NEW YORK TIMES BESTSELLER

Çeviren: Gülsün Arıkan

Switch

Değiştir

Değişim zor olduğunda nasıl değişiklik yapılır

Chip Heath & Dan Heath

İŞ YÖNETİMİ/LİDERLİK

Sola Unitas

DEĞİŞTİR

DEĞİŞTİR

DEĞİŞTİRMESİ
ZOR
ŞEYLERİ
DEĞİŞTİRMENİN
YOLLARI

CHIP HEATH ve DAN HEATH

Sola Unitas
happiness.learning.performance

Translated from the English Language edition of SWITCH by Chip Heath and Dan Heath, originally published by Broadway Books. Copyright © 2010 by Chip Heath and Dan Heath. This edition arranged throught Kayi Telif Haklari Ajansi. Turkish translation Copyright © 2019 by Sola Yayınları. All rights reserved.

Tüm hakları saklıdır. İngilizce orijinali Broadway Books tarafından "SWITCH" adıyla yayımlanmıştır. Bu eser Kayı Telif Hakları Ajansı aracılığıyla alınmıştır. Bu eserin çeviri sorumluluğu Sola Koç. Eğ. Dan. Hiz. A.Ş.'ye aittir. Bu kitabın hiçbir bölümü yazılı izin alınmadan kopyalanamaz ya da çoğaltılamaz.

SOLA YAYINLARI
Şakayık Sok. No: 40/8 Kat: 2 Teşvikiye Şişli/İSTANBUL
Telefon: 0212 939 76 52 - E-posta: info@solayayinlari.com
www.facebook.com/solayayinlari
www.twitter.com/solaunitas
www.solayayinlari.com

ISBN: 978-605-7628-01-5
Yayıncı Sertifika No: 32858
1.Baskı: İstanbul 2019
İmtiyaz Sahibi: Umut Kısa
Genel Yayın Yönetmeni: Ayça Kabaş
Editör: Hale Özdemir
Redaksiyon: Buket Konur
Düzelti: Zühal Yiğit
Son Okuma: Yeşim Erberksoy
Çeviren: Gülsün Arıkan
Mizanpaj: Sibel Deniz
Kapak Tasarım: Sibel Kaya
Orijinal Adı: Switch

BASILDIĞI YER
Deren Matbaacılık Ambalaj Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi
Beylikdüzü Osb Mahallesi Orkide Caddesi 9/Z Beylikdüzü/İstanbul
Sertifika No: 34011

© Bu kitabın tüm yayın hakları Sola Koç. Eğ. Dan. Hiz. A.Ş.'ye aittir. Yazılı izin alınmadan kısmen veya tamamen hiçbir yolla kopya edilemez, çoğaltılamaz ve dağıtılamaz.

Her şeyi değiştiren eşlerimiz
Susan ve Amanda'ya…

İçindekiler

1. Değişimle İlgili Üç Sürpriz 11

'BİNİCİ'Yİ YÖNLENDİRİN

2. Başarı Noktalarını Bulun 37

3. Kritik Hamleleri Yazın 59

4. Varış Noktasına Yöneltin 83

'FİL'İ MOTİVE EDİN

5. Duyguyu Bulun 111

6. Değişimi Küçültün 135

7. Ekibinizi Geliştirin 158

'YOL'U ŞEKİLLENDİRİN

8. Çevreyi Düzenleyin 187

9. Alışkanlıklar Oluşturun 211

10. Sürüyü Toplayın 233

11. Dönüşümü Devam Ettirin 258

Ek Kaynak Önerileri 273

Teşekkür 275

DEĞİŞTİR

1

Değişimle İlgili Üç Sürpriz

1.

2000 yılında, bir cumartesi günü Mel Gibson'ın Gününü Göreceksin isimli aksiyon filminin 1:05 seansına yetişmek için birkaç sinemasever Şikago'nun kenar mahallelerinden birindeki sinemaya geldiler. Bu seyircilere, ücretsiz birer adet meşrubat ile birer kova mısır verildi ve filmden sonra birkaç soruyu cevaplamaları için sinemadan ayrılmamaları istendi. Söz konusu sinemaseverler orantısız yeme davranışıyla ilgili bir çalışmaya katıldıklarından habersizlerdi.

Aldıkları patlamış mısırlarda normal olmayan bir şeyler vardı. Mısırların tadı berbattı. Aslında özellikle berbat edilmiş gibiydi. Beş gün önce patlatılmışlardı ve o kadar bayatlardı ki yerken gıcırdıyorlardı. Sinemaseverlerden biri, daha sonra, mısırları straforla kaplanmış yerfıstığına benzetmiş, hatta diğer iki katılımcı mısırları bedava aldıklarını unutarak paralarını geri istemişlerdi.

Katılımcılardan bazıları mısırları orta boy kovada, diğerleri tencereyi andıran büyük kovalarda aldı. Herkesin kendine ait bir mısır kovası vardı. Bu yüzden mısırları paylaşmalarına gerek yoktu. Çalışmanın yürütülmesinden sorumlu araştırmacılar

basit bir sorunun cevabını arıyorlardı: Büyük kovayı alan insanlar daha fazla mı mısır yiyeceklerdi??

Her iki kova da o kadar büyüktü ki sinemaseverlerin hiçbiri mısırlarının hepsini bitiremedi. Bu yüzden araştırma sorusu biraz daha spesifik hâle gelmişti: Büyük kovada mısır alanlar, daha küçük kovada mısır alanlara göre daha fazla mı yiyeceklerdi?

Araştırmacılar, kovadaki mısır miktarlarını hem filmden önce hem de filmden sonra tarttılar. Bu yüzden herkesin ne kadar mısır yediği kesin olarak belliydi. Sonuçlar son derece şaşırtıcıydı: Büyük boy mısır kovası alanlar, orta boy mısır kovası alanlara nazaran %53 daha fazla yemişti. Bu, fazladan 173 kalori demekti ve mısır kovalarının içine yaklaşık 21 kez, daha fazla ellerini daldırdıkları anlamına geliyordu.

Çalışmanın yazarı Brian Wansink, Cornell Üniversitesi Food and Brand Lab (Gıda ve Marka Laboratuvarı) yöneticisidir ve elde ettiği sonuçları *Mindless Eating* kitabında şu şekilde tanımlamıştır: Daha başka mısır deneyleri de yaptık ve hep aynı sonuçlara ulaştık ancak bu deneylerde diğer detayları düzenledik. Sinemaseverlerin Pennsylvania, Illinois ya da Iowa'dan olması ya da hangi filmin gösterildiği fark etmiyordu; mısır deneylerinin sonuçları her zaman aynıydı. İnsanlara daha büyük mısır kovaları verirseniz, daha fazla yerler.

Bu davranışı, başka hiçbir teori açıklayamaz. Bu insanlar mısırları keyif aldıkları için yememişlerdi çünkü mısırlar o kadar bayattı ki çiğnedikçe gıcırdıyorlardı. Her iki kova da bitiremeyecekleri kadar büyük olduğu için onları kovalardaki mısırı bitirme arzusu da güdülemiş olamazdı. Aç ya da tok olmaları da bir fark yaratmamıştı. Sonuç sabitti: Daha büyük kova=daha çok yeme davranışı.

Hepsinden de önemlisi, insanlar bu sonuçlara inanmayı reddettiler. Filmden sonra araştırmacılar, sinemaseverlere iki kovanın boyutunu ve geçmiş araştırmalarındaki bulguları gösterdi. Araştırmacılar, deneklere "Daha büyük kovalardan dolayı, daha

fazla yediğinizi düşünüyor musunuz?" diye sordular. Çoğunluk bu görüşe dudak bükerek, "Bu tür şeylerden etkilenmem." ya da "Ne zaman doyduğumu çok iyi bilirim." gibi cümlelerle karşılık verdiler.

Eyvah ki ne eyvah!

2.

Birinin size patlamış mısır yeme deneyinin bulgularını gösterdiğini ancak kovaların boyutundan bahsetmediğini düşünün. Veri özetinizdeki sonuçlara hızlıca göz attığınızda, farklı insanların ne kadar mısır yediğini gördünüz. Bazıları az, bazıları çok yemişlerdi; diğerleri ise insan midesinin fiziksel sınırlarını zorlamışlardı. Elinizdeki bu bulgulara bakınca çok fazla düşünmeden sonuca ulaşmak kolayınıza gelir. *Bazı insanlar 'Makul Atıştırıcılar', diğerleri ise 'Büyük Oburlar'dır.*

Bu verileri sizinle birlikte inceleyen bir kamu sağlığı uzmanı, muhtemelen oburlar konusunda oldukça endişelenecektir. *Bu insanları daha sağlıklı bir beslenme alışkanlığı benimsemeleri konusunda ikna etmemiz gerek! Onlara bu kadar çok yemenin sağlık açısından tehlikelerini gösterecek yollar bulmalıyız!*

Durun bir saniye! İnsanların daha az patlamış mısır yemesini istiyorsanız, çözüm son derece basit: Daha küçük kovalarda mısır verin. Böylece onların bilgi birikimleri ya da tutumları konusunda endişelenmek zorunda kalmazsınız.

Değişimle ilgili basit bir sorunu (mısır kovalarını küçültmek), zor bir değişim sorununa dönüştürmenin ne kadar kolay olduğunu görüyorsunuz. Bu durum, değişimle alakalı karşımıza çıkan ilk sürprizdir: Kişilik sorunu gibi görünen şey, çoğu zaman durumsal bir sorundur.

3.

Bu kitabı, sizin bir şeyleri değiştirmenize yardımcı olmak amacıyla yazdık. Değişimi bireysel, kurumsal ve toplumsal olmak

üzere her seviyede değerlendirdik. Erkek kardeşinizin kumar alışkanlığını yenmesini istiyor olabilirsiniz. Pazar koşullarından dolayı, ekibinizin daha tutumlu davranmasına ihtiyacınız olabilir. Belki de komşularınızın işe bisikletle gitmesini istiyorsunuzdur.

Çoğu zaman bu konular ayrı ayrı değerlendirilir: Bireyler için 'kendi kendine yardım', yöneticiler için 'değişim yönetimi' ve aktivistler için 'dünyayı değiştirme' önerileri sunulur. Aslında bu doğru değil çünkü değişim girişimlerinin hepsinin ortak bir noktası var. Herhangi bir davranışı değiştirmek için bireylerin farklı şekilde davranmaya başlaması gerekiyor. Erkek kardeşiniz artık kumarhaneye gitmemeli ya da çalışanlarınız otobüs biletlerini kendileri almaya başlamalılar. Sonuçta değişimle ilgili girişimlerin tamamı, aynı amaç çerçevesinde özetlenebilir: İnsanların yeni bir davranış biçimi benimsemelerini sağlayabilir misiniz?

İnsanların değişime karşı direnç gösterdiğini düşündüğünüzden eminiz. Ancak bu o kadar da basit değil. Her gün -açıklaması zor olsa da- değişimi hoş karşılayan anne babaların bebekleri dünyaya geliyor. Bu tarz değişimin boyutunu bir düşünün! Durup dururken sizi gecede iki kez avaz avaz bağırarak uyandıran bir patronla çalışmayı ister misiniz? Ya da her yeni kıyafet giydiğinizde üzerinize tükürüklerini saçan bir patron hayal edin! Yine de her şeye rağmen insanlar, bu değişime karşı koymazlar ve bu işe gönüllü olarak girişirler.

Hayatımız boyunca pek çok büyük değişimi kucaklarız; sadece bebekler değil, evlilikler, yeni evler, yeni teknolojiler ve mesleğinizle alakalı yeni sorumluluklar bunlar arasındadır. Bununla birlikte sizi çılgına çevirecek kadar direnç gösteren davranışlar da vardır. Tiryakiler sigarayı bırakamaz, çocuklar giderek daha çok şişmanlar ve kocanız kirli gömleklerini asla çamaşır sepetine atmayacak gibi görünür.

Bu yüzden değişimleri zor ve kolay değişimler olmak üzere iki kategoriye ayırabiliriz. Peki, bir değişimi diğerinden farklı

kılan nokta nedir? Bu kitapta, başarılı değişimlerin ortak bir kabı paylaştığını iddia ediyoruz. Bu değişimler, değişim liderinin aynı anda üç şey yapmasını gerektirir. Bunlardan bir tanesini daha önce dile getirmiştik: Birinin davranışını değiştirmek için o kişinin durumunu değiştirmeniz gerekir.

Ancak her şey bununla bitmez. Bir insanı rehabilitasyon merkezine göndererek, bu ortamda içkiyi bırakmasını sağlayabilirsiniz. Peki, söz konusu kişi oradan ayrıldığında ve ortamdaki etki yok olduğunda ne olacak? Satış müdürünün peşlerini bir an bile bırakmadığı satış temsilcilerinin verimliliğinde bir artış olduğunu gözlemleyebilirsiniz ancak durum normal şartlara döndüğünde ne olacak? Bireylerin davranışlarını değiştirmek için sadece ortamlarını değil, beyinlerini ve kalplerini de etkilemek zorundasınız.

Problem şu ki kalp ve zihin, çoğu zaman birbiriyle çelişir; hem de şiddetli bir şekilde.

4.

MIT (Massachusetts Teknoloji Enstitüsü) öğrencilerinden Gauri Nanda tarafından icat edilen çalar saat Clocky'yi düşünelim. O sıradan bir saat değil, o tekerlekleri olan bir çalar saat. Gece yatmadan önce kurarsınız ve o, sabah alarm çaldığında komodinin üzerinden aşağı yuvarlanarak odanın etrafında dolaşmaya başlar. Bu durumda siz de onu kovalamak zorunda kalırsınız. Şimdi, sahneyi gözümüzde canlandıralım: Yatak odasında, iç çamaşırlılarınızla emeklerken bir taraftan da küfürler savurarak kaçak bir saati yakalamaya çalışıyorsunuz. Clocky, erteleme düğmesine basarak bir felakete yol açmanızı engelliyor. Görünüşe bakılırsa bu yaygın bir korkudur çünkü piyasaya sürüldüğü ilk iki yıl, her biri 50 dolardan 35.000 adet Clocky satılmıştır (asgari pazarlamaya rağmen).

Bu icadın başarısı insan psikolojisi ile ilgili pek çok şeyi gözler önüne serer. Özünde şizofrenik olduğumuzu gösterir. Akılcı yanımız, sabah 5:45'te uyanıp işe gitmeden önce bir koşu

için kendimize zaman tanımak ister. Diğer yandan duygusal yanımız sabahın kör karanlığında uyanınca sıcacık bir çarşaf ve battaniye kozasının içinde birkaç dakika daha uyumak dışında bir şey istemez. Sizin duygusal yanınız da içinizdeki çekişmeleri kazanma eğilimi gösterirse, o zaman siz de potansiyel bir Clocky müşterisi olabilirsiniz. Bu buluşu bu kadar güzel yapan şey ise akılcı yanınızın, duygusal yanınızı zekice yenmesine imkân tanımasıdır. Yaramaz bir çalar saat, yatak odanızın ortasında yuvarlanıp dururken battaniyenize sarılıp uyumanız tek kelimeyle imkânsızdır.

Şimdi dürüst olalım: Clocky zeki türler için üretilmiş bir ürün değildir. Mr. Spock 5:45'te uyanmak isterse, uyanır. Drama gerek yoktur.

İçimizdeki şizofreni oldukça garip bir şeydir ancak bu duruma o kadar alışmışızdır ki üzerine düşünmek için pek zaman harcamayız. Yeni bir diyete başladığımızda, Cheetos ve Rufflesları kilerden atarız çünkü duygusal yanımız bunları yemek istediğinde, akılcı yanımız kendimizi kontrol etme umudumuz olmadığının farkındadır. Tek çözüm sizi baştan çıkaran unsuru ortadan kaldırmaktır. (Dikkatli olun MIT öğrencilerinden birkaçı, diyetteki insanlardan kaçan Cheetoslar tasarlayarak bir servet sahibi olacak.)

Kaçınılmaz sonuç: Beyniniz aynı görüşte değil!

Aslında psikolojideki genel kanı, beynin her daim işbaşında olan birbirinden bağımsız iki sisteme sahip olduğu yönündedir. Birincisi, duygusal yanınız olarak adlandırdığımız sistemdir. İçgüdüsel olan, acıyı ve zevki hisseden yanınızdır. İkincisi ise, mantıksal yanınızdır ki bu düşünce ya da bilinç sistemi olarak da bilinir. Plan yapan, analiz eden ve geleceğe yönelik yanınız bu sisteme dahildir.

Psikologlar son birkaç yıldır bu iki sistem hakkında pek çok şey ortaya koydular ancak hiç şüphesiz insanlar ikisi arasındaki gerilimin her zaman farkındaydılar. Platon, zihnimizin içinde, 'kırbaca ve yollara pek boyun eğmeyen' azgın bir atı dizgin-

lemek zorunda olan akılcı bir binici olduğunu ifade etmişti. Freud, beyin (id, vicdanlı süper ego ve ikisi arasındaki dengeyi kuran ego) ile ilgili makaleler yazmıştı. Çok da uzak olmayan bir tarihte, iktisatçılar bu iki sistemi planlayıcı ve yapıcı olarak tanımladı.

Ancak bize göre, bu ikilinin arasındaki tansiyon en iyi Virginia Üniversitesi psikoloğu Jonathan Haidt'in *Mutluluk Varsayımı* kitabında geçen benzetmeyle işlenmiştir. Haidt, duygusal yanımızın 'Fil', akılcı yanımızın ise onun 'Binici'si olduğunu ifade eder. 'Fil'in üzerine yerleşen 'Binici' dizginleri eline alır ve lider gibi görünür. Ancak 'Binici'nin kontrolü şüphelidir çünkü 'Fil' ile kıyaslandığında 'Binici' çok küçüktür. 'Binici' ve 'Fil' hangi yöne gidecekleri konusunda anlaşmazlığa düşerse, 'Fil' kazanacak; 'Binici' tam anlamıyla bozguna uğrayacaktır.

Pek çoğumuz 'Fil'imizin 'Binici'mize boyun eğdirdiği durumlara oldukça aşinayızdır. Hayatınızın herhangi bir döneminde uyuyakaldıysanız, aşırı yemek yediyseniz, gecenin bir yarısı eski sevgilinizi aradıysanız, sorumluluklarınızı aksattıysanız, sigarayı bırakma konusunda başarısız olduysanız, sporu astıysanız, öfke ânında pişman olacağınız şeyler söylediyseniz, piyano ya da İspanyolca derslerinizi bıraktıysanız ve korktuğunuz için bir toplantıda konuşma yapmayı reddettiyseniz, bu tarz bir deneyim yaşamışsınız demektir. Neyse ki hiç kimse çetele tutmuyor.

'Fil'in yani duygusal yanımızın zayıf noktası açıktır: Tembeldir; genellikle uzun vadeli ödül (zayıflamak) yerine, anlık ödülü (bir külah dondurma) tercih eder. Değişim konusundaki girişimlerimiz başarısız olduğunda hata genellikle, 'Fil'dedir çünkü uzun vadeli değişimlere ulaşmak için kısa vadeli fedakârlıklarda bulunmamız gerekir. (Gelecek yıl daha iyi bir mali tablo için bugünkü harcamalarda kesintiye gideriz. Daha ince bir vücuda sahip olmak için dondurma yemekten kaçınırız.) Değişimlerin çoğu zaman başarısız olması, 'Binici'nin 'Fil'i hedef noktaya ulaşacak kadar uzun süre yolda tutamamasından kaynaklanır.

'Fil'in anlık doyum arzusu ile 'Binici'nin gücü -ki burada uzun vadeli düşünme, plan yapma, geleceği düşünme becerisini kastediyoruz- birbirine tamamen zıttır.

Öte yandan 'Fil'in önemli güçleri ve 'Binici'nin felç eden zayıflıkları vardır. Kötü adam her zaman 'Fil' değildir. 'Fil'in uzmanlık alanı duygudur; sevgi, merhamet, sempati ve sadakattir. 'Fil', çocuklarınızı tehlikelere karşı korumak zorunda olduğunuzu söyleyen kuvvetli içgüdüdür. Kendinizi savunmanız gerektiği zaman, dimdik durmanızı sağlayan yine 'Fil'dir.

Daha da önemlisi, bir değişime niyetlendiğinizde, gerekli şeyleri 'Fil' yapar. Mantıklı ya da aptalca olması fark etmez, amaca ulaşmak için 'Fil'in enerjisi ve çabası gereklidir. Bu güç 'Binici'nin zaafının aynadaki yansımasıdır. 'Binici' her şeyi aşırı derecede analiz etme ve düşünme eğilimi göstererek boşa kürek çeker. Hepinizin etrafında 'Binici' sorunları yaşayan insanlar vardır. Akşam yemeğinde ne yiyeceğini düşünerek 20 dakika kıvranan arkadaşınız; sürekli yeni fikirler üretmek için saatlerce düşünen ancak bir türlü karar veremeyen meslektaşlarınız bunlardan bazılarıdır.

Bir şeyleri değiştirmek istiyorsanız, ikisine de başvurmak zorundasınız. 'Binici' planlama ve yönlendirme konusunda yardımcı olur, 'Fil' ise enerji sağlar. Bu yüzden ekibinizdeki 'Fil'leri değil, 'Binici'leri çağırırsanız, ekip üyeleri motivasyondan yoksun bir zekâya sahip olurlar. 'Binici'lere değil, 'Fil'lere seslenirseniz, bu kez de yönlendirmeden yoksun bir tutkuya sahip olurlar. Her iki durumda da problemler felç edici olabilir. Ne isteksiz bir 'Fil' ne de boşa çabalayan bir 'Binici' bir şeyi değiştirebilir. Değişim ancak 'Fil'ler ve 'Binici'ler birlikte hareket ettiğinde kolayca gerçekleşir.

5.

'Binici' ve 'Fil' hangi yöne gidecekleri konusunda anlaşmazlığa düştüğünde, sorun yaşarsınız. 'Binici' geçici bir süre için kendi yoluna gidebilir ve 'Fil'e boyun eğmemek için dizginlere var

gücüyle asılabilir. (İradenizi her kullandığınızda yaptığınız şey tam olarak budur.) Bununla birlikte 'Binici' bu kadar büyük bir hayvanla girdiği mücadeleyi uzun süre devam ettiremez. En nihayetinde gücü tükenir.

Daha net bir bakış açısıyla ifade etmek gerekirse, 'gıda algısı' ile ilgili bir araştırmaya katılan (ya da o şekilde söylenen) birkaç üniversite öğrencisinin davranışlarına göz atalım. Öğrenciler laboratuvara biraz acıkmış olarak geldiler çünkü onlara en az üç saat önceden hiçbir şey yememeleri söylenmişti. Son derece leziz kokuların geldiği bir odaya götürüldüler. Araştırmacılar biraz önce damla çikolatalı kurabiyeler pişirmişlerdi. Odanın ortasında bir masa duruyordu ve üzerinde iki tabak vardı. Tabaklardan birinde, az önce kokladıkları damla çikolatalı kurabiyelere ek olarak birkaç çikolata parçası dururken, diğerinde bir demet kırmızı turp vardı.

Göstermelik bir hikâye hazırlayan araştırmacılar, birbirinden oldukça farklı tatlar olduğu için çikolata ve kırmızı turpu seçtiklerini; yarın katılımcılarla temasa geçerek, bunları yerken ne hissettiklerine dair hatırladıklarıyla ilgili sorular soracaklarını söylediler.

Katılımcıların yarısından 2-3 kurabiye ve birkaç çikolatalı şekerleme yemeleri ancak hiç kırmızı turp yememeleri istendi. Diğer gruba ise en az 2-3 kırmızı turp yemeleri ama kurabiyelere hiç dokunmamaları söylendi. Katılımcılar kendilerine söylenen yiyecekleri yerken, araştırmacılar sadistçe bir kışkırtma niyetiyle odadan çıktılar: Kırmızı turpları yiyen katılımcıların bu tavşan yiyeceğini kemirirken, taze pişmiş kurabiyelere kıskançlıkla bakmalarını istiyorlardı. (Kurabiye yiyenlerin kırmızı turplara direnme konusunda herhangi bir problem yaşamadığını söylememize gerek yoktur herhalde.) Bu kışkırtıcı duruma rağmen, bütün katılımcılar kendilerinden istenen yiyecekleri tüketti ve kırmızı turp grubundan hiç kimse kurabiyelere dokunmadı. İşte bunun adı, işbaşında irade gücüydü.

Bu aşamada 'tatma araştırması' sona erdi. Bir başka araştır-

macı grup, görünüşte hiç alakası olmayan ikinci bir araştırma için içeri girdi. Üniversite öğrencilerinin mi yoksa lise öğrencilerinin mi sorun çözmede daha başarılı olduklarını bulmaya çalışıyorlardı. Bu çalışmanın amacı üniversite öğrencilerinin göğüslerini kabartarak, gelecek sorumluluklarını ciddiye almalarını sağlamaktı.

Üniversite öğrencilerine karmaşık bir geometrik şekli çizmelerini gerektiren bir dizi bulmaca verildi. Çizgilerin üzerinden tekrar geçmeden ve kalemi hiç kaldırmadan geometrik şekli tamamlamak zorundaydılar. Tekrar tekrar deneyebilsinler diye öğrencilere pek çok kâğıt verildi. Esasında bu bulmacalar çözülemeyecek şekilde düzenlenmişti. Araştırmayı gerçekleştirenler öğrencilerin sonunda pes etmeden önce ne kadar süre sabır göstereceklerini görmek istiyorlardı.

Damla çikolatalı kurabiyeleri yiyen 'kışkırtılmamış' öğrenciler şekli çizmek için 34 girişimde bulundu ve bunun için 19 dakika harcadı.

Kırmızı turp yiyenler ise o kadar ısrarcı değildi. Kurabiye yiyen grubun harcadığının yarısı kadar yani 8 dakika içinde vazgeçtiler ve yalnızca 19 kez çözmeyi denediler. Peki, bu grup neden bu kadar kısa sürede pes etti?

Cevap sizi şaşırtabilir: Katılımcılar öz-denetimlerini kaybettiler. Psikologlar, benzer araştırmalarda, öz-denetimin tükenebilir bir şey olduğu sonucuna varmışlardı. Aslında bu durum, spor salonunda ağırlık çalışmanızla benzerdir. Kaslarınız henüz yorulmamışken, ilk kaldırış oldukça kolaydır. Tekrarlar arttıkça kaslarınız daha çok yorulur ve bir noktada artık ağırlığı kaldıramayacak bir aşamaya gelirsiniz. Kırmızı turp yiyenler, kurabiyelere direnç gösterirken öz-denetimlerini tükettiler ve sonuç olarak 'Fil'leri bulmaca görevinden yakınmaya başladığında (çok zor, eğlenceli değil, bu konuda hiç iyi değiliz), 'Binici'lerin dizginlere 8 dakikadan daha uzun süre asılacak gücü kalmadı. Kurabiye yiyenler ise, 'Fil' ile 19 dakika mücadele edebilecek enerjik ve özgür bir 'Binici'ye sahiplerdi.

Öz-denetim tükenebilir bir kaynaktır. Bunu bilmek çok önemli bir farkındalıktır çünkü 'öz-denetim'den bahsederken, bağımlılıkların üstesinden gelmek için gerekli olan irade gücündeki gibi, kelimenin dar anlamını kastetmiyoruz. Daha kapsamlı bir öz-gözetimden söz ediyoruz. Çalışanlarınızdan birine olumsuz bir geribildirimde bulunurken, yeni bir kitap rafını monte ederken ya da yeni bir dans öğrenirken zihninizin nasıl işlev gösterdiğini düşünün. Kelimelerinizi dikkatle seçer ve ölçülü bir şekilde davranırsınız. Bir gözetmen sizi izliyormuş gibi hareket edersiniz. Bu, aynı zamanda öz-denetimdir.

Bu örneği, davranışlarınız 'gözetleniyormuş' gibi bir hisse kapılmadığınız durumlarla karşılaştırın. Mesela, araba kullanırken geldiğiniz yolun son birkaç kilometresini hatırlamamanızı, düşünmeden kolayca duş almanızı veya sabah kahvenizi hazırlamanızı düşünebilirsiniz. Aslında günlük davranışlarımızın birçoğu kontrollü değil, daha ziyade otomatiktir ki bu iyi bir şeydir çünkü kontrollü davranışlar yorucudur. İnsanın enerjisini düşürür.

Öz-denetim tüketici özelliğini kanıtlayan düzinelerce çalışma yapılmıştır. Nitekim nikâh başvurusunda bulunmak veya yeni bir bilgisayar sipariş etmek gibi hassas seçimler veya alışveriş yapmaları istenen insanlar, odaklanma ve problem çözme konusunda bu tarz zor tercihler yapmak zorunda olmayan insanlara göre daha kötüydüler. Bir araştırmada bazı kişilerin hasta hayvanlarla ilgili üzücü bir film izlemeleri ve duygularını bastırmaları istendi. Daha sonra aynı kişiler, özgürce ağlamalarına izin verilenlere göre fiziksel olarak daha zayıf bir dayanıklılık sergilediler. Bu çalışma, başkaları üzerinde bıraktığımız etkiyi kontrol etmek, korkularla başa çıkmak, harcamalarımızı kontrol etmek ve "Sakın aşağı bakma!" tarzında basit yönergelere odaklanmak gibi çok farklı durumlarda öz-denetimimizi kaybettiğimizi ortaya koyar.

Bütün bunlar değişim açısından hayati önem taşır çünkü insanlar bir şeyleri değiştirmeye çalışırken, çoğu zaman otomatik hâle gelen davranışlarına yönelirler ve bu durum 'Binici'nin

dikkatli gözetimini gerektirir. Ne kadar büyük bir değişim hedefliyorsanız, öz-denetiminiz o kadar çok baltalanır.

İnsanlar öz-denetimlerinin sonuna geldiklerinde tükenen şeyler; yaratıcı düşünme, odaklanma, dürtülere ket vurma, hayal kırıklığı ve başarısızlık karşısında yılmama gibi beceriler için ihtiyaç duyulan zihinsel kaslardır. Başka bir deyişle, değişimi bütünüyle gerçekleştirmek için gerekli olan zihinsel kasları yok eder.

İşte bütün bunlardan dolayı, insanların tembel veya dirençli olduğu için değişmekte zorlandıklarının söylendiğini duyarsınız. Külliyen yanlış bir düşüncedir. Aslına bakarsanız gerçek olan tam tersidir. Değişim zordur çünkü insanlar kendilerini tüketir ki bu da değişimle ilgili ikinci sürprizdir. Yani tembellik olduğu düşünülen şey çoğu zaman tükenmişliktir.

6.

Büyük bir imalat firmasında çalışan Jon Stegner, bu firmanın çok fazla parayı boşa harcadığını düşünüyordu. John Kotter ve Dan Cohen'ın *The Heart of Change* isimli kitabından alıntılandığı gibi Stegner, "Gelecek beş yıl içinde satın alma giderlerini yüzde iki oranında değil, yaklaşık bir milyar dolar kadar aşağı çekme fırsatımız olduğunu düşündüm." demişti.

Bu kadar tasarruf yapabilmek için kapsamlı bir değişiklik gerekliydi ve Stegner patronlarını ikna etmek zorunda olduğunun farkındaydı. Patronları bu duruma inanmazsa, böyle bir değişikliğe kucak açmayacaklarını biliyordu ki çoğu inanmadı.

Şirketin başarısız satın alma alışkanlıklarıyla ilgili çarpıcı bir örnek arayan Stegner, stajyer öğrenciyi çoğu fabrikada işçilerin giydiği iş eldivenini araştırmakla görevlendirdi. Çalışkan stajyer kısa bir süre içinde fabrikaların 424 farklı eldiven satın aldığını bildirdi. Üstelik bu fabrikalar farklı yerlerden farklı türlerde ürünler alıyorlardı. Bir eldiven bir fabrikada 5 dolarken, diğerinde 17 dolara mâl olabiliyordu.

Stegner'ın isteği üzerine stajyer öğrenci 424 eldiven çeşidinin her birinden örnek alıp, ödenen fiyatın etiketini yapıştırdı. Daha sonra bütün eldivenler toplandı ve toplantı masasının üzerine yığıldı. Bölüm Başkanları'nın hepsini Eldiven Tapınağı'nı ziyaret etmeye davet eden Stegner, ortamı şu şekilde hatırlıyordu:

> Normal zamanlarda bu odada gördükleri şey, temiz bir masa veya üzerinde duran birkaç kâğıt parçasıydı. Ancak şu anda bir sürü eldivenle dolu pahalı ve büyük bir masa görüyorlardı. Yöneticilerin tamamı bu eldiven yığınına bir dakika boyunca bakarak, "Gerçekten bunların her çeşidinden alıyor muyuz?" gibi bir şeyler söylediler. Aslını sorarsanız, evet alıyoruz. "Öyle mi?" Evet, öyle. Daha sonra masanın çevresinde bir tur attılar. Üzerindeki fiyatları görebiliyorlardı. Birbirinin aynısı gibi görünen iki eldivenden biri 3.22, diğeri ise 10.55 dolar olarak etiketlenmişti. Bu pozisyondaki insanların söyleyecek bir şeylerinin olmaması çok nadir görülen bir şeydir ancak o an ağızları açık kalmıştı.

Bu olayın üzerinden çok geçmemişti ki eldiven tapınağı gezici bir sergiye dönüştü ve pek çok tesisi dolaştı. Tepkiler son derece duygusaldı: *Delilik bu. Deliyiz biz. Buna dur demek zorundayız.* Stegner çok geçmeden tam da aradığı şey olan değişimi gerçekleştirme yetkisine sahip oldu. Şirket satın alma alışkanlıklarını değiştirerek, hatırı sayılır bir tasarruf yaptı. Böylece herkesin istediği mutlu sona ulaşıldı. (Tabii beş dolarlık eldivenleri on yedi dolara satabilenleri saymazsak.)

7.

Dürüst olmak gerekirse pek çoğumuz Stegner'ın yaptığını denemeye bile kalkışmazdık. Sadece 'Binici'ye hitap eden bir sunum yapmak çok daha kolay ve doğal olurdu. Olasılıkları tarttığımız zaman, hesap çizelgeleri, tasarruf verileri, maliyet

düşürme görüşmeleri, tedarikçilerin birleşmesine karşı öneriler ya da merkezi satın almaya dair mükemmel bir mantık gibi durumlarla karşılaşırız. Orada, vergi uzmanlarını mutluluk gözyaşlarına boğacak 12 sekmeli bir Microsoft Excel hesap tablosu hazırlayabilirdiniz. Stegner bunun yerine bir dolu eldiveni masanın üzerine yığarak patronları bazı gerçekleri çok daha yakından görmeye davet etti.

Beyaz yakalı cesareti diye bir şey varsa, bu durum mükemmel bir örnek niteliğindedir.

Stegner bir şeyleri değiştirmek için iş arkadaşlarının 'Fil'lerini kendi safına çekmesi gerektiğinin farkındaydı. Analitik hesapları içeren bir sunum yapsaydı, onu destekleyecek birkaç kişi bulabilir, ardından yöneticiler altı hafta sonra bir izleme toplantısı yapılmasını talep edebilirlerdi (daha sonra da bu toplantıyı ertelerlerdi). Analitik yaklaşım ikna edicidir. Stegner'ın iş arkadaşlarını satın alımın gözden geçirilmesi gerektiğine tek başına inandırması mümkün. Peki ama ya bir sonraki yıl?

Arkadaşlarınızın 'Binici'lerine ulaşırsanız fakat 'Fil'lerine ulaşamazsanız, motivasyondan yoksun bir yönlendirmeleri olur. 'Binici'ler bir müddet 'Fil'i kendi yollarında sürükleyebilir ancak tahmin ettiğiniz gibi bu girişim çok uzun soluklu olmaz.

Bununla birlikte engelleri aşıp duyguya ulaşmayı başardığınız zaman, bir şeyler değişir. Stegner, iş arkadaşlarını çok şaşırttı. Önce kendi kendilerine, "Biz deliyiz." diye düşündüler. Daha sonra, "Bunu düzeltebiliriz." dediler. Herkes eldiven sorununu, dolayısıyla bütün sipariş sürecini düzeltmek için birkaç çözüm önerebilirdi. Bu durum 'Fil'lerini harekete geçme konusunda cesaretlendirdi.

Elbette, milyar dolarlık değişim hikâyelerinin benzer biçimde çarpıcı olmasını beklemiyoruz. Örnekteki değişim girişimi, stajyerin yardımıyla tek bir çalışan tarafından yürütüldü ve tek bir ürün üzerinde duruldu. Sunumun kapsamı, teklifin kapsamıyla hiçbir şekilde örtüşmüyordu ancak Stegner'ın stratejisi işe yaradı.

Hem 'Binici'ye hem de 'Fil'e hitap etmenin gücü işte buradadır.

8.

Motivasyondan yoksun bir 'Fil', değişim girişimini mahvedebilir ama unutmamalıyız ki 'Binici'nin de sorunları vardır. 'Binici' analizcidir ve boşa kürek çeker. 'Binici' hangi yöne gideceğini kesin olarak bilmiyorsa 'Fil'e daireler çizdirir. Tahmin ettiğiniz üzere bu eğilim, değişime dair üçüncü ve son sürprizdir: Direnme gibi görünen şey genellikle açıklık yoksunluğudur.

Steve Booth-Butterfield ve Bill Reger, Batı Virginia Üniversitesi'nde profesör olan iki sağlık araştırmacısıdır. İnsanları daha sağlıklı beslenmeye ikna etmenin yollarını arıyorlar. Geçmişte yaptıkları araştırmalara baktıklarında, insanların kendilerinden beklenen yeni davranış biçimi açık bir şekilde ifade edildiğinde, değişimin gerçekleşmesinin daha mümkün olduğunun farkındaydılar ancak ne yazık ki 'daha sağlıklı beslenme' hiç de net bir ifade değildi.

Sağlıklı beslenmeye nereden başlamalıyız? İnsanlar hangi besinleri yemekten vazgeçmeli ya da hangi besinleri yemeye başlamalı? Kahvaltı, öğle ya da akşam öğünlerindeki yemek alışkanlıklarından hangileri değiştirilmeli? Evde mi yoksa restoranda mı yenmesi daha sağlıklı? Amerikalı birinin beslenme düzeninin başlangıç noktası dikkate alındığında, 'daha sağlıklı beslenme' ile ilgili sayısız yol vardır. Bu durum Binici'nin boşa kürek çektiği, analiz ettiği ve yoğun bir mücadeleye giriştiği hâlde asla ilerleyemediğini gösterir.

İki profesör beyin fırtınası yaptıkları sırada, düşünceleri süt üzerinde yoğunlaştı. Amerikalıların büyük çoğunluğu süt içer ve bildiğimiz gibi süt çok önemli bir kalsiyum kaynağıdır. Ancak tipik bir Amerikan beslenme düzeninde süt, tek ve en büyük doymuş yağ kaynağıdır. Aslında yapılan hesaplamalar, üzerinde durulması gereken bir gerçeği gözler önüne sermektedir: Amerikalılar tam yağlı sütten yağsız veya yüzde bir yağlı süte geçtikleri takdirde, beslenme düzenleri Amerika Tarım Bakan-

lığı'nın tavsiye ettiği yağ seviyesine gelmiş olur.

Peki, Amerikalıların az yağlı süt içmeleri için ne yapmanız gerek? Bu sütün buzdolaplarına girmesini sağlarsınız. Bunun çok da yersiz bir cevap olduğunu sanmıyorum. Sonuçta insanlar evde ne varsa onu içer; aileler tam yağlı süte alıştıkları gibi, az yağlı süte de alışabilirler. Dolayısıyla problem sandığımızdan daha basittir. İçme davranışını değiştirmeniz gerekmez, daha ziyade *satın alma* davranışını değiştirmeniz gereklidir.

Bir anda keskin bir müdahale gerçekleşti. Hangi davranışı değiştirmek istiyoruz? Tüketicilerin yağsız veya yüzde bir yağlı süt satın almasını istiyoruz. Ne zaman? Alışveriş yaparken. Hadi ya! Peki, başka nelerin değişmesi gerekli? Hiçbir şeyin! (Şimdilik!)

Reger ve Booth-Butterfield, Batı Virginia'daki iki belediyede bir kampanya başlattı ve yerel medya kuruluşlarında (TV, gazete, radyo) iki hafta süreyle reklam spotları yayınlattı. Kamu sağlığı spotlarının pek çoğunun verdiği yumuşak mesajların aksine, yüzde bir yağlı süt kampanyası son derece açık ve etkiliydi. Reklamlardan birinde bir bardak tam yağlı sütte, beş dilim jambona denk yağ miktarı olduğunu söyleniyordu! Bir basın toplantısında araştırmacılar, muhabirlere bir tüp dolusu yağ göstererek, bunun yarım galon (1,89 litre) tam yağlı sütte bulunan miktara eşdeğer olduğunu ifade ettiler (Fil'in çağrısına kulak verin; "Iyyyyy, berbat!" tepkisi almaya çalışıyorlar.

Reger ve Booth-Butterfield inceleme bölgesinde yer alan toplam sekiz marketin satış miktarlarını kontrol ettiler. Kampanya başlamadan önce, az yağlı sütün piyasası %18'di. Kampanyadan sonra ise %41'e yükseldi ve altı ay sonra %35'te sabit kaldı.

Bu örnek bizi, başarılı değişimleri tanımlayan kalıbın son bölümüne getiriyor. Demek istediğim şu; insanların değişmesini istiyorsanız, 'gün' gibi açık yönlendirmeler sunmalısınız.

Bu noktanın bu kadar önemli olmasının nedeni, 'Binici'nin boşa kürek çekmemesi içindir. İnsanlara 'daha sağlıklı yaşama-

larını' söylediğinizde bunun ne kadar farklı şekillerde yorumlanabileceğini bir düşünün. 'Binici'lerin sürekli seçenekleri düşünerek kafa yorduğunu farz edin (Daha çok tahıl mı yoksa daha az et mi yiyeceğim? Tam tersi daha mı uygun olur? Vitamin takviyesine gerek var mı? Daha çok egzersiz yapsam ve karşılığında dondurma yesem olur mu? Diyet kola mı içmeliyim yoksa tatlandırıcılar kaloriden daha mı tehlikeli?)

Direnme gibi görünen şey genellikle açıklık yoksunluğudur. Batı Virginyalıları bu araştırmadan önce gözlemlemiş olsaydık, sağlıkları konusunda özensiz insanlar olduklarını düşünürdük. Peki gerçekten öyleyse, davranışlarını değiştirmek neden bu kadar kolay oldu?

İnsanların değişmesini istiyorsanız onlardan, 'daha sağlıklı yaşamalarını' istemeyin. Onun yerine, "Bir daha markete gittiğinizde tam yağlı süt yerine, %1 yağlı süt satın alın." deyin.

9.

Bu kitapta açıklamaya çalışacağımız, davranış değişikliği yapmanızı gerektirecek durumlarda size yardımcı olacak, üç bölümden oluşan ana sistemle alakalı bilgi vermeye çalıştık:

- *'Binici'yi yönlendirin:* Direnme gibi görünen şey, genellikle açıklık yoksunluğudur. Bu yüzden kolayca anlaşılabilen bir yönlendirmede bulunun. (%1 yağlı sütü hatırlayın.)
- *'Fil'i motive edin*: Tembellik gibi görünen şey çoğu zaman tükenmişliktir. Binici'ye baskı uygulayarak istediklerinizi uzun süre yaptıramazsınız. Bu yüzden insanların duygusal yanını kendinize doğru çekmek, 'Fil'lerini yolda tutup işbirliği yapmanız açısından hayati öneme sahiptir. (Kurabiye ve kırmızı turp deneyini, masadaki eldiven yığınını hatırlayın.)
- *'Yol'u şekillendirin:* Kişilik sorunu olduğunu düşündüğünüz şey aslında durumsal bir problemdir. Bu duruma

'Yol' adını veririz. 'Yol'u şekillendirdiğiniz zaman, 'Binici' ve 'Fil'e ne olursa olsun, değişimi gerçekleştirme olasılığınız daha yüksek olur. (Sinemada küçülen patlamış mısır kutularının gösterdiği etkiyi hatırlayın.)

Bu sistemi otoritesi veya kaynağı sınırlı olan insanlara yardımcı olması için geliştirdik. Bazı insanlar emir vererek her zaman her istediklerini yaptırabilir. Mesela CEO'lar bütün çalışanları işten çıkarabilirler, yeni insanlar işe alabilirler veya bazı kişileri kovabilirler, teşvik sistemlerini değiştirirler ya da ekipleri birleştirirler. Politikacılar davranış değişikliklerini gerçekleştirmek için kanunlar koyarlar ya da ceza sistemini uygularlar. Geri kalanlarımız böyle imkânlara sahip değiliz. (Yine de kabul etmek gerekirse bu uygulamalar hayatı daha kolay hâle getirir. "Evlat, çöpü dışarı çıkarmazsan, işten atılırsın.") Bu kitabın içeriğinde bu tür yapısal yöntemlerden pek fazla söz edilmemektedir.

Sizin için yararlı olacağını umut etmekle birlikte, bu sistemin her derde deva olmayacağının da farkındayız ki siz de bunu bilseniz iyi olur. Her şeyden önce eksikleri olan bir sistemden söz ediyoruz. Uygulaması kolay bir sistem oluşturmak uğruna, değişimle ilgili pek çok önemli görüşü atladık. İkinci olarak, değişimin zor olmasının önemli bir nedeni var. Dünya her zaman sizin istediğinizi istemez. Başkalarının davranışlarını değiştirmek istiyorsunuz ama onların da seçme hakkı var. Güzel sözler söyleyerek kandırabilir, etkileyebilir, teşvik ve motive edebilirsiniz ancak bazen çalışanlar, konforlu alışkanlıklarından vazgeçmek yerine işten kovulmayı tercih ederler. Bir alkolik bazen sonuçları ne olursa olsun bir kadeh daha içmek ister.

Bütün bunlardan dolayı değişimin kolayca gerçekleşeceği gibi bir şey vadetmiyoruz. Ancak hiç değilse *biraz kolaylaştırmak* için yardımcı olabiliriz. Size, bunca zamandır yapılan bilimsel araştırmalara dayanarak, hatırda kalacak kadar basit ve aile, iş, toplum ve pek çok farklı ortamda kullanılabilecek kadar esnek bir sistem oluşturmayı amaçlıyoruz.

Davranışı değiştirmek için 'Binici'yi yönlendirmek, 'Fil'i motive etmek ve Yol'u şekillendirmek zorundasınız. Bu üçünü gerçekleştirmeyi başarabilirseniz, arkanızda çok fazla kaynak ya da güç olmasa bile önemli bir değişim meydana gelebilir. Bunu kanıtlamak için sağlık hizmetlerinde çığır açan Donald'ı dinlemekten başka bir şey yapmanıza hiç gerek yok.

10.

2004 yılında, Doktor ve Sağlık Hizmetleri Geliştirme Kurumu'nun (IHI) CEO'su olan Donald Berwick'in zihninde, nasıl daha fazla insanı kurtarabileceğine dair bazı fikirler ortaya çıktı. IHI araştırmacıları, hasta bakımını, üretim hattından çıkan arabaların kalitesini değerlendirmek için kullanılan analitik araçlarla incelemişlerdi. Sağlık hizmetlerindeki 'kusur' oranının 10'da 1 kadar olduğunu bulmuşlardı ve bu, antibiyotiklerin, hastaların %10'una belirlenen zamanda verilmemesi demekti. Burada şaşırtıcı derecede yüksek bir hata oranı vardı çünkü başka sektörler 1000 vakada 1 hata (ve çoğu zaman çok daha iyi) seviyelerinde bir performans göstermeyi başarıyorlardı. Berwick, yüksek hata oranının her yıl binlerce hastanın boş yere ölmesi anlamına geldiğini biliyordu.

Berwick, diğer sektörlerde işe yarayan dikkatli süreç iyileştirmelerinden, hastanelerin de fayda sağlayabileceği görüşündeydi. Organ naklini de bir Toyota Camry'nin üretimi sırasındaki kadar sağlam ve kusursuz bir şekilde 'gerçekleştirmek' mümkün olamaz mıydı?

Yapılan araştırmalar, Berwick'in görüşlerini o kadar kuvvetli bir şekilde destekliyordu ki temel anlamda hiçbir şüpheye yer yoktu. Ancak yine de pek bir şey olmadı. Berwick elbette sektörde herhangi bir değişimi zorlama kabiliyetine sahip değildi. Sonuçta, IHI'de sadece yetmiş beş kişi çalışıyordu. Ancak Berwick pes etmedi.

Berwick, 14 Aralık 2004'te hastane yöneticileriyle dolu sektörel bir kongrede konuşma yaptı. "İşte yapmamız gereken şey:

Bence 100.000 hayatı kurtarmak zorundayız. Ayrıca bunu 14 Haziran 2006'ya kadar yani 18 ay içinde yapmak zorundayız. Bazen bir sayı, yakın zamandaki bir süreyi temsil etmez. İşte sayı: 100.000. İşte süre: 14 Haziran 2006, sabah saat 9:00." dedi.

Kalabalık, bir an neye uğradığını şaşırmıştı. Hedef gerçekten kokutucuydu ancak Berwick bu konuda son derece ciddiydi. Küçük ekibiyle birlikte imkânsızı başarmak için harekete geçti.

IHI, hayat kurtarmaya yönelik gayet açık altı müdahale sundu. Bu müdahalelerden biri, suni solunum cihazına bağlı hastaların boşu boşuna ölmesine neden olan zatürrenin önlenmesi için hastanelerin bir dizi kanıtlanmış yöntemi benimsemesini istemekti. (Yöntemlerden biri ağız salgılarının nefes borusuna gitmemesi için, hastanın başının 30 ile 45 derece yükseltilmesiydi.)

IHI'daki hastane yöneticilerinin hepsi de hayat kurtarmak düşüncesini benimsemişlerdi ancak amaca giden yolda pek çok engel vardı. Bir hastanenin 'hata oranı'nı düşürmesi için her şeyden önce, hatası olduğunu kabul etmesi gerekirdi. Başka bir deyişle, bazı hastaların gereksiz yere öldüğünü kabul etmek zorundaydılar. Hastane avukatları böyle bir itirafın kayda geçmesi konusunda çok istekli değillerdi.

Berwick, hastanelerin hatayı kabul etmek konusundaki alınganlıklarının üstesinden gelmek zorunda olduğunun farkındaydı. 14 Aralık'taki konuşmasında, kızı tıbbi bir hata sonucu hayatını kaybeden bir anne de onun fikrini destekleyerek şöyle demişti; "Aslında oldukça üzgünüm; ne söyleyeceğimi tam olarak bilmiyorum çünkü böyle bir kampanya dört ya da beş yıl önce gerçekleşmiş olsaydı belki de kızım hâlâ yaşıyor olacaktı... Ama yine de mutluyum. Bunun bir parçası olmaktan dolayı büyük bir heyecan duyuyorum çünkü bunu yapabileceğinizi biliyorum; çünkü bunu yapmak zorundasınız."

Sahnedeki bir diğer konuk olan, Kuzey Karolina Eyaleti Hastane Birliği Başkanı da, "Son yıllarda çok sayıda insan bu

konuyu görmezden geliyor. Ancak artık doğru şeyi yapmanın vakti geldi. Olay aslında bu kadar basit." dedi.

IHI, isteyenlerin kolaylıkla kampanyaya katılabilmesi için uygun şartları hazırladı. Sadece bir hastane CEO'su tarafından imzalanan, bir sayfalık formu doldurmak yeterliydi. Berwick'in konuşmasını takip eden iki aylık bir süre zarfında 1000'i aşkın hastane kampanyaya katıldı. IHI ekibi, kaydını yaptıran yeni hastanelerin müdahaleleri benimsemelerine yardımcı oluyordu. Ekip üyeleri; araştırma, aşamalı talimat kılavuzları ve eğitim imkânı sundu. Hastane yöneticilerinin başarılarını ve karşılaştıkları zorlukları birbirleriyle paylaşmaları için telekonferanslar yapıldı. Daha hızlı başarıya ulaşan hastaneleri, yeni katılan hastanelerin 'danışmanları' olmaları için teşvik ettiler.

Sistemdeki uyuşmazlık çok ciddi boyutlardaydı. IHI Müdahaleleri'nin benimsenmesi hastanelerin onca zamandır devam ettiği alışkanlıklarından ve rutinlerinden vazgeçmelerini gerektiriyordu. Doktorların büyük kısmı, yeni yöntemlerden rahatsız oldular çünkü sınırlandıklarını düşünüyorlardı. Ancak bu yöntemleri benimseyen hastaneler çarpıcı sonuçlar kaydediyorlardı. Bu yüzden gözle görülür başarılar çoğu hastaneyi bu kampanyaya katılmaya teşvik ediyordu.

Berwick, 14 Haziran 2006 yılında, sabah saat 9:00'da, geri dönmeyi vadettiği tarihte, sonuçları açıklamak için yeniden sahneye çıktı: 100.000 Hayat Kampanyası'na katılan hastaneler hep beraber, yaklaşık 122.300 kişinin ölümünü engellemişlerdir. Aynı şekilde ilerleyen zamanlarda da hayat kurtarmaya devam edecek ve sağlıkla ilgili sonuçları geliştirecek yeni bakım standartlarını kurumsallaştırmaya başlamışlardır.

Kalabalık, sevinçten havalara uçtu. Don Berwick, IHI'daki 75 kişilik ekibiyle binlerce hastaneyi davranış değişikliği yapmaya ikna etti. Hep birlikte 122.300 hayat kurtararak Michigan Ann Arbor'daki kadın, erkek ve çocukların hepsine can simidi vermekle aynı değerde bir sonuç elde etti.

Bu sonuçla birlikte Berwick'in 18 ay önce konuşmasını bi-

tirirken, hastaneler 100.000 hayat hedefine ulaştığında dünyanın nasıl bir yer olacağı ile ilgili dile getirdiği düşünceleri gerçeğe dönüştü:

> Pizza ile başlayıp şampanya ile biten bir kutlama yapacağız. Verdiğimiz sözleri tutmanın önemini, dürüstlük gösterme cesaretini, yoldaşlığın keyfini, saha çalışması konusundaki beceriyi ve elde edeceğimiz sonuçları kutlayacağız. Kendimizi tebrik edeceğiz. Hayatlarını kurtardığımız hastalar bize eşlik edemeyecek çünkü isimleri hiçbir zaman bilinmeyecek. Başlarına bir şey gelmemesine katkıda bulunmuş olacağız. Belirsiz bir durum olsa da ebeveynlerinin kaçıracakları mezuniyet ve düğün törenlerine katıldıklarını, torunların hiç bilmeyecekleri büyükanneleri ve büyükbabaları tanıyacaklarını, tatillere çıkacaklarını, işlerin tamamlanacağını, kitapların okunacağını, senfonilerin dinleneceğini bilmeyecektik. Bu çalışmayı yapmasaydık bahçeleri ot bürümüş olacaktı.

11.

Büyük değişimler gerçekleşebilir.

Don Berwick ve ekibi 100.000 hayatı kurtaran bir değişimin basitleştirilmesine katkı sağladılar. Buna rağmen Berwick hiç güç kullanmadı. Yasaları değiştiremezdi. Kendisiyle aynı fikri paylaşmayan hastane yöneticilerini işlerinden kovamazdı. Kendisini destekleyen hastanelere prim ödeyemezdi.

Berwick, bizimle aynı araçlara sahipti. Başlangıç olarak hedef kitlesinin 'Binici'lerini yönlendirdi. Varış noktası son derece açıktı: Bazı, bir sayı; yakın zaman da bir süre değildir. İşte Sayı: 100.000 işte Süre: 14 Haziran 2006 sabah, saat 9:00. Yine de bütün bunlar yeterli değildi. Hastanelerin bu hedefe nasıl varacaklarını bulmalarına yardımcı olması gerekiyordu. Sadece "Daha çok çalışın." diyemezdi. ("Daha sağlıklı hareket edin!" yerine "%1 yağlı süt alın!" talimatını hatırlayın.) Bu yüzden

suni solunum cihazına bağlı hastaların başlarının yükseltilmesi gibi, hayat kurtardığı kanıtlanmış altı kesin müdahale sundu. Son derece dikkatli bir şekilde bu müdahalelere odaklanan Berwick, hedef kitlenin 'Binici'lerini durmak bilmeyen davranış değişimleri ile tüketmemeyi garanti altına almış oldu.

İkinci olarak, hedef kitlenin 'Fil'lerini motive etti. Değişim ihtiyacını hissetmelerini sağladı. Hedef kitledeki insanların çoğu gerçekleri zaten biliyorlardı ancak bilmek yeterli değildi (Jon Stegner'ın şirketindeki yöneticiler için bilmenin yeterli olmadığını hatırlarsınız. 'Fil'lerini harekete geçirmek için masanın üzerinde duran bir dolu eldiven yığını gerekli olmuştu.) Berwick bilmenin ötesine geçmeliydi; dolayısıyla hedef kitlesini, tıbbi bir hatadan dolayı kızını kaybeden bir anne ile karşı karşıya getirdi: Bu kampanya dört buçuk yıl önce uygulansaydı Josie yaşıyor olurdu. Berwick, sunum esnasında Google'da olmayan kişileri motive etmeye de özen gösterdi. İnsanları 'tıbbı elden geçirmeye' veya 'sağlık hizmetlerine toplam kalite yönetimini getirmeye' davet etmedi. Onun çağrısı 100.000 hayatı kurtarmaya yönelikti. Bu da herkesin 'Fil'ine hitap eden bir çağrıydı.

Üçüncü olarak 'yol'u şekillendirdi. Hastanelerin değişime kucak açmasını kolaylaştırdı. Tek sayfalık katılım formunu, aşamalı talimatları, eğitimi, destek gruplarını ve danışmanları düşünün. Hastane yöneticilerinin yenilik yapma ihtimalini artıran bir ortam tasarladı. Berwick ayrıca davranışın bulaşıcı olduğunun da farkındaydı. Hastaneleri, kampanyaya katılmaları konusunda ikna etmeleri için meslektaş baskısını kullandı. (Şehrin diğer tarafındaki rakip hastane 100.000 hayatı kurtarmaya yardım etmeyi kabul etti. Gerçekten size karşı manevi bir üstünlük kurmalarını istiyor musunuz?) Berwick aynı zamanda insanları birleştirdi. Adsız Alkolikler'deki 'danışmanlar' gibi, değişimlerin üstesinden gelmeyi başarmış insanlar ile hâlen değişmek için mücadele eden insanları bir araya getirdi. Bu yolla sağlık hizmetleri reformu için bir destek grubu oluşturdu.

Kitabımızda, Berwick gibi, sınırlı kaynağa ve yapısal otori-

teye sahip olmasına rağmen kapsamlı değişimler yaratan insanlarla ilgili bilgiler edineceksiniz. Şüpheci çalışanlarını müşteri hizmetleri destekçilerine dönüştürerek, küçük şirketini kuran bir girişimci; nesli tükenmekte olan bir türü yok olmaktan kurtaran bir üniversite mezunu; iş arkadaşının saçma sapan davranmasına son vermenin yolunu arayan bir müdür; bir grup çocuk tacizcisini iyileştiren bir terapist tanıyacaksınız.

Aradığınız dönüşüm ailenizde, yardım derneğinde, şirketinizde, toplumda ya da her nerede olursa olsun, hedefe ancak bu üç maddeyi gerçekleştirerek ulaşabilirsiniz. 'Binici'yi yönlendirecek, 'Fil'i motive edecek ve 'Yol'u şekillendireceksiniz.

‘BİNİCİ’Yİ YÖNLENDİRİN

2

Başarı Noktalarını Bulun

1.

Jerry Sternin, 1990 yılında muhtaç çocuklara yardım eden Çocukları Kurtarın (Save The Children) adlı uluslararası bir kuruluş adına çalışıyordu. Sternin'den Vietnam'da yeni bir şube açması istendi. Hükümet, yetersiz beslenmeyle savaşması için Çocukları Kurtarın'ı ülkeye davet etmişti. Ancak Sternin geldiğinde çok soğuk karşılandı. Dışişleri Bakanı kabinedeki herkesin onun varlığından memnun olmadığını ifade etti. Bakan, Sternin'e "Bir fark yaratmak için altı ayınız var." dedi.

Sternin, eşi ve on yaşındaki oğlu ile birlikte seyahat ediyordu. Hiçbiri Vietnam dilini bilmiyordu. O günlerle alakalı hatıralarından bahsederken, "Vietnam'a vardığımızda havaalanında kimsesizler gibi kalakaldık. Ne yapacağımız konusunda hiçbir fikrimiz yoktu." diyen Sternin, asgari sayıda personele ve yetersiz kaynaklara sahipti.

Sternin, yetersiz beslenme konusunda çok fazla şey okumuştu. Genel itibarıyla yetersiz beslenme birbirine geçmiş bir dizi sorunun sonucuydu. Sağlık koşulları kötüydü. Yoksulluk diz boyuydu. Temiz su neredeyse yok gibiydi. Kırsal alanlarda yaşayan insanlar beslenme konusunda yeterince bilgi sahibi değillerdi.

Sternin bütün bu analizleri "DAF" olarak değerlendiriyordu. Doğru ama faydasız. "Milyonlarca çocuk bu problemlerin çözülmesini bekleyemez." dedi. Yetersiz beslenme sorununun ele alınması için yoksulluğun sona ermesi, suyun temizlenmesi ve sağlık sistemlerinin kurulması gerekiyorsa, bu sorun asla çözüme ulaşamazdı. Hem de altı ay kadar kısa bir süre içinde ve neredeyse hiç para yokken.

Sternin'in daha iyi bir fikri vardı. Kasabalara gitti ve annelerle görüştü. Onları takımlara ayırarak kasabalarındaki her çocuğun ağırlığını ve boyunu ölçmelerini istedi. Daha sonra da hep beraber sonuçları incelediler.

Sternin, annelere "Normal bir çocuktan daha iri ve sağlıklı, çok ama çok yoksul çocuklara rastladınız mı?" diye sordu. Ellerindeki bilgileri gözden geçiren kadınlar, başlarını sallayarak "Evet, evet, evet..." dediler.

Sternin, "Bugün bu köyde, çok yoksul bir ailenin iyi beslenmiş bir çocuğu olması mümkün mü demeye çalışıyorsunuz?" diye sordu.

"Evet, evet, evet."

"O zaman gidip o ailelerin ne yaptığını bir görelim."

Sternin'in stratejisi başarı noktalarını ve uygulamaya değer başarılı girişimleri bulmak için toplumu incelemeyi içeriyordu. Kimi çocuklar, fakir yaşam koşullarına rağmen yine de sağlıklıysa, demek ki yetersiz beslenme kaçınılmaz bir durum değildi. Daha da önemlisi, sağlıklı çocukların sadece varlıkları bile uygulanabilir ve kısa vadeli çözüm açısından umut vericiydi. Sternin karmaşık 'temel problemleri' düzeltmeyeceğini biliyordu. Ancak tüm imkânsızlıklara rağmen yine de çocuklar sağlıklı kaldıysa neden diğer çocuklar da sağlıklı olmasın diye düşündü.

Dikkat ettiyseniz, Sternin, annelerin 'Binici'lerine odaklanmayı denedi. "Çocuğunuzun daha sağlıklı olmasını sağlamak için ne yapabilirsiniz?" sorusu hızlıca ele alınamayacak kadar kapsamlıydı ve zordu. Annelerin motivasyona değil, yönlendirilmeye ihtiyacı vardı. Sonuç olarak, her annenin 'Fil'i çocuğu-

nun daha sağlıklı olmasını sağlama yönünde motive edilecekti. Peki ama nasıl?

Teorideki bir fikri (daha sağlıklı beslenin) pratiğe döken %1 yağlı süt kampanyasının ne kadar etkili olduğunu hatırlayın. Sternin, "Yetersiz beslenmeyi analiz ederek vakit harcamayalım. Onun yerine başarı noktasını yakalayan bu annelerin ne yaptığını inceleyelim." şeklinde bir açıklama yaptı.

Öncelikle Sternin ve anneler, 'tipik' olmayan başarı noktalarını ayırmak zorundaydı. Mesela, herhangi bir çocuğun hükümette çalışan ve yakınlarına fazladan yiyecek gönderen bir akrabası olabilirdi. Öte yandan diğer ailelerin böyle bir fırsatı olmayacaktı. Ayrıca grubun başarı noktasını bulmayı başaran annelerin farklı olarak ne yaptıklarını anlamak için çocukların beslenmesi ile alakalı 'ortak kanıyı' sentezlemesi gerekiyordu. Bu yüzden anneler, babalar, ağabeyler, ablalar, büyükanneler ve büyükbabaların da aralarında olduğu pek çok insanla konuştular ve toplumsal standartların gayet net olduğunu keşfettiler: Çocuklar gün içinde ailenin diğer üyeleri ile birlikte iki öğün yemek yiyorlardı. Çocuklara uygun yiyecekler, yüksek kaliteli pirinç gibi yumuşak ve katkısız gıdalardı.

Bu standartlarla ilgili aldıkları bilgilerden sonra Sternin ve anneler, başarı noktasına ulaşan çocukların evlerine giderek farklı olan durumu yakalamak için bu evlerdeki yaşantıyı gözlemlediler. Grup bir takım beklenmedik içgüdüler edindi. Hepsinden önce başarı noktasına ulaşan anneler, çocuklarına günde dört öğün yemek yediriyorlardı. (Diğer annelerle aynı miktarda yiyecek kullanıyor ama bunu iki yerine dört öğüne ayırıyorlardı.) Ailelerin çoğunun günde iki öğün yediği ve daha büyük porsiyonların olduğu öğünlerin, çocuklar açısından zararlı olduğu ortaya çıktı. Çünkü yetersiz beslenen mideleri bu kadar çok yiyeceği bir seferde sindiremiyordu.

Ayrıca yeme tarzları da birbirinden farklıydı. Ebeveynlerin çoğu, çocuklarının kendi ihtiyaçlarını bildiklerine ve ortak tabaktan gerektiği kadar yiyebileceklerine inanıyorlardı. Ancak

sağlıklı çocuklar gerekli görüldüğünde aileleri tarafından besleniyorlardı. Genel standardın aksine, hastayken bile yemek yemeye teşvik ediliyorlardı.

En ilginç olanı ise, sağlıklı çocukların farklı türde yiyecekler yemesiydi. Başarı noktasına ulaşan anneler pirinç tarlalarından minik karidesler ve yengeçler toplayarak, çocuklarının pilavına karıştırıyorlardı. (Karides ve yengeç, yetişkinler tarafından tüketiliyordu ve çocuklar için uygun bir besin olmadığı düşünülüyordu.) Anneler, kalitesiz bir yiyecek olduğu düşünülen tatlı patates yapraklarını da yemeğe katıyorlardı. Doğaçlama şekilde ortaya çıkan beslenme yöntemleri, ne kadar garip ya da 'kalitesi düşük' olursa olsun çok değerli bir katkıda bulunuyordu çünkü çocukların beslenme düzenine son derece faydalı olan protein ve vitaminleri ekliyordu.

Sternin, dışarıdan bakan bir göz olarak bu alışkanlıkları kesinlikle tahmin edemezdi. Tatlı patates yaprakları ile ilgili hiçbir bilgisi yoktu. Çözüm yöreseldi ve kasabada yaşayan insanların gerçek dünya deneyimlerine dayanıyordu; bu yüzden de doğal olarak gerçekçi ve sürdürülebilirdi. Bununla birlikte yalnızca çözümü bilmek yeterli değildi. Bir şeylerin değişebilmesi için pek çok annenin bu yeni yemek pişirme alışkanlıklarını benimsemesi gerekiyordu.

Sternin'in yerinde olan pek çok insan, bir ilan vererek köy halkını bir araya toplamayı ve birtakım önerilerde bulunmayı düşünebilirlerdi. Hey millet, sorununuza şöyle bir göz attım ve bir çözüm buldum! İşte Sternin'in yetersiz beslenme ile savaşmaya yönelik beş kuralı.

Ancak Sternin resmî bir duyuru yapmayı reddetti. "Bilgi, davranışı değiştiremez... Hepimiz kafayı yemiş psikiyatrlarla, obez doktorlarla ve kendi evliliğini yürütememiş danışmanlarla karşılaşıyoruz." Annelere beslenme alışkanlıklarıyla ilgili bilgi vermenin onların bu alışkanlıkları değiştirmesi için yeterli olamayacağının farkındaydı. Bu yüzden uygulama yapmaları gerekiyordu.

Yetersiz beslenme alışkanlıklarına sahip 50 ailenin, onar kişilik gruplar hâlinde, her gün bir kulübede bir araya gelerek yemek pişirdiği bir program düzenlendi. Ailelere karides, yengeç ve tatlı patates yaprağı getirmeleri söylendi. Ellerini yıkayarak hep beraber yemek yapmaya başladılar. Sternin annelerin 'davranışlarını yeni bir düşünce tarzına doğru yönlendirdiklerini' söyledi. En önemlisi, bu onların değişimiydi yani kasabanın yerel alışkanlıklarından doğan bir şeydi. Sternin'in rolü sadece bunu yapabileceklerini, kendi başlarına yetersiz beslenmeyi yenebileceklerini görmelerini sağlamaktı.

Sternin, yemek pişirme grupları organize ederek hem 'Binici'ye hem de 'Fil'e çağrıda bulunuyordu. Annelerin 'Binici'leri, son derece açık yönergeler almıştı: İşte karides ve tatlı patates yapraklarıyla lezzetli bir öğle yemeği pişirmenin yolları. Annelerin 'Fil'lerinde de bir duygu oluşmuştu: Umut. Gerçekten de kızımın daha sağlıklı olmasını sağlamanın bir yolu var; üstelik çok zor değil çünkü bu benim yapabileceğim bir şey! Tabii bu arada 'Yol'un da bir rol oynadığını unutmamak gerek. Çok sayıda anne bir şeyler yapınca, devamını getirme konusunda çok kuvvetli bir sosyal baskı ortaya çıktı. Aslında yemek pişirme dersleri kasabanın kültürünü değiştiriyordu.

Hepsinden önemlisi, başarı noktaları "Burada icat edilmedi." problemini çözer. Bazı insanlar, 'ithal' çözümlere tepkisel ve şüpheci yaklaşırlar. Amerikalı bir politikacı Amerika Birleşik Devletleri'nin Fransız sağlık hizmetleri sistemini benimsemesini teklif etse (ya da tam tersini), halkın göstereceği tepkileri bir düşünün. Hepimiz ait olduğumuz sosyal grubun en zeki grup olduğunu düşünürüz.

Sternin, değiştirmek istediği kasabanın başarı noktalarını dikkate alarak, çözümün yerel olmasını sağladı. Başka bir kasabadan bir plan getirmiş olsaydı, çok daha zor bir maceraya atılmak zorunda kalacaktı. Anneler öfkelenecekti: O insanlar bizim gibi değil. Biz çok daha zor durumdayız. O fikirler burada işe yaramaz.

Bu yüzden başarı noktalarının keşfedilmesi diğer farklı sorunların da aynı anda çözülmesini sağlar. Bu hiç şaşırtıcı bir durum değildir çünkü başarılı değişim girişimleri, sistemin üç parçasını da bir araya getirmeyi gerektirir. (Bu kitapta sistemin her parçasını ayrı ayrı anlatmaya çalışsak da 'Binici' bölümlerindeki bir örneğin bile, 'Fil'i ve 'Yol'u etkileyeceğini hatırlatmaya devam edeceğiz. Kavramların tek bir bölüme ait olduğu durumlar çok istisnadır.)

Sternin'in Vietnam'daki kasabaya gelişinden altı ay sonra, çocukların %65'i daha iyi beslenmeye başladılar. Daha sonra da iyi beslenmeye devam ettiler. Daha ileri bir tarihte, Emory Üniversitesi halk sağlığı bölümünden araştırmacılar, bağımsız veri toplamak için Vietnam'a gelince, Sternin'in kasabadan ayrıldığı sırada, henüz doğmamış çocukların bile Sternin'in doğrudan müdahale ettiği çocuklar kadar sağlıklı olduğunu keşfetti. Bu bulgu, değişimin devamlılık sağladığını kanıtlıyordu.

Sternin'in başarısı yayılmaya başladı. Kendisinin ifade ettiğine göre, "Programın farklı aşamalarında ele aldığımız ilk 14 köyü sosyal bir laboratuvara dönüştürdük. Vietnam'ın farklı bölgelerinden bizim beslenme modelimizin aynısını uygulamak isteyen insanlar geldiler. Her gün yaşayan bu üniversiteye yani bu kasabaya giderek dokunacak, orayı koklayacak, havayı içlerine çekecek, gözlemleyecek ve dinleyeceklerdi. 'Mezun' olduktan sonra kendi kasabalarına dönecek ve başarıya ulaşıncaya kadar bu süreci uygulamaya devam edeceklerdi... Bu program 265 kasabada, 2 milyon Vietnamlı'ya ulaştı. Yaşayan üniversite, kasabadaki insanları, Vietnam'daki yetersiz beslenmeyi azaltma konusunda önemli ölçüde eğiten, ulusal bir modele dönüştü."

Bundan daha kahramanca sonuçlanan hiçbir öykü duymadım. Sternin ve destekçilerinin oluşturduğu küçük bir takım, kısıtlı bir bütçeyle çalışarak, yetersiz beslenme konusunda çığır açmayı başardı. Aralarında hiçbirinin bu konuda uzman olmaması, bu başarıyı çok daha özel bir hâle getiriyordu. Cevaplar ceplerinde gelmediler. Sadece başarı noktalarının gücüne derinden inanıyorlardı.

2.

Zihinlerimizin 'Binici' tarafının birçok güçlü yanı vardır. Binici bir düşünürdür, planlayıcıdır ve daha iyi bir gelecek için bir rota çizebilir. Ancak görüldüğü üzere, 'Binici'nin korkunç bir zaafı vardır. Buna boşa kürek çekme eğilimi diyebiliriz. Binici düşünmeyi ve analiz etmeyi sever; daha da kötüsü bu analizler başarı noktalarına odaklanmaktan ziyade neredeyse her zaman sorunlara yöneliktir. (İlişkisiyle ilgili bir sorun üzerinde saatlerce kıvranıp duran bir arkadaşınızla konuşmalarınızı büyük ihtimalle hatırlıyorsunuzdur. Peki, bir arkadaşınızın herhangi bir işinin neden o kadar iyi gittiğine dair çıkarımda bulunduğu bir örneği hatırlıyor musunuz?) Bu analitik özelliklerin son derece faydalı olduğu açıktır çünkü pek çok problem, bu analizler aracılığıyla çözüme kavuşur. Ancak değişimin gerekli olduğu durumlarda çok fazla analiz, çabayı başarısızlığa sürükleyebilir. 'Binici' çok fazla sorun görür ve hepsini değerlendirmek için çok fazla zaman harcar. Jerry Sternin ve Vietnam hikâyesine yeniden göz atalım: Düzinelerce uzman, Vietnam'daki durumu analiz etmişti. 'Binici'leri su kaynağı, sağlık koşulları, yoksulluk, cahillik gibi sorunlarla mücadele etmişti. Yazılı görüşler, araştırma raporları ve geliştirme planları hazırlamışlardı. Ancak tek bir şeyi bile değiştirmeyi başaramadılar.

Zor bir sürece girdiğinde, Binici her yerde sorun gördü ve çoğu zaman 'analiz felci' etkisini göstermeye başladı. 'Binici'ye açık bir yönerge sunmadığınız sürece, sürekli didinip duracaktır. Bu yüzden bir değişim gerçekleştirmek için Binici'yi yönlendirecek yollara gereksinim duyarsınız. Binici'ye nereye gideceğini, nasıl davranacağını ve hangi hedefe ulaşacağını gösterin. Başarı noktalarının bu kadar önemli olmasının nedeni budur çünkü değişim yapmaya çalışırken Binici'yi yönlendirme konusunda en büyük umudunuz başarı noktalarıdır.

3.

Okuldaki ilk danışmanlık seansında, dokuzuncu sınıf öğrencilerinden Bobby, "Okul iğrenç bir yer." dedi. Okul psikoloğu

John J. Murphy ise, Bobby'nin gelmesine bile şaşırmıştı.

Bobby'nin kötü davranışlarından bıkan birçok öğretmen, onu rehber öğretmene yönlendirmişlerdi. Sürekli geç kalıyor, ödevini nadiren yapıyor, sınıfta kavga çıkarıyor, bazen de koridorlarda bağıra çağıra diğer çocukları tehdit ediyordu.

