Translated from English to Turkish - www.onlinedoctranslator.com

'An indispensable guide to making smarter decisions each day.'
JAMES CLEAR, AUTHOR OF *ATOMIC HABITS*

SHANE PARRISH

Founder of Farnam Street

CLEAR THINKING

Turning Ordinary Moments into Extraordinary Results

Cornerstone Press

Yazar Hakkında

Shane Parrish, dünyanın en çok okunan net düşünme blogu Farnam Street'in kurucusudur. Business Insider tarafından "Wall Street'in en büyük etkileyicisi" olarak tanımlanan Shane'in podcast'i The Knowledge Project 35 milyon kez indirildi ve Brain Food bülteninin yaklaşık 500.000 abonesi var. Shane'in çalışmaları, New York Times, Wall Street Journal ve Financial Times dahil olmak üzere neredeyse tüm büyük küresel yayınlarda yer aldı.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Shane Parrish

NET DÜŞÜN

Sıradan Anları Olağanüstü Sonuçlara Dönüştürmek



www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

İçindekiler

Önsöz

Giriş: Sıradan Anlarda Net Düşünmenin Gücü

Bölüm 1. Net Düşünmenin Düşmanları

1.1Kötü Düşünmek mi Yoksa Hiç Düşünmemek mi?

1.2 Duygusal Varsayılan

1.3 Ego Varsayılanı

1.4 Sosyal Varsayılan

1.5 Eylemsizlik Varsayılanı

1.6 Varsayılan olarak Netlik

Bölüm 2. Güç Oluşturma

2.1Öz Sorumluluk

2.2Öz-Bilgi

2.3 Oto kontrol

2.4Özgüven

2.5 Eylemdeki Güç

2.6 Standartları Belirlemek

2.7Örnekler + Uygulama

Bölüm 3. Zayıflığı Yönetmek

3.1 Zayıflıklarınızı Bilmek

3.2 Kendinizi Koruma Önlemleriyle Koruyun

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

3.3 Hatalarla Nasıl Başa Çıkılır

Bölüm 4. Kararlar: Eylemde Net Düşünme

4.1 Sorunu Tanımlayın

4.2 Olası Çözümleri Keşfedin

4.3 Seçenekleri Değerlendirin

4.4 Yap bunu!

4.5Güvenlik Marjı

4.6 Kararlarınızdan Ders Çıkarın

Bölüm 5. Önemli Olanı İstemek

5.1 Dickens'ın Gizli Dersi

5.2 Mutluluk Uzmanları

5.3 Memento Mori

5.4Ölümden Hayat Dersleri

ÇÖZÜMNet Düşünmenin Değeri

Teşekkürler

Notlar

Dizin

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Önsöz

AĞUSTOS AYINDA BİR İSTİHBARAT TEŞKİLATINDA ÇALIŞMAYA BAŞLADIM
2001. Birkaç hafta sonra dünya sonsuza dek değişti.

Ajanstaki herkes aniden kendini hazır olmadığı pozisyon ve sorumlulukların içinde buldu. İşim, çok az kişinin aklına gelebilecek şeyleri nasıl yapacağımı sürekli olarak çözmeyi gerektiriyordu. Sadece karmaşık ve yeni sorunları çözmem gerekmiyordu, aynı zamanda insanların hayatları da tehlikedeydi. Başarısızlık bir seçenek değildi.

Bir gece, ameliyatlarımızdan birinin ardından sabahın 3'ünde eve yürüyordum. Sonuç umduğum gibi olmadı. Sabah patronumla yüzleşip olanları ve yaptığım seçimleri yaparken neler düşündüğümü anlatmam gerektiğini biliyordum.

Her şeyi iyice düşünmüş müydüm? Gözden kaçırdığım bir şey mi vardı? Nereden bilecektim?

Düşüncelerim herkesin görüp yargılayabileceği şekilde ortaya serilecekti.

Ertesi gün patronumun odasına girdim ve aklımdan geçenleri anlattım. İşimi bitirdiğimde, bu işe ve gerektirdiği sorumluluk seviyesine hazır olmadığımı söyledim. Kalemini bıraktı, derin bir nefes aldı ve "Kimse bu işe hazır değil Shane. Ama elimizdeki tek şey sen ve bu ekip." dedi.

Tepkisi pek de rahatlatıcı değildi. "Ekip" derken, yıllardır haftada seksen saat çalışan on iki kişiden bahsediyordu. "Elimizdeki tek şey" derken, kurumun nesillerdir gördüğü en önemli yeni programı başlatmaktan bahsediyordu. Kısa görüşmemizden başım dönerek ayrıldım.

O gece kendime önümüzdeki on yıl boyunca keşfetmeye devam edeceğim sorular sormaya başladım. Mantık yürütmede nasıl daha iyi olabiliriz? İnsanlar neden kötü kararlar verir? Neden...

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Bazı insanlar aynı bilgiye sahip olanlardan sürekli olarak daha iyi sonuçlar elde ediyor mu? Hayatlar söz konusu olduğunda daha sık haklı çıkıp kötü bir sonuç alma olasılığını nasıl azaltabilirim?

Kariyerimin o noktasına kadar oldukça şanslıydım ve bu şansın devam etmesini istesem de, ona daha az güvenmek istiyordum. Net düşünme ve sağduyu için bir yöntem varsa, onu kullanmak istiyordum.

Eğer benim gibiyseniz, kimse size nasıl düşüneceğinizi veya karar vereceğinizi öğretmedi. Okulda Net Düşünme 101 diye bir ders yok. Herkes sizden bunu nasıl yapacağınızı bilmenizi veya kendi başınıza öğrenmenizi bekliyor gibi görünüyor. Ancak görünen o ki, düşünmeyi öğrenmek -düşünmek-*açıkça*—şaşırtıcı derecede zordur.

Sonraki birkaç yıl boyunca kendimi daha iyi düşünmeyi öğrenmeye adadım. İnsanların bilgiyi nasıl edindiklerini, akıl yürüttüklerini ve pratikte nasıl hareket ettiklerini ve eylemlerinin nasıl olumlu veya olumsuz sonuçlara dönüştüğünü izledim. Bazı insanlar diğerlerinden daha mı zekiydi? Yoksa daha iyi sistemleri veya uygulamaları mı vardı? Önemli anlarda, insanlar düşüncelerinin kalitesinin farkında mıydı? Bariz hatalardan nasıl kaçınabilirdim?

Toplantılara en kıdemli kişileri takip ederek giderdim. Otururdum orada sessizce[fn1]Neyin önemli olduğunu ve nedenini dinledim. Bilişsel yetenekler hakkında bulabildiğim her şeyi okudum ve telefonu açan herkesle konuştum.

Sanayi devlerini aradım[fn2] — kim gibi görünüyordu Başkaları yapamadığında bile tutarlı bir şekilde net düşünebiliyorlardı. Herkesin bilmediği bir şeyi biliyor gibiydiler ve ben de ne olduğunu bulmaya kararlıydım.

Geri kalanımız zaferin peşinde koşarken, dünyanın en iyileri kazanmadan önce kaybetmekten kaçınmaları gerektiğini bilir. Bunun şaşırtıcı derecede etkili bir strateji olduğu ortaya çıktı.

Öğrendiklerimi kataloglamak için Farnam Street adında anonim bir web sitesi oluşturdum.fs.blog , onuruna adlandırılmış Charlie Munger ve Warren Buffett,[fn3]iki kişi

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Yaşamımı yargılamaktan kazanan ve dünyayı nasıl gördüğüm konusunda derin etkileri olan kişiler.[fn4]

Yıllar boyunca kahramanlarım Charlie Munger ve Daniel Kahneman ile düşünme ve karar verme konusunda konuşma şansına eriştim; ayrıca Bill Ackman, Annie Duke, Adam Robinson, Randall Stutman ve Kat Cole gibi diğer usta uygulayıcılarla da konuştum. Bu konuşmaların çoğu internette herkese açık.*Bilgi Projesi*Podcast. Munger ile geçirdiğim zaman gibi diğerleri ise gizli kalmalı. Ancak konuştuğum tüm insanlar arasında, düşüncelerimi ve fikirlerimi arkadaşım Peter D. Kaufman kadar etkileyen kimse olmadı.

Binlerce konuşma sonucunda önemli bir fikir ortaya çıktı.

İstediğimiz sonuçları elde etmek için iki şey yapmalıyız. İlk olarak, düşüncelerimizde, duygularımızda ve eylemlerimizde akıl yürütmek için alan yaratmalıyız; ikinci olarak, bu alanı bilinçli bir şekilde kullanarak net düşünmeliyiz. Bu beceride ustalaştığınızda, durdurulamaz bir avantaja sahip olduğunuzu göreceksiniz.

Net düşünerek verdiğiniz kararlar sizi giderek daha iyi pozisyonlara getirecektir ve başarınız da bundan sonra artacaktır.

Bu kitap, net düşünmeyi başarmak için pratik bir rehberdir.

Kitabın ilk yarısı, bunun için alan yaratmakla ilgili. İlk olarak, net düşünmenin düşmanlarını belirliyoruz. "Düşünme" olarak kabul ettiğimiz şeylerin çoğunun aslında türümüzü korumak için evrimleşmiş biyolojik içgüdülerimiz tarafından yönlendirilen, akıl yürütmeden tepki vermek olduğunu öğreneceksiniz. Akıl yürütmeden tepki verdiğimizde, konumumuz zayıflar ve seçeneklerimiz giderek daha da kötüleşir. Biyolojik tetikleyicilerimize karşı bir tepkiyi ritüelleştirdiğimizde, net düşünmek için alan yaratır ve konumumuzu güçlendiririz. Ardından, hem zayıflıklarınızı yönetmenin hem de güçlü yönlerinizi geliştirmenin, böylece baskı altındayken sürekli olarak alan yaratmanın bir dizi pratik ve uygulanabilir yolunu belirliyoruz.

Kitabın ikinci yarısı, net düşünceyi pratiğe dökmekle ilgili. Güçlü yönlerinizi güçlendirip zayıf yönlerinizi yönettiğinizde, yani düşünce ile eylem arasında bir duraklama yarattığınızda, artık harekete geçebilirsiniz.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

net düşünmeyi etkili kararlara dönüştürür.Bölüm 4 Sorunlarınızı çözmek için kullanabileceğiniz en pratik araçları paylaşıyorum.

Son olarak, varsayılanlarınızı aleyhinize değil, lehinize çalıştırma ve rasyonel zihninizin gücünü en üst düzeye çıkarma becerilerinde ustalaştıktan sonra, belki de en önemli soruya, yani hedeflerinizin ne olduğuna geçeceğim. Dünyadaki tüm başarılı uygulamalar, doğru sonuca hizmet etmiyorsa değersizdir, peki bunun ne olduğuna nasıl karar vereceksiniz?

Yol boyunca, çok az kişinin bahsettiği en etkili düşünme yaklaşımlarını göstereceğim. Süslü jargonlar, elektronik tablolar veya karar ağaçları kullanmayacağız. Bunun yerine, başkalarından öğrendiğim, kendi başıma keşfettiğim ve çeşitli kuruluşlardan, kültürlerden ve sektörlerden binlerce kişi üzerinde test ettiğim pratik becerilere odaklanacağız.

Davranış bilimi ile gerçek dünya sonuçları arasındaki eksik halkayı birlikte ortaya çıkaracağız ve sıradan anları olağanüstü sonuçlara dönüştüreceğiz.

Bu kitaptaki dersler basit, pratik ve zamansız. Başkalarının bilgeliğinden ve kendi yaşam deneyimlerimden büyük ölçüde yararlanıyorlar. İstihbarat teşkilatı içinde daha iyi kararlar almak, birden fazla işletme kurup büyütmek ve şaşırtıcı bir şekilde daha iyi bir ebeveyn olmak için bu derslere ve içgörülere güvendim. Bunları nasıl kullanacağınız size kalmış.

Hayatımın bir sloganı varsa, o da "Başkalarının çoktan çözdüğü şeylerin en iyisinde ustalaşmak"tır ve bu kitap bu inanca bir övgüdür. Bu fikirleri hak edenlere atfetmek için elimden geleni yaptım. Muhtemelen bazılarını atlamışımdır ve bunun için özür dilerim. Bir şeyleri pratiğe döktüğünüzde, onlar sizin bir parçanız haline gelir. Yirmi yıl, dünyanın en iyileriyle binlerce sohbet ve sayamayacağım kadar çok kitap okuduktan sonra, her şeyin nereden geldiğini hatırlamak kolay değil. Çoğu bilinçaltıma kazınmış durumda. Bu kitaptaki faydalı herhangi bir şeyin başkasının fikri olduğunu ve benim asıl katkımın, benden önce gelenlerden öğrendiklerimin mozaiğini dünyaya sunmak olduğunu varsaymak doğru olur.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

GİRİİŞ

Net Düşünmenin Gücü
Sıradan Anlar

SIRADAN ANLARDA OLUŞANLAR BELİRLEYİCİDİRGeleceğin.

Bize, seçim yaptığımızın farkında bile olmadığımız anlar yerine, büyük kararlara odaklanmamız öğretiliyor. Oysa bu sıradan anlar, başarımız açısından genellikle büyük kararlardan daha önemlidir. Bunu takdir etmek zor olabilir.

Sadece büyük şeyleri doğru yaparsak her şeyin sihirli bir şekilde yerine oturacağını düşünürüz. Doğru kişiyle evlenmeyi seçersek her şey yoluna girer. Doğru kariyeri seçersek mutlu oluruz. Doğru yatırımı yaparsak zengin oluruz. Bu bilgelik, en iyi ihtimalle, kısmen doğrudur. Dünyanın en harika insanıyla evlenebilirsiniz, ancak onu hafife alırsanız, bu ilişki biter. En iyi kariyeri seçebilirsiniz, ancak çok çalışmazsanız fırsatları yakalayamazsınız. Mükemmel yatırımı bulabilirsiniz, ancak tasarruf hesabınıza baktığınızda yatırım yapacak hiçbir şeyiniz olmayabilir. Büyük kararları doğru yönde alsak bile, istediğimiz sonuçları alacağımızın garantisi yoktur.

Sıradan anları karar olarak görmüyoruz. Bir iş arkadaşımızın yorumuna tepki verip bu ateşe benzin mi su mu dökeceğimizi söylediğimizde kimse omzumuza dokunmuyor. Elbette, durumu daha da kötüleştireceğimizi bilseydik, yapmazdık. Kimse on yılı feda ederek anı kazanmaya çalışmaz, ama işler genellikle böyle yürür.

Net düşünmenin düşmanları, yani doğamızın daha ilkel kısımları, neler olup bittiğini görmemizi zorlaştırır ve hayatımızı daha da zorlaştırır. Bir toplantıda bir meslektaşımıza duygusal tepki verdiğimizde, telafi etmeliyiz. En iyisini elde etmek yerine haklı olduğumuzu kanıtlamak için bir karar verdiğimizde,

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Sonuç ne olursa olsun, daha sonra temizlememiz gereken bir karmaşayla karşı karşıya kalırız. Cuma günü partnerimizle tartışmaya başlarsak, tüm hafta sonumuz heba olabilir. Daha az enerjimiz, daha fazla stresimiz ve sürekli meşgul hissetmemiz şaşırtıcı değil.

Çoğu sıradan anda durum bizim yerimize düşünür. O an farkına varmayız çünkü bu anlar çok önemsiz görünür. Ancak günler haftalara, haftalar aylara dönüşürken, bu anların birikimi hedeflerimize ulaşmamızı kolaylaştırır veya zorlaştırır.

Her an, sizi gelecekle başa çıkmak için daha iyi veya daha kötü bir konuma getirir. Hayatı sonunda daha kolay veya daha zor hale getiren de bu konumlanmadır. Egomuz devreye girdiğinde ve birine patron olduğumuzu gösterdiğimizde, geleceği zorlaştırırız. İş yerinde bir meslektaşımıza karşı pasif-agresif davrandığımızda, ilişkimiz daha da kötüleşir. Ve bu anlar o anda pek önemli görünmese de, mevcut durumumuzu etkilerler. Ve konumumuz geleceğimizi belirler.

İyi bir pozisyon, koşullar nedeniyle bir karara zorlanmak yerine net düşünmenizi sağlar. Dünyanın en iyilerinin sürekli olarak iyi kararlar almasının bir nedeni de, koşullar nedeniyle nadiren bir karara zorlanmalarıdır.

Başkalarını geride bırakabiliyorsanız, onlardan daha iyi performans göstermek için onlardan daha zeki olmanıza gerek yok. Herkes iyi bir pozisyondayken dahi gibi görünür ve en zeki insan bile kötü bir pozisyondayken aptal gibi görünür.

Karar vermede en büyük yardımcı, iyi bir noktadan başlamaktır. Bilançosunda nakit ve düşük borcu olan bir şirketin, aralarından seçim yapabileceği yalnızca iyi seçenekleri vardır. Kötü zamanlar geldiğinde, ki her zaman gelir, seçenekleri iyiden harikaya doğru değişir. Öte yandan, nakitsiz ve yüksek borcu olan bir şirketin, aralarından seçim yapabileceği yalnızca kötü seçenekleri vardır. İşler hızla kötüden daha da kötüye gider. Ve bu örnek, yönetim kurulu odasının ötesine de kolayca uzanabilir.

Zaman, doğru konumda olan birinin dostu, kötü konumda olan birinin düşmanıdır. İyi bir konumda olduğunuzda zafere giden birçok yol vardır. Kötü bir konumdaysanız, sadece bir yol olabilir. Düşünebilirsiniz.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

bu biraz oyun oynamaya benziyor*Tetris*İyi çaldığınızda, bir sonraki taşı nereye koyacağınız konusunda birçok seçeneğiniz olur. Kötü çaldığınızda ise, tam doğru taşa ihtiyacınız olur.

Birçok insanın gözden kaçırdığı şey, sıradan anların konumunuzu, konumunuzun da seçeneklerinizi belirlemesidir. Doğru konumlandırmanın anahtarı, koşulların sizi ele geçirmesine değil, onlara hükmetmenize olanak tanıyan net düşünmedir.

Şu anda hangi konumda olduğunuzun bir önemi yok. Önemli olan, bugün konumunuzu iyileştirip iyileştirmediğinizdir.

Her sıradan an, geleceği kolaylaştırmak ya da zorlaştırmak için bir fırsattır. Her şey, net düşünüp düşünmediğinize bağlıdır.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]



CLEAR'IN DÜŞMANLARI DÜŞÜN

Bilinçaltınızın sizden daha akıllı, daha hızlı ve daha güçlü olduğunu asla unutmayın. Hatta sizi kontrol edebilir bile. Tüm sırlarını asla öğrenemeyeceksiniz.

— CORDELIA FINE,
Kendi Zihni: Beyniniz Nasıl Çarpıtıyor ve Aldatır

DUYDUĞUM İLK ŞEY bağırıştı. Genellikle CEO'nun ofisine yaklaşırken duymayı beklediğiniz şey bu değildir. Bu CEO farklıydı.

Ofisine girdim, evrak çantamı masaya koydum ve tam karşısına oturdum. Varlığımı fark etmedi. Aylarca onun için çalışmış olmam beni bu beklentiye sokmuştu ama yine de rahatsız ediciydi.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Ben onun sağ koluydum ve neredeyse hiçbir şey ve hiç kimse önce beni aramadan ona ulaşamıyordu. Bu görüşmeyi bu kadar ilginç kılan da buydu. Takviminde yoktu.

Kiminle konuşuyorsa konuşsun, konuşma onu öfkeden kıpkırmızı etmişti. Böyle anlarda onu nefes alması için dürtmemem gerektiğini zor yoldan öğrenmiştim. Eğer bunu yaparsam, öfkesi hemen bana yönelirdi.

Telefonu kapatırken gözleri benimkilerle buluştu. Bir şeyler söylemek için bir saniyemin olduğunu biliyordum, yoksa bu plansız çağrıyı yanıtlamak zorunda kaldığım için bana bağırmaya başlayacaktı.

"Bunun anlamı neydi?" diye sordum.

"Onlara hadlerini bildirmemiz gerekiyordu" dedi.

Telefonun diğer ucunda kimin olduğunu bilmiyordum ama öfkesinin tonu, tanımadığım biri olduğunu düşünmeme neden oldu. Bu CEO için çalışanlar, onu üzebilecek hiçbir şey söylememenin daha kolay olduğunu bilirdi. Bunlara kötü haberler, inançlarıyla çelişen fikirler ve tabii ki durumu daha da kötüleştirdiğinde onu durdurması için bir dürtü de dahildi.

