarak artık sadece Photoshop ve Indesign programlarına hâkim olmanız yetmiyor, son elli yılın reklam estetiğine de göz atmanız gerekiyor. Yoksa eski fikirleri yeniden kullanmak ya da daha kö-

tüsü taleplere artık karşılık verememek gibi tehlikeli durumlara düşersiniz. Her yıl pazara, dolayısıyla sizin iş alanınıza yeni yazılımlar sürülüyor ve müşterileriniz giderek daha fazla şey istiyor: sosyal medya içeriği, videolar, sanal gerçeklik.

Peki durum uzmanlık alanınız dışında nasıldır, yani seleflerinizden daha çok şey mi biliyorsunuz, yoksa daha az mı? Bana kalırsa daha az. Zaten başka türlü olması mümkün mü? Beyninizin sadece sınırlı bir kapasitesi vardır, bu kapasite uzmanlık alanınızla ilgili şeylerle doldukça genel kültür için kalan yer giderek azalır. Belki şimdi buna öfkeyle itiraz edip on parmağınızda tek marifet mi olduğunu düşünebilirsiniz. Kimse öyle olmak istemez. Kendimizi her şeyi bilen, sanat ve edebiyattan anlayan (yazarınız da aynı şekilde) ya da birçok şey arasında bağlantı kurabilen insanlar olarak görmek isteriz. İşimizin geniş kapsamlı, müşteri portföyümüzün çeşitli, her bir projenin heyecan verici olmasına bayılırız. Herkes kendisini çok yönlü bir kadın ya da çok yönlü bir erkek olarak görüyor, dar kafalı uzmanlar olarak değil.

Ama uzmanlık alanlarının sonsuz sayıdaki çeşitliliğine bakınca -bilgisayar çipi tasarımından, kakao çekirdeği ticaretine kadar- bizim sözde bilgi evrenimiz aniden ufalıp küçücük bir nişe[9] dönüşüyor. Giderek daha az şey hakkında bilgi sahibi oluyoruz. Başka bir deyişle, uzmanlığımız kademe kademe artarken genel bilgi ek-

9 Biyoloji ve ekolojide kullanılan "ekolojik niş" terimi kastediliyor. Bireyin içinde bulunduğu sistemde yerine getirdiği ve getirmek zorunda olduğu faaliyetlerin tümüne ekolojik niş denir. (ç. n.)

sikliğimiz âdeta patlıyor. Hayatta kalabilmek için sayısız başka niş işçisine ihtiyacımız var, onların işleri de yine başka niş işçilerine bağlı. Yoksa kendinize çabucak yeni bir cep telefonu yapabileceğinizi mi düşünüyorsunuz?

Nişler mantar gibi yerden çıkarlar. Bu korkunç çoğalma insanlık tarihi için yeni bir şeydir. Milyonlarca yıldır var olan tek iş bölümü kadınlar ve erkekler arasındakiydi. Bu da basit bir biyolojik durumdan, yani erkeklerin genel olarak daha iri ve daha güçlü olmasından, kadınlarınsa hamileliği atlatmak zorunda olmasından kaynaklanıyordu. Atalarımızın 50.000 yıl önce nasıl yaşadıklarını ve nasıl çalıştıklarını gözlemleme imkânımız olsaydı, neredeyse herkesin hemen hemen her şeyden çok iyi anladığını görüp şaşardık. Taş balta tasarımı, taş balta imalatı, taş balta satışı, taş balta müşteri hizmetleri, taş balta eğitimi ya da taş balta topluluk yönetimi gibi uzmanlık alanları yoktu. Hatta tek işi taş baltayı sağa sola sallamak olan birileri de yoktu. Herkes kendi baltasını kendi yapar ve nasıl kullanacağını bilirdi. Avcı-toplayıcıların "meslek" diye bir kavramı yoktu.

Bu ancak yaklaşık 10.000 yıl önce, giderek daha fazla insan yerleşik yaşama geçince değişti. Bir anda uzmanlıklar ortaya çıktı; hayvan yetiştiriciler, çiftçiler, çömlekçiler, topoğraflar, krallar, askerler, sakalar, aşçılar ve kâtipler ortaya çıktı. Meslek icat edildi, kariyer ve uzmanlık alanları icat edildi, böylelikle on parmağında tek marifet insanlar oluştu.

Bir Taş Devri insanı ancak her şeyden anlayarak hayatta kalabilirdi, uzman olarak hiç şansı yoktu. 10.000 yıldır durum tam tersine dönmüş haldedir. Bugün bir

insan ancak uzman olarak hayatta kalabilir, "her şeyi yaparımcı" biri olarak hiç şansı yoktur. Her şeyi yaparımcı son insanlar işçiliklerinin nasıl değer kaybettiğini gördüler. Genel bilgi şaşırtıcı bir hızla faydasız hale geldi.

10.000 yıl - evrimsel açıdan bakılırsa bir göz kırpma süresi. Bu yüzden hâlâ nişlerin içinde rahat edemeyiz. Bir kez uzmanlaşmış insanlar olarak kendimizi eksik, saldırıya açık ve kırılgan hissederiz. Örneğin, bir çağrı merkezi yöneticisi kendine ne kadar güvenirse güvensin yalnızca bir çağrı merkezi yöneticisi olduğu için üzülür, hatta utanır. Uzmanlık alanının dışında kalan bir şeyi anlamadığında affedilmesi gerektiğini sanır. Oysa bu, dünyadaki en doğal şeydir.

Artık genel kültürü romantize etmeyi bırakmamız gereken bir çağdayız. Yaklaşık 10.000 yıldır mesleki başarıya ve toplumsal refaha giden tek yol uzmanlaşmadan geçiyor. Bu süreçte hiç kimsenin öngöremediği iki şey gerçekleşti: Küreselleşme eskiden coğrafi olarak ayrılan nişleri birbiriyle kaynaştırdı. Bir şehrin tenoru ile komşu şehrin tenoru eskiden kayda değer paralar kazanır ve birbirlerinin yoluna hiç çıkmazken, gramofonun icadıyla kendilerini aniden küresel bir nişin içinde buldular. Aniden dünyanın 10.000 tenora olan ihtiyacı bitti. Üç tane yeterliydi. *"Kazanan hepsini alır"* kuralı gelir dağılımında korkunç eşitsizlikler doğurdu. Birkaç kazanan, piyasanın neredeyse tamamını silip süpürürken geriye kalan büyük çoğunluk, kıyıda köşede kıt kanaat geçinmek zorunda kaldı.

Bir şey daha gerçekleşti: Nişler durmaksızın bölünmeye devam ettiler, alt nişin alt nişi oluştu. Uzmanlık

alanlarının sayısı âdeta patladı. Eskiden bölgesel olarak ayrılıp mesleki olarak birleşen şey, şimdi küresel olarak birleşip mesleki olarak ayrıldı. Tek bir alandaki rekabet iyice artarken alanların sayısı da giderek arttı. "Kazananların sayısı sonsuz," der teknoloji uzmanı Kevin Kelly ve şunu ekler: "Elbette başkasının yarışını kazanmaya kalkışmadıkları sürece."

Peki bu sizin ve benim için ne ifade eder? Birincisi: Çoğunlukla yeterince uzmanlaşmayıp birileri bizi sollayınca şaşırırız. Örneğin, hastanede çalışan bir radyoloğun ancak uzman bir radyolog olursa bir değeri olur - nükleer radyoloji, girişimsel radyoloji ya da nöro-radyolojide uzman olarak. Bu yüzden yalnızca kendi alanınızda kalın ve bu alanı net şekilde tanımlayın. Elbette bu, başınızı kendi işinizden hiç kaldırmayacağınız anlamına gelmez - analoji yoluyla diğer alanlardan bir sürü faydalı şeyi kendi alanınıza ithal edebilirsiniz. Ama bunu yalnızca kendi nişinizi ve kendi yeterlilik çemberinizi göz önünde bulundurarak (14. Bölüm) yapın.

İkincisi: Eğer kendi nişinizde, üstelik dünya çapında en iyilerden biriyseniz, "kazanan hepsini alır" kuralı sizin lehinize olacaktır. Eğer değilseniz o zaman uzmanlaşmaya devam edin. Zafer kazanmak için kendi kulvarınızda koşmanız gerekir.

Son olarak üçüncüsü: İş olanağınızı artırmak amacıyla bulduğunuz her bilgiyi istiflemeyi bırakın. Artık bunun ekonomik olarak hiçbir faydası yoktur. Okul dışı eğitim bugün yalnızca hobi olarak anlamlıdır. Eğer gerçekten ilginizi çekiyorsa Taş Devri insanlarıyla ilgili bir kitap okuyun. Ama dikkat edin de onlardan biri olmayın.



46

SİLAHLANMA YARIŞI



Savaş meydanlarından neden kaçınmanız gerektiği

On ya da yirmi yıl önceki fotokopi dükkânlarını hatırlıyor musunuz? Birkaç fotokopi makinesi olan basit dükkânlardı. Hatta bazı makineleri, bozuk para haznesine para atarak kendiniz kullanırdınız. Bugünkü fotokopi dükkânlarıysa kıyaslanamayacak kadar farklı. Aslında dükkân değil, küçük birer matbaa gibiler. Farklı kalitede yüz kâğıt ve renkli baskı seçeneği var. Fotokopiler yüksek teknoloji makinelerin içinde otomatik olarak ciltleniyor, hatta isterseniz sert kapak bile takıyorlar. Şimdi şöyle düşünebilirsiniz: Bu teknolojik sihir sayesinde fotokopi dükkânının kâr marjı da kesinlikle müthiş artmıştır. Maalesef öyle olmadı. Yıllar önce zaten düşük olan kâr marjı daha da azaldı. Öyleyse bu pahalı makinelerin getirisi nerede?

Birçok genç, parlak bir kariyerin ön koşulunun eğitim olduğuna inanır. Üniversite mezunu olanların başlangıç maaşları, mezun olmayanlardan genel olarak daha yüksektir. Ama eğitim masrafları ve eğitim için harcanan zaman hesaptan düşüldüğünde bazı öğrenciler kendilerinden daha kısa süre eğitim görmüş kişilerden daha iyi kazanmıyorlar, hatta daha kötü durumdalar. O halde bu büyük miktarda zaman ve para sarfiyatının getirisi nerede?

Çoksatan çocuk kitabı *Alice Harikalar Diyarında*'nın ardından yazar Lewis Carroll 1871'de hikâyenin devamını, *Aynadan İçeri*'yi yazdı. Orada Kızıl Kraliçe (satranç taşı), küçük Alice'e şöyle der: "Burada var gücünle koştuğunda ancak olduğun yerde kalırsın." - böylece fotokopi dükkânını ve öğrencileri yakalayan dinamiği de tarif etmiş olur. İki durumda da karşı karşıya olduğumuz şey *silahlanma yarışı*dır. Adı geçen aslında askerî bir kavramdır ama esasını oluşturan alçakça dinamik her yerde görülebilir: Kişi silahlanmak zorunda kalır çünkü diğer herkes aynı şeyi yapıyordur - genele bakıldığında silahlanmanın hiçbir anlamı olmasa dahi.

Şimdi verdiğimiz iki örneğe geri dönelim: Bunca para ve zaman yatırımı nereye gitti? Bir kısmı müşterilere gitti. Ama asıl büyük kısmı fotokopi makinesi üretenlere ve üniversitelere gitti. John Cassidy *New Yorker*'da şöyle yazar: "Neredeyse herkes üniversite mezunuyken üniversite diplomasıyla sivrilemezsiniz. Hayalinizdeki işe ulaşmak için seçkin bir üniversiteye gitmeniz gerekir. Eğitim, artık silah üreticilerinin işine yarayan bir si-

lahlanma yarışına dönüştü - silah üreticisi bu durumda üniversiteler oluyor."

Silahlanma yarışına katılmış biri bunun çok nadiren farkına varır. Sinsice olan şu ki atılan her adım, yapılan her yatırım anlamlı görünür fakat toplam bilançoya bakıldığında kâr ya sıfırdır ya da zarar söz konusudur. Bu yüzden gözlerinizi dört açın. İstemediğiniz halde bir silahlanma yarışının içine düşerseniz oradan derhâl çıkın. Aradığınız iyi yaşamı kesinlikle orada bulamayacaksınız.

Peki yarıştan nasıl çıkacaksınız? Kendinize silahlanma yarışının olmadığı bir iş alanı bulun. Arkadaşlarımla birlikte getAbstract şirketini kurduğumuzda kriterlerimizden biri silahlanma yarışı dinamiğine yakalanmamaktı. Daha doğrusu rekabetin olmadığı bir niş bulmaktı. Gerçekten de on yılı aşkın bir süre boyunca kitap özeti sunan tek şirket bizdik - rüya gibi bir durum.

Önceki bölümde uzmanlaşmanın önemi üzerinde durmuştuk. Ama uzmanlaşma tek başına yeterli değildir çünkü küçücük nişlerde bile gizli bir silahlanma yarışı hâkimdir. Dolayısıyla ustalıkla üstesinden gelebildiğiniz ama aynı zamanda silahlanma yarışı dinamiğinden de uzak olan bir niş bulmalısınız.

Silahlanma yarışı birçok kişinin iş yaşamında hemen göze çarpar. Meslektaşlarınız çalıştıkça, sizin onlardan geri kalmamak için daha çok çalışmanız gerekir. Böylece zamanınızı anlamlı bir üretimin dışında boşa harcamış olursunuz. Kendimizi avcı-toplayıcı atalarımızla kıyasladığımızda bir şey hemen dikkat çeker: Onlar haftada 15-20 saat çalışıyorlardı, geri kalan tamamen boş za-

mandı. Cennet gibi - silahlanma yarışı olmasa biz de bunun tadını çıkarabilirdik. Antropologların avcı-toplayıcıların yaşadığı dönemi "ilk refah toplumu" olarak tanımlamalarına şaşmamak gerek. Çünkü o zamanlar insanlar yerleşik yaşama geçmediği için mal edinme yarışı henüz başlamamıştı. Birer göçebe olarak zaten taşıyacak yeterince şeyleri vardı - oklar, yaylar, postlar, küçük çocuklar. İnsan fazladan eşyayı neden istesin? Almayalım, teşekkürler. Kısacası, silahlanma yarışı için gerekli teşvik sistemi yoktu.

Bugünse tam tersi geçerli, üstelik sadece iş yaşamında değil. Eğer dikkatli olmazsanız silahlanma yarışının boğaz sıkan ellerini özel yaşamınızda da hissedebilirsiniz. Diğerleri daha çok tweet attıkça, Twitter'da önemsiz olmamak için sizin daha sık tweet atmanız gerekir. Diğerleri Facebook sayfalarını canlı tutmak için ne kadar çok çaba harcarsa sizin de sosyal medyada geri kalmamak için daha çok şey yapmanız gerekir. Arkadaşlarınız ne kadar çok estetik operasyon geçirirse siz de kendinizi bıçak altına yatmaya o kadar mecbur hissedersiniz. Aynı şey moda, aksesuarlar, ev büyüklüğü, boş zaman spor aktiviteleri (maraton, triatlon, gigatlon), otomobil beygir gücü ve diğer sosyal ölçütler için de geçerlidir.

Her yıl iki milyon bilimsel çalışma yayımlanıyor. Yüz yıl önce (Einstein'ın zamanında) yayımlanan bilimsel çalışma sayısı bunun yüzde biri bile değildi. Buna karşın bilimde çığır açıcı gelişmelerin yaşanma sıklığı hemen hemen yüz yıl öncesiyle aynı kaldı. Yani silahlanma yarışının bu sapkın dinamiğinden bilim de nasibini aldı.

Akademisyenler yayın sayısına ve alıntılanma sıklıklarına göre maaş alır, terfi ederler. Diğerleri ne kadar çok yayın yapıp ne kadar sık alıntılanırsa herkesin geri kalmamak için o kadar çok yayın yapması gerekir. Bu yarış bilgi arayışıyla çok az ilişkilidir. Akademik dergilerde en çok yayın çıkaran vurgunu yapar.

Müzisyen olarak kariyer yapmak istiyorsanız kesinlikle piyano ve keman seçmeyin. Piyanistler ve keman virtüözleri bu gezegendeki en mutsuz müzisyenlerdir çünkü bu enstrümanlarda rekabetin yarattığı baskı en acımasızıdır. Her yıl Asya'dan binlerce çiçeği burnunda piyano ve keman virtüözü dünyanın müzik salonlarına akın akın geldiği için bu baskı her yıl biraz daha artar. Kendinize bir niş enstrümanı seçin. Böylece bir orkestraya kabul edilmeniz çok daha kolay olur. Üstelik dünyanın en iyisi olmasanız bile yeteneğinizle insanları çok daha çabuk etkilersiniz. Piyanist ya da kemancı olarak sürekli Lang Lang ve Anne-Sophie Mutter ile kıyaslanırsınız. Hatta siz de kendinizi onlarla kıyaslarsınız - bu da mutluluğunuza zarar verir.

Özetle: Silahlanma yarışı dinamiğinden kurtulmaya çalışın. Her bir silahlanma adımı, kendi içinde anlamlı göründüğü için ayırt edilmesi zordur. O yüzden ara sıra birliklerden uzaklaşıp hayatınızın savaş meydanına yukarıdan bakın. Kendinizi bu deliliğe kurban etmeyin. Silahlanma yarışı demek sürekli birbirini izleyen ve pahalıya mal olan zaferler demektir, siz iyisi mi hiç bulaşmayın. İyi bir yaşamı, ancak insanların bu uğurda savaşmadığı bir yerde bulursunuz.



47

MARJİNAL BİRİYLE ARKADAŞ OLUN

Dışlanmış insanları neden tanımanız ama onlardan biri olmamanız gerektiği



"Kuruldaki efendiler resmen ilan ederler: Kanunda yazılı olan tüm beddualarla Baruch Spinoza'yı cemaatten çıkarıyor, dışlıyor ve lanetliyoruz. Onu gündüz ve gecede, onu uyuduğunda ve uyandığında, onu sokağa çıktığında ve evine döndüğünde lanetliyoruz. Tanrı onu affetmesin. Kimse onunla yazılı veya sözlü yoldan iletişim kurmayacak, ona herhangi bir iyilik sağlamayacak, aynı çatı altında bulunmayacak ve onun tarafından yazılan ya da hazırlanan hiçbir eseri okumayacaktır."

1656 yılında yayımlanan ve kısaltılmamış versiyonu dört kat daha uzun, beş kat daha sert olan bu aforoz fermanıyla o zamanlar yirmi üç yaşında olan Spinoza, Amsterdam Yahudi Cemaati'nden kovuldu. *Persona non*

grata, yani istenmeyen kişi ilan edildi. Spinoza o vakte dek henüz hiçbir şey yayımlamamış olmasına rağmen genç düşünürün liberal görüşleri kalburüstü sınıfı sinirlendirmişti. Bugünse Spinoza tüm zamanların en büyük filozoflarından biri olarak görülüyor.

Günümüzde böyle bir aforoz fermanına gülüp geçeriz. Ama zavallı Baruch muhtemelen bunu hiç de eğlenceli bulmadı. Yetkililerin sizi ana haber bültenlerinde, gazetelerde, afişlerde ve bütün sosyal medya kanallarında lanetlediğini düşünün; her yerde casusların olduğunu, kimsenin size yaklaşmamasını ya da kimsenin sizinle konuşmamasını sağladıklarını hayal edin. Spinoza o zamanlar bundan çok etkilenmiş olmalı.

Bir iş kulübüne üyeyseniz, üyeliğin avantajlarını bilirsiniz. Kulüp tesislerine serbest giriş hakkınız olur, orada rahat rahat uyuklayabileceğiniz yumuşacık koltuklar vardır, küçük sehpaların üzerinde dergilerin son sayıları olur, ayaküstü sohbet edecek birileri her zaman bulunur. Kısacası her şey ihtiyaçlarınıza göre tasarlanmıştır.

İnsanların çoğu bir ya da birden fazla "kulübe" üyedir - bir firmanın çalışanı, bir okulun öğrencisi, bir üniversitenin profesörü, bir şehrin sakini, bir derneğin üyesi olarak. Bu toplulukların tamamı ihtiyaçlarımıza karşılık verir; bizler de onların içlerine rahatça yerleşir, kendimizi korunmuş hissederiz.

Fakat her türlü kulüpten uzak duran insanlar her zaman vardır. Ya kendi istekleriyle dışında kalırlar ya da hiç dâhil edilmezler veya Spinoza gibi kovulurlar.

Dışlanmışların çoğu biraz çatlak ya da marjinal kimselerdir ama hepsi değil. Ara sıra içlerinde dünyayı -tek başlarına- biraz daha ileriye taşıyan insanlar bulunur. Bilim, ekonomi ve kültürde alanlarında dışlanmışların hanesine yazılması gereken sayısız devrim yaşanmıştır. Mesela Einstein bir üniversitede iş bulamadı, Bern'de üçüncü sınıf bir patent yetkilisi olarak kıt kanaat geçindi - boş zamanlarında fizik alanında devrimler yaptı. Ondan 200 yıl önce genç Newton yer çekimi kanununu geliştirdi, ayrıca matematikte başlı başına bir dal icat etti. Onun kulübünün (Cambridge, Trinity College) kırıp geçiren veba salgını yüzünden kapatılması gerekti, o da iki yıl boyunca bir köyde yaşadı. Aynı şekilde Charles Darwin de serbest bir araştırmacıydı - hiçbir zaman bir enstitünün ücretliler listesinde yer almadı ve hiçbir zaman profesör olarak çalışmadı. Birleşik Krallık'ın en güçlü başbakanlarından biri olan Margaret Thatcher bir ev kadınıydı ve gökten düşmüş gibi bir anda politikaya atıldı. Caz, tümüyle dışlanmışların geliştirdiği bir müzik türüdür. Rap de öyle. Büyük yazarların, düşünürlerin ve sanatçıların arasında egemen görüşe muhalif bir sürü kişi bulunur: Kleist, Nietzsche, Wilde, Tolstoy, Soljenitsin, Gauguin. Tabii ki "büyük kadınları" ve "büyük adamları" gözümüzde büyütmemeliyiz (41. Bölüm). Onlar olmasaydı başka kadınlar ve başka erkekler onların yerine geçecek ve onların yarattığı etkinin bir benzerini yaratacaklardı. Ama şu bir gerçek ki dışlanmışlar kucaklanmışlardan daha hızlı ve daha erkenci olmaya eğilimlidir.

Dışlanmışlar taktiksel bir avantajın keyfini sürerler. Egemen sınıfın protokollerine riayet etmek zorunda kalmazlar, bu sayede de vakit kaybetmezler. Birçok kulübün ana programını oluşturan saçmalıklara dâhil olmazlar. Süslü fakat aptalca PowerPoint sunumlarıyla zekâlarına hakaret etmek zorunda kalmazlar. Toplantılarda sinir bozucu bir güç gösterisi yapmaktan uzak durabilirler. Bütün formaliteleri rahatça göz ardı edebilirler, sırf "yüzlerini göstermek" için hiçbir davete icabet etmeleri, hiçbir etkinliğe katılmaları gerekmez çünkü zaten davet edilmezler. Dışlanma tehlikesinden kaçınmak için politik doğruculuğa ihtiyaçları yoktur çünkü zaten dışlanmışlardır.

Başka bir avantaj: Toplulukların dışında bir yerde durmak, egemen sistemin kulüp üyelerinin gözüne görünmeyen eksikliklerini ve çelişkilerini görme yeteneklerini keskinleştirir. Dışlanmışlar her şeyin içini görürler. Bu yüzden statükoya yönelttikleri eleştiriler, onu düzeltip güzelleştirme amacı değil, kökten değiştirme amacı taşır.

Dışlanmış biri olarak yaşama düşüncesinin romantik bir tarafı vardır. Yine de onlardan biri olmayın. Toplumun gücünü karşınıza almış olursunuz. Oradan esen rüzgâr keskin ve acımasızdır. Dışlanmışların neredeyse tümü, bütün gücüyle onlara saldıran dünya yüzünden paramparça olurlar. Kuyruklu yıldız gibi parıldayan sadece birkaçıdır. Hayır, dışlanmış bir varlık filmler için iyi bir malzemedir, iyi bir yaşam için değil.

Peki ne yapacaksınız? Bir ayağınız egemen kültüre sağlam basıyor olsun. Böylece kulüp üyeliğinin bütün

avantajlarını sağlama almış olursunuz. Ama diğer ayağınızla gezintiye çıkın. Biliyorum kulağa biraz imkânsızmış gibi geliyor ama gerçekten de işe yarıyor. Dışlanmışlarla arkadaşlık kurun. Söylemesi kolay tabii. İşte size onlarla iyi geçinmeniz için birkaç kural: 1) Yaptıkları işler için onları pohpohlamayın, ilginizi dürüstçe gösterin. 2) Statünüzle böbürlenmeyin. Sîzin doktor unvanınızın olması ya da Rotary Kulübü'nün başkanı olmanız dışlanmışların hiç umurunda değildir. 3) Tolerans. Marjinal kişiler çok nadiren dakik olurlar. Bazen yıkanmazlar ya da rengârenk gömlekler giyerler. 4) Karşılıklı ilişki. Karşılığında bir şeyler verin: fikir, para, bağlantı.

Denge isteyen bu beceriye sahip olmayı başarırsanız belki Steve Jobs ve Bill Gates gibi bağlayıcı unsur olabilirsiniz - ikisi de zamanın teknoloji hastalarıyla güçlü bağları olan topluluklara üyeydi. Bugün dışlanmışlarla bağlantı kuran çok az CEO vardır. Birçok şirkette fikir yoksunluğu yaşanmasına şaşmamak gerekir.

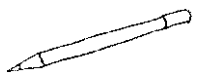
Özetle: Duvarınızda bir van Gogh olması, van Gogh olmaktan daha iyidir. En iyisi çevrenizi mümkün olduğunca çok yaşayan van Gogh'la doldurun. Onların yenilikçi görüşleri sizi de renklendirecektir, bunun da iyi bir yaşam sürmenize katkısı olacaktır.