Bobby'nin ev hayatı da son derece karmaşıktı. Bir koruyucu aileden diğerine veriliyor ve davranış sorunları olan çocuklara yönelik özel kuruluşlara girip çıkıyordu. Babası ile birlikte aile danışmanlığı bekleme listesindeydi. Bobby, Kentucky'nin Covington şehrindeki sosyal hizmetlerin gözetimindeydi. Murphy ile görüşmeye geldiğinde, okulda neden olduğu sorunlardan dolayı başka bir kuruluşa gönderilme tehlikesiyle karşı karşıyaydı.

Murphy kendini çaresiz hissediyordu. Bobby'nin evdeki durumunu düzeltmesi imkânsızdı ve zaman da onun aleyhine işliyordu. En iyi ihtimalle başka başka yerlerde Bobby ile birer saat görüşebilirdi. Bobby'yi iyi davrandığında ödüllendirmiyor, kötü davrandığındaysa cezalandırmıyordu. (Zaten ceza işe yaramıyordu. Çoğu zaman Bobby daha sabahtan disiplinle ilgili sorunlardan dolayı okul müdürünün odasını boyluyor ancak davranışı asla değişmiyordu).

Murphy, "Okul iğrenç bir yer." yorumunu görmezden gelerek, Bobby ile sohbet etmeye başladı. Çok alışıldık olmayan birkaç soru sordu. Böylece Murphy ile Bobby arasındaki ilk görüşme başladı.

Şimdi, hızlı bir şekilde üç ay sonra ne olduğuna bakalım: Çarpıcı bir değişim meydana geldi. Bobby'nin müdür odasına gönderildiği gün sayısı %80 azaldı. Doğrusunu isterseniz, Bobby bir Kartal izcisi olmamıştı ancak bu gelişme, sosyal hizmetlerin onu sorunlu çocuklar okuluna göndermekten vazgeçmesine yetecek kadar kuvvetliydi. Kronik bir suçlu olan Bobby, nadiren suç işleyen birine dönüştü. Ve bu durum bir danışmanla sadece birkaç saat konuşmasından dolayı gerçekleşti. Peki, bu görüşmelerde tam olarak ne oldu?

4.

John Murphy, 'çözüm odaklı kısa terapi' uzmanıydı. Karı koca terapist olan Steve de Shazer ile Insoo Kim Berg ve onların kısa süreli aile terapi merkezinde çalışan meslektaşları, 'çözüm odaklı kısa terapi'yi 1970 yılında oluşturdular. Çözüm odaklı terapi ile geleneksel terapi arasında köklü farklılıklar mevcuttu. Klasik psikoterapide (Tony Soprano ve Dr. Melfi'yi düşünün) probleminizi psikoterapistinizle birlikte bulursunuz. Kökenleri nelerdir? Çocukluğunuzdaki bir olayla mı ilgili? Aslında burada arkeolojik bir kazı söz konusudur. Zihninizi, bu davranışınızı açıklayabilecek bir şey bulmak için kazıyıp durursunuz. Oysaki geçmişi kazımak zaman alır. Bilindik bir Freud psikanalizi, haftada bir veya iki seansla, beş yıl süren bir çalışma gerektirebilir. (Beş yıl ve 50.000 dolardan sonra, bütün hatanın annenize ait olduğunu keşfedersiniz.)

Çözüm odaklı terapistler ise arkeoloji ile pek ilgilenmezler. Davranışınızın sebepleriyle ilgili ipuçları bulmak için kazı yapmazlar. Çocukluğunuza da aldırış etmezler. Umursadıkları tek şey, var olan sorunun çözülmesidir.

Michele Weiner-Davis evlilik terapistiydi ve başlangıçta klasik psikanalist olarak eğitim görmüştü. Bütün psikanalistler gibi çocukluk deneyimlerinin güncel sorunları besleyen, çözümlenmemiş travmalara neden olduğuna inanıyor ve hastalarının yetiştirilme tarzlarının, ilişkilerindeki davranışlarını nasıl şekillendirdiğini anlamalarına yardımcı olmaya çalışıyordu. Bununla birlikte çoğu zaman hastalarının psikanaliz aracılığıyla elde ettiği sonuçlardan mutsuzdu. *Divorce Busting* adlı kitabında bunun nedenini, "Hastalarım, çoğu zaman aynı şikâyette bulunuyorlar: Kendi ebeveynlerimizin evliliklerini, tekrarladığımızı görebiliyorum. Peki, bu konuda ne yapmamız gerek? Kavgalarımıza son veremiyoruz." Weiner-Davis bir sorunu anlamanın o sorunu çözmeye yetmeyeceğini öğrenmişti.

Weiner-Davis başlangıçta 'çözüm odaklı kısa süreli terapi' konusuna şüpheyle yaklaşıyordu. "Çok kolay görünüyordu."

dedi. "Terapistlerin de aralarında olduğu çoğu insan, değişim sürecinin karmaşık ve zor olması gerektiğini düşünüyor. Genel kural 'zahmet olmadan rahmet olmaz' şeklinde." Weiner-Davis çözüm odaklı terapiyle ilgili fikrinin nasıl değiştiğini bir benzetme ile dile getiriyor.

Kısa bir süre önce golf atışlarında teklemeye başlayınca, tekniği ile ilgili bir yeniliğe ihtiyacı olduğunu düşünerek profesyonel bir golf oyuncusuna gitmişti. Profesyonel sporcunun herhangi bir arkeolojik çalışma yapmadığını fark etmişti çünkü hiçbir zaman "Belli ki kazanma korkunuz var, babanız hiç küçükken gözünüzü korkuttu mu?" diye sormamıştı. Aksine, sadece küçük bir değişiklik tavsiye etmişti. Golf sopasını o kadar sıkı değil de biraz daha gevşek tutması iyi olurdu. Weiner-Davis başlangıçta bu öneriye biraz sinirlendi. Verdiği ücrete değecek kadar etkileyici bir çözüm değildi. Ancak daha sonra toplar daha düz bir şekilde, daha uzağa gitmeye başladılar. İşte o zaman "Belki de küçük düzenlemeler işe yarayabilir." diye düşündü.

5.

Çözüm odaklı terapistler, olası çözümlere ulaşmak için ortak teknikler kullanırlar. İlk seansın başında problemi anlatan hastayı dinledikten sonra, mucize soruyu sorarlar. "Size ilginç bir soru sorabilir miyim? Bu gece yatağınıza gidip güzelce uyuduğunuzu düşünün. Gece yarısı bir anda, siz uykudayken bir mucize olur ve burada aktardığınız bütün sıkıntılar çözüme kavuşur. Sabah uyandığınızda, 'Anlaşılan bir şeyler olmuş ve sorunum ortadan kalkmış!' şeklinde düşünmenizi sağlayan ilk işaret ne olur!"

Aşağıda, Avustralyalı terapist Brian Cade'in sorduğu mucize soruya, evlilik terapistindeki çiftin verdiği yanıta bakalım.

KADIN: Sonunda huzura kavuşur ve mutlu olurdum. Bob'a karşı daha samimi davranır ve sürekli her şeyden şikâyet etmezdim.

CADE: Onun yerine ne yapardınız?

KADIN: Daha anlayışlı olurduk. Birbirimizin söylediklerini dinlerdik.

ADAM: Evet. Şu anda birbirimizi pek dinlemiyoruz. Daha çok kendi düşüncemizi söylemek için can atıyoruz.

CADE: Karşınızdaki kişinin sizi gerçekten dinlediğini nasıl anlarsınız?

KADIN: Sanırım yüzüne bakarak. Belki de daha fazla göz teması kurardık (duraklar, sonra gülümser). Doğru anlarda başımızla onaylardık.

ADAM: Evet. İkimiz de sadece saldırmak veya boş vermek yerine, birbirimizin söylediklerine cevap verirdik.

Burada Cade'in detayları anlatmaya teşvik ettiğini fark etmişsinizdir. "Bunun yerine ne yapardınız?" "Karşınızdaki kişinin sizi gerçekten dinlediğini nasıl anlarsınız?" Mucize soru sizden mucizeyi tanımlamanızı beklemez; mucize olduğunu gösteren somut işaretleri bulmanızı ister.

Şimdi, işyerinde alkol sorunundan dolayı terapi alan bir adamın hikâyesine bakalım. Bir mucize, alkol sorununuzu çözüyor olsaydı, ertesi sabah ne yapıyor olurdunuz? "Bilmiyorum, hayal edemiyorum." Deneyin. "Yani sonuçta bütün arkadaşlarım içiyor, bu durumda benden ne yapmamı bekliyorsunuz?" Bunun kolay olmadığını biliyorum ama bir düşünün. "Mmmm, birçok şey var. O zaman birini söyleyin. "Kütüphaneye gidip gazetelere bakardım." Kütüphaneye gitseydiniz gününüz hangi açıdan farklı olurdu?

Çözüm odaklı terapistler hastalarına, mucizenin ilk işaretlerine odaklanmayı öğretirler. "Sorununuzun çözüldüğünü düşünmenize neden olan ilk küçük işaret nedir?" Aslında çok genel ve ulaşılmaz cevaplardan uzak durmak isterler. "Bankada çok param var, işimi seviyorum, evliliğim muhteşem."

Hastalar yaşanan gelişmenin açık ve etkili işaretlerini belir-

ledikten sonra, büyük ihtimalle çok daha önemli olan ikinci soruyu sorarlar. Bu istisna bir sorudur. "Sadece kısa bir süreliğine de olsa, en son ne zaman küçük bir mucize ile karşılaştınız?"

Elbette, bunu bir alkoliğe şu şekilde sorarım; "En son ne zaman bir ya da iki saat ayık kaldınız?" Ya da yukarıda, söz konusu görüşmedeki kadına, şöyle bir soru yöneltilir; "En son ne zaman eşinizin sizi gerçekten dinlediğini hissettiniz?"

Bu yaratıcı bir taktiktir. Terapist burada son derece incelikli bir yöntemle hastanın kendi sorununu çözebileceğinin farkına varmasını sağlar. Aslında hastaya, bazı durumlarda sorununu çoktan çözdüğünün kanıtları sunulur. Mesela, Brian Cade, çocukları zıvanadan çıkmış bir anne ile çalışmıştı. Anneye istisna soruyu sordu; "En son çocuklar sizin sözünüzü dinlediğinde, farklı olan şey neydi? Hangi durumlarda daha iyi davranıyorlar?"

Anne (kısa bir süre durakladıktan sonra): Sanırım sınırlarımı çok fazla zorladıklarını anladıklarında.

Cade: Peki bunu nasıl anlayabiliyorlar?

Anne: Aslına bakarsanız, bu biraz garip bir durum. Sanırım onlara bağırıp çağırmayı bıraktığımda ve sesim çok ama çok sakinleştiğinde. Bütün günümü kaygı ile geçirmeyip onlara bir şeyler yaptırdığıma inanıyorsam ve her zamankinden daha az yorgunsam başarılı hissediyorum. Ev işlerini bitiremediğimi hissettiğimde, paniğe kapılıyorum.

Cade, anneye iyi olduğu günlerde çocukların neyi fark etmiş olabileceğini sorar.

Anne: Galiba sadece daha sakin görünüyorum.

Cade: Başka?

Anne: Onları daha coşkulu karşılıyor olabilirim ve galiba daha çok gülümsüyorum.

Çözüm odaklı terapistler her sorunun istisnaları olduğuna ve bu istisnalar bir kez belirlendiği zaman -tıpkı bir spor mü-

sabakasının video görüntüleri gibi- dikkatlice analiz edilebildiğine inanır. İşlerin iyi gittiği sahneye yeniden bakalım. Neler oluyordu? Sen nasıl davrandın? Gülümsüyor muydun? Göz teması kurdun mu? Bu analiz doğrudan işe yarar bir çözüme işaret edebilir. Ne de olsa daha önce işe yaramıştır.

Bu 'istisnalar' tıpkı Sternin'in başarı noktaları gibidir. Vietnam'daki kasabada, yoksulluğa rağmen sağlıklı kalmayı başaran çocuklar olduğu gibi içki içme arzusuna rağmen, bir alkoliğin ayık kaldığı bazı anlar vardır. Başarı noktası, kazıp çıkarılması gereken altındır. (başarı noktaları sadece 'Binici'yi yönlendirmekle kalmaz, aynı zamanda 'Fil'e umut ve motivasyon sağlar.)

Peki bu durum sizin için ne ifade ediyor? Yetersiz beslenmeyle mücadele etmiyor olabilirsiniz, terapiye de ihtiyacınız olmayabilir. Ancak bir şeyleri değiştirmeye çalışıyorsanız, görüş alanınızda başarı noktaları vardır. Onların farkına varmayı ve onları anlamayı öğrenirseniz, değişimle ilgili şeylerden birini çözebilirsiniz. Farklı şekilde yapılması gereken tam olarak nedir?

İnsan kaynakları müdürü olduğunuzu düşünelim. Bölüm müdürlerini, yılda bir kez, performans değerlendirme dönemlerinde geribildirim vermeleri yerine, daha sık geribildirim vermeleri yönünde teşvik ediyorsunuz. Kendilerine önerilen anında geribildirim tekniğini uygulayabilmeleri amacıyla on müdür için şirket dışı eğitim programı düzenlediniz ve bu müdürlerin hepsi de programdan, bunu deneyeceklerine söz vererek ayrıldılar.

Dört hafta sonra müdürlerin bazılarından haber almaya başladınız ve sonuçlar biraz karışık. İki müdür gerçekten değişmiş gibi görünüyorlar; hızlı geribildirimde bulunmanın ekip üyeleri ile ilişkilerini geliştirmesi onları heyecanlandırıyor. Müdürlerden beşi pek olumlu değiller; bu tekniği kısa bir süre denediklerini söylüyorlar. Müdürlerden ikisi üzülerek çok meşgul oldukları için tekniği deneyemediklerini belirtiyorlar. Bir tanesi ise tam anlamıyla bir şüpheci ve bütün girişimin bir saçmalıktan ibaret olduğunu düşünüyor.

Peki, şimdi ne olacak? Başarı noktaları size bir eylem planı sunar. Gidin ve başarılı iki müdürü araştırın. İlk işiniz bu iki durumda herhangi bir anormallik olup olmadığına bakmak olsun. Mesela, yaptığınız izleme sonucunda başarılı müdürlerden birinin ekibine daha fazla geribildirim vermediğine, sadece insanlarla daha fazla bir araya gelerek havadan sudan konuştuğuna şahit olabilirsiniz. Sosyal olarak daha fazla iletişim kurmak onun kendini iyi hissetmesini sağlayabilir ancak ekip üyelerini (işleri sürekli engellendiği için) rahatsız etmiştir. Bu müdür gerçek bir başarı noktası değildir.

Diğer başarı noktası daha mantıklı olabilir. Debbie isimli bu müdür belki her hafta her çalışanına geribildirim vermesi gerektiğini hatırlatan bir takip çizelgesi hazırlamıştır. Hızlı geri bildirimlerin asla 2 dakikadan daha uzun sürmeyeceğine ve yalnızca belli bir projeyle ilgili olacağına dair bir hedef belirlemiştir. Bu geribildirimler çalışanın genel performansına yönelik bir referans olmayacaktır. Belki de çalışanların süregelen projeler hakkında yanına gelerek hızlı geribildirim almaları için ofis saatleri belirlemiştir.

Başarı noktanızı tanımladığınıza göre artık bunu klonlamayı deneyebilirsiniz. Diğer müdürlerin, Debbi'nin yeni tekniği iş ortamına nasıl dâhil ettiğini doğrudan görmeleri için bir iki saat Debbie'yi izlemelerini sağlayın. Debbie'nin bir sonraki şirket dışı eğitim programımıza katılarak diğer müdürlere bu konuda koçluk yapmasını sağlayın. Bilgi işlem departmanıyla görüşerek, onun takip çizelgesinin daha gösterişli bir versiyonunu hazırlamanın bir yolu olup olmadığını öğrenmeye çalışın.

Sonuç: Zamanınızın yüzde seksenini Debbie'nin başarısını inceleyerek ve onu kopyalamanın yollarını bulmaya çalışarak geçiriyorsunuz. Şüpheci müdürü pek fazla kafaya takmıyorsunuz. Eğitim konularını gözden geçirmek için aynı müdürlerle başka bir eğitim programı yapmayı planlamıyorsunuz. Sadece kendinize, "Neler işe yarıyor ve bu konuda daha fazla ne yapabiliriz?" diye soruyorsunuz. İşte tek bir soruda başarı noktası felefesi budur.

6.

Başarı noktalarına odaklanmak işletmelere mantıksız gelebilir. Jerry Sternin'in ortaklarından Richard Pascale bunu, 2003 yılında Genentech'den gelen bir danışmanlık işini kabul ettiği zaman keşfetti. Kısa bir süre önce şirket, astımın 'mucize ilacı' diye nitelendirdiği, Xolair adlı bir ilaç piyasaya sürdü. İlacın, hastaların çoğunda astım krizlerini engelleme açısından etkili olduğu ispatlanmıştır. Yine de piyasaya sürüldükten altı ay sonra, ilacın satışları beklenenin altında kaldı.

Pascale ve ekibinden, Xolair'in düşük performansının nedeninin bulunmasına yardımcı olmaları istendi. Ekip hemen başarı noktalarını araştırmaya başladı ve kısa bir süre içinde bir tanesini buldu. Dallas-Fort Worth bölgesinde çalışan iki kadın satış temsilcisi, diğer meslektaşlarından 20 kat daha fazla satış yapıyorlardı. Daha detaylı bir şekilde incelendiğinde kadınların, farklı bir satış konuşması yaptıkları ortaya çıktı. Zaten ilacın sağlık açısından yararlarını büyük oranda bilen doktorlara bunları anlatmak yerine, onların ilacı nasıl uygulayacaklarını anlamalarını sağlıyorlardı. Xolair bir hap ya da nefes almaya yardımcı bir cihaz değildi; damar içi serum vasıtasıyla damara enjekte edilmesi gerekiyordu. İlacı yazan alerji uzmanları ve çocuk doktorları bu tekniğe pek aşina değillerdi. (Bu yüzden de bu durum 'Fil'i ürkütüyordu.)

Aslında burada klasik bir başarı durumu söz konusuydu. Çocuklarının pilavına tatlı patates yaprağı koyan Vietnamlı anneler örneğinde olduğu gibi, satış temsilcisi kadınlar da herkesin sahip olduğu aynı kaynaklarla farklı sonuçlar elde etmişlerdi. Başarı noktasının bulunmasını sağlayan Genentech yöneticileri, yeni yöntemin bütün satış ekibine aktarılmasını sağlayabilirlerdi.

Ancak durum böyle olmadı. Buradaki başarı öyküsü ibretlik bir hâl aldı. Dallas-Fort Worth satış temsilcilerinin elde ettiği yüksek sonuçlar şüpheyle karşılandı! Yöneticiler, kadın satış temsilcilerinin haksız bir üstünlüğe sahip olduğunu düşünerek

bu çiftin satış bölgelerinin veya kotalarının yeniden incelenmesi gerektiğini düşündüler. (Sonrasında yapılan incelemeler, aynı tip müşteri tabanına sahip olduklarını ortaya çıkardı.)

Genentech yöneticilerine haksızlık etmemek adına, bu iki kadın temsilcinin aslında aykırı bir durumda olma ihtimallerini kabul edelim. Ancak yöneticilerin iyi haberlere verdiği ilk tepki, onların kötü haber olması gerektiği yönündeydi! Bu tepki, 'Binici'nin analiz yapma kapasitesinin sınırsız olduğunu ortaya koyuyordu. Aşırı aktif bir 'Binici' için elde edilen başarılar bile sorun gibi görünebilirler.

7.

Sorunlu öğrencimiz Bobby'ye geri dönmekte fayda var çünkü artık dönüşümü anlamaya başlayabiliriz. Bobby ile Murphy'nin danışma seanslarından birinde gerçekleşen kısa bir konuşmada Murphy'nin işe istisna soruyu sorarak nasıl başladığına dikkat edin:

Murphy: Bana biraz okulda başının fazla derde girmediği zamanlardan bahsetsene.

Bobby: Bayan Smith'in dersinde hiçbir zaman sorun yaşamıyorum yani demek istediğim çok fazla yaşamıyorum.

Murphy: Onun dersindeki farklılık ne?

Bobby: Bilmiyorum, diğerlerinden daha iyi. Çok iyi anlaşıyoruz.

Murphy: Tam olarak neyi daha iyi yapıyor?

Murphy, Bobby'nin Bayan Smith 'daha iyi' şeklindeki belli belirsiz yorumundan tatmin olmamıştı. Bobby, o derste doğru davranmasını sağlayan birkaç şeyi anlatıncaya kadar konuyu incelemeye devam etti. Mesela, Bobby sınıfa her girdiğinde Bayan Smith selam veriyordu. (Diğer öğretmenler açık bir şekilde ondan uzak duruyorlardı.) Bayan Smith ona, yapabileceğini bildiği, daha kolay ödevler veriyordu. (Bobby'nin

öğrenme konusunda sıkıntısı vardı.) Sınıf bir ödev üzerinde çalışmaya başladığında, yönergeleri anlayıp anlamadığından emin olmak için Bobby'yi kontrol ediyordu.

Onun dersi bir başarı noktasıydı ve anladığımız üzere bir başarınız varsa yapmanız gereken onu çoğaltmaktır. Murphy, Bayan Smith'in dersini örnek alarak, Bobby'nin diğer öğretmenlerine onunla nasıl ilgileneceklerine dair çok pratik taktikler verdi: Kapıda Bobby'ye selam verin. Ona yapabileceği ödevler verin. Yönergeleri anladığından emin olmak için kontrol edin.

Kuşkusuz Murphy arkeolojiden kaçınmıştı. Bobby'nin sorunlu çocukluğuna inmeye ya da öfkesinin ve inatçılığının kökenlerine inmeye çalışmadı. Murphy'e göre bütün bu bilgiler, doğru ama faydasız olurdu. Murphy aynı zamanda Genentech'in tepkisel şüpheciliğinden uzak durmaya çalıştı. Zihinsel cevaplara kolay bir şekilde ulaşabildi. "Bayan Smith sadece diğer öğretmenlerden daha iyi bir insan, onun dersi daha kolay ya da öğretmenler yaklaşımlarını sorunlu bir öğrenciye göre ayarlamak zorunda değildi." gibi bahanelere sığınmadı. Bunun yerine Murphy bir başarı noktası buldu ve ona güvendi.

Murphy'nin, Bobby'nin öğretmenlerine belirgin tavsiyeler vermesi onları memnun etti ve bu tavsiyeleri uygulamaya çalışacaklarına söz verdiler. Murphy, öğretmenlerden Bobby'nin performansını üç ölçüte ayırarak kaydetmelerini ve çözümlerin işe yarayıp yaramadığını izlemesine yardımcı olmalarını istedi: Birincisi, sınıfa zamanında gelmek. İkincisi, sınıfta verilen ödevleri tamamlamak ve üçüncüsü sınıfta uygun bir şekilde davranmak. Daha önce bahsettiğimiz gibi üç ay sonra Bobby'nin işlediği önemli bir suçtan dolayı müdür odasına gönderilme oranı %80 düştü. Daha da önemlisi Bobby'nin bu üç ölçüte göre yapılan değerlendirmelerde günlük davranışlarında çarpıcı bir ilerleme gösterdiği kaydedildi. Çözüm odaklı terapistten sonra, altı dersten dört veya beşinde iyi davrandığı belirtildi. Evet, Bobby hâlâ örnek bir öğrenci değildi ancak çok daha iyi durumdaydı.

8.

Hem Vietnam hem de Bobby olayının incelemesinde çarpıcı bir nokta söz konusudur. Her birinde tatlı patatesle yemek pişirmek ya da kapıda selam vermek gibi son derece küçük değişimlerin büyük bir sorunun çözümünde önemli bir etki yarattığı görülmektedir. Sorun ve çözüm ölçeği arasında belirgin bir asimetri vardır. Büyük sorun, küçük çözüm.

Tekrar tekrar karşılaşacağımız ana fikir işte bu noktadır. Büyük sorunlar nadiren büyük çözümlerle hallolur. Daha ziyade büyük sorunlar çoğu zaman bir dizi küçük çözümle bazen haftalar, bazen de yıllar içinde çözüme kavuşur. Bu asimetriye sebep olan şey, 'Binici'nin analiz yapma tercihinin kolaylıkla geri tepmesidir.

'Binici' bir sorunu analiz ettiği zaman, sorunun boyutuna uygun bir çözüm arar. 'Binici' bir boşluk bulursa, onu kapatmak ister. 60 santimetrelik yuvarlak bir delik için 60 santimetrelik bir tıpa. Ancak bu zihinsel yaklaşım yanlıştır. Nitekim uzmanlar Vietnam'daki yetersiz beslenmeyi analiz ederken, buna sebep olan bütün sistemsel etkileri kapsamlı bir şekilde incelemişlerdi. Sağlık koşullarının kötülüğü, yoksulluk, cehalet de bunlardan bazılarıydı. Hiç şüphe yok ki bu etkileri ele almak için önemli sistemsel planlar da yapmışlardı. Ancak bunların hepsi sadece bir hayalden ibaretti. Sternin dışında hiç kimse, "Şu anda işe yarayan şey ne?" sorusunu sormayı akıl etmemişti.

Bobby'nin lisedeki durumunu inceleyen öğretmen ve idareciler, sorunlu olan her şeyle alakalı yorumlar yapmışlardı. Parçalanmış bir ev, öğrenme bozukluğu, kontrol edilemeyen dürtüler bu problemler arasındalardı. Bobby'nin durumunu inceleyen sıradan bir insan, derin ve karmaşık bir sorunu giderecek, derin ve karmaşık bir çözüm arardı. Ancak Murphy dışında hiç kimse, "Şu anda işe yarayan şey ne?" diye sormayı aklına getirmedi.

Başarı noktalarını kovalamak, "Şu anda ne işe yarıyor ve daha fazlası için ne yapabiliriz?" sorusunu sormak anlamına gelir. Kulağa kolay geliyor, değil mi? Ancak gerçek hayatta çok

tanıdık olduğumuz bu soru neredeyse hiç sorulmaz. Daha ziyade sorun odaklı bir soru sorarız: "Sorun nerede ve bunu nasıl düzeltebiliriz?"

Sorun eğilimli bu zihniyet, her birimizin içinde var olan 'Binici'nin yaptığı bir hatadır. Olumsuzdan yana tercihimizi araştıran psikologlar bir takım önemli sonuçlara ulaşmışlardır. Elde ettikleri verilere örnek olarak, 'evde İngilizce öğrenme' web sitesinden alınan aşağıdaki kelimelere bir göz atalım. Bunların hepsi duygularla ilgili kelimelerdir. İlk 24'ünü alfabetik bir listeden seçtik. Bakalım herhangi bir bağlantı fark edebilecek misiniz?

KIZGIN	KEYİFLİ
SİNİRLİ	KIRGIN
KAYGILI	HOŞNUT
ENDİŞELİ	HEYECANLI
MAHCUP	DUYGUSAL
ŞAŞKIN	KISKANÇ
ALDATILMIŞ	UTANGAÇ
SERSEMLEMİŞ	ÖFKELİ
ÖZGÜVENLİ	ÜRKMÜŞ
KANDIRILMIŞ	HARİKA
HUYSUZ	MUTLU
KEDERLİ	KORKMUŞ

İngilizcede yaygın olarak kullanılan bu 24 'duygu' kelimesinden sadece altısı olumludur! İngilizce'de bulduğu her duygu kelimesiyle ilgili daha detaylı bir çalışma yapan bir psikolog, %38'inin olumlu, %62'sinin olumsuz olduğunu buldu, ki bu yaklaşık 558 kelimelik bir incelemeydi. Burada son derece şaşırtıcı bir çelişki söz konusudur. Bir efsaneye göre, Eskimolar'da kar anlamına gelen 100 farklı kelime mevcuttur. O zaman bizdeki olumsuz duygular kardır.

Olumsuz odaklanma sadece duygularla sınırlı değildir. Genel anlamda olumsuza odaklanmak için donatılmış gibi görünmekteyiz.

Psikologlardan oluşan bir grup, 200'den fazla makaleyi inceleyerek, insan davranışları açısından genel bir prensibin geçerli olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuç, kötü iyiden daha güçlüdür kanaatine dayanmaktadır.

Kanıt A: Kötü ve iyi olayların resimlerinin gösterildiği insanlar, kötü olanları daha uzun süre incelemişlerdir.

Kanıt B: İnsanlar başkaları hakkında kötü bir şey öğrendiğinde bunlar daha kalıcı olur. İnsanlar kötü şeylere daha çok dikkat eder, onlar hakkında daha fazla düşünür, onları daha uzun hatırlar ve bir insanı bütünüyle değerlendirirken, kötü olan şeyler daha ağır basar. Bu kalıp o kadar güçlüdür ki birbirimizi nasıl algıladığımızı araştıran psikologlar, bunu 'pozitif-negatif asimetri' olarak adlandırırlar.

Kanıt C: Bir araştırmacı, insanların başlarından geçen olayları nasıl yorumladıkları ve açıkladıklarıyla ilgili on yedi çalışma inceledi. Mesela, spor tutkunları spor oyunlarını nasıl yorumlar ya da öğrenciler günlüklerine geçirdikleri günü nasıl yazar gibi durumları ele aldı. İş, politika, spor, özel hayat dâhil pek çok alanda, insanların farkında olmadan olumsuz olaylardan, olumlu olaylara göre bahsetme olasılıkları yüksektir.

Bu konuda çok daha fazla kanıt ortaya koymak mümkündür ancak bu çalışmayı gerçekleştirenlerin söz konusu olan konu hakkında söylediği son sözleri -ki hayal kırıklığı yüklü olduğunu belirtmemiz gerek- iletmek iyi olacak. "Bu çalışmaya başlarken, bu olgunun sınırlarını çizecek bazı istisnalar olacağını tahmin ediyorduk. Ancak iyinin her zaman kötüden daha güçlü olduğunu gösteren herhangi belirgin bir alana rastlamadık."

Kötü, iyiden daha güçlüdür. Leslie Fielder'ın bir zamanlar ifade ettiği gibi, başarılı roman yazarlarının pek çoğu, şöhretlerini evlilik sorunlarına odaklanarak kazanmışlardır. Oysaki mutlu bir evliliğe dair başarılı bir roman yazan bir yazar yoktur.

9.

Değişimi gerçekleştirme zamanı geldiğinde, söz konusu "Kötü iyiden daha güçlüdür." düşüncesi ile ilgili bir özellik ön plana çıkmaktadır. Buna *sorun odağı* diyelim. Durumu daha iyi anlamak adına şöyle bir olay düşünelim: Okulun son günü çocuğunuz elinde karnesiyle eve gelir. Bir A, dört B ve bir F almıştır. Ebeveyn olarak hangi nota odaklanırsınız?

Bu varsayım, neredeyse bütün ebeveynlerin F'ye odaklanacağını ifade eden, çok satan yazar Marcus Buckingham'a aittir. Kendimizi ebeveynlerin yerine koymak kolaydır: *Bir yerlerde bir sorun var. Bunu düzeltmek zorundayız. Özel ders aldırabiliriz ya da ceza vermek gerekebilir. Bu not düzelene kadar dışarı çıkmasını yasaklayalım.* Böyle bir yaklaşımdan ziyade, "Tatlım, bir dersinden A almışsın. Bu derste gerçekten güçlü olmalısın. Peki, bunu nasıl geliştirebiliriz?" gibi bir cümle kuracak anne baba çok nadirdir. (Buckingham, zayıf yönlerden çok güçlü yönlere odaklanmanın çok daha yararlı olacağını anlatan bir dizi muhteşem kitap yazdı.)

'Binici' bir şeylerin çok iyi gittiğini görürse, onun üzerine pek fazla düşünmez. Bununla birlikte, bir şeyler kötü gittiğinde bütün odağını oraya yöneltir ve sorun çözme becerilerini kullanmaya başlar. Bu yüzden çocuklarınız A ve B gibi yüksek notlar aldığında, durup üzerinde düşünmeye gerek duymazsınız. Ancak D ve F almaları sizi hemen harekete geçmeye zorlar. Aslında biraz düşündüğünüzde çok garip bir durum, değil mi?

Acaba 'Binici' daha olumlu bir eğilime sahip olsa ne olurdu? Elektrikleri açıp, odanız aydınlandığında minnettar olduğunuz bir dünya düşünün. Karısının doğum gününü unutan adama, "Son on dört yılın on üçünde doğum günümü hep hatırladın! Bu gerçekten muhteşem bir şey!" diyen bir eşi olduğunu hayal edin.

Bizim dünyamız böyle değildir.

Ne var ki değişim zamanlarında olması gereken şey tam olarak budur. Aslında 'Binici'nin ihtiyacı olan bir çözüm odağıdır

ancak o, *sorun odağına* yönelir. Bir yönetici olduğunuzu düşünüp kendinize şunu sorun; "Sorunları çözmek için harcadığım zamanın, başarıları değerlendirmek için ayırdığım zamana oranı nedir?"

Kazı yaparak sorun çözme eğilimimizden, başarı noktası öğretisine uzanmamız gerekmektedir.

Bunu yapabileceğinizden hiç kuşkunuz olmasın. Analiz yapmak için fırsatlarınız sınırsızdır. Yirmi yıl boyunca Vietnam'da kalarak, yetersiz beslenme konusunda sayfalarca rapor yazılabilirdi. Ancak emin olduğum bir şey varsa o da başarısızlığın içinde bile bir başarı olduğuydu.

Bir alkolik, içki içmeden bir saat durabilir. Elli satış temsilcisinden üçü, olağanüstü bir satış performansına ulaşabilir. Vietnamlı annelerden bazıları, diğerleri kadar paraları olmasa da yeteneklerini kullanarak daha sağlıklı çocuklar yetiştirebilirler.

Bu başarı ışıltıları, eyleme yönelik yol haritasını aydınlatarak, değişimin mümkün olduğu konusunda içinizi umutla doldurabilir.

3

Kritik Hamleleri Yazın

1.

Bir doktordan eklem iltihabı nedeniyle kronik kalça ağrısı çeken 67 yaşındaki bir hastanın kayıtlarını değerlendirmesi istendi. Daha önce hastaya ağrısını geçirmek için çeşitli ilaçlar verilmişti ancak bunların hiçbiri işe yaramamıştı. Bu yüzden, bu doktordan daha etkili bir seçenek düşünmesi bekleniyordu. Bu, kalçanın kesilip açılması, kemiğin yuvasından dışarı çıkarılması, iltihaplı ucunun kesilmesi ve yerine implant yerleştirilmesini içeren kalça protezi ameliyatıydı. Bu ameliyattan sonra iyileşme süreci uzun ve ağrılıydı.

Daha sonra bu vakada beklenmeyen bir gelişme yaşandı. Hastanın ilaçları temin ettiği eczane ile yapılan son bir kontrole göre, denenmemiş bir ilaç tedavisi olduğu ortaya çıktı. Doktor şimdi bir ikilemle karşı karşıya kaldı. Diğer ilaçlar başarısız olmasına rağmen, denenmemiş ilacı mı yazmalıydı yoksa hastayı ameliyat mı etmeliydi?

Gerçek tıbbi vakalara dayanan bu ikilem, Doktor Ronald Redelmeier ve psikolog Eldar Shafir tarafından doktorların karar verme yöntemlerini incelemek amacıyla kullanıldı. Vakaların geçmişi doktorlara sunulduğunda, %47'si hastayı ameliyat-

tan kurtarma umuduyla ilaç tedavisini denemeyi tercih ettiler.

Bu ikilemin başka bir uyarlamasında, bir başka doktor grubuna, aynı vaka örnekleri sunuldu. Ancak bu kez eczane, denenmemiş iki ilaç olduğunun farkındaydı. Diyelim ki kalçasında eklem iltihabı olan hasta sizsiniz, heyecanlanırdınız. Hiç şüphe yok ki ameliyat gerektirmeyen iki seçenek daha iyidir. Yine de doktorlara iki ilaç sunulduğunda *yalnızca %28'i deneme yoluna gittiler.*

Bu hiç mantıklı değil. Doktorlar, daha fazla ilaç tedavisi seçeneğine sahip olmak, ilacı ameliyattan daha kötü bir seçeneğe dönüştürüyormuş gibi davranıyorlardı. Bununla birlikte doktorların %47'si ilacın ameliyattan daha iyi olduğu görüşündeyse, ikinci bir ilacın onları ameliyata yöneltmemesi gerekirdi.

Burada ortaya çıkan durum *karar felcidir.* Ne kadar iyi olsalar da daha fazla seçeneğe sahip olmak donuk kalmanıza sebep olur. Bu yüzden bu vakadaki ilk plan olan, ağrılı kalça protezi ameliyatına yönelmenize de yol açabilir. Bu davranışın mantıklı olduğunu söylemek doğru olmaz ancak insani bir boyutu vardır.

'Binici'nin uzmanlık alanı kararlardır ve dikkatli bir gözetim ve öz-denetim gerektirdiği için 'Binici'nin gücünü zorlarlar. (Birinci bölümden kırmızı turp/damla çikolatalı kurabiye araştırmasına hatırlayın.) Ne kadar çok seçenek sunulursa, 'Binici' o kadar çok tükenir. (Alışveriş yapmanın diğer basit faaliyet çeşitlerinden daha yorucu olduğunu hiç fark ettiniz mi? Artık nedenini biliyorsunuz. Nedeni bahsettiğimiz seçeneklerdir.) Bu durum son derece önemlidir çünkü etrafımız çok fazla seçenekle çevrilidir. Aşağıdaki üç karar felci örneği üzerinde biraz düşünelim:

1. Sahne: Bir gurme yiyecek mağazası. Müşterilerin ithal reçelleri ücretsiz olarak tadabilmeleri için mağaza yöneticileri tarafından bir masa kurulur. Bir gün masada 6 farklı reçel sergilenir. Bir başka gün 24 reçel vardır. Tahmin edeceğiniz üzere, 24 reçellik sunu, daha fazla müşterinin durup ürün deneme-

sine yol açar. Ancak mesele satın almaya geldiğinde hangisini alacaklarına bir türlü karar veremezler. Sadece altı çeşit reçelin sunulduğu masadan, müşterilerin reçel satın alma ihtimalleri on kat daha fazladır!

2. Sahne: Söz konusu mekân bir ofistir. Büyük bir şirketin çalışanları, emeklilik için tasarruf yapmaya hazır bir şekilde, emeklilik planlarını okuyorlar. İnsan kaynakları departmanı düşünceli davranarak çok sayıda yatırım imkânı sunmuştur. Yurt içi büyüme amaçlı hisse senedi fonu, hisse senedi fonları, belediye tahvil fonu, gayrimenkul yatırım ortakları, gelişmekte olan piyasa fonları, gelişmiş piyasa fonları, para piyasası hesapları ve daha pek çok seçeneği bunlar arasında sayabiliriz. Her kategori kendi içinde farklı seçeneklere sahip olabilir. Gerçekten eksiksiz planları pek çok seçenek sunabilir. Ne var ki daha fazla seçenek olumsuz bir duruma yol açar çünkü sunulan her on seçenekte çalışanların katılım oranı %2 düşmektedir. Karar felci insanların kendi emeklilikleri için tasarruf yapmalarını engeller! Ayrıca çoğu şirket, çalışanlarının katkı payını karşıladığı için çalışanlar karşılıksız paradan vazgeçebilirler.

3. Sahne: Bir bar. Hızlı bir flört gecesi için her şey hazır. Bekârlar diğer bekârlarla birebir tanışarak, romantik bir ilişkiye başlamak umuduyla beşer dakika zaman geçirirler. Ancak karar felci aşk tanrısını bile köstekleyebilecek kadar güçlüdür. Sekiz bekâr kişiyle tanışan gençler, 20 bekârla tanışanlardan daha fazla 'kısmet' bulurlar.

Sonuç: Karar felci; tıbbi kararları, satış kararlarını, yatırım kararlarını ve flört kararlarını sekteye uğratır. Hatta bu durum mesleğinizdeki ve yaşamınızdaki kararları da etkileyebilir.

Çalıştığınız kurumdaki karar felci kaynaklarını bir düşünün. Her iş kolu cazip seçenekler arasından bir seçim yapmak zorundadır. Geliri hızla artırmaya karşı kârlılığı en üst düzeye çıkarmak. Mükemmel ürünler üretmeye karşı ürünleri piyasaya daha hızlı sürmek. Yenilikçi ve yaratıcı olmaya karşı verimliliği en üst düzeye çıkarmak gibi. Bu tarz gerilimleri bir araya geti-

rirseniz, karar felcinin sağlam bir tarifini yapabilirsiniz. Düşünsenize doktorların kafasını karıştırmaya iki ilaç tedavisi yetti. Sizin çalışanlarınızın kaç seçeneği var?

Okulunuzun okul aile birliğini düşünün. Her yıl daha çok sorun ve daha çok çözüm olur. Zihninizden şöyle bir konuşma geçirebilirsiniz; "Emlak vergisi gelirleri düşüyor ancak öğretmenlerin %3'lük enflasyon farkına ihtiyacı var. Ayrıca ders dışı faaliyetleri de unutmamalıyız. (Geçen yıl bandonun kapatılması bir felaket olmuştu.) Ancak yeni parasız fen lisemize yatırım yapmaya da devam etmeliyiz. Gerçi işe yaramazsa suratımıza yumurtaları yiyebiliriz. Ancak yine de parçalanan alt yapımızı düzeltince ve kalabalık sınıf problemlerini halledinceye kadar bu konulardan herhangi birini düşünmek akılsızca olur." Bitkin düşen okul aile birliği üyelerinden biri, geçen yılın bütçesine her kalemde %1,5' lik bir artışla yuvarlak bir şekilde hesaplamayı daha cazip bulur.

Barry Schwartz'ın *Bolluk Paradoksu* adlı kitabında ifade ettiği gibi, daha çok seçenekle karşılaştıkça, kendimize aşırı yükleniriz. Seçenek bolluğu özgürleştirmez, daha ziyade güçsüzleştirir. Hatta işkence ettiği bile söylenir.

2.

Seçimlerin büyük çoğunluğu zor yapıldığı için statüko huzurlu ve istikrarlı görünür. Alışkanlıklarınız ve işleri yürütme yöntemleriniz vardır. Günün büyük bölümünde 'Binici' otomatik pilota bağlıdır. Ancak değişim zamanlarında otomatik pilot artık çalışmaz; seçimler aniden artar ve otomatik pilotun alışkanlıklara olan üstünlüğü kararlara dönüşür. Diyete girdiğinizde, koca bir porsiyon Meksika yemeği alışkanlığınız son bulur ve onun yerine başka bir karar vermeniz gerekir. Çalıştığınız departmana yeni bir müdür geldiğinde, iletişim kurma şekliniz alışılmışın dışına çıkar, bir seçenek hâline gelir.

Değişim, beraberinde belirsizliğe sebep olan yeni seçenekler getirir. Burayı biraz daha açalım: Karar felcine neden olan,

sadece 100 çeşit çörek arasından bir tanesini tercih etmek gibi seçimler değildir. Belirsizlik de aynı sonucu doğurur. Değişim zamanlarında hangi seçeneklerin mevcut olduğunu bilemeyebilirsiniz. Hatta bir karar vermeniz gerektiğinin farkında bile olmayabilirsiniz. Sonuç olarak, bu belirsizlik, 24 çeşit reçel arasından seçim yapma örneğinde olduğu gibi karar felcine yol açar.

Belirsizlik 'Binici' için yorucudur çünkü 'Binici', 'Fil'in dizginlerine asılarak, onu yeni bir yoldan yönlendirmeye çalışır. Ancak yol belirsizse, doktorların yaptığı gibi 'Fil' de bildiği yola gitmek için diretecektir. Neden? Çünkü belirsizlik 'Fil'i kaygılandırır. (Yabancı bir ortamda tanıdık bir yüze yöneldiğinizi düşünün.) İşte bu yüzden karar felci değişim açısından öldürücü olabilir çünkü en iyi bilinen yol daima statükodur.

Birçok lider, üst düzey yön belirlemekle övünür: *Vizyonu oluşturacağım ve ayrıntılardan uzak duracağım.* Etkili bir vizyonun kritik olduğu doğrudur (bir sonraki bölümde göreceğimiz gibi). Hâlbuki bu tek başına yeterli değildir. Değişimin gerçekleşeceği bir durumda büyük resme bakan, ayrıntılarla ilgilenmeyen liderlik pek işe yaramaz çünkü değişimin en zor tarafı, kesinlikle ayrıntılarda gizlidir; felç edici kısım da burasıdır.

Birinci Bölüm'de, neden direnç gibi görünen şeyin çoğu zaman açıklık yoksunluğu olduğunu anlattık. İki Batı Virginia topluluğunun sağlıksız yeme alışkanlığına sahip vatandaşları, iki profesörün %1 az yağlı süt almayı önermeleri üzerine önemli bir değişim yaşamışlardı. Büyük resme yönelik bir vizyona ihtiyaçları yoktu. Aslında hiç kimse 'sağlıklı beslenme'nin takdire değer bir hedef olduğuna inandırılmaya ihtiyaç duymaz. Sadece, günlük davranışlara dayalı net bir hedef sunabilen ve sağlıklı seçimlerle alakalı zihin karıştıran seçeneklerin çokluğunu ortadan kaldırarak, mantıklı bir başlangıç noktası öneren birine ihtiyaçları vardı.

Belirsizlik düşmandır. Herhangi bir başarılı değişim, belirsiz hedeflerin somut davranışlara dönüştürülmesini gerektirir. Kı-

sacası, bir dönüşüm gerçekleştirmek için kritik hamleleri yazmanız gerekir.

3.

1995'te Brezilya Cumhurbaşkanı olan Fernando Henrique Cardoso, Brezilya demir yollarını özelleştirmeye karar verdi. Sistemi yedi ayrı bölüme ayırdı (ABD'nin eski telefon hizmeti tekeli Ma Bell'e benzer şekilde) ve işletme haklarını ihaleye sundu. Önceki hükümetler raylı sisteme fazla yatırım yapmamışlardı ve ihale döneminde sistem o kadar karışık bir hâle gelmişti ki çökme aşamasındaydı. Yapılan bir araştırma demiryolu ağında yer alan köprülerin %50'sinin tamir edilmesi gerektiği, %20'sinin de yıkılmak üzere olduğu sonucunu ortaya koymuştu. Brezilya'da kullanılan teknolojiler diğer gelişmiş ülkelerin oldukça gerisindeydiler. Aslında raylı sistemde hâlâ buhar makineleri ile çalışan 12 lokomotif kullanılıyordu.

Brezilya'nın en güneyindeki üç eyaletten geçen ve 'güney hattı' diye bilinen alan için GP Investimentos Limited isimli özel bir şirket teklif sunmaya karar verdi. GP, Aralık 1996 yılında gerçekleştirilen ihalede en yüksek teklifi sundu. Bir ara dönem yönetimden sonra şirket, kendi yöneticilerinden Alexandre Behring'i, daha sonraları America Latina Logistica (ALL) adını alacak şirketin başına geçirdi. Behring, işin başına geldiğinde otuzlu yaşlarının başındaydı ve işletme fakültesini sadece dört yıl önce bitirmişti.

Behring'in elinde pek fazla iş yoktu. ALL maliye bütçesinde sadece nakit 30 milyon Brezilya Reali'ne sahipti. Behring'in yaptığı ilk toplantılardan birinde, orta düzey yöneticilerden biri bir köprünün tamiri için 5 milyon Real istedi. Behring, anlayışlı olmakla birlikte, bozulan her şeyi onarmak için 100 milyonlarca Reale ihtiyaçları olacağını biliyordu. İhtiyaçlar çoktu ancak Behring son derece kısıtlı bir durumla karşı karşıyaydı çünkü ALL'in bütün banka hesapları boştu.

GP'nin satın aldığı demiryolu şirketinde bir kaos hâkimdi

ve Behring, yeni personel ve yeni önceliklerle birlikte yönetimi devraldığı zaman, zaten var olan kaos biraz daha karmaşık hâle geldi. Bu durumun karar felci ile sonuçlanması kaçınılmazdı. Behring yapılması gerekenleri kesin bir dille açıklığa kavuşturmuş olmasaydı, büyük olasılıkla durum böyle sonuçlanacaktı.

Öncelikli hedefi firmayı belirsizlikten ve nakit sıkıntısından kurtarmak oldu. Behring ve 35 yaşındaki mali işler müdürü Duilio Calciolari, bu hedefi gerçekleştirmek amacıyla şirketin yatırımlarını yönetecek dört kural belirlediler:

> **Birinci Kural:** Sadece ALL'in kısa vadede daha çok gelir elde etmesine imkân tanıyacak projelere yatırım yapılacak.
>
> **İkinci Kural:** Bir sorunun en iyi çözümü, uzun vadede daha pahalıya mal olsa ve düşük nitelikli bir çözüm bile olsa, en az peşin paraya mal olan çözümdür.
>
> **Üçüncü Kural:** Sorunu hızlı bir şekilde çözecek seçenekler, uzun vadede daha kaliteli sonuçlar doğuracak daha yavaş seçeneklere tercih edilecekler.
>
> **Dördüncü Kural:** Mevcut materyalleri yeniden kullanmak ya da geri dönüştürerek değerlendirmek, yeni materyaller satın almaktan daha kârlıdır.

Bu kurallar son derece açıktı: Birincisi, gelir engelini kaldırın. İkincisi, peşin parayı en aza indirin. Üçüncüsü, daha hızlı en iyiden daha iyidir. Dördüncüsü, elinizdekini kullanın. Daha fazla nakit sağlamak için yem olarak kullanılmadığı takdirde bu kuralların hepsi nakit harcamanın önünü kesiyordu. Biraz harca, biraz daha fazla kazan.

'Kritik hamleleri yazmaktan' kastettiğimiz şey budur. Değişim bireysel karar ve davranış düzeyinde başlar ancak burası oldukça zor bir başlangıç noktasıdır çünkü uyuşmazlık da burada ortaya çıkar. Karar felci, insanları, eski yöntem üzerinde ısrar etmeye yönlendirir. Hareketi yeni bir yöne çevirebilmek

için kolay anlaşılan bir rehberlik sunmanız gerekiyor. Yazıya geçirmenin önemi burada gizlidir. Gerek Brezilya demiryolu sisteminde, gerekse gecenin ilerleyen saatlerinde atıştırmalıklarla dolu buzdolabınızda yaşansın, değişimin zor bir ânında, görmek isteyeceğiniz belirli bir davranışı düşünmek zorundasınız.

Her hamleyi yapmanız mümkün değildir. Aslında bu, bir satranç karşılaşmasında 17. hamleyi tahmin etmeye çalışmaya benzer bir durumdur. Önemli olan kritik hamlelerdir. Bildiğiniz gibi batı Virginia'da araştırmacılar kampanyayı süt üzerine yoğunlaştırmaya karar vermişlerdi çünkü süt, normal beslenme düzeninde en fazla doymuş yağa sahip olan besindi. Bu araştırmacılar ekmek, soda, yağ ya da patates cipsi ile ilgili tavsiyelerde bulunmamışlardı. Kritik hamleyi yazdılar. %1 yağlı sütü tercih edin.

Behring'in dört kuralı da yukarıdaki örneğe benzer şekilde mali öncelik sınıflandırmasına odaklanıyordu. Behring'in uzun vadeli planlar yapmak gibi bir lüksü yoktu. ALL'in daha bütünsel bir dönüşüm yapabilmesi için gereken zamanı kazanması umuduyla, çalışanlarının bir an önce yeni bir yönde hareket etmeye ihtiyacı vardı. (Çalışan motivasyonu ya da pazarlama gibi diğer önemli konularda tek bir kelime bile etmediğine dikkat edin.) Kritik hamlelere odaklandı ve çalışanlarının yön değiştirmesini sağladı.

Mesela, şirket 1998 yılında tahıl taşıma işini reddetmek zorunda kaldı çünkü yeteri kadar lokomotif yoktu. Rakipleri yeni lokomotifler için anlaşma yaparken, ALL'in mühendisleri gece gündüz eski lokomotifleri tamir etmekle uğraşıyordu. (Daha hızlı en iyiden daha iyidir. Peşin parayı minimuma indirin.)

ALL mühendisleri lokomotiflerin yakıt kapasitesini artırmanın bir yolunu buldu. Lokomotiflerin yakıt depolamadan daha uzun süre gidebilmesini sağladılar. Southwest Havayolları'nın hızlı tam sefer süresi sayesinde rakip havayollarından daha fazla uçuş yapması gibi, durma süresini azaltarak, lokomotif başına daha fazla hat düşmesine olanak tanıdılar. (Gelir engelini kaldı-

rın.) Mühendisler sürekli sorun yaratan ve trenin hızını azaltan zarar görmüş raylara da yaratıcı bir çözüm buldu. Bir tonu 400 dolara mal olan yeni metaller almak yerine, terk edilmiş istasyonlardaki rayları çıkarıp aktif hatlara monte ettiler. (Elinizde olanı kullanın!)

Behring, üç yılın ardından disiplinli çalışmaların sonucunu almaya başladı. ALL'in performansı 1998 yılındaki 80 milyon reallik zararından, 2000 yılında 24 milyon reallik net kâra yükseldi.

'Binici' hakkındaki bilgilerimiz doğrultusunda, Behring'in stratejisinin işe yaraması hiç şaşırtıcı değil. Behring çalışanlarının zor kararlar vermesine yardımcı olacak hamleleri yazmıştı. 'Binici'yi yoran ve değişim girişimlerini riske eden şey, belirsizliktir. İşte Behring, bu durumu ortadan kaldırdı. Yatırımla ilgili bütün kararlarında, Behring'in koyduğu kurallar, insanları doğru seçime yönlendirdi.

Bunun yarattığı gücü görmek için doktorlara ve kalçasında eklem iltihabı olan hastaya tekrar bakalım. Hastane yöneticilerinin kritik hamleleri yazdığını ve bu hamlelerden birinin yıkıcı seçenekleri yalnızca son çare olarak kullanmak olduğunu farz edelim. Bu talimatın doktorların kararlarında büyük bir değişim yaratacağından şüphesi olan var mı?

4.

Sonraki sayfada 'çözüm toplantısı' olarak adlandırdığımız bir sunum yapacağız. Her çözüm toplantısında, gerçek hayattan bir durum tanımlayarak, dönüşüm modeline değişim yaratmak için nasıl uygulayacağınızı düşünmenizi sağlayacağız. Her çözüm toplantısının sonunda kendi önerilerimizi sunacağız ancak bizimkilere geçmeden önce, sizi kendi oyun planınızı oluşturmaya teşvik edeceğiz. Çözüm toplantısının amacı, metnin dışına çıkmanızı ve okuduklarınızı nasıl uygulayacağınızı düşünmenizi sağlamak ve bir tür duraklatma düğmesi gibi işlev göstermektir. Umarız, bu modeli uygulama alıştırması yapmak

için faydalı bir yöntem olarak düşünürsünüz. Çözüm toplantıları, ek bilgi kutucukları gibi düzenlenmiştir. Metne kesintisiz devam etmek isterseniz bu alanlara geri dönebilirsiniz.

ÇÖZÜM TOPLANTISI

İnsanların Gider Raporlarını Zamanında Teslim Etmelerini Sağlayabilir misiniz?

DURUM: Barbara, bir danışmanlık firmasında denetçidir ve gider raporları yüzünden yine çok sinirlidir. Bu insanlar raporları neden hep geç gönderiyor? Dün, bu ayın son teslim tarihiydi ve hâlâ raporların yüzde otuz sekizi gelmedi. Bu durum ekip üyelerinin, bilhassa 'gider kraliçesi' Maria'nın üstünde baskıya neden oluyor çünkü şirketin aylık muhasebe kayıtlarını zamanında kapatmak zorunda ve gider raporları bu işlemi gerçekleştirebilmek için gerekli bir girdi. Barbara, sinirleri bozulmuş bir şekilde, ünlem işaretleri ve altı çizili kelimelerle dolu bir e-posta hazırlamaya başlıyor. ('Dırdırcı' e-posta, aylık bir ritüele dönüştü.) İnsanların sorumluluklarını yerine getirmeleri için neden bağırıp çağırmak zorunda kalıyor? (Bu, gerçek bir hikâyeden, aslına bakarsanız pek çok gerçek hikâyeden esinlenilmiş duygusal bir vaka.)

NASIL BİR DÖNÜŞÜM GEREKLİ VE BU DÖNÜŞÜMÜ ENGELLEYEN ŞEY NEDİR?

Barbara'nın beklediği davranış gayet açıktır. Çalışanların gider raporlarını son teslim tarihinden önce göndermeleri gerekli. Buna engel olan şeyin ne olduğu belli değil. Belki bu süreç, 'Binici'yi felç edecek kadar karmaşıktır. Belki de süreç son derece açıktır ancak 'Fil' sürekli yapacak başka şeyler bulur. Kim bilir, belki de raporlama yöntemleri o kadar eskidir ki Yol büyük bir hız tümseğine dönüşmüştür. Şimdi, bu üç açıdan saldıralım.

DÖNÜŞÜMÜ NASIL GERÇEKLEŞTİREBİLİRİZ?

- *'Binici'yi Yönlendirin*: **1. Başarı noktalarını bulun.** Barbara başarı noktalarını araştırmalıdır. Yani gider raporlarını her ay düzenli

olarak gönderen yıldız çalışanları bulmalıdır. Bu çalışanlar neyi farklı yapıyor? Giderleri, gerçekleştiği anda kaydedecek birtakım teknikler bulmuşlardır. Bu sayede ay sonunda büyük bir yığınla karşılaşmıyorlardır. Barbara başarı noktalarının gizemini çözmeyi başarırsa, bu sistemleri diğerleriyle paylaşmalarını sağlayabilir. **2. Kritik hamleleri yazın.** Raporlama sürecinin bölümleri karar felcine yol açacak kadar karmaşık olabilir. Bazı giderlerin nasıl kodlanacağı veya bazı maliyetlerin müşteriler arasında nasıl pay edileceği konusunda belirsizlikler olabilir. Barbara, birkaç tembel çalışanı raporlarını tamamlarken gözlemlemelidir. Kritik hamleleri yazabilmesi için ilk olarak aklındaki soruların cevaplarını bulması gereklidir.

• *'Fil'i motive edin*: **1. Duyguyu bulun.** Gider raporlarının son teslim tarihini kaçırmış olmak, kimsenin 'umrunda' değildir. Barbara'nın e-posta yoluyla tembelleri yerden yere vurduğundan hiç kuşkunuz olmasın. Ancak altı ay boyunca durmadan 'dırdırcı' e-postalar gönderdikten sonra, artık e-posta göndermek etkisini yitirir. Barbara, insanların umursayacağı bir şeyler bulmak zorundadır ya da *birini*... Her şeyden önce şirket, her ay hesapları kapatmak için Maria gibi çalışanlara güvenir ve teslim tarihini kaçırırlarsa bundan, onlar sorumlu tutulacaktır. Bu yüzden temel amaç raporu hazırlamak değil, daha ziyade Maria'ya bir iyilik yapmaktır. İdari konularda bir teslim tarihinin kaçırılmasını açıklamak kolay olabilir ancak size güvenen bir meslektaşınızı hayal kırıklığına uğratmanıza bir bahane bulmak çok daha zordur.

• *'Yol'u Şekillendirin:* **1. Çevreyi düzenleyin.** Gider raporlarını doldurmak kolay mı? Muhasebe bölümü bunları basitleştirmek için çalışmalıdır. Formlara isimleri önceden yazmalı ve sahipsiz makbuzlar için boş zarflar dağıtmalıdır. Tek tuşla sipariş verdiğiniz Amazon sitesini düşünün. Kaldırdığınız her engel, 'Yol'u daha fazla netleştirir. **2. Sürüyü Toplayın.** Çoğu insan, bütün çalışanların raporları geç teslim ettiği ve bu gecikmenin makul bir davranış olduğu yönünde yanlış bir fikre kapılabilir. (Aslında Barbara'nın dırdırcı e-postaları bu algıyı güçlendirmektedir. Çoğu kişi geciktirmese

Barbara bu e-postaları gönderir miydi?) insanlar sosyal normlara karşı duyarlıdır. Bu yüzden Barbara'nın e-postalarında çalışanların yaklaşık üçte ikisinin raporlarını zamanında teslim ettiğine yönelik bir şeyler söylemesi gereklidir. En nihayetinde hiç kimse arkadaşlarına oranla daha düşük bir performans göstermek istemez.

5.

Alexandre Behring, ALL çalışanlarının izleyeceği dört kuralı belirledikten sonra çalışanlar hızla değiştiler. %1 yağlı süt içmeyi teşvik eden batı Virginyalılar'da da böyle olmuştu. İyi ama bu değişimleri yazmak neden gerekliydi? Batı Virginyalılar'ın tam yağlı süt yerine %1 yağlı süt içmeleri gerektiği zaten açık değil miydi?

Hayır, değildi. Bir bardak tam yağlı sütün beş dilim jambonla aynı miktarda doymuş yağ içerdiğini çoğu kişi bilmez. Bu sezgisel bir bilgi değildir. Behring'in ALL'deki herhangi bir çalışanı için "Evet, yenilerini satın almak yerine terk edilmiş eski rayları söküp çıkaralım." kararını vermesi de içgüdüsel bir fikir değildi. Birinden yeni bir davranış göstermesini istediğiniz zaman, 'yeni tarzı' açık bir şekilde açıklayın. Yeni hamlelerin açık olduğunu varsaymayın.

Bunun neden bu kadar önemli olduğunu anlamak için temelde %1 yağlı süt kampanyasının karşı madde versiyonu olan bir kampanya düşünün. İyi niyetle yapılmasına rağmen, %1 yağlı süt gelişiminin akıllıca unsurlarının her birini sistematik olarak göz ardı eden veya tersine çeviren bir kampanya düşünebilirsiniz. Böyle bir kampanya türü nasıl olur? Büyük ihtimalle ABD Hükümeti'nin besin piramidine benzer.



(SİZİ DAHA SAĞLIKLI HÂLE GETİRECEK BASAMAKLAR)

Sağlıklı bir beslenme düzenini oluşturan yiyecek çeşitlerini ve miktarlarını belirleyen Besin Piramidi, insan davranışının nasıl değiştirilemeyeceğinin mükemmel bir örneğidir. Besin Piramidini başarısızlığa sürükleyen şey, değişim girişimlerinizi de başarısızlığa sürükleyebilir.

İlk olarak piramidin şekliyle başlayalım. Piramit bir hiyerarşiyi ifade eder ancak Besin Piramidi'nde hiyerarşi hiç açık değildir. Piramidin ilk versiyonu, en altta tahıllar ve en üstte yağlar olmak üzere, üst üste dizilmiş besin sıralarını gösteriyordu. Bazı insanlar bu düzenlemeye göre yağların en önemli besin grubu olduğunu düşünüyordu. (Yok artık!) Bu kitapta kullanılan çizimde herhangi bir sıralama imasından kaçınmak için dikine renkli şeritler kullanıldı. Yeni düzenleme bizzat piramit şeklinin hiçbir anlamı olmadığını ifade ediyordu. Besin Piramidi, Besin Dörtgeni ya da Besin Horozu bile olabilirdi.

Şekle yeniden baktığınızda anlamın neredeyse tamamen belirsiz olduğunu görebilirsiniz. Şeritler ne ifade ediyor? İlk bakışta aklınıza gelebilecek tek şey, yanında yukarı doğru çıkan çöp adam resminden çıkarılıyor. Gayet açık; "Egzersiz yapmalısınız." "Ne kadar? Ne sıklıkta? Ne tür?" gibi daha anlamlı soruların cevaplarını bulmak o kadar kolay değil ve bu da olayın giderek daha fazla belirsiz hâle gelmesine neden oluyor. Besin Piramidi'nin yiyeceklerle alakalı olarak ne söylediğini öğrenmek için piramidin simgelerini deşifre etmeye istekli olmak zo-

rundasınız. Çaba gösterirseniz, renkli şeritlerden her birinin bir besin grubunu temsil ettiğini bulursunuz. Mesela sarı şerit (ortanın yanındaki ince şerit) 'yağlar'; turuncu şerit ise (en soldaki) 'tahıllar'dır. Biraz daha derine indiğinizde renkli şeritlerden her birinin bir tavsiye sunduğunun da farkına varabilirsiniz. Mesela, Amerika Tarım Bakanlığı, yetişkinlerin günde beş ile yedi çay kaşığı yağ tüketmesini önermektedir.

Hemen söyleyin, bugün kaç çay kaşığı yağ tükettiniz?

Hemen söyleyin, bugün kaç gram tahıl tükettiniz?

Bize göre, insanların yeme davranışını değiştirmek için bundan daha az etkili bir mesaj yoktur. Burada kullanılan dil ve kavramlar, insanların yiyeceklerle ilgili gerçek deneyimlerinden o kadar soyutlanmıştır ki verilen mesaj akıl karıştırır ve sadece moral bozar: Bu zırvalıklardan hiçbir şey anlayamıyorum.

Daha açık hâle getirmek için bir benzetme yapabiliriz. Pek çoğumuz her üç ayda veya 4500 kilometrede bir arabamızın yağını değiştirme kuralına içselleştirmişizdir. Bu, %1 yağlı süt kampanyası gibi gayet açık ve eyleme geçirilebilecek bir şeydir. Otomobil sanayisi bu şekilde rakamsal bir veri kullanmak yerine, gökkuşağının her renginin farklı bir testi temsil ettiği bir 'otomobil gökkuşağı' düzenleseydi? Mesela pembe renk, motor yağımızın belli bir 'kirli motor yağı eşiğini' geçmemesi gerektiği uyarısını temsil etseydi nasıl olurdu? Jiffy Lube birkaç ay içinde kepenklerini kapatırdı.

Tamam, besin piramidine kusur bulmak çok kolay. Ancak buradan önemli ve uygulanabilir dersler çıkarabiliriz. Bir değişim girişimine liderlik ediyorsanız, değişimin yolundan belirsizliği çıkarmak zorundasınız. Çok şey istediğimizi düşünebilirsiniz. Kritik hamlelerin nasıl yazılacağını, isteklerin davranışlara nasıl dönüştürüleceğini anlamanız gerekiyor. Ekibinizden 'daha yaratıcı olmasını' ya da 'kesenin ağzını sıkmasını' istemek yeterince faydalı olmayabilir. Bu durum Amerikan halkına 'daha sağlıklı olmalarını' söylemekle aynı şeydir.

The Critical Path to Corporate Renewal isimli kitapta tanım-

lanan önemli bir değişim araştırmasında, araştırmacılar inceledikleri değişim girişimlerini üç gruba ayırmışlardı: En başarılılar (en baştaki üç), vasatlar (ortadaki üç) ve en başarısızlar (en sondaki üç). Yelpazenin bir ucundan diğer ucuna, neredeyse herkesin hedef koyduğunu gördüler: En üstteki üçte oran %89 ve en sondaki üçte %86'ydı. Hedeflerden biri envanter devirlerini %50 artırmak olabilirdi. Ama daha başarılı değişim dönüşümlerinin davranışsal hedefler belirlenmesi daha büyük bir ihtimaldi: En sondaki üçte oran sadece %33'ken üstteki üçte %89'du. Davranışsal hedefe örnek olarak, proje ekiplerinin haftada bir kez toplanması ve her ekibin her işlevsel alanda en az bir temsilci bulundurması verilebilirdi.

Yolunuzu bir değişim fikrinden belirli bir davranışa doğru basamaklandırıncaya kadar, bir dönüşüme liderlik etmeye hazır değilsinizdir. Hareket oluşturmak için hem açık hem de somut olmak zorundasınız. %1 yağlı süt kampanyasının benzerini yapmanız ve besin piramidinden kaçmanız gereklidir.

6.

Bu teori ne kadar ilerleyebilir? Açık yönergeler ne kadar fark yaratır? Şimdi bu düşünceyi mümkün olan en zorlu teste tabi tutalım: Çocuk yetiştirme konusundaki birtakım kritik hamleleri yazarak, çocuklara şiddet uygulayanları değiştirebilir misiniz?

2004 yılında, çocuklarına şiddet uygulayan 110 ebeveynle bir çalışma gerçekleştirdik. Bunların %73'ü çocuklarına saldırmış; vurmuş ya da onları yumruklamıştı. %20'si kemiklerinin kırılmasına veya ciddi yaralanmalara sebep olan çok daha şiddetli saldırılarda bulunmuştu.

Ebeveynlerin eğilimi, davranışlarının suçunu çocuklarına atma yönündeydi. Oklahoma Üniversitesi Sağlık Bilimleri Merkezi'nde araştırma profesörü Beverly Funderburk'a göre, "Anne babalar 'çocuğumu bu şekilde disipline etmek zorundayım çünkü çok kötü ve hiç laftan anlamıyor.' derler." Ebeveynler çocuklarının 'kötü' veya 'inatçı' olduğuna ve kendilerine itaat

etmeleri için tek yolun şiddet olduğuna inanıyordu.

Funderburk'un ekibinin amacı bu ebeveynleri değiştirerek şiddete son vermekti. Bunun saflık olduğunu, hatta umutsuz bir vaka gibi göründüğünü düşünüyorsanız, yalnız değilsiniz. Bu çalışma ilk başladığında profesör de aynı şeyden endişe duymaktaydı.

Funderburk, şiddet olaylarının belirleyicisi olan, artan baskı ve gerilim döngülerini bozmaya çalışan, ebeveyn çocuk etkileşimi terapisti (EÇET) uzmanıdır. EÇET'in ilk aşamasında ebeveynlere bir ödev verilir; "Sizlerden günde 5 dakika çocuğunuzla oynamanızı istiyoruz. Bunun için birtakım kurallar var: Dikkatinizi %100 çocuklarınıza verecek, telefona bakmayacak, alfabeyi öğretmeye çalışmayacaksınız. Sadece onlarla birlikte olmanın keyfini çıkaracaksınız." Ebeveynler bu 5 dakikanın bir şeyleri değiştireceğinden pek emin değildi. "Allah aşkına!" diye cevap verdi bir ebeveyn, "Her gün her saniye bu çocukla birlikteyim zaten."

5 dakikalık oyun seansları başlangıçta laboratuvar ortamında gerçekleştirilir. Anne, baba ve çocuk, sadece bir masa ile sandalyenin bulunduğu boş bir odaya oturtulur. Masanın üzerine üç ya da dört oyuncak koyulur. Ebeveynlerden oyun seansını çocuğun yönlendirmesine izin vermeleri istenir; emir vermek, eleştiri yapmak hatta soru sormak yasaktır. Çocuklarının eylemi yönlendirmelerine izin vermek onlar için inanılmaz derecede zordur.

Bir terapist, oyun seansı sırasında tek yönlü bir aynadan ebeveynleri seyrederek kulaklık aracılığıyla gerçek zamanlı koçluk yapar. Funderburk, tipik bir etkileşimi şöyle tanımlamaktadır:

> Anne baba ve çocuk boyama yapmaya başlayabilir. Çocuk buna karşı çıkar. Bunun üzerine ebeveynlere "O zaman, başka bir kâğıt alın ve çocuğunuzun yaptığını taklit edin." deriz.
>
> Çocuk bir gökkuşağı boyamaya başladıysa, anne baba

da "Ben de senin gibi bir gökkuşağı boyuyorum. Madem sen yeşil kullanıyorsun, o zaman ben de yeşile boyarım." diyerek gökkuşağını boyamaya başlar.

Bazı çocuklar, özellikle inatçıysa, "Onu ben istiyorum." diye bağırarak anne babanın elinden yeşil kalemi alabilirler. Bu durumda ebeveynlere, "Tamam, boya kalemini seninle paylaşmaktan memnun olurum... Aslında hepsini senin yanına koyalım, böylece hepsine kolayca yetişebilirsin." demelerini söyleriz.

Belki de anne baba, "Gökkuşağını pembeye boyayacağım." der. Çocuk da "Pembe çok çirkin bir renk, pembe boyama!" der. Çocuk bile bile kötü davranıyorsa, anne babalardan bu yoruma aldırmamalarını isteyebiliriz. Aksi takdirde anne babaları çocuklarıyla aynı fikirde olmaya yönlendiririz; "Doğru söylüyorsun! Gökkuşağı için pembe hiç de güzel bir renk değil! En iyisi kırmızıya boyayayım."

Ebeveynlerin esnek bir tavır takınmalarını, başka bir deyişle ince bir dal gibi eğilip bükülmelerini sağlamaya çalışırız. Çocuk ne yaparsa yapsın, anne baba hiç direnç göstermez. Böylece ortada çocuğun savaşacağı bir durum kalmaz.

İstismarcı bir ebeveyn için beş dakikalık bir egzersiz bile son derece yorucu gelebilir. (Bunun nedenini biliyorsunuz; anne babanın 'Binici'si her anı denetlemek zorundadır.) Funderburk ve meslektaşları, anne babaların aynı davranışları (çocuk güdümlü etkileşim denir.) ister laboratuvarda ister evde, her gün uygulamalarını ister. Böylece bu davranışlar giderek içgüdüsel hâle gelir. (Bir davranış ne kadar içgüdüsel konursa, o kadar az öz-denetim ister dolayısıyla daha sürdürülebilir hâle gelir.)

Öncelikle ebeveynlere tuhaf gelen beceriler öğretilir. Kendilerinden çocuklarının davranışlarına iltifat edebilecekleri fırsatlar bulmaları istenir (Bu kadar çok çalışman hoşuma gidiyor. Aferin. Ona gerçekten iyi davranıyorsun.) Çocuğun önemsen-

diğini hissedebilmesi için davranışlarını basit bir şekilde tanımlamaları öğretilir. (Demek şimdi arabayı garaja sokuyorsun.)

Programın sonraki aşamalarında, ebeveynler çocuklarıyla kısa süreli olumlu etkileşimler kurma konusunda daha iyi bir duruma geldiler. Çocuklara, dinleyip uyacakları yönergeleri nasıl vereceklerini öğrendiler. Yönergeleri verirken kullanabilecekleri çok belirgin bir formülleri vardı. Yönergeyi bir gerekçeyle birleştirin. Böylelikle yönergenin keyfi olduğu düşünülmesin. (Johnny, otobüsün gelmesine az kaldı; o yüzden lütfen artık ayakkabılarını giy.)

Funderburk ve Oklahoma Üniversitesi'ndeki ekip, çocuklarını döven 110 ebeveyn üzerinde bir araştırma yaptı. Bu ebeveynlerin rastlantısal olarak seçilen yarısı 12 EÇET seansına katılmaya, diğer yarısı da duygularını kontrol etmelerine yardımcı olmaya odaklanan 12 seanslık bir öfke yönetimi terapisi almaya yönlendirildi. Terapist seansları bittikten sonra, anne babalar üç yıl süreyle takip edildi. Üç yıl boyunca, öfke yönetimi terapisi grubunun %60'ı bir başka çocuk dövme eyleminde bulundu. Buna karşı, EÇET ebeveynlerinin sadece %20'si tekrar suç işledi.

EÇET sorunu ortadan kaldırmamıştı. Beş ebeveynden biri çocuğuna tekrar şiddet uygulamıştı. Ancak davranış değişimi açısından sonuçlar son derece şaşırtıcıydı. Pek çoğumuz bütün kalbimizle çocukları şiddet uygulamanın son derece hatalı olduğuna inanıyoruz. Dengesizlik sorunu yaşayan insanlar dışında, başka kim bir çocuğa vurabilir ki? Bu bakış açısı insanları hataya düşürerek, çocukları dövenlerin davranışlarının ancak böyle basit yönergelere yoğunlaşan 12 seanslık bir terapi ile değiştirilebileceğini düşünmesine yol açıyor.

Funderburk, "Tecrübelerime göre, fiziksel şiddette bulunan anne babalar normal anne babalarla aynı hedeflere sahiptir. Yanlış olan; yöntemleri ve fikirleridir. Çocuklarının çok kötü olduğunu düşünürler çünkü üç yaşındaki çocuklarına sadece ön bahçede oynamasını söylemişlerdir ancak o sokağa çıkmış-

tır. Üç yaşındaki bir çocuğun, bir uyarıyı unutabileceğini ya da öyle bir dürtü kontrolüne sahip olamayabileceğini anlamazlar. Dolayısıyla tehlikeli davranışlarda bulunan çocuğu, kendi iyiliği için cezalandırmak zorunda olduklarını düşünürler."