Ofisinde aldığı son telefon görüşmelerinden biri olacaktı. Bu sıradan an her şeyi değiştirdi.

Telefon görüşmesinin diğer ucundaki kişinin, kurum için ciddi sonuçları olabilecek bir sorunu çaresizce bildirmeye çalıştığı ortaya çıktı. O gün endişeleri öfkeyle karşılanınca, endişelerini yönetim kuruluna taşımaya karar verdiler. Kısa süre sonra CEO görevden alındı.

Bir yanım sana bunun doğrudan onun davranışlarından kaynaklandığını söylemek istese de, ikimiz de biliyoruz ki

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

doğru olmazdı. Telefonun diğer ucundaki kişinin kendisine söylemeye çalıştığı bilgi doğrultusunda hareket etmediği için kovuldu, çünkü egosu buna izin vermiyordu. Eğer düşünseydi...
açıkça, hala işini koruyabilir.fn1 —

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

BÖLÜM 1. 1

Kötü Düşünmek - veya Düşünmemek Tüm?

EĞER RASYONALİTE BOŞA GİDERSE'BİLİYORUM*NE ZAMAN*İLEkullan.

İnsanlara düşünme becerilerini geliştirmeleri hakkında soru sorduğunuzda, genellikle insanların daha rasyonel düşünmelerine yardımcı olmak için tasarlanmış çok sayıda araçtan bahsederler. Kitapçılar, sorunun akıl yürütme yeteneğimiz olduğunu varsayan kitaplarla doludur. Daha iyi bir muhakeme yeteneği için atmamız gereken adımları ve kullanmamız gereken araçları listelerler. Düşünmeniz gerektiğini biliyorsanız, bunlar faydalı olabilir.

Gerçek insanları eylem halinde izlemekten öğrendiğim şey, tıpkı öfkeli CEO gibi, koşulların onlar adına düşündüğünün çoğu zaman farkında olmamaları. Sanki kafamızdaki iç sesin "DUR! DÜŞÜNMEN GEREKEN BİR AN!" demesini bekliyoruz.

Ve düşünmemiz gerektiğini bilmediğimiz için dürtülerimize kontrolü bırakıyoruz.

Uyarı ve tepki arasındaki boşlukta iki şeyden biri gerçekleşebilir. Bilinçli bir şekilde durup duruma mantık yürütebilirsiniz. Ya da kontrolü bırakıp varsayılan bir davranışı sergileyebilirsiniz.

Sorun şu ki, varsayılan davranışlarımız çoğu zaman işleri daha da kötüleştiriyor.

Birisi bize hakaret ettiğinde, öfkeli sözlerle saldırırız. Birisi sözümüzü kestiğinde, onun kötü niyetli olduğunu varsayarız.

İşler istediğimizden daha yavaş ilerlediğinde hayal kırıklığına uğrarız ve sabırsızlanırız.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Birisi pasif-agresif davrandığında, yemi yutar ve şiddeti artırırız.

Bu tepki anlarında, beynimizin biyolojimiz tarafından ele geçirildiğini ve sonucun istediğimizin tersine gideceğini fark etmiyoruz. Avantaj elde etmek için bilgi biriktirmenin takıma zarar verdiğini fark etmiyoruz. Kendi başımıza düşünmemiz gerekirken grubun fikirlerine uyum sağladığımızı fark etmiyoruz. Duygularımızın bizi ileride sorunlara yol açacak şekilde tepki vermeye ittiğini fark etmiyoruz.

Dolayısıyla, sonuçlarımızı iyileştirmenin ilk adımı, en başta yargıya varmamız gereken anları tespit etmek ve durup net düşünmek için alan yaratmak üzere kendimizi eğitmektir. Bu eğitim çok zaman ve çaba gerektirir, çünkü yüzyıllar boyunca evrimleşmiş yerleşik biyolojik varsayımlarımızı dengelemeyi içerir. Ancak geleceği kolaylaştıran veya zorlaştıran sıradan anlar üzerinde ustalaşmak yalnızca mümkün olmakla kalmaz, aynı zamanda başarının ve uzun vadeli hedeflerinize ulaşmanın kritik bir bileşenidir.

Kontrolü Kaybetmenin Yüksek Maliyeti

Mantıksız tepki vermek her durumu daha da kötüleştirir.

Sayısız kez gördüğüm yaygın bir senaryoyu düşünün. Bir iş arkadaşınız, bir toplantıda yönettiğiniz bir projeyi küçümsüyor. İçgüdüsel olarak, onu veya çalışmalarını baltalayan bir yorumla karşılık veriyorsunuz. Tepki vermeyi bilinçli bir şekilde seçmediniz, sadece verdiniz. Ne olduğunu anlamadan, hasar meydana geliyor. Sadece ilişki zarar görmekle kalmıyor, toplantı da kötüye gidiyor.

Sizi eski halinize geri döndürmek için çok fazla enerji harcanır. İlişkinin onarılması gerekir. Rayından çıkan toplantının yeniden planlanması gerekir. Havayı temizlemek için toplantıdaki diğer kişilerle konuşmanız gerekebilir. Ve tüm bunlardan sonra bile, eskisinden daha kötü durumda olabilirsiniz. Her tanık ve olanlar hakkında konuştukları her kişi, bilinçaltında bir sinyal almıştır.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Size olan güvenlerini aşındırdılar. Bu güveni yeniden inşa etmek aylarca tutarlı davranışlar gerektirir.

Zorlamadan yaptığınız hataları düzeltmek için harcadığınız tüm zaman ve enerji, istediğiniz sonuçlara ulaşma çabanızdan ödün vermenize neden olur. Enerjinizin daha büyük bir kısmını sorunlarınızı çözmek yerine hedeflerinize ulaşmaya harcamanın büyük bir avantajı vardır. Net düşünmeyi öğrenen kişi, genel çabasının daha fazlasını istediği sonuçlara harcamayı, bunu başaramayan kişiye göre daha fazla tercih eder.

Ancak, varsayılanlarınızı yönetemiyorsanız, net düşünmeniz için pek fazla umudunuz olmaz.

Biyolojik İçgüdüler

Biyolojik içgüdülerden daha güçlü hiçbir şey yoktur. Çoğu zaman farkında bile olmadan bizi kontrol ederler. Onlarla başa çıkamamak, sizi onların etkisine daha açık hale getirir.

Bazen durumlara neden olabilecek en kötü şekilde tepki verdiğinizi anlamakta güçlük çekiyorsanız, sorun zihninizde değil. Zihniniz, biyolojinin onu programladığı şeyi yapıyor: Değerli zamanınızı düşünmeden, tehditlere hızlı ve etkili bir şekilde tepki veriyor.

Evinize biri girerse, içgüdüsel olarak çocuklarınızla aranıza girersiniz. Biri size tehditkar bir ifadeyle yaklaşırsa, gerilirsiniz. İşinizin tehlikede olduğunu hissederseniz, bilinçsizce bilgi biriktirmeye başlayabilirsiniz. Hayvan beyniniz, işinizi nasıl yapacağınızı bilen tek kişi sizseniz kovulamayacağınıza inanır. Size ne yapmanız gerektiğini, mantığınızın değil, biyolojinizin söylediğini duyarsınız.

Düşüncesiz tepkilerimiz durumu daha da kötüleştirdiğinde, kafamızdaki o küçük ses bizi hırpalamaya başlar: "Ne düşünüyordun, aptal?" Gerçek şu ki, düşünmüyordun. Tıpkı şu an olduğun hayvan gibi tepki veriyordun. Zihnin kontrolde değildi. Biyolojin kontroldeydi.

Biyolojik eğilimlerimiz içimizde kodlanmıştır.[fn1] Bu eğilimler çoğu zaman tarih öncesi atalarımıza iyi hizmet etti, ancak

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Günümüzde yolumuza taş koyma eğilimindeyiz. Bu zamansız davranışlar, Aristoteles ve Stoacılardan Daniel Kahneman ve Jonathan Haidt.[1]

Mesela tüm hayvanlar gibi,**doğal olarak yatkınız bölgemizi savun**.[2]Afrika savanında bir arazi parçasını savunmuyor olabiliriz, ancak bölge sadece fiziksel değil, aynı zamanda psikolojiktir de. Kimliğimiz de bölgemizin bir parçasıdır. Birisi işimizi, statümüzü veya kendimizi nasıl gördüğümüzü eleştirdiğinde, içgüdüsel olarak kendimizi kapatır veya savunuruz. Birisi inançlarımıza meydan okuduğunda, dinlemeyi bırakıp saldırıya geçeriz. Düşünce yok, sadece saf hayvani içgüdü.

Dünyayı bir hiyerarşiye göre organize etmek için doğal olarak programlanmışız. Bunu dünyayı anlamlandırmak, inançlarımızı korumak ve genel olarak kendimizi daha iyi hissetmek için yaparız. Ancak biri dünyadaki yerimizi ve dünyanın nasıl işlediğine dair anlayışımızı ihlal ettiğinde, düşünmeden tepki veririz. Otobanda biri önünüzü kestiğinde ve yol öfkesi başladığında, bilinçaltınız "Sen kimsin ki beni önümü kesiyorsun?" der. İçsel hiyerarşi duygunuza yönelik bir tehdide tepki veriyorsunuz. Yolda hepimiz eşitiz. Hepimizin aynı kurallara göre oynaması gerekiyor. Birinin önünü kesmek bu kuralları ihlal eder ve daha yüksek bir statüye işaret eder.[fn2]Ya da çocuklarınıza sinirlendiğinizde ve bir tartışmayı "Çünkü ben öyle dedim." ile bitirdiğinizi düşünün. (Ya da ofisteki karşılığı: "Çünkü ben patronum.") Bu anlarda düşünmeyi bırakmış ve hiyerarşiyi yeniden onaylamaya yönelik biyolojik eğilimlerinize geri dönmüşsünüzdür.

Biz kendimizi koruyoruz.Çoğumuz istediğimiz yere ulaşmak için asla başkasını bilerek aşağı çekmeyiz. Gitmek.[fn3]Buradaki anahtar kelime "kasıtlı"dır, çünkü niyet düşünmeyi içerir. Tetiklendiğimizde ve düşünmediğimizde, önce kendimizi koruma arzumuz devreye girer. Bir şirkette işten çıkarmalar yaklaştığında, normalde iyi insanlar işlerini korumak için birbirlerini hemen feda ederler. Elbette, meslektaşlarını bilinçli olarak incitmek istemezler, ancak "onlar ve ben" arasında kalırlarsa, zirveye çıkmak için ellerinden geleni yaparlar. Bu biyolojidir.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Biyolojik içgüdülerimiz, bilinçli bir işlem olmadan otomatik bir tepki verir. Sonuçta, tam da bunun için varlar!

Bilinçli işlem hem zaman hem de enerji gerektirir. Evrim, uyaran-tepki kısayollarını tercih etti çünkü bunlar grup için avantajlıdır:*grup* fitness,*grup* Hayatta kalma ve üreme. İnsanlar gruplar halinde gelişmeye devam ettikçe, hiyerarşiler gelişti, kaostan düzen yarattı ve hepimize bir yer verdi. Bölge, başkalarıyla kavga etmekten kaçınmamızın bir yoluydu - sen benim bölgemden uzak dur, ben de seninkinden uzak duracağım. Ve kendini koruma, kurallar, normlar veya gelenekler yerine hayatta kalmayı seçtiğimiz anlamına gelir.

Sorun, toplu halden bireye, evrimin asırlarından şimdiki karar anına odaklandığınızda ortaya çıkıyor. Günümüz dünyasında, temel hayatta kalma artık söz konusu değil. Bir zamanlar bize hizmet eden eğilimler, artık çoğu zaman bizi yerinde tutan bir çapa görevi görüyor, konumumuzu zayıflatıyor ve işleri olması gerekenden daha zor hale getiriyor.

Varsayılanlarınızı Bilmek

Bu tür birçok içgüdü olmasına rağmen, bana göre en belirgin, en belirgin ve en tehlikeli olan dördü öne çıkıyor. Bu davranışlar, bizimkine benzer bir şeyi temsil ediyor. beynin varsayılan veya fabrika ayarları.[3]Bunlar, doğal seçilim tarafından DNA'mıza yazılmış, beynimizin tetiklendiğinde otomatik olarak çalıştıracağı davranışsal programlardır; durup düşünmek için zaman ayırmadığımız sürece. Birçok isimleri var, ancak bu kitapta bunlara şöyle diyelim:*duygu varsayılanı*,*ego varsayılanı*,*sosyal varsayılan*, Ve*atalet varsayılanı*.

Her birinin temel olarak nasıl çalıştığına bakalım:

1. Duygusal varsayılan: Sebeplere ve gerçeklere göre değil, duygulara göre tepki verme eğilimindeyiz.
2. Ego varsayılanı: Kendimize olan saygımızı veya grup hiyerarşisindeki konumumuzu tehdit eden her şeye tepki verme eğilimindeyiz.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

3. Toplumsal varsayılan: Daha geniş sosyal grubumuzun normlarına uyma eğilimindeyiz.
4. Atalet varsayılanı: Alışkanlık ediniriz ve rahatlık ararız. Değişime direniriz ve tanıdık fikirleri, süreçleri ve ortamları tercih ederiz.

Temerrütler arasında keskin sınırlar yoktur; genellikle birbirlerine karışırlar. Her biri tek başına zorlanmadan hatalara yol açmaya yeter, ancak birlikte hareket ettiklerinde işler hızla kötüden daha da kötüye gider.

Varsayılan değerlerinin üstesinden gelen insanlar gerçek hayatta en iyi sonuçları elde ederler. Öfkeleri veya egoları olmadığı anlamına gelmez; sadece her ikisini de nasıl kontrol edeceklerini bilirler, onlar tarafından kontrol edilmek yerine. Bugün sıradan anlarda net düşünme becerisiyle, kendilerini yarın için sürekli olarak iyi bir konuma getirirler.

Aşağıdaki bölümde, bu kusurların insan davranışlarında nasıl tezahür ettiğine ve kendi hayatınızda ne zaman ortaya çıktıklarını nasıl fark edeceğinize dair genel bir bakış sunacağım. Kusurları hesaba kattıktan sonra, yalnızca geçmişteki eylemleriniz daha mantıklı hale gelmekle kalmayacak, aynı zamanda başkalarının da bunlara tepki verdiğini tespit etmeyi öğreneceksiniz.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

BÖLÜM 1. 2

Duygusal Varsayılan

*VAFİZ BABASI*EN SEVDİĞİM FİLMLERDEN BİRİ, KISMENÇünkü İçerdiği birçok iş dersinden biri. Corleone suç ailesinin başı Vito Corleone, sabır ve disiplin konusunda ustadır. Kusurlarını kontrol altında tuttuğu için asla mantıksız tepki vermez ve tepki verdiğinde de acımasızca etkilidir.

Vito'nun en büyük oğlu Santino, nam-ı diğer Sonny, Vito'nun varisi. Ancak babasının aksine Sonny, intikamcı, fevri ve öfkeli. Kolayca öfke nöbetlerine giriyor, önce tepki verip sonra mantıklı düşünüyor. İstemeden yaptığı hatalar, sürekli olarak hayatı zor modunda oynamasını sağlıyor.

Duygu sömürüsü Sonny'yi kontrol ediyor ve o bunun farkında değil. Bir keresinde, kayınbiraderi Carlo Rizzi'yi herkesin içinde dövüyor; bu, gelecekte beklenmedik sonuçlara yol açacak bir hareket. Başka bir seferinde, rakip bir aile uyuşturucu satışı için ortaklık teklifinde bulunuyor. Vito reddediyor. Ancak düşünmeden tepki veren Sonny araya girip babasının konumunu baltalıyor. Toplantıdan sonra Vito, oğluna bir ders veriyor: "Bir daha asla aile dışından kimseye ne düşündüğünü söyleme." Ama ders çok geç geliyor; hasar çoktan verilmiş. Uyuşturucu satıcısı, Vito'nun alt edilebilmesi durumunda Sonny'nin anlaşmayı kabul edeceğine karar veriyor. Sonny'nin bu düşüncesizliği,
Vito'nun hayatına kasteden suikast girişimi, babasını ağır yaralar.

Vito hastanedeyken, Sonny ailenin geçici reisi olur. Dürtüsel doğasına uygun olarak, diğer ailelerle topyekûn bir savaş başlatır. Bu arada Carlo Rizzi, Sonny'nin onu ekibinin önünde dövmesinden hoşlanmaz ve onu öldürmek için rakip bir aileyle işbirliği yapar. Carlo, Sonny'yi tuzağa düşürür.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Mantıksız tepkiler vermeye başlar ve bu da Sonny'nin Jones Beach Causeway'de vahşice öldürülmesine yol açar.

Sonny'nin çabuk sinirlenmesi, birçok insanda olduğu gibi, nihayetinde onun da çöküşüne yol açar. Mantıksız tepki verdiğimizde, sonradan apaçık görünen hatalar yapma olasılığımız daha yüksektir. Aslında, duygusal tepki verdiğimizde, çoğu zaman düşünmeyi gerektiren bir durumda olduğumuzun farkına bile varmayız. Anın büyüsüne kapıldığınızda, dünyadaki tüm mantık araçları size yardımcı olmaz.

Duygudan Eyleme

Her birimizin içinde biraz Sonny var. Öfke, korku veya başka bir duygu yaşarsınız ve hemen harekete geçme ihtiyacı hissedersiniz. Ancak bu anlarda, sizi harekete geçiren şey nadiren size fayda sağlar.

Rakibinize duyduğunuz öfke, kendi çıkarınıza olanı yapmanızı engeller. Bir fırsatı kaçırma korkusu, düşünmeyi bırakıp dürtüsel davranmanıza neden olur. Bir eleştiriye duyduğunuz öfke, savunmaya geçmenize ve potansiyel müttefiklerinizi kendinizden uzaklaştırmanıza neden olur. Liste uzayıp gider.

Duygular tüm ilerlemenizi sıfıra indirebilir. Bir şey hakkında ne kadar düşünmüş veya çalışmış olursanız olun, her şey bir anda mahvolabilir. Kimse bundan muaf değil. Örneğin, Olimpiyat şampiyonu Matthew Emmons, rekabetçi tüfek atıcılığı alanına hükmeden bir dahiydi. İkinci Olimpiyat altın madalyasını kazanmaya hazırlanırken, duygusal kusurlar etkisini gösterdi. Emmons final turundaydı. Nişan aldı. Atış yaptı. Tam isabet. Tek sorun: yanlış hedefi vurmuştu! Doğru hedefi vursaydı, altın madalyayı kazanacaktı. Ancak, sıfır puan aldı ve sekizinci sıraya geriledi.

Emmons, tüfeği hedefe doğrultmadan önce genellikle dürbününden hedefin üzerindeki sayıya bakıp doğru olduğundan emin olduğunu söyledi. Bu durumda, o kritik ilk adımı atlamıştı.

"O şutta," dedi, "sadece kendimi sakinleştirmeye çalışıyordum... bu yüzden sayıya bile bakmadım."[1] O yüzden o

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Bunun yerine duygusal varsayılan için bir puan kazandı.

Emmons'ın Olimpiyatlardaki mağlubiyeti destansı olsa da, eski bir meslektaşımın hayatında yaşanan trajediyle kıyaslanamaz. Adına Steve diyelim. Steve'in iş yemeklerinde siyaset konusu açıldığında her zaman sessiz kaldığını fark ettim. Bir gün, gruptan uzaktayken ona nedenini sordum.

Bana asla unutamayacağım bir hikaye anlattı.

Bir akşam Steve'in ailesi akşam yemeğine geldi. Siyaset ve vergiler hakkında konuşmaya başladıklarında, sohbet hararetlendi. Steve'in duyguları kısa sürede baskın çıktı ve muhtemelen kastetmediği şeyler söylemeye başladı. Söylenmemesi mümkün olmayan şeyler. Tepki verirken ve düşünmeden söyleyebileceğimiz şeyler.

Bu, ailesiyle yaptığı son konuşmaydı. Eve dönerken, sarhoş bir sürücü arabalarına önden çarptı. İkisi de kurtulamadı. O gece Steve'in peşini bırakmadı. Bu, asla unutamayacağı bir anı, sonsuza dek pişman olacağı sıradan bir an.