48

SEKRETER PROBLEMİ

Yaşamımızın numunelerinin neden çok az olduğu



Diyelim ki bir sekreter arıyorsunuz (pardon: asistan). İlana 100 kişi başvuruyor. Adayları rastgele bir sırayla arka arkaya görüşmeye alıyorsunuz. Her görüşmeden sonra karar vermeniz gerek: Adayı işe alıyorum ya da almıyorum. Yarına kadar düşünecek süreniz yok, kararı bütün başvuranları görene kadar erteleme imkânı yok. İş görüşmesinden hemen sonra verdiğiniz kararı değiştirme şansınız da yok. Nasıl bir yöntem izlerdiniz?

Sizde makul bir izlenim bırakan ilk adayı mı işe alırdınız? O zaman en iyi adayları kaçırma riskini göze almış olursunuz çünkü muhtemelen en az onun kadar iyi, hatta belki daha iyi adaylar sırada bekliyordur. Yoksa başvuranların genel niteliğini anlamak için ilk 95 adayla görüşür, kalan 5 kişinin içinden, o ana kadar

gördüğünüz en iyi adaya en yakın olanı mı seçerdiniz? Ya son 5 aday sizde hayal kırıklığı yaratırsa?

Bu soru matematikçiler arasında, politik doğruculuğa uygun olmayan bir isimle, *sekreter problemi* olarak bilinir. Gerçekten de sekreter probleminin şaşırtıcı bir şekilde ideal tek bir çözümü vardır: ilk 37 adayla görüşür ve hepsini reddedersiniz. Ama bu 37 adayın en iyilerinin hangi niteliklere sahip olduğunu görürsünüz. Sonra görüşmelere devam eder, önceki 37 adayın en iyisini bile aşan ilk adayı işe alırsınız. Böylece harika bir seçim yapmış olursunuz. İşe aldığınız kişi belki 100 adayın en iyisi değildir ama kesinlikle iyi bir seçimdir. Diğer bütün eleme yöntemleri, istatistiki olarak ispatlanabilir şekilde daha kötü sonuçlar doğurur.

Peki 37 sayısı neyle ilgilidir? 37, 100'ün matematikte sabit bir reel sayı olan *e sayısına* (2,718) bölünmüş halidir. Diyelim ki yalnızca 50 başvuran oldu, o zaman ilk 18 adayı (50/e) eleyecek ve ilk 18'in en iyisini aşan ilk adayı işe alacaksınız.

Aslında sekreter probleminin adı evlilik problemiydi. O zaman soru şuydu: Biriyle evlenmeden önce kaç tane potansiyel kadını ya da erkeği "tecrübe etmeliyim"? Fakat olası hayat arkadaşlarının sayısı önceden belirlenemediği için yukarıda bahsedilen yöntem ideal bir sonuç vermedi. Matematikçiler problemin ismini bu yüzden değiştirdiler.

Fakat iyi bir yaşam, matematiksel doğruluklara göre oynanacak bir oyun değildir. Warren Buffett'ın dediği

gibi: "Yaklaşık olarak doğru olmak, kesinlikle yanlış olmaktan daha iyidir." Buffett'ın yatırım kararları alırken yaptığını siz de hayata ilişkin sorularınıza uygulayabilirsiniz. Öyleyse sekreter problemi neden yine de önemlidir? Çünkü önemli konularda nihai bir karar alana dek ne kadar uzun süre deneme yapmamız gerektiğine dair bize bir ipucu verir. Sekreter problemiyle ilgili yapılan deneyler birçok insanın bir adayı seçmekte fazla aceleci davrandığını ortaya koydu. Bu eğilimin önüne geçilmesi gerekir. Mevzu kariyer hedefi, meslek ya da branş, hayat arkadaşı, yaşam yeri, favori yazar, müzik enstrümanı, favori spor türü ya da ideal tatil yeri belirlemekse o zaman en başta kısa süre içerisinde birçok seçeneği denemeye değerdir -hoşunuza gitmeyecek kadar çok seçenek-, nihai karar ancak bundan sonra alınabilir. Olasılıklar hakkında genel bir tablo oluşturmadan karar vermek mantıklı değildir.

Bu kadar çabuk karar vermeye neden eğilimliyiz? Sabırsızlığımız neden kaynaklanıyor? Çünkü numune toplamak çok zahmetlidir. Beş iş görüşmesiyle bir kişiyi işe almak varken yüz iş görüşmesi yapmak mı? Bir işte karar kılmadan önce on farklı başvuru yapmak mı? Evet, zahmetli - hoşunuza gitmeyecek kadar zahmetli. Üstelik numuneler yapışkandır da. Sırf gençlik yıllarında birazcık bulaştınız diye bir branşta takılı kalmanız ne kadar kolay! Elbette o alanda kariyer yapmış olabilirsiniz ama çok büyük olasılıkla başka bir branşta da yapabilirdiniz, hatta belki daha başarılı ve size daha

mutluluk veren bir kariyeriniz olurdu - tabii birazcık denemeye açık olsaydınız. Hızlı karar vermeye eğilimli olmamızın üçüncü sebebi, kafamızı sakin tutmayı seviyor olmamız. Bir konuyu çabucak halledip sıradakine geçmek isteriz. Önemsiz kararlarda bunu yapmak sorun değil ama önemli kararlarda verimsiz sonuçlar doğurur.

Çocuk bakıcımız (20 yaşında) birkaç ay önce epey umutsuz bir halde kapımızı çaldı. Sevgilisi, ilk ve o ana kadarki tek sevgilisi onu terk etmişti. Gözleri yaşlarla doluydu. Akılcı bir ölçülülükle onu yatıştırmaya çalıştık: "Daha çok gençsin, çok zamanın var! Başkalarıyla daha birlikte olmayı dene. Bu sayede nasıl insanların var olduğunu öğrenebilirsin. Gerçekten uzun vadede kiminle anlaşabileceğini ve kimin seninle anlaşabileceğini ancak o zaman anlayabilirsin." Hüzünlü yüzünde zayıf bir gülümseme belirdi. Onu ikna edebildiğimizi hiç sanmıyorum - en azından o an için.

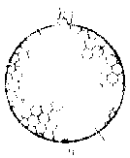
Maalesef hepimiz çoğu zaman, bu çocuk bakıcısı gibi davranırız. Numunelerimiz çok az olur. Kararlarımız aceleyle verilmiş kararlar ya da istatistikçilerin diliyle, örnek teşkil etmeyen kararlardır. Gerçeğin yanlış bir yansımasına bel bağlayıp iki üç denemeyle evrendeki doğru adamı ya da kadını, ideal işi ve en iyi yaşam yerini bulabileceğimizi sanırız. Elbette bu da işe yarayabilir -sizde işe yaradıysa sizin adınıza çok sevinirim- ama öyle olsa bile bu sadece tesadüfen iyi sonuç verir ve biz oturup şansın yüzümüze gülmesini bekleyemeyiz.

Dünya bizim sandığımızdan daha büyük, daha zengin ve daha çeşitli bir yerdir. Gençlik yıllarınızda mümkün olduğunca numune toplamaya çalışın. Yetişkinliğin ilk yıllarında önemli olan para kazanmak ya da kariyer yapmak değildir. Önemli olan hayat hakkında bilgi toplamaktır. Son derece açık görüşlü olun. Tesadüflerin önünüze getirdiği her şeyin tadına bakın. Bol bol okuyun çünkü romanlar ve kısa öyküler harika birer hayat simülatörüdürler. Tarzınızı ancak biraz daha yaşlanınca değiştirin: O zaman son derece seçici olabilirsiniz. Çünkü artık neyin hoşunuza gittiğini, neyin gitmediğini biliyorsunuz demektir.



49

BEKLENTİ YÖNETİMİ



Beklentinizi ne kadar düşük tutarsanız mutluluğunuz o kadar büyük olur

1987'nin yılbaşı gecesiydi. Kız arkadaşım, üstelik ilk kız arkadaşım altı ay önce beni terk etmişti ve o zamandan beri bir başıma oradan oraya savruluyordum. Ya virane öğrenci odamda hiçbir şey yapmadan öylece oturuyordum (odam çatı katındaydı, bir alt katta ortak tuvalet vardı) ya da kütüphanenin bir köşesine çekiliyordum. Böyle devam edemezdi! Yeni bir kız arkadaş bulmalıydım! Luzern'de bir restoran olan Rütli'nin girişine bir afiş asılmıştı, bir mega-yılbaşı partisinin duyurusu yapılıyordu. Beklenti içinde, saçlarımda beklentilerimden de çok jöleyle partiye bir bilet aldım. O gece her şey yoluna girecekti.

Ben olabildiğince soğukkanlı fakat oldukça da beceriksiz bir şekilde aynı dans figürlerini tekrar edip dururken

gözlerim durmaksızın duman altı salonun bir ucundan diğer ucuna gezinip duruyordu. Bütün güzel kızların erkek arkadaşı vardı; erkeklerin pençelerinden bir an için bile kurtulsalar gülümseyerek onlara bakıyordum ama onlar sanki ben hiç yokmuşum gibi davranıyorlardı. Yılın son dakikalarına yaklaştıkça bir tirbuşonla kalbim ağır ağır deliniyormuş hissi de giderek artıyordu. Saat gece yarısını vurmak üzereyken mekândan ayrıldım. Gece tam bir fiyaskoydu. Öncesine kıyasla yirmi frank daha fakirdim ve hâlâ kolumda bir kız arkadaş yoktu.

Beyin beklentiler olmadan çalışmaz. Daha doğrusu beyin tam bir beklenti makinesidir: Bir kapı kolunu hareket ettirdiğimizde kapının açılmasını bekleriz. Musluğu çevirdiğimizde suyun akmasını bekleriz. Bir uçağa bindiğimizde aerodinamik yasalarının uçağı havada tutmasını bekleriz. Güneşin sabah doğup akşam batmasını bekleriz. Üstelik bütün bu beklentilerin farkında bile olmayız. Hayatın düzenliliği beyne kazınmıştır, aktif olarak düşünmemiz gerekmez.

Maalesef beyin, benim o yılbaşı partisinde tatsız bir şekilde öğrendiğim gibi, hayatın düzensiz durumları karşısında da beklenti üretir. O olayla ilgili beklentilerimi gerçekçi bir şekilde değerlendirmek için biraz daha zaman ayırsaydım öyle bir hayal kırıklığı yaşamamış olurdum.

Araştırmalar beklentilerin mutluluk hissini büyük ölçüde etkilediğini doğruladı. Gerçekçi olmayan beklentiler en azılı mutluluk katilleridirler. Bir örnek: Gelir artışı mutluluğu belirli bir noktaya kadar yükseltir, yıllık

kazanç yaklaşık olarak 100.000 avroyu geçtikten sonra kazancın mutluluk üzerinde pek bir etkisi kalmaz (13. Bölüm). Fakat bu eşiğin altındayken bile mutluluk, paradoksal bir şekilde yok edilebilir çünkü Londra School of Economics'ten Paul Dolan'ın tespit ettiği gibi gelir beklentisi, gelirin kendisinden daha hızlı yükselebilir.

Peki beklentilerle en iyi şekilde nasıl baş edeceğiz? Benim tavsiyem: Hangi hastanın öncelikli olduğunu saptayan bir acil servis doktoru gibi düşüncelerinizi bir düzene sokun. Şu üçünü sürekli olarak birbirinden ayırın: "Bunu yapmak zorundayım", "Bunu yapmak istiyorum" ve "Beklentim bu yönde". İlk cümle bir zorunluluk belirtir, ikincisi bir istek (tercih, amaç), üçüncüsü de bir beklenti ifadesidir. Sırayla inceleyelim.

Sıklıkla şöyle cümleler duyulur: "CEO olmak *zorundayım*" ya da "Bu romanı yazmak *zorundayım*" ya da "Kesinlikle çocuk yapmak *zorundayım*". Hayır, hiçbirini yapmak zorunda değilsiniz. Nefes almak, yemek yemek ve su içmek dışında hiçbir şey yapmak zorunda değilsiniz! Temelinde zorunluluk olan çok az istek vardır. O yüzden şöyle deyin: "CEO olmak istiyorum", "Bir roman yazmayı çok isterim", "Amacım çocuk sahibi olmak". İstekleri yaşamsal zorunluluklar olarak görmek sizi sadece suratsız, memnuniyetsiz bir insan yapar. Ve siz ne kadar zeki olursanız olun, sizi aptalca eylemler yapmaya iter. Sözde yaşamsal zorunluluklarınızı repertuvarınızdan ne kadar erken çıkarırsanız o kadar iyidir.

Gelelim isteklere. İsteklerin (tercihlerin, amaçların) olmadığı bir yaşam boşa harcanmış bir yaşamdır. Ama

kendimizi de onlara zincirleyemeyiz. İsteklerinizin her zaman gerçekleşmeyeceğinin bilincinde olun çünkü birçoğu sizin kontrolünüz dışındadır. CEO olup olmayacağınızı yönetim kurulu dışında rakipleriniz, borsanın durumu, basın ve aileniz, yani tamamen sizin kontrolünüz dışında olan daha yüksek merciler belirleyecektir. Aynı şey roman yazmak ve çocuk sahibi olmak için de geçerlidir. Yunan filozofların harika bir tabiri vardır. Bizim istediğimiz şeyleri *önemsiz öncelikler* olarak tanımlıyorlardı. Yani bir önceliğim var (örneğin, VW Golf yerine, Porsche'yi tercih ederim) ama bu nihayetinde mutluluğum için bir önem teşkil etmez.

Sözde yaşamsal zorunluluklardan ve isteklerden sonra nihayet üçüncü konuya, beklentilere geldik. Hayatınızdaki en mutsuz anların birçoğunu baştan savma yönettiğiniz beklentilerinize borçlusunuz – özellikle de insanlardan beklentilerinize. İnsanlardan sizin beklentilerinizi yerine getirmelerini bekleyemezsiniz – en az hava durumunun beklentilerinize uygun olmasını bekleyemeyeceğiniz kadar.

Beklentilerinizin dışarıya uygulayabileceği güç çok sınırlıdır. Ama içeride müthiş güçleri vardır. Beklentilerimizle ilgilenirken o kadar dikkatsiz davranırız ki böylece başkalarının onları etkilemesine izin vermiş oluruz. Reklamcılık, beklenti mühendisliğinden başka bir şey değildir. Satış da aynı şekilde. Mesela bir bankacının size finansal bir ürün satıp gelecekteki nakit akışına dair karmakarışık tahmini hesaplar gösterdiğinde yaptığı aslında beklenti mühendisliğinden başka

bir şey değildir. Üstelik yaş tahtaya basan sadece bizim beklentilerimiz olmaz, diğer insanlar da bassın diye herkesi buyur ederiz. Bunun bir parçası olmayın.

Bunlar yerine gerçekçi beklentiler nasıl oluşturulur? Birinci adım: Her toplantıdan, her randevudan, her projeden, her partiden, her tatilden, her okumadan ve her girişimden önce zorunluluklar, istekler ile beklentileri birbirlerinden keskin bir şekilde ayırın. İkinci adım: Beklentilerinize 0 ile 10 arasında bir değer verin. Bir felaket mi bekliyorsunuz (0), yoksa en büyük hayalinizin gerçekleşmesini mi (10)? Üçüncü adım: Verdiğiniz değerden iki puan düşürün ve kendinizi ruhen bu yeni değere göre ayarlayın. Bunların hepsini yapmak maksimum on saniye sürer. Beklentinize bir puan vermeye çalışmak, otomatik olarak yersiz beklentilere kapılmanızı engeller. Böylece kendize bir güvenlik mesafesi sağlamış olursunuz. Beklentileriniz ölçülü olmakla kalmaz, bir de makul değerlerinin altına düşerler. Ben bu üç adımlık yöntemi günde birkaç kez uyguluyorum ve mutluluğum üzerinde imrenilesi bir etkisi oluyor.

Özetle: Beklentilerimize birer balonmuşlar gibi yaklaşıyoruz. Onları uçuruyoruz ve onlar da gitgide yükseliyor, sonunda bir noktada patlıyorlar; buruş buruş parçaları gökten tepemize yağıyor. Zorunlulukları, amaçları ve beklentileri aynı kefeye koymayı bırakın. Onları birbirinden keskin şekilde ayırın. İyi bir yaşam sürmek için gereken şeylerden biri beklentileri yönetme becerisidir.



50

STURGEON YASASI

Saçmalık dedektörünüzü nasıl ayarlayacağınız

Bilim kurgu yazarlarının işi zordur. Hele de büyük kitleler için yazıyorlarsa. Edebiyat eleştirmenleri onlara değersizlermiş davranırlar. Gerçekten de yazılan onca bilim kurgu hikâyesinin büyük kısmı üçüncü sınıftır. Az sayıdaki kaliteli işin bu türe itibar kazandırması iyice zorlaşır.

Ted Sturgeon Amerika'nın altmışlı ve yetmişli yıllarının en üretken bilim kurgu yazarlarından biriydi. Başarıyla beraber eleştiriler de geldi. Sürekli olarak eleştirmenlerin şöyle yorumlarına katlanmak zorunda kaldı: Bilim kurgu hikâyelerinin %90'ı beş para etmez. Sturgeon'ın cevabı: Evet, kesinlikle öyle ama yayımlanan *her şeyin* %90'ı çöptür, hangi türden olursa olsun. Verdiği bu cevap *Sturgeon yasası* olarak tarihe geçti.

Sturgeon'ın değerlendirmesi ilk bakışta biraz sert görünüyor ama sadece ilk bakışta. Bir düşünün, ne kadar

az kitabı sonuna kadar keyifle okudunuz ve ne kadar çok kitabı birkaç sayfanın ardından hayal kırıklığıyla bir kenara bıraktınız. Ya da ne kadar az televizyon filmini sonuna kadar izlediğinizi ve birçoğunda kanal değiştirdiğinizi düşünün. Oran aşağı yukarı Sturgeon yasasına uyuyor.

Amerikalı filozof Daniel Dennett'e göre Sturgeon yasası sadece kitaplar ve filmler için geçerli değildir: "*Her şeyin* %90'ı çöp. Mevzu ister fizik, ister kimya, ister evrimsel psikoloji, sosyoloji, tıp (...) ister rock ya da country müzik olsun." Bu oran tam olarak %90 mı, yoksa %85 ya da %95 mi tartışılabilir ama tartışmaya değmez, fark etmez de. Biz düz hesap olsun diye %90'da kalalım.

Ben Sturgeon yasasını ilk duyduğumda çok rahatladım. İnsanlığın icat ettiği şeylerin çoğunun önemli, iyi düşünülmüş ve değerli olduğu bilgisiyle büyütülmüş biri olarak bir şeyi yetersiz bulduğumda kusuru hep kendimde arardım. Bugün biliyorum ki bir operayı baştan sona başarısız bulduğumda bunun sebebi benim kültür eksikliğim değil. Bir iş planı bende kötü bir izlenim uyandırdığında bunun sebebi benim işten anlamayışım değil. Bir gala yemeğindeki insanların %99'unu sıkıcı bulduğumda bunun sebebi benim insan sevmiyor oluşum değil. Hayır, bunlar benim yüzümden değil, dünya yüzünden. Hiç çekinmeden söyleyebilirim ki bütün ürünlerin %90'ı kalitesiz. Bütün reklamların %90'ı palavra. Bütün e-postaların %90'ı laf salatası. Bütün tweetlerin %90'ı anlamsız. Bütün toplantıların %90'ı zaman kaybı. Bu toplantılarda edilen lafların %90'ı gevezelik. Bütün

davetlerin %90'ı kaçınmamız gereken birer tuzak. Kısacası dünyadaki maddi manevi her şeyin %90'ı saçmalık.

Sturgeon yasasını dikkate alan biri daha iyi bir yaşam sürer. Sturgeon yasası harika bir zihinsel araçtır çünkü size gördüğünüz, duyduğunuz, okuduğunuz birçok şeyi kendinizi kötü hissetmeden önemsememe "imkânı sunar". Dünya gevezeliklerle dolu ama hepsini dinlemenize gerek yoktur.

Ama sakın dünyayı saçmalıklardan arındırmaya kalkışmayın. Başaramazsınız. Dünya sizin aklı başında kalabileceğinizden daha uzun süre akıl dışı kalabilir. O yüzden kendi seçimlerinizle, gerçekten değerli olan birkaç şeyle yetinin ve gerisini bir kenara bırakın.

Yatırımcılar bunu Ted Sturgeon'dan onlarca yıl önce de biliyordu. Benjamin Graham 1949'da yazdığı *Akıllı Yatırımcı* ismindeki klasikleşmiş kitabında borsayı mantıksız bir insan, yani "Bay Piyasa" olarak betimler. Graham'a göre iş ortağınız olan bu "Bay Piyasa" manik depresif bir adamdır. Bay Piyasa size her gün yeni fiyatlar verir, bu fiyatlara hisse senedi almaya ya da satmaya hazırdır. Bay Piyasa bazen coşkulu ve iyimser, bazen de acınacak derecede karamsardır. Ruh hali yoyo gibi sürekli olarak inip çıkar. İyi tarafı şudur ki bir yatırımcı olarak Bay Piyasa'nın teklif ettiklerini almak zorunda değilsiniz. Sadece bekleyebilir ve bağırışlarını duymazlıktan gelebilirsiniz, ta ki Bay Piyasa kabul etmezseniz aptallık etmiş olacağınız kadar iyi bir teklif sunana dek. Mesela borsada paniğin yaşandığı bir sırada size çok kaliteli bir ürünü inanılmaz düşük bir fiyata sunana kadar. Ama

Bay Piyasa'nın bağıra çağıra duyurduğu şeylerin %90'ını, hatta %99'unu gönül rahatlığıyla göz ardı edebilirsiniz. Maalesef yatırımcıların birçoğu borsayı mantıksız ve manik depresif bir çığırtkan olarak değil, gerçeğin bir yansıması olarak görürler; hisselerin fiyatıyla ederini birbirine karıştırıp paralarını yanlış yatırımlar yaparak boşa harcarlar.

Elbette çığırtkanlık sadece borsada görülmez. Diğer pazarlar da size her gün yeni ürünler, filmler, oyunlar, yaşam stilleri, haberler, kişisel tanışıklıklar, boş zaman aktiviteleri, tatil noktaları, restoranlar, spor müsabakaları, televizyon yıldızları, eğlenceli YouTube videoları, politik fikirler, kariyer imkânları ve küçük cihazlar sunar. Bunların çoğunu meyve tezgâhındaki çürük elmalar gibi görmezden gelmelisiniz. Çünkü bunların %90'ı saçma, üçüncü sınıf ve bayağı ürünlerdir. Çığırtkanların sesi iyice yükseldiğinde ya kulaklarınızı kapatın ya da onlardan uzaklaşın. Piyasa bir şeylerin öneminin, niteliğinin ya da değerinin göstergesi değildir.

Söylemek, yapmaktan daha kolay tabii. Bunun sebebi de genelde olduğu gibi geçmişimizde yatar. 30.000 yıl önce yaşayan insanlardan biri olduğunuzu hayal edin. Avcı ya da toplayıcı olarak sürekli yollardaydınız ve yaklaşık elli kişiden oluşan küçük bir grubun içinde yaşıyordunuz. Yolunuzu çıkan şeylerin birçoğu son derece önemliydi: yenebilen ya da zehirli olan bitkiler. Avlayabileceğiniz ya da avı olabileceğiniz hayvanlar. Hayatınızı kurtarabilecek ya da tehlikeye sokabilecek kabile üyeleri. O zamanlar Sturgeon yasasının tam tersi

geçerliydi: Her şeyin %90'ı önemliydi. %10'luk önemsiz şeyler, olsa olsa kamp ateşinin çevresinde anlatılabilecek hikâyelerden, mağara duvarlarındaki kötü hayvan çizimlerinden ya da kabilenin akıllı bir üyesi olarak burun kıvırarak karşılık verebileceğiniz şamanik adetlerden ibaretti. Yani %90'ı önemli, %10'u saçmalıktı.

Gelin hiç utanıp sıkılmadan dürüst davranalım: Sturgeon yasası yalnızca dışarıdaki dünya için değil, bizim kendimiz için de geçerlidir. Ben sadece kendi adıma konuşabilirim, fikirlerimin %90'ı işe yaramaz. Duygularımın %90'ı temelsiz. İsteklerimin %90'ı anlamsız. Bunu bildiğim için "içsel ürünlerimin" hangisini ciddiye alacağım, hangisine gülüp geçeceğim konusunda çok daha dikkatli davranıyorum.

Özetle: Size sunulan her saçmalığa el uzatmayın. Sırf o an için bir isteğe kapıldınız diye her dürtünün peşinden koşmayın. Sırf birileri icat etti diye her cihazı denemeyin. Bunların çok azı kıymetli, birinci sınıf ya da gereklidir. Sturgeon yasası sizi zaman israfından ve hayal kırıklıklarından korur. Fikirler ile iyi fikirler, ürünler ile iyi ürünler, yatırımlar ile iyi yatırımlar arasındaki farkı görün. Saçmalığı da saçmalık olarak görün. Küçük bir kural daha ki bu da benim tecrübelerime göre hep doğru çıktı: Bir şeyin saçmalık olup olmadığından emin değilseniz, bilin ki o şey saçmalıktır.

51

ALÇAKGÖNÜLLÜLÜĞE ÖVGÜ

Kendinizi ne kadar az ciddiye alırsanız o kadar iyi yaşarsınız



Boulevard Haussmann, Avenue Foch, Rue du Dr Lancereaux, Avenue Paul Doumer, Rue Théodule Ribot, Avenue Kléber, Boulevard Raspail - bunların hepsi Paris'in önemli cadde ve sokak isimleridir. Bu cadde isimlerinin kimlere ithafen verildiklerini bugünlerde bilen var mı? Bu insanların kim olduğunu tahmin etmeye çalışın.