Daha önce inatçılık ya da zıtlaşma gibi görünen şeyin aslında açıklık eksikliği olabileceğini söylemiştik. EÇET müdahalesi de çocuğa şiddetin kısmen anlayış eksikliğinden, yapılacaklara ilişkin yönergenin veya yönlendirmenin açık olmamasından kaynaklanabildiğini ileri sürüyor. Tabii, bu açıklama anne babaların davranışını mazur göstermez. Sadece basit bir yazma işleminin, tahmin edebildiğimizin ötesinde bir güce sahip olduğuna vurgu yapar. Çocuklarını döven ebeveynler bile böyle bir güç karşısında yumuşar.

7.

Brezilya Cumhurbaşkanı Cardoso'nun demiryolu özelleştirmesini ilan ettiği 1995 yılında, Güney Dakota'nın Howard ilçesinde bir grup lise öğrencisi bir canlandırma planlaması yapmaya başladı. Can çekişen toplumlarını yeniden hayata döndürebilecek bir şey yapmak istiyorlardı.

Howard ve yakınlardaki Miner İlçesi yıllardır küçülmekteydi. Çiftçilik ve Sanayi yavaş yavaş tükenmiş ancak yerlerini başka hiçbir şey almamıştı. Evlerin ortalama fiyatı sadece 26.500 dolardı. Yaklaşık 300 kişilik bir nüfusu vardı ve gün geçtikçe azalmaktaydı. Howard, Güney Dakota'daki en yüksek yaşlı nüfusa, ayrıca en yüksek genç dış göç oranına sahipti. Bir başka deyişle gençler belli bir yaşa eriştiklerinde, bölgeyi terk ediyor ve geri dönmüyordu.

Uzun zamandır Howard'da yaşayan, bölgedeki lisede ticaret derslerine giren, okulun basketbol takımını çalıştıran ve aynı zamanda bir dondurmacı işleten Randy Parry, "90 yıldır düşüşteyiz." demişti.

Lise öğrencileri, Iowa'daki kırsal toplulukların yok oluşunu anlatan bir kitabı henüz bitirmişti. Parry'ye göre öğrenciler,

"Biz de sadece 70 yıl sonra aynı duruma düşeceğiz." demişti. "Daha sonra sınıfta ' Bunu nasıl değiştirebiliriz?' diye sormaya başladılar."

Bu durumda ortaya çıkan karar felcini düşünmenizi istiyoruz. Bir şehrin refahını kaç faktörün etkilediğini bulmaya çalışalım: Tarih, nüfus, konum, ekonomik altyapı, iklim ve daha birçok maddeyi kapsayan sonsuz bir liste. Hiç kimsenin çözemeyeceği kadar karmaşık bir sorundu. Bunun sebebi motivasyon eksikliği değildi; Miner'da toplumun canlandırılmasına yardım etme fırsatının üstüne atlamayacak bir kişi bile yoktu. 'Fil' sürüsü harekete geçmeye hazırdı. Ancak nereye? Birkaç kişi bütün bir ilçeyi yenilemek için ne yapabilirdi?

Öğrenciler bir anket hazırlayıp, Miner'ın kayıtlı 1000 seçmeninden oluşan örnekleme dağıtarak, durumu araştırmaya başladı. Bulgulardan biri, onları özellikle rahatsız etmişti: İlçede oturanların yarısı dışarıdan alışveriş yapıyor, daha büyük mağazalara gitmek için Sioux Falls'a kadar 1 saat yol gidiyorlardı.

İlçeyi yeniden doğmuş gibi bir hâle getirmek istiyorlarsa, ekonomisinin de desteklenmesi gerekiyordu. Yatırım, girişimcilik, içgörü gibi bir ekonomiyi canlandıran çoğu unsur öğrencilerin kontrolü dışındaydı. Ancak kontrolleri altında olan bir şey bulmuşlardı: Parayı kendi ilçelerinde harcamak. Bunun için ilk sloganları hazırdı: Miner'ın dolarlarını Miner'da tutalım.

Parry, elde ettikleri sonuçları topluluğa sunma konusunda öğrencilerini teşvik etti. Öğrenciler bu öneriyi kabul ederek, bir sunum hazırlamaya başladı.

Öğrencilerin canlanmaya yönelik yeni merakları toplumdaki diğer insanların çabasıyla birleşti. Bir grup vatandaş, ilçe sakinlerinin gelecek hakkında konuşmasını amaçlayan bir dizi toplantıya ev sahipliği yaptı. Bazıları lisede bazıları da insanların evlerinde olmak üzere beş toplantı yapıldı ve her profilden vatandaş bu toplantıya davet edildi: Çiftçiler, iş insanları, rahipler, emekliler. Katılımcılar birbirlerini "İlçemizi harekete geçirmek için ne yapabiliriz?" sorusuna yanıt bulmak için teşvik etti.

Çok farklı konularla ilgili pek çok sorun ortaya çıktı. İlçemiz sokaklardaki hurda arabalarla çok harap görünüyor. İş insanları, devlet yardımı alamazken çiftçiler neden alsın? Neden daha gelişmiş bir ana caddemiz yok? Bu sorunların çoğu DAF'tı ve topluluk tarafından çözülmeleri mümkün değildi. Birçoğu için yatırım gerekliydi; ancak vergi gelirlerinden oluşan para havuzu sınırlıydı. Üstelik parayı nereden bulacakları da net değildi. Yine de kendi kendilerine halledebilecekleri birkaç yöntemleri vardı.

150 kişilik bir nüfusu olan Fedora kasabasındaki bir benzinci, yıllar önce kesilen hastalıklı ağaçların köklerinin hâlâ öylece durduğundan ve kasabanın köhne ve kasvetli bir yer gibi görünmesine sebep olduğundan yakınıyordu. Oluşturulan gruplar, kasabadaki ağaç köklerini ele almaya karar verdi. Bir cumartesi günü çiftçiler, ellerinde elektrikli testerelerle traktör ve yük makinalarının üstünde kasabaya girdi. Diğer kasaba sakinleri işçiler için sandviç ve kurabiye yaptı. Bu grup, bir günde dört yüz ağaç kökünü söküp çıkarmayı başardı.

O gün mutfak ekibini yöneten Kathy Callies, 5 ile 95 arasında, farklı yaş gruplarından oluşan elli kişinin kendi insanları için bir şeyler yapmak üzere bir araya gelmesinin çok güzel bir şey olduğunu söylüyordu. Callies günün sonunda, "İnsanlar 'Bakın neler yaptık!' hissiyatındaydı. Hep birlikte kökleri çıkardığınızda ve toplum için aynı şeyi istediğinizi fark ettiğinizde bir şeyler değişmeye başlar." demişti.

(Kütük temizleme gününün aynı zamanda 'Fil' ve 'Yol' unsurlarına sahip olduğuna dikkat edin. Bir fark yaratmanın verdiği zafer coşkusu, 'Fil'e devam etme gücü verdi. Topluluğun desteğiyle 'Yol'un daha az zorlayıcı olarak düşünülmesini sağladı. Etrafınızda bir grup olduğunda uzun bir yolculuğa çıkmak daha kolaydır.)

Kasaba halkı bu hareketin çevresinde toplanmaya başladı. Callies, vatandaşlık bilincine sahip, 80'li yaşlarında bir kadın olan Phyllis'in, toplumu canlandırma hareketinin destekçi-

lerinin toplantı yaptığı ofise geldiği günü hatırladı. Şöyle bir açıklamada bulunmuştu; "Beni aramanızı bekliyorum. Yardıma ihtiyaç duysalardı, ararlardı diye düşündüm. Ama sonra 'Oh, hepsi de arayamayacak kadar meşgul!' dedim. O yüzden işte buradayım." Phyllis, evindeki buzdolabına, "Altın yılları boş verin!" yazan bir magnet yapıştırmıştı.

Lise öğrencileri tavsiyelerini sunmaya hazır olduklarında, kasaba halkından 85 kişi yapacakları açıklamayı dinlemek için lisenin spor salonunda toplandı. Aralarında Miner'daki kasabaların üst düzey yöneticileri de vardı. Okul yönetim kurulları, belediye meclisleri ve ilçe komisyon üyeleri bunlardan bazılarıydı.

Toplanan kalabalık öğrencileri büyük bir dikkatle dinledi. Parry durumu, şu sözlerle anlatıyordu; "Yere toplu iğne düşse sesini duyabilirdiniz... İnsanlar, 'Hayır diyemem çünkü burayı bu çocukların bir gün geri dönebilecekleri bir yer yapmak istiyorum.' diyordu. Diğer seçeneği seçersek, burada sadece oturup her şeyin gerilediğini seyretmeye devam edeceğiz ve çok kısa bir zamanda geride sadece toz toprak kalacak."

Öğrenciler son derece çarpıcı çalışma tabloları, çizelgeler ve grafikler hazırlamışlardı. Ancak aynı zamanda bu karmaşık verileri basit bir hâle getirerek sade ve şaşırtıcı tek bir gerçeğe indirgemişlerdi. Howard sakinlerinin birçoğu gelirlerinin sadece yüzde onunu kendi bölgelerinde harcadıklarında, yerel ekonomiye 7 milyon dolarlık bir destek vereceklerini hesaplamışlardı.

Dinleyiciler öğrencilerin yaptığı sunumdan çok etkilendi ve sunum beklenenden daha çok işe yaradı. Öğrenciler Miner için ilk kritik hamleyi yazmışlardı; yerel halk da bilinçli olarak paralarının büyük bir kısmını kasabada harcayarak, bu talebe hızlı bir şekilde cevap verdi. Bir yıl sonra Güney Dakota gelir dairesi oldukça şaşırtıcı bir rakam açıkladı: Miner'da harcanan para miktarı yaklaşık 15.600.000 dolar artmıştı ve bu, çocukların tahmin ettiği artışın iki katından bile daha fazlaydı.

Değişim çığ gibi büyümeye başladı. İlçede daha fazla vergi

toplanıyordu. Bu yüzden aniden, yerel grupların üzerinde düşündüğü diğer tavsiyeleri finanse edecek para, kullanıma hazır hâle geldi. Öğrencilerin sunumunu izleyen birkaç yıl içinde, vergi kazançları da artış gösterdi; bu da halkın çok daha büyük sorunların üstesinden gelmesini sağladı. Daha sonra Howard ve Miner, dönüşümü teşvik etmek amacıyla farklı kuruluşlardan 6 milyon dolar bağış topladı. Randy Parry, eğitim işini bıraktı ve tam zamanlı bir canlandırma lideri oldu. Howard ilçesi, organik sığır eti üreticisi ve rüzgâr türbini tamirhanesi gibi 21. yüzyıla özgü mesleklere ev sahipliği yapmaya başladı.

"Her şey küçük küçük başladı." diyordu Randy. "Tıpkı lisenin basketbol takımını çalıştırmaya başladığım zamanlarda olduğu gibi. Başarısız bir sezondan yeni çıkmışlardı ve insanlar spor salonuna gelmek istemiyordu. Ancak sonra kazanmaya başladık. Önce birkaç kişi ve ardından daha çok kişi gelmeye başladı. Çok geçmeden daha fazla kazanmaya başladık." Parry bugüne kadar Miner'ın yeniden doğuşunu 33 farklı eyaletin toplum liderleriyle tartışmıştır.

8.

Bir demiryolu ve Güney Dakota'da küçük bir ilçe. İkisi de bitmiş durumda. İkisinin de çok fazla sorunu var ve bunları çözmek için kullanabilecekleri hiçbir gerçek kaynakları yok. Her iki durumda da ortaya olağanüstü bir lider çıktı. İşletme fakültesinden yeni mezun olmuş genç bir adam ve bir lisenin basketbol antrenörü. Her ikisi de çözmek istedikleri sorunlardan çok daha basit çözümler bularak başarılı oldu. (Bu asimetriyi daha önce Vietnam'daki Jerry Sternin'in ve sorunlu genç Bobby'nin hikâyelerinde de görmüştük.)

Miner'ın karşılaştığı sorunlar büyük ve yaygındı. Sanayi altyapısı çökmüş, nüfus yaşlanmıştı. Vatandaşlar bu sorunların gayet farkındaydı ancak bilgi DAF'tı. Doğru ama faydasız. Bu, felç edici bir bilgiydi.

'Binici'nin bakış açısına göre, büyük bir sorun büyük bir

çözüm gerektiriyor. Ne var ki sorun kadar karmaşık bir çözüm ararsanız, besin piramidine ulaşırsınız ve hiçbir şey değişmez. ('Binici' bir anlam çıkarmaya çalışarak sadece boşa kürek çekecektir.) 'Binici' iç gözlem yapmanın, tahmin etmenin dışına çıkmalıdır. Nasıl davranılacağının açıklandığı bir yazıya ihtiyaç duyar ve gördüğümüz başarıların böyle kesin bir yönlendirme içermesinin sebebi de işte budur. %1 yağlı süt alın. Nakit para getirmediği sürece nakit para harcamayın. Miner'da biraz daha fazla alışveriş yapın.

Hepimiz değişime dair 'ağız birliği edilmiş' sözler işitiriz: İnsanlar değişmek istemez; insanlar değişime karşı direnç gösterir. İnsanlar kendi bildiğini okur, insanlar inatçıdır. Ancak burada tamamen başka bir şey gördük. Demiryolları kazançlı hâle getirildi, ilçeler yeniden yapılandırıldı, beslenme düzenleri değişti ve şiddet eğilimli ebeveynler eğitildi. Kısaca açıklık dirence son verir.

4

Varış Noktasına Yöneltin

1.

Crystal Jones, 2003 yılında, Teach for America'ya (ABD'de üniversiteden yeni mezun olanların ve profesyonellerin düşük gelirli topluluklarda iki yıl öğretmenlik yapmasını sağlayan bir sivil toplum örgütü) katıldı. Atlanta'da birinci sınıfı eğitmekle görevlendirildi. Okulun ana sınıfı olmadığı için Jones, çocukların çoğunun ilk öğretmeni olacaktı.

Yılın başında, öğrenciler arasındaki fark korkutucuydu. Jones, "Sadece iki ya da üç öğrencim, anasınıfı düzeyindeki kelimeleri biliyordu. Üstelik kalemini bile tutamayan öğrenciler vardı. Hiç okula gitmemişlerdi; temel becerileri birinci sınıfa alınmalarına yetecek düzeyde değildi. Elbette, alfabeyi ve sayıları bilmeyen öğrencilerim vardı. Hepsi de birbirinden farklı seviyelerdeydi ve kesinlikle hiçbiri birinci sınıf olacak aşamada değildi."

Jones çocukların becerilerini geliştirebileceğine inanıyordu. Mükemmel ders planları ve faaliyetler hazırlayabilirdi (kritik hamleleri yazabilirdi). Peki, ama neden? Bir sınıf dolusu birinci sınıf öğrencisine nereye gidecekleri ve oraya gitmenin çaba göstermeye değer bir şey olduğunu nasıl açıklayabilirsiniz?

Aşağıda bir başka Teach for America öğretmeninden bunun nasıl yapılmayacağına dair bir örnek veriyoruz.

> Ders yılı boyunca okumayla ilgili üç tanılama yöntemi kullandım: Genel yazılı sınav, Anlama değerlendirmesi ve Monster Testi. GYS ile eylül ayında öğrencilerimin not düzeyi açısından ortalamasının 1,5 olduğunu tespit ettim. Öğrencilerin 3,0'lık bir ders ortalamasını garantilemek için öğrencilerimin kelime tanıma becerisini artırmayı hedefliyorum. Anlama değerlendirmesi sonuçlarını incelediğimde, sınıflarımın ortalamasının eylül ayında %41 olduğunu gördüm. Hedefim %80'lik bir ders ortalamasını garantilemek için öğrencilerimi anlama becerisini artırmak. Monster testini kullanıp sınıflarımın ortalama notunu yarı fonetik/fonetik olarak belirledim. Öğrencilerimin ses okuma becerisi ve heceleme becerisini geçmiş olmasını hedefliyorum.

Burada belirlenen iddialı ve kesin hedefler çok büyük bir ihtimalle öğretmene, uygulamaya çalıştığı plan konusunda yardımcı olmuştur. Ancak bunun birinci sınıf öğrencilerinin kalplerinde bir ateş yakmak için faydası olacağını düşünmüyoruz.

Öte yandan, Crystal Jones çocukları motive etmek için onların dilinden konuşmak zorunda olduğunun farkındaydı. Ders yılının başında, sınıfına öğrencilerinin hepsini etkileyeceğinden emin olduğu bir hedef söyledi: Bu ders yılının sonunda, üçüncü sınıf olacaksınız. (Elbette, gerçekte değil; üçüncü sınıf beceri düzeyinde olacakları anlamında.)

Bu hedef, birinci sınıftakilerin ruh hâline çok uygundu. Birinci sınıflar üçüncü sınıfların nasıl olduğunu çok iyi bilir. Daha büyük, daha havalı ve daha zekidirler. Olimpiyat atletlerinin zarafetine ve gücüne hayranlıkla bakarken hissettiğiniz duyguyu bilirsiniz. İşte, birinci sınıfların üçüncü sınıflar için hissettiği budur.

Jones hedefini dikkatli bir şekilde seçmişti. Georgia'da üçüncü sınıf standartlarının tam olarak ne gerektirdiğini ve çocuklarının nereden başladığını biliyordu. Aradaki farkı kapatabileceğine gerçekten inanıyordu.

Jones'un ilk girişimlerinden biri, öğrencilerine 'bilge' diye hitap etmek ve onlardan birbirlerine bu şekilde hitap etmelerini isteyip, sınıfında bir öğrenme kültürü oluşturmak oldu. İnsanlar sınıfı görmek için geldiğinde, sınıfını bir bilgeler topluluğu olarak tanımlıyor ve öğrencilerinden bu terimi misafirlerine açıklamalarını istiyordu. Öğrenciler, "Bilge kişi öğrenmek için yaşayan ve bu konuda çok iyi olan kişidir." diye bağırıyorlardı. Bilgeler eve gidip öğrendiklerini aileleriyle paylaşmaya teşvik ediliyorlardı.

Bir gün, bilgelerden biri idari sebeplerden dolayı sınıftan çağrılmış ve sınıftaki diğer öğrencilerden bazıları sızlanmaya başlamıştı. Sınıfların çoğunda, bu bir kıskançlık sızlanması olurdu. Beni de buradan çıkarın. John şaşkınlık içinde, bunun bir acıma sızlanması olduğunu fark etmişti. Bu çocuk 'bilgin çalışmaları'nın bir kısmını kaçıracak. O anda, "Onları kazandığımı anladım." diyordu.

Bahar dönemi geldiğinde, çocukların sınav notları ikinci sınıf düzeyine ulaşmıştı. Bunun üzerine Jones, bahar tatilinden hemen önce bir mezuniyet töreni düzenledi. Yılın geri kalanında, çocuklar kendilerine, 'ikinci sınıflar' demekten büyük bir mutluluk duyuyorlardı. Yılın sonundaysa çocukların %90'ından fazlası üçüncü sınıf düzeyinde ya da daha üstünde okuyordu.

Bu çocuklar dokuz ay önce alfabeyi bilmeyen çocuklardı.

Crystal Jones'un sorunu, Jim Collins ve Jerry Porras'ın uzun ömürlü işletmeler hakkındaki *Kalıcı Olmak* adlı önemli çalışmalarında kolayca hatırlanacak şekilde yaptıkları BZAH -büyük, zor, atak hedef- tanımını hatırlatıyor. Henry Ford'un BZAH'ı 'otomobili demokratikleştirmekti' ve 1990 yılında Wal-Mart 2000 yılına kadar 125 milyar dolarlık bir şirket olmak için dört kat büyüme hedefi belirledi. Collins ve Porras BZAH'ı 'planlı

bir geleceğe doğru ilerlemeye yönelik 10 ile 30 yıllık cesur bir hedef' olarak tanımlarken, yaptıkları araştırma da böyle büyük, motive edici hedefler koymanın kalıcı şirketleri daha az başarılı olanlardan ayıran bir uygulama olduğunu gösteriyordu.

Oysa değişimi gerçekleştirirken elimizin altındaki hedeflerle ilgileniriz. Onlarca yıl sürecek değil, birkaç ayda veya birkaç yılda ulaşılabilecek bir hedefe odaklanırız.

Bir varış noktası kartına; neyin mümkün olduğunu gösteren, yakın vadeli geleceğin canlı bir resmine ihtiyaç duyarız. Bu şimdiye kadar tartıştığımız meselenin eksik olan parçasıdır. Başarı noktalarını takip etmenin öneminden, 'Binici'yi nasıl davranacağı konusunda bilgilendirme yollarından bahsettik ancak çok temel bir soruya henüz cevap vermedik: Sonuç olarak nereye gidiyoruz? Varış noktası nedir?

Crystal Jones harika bir varış noktası kartı hazırladı. Kısa bir süre içinde üçüncü sınıf olacaksınız! Dikkat edin, öğrencileri için koyduğu hedef sadece 'Binici'yi yönlendirmekle kalmıyor; ayrıca 'Fil'i de motive ediyordu. İlham veren bir hedef koymuştu çünkü duygulara hitap ediyordu. Collins ve Porras, hedeflerin duygusal bir bileşeni olması gerektiğini biliyordu: Bir BZAH sadece büyük ve zorlu olmamalıydı; sizi derinden etkilemeliydi. Şöyle bir düşündüğünüzde birinci sınıf öğrencileri için dokuz ayda üçüncü sınıfa yükselmek çok heyecan verici bir hedeftir.

2.

Laura Esserman San Francisco Üniversitesi'nde doçent doktor ve cerrahtı. Meme kanserine yakalanan kadınlar tedavi olmak için akın akın San Fransisco'ya gidiyordu. Esserman son derece samimi ve empati kurabilen bir doktordu ve hastaları bu yüzden onu çok seviyordu. Hastalarına cep telefonu numarasını veriyor; bazen de ameliyathanede hastalarına anestezinin etkisi ile uykuya dalana kadar şarkı söylüyordu.

Esserman'ın insani iletişimi, meme kanseri teşhisi konulan

kadınlara uygulanan alışılmış tedavi ile zıtlık oluşturuyordu. Teşhis koymak yeterince korkutucu değilmiş gibi, tedavi döngüsü boyunca kadınlar sık sık oradan oraya gönderiliyor ve stresleri daha çok artıyordu. Standford vaka çalışmalarından birinde anlatılan tipik bir hastalık gelişim sürecine göre, bir kadın önce kendi kendine yaptığı aylık muayenede göğsünde bir kitle hisseder. Endişe içinde doktoru arar ve randevu için birkaç gün ya da birkaç hafta bekler. Doktor kitlenin incelenmesi gerektiğini söyler. Böylece hasta mamogram yaptırmak için radyoloğa sevk edilir. İnceleme sonuçlarını almak için birkaç gün daha kahredici bir bekleyiş başlar.

Mamografide şüpheli bir durum tespit edilir. Bu yüzden hasta bir cerraha sevk edilir. Cerrah hastayla görüşüp kitlenin varlığını bir kez daha doğrular. Maalesef mamografi görüntüleri, görüşmeden önce cerrahın ofisine gelmemiştir. Dolayısıyla radyoloji ile temasa geçilmesi sırasında bir gecikme daha yaşanır. Cerrah, tümörün kanser hücreleri içerip içermediğini belirlemek için patoloji servisine gönderilmek üzere bir biyopsi yapar. Hasta sonuçla ilgili telefon gelinceye kadar beklemek üzere eve gönderilir.

Kanser teşhisi konulursa, hasta ameliyata alınacaktır. Daha sonra cerrah onu radyasyon tedavisi için bir radyasyon terapistine ve kemoterapi için bir onkoloğa gönderir. Radyasyon ve kemoterapi için farklı randevu işlemleri gereklidir ve farklı yerlerde gecikmelerle yapılır. Bazen hastalar aynı hastane içinde bile, süreci kolaylaştırmak amacıyla raporlarını, filmlerini ve patoloji slaytlarını toplamak ve oradan oraya taşımak zorunda kalabilir. Bu sürecin sonuca kavuşması haftalar sürebilir. Kadın, bu zaman zarfında sürekli endişe duyar. Acaba bundan sağ salim kurtulabilecek miyim?

Kaygıyla geçen bu süreç Esserman'ı dehşete düşürüyordu ve bunun nasıl çözülebileceğine dair bir hayali vardı. Göğsündeki kitleden endişelenen bir kadının günün başında girip günün sonunda bir cevap alarak çıkabileceği; başka bir deyişle kitlede bir sorun olmadığını öğrenerek ya da sorun varsa nasıl çözü-

leceğine dair bir tedavi planıyla çıkabileceği bir göğüs tedavi kliniği olsaydı nasıl olurdu?

Bu hayalin önündeki başlıca engel, servisler arasındaki koordinasyon eksikliğiydi. Servis hizmetleri daha sıkı bir düzen içinde bir araya getirilirse, o zaman haftalar süren bu kahredici bekleyiş ortadan kaldırılabilirdi. Hasta bina dışına çıkmak zorunda kalmaz ve bu deneyim servislerin değil, hastanın ihtiyaçlarını merkez alacak şekilde tasarlanabilirdi. İşte Esserman'ın hayranlık uyandıran varış noktası kartı buydu.

Ancak sadece büyük bir üniversitenin tıp merkezinde çalışan bir doktordu ve hiyerarşinin çok altında yer alıyordu. Elinde çok az kaynak vardı. Bir göğüs tedavi merkezi kursa bile, asla burada çalışacak insanları işe alamaz ya da işten çıkaramaz veya maaşlarını belirleyemezdi. Para işleri ve kaynaklara radyoloji ve patoloji gibi tıbbi servisler hâkimdi. San Francisco Üniversitesi'ndeki Tıp Fakültesi hakkında en sık kullanılan iki tanım, 'problematik' ve 'politik'ti. Esserman'ın idari işler müdürü Meredithe Mendelsohn, "Bu servislerin hem parası hem yetkisi var; onları bir araya getirmek imkânsız." demişti.

Esserman, "Radyasyon onkologları, radyasyon onkolojisine; cerrahlar tıp fakültesine bağlıdır. Tıbbi onkologlar, tıbbi onkolojiye bağlıdır. Hemşireler ve personel, tıp merkezine bağlıdır. Psikologlar ve sosyal hizmet görevlileri ise başka bir yere bağlıdır. Bu durumda insanların bir şeye bağlı olduklarını hissetmelerini sağlamak örgütsel bir meseledir." diyordu. Esserman'ın kurumsal anlamda gücü çok az olduğu için bir isim yaratmaya yönelik en büyük kozu, sahip olduğu azim ve meme kanseri tedavisinin nasıl olabileceği hakkındaki hayali konusunda, insanları ikna etme becerisiydi.

Esserman ve Mendelsohn küçük çaplı bir işe başladılar. Göğüs tedavi merkezini haftada bir gün, dört saatliğine hizmet verecek şekilde ayarladılar. Tıbbi servisleri birbirine daha bağlı şekilde ilerlemesi için ikna ettiler. Bu süreç deneyim ve kararlılık gerektiriyordu. "Mamografileri çeken radyoloji, bir tren is-

tasyonu gibi çalışır." diyor Mendelsohn. "Randevunuz 12.15'te ise, sizi 12.15'te alırlar; işte böyle çalışırlar." Oysa Esserman'ın amacı tedaviyi hastanın ihtiyaçlarına göre yapılandırmaktı ancak bu ihtiyaçlar her zaman radyolojinin programına uyacak kadar tahmin edilebilir olmuyordu. Esserman, katı işler konusunda nasıl esneklik yaratabileceğini keşfetmek için radyologlarla bir çalışma yaptı.

Mendelsohn, "Radyolojinin çok fazla zamanını alamayız." diyordu. Bu yüzden yeni bir işleyiş oluşturdular. "Dr. Esserman hastayı sabah görecekti. Ve bunu yapacak tek doktordu, bir kobaydı. Daha sonra, 'Öğle yemeğine gidin. Alışverişe gidin. 13.00'te geri gelin.' diyerek hastayı gönderecekti. Öğle yemeği saatinde radyolojiye gidecek, radyologla birlikte oturup bütün görüntüleri gözden geçirecek ve sonrasında ne yapılması gerektiğine karar vereceklerdi."

Birinci yılda, merkez, haftada bir gün modeline sadık kaldı. Ancak tıkır tıkır işlemeye başlayınca, Esserman haftada iki güne çıkardı. İşe daha fazla cerrah dahil olmaya başladı. Ardından hemşireler, danışmanlar, yardımcı personeller geldi ve merkez çığ gibi büyüdü.

En nihayetinde, göğüs tedavi merkezi, San Francisco Üniversitesi'nin inşa ettiği yeni bir kanser merkezinde bütün bir kata yerleşme teklifi alacak kadar başarı elde etti. Yerleşim planını gördüğünde, "Radyoloji nerede?" diye sordu Esserman. Kanser Merkezi'nin temel planı radyoloji servisinin eski binasında kalacağı yönündeydi. Ancak bu durum Esserman'ın 'her şey tek çatı altında' hayalini imkânsız kılacaktı. Bu yüzden, Esserman aynı katta mamografi ünitesine yer açmak için göğüs tedavi merkezinin payına düşen alanın üçte birinden vazgeçmeyi kabul etti. (Bunu duyanlar şaşkına döndü. Akademik bölümler daha geniş bir yere sahip olmak için genellikle çok sıkı mücadele ederlerdi ama Esserman, kendi alanının bir kısmından vazgeçiyordu!)

Esserman'ın artık iki güçlü kozu vardı. Merkez için uygun bir mekân ve yeni bir tedavi şekli ile alakalı hayalini giderek

daha çok benimseyen personeller. Zamanla hastalar meme kanseri merkezine akın etti. 1997 yılından 2003'e kadar, bir ayda görülen hasta sayısı 175'ten 1300'e yükseldi. Daha sonra Merkez, San Francisco Üniversitesi'nin en önemli gelir kaynağı; meme kanseri tedavisi ve araştırması alanında tanınmış ulusal bir lider hâline geldi. Başarının arkasındaki sebep hiç de şaşırtıcı değil: Merkez, Esserman'ın varış noktası kartında tanımladığı gibi bir yer olmak için değişim geçirmiştir.

Esserman hastanın o gün nasıl bir deneyim yaşadığını şu sözlerle anlatmaktadır:

> Bir hasta göğüs tedavi merkezine geldiğinde, hemen köşedeki birime giderek filmlerine o gün bakabiliyorum. Hasta odadayken, biyopsi yapıp 5 dakika içinde teşhis koyabiliyorum. Meme kanseri olan kadınların üreme sorunlarında uzman bir jinekoloğumuz, kadrolu bir psikoloğumuz ve pratisyen hemşirelerden biri olan kadrolu genetik danışmanımız var. Hasta aynı yerde bekliyor ve hiçbir yere gitmek zorunda kalmıyor.

Göğüs tedavi Merkezi'nde kahve servisi yapılan bir kafe ve rahatlatıcı bir tedavi bahçesi bulunmaktadır. Butikte sadece çiçek ve hediye değil; ayrıca kemoterapi alan hastalar için peruk ve eşarp da satılmaktadır.

Esserman durumu şu sözlerle özetler, "İlk defa kadını merkeze koyduk."

3.

İnandırıcı bir varış noktası tanımlamayı başardığınız zaman, 'Binici'nin önemli zaaflarından birini düzeltmeye yardımcı olursunuz. Bu, analizin içinde kaybolma eğilimidir. Değişim durumlarının çoğunda, ilk iş günümüz insanların 'Binici'lerine bilgi sağlamaktır: İşte değişime ihtiyaç duyma sebebimiz. Bunu

gösteren tablolar, grafikler ve çizelgeler de burada. 'Binici' bundan hoşlanır. Verilere yoğunlaşır, verileri inceler, araştırır ve sizinle çıkardığınız sonuçlar hakkında tartışma eğilimi gösterir. 'Binici', 'analiz' evresinden ziyade, çoğu zaman 'icraat' evresinden mutlu olur. Bu da dönüşüm açısından tehlikelidir.

Ancak ilgi çekici bir varış noktası gösterdiğinizde neler olacağını bir hayal edin: 'Binici' oraya nasıl ulaşacağını bulmak için güçlü yönlerini kullanmaya başlar. Mesela, Esserman 'tek çatı altında olma' hayalini açıkladıktan sonra, ekibi bunun sonuçlarını düşünmeye başlayabildi: *Radyolojiye erişim imkânı bulamadığımız sürece, bu işin içinden asla çıkamayız; o zaman metrekare hesabı yapmaktan vazgeçmemiz gerekiyor...*

'Binici'nin enerjisini kullanma konusunda bir seçeneğe sahipsiniz. Normalde 'Binici' gideceği yöne ya da oraya gitmenin gerekliliğine odaklanır. Oysa bu enerjiyi varış noktasına doğru gitmenize yardım edecek şekilde yönlendirebilirsiniz. Bunu gerçekleştirmek için heyecanlandıracak hem 'Binici'nin hem de 'Fil'in ilgisini çekecek bir amaca ihtiyacınız vardır. Esserrman'ın 'tek çatı altında olma' hayalini veya Crystal Jones'un çocukları üçüncü sınıf olma şeklinde motive edişini düşünün.

Hâlbuki çoğu kuruluşun amacı duygusal tınıdan yoksundur. Aksine AKILLICA hedefler; Kesin, Ölçülebilir, Uygulanabilir, Yararlı ve Güncel Hedefler kalıp hâline gelmiştir. Tipik bir AKILLICA hedefi şu şekilde tanımlayabiliriz: Pazarlama kampanyası, 2009'un üçüncü çeyreğinin sonuna kadar, satış ekibim için 4500 nitelikli satış fırsatı yaratacak.

AKILLICA hedeflerin özelliği, en kötü hedef belirleme sorunu olan belirsizlik ve ilgisizlik (Müşterilerimizi her gün her anlamda memnun edeceğiz!) için muhteşem bir çözümdür. Ancak AKILLICA hedefler, değişim durumlarından çok kalıcı durumlar için uygundur çünkü altında bu hedeflerin sıkıntıya girmeye değer olduğu varsayımı yatar. Satış ekibi için 4500 satış fırsatı yaratırken zamanınızı faydalı bir şekilde kullanacağınızı kabul ediyorsanız, AKILLICA hedef etkili olacaktır. Ancak

yeni bir yöne açılmayı hedefleyen yeni bir patron, satış fırsatı yaratma konusunda hiçbir deneyiminiz olmamasına rağmen, sizi 4500 satış fırsatı yaratma hedefiyle görevlendirirse, o zaman sorun yaşayabilirsiniz. AKILLICA hedefler duygunun var olduğunu farz eder; onu yaratmaz.

'Fil'e ulaşacak, insanları derinden etkileyen bir hedef arayışındayken akıllıca hedeflere bel bağlayamazsınız. (Gelecek 18 ay boyunca likidite oranını %30 artırmak" gibi hedeflerle yürekleri titreyen insanlar var. Onlara muhasebeci denir.) 1980'lerde kurumsal değişim girişimleriyle ilgili önemli bir çalışma yapıldı. Bu çalışma finansal hedeflerin, başarılı değişimleri gerçekleştirme açısından, müşterilere daha iyi hizmet vermek ya da daha yararlı ürünler üretme hedefi gibi duygusal hedeflerden daha kötü olduğunu ortaya koydu. Araştırmacılara göre etkili vizyonlar, çalışanların kurumla özdeşleşmesini sağlayan değerleri ifade ediyordu... Cam firmasında çalışan bir müdür, '%15'lik bir getiriden heyecan duymanın çok zor olduğunu' ileri sürüyordu.

Varış noktası kartının iki görevi vardır: 'Binici'ye nereye yöneldiğini ve 'Fil'e bu yolculuğun neden sıkıntıya girmeye değer olduğunu göstermek.

ÇÖZÜM TOPLANTISI

Şirketlerin Kısa Vadeli Düşünmesini Nasıl Engelleyebilirsiniz?

DURUM: Judy Samuelson, Aspen Enstitüsü bünyesinde yer alan İş ve Toplum Programı adlı bir düşünce kuruluşunu yönetmektedir. Bu kuruluş iş dünyasındaki 'kısa vadecilik' anlayışıyla mücadele etmektedir. Samelson, iş sektörünün yardımı olmadan küresel ısınma, yoksulluk, enerji ihtiyaçları gibi küresel sorunların çözüme kavuşmasının zor olduğunu düşünmektedir. Nitekim bazı işletmeler ülkeden çok daha fazla kaynağa sahiptir. Ancak kısa vadeli amaçlara yönelen işletmelerin gücü uzun vadeli sorunları çözmeye yetmez.

Samuelson, finansal hizmetlerde büyük bir şirketin CEO'suyla gerçekleştirdiği bir sohbeti anımsar. CEO gündemdeki önemli sorunlarla ilgilenmek istediğini söyler; ancak duvarındaki 90 günlük takvimi işaret ederek, "Benim gerçeğim bu!" diyerek bir itirafta bulunur. Aslında söylemeye çalıştığı şey, kamu piyasalarının onu üç aylık bir odak noktası belirlemeye zorlamış olmasıdır. Kâr amacı gütmeyen küçük bir birimin lideri olan Samuelson bu kadar büyük güçleri nasıl etkileyebilirdi ki? Başka bir deyişle, 'kısa vadecilik' ile nasıl savaşabilirdi? 2009 yılından beri devam eden bu durum ile ilgili biraz Samuelson'un stratejisinden, biraz kendi düşüncelerimizden söz edeceğiz.

NASIL BİR DÖNÜŞÜM GEREKLİ VE BU DÖNÜŞÜMÜ ENGELLEYEN ŞEY NE?

Yöneticilerin uzun vadeli bir zihniyetle hareket etmelerini bekleriz. Peki, bu konuda onları durduran nedir? Öncelikle büyük bir 'Binici' sorunu vardır. 'Kısa vadecilik' terimini okuduğunuzda beyninizin alarm vermiş olduğunu umut ediyoruz. Bu durum Samuelson'un mücadele ettiği sorunları tek kelimeyle özetlemiş olması bakımından son derece yararlıdır. Ancak değişimi gerçekleştirmek için kritik hamleleri yazmak zorundayız. ('Uzun vadeli zihniyet' bir davranış değildir.) İkinci olarak, bir 'Yol' sorunu ile karşı karşıyayızdır. Borsa kültürü kısa vadeli düşünmeyi teşvik eder. İlginç olan şu ki buradaki kötü adam 'Fil' değildir. Pek çok yönetici büyük ihtimalle her şeyin sabit kalması koşuluyla, uzun vadeli bir odak noktası tercih eder. Bunun anlamı, önümüzdeki engel muhtemelen motivasyonsuzluktur. Son olarak gerçekçi olalım: Samuelson gerçekten çarpıcı bir değişim arayışındadır. Sihirli bir çözüm yaratmasını bekleyemeyiz. Bununla birlikte, büyük değişimler küçük adımlarla başlar. O zaman Samuelson'un ihtimallerini artırmak için ne yapabiliriz?

DÖNÜŞÜMÜ GERÇEKLEŞTİRMEK İÇİN NE YAPABİLİRİZ?

- *'Binici'yi yönlendirin:* **1. Kritik hamleleri yazın.** Samuelson büyük resimdeki hedefini belirli bir davranışa dönüştürmenin yolunu buldu. Bir içgörü: yöneticileri üç yıllık kâr yönlendirmelerinden

vazgeçmeye ikna edelim. Arka plan: Yatırımcılar tuhaf kâr yönlendirmesi dansını bilir ancak diğerleri bilmeyebilir. Kamu şirketleri, her üç ayda bir sonraki üç aylık finans raporunda kaydedeceği hisse başına kar için beklentiler belirler. Daha sonra şirket raporunu sunduğunda, bir mucize gerçekleşir: Şirket beklentileri hisse başına 0,6TL'yi geçtiğini açıklar! Mükemmel! Piyasalara göre bu küçük oyun ilham vericidir. Ancak bu yönde hiçbir yasal zorunluluk yoktur. Bir şirket üç aylık finans raporlarını herhangi bir beklenti oluşturmadan da sunabilir. Başka bir deyişle Samuelson yöneticinin kontrolü altında olan belirli bir davranışı tespit etmiştir. Beklentiler dansı, kısa vadeli düşünmenin mükemmel bir simgesidir. **2. Varış noktasına yöneltin.** Samuelson, vizyonunu burada kabul ettirmek zorundadır. Uzun vadeliden ziyade, üç aylık bir düzenleme yapma yükünden kendini kurtarmayı başaran ileri görüşlü bir CEO için hayat hangi açıdan farklı olur? Varış noktası kartı nedir?

• *'Fil'i motive edin:* **1. Değişimi küçültün.** Üç aylık kâr yönlendirmesine odaklanarak Samuelson'un değişimi küçülttüğünü fark etmişsinizdir. Uzun vadeli düşünme yolundaki ilk ulaşılabilir adım budur. **2. Kimliğe hitap edin.** Samuelson, GE, Microsoft, Coca-Cola, Google gibi önde gelen şirketlerin CEO'larının bu değişimi çoktan gerçekleştirmiş olduğu gerçeğinin üzerinde durmalıdır. İleri görüşlü CEO'lar gibi olmak isteyen diğer CEO'ların bu adımı atması gerekir.

• *'Yol'u şekillendirin:* **1. Alışkanlıklar oluşturun.** Donald Berwick'in 100.000 hayat kurtarma projesini hatırlıyor musunuz? Hastanelerin kampanyaya katılmasını kolaylaştırmıştı. Hastanelerin CEO'ları sadece tek sayfalık bir forma imza atıyordu. O noktada, Berwick'in ekibi hastaneye yeni alışkanlıklar getirilmesi konusunda yardım etti. Peki, Samuelson "Kâr Yönlendirmesine Hayır" kampanyasına katılımı kolay bir hâle getirebilir miydi? Ekip, halledilmesi gereken konular için (hukuk, halkla ilişkiler ve işletme sorunlarını da kapsayan) basit bir kontrol listesi hazırlamalı ve değişim sürecinde şirketleri desteklemelidir. **2. Sürüyü toplayın.** Bazı CEO'lar kâr yönlendirmesinden vazgeçme konusunda pek gönüllü değildir. Bu durumun yatırımcılar tarafından şirketin sıkıntı yaşadığı şeklinde

algılanacağından ve bir an önce hisselerini satacaklarından korkarlar. Samuelson, belirli bir tarihte "Yönlendirmeden Vazgeçin" günü düzenleyerek, CEO'ların durumun bu şekilde algılanmasına karşı koymalarına yardımcı olabilir. Böylece duyurunun zamanlaması daha az dikkat çeker. Ayrıca Samuelson bu fikre ilgi duyan yöneticileri bir araya getirerek, sürü psikolojisini teşvik edebildi. İlerleyen bölümlerde de göreceğimiz üzere davranış bulaşıcıdır.

4.

Varış noktası kartları, bir başka deyişle çok çalışmanın sağladığı bir geleceğe ait resimler, son derece heyecan verici olabilir. Birinci sınıf öğrencileri üçüncü sınıf olma hayali kurmuşlardı. Laura Esserman'ın ekibi, hastanın ihtiyaçlarını karşılayan yeni bir göğüs tedavi kliniği hayal etmişti.

Peki ya ekibiniz heyecanlanmazsa?

Hatta takım arkadaşlarınız içten içe ya da açık bir şekilde, tasarladığınız gelecek vizyonuna direnç gösterirse? Bu, ortaya yeni bir düşmanın çıkmasına neden olur: Akılcılaştırma. Mesela, neredeyse hepimiz yeni yılda 'daha sağlıklı olmaya' karar veririz. Gelecekteki görünüşümüzün zihinsel görüntüsünü canlandırır ve gördüğümüz şeyden hoşlanırız. Çünkü daha formda ve ince bir bedene sahip olmuşuzdur. Ancak daha derinlere indiğimizde, hiçbir kararlılık yoktur. 1 Ocak'tan birkaç gün sonra, acıkır ve mutfak dolabındaki o göz kamaştırıcı Cheetos paketini görürüz.

'Fil'in ne istediğine dair hiç şüphe yoktur: Doyasıya bir Cheetos keyfi. 'Fil' bir şeyi çok istediği zaman, 'Binici' kesinlikle ona ayak uydurur ve bu ihlali haklı çıkaracak gerekçeleri sıralamaya başlar. *Evet, geçen perşembe o salatayı yedik ve marketten %1 az yağlı süt aldık! Bu diyette ölçüyü kaçırmak istemiyoruz. Birkaç Cheetos iyi bir davranış için makul bir ödüldür. Vay canına! Cheetos yiyelim!* Daha da çarpıcı olan şu ki en derinlerimizde bile hâlâ sağlıklı olduğumuzdan hiç şüphemiz yoktur.

'Sağlıklı olmak' gibi genel bir amaç çok açık olmaz; bu belirsizlik de 'Fil'e esneklik payı kazandırır. Hatayı akılcılaştırmayı kolaylaştırır. Bu ikileme verilecek tepkilerden biri, aşırı kuralcı hedefler koymaktır. Şirketimiz "Bu yıl gelirlerimizi %14,2 oranında artıracağız." gibi bir açıklama yapabilir. Böyle bir açıklama tabii ki çalışanları sadece ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik etmekten çok daha etkilidir. Ancak sayılar esnekliği dirençli olsa da sayıların üstesinden gelme tarzımız o kadar değildir. Mesela şirketimiz %12,3 lük bir gelir artışı elde ederse, cidden birilerinin işten atılacağını düşünür müsünüz? Yoksa inandırıcı bir gerekçenin bu çelişkiyi düzeltmesi mümkün müdür? Hey millet, böyle bir ekonomik ortamda, %12,3'ü büyük bir zafer saymalıyız!

Bu tehlike özel hayatlarımızda da mevcuttur. Alkol tüketimini dizginlemek amacıyla, bir gecede bir kadehten fazla içki içmemeyi hedeflediğinizi düşünün. Peki, kabul edelim ki 'Fil'imizin bir kadehten fazla içmek isteyeceği bir gece gelir ve işte o zaman sınırlar belirsizleşir. Bir kadeh kuralına kadehinizi ağzına kadar doldurarak saygı gösterirsiniz ya da şimdi içeceğiniz fazladan bir kadeh içki ile (kurgusal) gelecekteki sıfır içkili bir geceyi zihinsel olarak takas edersiniz. Söz konusu öz-denetim olduğunda, hepimiz yasal boşluk savunucusu avukatlar gibi hareket ederiz.

Evdeki ya da işteki akılcılaştırma olasılığından endişe ediyorsanız, amacınızdan belirsizliği soyutlamanız gerekir. Siyah ve beyaz bir hedefe ihtiyaç duyarsınız. Siyah ve Beyaz hedef ya hep ya da hiç hedeftir. Eskiye geri dönmekten endişe duyduğunuz zamanlarda size yardımcı olur. Belki alkol tüketiminize yönelik Siyah&Beyaz hedefiniz "Sonsuza dek içkiye hayır!" olabilir. Bu durumda hiç esneklik payı yoktur. Ya yeni yıl kararımızı 'daha sağlıklı olmak' yerine 'her gün spor' hatta "Artık Cheetos yemek yok!" olarak belirleseydik? Bu amaçlar gizlenecek bir yer bırakmaz. Ya parmaklarınız lanet turuncu Cheetos tozu ile kaplanır ya da kaplanmaz.

"Artık Cheetos yok!" ya da "Sonsuza dek içkiye hayır!" gibi

siyah ve beyaz hedeflerin hiç de ilham verici olmadığına dikkat edin. Bu tür amaçlar %100 kısıtlayıcıdır. Üstelik varış noktasının resmini çizmekten ziyade, kritik davranışları ele alırlar. Bir varış noktası kartının duygusal gücüyle, bir siyah ve beyaz hedefin akılcılaştırmayı bastırma gücünü bir araya getirmeniz mümkün müdür? Evet. Bunun nasıl olduğunu görmek için British Petroleum (BP) vakasına bir göz atalım. 1991'de, BP petrol sanayisini şok eden bir siyah ve beyaz hedef açıkladı. Bu hedef, "Artık Cheetos yok!" cümlesinin milyarlarca dolarlık eşdeğeriydi.

5.

20. yüzyılın büyük bölümünde, petrol araştırmacıları, son derece iyi iş çıkaran içgüdülerine güvenmişti çünkü içgüdüleri oldukça akılcıydı ve petrol rezervleri büyük ölçüde kullanılmamıştı. 1960'lı yıllarda, önde gelen BP araştırmacılarından biri olan Jim Vanderby, Mısır'a gitti. Başlangıçta açtığı dört beş kuyu kör çıktı. BP'deki amirleri ona bir telgraf çekerek, çalışmayı durdurmasını istediler. Jim telgrafı almamış ya da almadığını iddia etmişti. Her şeye rağmen, tekrar tekrar kazdı ve Süveyş Körfezi'ndeki ikinci denemesinde dünyanın milyarlarca varillik ilk petrol yatağını buldu.

BP'nin şansı, Alaska'daki Prudhoe koyu (1968) ve Kuzey Denizi'ndeki Montrose de (1971) gibi son derece önemli keşiflerle 1960'larda ve 1970'lerde de devam etti. Ancak ne yazık ki, 80'lerin sonlarına doğru büyük başarılar azalmaya başladı. 1990'ların sonunda BP ile birleşen Amoco'da üst düzey bir yönetici olan Pete Callagher "Yaşanan değişikliğin nedeni, petrol yataklarını bulmanın giderek daha da zor hâle gelmesiydi." dedi. "Eski yataklar çok büyüktü; 2-D sismik teknolojiyle görülebiliyordu. Hedefler giderek küçülüyor ve görülmesi daha da zorlaşıyordu. Bu yüzden beceri kümeleri değişmişti."

Manzara değiştikçe, BP'nin stratejisi de değişmeye başladı. 1989 yılında, BP yöneticileri gelecek 15 yıl boyunca kendileri-

ne yol gösterecek petrol arama öğretilerine odaklandılar. Sadece büyük yataklara yönelecek ve küçük olanlar için yarışmayı bırakacaklardı. Böylece yüzlerce küçük rakiple rekabet etmekten kurtulacaklardı. Giderlere de dur demeye karar verdiler. O zamanlarda, BP çok kişi tarafından dünyanın en etkili petrol arama şirketi olarak düşünülüyordu. Yine de BP'nin liderleri petrol araştırmasına çok fazla para harcandığına inanıyorlardı. Araştırma giderlerini varil başına 5 dolardan 1 dolara indirme kararı aldılar. Şirket içindeki kişiler ise bu amacın çok acımasızca olduğunu düşünüyorlardı.

Giderlerde bu kadar sert bir düşüş gerçekleştirebilmek için Pete'in kazdığı 'kör kuyu' sayısını azaltması gerekiyordu. Yeni bir kuyu açma konusundaki tarihi başarı oranı, yaklaşık sekizde birdi. BP'nin oranı ise çok daha iyiydi: Beşte bir. Ancak, BP petrol arama giderlerini varil başına 5 dolardan 1 dolara indirmek için 'iyi' performanstan eşsiz bir performansa geçmek zorundaydı. (Bazıları buna imkânsız performans diyordu.)

BP'deki araştırmacılar, eski araştırmaları incelemeye başladılar. Üstünde durdukları noktalardan biri, petrol araştırmacılarının kuyuların başarısını tahmin etmede iyi olup olmadıklarıydı. On yıllık bir süre içinde açılmış kuyuları incelediler ve ortalama olarak petrol araştırmacılarının yaptığı tahminlerin son derece doğru olduğunu buldular. Ortalama tahminleri bir kuyunun yaklaşık yüzde yirmilik bir başarı oranına sahip olduğuydu ve gerçekten yüzde 20'si başarılıydı.

Ancak ortalamalar birtakım ilginç önyargıları izliyordu. Mesela, petrol araştırmacılara kuyuya %20 ile %70 başarı olasılığı verdiğinde, tahminleri son derece doğru çıkıyordu. Bununla birlikte araştırmacılar %75'ten daha yüksek bir başarı olasılığı tahmin ettiği zaman, kuyular neredeyse her zaman başarı yakalıyordu. Ayrıca yüzde onluk bir başarı şansı verilen kuyuların gerçekten yüzde onluk bir şansı oluyordu. Dolayısıyla araştırmacıların kuyular hakkındaki içgüdüleri doğruydu. Başka bir deyişle iyi olanları kötülerden ayırt edebiliyorlardı. Ancak özel-

likle yüksek-düşük olasılıklı kuyular için kullanmadıkları bir bilgi vardı.

Araştırmacılar geleneksel olarak üst yönetimi kuyu açmak için onay vermeye zorlayan, kendi kuyularının satıcıları olarak çalışıyorlardı. 1980'li yıllarda yönetime satış yapabilme yolunun riskli ekonomi araçlarını, özellikle de tahmini değer kavramını kullanmak olduğunu öğrendiler.

Değer hesaplamaları ile ilgili yapılan tahminler, risklerin ve getirilerinin iyi anlaşıldığı durumlarda kusursuzdu. Havaya bir madeni para attığınızda kazanma olasılığınızın %50 olduğundan emin olabilirsiniz. Ancak fışkıran bir kuyu için hedefi tutturma ihtimaliniz nedir? Bunlardan birine rastlarsanız sonuç ne olur? Bunlar öznel tahminlerdir. Tahmini değer hesaplamasına öznel tahminleri eklediğinizde, kesin bir rakam ortaya çıkar ki bu da bilimsel kesinlik yanılsamasına neden olur. (Bu kuyu için tahmini değerimiz 112.800.000 dolardır. Üzerinde fazla düşünmeye gerek yok. Hadi şimdi kazanalım!) Araştırmacılar gerçekten bir kuyu açmak istediklerinde, bir hesap tablosu üzerinde matematik işlemleri ile oynayabileceklerini gözden kaçırmadılar. Başarı oranını ya da sonucu şişirirlerse, tahmini değer de buna bağlı olarak yükselirdi. (Bu oynama muhtemelen kötü niyetli, hatta bilinçli bile değildi. Bir şeyi gerçekten istediğinde, 'Binici'nin kesinlikle buna gerekçeler bulacağını unutmayın.)

Tahmini değer kullanımı insanların kuyu açmayı bir sayı oyunu gibi düşünmesini sağladı. BP'nin petrol arama biriminde üst düzey bir yönetici olan Jim Farnsworth'un dediği gibi, "Araştırmacılar, risk olasılıkları açısından düşünüyor. İnsanlar rakamlardan o kadar çok etkilenir ki 'Pekâlâ, onda birlik kuyuların onunu açarsak, en azından birinde isabet yakalayabilir ve hepimiz çok para kazanırız.' şeklinde düşünürler. Ancak durumu incelediğinizde, onda birinin asla bir işe yaramadığını anlarsınız. Bu yüzden hatalı bir istatistiki kesinlik algısı söz konusudur."

İhtimallerle oynama, herkese sahte bir rahatlama hissi sun-

muştu. Birkaç kör kuyu açsak bile, diğer kuyulardan biri isabetli olduğu için durumu telafi edecektir. Petrol araştırmacıları, Aabye ya da Google'ın kendilerini berbat bir portföyden kurtarmasını bekleyen risk sermayedarlarına benziyordu.

BP'de petrol arama giderlerini %80 azaltmayı umut eden bir yönetici olsaydınız, öncelikle bu sahte rahatlık hissini ortadan kaldırmak isterdiniz. Hedefteki belirsizlik akılcılaştırmanın içeri sızmasına yol açar. O zaman her kazı operasyonunu ciddiye alacak şekilde ekibinizin davranışlarını nasıl değiştirebilirsiniz? Ekibinizin 'Binici'lerine saklanacak hiçbir yer bırakmamak için ne yapmanız gerek?

Yeni stratejik sloganınızın alternatiflerini düşünün; "Başarılarımızı ikiye katlayacağım!" "Kör kuyulara son!" "Tahmini değerlerimizi maksimum düzeye çıkaralım!" Bu sloganların bir kısmı umut verici görünüyor ancak hepsindeki hata payına dikkat edin. Usta bir 'Binici'nin 'korkulara son' hedefinden kaçıp kurtulması kolaydır. Onurlu bir araştırmacı *kör* kuyu kazdığını düşünür mü? "Başarılarımızı ikiye katlayacağım!" kısmen daha iyidir ancak hâlâ birçok kör kuyu, akılcılaştırma imkânı sunar. "Tahmini değerlerimizi maksimum düzeye çıkaralım!" sloganına gelecek olursak, bence yolumuza devam edelim.

O zamanlar BP'nin petrol arama şefi olan Ian Vann, hata payını ortadan kaldırmanın bir yolunu buldu. Yeni vizyonunu açıkladı; "Kör kuyu olmayacak."

Hem de hiç!

Petrol araştırmacıları oldukça etkilendi. Bu hedefin mantıksız olduğunu düşündüler. Yöneticileri imkânsızı istiyordu. Kör kuyular ticaretin her zaman normal ve makul bir parçası olmuştu. Hatırlarsanız, kör kuyu sayısı, başarılı işlerin dört katıydı. Vann şimdi bunları başarısızlık olarak tanımlıyordu.

"Kör kuyu olmayacak." acı verici ölçüde bir siyah ve beyaz hedefti. Olasılığa dayanan tahminler her zaman başarısızlığa bir kılıf uydurulmasına imkân vermişti. Jim Farnsworth'un dediği gibi, ""İstatistiksel olarak, insanların beş kuyudan biri iyi so-

nuç vermediğinde, 'Size beşte bir olacağını söylemiştim ve haklı çıktım.' düşüncesinin arkasına saklanmalarından kurtulmak istedik. 'Kör kuyu olmayacak.' hedefi, insanları mutlak azami sınıra götürecek her bir veriye bakmalarını ve doğru analiz yapmalarını garantiye alacak bir girişimdi."

Araştırmacılar "Kör kuyu olmayacak." hedefi hakkında konuşmaya başlayınca, araştırmacı şapkalarını bir kenara bırakarak jeolog şapkalarını giydiler. Verimli bir petrol yatağı oluşturmak için pek çok şeyin yolunda gitmesi gerekiyordu. Jeologlar daha önce her bir jeolojik özelliği değerlendirmek için çeşitli testler hazırlamışlardı: Petrol oluşumu için gerekli olan doğru karbon zengini bir alt katman mevcut muydu? Petrolün alt kısmında, petrol oluştuğunda onu içine alan daha sert, geçirimsiz bir tabaka var mıydı? Jeolojik gelişim aşamalarının herhangi bir döneminde oluşmuş olsa bile, daha sonraki yeraltı basınçları ya da sıcaklıklar petrolün niteliğini bozabilir miydi?

Kör kuyuları yok etme düşüncesi, jeologları ellerindeki bilgiyi bir araya getirip haritalandırma konusunda daha sistematik olmaya yöneltti. Haritaları renklerle boyadılar: Bir petrol yatağını destekleyecek unsurlar için yeşil; bilgi eksikliği olan bölgeler için koyu sarı ve karşıt göstergeler için kırmızı rengi seçtiler. Daha sonra renklerle kodlanmış haritaları, her kat farklı bir jeolojik testi temsil edecek şekilde üst üste koydular. Sadece her olası boyutta, yeşil çıkan bölgelerde kuyu açmaya karar verdiler.

"Körkuyu olmayacak." hedefi, kötü tasarlanmış kuyu açma operasyonlarına yönelik iki tür gerekçenin ortadan kaldırılmasını sağladı. Biri 'öğrenme' yani belli bir kuyudan petrol çıkmasa bile, ekip bu süreçten o kadar çok şey öğrenecek ki gelecekteki çalışmalar daha başarılı olacak, şeklindeki uygulamalı kavramdı. Vann şöyle diyordu; "Size insanların halihazırda sahip oldukları bilgiyi kullanmadıkları için yanıldıkları yüzlerce örnek gösterebilirim çünkü her örnekte bir sonrası için değerli bir şey öğreniriz." Diğer bilinen neden, belirli konuların "stratejik değer" taşımasıyla ilgiliydi. Callagher, şöyle diyordu; "Şarlatan son savunmasında hep bir şeylerin 'stratejik' olduğunu söyler.

'Bu stratejik bir kuyu, o hâlde açmak zorundayız.' 'Kör kuyu olmayacak.' hedefle ilgili hata payını ortadan kaldırmıştı. Bir kuyu stratejik olabilir de olmayabilir de ancak her iki durumda da kör kuyu olmasa iyi olur."

David Bamford, bu dönemin büyük bir bölümünde BP'nin baş jeofizikçisiydi. "Teknik ekiplerin önerilen bir kuyunun kör olduğunu bildiği, yine de üst yönetimin Hükümet'ten veya iş ortaklarından gelen baskı nedeniyle onu açmak istediği bir çok örnek anımsıyorum." demişti. Ön büro çalışanlarının önceden bu tür kararlara itiraz etmesi zordu. Müdürünüz, 'mahalle baskısı'nın ne anlama geldiğini bilen tek kişi ise, nasıl inandırıcı bir itirazda bulunabilirsiniz ki?

"Kör kuyu olmayacak." hedefi ön büro personelinin güven duygusunu artırmıştı. Petrol araştırması kararlarının verilmesinden sorumlu araştırma forumu, artık daha netti ve düşük olasılıklı o aramalarla meşgul olmak için 'stratejik gerekçeler' sunmayı bıraktı. Strateji artık, "Kazı çalışması önemli bir ortağı memnun edinceye kadar kör kuyu olmayacak." şeklinde değil; sadece "Kör kuyu olmayacak." şeklindeydi. Strateji, alt kademelerdeki personele kararda eşit ölçüde inandırıcı bir söz hakkı verecek hâle getirilmişti.

Siyah ve beyaz hedef, tam da yönetici ekibinin planladığı gibi gitti. BP saklanacak alan bırakmayınca, insanlar saklanmaya çalışmayı bıraktı. Analizlerini sıkılaştırma ve daha az sayıda 'olasılıklarla oynama' kararı aldılar. Kararlarında işe yarar en küçük bilgi kırıntısını kullanma konusunda ciddileştiler. Hükümet ve ortak baskıya karşı dirençlerini kuvvetlendirdiler.

2000 yılı ile birlikte, BP'nin başarı oranı üçte iki arttı ve marka sektörde liderliğe yükseldi. Böylece 1989'un başarı oranı üçe katlandı. BP hâlâ kör kuyulara isabet ediyordu ancak bu hedef pek çok kişinin imkânsız gördüğü gelişmeleri harekete geçirmişti. Doğrudan kendi esneklik payını ortadan kaldıran BP, bir dönüşüm yaşadı: *Bir kuyu kazdığımızda kör çıkmazsa iyi olur.*

Dikkat ettiyseniz, BP'deki yöneticiler, "Üçte iki; yeterince

iyi. Hadi bunu kutlayalım!" diye bir sonuca varmamıştı. Her kör kuyu bir başarısızlıktı ve bundan hileyle kurtulmanın yolu yoktu. Başarısızlığı "Stratejik bir karardı! Bir öğrenme fırsatıydı!"gibi nedenlerle kolayca mazur gösteremedikleri için ellerinde tek bir seçenek vardı; o da bir dahaki sefere daha akıllıca kazı yapmaktı.

6.

Ekibinizin tembellik potansiyelinden, sessiz direncin değişim gelişiminizi yavaşlatacağından veya baltalayacağından endişe duyuyorsanız, siyah ve beyaz hedefler çözüm olabilir. Ancak açık olmak gerekirse, her zaman bu kadar sert bir hedefe ihtiyaç duymazsınız. Crystal Jones'un üçüncü sınıflar gibi olma çağrısı siyah-beyaz bir hedef değildi. (Kabul edelim ki, çocuklar matematik ve fen derslerinde üçüncü sınıf düzeyinde notlar alsalar ancak dil bilgisinden alamasalar, hepsi yine de mezun olacaktı.) Laura Esserman'ın Göğüs Tedavi Kliniği'ne yönelik hayali, siyah ve beyaz değildi ki öyle olmak zorunda da değildi.

Gerçekten önemli olan şey, uzun vadeli hedefimizi kısa vadeli kritik hamlelerle bir araya getirmektir. Eserman'ın hayali ilginçti ancak davranış düzeyinde çok sayıda faaliyet olmasaydı, boş laftan ibaret olacaktı.

Varış noktası kartınızı iyi bir davranış senaryosuyla desteklemek zorundasınız. Başarının reçetesi budur. Bugün ile varış zamanı arasındaki yolu, her dönem için tahmin etmeye çalışmayı bırakmanız gerekir. Tüm yolculuğun haritasını çıkarmak sakıncalı değil, imkânsızdır. Mapquest'in yöneticilere yönelik versiyonu gibi, bitiş noktasına kadar her dönemeci gösteren bir harita çizebileceğinizi düşünmek kesinlikle kendini beğenmişliktir.

Daha başındayken, orta noktaya takılmayın çünkü oraya vardığımız zaman, başlangıçta göründüğünden farklı olacaktır. Sadece etkili bir başlangıç ile etkili bir sona odaklanın ve harekete geçin.

7.

Ortalama bir yatırımcı, hisse seçme konusundaki kararlarını, Jim Cramer'i dinleyerek, gazete haberleri okuyarak ya da mecburen CNBC'yi seyrederek alabilir. Oysaki yardım kuruluşları ya da öğretmen emeklilik fonları gibi büyük kurumsal yatırımcılar, *Wall Street*'ten özel ilgi görür. Yatırım bankaları geçmişte kurumsal yatırımcılara yönelik ücretsiz bir hizmet olarak araştırma departmanlarına sponsorluk veriyordu. Yapılan alışveriş açıkça; banka, iyi önerilerde bulunursa yatırımcıların hisse alıp satmak için bankanın simsarlarını kullanarak bankaya kazanç sağlayacağını umuyordu.

Araştırma, büyük yatırım dolarlarına yönelik bir yem olduğu için *Wall Street*'de çok ciddiye alınır. *Instutional Investor* dergisi her yıl, büyük yatırımcılardan ellerine geçen araştırmayı değerlendirmelerini talep eder. Dergi, elde ettiği cevaplara dayanarak, her sektördeki araştırma analizlerini sıralarken ayrıca *Wall Street*'teki araştırma departmanları için de genel bir sıralama oluşturur. Bu sıralamalara kutsal kitap gibi muamele edilir. Bireysel analistlere büyük oranda primler kazandırırlar ve müşterileri en iyi araştırma departmanlarına sahip bankalara yönlendirilirler.

Shearson Lehman'ın 1986'daki araştırma departmanı, utanç verici bir şekilde 15. sırada yer almıştı. Shearson'daki üst düzey yöneticiler yeni bir lider istediler. Bunun üzerine Paine Weblack Rivkin'i göreve getirdiler. Yöneticilerin Rivkin'e yönelik beklentileri netti: Bizi ilk beşin içine sok.

Rivkin'in, departmana ilişkin edindiği ilk izlenimler hiç umut verici değildi. "Lehman'a başladığım zaman araştırma departmanı karmakarışık bir hâldeydi. Hiç saygı görmüyordu." Shearson'un en iyi analistlerinden Elaine Garzarelli şöyle diyor; "Departmanda disiplin yoktu... İnsanlar ne isterse onu yapıyorlardı. Düzenli olarak yapılan toplantılarda konuşma durumları yoktu; belirli zamanlarda rapor vermeleri

gerekmiyordu. *Institutional Investor'ın* Amerika ekibinden kesinlikle hiç bahsedilmemişti."

Rivkin departmanda biçimsel açıdan çok sayıda değişiklik gerçekleştirdi: Fred Fraenkel'i ikinci adam olarak işe aldı. Shearson'a kıyasla çok daha büyük bir personel ve bütçe talebinde bulundu. Ekipteki pasif elemanları işten çıkardı ve ekibin maaş sistemini değiştirdi.

Bu değişiklikler son derece önemliydi ancak sonuçta Rivkin ekibindeki analistlerin günlük davranışlarını etkilemek zorundaydı. Bir kıyaslama yapmamız gerekirse, bir beyzbol takımını yöneten genel müdür bile olabiliriz. Elinizde çok para varsa daha yetenekli oyuncularla sözleşmeler imzalayabilir, düşük performanslı oyuncuları satabilirsiniz. Takımınıza 'playoff' aşamasına geçtikleri takdirde prim ödeyeceğinizi söyleyebilirsiniz. Bu değişiklikler önemlidir ancak oyuncuların oynama şeklini doğrudan etkilemez. Bunu gerçekleştirmek için bir antrenöre ihtiyacınız vardır.

Rivkin, sadece genel müdür değil aynı zamanda bir antrenördü. Antrenör olarak, ekipteki üyelerin çalışmalarını önemli ölçüde geliştirmeleri gerektiğini biliyordu; bu da ilk hamlelerinin bir kısmını yazması gerektiği anlamına geliyordu. İlk olarak analistlerine ayda en az 125 müşteri görüşmesi yapmalarını istediğini söyledi. Onlardan yaptıkları görüşmelerde notlar tutmalarını ve bunları dâhili bilgisayar ağına göndermelerini istedi. Analistlerin gerçekleştirdiği temasların hem niceliği hem de niteliği herkese açık bir kayıt hâline geldi. Yeni işe giren analistlerden biri şöyle diyordu; "Analiz temaslarının karneleri elektronik olarak bir panoya asılınca, bütün analistler sıralamada ön saflara geçmek için çaba sarf etmeye başladı. Hiç kimse sonlarda yer almak istemiyordu... Birbirlerine şunu sormaya başladılar: Nasıl bu kadar çok telefon açıyorsun? Bu kadar zamanı nereden buluyorsun?"

125 arama ölçütü ofisi kendine getirdi ve ekip çalışanlarını bezgin tavırlardan arındırırdı. Çoğu analist neredeyse yılın

her günü, günde 12 ile 15 saat çalışmaya başladı. (Yönergelerin açıklığına baktığınızda bunun, Rivkin'in yüzde birlik süt kampanyası olduğunu görürsünüz.)

Rivkin, menfaatçi kovboyların geleneksel kültürüne karşı savaşarak, departmanda bir ekip anlayışı oluşturmayı denedi. Analistlerden, müşterilere sunum yaparken, iş arkadaşlarının çalışmalarından en az iki defa söz etmelerini talep etti. "Sunumda 'Ben, ben, ben dendiğini duymak istemiyorum. 'Biz' kelimesini ve diğer ekip arkadaşlarımızın isimlerini duymak istiyorum." Başlangıçta zorunlu olarak yapılan fikir ve saygı paylaşımı, ekibin ilerlemesini sağlamanın yanı sıra, bireysel analistlere başka türlü ulaşamayacakları bilgileri gösterme konusunda da faydalı oldu.

Rivkin sadece "125 telefon görüşmesi yapın ve iş arkadaşlarınızın çalışmalarından bahsedin." demekle kalmadı, aynı zamanda varış noktasını da işaret etti: I.I.'de ilk beşi zorlayacağız. Bu hedef, departmandaki herkesin özümsediği ve amaçladığı bir şeydi.

Aslında departmanda dönüp duran bir espri vardı: "I.I'de ol ya da Öl." Yine de ciddi bir istek duyuluyordu. Toparlanmanın meydana geldiği 18 ay içinde bir grup yeni analistin tam %95'i kendi sektöründe bireysel I.I. analist sıralamasına girdi. Müşteriler buradaki analistlerden gördükleri ekstra ilginin farkındaydı ve ilk kez, *Institutional Investor* yatırımcılara en çok kime güvendiklerini sorduğunda ilk akla gelen Shearson analistleri olmuştu.

Rivkin'in belirlediği, departmanı *Wall Street'te* tek başına bırakan muhalif bir iddia hazırladı. Bu, I.I. sıralamalarında Shearson'un yerini güçlendiren bir bahisti.

Shearson'un analistlerinden biri 1988'de Amgen'in ürettiği ve Johnson&Johnson'ın dağıtımını yaptığı Epogen adlı bir ilacı araştırmaya başladı. Epogen, vücudun alyuvar üretimini artıran eritropoetin isimli bir hormonun sentetik versiyonudur. Alyuvarlar, vücuttaki diğer bütün hücrelere oksijen taşımaktan sorumludur. Epogen, alyuvarlara destek vererek, kan hücreleri

kemoterapi nedeniyle hasar gören hastalardaki gibi ağır anemilerin çeşitli türleri için kusursuz bir tedavi sunar. Epogen, o dönemde ilaç ruhsatlandırma sürecinden geçiyordu. Piyasaya sürülme vakti yaklaştığında, hisse senedi yatırımcıları, en nihayetinde Amgen'in hisse fiyatını yönlendirecek şekilde, ilacın ne kadar satacağı ile ilgili bahis oynamaya başladılar.

Diğer araştırma departmanları ilaç için büyük tek bir pazar tespit etmişti. Ancak Shearson analistleri başka piyasalar da olabileceğini düşünüyordu. Alyuvar üretimini artıran bir ilacın kesinlikle başka faydalarının da olacağı sonucunu çıkarmışlardı. Bunun üzerine, araştırma sürecine yöneldiler. Fred Fraenkel, "Analistlerin her biri ve her asistan telefon görüşmeleri yaptı. İlacın piyasa potansiyelini tahmin etmek için dünyanın dört bir tarafında yer alan yaklaşık 100 hastaneyi ve eczaneyi aradılar. Verileri bir araya getirir getirmez, Amgen'in elinde milyarlarca dolarlık bir ilaç bulunduğunu keşfettiler. Galiba hiçbir araştırma departmanının sadece bir analist ve bir asistanla böyle bir tahminde bulunması mümkün değildi."

Shearson analistleri, Amgen'in önemli bir başarıya ulaştığını tahmin ederek, genel kanıya meydan okudular. Shearson'ın ekibi aslında kendinden o kadar emindi ki, elde ettiği sonuçları *New York Times* ve *Wall Street Journal*'da ilan eden reklamlar yayınladı.

Haklı çıktılar. Epogen, Amgen'in satış rekorları kıran ilk ilacı olmayı başardı ve o dönemde bütün biyoteknoloji sektörünün en başarılı ilacı hâline geldi. 1990 yılında Shearson Institutional Investor tüm Amerika araştırma ekibi sıralamasının en üst basamağında yer aldı. Amgen, yalnızca üç yıl içinde, on beşinci sıradan birinciliğe yükselmeyi başardı.

Amgen, Rivkin'in asla öngörmediği bir şeydi ve böyle bir şey denemenin hiçbir anlamı olamazdı. Riskin kontrol edebileceği şeye odaklandı: Bir varış noktası kartı sundu. (I.I'de ol ya da Öl!) ve ekibine üstünlük kazandıracak bazı hamleleri yazdı. Başlangıç ve bitiş noktalarını doğru seçmişti. Amgen, orta noktada işi belirlediğinde ekip çoktan hazırdı.

8.

Şimdiye kadar 'Binici'ye, 'Binici'nin güçlü ve zayıf yönlerine dair pek çok şey öğrendik. 'Binici' bir vizyonerdir ve bu onun olumlu tarafıdır. Uzun vadeli kazançlar elde edebilmek için kısa vadeli fedakârlıklar yapmaya isteklidir. (Bu çoğu zaman anlık doyuma ulaşmayı tercih eden 'Fil' ile sık sık savaşmasına neden olur.) Aynı zamanda akıllı bir taktik ustasıdır; eline bir harita tutuştursanız, onu mükemmel bir şekilde takip eder. Ancak 'Binici'nin, sınırlı güç kaynağı, belirsizlik ve seçimler karşısında felç olma, çözümlerden çok sorunlara odaklanma gibi kusurlarını ortaya çıkaran birçok duruma da şahit olduk.

İyi haber şu ki binicinin güçlü yönleri sağlamdır ve hataları en aza indirebilir. İçinizdeki veya etkilemeye çalıştığınız kişilerin içindeki 'Binici'ye başvurduğunuzda, oyun planınız son derece basit olmalıdır.

Öncelikle, *başarı noktalarını takip etmelisiniz.* İmkânsızlıklara rağmen iyi beslenmeye devam eden Vietnamlı çocukları ya da engellere karşı satış yapan Genentech satış temsilcilerini düşünün. Kendi durumunuzu analiz ederken, kesinlikle diğerlerinden daha çok işe yarayan bir şeyler bulursunuz. Başarısızlıklara takılıp kalmayın. Bunun yerine, başarıları araştırıp onları çoğaltmayı deneyin.

Daha sonra, '*Binici'ye yol gösterin*; ona hem bir başlangıç hem de bir bitiş noktası gösterin. Ona bir varış noktası kartı gönderin. (Kısa süre içinde üçüncü sınıf öğrencisi olacaksın!) ve kritik hamleleri yazın (%1 az yağlı süt alın).

Bunları gerçekleştirmeyi başarırsanız, 'Binici'yi bir dönüşüme liderlik etmeye hazırlamış olursunuz. Daha da önemlisi onu, isteksiz ve inatçı ortağı 'Fil' ile devam eden mücadelesi için silahlandırırsınız.

‘FİL’İ

MOTİVE

EDİN

5

Duyguyu Bulun

1.