Duygular, en iyimizi bile aptal durumuna düşürebilir ve bizi net düşünmekten uzaklaştırabilir. Ancak çoğu zaman yardıma ihtiyaç duyarlar. Daha sonra, bizi duygu varsayılanının etkisine daha da açık hale getiren birçok doğuştan gelen biyolojik zaaftan bazılarını göreceğiz: uykusuzluk, açlık, yorgunluk, duygusallık, dikkat dağınıklığı, aceleci hissetmenin getirdiği stres ve alışılmadık bir ortamda bulunma. Kendinizi bu durumlardan herhangi birinde bulursanız, tetikte olun! Duygu varsayılanı muhtemelen kontrolü ele alıyor. Ayrıca, bu gibi durumlarda sizi koruyabilecek önlemleri de inceleyeceğiz.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

BÖLÜM 1. 3

Ego Varsayılanı

GERİ DÖNÜŞ*VAFİZ BABASI,*CARLO RIZZI BİR ÖRNEKTİRbir İşyerinde farklı bir varsayılan: ego.

Carlo, Vito'nun kızı Connie ile evlendiğinde Corleone ailesinin bir üyesi olur. Bir yabancı olarak, sosyal hiyerarşide nispeten düşük bir konumdadır. Gurur ve egoyla dolu olan Carlo, aile şirketindeki marjinal rolünden giderek daha fazla hayal kırıklığına uğrar. Bu hayal kırıklığı, onu affedilemez bazı eylemlerde bulunmaya iter.

Hayatta bazen böyle şeyler olur; ego varsayılanı bizi her ne pahasına olursa olsun kendi imajımızı korumaya ve yüceltmeye yöneltir.

Carlo'nun durumunda, ailedeki düşük statüsünün hatırlatılması, onun öz imajını savunma isteğiyle birleşiyor (“*"Ben şu anki işimden daha fazlasını yapabilirim ama bana daha fazlasını vermiyorlar"*) ve onu en büyük ihanete sürükler. Carlo, Corleone ailesini içten içe parçalamayı asla amaçlamamıştı. Sadece kendini nasıl gördüğüne uygun bir rol istiyordu. Aşağılık muamelesi görmenin günlük öfkesi, hiç planlamadığı bir zincirleme reaksiyonu tetikliyordu.

Başarılı Görünmek ve Başarılı Olmak

Her özgüven aynı şekilde oluşmaz. Bazen derin bilgiyi başarıyla uygulama geçmişinden, bazen de bir makaleyi yüzeysel okumadan kaynaklanır. Egonun, kazanılmamış bilgiyi ne sıklıkla pervasız bir özgüvene dönüştürdüğü şaşırtıcıdır.

Çocuklarımdan birinin zor yoldan öğrendiği gibi, az bilgi tehlikeli bir şey olabilir. Ödevini Fransızca yazmak istemeyen çocuk, bu çok zaman ve emek gerektireceğinden, ödevini İngilizce yazıp bir yere koyabileceğini fark etti.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Çevrimiçi bir çevirmen aracılığıyla. Ona nasıl bu kadar çabuk bitirdiğini sorduğumda, kolay olduğunu söyledi ve konuyu kapattı. Elbette Fransızca öğretmeni yaptığının farkına vardı ve ona sıfır verdi.

Egomuz bizi olduğumuzdan daha fazlası olduğumuzu düşünmeye iter. Kontrol altına alınmadığı takdirde, özgüvenimizi aşırı özgüvene, hatta kibre dönüştürebilir. İnternetten biraz bilgi ediniriz ve aniden kibirle dolarız. Her şey kolay görünür. Sonuç olarak, farkında bile olmadığımız riskler alırız. Ancak, arzuladığımız sonuçları elde etmek istiyorsak, bu tür haksız özgüvene direnmeliyiz.

Geçtiğimiz günlerde, artan evsiz nüfusu üzerine katıldığım bir konuşmanın ardından, yanımda oturan kişi bu derin ve karmaşık sorunu çözmenin ne kadar kolay olacağından bahsetti. Sığ bir anlayışa dayanan, haksız yere kazanılmış bir özgüvenle sarhoş olmuştu, bu yüzden sorun ona basit görünüyordu. Ancak, zor kazanılmış bilgiye dayalı yetkinliğe sahip olanlar, sorunun hiç de basit olduğunu düşünmüyorlardı. Durumun gerçeklerinin tamamen farkındaydılar.

Kazanılmamış bilgi bizi yargıya sürükler. "Bunu başardım," diye düşünürüz. Kendimizi düşük ihtimalli olayların sıfır ihtimalli olaylar olduğuna inandırır ve yalnızca en iyi sonuçları düşünürüz. Yeni (ve yanlış) güven duygumuz sayesinde, kötü şansa, yani başkalarının başına gelen kötü şeylere karşı bağışıklık kazanırız.

kendinden emin.⌐

Özgüven, kötü sonuçların gerçekleşme olasılığını azaltmaz veya iyi sonuçların gerçekleşme olasılığını artırmaz, sadece bizi riske karşı kör eder. Ego ayrıca, bilgi veya becerilerimizi geliştirmekten ziyade, sosyal hiyerarşideki algılanan konumumuzu korumak veya iyileştirmekle daha fazla ilgilenmemize neden olur.

İnsanların iş yerinde başkalarını güçlendirmekte zorlanmalarının bir nedeni, her kararda bize bağımlı olmaları bizi önemli ve vazgeçilmez hissettirmesidir. Bize bağımlı olmaları, kendimizi sadece gerekli değil, aynı zamanda güçlü de hissettirir. Bize bağımlı olan insan sayısı arttıkça kendimizi daha güçlü hissederiz. Ancak bu durum çoğu zaman kendi kendini baltalar. Yavaş yavaş ve sonra aniden, yarattığımız koşulların esiri oluruz; aynı durumda kalmak için giderek daha fazla çaba sarf etmek gerekir.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

yer ve kaba kuvvetin tavanına yaklaşıyoruz.[fn1] İşlerin bozulması an meselesi.

Büyük görünmek isteyen kişi, dünyaya kendisini nasıl manipüle edeceğini gösterir. Gerçek büyüklükle değil, büyüklük görüntüsü vermekle ilgilenmeye yatkınız. Birisi kendimizi nasıl gördüğümüze (veya nasıl davrandığımıza) saldırdığında, *istek* (görülmek üzere) ego harekete geçer ve biz çoğu zaman mantıksız tepki veririz. Carlo Rizzi kurgusal bir örnektir, ancak gerçek olan birçok örnek vardır.

Örneğin, Eylül 1780'de Amerikalı General Benedict Arnold, gizlice bir İngiliz casusuyla görüştü. Arnold, 20.000 sterlin ve bir İngiliz askeri komutanlığı karşılığında, o zamanlar kendi komutası altında olan West Point kalesinin kontrolünü İngilizlere vermeyi kabul etti.

Birini ülkesine ihanet etmeye hangi güçlü güç zorlayabilirdi? Arnold'un nedeni Carlo Rizzi'ninkiyle aynıydı: sosyal statüsüne karşı uzun süredir içinde hissettiği bir kızgınlık.

Arnold başarılı bir askerdi, ancak genel olarak pek sevilmezdi. Kıskanç bir yapıya sahipti ve Kongre'nin kendisinden daha genç ve daha az yetenekli subayları terfi ettirmesinden sık sık şikayet ederdi. Hem gerçek hem de hayali toplumsal aşağılamalara hemen tepki verirdi. Üstünlüğünü, aynı fikirde olmadığı insanları aşağılayarak kanıtlama eğilimi, görünmez bir düşman ordusu yaratmıştı.

Yine de Kıta Ordusu Başkomutanı George Washington'ın güvenini kazanmayı başardı ve Washington, Arnold'u Philadelphia askeri valisi olarak atadı. Bu dönemde Arnold, zengin bir Philadelphia ailesinin kızı olan Peggy Shippen ile evlenmek istedi.

Shippen ailesi, yalnızca kendileriyle aynı derecede zengin insanlarla bağlantı kurmakla ilgilenen sadık destekçilerdi. Ancak Arnold zengin değildi. Alkolik babası, Arnold çocukken aile servetini çarçur etmişti. Arnold o zamandan beri ailenin toplumdaki konumunu yeniden sağlamaya çalışıyordu.

Arnold, Philadelphia'nın zengin elitinin saygısını kazanma umuduyla gösterişli partiler vererek lüks bir hayat yaşadı.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Shippens ailesine, maddi durumunun kanıtı olarak Peggy'ye düğünlerinden önce yüklü bir meblağ bağışlayacağına söz verdi ve bir malikane satın almak için yüklü bir ipotek aldı. Arnold ve Peggy nihayet evlendiklerinde, Arnold büyük bir borç batağındaydı. Peggy ile birlikte malikanede oturamıyorlardı bile çünkü ipotek ödemek için kiraya vermesi gerekiyordu.

Arnold'un yaşam tarzı, aralarında Pennsylvania'nın vicdansız Yüksek Yürütme Konseyi başkanı Joseph Reed'in de bulunduğu birçok düşmanının dikkatini çekti. Reed, Arnold'a karşı zayıf bir dava açtı ve bu davanın amacının, her şeyden çok adamı kamuoyunda rezil etmek olduğu anlaşılıyordu. Ancak, Arnold'un askeri valilik konumunu maddi çıkar sağlamak için kullandığı ortaya çıktı. Sonunda davası askeri mahkemeye taşındı. General Washington, Arnold'a sadece hafif bir uyarıda bulundu, ancak Arnold, Washington'ın kendisine ihanet ettiğini düşünüyordu.

Kısa bir süre sonra ülkesine ihanet edecekti.

Arnold'un gururu incinmişti. Başkalarına değerini ve önemini göstermek istiyordu. Başkalarının onu, kendisi gibi görmesini istiyordu. Görmeyince, yargılamayı bıraktı ve tarihe tamamen yanlış sebeplerden geçti.

Kim kendini benzer bir durumda bulmamıştır ki? Yakınlarınızdan biri sizi istediğiniz gibi takdir etmiyor. Belki de ne kadar anlayışlı olduğunuzu görmüyor. Ya da belki de onlar için ne kadar çok şey yaptığınızı görmüyor. Egolarını tatmin etmek için can atıyorlar, kişisel olarak ya da...
Profesyonel olarak, düşünmeyi bırakıp normalde yapmayacağınız şeyleri yaparsınız; örneğin bir rakibe yaklaşır veya bir partide biriyle flört edersiniz. İş yerinde çok sık gördüğüm bir örnek, elinizden gelenin yüzde 100'ünü yapmayı bırakmanızdır.
çünkü kendinizi yeterince takdir edilmemiş hissediyorsunuz.[fn2]
Ego bilinçaltınızı ele geçirir, uzun vadeli hedeflerinizi pencereden dışarı atar ve sizi yıkıma doğru giden bir yola sürükler.

Arnold egosuna bu kadar kapılmasaydı, daha az tepki verip daha çok akıl yürütseydi, uzun vadeli siyasi hedeflerinin ve ailesinin refahının daha mütevazı bir yaşam tarzı gerektirdiğini görebilirdi.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Haklı Olmaktansa Haklı Hissetmek

Haklı olma arzumuza baskın gelen şey, kendimizi haklı hissetme arzumuzdur.

Ego varsayılanı, haklı olma pahasına kendimizi haklı hissetmemizi sağlar. Haklı olmaktan daha iyi hissettiren çok az şey vardır; öyle ki, inançlarımızı korumak ve kendimiz hakkında daha iyi hissetmek için dünyayı bilinçsizce keyfi hiyerarşilere göre yeniden düzenleriz. Bunu yaptığım ilk anım, on altı yaşında bir markette çalıştığım günlere dayanıyor.

Özellikle bir müşteri, personele her zaman kötü davranırdı. Lüks arabasıyla gelir, arabayı yasadışı bir şekilde dışarı park eder ve bir şeyler almak için içeri koşardı. Sıra olduğunda, kaba bir şekilde yorum yapar ve sesini yükselterek herkese acele etmelerini söylerdi. Ona Bay Rolex derdik.

Bir gün sırada beklerken bana "Acele et, çünkü bu Rolex kendini amorti etmiyor" dedi.

Cevabımı yazmayacağım ama şunu söyleyeyim ki bu bana bir işe mal oldu.

Ama değdi, çünkü bu deneyim bana bazı insanların bilinçaltı hiyerarşilerini para ve statüye göre düzenlediğini fark ettirdi. Bay Rolex'in her zaman zirvede kalmak için kullandığı yöntemler bunlardı.

O gece eve yürürken, işim olmasa bile en azından onun gibi olmadığımı düşündüğümü hatırlıyorum. Ve o anda dünyayı öyle bir şekilde yeniden düzenledim ki, arabası veya gösterişli bir kol saati olmayan yeni işsiz lise öğrencisi olarak zirveye çıktım. Bilinçsizce dünyayı, ondan üstün olabileceğim ve kendimi daha iyi hissedebileceğim şekilde düzenlemiştim.

O gün ikimiz de ego varsayılanına geri döndük.

Çoğu insan hayatını, kendisinin haklı olduğunu varsayarak geçirir...

ve olaylara kendi bakış açılarından bakmayan insanların yanlış olduğunu.[2]

Dünyanın nasıl olmasını istediğimizle, gerçekte nasıl olduğunu karıştırıyoruz. Konunun bir önemi yok: siyaset, diğer insanlar, anılarımız; aklınıza ne gelirse, haklıyız. Dünyanın nasıl işlemesini istediğimizle, dünyanın nasıl işlediğini karıştırıyoruz.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Elbette, her zaman her konuda haklı olamayız. Herkes hata yapar veya bazı şeyleri yanlış hatırlar. Ama yine de...*hissetmek* Her zaman haklıyız ve ideal olarak başkalarının da bu hissi pekiştirmesini sağlıyoruz. Dolayısıyla, başkalarına -veya kendimize- haklı olduğumuzu kanıtlamaya aşırı miktarda enerji harcıyoruz. Bu gerçekleştiğinde, sonuçlarla daha az, egolarımızı korumakla daha çok ilgileniyoruz.

Ego varsayılanıyla nasıl mücadele edileceğini daha sonra daha detaylı ele alacağım. Şimdilik, ortaya çıktığında onu nasıl tanıyacağınızı aklınızda tutun. Kendinizi nasıl göründüğünüze muazzam bir enerji harcarken buluyorsanız, sık sık gururunuzun incindiğini hissediyorsanız, bir konu hakkında bir iki makale okuyup uzman olduğunuzu düşünüyorsanız, sürekli haklı olduğunuzu kanıtlamaya çalışıyor ve hatalarınızı kabul etmekte zorlanıyorsanız, "Bilmiyorum" demekte zorlanıyorsanız, sık sık başkalarını kıskanıyor veya hak ettiğiniz takdiri asla görmediğinizi düşünüyorsanız, tetikte olun! Egonuz kontrolde.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

BÖLÜM 1. 4

Sosyal Varsayılan

Herkesin aynı düşündüğü yerde, hiç kimse pek fazla düşünmüyor demektir.

— WALTER LIPPMANN,
Diplomasi Riskleri

YILLAR ÖNCE, ÇOK ÇİRKİN VEkasvetli konuşma
Bir konferans. Bittiğinde diğerleri alkışlamaya başladı. Tereddüt ettim ama yine de çekinerek onlara katıldım.

Bunu yapmamak garip hissettirdi.[1]

Toplumsal önyargı, uyumu teşvik eder. Başkaları da öyle yaptığı için bizi bir fikir veya davranışa uymaya ikna eder. "Toplumsal baskı" teriminin ifade ettiği şeyi somutlaştırır: kalabalığa ait olma isteği, dışlanma korkusu, küçümsenme korkusu, başkalarını hayal kırıklığına uğratma korkusu.

Gruba uyum sağlama arzumuz tarihimizden gelir. Grup çıkarları, yüksek düzeyde bir uyumla iyi bir şekilde karşılanırdı. Ancak bireysel çıkarlarımız da öyleydi. Kabile içinde hayatta kalmak zordu ama kabile dışında hayatta kalmak imkânsızdı. Gruba ihtiyaç duyduğumuz için bireysel çıkarlarımız, grup çıkarlarının yanında ikinci planda kaldı. Bugün içinde yaşadığımız dünya, evrimleştiğimiz dünyadan çok farklı olsa da, nasıl davranacağımız konusunda hâlâ başkalarına danışıyoruz.

Kalabalığa uymanın sosyal ödülleri, kalabalığa karşı gelmenin faydaları elde edilmeden çok önce hissedilir. Bir insanın değerini ölçmek için kullanılan yöntemlerden biri, doğru olanı ne ölçüde yapacağıdır.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Yaygın inanışın aksine. Ancak, kalabalıktan uzaklaşma isteğimizi abartmak ve uyum sağlama yönündeki biyolojik içgüdümüzü küçümsemek kolaydır.

Sosyal varsayılan, düşüncelerimizi, inançlarımızı ve sonuçlarımızı başkalarına devretmeye teşvik eder. Herkes bir şey yaparken, biz de aynısını yapmayı mantıklı kılmak kolaydır. Öne çıkmaya, sonuçların sorumluluğunu almaya veya kendimiz düşünmeye gerek yok. Beyninizi otomatik pilota alın ve biraz kestirin.

Sosyal varsayılan, erdem göstermeyi teşvik eder; yani başkalarının sizin inançlarınızı kabul etmesini veya övmesini sağlar. Özellikle de bu tür göstermelerin hiçbir maliyeti olmadığında.

Princeton profesörü Robert George şöyle yazmış: "Bazen öğrencilerime, köleliğin kaldırılmasından önce beyaz olsalardı ve Güney'de yaşıyor olsalardı kölelik konusundaki tutumlarının ne olacağını soruyorum. Bilin bakalım ne oldu? Hepsi kölelik karşıtı olurdu! Hepsi köleliğe karşı cesurca konuşur ve yorulmadan çalışırdı." "Buna karşı."[1]

Hayır, yapmazlardı. Anlaşılabilir bir şekilde, bunu yapmak güvenli olduğunda şimdi o sinyali göndermek isteyebilirler, ancak o zamanlar muhtemelen herkesin yaptığı gibi davranırlardı. zaman.[2]

Lemmingler Nadiren Tarih Yazar

Sosyal varsayılan, küçümsenmekten, alay edilmekten ve aptal gibi muamele görmekten korkmamıza neden olur. Çoğu insanın zihninde, sosyal sermayeyi kaybetme korkusu, sapmanın olası avantajlarından daha ağır basar. toplumsal normdan uzaklaştırır ve onu kabul etmeye yatkın hale getirir.[3]

Korku, risk almamızı ve potansiyelimize ulaşmamızı engeller.

Kimse "Herkesin yaptığı şeyi yapmak istiyorum" diyerek büyümez. Yine de, sizinle aynı fikirde olan veya sizinle aynı şeyi yapan insanlarla çevrili olmak rahatlatıcıdır. Dolayısıyla, bazen kalabalığın içinde yerleşik bir bilgelik olsa da, kolektifin rahatlığını yaptığınız şeyin daha iyi sonuçlara yol açacağına dair bir kanıt sanmak, toplumsal varsayımın büyük bir yalanıdır.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Farklılaştırılmamış işler yapıyorsanız, diğerlerinden daha iyi performans göstermenin tek yolu herkesten daha çok çalışmaktır. Elleriyle çalışan bir hendek kazıcı ekibini düşünün. Saatte çıkarılan toprak miktarındaki ufak bir değişiklik bile neredeyse fark edilmez. Sizin işiniz yanınızdaki kişinin işinden ayırt edilemez. Daha fazla toprak çıkarmanın tek yolu daha uzun süre kazmaktır. Bu paradigmada, küreği icat etmek ve denemek için bir hafta izin alan hendek kazıcı deli gibi görünür. Risk aldıkları için sadece aptal gibi görünmekle kalmaz, aynı zamanda kazmadıkları her gün için toplam üretimleri de azalır. Ancak kürek ortaya çıktığında diğerleri onun avantajını görür. Başarı utanmazlık gerektirir. Başarısızlık da öyle.

Farklı bir şey yapmak, performansınızın düşmesine neden olabilir, ancak aynı zamanda oyunu tamamen değiştirmenize de neden olabilir.