Hiç şüphesiz hepsi zamanlarının önemli şahsiyetleriydi - şehir planlayıcılar, generaller, bilim insanları. Mesela çağdaşlarından biri olsaydınız Georges-Eugéne Haussmann'ın sizi akşam yemeğine davet etmesinden heyecan duyardınız.

Peki ya bugün? Bugün Galeries Lafayette'den Boulevard Haussmann'a çıktığınızda, onun hakkında bir an bile düşünmezsiniz. Kollarınıza hiç ihtiyaç duymadığınız şeylerle dolu alışveriş poşetlerini asmışsınız. Mevsim yaz,

hava bulvarın üzerinde akışkan bir cam gibi pırıldıyor, vanilyalı dondurma tişörtünüze, oradan da şortunuza damlıyor. Parmaklarınız yapış yapış. Turistlerden biri olmanıza rağmen turist kalabalığına sinirleniyorsunuz. Ama en çok önünüzde uğuldayıp duran öfkeli trafik sinirlerinize dokunuyor, ismini hiç mi hiç umursamadığınız saygıdeğer bir şehir planlayıcısının kaldırımında duruyorsunuz. Haussmann mı, kim? Tarihin uyuz böcekleri tarafından yenmiş biri.

Haussmann, Foch ya da Raspail gibi böylesi önemli isimlerin bile son kullanma tarihi sadece dört nesilde doluyorsa günümüzün büyük isimlerinin unutulması daha az nesil gerektirecek. Kısacası yüz, en geç iki yüz yıl içinde Bill Gates'in, Donald Trump'ın ya da Angela Merkel'in kim olduğunu bilen pek kimse kalmayacak. Ve ikimiz de -siz ve ben sevgili okuyucu- öldükten yaklaşık on ya da yirmi yıl sonra esamemiz bile okunmayacak.

Şimdi iki insan türü olduğunu varsayın - A ve B türü. A türündeki insanların sınırsız bir özsaygısı var. B türündeki insanlarınsa çok kısıtlı bir özsaygısı var. Birileri onların yemeğini çaldığında, mağarasına el koyduğunda ya da eşlerini elinden aldığında B insanları bunu sakinlikle karşılıyor. Hayat böyle; başka bir yemek, başka bir mağara, başka bir eş bulurum, diyorlar kendilerine. Onlardan farklı olarak A insanları tepki veriyor, öfkeye kapılıp mallarını şiddetle savunuyorlar. Hangi insan türünün, bir sonraki nesle genlerini aktarma şansı daha yüksektir? Elbette A insanlarının. Gerçekten de belirli oranda bir özgüvene sahip olmadan yaşamak mümkün değildir. "Ben" ve "benim" kelimelerini kullanmadan tek

bir gün geçirmeye çalışın. Ben denedim ve feci şekilde başarısız oldum. Kısacası biz A türündeki insanlarız.

Sorun şu ki bize atalarımızdan miras kalan özsaygımız hayatımızı mahvediyor çünkü fazla hassasız. En ufacık bir hakaret karşısında patlıyoruz, oysa Taş Devri insanlarının karşılaştığı tehlikelere kıyasla bu gülünç bir şeydir - yeterince övülmüyoruz, kendimizi göstermek için harcadığımız çabaya değecek tepkiler almıyoruz, bir yerlere davet edilmiyoruz. İşin aslı birçok durumda insanlar haklı. Çünkü biz sandığımız kadar önemli değiliz.

Tavsiyem, bir sonraki yüzyıldan bakarak kendinize değer biçin - siz bugün ne kadar efsanevi olursanız olun değerli adınızın sıfır noktasına indiği bir zamandan bakarak. Kendini fazla ciddiye almamak iyi bir yaşam için âdeta temel gerekliliklerden biridir. Hatta tam tersi bir bağıntı da söz konusudur: Kendinizi ne kadar az ciddiye alırsanız o kadar iyi yaşarsınız. Neden mi? Üç sebepten ötürü.

Birincisi: Kendini ciddiye almak enerji gerektirir. Kendini ciddiye alan kişi yayın istasyonu ile radar istasyonunu aynı anda idare etmek zorundadır. Bir yandan dünyaya kendi tanıtımınızı gönderirsiniz. Aynı anda sürekli olarak dünyanın buna nasıl tepki verdiğini izlersiniz. Böyle bir çabaya hiç girmeyin. Yayın istasyonunu da radar istasyonunu da kapatıp kendi işinize konsantre olun. Daha somut ifade edecek olursak züppe olmayın, efsanevi başarılarınızdan söz etmeyin ve ünlü insanlardan alıntılar yapıp kendinize pay çıkarmaktan kaçının. Az önce Papa'yla baş başa görüşmüş olsanız bile bunun

bir önemi yok. Eğer öyle bir şey olduysa sevinin elbette fakat salonunuza bu görüşmede çekilmiş bir fotoğraf asmayın. Eğer milyonerseniz sizin adınızı taşıyacak binalar, kürsüler ya da futbol stadyumlarına sponsor olmayın. Bu çok gülünç bir davranış. Oldu olacak sizi yücelten televizyon reklamları da çektirin! Haussmann ve yoldaşları hiç değilse cadde isimlerini bedava aldılar.

İkincisi: Kendinizi ne kadar çok ciddiye alırsanız *self-serving bias* (*"kendine hizmet eden önyargı"*) tuzağına o kadar kolay düşersiniz. Bir şeyleri amacınıza ulaşmak için değil, kendinizi yüceltmek için yapmaya başlarsınız. Kendine hizmet eden önyargı yatırımcılar arasında sıklıkla görülebilir. Bu yatırımcılar göz alıcı otellerin ya da seksi teknoloji firmalarının hisselerini alırlar; hisseleri değerli olduğu için değil, bunlarla kendi "değerlerini" artırmak istedikleri için. Üstelik kendilerini ciddiye alan insanlar bilgi ve becerilerini sürekli olarak gözlerinde büyütürler (*aşırı güven etkisi*), bu da çok yanlış kararlar almalarına sebep olur.

Üçüncüsü: Düşman edinirsiniz. Kendini ciddiye alan kişi, kendisini başkalarının ciddiye almasına izin vermez. Bu durum ilintili pozisyonun değerini düşürür. Aynı şekilde kendisini fazla ciddiye alan insanlar siz başarılı olur olmaz üzerinize saldırırlar. Sonuç: berbat bir yaşam.

Unutmayın: Fark ettiğiniz üzere egonuz dosttan ziyade düşmandır. Elbette bu yeni bir bilgi değil. Hatta son 2500 yıldır standart bir görüştür. Stoacılar daha o zamanlar aşırı özsaygıyı menetmişlerdi. Klasik bir örnek olarak Roma İmparatoru olmaktan neredeyse rahatsızlık duyan Marcus Aurelius gösterilebilir. Günlük tutarak

(*Kendime Düşünceler* ismindeki kitap) sürekli kendisini alçakgönüllü kalmaya zorlamıştır - yeryüzündeki en güçlü insanken hiç de kolay bir iş değil. Egonun önünü almak şeklindeki zihinsel araca yalnızca felsefede değil, dinlerde de rastlarsınız. Hatta birçok dinde özsaygı, şeytanın tezahürü sayılır. Fakat son iki yüzyılda kültürel ego frenleri gevşedi. Bugün herkes, kendisinin küçük marka yöneticisi olmuş gibi görünüyor.

Şöyle düşünün: Her birimiz milyarlarca insandan sadece biriyiz. Tesadüfi bir başlangıç ve tesadüfi bir bitiş noktası olan küçücük bir zaman diliminde yaşıyoruz. Hepimiz (yazarınız da dâhil) bu küçük zaman dilimine bir sürü aptallık sığdırdık. Hiçbir caddeye isminiz verilmediği için mutlu olun. Bu, stresten başka hiçbir şeye sebep olmazdı. Alçakgönüllülükle hayat daha güzeldir - çok çok daha güzel. Kendine güven duymak çok basittir, bunu herkes yapar. Öte yandan alçakgönüllülük zordur ama gerçeklikle uyum içindedir. Üstelik duygusal dalgalanmaları da yatıştırır.

Birçok insan alçakgönüllülüğün cezalandırılacağına inanır. Böyle yaparak herkesi üzerimizde tepinmeye çağırmış olmaz mıyız, şeklinde düşünürler. Oysa durum tam tersidir. Net ve kişisel bir dış politika uygularsanız (9. Bölüm) alçakgönüllü davrandıkça daha çok saygı görürsünüz. Bunu en iyi dürüst olarak başarabilirsiniz - özellikle de kendinize karşı dürüst olarak.

Kibir, tam bir medeniyet hastalığına dönüştü. Eski bir ayakkabıya diş geçirmiş köpek gibi egomuza yapışmış bir haldeyiz. Ayakkabıyı bırakın. Onun hiçbir besin değeri yok. Kaldı ki çok geçmeden çürük tadı verecek.



52

İÇSEL BAŞARI

Girdinin çıktıdan neden daha önemli olduğu

Her ülkenin listeleri vardır: İsviçre'de *BILANZ-300* listesi var, en zengin 300 İsviçrelinin yer aldığı liste. Almanya'da her yıl *manager magazin* tarafından açıklanan en zengin 500 Alman listesi var. *Challenges* dergisi her yıl en zengin Fransızların listesini yayımlıyor. Amerikan dergisi *Forbes* her yıl dünyanın bütün milyarderlerini bir listede topluyor. Hepsinin yarattığı etki aynı: Bunlar dünyanın en başarılı insanları, hepsi iş insanı (ya da onların vârisi).

En güçlü CEO'lar, en çok alıntılanan bilim insanları, en çok okunan yazarlar, en çok kazanan sanatçılar, en başarılı müzisyenler, en pahalı sporcular ve en çok kazanan oyuncular için de benzer sıralamalar mevcuttur. Her branşın kendi başarı sıralaması vardır. Ama bu başarılı

insanlar gerçekte ne kadar başarılılar? Bu, başarıdan ne anladığımıza bağlıdır.

Toplum başarının nasıl ölçüleceğini, prestijin nasıl kazanılacağını ve bireylerin zamanlarını neye yatırmaları gerektiğini belirleyebilir. "Ölüm kalım savaşının verildiği küçük toplumlarda itibarın eve en çok protein getirmekle (avcılık) ya da en çok düşman öldürmekle (savaşçılık) kazanılması kazara değildi" diye yazar Amerikalı psikoloji profesörü Roy Baumeister ve sözüne şöyle devam eder: "Annelerin itibarı da toplumun daha fazla nüfusa ihtiyaç duyup duymamasına bağlı olarak, ya düşer ya da yükselirdi." Modern toplumsa *Forbes* listelerini (bütün bu sıralamaların tümüne böyle diyelim) parlak bayraklar gibi sallayıp bize şunu göstermek ister: Başarılı olmanın yolu bu!

Peki modern toplumlar neden koyunlarını mesela daha fazla boş zaman kazanma yönüne değil de maddi başarıya doğru güdüyor? Neden en zenginler listesi var ama en memnunlar listesi yok? Çok basit çünkü toplumları bir arada tutan şey ekonomik büyümedir. "Daha yüksek yaşam standartlarına erişme umudu, bu umut ne kadar düşük olursa olsun, varlıkların yeniden dağıtılmasına yönelik baskıyı sınırlar" diye yazar Bankacı Satyajit Das ve Amerikan Merkez Bankası'nın eski müdürü Henry Wallich'ten alıntı yapar: "Ekonomi büyüdüğü sürece umut hayatta kalır ve umut, büyük gelir farklılıklarını tahammül edilir kılar."

Forbes listelerinin bizi delirtmesine izin vermemek için iki şeyi anlamamız gerekir.

Birincisi, başarı tanımı zamanının bir ürünüdür. Bundan bin yıl önce bir *Forbes* listesi düşünülemezdi. Aynı şekilde bin yıl içinde de düşünülemeyecek. Bill Gates'le beraber yıllardır *Forbes* listesinin başını çeken Warren Buffett, Taş Devri'nde yaşıyor olsa "Taş Devri'nin *Forbes* listesinde" asla yer alamayacağını kabul eder: "Bundan binlerce yıl önce dünyaya gelseydim, herhangi bir hayvan için harika bir atıştırmalık olurdum." İçine doğduğunuz yüzyıla bağlı olarak toplum farklı türden başarı bayraklarını sallar; bunu her seferinde de kendi başarı tanımına sizi ikna etmek için yapar. Körü körüne bu bayrağın peşinden gitmeyin. İyi yaşam kesinlikle başka bir yerdedir.

Ayrıca maddi başarı %100 oranında şans işidir. Biz şansı bir açıklama olarak kabul etmeyiz. Ama gerçek budur. Doğduğunuz bölgenin ya da şehrin posta kodu, genleriniz, zekânız, iradeniz; 7. Bölüm'de de gördüğümüz gibi, aslında bunların hiçbirinin üzerinde bir hükmünüz yoktur. Elbette başarılı girişimciler çok çalışıyor ve zekice kararlar alıyorlar. Ama bunlar da genlerinin, kökenlerinin ve biyolojik ortamlarının birer sonucudur. O yüzden *Forbes* listelerini şans listeleri olarak görün. Ve bu insanları göklere çıkarmaktan vazgeçin.

Geçenlerde bir arkadaşım filanca milyarderin onu akşam yemeğine çağırdığını gururlanarak anlattı. Ben de omuzlarımı silktim. Gururlanacak ne var? Bir mil-

yarderle bir kez görüşmek için bu heves ne? Ona para bağışlama ihtimali sıfır. Öyleyse önemli olan tek şey bu insanın sohbet etmeye değer ilginç biri olup olmaması – servetinin hiçbir önemi yok.

İzin verin size başarının başka bir tanımını, en az 2000 yaşında olan başka bir tanımını tavsiye edeyim. Bu tanıma göre, başarı ne toplumda itibar sahibi olmakla ne de bayağı sıralamalarla ilgilidir. Tanım şöyledir: Gerçek başarı içsel başarıdır. Bu kadar.

Bunun tütsü çubuklarıyla, meditasyonla ya da yogayla bir ilgisi yoktur. İçsel başarıya erişmeye çalışmak, takınılabilecek en mantıklı tutumlardan biridir ve aynı zamanda Batı düşüncesinin de kökenidir. Yunan ve Romalı filozoflar başarının bu türüne, daha önce de bahsettiğimiz gibi *ataraksiya* adını verir. Ataraksiyaya erişen –"iç huzur" bunu karşılayan güzel bir tabir– kaderden darbe yediğinde aklına hâkim olur. Başka bir deyişle: Başarılı kişi, ne yüksekten uçuşlar ne de kötü inişler yüzünden iç huzurunun bozulmasına müsaade etmeyen kişidir.

İçsel başarıya nasıl erişeceğiz? Sadece üzerinde etki gücümüz olan şeylere odaklanarak ve diğer her şeyi tutarlı bir şekilde görmezden gelerek. Çıktı yerine girdiye önem vererek. Şans sürekli müdahale ettiği için çıktılarımızı değil, yalnızca girdilerimizi kontrol edebiliriz. Para, güç ve popülerlik üzerinde çok az kontrolünüzün olduğu şeylerdir. Eğer bunlara odaklanırsanız, onları kaybetmek sizi mutsuzluğa sürükler. Öte yandan kendinizi soğukkanlılığa, sarsılmazlığa, iç huzura alıştırırsanız

çoğunlukla mutlu olursunuz - kader önünüze ne çıkarırsa çıkarsın. Kısacası içsel başarı, dışsal olandan daha istikrarlıdır.

John Wooden ABD tarihinin açık ara en başarılı basketbol koçuydu. Wooden oyuncularından başarıyı bambaşka şekilde tanımlamalarını isterdi: "Başarı, olabileceğinizin en iyisi olmak için elinizden gelen her şeyi yaptığınız zaman ulaşacağınız iç huzurdur." Başarıyı unvan ya da madalya kazanmak veya çok yüksek paralar karşılığında transfer edilmek olarak değil, bir tutum olarak görürdü. O zamanki ABD başkanı olan George W. Bush ironik bir şekilde, ABD'nin en önemli ödülü olan barış ödülünü John Wooden'a verdi - muhtemelen Bush bunu Wooden'ın kendisinden daha etkileyici bulmuştu.

Dürüst olalım: Hiç kimse %100 içsel başarıya odaklanıp dışsal olanı umursamamazlık yapamaz. Ama ataraksiya idealine günlük alıştırmalar yaparak yaklaşabiliriz. Her günü kendinize dair bir durum değerlendirmesiyle sonlandırın: Bugün hangi konuda başarısız oldunuz? Gününüz hangi zehirli duygular yüzünden mahvoldu? Sizin kontrolünüz dışında olan şeylerden hangisi sizi üzdü? Kendinizi toparlamanız için hangi zihinsel araç gereçleri kullanmanız gerekti? Bir mezarlığın en zengini olmanıza gerek yok, bugün burada içsel olarak en başarılı insan olun. "Her günü bir şaheser haline getirin." Wooden oyuncularına hep bunu söylerdi. Siz de öyle yapın. İçsel başarıya hiçbir zaman tamamen erişilemez,

o daha çok hayat boyu uğruna çalışılması gereken bir şeydir. Ve hiç kimse bu işi sizin adınıza halledemez.

Dışsal başarı için uğraşan insanlar da -zenginlik, CEO pozisyonu, altın madalya ya da saygı görmek için çalışan insanlar- aslında içsel başarıyı hedeflerler, sadece bunun farkında değildirler. Bir CEO ikramiyesiyle 200.000 avroluk bir IWC Grande Complication saat alabilir - belki bileğinde duruşu hoşuna gidiyordur ya da belki daha ziyade kıskanılmak hoşuna gidiyordur. Öyle veya böyle IWC'yi kendini iyi hissetmek için almıştır. Yoksa zaten almazdı.

Nereden bakarsanız bakın, insanlar dışsal başarıyı, içsel olana erişmek için hedeflerler. Sorulması gereken soruysa çok basittir: Madem içsel başarıya erişmek istiyorsunuz, neden yolu uzatıp önce dışsal olanı kazanmanız gerekiyor? Siz doğrudan mutluluğa çıkan yola sapın.

SONSÖZ

Hayatın kolay olduğu görüşü, herkesin ara sıra düştüğü bir tuzaktır. Özellikle de gençlik yıllarında fakat yalnızca o zaman değil. İyi bir yaşam kolay bir görev değildir. Zeki insanlar bile çoğunlukla ona erişemezler. Peki neden?

Biz artık anlamadığımız bir dünya yarattık. Artık sezgilerin güvenilir birer pusula olmadıkları bir dünya. Karmaşa ve istikrarsızlıkla dolu bir dünya. Ardı görünmeyen bu dünyada, beynimizin yardımıyla yolumuzu bulmaya çalışıyoruz; oysa o tamamen başka bir dünya, yani Taş Devri için için tasarlanmış durumdadır. Çünkü evrimin, beynimizi hızla medenileşmemize adapte edecek vakti olmadı. Son on bin yılda dış dünyamız kökünden değişirken iç dünyamızın, yani beynimizin yazılımı ve donanımı mamutların otladığı zamandan bu yana aynı kaldı. Böyle bakınca sistematik hataları sadece soyut düşünürken değil, yaşamımızın somut idaresinde de yapıyor olmamız şaşırtıcı değil.

Bu yüzden düşünme yöntemlerinden oluşan ve istediğiniz zaman faydalanabileceğiniz zihinsel bir alet çantasını hazırda bulundurmak gerekli hale geldi. Düşünme yöntemleri dünyayı daha tarafsız görmenize, daha uzun

süre mantıklı davranmanıza imkân tanır. Bu zihinsel araç gereçleri benimser ve her gün kullanırsak beynimizin yapısını değiştirebilir, gitgide daha iyi bir hale getirebiliriz. Bu düşünce modelleri -psikolojide *heuristik* olarak da geçer- iyi bir yaşamı *garantilemez*. Ama genel olarak yalnızca sezgilerinize güvenerek alabileceğinizden daha doğru kararlar almanıza, daha makul davranmanıza *yardımcı olur*. Bana kalırsa zihinsel araç gereçler, paradan daha önemlidir; ilişkilerden, hatta zekâdan bile daha önemlidir.

İyi yaşamak üzerine yazmaya başladığımdan beri insanlar bana soruyorlar: İyi yaşam tam olarak nedir? Nasıl tanımlanır? Cevabımsa şu oluyor: Bilmiyorum. Benim yaklaşımım Orta Çağ'ın negatif teolojisine benzer. "Tanrı'nın kim ya da ne" olduğu sorusunu bu teologlar şöyle cevaplar: Tanrı'nın ne olduğu tam olarak söylenemez ancak Tanrı'nın *ne olmadığı* söylenebilir. İyi yaşam için de aynısı geçerli. İyi bir yaşamın ne olduğu tam olarak söylenemez ancak *ne olmadığı* kesinlikle söylenebilir. İyi bir yaşam sürmüyorsanız zaten anlarsınız. Ya da bir arkadaşınız iyi bir yaşam sürmüyorsa kesinlikle fark edersiniz. Birçok okur iyi yaşam üzerine yazmamdan ama bunu tanımlayamamamdan rahatsızlık duyuyor. Açıkçası ben tanım gerekliliğini çok anlamlı bulmuyorum. Nobel Ödüllü Richard Feynman'ın dediği gibi: "Bir kuşun ismini dünyanın bütün dillerinde bilebilirsiniz ama sonunda kuşa dair hiçbir şey bilmiyor olursunuz. (...) Bu yüzden kuşa bakın ve nasıl davrandığını izleyin. Önemli olan budur. 'Bir şeyin ismini bilmek' ile 'bir

şeyi bilmek' arasındaki farkı ben çok erken bir yaşta öğrendim."

Bu kitapta yer alan 52 zihinsel araç gereç nereden çıktı? Üç büyük kaynaktan. İlk kaynak son kırk yılda yapılan psikolojik araştırmalar. Bunlara zihin psikolojisi, sosyal psikoloji, heuristik araştırmalar denen mutluluk araştırmaları, davranış ekonomisi (*behavioral economics*) ve başta başarılı bilişsel davranışçı terapi (*cognitive behavioral therapy*) olmak üzere birkaç klinik psikoloji yaklaşımı dâhildir.

İkinci kaynak stoacılık - stoisizm de denir. Kökü Antik Yunanistan'a dayanan, zirve noktasına MS 2. yüzyılda Roma İmparatorluğu'nda ulaşan son derece kullanışlı bir felsefedir. Stoacılığın büyük isimleri Zenon (bu ekolün kurucusu), Hrisippos (stoacılığın Antik Yunanistan'daki en önemli temsilcisi), Seneca (bana kalırsa "Antik Roma'nın Charlie Munger"ı), Musonius Rufus (zaman zaman Neron tarafından sürgüne gönderilen başarılı bir eğitmen), Epiktetos (Rufus'un eskiden bir köle olan öğrencisi) ve Roma İmparatoru Marcus Aurelius. Ayrıca Marcus Aurelius'un da başlığı elinizde tuttuğunuz kitabınkine benzer bir kitabı vardır - *Kendime Düşünceler* ismiyle kendisine yazdığı notlardan oluşur. Maalesef stoacılığın önemi Roma İmparatorluğu'nun çöküşüyle beraber ortadan kalktı. Stoacılık bir daha hiç tam olarak toparlanamadı ama son 1800 yıldır, günlük yaşam için bir felsefe arayışında olan insanların hep gizli nasihatçisi oldu.

Stoacılar, kitap boyunca zaman zaman size önerdiğim kolay uygulanabilir alıştırmalara ve ilkelere çok önem verirlerdi. İlkeler değerlidir çünkü erişilebilirdirler ve bir güvenlik şeridi gibi bizi özensiz adımlar atmaktan korurlar. Ben bu kitapta alıntıladığım ilkeler dışında, basitleştirme riskini göze alarak kendi ilkelerimi de sundum.

Üçüncü kaynak, uzun zamandır devam eden yatırım literatürü geleneğine uzanır. Warren Buffett'ın iş ortağı olan Charlie Munger dünyanın en başarılı yatırımcılarından biridir ve yüzyılımızın en büyük düşünürleri arasında yer alır (sadece benim gözümde değil). Bu yüzden sık sık ondan alıntı yaptım. Yatırımcılar, saydam olmayan dünyanın ardını görmelerini sağlayan özel dürtülere sahipler. Bilmedikleri onca şeye rağmen geleceği mümkün olduğunca iyi tahmin etmeye çalışmak zorunda kalıyorlar. Tahminlerinin sonuçları kazanca ya da kayba sebep oluyor. O yüzden yatırımcılar, Benjamin Graham'dan beri dünyayı mümkün olduğunca tarafsız bir gözle görmeye ve onları içgüdüsel kararlardan koruyacak zekice bir tutum takınmaya çalışıyorlar. Bu sayede yatırımcılar son yüzyıl içinde içi son derece kullanışlı zihinsel araç gereçlerle dolu bir alet çantası geliştirdiler. Bu araç gereçlerin hepsi para dünyası dışında da işe yarıyor. Yatırımcıların ilke ve tutumlarından bunca bilgelik çıkarılabilmesi çok şaşırtıcıdır.

Bu üç kaynak -modern psikoloji, stoisizm ve yatırımcıların fikirleri- birbiriyle kusursuz bir uyum içindedir. Uyumları öyle kusursuz ki tek bir elden çıktıkları sanıla-

bilir. Ama birbirlerinden bağımsız şekilde gelişmişlerdir. Hayatta Arşimed'in yaşadığı türden "*evreka* anları" çok sık yaşanmıyor. Ben en önemli "*evreka* anları"mdan birini bu üç dişli çarkın birbirine nasıl da eksiksiz ve ahenk içinde uyduklarını fark ettiğimde yaşadım.