1992 yılında, Target, 3 milyar dolarlık yerel bir perakendeci olarak rakipleri Kmart (9 milyar dolar) ve Wal-Mart (30 milyar dolar) karşısında oldukça değersizdi. Ancak değişmeyi hedeflemişti. O zamanlar bile, Target zincirinin reklamı modern ve havalıydı. Ne yazık ki mağazadaki mallar reklamda verilen sözü tutmuyordu. Müşteriler şikâyetçiydi: Bütün bu muhteşem reklamları seyrediyorum ama mağazaya gelince, Wal-Mart'taki sıkıcı ıvır zıvırların aynısı ile karşılaşıyorum.

Buradaki filmin nasıl bittiğini zaten biliyorsunuz. Geçen 15 yılın sonunda, Target 63 milyar dolarlık bir dev, perakende dünyasının Apple'ı, sevilen hedef tahtası logosunun sahibi ve tasarım şampiyonu 'Tar-ZHAY' hâline geldi. Yeni dönem efsane hâline gelen Michael Graves çaydanlığı ile başlayıp, yıllar geçtikçe Todd Oldham'ın nevresim takımları, İsaac Mizrahi'nin duş perdeleri, Mossimo kazakları ve kutsal ikili modern ile havalıyı birleştiren sayısız ürün ile gelişmeye devam etti.

Target masalının nerede başlayıp nerede bittiği oldukça iyi bilinmektedir. Ancak orta noktası hakkında pek bir şey bildiğinizi sanmıyoruz ve bunun hoş bir şey olmadığını düşünüyoruz

çünkü ortada yaşanan şey değişimdir. Değişim, yönetim kurulu toplantı odasında gerçekleşmedi. Robyn Waters gibi insanlar sayesinde gerçekleşti.

Waters'ın Target için çalışmaya niyeti yoktu. Kendini moda züppesi olarak tanımlıyordu ve doğup büyüdüğü, ilkbaharın ve sonbaharın büyük bir bölümünün kış gibi geçtiği Minnesota'ya geri dönmemeye yemin etmişti. Bir ucuzlukçu için çalışmayı kesinlikle düşünmüyordu. Lüks alışveriş merkezi Jordan Marsh'ta hayran olunacak bir işe sahipti ve görkemli bir hayat sürüyordu; "İtalya'ya gidip, Armani ve Versace ile toplantılara katılıyor, bütün modacılarla kol kola oturuyorduk. Otuzlu yaşların ortasındaki biri için gerçekten muhteşem bir duyguydu. Ancak bir gün hepimiz işten çıkarıldık. İşte bu sayede açık görüşlü olmayı öğrendim."

Target'a 1992'de, 'hazır giyim' moda müdürü olarak katılıp siyah dar pantolonların, kazakların ve Looney Tunes tişörtlerinin sorumluluğunu aldı. Nasıl oldu da Versace'den Tweety'ye düştüğünü düşünüyordu.

Waters işe başladığında, şirket önemli bir dönüm noktasındaydı. Bob Ulrich kısa bir süre önce CEO'luktan ayrılmış ve yönetim kurulu başkanı olmuştu. Ulrich'in Target'ın tasarımlarıyla diğerlerinden ayrılacak 'üst kalite bir ucuzlukçu' olmasına ilişkin net bir öngörüsü vardı. Target'ın hedef tahtası logosunun 'sevilen bir simgeye' dönüşmesini; Coca Cola, Beatles ya da Lego kadar çok satılmasını ve sevilmesini istiyordu. McDonald's'ın altın sarısı kemeri gibi hedef tahtasının da her tarafa yayılmasını hayal ediyordu.

Hâlbuki Target o zamanlar bu hayali gerçekleştirmenin çok uzağındaydı. Target'taki satıcılar yani çeşitli bölümlerde satışa sunulacak ürünleri seçen insanlar klasik birer taklitçiydi. Waters, giyim bölümü satıcıları arasındaki anlayışın "Yılın en çok satan ürününü bulup Asya'ya götürmek, aynısını yaptırmak ve gelecek yıl yarı fiyatına satmak." şeklinde olduğunu söylüyordu. Target bir tasarım fabrikası olmak istiyorsa, trendlerin peşinden

sürüklenmeyi bırakıp modayı yönlendirmeye başlamak zorundaydı. Waters moda bölümüne bu talimatı vermişti.

Ancak Waters'ın 'moda yönelimli' bu hayalini gerçekleştirebileceği herhangi bir yetkisi yoktu. Satıcılar onunla iş yapmak zorunda değildi. "Onları kazanmak zorundaydım. Asla 'bu yıl moru kullanmak zorundayız; çünkü trend bu' talimatını veremezdim." demişti.

Waters yavaş yavaş destekçi bulmaya başladı. Balıkçı yaka kazaklardan sorumlu satıcı ilk değişmeye başlayanlardan biriydi. Bu satıcı her yıl aynı sıkıcı modelleri kullanmaktan bıkmıştı. Çoğunuzun bildiği ucuzlukçular tarafından kullanın şu sevimli kar tanesi ve ren geyiği motiflerinin olduğu kazaklardan bahsediyorum.

Bunun üzerine, Waters'ın cesaretlendirmesiyle, birkaç yeni motif yapmak için bir tasarımcı işe aldı. İkisinin de tahmin ettiği gibi satışlar çarpıcı bir şekilde yükseldi.

Waters başarı hikâyelerine çok ihtiyaç duyuyordu ve bu ilk denemeler ona bu duyguyu yaşattı. Target'ın reklam güdümlü, analitik bir kültürü olduğu için, elde edilen ilk sonuçları açıklamak önemliydi. Bu tarz, kuruluşta risk alan ve başarılı olan 'kahramanları' gösterebilirdi. (Balıkçı yaka kazak satıcısının ne yaptığını araştırın.)

Bir dönem perakende satışta moda kıyafetlerde nötr renkler kullanılıyordu. Her şey gri, beyaz, haki, ten rengi ya da siyahtı. Ardından, bir sezon, kumaş defilelerinde ve Londra ile Paris'teki perakendecilerde renk patlaması yaşandı. Bu durum, belirsiz bir trend değildi; büyük bir dalgaydı. Bu yüzden, Waters Target'ın tasarım şampiyonu olarak, renk konusunda satıcıları hareketlendirmek zorundaydı. Bununla birlikte rakam güdümlü satıcılar, geçen birkaç yılın satışlarını incelediğinde, rengin fark yaratmadığını göreceklerdi. (Böyle bir durumda, Binici'ye yapılacak başvuru muhtemelen başarılı olmazdı; çünkü veriler Waters'ın fikirleriyle çelişiyordu.)

Waters yaratıcı olmaya mecburdu. FAO Schwartz'da bulunan, istediğiniz renkte M&M şekerleri alabileceğiniz bir şekerci dükkânına gidip, toplantılara parlak renkli M&M şekerleri ile dolu devasa torbalar getirdi. Şekerleri cam bir kabın içine doldurarak, turkuaz, tatlı pembe ve küf yeşili katmanlar oluşturdu. "İnsanlar 'Vay be!' diyecek, ben de 'Gördünüz mü, renge verdiğiniz tepkiye bir bakın.' diyecektim."

Waters, Apple'ın kısa bir süre önce piyasaya sürdüğü ve tam bir sansasyon yarattığı ıhlamur, çilek, üzüm ve mandalina rengindeki Mac bilgisayarları gösterdi. İnsanlar ilk defa bilgisayarların rengine arabalarının rengine gösterdiği kadar ilgi gösteriyordu. Waters, dünyanın dört bir yanındaki butiklerden sürekli farklı fotoğraflar getirdi. Bir satıcıya Polo yaka tişört çeşitlerinin fotoğraflarını göstererek "Üç nötr rengi ve açık sarıyı nasıl kullandıklarını gördünüz mü, ardından da patlama yaratmak için parlak mavi eklemişler." demişti. Daha sonra, satıcıların bizzat görüp (Evet, o mavi renk çok iyi olmuş diyebilmeleri için gerçek kıyafet numuneleri ile örnek bir vitrin hazırlamıştı.) kısa bir süre içinde o mavi Polo yaka tişört Target'ta tek bir giyim grubunda, bir sezon boyunca boy göstermeyi başardı.

İşte, kurumsal gelişim ve değişim böyle olur.

Waters bu dönemi anlatırken, Target masalının 'kahramanı' olmadığını vurguluyor. Şirketi değiştirmeyi başaran pek çok insandan biri olduğunu söylüyor. Waters'ın katkısı ne olursa olsun, önemli olan nokta şu ki yetki ve kaynak eksikliğine rağmen başarılı olmuştur. Waters, "O zamanlar hiç personelim yoktu. İnsanları hep ödünç alıyordum ve bütçem de asla dengelenmiyordu. Ancak 'Hey, bizde eleman fazlası var. Bu tasarımcıyı alabilirsin ancak sadece bizim ürünler üzerinde çalışacak.' diyen satıcılar beni sürekli destekledi. Sonraki dağıtımda, 'Vay be, ben de istiyorum' diyeceklerdi." demişti.

Waters satıcılar üzerinde hiçbir kontrole sahip değildi. Ayrıca onların dilini de konuşamıyordu. Aslında Waters'ın başa-

rısının en büyük sırrı şuydu: Rakamların ortak dil olduğu Target'ın analitik kültüründe, neden birkaç gösteri fark yaratmış gibi görünüyordu?

2.

John Kotter ve Dan Cohen, *The Heart of Change* isimli kitapta, Deloitte danışmanlık firmasındaki bir ekibin yardımıyla gerçekleştirdikleri bir çalışmayı anlattı. Proje ekibi, büyük kuruluşlarda değişim yaşanmasının nedenini anlamak için Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa, Avusturya ve Güney Afrika'da bulunan 130'dan fazla şirkette dört yüzün üstünde kişiyle görüşme yaptı. Kotter ve Cohen elde ettikleri verileri özetleyerek, değişim durumlarının büyük çoğunluğunda, yöneticilerin ilk olarak stratejiye, yapıya, kültüre ya da yöntemlere odaklandıklarını dolayısıyla en önemli konuyu gözden kaçırdıklarını ifade ettiler:

> ... Meselenin özü, her zaman insanların davranışını değiştirmekten ibarettir ve davranış değişimi son derece başarılı durumlarda, çoğunlukla insanların duygularına hitap ederek sağlanır. Bu gerçek, bütünüyle analize ve sayısal ölçüme odaklanmış kuruluşlar; hatta yüksek lisans yaptıklarından dolayı akıllı olduklarını düşünen insanlar için bile geçerlidir. Başarılı değişim girişimlerinde, insanlar, başkalarının sorunları ya da çözümleri sadece düşünceleriyle değil, duyguları da etkileyecek şekilde görmesine yardımcı olacak yollar bulurlar.

Bir başka deyişle, değişimin işe yaramasının nedeni liderlerin, 'Binici'nin yanı sıra 'Fil'e de hitap etmesidir.

Roby Waters'ın yerinde olsaydık, tasarımın gücü için bir 'ticari vaka' hazırlardık. Çizelgeler, grafikler ve tasarım odaklı vizyona kucak açan, stratejik olarak seçilmiş izlerle dolu bir

PowerPoint sunumu hazırlardık. Sunumu tamamladığımızda, odadaki herkes ne demek istediğimizi anlardı. Hatta bizimle aynı fikirde bile olabilirlerdi! Ancak davranışlarını değiştirirler miydi? Kotter'ın araştırması değiştirmeyeceklerini iddia etmektedir.

Kotter ve Cohen'a göre çoğu kişi değişimin ANALİZ-DÜŞÜNME-DEĞİŞİM sıralaması ile gerçekleştiğini düşünmektedir. Önce analiz eder, sonra düşünür ve ardından değişirsiniz. Normal bir ortamda, bu sıralama oldukça iyi bir sonuç verebilir. Matbaanızdaki kopyalama giderlerini %6 oranında düşürmeniz veya işe gidiş gelişlerinizde süreyi 5 dakika azaltmanız gerekiyorsa, o zaman bu süreç size son derece yardımcı olur. Kotter ve Cohen'a göre analitik araçlar en çok, parametrelere indiğinde, varsayımlar asgari düzeyde olduğunda ve gelecek belirsiz olmadığında işe yaramaktadır.

Ancak büyük değişim durumlarını bu kalıp içeresinde açıklayamayız. Değişim durumlarının çoğunda, parametreler anlaşılmaz ve gelecek belirsizdir. Değişimin beraberinde getirdiği belirsizliklerden dolayı, 'Fil' harekete geçmeye isteksizdir ve analitik iddialar da bu isteksizliğin üstesinden gelemez. (Birinin sevdiği kişiyle evlenme konusunda şüpheleri varsa, onu vergi avantajlarından ve kira tasarruflarından bahsederek etkileyemezsiniz.)

Kotter ve Cohen başarılı değişim girişimlerinin neredeyse hepsinde değişim sıralamasının ANALİZ-DÜŞÜNME-DEĞİŞİM şeklinde değil, tam tersine GÖRME-HİSSETME-DEĞİŞİM olduğunu gözlemlediler. Size bir şey hissettiren bir kanıt sunulur. Bu kanıt soruna can sıkıcı bir bakış, çözüme dair umut verici bir işaret ya da mevcut alışkanlıklarınızla ilgili uyarıcı bir fikir olabilir ancak ne olursa olsun sizi duygusal anlamda etkileyen bir şeydir. Başka bir deyişle 'Fil'e hitap eden bir şeydir.

Robyn Waters Target'taki iş arkadaşlarına tanıtım yaptığı sırada, GÖRME-HİSSETME-DEĞİŞİM felsefesini kullanıyordu. Satıcıların neyin mümkün olup olmadığını görmelerini

sağlayan vitrinler düzenlenmişti: *Bu mavi tişörtün nasıl bir patlama yaptığını gördünüz mü? Sizi nasıl cezbettiğini, dikkatinizi çektiğini anladınız mı?* iMac'leri ve M&M'leri getirerek insanların "Oooo, vayy..." şeklinde tepkiler vermesini sağladı: *İşte, renge verdiğiniz tepkiye bakın. (Bu arada, Steve Jobs ve Apple ile aynı akımın bir parçası olmak güzel olmaz mı?)*

Waters iş arkadaşlarının ne göreceğini dikkatli bir şekilde düşünmüştü çünkü nasıl hissetmelerini istediğini biliyordu: Enerjik, umutlu, yaratıcı, rekabetçi. Hepsi de oltaya takıldı.

1. Bölüm'den Jon Stegner'ın eldiven tapınağını yaratan adamın hikâyesini hatırlayalım. İstekler, merkezi satın alma fikrine arkadaşlarının pek ilgi göstermeyeceğinin farkındaydı. Bu yüzden rakamlardan hiç söz etmedi. Daha ziyade, iş arkadaşlarına bir şeyler hissettirecek şeyler gösterdi. (*Gerçekten bütün bu eldiven çeşitlerini satın alıyor muyuz?*) GÖRME-HİSSETME-DEĞİŞİM.

Tembellik ve kayıtsızlıkla başa çıkmak için analitik iddialar ileri sürmek, boğulan birine yangın söndürücü tüp atmaya benzer. Çözüm bu sorun için uygun değildir.

Gerçi, insanların değişimi neden desteklemediğini anlamak bazen çok zordur. Anlamadıkları için mi, yoksa ilgi duymadıkları için mi böyle davranırlar? 'Fil'e mi, yoksa 'Binici'ye mi hitap etmeniz gerekir? Uzmanlar için bile cevap her zaman o kadar açık değildir.

3.

HopeLab'in kurucusu Pam Omidyar kanserli gençlerin verdiği savaşın farkındaydı. Hastanede haftalarca devam eden zorlu kemoterapi seanslarına katlanıyor, altüst olmuş hâlde evlerine gidiyorlardı. Enerjilerinin tükenmiş, saçlarının dökülmüş, boğazlarının kuru ve hassas, bağışıklık sistemlerinin harap olması da cabasıydı. Ancak en sonunda eve dönmek için hastaneden çıktıkları zaman, bir umut ışığı doğuyordu: muhtemelen en kötüsü bitti. Bundan sonra, zorunlulukları nispeten basit ola-

caktı: ateş gibi herhangi bir semptomu ânında bildirmelerinin yanı sıra, bir antibiyotik ve düşük dozda kemoterapi hapı rejimi içerebilen ilaç tedavisine iki yıl boyunca harfiyen uymaları gerekecekti.

Bununla birlikte, kısmen takip edilmesi kolay olmadığı için pek çok genç ilaç rejimine uymayı başaramıyordu. Ne kadar düşük dozda olursa olsun kemoterapinin yan etkileri dayanılmazdı. Mide bulantısı, deri dökülmeleri, yorgunluk, asabiyet bunlardan bazılarıydı. Yoğun kemoterapi dehşeti ile karşılaştırıldığında evdeki tedavinin yan etkileri yok denecek kadar azdı ve çocuklar almaları gereken dozları atlayarak o kanserin nüksetme ihtimalini artırıyorlardı. HopeLab'de araştırma müdürü Steve Cole, "Dozlarınızın %20'sini ihmal ederseniz, tekrar kansere yakalanma olasılığınız %20'lik bir artış göstermekle kalmaz %200'e çıkar." diyor.

Nasıl oluyor da gençler bu kadar korkunç bir risk alabiliyorlardı? Omidyar, gençlerin mesajı almadıklarına inanıyordu. Bu gençlerin davranışlarını etkileyecek yeni bir yol, alışılmışın dışında, onların dilinden anlayan bir şey bulması gerektiğini düşündü ve bunun bir bilgisayar oyunu olabileceğinde karar kıldı.

Aylar süren çalışmalardan sonra, HopeLab, *Re-Mission* adında bir oyun geliştirdi. Bu oyunda, gençler kan dolaşımı aracılığıyla saldırıya geçerek, elektrik yeşili kemoterapi ışınlarıyla tümör hücrelerini öldüren, gümüş kıyafetli nanobot Roxxi oluyordu. Oyun turları arasında robot Smitty adındaki akıl hocası kısa videolarda ek bilgiler veriyor ve çocuklar bu videoları seyrediyorlardı.

Re-Mission her biri 1 saat süren, bilgi içerikli 20 oyun seviyesi sunuyordu. HopeLab'deki ekip, çocuklar oyunun tamamını oynarsa, uyumsuzluğa neden olan bütün yanlış anlamaların ortadan kalkacağına inanıyordu.

En nihayetinde ekip Re-Mission'ın ilk klinik denemesine başladı. Sonuçlar, 2008 yılında *Pediatrics* adlı tıp dergisinde yayınlandı. Oyun, çocukların ilaç programlarına uyumlarını

artırmıştı ki bu da ekibi çok sevindirdi. Bu oyunu oynayan çocukların kanında dolaşan kemoterapi ilaçlarının miktarı %20 arttı. Bu oran size çok fazla değilmiş gibi gelebilir ancak tedaviye uyumdaki küçük farklılıklar, sağlıkta büyük bir fark yaratır. Kemoterapiye uyumu %20 artırabilirseniz, kanseri yenme olasılığınız ikiye katlanır.

Ne var ki başarı kanıtının altında bir sürpriz yatmaktadır. Çocukların çoğu, oyunu aslında o kadar çok oynamamıştı; tasarlanan 20 seviye yerine sadece bir iki seviyeyi denemişti. Yine de ilk pes edenler bile ilaçlarını daha düzenli almaya başlamıştı. Esasında, sadece iki seviyeyi oynayan gençler davranışlarını 20 seviyenin hepsini oynayan çocuklar kadar değiştirmişti.

İlk bakışta bu bulgu öğrencilerin -derslere ister sadece bir hafta isterse bütün yarıyıl katılsınlar- matematik sınavlarında benzer notlar aldıklarını keşfetmek kadar mantıksızdı. Araştırma müdürü Cole şöyle bir itirafta bulundu; "Açıkçası, bir ya da iki seviyede onlara çok fazla şey öğretemiyoruz çünkü bu sürenin büyük bir bölümü vücudun dört bir yanında dolaşıp bir şeyleri havaya uçurmaya harcanıyor." Gerekenden daha az oynanan bir oyun, çocukların davranışlarını değiştirmede nasıl böylesine etkili olmuştu?

Cole çevresindekilere danışarak, bu ilginç sonucu anlamaya çalıştı. Stanford'da pazarlama profesörü olan bir arkadaşı ona şöyle dedi; "Bunu pazarlama açısından düşünün. Kısa bir televizyon reklamıyla davranışları değiştirebiliriz ancak bunu bilgiyle yapamayız, kimlikle yaparız: BMW alırsam, bu tür bir insan olacağım. Böyle bir tatile gidersem, böyle bir çevre dostu insan olurum."

Cole anlamaya başladı: Gençler ilaç tedavilerine uymadıkları zaman, sorun bilgi değil, duyguydu. Cole, "Burada bir özdeşleşme meselesi söz konusudur. Yoğun bir kemoterapi sürecinden sonra, kanser hayatınızı çalmış oluyor. Bunun üzerine çocuklar, 'Sadece normal hâlime dönmek istiyorum.' diye dü-

şünürler. Artık 'hasta çocuk' olmak istemezler."

Bu oyun derin bir duygusal bağ yaratıyordu. Kanseri cesurca alt eden nanobot Roxxy oluyordunuz. Kemoterapi ve antibiyotiklerle ışın silahına su dolduruyordunuz. İlaç güç demekti. Arada sırada beliren ve akıl hocası robotun tedaviye uymanın önemi hakkında bilgi verdiği eğitici videolar, devam eden bu değişimle tamamen alakasızdı. Değişim anlamakla değil, duygu ile ilgilidir. "Bunu yapabilirim. Sorumluluk bende." farkındalığına varmaktır. Kemoterapi hastalığın hatırlatıcısı değil, daha ziyade hayatınızı geri alma, kanserden kurtulma yolunuzdur. İlaçları alırsanız, kanserli bir çocuk olmaya ebediyen son verebilirsiniz.

ÇÖZÜM TOPLANTISI

Yazılım Geliştiricilerin Son Kullanıcıya Önem Vermesi İçin Ne Yapabilirsiniz?

DURUM: yazılım şirketlerinin pek çoğunda yeni yazılım programları geliştirmekten sorumlu kişiler yazdıkları programlara hayran olurlar. Müşteriler programları test ettikten sonra yapılan geribildirimlerden kuşku duyabilirler. Mesela, Microsoft'ta yeni bir özellik üzerinde uygulanan bir test, on kullanıcıdan altısının bu yazılımı nasıl kullanacağını anlamadığını ortaya koymuştu. Test laboratuvarı, verileri geliştiricilerle paylaştığında, yazılımcılar "Bu altı aptal insanı nereden buldunuz?" şeklinde tepkiler vermişti. Pek çok şirket öyle ya da böyle bu tarz problemler yaşamaktadır. Peki, yazılım geliştiricileri müşteri geribildirimlerine daha duyarlı olmaya ikna etmek mümkün müdür?

Nasıl Bir Dönüşüm Gerekli ve Bu Dönüşümü Engelleyen Şey Nedir? En nihayetinde, şirketlerin müşterilerden gelen geribildirimler karşılığında yazılımlarında küçük düzenlemeler yapmaya ihtiyacı vardır. Aksi takdirde, programları başarıya ulaşamaz.

Ancak bazen yazılımcılar müşteri geribildirimlerine karşı koyup, müşterilerin problemleri ile empati kurmaya çalışmak yerine sadece 'göstermelik' düzeltmeler yaparlar. Bu muhtemelen bir 'Fil' sorunudur; yazılımcılar kendilerinden ne istendiğini anlarlar ancak hedef kitlelerindeki aptallar yüzünden muhteşem programlarını değiştirmeye zorlandıkları için öfkelidirler. Yine de geliştiricilere 'bir tür standart' kibirli teknoloji uzmanları muamelesi yapmak için çok aceleci davranmayalım. Buna benzer kişilik yorumları sekizinci bölümde incelediğimiz psikolojik bir önyargıyı yansıtmaktadır. Yazılım geliştiricilere daha fazla motivasyon ve daha sorunsuz bir yol sağlamaya odaklanalım.

Dönüşümü Nasıl Gerçekleştirebiliriz?

- *'Binici'yi yönlendirin:* **1. Varış noktasına yöneltin.** Piyasaya sürülen başarılı bir ürünün grup içinde yaratacağı olumlu etkinin resmini çizmeliyiz. Yazılımı geliştiren kitle yazılım kahramanlarına dönüşecek ve özgeçmişlerinde her zaman etki bırakacak bir satır bulunacak. Müşteriyi dikkatlice dinlemek, bu gururu hızlandırmanın yollarından biridir. **2. Kritik hamleleri yazın.** Geliştiricilerden ne istendiği konusunda yeteri kadar net miyiz? Onlara programlarının 'kullanım kolaylığının', 'kötü' şeklinde değerlendirildiğini söylediğinizi düşünün. Bu durumda ne yapabilirler ki? 'Binici'leri onlarca olası gelişme arasında karar vermeye çalışarak saatlerce boşa kürek çeker. "Bu nesneleri dönüştürmek için insanlara daha hızlı bir yol sunmamız gerekiyor." cümlesiyle birlikte kritik hamleleri tanımlamak bizim sorumluluğumuzdadır.

- *'Fil'i motive edin:* **1. Duyguyu Bulun.** Microsoft'ta yazılım geliştiriciler yazılımın kullanılabilirliğini test etme laboratuvarına davet edildiler. Tek yönlü bir aynanın arkasından, programlarıyla mücadele eden gerçek kullanıcıları seyredebiliyorlardı. Bu sayede bir fark yaratılabildi. Test laboratuvarı müdürünün söylediklerine göre, geliştiriciler bir kullanıcıyı canlı canlı gördükleri zaman akıllarına bir anda 20 tane fikir gelir. Her şeyden önce, o kişiyle hemen empati kurarsınız. "Nasıl kullanacaklarını bilmiyorlarsa kitapçığa

bakabilirler." veya "Benim fikrim mükemmel; ancak siz altı aptal bulmuşsunuz." gibi her zamankl anlamsız cevaplar ortadan kaybolur. **2. Ekibinizi geliştirin.** Yazılım geliştirme uzmanları, programlarında düzeltme gerekli olduğu zaman, bu durumun yeteneklerine olumsuz şekilde yansıyacağından endişe duyabilirler. (Bu konudan yedinci bölümde, 'sabit zihniyet'e değinen kısımda daha çok bahsedeceğiz.) Burada vurgulamamız gereken şey başarılı bir yazılım geliştiricinin geçmesi gereken sınavın taslak programının kalitesiyle değil; yazılımcının kaçınılmaz engellerin üstesinden gelerek ne kadar iyi bir program yaptığı ile ilgili olduğudur. Müşterilerin sorunlarına yönelik üretilen yaratıcı çözümleri öğrenmeye çaba göstermeliyiz.

• *'Yol'u değiştirin:* **1. Alışkanlıklar oluşturun.** Peki, müşteri geribildirimleri program geliştirme döngüsünün en uygun aşamasında mı geliyor? Yazılım geliştiricilerinin izlediği belli rutinler vardır. 'Yol'u zorlaştırmamak için kullanıcı testini mevcut bir rutine uydurmaya çalıştık mı? **2. Çevrede küçük düzenlemeler yapın.** Pek çok şirkette programcılara en iyi bilgisayarlar verilir. Bu uygulama verimlilik açısından oldukça iyidir ancak müşteri empatisi bakımından kötüdür. Bir yönetici, yazılım geliştiricileri müşterilerin donanımından daha ileri seviyede cihazlar kullandığında, geliştiricilerin son kullanıcının deneyimine ilişkin hiçbir sezgiye sahip olmamalarından dolayı, yazılım projelerinin kullanım sorunları olduğunu ifade etmişti. Çözüm: Yazılım geliştirme uzmanlarından müşterilerin kullandığı cihazlar üzerinde programlama yapmalarını isteyin. (Bu, Microsoft'un takip ettiği başka bir çözüm yoludur.)

4.

İnsanlar değişim için çaba gösterdiklerinde ve değişim gerçekleşmediğinde, bunu çoğu zaman algılama eksikliğine bağlarlar. Bir anne, "Kızım, araba sürüş tarzının tehlikeli olduğunu *bir anlasaydı*, değişirdi." diye yakınır. Bir bilim insanı, "Meclisin küresel ısınma tekniklerini anlamasını sağlayabilseydik, kesinlikle yasal girişimde bulunurlardı." der.

Oysaki insanlar değişmeyi başaramadığında, bunun nedeni genellikle anlama sorunu değildir. Sigara içenler sigaranın sağlığa zararlı olduğunu bilirler ancak sigarayı bırakamazlar. Amerikalı otomobil üreticileri, 21. yüzyılın başlarında, SUV'ların ve kamyonların satışına (dolayısıyla da düşük petrol fiyatlarına) çok fazla bel bağladıklarını biliyorlardı ancak çeşitlendirme yapmadılar.

Bu gerilimi belirli bir düzeyde anlarız. Nasıl davranılacağını bilmek ve harekete geçerek motive olmak arasında bir fark olduğunu biliriz. Ama iş, diğer insanların davranışını değiştirmeye geldiğinde, ilk aklımıza gelen onlara bir şey öğretmek olur. *Sigara içmek gerçekten sağlıksız! Kemoterapi ilacı gerçekten önemli!* 'Fil'e hitap etmemiz gerekirken 'Binici' ile konuşuruz.

Değişim için ne kadar kusursuz bir durum gösterirsek gösterelim insanların yine de değişmeyeceğini anlamak hayli sinir bozucudur. Neden Robyn Waters'ın Target'taki iş arkadaşlarına tanıtım hazırlamak için önce sıkıntı çekmesi gerekiyordu? Tasarım yeniliği mantığının başlı başına inandırıcı olması gerekmez miydi?

Neden bizi yeni davranışa götürecek yolu basit bir şekilde düşünmeyi başaramıyoruz? Cevap, bazı durumlarda kendi düşüncemize tam anlamıyla güvenememizdir.

5.

Yabancı birinin, gözünüzün önünde odaya girdiğini ve bir masaya oturduğunu düşünün. Eline bir kâğıt parçası alıp sıradan bir hava raporunu yüksek sesle okumaya başlar; "Yarın en yüksek sıcaklık 27° ve gece en düşük sıcaklık 10° olacak..." Raporunu yaklaşık 90 saniye içinde okuyup odadan çıkar.

Daha sonra sizden zekâ düzeyini tahmin etmeniz istenir.

Bir psikolojik deneyin parçasısınız ve bu isteğin saçmalığına itiraz edersiniz. *O adam hakkında hiçbir şey bilmiyorum. Sadece odaya girip bir rapor okudu. Üstelik bu raporu kendisi bile*

hazırlamadı. Okuması için ona siz verdiniz! Benden onun zekâ seviyesini bilmemi nasıl bekleyebilirsiniz?

Hiç istemeden, rastgele bir tahminde bulunursunuz. Ayrıca sahte hava durumu sunucusundan da kendi zekâ seviyesini tahmin etmesi istenir. Peki, kim daha iyi bir tahminde bulunmuştur?

İlginç olan şudur ki sahte hava durumu sunucusu ile ilgili hiçbir şey bilmemenize rağmen sizin tahmininiz daha iyidir. Bu deneyi Almanya'daki Universitat Bielefeld'ın iki psikoloğu Peter Borkenau ve Anette Liebler gerçekleştirdi ve yabancıların zekâ tahminlerinin, zekâları tahmin edilen kişilerin yaptığı tahminlerden yaklaşık %66 daha doğru olduğunu buldu.

Doğrusunu isterseniz, bu harika bir öngörücü olmanızla ilgili değildir; karşınızdaki adamın berbat bir öz değerlendirici olmasıyla ilgilidir. Hepimiz, kendimizi değerlendirme konusunda kötüyüz. Üniversite öğrencileri, *oda arkadaşlarının* aşk ilişkilerini tahmin etme konusunda çok daha başarılıdır.

Bu bulgular inanılmaz, tadını çıkarın. Sahte hava durumu sunucusu her türlü bilgiye sahip, oysaki sizin elinizde hiçbir şey yok. Notlar, üniversite giriş sınav puanları, iş değerlendirmeleri vs. gibi onlarca yıllık veriye sahip. Sahte hava durumu sunucusunun dünyanın bir numaralı sahte hava durumu sunucusu uzmanı olması gerekir!

Kendini değerlendirme becerisi sadece bilgiye bağlı olsaydı, bu çalışmaların bulguları imkânsız olurdu. Bu, rastlantısal olarak seçilmiş anneleri, kaç çocukları olduğuna ilişkin saçma bir soruyla şaşırtabileceğinizi keşfetmeye benzer bir şeydir.

Oysaki kendini değerlendirme yetisi *yorumlama* içerir. Bu da 'Fil'in araya girdiği noktadır. 'Fil' olaylar hakkında en umut vadeden yorumu seçme eğilimindedir. (2,1'lik not ortalamam zekâmın bir göstergesidir; zekâmın beni meşgul edeceği kadar zorlanmadığını gösteriyor.)

Pek çoğumuz kendimizi ortalamanın üstünde sürücüler olarak gördüğümüzde ortaya çıkan araştırmalar hakkında bir şeyler

duymuşuzdur. Psikoloji literatüründe bu inanca 'olumlu yanılsama' denir. Beyinlerimiz 'olumlu yanılsama' atölyeleridir. Lise son sınıf öğrencilerinin sadece %2'si, liderlik becerilerinin ortalamanın altında olduğuna inanır. İnsanların tam tamına %25'i başkalarıyla iyi geçinme becerileri açısından ilk %1'in içinde olduklarını düşünüyor. Üniversite profesörlerinin %94'ü ortalamanın üstünde çalışmalar yaptıklarını ifade ediyor. İnsanlar kalp krizi, kanser hatta Salmonella gibi besin kaynaklı hastalıklara yönelik olarak akranlarından daha düşük risk taşıdıklarına inanır. Kendi kendini yanıltıcı durumların en güzeli, insanların doğru öz değerlendirmeler yapma ihtimallerinin akranlarından daha yüksek olduğunu söylemesidir.

'Olumlu yanılsama'lar, değişimle ilgili çok büyük bir probleme yol açıyor. İnsanlar değişmeden ve yeni bir yöne doğru harekete geçmeden önce, konumlarını bilmek zorundadırlar. Ancak 'olumlu yanılsama'lar kendinizi yönlendirmenizi, nerede ve nasıl olduğunuzun net bir resmine sahip olmanızı zorlaştırır. Üzerlerine olumsuzluk yağdırmadan, insanların olumlu yanılsamalarını nasıl yok edebiliriz?

6.

Olumlu yanılsamaları aşmanın bir yolu Massachusetts'teki Department of Youth Services (DYS- Gençlik Hizmetleri Dairesi) adlı bir kamu kurumunda yaşanan bir örnek sayesinde bulundu. Gençlik Hizmetleri Dairesi suçlu çocuklarla ilgileniyordu; hem bir ıslah kurumu, hem de bir sosyal hizmetler kuruluşuydu. 1970'lerin sonlarında, Massachusets, çocuk adalet sistemini yenilemek için öncü bir çalışma başlattı ve çocuk ıslah evlerinin sayısını azaltarak onların görevlerini eski suçlular için rehabilitasyon merkezlerinden, grup evlerinden, ayakta tedavi danışma merkezlerinden, iş merkezlerinden vb. kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ağına devretti. Kâr amacı gütmeyen bu kuruluşların amacı, genç yaştaki suçluları ıslah etmek ve doğup büyüdükleri toplumun içinde tutmaktı.

Massachusetts, bu ağ modeline kucak açarken, Gençlik Hizmetleri Dairesi de büyük ölçüde değişmek zorundaydı. Öncelikle kurum, çocuklara doğrudan hizmet vermek yerine eski suçlulara yönelik rehabilitasyon merkezi yeri ve danışma merkezleri gibi çeşitli birimler aracılığıyla çalışmaya başladı. Sonuç olarak, kurum personeli çalışma yöntemlerine uyum sağlamak zorundaydı. Büyük çoğunluğu da bu geçiş döneminin üstesinden gelmeyi başardı.

Ancak muhasebe bölümünü bunların arasında sayamayız.

Muhasebe müdürü, kendi departmanını demir yumrukla yöneten otoriter bir yöneticiydi. Durmadan bağırıp çağıran biri olarak tanınıyordu. Bazı iş arkadaşları ona muhasebeci Attila diyordu. Attila, kuralları takip etme konusunda aşırı titizdi. Bir gider raporu vermişseniz ve bir tek detayı, herhangi bir tarihi ya da bir ara toplamı yazmayı atlamışsanız, muhasebeciler bu ayrıntıyı doldurmak yerine raporu olduğu gibi size geri gönderirlerdi. O dönemde kurumun planlama ve araştırma müdürü Sim Sitkin'di. Böylesine ufak tefek şeylerle uğraştığı için, 'bütün kurumda Attila'dan nefret edildiğini' hatırlıyor. Attila'nın muhasebe ekibi, kendini iç hizmet sağlayıcısından ziyade bekçi köpeği gibi görüyordu.

Gençlik hizmetleri dairesi ağ modeline geçince, muhasebe departmanının odak noktası da değişti. Artık ödeme taleplerinde bulunanlar kurum çalışanları değil, dış tedarikçilerdi. Bu durumda Attila hakkında tek bir şey söyleyebiliriz: İstikrarlı biriydi. Yeni tedarikçilerle ilişkilerinde de kurum içindeki iş arkadaşlarına karşı kullandığı aynı otoriter tavrı sürdürüyordu. Tedarikçiler kusursuz olmayan raporlar verdiğinde onları geri çeviriyordu. Bu da büyük problemlere yol açıyordu. Sitkin'in belirttiği gibi, "Kâr amacı gütmeyen kurumlar kıt kanaat geçiniyordu. Bu yüzden ödemelerdeki gecikmeler çocuklara verilen hizmetleri gerçekten tehlikeye sokuyordu."

Sitkin ve gençlik hizmetleri dairesi başkan yardımcısı Gail Anne Healy, kâr amacı gütmeyen bu kurumlardan umutsuz

telefonlar almaya başladı. Bazı durumlarda, Attila çeklerini yazmazsa maaş ödemelerini yapamıyorlardı. Sitkin ve Healy, Attila'yı ikna etmeye; tedarikçilere neden daha fazla müsamaha göstermesinin önemli olduğunu anlatmaya çalıştılar. Ancak çok kez şahit olduğunuz gibi, bir değişim yaratmak için sadece bilgi yeterli olmuyordu. Attila, Attila olarak kaldı.

Sitkin ve Healy amacına ulaşamadı. Sonunda Attila'dan çıkacakları bir yolculukta kendilerine eşlik etmesini istediler. Üçü birlikte Gençlik Hizmetleri Dairesi'nin en önemli hizmet sağlayıcılarından bazılarını ziyaret etmek için yola çıktı. Genellikle bu hizmet sağlayıcılar sağlıksız mahallelerdeki eski evlerde faaliyet gösteriyordu. Ofisleri harap ve darmadağınık görünüyordu. Bu ortamda, personel ısrarla küçük mucizeler yaratmaya çalışıyordu. "Tipik bir çalışan, devriye polisi ile sosyal hizmet görevlisi karışımı gibiydi." demişti Sitkin. "Bazen, bir zamanlar şimdi yardım etmeye çalıştıkları çocuklarla aynı durumda bulunmuş insanlar olabileceklerini düşünüyordunuz. Çok yoğun çalışıyorlar ve doğrusunu isterseniz çok fazla para kazanmıyorlardı."

Bu ziyaretler sırasında, Attila onların ne kadar zor şartlar altında çalıştıklarını ve iş ortamının ne kadar dikkat dağıtıcı olduğunu doğrudan gördü. Onunki gibi kapısını kapatıp çalışabilecekleri bir ofisleri yoktu. Evlerde yaşayan çocuklar yüzünden ortam çok gürültülüydü. Sürekli gidip geliyor, yemek pişiriyor ya da öylece etrafta takılıp sohbet ediyorlardı. Sosyal hizmet görevlileri oradan oraya koşturuyor, çocukları izlemeye çalışıyor, doktor muayenehanelerine ya da iş görüşmelerine götürüp getiriyorlardı.

Kâr amacı gütmeyen bu kurumların istikrarsız finansal durumu nihayet Attila tarafından görülmüştü. Hayatları pamuk ipliğine bağlıydı. Attila çeklerinden birini geciktirdiğinde, bu ödemelerini yapamayacakları anlamına geliyordu. Maaşları geciktirmek, yiyecekten kısmak ya da hasta bir çocuğun doktor ziyaretini ertelemek zorunda kalabiliyorlardı. Attila ilk defa aşırı titizliği ile yol açtığı felakete dair bir iç hesaplaşmaya girişmişti. İşyerine değişmiş bir adam olarak döndü.

Ancak unutmayalım ki Attila hâlâ Attila'ydı. Hâlâ otoriterdi ve hâlâ bağırıp çağırıyordu. Ancak bu kez bağırma nedeni değişmişti. "Önceleri personeline 'Neden bana bu eksik formu verdiniz?' diye bağırıyordu." diyordu Sitkin. "Sonrasında, 'Bu faturayı zamanında göndermediğinizde neler olduğunu anlıyor musunuz?! İnsanlar maaş ödemek zorundalar!' gibi cümleler kullanmaya başladı."

Attila'nın dönüşümü 'olumlu yanılsama'lara karşı kazanılan bir zaferi temsil ediyordu. Alan çalışmasından önce, Attila'dan bir muhasebeci olarak performansını değerlendirmesi istenseydi, kesinlikle kendisini ilk %10'un içine koyardı. Ona göre, muhasebecilik detaylara özen göstermek, disiplinli bir şekilde standartlarını izlemek ve politik baskıya direnmek demekti.

Bu tür değerlendirmeleri yaparken kendisine yüksek puan vermeye hakkı vardı ama bu sadece kendisine fayda sağlıyordu. Ortalama liderlerden, sürücülerden, eşlerden ve takım oyuncularından daha iyi olduğumuza inanmamızın nedenlerinden biri, bu terimleri kendimizi pohpohlayacak şekilde ifade etmemizdir. *(Ben gerçekten iyi bir takım oyuncusuyum. İş arkadaşlarıma sürekli kendilerini nasıl geliştireceklerine dair işe yarar tavsiyelerde bulunuyorum!)* 'Lider' veya 'takım oyuncusu' gibi terimlerdeki belirsizlik, yanılsamalarımızı ortaya çıkarır. Kendimizi ortalamanın üstünde bir yüksek atlamacı olarak hayal etmemiz işte bu yüzden çok daha zordur.

'İyi bir muhasebeci' olmanın belirsizliği, Attila, Sosyal Hizmet çalışanları ile karşılaştığında çözüme ulaştı. Ne kadar çok çalıştıklarını ve çalıştıkları ortamın ne kadar gürültülü olduğunu görünce, kendini onlarla empati kurmak zorunda hissetti. Bu empati duygusu da olumlu yanılsamaların doğru olmadığını ispatladı. "İyi bir muhasebeci olmanın titizlikle ilgili olduğunu düşünüyordum ancak şimdi hizmetlerle ilgili olduğunu düşünüyorum." Eski yaklaşımının yetersiz olduğunu görmek zorunda bırakıldıktan sonra, yeni yaklaşımın fanatiği oldu; "Millet, bu maaş çeklerini mümkün olduğunca çabuk hazırlarsanız iyi olur; insanlar bizi bekliyor!"

Bu hikâye o kadar da iç açıcı olmayabilir ancak büyük bir dönüşümdür. Muhasebeci Attila gerçekten zor bir vakaydı. Healy ve Sitkin asabi görünüşünü yarıp geçmeyi ve ona bir şeyler hissettirmeyi başardı. Attila bir şey hisseder hissetmez, değişti. Bu sonuç, hepimize kendi hayatımızdaki Attilalara (baba Attila, patron Attila ya da genç Attila) ulaşma umudu aşılamalıdır.

7.

'Fil'i motive eden duygudur. Değişim için mücadele ederken, duyguyu bulmamız gerekiyor. Ama hangi duyguyu? Öfke, umut, çaresizlik, coşku, korku, mutluluk, şaşkınlık? HopeLab, kanserli gençlere kontrol ve güç duygusu veren bir bilgisayar oyunu geliştirdi. Jon Stegner'in Eldiven Tapınağı, yöneticileri bir hayli şaşırtarak, onlara sorunu düzeltme azmi verdi. Microsoft kullanılabilirlik laboratuvarı, yazılım geliştirme uzmanlarının müşterileriyle empati kurmasını sağladı. Eski bir duyguyla bağlantı kurmak işe yarar mı?

Çoğu zaman insanların, bir krizin mecbur bıraktığı zamanlarda değiştiğini duyarız. Bu da bir korku, kaygı ya da felaket hissi yaratmamız gerektiğine işaret ediyor. Kurumsal değişim ile ilgili yazılar kaleme alan iki Harvard Business School profesörü, insanların geçmişte başarılı olmuş alışkanlıklarını değiştirme konusunda isteksiz oldukları için değişimin zor olduğunu ifade ediyor. "Büyük bir tehdit olmadığı sürece, çalışanlar her zaman yaptıkları şeyleri yapmaya devam ederler." Sonuç olarak, bu iki profesör krizin önemini ortaya koyuyor: Dönüşüm çabası içindeki liderler, insanları kuruluşun gerçekten ölüm döşeğinde olduğuna ya da en azından kuruluşun ayakta kalması ve daha ileriye gitmesi için kökten değişikliklerin gerektiğine ikna etmek zorundadır. Bir başka deyişle, gerekli olduğunda, insanlara bir felaketle karşı karşıya kaldıklarında, harekete geçmekten başka şans olmadığına ikna etmek için bir kriz *yaratmalıyız.*

Krizin önemi ile ilgili benzer düşünceler bir zamanlar terapistler arasında da yaygındı. Pek çoğu, alkoliklere veya uyuş-

turucu bağımlılarına dibe vurmadan yardım edilemeyeceğine inanıyordu. 1980'lerde, terapist Ruth Maxwell, mesleki bir konferans sırasında, iş arkadaşlarına klasik aile 'mücadelesi' tekniğinin henüz dibe vurmamış olsalar bile bağımlıları bir tedavi programına dahil olmaya ikna edebileceğini iddia eden bir sunum yaptı. *Breakthrough* isimli kitabında Maxwell, "Az kalsın salondan yuhalanarak atılacaktım... Geleneksel psikiyatri inanışına derinden bağlı bir geçmişten geldikleri için insanların tedaviye motive edilmeksizin müdahalede bulunulamayacağına gerçekten inanıyorlardı." 'Motive edilmek' ise insanı dibe vuran bir kriz gerektiriyordu.

Krize duyulan ihtiyaçtan bahsetmişken, kurumsal değişim literatüründe bilindik bir ifade olan 'yanan platform' ile ilgili de konuşalım. Bu terim 1988 yılında Kuzey Denizi'nde bulunan Piper Alpha petrol platformunda meydana gelen korkunç bir kaza ile ilgilidir. Bir gaz sızıntısı, teçhizatı ikiye yaran bir patlamaya yol açmıştı. Bir muhabirin yazdığı gibi, "Hayatta kalanların kâbus gibi bir seçeneği vardı: 45 metre yükseklikten alevler içindeki denize atlamak ya da parçalanmış teçhizatın üzerinde ölümle yüzleşmek." Ekipman Sorumlusu Andy Mochan, "Ya yanacak ya da atlayacaktım. Ben de atladım." diyordu. Sonunda NATO ve Kraliyet Hava Kuvvetleri'nden oluşan bir kurtarma ekibi olaya müdahale etti.

Bu insanlık trajedisinden son derece garip bir iş klişesi ortaya çıkmıştır. Yöneticiler 'yanan platform' ihtiyacından bahsederken, temelde çalışanlarını korkutup değişime itmenin bir yoluna ihtiyaç duyduklarını kast ederler. Burada 'yanan platform' mevcut durum hakkında korkunç bir resim çizerek çalışanları kızgın denize atlamaktan başka çareleri kalmamasını sağlamaktır. ('Kızgın denize atlamak' ile kurumsal uygulamalarını değiştirmelerini kastediyoruz. Başka bir deyişle, 'yanan platform'un kullanımı *abartının* tanımı olabilir.)

Kısacası, 'yanan platform' çalışanlarınız için moral veren, harika bir hikâyedir: "Hey millet, yanarak ölmektense okyanusa dalalım! Şimdi çalışmaya geri dönün!"

'Yanan platform' metaforunun saçmalığını bir kenara bırakıp korkunun güçlü bir motivasyon faktörü olduğunu söyleyebiliriz. LBJ'nin 1964 yılında elinde çiçek tutan küçük bir kızın arkasında atom bombası bulutunun yükseldiği meşhur 'papatya' reklamını ele alalım. Reklamda Goldwater'a oy verirseniz, çocuğunuza nükleer silahla saldırmış gibi olursunuz diyordu. Ya da David Mamet'in Pulitzer ödüllü Glengarry Glen Ross oyunundaki ahlaksız emlak patronunu düşünün; "İlk ödül bir Cadillac Eldorado'dur... İkinci ödül bir biftek bıçağı setidir. Üçüncü ödül işten çıkarılmanızdır."

Bir başka başarılı girişim sağlık eğitmenleri tarafından yapılmıştır. Sigara içen birinin siyah, eğri büğrü akciğer fotoğraflarını gösteren reklamları ya da uyuşturucu kullananların beyinlerini kızarmış yumurtaya benzeten meşhur "İşte uyuşturucu kullanan beyniniz." reklamını hatırlayın. (Bu görseller uyuşturucu bağımlılarını çok acıktırmıştı.)

Olumsuz duyguların motive ettiği konusunda hiç şüphe yoktur. Hiç kimse bir çocuğun nükleer saldırıya maruz kalmasını istemez. Peki, bu duyguların motive ettiği şey tam olarak nedir?

Pennsylvania Üniversitesi'nde psikolog olan Martin Seligman, "Ayakkabınıza taş girdiyse, canınızı acıtır; siz de bu sorunu halledersiniz." diyordu. Bir bakıma, ayakkabınızdan taşı çıkarmak olumsuz duyguların yapmasını planladığınız şeydir: Belli davranışları motive etmek. Öfkelendiğinizde, gözleriniz küçülür, yumruklarını sıkarsınız ve bir mücadeleye hazır hâle gelirsiniz. Bir şeyden mideniz bulandığında, burnunuz kırışır ve iğrendiğiniz şeyden uzaklaşmaya çalışırsınız. Korktuğunuzda gözleriniz büyür, bedeniniz gerilir ve kaçmaya hazırlanırsınız. O zaman, günlük hayatınızdaki olumsuz duygular tehlikelerden kaçmanıza ve sorunlarla yüzleşmenize yardımcı olur.

Sonuç: Acil ve belirgin bir harekete ihtiyacınız varsa, o zaman olumsuz duyguların yardımı dokunabilir. Ancak çoğu zaman değişime gerek duyulduğunda, bu ayakkabıdaki taş duru-

muna benzer bir şey değildir. Sera gazını azaltmak için yapılan bir çalışma, Target'ın 'Üst kalite perakendeci' olma amacı ya da birinin evliliğini iyileştirme isteği, ayakkabıdaki taş durumu değildir. Bu durumlar yaratıcılık, esneklik ve yetenek gerektirir. Ne yazık ki 'yanan platform' buna ulaşabilmenizi sağlamaz.

Peki, bunu sağlayan şey nedir?

8.

Psikologlar onlarca yıl olumsuz duyguları araştırdıktan sonra, 1998'de psikolog Barbara Fredrickson "Olumlu duygular ne işe yarar?" adında kışkırtıcı bir makale yazdı. Makale bir süre sonra bir klasik hâline geldi. Sonuç olarak, sıradan bir psikoloji makalesine kıyasla yüzlerce kez daha fazla atıfta bulunulan bu makale, geçen birkaç yıl içinde mutluluk ile ilgili pek çok popüler kitap yayımlayan olumlu psikoloji disiplininin doğuşuna yardımcı oldu.

Fredrickson'ın başlığında ifade ettiği gibi olumlu duygular biraz kafa karıştırıcıdır. Olumsuz duyguların aksine yumruklamak, kaçmak ya da uzak durmak gibi belirli davranışlara yol açacak şekilde düzenlenmemişlerdir. İmza niteliğinde, özgün yüz ifadeleri bile yoktur. Doğrusu, sevinç, memnuniyet, gurur, aşk ve merak duygularının tamamı, *Duchenne gülümsemesi* olarak bilinen, genel 'mutluyum' ifadesini getirme eğilimindedir (Göz çevresindeki kasların kırışmasının yanı sıra dudakların köşelerden yukarı doğru kıvrılması ya da "Kilo mu verdin?" diye sorduğunuzda, eşinizin takındığı ifade.) Olumlu duygularınızın çoğu aynı Duchenne maskesi ile gösterilir. Daha da kötüsü, gerçek bir Duchenne gülümsemesi ile güzellik yarışmasında birinci olanların takındığı yapmacık Duchenne gülümsemesini bile kolayca ayırt edemeyiz. (İpucu: Gerçek bir Duchenne gülümsemesinde gözler kırışır ki numaradan bunu yapmak zordur.)

Olumsuz duygular, düşüncelerimiz üzerinde bir "daraltma etkisi" yaratma eğilimindedir. Karanlık bir sokaktan geçerken

geriliyorsanız, zihniniz yarın yapılacaklar listesini düşünmeye pek fırsat bulamaz. Korku, öfke ve nefret bize net bir odak noktası verir ve bu at gözlükleri takmakla aynı şeydir. Mesela, silah kullanarak işlenen suçların kurbanlarının yaptığı tanıklık çoğu kez polis dedektiflerini hüsrana uğratır. Bu kurbanlar genellikle suçlunun kullandığı silahı bütün detaylarıyla tarif edebilir ancak suçlunun sakalı olup olmadığını hatırlamakta zorlanırlar.

Fredrickson, olumsuz duyguların daraltma etkisine kıyasla, olumlu duyguların düşünce ve davranış dağarcığımızı '*genişletmek ve geliştirmek*' için tasarlandığını iddia eder. Örneğin; keyif bizde oyun oynama isteği uyandırabilir. Oyunun bir senaryosu yoktur; yapmayı düşündüğümüz şeylerin çeşitlerini artırır. Yeni faaliyetler araştırmak ve keşfetmek için etrafta at koşturmaya can atarız. Keyif, bizi oyun oynamaya teşvik ettiği için kaynaklar ve beceriler geliştiririz. Mesela, çocuklar fiziksel becerileri boğuşarak; nesnelerle çalışmayı oyuncaklarla, Legolarla veya boya kalemleri ile oynayarak; başkaları ile iyi geçinmeyi de hayvan ya da süper kahraman gibi davranarak öğrenirler.

Araştırmak istediğimiz şeyi genişleten olumlu merak duygusudur. Bir şeyi merak ettiğinizde onunla ilgilenmek, yeni şeyler öğrenmek ve yeni tecrübeler edinmek isteriz. Yeni fikirlere daha açık hâle geliriz. Bireysel bir hedefe ulaştığımızda yaşadığımız olumlu gurur duygusu, geleceğe yönelik tasarladığımız işleri genişleterek, bizi daha da büyük hedeflerin arkasından gitmeye teşvik eder.

Kurumlarda veya toplum içinde karşı karşıya kaldığımız önemli sorunların pek çoğu belirsizdir ve giderek büyür. Bu sorunlar zor ancak iyi anlaşılmış bir oyun planına dört elle sarılacak ve başarılı olacak insanlara ihtiyaç duyduğumuz yanan platform durumlarına benzemez. Daha büyük, daha belirsiz sorunları çözmek için yaratıcılığı ve umudu teşvik etmemiz gerekir.

Bu gerçek bizi, olumlu duygular konusunda usta olan Robyn Waters'a geri götürür. O, bir 'yanan platform' yaratmaya

çalışmadı; "Wall-Mart bizi geçiyor! Target yok olmak üzere! Benimle birlikte kızgın denizlere atlayın!" Bunu yapmak yerine, meslektaşlarının yeni düşüncelerini ve içlerindeki coşkuyu harekete geçirmenin bir yolunu buldu. Bu durum, "iMac'ler gibi 'patlama yapan' renkleri bulmak için ne yapmalı? Şu Paris Butiği'nin tanıtımına bir bakın; kazaklarımızı bunlara benzetmek için ne yapabiliriz?" türünden bir şeydi.

Waters her üründe köklü bir kültürün değiştirilmesine yardımcı oldu çünkü iş arkadaşlarına umut, iyimserlik ve heyecan aşılamanın bir yolunu buldu. Duyguyu keşfetti.

6

Değişimi Küçültün

1.

Alia Crum ve Ellen Langer isimli iki araştırmacı 2007 yılında otel kat görevlileri ve egzersiz alışkanlıkları hakkında bir çalışma yayınladı. Bu konu size önemsizmiş gibi gelebilir ancak sonuçlar o kadar şaşırtıcıydı ki inanmakta zorlanabilirsiniz. (Aslında bizzat araştırmacıların verileri açıklarken yanlış bir sonuca ulaştıklarını kanıtlamaya çalışacağız.)

Öncelikle, kat görevlilerinden başlayalım.

Bir kat görevlisi ortalama olarak günde 15 oda temizliyor ve her odanın temizliği 20 ile 30 dakika sürüyor. Biraz durun ve bu kat görevlilerinden birinin hayatının bir saatini kafanızda canlandırmaya çalışın. Beyninizdeki filmi hızla ileri sararsınız, kat görevlilerini yürürken, eğilirken, eşyaları iterken, kaldırırken, taşırken, fırçalarken ve eşyaların tozunu alırken görürsünüz. Kısacası, egzersiz yaparlar. Hem de çok. Aslında egzersiz konusunda sadık bir hekimin önerdiği günlük egzersiz miktarını bile büyük oranda aşarlar.

Ne var ki kat görevlileri egzersiz yaptıklarının bilincinde değildir. Çalışmanın başında, kat görevlilerinin %67'si araş-

tırmacılara düzenli olarak egzersiz yapmadıklarını söylemiştir. Üçte birinden fazlası hiç egzersiz yapmadığını ifade etmiştir. Bu, talkshow sunucularının üçte birinin hiç yeni biriyle görüşmediğinden şikâyet etmesi gibi bir durumdur.

O zaman, 'egzersiz' dediğimiz şey nedir? Egzersizin kültürel tanımını taytlı kadınlar ve terli erkeklerle dolu bir spor salonunda koşu bandının üzerinde yaptığınız şey olarak kabul edersek kat görevlileri bir bakıma haklıydılar. Ancak bedenlerimiz yöntem ayrımı yapmaz; kalori yakmak, kalori yakmaktır.

Araştırmacılar, kat görevlilerine gerçekte bir egzersiz süper starı oldukları söylendiğinde ne olacağını merak ettiler. Bir grup kat görevlisi iyi haberi aldı. Ellerine egzersizin faydalarını anlatan bir yazı verilerek, günlük çalışmalarının bu faydalardan yararlanmak için yeterli olduğu söylendi. Egzersiz zor ve acı dolu olmak zorunda değildir; illaki bir spor salonunda yapılması da gerekmez. Yalnızca kaslarınızı kalori yakacak şekilde hareket ettirmeniz yeterlidir. Bu gruptaki kat görevlilerine çeşitli aktiviteleri yaparken yaktıkları kalori miktarına dair tahminler verildi: 15 dakika boyunca çarşaf değiştirme 40 kalori; yarım saat elektrik süpürgesi çalıştırma 100 kalori gibi. Bu arada, diğer gruptaki kat görevlilerine egzersizin faydaları ile ilgili aynı bilgi verildi ancak onlara kendi çalışmalarının iyi bir egzersiz yöntemi olduğu söylenmedi. Dolayısıyla kalori yakma ile ilgili istatistiklerini de almadılar.

Araştırmacılar dört hafta sonra kat görevlileri ile tekrar görüştüler ve inanılmaz bir şey keşfettiler. Yeterince egzersiz yaptıkları söylenen kat görevlileri ortalama 800 gram vermişti. Bu bir haftada yaklaşık 200 gram demekti ve epey önemli bir kalori kaybıydı. Diğer kat görevlileri ise hiç kilo verememişti.

Crum ve Langer olasılıkları araştırdı. Kilo kaybı, istatistiki bir dalgalanmadan ibaret değildi. Bu şekilde rastlantısal bir açıklama yapılamazdı çünkü çok fazla kat görevlisi kilo vermişti ve dahası, kilo kaybeden görevlilerin buna bağlı olarak vücut yağı da azalmıştı. Kat görevlileri 'egzersiz virüsünü' de kapmış-

lardı. İş dışında eskisinden daha fazla egzersiz yapmıyorlardı.

Araştırmacılar bunun gibi birçok olasılığı çürütmeyi başardı. Kat görevlileri daha fazla mesai yapmıyordu. Alkol, kafein veya sigara oranları değişmemişti. Beslenme alışkanlıklarında önemli bir fark yoktu. Daha fazla sebze yemiyor ya daha az şekerli yiyecekler tüketmiyorlardı. Ancak hâlâ kilo kaybediyorlardı.

Peki, zayıflamalarını sağlayan şey neydi?

2.

Yerel bir oto yıkama atölyesi, müşterilerin sadakat kartlarını ön plana çıkaran bir kampanya başlattı. Müşteriler araçlarını her yıkattığında, kartlarına bir pul yapıştırılıyor, sekiz pul tamamlandığında da ücretsiz bir araç yıkama hizmeti sunuluyordu.

Aynı oto yıkama atölyesinde başka bir müşteri grubu daha farklı bir sadakat kartına sahipti. Bu grup ücretsiz bir yıkama kazanabilmek için sekiz yerine on pul biriktirmek zorundaydı ancak onlara bir 'avans' veriliyordu. Kartları aldıklarında, ellerinde zaten iki pul yapıştırılmış bir kart oluyordu.

İki müşteri grubu için de 'hedef' aynıydı. Araçlarını sekiz kez yıkatacak ve bir ödül kazanacaklardı. Bununla birlikte psikolojileri birbirinden farklıydı: Birinde, hedefe giden yolun yüzde yirmisini geçmiş oluyordunuz; diğerindeyse yola avanssız başlıyordunuz. Birkaç ay geçtikten sonra, avans verilen grubun %34'üne karşın, sekiz pul biriktirecek müşterilerin sadece %19'u ücretsiz araç yıkama hizmeti kazanmıştı. (Avanslı grup ücretsiz yıkama hizmetini daha çabuk elde etmişti.)

İnsanlar, kısa bir yolculuğun başlangıç noktasında bulunmak yerine, uzun bir yolculuğun bir kısmını bitirmiş olmayı daha motive edici bulur. Bu yüzden, gelişim çevrelerindeki ortak algıya göre, paranın %50'sini önceden cebinize koymadan, bir hayır kurumu için düzenlenecek para toplama kampanyasını halka duyurmazsınız. (Sonuçta, 1 milyon dolarlık bir para toplama kampanyası için ilk yüz doları kim vermek ister ki?)

O zaman davranışı motive edebilmek için insanların bitiş çizgisine düşündüklerinden daha yakın olduklarını hissetmelerini sağlamak gerekiyor.

3.

Crum ve Langer kat görevlilerinin kilo kaybını plasebo etkisine bağladı. Bir başka deyişle, kat görevlilerinin davranışlarındaki herhangi bir fiziksel değişiklikten bağımsız olarak, aktivitelerinin egzersiz değerinden haberdar olmalarının kilo kaybını tetiklediği sonucuna ulaştılar.

Plasebo etkisi modern tıbbın en güvenilir dersierinden biridir. Bu yüzden ilk bakışta bu açıklama bize mantıklı görünür. Hepimizin kötü kokulu yabani otlu takviyeleri ya da keçiboynuzu özü gibi şüpheli ilaçların iyileştirici gücüne çok güvenen arkadaşları vardır. Belki de kat görevlileri, edindikleri yeni bilgiden benzer bir zihinsel teşvik elde etmişlerdi.

Bununla birlikte plasebo etkisi görülen durumların ortak noktasına dikkat edecek olursak, kişinin kendi söylemine dayalı durumları içerdiğini görürüz. Bir ağrı kesici alırsınız, daha sonra doktor size, "Şu anda ne kadar ağrı hissediyorsun?" diye sorar. Bir antidepresan aldığınızda, altı hafta sonra terapist size, "Kendini nasıl hissediyorsun?" diye sorar. O zaman Advil veya Prozac yerine plasebo alan hastaların kendilerini biraz daha iyi hissettiklerini söylemesi doğaldır. (Aslında hâlâ gariptir.)

Ancak bu durum öyle değildir. Kat görevlilerine hiç kimse ne hissettiklerini ya da kendilerini daha sağlıklı hissedip hissetmediklerini sormadı. Bu görevliler yalnızca bir tartının üstüne çıktı ve tartı daha düşük bir kilo gösterdi. Tartılar plasebo etkilerine tabi değildir.

Şöyle düşünün. Aniden iyi bir egzersiz uzmanı olduğunuzu keşfetseydiniz, bu bir çeşit zihin beden etkisi yaratmaz mıydı? Metabolizmaya yüklenmenize ya da benzer bir şey yapmanıza neden olmaz mıydı? Galiba bu imkânsız bir şey değildir ancak yine de dürüst olalım. Düşünce gücü sizi gerçekten zayıflata-

bilseydi, soğuk füzyona (ve ayrıca *Kendini Zayıf Olarak Düşün* adlı 1 milyar dolarlık bir kişisel gelişim kitabına) eşdeğer bir bilimsel keşif olurdu.

Daha büyük bir olasılıkla, araç yıkama araştırmasının bir yansımasını görüyoruz. Kat görevlilerine üzerinde iki tane pulun yapıştırılmış olduğu bir pul kartı verildi. Yani kendileri hakkında yaptıkları değerlendirmenin aksine, egzersiz yaptıklarını keşfetmenin şaşkınlığını yaşadılar. Varış noktasına giden yolun %0'ında değil; daha ziyade %20'sinde bulunuyorlardı. Bu durum son derece motive edici bir farkındalıktı; "Ben tembel biri değilim. Ben egzersiz yapıyorum."

Kendinizi onların yerine koyun, ne hissederdiniz? Bir bilim insanı size gelip, siz farkında olmasanız da masabaşı işinizin bir aerobik harikası olduğunu söyleseydi? Fareyi her tıkladığınızda, sekiz kalori yakıyorsunuz! Hayali beyzbol statlarına her girdiğinizde, yaklaşık iki km koşuyorsunuz! Mutluluktan ölmez misiniz? *Hey bakın ne kadar iyiyim!*

Esas konu şudur ki bu bilgi o günden sonra kesinlikle davranış biçiminizi değiştirirdi. Küçük şeylerle egzersiz yapabildiğinizi öğrenir öğrenmez, belki de biraz daha aktif olmak için fırsat kollardınız.

Benzer biçimde, aldıkları iyi haber sayesinde büyük bir hevese kapılan kat görevlileri belki duşları eskisinden biraz daha enerjik fırçalamaya başlamışlardır. Belki çarşafları değiştirirken sırf biraz daha fazla yürümek için arabalarına daha çok gidip gelmeye başlamışlardır. Belki de öğle yemeğine inerken asansör yerine merdivenleri kullanmışlardır. Birisi gelip egzersiz kartlarına iki tane pul yapıştırdığı için daha fazla çaba sarf etmişlerdir. Kendilerini aniden hedef çizgisine hiç tahmin etmedikleri kadar yakın bulmuşlardır.

Böyle bir ilerleme duygusu oldukça önemlidir çünkü içimizdeki 'Fil'in morali kolayca bozuluyor ve hemen raydan çıkıyor. Bu yüzden de yolculuğun daha ilk adımında rahatlatılması gerekiyor.

Bir değişim girişiminin lideriyseniz, ekibinizin kartlarına koymak için o ilk iki pulu aramaya başlasanız iyi olur. Meydana gelecek değişimde sadece yeni ve farklı olana odaklanmak yerine, insanlara hâlihazırda ne kadar kazandıklarını hatırlatmaya gayret edin. "Millet, raporlama yapısının farklı göründüğünü biliyorum ama unutmayın ki bu gruplarla RayCom hesabı üzerinde çalışırken biraz pratik kazandık." "Hayatım, 18 kg vermek kolay değil ancak şimdiden gazlı içeceği bıraktın, bahse girerim tek başına bu bile yıl sonuna kadar 2 kg vermene yardım edecektir."

Ticaret konusunda bir klişe bize, "Çıtayı yükselt" komutu verir. Hâlbuki gönülsüz bir 'Fil'i motive etmek istiyorsanız, bu kesinlikle yanlış bir içgörüdür. Aksine çıtayı düşürmeniz gerekiyor. Bir yüksek atlama çubuğu alıp üzerinden tek bir adımla geçebilecek kadar alçalttığınızı hayal edin.

İsteksiz bir 'Fil'i harekete geçirmek istiyorsanız, *değişimi küçültmek* zorundasınız.

4.

Bizim gibiyseniz, temiz bir ev istersiniz ancak ev temizliğinden korkarsınız. Korkunuz gittikçe artar çünkü temizlik faaliyetleriyle geçen her saat, her günle birlikte ofisteki kâğıt yığınları artar, çamaşırlar dağ gibi yükselir ve mobilyaların üzeri bir karış toz olur.

Sorun kötüleştikçe, korku da artar. Bu da evin temizlenmesini engeller. Böylece ortaya daha pis bir ev çıkar. Bu da resmen bir kısır döngü, değil mi?

Peki, korktuğumuz şey tam olarak nedir? Bunu bir düşünelim. Bir atleti yerden alıp çamaşır sepetine atmak *korku* yaratır mı? Hayır. Bir bardağı çalkalayıp bulaşık makinasına yerleştirmek, tek bir dosyayı klasörün içine yerleştirmek ya da banyo aynasına cam temizleyici sıkmak da herhangi bir korku yaratmaz. O zaman korkudan son derece bağımsız gibi görünen bireysel eylemlerin birleşiminden neden korku doğar? Doğru dürüst bir

şekilde 'evi temizleyebilmek' için çalışmamız, sonunda temiz bir ev sonucuna ulaşmak zorundadır. Biz de bundan korkarız. Çünkü böyle bir sona giden yolu kafamızda canlandırdığımız zaman, oraya varmak için başarmak zorunda kalacağımız her şeyi gözümüzün önüne getirir ve o kapıyı açmaya bile cesaret edemeyiz. Dolaplar, bulaşıklar, halılar, tuvaletler, döşemeler ve daha nicesi gözümüze çok fazla görünür.

Bununla birlikte tek seferde büyük bir yatırım yapmak zorunda olmadığımızdan, emekliliğimiz için para biriktirmekten korkmayız. Emeklilik birikimlerinin azar azar toplandığını biliriz. Aynı mantıkla, evi *temiz* değil de daha temiz yapmak daha kolay olmaz mı? İşi küçülterek korkudan kurtulabilir miyiz?

Kendisine uçan kadın diyen ev düzenleme gurusu Marla Cilley'in (kanatlarıyla ev temizliğinize zum yaptığını hayal etsenize) "5 Dakikada Oda Kurtarma" adında bir kitabı var. İşte bu kitapta öne sürdüğü mantıklı bir kişisel gelişim tekniğinin arkasında bu içgörü yatmaktadır. Şimdi neler yapmanız gerektiğine bir bakalım: Bir mutfak saati alın ve 5 dakika sonrasına kurun. Daha sonra evinizde bir misafirin görmesini asla izin vermeyeceğiniz en kötü odaya gidin ve saat çalmaya başladığında siz de bir yol açmaya başlayın. Saat alarmı çaldığında da gönül rahatlığıyla durabilirsiniz. Kulağa çok da kötü gelmiyor, değil mi?

Bu bir 'Fil' hilesidir. 'Fil' hemen karşılık almadığı şeyleri yapmaktan korkar. (Birinin bir katırı gitmek istemediği bir yöne doğru zorla çektiğini görürseniz, doğru zihinsel resmi canlandırıyorsunuz demektir.) 'Fil'i harekete geçirmek için onu işin çok da kötü olmadığı konusunda rahatlatmanız gerekir. Bak, sadece 5 dakika. *Ne kadar kötü olabilir ki?*

5 dakikalık bir temizlik seansı işe yarar mı? Aslında pek değil. Yine de harekete geçmenize yardımcı olur. Bu da işin en zor kısmıdır. Sevmediğiniz bir işe başlamak her zaman onu sürdürmekten daha zordur. Dolayısıyla evi temizlemeye başladığınızda, muhtemelen 5 dakika sonra durmazsınız. Bir şeylerin ne kadar hızlı değiştiğine şaşırıp kalırsınız. Temiz bir lavaboy-

la başlayıp, sonra temiz bir banyo, ardından temiz bir alt kat diye devam eden başarılarınızla övünmeye başlarsınız. Bu gurur ve özgüven giderek artar. Bunun verimli bir döngü olduğunu söyleyebiliriz. Ancak ilk olarak değişimi küçültmeden, verimli döngünün keyfine varamazsınız.

5.

eBay'de satış noktası sahibi olan Steven Farrar ve eczacı eşi Amanda maddi açıdan zor günler geçiriyordu. "Her şey 60.000 dolarlık öğrenci kredisi borcunu yüklenmiş olarak mezun olmamızdan sonra başladı. Yaptıklarımız normaldi. Bir ev, iki araba aldık ve kredi kartına 35.000 dolar daha borçlandık. Umursamıyorduk; birileriyle aşık atmaya ya da bu zaman zarfında çeşit çeşit eşyalar almaya çalışmıyorduk ama dikkatli olmadık." Sonuçta, panikleldiler. İflastan bir kaza veya bir iş kaybı uzakta olduklarının farkına vardılar. Yardıma ihtiyaçları olduğunu biliyorlardı. Bu yüzden bireysel finansman gurusu Dave Ramsey'in kitabına yöneldiler.

Ramsey, gençliğinde, hayatını değiştirecek bir deneyim yaşamıştı. 26 yaşında, o ve karısı 4 milyon doları aşkın değeri olan bir gayrimenkule sahiptiler. Ancak daha sonra birdenbire servetleri yok oldu. Ramsey, *The Total Money Makeover* adlı kitabında, "Finansal bir cehennemden geçerek üç yıl gibi bir sürede her şeyi kaybettik. Mahkemeye verildik, haciz edildik, en nihayetinde de yeni doğmuş bir bebek ve yeni yürümeye başlayan bir çocukla iflas ettik. 'Korkmuş' kelimesinin durumumuzu ifade etmeye yeteceğini sanmıyorum. 'Ezilmiş' bir parça daha mantıklı ancak birbirimize tutunduk ve bir değişime ihtiyacımız olduğuna karar verdik."

Ramsey, bu korkunç deneyimden, diğer insanların da aynı hataya düşmemesi için onlara yardım etme azmi içinde. Kitaplarında ve radyo programında, mücadele eden bir numaralı sorunları çoğu zaman, aşırı borçlanma olan bireylere ve ailelere finansal anlamda tavsiyeler sunuyor.

Ramsey'in 'borç çığı' adında bir tekniği vardır ve bu aralarında en çok bilinen ve en tartışmalı olan borçla savaşma tekniğidir. Farrar ailesi kendisini 100.000 doları aşkın (ipotek dâhil değil) bir borcun içinde bulunca, 'borç çığı' üzerinde çalışmaya başladı. Öncelikle bütün borçlarını; kredi kartlarından gecikmiş elektrik faturalarına ve öğrenci kredilerine kadar her şeyi listelemek, ardından küçükten büyüye doğru sıralamaktı. Daha sonraki yönergeye göre, her borcun asgari ödemesini yapacaklardı ancak bir istisnayla; asgari ödemeler yapıldığında, elde kalan her dolar listedeki ilk borca yatırılacaktı. İlk borç en küçük olduğu için diğerlerine nazaran daha çabuk kapanabilir ve Farrarlar da onu listeden çıkarıp mevcut her doları ikinci, sonra üçüncü, sonra dördüncü borcu ödemek için kullanabilirlerdi. Borçlar birer birer tükendi ve bir asgari ödemeyi daha ortadan kaldırmayı başardılar. Böylece bir sonraki borcun üstesinden gelebilmek için daha fazla nakit paraları kaldı. Bu strateji bu yüzden 'borç çığı' adını aldı. Bitirilen her borçla birlikte, bir sonraki borca ayrılan para 'çığ'a döner ve giderek daha hızlı yuvarlanır.

Burada neyin eksik olduğuna dikkat edin: Faiz oranlarından hiç bahsedilmiyor. Onların en düşük borcu, herhangi bir faiz uygulaması kapsamayan, vadesi geçmiş bir hizmet faturasıysa, Ramsey yine de %20 ya da daha fazla faiz oranına sahip olabilen bir kredi kartı hesabını ele almadan önce bu hizmet faturasını kapatmalarını tavsiye ediyordu.