Herkesin yaptığını yaparsan aynı sonucu alırsın

herkesin elde ettiği sonuçlar.[fn2]En iyi uygulamalar her zaman en iyisi değildir. Tanımları gereği, ortalamadırlar.

Kendi kararlarınızı verecek kadar ne yaptığınızı bilmiyorsanız, muhtemelen herkesin yaptığını yapmalısınız. Ancak ortalamanın üzerinde sonuçlar istiyorsanız, net düşünmeniz gerekecek. Net düşünmek, bağımsız düşünmektir. Bazen toplumsal önyargılardan kurtulup etrafınızdakilerden farklı bir şeyler yapmanız gerekir. Hemen uyaralım: Rahatsız edici olacak.

Uyum sağlama arzumuz, çoğu zaman daha iyi bir sonuç elde etme arzumuza baskın gelir. Yeni bir şey denemek yerine, kendimize yeni bir şey söyleriz.

Yerleşik uygulamalardan sapmak acı verici olabilir. Kim işe yaramayabilecek farklı bir şeyi denemek ister ki? Doğru sonuçlar elde etmeden statükodan çok uzaklaşırsak, insanların saygısını, dostluğunu ve hatta işimizi kaybedebiliriz. Bu yüzden nadiren yeni yaklaşımlar deneriz ve denediğimizde de çoğu zaman o kadar tedirgin oluruz ki, en ufak bir aksilik bizi uyumun güvenli alanına geri gönderir.

Başkalarının bizimle aynı fikirde olması bizi rahatlatır. Efsanevi yatırımcı Warren Buffett'ın da belirttiği gibi,

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Ancak, "Başkalarının sizinle aynı fikirde olması veya olmaması sizi ne haklı ne de haksız kılar. Gerçekleriniz ve muhakemeniz doğruysa haklı olursunuz."

Yerleşik uygulamaları yürütenler yeni fikirler istediklerini söylerler, ancak kötü olanları istemezler. Kötü olanlardan kaçınmak istedikleri için de, yeni ve iyi olanları bulmak için asla yeterince sapmazlar.

İlerlemek için normdan sapmamız gerekse de, her sapma avantajlı değildir. Başarılı olmak için farklı bir şey yapmak yeterli değildir; aynı zamanda haklı olmanız da gerekir. Farklı bir şey yapmak için farklı düşünmeniz gerekir. Ve bu da...

öne çıkacağınız anlamına gelir.[fn3]

Lou Brock bunu en iyi şekilde şöyle ifade etmiş olabilir: "Bana kötü görünmekten korkan bir adam gösterin, size her zaman yenebileceğiniz bir adam göstereyim." Başka bir deyişle, toplumsal varsayılanın etkisi altında olan birini yenmek kolaydır.

Warren Buffett da 1984 yılında Berkshire Hathaway'in hissedarlarına yazdığı mektupta sosyal temerrüdün etkilerini şöyle vurguladı:

> Çoğu yöneticinin, akıllıca ama aptal gibi görünme ihtimali olan bir karar alma konusunda çok az teşviki vardır. Kişisel kazanç/kayıp oranları çok açıktır: Alışılmadık bir karar işe yararsa, sırtları sıvazlanır, kötü sonuçlanırsa işten çıkarılırlar. (Geleneksel olarak başarısız olmak en iyi yoldur; bir grup olarak, lemminglerin kötü bir imajı olabilir, ancak hiçbir lemming bireysel olarak kötü bir muamele görmemiştir.)
>
> basmak.)[4]

Lemmingler küçük değişiklikler yapabilirler, elbette, ama büyük bir etki yaratmak için ihtiyaç duydukları değişiklikleri değil. Olayların gidişatını değiştirmek için harika şeyler yaptıklarından bahsederken, yüzeyin altına baktığınızda her şeyin eskisi gibi olduğunu görürsünüz. Asıl değişen şey pazarlamadır.

Değişim ancak bağımsız düşünmeye istekli olduğunuzda, kimsenin yapmadığını yaptığınızda ve bunun yüzünden aptal gibi görünme riskini aldığınızda gerçekleşir.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Herkesin yaptığını yapıyorsanız ve bunu zaten yapıyorsanız, yeni bir şey denemenin zamanı geldi.

Daha sonra sosyal varsayılanın nasıl işlediğine ve bununla nasıl mücadele edilebileceğine dair daha fazla örnek ele alacağım. Şimdilik şunları aklınızda bulundurun: Bir kalabalığa uyum sağlamak için enerji harcıyorsanız, sık sık başkalarını hayal kırıklığına uğratmaktan korkuyorsanız, dışlanmaktan korkuyorsanız veya aşağılanma tehdidi sizi dehşete düşürüyorsa, dikkatli olun! Sosyal varsayılan kontroldedir.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

BÖLÜM 1. 5

Eylemsizlik Varsayılanı

İnsanların alışkanlıklarını değiştirmeye yönelik her türlü girişimin en büyük düşmanı atalettir. Medeniyet ataletle sınırlıdır.

— EDWARD L. BERNAYS, ***Propaganda***

2000'Lİ YILLARIN ORTALARINDA ÖNEMLİ BİR KISMI YATIRIM YAPTIMağımın Küçük bir restoran zincirine dönüştü. Büyük bir yatırımcı şirketin kontrol hissesini satın almış ve operasyonları yeniden canlandırmayı başarmıştı, ancak bu değişiklikler henüz şirketin hisse senedi fiyatına yansımamıştı. CEO her şeyi doğru söyledi ve yaptı. Bu cazip bir fırsattı, bu yüzden her şeyi göze aldım.

Ancak sonraki yıllarda CEO'nun tavrı değişti. Adil bir ortaklık olarak başlayan şey, bir diktatörlüğe dönüştü. Kaynayan bir su tenceresi gibi, değişim yavaş ve fark edilmesi zordu, ta ki aniden taşana kadar.

Yatırımdan kat kat fazla kazanmıştım ve geleceğine inanıyordum, bu yüzden pozisyondan çok hızlı çıkmaktan çekiniyordum; ancak sonunda gerçekler beni bunalttı ve satmak zorunda kaldım. Biraz başarı elde ettikten sonra, ego temerrüdü CEO'yu ele geçirmişti. Aniden tüm ortaklar tam olarak eşit değildi, biri...

diğerlerinden daha iyi.[fn1]

Fikrimi değiştirmem biraz zaman aldı. CEO'nun her ihlali önemsizdi ve kolayca açıklanabilirdi. Ancak ben...

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Durumdan uzaklaşıp, davranışın ne kadar ileri gittiğini fark edecek kadar perspektifli bakmaya başladım. Herkes farkına varmadan kurtulduğum için şanslıydım; çok fazla şey kaybetmeye çok yaklaşmıştım. para.fn2

Atalet varsayımı bizi statükoyu korumaya itiyor.

Bir şeye başlamak zordur ama bir şeyi durdurmak da zordur.1 Değişim en iyisi olsa bile değişime direniriz.

Latince kelime*atalet*Kelimenin tam anlamıyla "eylemsizlik" anlamına gelir: yani tembellik veya aylaklık. Fizikte "eylemsizlik", bir cismin hareket halindeki bir değişikliğe direnmesini ifade eder. Dolayısıyla, Newton'un birinci hareket yasasını -eylemsizlik yasasını- ifade etmenin popüler bir yolu şudur: "Hareket halindeki bir cisim hareket halinde kalma eğilimindedir ve hareketsiz bir cisim hareketsiz kalma eğilimindedir."

Nesneler kendi başlarına bırakıldıklarında asla değişmezler. Kendi başlarına hareket etmeye başlamazlar veya bir şey durana kadar hareket etmeyi bırakmazlar. onları durdurur.fn3Bu fizik yasası, insan davranışına ve faydalı değişikliklere bile direnme içgüdümüze de uygulanabilir. Fizikçi Leonard Mlodinow bunu şu şekilde özetliyor: "Zihnimiz bir yöne odaklandığında, aynı yöne doğru devam etme eğilimindedir." "Dış bir güç tarafından harekete geçilmediği sürece bu yönde hareket etmeyecektir."2Bu bilişsel atalet yüzünden fikrimizi değiştirmek zordur.

Atalet bizi hem nefret ettiğimiz işlerde hem de bizi mutlu etmeyen ilişkilerde tutar, çünkü her iki durumda da ne bekleyeceğimizi biliriz ve beklentilerimizin güvenilir bir şekilde karşılanması rahatlatıcıdır.

Değişime direnmemizin bir nedeni, işleri olduğu gibi tutmanın neredeyse hiç çaba gerektirmemesidir. Bu, neden rehavete kapıldığımızı açıklıyor. İvme kazanmak çok çaba gerektirir, ancak onu sürdürmek çok daha az çaba gerektirir. Bir şey "yeterince iyi" olduğunda, çabayı bırakıp yine de makul sonuçlar elde edebiliriz. Atalet varsayımı, konfor alanımızda kalma arzumuzu, artık ideal olmasalar bile eski tekniklere veya standartlara güvenmemizi destekler.

Değişime direnmemizin bir diğer nedeni de, farklı bir şey yapmanın daha kötü sonuçlara yol açabileceği düşüncesidir. Değişimde bir asimetri vardır; olumsuz sonuçları ciddiye alırız.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Olumlu olanlardan daha fazla. Daha kötü sonuçlar, yanlış sebeplerden dolayı öne çıkmamıza neden oluyor. Ortalama kalabilecekken neden aptal gibi görünme riskini alasın ki? Ortalamanın altında bir yere düşme riskini almaktansa ortalama olmayı tercih ederiz.

Atalet, piyasada yeni ve daha iyi bir marka çıksa bile aynı market markasını kullanmaya devam etmemiz gibi birçok günlük alışkanlığımızda belirgindir. Yeni ürünleri deneme konusundaki bu isteksizlik, genellikle onları değerlendirmenin getirdiği belirsizlik ve çabadan kaynaklanır. Bununla mücadele etmek için şirketler genellikle müşterilerine ücretsiz numuneler sunar; bu, yeni bir ürünü denemeleri ve hayal kırıklığı korkusu olmadan kalitesini değerlendirmeleri için düşük riskli bir yoldur.

Açık fikirli olduğumuzu ve gerçekler değiştiğinde inançlarımızı değiştirmeye istekli olduğumuzu düşünmeyi severiz, ancak tarih bunun aksini göstermiştir. Otomobil ilk ortaya çıktığında, birçok eleştirmen onu sadece bir moda akımı olarak nitelendirerek, atların ve arabaların daha güvenilir bir ulaşım aracı olduğunu savundu. Benzer şekilde, uçak ilk icat edildiğinde de insanlar pratikliği ve güvenliği konusunda şüpheciydi. Radyo, televizyon ve internet de başlangıçta benzer şüphelerle karşı karşıya kaldı, ancak buna rağmen, bu icatların her biri günümüz yaşam tarzımız üzerinde derin bir etki yarattı.

"Ortalama bölge", eylemsizlik söz konusu olduğunda tehlikeli bir noktadır. İşlerin o kadar iyi gittiği noktadır ki, herhangi bir değişiklik yapma ihtiyacı hissetmeyiz. İşlerin sihirli bir şekilde düzeleceğini umarız. Elbette, nadiren düzelir. Örneğin, ayrılmak için fazla iyi, kalmak için fazla kötü olan bir ilişkide kalmak, ortalama bölgenin mükemmel bir örneğidir. İşler çok daha kötü olsaydı harekete geçerdik, ama korkunç olmadıkları için kalır ve her şeyin düzelmesini umarız.

Yanlış Olduğunuzda İki Katına Çıkın

Charles Darwin'e sıklıkla yanlış bir şekilde atfedilen ünlü sözde de belirtildiği gibi, "Hayatta kalan türler arasında en güçlüsü ya da en zekisi değildir. Hayatta kalan en zeki olandır."
“Değişime uyum sağlayabilen.”[3] Yanlış bir alıntı olsa bile, Darwin'e ait olmaması işe yaramaz bir şey değil.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Koşullar değiştiğinde uyum sağlamamız gerekir. Ancak atalet, zihinleri kapatır ve iş yapma biçimimizi değiştirme motivasyonumuzu köreltir. Alternatif yöntemleri hayal etmeyi zorlaştırır, deneme yanılma ve rota düzeltmeyi engeller.

Örneğin, kamuoyuna yapılan açıklamalar atalet yaratabilir. Bir şeyi kayda geçirmek, beklentileri ve bu beklentileri karşılama yönündeki toplumsal baskıyı artırır. Yeni bilgiler ifadelerimizden birini sorguladığında, içgüdüsel olarak onu reddedip onu destekleyen eski bilgilere odaklanabiliriz. Söylediklerimizle tutarlı olmak isteriz. Fikrimizi değiştirmek giderek zorlaşır. Örneğin, insanların bir politikacının gerçeklere tepki olarak tutumunu değiştirmesi durumunda onu "zeki" yerine "değişken" olarak nitelendirmesine tanık oluruz ve fikrimizi değiştirmenin toplumsal etkilerine dair korkumuz giderek artar.

Atalet, zor şeyler yapmamızı da engeller. Yapmamız gerektiğini bildiğimiz zor şeyden ne kadar uzun süre kaçınırsak, onu yapmak o kadar zorlaşır. Çatışmadan kaçınmak rahat ve kolaydır. Ancak çatışmadan ne kadar uzun süre kaçınırsak, kaçınmaya devam etmek o kadar gerekli hale gelir. Küçük ama zorlu bir konuşmadan kaçınmak olarak başlayan şey, hızla büyük ve görünüşte imkansız bir konuşmadan kaçınmaya dönüşür. Kaçındığımız şeyin ağırlığı sonunda ilişkimizi etkiler.

Gruplar kendi ataletlerini yaratırlar. Etkinlikten ziyade tutarlılığa değer verirler ve statükoyu koruyan insanları ödüllendirirler. Atalet, grup normlarından sapmayı zorlaştırır. Olumsuz bir şekilde öne çıkma tehdidi, çoğu zaman insanları hizaya sokar. Sonuç olarak, grup dinamikleri, varsayılanlardan sapmayan kişileri kayırır.

Grubun ataleti, bir arkadaşımın ve sanırım birçok başkasının da evlenmesinin sebeplerinden biri. Geriye dönüp baktığında, "İşlerin yürümeyeceğine dair tüm işaretler oradaydı, ancak yeni biriyle yeniden başlamak çok zor görünüyordu ve çevremizdeki herkes nişanlanıyordu, biz de öyle yaptık." dedi.

Ataletin etkisi sadece işimizde ve ilişkilerimizde sorun yaratmakla kalmaz, aynı zamanda sağlığımız için de kötü olabilir. 1910'da,

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Amerika'nın önde gelen endüstriyel toksikoloji uzmanı Alice Hamilton, Illinois eyaletinde endüstriyel hastalıklar üzerine bir araştırmaya başkanlık etmek üzere atandı. Sonraki birkaç yıl boyunca, iş yerinde kurşuna maruz kalmanın ve otomobillerden çıkan kurşunlu egzoz dumanlarının tehlikeleri hakkında kesin kanıtlar sundu. Ancak bu kanıtlara rağmen, General Motors ve diğer otomobil üreticileri kurşun yakıtlı araç üretmeye devam etti. ABD'nin kurşunlu yakıtı yasaklaması ancak 1980'lerde gerçekleşti. Günümüzde bile, toksik olmayan seçeneklerin mevcut olmasına rağmen kurşun başka uygulamalarda kullanılmaya devam ediyor.

benzer fiyat.4

Atalet, istediğimizi elde edemediğimiz şeyleri yapmamıza neden olur. Bilinçaltımızda, etkileri karşı konulamayacak kadar zorlaşana kadar büyük ölçüde fark edilmeden işler. Daha sonra, atalet varsayımının iş başındaki örneklerine ve bununla nasıl mücadele edileceğine dair daha fazla bilgi vereceğim. Şimdilik şunları aklınızda bulundurun: Grup ortamlarında dilinizi ısırıyorsanız, kendinizin veya ekibinizin değişime direndiğini veya geçmişte hep yaptığınız için bir şeyi aynı şekilde yapmaya devam ettiğini fark ediyorsanız, tetikte olun! Atalet varsayımı muhtemelen iş başındadır.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

BÖLÜM 1. 6

Varsayılan olarak Netlik

İnsan dilediğini yapabilir, ama dilediğini isteyemez.

— ARTHUR SCHOPENHAUER

Yapabildiğimiz sürece'Varsayılanlarımızı ortadan kaldırarak, yeniden programlayabiliriz Davranışlarımızı iyileştirmek, hedeflerimize daha fazla ulaşmak ve hayatımızda daha fazla neşe ve anlam deneyimlemek istiyorsak, varsayılan durumlarımızı yönetmeyi öğrenmeliyiz.

İyi haber şu ki, bizi mantıksız tepkiler vermeye iten aynı biyolojik eğilimler, iyiye yönelik güçlere yeniden programlanabilir.

Varsayılan düşünme, hissetme ve hareket etme kalıplarınızı, diğer insanlardan veya çevreden gelen girdilere bilinçsizce yanıt olarak çalıştırmak üzere programlanmış algoritmalar olarak düşünün. Doktor refleks çekiciyle dizimize vurduğunda dizimizi hareket ettirmeyi düşünmeyiz. Sadece hareket eder. Düşünceleriniz ve eylemleriniz için de aynı şey geçerlidir. Dünyadan bir tür girdi alır ve ardından bu girdiyi işleyip otomatik olarak bir çıktı üreten bir algoritma çalıştırırız.

Çalıştırdığınız algoritmaların çoğu, evrim, kültür, ritüel, ebeveynleriniz ve toplumunuz tarafından size programlanmıştır. Bu algoritmalardan bazıları sizi istediğinize yaklaştırırken, bazıları da sizi uzaklaştırır.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Birlikte vakit geçirdiğiniz insanların alışkanlıklarını bilinçsizce benimsersiniz ve bu kişiler, ulaşmak istediğiniz hedefe doğru ilerlemenizi kolaylaştırır veya zorlaştırır. İnsanlarla ne kadar çok zaman geçirirseniz, onlar gibi düşünme ve davranma olasılığınız o kadar artar.

Sonunda, neredeyse herkes iradeyle verdiği savaşı kaybeder; bu sadece zaman meselesidir. Annem ve babamı düşünün. Silahlı kuvvetlere katıldıklarında ikisi de sigara içmiyordu, ancak sigara içen iş arkadaşlarının yolunu izlemeleri uzun sürmedi. İlk başta direndiler, ancak günler haftalara dönüştükçe, sürekli hayır demenin verdiği eziyet onları yıprattı. Onlarca yıl sonra, bırakmanın neredeyse imkansız olduğu kanıtlandı çünkü etraflarındaki herkes sigara içiyordu. Onları başlamaya teşvik eden aynı güç, şimdi bırakmalarını engelliyordu. Alışkanlıklarından ancak çevrelerini değiştirdiklerinde kurtulabiliyorlardı. Varsayılan davranışları istedikleri davranışlar olan yeni arkadaşlar bulmak zorundaydılar.

Alışkanlıklar oluştururken veya bozarken bazen böyle olur. Disiplin gibi görünen şey, genellikle belirli davranışları teşvik etmek için özenle oluşturulmuş bir ortamı içerir. Kötü seçimler gibi görünen şey ise, genellikle birinin iradesini kullanmak ve varsayılan değerlerine karşı koymak için elinden gelenin en iyisini yapmasıdır. En iyi varsayılan değerlere sahip kişiler, genellikle en iyi ortama sahip olanlardır. Bazen bu bilinçli bir stratejinin parçası, bazen de sadece şans eseridir. Her iki durumda da, herkes zaten yapıyorken kendinizi doğru davranışla uyumlu hale getirmeniz daha kolaydır.

Varsayılan davranışlarınızı iyileştirmenin yolu irade gücünden değil, istediğiniz davranışın varsayılan davranış haline geldiği kasıtlı bir ortam yaratmaktan geçer.