Son olarak dört şey ekleyeceğim. Birincisi: Zihinsel araç gereçlerin sayısı 52'den fazladır. Ben 52 sayısını seçtim çünkü bu kitabın daha önce yazdığım ve aynı şekilde 52 bölümden oluşan iki kitabımla (*Die Kunst des klaren Denkens* ve *Die Kunst des klugen Handelns*) belli bir yakınlığı var. Onlarda konu düşünce hatalarıydı, bu kitaptaysa düşünsel araç gereçler. Ayrıca bu 52 araç gereç sizi yeterince tatmin edecektir. Duruma göre iki, en fazla üç araç gerece aynı anda ihtiyaç duyulabilir.

İkincisi: Önceki bölümlerin birçoğu ilk olarak *Neuen Zürcher Zeitung* ve *Handelsblatt* gazetelerinde köşe yazıları olarak yayımlandı. Köşe yazılarının kısa ve etkili olmaları gerekir. Bu yüzden açıklayıcı notlar ve kaynaklar metinlerin içinde değil, ekler bölümünde bulunuyor.

Üçüncüsü: Almancada erkek ve kadınlar için farklı zamirler kullanıldığı ve geleneksel olan eril zamir olduğu için basit olması adına çoğunlukla eril zamir kullandım fakat elbette hem erkekleri hem kadınları kastettim. Kaldı ki kadınları hafife almak, iyi bir yaşam için kesinlikle doğru tutum değil.

Dördüncüsü: Bu kitaptaki bütün hataların ve eksikliklerin tek sorumlusu benim.

Rolf Dobelli, Bern, 2017

TEŞEKKÜR

Metinleri ustalıkla yayına hazırlayan ve gerekli müdahaleleri yapan arkadaşım Koni Gebistorf'a teşekkür ediyorum. Düşüncelerimi her hafta okunabilir bir formata dökme baskısı üzerimde olmasa bu kitap ortaya çıkmazdı. *Neuen Zürcher Zeitung*'un kültür sanat editörü olan ve bu kitaptaki bazı bölümleri köşe yazısı olarak yayımlayan René Scheu'a teşekkür ediyorum. Son derece entelektüel bir kesime hitap eden *NZZ*'nin kültür sanat sayfasında günlük yaşama ilişkin yazılar yayımlamak için biraz arsızlık yapmak gerekti. Aynı şekilde makalelerime *Handelsblatt*'ta güzel bir yuva sunan Gabor Steingart ve Thomas Tuma'ya teşekkür ediyorum. Her bir bölüm için illüstrasyon hazırlayan grafiker El Bocho'ya içten teşekkürler.

Piper Verlag'dan Martin Janik kadar profesyonel çalışan bir kurgu dışı kitap lektörü daha tanımıyorum. Daha önceki iki kitabımı basımdan önce inceledikten sonra bu kitabı incelemeyi de kabul edince çok mutlu oldum. Bonnier Deutschland'ın CEO'su Christian Schumacher-Gebler'ya, yayıncı Felicitas von Lovenberg'e ve Piper Verlag'daki muhteşem insanlara teşekkür edi-

yorum. Daha önce hiçbir yayınevinde bu kadar içten karşılanmamıştım.

Bana Charlie Munger'ın kırk kilogram ağırlığındaki bir bronz büstünü hediye eden Guy Spier'ya teşekkürler, bu büst şimdi bahçemizi süslüyor. Munger'ın başını öyle bir sarmaşık kapladı ki hafiften Roma İmparatoru gibi görünüyor.

Peter Bevelin bundan yıllar önce klasik yatırımcıların bilgelikleri konusunda gözümü açmıştı. Onun kitapları bolca faydalandığım gerçek birer hazine.

Son yıllarda iyi yaşam üzerine yapma imkânı bulduğum sayısız görüşme ve yazışma olmasa bu kitap olmazdı. Kıymetli fikirleri için şu isimlere teşekkür ediyorum (rastgele bir sırayla): Thomas Schenk, Kevin Heng, Bruno Frey, Alois Stutzer, Frederike Petzschner, Manfred Lütz, Urs Sonntag, Kipper Blakeley, Rishi Kakar, Schoscho Rufener, Matt Ridley, Michael Hengartner, Tom Ladner, Alex Wassmer, Marc Walder, Ksenija Sidorova, Avi Avital, Uli Sigg, Numa ve Corinne Bischof Ullmann, Holger Ried, Ewald Ried, Marcel Rohner, Raffaello D'Andrea, Lou Marinoff, Tom Wujec, Jean-Rémy ve Natalie von Matt, Urs Baumann, Erica Rauzin, Simone Schürle, Rainer Marc Frey, Michael Müller, Tommy Matter, Adriano Aguzzi, Viola Vogel, Nils Hagander, Christian Jund, André Frensch, Marc ve Monica Bader Zurbuchen, Georges ve Monika Kern, Martin Hoffmann, Markus ve Irène Ackermann, Robert Cialdini, Dan Gilbert, Carel van Schaik, Markus Imboden, Jonathan Haidt, Joshua Greene, Martin Walser, Angela ve Axel Keuneke, Guy Spier, Franz Kaufmann ve Dan Dennett. Yukarıda adı

geçen düşünürler, yazarlar ve araştırmacıların dışında yakın arkadaşlarıma sonsuz müteşekkirim. Bu kitaptaki önemli her şey benden değil, onlardan çıktı.

Annem ve babam, Ueli ve Ruth iyi bir yaşamın onlarca yıl sürmesinin mümkün olduğunu gösteren harika bir örnek oldular. Her şey için binlerce kez teşekkürler.

En büyük teşekkürüm eşime. Burada sözü edilen düşünsel araç gereçlerin birçoğu Bine'nin psikoloji çalışmalarından ve yaşam tecrübelerinden çıktı. O benim ilk okuyucum. Onun acımasız kırmızı kalemi, bu kitabın bütün okuyucuları için, bilgeliğiyse ailemiz için bir lütuftur.

Ayrıca üç yaşındaki ikizlerimiz Numa ve Avi'ye de teşekkür ediyorum. Bu kitabı yazarken birçok kez uykumu mahvettilerse de çelişkili bir şekilde, o sevimli küçük adamlar olmasa bu kitabı yazamazdım.

İLLÜSTRATÖR

El Bocho - İllüstrasyon ve Konsept

El Bocho Berlin'de yaşıyor. Grafik eğitimi aldıktan sonra müzik endüstrisi ve *FAZ Sonntagszeitung* için çizimler yaptı. Ürünleri galerilerde sergileniyor. Japonya, Rusya ve Brezilya'daki fuar ve televizyon programlarında "gözleyen gözlemci" olarak yer alıyor. Yıllardır kamusal alanlara yerleştirdiği, büyüklükleri beş metreye kadar varan illüstrasyon çalışmalarıyla biliniyor, bu sayede de yerel sanat çevresinin kalıcı bir parçası haline geldi.

El Bocho bir romantik ve yaptığı işlerle çabanın boşunalığına dikkat çekiyor.

www.elbocho.net

EKLER

Kitapta bahsi geçen neredeyse bütün zihinsel araç gereçler hakkında bilişsel psikoloji ve sosyal psikoloji alanlarında yapılmış sayısız bilimsel araştırma bulunmaktadır. Ben burada sadece en önemli alıntılar, teknik referanslar, okuma tavsiyeleri ve yorumlarla yetindim. Aslında kendimi, burada belirtilen bilimsel çalışmaları günlük dile çeviren kişi olarak görüyorum. Amacım, felsefi fikirleri ve bilimsel verileri günlük yaşam için uygulanabilir kılmak. Bu düşünme yöntemlerini bilimsel olarak inceleyen araştırmacılara saygım sonsuz.

Önsöz

- Charlie Munger, efsanevi yatırımcı Warren Buffet'ın iş ortağı ve benim gözümde yüzyılın en büyük düşünürlerinden biri. Bill Gates, Charlie Munger hakkında şöyle demiştir: "O gerçekten de hayatım boyunca karşılaştığım perspektifi en geniş düşünür." (Griffin, Tren, *Charlie Munger: The Complete Investor*, Columbia Business School Press, 2015, s.46.)

  Charlie Munger 1994'te öğrencilere verdiği bir konferans sırasında düşünce biçiminin ardında yatan sırrı açıkladı: "Sizin modellere ihtiyacınız var. Hayatınız boyunca edindiğiniz sayısız deneyimi bu modellerin demir parmaklıklarına tutturmanız lazım. Bazı öğrencilerin ezberleyerek öğrenmekte hiç zorlanmadığını fark etmişsinizdir. Ama bu insanlar okulda ve hayatta başarısız olacaklar." (Charlie Munger'ın, USC Business School'da "A Lesson on Elementary Worldly Wisdom" başlığıyla yaptığı konuşma, 1994. Griffin, Tren, *Charlie Munger: The Complete Investor*, Columbia Business School Press, 2015, s.44.)

  Munger burada *mental models*'tan bahsediyor, bunun bire bir çevirisi "mental ya da zihinsel modeller". Ama bu çeviri de tam

olarak yerini bulmuyor. Çünkü Munger'ın bahsettiği mimari modeller ya da simülasyon modelleri değil, gerçekliğin ölçüye uygun kalıplarıdır. Munger'ın kastettiği daha ziyade zihinsel araç gereçler, zihinsel taktikler, zihinsel stratejiler ve tutumlardır. Ben de bu yüzden bu kitapta "zihinsel araç gereçler" ve "düşünme yöntemleri" kavramlarını kullanıyorum.

Ben zihinsel araç gereçlerden oluşan sağlam bir kaynağa sahip olmazsak, hayatta çok büyük olasılıkla başarısız olacağımız kanaatindeyim. Herhangi birinin zihinsel bir alet çantası olmadan başarılı bir lider olabileceğini hayal dahi edemiyorum.

Zihinsel Muhasebe

- *Mental Accounting* üzerine: Richard Thaler zihinsel muhasebe teorisinin kurucusu sayılır. (Heath, Chip; Soll, Jack B., "Mental Budgeting and Consumer Decisions", *Journal of Consumer Research* içinde 1996, 23. sayı, nr. 1, s. 40-52.)

  Zihinsel muhasebenin mantık hatasına *Die Kunst des klugen Handelns* isimli kitabımda "House Money Effect" başlığı altında değinmiştim: Dobelli, Rolf, *Die Kunst des klugen Handelns*, Carl Hanser Verlag, 2012, s. 145.

  Peak-end rule üzerine: Kahneman, Daniel; Fredrickson, Barbara L.; Schreiber, Charles A. ve Redelmeier, Donald A., "When More Pain Is Preferred to Less: Adding a Better End", *Psychological Science* içinde Kasım 1993, 4. sayı, Nr. 6, s. 401 - 405.

  Olguları yapıcı bir şekilde yorumlamak: Eskiden hisse senetlerimdeki kur kayıpları ya da kur artışları yüzünden gerilirdim. Artık gerilmiyorum. Zihinsel muhasebeyi devreye sokuyorum: Benim portföyümün ikiye katlanması ya da yarıya düşmesi trajedi değil. Çünkü portföy benim gerçek varlıklarımın yalnızca küçük bir kısmı. Ailem, yazarlık mesleğim, WORLD.MINDS vakfı ve arkadaşlarım gerçek varlığımın en az %90'ını oluşturuyorlar. Mesela borsa çöküşüyle portföyüm yarı yarıya değer kaybederse bu, gerçekte %5 oranında bir servet kaybına tekabül ediyor. Tam tersi olur da portföyümün değeri ikiye katlanırsa o zaman da coşkuya kapılmam. Çünkü gerçek servetim yalnızca %5 oranında artmış olur.

Hatayı Hızla Düzeltme Becerisi

- Dwight Eisenhower'ın ifadesi, Charlie Munger'ın gözlemiyle örtüşüyor: "Berkshire'da hiçbir zaman bir ana plan olmadı. Bunu yapmaya kalkışanı da işten çıkardık çünkü planlar bir ömür sürer ve yeni gerçeklikle örtüşmez. Biz insanlardan, yeni bilgileri hesaba katmalarını istiyoruz." (Clark, David, *Tao of Charlie Munger*, Scribner, 2017, s. 141.)
  Planların kırılganlığına dair bir alıntı daha: "Yaşam bir satranç oyunu gibidir; biz bir plan yaparız ancak bu planın gerçekleşmesi satranç oyununda rakibin, yaşamda ise yazgının ne yapacağına bağlıdır. Planımızın uğradığı değişiklikler çoğu kez öyle büyüktürler ki uygulama sırasında bazı ana hatlarını tanımak bile imkânsızlaşır." (Schopenhauer, Arthur, *Die Kunst, glücklich zu sein*, Verlag C.H. Beck, 1999, s. 61.) (Schopenhauer, Arthur, *Yaşam Bilgeliği Üzerine Aforizmalar*, çev. Mustafa Tüzel, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2005)
  Diploma ve mesleki başarı arasındaki bağlantı hakkında: "Eğitim geliri belirleyen önemli bir etkendir, hatta en önemlilerinden biridir fakat birçok insanın düşündüğü kadar da önemli değildir. Herkes aynı eğitimi alsaydı bile insanlar arasındaki gelir farklılığındaki düşüş %10'dan daha az olurdu. Eğer yalnızca eğitime odaklanırsanız geliri belirleyen çok sayıdaki diğer faktörü gözden kaçırmış olursunuz. Kaldı ki aynı eğitimi almış insanların arasındaki gelir farklılığı da oldukça büyüktür." (Kahneman, Daniel, "Focusing Illusion": Brockman, John, Edge Annual Question 2011 içinde *This Will Make You Smarter*, HarperCollins, 2012, s. 49. Ayrıca bkz.: https://www. edge.org/response-detail/11984 (erişim tarihi 7 Temmuz 2017).

Ant İçmek

- Clayton Christensen *The New Yorker Magazine*'e verdiği bir röportajda neden birçok yöneticinin ailesinin yıkıldığını açıklar: "Üç saati çalışarak geçirip önemli bir işi başarıyla halledebilirsiniz ama olur da başaramazsanız kendinizi hemen kötü hissedersiniz. Üç saati evde ailenizle geçirirseniz hiçbir şey yapmamış, zaman bir işe yaramadan geçip gitmiş gibi gelebilir. Siz de ofiste giderek daha fazla zaman geçirir; yüksek marjinlerle, hızla kazanç

getirecek işlerle uğraşırsınız, hatta evden aileniz uğruna uzak kaldığınıza bile inanabilirsiniz. Christensen hayatlarını bölümlere ayıran, ilk kısmı kariyerinde ilerlemeye harcayan ve gelecekte bir gün aileleriyle vakit geçirmenin hayalini kuran çok insanla karşılaşmıştır - ne var ki o zamana kadar aileleri çoktan parçalanmıştı. O da pazar günleri çalışmayacağına dair Tanrı'ya ant içti ve ailesine de cumartesileri çalışmayacağına, hafta boyunca eve akşam yemeğine yetişecek kadar erken geleceğine ve daha güneş batmamışken çocuklarıyla futbol oynayacağına söz verdi. Bazı günler sırf verdiği sözü bozmamak için işe sabahın üçünde gitti." (MacFarquhar, Larissa, "When Giants Fail", *The New Yorker Magazine* içinde, 14 Mayıs 2012.)

Nobel Ödüllü Robert John'un Oliver Sacks'la yaptığı bir röportaj sırasında Şabat'a riayet etmekle ilgili söyledikleri: "Bunun amacı bir geleneği sürdürmek değil, kişinin kendi yaşam kalitesini artırmaktır." (Sacks, Oliver, *Dankbarkeit*, Rowohlt, 2015, s. 52.)

Oliver Sacks'ın Robert John hakkında yazdıkları: "Bana Nobel Ödülü ve Stockholm'deki kutlama töreniyle ilgili bir sürü eğlenceli hikâye anlattı ama en önemlisi şuydu: Stockholm'e bir cumartesi günü gelmesi istense ödülü reddedermiş. Şabat'a mutlak adanmışlığının dünya işlerinden uzaklaşmaya, içsel huzuruna duyduğu ihtiyacın Nobel Ödülü'nü bile gölgede bırakabileceğini söyledi." (a.g.e., s. 53)

Karar yorgunluğu için bkz: Dobelli, Rolf, *Die Kunst des klugen Handelns*, Hanser, 2012, s. 9.

Dinamitle dolu kamyon örneği: Schelling, Thomas C., "An Essay on Bargaining", *The American Economic Review* içinde 1956, 46. sayı, nr. 3, s. 281-306.

Andınıza %100 bağlı kalmak, yalnızca %99 bağlı kalmaktan daha kolaydır. Clayton Christensen %99 yerine, %98 demişti: "Onlara Oxford'dayken bir pazar günü basketbol oynamayı reddettiğinden bahsetti, millî şampiyona olmasına rağmen oynamak istemedi çünkü Tanrı'ya yapmayacağına dair ant içmişti. Sonra takım koçunun ve arkadaşlarının sadece bir kez taviz vermesi için ona nasıl baskı yaptıklarını anlattı. Sonraları fark etti ki o gün "evet" deseydi, başka bir gün "hayır" demek konusunda diretemezdi. O gün öğrendiği, hayatındaki en önemli derslerden biriydi: Zamanın

%100'ünde doğru olan şeyi yapmak, %98'inde yapmaktan daha kolaydır." (MacFarquhar, Larissa, "When Giants Fail", *The New Yorker Magazine* içinde 14 Mayıs 2012.)

Karakutu Düşünme Modeli

- De Havilland Comet 1 için bkz.: https://de.wikipedia.org/wiki/De_Havilland_Comet (erişim tarihi 7 Temmuz 2017).
  Karakutunun mucidi, kaza araştırmacısı David Warren için bkz.: https://en.wikipedia.org/wiki/David_Warren_(inventor) (erişim tarihi 7 Temmuz 2017)
  Karakutu düşünme modeli kavramı Matthew Syed tarafından ortaya atıldı. Aynı isimde harika bir kitap yazdı: Syed, Matthew, *Black Box Thinking: The Surprising Truth About Success*, Hodder, 2015 / Syed, Matthew, *Karakutu Düşünme Modeli*, çev. Sevinç Seyla Tezcan, Pegasus Yayınları, İstanbul, 2018. Kitap ağırlıklı olarak organizasyon hatalarıyla ilgili. Ama *Karakutu Düşünme Modeli*'nin zihinsel stratejileri özel yaşama uyarlamak için son derece uygun.
  Sullenberger: "Havacılığa dair bildiğimiz her şeyi, var olan her kuralı, her prosedürü, birilerinin bir yerlerde düşmesine borçluyuz. (...) Çok ağır bedeller ödedik, bunlar kelimenin tam anlamıyla kan dökerek aldığımız derslerdir, bu yüzden kurumsal bir bilgi olarak saklamalı ve yeni nesillere aktarılmasını sağlamalıyız. Bu dersleri unutup onları yeniden öğrenmek zorunda kalmak gibi etik dışı bir hata yapamayız." (Syed, Matthew, "How Black Box Thinking Can Prevent Avoidable Medical Errors", *WIRED UK Magazine* içinde 12 Kasım 2015. ayr. bkz.: http://www.wired.co.uk/article/preventing-medical-error-deaths (erişim tarihi 7 Temmuz 2017).
  Paul Dolan kilo alan insanların odak noktasının giderek kaydığını söyler: "İnsanlar kilo aldıklarında odak noktaları, sağlık gibi kilolarıyla ilgili alanlardan kilolarıyla hemen hiç ilgisi olmayan iş gibi başka alanlara kayar. Bu dikkat kayması gözlemlediğimiz bazı davranışları açıklar: Birçoğumuz kilo alabiliyoruz ama kilo veremiyoruz. Kilo vermek için gerekli çaba, dikkatinizi sağlığınıza ve kilonuza yöneltmek için gereken çabadan daha büyük olabilir."

(Dolan, Paul, *Happiness by Design*, Penguin, 2015, e-kitaptaki yeri 1143.)

Beyin araştırmacısı Christof Koch şöyle yazar: "Hiç kimsenin kendini aldatmaya ya da ütopik düşüncelere karşı bağışıklığı yoktur. Bilakis hepimizde bizim için önemli olan amaçları ve bu amaçları ulaşılmaz kılan gerçeklere karşı koruyan bilinç dışı bir savunma sistemi vardır." (Koch, Christof, *Consciousness: Confessions of a Romantic Reductionist*, MIT Press, 2012, s. 158.)

Russell alıntıları için bkz.: Russell, Bertrand, *Eroberung des Glücks*, Suhrkamp Verlag, 1977, s. 166 ve s. 84 / Russell, Bertrand, *Mutlu Olma Sanatı*, çev. Yunus Sağlamtürk, Say Yayınları, İstanbul 2013.

"Bir sorun çözülebilir haldeyken ona saldırmak yerine kördüğüm olana kadar bekliyorsanız o zaman o sorunu hak edecek kadar aptalsınızdır." (Bevelin, Peter, *Seeking Wisdom*, PCA Publications, 2007, s. 93.)

Alex Haley: "Siz gerçeğe el atmazsanız, gerçek size el atar." : *Jet Magazine*, 27 Mart 1980, s.30. Ayrıca bkz.: http://bit.ly/2sXCndR (erişim tarihi 7 Temmuz 2017) ya da: Bevelin, Peter, *Seeking Wisdom*, PCA Publications, 2007, s. 92.

"Bunu defalarca yaptık – bir sürü yanlış kararla boğuştuk. Bunun hayatta makul bir sicile sahip olmakta büyük rolü olduğunu söyleyebilirim. Yanlış kararlardan kaçamazsınız. Ama onları anında fark edip müdahale ediyorsanız, işte o zaman limonu çoğunlukla limonata yapıyorsunuz demektir." (Bevelin, Peter, *Seeking Wisdom*, PCA Publications, 2007, s. 101.)

"Sorunlar muhteşem birer Bordeaux şarabı değildir. (...)" bkz. Buffett: "Yani yıllandıkça güzelleşmeyecekler." (Bevelin, Peter, *Seeking Wisdom*, PCA Publications, 2007, s. 93.)

Anti-randıman

- Ivan Illich için bkz.: https://en.wikipedia.org/wiki/Ivan_Illich (erişim tarihi 7 Temmuz 2017). Ivan Illich ve *counterproductivity* kavramını MIT Media Lab'den Sepandar Kamvar sayesinde öğrendim. Kamvar'ın konuşması için bkz.: https://www.youtube.com/watch?v=dbB5na0g_6M. (erişim tarihi 7 Temmuz 2017). Hatta Illich trafik kazaları yüzünden hastaneye yatırılma ihtimalini

bile hesaba katar çünkü onlar da zaman israfına neden olur - özellikle de hastanelerde fazla mesaiye sebebiyet vererek.
E-postanın maliyeti hakkında: "Fakat modern teknolojinin de bazı bedelleri vardır, bunun büyük kısmını da dikkat dağınıklığı oluşturur. Yakın zamanda yapılan bir çalışma, dikkat dağınıklığının Amerikan şirketlerine yılda altı yüz milyar dolara mal olduğunu ortaya koydu." (Dolan, Paul, *Happiness by Design*, Penguin, 2015, e-kitaptaki yeri 2644). Ayrıca: "(...) yalnızca e-postaların Birleşik Krallık'taki şirketlere maliyeti personel başına yılda 10.000 sterlin (12.800 dolar) civarında." (a.g.e., e-kitaptaki yeri 2633.)

İyi Yaşamanın Negatif Sanatı

- Marks, Howard, *The Most Important Thing*, Columbia University Press, 2011, s. 172. Howard Marks 1975'te *The Financial Analyst's Journal*'da yayımlanan "The Loser's Game" başlıklı makalesinde Charles D. Ellis'i referans gösterir. Ayrıca bkz.: http://www.cfapubs.org/doi/pdf/10.2469/faj.v51.n1.1865 (erişim tarihi 7 Temmuz 2017).
"Tenis hobi olduğunda maçlar *kazanılmaz, kaybedilir.*" Amerikalı amiral Samuel Morison sayısız savaşın analizini yaptı. Şu sonuca vardı: Savaşlar biraz amatör tenis maçlarına benziyor. "Daha az stratejik hata yapan taraf savaşı kazanır." (Morison, Samuel Eliot, *Strategy and Compromise*, Little Brown, 1958.)
Sayısız araştırma gösterdi ki bu kötü şeylerin (hastalık, fiziksel sakatlık, boşanma) etkisi sandığımızdan daha hızlı geçiyor. Bu konudaki en önemli çalışma: Brickman, Philip; Coates, Dan; Janof-Bulman, Ronnie, "Lottery Winners and Accident Victims: Is Happiness Relative?", *Journal of Personality and Social Psychologie* içinde, Ağustos 1978, 36. sayı, nr. 8, s. 917-927.
"Charlie böyle bir durumda olumlu bir adım atmaya kalkışmadan evvel genelde ilk olarak kaçınması gereken şeye odaklanır - bu onun YAPMAMASI gereken şeydir." (Peter D. Kaufman: Munger, Charles T., *Poor Charlie's Almanack*, The Donning Company Publishers, 2006, s. 63.)
"Zeki olmak yerine yalnızca aptal olmamaya çalışan bizim gibi insanların uzun vadede başardığı şeyler dikkate değerdir." (Munger, Charlie, Wesco Annual Report 1989.)

"En çok bilmek istediğim şey nerede öleceğim. Bilsem oraya hiç gitmeyeceğim." (Munger, Charles T., *Poor Charlie's Almanack*, The Donning Company Publishers, 2006, s.63.). Bu cümle aynı zamanda Buffett ve Munger hakkında yazılmış en iyi kitaplardan birinin ismidir: Bevelin, Peter,: *All I Want to Know Is Where I'm Going to Die so I'll Never Go There*, Buffett & Munger - *A Study in Simplicity and Uncommon, Common Sense*, PCA Publications, 2016.