Bu tavsiye, ortalama bir finans danışmanının korkuyla kıvranmasına neden olur. Sonuç olarak, basit bir matematik hesabı, önce yüksek faizle borç ödersek finansal açıdan daha iyi bir duruma geleceğimizi söylüyor. Ancak Ramsey, kesinlikle ne yaptığını biliyor:

> Sertifikalı bir öğrenci olarak, her zaman matematik hesabı yaparak işe başlarım. Hesap yapmanın her zaman işe yaramadığını öğrendim ancak bazen motivasyon hesap yapmaktan daha önemlidir. Bu da onlardan biridir...

Kabul edelim, diyete başlayıp ilk hafta kilo verirseniz, diyete devam edersiniz. Diyete devam edip kilo alırsanız ya da altı hafta boyunca gözle görülür bir ilerleme kaydedemezseniz, vazgeçersiniz. Satış personeline eğitim verirken, onlara hemen bir iki satış yaptırmaya çalışırım çünkü bu onları motive eder. 'Borç çığı'na başladığınızda ve ilk birkaç gün içinde küçük borçların bir kısmını tamamen ödediğinizde, inanın bana bu durum sizi ateşleyecektir. Psikoloji yüksek lisansı yapıp yapmadığınız umurumda değil. Çaba göstermeniz için küçük başarılara ihtiyacınız var ve çaba göstermek son derece önemli.

Finans danışmanlarının pek çoğu, müşterilerine paralarının etkisini maksimum düzeye çıkarmak için önce yüksek faizli borçlarını ödemelerini tavsiye ederler. Ne var ki, Ramsey optimum düzey bir sorunu çözmeye çalışmıyor; bir 'Fil' sorununu çözmeye çalışıyor. İnsanların kontrollerini kaybettikleri için kendilerini maddi sıkıntılar içinde bulduklarının farkındadır. Dağ gibi borç karşısında kendilerini çaresiz hissetmeye başlarlar. Çaresiz bir şekilde hesap yaparak mücadele edemezsiniz. İnsanlara kazanabileceklerini ispatlayarak mücadele edersiniz. Yüksek faizli bir kredi kartındaki 20.000 dolarlık borcun 185 dolarını ödersiniz, umutsuzluk hissetmeye devam edersiniz. Ancak 185 dolarlık vadesi geçmiş bir faturayı ödersiniz, artık onu listeden çıkarabilirsiniz. Böylece borca karşı bir zafer kazanmış olursunuz.

Ramsey, '5 Dakikada Oda Kurtaran Uçan Kadın'la aynı tekniği kullanır. İnsanlar göz korkutucu bir durumla karşı karşıya kalırlarsa ve içgüdüleri ondan uzaklaşmasını söylerse, bu işi parçalara ayırmalısınız. Değişimi küçültün. Değişimi yeteri kadar küçültün ki zafer kazanmaktan başka yol kalmasın. İnsanlar tek bir odayı temizlediklerinde ya da tek bir borç ödediklerinde, korkuları yok olmaya başlar ve değişim çığ gibi büyür.

ÇÖZÜM TOPLANTISI

Politik Bir Karışıklığa Sebep Olmadan Bütçeyi Nasıl Sınırlandırabilirsiniz?

DURUM: Marry Carr, kayıtlarında önemli oranda düşüş olan bir üniversitenin mali işler müdürüdür. Öğrenci sayısı azaldıkça, üniversitenin harç ücreti azalıyor; bu durum da bütçe açığının ortaya çıkmasına sebep oluyor. Carr'ın işi 30 farklı bölümdeki bütçe kısıntılarını yönetmektir.

Nasıl Bir Dönüşüm Gerekli ve Bu Dönüşümü Engelleyen Şey Nedir? Carr, üniversite bölüm başkanlarının fazla direnç göstermeden ya da politik sürtüşmeye neden olmadan bölüm bütçelerini kısmalarını sağlamak zorundadır. Hedefi netleştirmek konusunda biraz ilerleme kaydetmiş: Yaptığı analize göre, bölüm başkanları bütçelerinde %5 kesinti yapmak zorunda. Başkanlarının çoğu, kesinti yapma gerekliliğini anlıyor ve kabul ediyor ama Carr insanların bu işi ağırdan alabileceğini düşünüyor. Ancak bütçe kısıntılarında hızla aşama kaydedilmesi gerekli ve bu da öncelikle bölüm başkanlarının 'Fil'lerini motive etme yeteneğine bağlı.

Dönüşümü Nasıl Gerçekleştirebiliriz?

- *'Binici'yi yönlendirin:* **1. Başarı noktalarını izleyin.** Carr sensörlü aydınlatma, ısıtma tesisatı döşemek gibi yaratıcı yollarla tasarrufta bulunmanın yollarını keşfeden bölüm başkanlarının başarı hikâyelerine ulaşabilir mi? Diyelim ki buldu, bu başarının diğer bölümlerde de kopyalanmasına yardım etmeli.
- *'Fil'i motive edin:* **1. Değişimi küçültün.** %5 kesinti yapma ihtiyacı açık ancak kesinti yapmak korkuya neden olan türden bir iş. Carr, "Bütçemizde %5 kesinti yapmak zorundayız dediğimiz zaman, insanlar biraz panik olur." diyor. Peki, bu işi nasıl parçalara ayırabilir? Öyle ki Marry Carr bir uçan kadın hayranı olarak 5 Dakikada Oda Kurtarma tekniğinden ilham alıyor. Başka bir deyişle, her hafta iki ya da üç bütçe alanı seçiyor ve bölüm başkanlarına bu alandaki kalemlerde %5 kesinti yapıp yapamayacaklarını soruyor. Carr, "Her seferinde küçük iş parçacıkları seçmek paniği engelleyebilir." diyor.

Değişimi küçültmek, 'Fil'in direnci ile çatışma ihtimalini azaltıyor. **2. Ekibinizi geliştirin.** Bölüm Başkanlığı ilk üç bütçe alanında başarılı olduğu zaman, Carr bu ivmenin devam etmesini ister. Onlara, "Yolun üçte birini bitirdik bile!" diyor. Oto yıkama kartlarına iki pul yapıştırarak daha şimdiden hedefe yönelik önemli bir aşama kaydettiklerini ifade ediyor.

- *'Yol'u şekillendirin:* **1. Alışkanlıklar oluşturun.** Carr, her pazartesi düzenli olarak bütçe güncellemeleri gönderir. Güncellemeler talep eder ve bölüm başkanlarına "Seyahat alanında yüzde beşlik kesinti yapamayacağınızı düşünüyorsanız, bugün beni arayın." gibi basit eylem seçenekleri sunuyor. Çok istikrarlı ve öngörülebilir bir süreç kullanarak, bütçe döngüsünde kesintileri daha rutin ve daha otomatik hâle getiriyor. **2. Sürüyü toplayın.** Bütçe kesintisinin belli bir noktasında, bölüm başkanlarının tümü yıllık planlama kampına katıldılar. İlk gün, herkes bütün bölümlerin ilk aşamasında ne kadar kesinti yaptıklarını gördü. Daha sonra her bölüm başkanı gece boyunca daha radikal kesintiler planladı. Ertesi sabah, kesinti önerilerini birbirleriyle paylaştılar. Carr, "Herkesin hâlihazırda ne kadar kesinti yaptığını ve gelecekte ne kadar kesinti yapmayı planladığını bilmesi gerekiyordu. Bu durumda kararları bölüm başkanları tek başlarına değil, grubun tamamı vermiş oluyordu. Herkes üniversiteye bir bütün olarak bakıyordu." diyor. Aslında bölüm başkanları birbirlerine olumlu bir mahalle baskısı uyguluyordu. En nihayetinde, kesintilere parça parça bölümlerin perspektiflerinden değil, bir bütün olarak üniversitenin (güçlü ortak kimlik) perspektifinden bakmak sosyal bir kalıp hâline geldi.

6.

Bu durumda değişimi küçültmenin yollarından biri talep ettiğiniz yatırımı sınırlamaktır. Sadece 5 dakikalık ev temizliği ya da küçük bir borç. Değişimi küçültmenin diğer yolu ise *küçük başarıları*, ulaşılabilir kilometre taşlarını düşünmektir. (IBM için 30 yıldan fazla çalışan babamız Fred Heath, takım arkadaşlarına 'kilometre taşları' çok uzak görünüyorsa, 'ufak çakıl taşları' aramalarını söyler. Süper tavsiye, baba.)

Çocuğunuzu biraz ev temizliği yapma konusunda motive et-

meye çalıştığınızı varsayalım. Başta gösterdiği direncin üstesinden gelmek için 5 Dakikada Oda Kurtarma tekniğini benimseyebilirsiniz. Peki ya ayrıca temizliğe hangi odadan başlayacağı ile ilgili stratejik bir fikir sunsanız? Mesela temizliğe küçük misafir banyosundan başlamasını söyleyebilirsiniz. Çünkü 5 dakikalık bir çalışmanın ardından orayı pırıl pırıl yapacağından eminsiniz. Tüm evin temizliğini içeren genel hedef motivasyon açısından çok uzak ama ilk 5 dakikada küçük bir başarı inşa edebilirseniz, sonraki km taşını kovalaması için yeterli coşkuyu elde edebilirsiniz. (Yine de gençlerden bahsediyoruz, o yüzden buna o kadar da güvenmeyin.)

Bugüne dek bir kez bile olsa uzun bir yola dayandıysanız, kendinizde bu tekniği kullandığınızda işe yarayacağından şüpheniz olmasınız. Belki yolculuğunuzu şehir şehir, saat saat planladınız veya kendinize 100 km sonra kahve molası sözü verdiniz. "100 km karşılığında kahve." diye düşünmek, "Büyükanneme gidene kadar 8,5 saat daha burada oturacağım." diye düşünmekten çok daha kolaydır.

Bu kilometre taşlarının doğal olarak ortaya çıkmasına güvenemezsiniz. Değişimi motive etmek için kilometre taşlarına yönelik plan yapmak zorundasınız.

Bireysel düzeydeki küçük başarılardan ve bu başarıları uzun bir yolculuğa çıkan bir sürücüyü ya da ev temizliği yapacak bir genci motive etmek için kullanmanızdan söz ettik. Ancak aynı kavram büyük kurumlar için de geçerlidir. Mesela, Steve Kelman isimli bir adam federal hükümet adına küçük başarılar yaratmak için bir yol bulmak zorundaydı.

Harvard Üniversitesi Kennedy Siyasal Bilgiler Fakültesi'nde kamu yönetimi profesörü olan Kelman, 1993 yılında Clinton yönetiminden bir telefon aldı. Ondan, federal satın alma politikası dairesine (Office of Federal Procurement Policy-OFPP) yol göstermesi isteniyordu. OFPP'nin başkanı olarak, hükümetin satın alma girişimlerinde reform yapmaktan sorumlu olacaktı. Satın alma, insanların malzeme alımında kullandıkları süreç-

tir ve hükümet çok sayıda alım yapar. 2003 yılında hükümet isteğe bağlı malların ve hizmetlerin satın alımına 320 milyar dolar harcadı. Bu rakama ataştan tutun da Ulusal Park Dairesi için alınan helikopterlere kadar her şey dâhildi. Böyle bir para tehlikedeyse, insanlar Bell Helicopter Şirketine koşarak yeni bir helikopter için pat diye bir kredi kartı uzatmazlar. (Diğer yandan hava yolu mesafelerini de hesaba katın.)

Kelman OFPP'ye başkanlık etmek konusunda pek gönüllü değildi çünkü elinden gelenin en iyisini yapsa bile, birşeylerin değişme olasılığının çok yüksek olmadığını biliyordu. Ancak sonunda işi kabul etti. Üç yıl önce satın alma reformu ile ilgili bir kitap yazdığı için, ne tür bir işin içine girdiğini çok iyi biliyordu.

Satın alma ile ilgili çok fazla problem vardı. Hükümet, çok sayıdaki istismarı engellemek için yıllarca birçok protokol ve önlem oluşturmuştu. Önlemlerin arkasında iyi niyet vardı ama bu önlemler katbekat yükseldikçe, engellenmesi planlanan yararlardan daha fazla, zarara yol açmaya başlamışlardı. Mesela satın alma yetkilileri alımla ilgili karar verirken, tedarikçilerin 'geçmiş performansı'nı kanıt olarak kullanamıyorlardı. Diyelim ki hükümet CodeLords şirketine bir yazılım geliştirme ihalesi verdi; şirketin gönderdiği üründe uzun süreli bir gecikme yaşandı ve affedilmesi mümkün olmayacak şekilde kötü bir performans gösterdi. Hükümetin CodeLords'u farklı bir iş için değerlendirirken bu performans verisini kullanması yasaktı! (Geçmişte saçınızı nasıl kestiğine bakmadan bir kuaför seçmek zorunda kaldığınızı düşünün.)

Bazen sadece kuralların sayısı sağduyuyu bastırmak için yeterliydi. Bununla ilgili meşhur bir örnek vardır. Askeri birlikler için çikolata parçalı bisküvi tedarikçisi arayan Savunma Bakanlığı, daha bir çok şeyin yanında malzemeleri, bisküvinin boyutunu ve pişirme süresini belirleyen 20 sayfalık ayrıntılı bir "askeri tedarik şartnamesi" yayınlamıştı. Bu koşullar, bisküvi fiyatlarının çok fazla yükselmesine neden oluyordu çünkü Keebler ya da Nabisco gibi, çok sayıda bisküvinin verimli şekilde

nasıl üretileceği konusunda gerçekten iyi olan firmalar, askeri tedarik şartnamesinin bazı bölümleri kendi standart yöntemleri ile kaçınılmaz şekilde çeliştiğinden, hiçbir teklif sunmamışlardı. Bu arada sözleşmede bisküvilerin tadının iyi olmasına yönelik bir şart sunulmuyordu.

Kelman OFPP'nin Başkanı sıfatıyla satın alma reformuna liderlik edecekti ancak elinde yapısal anlamda fazla bir güç yoktu. Yaklaşık 20 kişiden oluşan bir kadrosu vardı ve bunların hiçbiri kayda değer bir şey satın almamıştı. Asıl satın alma kararları onlarca büyük federal kurum arasında dağılmıştı. Kelman, satın alma reformunu yapmak için, hükümet içinde dağılmış satın alma kurumlarının davranışlarında bir reform gerçekleştirmek zorundaydı.

Bu hikâyenin zaferle sonuçlanması ihtimali gerçekten çok düşüktü. Hükümetin isteğe bağlı alımlara harcadığı 320 milyar dolar bilgisayar donanım sanayisinin bir yılda ürettiği her şeyi satın alabilecek parayla neredeyse aynı miktardır. Hatta elinizde otomotiv endüstrisinin ürettiği her otomobili ve otomobilin her parçasını satın alacak kadar paranız da kalır.

Hükümetteki binlerce kişi satın alma sürecine dâhildir ve yeni başkan Bill Clinton'ı memnun etme arzularını, Clinton'ın dört yıl ya da en kötü ihtimalle sekiz yıl sonra gideceği bilgisi azaltır. Ucu bucağı olmayan ve sürekli genişleyen bu kapana Steven isimli bir adam girer; bir profesördür. Söz konusu kapan ile ilgili harika bir kitap yazmıştır. Şimdi ise bu kapan sorununu çözmek gibi zor bir sorunla karşı karşıyadır. Ancak kapanın herhangi bir bölümü üzerinde kontrolü yoktur. (doğu sınırındaki 20 kum tanesi hariç.)

Kelman, hızlı bir ilerleme kaydetmek zorunda olduğunun, yoksa görevden alınacağının farkındaydı. "Bir yolunu bulup hızla başarılı bir değişim örneğine ulaşılabilirse, bunu başka değişimleri harekete geçirmek için kullanmak mümkün olabilirdi." diye yazdı daha sonra. Hızlı, ulaşılabilir ve açık bir zafer; ister Savunma Bakanlığı, ister Sağlık ve İnsan Hizmetleri Ba-

kanlığı olsun, tüm yetkililerin işine yarayacak küçük bir başarı arayışına girdi. 'Fil'lerini basit bir görevle harekete geçirmeyi başarabilirse, hareket etmeye devam etmelerini sağlayabileceğini düşünüyordu.

Bir gün, bir devlet memuru ile yaptığı sohbet zihninde bir ışık yaktı. Memur Kelman'a, basit ve ucuz malzemeleri, mesela, birkaç bilgisayar diskine ihtiyaç duyduğunda, satın alma kurallarının, caddenin karşısındaki bilgisayar dükkânına yürüyüp diskleri satın almasını imkânsızlaştırdığını söyledi. Bu kısıtlama sinir bozucuydu.

Kelman'ın eline bir fırsat geçmişti. Üst düzey satın alma müdürlerine gitti ve bir talepte bulundu; "Sizden önümüzdeki yıl boyunca kurumunuzun devlet kredi kartı kullanımını iki katına çıkarmanızı talep ediyorum." (Talebin kesinliğine dikkat edin, %1 yağlı süt kampanyası tarzını hatırlatıyor. Davranışsal değişim hakkında kesin ve net olan Kelman, yetkililerin 'Binici'lerini yönlendiriyordu.) Kelman bana göre, personel ne zaman küçük bir şeye, diyelim ki bilgisayar diskine, yedek sabit sürücüye ya da bir kutu ofis kâğıdına ihtiyaç duysa, kredi kartını alıp caddenin karşısına geçmeli ve ihtiyaçlarını hemen satın almalıydı. Kelman, kurumlardan bu fikri benimseyeceklerine dair resmî bir 'taahhütte' bulunmalarını talep etti. Resmî daireler konuyu destekleyiciydi; bu sayede Kelman daha çok ilerlemeyi başardı. Bir sonraki yıl boyunca dört taahhüt daha hazırlandı.

İkinci taahhüt daha büyüktü: Kelman, kurumlardan geçmiş performansı yok sayma geleneğini bırakmalarını istedi. Bunun kazanması zor bir zafer olacağının farkındaydı. Bu yüzden önce en az sekiz kurumun yanında olduğundan emin olana kadar herkese duyurmamaya karar verdi. O telefon ederken personeli ve danışmanları da iletişim ağlarındaki kişileri harekete geçirdiler. Ekip en sonunda sekiz kurumun kaydını yaptı ancak işleri henüz bitmemişti. "Dokuz kuruma ulaştıktan sonra, katılım çığ gibi büyümeye başladı. Çok geçmeden de anlaşmayı reddedenlere 'Sizin dışınızda hemen herkes katılıyor.' diyebiliyorduk."

(Bu sonuç, onuncu bölümde ele aldığımız davranışın bulaşıcı olduğu fikrinin habercisidir. Kelman modelin üç parçasına da hitap etmeyi başarmıştır: 'Binici'yi yönlendirmiş, 'Fil'i motive etmiş ve 'Yol'u şekillendirmiştir.)

En nihayetinde, 20 farklı kurum geçmiş performans taahhüdünü imzalamayı kabul etti. Kelman, taahhüdün ciddiye alınmasını garanti altına almak için, kurumları geçmiş performansı açıkça dikkate alacakları 58 sözleşmeyi belirleme konusunda cesaretlendirdi.

Kelman, taahhütlerle tarifsiz düzeydeki bürokratik ataleti açık bir ileri ivmeye dönüştürdü. Beş yıl sonra yapılan bir kurum içi araştırmada, ön büro çalışanlarının %70'i satın alma reformunu desteklediklerini ifade etti. Brookings Enstitüsü adındaki oldukça saygın bir beyin takımı, 1988 yılında önceki sekiz yıl boyunca denenen farklı 'hükümet yenileme' girişimlerinin başarısını anlayan bir çalışma yayınladı. Kelman'ın satın alma reformu, 'A' alan tek girişimdi. Tek bir adam, kapının içine girmeyi başarmış ve hükümete yönelik büyük bir değişimi hemen kolaylaştırmıştı.

7.

İlk başarılara imza attığınızda, yaptığınız şey aslında umut inşa etmektir. Bir değişim girişiminde umudun yeri büyüktür. Umut, 'Fil'in yakıtıdır.

İnsanlar bir yola girip ilerleme kaydettikleri zaman, bu gelişimin gözle görülür olması önemlidir. Kilo kaybı gibi bazı değişim türleri ölçmesi kolay olan türlerdir. İnsan bir tartının üzerine çıkabilir. Ne yazık ki 'yeni bir buluş' veya 'düşük karbon etkisi' için özel olarak tasarlanmış bir tartı yoktur. Peki, liderlik ettiğiniz değişim türünü ölçebileceğiniz bir ölçütü nereden bulursunuz?

İkinci bölümün 'Binici' kısmında değindiğimiz çözüm odaklı terapistler, kendi ölçütlerini oluşturdu. Hastalarına sordukları mucize soruyu hatırlayın; "Varsayalım bir gece yarısı,

siz uyurken bir mucize gerçekleşti ve burada aktardığınız bütün sıkıntılar çözüldü sabah uyandığınızda bunu nasıl anlardınız?"

Çözüm odaklı terapistler, mucizenin hastalarına uzak görünebileceğini ve amaca giden yolda hastalarına coşkulu ve umutlu hissettirmeleri gerektiğini bilirler. Bunu gerçekleştirebilmek için, mucizeye doğru kat edilen gelişmeyi ölçmenin bir yolunu bulurlar. Onun mucize olduğu, 0-10 aralığında bir mucize ölçeği oluştururlar. Aslında daha ilk seansta hastalarına sık sık kendilerine kaç puan verdiklerini sorarlar. Genellikle hastalar iki ya da üç puan verdiklerini söyler ve terapist de buna coşkulu bir şekilde karşılık verir; "Vay! Neredeyse yolun yüzde yirmisini bitirmişsin bile!" Bir yerden tanıdık geliyor mu? Terapistler, hastalarının oto yıkama kartlarına iki pul yapıştırıyorlar.

Bir yandan seanslar devam ederken, diğer yandan terapistler hastalarının kendi ifadelerine dayalı gelişmelerini izlemeyi sürdürürler. Terapistler, her ilave zaferi kutlamak, mesela, bir hasta üçten dörde ilerlediğini belirttiğinde mutlu bir tepki vermek için eğitilmişlerdir. Çoğunuza göre bu tepki mantıksızdır. Kaç satış müdürü, temsilcilerinin kotanın %40'ında olduklarını duyunca zil takıp oynar ki? Hâlbuki bu cesaretlendirme önemlidir çünkü kendi kendini pekiştirir. Birden 2'ye, 2'den 3'e gelişme gösterdiğinizde, bir sonraki ilerlemeyi sağlayacak güveni kazanırsınız.

Mucizeyi ölçmenin bir diğer faydası da yolculuğu açıklığa kavuşturmasıdır. Farz edelim ki ortaokul çağındaki aşırı utangaç oğlunuzla ilgileniyorsunuz. Oğlunuz açısından mucize belki de bir kıza okulun Noel dansına gitmeyi teklif edebilmektir. Bunu gerçekleştirmek şimdilik oğlunuz için imkânsız ancak ikiniz de onun utangaçlığı ile ilgili konuşmayı başardınız. Utangaç olduğunu kabul etti ve bundan hoşlanmadığını söyledi. Belki oğlunuz bu sohbet sayesinde şimdiden ölçekte 2'ye ulaşmıştır.

Bir ÇOKT terapisti (Çözüm Odaklı Kısa Terapi) oğlunuza "Seni 3'e ulaştırmak için gereken şey nedir?" diye sorar. "Mucizenin üstünden sırıkla nasıl atlayabileceğimizi konuşmayalım;

henüz o noktada değiliz. Biz 3 hakkında konuşalım." derdi.

Oğlunuz için 3'e ulaşmak belki de herhangi bir market çalışanına diş macunu reyonunun nerede olduğunu sormak kadar basit bir şey ifade ediyordur. Bunu yaparsa tamamen yabancı biriyle başarılı bir etkileşim kurabildiğini kanıtlayacak ve bu sayede mucizeye doğru ilerlediğini görebilecek. Mucize ölçeğinin değeri, dikkati çok uzak görülebilecek nihai bir hedef yerine, ulaşılabilir ve görünür küçük kilometre taşlarında toplamasıdır. Uzun bir merdivene tırmanırken amaçsızca tepeye bakmak yerine, bir sonraki basamağa odaklanmaya benzer. Belki tırmanacak daha çok basamak vardır ancak doğru yönde gerçek bir gelişim kaydetmekle kendinizi avutabilirsiniz.

'Fil'i cezbetme çabası ile 'Binici'yi cezbetme çabasının ne kadar sık örtüşebildiğine bir kez daha dikkat edin. Bu vakada, oğlunuzun 'Binici'si çok açık bir yönlendirme alırken, 'Fil'i de küçük umut takviyeleri alıyor; "Belki de sonsuza kadar bu kadar utangaç olmak zorunda değilim."

Mucize ölçeceğini kullanarak, bir sonraki adımda nereye doğru gideceğinize dair kesin bir fikre sahip olabilir; bir sonraki küçük zaferin ne olacağı ile ilgili net bir anlayışa ulaşabilirsiniz. İleriye doğru gider; daha da önemlisi, ilerlemeyi sürdürme yeteneğine daha fazla güvenirsiniz.

8.

Amerikan Futbolu Ligi'nde New York Giants'ın antrenörü olarak iki Super Bowl kazanan Bill Parcells, "Küçük başarılar bile insanların kendilerine güven duyması konusunda son derece etkili olabilir." fikrini savunmaktadır. *Harvard Business Review'da* yayınlanan bir makale şu şekildedir:

> ... Dolayısıyla antreman kamplarında nihai hedefe yani Super Bowl'u kazanmaya odaklanmalıyız. Yakın menzilli bir dizi açık hedef belirleriz: Akıllı bir takım olacağız; kondisyonlu bir takım olacağız; iyi oynayan bir takım

olacağız; gururlu bir takım olacağız; hep birlikte kazanmak için oynayan bir takım olacağız; birbirimizi eleştirmeyen bir takım olacağız.

Bu hedeflere ulaşacak biçimde davranmaya başladığımızda, herkesin bunun farkında olmasını sağlarım. Olumlu adımı her fırsatta vurgularım. Aynı zamanda ulaşmamız gereken bir sonraki hedefin de üstünde dururum. Çok iyi bir antreman geçirmişsek, takımı bir araya toplayarak, "Bugünün hakkını verdik; çok iyi bir iş çıkardık. Çalışmanız beni gerçekten çok memnun ediyor. Ancak yarın yapmanızı istediğim şey şu: kusursuz bir takım çalışması görmek istiyorum. Bunu başarırsanız pazar günkü maça hazır oluruz." derim.

Küçük ve görünür hedefler koyduğunuzda ve insanlar bu hedefleri gerçekleştirdiğinde, başarılı olabildiklerini anlamaya başlarlar. Kaybetme alışkanlığından kurtulup kazanma alışkanlığı edinmeye başlarlar.

Eski UCLA Koçları'ndan biri olan John Wooden tüm zamanların en iyilerinden biridir ve bir zamanlar şöyle demiştir; "Her gün biraz gelişirseniz sonunda büyük şeyler olur... Hızlı ve büyük bir gelişme beklemeyin. Her gün küçük gelişmelerin peşinde koşun. Büyük şeylerin gerçekleşmesinin ve gerçekleştiğinde sürekli olmasının tek yolu budur."

Antrenörler değişimi küçültme konusunda uzmandırlar. Takımlarını bir dizi 'küçük, görünür hedefe' ulaşma konusunda teşvik ederek ivme oluştururlar. Psikolog Karl Weick, "Küçük başarılar: Sosyal sorunlar ölçeğini yeniden tanıma" isimli makalesinde şöyle bir ifade de bulunur; "Küçük bir başarı önemi azaltır (önemli bir şey değil); talepleri düşürür (yapılması gerekenlerin hepsi bu) ve algılanan beceri düzeylerini yükseltir (en azından bunu becerebiliyorum)." Bu üç faktör sayesinde değişim kolaylaşır ve değişimin kendiliğinden devam etmesine imkân tanır.

Yine de meseleye pembe gözlüklerle bakmayalım. Önemli bir değişim zafere doğru dengeli ve kaçınılmaz bir ilerleyiş olduğu hissiyatını vermez. Aralıksız küçük başarılar dizisi olmayacaktır. Demeye çalıştığımız şey, tek bir şampiyonluk bile kazanmadan emekliye ayrılan bir çok antrenör olduğudur. Genellikle bir adım ileri, 1,3 adım geri, 2,7 adım ileri, 6 adım yana gidersiniz ve o anda yeni bir CEO gelip yeni bir hedef gösterir.

Hiç kimse küçük bir başarıyı garantileyemez. Birçok şey kontrolümüz dışında gerçekleşir. Ancak hedef, kontrolümüz altında olan şeylerle ilgili uzman olmaktır. Kontrol edebileceğimiz şeylerden biri de nihai zaferi ve bu zaferin önünü açan küçük zaferleri nasıl tanımladığımızdır.

Bill Parcells'e göre, iki özellik taşıyan küçük başarıları seçmek istersiniz: Birincisi, anlamlılardır. İkincisi, yakın menzillilerdir. İki özelliğe birden erişemiyorsanız, ikincisini seçin! (5 Dakikada Oda Kurtarma yöntemi tek başına çok anlamlı değildi ancak büyük bir değişim gerçekleştirmeyi sağladı.)

Kişisel gelişim alanında mükemmel bir kitap olan İş B*itirici*'nin yazarı David Allen, yakın menzilli hedefler belirlemenin önemini anlatır. Yapılacaklar listesi oluştururken, pek çok insanın temel bir hata yaptığını; bir sürü maddeyi alelacele çizip geçtiğini söyler; "Giderleri topla!" "Helen ile ilgilen!" "Slayt gösterisini çalış!" "Lastikler..." gibi. Allen'a göre; bu insanlar, aşırı belirsizleşerek hareket etme olasılıklarına ket vururlar. Allen, kendimize "Bir sonraki hareket nedir?" şeklinde bir soru sormanın önemli olduğunu söylüyor. İşte Allen'ın ifadeleri:

> Seminerlerime katılan insanların listelerinde çoğu kez "Arabanın motorunu ayarlat." türünden şeyler yazılıdır. "Arabanın motorunu ayarlatmak." bir sonraki hareket midir? Elinizde bir cıvata anahtarıyla dışarı çıkıp yağ bulamadıysanız, öyle olduğunu söylemek pek mümkün değil.
>
> "O zaman bir sonraki hareket nedir?" der Allen.

"Arabayı servise götürmem gerekiyor. Aa, evet, servisin arabayı alıp almayacağını öğrenmek zorundayım. Sanırım servisi arayıp bir randevu almalıyım." Seminer katılımcılarından biri bunları söyler.

"Numarası sizde var mı?"

"Allah kahretsin, hayır yok... Servisin numarasını bilmiyorum. Orayı bana Fred tavsiye etmişti ancak numarayı almadım. Bir şeylerin eksik olduğunu anlamıştım."

Çoğunlukla, pek çok insan pek çok olayda böyle şeyler yaşar. Projeye şöyle bir göz atarız, bir yanımız "Burayla şurası arasındaki parçaların hepsi elimde yok." diye düşünür. Bir şeyin eksik olduğunu anlarız ancak tam olarak bu eksiğin ne olduğundan emin olmadığımız için projeden vazgeçeriz.

Bir iş gözünüze çok büyük göründüğünde, 'Fil' direnç gösterir. Adsız Alkoliklerin alkolden kurtulma zorluklarının 'günbegün' üstesinden gelmeleri tesadüf değildir. Adsız Alkolikler değişimi küçültür. Bir alkoliğe içkisiz bir hayat sürmek imkânsız gibi görünür ancak 24 saat alkol almadan durmak mümkün gibi gelir.

Al-Anon 'günbegün' deyişini şu şekilde açıklar; "Pek çok durumda, olayların ne yönde gelişeceğini tahmin edemeyiz ve ne kadar özenle hazırlanırsak hazırlanalım, olaylara hazırlıksız yakalanırız. Bu arada, gelecekteki olayları tahmin etmeye, gelecekteki acıları hafifletmeye ve gelecekteki sonuçları engellemeye o kadar zaman harcarız ki bugünkü fırsatlar elimizden kaçar. Kendimiz için belirlediğimiz sorumluluğun büyüklüğü bizi yorgunluğa, bunalmışlığa ve perişanlığa düşürür."

9.

Küçük hedefler beraberinde küçük zaferleri getirir ve küçük zaferler genellikle olumlu bir davranış sarmalını tetikler. Evlilik terapisti Michele Weiner-Davis, sekiz yıldır evli olan ancak son

iki yılı sürekli kavga ederek geçiren iki hastası Paula ve George ile ilgili bir yazı yazdı. Weiner-Davis bir süredir çifte danışmanlık yapıyordu ama birkaç ilerleme dışında önemli bir gelişme kaydetmeyi başaramamıştı. Sonra bir dönüm noktası yaşandı: Bir öpücük.

Bir sabah George Paula'yı öptü. Öpücük kadını şaşırttı; kadın hazırlıksız yakalandı ve mutlu oldu. Mutlu olmak, onu bir süredir yapmadığı küçük bir şey yapmaya, kahve hazırlamaya teşvik etti. Terapiste, "Eskiden sık sık birlikte kahve içerdik ancak son zamanlarda bu geleneği unuttuk." demişti.

George kahvenin kokusunu duyunca içmek için aşağı indi. Paula ile birlikte hoş bir sohbete başladılar. İkisi de o anda kendilerini daha 'rahat ve neşeli' hissetti. Paula bugün, iş arkadaşlarının davranışlarındaki değişikliği fark ettiğini anlattı. George ve Paula'nın çocukları bile olumlu duygulardan etkilenmişe benziyordu. O akşam daha rahatlardı ve daha az kavga ediyorlardı. Adamın öpücüğü olumlu bir döngü yaratmıştı.

Peki, bu kadar ufak bir şey neden bu kadar önemli olmuştu? Çünkü değişimin mümkün olduğuna dair bir umut yaratmıştı.

Bu durum, bizim tekrar tekrar tanık olduğumuz bir konudur: Büyük değişim, bir dizi küçük değişimden doğar. İlk değişimler çok küçük ve önemsiz görünse bile, yine de bu durum geçerlidir. Hareket başta yavaş bile olsa, mesele 'Fil'i harekete geçirmektir. O yüzden borçlu bir çiftten yüksek faizli kredi kartı faturalarını ödemelerini istemeyin; elektrik faturası borcunu kapatmalarını isteyin. Bir çiftten kavga etmeyi bırakmalarını istemeyin; erkekten karısına basit bir günaydın öpücüğü vermesini isteyin.

'Fil' bu küçük aşamaları kaydederken sıkıntı yaşamaz. Böyle olunca da başka bir şey gerçekleşir. Her adımda daha az korku ve daha az tereddüt hisseder çünkü işe yarıyordur. 'Fil' her adımda değişim hissetmeye başlar. Korkuyla başlayan bir yolculuk yavaşça güven ve gurur hissine doğru ilerler. Değişim küçülürken, 'Fil' gelişir.

7

Ekibinizi Geliştirin

1.

St. Lucia Papağanı, sadece bir Karayip Adası olan St. Lucia'da bulunur. Parlak turkuaz mavisi suratı, küf yeşili kanatları ve göğsündeki kırmızı kalkanıyla büyüleyici bir kuştur. 1977 yılında adada yalnızca 100 tane St. Lucia Papağanı kalmıştı. Nüfuslarının büyük bir kısmı doğal ortam tahribatı, avcılar ve evcil hayvan ticareti amacıyla tuzak kuran insanlar tarafından yok edilmişti. Papağanlar kaderine terk edilmiş gibi görünüyordu. Bir biyoloğun ifadesiyle, "Bu tür 2000 yılına kadar tamamen unutulacaktı."

Ancak sahneye beklenmedik bir kurtarıcı, üniversitede öğrenci olan Paul Butler çıktı. Butler, 1977'de Kuzeydoğu Londra Teknik Üniversitesi'ndeki son yılını okuyordu. Kendini doğal çevrenin korunmasına adamıştı ve daha önce bir saha araştırmasını tamamlamak için St. Lucia'da beş hafta geçirerek bu papağan türünü incelemiş, türün korunması için önerilerde bulunmuştu.

Butler, mezun olmadan önce, kendi tabiriyle, "İşsizlikle yüzyüzeyken" adada Ormancılık Dairesi Başkanı'ndan bir mektup aldı. Butler, kendisine bir iş teklif edildiğini öğrendiğinde çok

şaşırdı. Tavsiyelerinden etkilenen ormancılık dairesi başkanı, ona dairenin doğal çevreyi koruma danışmanı olarak altı aylığına adaya geri dönmek isteyip istemediğini soruyordu. 200 dolar maaş alacak ve hükümete ait bir 'konuk kulübesi'nde kalabilecekti. Butler, şansın kendine gülmüş olduğuna inanamıyordu. 21 yaşındaydı ve güzel bir Karayip adasının yönetimini ondan, nesli tükenmekte olan bir türü kurtarma konusunda yardım istiyordu.

Butler'in tavsiyeleri ortadaydı: Birincisi, papağan yakalamanın ya da öldürmenin cezasını, az bir para cezasından, çok büyük bir para cezası artı hapis cezasına yükseltin. İkincisi, mevcut bir ormanlık alanda, papağanın doğal ortamını koruyacak bir 'Papağan Barınağı' kurun. Üçüncüsü, saha çalışmasının parasını, turistlere bu alanı ve yıldızları görme fırsatı sunacak 'yağmur ormanı turlarını' resmî izne tabi tutarak toplayın.

Burada kısa bir mola vererek bir detaya değinmek istiyoruz: Dikkat ettiyseniz, yasaları değiştirmek, yeni cezalar uygulamak gibi öneriler bu kitapta kaçındığımız türden şeylerdir çünkü çoğumuzun alet çantasında o aletlerden bulunmaz. Mesele şu: Butler'da da 'Orman Hizmetleri'nde de bu aletlerden yoktu. Onun tavsiyelerini hayata geçirmek için adanın yasalarını değiştirmek gerekliydi ve bu da öncelikle halkın girişimi desteklemesi gerektiği anlamına geliyordu. Bu yüzden üniversiteden yeni mezun olmuş, ormancılık dairesi ile birlikte çalışan ve 100 dolarlardan oluşan bir bütçeyle silahlandırılan Butler, ada halkının çoğunluğunun sıradan bulduğu (hatta bazılarının da yediği) bir papağanın yardımına koşması için bir yol bulmak zorundaydı.

Aslında, Butler'ın amacı, *ada halkını sahip olduklarını koruyacak türden insanlar olduklarına ikna etmekti.* Halk etkinliklerinde şunu vurguladı; "Bu papağan bizim. Bizden başka kimsede yok. Onu bağrımıza basmamız ve gözetmemiz gerekiyor." Halkın kuşu daha çok benimsemesi için elinden gelen her şeyi yaptı. St. Lucia Papağanı kukla gösterileri düzenledi. Tişörtler dağıttı. Yerel bir bandoyu kuşla ilgili şarkılar kaydetmeye, yerel

otelleri tampon çıkartmaları bastırmaya ikna etti. Papağan kostümleri giyip yerel okulları ziyaret edecek gönüllüler topladı ve yerel papazlardan konuyla ilgili İncil ayetlerinden (mesela inananlara himayelerindeki şeyleri korumalarını emreden ayetlerden) alıntılar yapmalarını rica etti. Hatta bir telekomünikasyon firmasını St. Lucia Papağanlı telefon kartları basmaya ikna etti. Kartlardan birinde, papağan kel kartalın hemen yanında gösteriliyordu. Bu, Salma Hayek'i, Dick Cheney'in yanına koymaya benziyordu. Kimin ulusal kuşunun daha güzel olduğu son derece açıktı.

Ada halkı Papağanları, her zaman milli kimliklerinin bir parçasıymış gibi bağırlarına basmaya başladılar. Butler'ın yaptırdığı anketler, kuş ile ilgili halkın desteğinde büyük bir artış olduğunu ortaya çıkardı. Halk desteği dalgası, Butler'ın ve Gabriel Charles'ın başkanlığındaki Ormancılık Dairesi'nin önerilerinin yasalaşmasını mümkün kıldı.

Yıllar geçtikçe, bu papağan türü felaketin eşiğinden döndü. Son sayımda, 600 ile 700 arası papağan vardı. Eskiden hiç değeri olmayan bir tür için şaşırtıcı bir artış söz konusuydu. Kaçak avcılık tamamen durduruldu. 2008 yılında, "15 yıldır tek bir ada vatandaşı bile bir papağana ateş ederken yakalanmadı." dedi Butler.

Hükümet 1988 yılında Butler'a tam vatandaşlık hakkı tanıdı ve ardından onu ülkenin en yüksek gururlarından biri olan St. Lucia Liyakat Madalyası ile ödüllendirdi. Ada halkına kendi kimlikleriyle gurur duymanın anlamını göstermiş ve bu süre içinde kendisi de bir St. Lucialı olmuştu.

2.

Butler'ın başarısını başkaları da fark etti. 1980'lerin ortalarında, doğal çevreyi koruma örgütü Rare'dan bir yönetim kurulu üyesi Butler'a, St. Vincent'a gelip St. Lucia'da yaptıklarını yapıp yapamayacağını sordu. Butler, bu öneriyi ilginç buldu ve Rare'a katılarak, St. Vincent Ormancılık Dairesi ve Başkanı ile birlikte

çalışmalar yürüttü. Bir yıl içinde ada kendi yerel papağanını korumaya yönelik yasaları geçirdi.

Butler ve Rare'in diğer liderleri, doğal çevreyi korumanın en acil sorunlarından birinin şifresini çözdüklerinin farkına vardılar. Dünyanın değerli bölgelerini, o bölgelerde yaşayanların desteği olmadan korumak çok zordur ancak Rare, bu insanların çevrelerini önemseme konusunda ilham kaynağı olabileceğini kanıtlamıştı. Böylece Rareli çevreciler dünyanın dört bir yanında 'gurur kampanyaları' adını verdikleri benzer projeler başlatmaya karar verdi. 2009'a kadar Rare, Panama'dan Endonezya'ya 50 farklı ülkede 120 grup kampanyasını başarıyla hayata geçirdi ve bu çalışmadan ilham alan Dan Heath, 2009 yılında Rare'ın yönetim kuruluna katıldı. Grup kampanyaları Atlantik Okyanusu'na mahsus deniz kaplumbağalarından tutun, mercan kayalıklarında yaşayan parlak mavi Napolyon balığına kadar çeşitli hayvanlara odaklanıyordu.

Dönüşümü motive etmenin yöntemlerinden biri değişimi küçültmektir ve bu, insanların kendilerini sorun karşısında 'büyük' hissetmelerini sağlar. Ancak buradan farklı bir şeye şahit oluruz. Paul Butler, değişimi küçültmek yerine insanları geliştirdi. Başka bir yerde bulunmayan türden papağanların ada halkının koltuklarını kabartmasını sağladı. Kendilerini daha kararlı, daha istekli, azimli hissetmelerini sağladı ve ilham kaynağı oldu. İnsanları bu yönde desteklediğinizde, insanların daha hızlı harekete geçmesini sağlarsınız.

3.

Rare'in 50 ülke halkını motive etme konusundaki başarısı evrensel bir durumun söz konusu olduğunu göstermektedir. Bu durumu Stanford Üniversitesi'nde siyaset bilimi profesörü olan James March'ın araştırmasıyla ispatlayabilirim. March, insanların seçim yaparken iki temel karar verme modelinden birine güvendiklerini söyler: *Sonuçlar Modeli* ya da *Kimlik Modeli*. Ekonomi öğrencileri sonuçlar modeline aşinadır. Bu model,

bir karar verirken seçeneklerimizin maliyetlerini ve faydalarını tartıp memnuniyetinizi azami düzeye çıkaran seçeneği tercih ettiğimizi varsayar. Bu akılcı ve analitik bir yaklaşımdır. Paul Butler'ın St. Lucia halkında işe yaramayacağının farkında olduğu yaklaşımdır. Çünkü Papağanlara yönelik güçlü bir maliyet durumu yoktur.

Kimlik Modeli'nde ise, bir karar alırken kendimize üç soru sorarız: *Ben kimim? Bu ne tür bir durum? Benim gibi biri bu durumda ne yapar?* Burada neyin eksik olduğuna dikkat edin: Herhangi bir maliyet fayda hesabı yoktur. Kimlik modeli, çoğu insanın nasıl oy verdiğini, 'çıkarcı seçmen' kavramımızla çelişen bir şekilde açıklar. Oklahomalı bir oto tamircinin kendisine sağlık sigortası sağlayacak bir demokrat aleyhine ve Silikon Vadili bir milyonerin vergilerini azaltacak bir cumhuriyetçi aleyhine oy vermesinin sebeplerini aydınlatmamıza yardım eder.

Kimlik kelimesini kullandığınızda çoğu zaman ırksal, etnik ya da dinsel kimlik gibi bir tür sabit özellik aklınıza gelir. Ancak bu, kimlik teriminin nispeten dar bir kullanımıdır. Sadece tek bir kimlikle doğmayız; hayatımız boyunca çeşitli kimlikler benimseriz. İyi anneler ya da babalar, dindar Katolikler ya da Müslümanlar, yurtsever vatandaşlar olmayı arzularız.

Mesela, 'bilim insanı' olmak gibi mesleki bir kimliği ele alalım. Elbette, bir bilim adamı olarak da doğmazsınız. Arayıp bulmanız gerekir. Ayrıca bu, profesörlerinizin ve akıl hocalarınızın sizi neden bilinçli olarak yetiştirdiklerini gösteren kimliktir. Siz bu kimlikle gelişip büyüdükçe, o da gitgide imajınızın önemli bir parçası hâline gelir. March'ın tanımladığı türde bir karar verme sürecini tetikler. Diyelim ki bir kimya profesörüsünüz ve karşınızda büyük bir ilaç firmasında yeni bir ilacın toksisite araştırmasına danışmanlık yapmak gibi karlı bir fırsatla karşılaştınız. Sonuçlar modeli açısından baktığımızda, işi kabul etmek için konu üzerinde çok fazla kafa patlatmanıza gerek yoktur: İşin ücreti muhtemelen üniversitede aldığınız maaştan çok çok daha fazladır. Ancak kimlik modeli açısından, işi kabul etme kararı daha belirsiz görünür. Ne gibi şartlar koşulacağını,

müşteriyi memnun etmek için ne gibi ödünler vermek zorunda kalacağınızı merak edersiniz. "Benim yerimde olan bir bilim insanı bu durumda ne yapar?" sorusunun cevabı kafanızda dönüp durur.

Kimlikler insanların karar verme süreçlerinin merkezinde yer aldığı için birinin kimliğini ihlal eden bir değişim çabasının başarısız olma ihtimali yüksektir. (Bu yüzden, insanların başka insanların davranışlarını değiştirmek için içgüdüsel olarak 'teşviklere' başvurması her zaman işe yaramayan bir yöntemdir.) Dolayısıyla şu soru sorulmalıdır: Değişimi sonuç meselesinden ziyade, kimlik meselesi hâline getirmek için ne yapmamız gerekiyor?

4.

New Mexico eyaletinin Albuquerque kentinde bulunan Lovelace hastaneleri, hemşirelerinin devir hızından pek memnun değillerdi. Devir oranı ülke ortalamasının çok altında değildi (yılda %18 ile 30 arası) ancak bu çok küçük bir teselliydi. Hemşireler işi bıraktığında yerlerine yenilerinin gelmesi yığınla paraya, moral bozukluğuna ve geçiş dönemi sırasında hasta bakımının riske girmesine sebep oluyordu.

Kathleen Davis lisanslı bir hemşire ve hastane işlemlerinden sorumlu başkan yardımcısıydı. Devir sorununu analiz etmek için alışılmadık bir yaklaşım denemeye karar verdi. Olumlayıcı sorgulama konusunda uzmanlaşmış bir danışman olan Susan Wood'u işe aldı. Olumlayıcı sorgulama süreci neyin iyi sonuç vermediği yerine neyin iyi sonuç verdiğini araştırarak kuruluşları değiştirmeyi hedefliyordu. (Bu, ikinci bölümde tartıştığımız başarı noktalarına odaklanma yönteminin başka bir örneğidir.)

Wood ve Davis bu kadar çok hemşirenin işi bırakma sebeplerini araştırmamaya karar verdiler. Bunun yerine, diğer hemşirelerin neden kaldıklarını incelemeye başladılar. Ekip, 300 hemşiresi olan hastanede yüzden fazla hemşire ile görüşme yaptı. Hemşirelere işlerinin kendilerini hangi açıdan tatmin et-

tiğini Soran Wood, "Bu hemşirelerin pestilleri çıkmıştı ve çok çalışıyorlardı. Ancak hangi alanda iyi olduklarına dair sohbete başlar başlamaz, tonları değişti." demişti.

Davis ve Wood, hastanede kalmayı seçen hemşirelerin hemşirelik mesleğine derinden bağlı olduklarını keşfetti. Bir başka deyişle, hissettikleri memnuniyet, kimlikle ilgiliydi: Hemşirelik mesleğinin asaleti çalışmalarına anlam katıyordu. Hastane yöneticileri bunun farkına vardıklarında, hemşirelerin kimliklerini geliştirmelerine yardım etmek için daha çok şey yapmaları gerektiğini anladılar. Mesela, insanları olağanüstü hemşirelik performansları vesilesiyle takdir etmenin yollarını aramaya başladılar. Hemşirelik mesleğinin takdire değer doğasını vurgulayan yeni bir uyum programı geliştirdiler. Hemşirelerin bilgi ve becerilerini geliştirmelerine imkân tanıyacak liderlik programları oluşturdular.

Bir şeylerin değiştiğine dair ilk belirti, yıllık çalışan memnuniyeti anketinde ortaya çıktı. Pek çok kategoride, özellikle 'iletişimde' hemşire memnuniyeti puanları önemli ölçüde arttı. Kimlikle ilgili yapılan görüşmeler ve sohbetler etkili olmuştu. Ancak bu etki anketin üzerindeydi: Bir sonraki yıl, çalışan devir oranı %30 oranında azaldı. Sonrasında bu başarı beklenmedik bir atılım gerçekleştirdi: Davis ve Wood bölgesel anketlerde Lovelace Hastanesi'ne yönelik hasta memnuniyeti oranlarının arttığını gördüler.

Kimlikle ilgili bu hikâyelerin bilim insanları, hemşireler ya da ada halkıyla sınırlı özel durumlar olmadığını anlamak çok önemlidir. Kimlik neredeyse her değişim durumunda rol oynayacaktır, hatta sizinkinde bile. Davranışları değişmesi gereken insanlar ile ilgili düşünürken, kendinize şu cümleyi kabul edip etmeyeceklerini sorun; "Bu değişimi gerçekleştirecek nitelikte bir kişi olmayı istiyor muyum?" Cevapları 'evet'se, çok önemli bir faktörün sizin lehinize olduğunu söyleyebilirim. Ancak 'hayır' yanıtını veriyorlarsa, farklı bir öz benliği arzulamaları gerektiğini göstermek için daha çok çalışmak zorundasınız. Butler'ın St. Lucia'da yaptığı şey tam olarak budur. Adanın vatandaşla-

rını, "Bu bizim kuşumuz; iyi vatandaşlar olmak istiyorsak onu korumalıyız." şeklinde düşünmeye ikna etmiştir.

Bunun iş ortamında ne anlama geldiğini kavramak için sonradan başarısının itici gücüne dönüşecek bir kimlik yaratan bir şirket düşünün. 170 milyon dolarlık Brezilyalı bir imalatçı firma olan Brasilata, farklı türlerde çelik kutular üretmektedir. Hayal edebileceğiniz gibi kutu imalatı endüstrisi diğerlerine nazaran daha olgundur. Pek fazla büyüme, pek fazla heyecan yoktur. Ancak bu şirket sıkıcı, kendi kurduğu düzene saplanıp kalmış imalatçı tipine karşı çıkar. Esasında, Latin Amerika'da yenilik konusunda en ünlü firmalardan biridir.

Buluşçu bir firma olarak bir kutu imalatçısının üne kavuşması nasıl sağlanır? Brasilata'nın kurucuları, ön büro çalışanlarına işlerini sahiplenme yetkisi veren Honda ve Toyota gibi Japon otomobil imalatçılarının felsefelerinden ilham almıştı. Örneğin; Toyota'da hata fark eden bir çalışan montaj bandını durdurabiliyordu. (O dönemlerde Detroit'te bu imkânsızdı.) Aynı zamanda Toyota ve Honda çalışanlarından, aktif olarak yenilik fikirleri getirmelerini istiyordu. 1987 yılında Brasilata'nın kurucuları Japon öncülerden örnek aldıkları bir çalışan inovasyonu programı başlattılar.

Programın özünde yeni bir kimlik vardı. Firmanın çalışanları 'mucitler' olarak ün salmaya başladı ve firmaya yeni çalışanlar geldiğinde, bir 'inovasyon sözleşmesi' sunmaları talep ediliyordu. Bütün bunlar sadece iyimser bir söylem değildi. Üst yönetim, çalışanları potansiyel buluşların; daha iyi ürünlerin yaratılmasına, üretim aşamalarının geliştirilmesine ve sistemdeki maliyetlerin kısılmasına dair fikirlere sahip çıkma konusunda cesaretlendiriyordu. Fabrikada uygulanan prosedürler, yenilikçilerin fikirlerini söylemelerini kolaylaştırıyordu. Program makul beklentilerin ötesinde bir başarı gösterdi. 2008 yılında işçiler 134.846 fikir ortaya attılar ki bu mucit başına ortalama 145,2 fikir demekti! Bu rakam firmayı bu akımı başlatarak programa esin kaynağı olan Japon firmalarıyla eşit düzeye taşıyordu.

Ortaya atılan önerilerin pek çoğu yeni ürünlerin geliştirilmesine imkân tanıdı. Mesela, 2008 yılının sonlarına doğru Brasiliata tehlikeli ya da yanıcı sıvıları taşımak için tasarlanmış çelik kutularla ilgili yeni bir yöntem buldu. Birleşmiş Milletler'in standartlarını karşılayabilmek için bu tür kutuların 1,2 metre (yaklaşık dört bit) yükseklikten düşmeye karşı dayanıklı olması gerekiyordu. Geleneksel anlamda, çoğu imalatçı bu standarda metal tabakayı kalınlaştırırak ulaşıyordu. Ancak bu yöntem daha çok hammadde kullanımı ve yeni üretim süreçleri gerektiriyordu. Dahası takviye edilen tasarımlar yeterince güvenli de değildi çünkü metal tabakalar bir kutu yere düştüğünde çatlamaya yatkındı.

Brasilata'nın mucitleri, çarpma sonucu çöken otomobillerin tamponlarından esinlenen yeni bir tasarım ortaya attı. Kullandıkları yeni çelik, çarpma esnasında hafifçe bozularak, kritik bağlantı noktasındaki baskıyı azaltıyordu. Yeni tasarım, çarpmaya karşı daha dayanıklı olmasının yanı sıra kutudaki çelik miktarını da azaltıyordu.

Yenilikçi çalışanlar Brasiliata'nın acil durumları atlatmasını sağladı. 2001 yılında 'karartma sendromu' adıyla bilinen ciddi bir enerji krizi, Brezilya Hükümeti'ni enerjiyi kotaya bağlamak zorunda bıraktı. İşletmelere katı bir elektrik kotası verildi. Mucitler, enerji tasarrufuna yönelik yüzlerce fikir üretmeye başladılar. Birkaç hafta içinde Brasilata'nın enerji tüketimi %35 azalarak kotasının altına düştü ve firmanın ekstra enerjisini satmasına imkân tanıdı.

Firmanın iki çalışanı sıradışı bir fikir daha ortaya attı: *İş sözleşmelerimizi feshedin. Artık bize gerek kalmadı.* Fikir kabul edildi ancak şirket, çalışanları için yeni bir yer buldu. Brasilata personel çıkarmama politikasını benimsemişti. Ayrıca net kârının %15'ini çalışanlarına dağıtıyordu. Bu şirketin Brezilya'nın 'çalışılacak en iyi yerler' listesinde sürekli yer almasına şaşmamak gerek.

Burada bir şeyi unutmayalım: İşletmenin başarısını ve çalışan memnuniyetini kamçılayın bu 'mucit' kimliğiyd,. Şirketin çalışanlarından hiçbiri 'mucit' olarak dünyaya gelmedi. Bu kimlik çalışanlara sunuldu. Onlar da bu fikirden hoşlandı. Giymek için can attıkları bir monta benziyordu. Mucit olmak hem gurur hem de bir güç kaynağına dönüştü.

5.

Bir kimlik geliştirmekten korkuyorsanız hemen cesaretinizi toplayın. Psikoloji alanındaki klasik bir çalışma, işe küçük adımlarla başlayabileceğinizi göstermektedir. 1960'lı yıllarda, Stanford Üniversitesi'nde Jonathan Freedman ve Scott Fraser adlı iki psikolog bir araştırmacıdan Kaliforniya eyaletinin Palo Alto kentindeki lüks bir semtte kapı kapı dolaşmasını istediler. Ev sahipleri kapıyı açtıklarında araştırmacı, "Güvenli Sürüş Vatandaşları" gönüllüsü olduğunu söylüyor ve üzerinde "Arabanızı dikkatli sürünüz!" yazılı bir panoyu bahçelerine koymasına izin verip vermeyeceklerini soruyordu. Ev sahiplerine, farklı bir evin bahçesindeki panonun fotoğrafı gösteriliyordu. Gerçekten göz zevkine hitap etmiyordu; çok kabaydı ve o kadar büyüktü ki evin ön tarafını büyük ölçüde kapatıyordu. Ev sahiplerine panonun, 'çimenliğinizde sadece ufak bir çukur' açacağının garantisi veriliyordu.

Böyle bir gönüllü sizin kapınızı çalsa, memnuniyetsiz bir tepki göstereceğinize şüphe yok. Gerçekten de ev sahiplerinin %83'ü bu 'fırsatı' es geçmeye karar verdiler. İşte o anda bütün bu araştırmanın dönüm noktasına gelindi: Farklı bir saatte, araştırmacıların kullandıkları basit bir teknik, 'evet'lerin sayısını dört kattan daha fazla artırdı!

Teknik gerçekten büyük bir incelikle hazırlanmıştı: İki hafta önce aynı ev sahiplerine farklı bir Güvenli Sürücü Derneği'ni temsil ettiğini söyleyen bir gönüllü ziyaret etmişti. Ev sahiplerinden otomobillerinin ya da evlerinin camına üzerinde 'güvenli bir sürücü olun' yazan ve bir kartpostalın yarısından daha

küçük olan bir çıkartma yapıştırmaları istemişti. Gönüllü, bu çıkartmayla vatandaşlara dikkatli araç kullanmanın gerekliliği konusunda daha fazla farkındalık kazandırmayı hedeflediklerini söylemişti. Bu o kadar önemsiz bir şey gibi görünüyordu ki ev sahiplerinin hemen hemen hepsi 'evet' demişti. Bu küçük 'evet'ler büyük 'evet'lere zemin hazırlamıştı. Araştırmacılar iki hafta sonra geri dönüp ev sahiplerinden göz zevkini bozan levhayı almalarını istediklerinde, %76'sı kabul etti. Bu önemsiz bir şey gibi görünüyor fakat oradaki ev sahiplerinin hemen hemen hepsi 'evet' demişti. Bu küçük 'evet'ler büyük 'evet' teslimini hazırlamıştı. Freedman ve Fraiser, Bu stratejiye 'kapıdaki ayak tekniği' adını verdiler. Küçük sürücü güvenliği çıkartmasının kabul edilmesi, ev sahiplerinin devasa sürücü güvenliği levhasını kabul etme olasılığını önemli ölçüde artırmıştır.

Sonuçlar giderek daha da garipleşti. Gönüllüler, üçüncü bir ev sahibi grubuna farklı bir taleple yaklaştılar. Üçüncü gruptakilerden, küçük sürüş güvenliği çıkartmasını yapıştırmalarını değil, "Kaliforniya'yı güzel tut!" dilekçesini imzalamaları istendi. Buna karşı çıkmak zor olduğu için yine hemen hemen herkes razı oldu. İki hafta sonra, dilekçeyi imzalayanlara göz zevkini bozan panoyu takmaları için başvuruldu. Onların da yarısı 'evet' dedi! Kabul oranı, dilekçe imzalamayan ev sahiplerinden üç kat fazlaydı.

Sonuç öylesine ilginçti ki Freedman ve Fraiser'ın bile kafası karıştı."Kaliforniya'yı güzel tut!" dilekçesinin sürücü güvenliğine yönelik bir taahhüt için 'kapıdaki ayak tekniği' etkisi göstereceğini hiç düşünmemişlerdi. İki alan birbiriyle tamamen alakasızdı. Biraz düşündükten sonra, dilekçeyi imzalamanın ev sahiplerinin kimlik algısında bir kıvılcım ateşlediğini varsaydılar. İkili bu konuda şunları yazdı; "(Ev sahibi) talebi bir kez kabul edince, tutumu değişebilir. Kendi gözünde bu tarz şeyler yapan, yabancıların ricalarını kabul eden, inandığı şeyler için harekete geçen, iyi amaçlar için işbirliği yapan türden bir kişiye dönüşebilir."

Bir anlamda, dilekçeyi imzalamak, ev sahipleri için 'duyarlı vatandaşlar' olduklarına dair bir kanıt sunmuş ve kimlikteki bu küçük değişim, davranışlarında bir değişimi beraberinde getirmişti. İki haftanın ardından, çimenlerine bir pano koyma istemiyle başvuru olduğunda, bilinçaltlarında kendilerine James March'ın üç kimlik sorusunu sormuşlardı: *Ben kimim? Bu ne tür bir durum? Benim gibi biri böyle bir durumda ne yapar?* Kendinizi 'komşulara ayak uyduran kişi' olarak görürseniz, talebi reddedersiniz. Kendinizi 'tertemiz bahçe adamı' olarak düşünürseniz, araştırmacıya saldırabilirsiniz. Ancak yeni doğmuş bir 'duyarlı vatandaş' olursanız, levhaya ev sahipliği yapmaktan gurur duyarsınız.

6.

Freedman ve Fraser'ın araştırması bir çeşit kurmacadır. Biz burada kurmaca tarafını bilimsel tarafından ayırmayı deneyeceğiz.

Kurmaca yanı, aldatmacasıdır. Ev sahipleri saçma sapan bir şey yapmaları yönünde kandırılırlar. Oysa kimlik inşa etmek için verdiğimiz diğer örneklerin hiçbiri bu tip bir aldatmacaya dayanmaz. İnsanları ulusal bir kuş için bir araya gelmeye ikna etmek aldatmaca mıdır? Hemşirelerde mesleki onur geliştirmek? Çalışanları mucit gibi davranmaya teşvik etmek? Brasilata'da hiç kimse, CEO'nun, "Sizin bir 'mucit' gibi düşünüp davranmanızı sağlamaya çalışıyoruz çünkü bu firmamızı daha rekabetçi ve yenilikçi bir hâle getirecek." sözünü dinlemek zorunda bırakılmadı. Bahçe levhası çalışmasına gelecek olursak bu diğerlerinden oldukça farklıdır. Freedman ve Fraser her şeyi en başından söyleyip, "Sizden bu dilekçeyi imzalamanızı istiyoruz. Bu sayede iki hafta sonra bahçenize de bir levha koymak için sizi kandırmış olacağız." deselerdi, ev sahipleri gerçekten bu durumdan rahatsız olurdu.

Kurmaca faktörünü bir kenara bırakırsak, panonun bilimsel yanı bize hayli önemli bir şey anlatmaktadır. İnsanların yeni kimlikler geliştirmeye açık olduğunu; bu kimliklerin ufak baş-

langıçlardan 'büyüdüğünü' gösterir. Kendinizi 'ilgili vatandaş' olarak görmeye başladığınızda, bu şekilde davranmaya devam etmeye çalışırsınız. Değişim çabasının başını çeken biri için bu, inanılmaz derecede iyi bir haberdir. Mesela insanlara çevrenin neden önemsenmesi gerektiğini gösterebilirseniz, kendilerini 'çevreci' olarak görmelerinin yıllar almayacağını göstermiş olursunuz. Ev sahiplerinin kendilerini 'duyarlı vatandaş' olarak görmeleri sadece birkaç gün almıştır.

7.

Ancak yine de bir sorun vardır. Yeni bir kimlik hızla kök salabilir ancak bu kimliğe uygun şekilde yaşamak son derece zordur. Mesela, Brasilata çalışanlarının yenilik konusunda başarılı olmaları büyük ihtimalle biraz zaman almıştır. Muhtemelen başlangıçta şirkete sunabilecekleri herhangi bir öneri bulmak için mücadele etmişlerdir. Kendilerine 'mucit' diyen sahtekârlar olduğunu bile düşünmüş olabilirler.

Kendimizi onların yerine koyabiliriz. Hayatlarımızın farklı dönemlerinde, ikimiz de sevdiğimiz kadın tarafından salsa dersi almaya zorlandık. Bu dersler hafta sonu etkinliği olarak ilk tercihimiz değildi ancak denemeye karar verdik. Kafamızda çekici bir fantezi vardı: Kendimizi partnerlerimizle, tutku ve artistik bir zarafet içinde, etraftakilerin kıskanç bakışlarını üzerimize çekerken hayal edebiliyorduk. Hiç şüphesiz bu 'dansçı kimliği'nin bir albenisi olmalıydı.

Fantezimizin ne kadar yanlış olduğunun farkına varmamız çok zaman almadı. Kısa bir süre sonra, salsanın orta yaşlı erkeklere kendilerini komik hissettirmek amacıyla ortaya atılmış sadist bir dans olduğunu anladık. Salsa, yapısal olarak inanılmaz bulduğumuz bir dizi şehvetli kalça hareketi gerektiriyordu. Biz de bu güzel dansı kucak dansı yapan Al Gore'un baştan çıkarıcı enerjisiyle yapabildik.

Tahmin ettiğiniz üzere tabii ki salsaya devam etmedik.

Mesele şu: Bir dönüşüm, özellikle de yeni bir kimliği içe-

ren bir dönüşüm gerçekleştirmek için mücadele ederken siz ve izleyicileriniz, salsa anları yaşarsınız. (Endişelenmeyin, bunu yeni bir terim olarak benimsemeyeceğiz.) Her yeni arayış, hatta sonunda başarılı olanlar bile, başarısızlık içerecektir. Salsa dansını hata yapmadan öğrenemezsiniz. Mucit, hemşire ya da bilim insanı olmayı hata yapmadan öğrenemezsiniz. Şirketinizde kullanılan ürün geliştirme yöntemini dönüştürmeyi, kentsel yoksullukla ilgili fikirleri değiştirmeyi ya da eşinizle aranızdaki sevgi dolu iletişimi yenilemeyi hata yapmadan öğrenemezsiniz. Ancak, 'Fil'ler, başarısız olmaktan çok ama çok nefret ederler.

Bu durum gerçekten değişmeye ya da değişimi yönlendirmeye çalışırken size zorluk çıkarır. Sizin ve izleyicilerinizin başarısız olacağınızı bilirsiniz. Bu başarısızlığın tıpkı ikimizin salsa derslerinden kaçması gibi, 'kaçma' içgüdünüzü de tetikleyeceğinin farkındasınızdır. Peki, 'Fil'in uzun, tehlikeli bir yolla karşılaştığı zaman motivasyonunu korumasını sağlamak için ne yapabilirsiniz?

Vereceğimiz cevap size garip gelebilir: Başarısızlık beklentisi oluşturmanız gerekir. Bizzat amacın başarısızlığına yönelik değil, yolda rastlanacak başarısızlığa yönelik bir beklentiden söz ediyoruz. Bu fikir büyük ihtimalle sizi hayat felsefenizi değiştirecek büyüleyici bir araştırma alanına yöneltir.

8.

Şimdi sizden aşağıdaki dört cümleyi okumanızı ve bu fikirlere katılıp katılmadığınızı not almanızı istiyoruz.

1. Belirli tipte bir insansınız ve bunu gerçekten değiştirmek için yapılabilecek çok fazla bir şey yok.
2. Ne tip bir insan olduğunuz önemli değil, her zaman ciddi anlamda değişebilirsiniz.
3. Bazı şeyleri farklı yapabilirsiniz ancak kişiliğinizin önemli yanları gerçekten değiştirilemez.

4. Sahip olduğunuz kişilik tipi ile ilgili temel şeyleri her zaman değiştirebilirsiniz.

1. ve 3. maddelerle aynı fikirdeyseniz, 'sabit zihniyet'te birisisiniz. 2. ve 4. maddelere katılıyorsanız, 'gelişim zihniyeti'ne sahipsiniz. (Hem bire hem ikiye katılıyorsanız, kafanız karışık.) Daha sonra göreceğimiz gibi sahip olduğunuz zihniyet, başarısızlıkla başa çıkmanın sizin için ne kadar kolay olacağını ve değişikliği ararken ne kadar azimli davranacağınızı belirlemeye yardımcı olabilir. Hatta iş hayatınızda ne kadar başarılı olacağınızı bile belirleyebilir.

Sabit zihniyete sahip olan insanlar, genel anlamda becerilerinin sabit olduğunu varsayarlar. Belki oldukça iyi bir hatip, ortalama bir yönetici ve harika bir organizatör olduğunuza inanıyorsunuzdur. Sabit bir zihniyetle, bu becerilerde bir parça daha iyi ya da daha kötü olabileceğinize ancak becerilerinizin, nasıl donatıldığınızı yansıttığına inanırsınız. Bir şarabı ilk tattığınızda ağzınızdan kalan buruk tat nasıl o şişeyi iyi bir şekilde temsil ediyorsa, davranışlarınız da doğal yeteneğinizin iyi bir temsilcisidir.

Sabit zihniyetli biriyseniz, meydan okumalardan kaçınma eğilimi gösterirsiniz çünkü başarısız olursanız, başkalarının başarısızlığınızı yeteneksizliğinizin bir belirtisi olarak görmelerinden ve beceriksiz olduğunuzu düşünmelerinden korkarsınız. (Tıpkı şarabın ilk kötü tadının şişeyi reddetmenize yol açması gibi.) Olumsuz geribildirimler aldığınızda kendinizi, tehdide uğramış hissedersiniz çünkü eleştirmenler sizden daha iyi olduklarını söyler ve kendilerini daha yetenekli görürler. Aşırı çaba sarf ediyormuş gibi görünmemeye çalışırsınız. (Gerçekten iyi olanların bu kadar çok çabalaması gerekmez, öyle değil mi?) Tenisçi McEnroe'nun genç bir yıldız olduğu günleri düşünün: Muhteşem bir doğal yeteneği vardı ancak çok sıkı idmanlara ya da kişisel gelişime düşkün biri değildi.

Gelişim zihniyetine sahip kişiler, sabit zihniyetlerin aksine,

yeteneklerin kaslara benzediğini ve egzersiz yoluyla geliştirilebileceğini yani sıkı bir çalışmayla insanın kendini yazma, yönetme ya da eşini dinleme konularında daha iyi bir duruma getirebileceğine inanırlar. Gelişen bir zihniyetle, başarısızlık riskine karşın, meydan okumaları daha fazla kabullenme eğilimi gösterirsiniz. Ne olursa olsun, spor salonunda daha fazla ağırlık kaldırmayı deneyip başarısız olduğunuzda herkesin sizinle 'doğuştan güçsüz' şeklinde alay etmesinden korkmazsınız. İşyerinde yapabileceğiniz 'germe' egzersizleri bulursunuz. Ayrıca eleştirilere karşı daha açık olursunuz çünkü eleştiriler en nihayetinde sizi daha iyi bir noktaya taşır. Şu an diğerleri kadar iyi olmayabilirsiniz ancak tavşan gibi değil de kaplumbağa gibi, uzun vadeli düşünmeye başlarsınız. Sekiz büyük şampiyonayı tarihteki herkesten daha hızlı kazanan ve sonra vuruş tarzının yeniliğe ihtiyacı olduğuna karar veren Tiger Woods'u düşünün.

Peki, sabit zihniyet mi, gelişim zihniyeti mi: Siz hangisisiniz? Bu soru, yanlış cevabın olmadığı *Cosmopolitan* dergisinin kişilik anketlerinden biri değildir. (Labrador musunuz, fino mu?) Stanford Üniversitesi profesörlerinden Carol Dweck, kariyeri boyunca bu iki zihniyeti araştırdı ve aslında sözü geçen terimlerin kaynağı da odur. Araştırmaların sonuçları gayet açık: Tam potansiyelinize ulaşmak istiyorsanız, gelişim zihniyetine ihtiyacınız vardır.

Dweck bu iki zihniyetin olimpiyat sporcularının, usta müzisyenlerin ve sıradan iş insanlarının performansını nasıl etkilediğini incelemiştir. Mutlaka okunması gereken *Mindset: The New Psychology of Success* adlı kitabında, gelişim zihniyetinin sizi hemen hemen her konuda başarıya ulaştıracağına yönelik sağlam deliller ortaya atar. Bunun nedeni, gelişim zihniyetiyle, sınırları aşan, risk alan, geribildirimleri açık ve uzun vadeli bir bakış açısına sahip olan insanların hayatlarında ve kariyerlerinde gelişme kaydetmekten başka çareleri olmamasıdır.

Bu kavramları öğrendikten sonra, sabit zihniyeti her yerde fark etmeye başlarsınız. Çocuklarımızı övme şeklimize bakın; "Çok zekisin!" "Basketbolda çok iyisin!" Bu tarz ifadeler sabit

zihniyeti kamçılar. Gelişim zihniyetinde övgü, beceriden çok çabaya verilir; "O projeyle ilgili bu kadar çok çalışmandan gurur duyuyorum!" "Görünüyor ki antrenörünün eleştirilerine kulak vermişsin. Bugün çok iyi atışlar yaptın."

Salsa deneyimimiz, sabit zihniyet başarısızlığının klasik bir örneğidir. Alışılmadık bir hareketi bir süre denedikten sonra, kesinlikle berbat salsa dansçıları olduğumuz ve o şekilde doğduğumuz sonucuna vardık. Başkalarının doğuştan yeteneksizliğimizi görmeleri bizi rahatsız ettiği için de dans etmekten vazgeçtik. Gelişim zihniyetine sahip kişiler asla bu şekilde davranmazlar. Aslına bakılırsa, onlar asla daha ilk günlerde salsada iyi olma beklentisi içine girmezler. Sahip oldukları zihniyet her şeyi değiştirir.

Bu gerçek bizi açık bir soruya yöneltir: Sabit zihniyetli kişiler, gelişim zihniyeti edinmeyi öğrenebilir mi?

9.

2007 yılında, Dweck ve iki meslektaşı, Stanford'dan Kali Trzesniewski ve Kolombiya'dan Lisa Blackwell, ortaokul öğrencileri ile bir deney yapmaya karar verdi: Öğrencileri gelişim zihniyeti konusunda eğitirlerse çocuklar matematik konusunda daha başarılı olabilir miydi?

Ortaokul, bildiğiniz gibi çocuklar için zor bir geçiş dönemidir. Pek çok insanın (%40) ortaokul yıllarıyla ilgili kafaları karışıktır ve ergenliği hayatlarının en kötü dönemi olarak anlatır. (Herhalde %60'ının sivilcesi yoktu.) Ergenlik dönemi etkisini göstermeye başladığı zaman, öğrenciler daha zor ödevlerle ve ilkokulda alıştıkları sıcak bireysel ilgiyi göstermeyen yeni bir öğretmen grubuyla karşılaştıkları yeni okullara başlarlar. Ortaokul, sabit zihniyeti olan çocuklar için bir dönüm noktasıdır. Dweck, sabit zihniyetli çocukların ilkokulda gelişim zihniyetine sahip çocuklar kadar başarılı olduğunu ancak ortaokulda notlarında ani bir düşüş yaşadıklarını ve daha sonra da bu düşüşün birkaç yıl devam ettiğini keşfetmiştir.

Dweck'in çalışmasındaki öğrenciler, yaşadıkları düşüş için çoğu kez sabit zihniyetle açıklamalar öne sürüyorlardı; "En aptal öğrenci benim." "Matematikte berbatım." Bu öğrencilerin yeteneklerinden, 'gözlerim kahverengi' dermişçesine, kalıcı özellikler gibi bahsettiklerine dikkat edin. (Diğer öğrenciler de "Öğretmen çatlak olduğu için başarılı olamadım." ya da "Matematik öğretmenim şişko bir gıcık." tarzı açıklamalarla öğretmen karşıtı bir zihniyet sergilemişlerdir.)