Varsayılan davranışları sizin istediğiniz davranışlar olan gruplara katılmak, bilinçli bir ortam yaratmanın etkili bir yoludur. Daha fazla okumak istiyorsanız bir kitap kulübüne katılın. Daha fazla koşmak istiyorsanız bir koşu kulübüne katılın. Daha fazla egzersiz yapmak istiyorsanız bir eğitmen tutun. Sadece iradeniz değil, seçtiğiniz ortam sizi en iyi seçimlere yönlendirecektir.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Ancak söylemesi yapmaktan daha kolay. Bir bilgisayarı yeniden programlamak, kod satırlarını yeniden yazmaktan ibaretken, kendinizi yeniden programlamak daha uzun ve karmaşık bir süreçtir. İşte bu süreci sonraki bölümlerde anlatacağım.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]



BİNANIN GÜCÜ

Başkalarını eleştirmek, kendini tanımaktan daha kolaydır.

— BRUCE LEE

Net düşüncenin düşmanlarıyla mücadele etmek irade gücünden daha fazlasını gerektirir.

Varsayılanlarımız, kökleşmiş biyolojik eğilimlerimizden kaynaklanır: kendimizi koruma, toplumsal hiyerarşileri tanıma ve sürdürme, kendimizi ve bölgemizi savunma eğilimlerimiz. Bu eğilimlerin var olduğunu bilip sonra onları yok edemeyiz. Tam tersine, bu güçleri ortadan kaldırmak için irade gücünün yeterli olduğu hissi, bizi kontrol altında tutmak için kullandıkları hilelerden biridir.

Temerrütlerimizin doğru karar vermemizi engellemesini önlemek için, aynı derecede güçlü biyolojik güçleri harekete geçirmeliyiz. Temerrütlerin bizi mahvetmek için kullanacağı aynı güçleri kendi lehimize kullanmalıyız. Bunların başında atalet kuvveti gelir.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Atalet iki ucu keskin bir kılıçtır. Ataletin, statükoyu koruma eğilimi olduğunu daha önce görmüştük. Statüko yetersiz veya işlevsizse, atalet bize karşı işler. Ancak statükonun yetersiz olması gerekmez. Kendinizi sürekli olarak en önemli hedeflerinizi ilerletecek şekilde düşünmeye, hissetmeye ve hareket etmeye alıştırırsanız, yani,*güç oluşturmak*— o zaman atalet, potansiyelinizi açığa çıkaran neredeyse durdurulamaz bir güce dönüşür.

Ritüeller oluşturmak, pozitif atalet yaratmanın anahtarıdır. Ritüeller, zihni o an dışında bir şeye odaklar. İş yerinde birinin itirazına cevap vermeden önce kısa bir mola vermek kadar basit olabilirler. Eski akıl hocalarımdan biri bana şöyle derdi: "Bir toplantıda biri seni küçümsediğinde, konuşmadan önce derin bir nefes al ve söylemek üzere olduğun şeyi ne sıklıkla değiştirdiğine dikkat et."

Performans için mizacın önemli olduğu her yerde ritüeller açıkça gizlidir. Bir dahaki sefere bir basketbol veya tenis maçı izlediğinizde, oyuncuların serbest atış veya servis atmadan önce topu her zaman aynı sayıda sektirdiklerine dikkat edin. Önceki oyunun kariyerinizin en iyisi veya en kötüsü olması önemli değildir. Ritüeller, zihni bir sonraki oyuna odaklanmaya zorlar, bir öncekine değil.

Güç, hatalarınızı durdurup sağduyulu davranabilme gücüdür. Dünyada neler olup bittiğinin veya her şeyin ne kadar adaletsiz göründüğünün bir önemi yoktur. Utanç, tehdit veya öfke hissetmenizin bir önemi yoktur. Bir saniyeliğine geri çekilip, kendini toparlayıp o anın dışına çıkabilen kişi, bunu yapamayan kişiden daha iyi performans gösterecektir.

Rudyard Kipling klasik şiiri "Eğer-"yi yazdığında, "Eğer aklını koruyabilirsen" diyen şiiri

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Etrafınızdaki herkes / Kafalarını kaybedip bunun suçunu size atarken, / Herkes sizden şüphe ederken kendinize güvenebiliyorsanız" – ikna edici bir dava açtı kişisel güç.[fn1]

Güçlenmek, doğamızdaki vahşi atları evcilleştirmek, onları eğitmek ve koşum altına almakla ilgilidir; hayatlarımızı iyileştirmek için. Biyolojimizin olumsuz etkilerini, bizi en değerli hedeflerimize güvenilir bir şekilde taşıyan olumlu etkilere dönüştürmekle ilgilidir.

İhtiyacınız olacak dört temel güç şunlardır:

Öz sorumluluk: Yeteneklerinizi geliştirmek, yetersizliklerinizi yönetmek ve eylemlerinizi yönetmek için aklınızı kullanmak konusunda kendinizi sorumlu tutmak

Kendini tanıma: Kendi güçlü ve zayıf yönlerinizi bilmek, neyi yapabileceğinizi ve neyi yapamayacağınızı bilmek

Oto kontrol:korkularınızın, arzularınızın ve duygularınızın üstesinden gelmek

Özgüven:yeteneklerinize ve başkaları için değerinize güvenmek

Bu güçlü yönlerin her birini tanımlayacağım ve bunların varsayılan özelliklerinizi nasıl etkisiz hale getirdiğini tartışacağım. Daha sonra bunları nasıl inşa edebileceğinizi ve hayatınızın kontrolünü nasıl ele alabileceğinizi açıklayacağım.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

BÖLÜM 2. 1

Öz Sorumluluk

Ben kaderimin efendisiyim,
ben ruhumun kaptanıyım.

— BİZ HENLEY,
"YENİLENDİ"

KENDİ HESABINI VEREBİLMEK, SORUMLULUK ALMAK DEMEKTİRsenin için Yetenekleriniz, yetersizlikleriniz ve eylemleriniz. Eğer bunları yapamazsanız, asla ilerleyemezsiniz.

Hayatınızda sizi sorumlu tutacak biri olmayabilir, ama bu önemli değil. Kendinizi sorumlu tutabilirsiniz. Başkaları sizden fazlasını beklemeyebilir, ama siz kendinizden daha fazlasını bekleyebilirsiniz. Başka kimsenin sizi ödüllendirmesine veya cezalandırmasına gerek yok.

Dış ödüller güzeldir, ancak isteğe bağlıdır; elinizden gelenin en iyisini yapmak için bunlara ihtiyacınız yoktur. Kendiniz hakkındaki dürüst yargılarınız, başkalarınınkinden daha önemlidir. Ve hata yaptığınızda, aynaya bakıp "Bu benim hatamdı. Daha iyisini yapmam gerek." diyebilecek kadar güçlü olmalısınız. Bunu hiç istememiş olsanız da, kendi hayatınızın kontrolü sizdedir.
— ve sonuçlarınızın düşündüğünüzden daha büyük bir kısmını etkiler.

Öz sorumluluk duygusundan yoksun insanlar genellikle otomatik pilotta hareket etme eğilimindedir. Bu, kendi hayatını yönetmenin tam tersidir. Bu insanlar sürekli olarak dış baskılara boyun eğerler: ödül arar, cezadan kaçınır ve kendilerini başkalarının puan tablolarına göre değerlendirirler. Lider değil, takipçidirler. Hatalarının sorumluluğunu almazlar.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Bunun yerine, her zaman başkalarını, koşulları veya şanssızlığı suçlamaya çalışırlar; hiçbir şey asla onların suçu değildir.

Sana bir haberim var. Hepsi senin suçun.

Yarınki durumunuzu iyileştirmek için bugün yapabileceğiniz her zaman bir şeyler vardır. Sorunu çözemeyebilirsiniz, ancak bir sonraki adımınız durumu daha iyi veya daha kötü hale getirecektir. Ne kadar küçük olursa olsun, ilerleme kaydetmenize yardımcı olacak, kontrol edebileceğiniz bir eylem her zaman vardır.

Bahaneler, Bahaneler

> ***Şikayet etmek bir strateji değildir. Dünyayı, olmasını istediğiniz gibi değil, bulduğunuz gibi ele almalısınız.***
>
> **— JEFF BEZOS**[1] –

Kariyerimin başlarında bir pazar sabahı işe vardığımda, bir meslektaşımın çoktan orada olduğunu gördüm. Yaklaşan gizli bir operasyon için kritik bir yazılım parçası üzerinde çalışıyorduk. Masama oturduktan kısa bir süre sonra yanıma geldi.

"Yazdığın kodun iki gün önce yapılması gerekiyordu," dedi. "Ameliyat bu gece ve sensiz yapamayız. Hâlâ test etmemiz gerekiyor. Her şeyi tehlikeye attın. İnsanlar bize güveniyor."

11 Eylül sonrası dünyada hepimiz durmaksızın çalışıyorduk ve büyük bir baskı altındaydık. Kimse gecede beş altı saatten fazla uyumuyordu. Saatte bir iki kez kendimize kahve ve Jolt kola enjekte ettiğimiz için sağlığımız şüpheliydi.

İşletim sisteminin en alt seviyelerinde karmaşık, kritik görev yazılımları yazıyorduk; en iyi koşullarda bile zor şeylerdi bunlar. Bunun için bir kılavuz yoktu ve nasıl yapılacağını Google'da kolayca bulamazdınız.

Yeni bir çığır açıyorduk. Zaman baskısı da yardımcı olmuyordu. Elimizden gelenin en iyisini yapıyorduk ama hiçbir zaman yeterli gelmiyordu. Yıllarca süren altmış saatlik çalışma haftaları ve sürekli...

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

baskı altındaydık, kişisel ve profesyonel ilişkilerimiz gerilmişti ve çatlamaya başlamıştı.

Cevabım tamamen doğaldı: "Ama... Tüm bu toplantılara katıldım ve yönetmenin en önemli öncelik olduğunu söylediği başka bir projeye dahil oldum. Ve... Cuma sabahı üzerinde çalışmayı planlıyordum ama otobüs karda kaldı ve işe varmam iki saat sürdü."

Sakinliğimi oldukça iyi koruduğumu sanıyordum ama iç diyaloğum daha da savunmacıydı. Şöyle bir şeydi: "Dostum! Biraz anlayış göster. Bugün Pazar. Yıllardır tatile çıkmadım. Kız arkadaşımla geçirdiğimden çok daha fazla zamanı seninle geçiriyorum. Elimden gelenin en iyisini yapıyorum ve yaptığım hiçbir şey yeterli olmuyor."

"Yani bana bunun senin hatan olmadığını mı söylüyorsun?" dedi masumca, benim göremediğim bir tuzak kurarak.

"Bak, kontrol edemediğim bir sürü şey çıktı," dedim. "Endişelenme. Bugün hallederim."

"Bu saçmalık! Senin suçun. Bahane uydurmayı bırak." Arkasını dönüp yürümeye başladı. "Yapılması gerekeni yap, yoksa senin yüzünden ameliyatı iptal etmek zorunda kalacağız," dedi arkasına bakmadan.

Aniden kendimi enerjik hissettim, ama bir hedefe doğru ilerlemenin verdiği pozitif enerjiyle değil. Varsayılanlar kontrolü ele geçirdi. Bu, egoyu savunan bir enerjiydi. Kendi bölgemi, öz benliğimi savunuyordum.

Dünyada kendi imajınızı savunduğunuzda olduğundan daha büyük bir yenilenebilir enerji kaynağı yoktur. Meslektaşım beni fiziksel olarak tehdit etmese de, kendimi nasıl çok çalıştığımı ve işleri nasıl başardığımı tehdit etti. Ve biri kendinizi nasıl gördüğünüzü tehdit ettiğinde, düşünmeyi bırakıp tepki vermeye başlarsınız.

O hafta yaptığım her şeyin bir listesini yazmaya başladım — kaç saat çalıştığımı, kaç proje üzerinde çalıştığımı, kaç kişiye ve operasyona yardım ettiğimi. Bu noktaları prova ettikçe giderek daha da öfkelendim. Olumsuz duygularımın ataleti güçlü bir felaket döngüsüne dönüştü.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Hangi yolda olduğumun farkında değildim. Tepki veriyordum, akıl yürütmüyordum. Bahane üretme gücüm sınırsızdı: "Bu adam kim ki bana bunun benim hatam olduğunu söylüyor?! Benim gördüğümü görmüyor!"

Listeyi ona e-postayla gönderdim. Bir sayfayı doldurdu. Birkaç dakika sonra yanıtı geldi:

> **Umurumda değil. Ekibimize karşı sorumluluğun ve işini bitirmek bizim görevimiz. Eğer bunu kabullenemiyorsan, ders çıkar ve bir dahaki sefere hallet. Seninle çalışmak istemiyorum.**
>
> **Not: Otobüsün geç kalmasını suçlamayın. Bir araba satın alın.**

Ne oluyor yahu!?!! Tepkim zihinsel olmaktan çıkıp fizikselleşti. Kalp atışlarım hızlandı ve duygularımla düşüncelerimin kontrolünü kaybettiğim için gözlerim kısıldı. O kısa e-posta beni birkaç saatliğine raydan çıkardı.

Kendimizi savunmak için harcadığımız tüm enerji, durumu daha iyi hale getirecek olan şeyden, yani ilerlemek ve yapılması gerekeni yapmaktan pahasına gidiyor. Farkında olmadığımız bir seçim bu. Biri omzuma dokunup "Bunun için üç saatlik enerji harcayacaksın, bunu yapmak istediğinden emin misin?" deseydi, hayır derdim.

Bu e-posta ne hoş ne de adildi ama nazikti ve Hayatımı değiştirdi. Elbette meslektaşım daha nazik olabilirdi.[fn1] Ama bu onun haksız olduğu anlamına gelmiyordu.

Çoğu zaman geri bildirim istediğimiz kişiler nazik ama nazik değillerdir. Nazik insanlar, nazik bir insanın söylemeyeceği şeyleri söyler. Nazik bir insan, dişinizde ıspanak olduğunu söyler. Nazik bir insan, rahatsız edici olduğu için söylemez. Nazik bir insan, rahatsız edici olsa bile bizi neyin engellediğini söyler. Nazik bir insan, duygularımızı incitmekten korktuğu için bize eleştirel geri bildirim vermekten kaçınır. Başkalarının ilgileneceğini düşünmemize şaşmamalı. bahanelerimizde.[fn2]

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Ekibim, otobüsün gecikmesinden ve benim hatam olmamasından etkilenmedi. Önemli olan operasyonun başarısıydı. Ve sonuç genellikle sonuca bağlıdır.

Bahanelerinizi sizin kadar kimse umursamıyor. Aslında, sizden başka hiç kimse bahanelerinizi umursamıyor.

Kimsenin Umurunda Değil. Bu Senin Suçun

İnsanların eylemleri kendilerini nasıl gördükleriyle uyuşmayan sonuçlar doğurduğunda, başkalarını veya olumsuz koşulları suçlayarak egolarını izole etme eğilimindedirler. Psikologların bu eğilim için bir terimi bile vardır. Buna "suçluluk" derler. *bencil önyargı*, öz imajımızı koruyacak veya geliştirecek şekilde şeyleri değerlendirme alışkanlığı. "Harika bir fikirdi, ancak kötü uygulandı", "Elimizden gelenin en iyisini yaptık" ve "En başından beri bu durumda olmamalıydık" gibi ifadeler.

“yer” ifadesi sıklıkla bu önyargının bir tezahürüdür.[fn3]

Mesele şu: Doğru olabilir. Belki de gerçekten kötü bir fikir değildi, sadece kötü bir uygulamaydı. Belki de gerçekten elinden gelenin en iyisini yaptın. Belki de en başından beri o durumda olmaman gerekirdi. Maalesef önemli değil. Kimsenin umurunda değil. Hiçbiri sonucu değiştirmiyor veya hâlâ devam eden sorunları çözmüyor.

Senin Suçun Değil mi? Hâlâ Senin Sorumluluğunda

Kontrolünüz dışında bir şey yaşanmış olması, onunla en iyi şekilde başa çıkmanın sizin sorumluluğunuz olmadığı anlamına gelmez.

Kendimizi koruma arzumuz ilerlememizi engelliyor. Kendinizi aklamak, ellerinizi havaya kaldırıp düştüğünüz durum üzerinde hiçbir kontrolünüzün olmadığını iddia etmek cazip geliyor. Ve elbette, bazen bu doğru. Olumsuz etkisi olan tesadüfi durumlar da var. İnsanlar kontrolleri dışında sebeplerden dolayı sürekli talihsizlik yaşıyorlar: başıboş kurşunlar, hastalıklar, sarhoş bir sürücünün çarpması.

Şikayet etmek, içinde bulunduğunuz mevcut durumu değiştirmeye hiçbir şekilde yardımcı olmaz. Bunun aslında hiç de iyi olmadığını düşünmek...

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Senin hatan hiçbir şeyi daha iyi yapmaz. Sonuçlarıyla yine sen uğraşacaksın.

Her zaman bir sonraki hamleye, sizi gitmek istediğiniz yere yaklaştıran veya uzaklaştıran hamleye odaklanın.

Poker oynuyorsanız, bunu sezgisel olarak öğrenirsiniz. Eliniz çoğunlukla şansa bağlıdır. Kendinize acımak, size dağıtılan elden şikayet etmek veya başkalarını ellerini nasıl oynadıkları için suçlamak, sizi kontrol edebileceğiniz şeylerden uzaklaştırır. Sizin sorumluluğunuz, eli elinizden gelenin en iyisini yapmaktır.

Enerjinizi kontrol ettiğiniz veya kontrol etmediğiniz şeylere harcayabilirsiniz. Kontrol edemediğiniz şeylere harcadığınız tüm enerji, kontrol edebildiğiniz şeylere harcayabileceğiniz enerjiden gelir.

Hiç kimse zor koşulları seçmezken, zorluklar fırsat sunar. Kendimizi sınamamıza ve kim olduğumuzu görmemize olanak tanır. Ancak sınav başkalarına karşı değil, eski benliklerimize karşıdır. Dün olduğumuzdan daha mı iyiyiz? Koşullar kolay olduğunda, sıradan insanları sıra dışı olanlardan ayırmak veya içimizdeki sıra dışılığı görmek zordur. Romalı köle Publilius Syrus'un bir zamanlar dediği gibi, "Herkes gemiyi dümenleyebilir,"
“Deniz sakin.”[fn4]

Olağanüstü olma yolculuğu, durum ne olursa olsun eylemlerinizden sorumlu olmaya karar verdiğinizde başlar. Olağanüstü insanlar, kendilerine dağıtılan eli değiştiremeyeceklerini bilirler ve daha iyisini dileyerek zaman kaybetmezler. Bunun yerine, en iyi sonucu elde etmek için ellerindeki kartları nasıl oynayacaklarına odaklanırlar. Başkalarının arkasına saklanmazlar. En iyi insanlar, ne olursa olsun, zorlukların üstesinden gelirler. Varsayılan değerlerine teslim olmak yerine, en iyi öz imajlarını yaşamayı tercih ederler.

İnsanların yaptığı en yaygın hatalardan biri, dünyanın nasıl işlediğini kabul etmek yerine, nasıl işlemesi gerektiği konusunda pazarlık yapmaktır. Kendinizi veya iş arkadaşlarınızı "bu doğru değil" veya "bu doğru değil" diye şikayet ederken bulduğunuzda,

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

"Adil" veya "Böyle olmamalı" dediğinizde pazarlık yapıyorsunuz, kabul etmiyorsunuz. Dünyanın şu anki haliyle işlemesini istiyorsunuz.

Dünyanın gerçekte nasıl işlediğini kabul edememek, zamanınızı ve enerjinizi ne kadar haklı olduğunuzu kanıtlamaya harcar. İstenilen sonuçlar ortaya çıkmadığında, koşulları veya başkalarını suçlamak kolaydır. Ben buna doğrunun yanlış tarafı diyorum. Egonuza odaklanıyorsunuz, sonuca değil.

Çözümler, pazarlık yapmayı bırakıp durumun gerçekliğini kabullenmeye başladığınızda ortaya çıkar. Çünkü, ilk başta bu noktaya nasıl geldiğinizden ziyade bir sonraki hamleye odaklanmak, sizi birçok olasılığa açar. Ego yerine sonucu ön plana çıkardığınızda daha iyi sonuçlar elde edersiniz.

Nasıl Tepki Verdiğiniz Her Zaman İşleri Daha İyi veya Daha Kötü Hale Getirebilir

Her şeyi kontrol edemezsiniz, ancak tepkilerinizi kontrol edebilirsiniz; bu da koşulları daha iyi veya daha kötü hale getirir. Her tepkinin gelecek üzerinde bir etkisi vardır ve sizi istediğiniz sonuçlara ve olmak istediğiniz kişiye bir adım daha yaklaştırır veya uzaklaştırır.