Yumurtalık Piyangosu

- Buffett'ın düşünce deneyi üzerine: "Anne karnındaki tek yumurta ikizlerini hayal edin. İkisi de zeki, ikisi de sağlıklı. Aniden bir peri ortaya çıkıp şöyle diyor: 'İçinizden biri ABD'de, diğeri Bangladeş'te büyüyecek. Bangladeş'te büyüyenin hiç vergi ödemesi gerekmeyecek. ABD'de doğacak ikiz olmak için gelecekteki gelirinizin ne kadarını verirdiniz?' Bu deney toplumun sadece sizin doğuştan gelen yeteneklerinizle değil, kaderinizle de ilgilendiği gerçeği hakkındadır. 'Ben her şeyi kendim başardım,' diyen, kendilerini Horatio Alger sanan insanlar var ki bu insanlar inanın Bangladeş yerine ABD'de doğmak için periye daha fazlasını teklif ederlerdi. İşte bu, yumurtalık piyangosudur." (Schroeder, Alice, *The Snowball*, Bantam Books, 2008, e-kitaptaki yeri 11073.)
  Şimdiye kadar yeryüzünde yaşamış bütün insanların %6'sı şu anda hayatta. bkz.: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12288594 (erişim tarihi 7 Temmuz 2017).
  Buffett: "Birkaç bin yıl önce doğsam bazı hayvanların öğle yemeği olurdum çünkü çok hızlı koşamıyor ve ağaçlara tırmanamıyorum. Yani dünyaya farklı birçok şekilde gelebilirdik." bkz.: http://www.businessinsider.com/warren-buffett-nails-it-on-the-importance-of-luck-in-life-2013-10 (erişim tarihi 7 Temmuz 2017).
  "Eğer şükretmeyi günlük rutininiz haline getirirseniz mutluluk üzerindeki etkisi kısmen azalacak çünkü beyniniz buna alışacaktır." Minkyung Koo, Sara B. Algoe, Timothy D. Wilson ve Daniel T. Gilbert "It's a Wonderful Life: Mentally Subtracting Positive Events Improves People's Affective States, Contrary to Their Affective Forecasts" başlıklı makalelerinde (*Journal of Personality and Social Psychology*, Kasım 2008, 95. sayı, nr. 5,

s.1217-1224. doi:10.103) şöyle yazar: "Muhteşem bir eşe sahip olmak, tuttuğun takımın dünya şampiyonu olduğunu görmek ya da en iyi dergilerden birinin makaleni yayımlamayı kabul etmesi pozitif şeylerdir, onları düşünürken yüzünüzde bir gülümseme belirebilir ama bu gülümseme her geçen gün biraz daha azalacak ve geçici bir hal alacaktır çünkü her ne kadar muhteşem olsalar da bu hadiselere çok çabuk aşinalık kazanırsınız, üzerlerine düşündüğünüz her gün biraz daha alışırsınız. Gerçekten de araştırmalar bir hadise hakkında ne kadar düşünürsek onu o kadar tanıdık ve açıklanabilir bulmaya başladığımızı ortaya koydu."

İçebakış Yanılgısı

- Almancada farklı duyguları ifade eden yaklaşık 150 sıfat var. Hatta bu sayı İngilizcede iki kat fazla. Bkz.: http:// www.psychpage.com/learning/library/assess/feelings.html (erişim tarihi 7 Temmuz 2017).

  Schwitzgebel'den alıntı: "Anlık bilinçli deneyimlerimizi tespit etmek için kullandığımız, sağlam olmaktan uzak ve bazen yanılmaz olan içebakış yöntemi (...) kusurlu, güvenilmez ve yanıltıcıdır - yalnızca muhtemelen yanılabilir olmakla kalmaz, tümüyle ve sürekli olarak yanılır. İç dünyası, kendisine şeffaf olmayan yalnızca ben değilim, çoğumuzun öyle." (Schwitzgebel, Eric, *Perplexities of Consciousness*, MIT Press, 2011, s. 129.)

  "Deneyimlerimizi doğru yorumlayamadığımız için kimse bize kızmadığı, biz de hatayı gösteren kesin kanıtı görmediğimiz için gitgide ukalalaşıyoruz. Bir hatayı düzeltmemize yarayacak geri bildirimlerin eksikliği de aşırı özgüven artışını körüklüyor. Sözünün su götürmez ağırlığıyla etraftaki tek uzman olmak kimin hoşuna gitmez ki?" (Schwitzgebel, Eric, "The Unreliability of Naive Introspection", 7.Eylül 2007. Bkz.: http://www.faculty.ucr.edu/~eschwitz/SchwitzPapers/Naive070907.htm (erişim tarihi 7 Temmuz 2017).

Özgünlük Tuzağı

- Charles Darwin'in defni: "Cenazenin en önemli kişisi ve Darwin'in en büyük oğlu olarak en ön sırada oturuyordu, kel kafasında bir esinti hissetti, sonra siyah eldivenlerini kafasının üzerine

koyup herkesin gözü onun üzerindeyken seremoni boyunca öyle oturdu." (Blackburn, Simon, *Mirror, Mirror*, Princeton University Press, 2016, s. 25.) Blackburn, kendi oğulları hakkında yazan Charles Darwin'in torunu Gwen Raverat'tan alıntı yapar: Bkz.: Acocella, Joan, "Selfie": *The New Yorker Magazine* içinde 12 Mayıs 2014. Bkz.: http://www.newyorker. com/magazine/2014/05/12/ selfie (erişim tarihi 7 Temmuz 2017).

"Eisenhower hiçbir zaman gösterişli bir insan değildi ama yetişkin Eisenhower'ı tanımlayan, yetiştirilişinden gelen ve zamanla geliştirdiği iki olağanüstü özellik vardı: İlki yarattığı ikinci benlikti. Günümüzde özgünlüğe dayanan değerler sisteminde yaşamaya eğilimliyiz. 'Gerçek benliğin' mümkün olan en doğal ve en saf şey olduğuna inanırız. Yani her birimiz için bu dünyada var olmanın dürüstçe bir yolu vardır; dışsal benliğimizin baskılarına yenilmeden gerçek içsel benliğimize uygun olarak yaşamamız gerekir. İçsel doğamızla dışsal davranışlarımız arasında bir boşlukla, yapmacık bir şekilde yaşamak aldatıcı, kurnazca ve düzmecedir. Eisenhower ise farklı bir felsefeye yönelmişti." (Brooks, David: *The Road to Character*, Random House, 2015, s. 67. / Brooks, David, *Karaktere Giden Yol*, çev. Canan Öztarhan, Alfa Yayınları, İstanbul, 2018.)

Beş Saniyede "Hayır" Demek

- Munger'den alıntı: "Diğer bir şey de beş saniyede hayır demek. Kararınızı vermeniz lazım. İnsanları bekletmemiş olursunuz." (Lowe, Janet, *Damn Right, Behind the Scenes with Berkshire Hathaway Billionaire Charlie Munger*, John Wiley & Sons, 2000, s. 54.)
"Charlie muhteşem bir şey bulmanın çok zor olduğunun farkındaydı. O halde cevabınız %90 hayır olursa öyle çok da büyük bir şey kaçırmış olmazsınız." (Otis Booth'un Charlie Munger hakkında söylediği: Munger, Charlie, *Poor Charlie's Almanack*, Donning, 2008, s. 99.)
Buffett: "Başarılı insanlarla çok başarılı insanlar arasındaki fark, çok başarılı insanların neredeyse her şeye 'hayır' demesidir." (...) "Zamanınızın kontrolünü elinizde tutmanız lazım. Ama 'hayır' diyemediğiniz sürece tutamazsınız. Başka insanların programınıza el koymasına izin veremezsiniz." (Bevelin, Peter & *All I Want to*

Know Is Where I'm Going to Die so I'll Never Go There: Buffett ; Munger - *A Study in Simplicity and Uncommon, Common Sense*, PCA Publications, 2016, s. 51.)

Odaklanma Yanılsaması

- Daniel Kahneman'ın *focusing illusion* tanımı: "Hayattaki hiçbir şey sizin hakkında düşünürken sandığınız kadar önemli değildir." Bkz.: https://www.edge.org/response-detail/11984 (erişim tarihi 7 Temmuz 2017). Ayrıca bkz.: Brockman, John, *This Will Make You Smarter*, Doubleday Books, 2012, s. 49.
  Araba camındaki buzları kazıma hikâyesini psikoloji alanında bilinen bir çalışmadan aldım. Başlığı "Does Living in California Make People Happy?" (Schkade, David A.; Kahneman, Daniel, "Does Living in California Make People Happy? A Focusing Illusion in Judgments of Life Satisfaction", *Psychological Science* içinde, 2016, 9. sayı, nr. 5, s. 340-346.) Bu çalışmada Profesör Kahneman ve Schkade *focusing illusion*'ı ilk kez tanımlar - buradaki kıyaslama Orta Batı Amerika ile Kaliforniya arasındadır. Sonuç: İnsanlar A ve B seçeneklerini kıyaslarken farkları gözlerinde büyütür, benzerlikleriyse hafife alır.

Satın Aldığınız Şeylerin Buhar Olup Uçması

- Arabanız sizi ne kadar mutlu ediyor? Schwarz, Norbert; Kahneman, Daniel; Xu, Jing, "Global and Episodic Reports of Hedonic Experience"; Belli, Robert F., Stafford, Frank P. ve Alwin, Duana F.: *Calendar and Time Diary*, SAGE Publications Ltd, s. 156-174. Buffett: "Karın ağrıtan insanlar için çalışmak para için evlenmek gibidir; her durumda sefil bir düşüncedir ama insan zaten zenginse o zaman mutlak aptallıktır." (Connors, Richard, *Warren Buffett on Business: Principles from the Sage of Omaha*, John Wiley & Sons, 2010, s. 30.)

Fuck-You-Money

- 100.000 avro benim İsviçre ve Almanya için tahminim. Bu rakam ABD'de 75.000 dolardır. "Deneyimlenen esenliğin artık artmadığı doyum noktası, yüksek maliyet alanlarında yaklaşık 75.000 dolarlık bir aile geliriydi (yaşama maliyetinin daha düşük olduğu

alanlarda daha az olabilirdi). O seviyenin ötesindeki gelirlerle ilişkilendirilen ortalama deneyimlenen esenlik artışı, tam olarak sıfırdı. (Kahneman, Daniel, *Thinking Fast and Slow*, Farrar, Straus and Giroux, 2013, s. 397. / Kahneman, Daniel, *Hızlı ve Yavaş Düşünme*, çev. Filiz Deniztekin, Osman Ç. Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul, 2017.)

Piyangoyu tutturanların yaşam memnuniyeti için bkz.: Brickman, Philip ; Coates, Dan ve Janof-Bulman Ronnie, "Lottery Winners and Accident Victims: Is Happiness Relative?", *Journal of Personality and Social Psychologie* içinde Ağustos 1978, 36. sayı, nr. 8, s. 917-927.

Richard Easterlin, "Income and Happiness: Towards a Unifed Theory", *The Economic Journal* içinde, 111. sayı, 2001, s. 465-484. Diğer araştırmalar Easterlin'in verilerini tam olarak doğrulamıyor. GSYH artışı yaşam memnuniyetini yükseltiyor, etkisi sıfır değil ama her durumda insanların düşündüğünden ve politikacıların bizi inandırmaya çalıştığından çok çok daha düşük. Hagerty, Michael R.; Veenhoven, Ruut, "Wealth and Happiness Revisited - Growing National Income Does Go with Greater Happiness", *Social Indicators Research* içinde, 2003, 64. sayı, s. 1-27.

Amerika'da GSYH'nin kişi başına 13.869 dolar olduğu 1946 yılıyla, kişi başına 23.024 dolar olduğu 1970 arasındaki yaşam standartlarının neredeyse iki kat artışı sabit piyasa fiyatları temel alınarak hesaplanmıştır. Bkz.: https:// www.measuringworth.com/usgdp/ (erişim tarihi 7 Temmuz 2017). Johnston, Louis; Williamson, Samuel H., *What Was the U.S. GDP Then?*, MeasuringWorth, 2017.

Fuck-you-money'nin etimolojisi için bkz.: Wolff-Mann, Ethan, "How Much Money Would You Need to Ditch Your Job - Forever?", *Money Magazine*, 17 Ekim 2016. Bkz.: http://time.com/money/4187538/f-u-money-defined-how-much-calculator/ (erişim tarihi 7 Temmuz 2017).

Fuck-you-money size tarafsız bakma ve düşünme şansı tanır. Charlie Munger: "Muhtemelen gelmiş geçmiş en iyi bakanlarımızdan biri olan Elihu Root, en sevdiğim yorumlardan birini yapmıştı: 'Devlet dairesindeki görevini istediği an bırakmaya hazır olmayan hiç kimse bir devlet dairesinde çalışmaya uygun

değildir.' ve 'Görevini istediği an bırakmaya hazır olmayan bir yönetici zor kararlar alabilir mi? Bence hayır.'" (Bevelin, Peter, *All I Want to Know Is Where I'm Going to Die so I'll Never Go There: Buffett & Munger - A Study in Simplicity and Uncommon, Common Sense*, PCA Publications, 2016, s. 33.)

Yeterlilik Çemberi

- Yeterlilik çemberiyle ilgili Charlie Munger'dan başka bir alıntı: "Eğer dünyadaki en iyi tenis oyuncu olmak istiyorsanız çalışmaya başlar, çok geçmeden de bunun nafile bir çaba olduğunu çünkü diğer insanların sizi çoktan solladığını anlarsınız. Ama Bemidji'deki en iyi tesisatçı olmak istiyorsanız bu muhtemelen üçte ikiniz için mümkündür. İrade gerektirir. Zekâ gerektirir. Fakat zamanla Bemidji'deki tesisatçılık işleriyle ilgili her şeyi öğrenir, işin uzmanı olursunuz. Bu yeterli disiplinle ulaşılabilir bir hedeftir. Bir satranç turnuvasını asla kazanamayacak ya da saygın bir tenis turnuvasının ana sahasına hiç çıkamayacak insanlar bile yeterlilik çemberlerini yavaş yavaş geliştirerek hayatta çok yüksek noktalara ulaşabilirler - bu kısmen doğuştan gelen yeteneklerinin, kısmen de çalışarak geliştirdikleri becerilerinin sonucudur." Farnham Street Blog, *The "Circle Of Competence" Theory Will Help You Make Vastly Smarter Decisions*, şuradan alıntılanmıştır: *Business Insider*, 5 Aralık 2013. Bkz.: http://www.businessinsider.com/the-circle-of-competence-theory-2013-12 (erişim tarihi 7 Temmuz 2017).
  Tom Watson alıntısı: "Ben dâhi değilim. Sadece bazı noktalarda zekiyim ama bu noktaların etrafından hiçbir zaman ayrılmıyorum."
  Evans, Dylan, *Risk Intelligence*, Atlantic Books, 2013, s. 198.
  Debbie Millman: "Değerli olan her şey çok fazla zaman alır." Bkz. Brainpickings: http://explore.brainpickings.org/post/53767000482/the-ever-wise-debbie-millman-shares-10-things-she (erişim tarihi 8 Temmuz 2017).
  Anders Ericsson meşhur 10.000 saat kuralını araştırmıştır. Ericsson, Anders; Pool, Robert, *Peak: Secrets of the New Science from Expertise*, Eamon Dolan/Houghton Mifflin Harcourt, 2016.

Kevin Kelly obsesyon hakkında çok şey yazmıştır: "Obsesyon müthiş bir güçtür. Gerçek yaratıcılık siz zamanınızı harcar, etrafta amaçsızca dolaşırken gelir. Gerçek keşiflerin, öğrenmenin ve yeni şeylerin sıklıkla geldiği yer burasıdır." (Edge.org: "*The Technium. A Conversation with Kevin Kelly*", John Brockman'ın önsözüyle, 2 Mart 2014. Bkz.: https://www.edge.org/conversation/kevin_kelly-the-technium (erişim tarihi 8 Temmuz 2017).

Sürekliliğin Sırrı

- "Charlie ve ben ofiste oturuyor, telefon çalana kadar bekliyoruz." (Hagstrom, Robert, *The Essential Buffett*, Wiley, 2001, s. 34.)
  "Böylece eylemsizliğe karşı eylemi, temkinliliğe karşı çalışkanlığı, sabırla beklemeye karşı harekete geçmeyi yüceltir, bunları gözümüzde büyütürüz." Bu evrimsel geçmişimizle ilgilidir: Atalarımız bekleyerek, sabrederek, dayanarak değil, tam tersine kararlı davranarak hayatta kaldı. Kaçıp gitmek ya da saldırmak çoğunlukla durup düşünmekten daha iyiydi. Bu yüzden net olmayan durumlarda otomatik olarak harekete geçme eğilimi, *aşırı hareket* gelişti; bu kavramı daha önce bir kitabımda ele almıştım: Dobelli, Rolf, *Die Kunst des klaren Denkens*, Hanser, 2011, s. 177.
  Tüm zamanların en çok satan kitapları için bkz.: https://www.die-besten-aller-zeiten.de/buecher/meistverkauften/ (erişim tarihi 8 Temmuz 2017). En çok satan ürünler için bkz.: http://www.businessinsider.com/10-of-the-worlds-best-selling-items-2014-7 (erişim tarihi 8 Temmuz 2017). İçeceklerde Coca-Cola açık ara öndedir. Coca-Cola ilk kez satışa sunulduğu 1886'dan bu yana yaklaşık olarak 30.000 milyar adet şişe veya kutu kola sattı. Yiyeceklerde Lay's cips öndedir (1942'den beri tahminen 4000 milyar paket). Oyunlarda da rubik küp öndedir (1980'den beri 350 milyon adet).
  "Uzun soluklu başarılar, içinde hamur kabartma tozu olan bir kek gibi kabarır." Bu, finans jargonunda faizin faizi olarak bilinir ve Einstein tarafından "dünyanın sekizinci mucizesi" olarak betimlenmiştir. Bkz.: http://www.goodreads.com/quotes/76863-compound-interest-is-the-eighth-wonder-of-the-world-he (erişim tarihi 8 Temmuz 2017).

Russell, Bertrand, *Eroberung des Glücks,* Suhrkamp Verlag, 1977, s. 45. / Russell, Bertrand, *Mutlu Olma Sanatı,* çev. Yunus Sağlamtürk, Say Yayınları, İstanbul, 2013. Cümle, "Aynı şekilde önemli adamların yaşamları da böyledir" diye başlar, ben daha akıcı bir okuma için "aynı şekilde"yi çıkardım.

"Gürültücü tavırlar ile iyi fikirler arasında, dur durak bilmemek ile idrak etmek arasında ve harekete geçmek ile sonuç almak arasında pozitif bir korelasyon yoktur." Warren Buffett alıntısı için bkz.: "Hiç kimse aşırı hareketli ya da haklı olduğumuz için bize para vermez. Kazanç ne kadar bekleyeceğimize, bekleme süresini bile bilmeden ne kadar bekleyeceğimize bağlıdır." (Buffett, Warren, *Berkshire Hathaway Annual Meeting 1998.*)

Bölümün sonundaki Charlie Munger alıntısı: "Dâhi olmanıza gerek yok, yalnızca diğer insanların ortalamasından birazcık daha zeki olmalısınız fakat *uzun, çok uzun* bir süre boyunca." (Bevelin, Peter, *All I Want to Know Is Where I'm Going to Die so I'll Never Go There: Buffett & Munger - A Study in Simplicity and Uncommon, Common Sense*, PCA Publications, 2016, s. 7.)

Çağrının Diktası

- Aziz Antonius için bkz.: https://en.wikipedia.org/wiki/Anthony_the_Great (erişim tarihi 8 Temmuz 2017).

  John Kennedy Toole'nin sonu trajik hikâyesini ilk kez Ryan Holiday'in kitabında okudum. (Holiday, Ryan, *Ego is the Enemy,* Penguin Random House, 2016, s. 180 / Holiday, Ryan, *Ego Düşmanındır*, çev. Başak Gündüz, Mediacat Kitapları, İstanbul, 2017). Ayrıca Holiday'in kitabı alçakgönüllü olmanın yollarını gösteren harika bir kitaptır, bu bakımdan bu kitabın da 7., 16. ve 51. bölümleri için önem teşkil eder.

  "Yaklaşan bir sinir krizinin semptomlarından biri, kişinin yaptığı işin müthiş önemli olduğuna inanmasıdır.": Russell, Bertrand, *The Conquest of Happiness,* 1930. / Russell, Bertrand, *Mutlu Olma Sanatı* çev. Yunus Sağlamtürk, Say Yayınları, İstanbul, 2019. Bkz.: https://en.wikiquote.org/wiki/The_ Conquest_of_Happiness (erişim tarihi 8 Temmuz 2017).

  Hayatta kalana bağlılık ve *özseçim yanlılığı* konularını daha önceki bir kitabımda detaylı olarak anlattım. Bkz.: Dobelli, Rolf,

Die Kunst des klaren Denkens, Hanser, 2011, s. 5-7 ve s. 193-195. "Yeteneğinizin ortalamanın üzerinde olduğu bir işe karşı tutkulu olmanız daha faydalı olacaktır. Warren şayet bir balet olmak isteseydi, bugün hiç kimse adını duymamış olurdu." (Bevelin, Peter, *All I Want to Know Is Where I'm Going to Die so I'll Never Go There: Buffett & Munger - A Study in Simplicity and Uncommon, Common Sense*, PCA Publications, 2016, s. 75.)

İyi Şöhret Hapishanesi

- Bob Dylan alıntısı: "Dylan suskunluğunu bozdu.", *Die Zeit*, 29 Ekim 2016. Bkz.: http://www.zeit.de/kultur/literatur/2016-10/nobelpreis-bob-dylan-interview-stockholm (erişim tarihi 8 Temmuz 2017). Buffett: "Dünyanın en iyi âşığıyken en kötüsü mü sayılmak isterdiniz? Yoksa en kötüsüyken dünyanın sizi en iyi âşık saymasını mı? Bu ilginç bir sorudur. Bir tane daha var. Diyelim ki dünya sizin akıbetinizi göremiyor, gerçekte dünyanın en kötü yatırımcısıyken en iyisi olarak mı görülmek isterdiniz? Yoksa gerçekte dünyanın en iyi yatırımcısıyken en kötüsü olarak görülmek mi? Bence çocuklar anne babaları için neyin önemli olduğunu çok çok erken yaşta öğreniyorlar. Eğer anne babanız dünyanın sizin hakkınızda ne düşündüğüne daha çok önem veriyorsa -gerçekte ne yaptığınızdan bağımsız olarak- o zaman siz de *outer scorecard*'a göre büyüyorsunuz. Benim babama gelince, o yüzde yüz *inner scorecard* adamıydı. Gerçekten başına buyruk biriydi. Ama sırf başına buyrukluk olsun diye öyle davranmıyordu. İnsanların ne düşündüğünü umursamıyordu, o kadar. Babam bana hayatın nasıl yaşanması gerektiğini öğretti. Onun gibi birini bir daha hiç görmedim." Schroeder, Alice, *The Snowball*, Bantam Books, 2008, s. 30-31.)

  "Bir dahaki sefere arkadaşlarınızla buluştuğunuzda dikkat edin: %90 başka insanlar hakkında konuşacaksınız." Matematikçiler üniversite kantininde öğle yemeği yerken ne hakkında konuşurlar? "Bin yılın matematik problemleri" hakkında mı? Yanlış! Matematikçi arkadaşları hakkında dedikodu yaparlar; kimin kiminle ilişkisi varmış, kim kimden hangi fikri çalmış, yine kim hak etmediği halde doktor unvanı almış gibi şeyleri konuşurlar.

Brooks, David, *The Road to Character*, Penguin, 2016, e-kitaptaki yeri 4418.

"Tarihin Sonu" Yanılsaması

Tarihin sonu yanılsaması için bkz.: Quoidbach, Jordi ; Gilbert, Daniel T. ve Wilson, Timothy D., "The End of History Illusion", *Science* içinde 4 Ocak 2013, 339. sayı (6115), s. 96-98.

Psikologlar uzun yıllardır bir kişiliğin (aşağı yukarı otuz yaşından itibaren) beton dökülmüşcesine sabit kalacağı fikrindeydi. Bu bağlamda *Big Five*'dan, yani beş stabil kişilik özelliğinden bahsedilirdi: yeni deneyimlere açık olma, vicdanlı olma, dışa dönüklük, uyumluluk ve nevrotiklik (duygusal istikrarsızlık). Ama bugün biliyoruz ki hepimizin karakteri hayatın akışında pekâlâ değişebilir. Sadece biz değişikliği fark etmiyoruz çünkü her günü kendi derimizin altında geçiriyor ve küçük değişikliklerden haberdar bile olmuyoruz. Fakat onlarca yıl geçince havalimanında olduğu gibi, bariz bir yenilenme görülüyor. Hayır, kişiliklerimiz beton dökülmüş gibi sabit değil. Ayrıca beton dökülmüş gibi olan bir şey varsa o da bizim politik görüşlerimizdir. (bkz. Haidt, Jonathan, *The Righteous Mind: Why Good People Are Divided by Politics and Religion*, Pantheon, 2012). Dünyanın güneşin çevresinde döndüğünü öğreniyor, yeni fikirleri kabulleniyoruz ama politik olanları değil. Bütün politikacılara tavsiyem: Seçmenin oyunu değiştirmek için boşuna para harcamayın. Asla başaramayacaksınız.