Dweck ve meslektaşları, öğrencilerin %79'unun, ücretsiz yemek programına tabi oldukları bir okulda yani öğrencilerin akademik başarısızlık örüntüsüne başlama riski altında oldukları sosyoekonomik düzeyi düşük bir çevrede, yedinci sınıf matematik öğrencileri arasında bir çalışma yaptılar. Çalışmada, kontrol grubuna genel çalışma becerileri, deney grubuna işe gelişim zihniyeti öğretildi.

Gelişim zihniyeti grubundaki öğrenciler beynin egzersizle geliştirilebilecek bir kasa benzediğini ve çalışarak daha yetenekli hâle gelebileceklerini öğrendiler. Sonuç olarak, Dweck onlara "Hiç kimse konuşamadıkları için bebeklere gülüp, ne kadar aptal olduklarını söylemez." dedi.

Sınıf danışmanları öğrencilerden kaykayın üzerine ilk ne zaman çıktıkları ya da *Guitar Hero*'yu ilk ne zaman çaldıkları gibi becerileri düşünmelerini ve alıştırma yapmanın o becerilerde uzmanlaşma konusunda oynadığı rolü hatırlamalarını istedi. Öğrencilere, "Her şey kolaylaşana kadar zordur." sözü ve bir konuda hemen ustalaşamadıkları için vazgeçmemeleri gerektiği öğretildi. Gelişim zihniyeti grubundaki öğrenciler, sekiz haftada toplam iki saatlik bir 'beyin kasa benzer' eğitimi aldılar. Peki ya sonuçlar? Gerçekten şaşırtıcıydı.

Genel çalışma becerileri öğretilen kontrol grubu öğrencileri, yedinci sınıfa C üzeri matematik notları ile başladılar. Yıl boyunca, notları önce C'ye, sonra da C eksiye geriledi. Oysa 'beyin kasa benzer' eğitimi bu gerilemeyi durdurup tersine çe-

virdi. Bu eğitimi alan öğrenciler, yaşıtlarından çok daha iyi bir performans gösterdi.

Bazı öğrenciler çarpıcı bir değişim geçirdi. Dweck, *Mindset* adlı kitabında şunları ifade eder; "Bir gün gelişim zihniyetini yeni bir öğrenci grubuna anlatıyorduk. Birden gruptaki en zor, en kapalı, en az çaba gösteren çocuk olan Jimmy gözü yaşlı bir şekilde baktı ve 'Aptal olmam gerekmediğini mi söylemeye çalışıyorsunuz?' dedi. O günden sonra çabalamaya başladı. Eskiden hiç umursamadığı ev ödevlerini yapmak için gece geç saatlere kadar uyumadı. Ev ödevlerini erken vermeye başladı. Böylece geribildirim alabilecek ve ödevlerini düzeltebilecekti. Bu çocuklar şimdi çok çalışmanın, sizi kırılgan yapan bir şey değil, daha zeki yapan bir şey olduğuna inanıyorlar."

Öğrencilerinin dahil olduğu deneysel koşullardan haberi olmayan öğretmenlerden bahar döneminde olumlu şekilde değişim gösteren öğrencileri belirlemeleri istendi. Öğretmenlerin söylediği öğrencilerin %76'sı 'beyin kasa benzer' eğitim grubunda yer alan öğrencilerdi.

Bu sonuçlar, müdahalenin kendisiyle önemli ölçüde orantısızdı. Ne de olsa matematik kümülatif bir konudur ve bu deneydeki öğrenciler bahar döneminin üçte birini zaten geçmişlerdi. Ergen dönemi hormon fırtınasının, popüleritenin ve YouTube'un arasında, iki saatlik bir eğitimin okul sonrası besin piramidi dersi ile aynı değişim etkisini yaratması gerekirdi. Aksine, zekâ hakkında nasıl düşünüleceğine dair iki saatlik bir eğitim, öğrencileri matematikte çok net biçimde başarılı hâle getirdi. Dweck gelişim zihniyetinin öğretilebileceğini ve hayatlarını değiştirebileceğini kanıtladı.

10.

Gelişim zihniyeti, iş dünyasında tamamen reddettiğimiz bir olgudur. İş insanları, iki aşamada düşünürler: Plan yaparsınız, sonra da bu planı uygularsınız. Ortada 'öğrenme aşaması' ya da 'alıştırma aşaması' gibi bir durum söz konusu değildir. İş pers-

pektifinden bakıldığında, alıştırma yapmak yetersiz bir uygulama gibi görünür. Bütün mesele sonuçlardır: Nasıl yaptığınız umrumuzda değil, yapın yeter!

Hâlbuki değişimi gerçekleştirmek ve sürdürebilmek için bir basketbol koçu gibi davranmalı ve sayı hâkimi olmaktan vazgeçmelisiniz. Gelişim zihniyetini benimsemeli ve bu zihniyeti ekibinize açıklamalısınız. Bu neden o kadar önemli? Çünkü Harvard Business School profesörü Rosabeth Moss Kanter'ın büyük kuruluşları incelerken gözlemlediği gibi, "Yolun ortasındayken her şey başarısızlık gibi görünebilir." Buna benzer bir düşünce, "Tutunacak türde gerçek bir değişim çoğu kez üç adım ileri, iki adım geri gitmektir." diyen evlilik terapisti Michele Weiner-Davis tarafından ifade edilmiştir.

Başarısızlık değişimin gerekli bir parçası ise, insanların başarısızlığı yorumlama şekli son derece önemlidir. Dünyanın ünlü ürün tasarım firması IDEO'nun liderleri, Apple'ın ilk faresinden tutun da yeni Kızılhaç'ın kan bağışı yöntemine kadar çeşitli ürünleri ve olayları tasarlamaktadır. Söz konusu liderler, çalışanlarını ve daha da önemlisi müşterilerini, başarısızlığa hazırlama ihtiyacının bilincindedirler.

IDEO'nun CEO'su Tim Brown, her tasarım serüveninin 'sisli süreçlerden' geçtiğini söyler. IDEO'nun tasarımcılarından biri, bir projenin farklı aşamalarında insanların kendilerini nasıl hissedeceklerini öngören bir projeye 'ruhsal durum haritası' bile tasarlamıştır. Bu harita, başlangıçta 'umut' olarak nitelendirilen olumlu bir duygu zirvesi ve sonunda da 'güven' olarak nitelenen ikinci bir olumlu duygu zirvesine ulaşan U şeklinde bir eğridir. İki zirvenin arasında ise 'içgörü' olarak nitelendirilen olumsuz duygular çukuru vardır.

Brown, tasarımının 'nadiren bir zirveden diğerine zarif bir atılım' olduğunu söyler. Bir ekip yeni bir projeye giriştiği zaman, üyeler umut ve iyimserlikle doludur. Veri toplamaya ve eldeki ürünlerle mücadele eden gerçek insanları gözlemlemeye başladıkça, yeni fikirlerin kendiliğinden ortaya çıktığını keşfe-

derler. Ardından, bütün o yeni fikirleri tutarlı bir yeni tasarımda bütünleştirmek gibi zor bir süreç gelir. Bu 'içgörü' aşamasında karamsarlığa düşmek kolaydır çünkü içgörü her zaman hızlı bir şekilde ortaya çıkmaz.

Yolun ortasında, proje genellikle başarısızlık hissi verir. Ancak ekip, bu endişe ve şüphe çukuruna direnirse sonunda giderek büyüyen bir ivme algısı ortaya çıkar. Ekip üyeleri, yeni tasarımlarını sınamaya başlar. Kaydettikleri ilerlemenin farkına varırlar ve tasarımı geliştirmek amacıyla ince bir düzenleme yapmaya girişirler. İşte o an biz bu sorunun şifresini çözdük derler. Takım güven anlamında zirveye ulaşır.

IDEO'daki ekip liderlerinin zirve ve çukur görseliyle ne yaptıklarına bir bakın: Başarısızlık beklentisi yarattılar. Ekip üyelerine projenin başlangıcındaki ilk olumlu duygu seline güvenmemelerini söylediler çünkü ardından zorluk, emek ve düş kırıklığı gelirdi. Yine de garip olan şu ki yaptıkları bu uyarı, iyimser bir izlenim bıraktı.

Buna, gelişim zihniyeti paradoksu diyebiliriz. Başarısızlığa dikkat çeker gibi görünmesine ve bizi başarısızlığı arayıp bulmaya teşvik etmesine rağmen, sonsuz bir iyimserlik içermektedir. Mücadele edeceğiz, başaracağız, yenileceğiz; ancak bütün bu süreçte daha iyi olacak ve sonunda başaracağız.

Bu durumda, gelişim zihniyeti, yenilgiyi kabullenmeye karşı bir tampon görevi gördü. Başarısızlığa, değişim sürecinin doğal bir parçası olarak yeni bir çerçeve çizdi. Bu çok önemlidir çünkü insanlar ancak başarısızlığa uğramayı kusur olarak değil, öğrenme olarak algıladıkları zaman sonuna kadar mücadele etmeye başlar.

'Minimal İnvazif Kalp Cerrahisi' (MICS) isimli yeni bir kalp ameliyatı türünü benimsemeye çalışan hastanelerden birkaçı bu dersi yaşayarak öğrendi. Harvard Business School profesörlerinden Amy Edmondson, 16 hastanenin bu yöntemi uygulama şeklini inceledi.

Geleneksel açık kalp cerrahisi invaziftir. Cerrahi bir müda-

hale ile hastanın göğüs kemiği kırılarak açılır, kan dolaşımı, kalp, akciğer, bypass makinesiyle sağlanır ve kalp durdurulur. MICS ise çok daha az invaziftir; Çünkü kalbin göğüs açılmadan onarılmasına imkân sunar. Cerrahlar, kalbe iki kaburga kemiği arasındaki küçük, 7,6 santimetrelik bir kesikten girerler. Bu arada sönük balonlu küçücük bir kateter kasıktan geçirilir, ana atardamara yönlendirilir ve sonra havayla şişirilerek kan akışı içeriden durdurulur. Cerrah, kaburga kemikleri arasındaki küçük ve dar yatay açıklığı kullanarak ameliyatı gerçekleştirir.

Bu dar ameliyat açıklığı, ameliyatı tamamen değiştirir. Açık kalp ameliyatında, cerrah ana atardamarın yolunu, çok kıymetli bir Doritos paketinin ağzını klipsle kapatır gibi, dışarıdan penslerle bloke eder. Cerrahi ekibin herhangi bir bilgi vermesine gerek yoktur. MICS yönteminde ise balon cihazı, kan akışını durdurarak bir iç parazit görevi görmelidir. Cerrah, cihazı göremediği ya da hissedemediği hâlde, onu tam olarak doğru yerde ve doğru basınçla şişirmelidir. Bunu başarabilmek için balonun kalbe doğru giderken izlediği yolu takip eden anestezi uzmanına güvenmek zorundadır. En sonunda balon, yerine ulaşıp şişirildiği zaman iş bitmez. Kanın, balonu geçmediğinden emin olmak için balonun konumunun devamlı izlenmesi gerekir. Bir hemşire bu konuda şunları söylemiştir; "Eğitim kılavuzunu okuduğumda, yönteme inanamadım. Standart vakalardan çok farklıydı."

Bu yöntem aslında bir hayat memat meselesidir. Neredeyse hiçbir şey görmeyen bir ekibin riskli manevralar yapmasını gerektirir. Bir jet uçağının karanlıkta uçak gemisine indirmekten hiçbir farkı yoktur. (Herhangi birinin nasıl bir duygu olduğunu bildiğimizden değil, sadece her ikisinin de kurgusal olmayan bir kitap yazmaktan çok daha tehlikeli olduğunu düşünüyoruz.) Ancak bu riskli manevraların getirisi çok büyüktür. Çünkü hastalar çok daha az acı çeker. Bu yöntemin kullanıldığı kalp hastaları, hastaneden sekiz yerine dört günde çıkarlar ve iki ay yerine üç haftada iyileşirler.

O zaman MICS yönteminin güzel tarafı, bu yöntemi benimseyen ekiplerin hastalarına büyük faydalar sunmaktadır; ancak ameliyat ekiplerinin başlangıçtaki öğrenme evresine katlanmaya istekli olmaları gerekmektedir. Yeni teknolojilerin çoğu, bu zorluğu göğüslemeyi gerektirir. Elle çizim yapmayı bırakıp bilgisayar destekli tasarım kullanmaya başlayan mimarları ya da bölgelerindeki sevkiyatları ve teslimatları izlemek için bilgisayar kullanmayı öğrenen dağıtımcıları düşünün.

Daha sonra elde edeceğin bir ödül için şimdi acı çekmelisin.

Edmondson, yeni MICS teknolojisini benimseyen 16 hastaneyi inceledi. Bazı hastanelerin yeni teknolojiyi başarıyla öğrendiklerini ve benimsediklerini keşfetti. Ancak içlerinden birkaçı başarısız olmuş ve açık kalp ameliyatına geri dönmüştü. Edmondson'ın başarılı ve başarısız ekipler ile ilgili öğrendikleri, gelişim zihniyetinin gücünün çok önemli bir kanıtıdır.

11.

En etkili ekipler, Edmondson'ın 'öğrenme çerçevesi' şeklinde adlandırdığı tavrı benimseme eğilimindedirler. Bu ekiplerin üyeleri MICS yönteminin başlangıçta çok zor olacağını ancak davranış ve iletişim tarzlarını değiştirmeye istekli olurlarsa, zamanla kolaylaşacağını düşünüyorlardı.

Mountain Tıp Merkezi'nde, Dr. M. bir öğrenme çerçevesi benimsemiştir. Genellikle ekibinin neler olup bittiğini görmesine imkân tanıyan bir kafa kamerası takıyordu. Neyi neden yaptığı ile ilgili soruları teşvik ediyordu. Özenle, ekibinin pratik yapmasını sağlıyordu. İlk altı vakayı bilerek aynı haftaya gelecek şekilde programlamıştı. Bu sayede ekip, öğrendiklerini vakalar arasında geçen sürede unutmalarına fırsat kalmadan, aralıksız pratik yapma imkânına sahip olacaklardı. Ayrıca ilk 15 vakada aynı ekibin bir arada olmasını da sağlamıştı. Daha sonra ekibe birer birer yeni üyeler kattı. Böylece her yeni üye prosedüre fazla risk getirmeden bir şeyler öğrenebilecekti. Mountain Tıp Merkezi, MICS yönteminde büyük bir başarı elde etmişti ve bu

başarı gelişim zihniyetine atfedilebilirdi. Dr. M. pratik yapmaya odaklanmış bir basketbol koçu gibi davranmış ve öğrenme ile gelişme şansının azami düzeye çıkmasını sağlayacak rutinler belirlemişti.

Diğer hastaneler ise bu teknolojiyi benimsemekten vazgeçti. Decoryum hastanesinde, kalp cerrahisi şefi Dr. D'yi bu teknolojiyi kullanmaya rekabetçi nedenler itmişti. "Herkesin MICS teknolojisini kullanabileceğimizi bilmesini istiyoruz. Bu bir pazarlama konusu. Hastalar bizim bunu yapabileceğimizi bilmek istiyorlar." Doktor D.'nin ekip üyeleri, prosedürün 'Johnslar ile âşık atmak' (bölgedeki diğer büyük hastanelerle) için benimsediğinden söz ediyorlardı. Bu durumda, MICS, özellikle de bütün tarz çocuklarda olduğu için alınması gereken, güzel ve yeni bir oyuncak gibi görülüyordu.

Dr. D. sonunda prosedürü kendine has bir şekilde uygulamaya başladı. Kesiği küçültse de hastalarının göğüs kemiğini kırmaya devam etti. Hemşirelerden biri, "Dr. D. bir alışkanlık adamıdır." diyordu. En nihayetinde eski alışkanlıklar galip geldi. Yeni prosedür gittikçe daha az kullanıldı ve en sonunda da tamamen ortadan kalktı.

Edmondson, hastanelerde yaptığı incelemelerde, başarısız ekiplerin 'MICS'i ilk denemede doğru yapmayan' çalışma hatasını işlediklerini, onları 'performans sergileme, parlama ya da kusursuz uygulama' fırsatının motive ettiğini keşfetti. Elbette, hiç kimse ilk birkaç denemede 'parlayamaz', bu yüzden bu zihniyet ekibin başarısızlığına neden oldu. Ancak başarılı ekipler öğrenmeye odaklandılar. Ustalığın çabucak geleceğini düşünmediler ve sorunlarla karşılaşacaklarının farkındaydılar. En nihayetinde, yöntemi doğru uygulama ihtimalleri daha yüksekti.

Başarısızlık çoğu kez öğrenmenin en iyi yoludur. Bu yüzden, önceki başarısızlıklar bir tür yatırım aracıdır. IBM ile ilgili ünlü bir hikâye bu meseleyi çok güzel özetlemektedir. 1960'lı yıllarda IBM'li bir yönetici, firmanın 10 milyon dolar kaybetmesiyle (2009 yılındaki değeri yaklaşık 70 milyon dolar) sonuçlanan

bir karar verdi. IBM'nin CEO'su Tom Watson sorun yaratan yöneticiyi şirket merkezindeki ofisine çağırdı. Gazeteci Paul B. Carroll daha sonra yaşananları şu sözlerle anlattı:

> Yöneticinin söylediğine göre, Watson ona, "Sizi buraya neden çağırdığımı biliyor musunuz?" diye sorar.
>
> Adam, "Sanırım, kovmak için..." der.
>
> Watson hayretle bakar ve "Kovmak mı?" der, "Eğitiminize 10 milyon dolar harcadıktan sonra mı? Tabii ki hayır!"

12.

1995 yılında, Georgia eyaletinin Louisville şehrinde, uzun zamandır özel eğitim öğretmenliği yapan Molly Howard, yeni Jefferson County Lise binasının inşasını izliyordu.

Molly, "Her gün arabamla binanın yanından geçerken, 'Bu okulu kim yönetecek?' diye merak ediyordum ve 'Neden sen başvurmuyorsun ki?' diye kendi kendime soruyordum."

Molly başvuru yaptı ve kabul edildi. Ancak bu pozisyon çok zor bir mücadele gerektiriyordu. Okuldaki öğrencilerin %80'i yokluk içinde yaşıyordu. Önceki lisede öğrencilerin sadece %15'i üniversiteye devam edebilmişti. "Başarılı olması beklenen öğrenciler başarılı olmuşlardı." dedi Moly. "Ya %85'lik kesim?"

Öğretmenlerin çoğunluğu yenilgiyi kabul eden bir tutum sergiliyordu. "Bazı öğrenciler yapabilir, bazı öğrenciler yapamaz şeklinde bir inanç vardı. Biz yapabilecekler için buradaydık ve bazı öğrencileri kaybedeceğimizi kabullenmemiz gerekiyordu. Bununla mücadele etmem gerektiğini anlamıştım." diyordu.

Bunun için hemen harekete geçti. Öncelikle, yeni bir kimliği kabul ettirmesi gerekiyordu. Howard her öğrencinin üniversiteye gitmek isteyeceğine inanıyordu. Bu yüzden, okulun 'üniversiteye gidecek' öğrencileri 'mesleğe yöneltilecek' öğrencilerden ayıran çift yönlü sistemini kaldırdı. Onun okulunda,

herkes üniversiteye gidecek ve öğrenci kimliğini paylaşacaktı.

Değerlendirmelerini ve özel ders programlarını güçlendirdi. Öğrencileri dört yıl süreyle kendilerine 'okul danışmanlığı' yapacak öğretmenlerle eşleştirdi. Yine de en belirgin değişimi belki de not sistemindeydi. Yeni sisteme göre, Jefferson County Lisesi'nde sadece A, B, C ve HD notları veriliyordu.

"Henüz değil."

Howard'a göre, Jefferson'daki öğrenciler 'başarısızlık kültürü'nü kabullenmişlerdi. Sabit zihniyete uygun bir tarzda, başarısızlık içlerine işlemişti. Öğrenciler çoğu zaman ev ödevlerini yapmıyor ya da baştan savma yapıyorlardı. Ev ödevlerinin faydasız olduğunu düşünüyorlardı. D ya da F almak onlar için kolay bir çözümdü. Kötü not alabilirlerdi, en azından bitmiş oluyordu.

Yeni sistemde, öğrencilerin çıtayı geçene kadar durmaları söz konusu değildi. Howard, "Çocuklara A'yı, B'yi ve C'yi önceden açıklıyoruz." diyordu. "Standartların altında bir çalışma yaparlarsa, öğretmen 'Henüz değil!' diyor. Bu, onlara şöyle bir zihniyet aşılıyor; 'Öğretmenim daha iyisini yapabileceğimi düşünüyor.' Bu zihniyet öğrencilerin beklentilerini değiştiriyor."

Bu yaklaşımla okul yeniden doğdu. Öğrenciler ve öğretmenler daha katılımcı bir hâle geldi. Okulun mezuniyet oranı çarpıcı biçimde arttı ve öğrencilerin sınav sonuçları o kadar yükseldi ki takviye dersleri kaldırdı. 2008 yılında, ABD'nin ulusal orta dereceli okul müdürleri birliği, Howard'ı 48.000 aday arasından yılın müdürü ilan etti.

Howard öğrencilerini dönüştürmeyi başardı. İçlerinde yeni bir kimlik geliştirdi. *Hepsi üniversiteye gidecek öğrenciler kimliği.* Sonra, Jefferson'ı sabit zihniyetli bir okuldan, gelişim zihniyetli bir okula dönüştürdü. Her öğrencinin kabul edilebilir çalışmalar yapma kapasitesine sahip olduğuna, hiçbir öğrencinin başarısızlığa mahkûm olmadığına inandı. Jefferson'da artık, 'asla' diye bir şey yok; sadece 'henüz değil' var.

13.

Değişim dönemlerinde, kendinize ve başkalarına birtakım temel doğruları tekrar tekrar hatırlatmanız gerekiyor. Beyinlerimiz ve yeteneklerimiz, kaslara benzer. Alıştırmayla güçlendirilebilirler. Kaykaycı, bilim insanı ya da hemşire olarak doğmayız; nasıl kaykay yapılacağını, nasıl bilim yapılacağını, hasta insanlara nasıl bakılacağını öğrenmemiz gerekiyor. Dayanma gücümüz de bu kimlikleri uygun bir şekilde yaşama arzumuzdan geliyor. Gerekli değişiklikleri yapacak türde insanlar olmak istiyoruz.

Molly Howard'ın hikâyesinde, yeni bir kimlik arzusu, gelişim zihniyetinin kararlılığı ile birleştiğinde şaşırtıcı şeyler olabileceğini görüyoruz. İnsanlarınızı işte böyle yetiştirebilirsiniz.

Daha önceki birkaç bölümde, değişimin temel mücadelesinin, 'Fil'in ilerlemeye devam etmesini sağlamak olduğunu anlattık. 'Binici' yönlendirmeye ihtiyaç duyarken, 'Fil' motivasyona ihtiyaç duyar. O motivasyonun hislerden ve güvenden geldiğini de öğrendik ve bilginin, değişimi motive etmek için yeterli olmadığını söyledik. 'Fil'in değişimi *başarabileceğine* inanması gerekir. İnsanların kendilerini zorluklar karşısında 'büyük' hissetmelerini sağlayacak güveni inşa etmenin, iki yolu vardır. Değişimi küçültebilir ya da ekibinizdekileri geliştirebilirsiniz. (Her ikisini de yapmanız tercih edilir.)

Yine de değişim tablomuz hâlâ tamamlanmamıştır. Çünkü bazı durumlarda isteksiz bir 'Fil'in ve kafası karışık bir 'Binici'nin bile, davranışlarını değiştirmeyi başarabildikleri açıktır. Mesela randevusuna çok geç kaldığı hâlde, sorumluluk duygusuyla kırmızı ışıkta duran dalgın ve öfkeli bir sürücüyü düşünün.

İşte bu yüzden, 'yol'u şekillendirme konusunda düşünmemiz gerekiyor.

‘YOL’U

ŞEKİLLENDİRİN

8

Çevreyi Düzenleyin

1.

Trafikte adamın biri yolunuzu kestiğinde, içgüdüsel olarak şöyle düşünebilirsiniz; "Ne aptal biri!" (Belki de içinizdeki ses daha kabadır.) Ancak kendi kendinize, "Hay Allah! Acaba niye böyle acele ediyor?" diye düşünmediğiniz neredeyse kesindir.

Böyle düşünmenizin nedenini anlamak zor değil, sanki kötü birine mazeret buluyormuşçasına safça bir davranış gibi görünür. Ancak kendi davranışınızı düşünün. Çılgınca araba kullandığınız ve başkalarının sizi lanetledikleri için haklı bulunacakları bir anı hatırlayın. O günkü çılgın sürüşünüz gerçek kişiliğinizin (örneğin; tam bir ahmak olduğunuzun) göstergesi midir? Yoksa bu çılgınlığı içinde bulunduğunuz durum mu ateşlemiştir?

Birinci bölümde, daha büyük kutu verilince daha fazla patlamış mısır yiyen sinema izleyicilerine ilişkin ilk hikâyede, insanlar hakkında yeterince düşünmeden karara varmanın ne kadar kolay olduğunu görmüştük. Kutu boyutunun etkisini bilmeseydik, büyük kutusu olan kişilerin patlamış mısır tıkınan oburlar oldukları sonucuna varmamız son derece kolay olurdu. Ancak hiç şüphe yok ki çalışmanın şaşırtıcı tarafı, insanlara de-

vasa bir kutu verdiğinizde, patlamış mısır tıkınan oburlara dönüşüyor olmalarıdır. Direksiyon başındaki biri de çok önemli bir randevusuna 20 dakika geciktiğinde korkunç bir sürücüye dönüşebilir. Kişilik sorunu gibi görünen şey, çoğu kez durumsal bir sorundur.

Aynı olgu, iş dünyası için de geçerlidir. Üretimde devrim yaratan toplam kalite yönetimi hareketinin öncülerinden W. Edwards Deming, imalat sürecinde yanıcı ürünler kullanan bir firma ile ilgili bir hikâyeden bahseder. Hiç de şaşırtıcı olmayan bir biçimde, firmanın tesislerinde sık sık yangın çıkar. Ancak şirket başkanı, bir durum sorunu yaşadıkları görüşünde değildir. Bir kişilik sorununun söz konusu olduğuna inanmaktadır. Firmanın 10.500 çalışanından her birine daha az yangın çıkarmalarını rica eden mektuplar gönderir. Kasıtlı bir şekilde yangın çıkarma hastalığı olarak bilinen Piromani sorunu gibi görünen şey çoğu kez yanıcı bir kimyasal sorunudur.

Çoğunlukla durumların gücünü göremeyiz. Stanford psikoloğu Lee Ross, çok bilinen bir makalesinde, psikoloji alanındaki onlarca çalışmayı inceledi ve insanlarda, başkalarının davranışlarını şekillendiren durumsal güçleri göz ardı etmeye dönük, sistematik bir eğilim olduğundan bahsetti. Bu köklü eğilime 'Temel Yükleme Hatası' ismini verdi. Hatanın kaynağı, insanların davranışlarını içinde bulundukları durum yerine kimliklerine yükleme eğilimimizde yatar.

Temel Yükleme Hatası, insan ilişkilerini karmaşıklaştırır. Evlilik terapisti Weiner-Davis, "İnsanlar çoğu kez evlilikte yaşadıkları sorunları eşlerinin derinlerinde kök salmış bazı kişilik özelliklerine yükler." der. Bir kadın, "Kocam çok inatçı bir adam!" derse, Davis ona şu cevabı verebilir; "Kabul etmelisiniz ki, eşiniz her zaman inatçı değil. İş arkadaşları yeni bir müşteri yaklaşımı önerdiğinde direnmiyor. Ailenin finansal durumunu kontrol altında tutmak için yeni yollar teklif ettiğinizde, inatçı olmuyor. İnatçılığı daha çok çocuklarla ilgili yeni bir öneride ortaya çıkıyor ve bunu yaptığınızda, hemen her zaman inatlaşıyor. Bu davranışı, karakterine yerleşmiş, değişmez bir inatçılık

değil, bir durum doğuruyor." (Bu onun inatçılığının mazereti değil ama çözüm için umut vadeden bir durumdur. Çünkü bu tarz durumlarda düzeltmeler yapmak, insanların merkezdeki kişiliklerine ayar yapmaktan daha kolaydır.)

Köpeklere Fısıldayan Adam ya da *Süper Dadı* gibi televizyon programlarını sevmemizin nedeni, Temel Yükleme Hatası'dır. Bu programlarda, ıslah edilemez gibi görünen köpekler ve çocuklar yeni bir disiplin anlayışıyla yabancılar tarafından terbiye edilirler. Bölümlerin başında, bizlere gördüğü her şeyi ısıran bir köpek veya en basit uyarılara bile uymayan bir çocuk gösterilir. Kendimizi onların karakterleri hakkında doğrudan bir sonuca varmaktan alıkoyamayız. Bu köpek çok saldırgandır. Bu çocuk tam bir baş belası. Kısa bir müdahaleyle ıslah edildiklerindeyse aklımızı başımızdan alır.

Temel Yükleme Hatası konusunda kendimizi tedavi edersek, programlar aşırı tanıdık gelecektir. ("Tehlikeli ve kaynar sıvıları uzun süre dondurucuya koyarsınız, daha önceki kızgın özelliklerini terk edip buza dönüşürler!" önermesine sahip bir gösteri izlemekten farksız olacaktır.)

Artık sistemin üçüncü unsuru olan yolun neden bu kadar önemli olduğunu daha iyi kavrayabilirsiniz. İnsanları değiştirmek istiyorsanız, onlara net bir istikamet sağlayabilir (Binici) veya motivasyonlarını ve kararlılıklarını artırabilirsiniz (Fil). Alternatif olarak, sadece yolculuğu kolaylaştırabilirsiniz. Dik bir tepeden aşağıya doğru bir eğim yaratabilir ve onları arkadan itebilirsiniz. Bazı uyuşmazlık noktalarını yoldan uzaklaştırabilir; etrafa, hedefe yaklaştıklarını belirten bir çok işaret yerleştirebilirsiniz.

Kısacası, 'yol'u şekillendirebilirsiniz.

2.

Daha yumuşak bir yolun, davranışı nasıl değiştirebildiğini görmek için üniversite öğrencilerinin yardım amacıyla konserve gıda kampanyasına yiyecek bağışlamalarının (yardımseverler)

veya bağışlamamalarının (benciller) nedenlerini inceleyen bir araştırmaya bakalım. Araştırmacılar bazı öğrencilerin diğer öğrencilere göre daha yardımsever ve cömert davranacaklarını ve yiyecek bağışlamaya daha eğilimli olacaklarını biliyordu. Asıl merak ettikleri nokta şuydu: Durumu bencillerin de yiyecek vermesini sağlayacak şekilde değiştirebilir miyiz?

Öncelikle 'yardımseverler'i, 'benciller'den ayırmak için yurttaki öğrencilerin hepsine anket yapıp bağış yapma olasılığı yüksek ve düşük olan arkadaşlarını (kabaca 100 kişi arasından) değerlendirmelerini istediler. Sıralamaları toplayıp bir araya getirince, hangi öğrencilerin daha yardımsever, hangilerinin bencil tipler olduğuna dair fikirler edindiler.

Sonra yolda değişiklik yaptılar. Bazı öğrenciler, ertesi hafta bir yiyecek kampanyasının başladığını bildiren ve onlardan Tressider Plaza'daki bir standa konserve gıda getirmelerini isteyen basit bir mektup aldılar. Diğer öğrenciler, yeri tam olarak gösteren bir harita içeren, bir kutu fasulye talep eden daha ayrıntılı bir mektup aldılar. Bu mektupta aynı zamanda, Tressider Plaza'nın yakınında oldukları bir zamanı düşünmeleri böylece oraya gitmek için yollarını değiştirmek durumunda kalmayacakları hatırlatılıyordu.

Mektuplar, 'yardımseverler'e ve 'benciller'e rastgele gönderildi. Bir hafta sonra, yiyecek kampanyasının ardından, araştırmacılar kimin yiyecek verdiğinin, kimin vermediğinin kesin listesini aldılar.

Basit mektubu alan öğrenciler çok cömert değillerdi. Yardımseverlerin sadece %8'i bağış yapmış, bencillerin teki bile bağış yapmamıştı. Şu ana kadar, benciller şöhretlerini doğrulayacak şekilde davrandı. (Ancak yardımseverler, performanslarını tam olarak sergileyememişlerdi.)

Sonraki durum ise şok ediciydi. Ayrıntılı mektubu alan öğrenciler çok daha yardımsever davranmışlardı. Yardımseverlerin %42'si, bencillerin de %25'i bağış yapmıştı! Bu ilham verici bir sonuçtu. Araştırmacılar yolu bir parça kolaylaştırarak yurt-

taki en kötü kişilerin %25'inin bağış yapmalarını sağlamıştı. (Sonuç: Bir kutu konserve ihtiyacınız varsa, bencile güvenmek, henüz gelişim aşamasındaki, haritasız bir azize güvenmekten üç kat daha iyidir.)

Üstelik yol konusunda radikal bir değişikliğe gidilmemişti. Mektup sadece daha somut açıklamalar içeriyordu. (Daha girişken bir müdahale ile neler olurdu bir düşünün: Ya konserve gıda toplamak için gönüllüler kapı kapı dolaşmış olsalardı?)

Kişilik sorunu gibi görünen şey, çoğu kez durumsal bir sorundur. Ne olursa olsun, o durum üzerinde az da olsa kontrol sağlayabilirsiniz.

3.

Bugün, insanların, davranışları şekillendirmek için kaç kez çevreyi düzenlemeye çalıştığına dikkat edin. Trafik mühendisleri, tahmin edilebilir, sistemli bir şekilde araba kullanmanızı istedikleri için trafik işaretleri, çizgiler, trafik lambaları ve trafik işaretleri döşediler. Gıda pazarlamacıları, mağazalarında daha çok vakit harcamanızı istedikleri için, süt soğutucularını mümkün olduğunca arkalara yerleştirdiler. Patronunuzun patronu, çalışanları arasından daha fazla işbirliğini teşvik etmek istediğinden, kabinlerin ya da bölmelerin olmadığı 'açık kat planı' düzenini onayladı. Bankanız, ATM kartınızı hep makinede bırakmanızdan bıktığı için artık sizi parayı almadan önce kartı çıkarmaya mecbur bırakıyor.

Çevreyi düzenlemekten kastettiğimiz şey, doğru davranışı biraz daha kolaylaştırırken, yanlış davranışı biraz daha zorlaştırmak. Bu kadar basit. Bize ilham vermesi açısından, Amazon'un tek tıkla siparişini düşünelim. Bir telefon numarasını çevirmek için gereken çabanın onda biriyle yeni bir kitap ya da yeni bir DVD satın alabilirsiniz. Burada, anında memnuniyet söz konusudur. Amazonun site tasarımcıları, istenen davranışı biraz daha kolaylaştırmaktan başka bir şey yapmamışlardır. İstedikleri davranış, sitelerinde daha fazla para harcanmasıdır. Satın

alma süresinin çıtasını, insan gücünün yettiği en alt seviyeye düşürerek, 'tek bir göz kırpmayla sipariş' sistemini mümkün kılmışlardır. Bu sayede milyonlarca dolarlık bir gelir artışı sağlamışlardır.

Basit, tek tık ile ayarlamaya elverişli durumlar sınırsızdır. Birkaç yıl önce idari sorunu olan bir yönetim danışmanlığı firması, Peter Bregman adlı bir uzmandan yardım istedi. Çalışanlar mesai kartlarını zamanında teslim etmiyor ve bu da firmanın faturalandırma sürecini yavaşlatıyordu çünkü müşterilerden tahsil edilen ücretler, çalışılan saatlere dayanıyordu. Geleneksel olarak, danışmanlar mesai kartlarını, kâğıt üzerinde teslim ediyorlar ve bu işlemi hatasız yapıyorlardı. Daha sonra firma online bir mesai kalite aracı geliştirdi. Danışmanlar bu online aracı kullanmıyorlardı. Yöneticiler yeni aracı anlatmak için eğitim verdiler ancak insanlar kartlarını kâğıt üstünde teslim etmeye devam ediyordu.

Yöneticiler duruma sinirleniyor, yeni online aracın zorunlu olduğunu bildirerek, yetki gücünü kullanmaya çalışıyorlardı. "Bu çalışanların işine yaradı." dedi Bregman. Diğerleri bu uyarıyı görmezden geldi. "Yöneticiler savaşı kızıştırmaya hazırdı. İnsanların online aracı kullanmadıkça maaş çeklerini alamayacaklarını belirten bir yazı hazırladılar. (Ek not: Deneyimlerimize göre, gidişatı değiştirmeye çalışan kişiler, içgüdüsel olarak sıklıkla ödüllere ve cezalara başvurular. Ancak bu yaklaşım, insan davranışına, insanlar sadece rüşvetlere ve cezalara karşılık verirler şeklinde, oldukça sığ bir bakışın belirtisidir. Böyle bir yaklaşım çok hızlı bir şekilde anlamsızlaşır. İşyerinizde yapmak istediğiniz her değişiklikte 'maaş çeki yok' cezası mı vereceksiniz?)

Bregman, frene bastı. "Bekleyin!" dedi. "İnsanların online mesai kartını neden kullanmadıklarını biliyor muyuz?" Yöneticiler, danışmanların makineleşmeye karşı olduklarına ya da sadece inatçı olduklarına hükmettiler. Bregman yöneticileri biraz daha araştırma yapma konusunda ikna etti.

Mesai kartlarını kâğıt üzerinde veren çalışanlara, online aracı kullanmamalarının nedeni soruldu. Cevaplar daha kolay oluyor şeklindeydi. Kuşkucu görüşmeciler çalışanları, online mesai kartı ile doldururken gözlemleyip gözlemleyemeyeceklerini sordular. Sonuçlar gerçekten ilginçti.

Çalışanların çoğu, online araca yerleştirilmiş 'sihirbaz' ile karşılaştıklarında homurdanmaya başlıyordu. Esasında, sihirbaz insanların formu doldurmalarına yardım etmek içindi. Microsoft ofisin mektup yazmanıza yardım etmek isteyen ataş adamını gözünüzde canlandırabilirsiniz. Şimdi onun 'yardımı'nı kabul etmekten başka seçeneğiniz olmadığını varsayın. Yöneticiler, sihirbazı yok ederek, insanların doğrudan forma geçmelerine olanak verince, kabul oranları bir anda arttı. Birkaç hafta gibi kısa bir süre içinde herkes online aracı kullanmaya başladı.

"İnsanlar kafa tutmuyorlardı." dedi Bregnan. "Sadece en kolay yolu tercih ediyorlardı o kadar."

Bu hikâyede oldukça tipik olan nokta, yöneticilerin başlangıçta çözüm için bir yol alamamış olmalarıydı. Daha ziyade, maaş çekini vermeme tehdidinde bulunarak 'Fil'i korkutmak istediler. Bregman onların zihnen takılmış olduklarını söylüyor; "Pekâlâ, onlardan bunu yapmalarını istedim. Onlara bunu nasıl yapacaklarını öğrettim. Bunu yapmak zorunda olduklarını söyledim. Başka ne yapılır bilmiyorum!" Bu noktada, yöneticiler ellerindeki her çözümü denediklerini hissettikleri için ceza yöntemine geçtiler.

Bregnan "İş çevremiz bize teşviklere odaklanmayı öğretiyor." yorumunda bulundu. Hâlbuki yöneticilerin ve anne babaların çoğu kez düşündüklerinden çok daha fazla alternatifleri vardır. 'Yol'u değiştirin; davranışı değiştirin.

ÇÖZÜM TOPLANTISI

Sorunlu Öğrencileri Sınıfa Zamanında Getirebilir misiniz?

DURUM: Millar, Oregon eyaletinin Portland kentinde bulunan Lincoln Lisesi'nde tarih öğretmenliği yapmaktadır. Robby ve Kent gibi birkaç öğrencisi sinirlerini bozuyor. Bu öğrenciler derse sık sık geç kalıyor, sınıfın en arkasında oturuyor, birbirleriyle konuşup gülüyor ve sınıfın düzenini bozuyorlar. Millar onlara sert davranma yoluna gitti. Davranışlarını görmezden gelmedi, hatta onları birkaç kez okul müdürünün yanına gönderdi. Ancak görünüşe göre hiçbir işe yaramıyor. Peki, bu öğrencileri kontrol altına almak için ne yapılabilir? (Bart Millar ve yaşanan durum gerçek ama çocukların isimleri gizli.)

Nasıl Bir Dönüşüm Gerekli ve Bu Dönüşümü Engelleyen Şey Nedir? Millar, Robby ve Kent'in 'örnek öğrenciler gibi davranmalarını' sağlamaya çalışırsa, başarısızlığa mahkûm olur. Kritik hamleye odaklanalım: Millar öğrencilerin derse başlamadan önce sandalyelerinde oturmalarını istiyor. Bunu başarabilirse ki bu sanıldığı kadar küçük bir adım değil, değişim çığ gibi büyüyebilir.

Peki, bu dönüşümü engelleyen şey nedir? Şimdi bu duruma bir bakalım. Muhtemelen burada bir 'Binici' sorunu söz konusu değil. Robby ve Kent, sandalyelerine oturmaları gereken zamanı tam olarak bildikleri için, Binici'yi düşünmüyoruz bile. Bu, bir 'Fil' sorunudur. Çocuklar zamanında gelme konusunda istekli değil. Özellikle de bu arkadaşlarıyla koridorlarda daha az vakit geçirecekleri anlamına geliyorsa mümkün değil. İzlenen 'Yol'un da rolü olabilir: Çevrenin veya kötü çocukların gecikmesinin yanlarına kalmasını kolaylaştıran tarafları var mı?

Dönüşümü Nasıl Gerçekleştirebiliriz?

- *'Binici'yi yönlendirin:* **Uygulanamaz.** Öğrenciler, kendilerinden ne beklendiğinin farkındalar.

• *'Fil'i motive edin:* **1. Duyguyu bulun.** Belki çocuklar Millar'ı bir insandan ziyade somut bir otorite figürü olarak görüyorlardır. Çocukların her biri ile teke tek yaptığı bir konuşma sırasında Millar'ın şöyle dediğini düşünelim; "Stres altındayım çünkü çok kısa bir zamana çok fazla ders konusu sığdırmam gerekiyor. Beni de işte bu şekilde yargılıyorlar. Birkaç dakika gecikmenizin çok önemli olduğunu düşünmediğinizi de biliyorum ancak bu benim iyi bir iş çıkarma olasılığımı daha da zorlaştırıyor. Bana bir iyilik yapın. Buraya bir iki saniye erken gelin olur mu?" Bu yöntem, çocukların empati düzeylerine bağlı olarak, işe yarayabilir ancak başarısız olma olasılığı da son derece yüksektir.

• *'Yol'u şekillendirin:* **1. Çevreyi düzenleyin.** Zil çalınca kapıyı kapatın. Böylece geç gelenler koridorda kalırlar. **2. Alışkanlıklar oluşturun.** Her dersin başında bir ya da iki soruluk kısa sınavlar yapın. Robby ve Kent sınav sırasında sınıfta değillerse, başarısız olacaklardır. **3. Sürü toplayın.** Sınıf duvarına, derse "zamanında gelme" raporu asın. Belki Robby ve Kent, zamanında gelme kuralına sadece kendilerinin uymadığını gördüklerinde tarzlarını değiştirirler. **4. Alışkanlıklar oluşturun.** Her gün ilk soruyu en arka sandalyede oturan bir öğrencinin cevaplamasını istemek gibi bir politika benimseyin. **5. Sürüyü toplayın.** Robbie ve Kent'in diğer öğrencilerin onların yaptığı şeyden hoşlanmadığını (çünkü hoşlanmadıkları son derece açıktır) anlamalarını sağlayacak bir yol bulmaya çalışın. Sorun çıkaran kişiler çoğu zaman meydan okumalarının kendilerini halk arasında bir kahraman yaptığı yanılsaması içindedirler. Açık sözlü akranların geri bildirimi havalarını hızlı bir şekilde söndürebilir. **6. Çevreyi düzenleyin.** Bart Millar'ın yaptığını yapın: Millar, kullanılmış bir kanepe satın aldı ve sınıfın tam önüne koydu. Bu kanepenin oturulacak en harika yer olduğu çok açıktı. Öğrenciler rahatsız bir sandalyede oturmak yerine bu koltukta yayılıp gerinebiliyorlardı. Robby ve Kent birden bire sınıfa her gün erken gelmeye başladı. Böylece 'rahat bir yer' kapabileceklerdi. Sınıfın önünde oturmaya gönüllü oldular. Ne kadar dâhice değil mi?

4.

Becky Richards, Kaiser South San Francisco hastanesinde çalışıyordu. Bu hastanedeki hemşireler bir günde 800 civarında ilaç tedavisi uyguluyorlardı. 'İlaç uygulaması' bir doktorun belli bir ilacı yazdığı anla, hastanın o ilacı aldığı an arasında meydana gelir. Hemşireler doktorun yazdığı okunaksız reçeteyi alır, okunabilen bir kopyasını yazar ve sonra eczaneye fakslar. İlaç eczaneden geldiği zaman, doğru zamanda doğru hastaya, doğru yöntemle -ki bu serumla, iğneyle ya da ağızdan olabilir- doğru dozda verilir.

Hemşirelerin sicillerindeki doğruluk son derece etkileyicidir. Ortalama olarak, her 1000 ilaç uygulamasında yaklaşık bir hata yaparlar. Yine de Kaiser South'da uygulanan muazzam ilaç hacmi dikkate alındığında, belirtilen hata oranı her yıl yaklaşık 250 hata anlamına geliyor. Sadece bir hata bile zararlı, hatta ölümcül olabilir. Mesela hasta bir kan sulandırıcı olan heparini gereğinden çok alırsa, kanı artık pıhtılaşmaz ve kan kaybedebilir. Hasta gereğinden az heparin alırsa, felce yol açabilecek bir kan pıhtısı oluşabilir.

Kaiser South, yetişkin klinik servisleri müdürü Richards ve ona bağlı hasta bakım personeli, ilaç hatalarını azaltmak istiyordu. Richards hataların çoğunun hemşirelerin dikkat eksikliğinden meydana geldiğini düşünüyordu. Dikkatlerinin dağılması oldukça kolaydı çünkü geleneksel hastanelerin çoğunda ilaç uygulaması alanları, bakım ünitelerinin tam ortasında yer alıyordu. Bakım üniteleri de katın en gürültülü olduğu yerdeydi. Richards, Teksas Üniversitesi'nde ilaç tedavisi hataları üzerine çalışan Profesör Tess Pepe'nin söylediklerinden hatırında kalanları şu şekilde ifade ediyordu; "Günümüzde, çok sayıda görevi olan insanlara hayranlık duyuyoruz. Aynı anda birçok şeyi becerebilen insanları göklere çıkarıyoruz. Ancak ilaç verme anı, çok sayıda göreviniz olması gereken en son andır."

Kısa bir süreliğine kendinizi Richardson yerine koyun. Aslında hedefiniz açıktır: Hemşirelerinizin davranışlarını değiştir-

melisiniz. Böylece daha iyi odaklanabilirler ve dikkatlerinin dağılmaması mümkün olabilir. Peki, bunu nasıl başarabilirsiniz? Öncelikle temel sorunu belirlemeniz gereklidir.

Hemşireler, kendilerinden ne beklendiğinin farkındadırlar. Başka bir ifadeyle kritik hamleler açıktır. Bu yüzden bu bir 'Binici' sorunu değildir. Hemşirelerin daha iyi odaklanmaya karşı herhangi bir duygusal direnci de yoktur. Esasında, başkalarının dikkatlerini dağıtmasına kızarlar. Demek ki bu vakada, destekleyecek 'Fil' lüksüne sahibiz. Sorun, bizzat dikkat dağıtıcı unsurlarda gibi görünüyor. Hiç kimse koridorlarda dolaşarak ilaç veren bir hemşireye seslenmeden önce durup düşünmez. Daha kötüsü ise hemşireler, kendilerini dikkatlerini dağıtan kişilere cevap vermek zorunda hissederler. Hiçbiri bir cerraha "Affedersiniz, şu an yardımcı olamam. İlaçla uğraşıyorum." demek istemez. Hâlbuki hatanın azalması için yapılması gereken davranış tam olarak budur.

Richards'ın diğer insanlarda, hemşirelerin işlerini sekteye uğrattıkları ile ilgili bir farkındalık oluşturması gerekiyordu. Bozuk davranışı görünür kılmak zorundaydı. İdeal durumda, hemşireler ilaç uygularken, *Akıllı Ol* filmindeki 'Sessizlik Konisi'ne benzer, ses geçirmez bir balon içinde çalışabilirlerdi. Ancak bu çözüm mimari açıdan mümkün değildi. Bu yüzden görsel bir simge kullanma fikrini ortaya attı. Hemşirelerin takabileceği ve insanlara "Hey, şu anda beni rahatsız etmeyin, ilaç dağıtıyorum." mesajı veren bir simge düşündü.

Kol bandı ve önlük seçeneklerini değerlendirdikten sonra, Richards yelekte karar kıldı ve ona 'ilaç yeleği' adını verdi. Peki, bir ilaç yeleğini nereden alabilirsiniz? Richards, bulabildiği şeyle yetinmek zorundaydı: "İlk yeleği internetten sipariş ettik. Gerçekten çok kalitesizdi. Ucuz plastikten yapılmıştı. Parlak turuncu bir rengi vardı. İnternetten sipariş verirken, dikkatli olun."

Yelekler eline geçtiğinde, bu fikri personeliyle paylaştı: *İlaç uygularken, ilaç yeleği giyeceksiniz. Yelek insanların koridorun diğer ucundan görebilecekleri kadar parlak. Biri bunlardan birini*

giydiğinde, doktorlar da dâhil hepimiz o kişiyi rahatsız etmememiz gerektiğini anlayacağız.

Richards, ilaç yeleklerinin altı aylık pilot çalışması için Kaiser South'ta iki ünite seçti ve Temmuz 2006'da pilot çalışma başladı.

Richards'ın bir sorunla karşılaşması uzun sürmedi. Hemşireler de doktorlar da yelekten nefret ediyordu. "Hemşireler yeleğin küçük düşürücü olduğunu düşünüyordu. Ne zaman kullanmaları gerektiğini bilmiyorlardı." dedi. "Renginden hiç hoşlanmamışlardı. 'Bu şeyi nasıl temizleyeceğiz?' diye soruyorlardı. Koridorda yanlarından geçip giden hemşireleri ile konuşmamak, doktorların hiç hoşuna gitmemişti."

Hemşirelerin yazılı geribildirimleri kırıcıydı; "Demek siz bizim hata yaptığımıza *dikkat* çekmek istiyorsunuz." "İnsanların kafama tembel külahı taktığınızı, hızlı düşünüp anında karar veremeyecek kadar aptal biri olduğumu düşünmelerini istiyorsunuz." "Bana bir kaskla bir koni verin de bari gidip Caltran (eyalet karayolu inşaat müdürlüğü) için çalışabileyim."

"Çok acımasızlardı." dedi Richards. Herkesin tepkisi o kadar ağırdı ki bu fikri iptal etmeye ve başka bir yol denemeye karar verdi.

Ardından veriler geldi.

Altı aylık bir deneme sürecinde, çalışma öncesindeki altı ayda yapılan hata oranında %47'lik bir azalma olmuştu. "Hepimizin nefesi kesildi." dedi Richards.

Veriler incelendikten sonra, nefret duygusu azaldı. Hâlen gereksiz olduğunda ısrar eden tek bir ünite dışında, bugün hastane sonuçlardan etkilenmiş ve ilaç yeleğini benimsemişti. Yeleğin hastane genelinde benimsenmesinin ilk ayında hatalar %20 oranında azalırken, tek bir ünitede hatalarda artış kaydedildi. Sanırım hangi ünite olduğunu tahmin etmekte zorlanmadınız!

Herkes nefret etse bile akıllıca bir çözüm bulduğunuza inanıyorsanız ve işe yarıyorsa, insanların nefreti coşkuya dönüşebi-

lir. Becky Richards, 'Yol'u değiştirmenin bir yolunu bulmuştu.

5.

Uzun süredir benzer bir uygulamadan yararlanan bir diğer sektör havayolu sektörüdür. Uçak kazalarının çoğu bir uçuşun en hareketli ve yoğun koordinasyon gerektiren evreleri olan kalkış ve iniş sırasında gerçekleştiği için, sektör 'steril kokpit' kuralını benimsemiştir. Bir uçak, ister yükselirken ister alçalırken, 10.000 fitin altındaysa, kokpitin içinde uçuşla doğrudan ilgili olmayan konular dışında sohbet edilmesine izin verilmez. 11.000 fitte kokpit mürettebatı futbol hakkında, çocukları hakkında ya da nefret uyandıran yolcular hakkında konuşabilirler. Ancak 9500 fitte bunu yapmaları söz konusu değildir.

Havayolu sektörü dışındaki bir kuruluşun bilgi işlem grubunda önemli bir yazılım projesini geliştirmek için 'steril kokpit' kavramını uyguladı. Grup, önemli bir hedef belirlemişti. Yeni ürün geliştirme süresini üç yıldan dokuz aya indirmeyi istiyorlardı. Kısa sürede bitirilmesi gereken daha önceki projelerde, çalışma ortamı çok stresli bir hâle gelmişti. Çalışanlar, programın gerisinde kaldıklarında, acil yardım almak için arkadaşlarının çalışmalarını sekteye uğratıyor ve müdürler de sürekli gezinip, onlardan projeye 'odaklanmalarını' istiyordu. Sonuç olarak, yazılım mühendislerinin çalışmaları daha çok engelleniyor; insanlar bölünmeden çalışabilmek umuduyla hafta sonları da gelmeye başladıkları için haftalık çalışma saatleri 60-70 saati buluyordu.

Bilgi işlem grubunun liderleri, bir deneme yapmaya karar verdiler. Salı, perşembe ve cuma sabahları 'sessizlik saatleri' olarak belirlendi. Hedef, kodlayıcı olarak periyodik kesintilerle raydan çıkmadan, karmaşık kodlama parçalarına konsantre olmalarına imkân sunan bir steril kokpit ortamı sunmaktı. 'Yol'daki bu değişime sosyal açıdan anlayışsız kişiler bile olumlu tepki verdiler. Başkalarının çalışmalarını bölme konusunda en iyiler arasında yer alan bir mühendis, "Eskiden hep kendi

sakin zamanlarımı ve daha fazlasını nasıl elde edeceğimi düşünürdüm. Ancak bu deneme başkalarını nasıl sıkıştırdığımı anlamamı sağladı." şeklinde bir yorumda bulundu.

Sonunda, grup zorlu bir dokuz aylık gelişim hedefine ulaşmayı başardı. Bölüm başkanı yardımcısı, bu başarıyı steril kokpit sessizlik saatlerine bağladı; "Bu uygulama olmadan işi vaktinde bitirebileceğimizi sanmıyorum." diyordu. "Bu yeni bir kriter."

Bu tür farklı ortamlarda doğru davranış kendiliğinden ortaya çıkmadı. Hemşirelere, dikkatleri dağıtılmadan çalışacak yeterli alan 'kendiliğinden' verilmedi. Programcıların, kodlamaya odaklanmak için kendi hâllerine bırakılmaları 'kendiliğinden' olmadı. Liderler yolu bilinçli bir şekilde yeniden şekillendirmek zorunda kaldılar. Çevrede yapılan birkaç düzenlemeyle, doğru davranış aniden ortaya çıktı. Değişen insanlar değil, durumdu. Kişilik sorunu gibi görünen şey, çoğu zaman durumsal bir sorundur.

6.

Ofis, havayolu şirketleri ve hastaneler gibi kuruluşlarda çevreyi düzenlemeye dönük birçok örnek gördük. Ancak tabii ki bu araçları kendimize uygulayabiliriz. Çoğu insan, kendi davranışlarını değiştirmek söz konusu olduğunda, çevresel ayarlarının öz-denetimi her defasında alt ettiğini keşfetmiştir.

Örneğin; birinci bölümde bahsettiğimiz patlamış mısır kutusu çalışmasının yazarı Brian Wansink'in en önemli yönergesi üzerine yemin etmiş, sadık diyebileceğimiz destekçileri vardır: Yemek takımını küçültün. Daha ufak tabaklar, kâseler ve kupalar kullanın.

Wansink, büyük tabak kullandığımızda, kendimizi onları yiyecekle doldurmaya zorunlu hissedeceğimizin bilincindedir. Her nedense yarı dolu tabak ahlaken yanlış gibi gelir. Tabağınızdakini bitirmeye programlandığımızdan, bu büyük bir sorundur. Büyük tabaklar = büyük porsiyonlar = aşırı yemek.

Wansink'e göre, yeme alışkanlığını kontrol edebilmek için, işe tabak kontrolü ile başlamanız gerek. Yemek tabaklarınızı dolabın içindeki bir kutuda saklayın ve her akşam yemeğe salata tabağınızdan başlayın. Büyük kadehler yerine küçük kadehler kullanın. Atıştırmalık gıdaları asla doğrudan paketinden ya da kutusundan yemeyin. Ufak bir çerez tabağına yeterince bir porsiyon koyun. Çok basit çevresel düzenlemelerin yeme davranışınız üzerinde çok önemli etkileri vardır.

Bu küçük oyunları hepimiz kendi kendimize oynar; kendimizi doğru şeyi yapmaya teşvik etmeye çalışırız. Yatağa girmeden önce eşofmanlarını ve koşu ayakkabılarını titizlikle hazırlayan bir arkadaşımız var. Böylece uyandığında koşuya çıkması bir parça daha kolaylaşır. Bir başka arkadaşımız, kalkma vaktinde hazır olsun diye kahve makinasını otomatik konuma getirmeden asla yatağa girmez. Taze pişmiş kahvenin güzel kokusu, fazla uyuma isteğinin üstesinden gelmesine yardımcı olur. Para harcamak istediğinde, bir soğuma (daha doğrusu ısınma) süresine girmek zorunda kalmak için kredi kartlarını buz blokları içinde donduran bir kadın tanıyoruz.

Kendi kendini kontrol etmeye çalışmak, son derece etkili bir yöntemdir. Amanda Tucker, çevreyi düzenleme yöntemlerini işteki yönetim tarzını geliştirmek için kullandı. Amanda, Nike'ın Vietnam müdürüydü. Çevre bölgelerdeki fabrikaları ziyaret etmek için sık sık seyahate çıkıyordu. Ofisten uzaktayken işler birikiyordu. Eve çok bunalmış bir şekilde dönüyordu. "Baş edebileceğimden daha fazla tabağı fırıl fırıl döndürmek zorundaydım." diyordu. Ofisin kapısını kapatarak birikmiş işlere dalmak son derece cazipti ancak Amanda, ekibi için ulaşılabilir olmanın önemli olduğunu biliyordu. Hatta şehirde olduğunda, kendisine doğrudan bağlı kişilerin, onu görmelerine imkân tanıyan bir açık kapı politikası benimsemişti.

İşteki dokuzuncu ayında Amanda, takım arkadaşlarından yöneticilik performansı hakkında geribildirimde bulunmalarını istedi. "Ekip üyeleri, kendileriyle konuşacak zamanı yokmuş gibi göründüğünden şikâyetçi olduklarında çok şaşırmıştı. Ba-

zıları, ofisine girdikleri zaman, çok kez bilgisayarımın ekranına bakmama ve onlar konuşurken yazı yazmaya devam etmeme güceniyordu. Elbette, onlarda yapmakta olduğum işin onlardan daha önemli olduğu hissini uyandırıyordu." diyordu.

Onların haklı olduğunu biliyordu. Bu çok kötü bir alışkanlıktı. Ofis düzeninin bu alışkanlığı teşvik ettiğinin de farkındaydı. İnsanlar onu görmek için geldiklerinde, masanın karşısındaki sandalyelerde oturuyorlardı. Yüzünü onlara doğru döndüğünde, bilgisayar ekranı hâlâ görüş alanında kalıyordu. Böylece bir onların yüzüne, bir ekrana bakmak Amanda için daha kolay hatta çok kolay oluyordu.

Tucker, ofisini yeniden düzenledi. Masanın yerini değiştirdi. Öyle ki masa artık onu konuklarından ayırmıyordu. Odaya iki küçük kanepenin ve bir masanın bulunduğu bir toplantı alanı ekledi. Artık onu görmeye gelen insanları karşılarken, bilgisayar tamamen gözden uzakta oluyordu. Artık ortada onu cezbeden hiçbir şey yoktu.

"Sadece mobilyaları yeniden düzenleyerek, beni görmeye gelen insanlarla daha iyi iletişim kurabildim." demişti. Altı ay sonra, ekibinden daha fazla geribildirim istedi ve iletişim puanlarının artmış olmasından son derece mutluydu.

Tucker'ın ilk performans değerlendirmelerine göz atmış olsaydınız, düzenli açık kapı politikasına rağmen, astlarını hiç dinlemeyen duyarsız yöneticilerden biri olduğunu düşünebilirdiniz. Böylece Temel Yükleme Hataları'ndan birini yapmış olursunuz. Oysa Amanda ofisindeki mobilyaları yeniden düzenleyerek kendini farklı 'türde bir insana' dönüştürdü. Bu, yolu şekillendirmenin gücüdür.

7.

Kendimizi zekice alt etmenin doyurucu bir tarafı vardır. (Şu ana kadar, kendimizi zekice alt etmenin 'Binici'lerimizin, 'Fil'lerimizi akıllı bir şekilde yenmeleri anlamına geldiğini anlamışsınızdır.) Amanda'nın çözümü, hoş ve yaratıcıydı; karmakarışık

görünen bir yönetim sorunu bir ikindi vakti eğlenerek çözüldü. Tucker yanlış davranışlara *izin vermemek* için çevresini şekillendirdi.

Bu durum her ikimizi de can evimizden vuran bir konudur. Bu kitabı yazarken, dikkatimizi e-postalarımıza yöneltme eğilimimizden huzursuzduk. 'Fil'lerimiz alışkanlıkla Outlook'u kontrol etmemize sebep olurken okurlara 'Fil'lerini dizginlemeyle ilgili öğüt vermenin ironik bir durum olduğunu farkındaydık. Bu yüzden, hak ettiğimiz cezaya boyun eğmeye karar verdik.

Microsoft Outlook'u kullanıyorsanız, yeni bir e-posta geldiğinde bilgisayarınızın hoparlöründen bir alarm sesi geldiğini bilirsiniz. Bu ses, dijital bir ısırığa benzer. Bu sesi duyduğunuzda e-postanızı kontrol etmemek gibi bir ihtimaliniz var mı? Ya Nijerya'da zengin bir politikacı uçak kazasında yere çıkılmışsa ve sizin onun servetinin bir kısmını ele geçirmek için sınırlı bir zamanınız varsa?

Chip çevresine ince bir ayar yapmaya karar verdi: E-posta sesini sistemden çıkarmasına olanak tanıyan yeri bulana kadar denetim masasının altını üstüne getirdi. Daha sonra, yeni e-postaların ayrıca görev çubuğunda bir uyarı simgesi tetiklediğini fark etti. Orayı kızlarından birinin keçeli kalemi ile siyaha boyanmış bir Post-it ile kapattı. Artık e-postalar ona eziyet edemeyeceklerdi. Cehalet, mutluluktur.

Bütün bunlar olurken, Dan de teknolojiye veda etti. Eski bir dizüstü bilgisayar satın aldı; tüm tarayıcıları, dahası kablosuz ağ sürücülerini sildi. Artık konsantre olmaya ihtiyacı olduğunda, 'eski makinasını' yanına alıp kafeye ya da kütüphaneye gitmeyi tercih ediyor. Teknolojiye veda etti. Online olma umudu kesinlikle yok. Bu kısıtlamadan tamamen kurtuldu.

E-postalarla mücadele sürecimiz biraz hazin ancak düşünmeye değer daha önemli bir mesele var: Sizin ya da iş arkadaşlarınızın istenmeyen davranışta bulunmalarının sadece zorlaştırılmadığı, aynı zamanda imkânsızlaştırıldığı bir çevre

düzenlemek mümkün mü? Anlaşıldığı kadarıyla, birçok insan geçimini, yanlış davranış tiplerini nasıl ortadan kaldıracağını düşünerek kazanıyor.

Endüstriyel güvenliği düşünün. Birçok fabrika, yanlış zamanda yanlış yerde olan parmakları ya da elleri kesmek gibi kötü bir alışkanlığa sahip, tehlikeli makineler kullanıyor. Diyelim ki bir fabrikada ustabaşısınız ve işçilerimizden biri iş kazasında işaret parmağını kaybetti. Böyle bir şeyin bir daha hiç olmayacağından emin olmak istiyorsunuz. Peki, bunu nasıl başarabilirsiniz?

Makinenin sorumlu noktasını gösteren bir resmin olduğu tabelalar aracılığıyla: "ELLERİNİZİ MAKİNADAN UZAK TUTUN!" veya "TEHLİKE: YARALANMA RİSKİ!" işçilerin 'Binici'lerine açık bir yön verebilirsiniz.

Korku faktörünü kullanarak, işçilerinizin 'Fil'lerine hitap edebilirsiniz. Bu aşamada, gençlerin korkunç araba kazaları ile dolu filmler izledikleri, böylece kursu bitirdiklerinde yeni yetmeler gibi araba kullanmaktan kaçınacakları sürücü kurslarından esinlenebiliriz. Bu filmlere saygıyla, işçilerimizi bir araya toplayabilir ve onlara parmağını kaybetmiş bir adamın videosunu gösterebiliriz. Onlara kan dondurucu bir görselin neye benzediğini gösterin. Yaralı adam, meslektaşlarını güvenliği ciddiye almaya teşvik etsin. "Keşke daha çok dikkat etseydim." diyecekleri bir durum oluşturun.

'Yol'a odaklanmanız da mümkündür. Bu durumda, kalpleri ve zihinleri hepten boş vereceksiniz. Hatta işçilerimizin çaresiz, sırf spor olsun diye, parmaklarını makinenin tehlikeli bölümlerinde dolaştırmaya kararlı, ıslah edilemez, gözü kara kişiler olduklarını peşinen belirtelim. Yine de onları kendilerini parçalara ayırmaktan kurtaramaz mısınız?

Kesinlikle kurtarabilirsiniz. Pek çok fabrika tam da bunu yapar. Örneğin; içlerinden biri öyle bir makine tasarladı ki sadece aynı anda iki düğmeye basarsanız çalıştırabilirsiniz. Düğmeler o kadar mantıklı bir şekilde konumlandırılır ki ikisine basmak

için kollarınızı yükseğe ve uzağa koymanız gerekir. Bu düzenlemenin çekiciliği, ellerinizle düğmelere bastığınızda, ellerinizin (tasarım gereği) tehlikeli bölümün yakınında kalmaması, basmadığınızda makinenin kapanmasıdır. Her halükârda kazanan parmaklarınızdır.

Tebrikler! Tehlikeli bir davranışı ortadan kaldırmayı başardınız.

8.

Bu örneği aklınızda tutarak, 'yanlış davranışı' imkânsız hâle getiren ya da imkânsıza yakın kılan bütün buluşları düşünün: İlaç şişelerinin çocuk kilitli kapaklarını, fren pedalına basılmadıkça otoparktan kımıldamayan arabaları, ateşe dayanıklı herhangi bir şeyi. Bunların yaralanmaları önlemek için icat edilmiş, özel tasarımlı buluşlar olduklarına dikkat edin. Aslında 'yaralanmaları önlemek' çalışması, gelişmekte olan bir alandır. Bütün devlet yönetimlerinin kadrosunda işleri, yüzme havuzuna düşen çocukların, evlerinde düşen yaşlıların, araba kazalarının veya diğer talihsizliklerin neden olduğu yaralanmalarla ölümlerin nasıl azaltılacağını düşünmek olan insanlar vardır. Bu tür olaylar nadiren ortadan kaldırılabilir ama yol açtıkları yaralanmalar azaltılabilir.

Yaralanmaları önleme uzmanları, olumsuz sonuçlarla ilgili riskleri azaltmaya çalışırken, çoğu kez olaylar hakkında düşünmeyi gerektiren basit bir sisteme başvururlar. Bu sistem Haddon Matrisi'dir. Burada üç ana zaman diliminin altı çizilir. Olay öncesi, olay süresi ve olay sonrası, altı çizilen temel zaman dilimleridir.

Hedefimizin araba kazalarından kaynaklanan ciddi yaralanmaları azaltmak olduğunu düşünelim. Olay öncesi müdahaleler, kazaları meydana gelmeden önlemeye yönelik herhangi bir durumu içermektedir: Ana yollara parlak ışıklar yerleştirmek, yollara belirgin geçit işaretleri yapmak, ABS'li frenleri yaygın-

laştırmak, alkollü araç kullanımına karşı reklam kampanyaları düzenlemek gibi.

Olay sırası müdahalelerinde kazanın olacağını kabul ederiz ve kendimizi yaralama ihtimalini nasıl azaltabileceğimizi sorarız. Emniyet kemerleri ve hava yastıkları klasik olay sonrası müdahaleleridir. Ancak bir de kopmalı lamba direkleri ve çıkış rampalarını gösteren şu büyük portakal renkli varilleri de unutmayalım. (Bunlar çarpışmayı yumuşatmayı amaçlar.)

Olay sonrası müdahalelerde hem çarpışmanın olacağını hem de insanların yaralanacağını kabul ederiz. Olay sonrası müdahalelerin amacı, yaralanmaların şiddetini azaltmak ve sağlık sonuçlarını en uygun hâle getirmektir. Hızlı ve etkili bir acil sağlık ekibi önemlidir.

Haddon Matrisi çok hayati olmayan konuları düşünürken de faydalı bir sistemdir. Diyelim ki küçük bir firmada bilgi işlem bölümünde çalışıyorsunuz. Sorumluluklarınızın arasında bilgisayar çöktüğünde sık sık meydana gelen önemli veri kayıpları ile ilgili sorunu engellemek de vardır. Bazı bilgi işlem çalışanları bu durumda Haddon Matrisi yerine 'Göz Korkutma Manifestosu'nu benimseyerek, meslektaşlarını çalışmalarını yedeklemeleri için azarlar. (Bu sırada Temel Yükleme Hatası da işlerler: Meslektaşlarımız dikkatsiz ve tembeller!) Hâlbuki Haddon Matrisi açısından konuyu ele alırsanız, daha bütünsel bir eğitim görmeye başlarsınız.

Şimdi olay öncesi müdahaleleri düşünelim: Bilgisayarlarınız çökmezse, verileriniz kaybolmayabilir. Bu yüzden, aylık bilgisayar kontrolleri planlayabilirsiniz, herkese ekstra takviyeli dizüstü bilgisayar çantası alabilir, bilgisayarların her üç yılda bir tamamen değiştirilmesi için bütçe ayırabilirsiniz.

Olay sırası müdahaleleri, çökmenin veri kaybına yol açmasını önlemenin yollarını bulmanızı gerektirir. Mesela, bazı bilgisayarlarda bütün bilgilerin gerçek zamanlı yansıtıldığı ekstra bir sabit sürücü bulunmaktadır. Sistem çöktüğünde disklerin ikisinin birden silinme olasılığı daha azdır.

Olay sonrası müdahaleler, veri kaybı gerçeğini kabul eder ve hasarı azaltma yollarına odaklanır. Burada en bariz strateji, her gece otomatik yedekleme yapan bir sistem oluşturmaktır. Böylece sistem çöker ve veriler kaybolursa, bir önceki gecenin verilerini geri getirme imkânınız olur. Olay sonrası stratejilerinden bir diğeri de yaşamsal verilerin dizüstü bilgisayardan tamamen kaybolmasını önlemenin yollarını bulmaktır. Mesela, müşterilerin bağlantı bilgilerini içeren SalesForce.com gibi online bir uygulama kullanabilirsiniz. Böylece önemli veriler asla yerel bir sabit sürücünün sağlamlığına bel bağlamak zorunda kalmaz.

Çalışanlarınızın ne düşündükleri ya da hissettikleri hakkında endişelenmeden, veri kaybına karşı mantıklı bir plan oluşturulabileceğine dikkat edin. Onların 'Fil'lerinden ya da 'Binici'lerinden söz etmedik. Yanlış davranışı değiştirmek için çevreyi düzenlemeye çalıştık o kadar.

9.

Rackspace isimli bir şirkette 1999 yılında meydana gelen bazı yanlış davranışlar bir şeyleri çarpıcı biçimde değiştirdi. Şirket çalışanları, aniden bazı şeyleri yapmayı bırakıp başka bir şey yapmaya başladılar ve bu davranış dönüşümü şirket tarihinin en önemli dönüm noktası oldu. Ancak o ana gitmeden önce, öncesinde neler olduğuna göz atmanız gerekli.

Rackspace başka şirketlerin internet sitelerine sunuculuk yapan bir şirkettir. 'Fanatik Destek' sloganının da ima ettiği gibi, şirket sunduğu müşteri hizmetleriyle tanınır. Şirketin müşteri hizmetlerine odaklanması karşılığını vermektedir. Hizmetlerinden dolayı yıllar boyunca kucak dolusu ticaret ödülü kazanan firmanın, müşterilerin sözlü tavsiyelerini değerlendirmede yaygın olarak kullanılan bir ölçüt olan "Net Promoter" puanına sektörde gıptayla bakılır.

Bununla birlikte Rackspace her zaman müşteri dostu değildi. 1999'da müşteri hizmetleri üzerinde o kadar çok düşünmüyordu. Şirketin kurucusu Graham Weston'ın söylediklerine

göre, şirket ilk zamanlarında 'hizmet aksatan' bir iş modeline sahipti. Müşteri hizmetlerindeki etkileşimleri azaltılması gereken maliyetler olarak görüyordu. Telefonun çalmasını engelleyen ne kadar çok barikat kurulursa, o kadar çok kâr elde edilirdi. (Haddon Matrisi'nin rahatsız edici yankısını fark edin: Müşteri telefonlarını engellenmesi gereken kötü davranışlar olarak görürseniz, onları engelleyecek her şeyi yaparsınız. Amazon.com'un uzun yıllardır sürdürdüğü müşteri hizmetleri telefon numarası vermeme politikasını anımsayın.)

Daha sonra 1999 yılının sonbaharında Rackspace bir telefon aldı. Telefon konuşması, gayet normal başlamıştı. Bir müşteri destek talebinde bulunmak istiyordu. Yardım almak için beşe basmış ancak yardım yerine sesli mesaj kaydı ile karşılaşmıştı. Kayıt "Buraya sesli mesaj bırakmaktan çekinmeyin ama mesajları çok sık kontrol edemediğimizden e-posta göndermeniz daha iyi olur." diyordu. Müşteri önerilen adrese istemeyerek bir e-posta mesajı gönderdi. Şirketteki ekip bu mesaja hiç cevap vermedi.

İnsanın sinirlerini bozan bu döngü birkaç kere tekrarlandıktan sonra, müşteri çok öfkelendi ve oradan oraya iz sürerek Graham Weston'ı sahip olduğu bir emlak ofisinde bulmayı başardı. Şaşkına dönen Weston, müşteriden, gönderdiği e-postaları kendisine yollamasını istedi ve konuyu araştıracağına söz verdi.

Weston, daha önceki talepler görmezden gelindiği için giderek sertleşen uzun e-postaları inceledi. "Müşterinin istediği bir şey beni sarstı." dedi. "Onun yapamadığı ama bizim kolaylıkla yapabileceğimiz bir şeydi. Kafamda, müşteriye neden memnuniyetle hizmet etmiyoruz sorusu belirtmişti."

Weston, şirketinin, müşterileri kurnazca atlatmaya çalışan bir işi devam ettiremeyeceğini anladı. "180 derecelik bir dönüş yaptık." diyordu.

David Bryce'ı müşteri destek biriminin başına geçmesi için işe aldı. Bryce ekiple gerçekleştirdiği ilk toplantıda, şirketin

müşterilere destek vermekten korkan bir firmadan, destek konusunda tutkulu bir şirkete dönüşeceğini söyledi. Duvara istek uyandıran bir afiş astı: RACKSPACE FANATİK DESTEK VERİYOR. Bu slogan hemen popüler oldu.