Harekete geçmeden önce kendinize sormanız gereken etkili bir soru şudur:

"Bu eylem geleceği kolaylaştıracak mı yoksa zorlaştıracak mı?"[fn5] Bu şaşırtıcı derecede basit soru, duruma bakış açınızı değiştirmenize ve durumu daha da kötüleştirmenizi önlemenize yardımcı olur. Büyükbabamın (ve birçok başkasının) dediği gibi, "Kendinizi bir çukurda bulursanız, yapmanız gereken ilk şey kazmayı bırakmaktır."

Yirmili yaşlarımın ortalarında bir gün kendimi akıl hocamın ofisinde buldum. İlk defa terfi almaya çalışıp da alamadığım bir fırsatı kaçırmıştım ve ona bunun ne kadar haksız olduğundan yakınıyordum.

"Bu neden benim başıma geliyor?" dediğimi hatırlıyorum. "Biri bana bir mesaj mı vermeye çalışıyor?" Kararı veren kişi hakkında kötü konuşmaya başladığımda, akıl hocam sözümü kesti.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

"Zaten olmuş bir şeyi kabul etmeyi reddediyorsun," dedi. "Ve bu çılgınlık."

“Çılgın mı?” diye cevap verdim.

"Evet. Zaten oldu. Buna itiraz edemezsin."

"Dinle," diye devam etti, "bu gerçekten berbat. Sen fazlasıyla yeterlisin. Ama başaramadın ve başaramamanın bir sebebi var. Buradaki anahtar, başkalarını suçlamayı bırakıp sorumluluk almak."

Söylediklerinin içime işlemesine izin verdim. Haklıydı. Dünya sadece... *olmak*Bana karşı değildi. Beni hedef almıyordu. Kendi içime bakmam, bu sonuca ne katkıda bulunduğumu dürüstçe değerlendirmem ve iş yapma biçimimi güncellemem gerekiyordu.

Akıl hocamın ofisinden ayrılırken ima açıktı: Kendi sorumluluğumu öğrenemezsem, çok ileri gidemezdim.

Şikayet Etmek Bir Çözüm Değildir

Gerçeklerle yüzleşmek zordur. Kontrolümüz dışında olan şeyleri suçlamak, kendi katkılarımızı aramaktan çok daha kolaydır.

İnançlarımızı korumak için çoğu zaman dünyanın bize verdiği geri bildirimlere karşı koyarız. Kendimizi değiştirmek yerine, dünyanın değişmesini isteriz. Ve eğer onu değiştirecek gücümüz yoksa, yapabileceğimizi düşündüğümüz tek şeyi yaparız: şikayet ederiz.

Şikayet etmek üretken değildir. Sadece sizi dünyanın aslında işlemediği bir şekilde işlemesi gerektiği düşüncesine sürükler. Kendinizi gerçeklikten uzaklaştırmak, karşılaştığınız sorunları çözmenizi zorlaştırır. Ancak geleceği kolaylaştırmak için bugün her zaman yapabileceğiniz bir şeyler vardır ve şikayet etmeyi bıraktığınız an onu bulmaya başlarsınız.

Sen bir kurban değilsin

En önemli hikaye, kendinize anlattığınız hikayedir. Kendinize olumlu bir hikaye anlatmak, iyi bir gelecek garantilemez.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Sonuç olarak, kendinize olumsuz bir hikaye anlatmak çoğu zaman kötü bir hikayeyi garantiler.

Her birimiz, kendimiz hakkında anlattığımız hikâyenin kahramanıyız. İşler ters gittiğinde kusurlu olmak, kendimize yakıştırdığımız kahraman statüsüne uymuyor. Bu yüzden, işlerin neden ters gittiğini açıklamaya gelince, suçlayacak başka birini arıyoruz.

İstediğimiz sonuçları alamadığımızda bizi suçlamak o an bizi tatmin edebilir, ancak bize daha iyi bir yargı yeteneği kazandırmaz ve bizi daha iyi insanlar yapmaz. Bunun yerine, egomuzun yarattığı savunmacı bir tepkidir; bizi zayıflık ve kırılganlığın kollarında tutan bir tepkidir.

Sürekli olarak koşulları, çevreyi veya diğer insanları suçladığınızda, sonucu etkileme yeteneğinizin çok az olduğunu iddia etmiş olursunuz. Ama gerçekte olan bu değil. Gerçek şu ki, hayatta alışkanlık haline gelen tekrarlayan seçimler yaparız; bu alışkanlıklar yollarımızı belirler ve bu yollar da sonuçlarımızı belirler. Bu istenmeyen sonuçları açıkladığımızda, onları üretme sorumluluğumuzdan kurtulmuş oluruz.

Sorunlara her zaman başkalarını veya koşulları suçlayarak tepki veren insanlar için bir kelime vardır:*kurbanlar*Elbette, çoğu zaman gerçek birer kurban değillerdir. Sadece öyleymiş gibi hissederler ve bu his, sağduyulu davranmalarının önüne geçer. Kronik kurbanlar kendilerini çaresiz, güçsüz ve çoğu zaman umutsuz hissederler. Hiçbir şey onların suçu değildir; her zaman başka biri veya bir şey engel olur. Kimse hayatına kronik bir kurban olmak isteyerek başlamaz, ancak sorumluluktan kaçınan tepkilerin yavaş yavaş birikmesi, insanların neye dönüştüklerini görmelerini zorlaştırır. Sonunda, oldukları kişi olurlar.

Kronik bir kurban olma sürecinde, insanların kendilerine yalan söylediklerini fark ettikleri anlar vardır. Kendilerine anlattıkları hikâyenin pek de doğru olmadığını anlarlar. Sorumlu olduklarını bilirler. Ancak gerçekle yüzleşmek ve sorumluluk almak zordur. Rahatsızdır. Saklanmak ve başkalarını, koşulları veya şansı suçlamak çok daha kolaydır.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

İronik bir şekilde, kronik mağdurları en çok önemseyen kişiler, çoğu zaman istemeden de olsa suçlama oyunlarını teşvik ederler. İşler istediğimiz gibi gitmediğinde, aile üyelerimize veya yakın arkadaşlarımıza içimizi dökmek doğaldır. Sevgi dolu, destekleyicidirler ve bizim için en iyi niyetlere sahiptirler. Duruma dair yorumumuzu doğrulamak ve bize rahatlama sunmak isterler. Ama bunu yaptıklarında hiçbir şey değişmez. Dünyaya dair yanlış görüşümüz olduğu gibi kalır. Düşünce, duygu ve davranış kalıplarımızı yeniden değerlendirmemizi teşvik etmezler. Ve daha sonra benzer durumlarla karşılaşırsak, muhtemelen aynı şekilde tepki verir ve aynı hayal kırıklığı yaratan sonuçları alırız.

Öte yandan, hiç bir arkadaşınızın size, "Çok kötü bir hata yaptın. Bunu düzeltmene nasıl yardımcı olabilirim?" veya "İstediğin sonuçları almanı engellediğini düşündüğüm tek şeyi söyleyeyim mi?" dediğini duydunuz mu?

Eğer böyle bir arkadaşınız varsa, hemen arayın ve teşekkür edin. Hayatınızdaki varlığı nadir bir hediyedir. Değerini bilin!

Ya da belki anne babanızdan biri sizin için bunu yapmıştır. On üç yaşındayken, okuldan sonra bir grup arkadaşımla birlikteydim. Sınıf arkadaşlarımızdan biriyle dalga geçiyorlardı ve ben de onları izliyordum. Öğretmenler işler kontrolden çıkmadan müdahale etti ve her şey başladığı kadar çabuk bitti. Ancak babamın yakınlarda park halinde beni izlediğini fark etmemiştim. Arabaya bindiğimde bana ne olduğunu sordu.

"Hiçbir şey," dedim. Babam bana şimdi kendi çocuklarıma verdiğim o ebeveyn bakışıyla baktı. "Sadece adama biraz zorluk çıkarıyorduk," dedim.

"Neden?" diye sordu.

"Herkes yapıyordu. Ciddi değildi. Rahatla."

Arabayı yolun ortasında durdurdu ve bana yine o bakışı attı.

"Orada olmayı sen seçtin ve durdurmamayı da sen seçtin," dedi. "Herkes yapıyor diye sen de bir şeyler yapıp bedava geçiş hakkı bekleyemezsin. Seçimlerinin sorumluluğu sana ait. O an olduğundan daha iyisin."

Ertesi güne kadar bana tek kelime etmedi.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Ders önemliydi: Yapmamayı seçtiğiniz şeyler, yapmayı seçtiğiniz şeyler kadar önemlidir. Bir insanın asıl sınavı, doğru olanı yapmak için ne kadar uyumsuzluğa razı olduğudur.

Başkalarını durdurmadığım için benden daha fazla hayal kırıklığına uğradığını anlamam biraz zaman aldı.
ilk etapta orada.2Pasif bir insan olmamı, yani davranışlarını etrafındaki insanlar ve olaylar tarafından belirlenen bir insan olmamı istemiyordu. Koşulların kronik bir kurbanı olmamı istemiyordu.

Hiçbir başarılı insan kronik bir mağdurla çalışmak istemez. Mağdurlarla çalışmak isteyen tek kişiler diğer mağdurlardır.

Kronik mağdurlara dikkat ederseniz, ne kadar kırılgan olduklarını, tutum ve duygularının kontrol edemedikleri şeylere ne kadar bağımlı olduğunu fark edeceksiniz. İşler istedikleri gibi gittiğinde mutlu olurlar; işler istedikleri gibi gitmediğinde ise savunmacı, pasif agresif ve zaman zaman da saldırgan olurlar.*saldırgan*-Agresif. Eşleri kötü bir ruh halindeyse, kendileri de kötü bir ruh halindedir. İşe giderken trafiğe takıldıklarında, öfkelerini ve hayal kırıklıklarını işe de taşırlar. Liderlik ettikleri bir proje yolunda gitmiyorsa, ekiplerinden birini suçlarlar.

Öz sorumluluk, her şeyi kontrol edemeseniz bile, her şeye nasıl tepki vereceğinizi kontrol ettiğinizi fark etmenin gücüdür. Hayatın size sunduğu her şeye sadece tepki vermek yerine harekete geçmenizi sağlayan bir zihniyettir. Engelleri öğrenme ve gelişim fırsatlarına dönüştürür. Zorluklara nasıl tepki verdiğinizin, mutluluğunuz için zorluğun kendisinden daha önemli olduğunu fark etmek anlamına gelir. Ve en iyi yolun genellikle her şeyi kabullenip ilerlemek olduğunu anlamak anlamına gelir.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

BÖLÜM 2. 2

Öz-Bilgi

Kendini bil.

— APOLLO TAPINAĞI ÜZERİNDEKİ YAZIT DELPHI

KENDİNİ TANIMAK, KENDİNİ TANIMAKLA İLGİLİDİRgüçlü yönleri ve Zayıflıklarınız. Neyi yapıp neyi yapamayacağınızı; güçlerinizi ve sınırlarınızı, güçlü ve zayıf yönlerinizi, neyin kontrolünüzde olduğunu ve neyin olmadığını bilmelisiniz. Neyi bildiğinizi ve neyi bilmediğinizi biliyorsunuz. Dahası, bilişsel kör noktalarınızın olduğunu da biliyorsunuz; bilmediğiniz şeyler olduğunu ve bilmediğinizi bilmediğinizi de biliyorsunuz; Donald Rumsfeld'in meşhur "bilinmeyen bilinmezler" dediği şey bu.

Kendi öz bilgi düzeyinizi daha iyi anlamak istiyorsanız, kendinize günde kaç kez "Bilmiyorum" ifadesini kullandığınızı sorun. Eğer hiçbir zaman "Bilmiyorum" demiyorsanız, muhtemelen sizi şaşırtan şeyleri göz ardı ediyor veya sonuçları anlamak yerine onları açıklamaya çalışıyorsunuz demektir.

Neyi bilip neyi bilmediğinizi anlamak, kazanabileceğiniz oyunları oynamanın anahtarıdır.

Geçtiğimiz günlerde, gayrimenkul sektöründe servet kazanmış çok başarılı bir arkadaşımla birlikte gittiğim bir grup yemeğinde, güçlü bir öz-bilgi gösterisine tanık oldum. Yemekte, bilgili bir yatırımcı, özel yatırım yaptığı bir şirket hakkında ona bilgi verdi. Bu fikir, yıllardır duyduğum en etkileyici fikirlerden biriydi.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Arkadaşım teklifi dinledikten sonra bir an duraksadı, bir yudum su içti ve "Yatırım yapmak istemiyorum," dedi. Tüm masa sessizce oturmuş, ne kaçırdığımızı merak ediyordu. Sonunda biri ona neden pas geçtiğini sorarak sessizliği bozdu.

"O alan hakkında hiçbir şey bilmiyorum," dedi. "Bildiğim şeye bağlı kalmayı seviyorum."

Restorandan ayrılırken sohbet devam etti. Teklifin kulağa hoş geldiğini, kişiye güvendiğini ve yatırımcıların bu anlaşmadan çok para kazanacağını düşündüğünü itiraf etti. (Kazandılar da.) Sonra bana, "Başarılı yatırımın anahtarı, bildiklerinizi bilmek ve onlara sadık kalmaktır." dedi.

Arkadaşım emlak işini iyi biliyordu ve eğer bu alanda oynarsa ve sabırlı olursa başarılı olmaktan başka çaresi olmayacağını biliyordu.

Önemli Olan Bilginizin Boyutu Değil, Onu Nasıl Kullandığınızdır

Ne bildiğinizi tam olarak bilmek, sahip olabileceğiniz en pratik becerilerden biridir. Bildiğiniz şeyin boyutu, bilginizin sınırlarını bilmek kadar önemli değildir.

Bir akşam yemeğinde Charlie Munger, emlak yatırımcısı arkadaşımın ortaya attığı aynı fikri ayrıntılarıyla anlattı. "Başkalarının yetenekli olduğu, sizin ise yeteneksiz olduğunuz oyunları oynadığınızda, kaybedersiniz. Nerede üstün olduğunuzu bulup ona sadık kalmalısınız." dedi.

Nerede bir avantajınız olduğunu bilmek yeterli değil; aynı zamanda onun dışında hareket ettiğiniz zamanları da bilmeniz gerekir. Çizginin hangi tarafında olduğunuzu veya bir çizginin olup olmadığını bilmiyorsanız, sınırlarınızın dışındasınız demektir.

Ancak öz-bilgi yalnızca zorlu becerilerle sınırlı değildir. Aynı zamanda, ne zaman kusurlarınıza karşı savunmasız olduğunuzu bilmekle de ilgilidir; koşulların sizin adınıza karar verdiği durumlar. Belki de aşırı duygusal olmaya, üzüntüye, öfkeye veya müdahaleci, kendine zarar veren düşüncelere yatkınsınızdır. Belki yorgun olduğunuzda asabi oluyorsunuz veya bir

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Açken dev gibi davranabilirsiniz. Belki de toplumsal baskıya ve toplumsal aşağılanma tehdidine karşı aşırı derecede hassassınızdır.

Güçlü ve zayıf yönlerinizi, yeteneklerinizi ve bunların sınırlarını bilmek, kusurlarınızla başa çıkmak için çok önemlidir. Zayıf yönlerinizi bilmezseniz, kusurlarınız bunları istismar ederek koşullarınızın kontrolünü ele geçirecektir.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

BÖLÜM 2. 3

Oto kontrol

O adamı bana ver
O tutkunun kölesi değil ve ben onu giyeceğim
Yüreğimin derinliklerinde, ah, yüreğimin derinliklerinde.

— WILLIAM SHAKESPEARE,*Hamlet*

ÖZ KONTROL, KORKULARINIZI YÖNETME YETENEĞİDİR,arzular, ve diğer duygular.

Duygular, insan yaşamının kaçınılmaz bir parçasıdır. Bizim gibi memeliler, ani çevresel tehditlere ve fırsatlara hızlı tepki verecek şekilde evrimleşmiştir: bir tehdide karşı korku, bir sosyal bağ kurma deneyimine karşı keyif, bir kayba karşı üzüntü. Bu fizyolojik tepkileri veya onları tetikleyen koşulları ortadan kaldıramayız. Sadece onlara nasıl tepki verdiğimizi yönetebiliriz.

Bazı insanlar duygusal bir denizin dalgalarında sallanan mantarlar gibidir. Eylemleri duygularının esiridir: öfke, sevinç, üzüntü, korku - o anda tetiklenen her neyse. Diğerleri ise hayatlarının kontrolünü ele geçirmeye karar verir. Dümeni ele geçirir, nereye gitmek istediklerine karar verir ve dalgalara rağmen gemiyi o yöne doğru yönlendirirler. Herkes gibi iniş çıkışlar yaşarlar; sadece bu duygu dalgalarının hayatlarının yönünü belirlemesine izin vermezler.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Bunun yerine, kendilerini doğru yolda tutmak için sağduyularını kullanarak gerektiği gibi direksiyonu çevirirler.

Özdenetim, içgüdülerinizi körü körüne takip etmek yerine mantığa alan açmakla ilgilidir. Duygularınızı cansız nesnelermiş gibi görüp yönetebilmekle ilgilidir - siz izin vermedikçe ne yapacağınızı belirleyemeyecek şeyler. Kendinizle duygularınız arasına mesafe koymak ve onlara nasıl tepki vereceğinizi belirleme gücüne sahip olduğunuzu fark etmekle ilgilidir. Sizi harekete geçirdiklerinde tepki verebilir veya bunun yerine net bir şekilde düşünüp onları takip etmeye değer olup olmadıklarını değerlendirebilirsiniz.

Duygu varsayılanı, sizinle duygularınız arasındaki mesafeyi ortadan kaldırmaya çalışır ve herhangi bir düşünme olmadan bir tepkiyi tetikler. Geleceği sabote etmek anlamına gelse bile, şimdiki anı kazanmak ister. Ancak özdenetim, duygularınızı kontrol altında tutmanızı sağlar.

Bir yürümeye başlayan çocuğun öfke nöbeti geçirdiğini gördüyseniz, duygusal varsayılanın özdenetimi öğrenmemiş birine neler yapabileceğini görmüşsünüzdür. Asıl korkutucu olan, bazı yetişkinlerin öfke nöbetlerini savuşturmada bir yürümeye başlayan çocuktan ancak biraz daha iyi olmasıdır. Bunlar, özdenetimden yoksun ve sürekli olarak duygularına kapılmış kişilerdir.

Başarıya ulaşmanın büyük bir kısmı, o anda yapmak isteyip istemediğinize bakmaksızın, yapılması gerekeni yapacak öz denetime sahip olmaktır. Duygusal yoğunluk, uzun vadede disiplinli bir tutarlılıktan çok daha az önemlidir. İlham ve heyecan sizi harekete geçirebilir, ancak hedeflerinize ulaşana kadar sizi ayakta tutan şey azim ve rutindir. Herkes heyecanını birkaç dakika koruyabilir, ancak bir proje ne kadar uzun sürerse, heyecanını koruyabilen kişi sayısı o kadar az olur. En başarılı insanlar zaten devam edecek öz denetime sahiptir. Her zaman heyecan verici olmasa da yine de ortaya çıkarlar.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

BÖLÜM 2. 4

Özgüven

ÖZGÜVEN, YETENEKLERİNİZE GÜVENMEKLE İLGİLİDİRve senin

Başkalarına değer vermek.

Bağımsız düşünebilmek ve toplumsal baskı, ego, atalet veya duygusallık karşısında dik durabilmek için özgüvene ihtiyacınız var. Tüm sonuçların anında elde edilemeyeceğini anlayıp, sonunda onları elde etmek için gerekeni yapmaya odaklanabilmeniz için de özgüvene ihtiyacınız var.

Çocuklar fermuar çekmek, ayakkabı bağlamak veya bisiklete binmek gibi basit becerileri öğrendiklerinde özgüven geliştirirler. Zamanla bu özgüven gelişir ve yetişkin olduklarında daha karmaşık beceriler geliştirmelerine yol açar; örneğin yazılım yazmak, duvar resmi yapmak veya morali bozuk bir arkadaşı neşelendirmek gibi.