Karakterinizdeki değişiklikler üzerinde biraz etki gücünüz vardır. "Eski patronum Ben Graham, on iki yaşındayken diğer insanlarda hayran olduğu ve uygunsuz bulduğu bütün özellikleri bir yere yazmış. Sonra bu listeye bakıp hiçbirinin 90 metreyi 9.6 saniyede koşabilmek ya da yerden 2 metre sıçrayabilmek gibi şeyler olmadığını görmüş. Hepsi sadece o tür biri olup olmamaya karar verebileceği şeylermiş. (...) Daima senden daha iyi olan insanlarla takıl ki sen de biraz yükselesin. Ya da diğer tür insanlarla takıl ve kayıp düşmeye başla." (Warren Buffett alıntısı: Lowe, Janet, *Warren Buffett Speaks: Wit and Wisdom from the World's Greatest Investor*, John Wiley & Sons, 2007, s.36)

Warren Buffett'tan başka bir düşünce deneyi: Okul zamanınızı hatırlayın. O zamanki sınıfı canlandırın gözünüzde. Diyelim ki öğretmen size şu görevi verdi: Sınıftan birini seçeceksiniz, ondan hayatı boyunca çalışıp kazanacağı paranın %10'unun alacak, siz de ona çalışıp kazandığın paranın %10'unu vereceksiniz. Bu seçimi hangi kriterlere göre yapardınız? Lütfen bugün sahip olduğunuz bilgiyi, mesela o zamanki sınıftan birinin milyarder olduğu bilgisini unutun. Çünkü o zamanlar bunu bilmiyordunuz. Burada önemli olan seçim yaparkenki kriterlerinizdir. Sınıfın yıldız futbolcusunu mu seçerdiniz - o zamanlar son derece ünlü olan birini? En kaslı çocuğu mu seçerdiniz? Kızların gözdesini mi seçerdiniz? Ailesi en zengin öğrenciyi mi? En zekisini mi seçerdiniz? En çok hoşlandığınızı mı? Öğretmenlerin gözdesini mi? En çalışkanını mı? En güvenilirini mi?

Bu düşünce deneyinde hemen göze çarpan bir şey var: O zamanlar çok önemli olan, statü kazandıran kriterlerin -futbol yeteneği, güç, güzellik, zengin aile- bu seçimde hiçbir rolünün olmaması. Önemli olan güvenilirlik, çalışkanlık ve zekâ gibi kriterler, hepsinden öte o kişiden hoşlanıp hoşlanmadığınız. Zekâ dışında bütün bu özellikler doğuştan gelmez, tam tersine bütün insanların erişimine açık özelliklerdir. / "İkinci sınıf MBA (işletme yönetimi yüksek lisansı) öğrencisisiniz, dolayısıyla sınıf arkadaşlarınızı tanıyorsunuz. Bir an için size şöyle bir hak verdiğimi düşünün - sınıf arkadaşlarınızdan birinin hayatı boyunca kazanacağı paranın %10'unu alabileceksiniz. Babası zengin olan birini seçemezsiniz, parayı kendi becerileriyle kazanacak birini seçmeniz gerek. Size düşünmeniz için bir saat verdim diyelim. Sınıftakilere IQ testi yapıp IQ'su en yüksek olanı mı seçeceksiniz? Sanmıyorum. Notları en iyi olanı mı seçeceksiniz? En enerjik olanı mı? Nitelikli faktör arayışına gireceksiniz, fazladan nitelik arayacaksınız çünkü herkesin yeterince zekâsı ve enerjisi var. Muhtemelen en olumlu tepkileri verdiğiniz kişiyi seçeceksiniz; liderlik vasfı olan, diğer insanların menfaatlerini de gözeten birini. Bu kişi cömert, dürüst, başkalarının fikirlerine de saygı gösteren biri olacak. Bütün niteliklere sahip biri. Sınıfta en çok hayran olduğunuz kişi. Şimdi bahsi artırıyorum. Başarılı olacağını düşündüğünüz bir kişiye ek olarak sınıftan başka birini,

gelecekte başarısız olup batacak birini seçin. Kimin iflası beni zengin eder? Bunu düşünmek daha eğlencelidir. Bu durumda IQ'su en düşük olanı seçmezdiniz, aklınıza canınızı sıkan biri gelirdi; egoist, açgözlü, kolaycı, sahtekârlığa eğilimli biri. Şimdi iki gruba ayırdığımız bütün bu vasıflara baktığınızda ilginç bir şey görürsünüz, hiçbiri futbol topunu 50 metre öteye atabilmekle, 90 metreyi 9.6 saniyede koşabilmekle ya da sınıfın en iyi görünümlü insanı olmakla ilgili değil. İlk gruptaki bütün özellikler eğer gerçekten isterseniz sahip olabileceğiniz özelliklerdir. Tutum, mizaç ya da karakterle ilgili özellikler edinilebilir şeylerdir, gruptaki hiç kimseye yasaklanmamıştır. Sizin canınızı sıkan insanların sahip olduğu, ikinci gruptaki özelliklere gelince: Onların hiçbirini edinmeniz zaten gerekmez. Hatta onlardan kurtulun. Bu yaştayken benim yaşımdayken olacağından çok daha kolay kurtulursunuz çünkü davranışların çoğu alışkanlıklara bağlıdır. Alışkanlıkların zincirleri hissedilmeyecek kadar hafif olur, ta ki kurtulması imkânsız olana dek ağırlaşana kadar. Buna hiç şüphe yok. Kişinin kendisine zarar veren bu davranışları yaşıtlarımda, hatta benden yirmi yaş genç insanlarda görüyorum, onlar tam anlamıyla kapana kısılmışlar." (Connors, Richard, *Warren Buffett on Business: Principles from the Sage of Omaha*, John Wiley & Sons, 2010, s. 171-172.)

Mizaca göre işe al, yeteneğe göre eğitim ver: Taylor, Bill, "Hire for Attitude, Train for Skill", *Harvard Business Review* içinde 1 Şubat 2011.

Buffett: "Biz insanları değiştirmeye çalışmıyoruz, bunun sonu iyi olmaz. (...) İnsanları oldukları gibi kabul ediyoruz." (Bevelin, Peter, *All I Want to Know Is Where I'm Going to Die so I'll Never Go There: Buffett & Munger - A Study in Simplicity and Uncommon, Common Sense*, PCA Publications, 2016, s. 107.)

İçe kapanık bir kadınla evlenen aşırı sosyal adam hikâyesi: Charlie Munger'ın sözünü dinlemeliydi. Çünkü Munger şöyle demiştir: "Kesinlikle berbat bir yaşam sürmek istiyorsanız, değiştirmeye niyetlendiğiniz biriyle evlenin." (Bevelin, Peter, *All I Want to Know Is Where I'm Going to Die so I'll Never Go There: Buffett & Munger - A Study in Simplicity and Uncommon, Common Sense*, PCA Publications, 2016, s. 108.)

"Yalnızca güvenilir insanlarla çalışıp diğer herkesten kurtulmak ne kadar faydalı bir şey, dinî bir öğreti gibi öğretilmeli. (...) Ama akıllı insanlar, fare zehri gibi olan insanlardan uzak durur, bu tür insanlardan da bolca var." (Clark, David, *Tao of Charlie Munger*, Scribner, 2017, s. 177.)

Hayatın Küçük Anlamı

- "Gary'yi ev telefonundan aradığımda onun sayesinde eski tür bir sesli yanıt sisteminde, yeni türden bir sesli yanıt mesajıyla karşılaştım. 'Selam, ben Gary ama bu sesli yanıt mesajı değil, sesli *sorgu* mesajı. İki soru var: 'Siz kimsiniz?' ve 'Ne istiyorsunuz?' Ardından uzun bir sessizlik oldu, sonra devam etti: 'Eğer bunların basit sorular olduğunu düşünüyorsanız, insanların %95'inin hayatları boyunca bu iki sorudan birini bile cevaplayamadığını unutmayın.'" (Pearce, Terry,: *Leading out Loud*, Jossey-Bass, üçüncü baskı, 2013, s. 10.)

  "Yaptığınız her şey bir hedefe yönelik olmalı. Bu hedefi daima gözünüzün önünde tutun." Yeni bir çevirisinde: "Her işin bir amacı, belirli bir şeyle bağlantısı olmalı." (Seneca, *Von der Seelenruhe*, Anaconda Verlag, 2010, 12. Bölüm / Seneca: *Hoşgörü Üzerine - Ruh Dinliği Üzerine*, çev. Bedia Demiriş, Doğu Batı Yayınları, Ankara 2015, İkinci Kitap) / Seneca, "*On the Tranquility of Mind*", 12.5 (Holiday, Ryan: *The Daily Stoic*, Portfolio, 2016, e-kitaptaki yeri 215.)

  Hayat amaçları son derece önemlidir: Nickerson, Carol ;; Schwarz, Norbert ve; Diener, Ed ve ark., "Happiness: Financial Aspirations, Financial Success, and Overall Life Satisfaction: Who? and how?": *Journal of Happiness Studies*, Aralık 2007, 8. sayı, s .467-515.

  "Aynı ilke başka hedefler için de geçerlidir; tatmin edici olmayan bir yetişkinlik dönemi için reçete, ulaşılması özellikle zor hedefler belirlemektir." (Kahneman, Daniel, *Thinking Fast and Slow*, Farrar, Straus and Giroux, 2013, s. 402. / Kahneman, Daniel, *Hızlı ve Yavaş Düşünme*, çev. Filiz Deniztekin, Osman Ç. Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul, 2017.)

İki Benliğiniz

- *Experiencing self* (deneyimleyen benlik) ve *remembering self* (anımsayan benlik) kavramlarını Daniel Kahneman geliştirdi:

(Kahneman, Daniel, *Thinking Fast and Slow*, Farrar, Straus and Giroux, 2013, s. 380. / Kahneman, Daniel, *Hızlı ve Yavaş Düşünme*, çev. Filiz Deniztekin, Osman Ç. Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul, 2017.)

Araştırmacılar öğrencilerin tatil süresince mutluluklarını incelediler: Wirtz, Derrick; Kruger, Justin; Napa Scollon, Christie ve Diener, Ed, "What to Do on Spring Break? The Role of Predicted, On-line, and Remembered Experience in Future Choice": *Psychological Science*, Eylül 2003, 14. sayı, nr. 5, s. 520-524.

Peak-end rule için bkz.: Kahneman, Daniel; Fredrickson, Barbara L.; Schreiber, Charles A; Redelmeier, Donald A., "When More Pain Is Preferred to Less: Adding a Better End", *Psychological Science*, Kasım 1993, 4. sayı, nr. 6, s.401-405.

Anı Hesabı

- Zhang, Jia Wei ve Howell, Ryan T., "Do Time Perspectives Predict Unique Variance in Life Satisfaction Beyond Personality Traits?", *Personality and Individual Diferences* içinde, Haziran 2011, 50. sayı, nr. 8, s. 1261-1266.

Hayat Hikâyeleri Yalan Hikâyeleridir

- Amerikalı psikolog Thomas Landauer, ortalama bir insanın kaydedebileceği bilgi miktarı konusunda bir tez öne süren ilk bilim insanıydı. "Denediği her yöntem onu aşağı yukarı aynı cevaba götürdü: 1 gigabayt. Bu cevabın kesinlikle doğru olduğunu iddia etmedi. Ama insanlar 1 gigabayttan on kat daha fazla ya da on kat daha az bilgiyi saklayabiliyor olsa bile rakam yine de çok küçük. Bu modern bir dizüstü bilgisayarın yapabildiğinin çok küçük bir kısmı. İnsanoğlu bilgi deposu değil." (Sloman, Steven; Fernbach, Philip, *The Knowlege Illusion*, Riverhead Books, 2017, s. 26.)

Güzel Bir Ölümdense İyi Bir Yaşam

- ABD'de araştırmacılar öğrencilere benzer hayat hikâyelerini sordu. Bkz. Diener, Ed; Wirtz, Derrick; Oishi, Shigehiro, "End Effects of Rated Life Quality: The James Dean Effect", *Psychological Science* içinde, Mart 2001, 12. sayı, nr. 2, s.124-128.

"Düşmanınıza ölümden daha korkunç ne dileyebilirsiniz? Sakin ol, senin serçe parmağını kıpırdatmana bile gerek kalmadan o ölecek." (Seneca: https://www.aphorismen.de/zitat/188497, erişim tarihi 8 Temmuz 2017.) Daha akıcı bir okuma için "o"yu "düşmanın"la değiştirdim.

Kendine Acıma Girdabı

- *If you find yourself in a hole, stop digging.* ("Eğer bir çukurun içindeysen kazmayı bırak."). Bkz.: https://en.wikipedia. org/wiki/Law_of_holes (erişim tarihi 8 Temmuz 2017).
  Munger: "Kendine acımak, paranoyaya çok yakın olabilir. Ve paranoya ortadan kaldırılması en zor şeylerden biridir. Kendine acıma bataklığına sürüklenmek istemezsiniz. Yanında kalın bir deste kart taşıyan bir arkadaşım vardı. Biri kendine acıdığını yansıtan bir yorumda bulunduğunda yavaş yavaş ve abartılı hareketlerle kalın kart destesini çıkarır, en üsttekini çekip o kişiye gösterirdi. Kartta şöyle yazardı: 'Hikâyeniz beni derinden etkiledi. Sizden daha kötü durumda olan birini tanımıyorum.' Bunun kötü bir şaka olduğunu düşünebilirsiz ama ruh sağlığınız için bunu önerebilirim. Kendine acıma bataklığına sürüklendiğinizi hissettiğiniz her zaman, sebebi her ne olursa olsun, hatta çocuğunuz kanserden ölüyor olsa bile acınmanız hiçbir işe yaramayacaktır. Kendinize arkadaşımın kartlarından birini gösterin. Kendine acıma her zaman zararlıdır. Yanlış bir düşünce biçimidir. Bundan kaçınırsanız başkalarına karşı büyük bir avantaj elde edebilirsiniz çünkü kendine acıma standart bir tepkidir. Kendinizi eğitip bunun dışına çıkabilirsiniz." (Munger, Charlie, "Commencement Address at USC Law School", 2007, Farnam Street içinde, *The Munger Operating System How to Live a Life That Really Works*, 13 Nisan 2016. Bkz.: https://www.farnamstreetblog.com/2016/04/mungeroperating-system/ (erişim tarihi 8 Temmuz 2017).
  500 yıl önce dünyada sizin doğrudan, kan bağıyla atanız olan bir milyon kişi yaşıyordu: Her bir yüzyıl için dört nesil = yirmi nesil.
  Çocuklukta yaşanan ağır felaketlerin bile yetişkinlik çağındaki başarı ve memnuniyetle hemen hemen hiçbir bağlantısı yoktur.

Bkz.: Clarke, Ann M., *Early Experience: Myth and Evidence*, Free Press; Rutter, Michael, "The long-term efects of early experience",: *Developmental Medicine and Child Neurology* içinde, 1980, 22. sayı, s. 800-815.

"Bence çocuklukta yaşanan olaylar fazla abartılıyor, daha doğrusu bence geçmişin kendisi fazla abartılıyor. Yetişkin bir kişide çocuklukta yaşadığı olayların küçücük bir etkisini bulmak dahi zor ve belirleyici rol oynayan büyük bir etkinin olduğunu gösteren tek bir ipucu bile yok." (Seligman, Martin, *Authentic Happiness*, Free Press, 2002, e-kitaptaki yeri 1209.)

"Kader kafanıza bir şeyler fırlatacak. Hayat çıtkırıldımlar için uygun değil."(Seneca, *Lucilius'a Mektuplar*, Mektup 107.)

"Bir zamanlar mutsuzdunuz diye mutsuz olmanın ne anlamı var?" Seneca alıntısı: Irvine, William B., *A Guide to the Good Life*, Oxford University Press, 2008, s. 220.

Charlie Munger'ın demir kuralı şöyledir: "Ne zaman bir durumun ya da bir kişinin hayatınızı mahvettiğini düşünseniz aslında hayatınızı mahveden siz olursunuz. (...) Kurban gibi hissetmek hayatı yaşamanın en tehlikeli yoludur. Durum ne kadar berbat olursa olsun her zaman kendi hatanızmış gibi davranırsanız o zaman elinizden geleni yapıp durumu çözebilirsiniz - benim demir reçetem budur." Bkz.: http://latticeworkinvesting.com/quotes/ (erişim tarihi 9 Temmuz 2017).

Hedonizm ve Eudaimonia

- Platon ve Aristoteles insanın mümkün olduğunca cesur, ölçülü, adil ve bilge olması gerektiği fikrindeydi. Bkz.: https://de.wikipedia.org/wiki/Eudaimonie (erişim tarihi 9 Temmuz 2017).

  Dört ana fazilet'in ikinci versiyonu. Bkz.: Ambrosius von Mailand, *De ofciis ministrorum*. https://de.wikipedia.org/wiki/Kardinaltugend (erişim tarihi 9 Temmuz 2017).

  "Filozoflar sebepler ile sonuçların birbirine karıştırılmasıyla, gerçekten şaşırtıcı bazı iddialara karşı acı verici savunmalar geliştirmeye zorlandılar - örneğin, yamyamlar tarafından canlı canlı yenen dindar bir misyoner mutluyken, Arjantin sahillerinde güneşlenen bir Nazi savaş suçlusu gerçekten mutlu değildi." (Gilbert, Dan, *Stumbling on Happiness*, Vintage, 2007, s. 34. Gil-

bert, Daniel, *Mutluluk Üzerine Çeşitlemeler*, çev. Filiz Şar, Asiye Hekimoğlu Gül, Optimist Yayınları, İstanbul, 2009)

Paul Dolan: "Nihayetinde amaca ve hazza yönelik deneyimlerin hepsi önemlidir. Hedonizm ise nihayetinde önemli olan tek şeyin haz olduğunu söyleyen bir düşünce ekolüdür. Ben hazza amaç düşüncesi katarak durumumu duygusal hedonizm olarak tanımlıyorum. Ben duygusal bir hedonistim ve aslında hepimizin derinlerde öyle olduğunu düşünüyorum." (Dolan, Paul, *Happiness by Design*, Penguin, 2015, e-kitaptaki yeri 1442.)

"*I know it when I see it*" ABD Yüksek Mahkemesi tarihindeki en meşhur cümle olarak bilinir. O zamanlar "anlam"la değil, pornoyla ilişkiliydi. Bkz.: https://en.wikipedia.org/wiki/I_know_it_when_I_s ee_it (erişim tarihi 9 Temmuz 2017.)

Kahneman: "Yeni fikre göre 'anlamlılık' ve 'anlamsızlık' kavramlarını birer yargı olarak değil, birer deneyim olarak görmek gerekir. Onun bakış açısına göre aktiviteler amaca yönelik öznel deneyimler olarak farklılık gösterir - gönüllü işler, televizyonun karşısında kanal değiştirirken sahip olunmayan türden bir amaçla ilişkilidir. Dolan'a göre zevk ve anlam mutluluğun iki temel taşıdır. Bu cesur ve özgün bir bakış açısı." (Paul Dolan, *Happiness by Design*, Penguin, 2015, Daniel Kahneman'ın önsözü, e-kitaptaki yeri 75.)

Yeni film araştırmaları: Oliver, Mary Beth; Hartmann, Tilo, "Exploring the Role of Meaningful Experiences in Users' Appreciation of 'Good Movies'", *Projections*, Kış 2010, 4. sayı, nr. 2, s. 128-150.

Haysiyet Çemberi - 1. Kısım

- Dunkerque mucizesi için bkz.: https://en.wikipedia.org/wiki/Dunkirk_evacuation (erişim tarihi 9Temmuz 2017).

  Londra'ya gönderilen mesaj hikâyesi için bkz.: Stockdale, Jim, *Thoughts of a Philosophical Fighter Pilot*, Hoover Institution Press, 1995, e-kitaptaki yeri 653.

  Alice Schroeder'in yazdığı biyografiye göre Warren Buffet'ın prensiplerinden biri: "Bağlılıklar öyle kutsaldır ki nadir bulunmak zorundadırlar." (Schroeder, Alice, *The Snowball*, Bantam Books, 2008, s. 158.)

  Şayet amacınız toplumsal değişimse binlerce kişiyle ve statükoyu ayakta tutmak için her şeyi yapabilecek kurumlarla çatışacak-

sınız. Bu alanda da görev tanımınızı mümkün olduğunca kısıtlı tutun. Hâkim düzenin her yönüne karşı çıkamazsınız. Toplum sizden güçlüdür. Kişisel zaferinize ancak çok net tanımlanmış ahlaki bir çerçeve içinde ulaşabilirsiniz.

"Bir insan bir şey uğruna ölmeye hazır değilse, yaşam için yeterince olgun değildir." (Martin Luther King, Detroit Barış Yürüyüşü'ndeki konuşmasından, 23 Haziran 1963.)

Haysiyet Çemberi - 2. Kısım

- James Stockdale bir videoda savaş jetinin düşüşünü ve yakalanışını anlatıyor. bkz.: https://www.youtube.com/watch?v=Pc_6GDW10s4 (erişim tarihi 9 Temmuz 2017).

  Stockdale: "O gece oturdum ağladım. Onlara karşı gelecek gücü bulabildiğim için öyle mutluydum ki..." Bkz.: https://www.youtube.com/watch?v=Pc_6GDW10s4 (9:50 -13:30 arasında).

  Vučić: "Vučić bir röportaj sırasında bir internet sitesinde hakkında yazılan aşağılayıcı bir yoruma öfkelenip devlet televizyonunun genel yayın yönetmeninin o edepsiz sözleri bir de yüksek sesle kendisinin okumasını istedi. Gazeteci okumaya başladı fakat sonra bunu yapmasının imkânsız olduğunu fark edip devam etmeyi reddetti." Bkz.: https://www.nzz.ch/international/wahl-in-serbien-durchmarsch-von-vucic-ins-praesidentenamt-ld.155050 (erişim tarihi 10 Temmuz 2017).

  David Brooks *The Road to Character* isimli kitabında bir de politikacı Frances Perkins'in hayatından söz eder. Franklin D. Roosevelt 1933'te Perkins'i ABD'nin ilk kadın bakanı yapmıştı. Perkins de benzer bir stratejiye başvurdu: "Karşıtları kendisine haince saldırdığında insanlardan sorularını tekrarlamalarını isterdi. Çünkü bir insanın iki kez arka arkaya aynı derecede edepsiz olabileceğine inanmıyordu." (Brooks, David,: *The Road to Character*, Penguin, 2016, s. 44. / Brooks, David, *Karaktere Giden Yol*, çev. Canan Öztarhan, Alfa Yayınları, İstanbul 2018.)

Haysiyet Çemberi - 3. Kısım

- Bir kadın, 10.000 dolar karşılığında bir firmanın ismini alnına dövme yaptırdı. Bkz.: Sandel, Michael J., *What Money Can't Buy*, Farrar, Straus and Giroux, 2012, s. 184 / Sandel, Michael J.,

Paranın Satın Alamayacağı Şeyler, çev. Mehmet Kocaoğlu, Eksi Kitaplar, Ankara 2015.

Kaygı Defteri

- Serçelerle yapılan deney için bkz.: Zanette, Liana Y.; White, Aija F.; Allen, Marek C.; Clinchy, Michael,: "Perceived Predation Risk Reduces the Number of Offspring Songbirds Produce per Year", *Science*, 9 Aralık 2011, 334. sayı, nr. 6061, s.1398-1401. Ayrıca bkz.: Young, ed, "Scared to Death: How Intimidation Changes Ecosystems": *New Scientist*, 29 Mayıs 2013.
  "'Don't worry, be happy,' (Endişe etme, mutlu ol) çok beylik bir sözdür ve hiçbir işe yaramaz; dikkat ederseniz 'rahatlaması' söylenen insanlar çok nadiren rahatlarlar." (Gold, Joel, "Morbid Anxiety", Brockman, John (ed.) *What Should We Be Worried About?* içinde, Harper Perennial, 2014, s. 373.)
  Russell, Bertrand, *Eroberung des Glücks*, Suhrkamp, 1977, s. 56. / Russell, Bertrand, *Mutlu Olma Sanatı*, çev. Yunus Sağlamtürk, Say Yayınları, İstanbul, 2013.
  Mark Twain: "Ben yaşlı bir adamım ve bir sürü bela atlattım, ama birçoğu hiç gerçekleşmedi." Bkz.: http://quoteinvestigator.com/2013/10/04/never-happened/ (erişim tarihi 9 Temmuz 2017).

Fikir Volkanı

- "İnsanlara üzerinde düşünülmesi gereken zor sorular sorulduğunda -örneğin, asgari ücret yükseltilmeli mi gibi bir soru- genellikle ya bir yöne ya da diğer yöne yaslanırlar, sonra da zaten vardıkları sonucu destekleyecek sebepler aramaya başlarlar." (Haidt, Jonathan, *The Happiness Hypothesis*, Basic Books, 2006, e-kitaptaki yeri 1303.)
  "Duygulanım eğilimi" ya da "duygulanım zihinsel kısayolu"nu daha önceki bir kitabımda tanımlamıştım. Dobelli, Rolf, *Die Kunst des klugen Handelns*, Hanser, 2012, s. 65-67.

Zihinsel Kale

- Boethius, *Trost der Philosophie*, Artemis; Winkler, 1990. / Boethius: *Felsefenin Tesellisi*, çev. Çiğdem Dürüşken, Kabalcı Yayınları, İstanbul, 2006.

"Zihinsel kale" kavramı "içsel kale"den türetilmiştir. Bu da Marcus Aurelius'un *Kendime Düşünceler* kitabında geçer. Çeviriye bağlı olarak buna "hisar" da denilebilir.