Elbette, bu sadece bir sözdü ancak onu destekleyecek çalışmalar da yapıldı. Weston, şirketin iş modelini gözden geçirmeye başladı. Mükemmel hizmet sağlama çabaları daha fazla maliyet getirecekti ve Rackspace hem yüksek kaliteli hizmet, hem de üstün teknoloji uzmanlığı sunarsa, fiyatlarını hiç kimsenin satın alamayacağı kadar artırmaya mecbur kalacaktı. Bu yüzden Weston, şirketi teknolojik açıdan takdire şayan bir sıradanlaşmaya zorlamaya başladı; "Biz yepyeni bir teknoloji istemiyoruz. Standartlaşmaya inanıyorum. Dar bir odak noktası istiyoruz; yaptığımız ve yapmadığımız şeylere odaklanacağız. E*Trade ya da Amazon'sanız, sitenizin sunuculuğunu kendiniz yapmalısınız; biz yardım edemeyiz. (Bunun 'Binici' için net bir istikamet olduğuna dikkat edin.)

Belki Weston ve Bryce'ın gerçekleştirdiği en çarpıcı değişim, aynı zamanda en basitiydi. Şirket, sunuculuk yapan tüm şirketler gibi bir çağrı sıralaması zeminine sahipti. (Telefonunuz bizim için önemli. Lütfen sorununuzla ilgili olmayan başlıklar için bire basın. Geri dönmeyeceğimiz bir mesaj bırakmak için beşe basın. Bu seçenekleri tekrarlamak için sekize basın.) Telefon sıralama sistemi belki de müşteri desteğinin en temel aracıdır.

Weston sistemi tümüyle çöpe attı.

"Bir müşteri aradığında, yardımımıza ihtiyacı var demektir. O telefona cevap vermeye mecburuz." dedi. Sıralama sistemi dışında başka bir emniyet ağı yoktu. Telefon biri açana kadar çalmaya devam ediyordu. Weston'a göre, bu, hizmet ahlakının önemli bir simgesiydi. "Müşterinin bir sorunu varsa, onunla bizim için uygun olan zamanda değil, müşteri için uygun olan zamanda ilgilenmek zorundayız." Weston sıralama sistemini ortadan kaldırınca, müşteriyi atlatmak *imkânsız hâle geldi.* Şir-

ket 2007 yılı itibarıyla bir müşteriyle haftada ortalama üç kez konuşuyordu.

Daha sonra şirket ödül olarak, Rackspace marka deli gömlekleri de veren 'Deli Gömleği Ödülleri' uygulamasını başlattı. Ödüller, hizmet konusunda aklını kaçıracak derecede fanatikleşmiş personele veriliyordu. (Bu, 'Fil'in kimliğine seslenmekti: *Biz fanatik kişileriz;bizi özel yapan şey bu!)* 2008 yılında şirketin *Fortune* dergisinin çalışılacak en iyi yerler listesindeki şirketler arasına ikinci kez girmesi şaşırtıcı değildi.

Hizmete odaklanmak işe yaradı. 2001 yılında Rackspace kâra geçen ilk internet sunucusu oldu. Sonraki altı ay boyunca yıllık büyüme ortalaması %58'di. 2008 yılında AT&T'ye sektörün en yüksek hasılatlı firması olarak adını yazdırdı.

10.

Rackspace'in müşteri hizmetlerinde çalışan personelin karakterini dönüştüren neydi? Hiçbir şey! Değişimin öncesinde de sonrasında da aynı karaktere sahiplerdi. Değişen tek şey yeni bir ortamda faaliyet göstermeleriydi. Eski davranış (müşterileri göz ardı etmek) daha zorlaşmış, yeni davranış (müşterilere hizmet etmek) daha kolay bir hâle gelmişti.

Bu bölümde, 'karakter sorunu' gibi görünen şeyin çoğu kez çevreyi değiştirdiğimizde düzelebildiğini gördük. Çevreyi değiştirerek gerçekleştirilecek dönüşümler gerçekten şaşırtıcıdır. Müşteri hizmetlerindeki bir grup haylazın kullandığı telefon sıralama sistemini çöpe attığınızda, müşterilere yardım etmeye başlarlar. Çalışanlarının "Kimseyi dinlemez!" dediği bir patronun mobilyalarını yerinden oynattığınızda, çalışanlarının öfkesi geçer. Stanford yurtlarındaki en acımasız tiplere bir sayfa talimat verdiğinizde, yoksullara yardımseverlerden daha çok yiyecek bağışı yaparlar.

'Yol'da yapılacak düzenlemeler, davranışlarda meydana gelecek etkileyeci değişimlere öncülük edebilir.

9

Alışkanlıklar Oluşturun

1.

1950'de doğan ve Milwaukee'de yetişen Mike Romano, dört erkek kardeşin en küçüğüydü. Babası, su ve ısıtma tesisatı tamirciliği yapan yetenekli bir işçiydi. Annesinin grafik sanatı alanında diploması vardı ama çocuklarını yetiştirmek için çalışmayı bırakmıştı; faturaları ödemek için arada sırada çalışıyordu.

Romano çabuk sinirlenen biriydi. Lisede, 18 yaşındayken, bir kavgaya karışıp bir adamı pencereden dışarı fırlattı. Mahkemede başına geleceklerden korktuğu için orduya yazıldı. Nasıl olsa askere alınırım diye düşündü. Nitekim, mahkeme onu serbest bıraktı.

Romano, sonunda seçkin ve saygın bir paraşütçü birliği olan Vietnam 173. Hava İndirme Tugayı'na atandı. Ancak 173. Birlik Askerleri'nin herkesin bildiği bir sorunu vardı: Aşırı boyutlara varmış bir uyuşturucu alışkanlığı. Herkes, onlara 'uçan keşler' adını takmıştı. Orduya katılan Romano'nun daha önce hiç uyuşturucu deneyimi olmamıştı. 'Uçan keş'lerin pis işlerine bulaşmamak için çaba gösterdi.

Vietnem'a gittikten birkaç ay sonra yakınında bir Claymoor

Kara mayını patladı. Sağ eli, kolunun dirsek ve bilek arasında kalan kısmı ve ayaklarına isabet etti. İyileşmesi için Camron Bay'deki bir hastaneye götürüldü. Afyonu ilk kez orada denedi.

O da çevresindeki pek çok kişi gibi hızla bağımlı oldu. Başka hastanelere gönderildiğinde bile malzemesi hiç eksilmedi. Çoğu zaman esrarlı sigara içiyordu ancak sıvı afyon hatta afyon sakızı bulmak da kolaydı. (Üstelik LSD ve marihuana gibi maddeler de vardı.) 13 aylık görevi boyunca bağımlılık yüzünden sıkıntı yaşamaya devam etti.

Romano'nun uyuşturucu bağımlılığı, Vietnam Savaşı'nın sıradan bir hikâyesiydi. Beyaz saray, askerlerin uyuşturucu kullanması ile ilgili raporlardan o kadar çok rahatsız oldu ki oradaki sorunun kapsamını araştırmak için bir çalışma başlattı. Sonuçlar gerçekten korkunçtu. Savaştan önce, normal askerler ağır uyuşturucularla sadece geçici deneyimler yaşamışlardı. Uyuşturucu bağımlısı olanlar %1'den daha azdı. Bununla birlikte Vietnam'a giden askerlerin neredeyse yarısı uyuşturucu denemiş, %20'si de uyuşturucu bağımlısı olmuştu. İstatistikler, Vietnam'da kimlerin uyuşturucu bağımlısı olduğunu göstermiyordu; ırk ve sınıf konu dışıydı.

Uyuşturucu kullanımı erken başlıyordu. Kullanıcıların %20 'si Vietnam'a girişlerinin birinci haftasında, %60'ı ilk üç ay içinde başlamıştı. Garip olan ise, uyuşturucu kullanımını herhangi bir travma harekete geçirmiyordu. Araştırmacılar uyuşturucu kullanımıyla askerlere verilen görevlerin doğruluğu, yüzleşmek zorunda kaldıkları tehlikeler veya arkadaşlarının ölümleri arasında istatiksel bir ilişki bulamamışlardı. Çoğu askerin tersine, Romano yaralandığı için afyon kullanmaya başlamıştı. Vietnam'daki askerlerin çoğu için uyuşturucu hayatın bir gerçeği, oradaki kültürün bir parçasıydı.

Binlerce uyuşturucu bağımlısı ülkeye döndüğünde ne olacağı meselesi hükümet yetkililerini korkutuyordu. Askeri ve sivil liderler ülkenin uyuşturucu tedavi programlarının akına uğrayacağından, kapasitenin çok üstüne çıkılacağından kaygı-

lanıyorlardı. Eski askerlerin bir işte tutunamamalarından, suça yönelebilecekleri endişesi hâkimdi.

Mike Romano, yetkilileri endişelendiren kişilerden biriydi. 1969 yılında ABD'ye dönen uçağa binip, evinin yolunu tuttuğunda, zulasında sakladığı afyon katkılı esrarlar da yanındaydı.

Daha sonra hayatı değişmeye başladı. Eve dönüşünden bir ya da iki hafta sonra, şehirde hep arkadaşlarıyla araba gezintisi yaparken ilkokuldan tanıdığı bir kız gördü. "Durdurun arabayı!" dedi ve kızın peşinden gitti. Kız, yakındaki bir eczanede kasiyer olarak çalışıyordu. Romano, "Onun çok güzel olduğunu düşündüm." dedi.

Flört etmeye başladılar. Kız, Romano'nun bağımlı olduğunu hemen anladı ve bırakması için ona baskı yaptı. Romano, birkaç kez denedi ancak her seferinde yoksunluk krizleri etkisini gösterdiği için kendini kötü hissediyor, sonra yeniden uyuşturucu kullanmaya başlıyordu. Bu arada inşaatlarda, ev boyama ve başka geçici işlerde çalışmaya devam etti. Bunların yanında, Milwaukee'deki Wisconsin Üniversitesi'nde sanat dersleri almaya başladı. Orada bir iş buldu. Öğrenci derneğinde çalan müzik grupları için tanıtım posterleri tasarlıyordu.

Birkaç kez bırakıp tekrar başladıktan sonra, afyondan vazgeçmeye başladı ve aşağı yukarı bir ay içinde temizlendi. O zamandan beri de afyona hiç dokunmadı. Romano'nun bu deneyimi, neredeyse imkânsız bir değişim hikâyesi gibi geliyor: İyileşen bir afyon bağımlısı. Mike Romano, şanslı olanlardan biriydi.

2.

Yoksa değil miydi? Beyaz Saray araştırmacıları, geri dönen askerlerin uyuşturucu sorununu incelemeye devam etti ve bu olayda gizemli bir şeyler olduğunu gördüler. Eve dönen birlikleri izleyen araştırmacılar, uyuşturucu kullanımını soruşturmak için askerleri dönüş sonrasında 8 ile 12 ay ziyaret ettiler. Savaş sırasında, askerlerin %50'si gelişigüzel kullanıcı, %20'si ciddi

bağımlı olmuştu. Bu da uzun süre haftada birden daha fazla uyuşturucu kullandıkları ve bırakmak istediklerinde titremeler, adele kasılmaları ve ağrı gibi yoksunluk krizleri yaşayacakları anlamına geliyordu. Ancak araştırmacıların yaptıkları izlemeler ve elde ettikleri veriler kafa karıştırıcıydı. Eski askerlerin sadece %1'i uyuşturucu bağımlısıydı. Bu, aslında savaş öncesinde var olan oranın aynısıydı. Korkulan olmamış, uyuşturucunun körüklediği sosyal bir felaket yaşanmamıştı. Peki, o zaman ne oldu?

3.

İnsanlar çevreye, kültüre ve içinde bulundukları toplumun kalıplarına ve beklentilerine son derece duyarlıdırlar. Hepimiz doğru giysiler giymek, doğru konuşmak, doğru yerlere girip çıkmak isteriz. İçgüdüsel olarak akran grubumuza aykırı düşmemeye çalıştığımız için davranışlar şaşırtıcı şekilde birbirine bulaşıcıdır.

İşinizin madde bağımlılığını yok edecek bir çevre tasarlamak olduğunu düşünün. Madde bağımlısı Amerikan askerlerini alacak, bu çevreye yerleştirecek ve oradaki güçlerin askerlerin alışkanlıklarının üstesinden gelmekte yardımcı rolü oynayıp oynamadığından emin olacaksınız. Bu çevreyi, uyuşturucu karşıtı bir eğlence parkı olarak hayal edin ve burayı düzenlemek için istediğiniz kadar harcama yapabileceğinizi varsayın. Eğlence parkınızı nasıl düzenlerdiniz?

Romano'nun Milwaukee'deki çevresine benzetebilirsiniz.

Eski askerleri, onları seven ve umursayan, onlara uyuşturucusuz günlerinde oldukları gibi davranan insanlarla çevrelemek isterdiniz. Onlara, belki rock grupları için poster tasarımı gibi, ilginç işler yapmalarını önerebilirdiniz. Böylece 'Fil'leri afyonun verdiği mutluluktan başka bir yöne odaklanırdı. Uyuşturucu kullanımına karşı yaygın şekilde uygulanan yaptırımlar oluştururdunuz. Uyuşturucu ekonomisini ortadan kaldırarak, eski askerlerin uyuşturucu temin etmekte ve kullanmakta eskisi

kadar rahat olmamalarını sağlardınız. Kız arkadaşlarının uyuşturucu kullanmaları konusunda onlara zorluk çıkarmalarını isterdiniz. Uyuşturucu kullanmaya devam ederlerse kendilerini dışlanmış, hatta zavallı hissetmelerine yol açacak sosyal normlar oluştururdunuz. Ortamı bulaşıcı uyuşturucu kullanma davranışından arındırarak, bunun yerine bulaşıcı bir uyuşturucudan uzak durma davranışı yerleştirirdiniz. Son olarak eski askerlere, savaş öncesinin uyuşturucudan uzak kimliklerini hatırlatacak görüntüler, şarkılar, yiyecekler, giysiler ve konutlardan oluşan zengin çevresel ipuçları sunardınız.

Mike Romano'nun bağımlılığının geride kalmasının nedeni işte tam olarak budur: Milwaukee eğlence parkı. Romano, buraya yerleştiğinde çevresi değişti ve bu yeni çevre onu da değiştirdi.

4.

Romano'nun hikâyesinden de anlaşılacağı üzere, çevremizin bizi etkilemesinin öncelikli yollarından biri alışkanlıklarımızı pekiştirmesi ya da engellemesidir.

Alışkanlıklarımızı düşünürken çoğu zaman aklımıza kötü olanlar gelir. Tırnaklarımızı yemek, ertelemek, endişelendiğimizde tatlıya saldırmak gibi davranışları bunlar arasında sayabiliriz. Ancak elbette birçok iyi alışkanlığımız da vardır. Koşmak, dua etmek, dişlerimizi fırçalamak vs. Alışkanlıklar neden bu kadar önemlidir? Çünkü gerçekte davranışlar otomatik pilotlardır. Binici idareyi ele almadan birçok iyi davranışın meydana gelmesine olanak tanırlar. Binicinin öz-denetimi tükenebilen bir şey olduğundan, kimi olumlu işlerin otomatik pilot üzerinden 'doğal' biçimde gerçekleşmesinin büyük bir artı olduğunu hatırlayalım.

Kendinizi ve diğer insanları değiştirmek için alışkanlıkları değiştirmek zorundasınız. Çevresi değiştiğinde, alışkanlıklarının değiştiğini Romano örneğinde gördük. Bu durum gayet mantıklıdır çünkü alışkanlıklarımız aslında çevremizden kay-

naklanıyor. Araştırmalar da bunu doğruluyor. Hayatlarında değişiklik yapan insanlar ile ilgili bir çalışmanın verilerine göre, başarılı değişimlerin %36'sı yeni bir yere taşınmakla ilgilidir. Başarısız değişimlerin sadece %13'ünde taşınma söz konusudur.

Mesela, tiryakilerin çoğu sigarayı tatildeyken bırakmayı daha kolay bulur çünkü evde, ortamın her parçası onlara sigara içme davranışını hatırlatır. Evde sigara bırakmak, Camel reklamının içinde sigara bırakmayı denemeye benzer. Baktığınız her yer size alışkanlığınızı hatırlatır. Çakmaklarınız mutfak çekmecesinde durur; terastaki iki saksı bir kül arşivine dönüşmüştür; arabanıza ve tuvaletinize hiç geçmeyen bir duman kokusu sinmiştir. Sigara tiryakisi tatile gittiğinde, çevresi tarafsızlığı simgeler. Bu, sigarayı bırakmanın kolay olduğu değil, daha kolay olduğu anlamına gelir.

Bununla birlikte, pek çoğumuzun çevresini çarpıcı biçimde değiştirebileceğini düşünmek çok akılcı değildir. Ekibinizin işteki alışkanlıklarını değiştirmeye çalışıyorsunuz, evet, ofisinizi taşımanız çok faydalı olur. Bu fikri aşılamaya çalışanlara bol şanslar. Peki, bir alışkanlık yaratmanın daha pratik yolları var mıdır?

Burada anlamanız gereken ilk nokta, küçük çevresel düzenlemelerin bile fark yaratabileceğidir. Sekizinci bölümde bunu gördük. Amanda Tucker'in personelini dinlemeyi kolaylaştırmak için ofisini yeniden nasıl düzenlediğini hatırlayın. Bu yeni bir alışkanlık oluşturmanın ilk adımıydı. (Rackspace örneğinde olduğu gibi, çevresel düzenlemeler sizi bir alışkanlığa *mecbur bırakabilir*. Telefon sıralama sistemi ortadan kaldırıldığında, müşteri hizmetleri çalışanları hızla telefonu cevaplama alışkanlığı geliştirmiştir.)

Ancak alışkanlık edinmek tamamen çevresel değildir; aynı zamanda zihinseldir. Mesela, çevrede sizi piyano çalmayı öğrenmeye *zorlayacak* şekilde düzenlemeler yapmak çok zordur. O zaman, yeni bir alışkanlık için gereken zihinsel altyapıyı nasıl oluşturacaksınız?

5.

Spor salonuna gitmeyi sürekli ertelediğimizi varsayalım. Bu yüzden kendi kendinize kesin bir karar alırsınız. Yarın sabah Ann'i arabayla okula bıraktıktan sonra, doğru spor salonuna gideceğim diyorsunuz. Bu zihinsel plana *davranış tetikleyici* adını verelim. Belli bir davranışı (egzersiz yapmak) belli bir durumsal tetikleyici ile (okul döngüsü, yarın sabah) karşılaştığınızda gerçekleştirmeye karar verdiniz.

New York Üniversitesi psikologlarından Peter Gollwitzer, bu alandaki çalışmaların öncüsüdür. O ve meslektaşı Veronika Brandstatter, davranış tetikleyicilerin davranış motivasyonunda son derece etkili olduğunu keşfettiler. Bir çalışmada, Noel arifesini nasıl geçirdikleri ile ilgili bir yazı yazarak bir dersten ek kredi kazanma seçeneği sunulan üniversite öğrencilerini takip ettiler. Ancak burada bir tuzak vardı. Kredi kazanmak için yazıyı 26 Aralık'a kadar göndermeleri gerekiyordu. Öğrencilerin çoğu yazıyı yazmaya niyetliydi ancak sadece %33'ü yazıp göndermeyi başarabildi. Çalışmadaki diğer öğrencilerden davranış tetikleyicileri belirlemeleri, raporu tam olarak ne zaman ve nerede yazmaya niyetlendiklerini daha önceden belirtmeleri (Bu raporu Noel sabahı, kimse kalkmadan babamın ofisinde yazacağım.) istendi. Bu öğrencilerin tam tamına %75'i rapor yazdı.

Bu kadar ufak bir zihinsel yatırım için bu oran son derece şaşırtıcı bir sonuçtur.

Bu anlattıklarımız, yalnızca bir şeyi yapma zamanını ve yerini hayal ederek, o şeyi gerçekten yapma olasılığını artıracağınız anlamına mı gelir? Buna cevabım hem evet hem de hayırdır. Davranış tetikleyicileri, size veya bir başkasına yapmayı cidden istemediği bir şeyi yaptıramaz. Davranış tetikleyici, üniversite öğrencilerine Noel günü yapılacak bir online 'matematik kampı'na katılmaya asla ikna edemez. Ancak ek kredi kazanma çalışmasının gösterdiği gibi, davranış tetikleyicilerin insanları yapmaları gerektiğini bildikleri şeyi yapmaya motive etmekte büyük bir etkisi olabilir.

Peter Gollwitzer, davranış tetikleyicilerin değerinin, bir kararın ön yüklemesini yapmamızla ilgili olduğunu ifade eder. Ann'i arabayla okula bırakmak, bir sonraki davranış olan spor salonuna gitmeyi tetikler. Burada, bilinçli bir tasarlama döngüsü yoktur. Kararın ön yüklemesini yaparak, Binici'nin öz-denetimi korunur.

Ön yükleme kavramını bir örnekle daha kolay anlayabiliriz. Gollwitzer'in çalışmasına katılan öğrencilerden biri olduğunuzu düşünün. Noel günü ve evdesiniz. Anne babanız üzerinize titriyor, kardeşleriniz ilginç bir sohbete dalmış. Televizyon açık, Noel ağacı ışıklandırılmış, yaşlı şivava köpeğiniz Fredo sevgiyle sizi izliyor. Yemekleri, hindiyi, sosu, cevizli turtayı, çikolatalı şekerlemeleri, *Guitar Hero* oyununu ve eski lise arkadaşlarınızdan aldığınız telefonları da unutmayalım. Her yerde dikkatinizi dağıtacak şeyler mevcut. Başka bir deyişle bu uyaranlar arasına girdiyseniz ve ek kredi kazandıracak rapor hakkında bir ön karar yüklemesi yaparak kendi kendinize, "Bu raporu Noel sabahı kimse kalkmadan babamın ofisinde yazacağım." demediyseniz, mahvoldunuz demektir.

Davranış tetikleyicilerinin beklenmedik bir değere sahip olmalarının sebebi budur. Gollwitzer insanların ön karar verdiklerinde 'davranışlarının kontrolünü çevreye devrettiklerini' söyler. Davranış tetikleyicilerinin, 'hedefleri ayartıcı dikkat dağıtıcılardan, kötü alışkanlıklardan veya çelişen hedeflerden koruduğunu' ifade eder.

İş ortamında davranış tetikleyicilerini kullanmanın sayısız yolu vardır. Satış elemanları, yeni bir iş bağlamaya, mevcut bağlantıları geliştirmekten daha istekli ise, onlara 'kahve ve telefon' tetikleyicisi verin. Kahve kupalarını doldurduklarında, en önemli müşterilerine konuşmak amaçlı telefon etsinler. Ya da sektörel bir konferansa katılacak çalışanlarınızı düşünün. İşlerine dönene kadar, e-postaları o kadar birikir ki öğrendiklerini paylaşma havasına giremezler. O zaman onlara bir davranış tetikleyicisi verin: Ülkeye dönerken, uçakta "Elektronik cihazlarınızda kullanabilirsiniz." anonsu yapılır yapılmaz, bilgisayar-

larını açıp ekipteki herkes için birkaç düşünce yazmalarını tavsiye edin. Davranış tetikleyicilerinin, insanların bilinç akışını sekteye uğratacak kadar belirgin ve görünür olması gereklidir. 'Önemli bir iş başardıklarında çalışanlarınızı takdir etme'ye yönelik bir tetikleyici yararlı olamayacak kadar belirsizdir.

Gollwitzer, davranış tetikleyicilerin en zor durumlarda yani bilginin öz denetimini en üst düzeyde tüketen durumlarda çok işe yaradığını gösterdi. Bir çalışmada, insanların 'kolay' ya da 'zor' hedeflerin üstesinden gelme konusundaki başarılarını inceledi. Kolay hedeflerde davranış tetikleyici kullanımı başarıyı çok az artırarak, %78'den %84'e çıkardı. Oysa zor hedefler söz konusu olduğunda, davranış tetikleyiciler başarı olasılığını neredeyse üç katına çıkardı ve hedef tamamlama oranı %22'den %62'ye yükseldi.

Davranış tetikleyicilerin zor zamanlarda insanlara nasıl yardımcı olduğunu daha iyi kavramak için kalça veya diz protezi ameliyatı geçiren hastalar ile ilgili bir çalışma inceleyelim. Çalışmadaki hastalar ortalama 68 yaşlarındaydı ve ameliyat öncesinde yaklaşık bir buçuk yıl acı çekmişlerdi. Ameliyatlar önce her şeyi daha kötü hâle getirdi. Hastaların durumu o kadar kötüleşti ki hastaların banyo yapmak, yatağa gitmek hatta ayakta durmak gibi günlük temel faaliyetlerinde bile yardım almaları gerekti. İyileşmeye giden yol uzun ve eziyetli olabilirdi.

Tabii ki bütün hastalar bir an önce ayağa kalkmak için sabırsızlanıyordu. Ancak bir gruptaki hastalarda davranış tetikleyiciler belirlemeleri istendi. Mesela, "Bu hafta yürüyüşe çıkmak istiyorsanız, lütfen ne zaman ve nerede yürümeyi planladığınızı not edin." dendi.

Çalışmanın sonuçları gerçekten etkileyiciydi. Ortalama olarak, davranış tetikleyici belirleyen hastalar, üç haftada yardım almadan banyo yapacak duruma geldiler. Diğer hastalarda ise bu süre yedi haftayı buldu. Davranış tetikleyici belirleyen hastalar üç buçuk haftada ayağa kalktılar. Diğerleri için 7,7 hafta gerekti. Davranış tetikleyici belirleyen hastalar, bir ay gibi kısa

bir sürede kendi başlarına otomobile binip otomobilden inmeye başladılar. Diğerlerinin ise bu faaliyeti gerçekleştirebilmesi iki buçuk ay sürdü.

Gollwitzer, temelde davranış tetikleyicilerin 'anlık alışkanlık' yarattığını söylüyor. Alışkanlıklar davranışsal otomatik pilotlardır ve davranış tetikleyiciler tam olarak bu otomatik pilotları harekete geçirir. İşte 'anlık alışkanlık' kavramına bir ispat: yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, kadınların kendilerine aylık meme muayenesi yapıp yapmadıklarının tek ve en büyük belirleyicisi, muayene alışkanlıklarına sahip olup olmadıklarıydı. Böyle bir alışkanlığı olmayan kadınların grubundan davranış tetikleyici belirlemeleri istendiği zaman, bu işte bu alışkanlığa uzun süredir sahip olan kadınlar kadar iyi oldukları görüldü. Bir karar ön yüklemesi yaparak, anlık alışkanlık yarattılar.

Hiç şüphesiz davranış tetikleyiciler kusursuz değildir. Örneğin; sigara içme konusunda ciddi bir alışkanlığı olan gençler sigara bırakmaya yönelik davranış tetikleyiciler belirleme uygulamasından herhangi bir fayda göremediler. Nikotin takviyeli alışkanlıkları aşırı güçlüydü.

Ancak davranış tetikleyiciler kusursuz olmasalar da, acil bir değişim yaratma olasılığını artırmanın daha kolay bir yolunu hayal etmek neredeyse imkânsızdır. 85 araştırmadaki 8155 katılımcıyı inceleyen yakın tarihli bir meta araştırma, kendini davranış tetikleyici belirleyen normal bir insanın, aynı işi davranış tetikleyici belirlemeden yapan insanların %74'ünden daha iyi yaptıklarını keşfetmiştir.

Anlık alışkanlıklar. Bu kavram, kişisel gelişim arzuları ile bilimsel gerçeklik arasında nadiren görülen bir kesişme noktasıdır. Üstelik daha pratiğini bulmanız çok zordur. Bir dahaki sefere, ekibiniz yeni bir hareket tarzına karar verdiğinde, ekip üyelerini bu kararı daha da ileri götürmeye davet edin. Onlardan planı ne zaman ve nerede faaliyete geçireceklerini belirlemelerini isteyin. Bir davranış tetikleyici belirlemelerini sağlayın. (Sonra bir tane de kendiniz için belirleyin.)

ÇÖZÜM TOPLANTISI

GM Fabrikasında Yeni Bir Güvenlik Politikası

DURUM: Patti Poppe, Ohio eyaletinin Lordstown kentindeki General Motors otomotiv fabrikasında bölüm müdürü olarak çalışıyor ve yeni bir güvenlik politikasını nasıl uygulayacağı sorunuyla karşı karşıya. 950 kişiden oluşan bölümü, büyük metal parçalarını iskelet hâlindeki otomobil kasalarına lehimlemekten sorumlu. Tehlikeli bir iş. Metallerin kenarları preslenme aşamasında keskinleşiyor. Bir işçi elini metalin kenarına koyarsa ya da metale yaslanırsa, metal elini kesebilir. Bu yüzden, eldiven ve koruyucu elbise kullanmak zorundalar. Ayrıca kaynakçılar, koruyucu gözlükler taksalar bile, bazen yandan gözlerine kıvılcım sıçradığı için yaralanıyorlar. Dolayısıyla bu yeni politika, koruyucu yan siperlikli gözlük kullanımını da gerektiriyor. Eski güvenlik politikası karmaşıktı ve bir takım istisnaları vardı. Mesela forklift kullanan bir işçinin güvenlik donanımı takması gerekmiyordu. Poppe, "Herkes 'Bu kural benim için geçerli değil!' cümlesinin kapsamında yer aldığını düşünüyor." diyor ancak herkesin yeni politikayı ciddiye almasını sağlama konusunda son derece kararlı.

Nasıl Bir Dönüşüm Gerekli ve Bu Dönüşümü Engelleyen Şey Nedir? Poppe işçilerin kendilerini derin kesiklerden ve kıvılcımlardan korumalarını istiyor. Bunun için üç olası engel var. Birincisi, eski politikanın karmaşıklığı bazı işçilerin yeni politikayı benimseme konusundaki cesaretlerini kırabilir. Direnç gibi görünen şey çoğu kez açıklık eksikliğidir. Poppe'un kritik hamleleri yazması gerek. İkincisi, herhangi bir güvenlik durumunda genellikle ortaya 'maço' bir duygu çıkar, bu bir kimlik sorunudur. Koruyucu gözlükleri kullanmamak kullanmaktan daha erkeksi görünürse, 'Fil' direnecektir. Üçüncü olarak, "Bu kural benim için geçerli değil!" fikrinden dolayı sosyal baskı güvenliğin aleyhine işler. Poppe'un bu sosyal normu altüst etmesi gerekir. Ayrıca doğru davranışları harekete geçirmek için çevreden yararlanmanın yollarını bulabilir mi?

Dönüşümü Nasıl Gerçekleştirebiliriz?

• *'Binici'yi yönlendirin:* **1. Kritik hamleleri yazın.** Poppe eski karışık politikayı kaldırır ve yeni politikayı iki belirgin davranışa indirger: Birincisi, herkes sert yan siperlik ve güvenlik gözlüğü takmak zorundadır. İkincisi, hiç kimse cildini açıkta bırakacak şekilde giyinmeyecektir (Şort ya da kısa kollu gömlek giymek yok). İşte hepsi bu kadar. Daha sonra Poppe bu kuralları somutlaştırmanın bir yolunu bulur. Bütün çalışanların katıldığı bir toplantıda, bir "güvenlik oyunu gösterisi" düzenler. İşçilerden biri yarışmacı olarak sahneye çağrılır, ondan bir dizi modelin yeni güvenlik kurallarına uyumlu olup olmadığını değerlendirmesi istenir. Modellerden bazıları yönetmeliği algılaması zor bir şekilde ihlal eder. Mesela, takılan güvenli gözlüklerinin merceklerinden biri eksiktir. Seyirciler yarışmacıya yardım etmeye davet edilir ve onlar da bağırış çağırış cevapları söylerken, bu sayede kendilerinden beklenen yeni davranışları tekrar ederek özümsemiş olurlar. **2. Varış noktasına yöneltin.** Poppe, "Bu kural benim için geçerli değil!" bahanesi konusunda endişe duymaktadır. Bu yüzden esneklik payını saf dışı bırakmak için bir siyah ve beyaz hedef oluşturur. Fabrikadaysanız, her ne iş yapıyor olursanız olun, iki kurala uyumak zorundasınız. Kurallar her zaman ve herkes için geçerlidir.

• *'Fil'i motive edin:* **1. Ekibinizi geliştirin.** Maço erkekler şapşal güvenlik gözlükleri takmaktan hoşlanmaz. Belki Poppe bir ortaokul atölye öğretmenini andıran gözlükler yerine, Bono'yu çağrıştıran gözlükler bulabilir. Bu durum değişime yönelik kimlik tehdidi algısını azaltır.

• *'Yol'u şekillendirin:* **1. Sürüyü toplayın.** Poppe, fabrikadaki herkesin sürekli güvenlik donanımlarını takmasını zorunlu hâle getirerek, işçileri sosyal norma uymaya yönlendirir. Etrafınıza baktığınızda herkes güvenlik gözlüğü takmışsa, sizin de takma olasılığınız artar.

2. Alışkanlıklar oluşturun. Poppe son bir yaratıcı ayrıntı daha ekler: fabrikanın çevresine boyayla kalın bir mavi çizgi çizer ve yeni güvenlik politikasını çizginin içindeki her yerde uygular. Ayrıca giriş noktalarına uygun donanımlı mavi insan maketleri yerleştirir. Aslında mavi çizgiyi ve mavi adamları yerleştirerek, bir davranış tetikleyicisi sunar. İşçileri, geçtiğim bu çizgi donanımlarımı takmamı işaret ediyor diye düşünmeye sevk eder. Davranış tetikleyici, davranışı sürekli kılmaya yardım eder.

Poppe'un yenilikleri sonucunda, fabrikadaki yaralanmalar önceki oranların (benzer çalışmalar yapan üreticilerin en iyileri arasındaydı) %21 altına indi.

6.

Alışkanlıklar davranışsal otomatik pilotlardır ve liderler için bu kadar önemli bir araç olmalarının nedeni de budur. Ekiplerinin amaçlarını pekiştirecek alışkanlıklar inşa edebilen liderler, aslında herhangi bir bedel ödemeden bir ilerleme kaydederler. Davranışları, 'Binici'nin öz-denetim rezervlerini tüketmeyecek şekilde değiştirirler.

Alışkanlık, bilinçli ya da bilinçsiz olarak, kaçınılmaz şekilde meydana gelecektir. Siz de farkında olmadan birçok ekip alışkanlığı yaratmışsınızdır. Personel toplantılarınız her zaman hoş sohbetlerle başlıyorsa, bu bir alışkanlıktır. Toplantı otomatik pilotunuzu birkaç dakikalık ısınma sohbetine izin verecek şekilde ayarlamışsınızdır. Bir lider için zor olan soru, alışkanlıkların nasıl oluşturulacağı değil, hangi alışkanlıkların teşvik edileceğidir.

General William Gus Pagonis, Başkan George Bush döneminde Körfez Savaşı'nın lojistik harekâtını idare etmişti. Pagonis, 550.000 askerin bütün teçhizatları ile birlikte dünyanın diğer ucuna götürülmesinden sorumluydu. Ekibi 122 milyon öğün yemek vermek, 1,3 milyar galon yakıt pompalamak ve 32.000 ton posta teslim etmek için gerekli düzenlemeleri yaptı.

Bütün bunları düşünmek bir Wal-Mart yöneticisinin bile gözünü korkutabilirdi.

Açık ve etkili bir iletişim kurmanın çok zor olduğunu söylememize gerek yok. General Pagonis her sabah saat 8:00'de başlayıp 8:30'da biten bir toplantı yapıyordu. Toplantıda büyük bir yenilik söz konusu değildi ancak Pagonis iki değişikliği rutine bağlamıştı. Birincisi, herkesin toplantıya katılmasına izin verdi. (Her hizmet grubundan en az bir temsilcinin katılmasını zorunlu kıldı.) Böylece organizasyon süresince özgür ve açık bir bilgi alışverişi ortamı hazırlamıştı. İkincisi ise herkesten bütün toplantı boyunca *ayakta durmasını* istedi.

Pagonis, ayakta yapılan toplantıların faydaları ile ilgili şunları kaydetti:

> İlk olarak insanları ayakta bekletmenin daha hızlı hareket edilmesini sağladığını keşfettim. İnsanlar fikirlerini söyler sonra da sözü bir sonraki kişiye bırakır. Birinin lafı fazla uzattığı ender durumlarda, beden dili açık bir şekilde kalabalığa yayılır. İnsanlar ağırlıklarını bir ayaklarından diğer ayaklarına verir ve durmadan kımıldayarak saatlerine bakarlar. Çok geçmeden konuşma odak noktasına geri döner. En son ne zaman kamçılamak zorunda kaldığımı hatırlamıyorum. Akran grubu gerçekten çok önemli bir güce sahiptir.

Pagonis bilinçli şekilde bir alışkanlık yaratmıştı. Seçtiği herhangi bir toplantı formatı hızla bir gelenek hâlini alırdı. Onun için oturarak yapılan iki saatlik koyu bir sohbeti saygın hâle getirmek de bir o kadar kolay olurdu. Burada heyecan verici olan nokta, alışkanlığın olması değil, alışkanlık göreve *hizmet etmelidir* anlayışıdır. Sevk etmeniz gereken 550.000 askeriniz olduğunda, odaklanmaya, açıklığa ve etkili olmaya ihtiyacınız vardır. Ayakta toplantı bunlardan herhangi birini garanti etmez ancak yardımcı olur. Hem de 'herhangi bir bedel ödeme-

den' koyu bir sohbet alışkanlığı yaratmaktan daha zor değildir. (Ayakta toplantıların benzeri, Silikon Vadisi'nde hızlı işbirliğine prim veren Agile programlama projelerinde de kullanılmaktadır.)

İstediğiniz değişimi destekleyen bir alışkanlığı oluşturmak için ne yapabilirsiniz? Düşünülecek sadece iki nokta vardır: Birincisi, Pagonis'in ayakta yaptığı toplantılara benzer şekilde, alışkanlığın görevi geliştirmesi gerekir. İkincisi, alışkanlığı benimsemenin nispeten daha kolay olması gerekir. Alışkanlık çok zorsa, kendine has bağımsız sorunlara sebep olur. Örneğin; daha fazla egzersiz yapmaya çalışıyor ve spor salonuna gitme 'alışkanlığı oluşturmak' için karar veriyorsanız, aslında sadece temel sorunun adını değiştiriyorsunuzdur. İşe daha kolay bir alışkanlık edinerek başlamayı denemek, mesela, yatmadan önce spor kıyafetlerinizi hazırlamak ya da spor salonuna giden bir arkadaşınızdan sizi de almasını istemek daha faydalı olabilir.

Penn State Üniversitesi'nin bir yıl boyunca diyet yapanlar üzerinde yaptığı bir araştırmayı inceleyelim. Asgari diyet koşulu, yıl boyunca 8,06 kilogramlık bir kilo kaybı sağlıyordu. Bu gerçekten etkileyici bir sonuçtur ancak diyet programlarının çoğunun sorunu, program sona erdiğinde diyet yapanların eski alışkanlıklarına yeniden dönmesidir. Bu yüzden kiloların sezdirmeden eski yerlerini alması söz konusudur. Bu çalışmada, uyarı sinyalleri veren unsurlardan biri, asgari koşuldaki insanların sadece %36'sının, diyetteyken kendisini 'çok tok' ya da 'aşırı tok' olarak değerlendirmesiydi. Peki, sizi gerçekten tok tutmayan bir diyet nasıl sürdürülebilir?

Aynı çalışmada, yine diyet yapan başka katılımcılardan düzenli olarak planlanmış öğünlerine ek olarak her gün iki kâse çorba içmeleri istendi. İki kâse çorba, ödül yemekti. Bu gruptakiler yıl boyunca 6,9 kg verdiler ve %55'i kendini 'çok tok' ya da 'aşırı tok' şeklinde değerlendirdi. Diğerleri kadar kilo vermemişlerdi ama tokluk hisleri büyük ölçüde artmıştı. İki kâse çorba içmek, değerli bir destekleyici alışkanlıktır. Bu kolay uygulanabilecek bir alışkanlıktı. Araştırmacılar diyet yapanlar-

dan daha fazla yemelerini istemişlerdi, o kadar. Ayrıca iki kâse çorba içmek daha geniş kapsamlı bir misyona yardımcı oldu. Diyet yapanların kendilerini tok hissetmesine yardımcı olarak, öğünlerde porsiyonlarının kontrolünü sağlamalarına da imkân tanıdı.

7.

Alışkanlık yaratmaya odaklanma yöntemi, bambaşka bir bağlamda, Tennessee Eyaleti'nin Chattanooga kentinde ilkokul müdürü olan Natalie Elder tarafından da ustalıklı bir şekilde kullanıldı. Erder, Hardy ilköğretim okulu müdürlüğü işini değerlendirirken, okulun eyalet genelindeki sınavlarda aldığı sonuçların bir kopyasını istedi. Anlaşılan o ki, işi kabul etmeden verileri görmesine izin verilmiyordu. Geçmişe dönüp bakan Elder, şakayla karışık, okul yönetim kurulunun, işi kabul etmesi için kendisini kandırdığını söylüyordu.

Hardy ilköğretim okulu, sınavlardan çok düşük notlar almakla kalmamış, eyaletteki en düşük notları almıştı. Elder, "Ne tür bir belaya bulaştım." diye hayıflanıyordu.

Bu acı bir başlangıçtı ama işler daha da kötüye gitti. Elder okulun ilk gününde bir öğrenciyi okuldan atmak zorunda kaldı. Her hafta yeni bir kötü davranış şekli ile karşılaşıyordu. Öğrenciler, sınıfta öğretmenlere küfür ediyorlardı. (Altıyla sekiz yaşındaki çocuklardan bahsediyoruz.) Anne babalar bazen çocukları ile konuşmak için dersin ortasında pat diye içeri dalıyorlardı. Hatta bir ebeveyn kantin müdürüne sözlü tacizde bulunmuş daha sonra da ellerinde kelepçeyle binadan çıkarılmıştı. Bu acı bir başlangıçtı ama işler daha da kötüye gitti.

Elder'ın okulda disiplini sağlama girişimleri dirençle karşılandı. "Anne babalar içeriye giriyor, bana küfür ediyor, bağırıp çağırıyorlardı. Bir ebeveyn arabayla beni ezmeye bile çalıştı." demişti. Bir öğretmen ya da öğrenme sorunuyla karşı karşıya değildi. Çok daha temel bir sorunla karşı karşıyaydı. "Çocukla-

ra eğitim verebilmem için önce binayı kontrol etmem gerektiğini anlamıştım." dedi.

Okul saatleri içerisinde kendisinin izni olmadan anne babaların binaya girmelerini yasakladı. Sınıfın kronik haydutlarını okuldan bir süreliğine uzaklaştırdı. Yeni kuralları uygulamaya koymak için gerektiğinde polisle işbirliği yaptı.

Ancak bu eylemler sadece çok kötü davranışları saf dışı ediyordu. Onun asıl hedefi, kaosu bir huzur ortamına dönüştürmekti. Ona göre, sorun öğrenciler okula geldiği an başlıyordu. Elder, öğrenciler sabah 8.30'dan önce kavga ediyorlarsa, günün geri kalanı için de umut olmadığı görüşündeydi. Öğrencileri yatıştıracak ve öğrenmeye hazırlayacak istikrarlı bir alışkanlıklar dizisi oluşturarak, sabahtan olayı yönetmeye karar verdi.

Sorunlar, anne babaların her gün çocuklarını bıraktıkları araç yolunda başlıyordu. Elder'in söylediğine göre çoğunlukla "Anne çocuğuna bağırıyor, bazen müzik bum-ta-ta-bum şeklinde devam ediyordu. Çocuk okula girene kadar çoktan sinirlenmiş ya da üzgün oluyordu." Bu yüzden Elder ve ekibi ilginç bir şey yaparak vale rolünü üstlendiler.

Her öğrenciyi okul binasına girmeden önce karşılamaya karar verdiler. Dışarıda, kaldırım kenarında beklediler, çocuklar için arabaların kapılarını açtılar, anne babalara gülümseyerek günaydın dediler. Daha sonra da her çocuk kantine girene kadar onlara eşlik ettiler. Üstlendikleri bu vale rolü, çocuğun içinde bulunduğu gürültülü ev ortamından sakin bir okul gününe geçiş yapmasına yardım etti.

Elder, her güne, çocuklar kantinde toplanır toplanmaz yapılan disiplinli bir grup toplantısı ile başladı. "Süreklilik her çocuğa iyi gelir" diyordu. "Bu çocukların hayatlarında bulamadıkları şey, istikrardı. Burada kurulu bir düzen bulacaklarını bilmek zorundalar."

Elder toplantılara duyurularla ve çocuklarla yapılan kısa atışmalarla başlıyordu. Öğretmenlerden biri, "Biz ne okuluyuz?" diye bağırıyor; çocuklar, "Kusursuzluk!" diye bağırarak cevap

veriyorlardı. Elder 07:50 de genellikle 'azim' gibi bir kelimeye odaklandığı, kısa bir karakter eğitimi dersi veriyordu. Gönüllüler kelimeyi harf harf söyleyip tanımlıyordu. 07:55'te, hep birlikte ayağa kalkarak bağlılık yemini ediyor, ardından mesela Whitney Houston'ın 'Amerikan' uyarlaması gibi bir vatanseverlik şarkısı söylüyorlardı. Çocuklara bazen yüksek sesle okuma alıştırması yaptırılıyor ya da Elder onları hızlı bir heceleme ya da matematik testine sokuyordu. (Çoğu zaman ödül, çok istenen 'forma giymeme' izni oluyordu. Ödül, öğrencilerin cuma günü istediklerini giymelerini imkân tanıyordu.)

Çocuklar saat 08:00'de ayağa kalkıp, 'gezgin kollarla' sessiz bir şekilde sınıflarına gidiyorlardı. Bu tabir, çocukların kollarını arkalarında birleştirerek arkadaşlarına sataşmaya yönelik neredeyse içgüdüsel bir davranışın azaldığı anlamına geliyordu. Çocuklar sıralarına oturduklarında öğrenmek için hazır oluyorlardı.

Elder bize yeni kazanılan alışkanlıkların yolu nasıl temizleyebileceğini gösteriyor. Hardy ilköğretim okulundaki karmaşayı miras aldığında kendine "Bu karmaşanın hangi yönlerini düzeltebilirim? Çocukların öğrenmeye hazır olma olasılığını artırmak için nasıl bir sabah alışkanlığı yerleştirebilirim?" diye sordu.

Çocuklar daha sınıfa gelmeden onları hareketlendiren güçlerle savaşması gerekiyor diyor: Anne babalarla yapılan gergin vedalaşmalar, kantindeki curcuna, sınıflara düzensiz geçişler gibi. Elder çevreye düzen ve devamlılık getirerek, yıkıcı bir davranış döngüsüne alışmış bir grup öğrenci için öncü bir hareket oluşturdu.

Elder'ın meydana getirdiği ortam sayesinde, 'kötü' çocukların iyi çocuklar gibi davranmaya başladığına da dikkat edin. İyi bir değişim lideri asla, "Bu insanlar niye böyle kötü davranıyorlar? Herhalde bunlar kötü insanlar." diye düşünmez. İyi bir değişim lideri, "Bu insanların içindeki iyiyi çıkaracak bir ortamı nasıl yaratabilirim?" diye düşünür.

8.

'Yol'u nasıl şekillendireceğinizi anlatmaya çalışırken iki strateji ile karşılaştık. Birincisi, çevreyi düzenlemek; ikincisi, alışkanlıklar inşa etmek. Burada bahsi geçen stratejiyi mükemmel bir şekilde birleştirecek bir araç vardır. Davranışı daha tutarlı kılarak alışkanlık hâline getirmek için çevreye eklenecek bir şeyden bahsediyoruz.

Aslında anlatmaya çalıştığımız şey kontrol listesidir. Bu konuya biraz endişeyle yaklaşıyoruz çünkü çoğu okurun kafasında dolaşan çağrışımların farkındayız. Çok basit, basmakalıp ve bürokratik. Kabul etmemiz gerekiyor ki, "Bir kontrol listesi kullan!" bir babanın üniversite öğrencisi çocuğuna, lastik basıncı göstergeleri ve Exxon kartıyla bira almamak üzerine birkaç ipucu ile birlikte verdiği tavsiyelere benziyor.

Ancak bu duruma biraz katlanmaya çalışmanızı tavsiye ediyoruz çünkü algılarınız değişmek üzere. Ya o kontrol listelerinin oyunu değiştirebileceğini, kontrol listelerinin hayat kurtarabileceğini iddia edersek?

Atul Gawande'nin *New Yorker*'da anlattığı liste, kontrol listelerinin Kutsal Kâse'si olabilir. Yoğun bakım ünitelerindeki hastalara, çoğu kez ilaç vermek için damar içi kateterler takılacak. Bu kateterlerde enfeksiyon oluşursa, ciddi sağlık komplikasyonları ortaya çıkabilir. Jones Hopkins hastanesinde çalışan ve önlenebilir 'kateter enfeksiyonlarından' bıkan Dr. Peter Pronovost beş bölümden oluşan bir kontrol listesi oluşturdu.

Kontrol listesinde son derece açık tavsiyeler vardı: Doktorlar bir kateteri takmadan önce ellerini yıkamalı, kateteri takarken hastanın derisi antiseptikle temizlenmeli gibi. Kontrol listesinde yeni bir bilgi ya da tartışmaya açık bir şey yoktu. Sonuçlar oldukça şaşırtıcıydı: Liste, Michigan'daki yoğun bakım ünitelerinde uygulamaya konulmasından 18 ay sonra, kateter enfeksiyonlarını neredeyse yok etti ve artık komplikasyonları tedavi etmeleri gerekmeyen Michigan hastanelerine tahminen

175 milyon $ kazandırdı. Liste ayrıca 1500 hastanın hayatını kurtardı.

Peki, bu kadar basit bir şey nasıl bu kadar güçlü olabilir? Kontrol listeleri insanları en iyinin ne olduğu konusunda eğitir. Onlara bir işi yapmanın en doğru yöntemini gösterir (yani kontrol listeleri Binici'yi yönlendirme konusunda etkilidir). Doktor Pronovost'un söylediği gibi beş aşamalı kontrol listesi siyah beyazdı ve sağlam tıbbi araştırmalarla desteklenmişti. Bu kontrol listesini görmezden gelebilirdiniz ancak tartışamazdınız.

Bir işi yapmanın en doğru yolu olmadığında bile, kontrol listeleri insanların karmaşık bir çevredeki kör noktalardan kaçınmalarına yardımcı olabilir. Şirketiniz doğru bilgilerin tamamını hesaba katmayı başaramadığı için bir hata yaptı mı? Belki yapmamasına bir kontrol listesi ön ayak olmuştur. En büyük internet donanım firmalarından biri olan Cisco Systems olası şirket satın alımlarını analiz ederken, bir kontrol listesi kullanır: Firmanın başmühendisleri yer değiştirme konusunda istekli olacaklar mı? Satın alınacak şirketin müşteri tabanına ek hizmetler satabilecek miyiz? Bu şirketin mevcut müşterilerine destek vermeyi sürdürmek için yapılan plan nedir? Zeki bir iş geliştirme sorumlusu olarak, belki de herhangi bir anlaşmaya girmeden önce bu tür önemli meselelerin yüzde seksenini araştırdığınızı hatırlıyorsunuzdur. Ancak geriye kalan %20'ye 100 milyon dolarlık bir şirket satın alımı bittikten sonra hatırlamak elbette mantıksız olacaktır. (Hay Allah! Şu kendini beğenmiş mühendisler Boulder'in kârını bırakmaya yanaşmıyorlar.) Kontrol listeleri, aşırı özgüvene karşı sigorta görevi görürler.

Aşırı özgüven, sigorta güvencesi altına alınmaya değer çünkü hepimiz o konuda çok becerikliyizdir. Klasik bir araştırmada, insanlardan üniversitelerindeki kronik park sorununa çözüm üretmeleri istendi. Öneriler, park ücretlerini artırmak ile daha "derli toplu" park alanları oluşturmak gibi çözümleri kapsıyordu. Öneriler toplandıktan sonra bir uzman heyeti tarafından

değerlendirildi. Saçma ya da kullanışsız seçenekler elendi ve bir grup 'iyi çözüm' seçildi.

Ortalama bireysel katılımcı en iyi çözümlerin %30'unu bulmuştu ve bu oran tek kişilik bir çaba için oldukça iyi bir sonuçtu. Ancak o kadar da iyi olmayan bir şey söz konusuydu: Katılımcılar son derece özgüvenli bir tavırla en iyi fikirlerin %75'inin kendilerine ait olduğunu sanıyorlardı. (İnsanların, topluca bütün dünyanın bilgeliğinin kendi kişisel katkılarına sadece %25'lik bir ilave yaptığına inandıklarını hepimiz biliriz. Onlardan biriyle evlenmiş olabilirsiniz.)

Bir kontrol listesi bu insanlara yardımcı olabilirdi. Onlara 'park maliyetini artıracak çözümleri' ve 'aynı ölçülerde ki alana daha fazla araç park etmeye yardım edecek çözümleri' düşünmelerini hatırlatarak, fikirlerine öncülük edecek bir 'çözüm kategorileri' listesi sunduğunuzu varsayın. Bu liste, Cisco'nun şirket alımı kategorileri ile aynı rolü üstlenebilirdi. Katılımcıların düşüncelerini ateşleyebilir, dikkate alınacak temel alanları unutmalarını engelleyebilirdi.

Kontrol listeleri insanları korkutur çünkü bunun insanı makineleştirdiğini düşünürler. Bir şey kontrol listesine konacak kadar basitse, bunu bir maymun da yapabilir diye düşünürler. Peki, bu yaklaşım doğruysa, bir pilotun kontrol listesini alın ve bir 747'de şansınızı deneyin.

Kontrol listeleri büyük bir bozguna uğrama olasılığını azaltır. Dr. Pronovost'un ifade ettiği gibi, "Biz insanları kritik görev esaslarında, en güçlü verilere sahip olduğumuz alanlarda standartlaştırmak istedik. Bu hayati unsurları her defasında hayata geçirmek zorundayız."

Her ürün döngüsünde şirketinizin yapması gereken şey nedir? Her anlaşmayı ya da görüşmeyi kontrol etmek için ne yapmanız gerekir? Ailenizin her yeni okul dönemine hazırlanmak için ne yapması gerekir? Bunları bir kontrol listesine yerleştirin. Belki bir hayat kurtaramazsınız ancak emin olun, acı veren bir kör noktadan kurtulabilirsiniz.

Ayrıca temel yükleme hatası yapmaktan da kurtulursunuz. Pronovost'un araştırması hayatı tehdit eden önlenebilir sorunlardan biri olan kateter enfeksiyonlarının aşırı boyutlara ulaştığını gösterdi. Pronovost buna rağmen "Dikkatsiz, ihmalkâr doktorlarla dolu bir sağlık sistemimiz var." gibi bir sonuca varmadı. Bunun yerine, kendi kendine "Bu doktorların durumunu, kateter enfeksiyonlarından kaçınma olasılığını artıracak şekilde nasıl değiştirebilirim?" diye sordu. (Kuru temizlemeye verilenleri ve sütü almayı unuttuğu için kocanızın çok dalgın olduğu sonucuna varmadan önce, onun 'yol'unu şekillendirmeye çalışmalısınız. Direksiyonuna bir liste bantlamaya ne dersiniz?)

Bir dönüşüm gerçekleştirmeye çalışırken, en zor mücadele motivasyonunuzu devam ettirmek ve fikrinizi 'Yol'da tutmak olacaktır. Bu mücadele, 'Fil'i doğru yoldan saptığında idare etmek zorunda olan 'Binici'nize bir yük yükler. Bu bölümde ve bir öncekinde 'Binici'nin yükünü azaltmak için çevreden yararlanmanın yollarını araştırdık. Arayışınızda Vietnam'dan afyon bağımlısı olarak dönen Mike Romano'nun dönüşüm hikâyesiyle başladık. Romano'nun sonu sadece 'Binici'siyle 'Fil'i arasındaki teke tek savaşa bağlı olsaydı, bağımlılığından vazgeçemeyebilirdi. Güçleri Romano'nun lehine çeviren çevre düzenlemesiydi. Romano için değişmek, memleketine döndüğünde çok daha kolay oldu.

Değişimi sizin açınızdan ya da ekibiniz açısından daha kolay hâle getiren bir çevreyi nasıl oluşturabilirsiniz? Destekleyici alışkanlıkların -ayakta toplantılar düzenlemenin veya her gün iki kâse çorba içmenin- işe yarayabileceğini ve davranış tetikleyicilerin zor kararlar için ön yükleme yapmanıza olanak sağlayabildiğini gördük. Basit bir kontrol listesi bile fark yaratabilir. Son iki bölümde, bulmacanın son parçasını ele alacağız: Başka insanların etkisi. Uzun bir yolculuğa sabırla devam etmek, bir sürüyle yolculuk yaptığımızda daha kolaydır.

10

Sürüyü Toplayın

1.

Nasıl davranacağınızı bilemediğiniz bir durumu en son ne zaman yaşadığınızı düşünün. Belki ilk kez gittiğiniz yeni bir kilisede ya da ilk kez gittiğiniz bir başka ülkede bu sıkıntıyı hissetmişsinizdir. Belki de konukların çoğunu tanımadığınız bir akşam yemeği partisi olabilir. Oradaki ortama aykırı düşmemek için ne yaptınız?

Elbette, diğer insanları izlediniz.

Belirsiz durumlarda hepimiz nasıl davranılacağı ile ilgili ipuçları için başkalarını gözlemleriz. Belki lüks bir akşam yemeğinde tatlı çatalını bulmak için masayı çılgınca tarama deneyimi yaşadınız. (Bu deneyimi yaşamadıysanız, çatalları tanıdığınızı umuyoruz; çünkü diğer herkes sizi terk etti.) Çevre bize yabancı olduğunda, son derece duyarlı olan sosyal antenler çıkarırız.

Lüks bir akşam yemeği ortamında, antenlerimiz mükemmel çalışır çünkü masadaki biri ne yapılacağını bilir ve biz de o kişiyi takip edebiliriz. Ancak bazen değişim zamanlarında hiç kimse nasıl davranılacağını bilmez ve bu da sorunlara yol açabilir. Mesela, acil bir durum yaşadığımızda, etrafta bir kalabalık

yerine bize yardım edebilecek tek bir kişi olsun diye dua ederiz. Bunun sebebini anlamak için Bibbo Latane ve John M. Darley'in yaptığı birkaç araştırmaya göz atalım.

Columbia Üniversitesi'nde bir araştırma çalışmasına gönüllü olarak katılan öğrencilerden bir odada oturup bir anket yapmaları istendi. Bazı öğrenciler yalnız bırakıldı; diğerleri iki öğrencinin daha bulunduğu odalara yerleştirildiler. Anketler doldurulurken, bir 'kriz' yaşandı. Duvardaki bir delikten odaya duman gelmeye başladı. Oda sisle dolana kadar düzensiz aralıklarla duman püskürtmeye devam edildi. Bir odada tek başına oturan öğrencilerin %75'i ayağa kalkıp dumanı haber verecek birini buldu. Ancak üç öğrencinin aynı odada olduğu durumda grupların sadece %38'i dumanı bildirdi. Öylece odada oturup dumanı içlerine çektiler çünkü her bireyin eylemsizliği odadaki diğer iki kişiye, "Bu duman bulutu o kadar da önemli bir problem değil!" sinyalini vermişti.

Benzer bir çalışmada, anketi dolduran bireyler ya da çiftler bir oda bölmesinin diğer tarafında bir kadın gürültüyle düşüyormuş gibi bir ses duydular. Olaya tek başına tanıklık edenlerin %70'i kadına yardım etmeye giderken çiftlerin sadece %40'ı bunu yaptı. Çiftler yardım etseler de, bireylerden daha yavaş harekete geçtiler.

Peki, neden gruplar bireyler kadar iyi tepki vermeyi başaramazlar?

Odaya dolan duman ya da bariz bir düşme sesi gibi belirsiz durumlarda, insanlar olayı nasıl yorumlayacakları ile ilgili ipuçları için başkalarına bakarlar. Alışveriş merkezinde aniden yere yığılan bir adam görürseniz, beyniniz olası açıklamalar arasında koşturup durur: Bu bir *kalp krizi*! Ya da bekleyin, belki ayağı takılıp yere düşmüştür. Ya birisine şaka yapıyorsa? Hemen koşmak istemezsiniz çünkü sadece ayağı takıldıysa acilen verdiğiniz tepki her ikinizi de utandıracaktır.

Etrafınızda sizden başka tepki verecek kimse yoksa büyük bir ihtimalle en iyi tahmininizi yapar, kalp krizi olduğunu dü-

şünür ve adamın yanına koşarsınız. Ancak bir kalabalık varsa, işlemden geçirmeniz gereken iki uyarıcı vardır: Bizzat yere yığılma ve kalabalığın yere yığılmaya verdiği tepki. Kalabalığı incelemek için kısa bir an duraksayabilirsiniz. Diğer insanlar adam kalp krizi geçirmiş gibi davranıyor mu? Kendinizi beklemeye alır ve ilk kriz işaretinde harekete geçmeye hazır bir hâlde orada öylece durursunuz. Ancak siz beklerken, diğer insanlar da size bakar ve oyalandığınızı gördüklerinde, davranışınız onların acil bir durum olmadığı kanısına varmalarına neden olur. İşte bu yüzden, üç kişi dumanla dolan bir odada oturup hiç seslerini çıkarmadan durabilirler.

Hepimiz *mahalle baskısının* gücünden bahsediyoruz. Ancak 'baskı' kavramı durumu olduğundan daha mühim gösterebilir. Mahalle 'algısı' çok fazladır. Bu kitabın tamamında, deneysel araştırmaların bu kadar kesin bir şekilde desteklediği başka bir terim bulmanız çok zordur: yaptığınız her şeyi, akranlarınızın nasıl yaptığını gördüğünüz için yaparsınız. Kalabalığı sadece vücudu piercingli çocuğunuz izlemez. *Siz* de izlersiniz. Davranış bulaşıcıdır. Şimdi hızlı bir epidemiyolojik davranış turu yapalım.

Şimdi çok şaşıracağınız bulgularla başlayalım: Obezite bulaşıcıdır. Harvard Tıp Fakültesi'nden Dr. Nicholas Christakis'in öncülük ettiği ve 12.067 kişinin 32 yıl boyunca izlendiği çığır açan bir çalışma, biri obez olduğunda, yakın arkadaş çevresinin şişmanlama olasılığının üç kat arttığını keşfetti! Dikkat çekici bir şekilde, coğrafi yakınlık önemli değildi. Obezlik ülkenin farklı yerlerinde olan arkadaşlar arasında bile yayılıyordu. Dr. Christakis, bu bulguları açıklarken, "Uygun vücut tipine ilişkin fikrinizi, etrafınızdaki insanlara bakarak değiştirirsiniz." diyordu.

İçki alışkanlığı bulaşıcıdır. Bir çalışma, lisede yurttayken sık sık içen bir oda arkadaşıyla eşleşen üniversiteli erkeklerin notlarının ortalamada çeyrek puan düştüğünü ortaya çıkardı. Bulaşıcı davranış listesi sonsuzdur. Evlilik, biriyle selamlaşmak için tokalaşmak, modaya uygun tüylü botlar giymek, Google'a yatırım yapmak gibi birçok hareketi içerir. Ayrıca saplantılı bir

tükürme alışkanlığı edinmemek için beyzbol oyuncuları ile takılmaktan kaçınmayı isteyebilirsiniz.

Başkalarının davranışlarını bilinçli ya da bilinçsiz olarak taklit ettiğimiz açıktır. Durum alışılmadık ya da belirsiz olduğunda, başkalarının neler yaptıklarını görmeye daha istekli oluruz. Değişim durumları da doğası gereği alışılmadıktır! Bu yüzden eğer bir şeyleri değiştirmek istiyorsanız, sosyal sinyallerle yakından ilgilenmeniz gerekir; çünkü bu sinyaller değişim girişimlerini ya garantiye alır ya da sizi başarısızlığa mahkum eder.

Bir 'Fil'e alışılmadık bir yolda rehberlik ederken, sürüyü izleme olasılığı çok yüksektir. Öyleyse bir sürüyü nasıl oluşturabilirsiniz?

2.

'Fil', nasıl davranması gerektiği ile ilgili ipuçları bulmak için sürekli sürüyü gözlemler. Barmenlerin bahşiş kavanozlarına birkaç bozuk para atarak, sürünün 'normu'yla ilgili sinyaller göndermeye çalışmaları bu yüzdendir. Bu, gelenekselleşmiş bir taktiktir. Aslında, eskiden opera kumpanyaları izleyicilerin arasına uygun anlarda gülecek ve alkışlayacak işbirlikçiler koyarlardı. Bunu tuhaf bulduysanız, o 'işbirlikçilerin' hâlen hayatta olduklarını ve çok beğendiğiniz komedi dizisinin kahkaha efektlerinde yerlerini aldıklarını hatırlayın.

Ancak bazen sosyal ipuçları gizlidir. Örneğin; otel banyolarına çoğu kez müşterilerden havlularını birkaç kez kullanmalarını rica eden ve genellikle suyun korunması gibi çevresel bir amaçtan söz eden küçük kartlar bırakılır. (Tesadüftür ki otelin çamaşırhanesindeki işgücü ve enerji maliyetleri de korunur.) Peki, havlunuzu tekrar kullanmanız gerekir mi? Bu açık bir durum değildir. Büyük bir ihtimalle evde havlunuzu birkaç kez kullanırsınız ancak bir otelde, biraz daha fazla şımartılmayı beklersiniz ve bu beklentiye her ihtiyaç duyduğunuzda temiz bir havlu bulmak da dâhil olabilir. Diğer müşterilerin banyola-

rını dikizleyemeyeceğinizden, başvuracak belli bir sosyal norm yoktur.

Bulaşıcı davranışların gücünün farkında olan bir grup sosyal psikolog, bir otel müdürünü otel banyolarında yeni bir duyuruyu test etmeye ikna etti. Duyuruda çevreden hiç bahsedilmiyor, sadece 'otel müşterilerinin çoğunun' ziyaretleri sırasında havlularını birden fazla kullandıkları belirtiliyordu. Duyurular işe yaradı. Bunu okuyan müşterilerin havluları da tekrar kullanma davranışları %26 arttı. Sürüden ipuçları almışlardı.

Ancak, sürüden ipucu almanın olumsuz taraflarına da dikkat edin. Duyuruda 'müşterilerimizin yaklaşık %8'i havlularını yeniden kullanmaya karar veriyorlar' denseydi, yeni müşterilerin kendi havlularını tekrar kullanma olasılığı *daha az* olurdu. (Aynı etki, marketten aldıklarınızı poşetleyen kişiye, barmeniniz kadar değerli bir iş yaptığı hâlde bahşiş vermemenizin nedenini de açıklar. Sürü size bunu yapmamanızı söylemiştir.)

Sürünüzün doğru davranışı benimsediği durumlarda, o davranışın propagandasını yapın. Mesela, ekibinizin %80'i mesai kartını zamanında gönderiyorsa, geri kalan %20'nin grup normunu öğrenmesini sağlayın. Bu kişilerin kendilerini düzeltecekleri hemen hemen kesindir. Ancak ekibinizin sadece %10'u mesai kartını zamanında gönderiyorsa, bu sonuçların propagandasını yapmak yarar değil aksine zarar verir. Normlar sizin aleyhinizde olduğunda, sürüyü toplamak için ne yapabilirsiniz? Warton School İşletme profesörü Gerard Cachon da aslında böyle bir sorunla karşı karşıya kalmıştı. Cachon 2006 yılında *Manufacturing and Service Operations Management* (MSOM) dergisinin editörü oldu. Burada yayınlanan bazı makalelerin başlıkları şu şekildedir:

- "İkamelerle ihtiyaç planlaması: Ürün Planlamada Malzeme Listesi Esnekliğinden Faydalanma"
- "Merkezi Olmayan Dağıtım Sistemleri Çalışmasına Yönelik Genel Bir Çerçeve"

- "Seri Üretimlerde-Nakliye Sistemlerinde Stok Konumlama ve Performans Tahmini"
- "Sözleşme Tertibatı: Ortak Arsa Temin Süresi ve Talep Miktarı Belirsizliği Sorunu Nasıl Çözülür?"

Kalp atışlarınız hızlanmaya başladıysa, sizde kesinlikle bir işletmeci ruhu var.

MSOM'nin yerel bir gazete bayinde *Maksim ve People*'ın arasına konacak, kitleleri cezbeden türden bir dergi olmadığını söylemeye gerek yok. Bu derginin rolü, işletme alanındaki en yeni fikirleri ortaya çıkarmaktır. Profesörler makalelerini MSOM gibi dergilerde yayınlatmak için sıkı bir rekabet içindedirler. Çünkü üniversitede görev yaptıkları bölümlerde yükselmek için esaslı bir yayın performansına gereksinim duyarlar. (Belki "Yayınla ya da yok ol!" lafını siz de duymuşsunuzdur.)

Makale yayınlatmak uzun bir süreçtir. Önce genellikle yıllarca süren bir yığın araştırma yaparsınız. Sonra araştırmanızı anlatan bir makale yazar ve bunu bir dergiye gönderirsiniz. Dergi editörü makalenizi, 'eş düzey eleştirmenleri' başka bir deyişle eserinizin (isimsiz olarak) eleştirisini yapmayı kabul eden profesörlere gönderir. Daha sonra editör bu eleştirmenlerin görüşlerini özetleyerek size bir karar iletir: 'Evet', 'hayır' ya da çoğu kez, 'gözden geçirerek tekrar gönderin'. Makaleniz ile ilgili gözden geçirerek tekrar gönderin kararı verilirse, çoğu kez çalışmanızdaki boşlukları doldurmak için yeni araştırmalara başlamak zorunda kalırsınız ve bunu yaparsanız, sonunda makalenizi yeni bir eleştiri döngüsüne sokmayı başarabilirsiniz. Bu, zahmetli bir süreçtir; bir makaleyi yayınlatmak her zaman yıllar sürer.

En önemli tıkanıklık, eş düzey eleştiri aşamasında yaşanır. Diğer profesörlerin makaleyi okuyup geribildirimde bulunmaları uzun sürerse, sürecin tamamı durur. Çoğu akademik dergide standart eleştiri süresi üç ile altı ay arasındadır ancak *Science or*

Nature gibi 'popüler' bir yayın, eleştirileri birkaç haftada yaptırabilir.

Gerard Cachon, MSOM'nin yönetimini üstlendiğinde, eş düzey eleştirilerin çoğu sekiz ay sürüyor ve birçoğu da bir yıldan fazla zaman alıyordu. Göreve başladığı zaman, Cachon utana sıkıla bir makalenin akıbetini soran profesörlerden e-postalar aldı. Gelen notlarda genellikle "Makaleyi iki yıl önce gönderdim ve sadece süreci araştırmak istedim." şeklinde ifadeler vardı. Genellikle, Cachon söz konusu makaleyi kontrol ettiğinde, dergide o makalenin gönderildiğine dair bir kayıt olmadığını öğrenir. Yazacağınız e-posta cevabını hayal edin. (Profesörlerin iki yıl sonra durumu kontrol etmek zorunda kaldıkları için kendilerini kötü hissettikleri bir ortama girmek için bir saniyenizi ayırın! Öğrenilmiş çaresizlikten bahsedin.)

Şu işe bakın ki, işletmecilerin trenleri zamanında çalıştırmaktan sorumlu insanlar oldukları farz edilir; lojistikle, sıkıntılarla, tedarik inceliğiyle ve devir süreleri ile ilgilenirler. Bir psikoloji dergisinin bir işletme dergisine üstünlük sağlaması, Dr. Phil'in 100 metre serbest stilde Michael Phelps'i alt etmesi kadar utanç vericidir.

Cachon'un amaçladığı şey gayet açıktı: İşleri hızlandırmak. Peki, bunun için ne yapabilirdi? Eleştirmenler üzerinde hiçbir yetkisi yoktu. Ona bağlı değillerdi. Eleştirmenler, zor bir görevi ücretsiz yapan gönüllü kişilerdi. Birinin, optimum seri taşıma sistemleri üzerine yazdığı makalesindeki matematiksel türevler mantığını incelemeyi ister miydiniz?

Cachon'un oyun planı, *dönüşümün* çerçevesinin gözden geçirilmesine önemli bir katkıda bulunur. İlk olarak, varış noktasını göstererek, katılımcıların 'Binici'lerine hitap etti. "Başvurabileceğim ortak bir amaç olduğunu biliyordum." diyordu. "Her yazar hızlı bir devir süresi ister ve herkes yeterince hızlıysa, o da hızlı olmaya isteklidir. Bununla birlikte hiç kimse işini kısa sürede teslim eden ancak makalesini gönderdiğinde sonsuza kadar bekleyen tek enayi olmayı istemez." Cachon, MSOM'nin

makaleyi 65 gün içinde gözden geçireceğini açıkladı. Bu süre, önceki ortalamadan %72 daha kısaydı.

İkinci olarak, kimliğe başvurdu. "Allah aşkına, biz işletmeciyiz. Verimlilik ve iş bitirme süresinde önderlik etmek zorundayız!" dedi. Üçüncüsü, açık bir davranış tanımı yaptı: Artık her eleştirmenin geri bildirimi beş hafta içinde göndermesi gerekiyordu. Cachon eleştirmenleri belirli bir sorumluluk altına sokarak, zaman sınırına uygun davranmalarını sağladı.

Son olarak, sürüyü toplayacak bir yol buldu. Her cuma, internete, dergiye gönderilen her makalenin durumunu gösteren bir excel çalışma tablosu yerleştirdi. Böylece her eleştirmen diğer eleştirmenlerin ne yaptığını (ve bunu ne zaman yaptığını) görebiliyordu. Beş haftalık zaman sınırını ihlal ederlerse, takip sayfası güçlü bir baskı yaratıyordu. Üstüne üstlük Cachon arayarak, "Bakın, diğerleri bu işi tam zamanında yapıyor, bu arada, işte veriler..." diyordu. İnsanlar verileri gördüklerinde, "Eyvah! Tıkanıklığın nedeni benim!" diyorlardı.

Cachon online takip sayfasıyla, otel havlusu stratejisini kullanıyor, insanlara grup normunu duyuruyordu. Başka insanlar işlerini tam zamanında bitiriyor. Niye siz de bitirmeyesiniz ki?

Cachon iyi davranışı bulaşıcı hâle getirmeye yöneldi ve bu konuda gerçekten başarılı oldu. Cachon'un parlak planının sonucu olarak, MSOM şu an işletme bilimi alanında en hızlı iş bitirme süresine sahip dergi konumundadır. Ayrıca çalışmalarından dolayı Cachon'dan bu alandaki en iyi dergi olan *Management Science*'ın yönetimine geçmesi istendi.

Cachon, "Artık insanlar eleştirileri 50 gün içinde aldıklarında geri gelip, 'Vay! Makalemi hâlâ hatırlayabiliyorum!' diyorlar." diyor.

3.

Davranışın bireysel düzlemde (şişmanlık, bahşiş kavanozları) ve grup düzleminde (Cachon'un eleştirmenleri) bulaşıcı olduğu-

nu gördük. Toplumsal düzlemde de bulaşıcı olması şaşırtmaz. (İspanyol paça pantolona, organik besine ve 'önünde sonunda' deyimine bakın.) Bununla birlikte şu an Amerika'da yaygın olan belirli bir davranışın geçmişe doğru izini sürmek ilginizi çekebilir. Aşağıda bir toplumun davranış şeklini en sonunda değiştiren bir adamın hikâyesini göreceksiniz.

1980'li yıllarda Harvard'da halk sağlığı profesörü olan Jay Winsten, 'görevli sürücü' fikri ile ilgileniyordu. Bu kavram, İskandinav ülkelerinden alınmıştı. Görevli sürücülük o ülkelerde bir norma dönüşmüştü. O dönemlerde, Amerika'da böyle bir kavram yoktu. Hiç kimse "görevli sürücü" nün ne anlama geldiğini bilmiyordu.

Winsten ve Harvard'daki ekibi, Amerika'da bir sosyal norm oluşturmayı amaçladılar: içmeye gidecekseniz, yanınıza görevli bir sürücü alacaksınız. Bir sosyal normu hiç yoktan nasıl var edersiniz? Winsten'ın ilham aldığı durum şuydu: insanlara bir davranışı, hayali bile olsalar, birçok farklı ortamda tekrar tekrar göstererek, o davranışı bulaşıcı hâle getirebilirdiniz.