Özgüven, olumsuz geri bildirimlerin ardından dayanıklılığı ve değişen koşullar karşısında uyum sağlama yeteneğini güçlendirir. Başkaları takdir etsin ya da etmesin, yeteneklerinizin neler olduğunu ve size nasıl değer kattığını bilirsiniz. Sağlıklı bir öz güven duygusu geliştirdiyseniz, bu, karşınıza çıkan her türlü zorluk ve sıkıntının üstesinden gelmenizi sağlayacaktır.

Özgüven ve Ego

Özgüven, zor kararlar almanızı ve öz farkındalığınızı geliştirmenizi sağlayan şeydir. Ego, sahip olabileceğiniz eksiklikleri kabul etmenizi engellemeye çalışırken, özgüven size bu eksiklikleri kabul etme gücü verir. Alçakgönüllülüğü böyle öğrenirsiniz.

Alçakgönüllülük olmadan özgüven genellikle aşırı özgüvenle aynı şeydir; bir güç değil, bir zayıflıktır. Kendine güvenen insanlar

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Zayıflıklarımızı ve hassasiyetlerimizi kabul etme, diğer insanların bir konuda kendimizden daha iyi olabileceğini kabul etme ve yardıma ihtiyaç duyduğumuzda yardım isteme gücüne sahip olmalıyız.

Verilen bir görevi yerine getirip getiremeyeceğiniz konusunda şüphe duymak insan doğasının bir parçasıdır. En yetenekli insanlar bile zaman zaman bu konuda şüphe duyar. Ancak özgüveni olanlar asla umutsuzluk veya değersizlik duygularına kapılmazlar. Bu da ego tuzağının bir başka örneğidir. Kendine güvenen insanlar, başkalarının yardımına güvenmek zorunda kalsalar bile, ellerindeki görevi tamamlamaya odaklanırlar. Her başarılı görev, kendinize olan güveninizi daha da derinleştirir ve özgüven de böyle kazanılır.

Özgüven aynı zamanda kendinizle nasıl konuştuğunuzdan da gelir

Yetkinlik eksikliğinden ziyade özgüven eksikliğinden dolayı daha fazla hayal ölür. Ancak özgüven çoğu zaman başarılarımızın bir yan ürünü olsa da, aynı zamanda kendinizle nasıl konuştuğunuzdan da kaynaklanır.

Kafanızdaki o küçük ses şüphelerini fısıldayabilir ama aynı zamanda geçmişte üstesinden geldiğiniz birçok zorluğu ve mücadeleyi ve azminizi de size hatırlatmalı. Kim olursanız olun, o küçük sese anlatılacak birçok olumlu an yaşattınız. Binlerce kez düşmenize rağmen yürümeyi öğrendiniz. Belki ilk başta bir sınavda başarısız oldunuz ama sonra neyin yanlış gittiğini anladınız ve bir sonraki sefere başardınız. Belki kovuldunuz ama hayatınıza devam ettiniz ve sonuç olarak daha iyi bir pozisyona geldiniz. Belki ilişkiniz bitti ya da işiniz başarısız oldu ya da ilk kez kayak giydiğinizde korktunuz - her neyse, üstesinden geldiniz, geride bıraktınız ve sonuç olarak daha güçlüsünüz.

Karşılaştığınız zorluklar hakkında kendinizle konuşmanız önemlidir, çünkü geçmişteki zorluklar, gelecekteki zorluklarla yüzleşmek için gereken özgüveni kazanmanızı sağlar.

En küçük oğlumu uçurumdan atlamaya götürdüğümde ciddi bir ikilemle karşı karşıya kaldık. Zirveye ulaşıp 7,5 metrelik uçuruma baktığında korktu ve geri inmek istedi. Ancak bu mümkün olmadı çünkü tırmanış...

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Aşağı atlamak, atlayıştan çok daha tehlikeliydi; küçük bir hata yapsa, keskin kayalardan oluşan bir yatağa düşebilirdi. Aşağı baktıkça daha da gerginleşiyordu. Bu durumdan kurtulmasına yardımcı olmak için bir şeyler yapmalıydım.

Yaptığımız ilk şey nefesimize odaklanmaktı. Nefes, zihninizi sakinleştirmenize yardımcı olan güçlü bir araçtır. Normal bir nefes alıp hemen ardından daha küçük bir nefesle tekrar nefes almaya başladık. Bu, hıçkırırken doğal olarak aldığımız nefesle aynı ve sonuçlar da aynı şekilde rahatlatıcı. Ancak fiziksel bedenlerimizi gevşettiğimizde iç diyaloğumuzu değiştirebildik.

O anda kendi kendine nasıl konuştuğunu sordum ve bu hiç iyi değildi. Kendini hırpalıyor, en başta yukarı tırmanmanın ne kadar aptalca olduğunu, daha iyisini bilmesi gerektiğini ve ne kadar korktuğunu söylüyordu. Hepimizin bazen kendi kendimize konuşma şeklimiz de aynı - ya da en azından benim deneyimime göre öyle.

Yaptığımız ikinci şey, kafasının içinde devam eden konuşmayı değiştirmekti. Başkalarına söylediğimiz sözlerin onların hislerini nasıl etkilediğini biliyoruz, ama kendimize söylediğimiz sözlerin bizi nasıl etkilediğini nadiren düşünüyoruz. Ondan, daha önce yapmaktan korktuğu bazı şeyleri listelemesini istedim. Soru daha ağzımdan çıkar çıkmaz bana snowboard'dan, "yanlışlıkla" çift siyah elmasa bindiğimiz zamandan ve ilk kez wakeboard yaptığı zamandan bahsetmeye başladı. Liste uzayıp gidiyordu. Cesaret gerektiren sayısız durumla karşılaşmıştı.

Daha önce ilk kez zor şeyler yaptığını fark edince, nefesine odaklanmaya başladı. Sonra atladı. Birkaç saniye içinde sudan çıktı ve ikinci raunt için tekrar yukarı tırmanırken yüzündeki kocaman gülümsemeyi görebiliyordum.

Kendine güvenen insanlar, gerçeklerle yüzleşmekten korkmazlar çünkü bununla başa çıkabileceklerini bilirler. Kendine güvenen insanlar, başkalarının onlar hakkında ne düşündüğünü umursamazlar, öne çıkmaktan korkmazlar ve yeni bir şey denerken aptal gibi görünme riskini göze alırlar. Yeterince yenilgiye uğramış ve kendilerini yeniden inşa etmişlerdir, bu yüzden eğer başarırlarsa tekrar başarabileceklerini bilirler.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Bunu yapmak zorundalar. En önemlisi, kalabalığı geride bırakmak için bazen farklı şeyler yapmak gerektiğini ve sataşanların ve karşı çıkanların da kaçınılmaz olarak onları takip etme eğiliminde olduğunu biliyorlar. Geri bildirimlerini popüler görüşlerden değil, gerçeklerden alıyorlar.

Dinlemeniz gereken en önemli ses, geçmişte başardıklarınızı hatırlatan sestir. Bunu daha önce yapmamış olsanız bile, bunu başarabilirsiniz.

Güven ve Dürüstlük

Özgüven aynı zamanda zor gerçekleri kabullenme gücüdür. Hepimiz dünyayla, olmasını istediğimiz gibi değil, olduğu gibi başa çıkmalıyız. Rahatsız edici gerçekleri inkar etmeyi bırakıp zor gerçeklere ne kadar çabuk tepki verirseniz, o kadar iyi olur.

Hepimizin şu anda inkar ettiğimiz bir şey var çünkü kabul etmek zor ve acıdan kaçınmak istiyoruz. Belki çıkmaz bir işte çalışıyorsunuz, iflas etmek üzeresiniz ya da işe yaramadığını kabul etmekte zorlandığınız bir yatırımınız var. Ancak gerçeği ne kadar çabuk kabullenirseniz, sonuçlarıyla o kadar çabuk başa çıkabilirsiniz ve bunu ne kadar çabuk yaparsanız, bu sonuçlarla başa çıkmak o kadar kolay olur. Çoğu zaman, zor bir şey yapmak için doğru anı bekleme ihtiyacı sadece bir bahanedir: Yapılması gerekeni ertelemeyi mantıklı kılmanın bir yolu.
mükemmel an.1Sadece birini beklemeye devam etme arzusu var.

Özgüvenli insanlar, kendi motivasyonları, eylemleri ve sonuçları konusunda dürüsttürler. Kafalarındaki sesin gerçeği görmezden gelebileceğini fark ederler. Ayrıca, başka fikirler aramak yerine, dünyanın kendilerine verdiği geri bildirimleri dinlerler.

İnternet, neye inanırsak inanalım bizimle aynı fikirde olan insanları bulmayı kolaylaştırıyor. Holokost'u inkâr etmek mi istiyorsunuz? Bunun için bir grup var. Aşıların otizme yol açtığını mı düşünüyorsunuz? Başka birçok kişi de aynı şeyi düşünüyor. Hadi canım, biz de...*Hala*Üyeleri dünyanın dört bir yanına yayılmış, dünyanın düz olduğunu savunan bir topluluğumuz var.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Aynı sanrıları paylaşan insanlarla hızla ve kolayca çevrelenebilirsiniz. Bu, onları doğru yapmaz. Gerçeklik bir popülerlik yarışması değildir. Kendinizi haklı olduğunuzu söyleyen insanlarla çevrelemeniz, haklı olduğunuz anlamına gelmez. Ve bir kez grup kabulünün ılık sularına daldığınızda, geri dönmek zor olur. Sosyal önyargı yine devreye girer!

Etrafımızı saran gruplar, sorunun bizde değil, dünyada olduğunu düşünmemize neden olur. Kendimizin haklı, diğer herkesin haksız olduğunu düşünür, uyum sağlamak ve gelişmek için ihtiyaç duyduğumuz enerji ve odaklanma pahasına gerçeği inkar ederiz. Bunu, gerçeği kabullenmekten daha rahatlatıcı geldiği için yaparız; ancak gerçeği kabul ettikten sonra onu değiştirmeye çalışabiliriz. Ve içten içe, neden istediğimiz sonuçları alamadığımızı merak etmeye devam ederiz. Bazı insanların neden bizden daha iyi sonuçlar aldığını ve neyi farklı yaptıklarını merak ederiz.

Bir gün büyük bir halka açık şirketin CEO'suyla yürüyüşe çıkmıştık ve kilit rollere insanları nasıl işe aldığını konuşmaya başladık.

"Birinin ileride nasıl biri olacağını tahmin edebilecek bir özellik seçebilseydin, bu ne olurdu?" diye sordum.

"Bu kolay," dedi. "Bildiğini sandıkları şey hakkında fikirlerini değiştirmeye ne kadar istekli oldukları."

En değerli insanların, en iyi başlangıç fikirlerine sahip olanlar değil, fikirlerini hızla değiştirebilenler olduğunu ekledi. Egodan ziyade sonuca odaklanmışlardı. Buna karşılık, başarısız olma olasılığı en yüksek olanların, bakış açılarını destekleyen küçük ayrıntılara takıntılı olanlar olduğunu söyledi.

"Haklı olmak yerine haklı olduklarını kanıtlamaya odaklanıyorlar" dedi.

Daha önce öz sorumluluk bölümünde de belirttiğim gibi, ben buna öz sorumluluk diyorum.*doğrunun yanlış tarafı*Bu, akıllı insanların en iyiyi en iyiyle karıştırdığı zaman olan şeydir.

Kişisel olarak onlar için en iyi sonucu elde edecekleri bir sonuç elde etmek.[2]

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Haklı olmak için fikrinizi değiştirmeye istekli olmalısınız. Fikrinizi değiştirmeye istekli değilseniz, çok yanılırsınız. Kendilerini sık sık doğrunun yanlış tarafında bulan kişiler, sorunu birden fazla açıdan görüp değerlendiremeyen kişilerdir. Tek bir bakış açısına, kendi bakış açılarına kilitlenirler. Bir sorunu birden fazla açıdan göremediğinizde, kör noktalarınız olur. Ve kör noktalar başınızı belaya sokar.

Yanıldığınızı kabul etmek zayıflık değil, güç göstergesidir. Birinin sizden daha iyi bir açıklaması olduğunu kabul etmek, uyum sağlayabildiğinizi gösterir. Gerçeklerle yüzleşmek cesaret ister. Fikirlerinizi gözden geçirmek veya bildiğinizi sandığınız bir şeyi yeniden düşünmek cesaret ister. Kendinize bir şeylerin yolunda gitmediğini söylemek cesaret ister. Öz imajınızı zedeleyen geri bildirimleri kabul etmek cesaret ister.

Gerçeklerle yüzleşmenin zorluğu, nihayetinde kendimizle yüzleşmenin zorluğudur. Kontrol edemediğimiz şeyleri kabul etmeli ve kontrol edebileceğimiz şeyleri yönetmeye odaklanmalıyız. Gerçeklerle yüzleşmek, hatalarımızı ve başarısızlıklarımızı kabul etmeyi, onlardan ders çıkarmayı ve ilerlemeyi gerektirir.

Doğrunun Yanlış Tarafı

Bir keresinde New York'ta, etkili kararlar alma üzerine bir konuşma yaptıktan sonra, izleyicilerden bir kadın yanıma gelip bir soru sordu. Etkinlik gecikmişti ve havaalanına gitmem gerekiyordu, özür dileyerek kendisine bildirdim. Bunun üzerine, eğer mümkünse şoförünün beni havaalanına götürmesini teklif etti.
yol boyunca beynimi kurcala.[fn1]

Arabaya bindiğimizde, boğuştuğu çok zor bir problemden bahsetmeye başladı. Şirketinin bir sonraki CEO'su olmak için aday olan iki kişiden biriydi ve karşılaştığı problemin şansını ya artıracağını ya da azaltacağını düşünüyordu. Bana detayları anlattı ve önerdiği çözümü anlattı. Fikri gerçekten de problemi çözecek gibi görünse de, karmaşıktı ve uygulama riskleriyle doluydu. Ancak bir alternatif vardı: daha basit, daha düşük maliyetli ve daha az riskli bir çözüm.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

nesnel olarak daha iyi bir çözümdü. Tek sorun, bunun rakibinin çözümü olmasıydı.

Düşüncelerinin bir kısmını ayrıntılarıyla anlatırken, kendini savunmak, çözümünün daha iyi olduğunu kanıtlamak için çok zaman ve çaba harcadı. Sadece kendi çözümünün en iyisi olmadığını açıkça ortaya koymayı başardı. Haklının haksız tarafındaydı. Sadece bunu kabul etmek istemiyordu.

Birçok insan aynı şeyi hissediyor: Haklı olmadıklarında değersiz olacaklarını düşünüyorlar. Ben de eskiden aynı şeyi hissediyordum. Hatasını zor yoldan anlamasını beklemek yerine, bu zihniyet ve haklının haksız tarafında olmak hakkında öğrendiğim acı ve pahalı derslerden bazılarını paylaştım.

Ona uzun zamandır, en iyi fikir benim fikrim olmazsa hiçbir şey olmayacağımı düşündüğümü söyledim. Kimsenin beni değerli görmeyeceğini, kimsenin beni anlayışlı bulmayacağını, hiçbir şeye katkıda bulunamayacağımı düşünüyordum. Kimliğim, haklı olmaya bağlıydı.

Bir işletme kurmaya başlayana kadar ne kadar yanıldığımı fark etmemiştim. Her şey omuzlarınızdayken ve yanılmanın bedeli ağır olduğunda, kimin haklı olduğuna değil, neyin doğru olduğuna odaklanma eğiliminde oluyorsunuz, dedim ona. Haklı olma isteğimi ne kadar çok bırakırsam, o kadar iyi sonuçlar elde ediyordum. Övgüyü almakla ilgilenmiyordum; sonuçları almakla ilgileniyordum.

"Bu şirketin yüzde 100'üne sahip olsaydın ve yüz yıl boyunca satamasaydın," diye sordum, "hangi çözümü tercih ederdin?"

Cevap vermeden önce uzun bir sessizlik oldu. "Ne yapmam

gerektiğini biliyorum," dedi. "Teşekkür ederim."

Birkaç ay sonra telefonum çaldı. Arayan oydu.[fn2]

"Olanlara inanamayacaksın!" dedi. "CEO pozisyonunu kısmen senin yardımın sayesinde aldım. Yutulması zor bir karardı ama rakibimin çözümünü destekledim ve bu da terazinin kefesini benim lehime çevirdi. Yönetim kurulu, egomu bir kenara bırakıp şirket için en iyi olanı yapabileceğimi gördüğünde -bu, birini desteklemek anlamına gelse bile-

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

"Benimle aynı rol için yarışıyorlardı, doğru kişi olduğumu biliyorlardı."

Özgüven, kimin haklı olduğuna değil, neyin doğru olduğuna odaklanma gücüdür. Gerçeklerle yüzleşme gücüdür. Hataları kabul etme ve fikrini değiştirme gücüdür. Özgüven, doğru tarafta olmak için gereken şeydir.

Egodan ziyade sonuç.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

BÖLÜM 2. 5

Eylemdeki Güç

ÖZ HESAP VERME, ÖZ BİLGİ, ÖZ KONTROL,Ve
Özgüven, iyi bir muhakeme yeteneği için olmazsa olmazdır.
İşte bunların nasıl bir arada çalıştığına dair birkaç örnek.

Örnek 1: Normlara Karşı Gelmek

Üç harfli bir ajansta çalışan çoğu kişi, kariyerinin tamamını orada çalışarak geçirir. Siz neden kalmayasınız ki? Harika maaşlar, enflasyona endeksli bir emeklilik ve inanılmaz derecede zeki ve özverili insanlarla dolu, misyon odaklı bir organizasyon.

Meslektaşlarımdan birine istifa edeceğimi söylediğimde bana şaşkınlıkla baktılar. Bana tüm risklerden, altın emekli maaşımı ve yan haklarımı nasıl kaybedeceğimden bahsettiler. Kazandıklarıma değil, kaybettiklerime odaklandılar: Esas olarak, zamanımın özgürlüğüne.

Bu işi bırakmak, dört güçlü yönün eyleme dönüşmesini sağladı. Tüm ayrıntıları bilmeme gerek kalmadan sırada ne olduğunu çözebileceğim özgüvenine, zamana paradan daha fazla değer verdiğimi bilecek öz bilgiye, ertesi gün hiç aksamadan kalkacak öz kontrole ve
Daha önce hiç olmadığı kadar yüksek bir performans standardı belirleme sorumluluğum var.

Kendimi tanımasaydım, beni neyin mutlu ettiğini asla bilemezdim. Özgüvenim olmasaydı, asla gitmezdim. Öz sorumluluk ve öz kontrol olmasaydı, muhtemelen ne üzerinde çalışmam gerektiğini bilirdim, ama günlerimi beni ileriye taşıyan aktiviteler yerine kolay işlerle doldururdum.

Örnek 2: Sosyal Varsayılana Direnmek

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Diyelim ki deneyimlerinizden sosyal baskıya maruz kaldığınızı biliyorsunuz. Örneğin, birçok kez, ısrarcı satış elemanlarından istemediğiniz şeyleri satın almaya ikna edildiniz ve ısrarcı meslektaşlarınız tarafından yetkin olmadığınız işleri üstlenmeyi kabul ettiniz. Gelecekte yalnızca irade gücünüzü kullanarak daha iyisini yapabileceğinize güvenmiyorsunuz.

Sosyal önyargının etkisinden korunmak için bir önlem almaya karar veriyorsunuz. Kendinize bir kural koyuyorsunuz: Önemli bir şeye, üzerinde bir gün düşünmeden asla evet demeyin.

Bu güvenlik önlemini uygulamak pek keyifli değil. Birini bir günlüğüne beklemeye almak o an için rahatsız edici olabilir, ancak bu güvenlik önlemini uygulamanın uzun vadeli sonuçları buna değer. Görünüşleri ne kadar basit olsa da, yaygın durumlar için otomatik kurallar sonuç verir. Bir sonraki bölümde otomatik kuralları inceleyeceğiz.

Bu planı uygulamak, bahsettiğim dört güçlü yönün hepsini ortaya koyuyor. Sosyal baskıya karşı savunmasızlığınızı ve buna direnme gücünüzün sınırlarını bilmek, öz-bilgi gerektirir. Daha iyi sonuçlar elde etmek için bu savunmasızlıkla ilgili bir şeyler yapmaya karar vermek, öz-güven gerektirir. Kendiniz için koyduğunuz kurala uymak, öz-sorumluluk gerektirir. Sıradan anlarda kısa vadeli rahatsızlıkların üstesinden gelmek ise...