Kıskançlık

- Gore Vidal: "Bir arkadaşım ne zaman biraz başarı kazansa içimde bir şeyler ölür." *The Sunday Times Magazine*, 16 Eylül 1973.
  Hatırlatmak için *Pamuk Prenses* masalının kısa bir özeti: Üvey anne (o zamanki kraliçe) güzelliği yüzünden kızını kıskanır. Önce Pamuk Prenses'i öldürsün diye profesyonel bir tetikçi (avcı) tutar ama avcı anlaşmayı yerine getiremez, Pamuk Prenses'i serbest bırakır. O da ormandaki yedi cücelerin yanına gider. Dış kaynak kullanımıyla yaşadığı kötü tecrübe üvey anneyi duruma el atmak zorunda bırakır. Güzel Pamuk Prenses'i kendisi zehirler.
  Bertrand Russell kıskançlığı, mutsuzluğun en önemli sebeplerinden biri olarak tanımlar. "Bana kalırsa çekememezlik, en yaygın ve kökü derinlerde olan bir tutkudur." (Russell, Bertrand, *Mutlu Olma Sanatı*, çev. Yunus Sağlamtürk, Say Yayınları, İstanbul, 2013.)
  Yine Russell: "Toplumsal katlar değişmez olursa en aşağı katta bulunanlar, zengin ile yoksul arasındaki farkın Tanrı'dan olduğuna inandıkları sürece, daha üst basamaklarda bulunanları kıskanmazlar. Dilenciler, kendilerinden daha fazla para toplayan dilencileri kıskanırlarsa da milyonerleri kıskanmazlar. Modern dünyadaki toplumsal kararsızlık ile sosyalizmin ve demokrasinin eşitlik tezi, çekememezliğin hedefini uzaklaştırmıştır. (...) Bundan dolayı çağımızda, çekememezliğin geniş bir yeri vardır." (a.g.e.)
  "Araştırmacılar Kaliforniya Üniversitesi meslektaşlarının gelirlerine bakabilecekleri bir internet linki sağlayarak çalışanların moralini bozdu (bunu mümkün kılan da 'bilme hakkı' yasasıydı). Ortalamanın altında kazananların işlerinden aldıkları tatmin bu linke bakmadan önce olduğundan daha düşüktü." (Dolan, Paul, *Happiness by Design*, Penguin, 2015, e-kitaptaki yeri 2352.)
  "Katılımcıların %29,6'sı 'diğer insanların' moral bozukluğunun ve yorgunluğunun başlıca sebebinin 'kıskançlık' olduğunu söyledi, böylece kıskançlığın en önemli faktör olduğu ortaya çıktı. Kıskançlık 'dikkat eksikliği' (%19,5), 'yalnızlık' (%10,4) ve 'zaman

kaybı' (%13,7) gibi diğer sebeplere açık ara fark attı." (Krasnova, Hanna ve ark., *"Envy on Facebook: A Hidden Threat to Users' Life Satisfaction?"*, Darmstadt Teknik Üniversitesi Yayınları, 2013, s. 1477-1491.)

"Birilerinin sizden daha hızlı para kazanmasını umursamak ölümcül günahlardan biridir. Kıskançlık gerçekten aptalca bir günahtır çünkü onu işlerken kesinlikle eğlenme ihtimaliniz yoktur. Bir sürü acı ama sıfır eğlence. Neden bir el arabasına binmek isteyeseniz?" (Munger, Charles T., *Poor Charlie's Almanack*, Donning 2008, s.431.)

Başka bir kitabımda da kıskançlık hakkında yazmıştım: Bkz.: Dobelli, Rolf, *Die Kunst des klugen Handelns*, Hanser, 2012, s. 153.

Tedbirlilik

- Albert Einstein: "Akıllı biri bir problemi çözer. Bilge biriyse ondan kaçınır." Bkz.: http://www.azquotes.com/quote/345864 (erişim tarihi 11 Temmuz 2017). Bu alıntının Einstein'a ait olup olmadığı kesin değildir.

  Şu söz de aynı şeyi ifade eder: "Tedbirin bir onsu, şifanın yarım kilosuna bedeldir." Birçok konuda yetenekli biri olan (ayrıca ABD'nin kurucu babalarından biri) Benjamin Franklin *Philadelphia Gazette*'nin bir okuruna yazdığı isimsiz mektubunda bu özdeyişi kullanmıştır ve gönüllük esasına dayalı itfaiyeciliğin kurulmasını teşvik etmiştir. Bkz.: https://de.wikipedia.org/wiki/Benjamin_Franklin#Gr.C3.BCndung_von_Freiwil ligen_Feuerwehren (erişim tarihi 11 Temmuz 2017).

  Munger: "Hayatta bir kuralım var, eğer önünde büyük bir girdap varsa onu yirmi fitle kaçırmaz istemezsin - beş yüz fit etrafından dolanırsın." (Bevelin, Peter,: All I Want to Know Is Where I'm Going to Die so I'll Never Go There: Buffett & Munger - A Study in Simplicity and Uncommon, Common Sense, PCA Publications, 2016, s. 58.)

  Howard Marks: "Babamın düzenli olarak kaybeden bir kumarbaza dair anlattığı hikâyeyi aktarayım: Bu kumarbaz bir gün bir at yarışında sadece tek bir atın koşacağını duymuş. Dolayısıyla bütün parasını o ata yatırmış. Parkurun yarısından sonra at çitlerin üzerinden atlayıp koşarak uzaklaşmış. İşler her zaman

insanların beklediğinden daha kötüye gidebilir. Belki 'en kötü durum' bizim geçmişte karşılaştığımız 'en kötü durum' anlamına geliyordur. Ama bu, işlerin gelecekte daha kötü olamayacağı anlamına gelmiyor." (Marks, Howard, *The Most Important Thing, Uncommon Sense for the Thoughtful Investor*, Columbia Business School Publishing, 2011, s. 55, şuradan alıntılanmıştır: Bevelin, Peter, *All I Want to Know Is Where I'm Going to Die so I'll Never Go There: Buffett & Munger - A Study in Simplicity and Uncommon, Common Sense*, PCA Publications, 2016, s. 62.)

Munger: "'Kim hayatını sürekli felaket tahminleri yaparak geçirmek ister?' diyebilirsiniz. Ben yaptım, nasıl eğitildiysem öyle davrandım. Hayatım boyunca sürekli olarak bütün olası sıkıntıları zihnimde canlandırdım. (...) Problemleri önceden sezip gerçekten ortaya çıktıkları zaman onlara karşı hazırlıklı olmak beni hiç de mutsuz etmedi." (Bevelin, Peter, *All I Want to Know Is Where I'm Going to Die so I'll Never Go There: Buffett & Munger - A Study in Simplicity and Uncommon, Common Sense*, PCA Publications, 2016, s. 62.)

Pre-mortem için bkz.: https://en.wikipedia.org/wiki/Pre-mortem (erişim tarihi 11 Temmuz 2017).

Zihinsel Afet Çalışması

- *Volunteer's fallacy* veya *volunteer's folly* ("gönüllülük hatası") için bkz.: Dobelli, Rolf, *Die Kunst des klugen Handelns*, Hanser, 2012, s. 61-63.

  Richard Feynman: "John von Neumann bana şu ilginç fikri verdi: İçinde bulunduğun dünyadan sorumlu değilsin. Ben de Neumann'ın tavsiyesine uyup bir tür sosyal sorumsuzluk geliştirdim. O zamandan beri bu sorumsuzluk beni çok mutlu etti. Fakat büyüyüp benim *aktif* sorumsuzluğuma dönüşen tohumu von Neumann ekmişti." (Feynman, Richard, *Surely, You're Joking, Mr. Feynman!*, W.W. Norton Company, 1997, s. 132.)

Dikkat Tuzağı

- "Sonra Bill Gates Sr. ortaya sordu: 'Ulaştıklarınıza ulaşmanızı mümkün kılan en önemli faktör nedir?' Ben de cevapladım: '*Focus.*' Gates de aynı cevabı verdi. "Buffett '*focus*' kelimesiyle yaşarken

masadakilerin ne kadarının bu kelimeyi anladığı meçhul. Doğuştan gelen böylesi bir odaklanma becerisi taklit edilemez. Müthiş bir yoğunlaşma gerektirir ki mükemmelliğin bedeli budur. Öyle disiplinli ve tutkulu bir mükemmeliyetçiliktir ki Thomas Edison'ı en kusursuz Amerikalı mucit Walt Disney'yi aile eğlencelerinin kralı, James Brown'u soul müziğin babası yapan budur." (Schroeder, Alice, *The Snowball*, Bantam Books, 2008, e-kitaptaki yeri 19788.)

"Bedenin üzerindeki hâkimiyetin karşına ilk çıkan kişiye teslim edilseydi buna öfkelenirdin. Peki rastgele karşına çıkan herkese ruhunun hakimiyetini teslim etmeye utanmıyor musun?" (Epiktet, *Handbüchlein der Moral*, Paragraf 28. / Epiktetos, *Kılavuz Kitap*, çev. Salih Adem, Şule Yayınları, İstanbul, 2013)

Kevin Kelly: "Burada ilginç olan bir şey var. Şu anda beni izleyen herkes, siz ve ben, biz hepimiz dört, belki daha da fazla, beş yılımızı okuma-yazmayı öğrenmek için kasıtlı olarak çalışarak ve pratik yaparak geçirdik; bu okuma-yazmayı öğrenme süreci beynimizi aslında yeniden şekillendirdi. Bunu aynı kültürden gelen, okuma yazma bilen ve bilmeyen insanlar üzerinde yapılan sayısız çalışmadan biliyoruz - okuma ve yazma becerisi insan beyninin işleyiş biçimini değiştirir. Bunu sağlayan tek şey dört ya da beş yıl kasıtlı olarak çalışıp pratik yapmamız, o yüzden insanlarla takılarak bu yeni medyaya gerçekten hâkim olabilmeyi beklemememiz gerekir. Hesap yapmayı sadece hesap yapabilen insanlarla takılarak öğrenemezsiniz, bunun için gerçekten çalışmanız gerekir. Dikkat yönetimi, eleştirel düşünme, teknolojik aletlerin nasıl çalıştığını ve nasıl karşılık verdiklerini öğrenme gibi konulara hâkim olmak, yani tüm bu teknoloji okuryazarlığı, uğruna birkaç yıl eğitim almamız gereken bir şey olabilir. Belki de sadece bunu yapabilen insanlarla ya da geçişim yoluyla yapmaya çalışan insanlarla takılarak bu okuryazarlığı edinemeyiz. Bu çalışmak ve pratik yapmak gerektirebilir, teknoloji okuryazarlığı ve dikkatinizi ya da dikkatsizliğinizi nasıl yöneteceğinizi öğrenmek muhtemelen eğitim gerektiren bir şeydir." Edge.org: "The Technium, A Conversation with Kevin Kelly", 2 Mart 2014, John Brockman'nın önsözü. Bkz.: https://www.edge.org/conversation/kevin_kelly-the-technium (erişim tarihi 8 Temmuz 2017).

"Mutluluğunuz dikkatinizi nasıl pay ettiğinize göre belirlenir. Dikkatinizi verdiğiniz şey davranışlarınızı yönetir ve mutluluğunuzu belirler. Dikkat, hayatınızı bir arada tutan yapıştırıcıdır." (Dolan, Paul, *Happiness by Design*, Penguin, 2015, e-kitaptaki yeri 224.)

"Bu yüzden mutluluğun üretim süreci, dikkatinizi nasıl pay ettiğinizle ilgilidir. Hayatınızdaki aynı olaylar ve durumlar (pozitif ya da negatif) dikkatinizi bunlara ne kadar verdiğinize bağlı olarak mutluluğunuzu hiç etkilemeyebilir, az etkileyebilir ya da çok etkileyebilir." (Dolan, Paul, *Happiness by Design*, Penguin, 2015, e-kitaptaki yeri 891.)

Munger: "Benim başarım zekâmın dışavurumu değildir. Benim başarım ısrarla odaklanma becerimden kaynaklanır. (...) Aynı anda birçok iş yaparak başarı, şöhret ve saygınlık kazanma fikri hiçbir zaman aklıma yatmadı." (Bevelin, Peter, *All I Want to Know Is Where I'm Going to Die so I'll Never Go There: Buffett & Munger - A Study in Simplicity and Uncommon, Common Sense*, PCA Publications, 2016, s. 6.)

Daha Az Okumak Ama Prensip Gereği İki Kat Okumak

- Dostoyevski'nin, Holbein'ın *Ölü İsa'nın Mezardaki Bedeni* tablosundan etkilenmesi hakkında: *Literarischer Spaziergang in Basel* içinde, SRF, Schweizer Radio & Fernsehen. Bkz.: https://www.srf.ch/radio-srf-2-kultur/srf-kulturclub/streifzugliterarischer-spaziergang-in-basel (erişim tarihi 13 Temmuz 2017).

Dogma Tuzağı

- Rozenblit, Leonid; Keil, Frank, "The Misunderstood Limits of Folk Science: An Illusion of Explanatory Depth", *Cognitive Science* içinde, 1 Eylül 2002, 26. sayı, nr. 5, s. 521-562.

  Çürütülemezlik için başka bir örnek: "Dünya, varlığı ispat edilemez *Uçan Spagetti Canavarı* tarafından yaratıldı. Spagetti Canavarı merhametli ve her şeye muktedirdir. Kötü şeyler, sadece küçük ve sınırlı insan bakış açısıyla fena görünürler, her şeye gücü yeten Spagetti Canavarı'nın bakış açısıyla değil. Bu yüzden hiç şüphe etmeden Spagetti Canavarı'na inanın ve iyi bir yaşamınız olsun, yeryüzünde değilse bile öte dünyada." Uçan Spagetti Canavarı

çürütülemez. Tıpkı Tanrı, Zeus ya da Allah fikrinin çürütülemeyeceği gibi. Bu ilk bakışta bir güç gibi görünebilir. Ayrıca Uçan Spagetti Canavarı Amerikalı fizikçi Bobby Henderson tarafından kurulmuş bir din parodisidir. Bkz.: https://de.wikipedia.org/wiki/Fliegendes_Spaghettimonster (erişim tarihi 12 Temmuz 2017). Hans Küng alıntısı için bkz.: Küng, Hans,: *Existiert Gott?*, dtv, 1981, s. 216.

Munger: "Tarikat benzeri bir gruba sadık olduğunuzu duyurup geleneksel bir ideolojiyi haykırmaya başladığınızda tek yaptığınız onu iyice çakmak, çakmak ve çakmak olur." (Bevelin, Peter, *All I Want to Know Is Where I'm Going to Die so I'll Never Go There: Buffett & Munger - A Study in Simplicity and Uncommon, Common Sense*, PCA Publications, 2016, s. 113.)

Munger'ın sunduğu, benim kurgusal televizyon tolkşovu fikrime benzer bir çözüm için bkz.: "'Demir reçete' dediğim bir reçetem var, yoğun bir ideolojiyi bir başkasına tercih etmeye meylettiğimde mantıklı kalmama yardımcı oluyor. Fikrime karşıt argümanları, bana karşıt insanlardan daha iyi ifade edemediğim sürece o fikre sahip olmaya hakkım yokmuş gibi hissediyorum. Yalnızca bu ifade gücüne erişirsem konuşacak kadar nitelikli olacağımı düşünüyorum." (Bevelin, Peter, *All I Want to Know Is Where I'm Going to Die so I'll Never Go There: Buffett & Munger - A Study in Simplicity and Uncommon, Common Sense*, PCA Publications, 2016, s.114.) Bu yöntem *confirmation bias* ("doğrulama eğilimi") denen şeye karşı herkes tarafından bilinen bir reçetedir, bu konudan kitaplarımdan birinde daha önce bahsettim. Bkz.: Dobelli, Rolf, *Die Kunst des klaren Denkens*, Hanser, 2011, s. 29-36.

Zihinsel Çıkarma İşlemi

- *Zihinsel çıkarma işlemi*yle ilgili pratik alıştırma: Bu spesifik alıştırma fikri, yıllar önce psikoterapist olarak üst düzey yöneticilerle çalışırken eşimin aklına geldi.

  Psikolojik bağışıklık sistemi üzerine: "İnsanların kötü bir durum karşısında idare etme becerisi vardır. Berbat bir boşanmanın arifesinde olduğunu sezen insanlar, eşlerinin zaten onlar için hiçbir zaman doğru insan olmadığını söylerler. Demek istedi-

ğim, insanların psikolojik bağışıklık sistemleri vardır. Korkunç bir kaderin bize vurduğu zincirlere, attığı oklara karşı, tahmin ettiğimizden daha dayanıklıyız." (Gilbert, Daniel,: "Forecasting the Future", Susan Fiske'yle röportaj: *Psychology Today*, 1 Kasım 2002. Bkz.: https://www.psychologytoday.com/articles/200211/forecasting-the-future (erişim tarihi 11 Temmuz 2017).

Şükretmeye alışmak hakkında: Minkyung Koo, Sara B. Algoe, Timothy D. Wilson ve Daniel T. Gilbert, "It's a Wonderful Life: Mentally Subtracting Positive Events Improves People's Affective States, Contrary to Their Affective Forecasts" başlıklı makalelerinde (*Journal of Personality and Social Psychology*, Kasım 2008, 95. sayı, nr. 5, s. 1217-1224. doi:10.103) şöyle yazar: "Muhteşem bir eşe sahip olmak, tuttuğunuz takımın dünya şampiyonu olduğunu görmek ya da en iyi dergilerden birinin makaleni yayımlamayı kabul etmesi pozitif şeylerdir; onları düşünürken yüzünüzde bir gülümseme belirebilir ama bu gülümseme her geçen gün biraz daha azalacak, geçici bir hal alacaktır çünkü bu hadiseler her ne kadar muhteşem olsalar da çok çabuk aşinalık kazanırsınız, üzerlerine düşündüğünüz her gün biraz daha alışırsınız. Gerçekten de araştırmalar bir hadise hakkında ne kadar düşünürsek onu o kadar tanıdık ve açıklanabilir bulmaya başladığımız gösterdi."

Barcelona'daki olipiyatlarda madalya kazananlar. Bkz. a.g.e.

Tarih boyunca beklenen yaşam süresi. Bkz. https://en.wikipedia.org/wiki/Life_expectancy (erişim tarihi 11 Temmuz 2017).

"Genelde mutluluğumuzun çok fazla bilincinde olmayız. Onu su yüzüne çıkarmak için elimizden geleni yapmalıyız. Piyano çalabildiğinizi ama sesini duyamadığınızı hayal edin. Hayattaki birçok şey, duymadan piyano çalmaya benziyor." (Dolan, Paul, *Happiness by Design*, Penguin, 2015, e-kitaptaki yeri 1781.)

Derinlemesine Düşünmenin Azami Noktası

- "Tecrübe, insanın istediğini elde edemediğinde elde ettiği şeydir." Bu aforizma farklı insanlara atfedilmektedir. Bkz. https://www.aphorismen.de/zitat/73840 ve https://en.wikiquote.org/wiki/Randy_Pausch (erişim tarihi 11 Temmuz 2017).

Başkasının Ayakkabısı

- Başkasının durumunu anlamak için gerçekten onun yerine geçmek gerekir. Ben Horowitz sıkıntıyı şöyle çözmüştür: "Hemen ertesi gün müşteri hizmetlerinin yöneticisi ile yazılım mühendisliği yöneticisini bilgilendirip yer değiştirmelerini söyledim. Durumu Jodie Foster ve Barbara Harris örneğiyle açıkladım; zihinleri aynıydı ama bedenleri yeniydi. Kalıcı olarak. İlk tepkileri Lindsay Lohan ve Jamie Lee Curtis'in, *Çılgın Cuma*'nın yeni versiyonunda aynı anda çığlık atmalarından farksızdı." (Horowitz, Ben, *The Hard Thing*, HarperCollins, 2014, e-kitaptaki yeri 3711.)
  Schwitzgebel, Eric; Rust, Joshua, "The Behavior of Ethicists", *The Blackwell Companion to Experimental Philosophy* içinde, Wiley-Blackwell, 2014.

Dünyayı Değiştirme Yanılsaması – 1. Kısım

- Nelson Mandela: "Dünyayı değiştirebiliriz. Dünyayı daha iyi hale getirebiliriz. Bunu yapmak senin elinde."
  Steve Jobs: "Dünyayı değiştirebileceğine inanacak kadar çılgın olanlar onu değiştirenlerdir."
  Odaklanma yanılsaması için bkz.: Kahneman, Daniel, "Focusing Illusion", Brockman, John, Edge Annual Question 2011, *This Will Make You Smarter* içinde, HarperCollins, 2012, s. 49. Bkz.: https:// www.edge.org/res ponse-detail/11984 (erişim tarihi 12 Temmuz 2017).
  Intentional stance hakkında: Dinlere eğilimli olma sebeplerimizden biri de bu. İnsanî ya da hayvanî bir kastın görülemediği her yerde tanrılar iş görür. Bir volkan niye patlar? Bugün bu işin arkasında tanrıların değil, tektonik plakaların olduğunu biliyoruz.
  "Doğru zamanda doğru yerde olan akıllı insanlara övgüler dizmeye meyilliyiz." (Ridley, Matt, *The Evolution of Everything*, HarperCollins, 2015, e-kitaptaki yeri 61.) Ayrıca bkz. WORLD. MINDS-Video: https://www.youtube.com/watch?v=rkqq8xX98lQ (erişim tarihi 12 Temmuz 2017).
  "'Reformasyondan Martin Luther sorumlu tutulur' diye yazar Montesquieu, 'Ama reformasyon yaşanması gereken bir şeydi. Luther olmasa başkası olacaktı.' Bir savaşın tesadüfi sonucu bir

ülkenin yıkılışını hızlandırabilir ya da erteleyebilir ama söz konusu ülkenin vadesi dolmuşsa zaten her durumda yıkılacaktır. Böylelikle Montesquieu nihai sebeplerle yakın sebepleri birbirinden ayırmış oldu, bu da sosyal bilimlerde çok kullanışlı bir görüşe dönüştü." (Ridley, Matt, *The Evolution of Everything*, HarperCollins, 2015, e-kitaptaki yeri 3162.)

Cortez hakkında: Benzer bir biyolojik silah kullanımı -bu da tamamen kasıtsız ve tesadüfi- bugün ABD'nin bağımsız bir ülke olmasının sebebidir. 1776'da İngiliz ordusuna karşı kazanılan zafer "büyük adam" George Washington'a isnat edilemez. Hayır, bağımsızlık sivrisinekler sayesinde kazanılmıştır. İngilizler Amerikan ordusuna güney eyaletleri üzerinden saldırdılar. Özellikle sahil kesimindeki bataklık bölgesi sıtma sinekleriyle doluydu - bunlar İngiliz askerlerini kısa sürede öldürdü. Ama Amerikan askerleri sıtma riskinin daha az olduğu kuzeyde bulunuyordu. Güneye konuşlandırılmış yerli askerlerin büyük çoğunluğu da siyahi kölelerden oluşuyordu. Bu askerler, Afrika'dayken sıtmaya karşı belirli oranda bir bağışıklık kazanmıştı. Yani Amerika bağımsızlığını "büyük adamlara" değil, sivrisineklere borçludur. / "McNeill 'sivrisinekler' der, 'Amerikalıların düştükleri açmazdan kısa sürede çıkmalarına ve Amerikan Bağımsızlık Savaşı'nı kazanmalarına yardım etti, onlar olmasa Amerika Birleşik Devletleri olmayacaktı. 4 Temmuz'da sizi sivrisinek ısırırsa bunu hatırlayın.'" (Ridley, Matt, *The Evolution of Everything*, HarperCollins, 2015, e-kitaptaki yeri 3242.)

Savaştan sonra İsviçre'de, duvarında General Guisan'ın bir portresinin asılı olmadığı lokanta yoktu - çoğunlukla devamlı müşterilere ayrılan masaların üzerine asılırdı. Çocukken, işlemeli dik yakalarıyla bu yaşlı adamı -ülkenin her yerinde İsa'dan daha fazla görülen bu generali- bir kahraman olarak görürdüm. Guisan portreleri ancak yetmişli yılların sonlarına doğru kayboldu. Birçok duvarın duvar kâğıtlarının üzerinde bıraktığı rengi hâlâ canlı dikdörtgen biçimindeki izler yıllarca kaldı, gözlerinizi kısıp "büyük adamları" hayal ederek bu izlere baksanız hâlâ Guisan'ın yüzünü görebilirsiniz. Peki Guisan İsviçre için önemli miydi? Hayır. İsviçre'nin İkinci Dünya Savaşı'na sürüklenmemesinin bu popüler generalle hiçbir ilgisi yoktu, tam tersine tesadüf,

kader ve şansla ilgiliydi. Almanya'nın fethedeceği İsviçre'den daha önemli yerler vardı. Başka herhangi bir generalin portresi de dumanlı lokantalara pekâlâ asılabilirdi.

Dünyayı Değiştirme Yanılsaması - 2. Kısım

- "Deng'den daha az pragmatik davranan başka bir Marksist belki toprak reformunu geciktirebilirdi ama reform er ya da geç muhakkak yaşanacaktı." (Ridley, Matt, *The Evolution of Everything*, HarperCollins, 2015, e-kitaptaki yeri 3188.)
  Ampulün icadı hakkında: "(...) elektrik bir kez yaygınlaştıktan sonra ampulün icadı kaçınılmazdı. Bütün dehasına rağmen Thomas Edison kesinlikle gerekli değildi. Şu gerçeği düşünün: Elisha Gray ve Alexander Graham Bell telefonun patentini almak için aynı gün başvurdu. Diyelim ki ikisinden biri patent dairesine giderken bir at arabasının altında ezilip can verdi - dünya bugün yine aynı dünya olacaktı." (Ridley, Matt, *The Evolution of Everything*, HarperCollins, 2015, e-kitaptaki yeri 1739.)
  Warren Buffett: "Kendi deneyimlerimden ve diğer işletmelere dair yaptığım bolca gözlemden vardığım sonuç, güzel bir işletme raporunun (ekonomik getirisiyle hesaplandığında) sizin kürek çekerken harcadığınız enerjiden ziyade (zekâ ve çabanın herhangi bir işte iyi veya kötü önemli katkıları olsa bile) içinde oturduğunuz teknenin kendisine bağlı olduğu. Birkaç yıl önce şöyle yazmıştım: 'Parlaklığıyla ünlü bir işletme, zayıf ekonomik temelleriyle ünlü bir iş alanıyla uğraşıyorsa, ününe gölge düşmeyen zayıf iş alanı olur.' O zamandan beri fikrim değişmedi. Kendinizi sürekli su sızdıran bir teknenin içinde bulursanız, enerjinizi tekneyi değiştirmeye harcamak, büyük olasılıkla enerjinizi delikleri yamamaya harcamaktan daha faydalı olacaktır." (Greenwald, Bruce C. N.; Kahn, Judd; Sonkin, Paul D.; van Biema, Michael, *Value Investing: From Graham to Buffett and Beyond*, John Wiley, Sons, 2001, s. 196.)
  Matt Ridley'nin CEO'lar hakkındaki yorumu: "CEO'ların çoğu, çalışanların yarattığı dalgaların üzerinde sörf yapsın diye iyi para ödenen avantacılardır, ara sıra bazı önemli kararlar alırlar ama bunlar da tasarımcıların, orta düzey yöneticilerin ve her şeyden önemlisi müşterilerin belirlediği stratejilerden farklı

olmaz. CEO'ların kariyeri giderek şöyle bir şeye dönüştü: Dışarıdan getirilirler, uzun çalışma saatleri karşılığında cömertçe ödüllendirilirler ama işler ters gittiğinde küçük bir seremoni ve bolca zararla birlikte işten kovulurlar. Medya onları birer derebeyi gibi gösterir. Ama bu sadece bir illüzyondur." (Ridley, Matt, *The Evolution of Everything*, HarperCollins, 2015, e-kitaptaki yeri 3279.)