Winsten ve ekibi, 160'ın üzerinde prime time televizyon dizisinin yapımcıları, yazarları ve oyuncularıyla birlikte çalışarak, senaryoların içine doğal bir şekilde görevli sürücü ile ilgili sahneler yerleştirdiler. *Hunter, Cosby Show, Mr. Belvedere* ve *Patron Kim*? gibi dizilerde görevli sürücülerin yer aldığı sahnelere rastlayabilirsiniz. 1980'li yılların çok sevilen polisiye dizisi *L.A. Law* dizisinin bir bölümünde Harry Hamlin'in oynadığı yürek hoplatan avukat, barmenden kendisine görevli bir sürücü çağırmasını istiyordu. *Cheers* dizisinin barında bir görevli sürücü posteri asılıydı.

O dönemde NBC'nin genel başkan yardımcılığını yapan ve Winsten'ı bütün büyük televizyon kanallarındaki onlarca yazarla tanıştıran Grant Tinker, "Jay'in girişimini diğer değerli mücadelelerinden ayıran nokta, bir şeyleri kolayca gerçekleştirebilmemizdi." diyordu. Winston bütün bir bölümün ya da sahnenin görevli sürücü fikrini içermesi yerine 'beş saniyelik'

diyaloglar istiyordu. "İstediği şeyin basitliği düşünüldüğünde, bağımsızlığımıza meydan okunduğunu hissetmemiz neredeyse imkânsızdı." diyordu Tinker.

Winsten'ın ne kadar zeki olduğuna dikkat edin: Halkın davranışını değiştirmek için 'Yol'un gücünden, televizyon kanalı yöneticilerinin davranışını değiştirmek için de 'Fil' ve 'Binici'nin gücünden yararlandı. Beş saniyelik talepleriyle, karmaşık bir soruna yardım edebilecek basit bir davranış tanımı yaparak hem 'Binici'yi yönlendirdi hem de değişimi küçülterek 'Fil'i motive etti.

Kampanya başladıktan üç yıl sonra 1991 yılında on kişiden dokuzu görevli sürücü terimini iyi biliyor ve dolayısıyla farklı davranıyordu. Amerikan nüfusunun %37'si görevli sürücü rolünü üstlendiği durumlar yaşadığını, sık alkol alanların %54'ü ise biri tarafından arabayla eve götürüldüğünü ifade ediyordu. Davranış değişimi pek çok hayat kurtardı. 1988'de 23.626 olan alkole bağlı trafik kazalarındaki ölüm sayısı, 1992 yılında 17.858'e düştü.

Winsten, sosyal bir normun temsili görüntüsünü yaratmak için televizyonun gücünden yararlandı. Ancak bir sürü yaratmak için Hollywood'a ihtiyacınız yok. "Değişimi küçültün!" bölümünde bahsettiğimiz Steven Kelman, hükümetin satın alma reformu girişimlerinin yönetimini üstlenmiş ve en iyi stratejilerden birinin değişimi 'serbest bırakmak' olduğunun farkına varmıştı. Bu şekilde, satın alma reformunu destekleyenlere belli sinyaller göndermesi gerektiğini kast ediyordu. Kelman, tüm destekçilerine, "Artık sesinizi duyurmak güvenli." demek zorunda olduğunun farkındaydı. Daha önceleri, yeni destekçiler yaratmaya pek ihtiyaç duymadı çünkü zaten var olan destekçileri serbest bırakması gerekiyordu.

2007 yılının sonbaharında, bir grup halk sağlığı ve AIDS uzmanı değişimin serbest bırakılmasının zorunlu olduğu bir duruma katılma şansı yakaladı. Olay yeri: Tanzanya. Konu: Zengin azgın tekelerdi.

4.

Tanzanya'da, 'zengin azgın tekeler' yaygındır. Uygulamayı bilirsiniz: Yaşlı bir adam genç bir kadının peşinden koşar; cinsel ilişkiye girerler; 'anlaşmanın' bir parçası olarak genç kadın cep telefonu, okul harcı için para, giysiler ve benzeri hediyeler ya da yardımlar alır. Hugh Hefner ve yarım düzine sarışın ev arkadaşının kanıtladığı gibi, bu sadece Tanzanya kültürüne has bir özellik değildir.

Bununla birlikte Tanzanya'daki zengin azgın tekeler çok daha rahatsızlık vericidir. Öncelikle, Tanzanya'daki kızlar çoğu kez 15, 16, 17 yaşındadır yani reşit değildirler. İkincisi, Tanzanya'daki bu tip ilişkilerde güç dinamikleri çok kez kadınların korunmasız seks yapmalarına yol açar. (Partneriniz yaşça sizden büyük ise ya da size maddi imkânlar sağlıyorsa, onu prezervatif takmaya zorlamak kolay değildir.) Bu güç dinamiği tabii ki evrensel bir durumdur. Kendilerinden altı yaş ya da daha büyük erkeklerle çıkan Amerikalı gençlerin hamile kalma ihtimali, kendilerinden bir, iki yaş büyük erkeklerle çıkan genç kızların hamile kalma olasılığından neredeyse dört kat daha fazladır.

Yaşı büyük erkekler korunmasız seks talep ettiklerinde bunu elde etmeyi başardıkları bir gerçektir. Bu durum, Amerika'da kızların hamile kalmaları, Tanzanya'daysa AIDS olup ölmeleri anlamına gelir. Tanzanya'daki zengin azgın teke ilişkilerinin ciddi bir kamu sağlığı sorununa yol açması bu yüzdendir.

Sağlık uzmanları, bu tür yaşlı adam-genç kız ilişkilerine 'nesiller arası ilişki' ismini verir. Afrika'da Sahra Çölü'nün güneyinde yaşayan 15-24 yaş arası kadınların HIV-pozitif olma ihtimalleri, aynı yaş aralığındaki erkeklere oranla üç kat daha fazladır. Bu farkın sebebi, genç kadınların kendilerinden yaşça büyük erkeklerle girdikleri ilişkilerdir. Nesiller arası ilişkiler, HIV için genelde yolları kesişmeyecek kitleler arasında bir köprü kurar.

Tanzanya'daki zengin azgın teke ilişkilerinin bir diğer farklılığı da sağlık risklerine karşın bu ilişkiye karşı güçlü bir sosyal

kalıbın olmamasıdır. Amerika'da, üniversite öğrencilerinin peşine düşen 50 yaşındaki zamparalar toplumsal olarak cezalandırılır. Kız kardeşinin adama "Acınacak bir durumdasın." dediğini duymuyor musunuz? Adamın ofisinde fıldır fıldır dönen gözlerini görmüyor olamazsınız. Hâlbuki Tanzanya'da böyle bir sosyal dalganın gerçek bir karşılığı yoktur. Orada yüksek statülü erkeklerin statülerini bu şekilde sergileyebilecekleri kabul görmüştür.

Yine de Tanzanyalıların büyük çoğunluğu ki bir ankete göre bu oran %89'dur, nesiller arası ilişkilerin yanlış olduğunu düşünür. Ancak maalesef, muhalefetleri sessiz ve bireyseldir. Bu, tartışmaktan rahatsızlık duyulan bir konudur.

2007 yılının ağustos ayında, ABD Dışişleri Bakanlığı bünyesinde yer alan USAID yardım kuruluşunda görevli Pamela White ve Mike Gehron, Darüsselam'daki bir otelde değişik uzmanlardan oluşan (biz de dahiliz) bir ekip topladılar. Görevimiz, nesiller arası seksle savaşacak bir kampanya oluşturmaktı. Ekibin başını, Jones Hopkins Üniversitesi Bloomberg Kamu Sağlığı okulundan bir grup çekiyordu. Eğitim uzmanları, bir düzine yerel sanatçı ve yapımcılar, oyuncular, yazarlar ve hatta bir yerde imza için durdurulan Tanzanyalı bir pembe dizi yıldızının da olduğu yaratıcı bireyler ekipte yer alan kişilerdi.

Tartışmalar gerçekten çok çetin geçiyordu. Konu karmakarışıktı hatta nereden tutacağınız bile net değildi. Sözgelimi, hiç kimse zengin azgın tekeleri azarlamanın davranışlarını durdurmak için yeterli olacağına inanmıyordu. Üstelik kamu sağlığı uzmanları, genç kadınları bu adamların sağladıkları avantajları reddetmeye ikna etmenin pek de mümkün olmadığı kanısındaydı. Çünkü üzerlerindeki sosyal ve mali baskılar bir kampanyayla karşı konulamayacak kadar ağırdı. Durum böyle olunca düşünmeye başladık: Bu hikâyedeki ana karakterleri değiştiremiyorsanız, bulundukları ortamı neden değiştirmiyorsunuz?

Sekizinci bölümden hatırlayacağınız üzere, Rackspace, insanları, çevrelerini ve kültürlerini değiştirerek dönüştürmüştü.

Ancak o bir şirketti, bir ülkenin tamamındaki sosyal havayı değiştirmek mümkün olabilir miydi? Ekip, Tanzanyalıların nesiller arası ilişkilere karşı çıktıklarını biliyordu ancak hangi sebeple olursa olsun, sessizliklerini koruyorlardı. Ekip o öfkeyi dillendirebilir miydi?

Tanzanyalıları rahatsız eden bir konuyu tartışırken kendilerini rahat hissetmelerini sağlayacak ve sohbeti yumuşatacak bir yol bulmamız gerekiyordu. Sonunda biri aniden baklayı çıkardı. "İnsanları bu konuya güldürebilmemiz gerek. *Mizaha* ihtiyacımız var!"

Bu öneri karşısında heyecanlanan ekibimiz, bir kötü adam figürü geliştirdi. Adam, eski televizyon dizisi Dallas'ın sürekli entrikalar çeviren petrolcüsü J. R. Ewing gibi, insanların nefret etmekten hoşlandığı, acımasız biri olacaktı. Grup fikir üzerinde düşünüp taşındıkça, kötü adamın profili ortaya çıkmaya başladı: Azgın tekeleri özetleyen yaşlı bir erkekti; durmak bilmeden, utanıp sıkılmadan genç kızlara sarkıntılık yapan biriydi. Bulunduğu her yerde kızlara yaklaşıyor ve onlara hediyeler teklif ediyordu. Bedava yemek, bedava içki, giysiler ya da cep telefonu kontörü gibi tekliflerle onları tavlamaya çalışıyordu.

İçimizden biri bu kötü adama *Fataki* ismini vermeyi önerdi ve bu hepimizin hoşuna gitti. Fataki, genel olarak 'patlama' veya 'fişek' şeklinde çevirebileceğimiz, tehlikeli ve dengesiz bir şeyi ifade eden Savahilice bir kelimeydi. Başka bir ifadeyle, Fataki, uzak durmak isteyeceğiniz kişilikte birini ifade ediyordu.

Tanzanya'da evrensel denilebilecek tek araç radyo olduğu için Fataki hikâyesinin ilk olarak radyo reklamlarında anlatılması tasarlandı. Ekip, Fataki'yi yerleştirecekleri pek çok hikâye oluşturmak için çalışmaya başladı. Statü ve para avantajına, düzgün konuşmasına rağmen, Fataki hiçbir şekilde başarılı olamıyordu ve hikâyelerin ortak yanı buydu. Bir yabancı baştan çıkarma girişimlerini bozmak için araya girdiğinden, tekrar tekrar başarısız oluyordu. Road Runner'ı sinsice izleyen Wile E. Coyote gibi, Fataki de kovalayıp duruyor ama avını hiç yakalayamıyor-

du. Acınası bir hâli vardı. Dalga geçebileceğiniz gibi biriydi.

İşte "Chicken and Chips" (Tavuk ve Patates kızartması) adlı bir Fataki reklamının çevirisi:

(Gürültülü bir Restoran)

Kız: Oooo, ne kadar seçenek var böyle...

Fataki: Lütfen birini seç...

Kız: Imm, garson bey, bu tavuk mu yoksa?..

Garson: Ben şunu tavsiye ederim...

Fataki: O çok pahalı! Dur bir dakika. Ona tavuk, patates kızartması ve biraz sos getir. Gayet iyi, değil mi sevgilim?

Kız: Hmmmmmm... TAMAM. (Garson siparişleri alıp uzaklaşır.)

Fataki (kıza): Lütfen git ve garsona paket yapmasını söyle!

Kız: Peki... (Arka planda siparişleri ileten garsonların sesi)

Garson (fısıldayarak): Yalnız konuşabildiğimize sevindim. Bu kadar yaşlı bir adamla birlikte olmaya utanmıyor musun? İşte patateslerin, al ve hemen arka kapıdan çık... (Kapı sesi)

Fataki: Hey garson neler oluyor orada?

Garson: Bayım kız az önce çıktı. Bir şey ister misiniz?

Fataki: Ne? Ben buraya onunla geldim. Hangi kapıdan çıktı?

Garson: Bayım yemeğin parasını ödemediniz...

Fataki: Hmmm...

Garson: Bayım, bu kız hiç sizin denginiz değil. ..

Fataki: Al paranı ve beni yalnız bırak!!

Garson: He he he! Adamı köşeye sıkıştırdım!

Spiker: Sevdiklerinizi Fatakiler'den koruyun.

Buna benzer radyo reklamlarıyla Morogoro adlı kırsal bölgede pilot olarak uygulanan birleşik bir kampanya başlatıldı. Kampanya, üç istasyonda dönen 10 farklı radyo reklamından ve mağazalarla kamu binalarına asılan 170 afişten oluşuyordu. Ortalama bir insan, bir radyo reklamını günde bir kez duyuyordu. Kampanya kendine iki hedef belirledi. Birincisi zengin azgın teke davranışına yönelik alaycı bir etiket yaratmaktı. Yaratıcı ekip bir gün Tanzanya'daki bir gece kulübüne girdiğinde, mekânın müdavimlerinden birinin diğerine "Şu adam öyle bir Fataki ki..." dediğini duymaktı. Ekip, Fatakilerle alay edilmesini sıradanlaştırarak, yaşlı ve zengin tekelerin statülülerinin etkisini yok etmeye yardımcı oluyordu. Kampanyanın hedeflediği ikinci şey, olayla ilgisi olmayan kişilerin, arkadaşların, akrabaların, öğretmenlerin hatta garsonların yaptığı 'müdahaleleri' teşvik etmekti. Bunu, radyo reklamlarındaki davranışları model alarak gerçekleştireceklerdi. Verilmek istenen mesaj, "Genç kadınları gözetmek sizin sorumluluğunuz. Sevdiklerinizi Fatakiler'den koruyun!" şeklindeydi.

Pilot kampanyadan alınan sonuçlar beklenmedik şekilde etkiliydi. Dört aylık kampanyanın sonuna doğru, "Sürekli genç kadınları baştan çıkarmaya çalışan elli yaş üstü erkeklere ne ad verirsiniz?" sorusu yöneltilen insanların %44'ü hemen 'Fataki' cevabını verdi. Morogoro halkının %75'i Fataki konusunu diğer insanlarla konuştuğunu ifade etti. "Nesiller arası seks konusunda bir şeyler yapabilirim." diyen insanların oranı, pilot çalışmadan önce %64'ken, sonrasında %88'e çıktı.

Morogoro'daki başarısının ardından kampanya tüm Tanzanya'da uygulamaya konuldu. Böylece Fataki kelimesi bütün ülkede yayıldı. Tanzanya'nın dış kesimlerinde HIV klinikleri kuran bir sağlık hizmetleri çalışanı, Fataki'nin uzak köylerde bile meselenin ortaya çıkarılmasında etkili olduğunu belirtti. Kampanyanın ulusallaşmaya başladığı haftalarda, Tanzanya'da bir gazetenin manşetlerinde, ünlü bir oyuncu olan Kanumba, Fataki olmakla suçlandı. (Genç bir kızla Lambada Otel'e giriş yaptığı

görülmüştü.) Tanzanya halkı, önceden beri sessizce kızdığı kötü bir davranışı simgeleyen ismi ve karakteri benimsemişti.

ÇÖZÜM TOPLANTISI

John'un Blackberry Bağımlılığını Nasıl Durdurabilirsiniz?

DURUM: John bir Blackberry bağımlısıdır. Blackberry'si ne zaman bozulsa, bütün bedeni titriyor. Gelen her mesajı kontrol etmeden duramıyor. Bu yüzden ciddi bir dikkat dağınıklığı yaşıyor. İşyerinde yapılan toplantılarda, mesajları okuyabilmek için masanın altından gizlice Blackberry'sine bakıyor. (John'un iş arkadaşları onları kandırdığını düşünmesine çok bozuluyor.) John'un akşam yemeklerindeki sohbetlere odaklanamaması eşinin sinirini giderek daha çok bozuyor. Üstelik geçen gün arabada birine mesaj göndermeye çalışırken neredeyse ufak çaplı bir kaza geçirecekti. John bu alışkanlığından vazgeçmek zorunda olduğunun farkında ancak her karar verdiğinde Blackberry çalmaya başlıyor. (John burada hayali bir karakter ama hepimizin bildiği bir John mutlaka vardır.)

Nasıl Bir Dönüşüm Gerekli ve Bu Dönüşümü Engelleyen Şey Nedir? Kitabımızda yer alan son çözüm toplantısındayız. Şimdiye kadar öğrendiklerimizin bu durumun çözümünü kolaylaştırmasını umut ediyoruz. Değiştirmek istediğimiz davranış son derece açıktır: John sürekli Blackberry kullanmaktan vazgeçmek zorunda (özellikle de araba kullanırken). Peki, onu engelleyen şey nedir? Tabii ki 'Fil'. Her bağımlılık vakasında, suçlu 'Fil'dir. John'un 'Fil'ini dizginlemek için modelin üç bölümüne de başvurmamız gerekli. Şimdi, John'a yönelik bir eylem planı oluşturmak için kısa bir ara verin ve ardından notlarınızı bizimkilerle karşılaştırın.

- *'Binici'yi yönlendirin:* **1. Başarı noktalarını bulun.** John'un Blackberry kullanmayı istemediği anlar var mıdır? O anları diğerlerinden ayıran nedir? O koşullara benzer ortamlar yaratmamız mümkün müdür? **2. Varış noktasına yöneltin.** John'un siyah ve beyaz bir hedefe ihtiyacı vardır. Bunu BP'nin "Kör kuyu olmayacak." hedefine

benzetebiliriz. S&B hedeflerin insanların özellikle kaytarmak istediği zamanlarda işe yaradığını hatırlayın (John kendine sürekli "Sadece Blackberry'me özel bir e-posta gelip gelmediğini kontrol etmek istiyorum." diyor). Burada John farklı S&B hedeflere yönelebilir. Akşam yemeğinde Blackberry yok; saat 18.00'den sonra Blackberry kullanmak yok veya Blackberry'i sadece seyahate gittiğimde kullanacağım. John'un esneklik payını ortadan kaldırması gerekiyor.

- *'Fil'i motive edin:* **1. Duyguyu bulun.** John'un eşi, aldığı son e-postayı yüksek sesle okuması için John'a baskı yapsa ve bu e-postanın gerçekten de titremeye değer olup olmadığını sorsa? Birazcık utanmak belki kendine gelmesine yardımcı olur. **2. Duyguyu bulun.** John gibi insanlar yüzünden her gün daha fazla trafik kazası oluyor. Onun farkındalığını artırmak için gazete manşetleriyle yüzleşmesini sağlamak işe yarayabilir. **3. Bir kimlik oluşturun.** John'un eşi (veya iş arkadaşları) Blackberry alışkanlığının onun karakterine ne kadar zıt olduğunu vurgulayabilir; "John sen genellikle kendini kontrol edebilen bir adamsın. Seni bu hâlde görmek gerçekten çok garip." **4. Gelişim zihniyeti oluşturun.** Bazı tiryakiler sigarayı 17. denemede başarılı bir şekilde bırakırlar. Eğer John alışkanlığını dizginlemeyi gerçekten istiyorsa, eski hâline dönmeye çalıştığında arkadaşları buna birkaç kez engel olmalıdır.

- *'Yol'u şekillendirin:* **1. Çevreyi düzenleyin.** John'un eşi Blackberry'i bir çekiçle parçalara ayırabilir. Sorun çözüldü. **1a. Çevreyi düzenleyin.** Blackberry'i parçalamak mümkün değilse, John araba kullanırken onu bagaja kilitleyebilir. Böylece, cihaz çaldığı zaman 'Fil'iyle mücadele etmek zorunda kalmaz. **2. Çevreyi düzenleyin.** Blackberry'nin baştan çıkarıcı özelliği çalmasıdır (zil sesi ya da yanıp sönen kırmızı ışık). Sesini kapatamaz mısınız? Işığını görmeyeceğiniz bir yere koyamaz mısınız? (gerekirse ışığın üstünü boyayın.) **3. Sürüyü toplayın.** John'un iş arkadaşları toplantılarda kimseyi ahmak yerine koyamayacağını anlamasını sağlamalıdır. Onunla bir anlaşma imzalamalılar: John ne zaman masanın altından Blackberry'sine bakarsa, hepsi onun gözleri karşısındaki (onaylamayan) gözlerle buluşana kadar ona bakacak.

5.

Fataki durum çalışması, size yabancı gelebilir. Muhtemelen bu vaka niyetlendiğiniz değişimlerle yüzeysel benzerlikler taşımıyordur. Ancak alttaki dinamiklere bir göz atalım: Belli insanların farklı bir şekilde davranmalarını istiyorsunuz ancak onlar değişime karşı direniyorlar. IBM'nin eski CEO'su Lou Gerstner, "IBM'de olduğum dönem, kültürün, oyunun bir parçası değil, kendisi olduğunu anlamaya başladım." der. Ancak kurumsal kültür soyut bir kavramdır. Peki, onu nasıl değiştirebilirsiniz? İşe nereden başlarsınız?

1984 yılında Bennington Üniversitesi birinci sınıf öğrencisi, 18 yaşındaki Libby Zion, Manhattan'da oturan ailesini ziyaret ettiği sırada, New York'ta bir eğitim hastanesinde öldü. 19 saatten fazla bir süredir çalışan bir asistan doktor yanlış bir ilaç vermişti. Kızın ölümü, stajyer doktorların aşırı çalışma saatleri ile ilgili bir protestoyu ateşledi. (Stajyerler asistanlığın ilk yılında olan doktorlardır. Tıp Fakültesi'nin üç yılını tamamlar ve hastanelerde tam zamanlı olarak çalışmaya başlarlar.) Stajyerler şaşırtıcı bir şekilde haftada 120 saat çalışırlar.

Libby Zion hikâyesi, asistan doktorların haftalık çalışma saatlerini sınırlandırmaya yönelik bir kampanyanın en önemli parçası hâline geldi. Yaklaşık 20 yıl sonra, 2003'te, kongre nihayet harekete geçmeye hazırdı. Tıp Fakülteleri'ne yetki veren Amerikan lisansüstü tıp eğitimi konseyi, Temmuz 2003'ten itibaren asistanların haftada 80 saat çalışmalarını talep ederek, kongre mevzuatına egemen olmaya çalıştı. Hikâyenin sonuna gelinmiş gibiydi. Tıp Fakülteleri'nde bir dönüşüm meydana gelmişti. Çünkü yetki gücüne sahip biri değişim talimatı vermişti.

Ancak bu defa yetki gücü başarısızlığa uğradı. *Journal of the American Medikal Association* (Amerikan Tabipler Birliği Dergisi) tarafından yapılan bir sonraki çalışma, genel cerrahi ihtisas programlarının sadece üçte birinin yeni haftalık çalışma saati sınırlarına uyduğunu ortaya koydu. Peki, hastaneler neden

hastalarını (ve onay belgelerini) riske attıkları hâlde tavırlarını değiştirmeyi başaramıyorlardı?

MIT'teki Sloan İşletme okulunda etnograf olarak çalışan Katherine Kellogg, neden bazı kuruluşların bu düzenlemelere uyduğunu ve neden diğerlerinin uymadığını anlamak istiyordu. Bu yüzden kuzey doğuda bulunan eğitim hastanesini inceleme kararı aldı. Alfa beta isimlerini verdiği hastaneler boyut, bölge, yapı ve diğer faktörler açısından birbirine oldukça benzerdi. Kellogg iki hastanenin personeline tam erişim izni aldı. 15 ay süreyle her iki mekânı haftada ortalama 20 saat gözlemledi. Kellogg, gerçek dünyaya ait kültürel bir değişim girişiminin kusursuz bir tanığıydı.

6.

Reform arayışında, en acımasız savaş 'günlük çıkış' adı verilen, son derece sıradan bir uygulama üzerinde yürütülecekti. Günlük çıkış, çoğu zaman akşam dokuz ya da onda, cerrahi birimi stajyerlerinin hastalarını nöbetçi asistana devrettikleri andır. Kapanış sırasında, stajyer, asistana her hastanın durumu hakkında bilgi vererek, asistanın gece boyunca meydana gelebilecek acil durumlarla ilgilenmek için hazır olmasını sağlar.

Ancak stajyerler görevlerini gerçekten devretmiyordu ve bu yüzden haftada 120 saat çalışıyorlardı. Her üç gecede bir devir yapılmıyor ve stajyerler gece boyunca görev başında bekliyorlardı. Diğer gecelerde de devretmeleri gereken evrak işlerini bitirmek için geç saatlere kadar kalıyorlardı. Daha da kötüsü, gece asistanları genellikle gece boyunca evrak işi yapmaya yanaşmadıklarından, stajyerlerin evrak işlerini, altıdaki olağan viziteleri başlamadan önce tamamlamak için ertesi sabah erken saatlerde hastaneye gelmeleri gerekiyordu.

Haftada 80 saatlik çalışma süresinin uygulanabilmesi için hastaneler günlük çıkışları ciddiye almak zorundaydı. Ancak bu söylendiği kadar kolay değildi. Hem Alfa, hem de Beta'da bu reforma karşı duygusal bir direnç mevcuttu. Aslında

ülkedeki hastanelerin çoğunda aynı durum söz konusudur. Günlük çıkış, uzun bir geçmişe sahip kültürel alışkanlıklarla çatışıyordu. Mesela muhaliflerden biri, "Burada kaldığınızda çok şey öğrenebilirsiniz. Sabahın ikisinde kıdemli asistanla bir hastanın kan basıncını yükseltmeye veya hastaya enjeksiyon yapmaya çalışırken plansız biçimde aktarılan pek çok bilgi vardır. Gerçekten öğrenmek istiyorsanız, burada kalmayı beceren ve bununla başa çıkabilen biri olmak zorundasınız." diyordu. (Başka bir deyişle, stajyerler tıp eğitimlerini uyuma tehlikesi altında sürdürüyordu.)

Başka muhalifler ise, hastaların bir doktordan diğerine geçme oranını azaltan 'bakım devamlılığının' önemine vurgu yapıyordu. Bir asistan, "Devir yapmakla ilgili sorun, işlerin gözden kaçması ya da eksik kalmasıdır." diyordu. Son itiraz ise temelde şu şekildeydi: Stajyerler borçlarını ödemezlerse, bu durum, evrak işi uşakları olarak belirli bir mesai harcamış herkes açısından haksızlık olur. Bu adamlar oradaydılar ve o işi yapmışlardı. Dört yıllık bir asistana stajyer işlerini yeniden yapmasını söylemenin ne kadar zor olduğunu anlayabilirsiniz.

Neyse ki hem Alfa'da hem de Beta'da, daha kıdemli asistanlar ve şef asistanları gibi stajyer amirleri, kapanış değişimine önemli ölçüde destek veriyordu. Alfa'da 31 amirin 13'ü 'reform yanlısı'ydı ve değişimi destekliyordu. Beta'daysa 18 amirin 12'si reform yanlısıydı. Bu destek sayesinde, gerçek bir değişim için gereken koşullar oluşmaya başladı. Bütün belirtiler, "Başla!" diyordu. 120 saatlik haftalık çalışma süresi nihayet yürürlükten kalkacaktı.

Tek bir sorun vardı. Stajyerler çıkış uygulamasına yapmayacaklardı. Bir stajyerin ifade ettiği gibi, "İyi bir stajyer olarak görülmenin ne bildiğinizle ya da hastalarınıza ne kadar iyi davrandığınızla hiç ilgisi yok. İyi bir stajyer olmak, çok çalışmanıza ve angarya işleri devretmemenize bağlıdır. Mesele ne kadar yetenekli olduğunuz değil, nasıl bir tutum sergilediğiniz... Ben burada yaşıyorum. Eve sadece uyumak için gidiyorum. Size çok

garip gelebilir ama bu insanlar benim ailem gibi. Bu adamların bana saygı duymaması çok kötü olur."

Stajyerler açısından, sosyal statü tehlikeyle karşı karşıyaydı. Çıkış uygulamasını benimserlerse, kendilerine saygı duyulmayacağını hissediyorlardı. Değişim kültürle ters düşüyordu. Kabul etmeliyiz ki yeni bir kural, kültürle pek uyuşmaz.

Peki, hastaneler kültürlerini değiştirmeyi başarabildiler mi? Yolları işte bu noktada ayrıldı: Katherina Kellogg'un 15 ay boyunca devam eden araştırmasına göre, Alfa kültür savaşını kazandı ama Beta kaybetti. Kurumsal bir değişim yaratmak isteyen birinin bunun nedenini anlaması gerekir.

7.

Kellogg değişimin her gün 'ikindi viziteleri' için hastanede buluşan en küçük çalışma ekiplerine dayandığını buldu. Bu ekipler üç veya dört asistandan (hem stajyerler, hem de daha kıdemliler) oluşuyordu. Viziteler sırasında bakımları altındaki hastaların durumunu ve diğer önemli meseleleri tartışıyorlardı.

Ancak iki hastanenin ikindi viziteleri birbirinden son derece farklıydı:

- Alfa'da viziteler uzundu (1 saat civarında) ve yüksek katılımla gerçekleşiyordu. Ekipler, bütün hastane binasında hastadan hastaya dolaşırken, sessiz köşelerde buluşuyorlardı.
- Beta'da viziteler rastgele yapılıyordu ve süreleri daha kısaydı (20 ile 30 dakika). Ekip üyeleri çoğu kez toplantılara doğrudan katılmak yerine ya telefon ediyor ya da mesaj gönderiyorlardı. Beta'daki ekipler hastaların başucunda buluşamıyor, asistanların vardiyaları arasında bir araya geldiği bilgisayar salonunda görüşüyorlardı. (Biraz durup, bu farklı vizite formatlarının teşvik edebileceği farklı davranışları düşünün.)

Her ay ekipler karıştırılıyor ve bazen şans eseri bir ekipteki kişilerin hepsi kısa çalışma süresini destekleyen reformculardan oluşuyordu. Alfa'da reformcu düşünceye sahip ekipler, vizitelerinden büyük güç alıyorlardı. Aynı düşünceyi paylaşan arkadaşlarıyla girdikleri sakin tartışmalar için 1 saat harcıyorlardı. Ancak Beta'da ikindi vizitelerinin formatı, reforma yönelik herhangi bir gelişimi engelliyordu. Ekipler kısa bir süre bir arada bulunuyor, üyeler çoğu kez eksik oluyordu. Daha da kötüsü, ekipler bilgisayar salonunda, reform karşıtı bir çok kişinin konuştuklarına kulak misafiri oldukları bir yerde görüşüyor, dolayısıyla reforma istekli üyelerin kendilerini sansürlemesine sebep oluyordu.

Sonuç: Beta'da ikindi vizitesinin değişimle ilgisi yoktu. Ancak alfadaki vizitelerde bir kıvılcım çakmış ve temelde gizli direniş toplantılarına dönüşmüştü.

8.

Sosyal hareketleri inceleyen araştırmacılar, buna benzer durumlara 'serbest alanlar' adını verir. Serbest alanlar, reformcuların baskın grubun üyeleri tarafından gözlemlenmeden bir araya gelip toplu eylemlere hazırlanabildikleri küçük çaplı toplantıları ifade eder. Çoğu zaman sosyal değişimin gerçekleşmesinde kritik bir rol oynarlar. Mesela, sivil halk liderleri eyleme hazırlanırken güneydeki siyahilerin kiliselerinden serbest alan olarak faydalandılar.

Bir reform hareketi çiçek açıyor, diğeri soluyordu ve Kellogg her gün Alfa ve Betadaydı. Alfada 31, Betada 22 serbest alan toplantısına katıldı. Betadaki toplantılarda benzer sayıda reformcu mevcuttu ancak toplantılar serbest alanda yapılmıyordu.

Alfada toplantıların %77'si günlük kapanış uygulamasının geçerliliği ile ilgili tartışmaları kapsıyor; toplantıların %81'i 'biz', 'onlar' ve 'direnişçiler' arasında sınırlar çiziyordu. Beta'daki toplantıların hiçbirinde herhangi bir tartışma ön plana çıkmıyordu.

Alfa'da yapılan serbest alan toplantılarında, reformcular reformun üstünlüklerinden bahseden bir dil geliştirmeye başladılar. Mesela, toplantılardan birinde şef asistan değişime direnç gösterenlerin öne sürdüğü 'bakım devamlılığı' kavramını şu şekilde yorumladı:

> Kişisel sorumluluk almak oldukça önemlidir. Ancak bence bu kişisel sorumluluğu, birini sürekli orada tutmadan da devam ettirebilirsiniz. *Eski kafalı* bazı kişiler, "Bu işi kendim yapacağım." diyor. Bana sorarsanız, her şeyi gözetecek olan ekiptir. Hepimiz hasta bakımının en iyi şekilde yapılmasını temin etme konusunda kişisel sorumluluk alırız ancak bu durum, bütün parçalar yerine oturduğu sürece, *her şeyi kendi kendinize yapmak zorunda olduğunuz anlamına gelmiyor.*

Kellogg'un ifade ettiği şekliyle, bu asistan 'muhalif kimlik' geliştiriyordu. İster ulusal ister kurumsal olsun, her kültür güçlü bir şekilde kullandığı dille şekil alır. Reform konusunda istekli Alfa ekiplerinde yeni bir değerler grubunu yansıtan yeni bir dil oluşuyordu. Eski kafalılara karşı açık görüşlüler. Ekibinize güvenmeye karşı, her şeyi kendi kendinize yapmak. Verimli olmaya karşı hastanede yaşamak.

Alfa'da, reformcular yeni bir kimlik oluşturmak için gerekli alana ve gerekli dile sahipti. Betada bunlar mevcut değildi. Alınacak ders son derece açıktır. Kuruluşunuzun kültürünü değiştirmek istiyorsanız, reformcuları bir araya getirmek zorundasınız. Bu reformcuların serbest alana ihtiyaçları vardır. Değişime direnenlerin bakışlarından uzakta, birlikte çalışacak zamana ihtiyaç duyarlar.

Kuruluşunuzun bir kimlik çatışması yaşamasına, 'bize karşı onlar' savaşının en azından bir süreliğine gerçekleşmesine müsaade etmeniz gerekir. Bunun 'hepimiz aynı ekipteyiz' diyen izci içgüdülerimizi hiçe saydığının farkındayız. Kimlik çatışma-

sı istenilen bir şey değildir ancak gereklidir. Bunu kurumsal bir deri değişikliği olarak düşünün.

Deri değişimini kültürünüzde teşvik edebilmek için, 'Yol' bölümünde geliştirdiğimiz araçların hepsini hatırlayın. Öncelikle, tartışılacak serbest bir alan sağlamak için çevreyi düzenlemeniz gerekir. Alfa'da rotasyon ekiplerinin buluşacak gizli bir yerleri vardı ve bu durum yeni kimliğin gelişebileceği serbest bir alan yaratıyordu. Peki, siz 'reformcular'ın bir araya gelerek çalışabilecekleri gizli bir yere sahip misiniz?

İkincisi, iyi alışkanlıklar inşa etmelisiniz. Davranış tetikleyiciler fikrini unutmayın. Önemli bir şeyi ne zaman ve nerede yapacağınızın görsel işaretlerini belirlemelisiniz. Alfadaki stajyerler aslında kendilerine davranış tetikleyiciler belirledi. Akşam dokuz olduğu ve kapanış işlemi başladığı zaman ne söyleyeceklerini ve bunu nasıl söyleyeceklerini uzun uzadıya düşündüler. Gece asistanıyla bir tartışmaya girdiklerinde buna nasıl tepki vereceklerini zihinlerinde canlandırarak prova ettiler. Peki, sizin ekibinizin üyeleri, kuruluşunuzun 'örümcek kafalıları'nın direnişi ile karşılaştıklarında nasıl tepki göstereceklerini biliyorlar mı?

Son olarak sürüyü toplamalısınız. Alfa'da liderler reformcuların birbirlerini bulmalarına yardımcı oldu ve reformcular, tıpkı görevli sürücü ve Fataki örneklerinde gördüğümüz gibi, diğerlerinin başka insanlarla konuşmalarına imkân veren ortak bir dil oluşturmaya başladılar. Siz de bir lider olarak reformcularınızın bu dili oluşturmak için harekete geçmelerine imkân tanıyın. İzini sürdüğünüz değişimde neyin farklı, neyin daha iyi olduğunu açık bir şekilde söylemenin yollarını bulmalarına yardımcı olabilirsiniz.

9.

'Yol' bölümüne Temel Yükleme Hatası'nı açıklayarak başladık. Eğitim hastanesi örneğini yeniden gözünüzde canlandırın. Alfa'da değişimi amirlerin %42'si; Beta'da ise %66'sı destekledi.

Böyle bir durumda neredeyse hepimiz paramızı Beta'ya yatırırdık. Durumsal güçler diye düşünenimiz çok az olurdu.

Hastanelerin her ikisinde de bireysel karakter durumsal güçlerle yarıştı ve durumsal güçler kazandı. Bu durum bizi, ister istemez elinde açık bir yönerge bulunan acımasız birinin, elinde genel bir yönerge bulunan bir azizden daha hayırsever olduğu yiyecek kampanyasını hatırlamaya davet eder. Yardımseverler ve benciller arasındaki çizgi, sandığımız kadar açık değildi. Hastane reformunda destekçiler ile işçiler arasındaki çizgi de yeterince açık değildi.

'Doğru Yol' bir bencili bir yardımsevere dönüştürebiliyorsa, düşmanları da müttefik hâline getirebilir.

11

Dönüşümü Devam Ettirin

1.

"Uzun yolculuklar tek bir adımla başlar." bilgece bir söylemdir.

Peki, size göre başka ne tek bir adımla başlar? Birkaç dakika sonra vazgeçeceğiniz kötü planlanmış bir yürüyüş olabilir mi?

Evet, uzun yolculuklar tek bir adımla başlar ancak tek bir adım uzun bir yolculuğun garantisi değildir. Arkasından gelmesi gereken adımları nasıl sürdüreceksiniz?

Yapmanız gereken ilk şey, farkında olmak ve bu adımı kutlamaktır. Yaptığınız bir şey işe yaradı. 'Binici'yi yönlendirdiniz, motive ettiniz, 'yol'u şekillendirdiniz ve artık ekibiniz ilerliyor ya da siz ilerliyorsunuz. İlerlemenin farkına vardığınızda, pekiştirin. Bu bağlamda, gerçekten sıra dışı bir kaynaktan ilham alabiliriz: Egzotik hayvan terbiyecilerinden.

Yazar Amy Sutherland, yunuslara çıtalardan atlamayı, maymunlara kaykay kullanmayı öğreten hayvan terbiyecilerini inceledi. Bunlar gerçekten çok ama çok uzun yolculuklardır. Bir maymuna kaykayın nasıl kullanılacağını öğretmek için ilk gün 2 saat ne yaparsınız?

Vereceğiniz cevaba ceza dâhil değildir. Hayvan terbiyecile-

ri bugünlerde cezayı nadiren kullanırlar. Bir fili cezalandırmak eğitmenliğinizin sonunu getirmekten başka bir işe yaramaz. Daha ziyade davranışsal bir amaç belirler, sonra da 'yaklaştırma' yöntemini kullanırlar. Başka bir deyişle, hedefe ulaşmak adına ödüller verirler. Mesela, ilk eğitim gününün ilk saatinde, geleceğin kaykaycı maymunu, eğitmen kaykayı kafesine koyduğunda çıldırmadığı için bir mango parçası alır. Daha sonra, kaykaya dokunduğu, sonra üzerine oturduğu, sonra terbiyecisinin kendisini kaykayın üstünde ileri geri hareket ettirmesine izin verdiği için mango parçaları alır: Mango, mango, mango. Yüzlerce seansın ardından, 'U' şeklindeki ahşaptan rampada kaymaya hazır vaziyette duran mango yemekten şişmiş bir maymununuz olur.

Amy Sutherland egzotik hayvan terbiyecileri ile ilgili bir araştırma yaparken zihninde bir ampul yandı: Bu teknikleri 'inatçı ama sevimli bir canlı türü olan Amerikalı kocalar' üzerinde denerse neler olacağını merak etti. Bu fikirden ilham alarak, *New York Times*'a eşini eğitme girişimleriyle ilgili komik bir makale yazdı. "*What Shamu Taught Me About a Happy Marriage?* (Shamu Bana Mutlu Bir Evlilik Hakkında Neler Öğretti), 2006 yılında *Times*'ın web sayfasında en çok tıklanan makale oldu ve aynı başlıklı bir kitabın da başlangıcıydı.

Sutherland, eşinin birtakım hatalarına sinirlendi ve onu değiştirmek için yaklaştırma yöntemini kullanmaya başladı; "Nasıl bir babunun bir komutla tek seansta takla atmayı öğrenmesini bekleyemezseniz, bir çift çorabı ortadan kaldırdığı için bir kez ödüllendirdiğiniz Amerikalı bir kocadan da kendi çoraplarını sürekli toplamasını bekleyemezsiniz. Öncelikle babunun ilk sıçrayışını ödüllendirirsiniz, sonra daha büyük, sonra daha da büyük bir sıçrayışını. Ben de eşim Scott'u küçük küçük ödüllendirmeye başladım: Arabayı daha yavaş kullanmasını, çamaşır sepetine şortunu atmasını ya da herhangi bir şeyi zamanında yapmasını." Sonuç itibarıyla takdir edilmekten hoşlanan Scott değişmeye başladı.

Bu yaklaşım, işyerindeki ilişkileri geliştirmeye yönelik fikir-

lerin çoğuyla ters düşer. Mesela, bir iş için kişilik ya da 'çalışma stili' testine girmişsinizdir diye düşünüyorum. Burada mantık şudur: iş arkadaşlarınızın 'türlerini' anladığınız zaman, onlarla daha iyi iletişim kurarsınız. Bazıları türlere yönelik bilgiyi faydalı bulabilir. Ancak dikkat ettiyseniz, Temel Yükleme Hatası düşüncesine benzediğini görürsünüz. Daha iyi ilişkiler geliştirmek için, iş arkadaşınızın bir yol gösterici mi, bir memnun edici mi, yoksa bir pasif-agresif başkan mı olduğunu bilmeniz gerekmez. Sadece olumlu davranışlarını fark edip bu davranışları pekiştirmeniz ve sizin için aynısını yapacağından emin olmanız gerekir. Ne de olsa, tarzları ve beklentileri uyumlaştırmaya dair tavsiyeler her şeyin cevabını veremez. Kaliforniya'daki bir terbiyecinin komutla sıraya girip çiş yapmayı öğrettiği altı fil, Myers-Briggs testini doldurmamıştı diye düşünüyoruz.

Pekiştirme, uzun yolculuğunuzun ilk adımına geçip ikinci, üçüncü ve 100. adımlara ulaşmanın sırıdır. Pek çoğumuz pekiştirme konusunda gerçekten kötü olduğumuz için, bu ciddi bir problemdir. Övgüden çok eleştiri konusunda aceleci davranırız. İşyerinde, iş arkadaşlarımızla ortak şikâyetler aracılığıyla bağ kurmaya bayılırız. (Sutherland bu davranışa 'sözlü tımar' adını verir.) Hâlbuki bunların tamamı yanlıştır. Ne kadar küçük olursa olsun başarı noktalarını aramanız ve onları ödüllendirmeniz gerekir. Patronunuzu ya da ekibinizi değiştirmek istiyorsanız, Mango konusunda biraz daha eli açık olsanız iyi olur.

Hedefe yakınlaştıran davranışların farkına varmak ve bu davranışları kutlamayı öğrenmek, çevreyi sürekli inceleyerek küçük güneş ışınları aramayı gerektirir. Elbette, bunu yapmak kolay değildir. 'Binici'lerimiz, doğaları itibarıyla olumsuzluğa odaklanırlar. Sorunları fark etmek kolay, ilerlemeyi fark etmek daha zordur. Ancak ilerleme kıymetli bir şeydir. Shamu çemberden atlamayı terbiyecisi ona kötü davrandığı için öğrenmedi. Öğrenmesinin nedeni sabreden, yolculuğun her noktasına odaklanan ve o noktayı pekiştiren bir eğitimciye sahip olmasıydı.

Alan Kazdin isimli bir psikolog anne babalara bir dizi tav-

siyede bulunur. Kazdin, ebeveynleri 'çocuklarının iyiliğini anlamaya' yönlendirir. "Çocuğunuzun her gece kendi kendine 2 saat ev ödevi yapmasını istiyorsanız, ona övgü ve ödül sunmak için kendisine söylemeden 2 saat ev ödevi yapana kadar beklemezsiniz." der. Bunun yerine küçük hedefler koyar ve çocuğunuzu yavaş yavaş geliştirirsiniz. Kazdin, bir çocuk bir şeyi tam istediğiniz şekliyle yapmadığında, "Kendinize, 'Yapmasını istediğim şeyle ilgili bir sorun var mı?' diye sorun. Cevabınız evetse ki neredeyse her zaman evettir, üzerine gidin: X'i yapman gerçekten harikaydı!" diye öğütte bulunur.

Kazdin, bazı durumlarda anne babaların bu tür bir pekiştirmeyi içgüdüsel olarak uyguladıklarına dikkat çeker. Mesela bir çocuk yürümeye başladığında, emekleme pozisyonundan ayakta durma pozisyonuna geçtiğinde, onu çılgınlar gibi övdünüz. "Hey, şu yaptığına bir bak! Yürüyorsun sen! Sen harika bir şeysin!" diye bağırıp, ellerinden tuttunuz ve birkaç adım gitmesine yardımcı oldunuz. Yürümediğine hiç şüphe yoktu... Ancak yürümeye giden yoldaki adımları teşvik ederek, o davranışı şekillendirmiş oldunuz.

Burada bir noktayı açıklığa kavuşturalım; iş arkadaşlarınıza ya da hemşirelerinize maymun veya çocuk gibi davranmanızı tavsiye etmiyoruz: *Roger geçen ay giderlerini azaltmayı başardın. Sen harika birisin!* Teşvik etmenin lütfedici olması ve bir güç dinamiğiyle birlikte gelmesi zorunlu değildir. Bir arkadaşınızın spor salonunda sizi nasıl teşvik ettiğini düşünün. (Çok iyi iş çıkardın; şimdi bir kez daha dene!) Ancak pekiştirme, varış noktası ile ilgili açık bir düşünceye sahip olmanızı ve başarı noktası davranışları gerçekleştikleri an teşvik edecek kadar zeki olmanızı gerektirir.

Kazdin ve hayvan terbiyecilerinin bize öğrettiği en önemli ders şudur: Değişim bir olay değil, bir süreçtir. Bir maymunun kaykay yapmayı öğrendiği bir adım yoktur; bir süreç vardır. Bir çocuğun yürümeyi öğrendiği bir an yoktur; bir süreç vardır. Toplumumuzun okul sistemine daha fazla yatırım yapmaya, daha fazla geri dönüşüm yapmaya ya da kamusal alanları güzel-

leştirmeye başlayacağı bir an olmayacaktır. Bir süreç olacaktır. Bir sürece liderlik etmek, gelişim zihniyetinin istikrarlı olmasını gerektirir.

Başka bir ifadeyle uzun bir yolculuk bir sürü mango ister.

2.

'Fil' bölümünde federal hükümetin satın alma işlemlerini yeniden düzenlemek gibi korkutucu bir görevi üstlenen Steven Kelman'ın hikâyesinden söz ettik. Kelman *Unleashing Change* isimli kitabında, kendine ait değişim girişimlerinde teşvik edici bir dinamik olduğunu gözlemliyordu. Değişim başladığında, kendi kendini besliyordu.

Pek çok kez çığ etkisine şahit olduk. Toplumlarını yeniden hareketlendirmeye istekli Miner İlçesi vatandaşları ağaç köklerini sökerek girişimlerine başladılar ve birkaç yıl içinde bütün kasabanın vergi tabanını artırdılar. Rackspace'te müşteri hizmetleri ekibi telefon sıralama sisteminin fişini çekti. Bu basit bir değişimdi ancak müşteri hizmetleri eksiğinin kökleşmesi ve şirkette çarpıcı bir değişim dönemine öncülük etmesi uzun sürmedi.

Satın alma gurusu Kelman, çığ etkisini birkaç olguyla açıklar. Bunlardan birine psikologlar sadece maruz kalma etkisi adını verir. Sadece maruz kalma etkisi, bir şeye ne kadar çok maruz kalırsanız, ondan o kadar çok hoşlanacağınız anlamına gelir. Mesela Eyfel Kulesi ilk dikildiği zaman Parisliler ondan hiç hoşlanmamıştı. Kulenin güzel şehirlerinin üstünde yükselen yarısı bitmiş iskelet bir böceğe benzediğini düşünmüş ve çok ağır bir protestoyla karşılık vermişlerdi. Ancak zamanla kamuoyunun nefreti kabullenmeye, kabullenmeden hayranlığa dönüştü. Sadece maruz kalma ilkesi öncelikle bizi hoş karşılanmayan ve yadırganan bir değişim girişiminin insanlar alıştıkça daha olumlu algılanacağına inandırır.

Ayrıca, *bilişsel çelişkinin* de lehimize işlediğini söyleyebiliriz. İnsanlar düşünceleriyle davranışları arasında uyumsuzluk

olmasından hoşlanmazlar. Bu yüzden, küçük bir adım bir kez atıldığında ve insanlar farklı bir şekilde davranmaya başladığında, kendi davranış şekillerinden hoşlanmamak onlara daha zor gelir. Benzer şekilde insanlar farklı davranmaya başladıkça, kendileriyle ilgili de farklı düşünmeye başlarlar. Kimlikleri geliştikçe o kimlik yeni davranış şekillerini pekiştirir. (Brasilata'nın 'mucitlerini' düşünün.)

Bu güçlerin değişim girişimlerinin ilk aşamada başarılı olmasına bağlı olmadığını öne sürer. Bunlar 'küçük başarılara' erişmenin pekiştirici ganimetleri değildir. Daha ziyade zaman ilerledikçe, etkilerini otomatik olarak gösterirler. Bu yüzden, eylemsizlik dönüşümün ilk aşamalarında zorlu bir rakip olsa da, belli bir noktada yön değiştirerek değişime direnç noktasından değişime destek noktasına geçer. Küçük değişimler çığ gibi büyüyerek büyük bir değişime dönüşebilir.

3.

Bunlar cesaret veren anlayışlardır. Büyük değişimler çok küçük adımlarla başlayabilir. Küçük değişimler, çığ gibi büyüme eğilimindedir. Ancak söylediklerimiz değişimin kolay olduğu anlamına gelmez. Öyle olsaydı, etrafımızda mücadele veren bu kadar çok alkolik, bu kadar sorunlu evlilik, bu kadar örümcek kafalı şirket ve bu kadar yarım kalan sosyal değişim olmazdı. Değişim her zaman kolay ya da zor değildir. Bazı açılardan her yerde hazır; bazı açılardan imkânsızdır.

Bunu kendimize son derece güvenerek söyleyebiliriz: Değişim başarılı olduğu zaman, belli bir model izleme eğilimindedir. Kişilerin açık istikametleri, bol motivasyonları ve destekleyecek çevreleri vardır. Bir başka deyişle, değişim başarılı bir şekilde gerçekleştiğinde, bunun nedeninin 'Binici' 'Fil' ve 'Yol'un dönüşüm için aynı doğrultuda hareket etmesidir.

Bir ebeveyn olduğunuzu varsayalım. Üzerinde çok düşündüğünüz kurumsal değişimin zorlayıcı olduğuna inanıyorsanız, unutun gitsin; çocuk büyütmenin gerektirdiği değişim ihtiya-

cıyla kıyaslanamaz bile. İşyerinde yeni fikrimizi uygulamak için gereken irade eylemleri ne olursa olsun, hiç kimseden muhasebe müdürünü üniversiteye göndermesi ya da finans müdürünün gazını çıkartması talep edilmez.

Çocuk yetiştirmek, son derece iyi işleyen çok büyük bir değişimdir ve bu kadar iyi işlemesinin ardında büyük bir gizem yoktur. Bir kere, çocuk yetiştirmek net ve sade bir hedeftir. Sonuçta hepimiz çocuk olduk, hepimiz çalışan anne babaları, kendimizinkini ve başkalarınınkini gördük. Ebeveynlik konusunda başkaları üzerinden onlarca yıl eğitim aldık. Bu yüzden, 'Binici' ne yöne gideceğini ve ne tür davranışların başarıya ulaşacağını bilir. (Hedefe giderken çok miktarda doğaçlama yapıldığını da aklınızdan çıkarmayın.)

İnsanlar bilgilerinden dolayı değil, duygularından dolayı çocuk sahibi olurlar. Gözleri umutla parlayan çiftler, ebeveyn olacakları günü dört gözle beklerler. Kendi küçük bebeklerine sahip olmanın nasıl bir his olacağını düşünürler. Başka bir ifadeyle, 'Fil', başka bir durumda paniğe neden olabilecek uzun ve zorlu bir yolculuğa başlayacağı için heyecanlanır. Üstelik ebeveynlik çekici bir kimliktir. Kararlarınızı kendiniz için neyin rahatlatıcı olduğu değil, çocuğunuz için neyin iyi olduğuna dayanarak vermeye başlarsınız. Bu kimlik o kadar kuvvetlidir ki 'Fil'imiz çocukların iyiliği için kısa vadeli fedakârlıkları benimsemeye başlar.

Ebeveyn olduğunuz anda, arkadaşlarınız ve aileleriniz özellikle ilk birkaç ayda değişimi küçültmenin yollarını bulurlar: Anneniz ilk birkaç hafta yardım etmek için gelir, arkadaşlarınız size yemek getirir, patronunuz izin verir, akrabalarınız kontrol etmek için uğrar gibi.

Çocuk yetiştirme yolunu şekillendirmek için toplumun kullandığı diğer yolları da düşünün: Olive Garden'daki yüksek sandalyeler gibi ufak şeyleri; doğum izinleri, okul sistemleri ve çocuk yetiştirmek için uygun yerler olacak şekilde düzenlenmiş mahalleler gibi büyük şeyleri.

Burada bahsettiğimiz şeyler size sağduyuyu çağrıştırıyor olabilir. Ancak eğer bu sağduyuysa, o zaman beyinlerimizin 'çocuk yetiştirme alanı' ile sınırlı kalan bir sağduyudur. Çocuk sahibi olmak gibi çok büyük bir değişim, başarıyla gerçekleşirken, ufak değişimlerin neden hep başarısız olduğunu; değişimin duygularla motive edilmediği sürece nadiren gerçekleştiğini ya da çevrenin davranışlarımız üzerinde güçlü bir frenleme ya da katalizör görevi gördüğünü gerçekten anlamış olsaydık, yöneticiler de değişim girişimlerini PowerPoint sunumları ile başlatmaz ve küresel ısınma eylemleri atmosferde milyon başına düşen karbon parçası miktarından hiç bahsetmezdi. Bu sağduyu olsa, hemen eyleme geçmek bu kadar zor olmazdı.

Değişim gerçekleştiği zaman bir modeli izleme eğilimindedir. O modeli görmezden gelmeyi bırakmalı ve benimsemeye başlamalıyız.

4.

Mike Romano Vietnam'a gittiğinde, uyuşturucu kullanan kişilerin arasında afyon kullanmaya başladı. Eve döndüğü zaman arkadaşlarının ve ailesinin arasında afyon kullanmayı bıraktı. Rackspace çalışanları telefon sıralama sistemi varken müşterilerin telefonlarını cevaplamadılar ancak sistem ortadan kaldırıldığında telefonları cevaplamaya başladılar. Değişim bir modeli takip eder.

Biz, dikkatimizi dağıtan e-postalarımızla savaşmak için bilgisayarımızda geçici çözümler üretmeye başladığımızda, fazla uykudan kurtulmayı kafasına koyup bir Clocky alan kişilerle aynı mücadeleyi veriyorduk. Değişim bir modeli takip eder.

Otelde çalışan kat görevlilerinin bazılarına sıkı egzersizci kimliği verildiğinde, faaliyet düzeylerini bir kademe artırdılar. Brasilata'daki 'mucitler' elektrik sıkıntısıyla karşılaştıklarında enerji tasarrufu yapmaya yönelik o kadar çok fikir buldular ki şirketin enerji fazlası oldu. Değişim bir modeli takip eder.

Jerry Sternin Vietnam'a gittiği zaman, hükümet ona yetersiz

beslenmeyi azaltması için altı ay süre verdi. Sternin, tek kelime Vietnamca bilmiyordu ancak başarı noktalarını nasıl arayacağının farkındaydı. Kısa bir süre sonra anneler yetersiz beslenmeyi önleyen pişirme tekniklerini öğrendiler. Rare'deki çevreciler, St. Lucia halkının bir papağının ardında toplandıklarını gördüklerinde, ellerinde bir başarı noktası olduğunun farkına vardılar. O günden beri de 'Gurur kampanyalarını' 50'nin üstünde ülkeye getirmeyi başardılar. Değişim bir modeli takip eder.

Bu modelin parçası olmayan şey, değişmeyi başaran kişidir. Bu kitapta az sayıda CEO'dan söz ettik ancak yetkileri daha sınırlı olan ve bütçelerinde çok fazla paraları olmayan daha fazla sayıda insana değindik. Profesörleri, hemşireleri, orta kademe yöneticileri, bürokratları, okul müdürlerini ve anne babaları bunlar arasında sayabiliriz. Bu kişilerin arayışları garip ile kahramanca aralığındaydı. Sinema seyircilerinin patlamış mısır tavsiyelerini küçülten profesörü, muhasebeci Attila'yı dizginleyen iki kişiyi, şiddete başvuran anne babaları düzelten kadını ve 75 kişiden oluşan bir ekiple 100.000 hayat kurtaran bir adamı tanıdık.

Koşulları da değişimlerinin boyutları da farklıydı ancak model aynıydı. Bu insanlar, 'Binici'yi yönlendirmiş, 'Fil'i motive etmiş ve 'Yol'u şekillendirmişlerdi. Artık sizin modeliniz de budur.

Peki, siz neyi dönüştüreceksiniz?

DEĞİŞİMİ NASIL GERÇEKLEŞTİRECEKSİNİZ?

Bir şeylerin değişebilmesi için bir yerde birilerinin farklı bir şekilde hareket etmeye başlaması gerekir. Bu kişi belki sizsiniz, belki de ekibiniz. Bu kişiyi (ya da kişileri) resmedin.

Bu kişilerin her birinin duygusal 'Fil'i ve mantıklı 'Binici' yönü vardır. Her ikisine de hitap etmek zorundasınız. Ayrıca onları başarıya götürecek 'yol'u net bir şekilde belirlemeniz gerek. Kısacası yapmanız gereken üç şey vardır:

→ 'Binici'yi **YÖNLENDİRİN**

BAŞARI NOKTALARINI İZLEYİN. Neyin işe yaradığını araştırın ve onu kopyalayın. (Jerry Sternin'in Vietnam'daki çözüm odaklı terapisi.)

KRİTİK HAMLELERİ YAZIN. Büyük resmi düşünmeyin. Belirli davranışlar açısından düşünün. (%1 süt, Brezilya demiryollarındaki dört kural.)

VARIŞ NOKTASINA YÖNELİN. Nereye gideceğinizi ve neden oraya gitmeye değeceğini bildiğiniz zaman, değişim daha kolaydır. ("Yakında üçüncü sınıf olacaksınız, BP'deki "Kör kuyu yok!" yaklaşımı.)

→ 'Fil'i **MOTİVE EDİN**

DUYGUYU BULUN. Bir şeyleri bilmek, değiştirmek için yeterli değildir. İnsanların bir şeyleri hissetmesini sağlayın. (Eldiven Tapınağı, kemoterapi video oyunu, Robyn Waters'ın Target'taki demoları.)

DEĞİŞİMİ KÜÇÜLTÜN. 'Fil'i artık korkutmayacak ölçüde değişimi küçültün. (Beş Dakikada Oda Kurtarma.)

İNSANLARINIZI GELİŞTİRİN. Bir kimlik algısı geliştirin ve zihniyeti aşılayın. (Brasilata'nın 'mucitleri.')

→ 'Yol'u **ŞEKİLLENDİRİN**

ÇEVREYİ DÜZENLEYİN. Durum değiştiğinde davranış da değişir. bu yüzden durumu değiştirin. (Rackspace'de telefon sistemini ortadan kaldırmak, 1-online zaman çizelgesini basitleştirerek, siparişi tıklamak.)

ALIŞKANLIKLAR OLUŞTURUN. Davranış alışkanlığa dönüştüğünde, "bedavadır". Alışkanlıkları teşvik edecek yollar arayın. (Eylem tetikleyicileri oluşturun, kontrol listesine bakarak, diyetteyken iki kâse çorba için.)

SÜRÜYÜ TOPLAYIN. Davranış bulaşıcıdır. Davranışın yayılmasını sağlayın. (Tanzanya'da 'Fataki', hastanelerde 'serbest alanlar'.)

ENGELLERİN ÜSTESİNDEN GELMEK

Bu bölümde insanların değişim mücadelesinde karşı karşıya kaldıkları 11 ortak sorunu ve bu sorunların üstesinden gelmeleri konusunda yardımcı olacak bazı tavsiyeleri sıralıyoruz. (Kısaltmalara başvurduğumuzu gözden kaçırmayın; tavsiyeler, kitabı okumayan birisi için karmaşık olabilir.)

SORUN: İNSANLAR DEĞİŞİM İHTİYACININ FARKINDA DEĞİL.

Birinci tavsiye: Bunun üstesinden 'Binici' ile konuşarak gelemezsiniz. Daha ziyade duyguyu bulun. Eldiven Tapınağı ya da Robyn Waters'ın Target'taki tanıtımları gibi duyguları kamçılayan bir gösteri sergileyebilir misiniz? İkincisi, empati yaratın. İnsanlara değişim geçirmemenin getirdiği sorunları gösterin (muhasebeci Attila'yı düşünün.) Üçüncüsü, çevreyi düzenleyerek insanların değişim ihtiyacının farkında olup olmamalarının önemli olmamasını sağlayın. Rackspace çalışanlarının, müşteri hizmetlerini geliştirme ihtiyacını zorunlu görmediklerini ama telefon sıralama sistemi ortadan kalkınca, telefona cevap vermek zorunda kaldıklarını unutmayın.

Sorun: "Biz icat etmedik!" gibi bir sorunum var: İnsanlar fikrime karşı direnç gösteriyorlar çünkü "Biz daha önce hiç böyle yapmadık!" diyorlar.

Birinci tavsiye: Kimliği vurgulayın: Fikrinizin, şirketinizin geçmişiyle tutarlı tarafları mevcut mu? (Mesela, her zaman bu sektörde lider olduk.) veya fikriniz insanların paylaştığı mesleki bir kimlikle tutarlı mı? İkincisi, kendinizin icat ettiği bir başarı noktası bulun ve onu çoğaltın.

Sorun: Bir şey yapmamız gerekiyor ancak analiz batağına saplanıyoruz.

Birinci tavsiye: Aşırı analizde bulunarak 'Binici'nin zayıf yönlerini açığa çıkarmayın. Bunun yerine, 'Fil'i hareketlendiren bir duyguya yönelin. İkincisi, bir varış noktası kartı oluşturun. Böylece 'Binici' bir şey yapılmalı mı, yapılmamalı mı yerine oraya nasıl varılır konusunda bir analiz yapmaya başlar. Üçüncüsü, kritik hamleleri yazarak sorunu basitleştirin: %1 yağlı süt kampanyasının sizdeki karşılığı nedir?

Sorun: Çevre değişti; eski davranış kalıplarımızın üstesinden gelmek zorundayız.

Birinci tavsiye: 'Binici'nin 'Fil' ile sürekli mücadele etmek zorunda kalmaması için yeni bir alışkanlık oluşturabilir misiniz? İkincisi, bir davranış tetikleyici belirleyin. Farklı davranacağınız zamanı ve yeri kafanızda canlandırarak, kararınız için ön yükleme yapın. Üçüncüsü, Natalie Elder'ın önceki kötü davranışı yok eden sabah rutini oluşturma stratejisini kullanabilirsiniz. Dördüncüsü, eski kalıplar güçlüdür. Bu yüzden kritik hamleleri yazdığınızdan emin olun çünkü belirsizlik düşmandır. ALL Demiryolu şirketi mali sıkıntıdan uzak durmasını sağlayacak dört basit kural buldu.

Sorun: İnsanlar değişim konusunda motive olamıyor.

Birinci tavsiye: Değişimi engelleyen bir kimlik çatışması var mı? Varsa, yeni kimliği 'satmanız' gerekir (Brasilata'nın mucitlerini düşünün). 'Güvenli sürüş' çalışmasındaki gibi insanları yeni kimliğe doğru küçük bir adım atma konusunda cesaretlendirin. İkincisi, değişimi daha çekici kılacak bir varış noktası kartı oluşturun. (Birinci sınıf öğrencilerine "Yıl sonunda üçüncü sınıf olacaksınız." diyen öğretmenimiz gibi.) Üçüncüsü, 5 Dakikada Oda Kurtarma tekniğine benzer biçimde, insanları harekete geçirmek için çıtayı düşürün. Dördüncüsü, değişimi teşvik etmek için sosyal baskıyı kullanın. (Gerard Cachon'un eleştiri sürelerini işletme bültenine koyması gibi.) Beşincisi, 'Yol'u motivasyon sahibi olmayan bir kişinin bile ilerleyebileceği kadar kolay hâle getirebilir misiniz? Açık bir davetiye ve bir harita verildiğinde yurttaki bencillerin bile yiyecek kampanyasına bağış yaptıklarını unutmayın.

Sorun: Yarın değiştiririm.

Birinci tavsiye: Değişimi bugün harekete geçebileceği kadar küçültün. İkincisi, bugün başlayamazsanız, yarın için bir davranış tetikleyici belirleyin. Üçüncüsü, birine hesap vermek sorumluluk gerektirir. İş arkadaşlarınızla ya da sevdiğiniz kişilerle neyi değiştirmek istediğinizi paylaşın. Böylece çevre baskısından faydalanabilirsiniz.

Sorun: İnsanlar, "Bu asla başarılı olamaz." demeye devam ediyor.

Birinci tavsiye: Bunun başarılı olabileceğini gösteren bir başarı noktası bulun. %100 başarısız olan hiçbir durum yoktur. Çözüm odaklı bir terapist gibi başarı işaretleri bulmaya çalışın. İkincisi, Bill Parcells'ı ve oyuncuları küçük zaferlere özendirme tarzını düşünün. Ekibimizin tutumunu değiştirebilecek bir başarı projesi üretilebilir mi? Üçüncüsü, büyük olasılıkla, bunun başarılı olacağını düşünen bazı kişiler vardır. Onlar için değişime doğrudan muhalefet etmeden, değişimi hızlandırabilecekleri serbest bir alan yaratın.

Sorun: Ne yapmam gerektiğini biliyorum ama harekete geçmiyorum.

Birinci tavsiye: Sadece bilmek yeterli değildir. Bir 'Fil' sorununuz var. İkincisi, 5 Dakikada Oda Kurtarma tekniğini ele alalım. Küçükten başlamak yılgınlığın üstesinden gelmeniz konusunda yardımcı olabilir. Hemen şu an yapabileceğiniz, hedefe doğru atılacak küçük bir adımı simgeleyen en ufak şey nedir? Üçüncüsü, 'Yol' çözümleri arayın. Çevreye, kendinizi değişmeye 'mecbur edecek' ince ayarları nasıl yapabilirsiniz? Dördüncüsü, davranış bulaşıcıdır. İlginizi paylaşan birini bulun ki birbirinizi pekiştirin.

Sorun: Çevremdekileri tanımıyorsunuz. Değişime kapalılar.

Birinci tavsiye. Çevrenizdekilerin kaçı evli, kaçının çocuğu var? Her ne öneriyorsanız, bunlardan daha az çarpıcı bir değişim olduğu kesin. (Hazır yeriyken temel yükleme hatasından bahsettiğiniz kısmı tekrar okuyun. Şu an o hatayı yapıyorsunuz.)

Sorun: İnsanlar başlangıçta heyecanlıydı ancak sonra zorlanmaya başladılar ve hızımızı kaybettik.

Birinci tavsiye: Alışkanlıklar inşa etmeye odaklanın. Alışkanlıklar oluşturduğunuzda, yeni davranışa 'bedel ödemeden' ulaşabilirsiniz (ayakta toplantıları düşünün). Eski kötü alışkanlıklara geri dönme ihtimaliniz de böylece azalır. İkincisi, insanlara değişimin ne kadarını başardıklarını hatırlatarak 'Fil'i motive edin. (Oto yıkama kartlarına iki pul yapıştırmak gibi.) Üçüncüsü, gelişim zihniyetini açıklayın. Her başarı zorlu engellerin bulunduğu bir yol izleyecektir. İnsanlara gidişat zorlaştığında paniğe kapılmamalarını öğütleyen IDEO örneğini hatırlayın.

Sorun: Bu çok fazla.

Birinci tavsiye: Değişimi çok fazla olmayacak kadar küçültün. 'Fil'e vazgeçmesi için bahane yaratmayın. İkincisi, gelişim zihniyetini büyütmeye başlayın. İlerlemek her zaman kolay olmaz; başarıya ulaşmak yolunuzun üstündeki kimi başarısızlıklara katlanmanızı gerektirir. O başarısızlıklar ortaya çıktığı zaman kendinize eziyet etmeyin.

Sorun: Herkes değişime ihtiyacımız olduğunu kabul etmiş görünüyor ancak hiçbir şey değişmiyor.

Birinci tavsiye: Unutmayın, direnç gibi görünen şey çoğu zaman açıklık eksikliğidir. Miner İlçesi sakinleri, lise öğrencileri ilçede %10'dan daha fazla para harcamaya yönelik kritik hamleyi belirlediklerinde harekete geçmeye başladılar. İkincisi 'Yol'u unutmayın. Değişimin önündeki engellerin hangilerini kaldırabilirsiniz? Üçüncüsü, doğru davranışa model görevi üstlenebilecek bir başarı noktası belirleyebilir misiniz? Vietnam köyündeki anneleri düşünün. Çocuklarının daha iyi beslenmesini istediler ancak iki şey olana kadar değişmediler: (1) Başarı noktasını yakalamış annelerden tam olarak ne yapmaları gerektiğini öğrendiler. (Mesela, tuzlu karides ve tatlı patates kullanmak.) (2) Başarı noktasını yakalamış annelerin başarısını görmek onlara umut verdi ve böylece harekete geçtiler.

EK KAYNAK ÖNERİLERİ

Değiştir'i yazarken, değişimle ilgili pek çok kitap okuduk. Aşağıda en çok beğendiklerimize göz atabilirsiniz. Kitaplar verilirken belirli bir sıra takip edilmemiştir.

- *The Happiness Hypothesis,* Jonathan Haidt (psikoloji, felsefe, mutluluk). Haidt, *Değiştir*'de kullandığımız 'Fil/Binici' benzetmesini bulan kişidir. Daha mutlu ve mantıklı bir hayat istiyorsanız, bu kitabı mutlaka okumalısınız.
- *Mindset,* Carol Dweck (Psikoloji, kişisel gelişim). Gelişim zihniyeti konusundaki görüşlerimizi ilgi çekici bulduysanız, (7. Bölüm), bu kaynağı atlamayın. Herkeste bu kitaptan mutlaka bir tane olmalı.
- *The Heart of Change,* John Kotter ve Dan Cohen (iş ve kurumsal değişim). Kotter'ın en çok beğendiğimiz kitabıdır. Büyük bir kuruluşu değiştirmek amacındaysanız, tam size göre bir kitap olduğunu düşünüyoruz.
- *Mindless Eating,* Dave Wansink (Diyet). Kilo mu vermek istiyorsunuz? Ya da herkesin neden kilo aldığını mı merak ediyorsunuz? 1. Bölüm'de verdiğimiz patlamış mısır örneğine benzer pek çok örneği bu kitapta bulabilirsiniz.
- *Nudge,* Richard Thaler ve Cass Sunstein (karar verme ve kamu politikası). Kitabın yazarları insanların daha iyi kararlar vermesi için 'güdülenebileceğini' belirtiyor ve önemli 'Yol' çözümleri sunuyorlar.

- *One Small Step Can Change Your Life,* Robert Maurer (kişisel ve kurumsal değişim). Değişimi küçültmek bölümü ilginizi çektiyse, bu kitap kesinlikle kütüphanenizde bulunmalı. Maurer küçük adımların büyük değişimlere öncülük edeceğini savunuyor.
- *Divorce Busting,* Michele Weiner-Davis (ilişkiler). Çözüm odaklı bir terapistin yazdığı bu eser ilişki yaşayan herkesin işine yarayabilir.
- *Influencer,* Kerry Patterson ve diğerleri (toplumsal ve kurumsal değişim). *Crucial Conversations*'ın ardındaki yazarlar davranış değişikliğiyle ilgili bu kusursuz kitapla karşımıza çıkıyorlar.
- *Unleashing Change,* Steven Kelman (hükümet, kurumsal değişim). Kelman, federal hükümetin satın alma reformuna öncülük ederken yaşadığı deneyimleri paylaşıyor. Sağlam ve pek çok veriyle dolu bir değişim kitabı istiyorsanız, bu kitaba bir göz atmalısınız.

TEŞEKKÜR

Okurlardan bazıları metnin ilk taslağı ile ilgili bize geribildirimde bulundu. Sapla samanı ayırmamıza yardımcı oldunuz ve bizi Clocky konusunda önemli bir yanlıştan kurtardınız. Hans van Alebeek, Elissa R. Allen, Lance Andersen, Cassie Anderson, Mark Dyar, Alex Estrada, Bruce Fuller, Lisa Hoashi, Tom Jansen, Brett Jenks, Anne Kennedy, Ray Kilmer, Ken Kozek, Russ Krieger, Ron Misak, Timothy J. Moreau, Shashank Patel, Andre Piazza, Joanne Quan, John Sankovich, Sam Sears, Karla Shearer, Mike Short, Jim Spina, Happy Webberman ve Patty Williams'a teşekkür ederiz.

Taslak metin konusunda bizi detaylı bir şekilde aydınlatan Fred ve Brenda Heath, Brian Lanahan, Justin Osofsky, Mark Schlueter, Sim Sitkin ve Glenn Sommer'a özel teşekkür ederiz.

Benzetmelerini bizimle paylaşan John Haidt'e özellikle teşekkür ederiz. (İnsanlara 'düşünce sistemini yönlendirme' ve 'bilinçdışını motive etme' çağrısında bulunan bir modelin ne kadar berbat olduğunu düşünün.) Chip'in Standford'ta "Değiştirmesi Zor Şeyleri Değiştirmek için Ne Yapabilirsiniz?" kursuna katılan öğrencilerine, bu modelin geliştirilmesi için bulundukları katkılardan (aynı zamanda duygunun nasıl bulunacağı ve başarı noktalarından nasıl söz edileceğini gösterdikleri için) dolayı teşekkür ederiz. Dan'in Wake Forest Üniversitesi'ndeki atölye çalışmasına katılan kişilere (ve buna imkân tanıdığı için Bill Davis'e yürekten) teşekkürler. Elaine Bartlett'e, Mike Ro-

mano hikâyesinde gerçekleştirdiği röportajlardan dolayı minnettarız.

Birlikte çalıştığımız ortaklarımız ve arkadaşlarımız o kadar harika insanlar ki onlara ne kadar teşekkür etsek az: Bob Safian, David Lidsky, Chris Osekoski ve Fast Company'deki ekibi; Les Tuerk ve Tom Neilssen ve BrightSight'taki herkes; Kevin Small ve ResultSource'daki ekibi; Fortier PR.'da Mark Fortier ve Liz Hazelton. Bizi, yazar ve Değiştir'i Değiştir yapan Christy Fletcher'ın yanında, Fletcher&Co.'daki mükemmel ekibine sonsuz teşekkürler.

Broadway Books'ta Tara Gilbride, Meredith McGinnis, Whitney Cookman, Songhee Kim, and Robert Siek'ten oluşan ekip gerçekten inanılmazdı. Michael Palgon ve editörümüz Roger Scholl'a özellikle sevgiler, muhteşemsiniz.

Son olarak, her ne kadar yeterli olmasa da annemize, Susan'a; eşlerimiz Susan ve Amanda ile bütün ailemize, bize verdikleri destekten dolayı teşekkür ederiz.