"Adil Dünya" İnancı

- Mesela Almanya'da belgelere geçmiş bütün suçların yaklaşık olarak yarısı çözüme kavuşturuldu (belgelenmemiş suçlar hariç). Bkz.: http://www.tagesspiegel.de/politik/neue-polizeistatistik-wie-gefaehrlich-ist-deutschland/8212176.html (erişim tarihi 11 Temmuz 2017).
  Gray, John, *Straw Dogs: Thoughts on Humans and Other Animals*, Granta Books, 2002, s. 106.

Kargo Kültü

- Moleskine marka not defterleri üçkâğıtçılığı için bkz.: https://www.welt.de/wirtschaf/article146759010/Der-kleine-Schwindel-mitHemingways-Notizbuechern.html (erişim tarihi 11 Temmuz 2017). Robert Greenberg'in Jean-Baptiste Lully hakkındaki yorumu için bkz.: https://robertgreenbergmusic.com/scandalous-overtures-jean-baptiste-lully/ (erişim tarihi 11 Temmuz 2017).

Kendi Kulvarında Koşan Kazanır

- Kâtiplerin uzmanlaşması hakkında: En eski tabletlerde yazan şeyler şiir değil, muhasebe dökümüydü.

Silahlanma Yarışı

- Warren Buffett 1962'de kâr getirmeyen bir tekstil firması olan Berkshire Hathaway'i çok ucuz bir fiyata devraldığında hemen yeni ve daha verimli tekstil makinelerine yatırım yaptı. Böylece ürün maliyetlerinin hissedilir oranda düşmesi ve tekstil firmasının kâra geçmesi gerekiyordu. Ürün maliyetleri gerçekten de düştü ama kâra geçilmedi. Milyonlarca dolarlık yatırım nereye

gitti? Burada da yeni tekstil makinesi üreticilerine ve tüketicilere gitti.

Buffett'ın silahlanma yarışı için kullandığı metafor: "Sürekli yeni makineler aldık, güya kârımızın artması gerekiyordu ama hiç öyle olmadı çünkü diğer herkes de aynı makineleri almıştı. Bu bir kalabalığın içinde olmak ve herkesin parmak uçlarında yükselmesi gibi, görüş açın aynı kalıyor ve bacakların ağrıyor." (Berkshire Hathaway Yıllık Toplantısı, 2004, Whitney Tilson'ın notlarından, www.tilsonfunds.com.)

Lewis Carroll, *Alice Aynanın İçinde* ya da *Aynadan İçeri*: Kızıl Kraliçe bazı çevirilerde sadece Kraliçe olarak geçer.

"Şimdi, gördüğün gibi burada, var gücünle koştuğunda ancak olduğun yerde kalırsın." Bkz.: Lewis Carroll, *Alice im Spiegelland*, World Public Library Association, Sesam-Verlag, 1923, çev. Helen Scheu-Riesz, 2. Bölüm: Der Garten der lebenden Blumen, s. 26 / Lewis Carroll, *Alice Harikalar Diyarında ve Aynadan İçeri*, çev. Kıymet Erzincan Kına, İthaki Yayınları, İstanbul, 2013, 2. Bölüm, Konuşan Çiçekler Bahçesi (İngilizce orijinali: *Through the Looking-Glass, and What Alice Found There*, London, 1871.)

John Cassidy: "Neredeyse herkes üniversite mezunuyken üniversite diplomasıyla sivrilemezsiniz. Hayalinizdeki işe ulaşmak için havalı (ve pahalı) bir üniversiteye gitmeniz gerekir. Eğitim, silah üreticilerinin işine yarayan bir silahlanma yarışına dönüştü – silah üreticisi bu durumda üniversiteler oluyor." (Cassidy, John, "College Calculus: What's the Real Value of Higher Education?", *The New Yorker* içinde, 7 Eylül 2015.)

İlk refah toplumu için bkz.: https://en.wikipedia.org/wiki/Original_afuent_society (erişim tarihi 11 Temmuz 2017).

İsviçre ve Almanya'nın bazı bölgelerinde ve başka birçok ülkede iki yaşında çocuklar özel anaokullarına gönderiliyor; amaç en iyi özel ilkokula giden adımı atmak, onun amacı da en iyi lise tarafından seçilmek, onun amacı da seçkin bir üniversiteye gitmek – bunların hepsi sırf komşular da öyle yapıyor diye yapılıyor. Yani küçücük çocuklar silahlanma yarışı için orduya alınıyor. Şüphesiz bu yarıştan kârlı çıkan da çocuklar değil, özel okullardır.

Marjinal Biriyle Arkadaş Olun

- Spinoza'nın aforozu için bkz.: https://de.wikipedia.org/wiki/Baruch_ de_Spinoza (erişim tarihi 11 Temmuz 2017).

Sekreter Problemi

- Hiçbir aday reddettiğiniz %37'nin en iyisinden daha iyi değilse, elbette son adayı işe almak zorunda kalırsınız. Ama istatistiksel olarak bakacak olursak, bu işlemi sık sık uyguladığınızda önerilen çözümle ortalama olarak en iyi sonuçlara ulaşırsınız. İşe başvuran birinin sekreter algoritmasını nasıl kendi lehine kullanabileceğini gösterdiği için Prof. Rudolf Taschner'e teşekkür ediyorum. "(...) İşinde uzman olsa da çok da üstün olmayan ama Dobelli'nin makalesini okumuş bir aday, görüşmeye ilk 37 adaydan hemen sonra alınmasını sağlayabilir. Böylece özenli bir çözüm sunuyormuş gibi görünen bu matematiksel modelde öngörülmeyen bir avantaj elde etmiş olur." (7 Temmuz 2017 tarihli özel yazışma).
  Sekreter problemiyle ilgili yapılan deneyler birçok insanın bir adayı seçmekte fazla aceleci davrandığını ortaya koydu - özellikle de internet üzerinden randevulaşma konusunda. Bkz.: https://en.wikipedia.org/wiki/Secre tary_problem#cite_note-0 (erişim tarihi 11 Temmuz 2017).
  Tarzınızı ancak biraz daha yaşlanınca değiştirin: O zaman son derece seçici olabilirsiniz. Bununla ilgili güzel bir anekdot: Marshall Weinberg Manhattan'da Warren Buffett'la öğle yemeğine çıkar. "Yemekte harika bir jambonlu peynirli sandviç yedi. Birkaç gün sonra yine dışarıya çıktık. 'Gel yine şu restorana gidelim,' dedi, ben de 'Ama daha geçen gün oradaydık,' dedim, 'Aynen öyle,' dedi, 'Başka yere gidip neden risk alalım ki? Orada önümüze ne geleceğini kesinlikle biliyoruz.' Warren'ın hisse alırken aradığı da tam olarak budur. Yalnızca hayal kırıklığına uğramama ihtimali çok yüksek olan şirketlere yatırım yapar." (Lowe, Janet, *Warren Buffett Speaks: Wit and Wisdom from the World's Greatest Investor*, John Wiley & Sons, 2007, s. 142.)

Beklenti Yönetimi

- Yılbaşı partisi örneğiyle ilgili: Jonathan Schooler, Dan Ariely ve George Loewenstein'ın yaptığı bir çalışmadan benzer bir sonuç

çıkmıştır. Makalelerinde 1999'dan 2000'e geçerken yapılan bir yılbaşı partisini betimlerler. Partiye en yüksek beklentilerle gelen ve onlar için çok çaba harcayan insanların sonradan bakıldığında partide en az eğlenen insanlar olduğu gözlendi. "Bu saha çalışmasının sonucu gösterdi ki yüksek beklentiler hayal kırıklıklarına neden olabiliyor ve bu uğurda zaman, emek (belki de para) harcamak tatminsizlik seviyesini daha da yükseltiyor." (Schooler, Jonathan; Ariely, Dan; Loewenstein, George, "The pursuit and assessment of happiness can be self-defeating", *The Psychology of Economic Decisions* içinde, 2003, 1. sayı, s. 60.)

Araştırmalar beklentilerin mutluluk hissini büyük ölçüde etkilediğini doğruladı. "İnsanlar durumlarını, umutları ve istekleriyle şekillenen beklenti düzeyine göre değerlendiriyorlar. Eğer beklenti düzeylerine ulaşırlarsa hayatlarından memnun oluyorlar." (Frey, Bruno S.; Stutzer, Alois, *Happiness and Economics*, Princeton University Press, 2001, s. 12.)

"Yaşam memnuniyeti ve ruh sağlığıyla ilgili raporlar şunu da kanıtlıyor ki eğer kazanca ilişkin beklentileriniz kazancın kendisinden daha hızlı yükseliyorsa, gelir artışının kesinlikle bir etkisi kalmıyor." (Dolan, Paul, *Happiness by Design*, Penguin, 2015, e-kitaptaki yeri 1690.)

Yaşam memnuniyetinde görülen ve herkesin korktuğu U dönüşü bile yanlış beklentilere kapılmakla ilgilidir. Gençler mutlular çünkü sürekli daha iyiye gideceklerine inanıyorlar - daha fazla gelir, daha fazla güç, daha fazla imkân. Orta yaşlarda, 40 ile 55 arasında insanlar dibe vuruyorlar. Gençlik yıllarından kalma hayalî beklentilerini artık gerçekleştiremeyeceklerini kabul etmek zorunda kalıyorlar. Bir de üstüne çocuklar, kariyer ve gelir baskısı biniyor - bunların hepsi beklenmedik mutluluk düşmanlarıdır. Ama insanlar yaşlandıklarında yeniden mutlu oluyorlar çünkü gerçekçi olmayan beklentiler artık bastırılmış oluyor. (Schwandt, Hannes, "Unmet Aspirations as an Explanation for the Age U-shape in Wellbeing", *Journal of Economic Behavior & Organization* içinde, 2016, 122. sayı, edisyon C, s.75-87.)

"Önemsiz öncelikler": "Stoacılar, önemsiz öncelikleri seçmesini bilirim (*eklegomai*) ama erdemli olan eylemi seçerim (*hairoûmai*) diyerek, sağlıklı olanı tercih etmekle erdemli olanı tercih

etmek arasındaki farkı belirlemişlerdir.": *Stanford Encyclopedia of Philosophy.* Bkz.: https://plato.stanford.edu/entries/stoicism/ (erişim tarihi 11 Temmuz 2017).

Yeni yıl kararları alırken beklentilerinizden iki değil, üç puan düşürün. Çünkü yeni yılda alınan kararlar (daha fazla spor yapmak, daha az alkol almak, sigarayı bırakmak gibi) nadiren uygulanır. Bkz.: Polivy, Janet; Herman, C. Peter:,"If at First You Don't Succeed - False Hopes of Self-Change": *American Psychologist*, Eylül 2002, 57. sayı, nr. 9, s. 677-689. Ayrıca bkz.: Polivy, Janet, "The False Hope Syndrome: Unrealistic Expectations of Self-Change", *International Journal of Obesity and Related Metabolic Disorders* içinde, Mayıs 2001, 25 ek 1, s.80-84.

Warren Buffett'a göre evlilik bile bir beklenti yönetimiyle ilgilidir: "Harika bir evliliğin sırrı nedir? Dış görünüş değildir, zekâ ya da para da değildir - harika evliliğin sırrı düşük beklentilerdir." (Sellers, Patricia, "Warren Buffett's Wisdom for Powerful Women", *Fortune* içinde, 6 Ekim 2010. Bkz.: http://fortune.com/2010/10/06/warren-bufetts-wisdom-forpowerful-women/ (erişim tarihi 11 Temmuz 2017).

Sturgeon Yasası

- Ted Sturgeon'dan orijinal alıntı: "İnsanlar gizem romanları hakkında konuşurlarken *Malta Şahini* ve *Büyük Uyku*'dan söz ederler. Kovboy romanları hakkında konuşurlarken *Batı Yolu* ve *Shane*'i anarlar. Ama konu bilim kurgu olunca 'ah şu Buck Rogers zımbırtısı' derler 'bilim kurgunun %90'ı çöptür'. Evet, haklılar. Bilim kurgunun %90'ı çöp. Ama her şeyin %90'ı çöp ve çöp olmayan %10 önemli, bilim kurgunun çöp olmayan yüzde onu da şimdiye kadar yazılmış her şey kadar iyi." (Dennett, Daniel:,*Intuition Pumps and Other Tools for Thinking*, W. W. Norton, 2013, e-kitaptaki yeri 639).

  Daniel Dennett: "Her şeyin & 90'ı çöptür. Mevzu ister fizik, ister kimya, ister evrimsel psikoloji, sosyoloji, tıp (...) ister rock ya da country müzik olsun. Her şeyin %90'ı çöptür." Bkz.: https://en.wikipedia.org/wiki/Sturgeon%27s_ law#cite_ref-5 (erişim tarihi 11 Temmuz 2017).

Princeton Üniversitesi'nden felsefe profesörü Harry Frankfurt birkaç yıl önce ismiyle dikkat çeken, çoksatan kitabı *Bullshit*'i çıkardı. (Frankfurt, Harry G., *On Bullshit*, Princeton University Press, 2005, s. 61. / Frankfurt, Harry G., *Boktanlık Üzerine*, çev. Gonca Gülbey, Altıkırkbeş Yayınları, İstanbul, 2015) Bu ince kitapta gerçeğin en büyük düşmanının yalan değil, *bullshit* olduğunu anlatıyor; bu kelime saçmalık, boktan şey ya da zırva olarak çevrilebilir. Harry Frankfurt *bullshit*'i önemliymiş gibi görünen ama içeriği boş konuşma olarak tanımlar. Ben *bullshit* kavramının yaygınlaşması gerektiğini düşünüyorum. *Bullshit* tam olarak Sturgeon yasasının önemsiz bulduğu %90'a tekabül eder - konu kitap, moda akımı ya da yaşam tarzı, ne olursa olsun.

Dünya sizin aklı başında kalabileceğinizden daha uzun süre akıl dışı kalabilir. Ben bu deyişi *Sturgeon yasası*na uygun olarak tasarladım. Aslında John Maynard Keynes'in şu sözünün değiştirilmiş halidir: "Piyasa, sizin maddi bakımdan güçlü kalabileceğinizden daha uzun süre akıl dışı kalabilir." Bkz.. https://www.maynard-keynes.org/keynes-the-speculator.html (erişim tarihi 11 Temmuz 2017).

Benjamin Graham'ın Bay Piyasa fikri için bkz.: https://en.wikipedia.org/wiki/Mr._Market (erişim tarihi 11 Temmuz 2017).

Alçakgönüllülüğe Övgü

- Bir düşünün: Eyfel Kulesi'nin (1889), Tac Mahal'in (1648) ya da Gize'deki Keops Piramidi'nin (MÖ. 2581) resmî açılış törenine (sonrasındaki ziyafet de dâhil) davet edilmek için ne kadar önemli biri olmak gerekir? Hatta bizzat Keops'un davet ettiğini düşünün! Tribünde oturur, yeni yapılmış piramide bakardınız; köleler yelpazeleriyle sıcak çöl havasını yüzünüze savurur, siz de açılış töreninin -dansların, konuşmaların, askerlerin cansız geçit töreninin- yakında bitmesini, "keyifli kısma" geçilmesini beklerdiniz. İnsan kendisini ne kadar da önemli hissederdi! Sebepsizce önemli.

  Alçakgönüllülük ve rasyonellikle ilgili güzel bir örnek: Amerikalı General George Marshall (Avrupa'nın yeniden inşası için yapılan Marshall Planı onun ismini taşır) o zamanlar âdet olduğu üzere,

resmî bir portresinin yapılması için poz vermek zorunda kalmıştı. "Saatlerce hiç kıpırdamadan sandalyede oturdu. Ressam portrenin bittiğini söyleyince Marshall ayağa kalktı, teşekkür etti ve gitmeye yeltendi. 'Tabloyu görmek istemiyor musunuz?' diye seslendi ressam arkasından. Marshall kibar bir tavırla, 'Hayır, teşekkürler,' dedi ve odadan çıktı. (Holiday, Ryan, *Ego Is the Enemy*, Penguin Random House, 2016, e-kitaptaki yeri 1628.) "Kimin kendi resmine bakacak vakti var ki? Üstelik ne anlamı var?" (a.g.e., e-kitaptaki yeri 1634.)

Kendine hizmet eden önyargı ve *aşırı güven etkisi* konularına başka bir kitabımda değindim: Dobelli, Rolf, *Die Kunst des klaren Denkens*, Hanser, 2011, s. 185-187 ve s. 13-15

İçsel Başarı

- "İtibar ve değer belirli eylemler ve becerilerle ilişkilendirildiğinde kültür birçok insanın enerjisini bu eylem ve becerilere adamasına sebep olabilir. Ölüm kalım savaşının verildiği küçük toplumlarda itibarın eve en çok protein getirmekle (avcılık) ya da en çok düşman öldürmekle (savaşçılık) kazanılması kazara değildi. Aynı şekilde annelerin itibarı da toplumun daha fazla nüfusa ihtiyaç duyup duymamasına bağlı olarak düşer ya da yükselir; toplumu eğlendiren insanların itibarı da nüfusun boş zaman aktiviteleri için ne kadar zaman ve para ayırdığına bağlı olarak düşer ya da yükselir." (Baumeister, Roy, *The Cultural Animal*, Oxford University Press, 2005, s. 146.)

  Neden en zenginler listesi var da en memnunlar listesi yok? Aslında yaşam memnuniyetine ilişkin listeler var ama birey değil, millet bazındalar. OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) düzenli olarak özenle hazırlanmış böyle listeler yayımlıyor - Norveçliler ve İsviçreliler yıllardır zirve için yarışıyorlar. Bkz.: http://www.oecdbetterlifeindex.org (erişim tarihi 12 Temmuz 2017).

  "Büyüme sosyal dayanışmayı sürdürmek için bir gerekliliktir. Daha yüksek yaşam standartlarına erişme umudu, bu umut ne kadar düşük olursa olsun, varlıkların yeniden dağıtılmasına yönelik baskıyı sınırlar. Amerikan Merkez Bankası'nın eski müdürü Henry Wallich'in isabetli tespiti gibi: 'Ekonomi büyüdüğü sürece

umut hayatta kalır ve umut, büyük gelir farklılıklarını tahammül edilir kılar.'" (Das, Satyajit, "A World Without Growth?", Brockman, *What Should We Be Worried About?* içinde, Harper Perennial, 2014, s. 110.)

Warren Buffett: "Birkaç bin yıl önce doğsam bazı hayvanların öğle yemeği olurdum çünkü çok hızlı koşamıyor ve ağaçlara tırmanamıyorum. Yani dünyaya farklı birçok şekilde gelebilirdik." Bkz.: http://www.businessinsider.com/ warren-buffett-nails-it-on-the-importance-of-luck-in-life-2013-10 (erişim tarihi 11 Temmuz 2017).

John Wooden: "Başarı, olabileceğinizin en iyisi olmak için elinizden gelen her şeyi yaptığınız zaman ulaşacağınız iç huzurdur." (Wooden, John, *The Difference Between Winning and Succeeding*, TED konuşması, 2009. Bkz.: https://www.youtube.com/watch?v=0MM-psvqiG8 (dakika 3:00).

Bir mezarlığın en zengini olmanıza gerek yok, bugün burada içsel olarak en başarılı insan olun. John Spears alıntısının bir uyarlaması: "Mezarlıktaki en zengin adam olmanıza gerek yok." (Green, William; O'Brian, Michael, *The Great Minds of Investing*, Finanzbuch Verlag, 2015, s. 72.)

John Wooden: "Her günü bir şaheser haline getirin." Bkz.: https://en. wikipedia.org/wiki/John_Wooden#cite_note-94 (erişim tarihi 11 Temmuz 2017).

Sonsöz

- Richard Feynman: "Bir kuşun ismini dünyanın bütün dillerinde bilebilirsiniz ama sonunda kuşa dair hiçbir şey bilmiyor olursunuz. (...) Bu yüzden kuşa bakın ve nasıl davrandığını izleyin. Önemli olan budur. 'Bir şeyin ismini bilmek' ile 'bir şeyi bilmek' arasındaki farkı ben çok erken bir yaşta öğrendim." Bkz.: https://www. youtube.com/watch?v=ga_7j72Cvlc ve http://www.quotationspage.com/quote/26933.html (erişim tarihi 11 Temmuz 2017).

  Karşılaştığım en başarılı *iyi yaşam* tanımlarından biri stoacı Epiktetos'un tanımıdır: "Hafif hafif ve kolayca akan bir yaşam." (Epiktetos, *Söylevler*) Başka bir tanım, birkaç yüz milyonluk bir servet kazanan girişimci bir arkadaşımla öğle yemeği yerken

aklıma geldi. Mevsim yazdı. Dışarıda oturuyorduk. Üstü bir sürü çizikle dolu metal masaları olan bir bardı; ayaklarımızın altında çakıl taşları vardı, buzlu çayı ağzımıza götürürken gözlüklerimizin üzerinden eşek arısı geliyor mu diye kontrol etmemiz gerekiyordu. Benim işimle ilgili konuştuk -bu kitaba dair planlarla ilgili- sonra da onun işiyle ilgili, yani yatırım stratejileri, ortaklıklar, vakıf yönetimi, bağış talepleri, işçiler, şoförler ve hizmetlilerle ilgili problemler, özel jetinin bakımı ve ek olarak yönetim kurulundaki, vakit yiyen bazı görevleri hakkında konuştuk; bu kurulların saygıdeğer bir üyesi olması yalnızca zenginliğinden kaynaklanmıyordu. Bir anda ağzımdan şu sözler çıkıverdi: "Dostum, neden bunların hepsine katlanıyorsun? Senin milyonların bende olsa bütün zamanımı okuyarak, düşünerek, yazarak geçirirdim." Ancak eve dönerken şaşkınlıkla fark ettim ki zaten öyle yapıyordum. Dolayısıyla *iyi yaşam*ın tanımı şöyle bir şey olabilirdi: Biri size milyonlar verir ve siz hayatınızdaki hiçbir şeyi değiştirmezsiniz.



ROLF DOBELLI 1966 yılında İsviçre, Luzern'de doğdu. St. Gallen Üniversitesi'nde ekonomi eğitimi aldı ve aynı üniversitede felsefe doktorası yaptı. Sonraları yönetici ve girişimci olarak kariyerine devam etti. Otuz beş yaşında ilk kitabını yazdı. Kendisi de bir yazar olan eşi Clara Maria Bagus ve iki oğluyla birlikte Bern'de yaşamaktadır.



Yazar fotoğrafı: Luca Semeraro
Kapak tasarımı: BÜRO JÖRG SCHMIDT, Münih
Kapak görseli: Peopleimages/iStockphoto

İyi Bir Yaşama Çıkan Bir Yol mu Arıyorsunuz? Bu Kitapta 52 Tane Bulacaksınız!

Antik çağlardan beri insanlar iyi bir yaşama sahip olmanın önemini sorgularlar. Nasıl yaşamalıyım? İyi bir yaşam için ne gereklidir? Kaderin benim yaşamımdaki rolü nedir? Paranın yaşamımdaki yeri nedir? Mutluluğu amaçlamak mı, yoksa mutsuzluktan kaçınmak mı daha iyidir?

Bu sorular tekrar tekrar ortaya atılır fakat cevaplar daima hayal kırıklığı yaratır. Peki neden? Çünkü biz cevap olarak tek bir prensip, tek bir öğreti ararız. Ancak bizi mutluluğa ulaştıracak böyle bir altın kural yoktur. Dünya bizim onu tek bir görüş ya da birkaç ilke aracılığıyla anlayabileceğimizden çok daha karmaşıktır. Dünyayı anlamlandırabilmek ve yeni bakış açıları kazanabilmek için düşünme yöntemlerinden oluşan araç gereçlere ihtiyacımız vardır. Rolf Dobelli işte bu araç gereçlerin en iyi 52 tanesini kitabında okurlarıyla paylaşıyor.

İyi Yaşama Sanatı'nda iş ve özel hayatınızda daha akıllıca düşünmenin, daha iyi kararlar vermenin 52 zihinsel kestirme yolunu bulacaksınız. Bu yollar size iyi bir yaşam garantisi vermeyebilir ancak yaşamınızın dümenini "iyi" yöne doğru kırmanız için size bir şans verecektir (ve hepimizin istediği de aslında budur).

"Dobelli'nin eserleri bilgi verici, aydınlatıcı ve kolay anlaşılır. Her yaştan insana hitap eden Dobelli gerçek bir halk entelektüeli."
Lou Marinoff

"Rolf Dobelli çok sayıda düşünsel malzeme sunmasının yanı sıra uygulaması kolay şeyler öğretiyor. Oldukça eğlenceli bir kitap."
Christoph Franz



www.pegasusyayinlari.com
ISBN:978-605-299-804-5
9 786052 998045