Uzun vadeli kazanç için kendini kontrol etme becerisini gösterir.[m1]

Bu dört güçlü yönün hepsi, toplumsal önyargının etkisine direnmek için gereklidir. Hepsi bir arada çalıştığında, neler başarabileceğinize şaşıracaksınız. Şimdi bu güçlü yönleri nasıl geliştirebileceğimize bir bakalım.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

BÖLÜM 2. 6

Standartları Belirlemek

İnsanlarla düzenli olarak ilişkiye girerseniz, kaçınılmaz olarak onlara benzeyeceksiniz... Sönmüş bir kömür parçasını canlı bir kömürün yanına koyun; ya öbürünün sönmesine sebep olacak ya da canlı kömür öbürünün yeniden alevlenmesini sağlayacaktır... Unutmayın ki, çamur içinde biriyle birlikte olursanız, siz de biraz kirlenmekten kaçınamazsınız.

— EPİKTETOS,
Söylemler

GÜÇLÜ YÖNLERİNİZDEN HERHANGİ BİRİNİ GELİŞTİRMENİN İLK ADIMIyükselterek Kendinizi hangi standartlara tabi tuttuğunuz, günlük çevrenizde bulunan insanlara ve uygulamalara bakmanın pratik bir meselesidir.

Çevremiz bizi etkiler; hem fiziksel çevremiz hem de etrafımızdaki insanlar. Hayatta yanlış insanlardan kaçınmaktan daha önemli çok az şey vardır. Başkalarının en kötü yanlarını benimsemekten kaçınacak kadar güçlü olduğumuzu düşünmek cazip gelebilir, ancak işler genellikle böyle yürümez.

Farkında olmadan, yakınımızdaki şeye dönüşüyoruz. Eğer bir aptal için çalışıyorsanız, er ya da geç siz de bir aptal olursunuz. Eğer iş arkadaşlarınız bencilse, er ya da geç siz de bencil olursunuz. Eğer

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Kötü niyetli biriyle vakit geçirirseniz, yavaş yavaş siz de kötü niyetli olursunuz. Yavaş yavaş, çevrenizdeki insanların düşüncelerini, duygularını, tutumlarını ve standartlarını benimsersiniz. Değişimler, fark edilemeyecek kadar yavaştır, ancak ele alınamayacak kadar büyük hale gelirler.

Çevrenizdeki insanlara benzemek, zamanla onların standartlarını benimsemeniz anlamına gelir. Karşınızdaki tek şey ortalama insanlarsa, ortalama standartlara sahip olursunuz. Ancak ortalama standartlar sizi istediğiniz yere götürmez. Standartlar alışkanlıklara, alışkanlıklar ise sonuçlara dönüşür. Çok az insan, olağanüstü sonuçların neredeyse her zaman ortalamanın üzerinde standartlara sahip insanlar tarafından elde edildiğinin farkındadır.

En başarılı insanlar, yalnızca başkaları için değil, kendileri için de en yüksek standartlara sahiptir. Örneğin, bir keresinde çalışmak üzere uzak bir yere gönderildiğimde, bir toplantıda ayağa kalkıp bir operasyonun bazı unsurlarının nasıl işlediğini anlattığımı hatırlıyorum. Birkaç dakika sonra, yaygın olarak "başarılı" olarak tanınan başka biri,*o*Bu alanda uzman olan biri sözümü kesti ve ne hakkında konuştuğumu anlayana kadar susmamı istedi. Sonra ayağa kalkıp düşündüğümden daha detaylı bir şekilde anlattı. Toplantıdan sonra ofisine gidip kendisiyle konuştum. Bana, nereli olduğumu bilmediğini, ancak burada standart kuralın ne hakkında konuştuğunuzu bilmeden konuşmamak olduğunu söyledi.

Şampiyonlar mükemmellik standartlarını yaratmaz. Mükemmellik standartları şampiyonları yaratır.[1]

Yüksek standartlar, en iyi performans gösterenler arasında tutarlıdır. Şans veya yetenekle açıklanamayacak bir seviyede performans gösteren herhangi bir sporcuya veya takıma baktığınızda, yüksek standartlara bağlılık görürsünüz. New England Patriots ve koçları Bill Belichick, yirmi yıllık bir süre içinde diğer tüm NFL takımlarından daha fazla maç kazandı. Üstelik bunu, rekabet ortamını eşitlemek ve kendi hanedanlıkları gibi hanedanlıkların kurulmasını imkansız kılmak için tasarlanmış bir maaş sınırıyla başardılar. Pozisyonunda oyunun en iyisi olan all-star köşe savunmacısı Darrelle Revis, bir gün antrenmana birkaç dakika geç kaldığında, Koç Belichick onu hemen evine gönderdi.[1]Belichick bu konuda büyük bir mesele çıkarmadı ama kararlıydı. Revis tedavi edilmeyecekti.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Diğer oyunculardan farklıydı. Koç, diğer takımlardaki yıldız oyuncuların ne yaptığını umursamıyordu. Revis, New England Patriot'ıydı ve takımın standartlarına ulaşmak zorundaydı.

En iyi öğretmenler, öğrencilerinden ve kendilerinden daha fazlasını bekler. Ve çoğu zaman, öğrenciler bu beklentileri karşılamak için yükselir. En iyi liderler ise insanlardan daha fazlasını bekler; onlara da kendilerine koydukları standartların aynısını uygularlar; çoğu kişinin normalde mümkün olduğunu bilemeyeceği kadar yüksek bir standart.

Düşük Standartlara Sahip Akıllı İnsanlar

Bir lider için ortalama ve olağanüstü sonuçlar arasındaki fark, genellikle zeki ama tembel insanlardan sürekli olarak daha fazla verim alıp almadığına bağlıdır. Bir keresinde kendimi böyle biriyle çalışırken buldum. Yakın zamanda terfi etmiştim ve bana "rehberlik ve geri bildirim" isteyen bir taslak göndermişti. Taslak berbattı ve bariz kusurlarla doluydu. En iyi çalışması değildi. Bunu biliyordum. O da biliyordu.

Büyük bir kuruluşta çalışıyorsanız, eminim sizin de başınıza benzer bir şey gelmiştir. Birisi, kötü düşüncelerle dolu, yarım yamalak bir taslak hazırlar, etrafa dağıtır ve başkalarının düzeltmesini bekler. Bu taktik, doğal bir özelliğimizden faydalanır: İnsanları düzeltmeyi severiz. Birisi yanlış bir şey yaptığında, ona nasıl doğru yapılacağını söylemekten kendimizi alamayız. Böylece siz işi yaparsınız ve onlar da bunu kendileri yapmanın alacağı sürenin çok daha kısa bir kısmında takdiri alırlar. Akıllıca. Ama tembel.

Akşamın geri kalanını (veya kariyerimi) bu adamın işini düzeltmekle geçirmek istemiyordum. Davranışlarını değiştirmenin bir yolunu bulmam gerekiyordu. Ama nasıl?

Henry Kissinger hakkında okuduğum bir hikâyeyi hatırladım. Bir çalışan bir not taslağı hazırlamış ve okuması için Kissinger'ın masasına bırakmıştı. Bir süre sonra Kissinger yanına gelip en iyi eseri olup olmadığını sormuş. Çalışan hayır demiş ve notun tamamını yeniden yazmış. Ertesi gün çalışan tekrar Kissinger'la karşılaşmış ve ne düşündüğünü sormuş. Kissinger, elinden gelenin en iyisini yapıp yapmadığını tekrar sormuş. Çalışan notu alıp yeniden yazmış. Ertesi sabah aynı senaryo...

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

oynandı, ancak bu sefer zavallı çalışan, evet, gerçekten de en iyi eseri olduğunu söyledi. Kissinger, "Tamam, şimdi okuyacağım." diye yanıtladı.

Kissinger'ın yaklaşımını benimsemeye karar verdim. E-postaya sadece "Bu sizin en iyi çalışmanız mı?" diye yanıt verdim.

Arkadaşım "hayır" cevabını verdi, düşüncelerini netleştirmek için birkaç gün istedi ve önemli ölçüde iyileştirildiğini düşündüğü bir versiyonla geri döndü. Belgeyi açmadan aynı şeyi tekrarladım.

"Evet, elimden gelenin en iyisi bu." diye cevap verdi.

O versiyonu okudum ve mükemmeldi. Artık onun neler yapabileceğini ve o da benim neler yapabileceğimi bildiğine göre, her seferinde ondan bunu beklediğimi söyledim. Standart belliydi. Hiç hayal kırıklığına uğramadım.

Neden Düşük Standartlara Sahibiz?

Çoğu zaman kendimizden vasat altı işler kabul etmemizin nedeni, aslında onu pek umursamamamızdır. Kendimize yeterince iyi olduğunu, hatta zaman kısıtlamalarımız göz önüne alındığında elimizden gelenin en iyisi olduğunu söyleriz. Ama gerçek şu ki, en azından bu konuda, mükemmelliğe bağlı değiliz.

Başkalarından standartların altında işler kabul etmemizin sebebi aynıdır: tamamen işin içinde olmayız. Mükemmelliğe bağlı kaldığınızda, ekibinizdeki hiç kimsenin işi yarım yamalak yapmasına izin vermezsiniz. Çıtayı yükseltirsiniz ve sizinle çalışan herkesin de aynı sıkılıkta çalışmasını ve sizin beklentilerinize veya daha da üstüne çıkmasını beklersiniz. Daha azı kabul edilemez.

Zhang Ruimin, Haier adlı beyaz eşya şirketinin öncüsü olan Qingdao Buzdolabı Fabrikası'nın CEO'su olarak göreve başladığında, şirket iflasın eşiğindeydi. Yeni çalışanlarına net bir mesaj vermek için Ruimin, onları dışarıda toplayarak yetmiş altı standart altı buzdolabının balyozla parçalanışına tanıklık ettirdi. Ruimin, görev süresinin geri kalanında yönetim kurulu odasındaki cam bir vitrinde bir balyoz bulundurdu.
Şirketten beklediği yüksek standartların bir sembolü.[2] –

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Mükemmellik Mükemmelliği Gerektirir

İşinin ustaları, sadece bir kutucuğu işaretleyip devam etmek istemezler. Yaptıkları işe adanmışlardır ve bu yolda devam ederler. Usta seviyesindeki işler neredeyse fanatik standartlar gerektirir, bu yüzden ustalar bize standartlarımızın ne olması gerektiğini gösterir. Usta bir iletişimci, ağır ve dağınık bir e-postayı kabul etmez. Usta bir programcı, çirkin bir kodu kabul etmez. İkisi de belirsiz açıklamaları anlayış olarak kabul etmez.

Hem kendimiz hem de mümkün olanla ilgili standartlarımızı yükseltmediğimiz sürece hiçbir şeyde olağanüstü olamayız. Çoğumuz için bu çok fazla iş gibi geliyor. Yumuşak ve kayıtsız olmaya yöneliyoruz. Rahatlamayı tercih ediyoruz. Bu sorun değil. Şunu unutmayın: Herkesin yaptığını yaparsanız, herkesin aldığı sonuçların aynısını bekleyebilirsiniz. Farklı sonuçlar istiyorsanız, çıtayı yükseltmelisiniz.

Bir ustayla birebir çalışmak en iyi eğitimdir; çıtayı yükseltmenin en kesin yoludur. Onların mükemmelliği sizin mükemmelliğinizi gerektirir. Ancak çoğumuz bu fırsata sahip olacak kadar şanslı değiliz. Yine de, her şey kaybedilmiş değil. Bir ustayla doğrudan çalışma şansınız yoksa, onlar ve çalışmaları hakkında okuyarak kendinizi daha yüksek standartlara sahip insanlarla çevreleyebilirsiniz.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

BÖLÜM 2. 7

Örnekler + Uygulama

GÜÇLENDİRMENİN İKİ BİLEŞENİ VARDIRyükselterek bar:

(a) Doğru örnekleri seçin; standartlarınızı yükseltenleri. Örnekler, birlikte çalıştığınız, hayran olduğunuz veya hatta uzun zaman önce yaşamış kişiler olabilir. Önemli değil. Önemli olan, sizi belirli bir alanda, örneğin bir beceri, özellik veya değerde daha iyi hale getirmeleridir.

(b) Onları belirli şekillerde taklit etmeyi deneyin. O anda, sizin yerinizde olsalardı ne yapacaklarını düşünmek için alan yaratın ve ardından buna göre hareket edin.

Bu bileşenleri tek tek ele alalım.

Önceki bölümde, çoğu insanın hiç düşünmediği bir şeyden bahsetmiştik: Hayatınızdaki insanları seçmezseniz, etrafınızdaki insanlar tesadüfen orada olacaklardır, kendi seçiminizle değil. Bu grup, anne babanızı, arkadaşlarınızı, ailenizi ve iş arkadaşlarınızı içerir. Elbette, lise arkadaşlarınız karakter ve zekânın harika örnekleri olabilir, ancak büyük olasılıkla ortalamadırlar. Elbette, anne babanız dünyanın en zeki iş insanlarından bazıları olabilir, ancak büyük olasılıkla değillerdir. Ancak bu insanları hayatınızdan çıkarmanız gerektiği anlamına gelmez; çevrenizi kontrol etmek, sadece kasıtlı olarak örnek teşkil eden kişileri karışıma eklemek anlamına gelir.

Örnekleriniz

Bana rol modellerini göster, sana geleceğini göstereyim.

Üç harfli bir istihbarat teşkilatında çalışmaya başladığımda, meslektaşım Matt'e hayranlık duyuyordum. İşletim sistemlerinin nasıl çalıştığını ve bunları kendi işinizde kullanmanın çeşitli yollarını anlama konusunda dünyanın en iyilerinden biriydi.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Avantaj. Matt'te beni en çok etkileyen şey, inanılmaz derecede yüksek standartlarıydı. Michael Jordan gibi, Matt de doğal yeteneğini birinci sınıf bir çalışma ahlakıyla birleştirmişti. Ve mükemmellik talep ediyordu. (Dünyanın en iyilerinden biri olması şaşırtıcı mı?)

Matt'in yanında, ne hakkında konuştuğunuzu gerçekten bilmiyorsanız, hiçbir şey söyleyemezdiniz, yoksa sizi düzeltirdi. Tüm ekip için çıtayı yükseltti. Sadece herkesten daha çok çalışmakla kalmadı, aynı zamanda karmaşık sorunlara sürekli olarak zarif çözümler üretti. Matt bir örnekti: Örnek bir varoluş biçimini örnekleyen biriydi. Size nelerin mümkün olduğunu gösterdi.

Şanslıydım. Şans bana ortalama bir patron verebilirdi. Ama o bana Matt'i verdi. Ancak mesele şu ki, şansa güvenmek zorunda değilsiniz. Davranışlarını taklit ettiğiniz insanları, yani örnek aldığınız kişileri, sadece onlardan biriyle çalışmayı ummak yerine seçebilirsiniz.

Doğru örnekleri, yani standartları sizden daha yüksek kişileri seçtiğinizde, ebeveynlerinizden, arkadaşlarınızdan ve tanıdıklarınızdan miras aldığınız standartları aşabilirsiniz. Örnekleriniz, standartlarınızın ne olması gerektiğini gösterir. Peter Kaufman'ın bir keresinde bana söylediği gibi, "Hayattaki başarım için, başkalarının iyi örneklerini incelemek ve benimsemekten daha etkili bir teknik yoktur."

Bu bilgelik uzun zamandır mevcut. Seneca, Lucilius'a yazdığı mektuplarda, ona yaşam standardı sağlayacak bir rol model veya örnek seçmesini öğütlüyor:

> Zihnin saygı duyabileceği, otoritesi iç mabedini bile daha kutsal kılabilecek birine ihtiyacı vardır... Bir insana o kadar saygı duyabilen kişi ne mutlu kişidir ki, o adamın hatırası bile onu sakinleştirip yönlendirebilir! Başkasına bu şekilde saygı duyabilen kişi, kendisi de çabucak saygı görür. Bu yüzden bir Cato seçin veya bu size çok katı geliyorsa, daha yumuşak ruhlu birini, Laelius gibi birini seçin. Hayatı ve konuşması sizi memnun eden ve dış görünüşüyle aynı karakteri yansıtan birini seçin. Onu...

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

> Kendinizi her zaman koruyucunuz veya örnek kişiniz olarak görün. Yaşam tarzımızı ölçecek birine ihtiyaç olduğunu ısrarla vurguluyorum; bir yöneticiniz yoksa, eğri olanı düzeltmek.[1] –

Örnek olarak seçtiğimiz insanlar, benimsemek istediğimiz ilkeleri, kararlılığı ve genel düşünce, duygu ve davranış kalıplarını sergiler. Onların örnekleri, dünyada yolumuzu bulmamıza yardımcı olur. Bizim kutup yıldızımız olur.

Çoğu insan Matt'in standartlarını benimsemek istemedi çünkü bu standartlar çok katıydı. Ancak çalışmaya istekliyseniz, Matt göz önünde saklanan mükemmelliğe giden bir kısayoldu. Çan eğrisinin en sağındaki kişiler (olumlu aykırı değerler), öğrenmesi bir ömür sürebilecek ipuçları, püf noktaları ve içgörüler öğretebilir. Zor işi onlar halletti. Derslerin parasını zaten ödediler, yani sizin ödemenize gerek yok. Matt'in standartlarından ders çıkarmak ve onlara uymaya çalışmak, normalde olabileceğimden çok daha hızlı bir şekilde uzmanlaşmama yardımcı oldu.

Etrafınıza bakın, geliştirmek istediğiniz özelliklere sahip insanların en iyi örneklerini bulun; varsayılan davranışları sizin istediğiniz davranışlar olan, sizi çıtayı yükseltmeye teşvik eden ve kendinizin daha iyi bir versiyonu olmak istemenizi sağlayan insanları bulun.

Örneklerinizin canlı olması gerekmez. Ölü veya kurgusal da olabilirler. Atticus Finch ve Warren Buffett'ın yanı sıra Cengiz Han ve Batman'den de ders çıkarabiliriz. Karar size kalmış.

Kişisel Yönetim Kurulunuz

Tüm örneklerinizi "kişisel yönetim kurulunuza" koyun; bu kavram yazar Jim Collins'in ortaya attığı bir kavramdır:

> 80'lerin başında, Bill'i [Lazier] kişisel yönetim kurulumun fahri başkanı yaptım. Üyeleri seçerken... başarılarına göre değil, değerlerine göre seçildiler.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

ve karakterleri... Onlar, hayal kırıklığına uğratmak istemeyeceğim türden insanlardı.[2]

Kişisel panonuzdaki örnekler, yüksek başarı ve yüksek karakterin bir karışımı olabilir. Tek şart, kendinizde geliştirmek istediğiniz bir beceri, tutum veya mizaca sahip olmalarıdır. Mükemmel olmak zorunda değiller. Herkesin kusurları vardır ve kişisel panonuz da farklı olmayacaktır. Ancak herkes bir konuda bizden daha iyidir. Bizim görevimiz, o şeyin ne olduğunu anlamak ve gerisini görmezden gelirken ondan ders çıkarmaktır.

İnsanların yaptığı en büyük hatalardan biri, karakter kusuru olan veya kendi dünya görüşleriyle uyuşmayan birinden ders almak istememeleridir. Seneca, doğru yaklaşımı şu sözlerle özetlemiştir:*Zihnin Dinginliği Üzerine* "Eğer satır iyiyse kötü bir yazarı alıntılamaktan asla utanmam." Ya da Yaşlı Cato'nun dediği gibi, "Dikkatli olun, "Başkalarından öğrenmeyi aceleyle reddederler."[3]Kabuğundaki morluktan dolayı elmayı atmayın.

Kişisel yönetim kurulunuz statik değildir. İnsanlar gelip gider. Listeyi sürekli olarak düzenliyorsunuz. Listeyi geri almak için *Vaftiz babası*Bazen barış zamanı danışmanı istersiniz, bazen de savaş zamanı danışmanı. Bazen birinden öğrenebileceğiniz her şeyi öğrenirsiniz ve onu başka biriyle değiştirmek istersiniz. Her kişi sizi bir sonrakine yönlendirme eğilimindedir.

Ustaların farklı bir standardı vardır; genellikle zarafet ve güzellik. Ve tahtanıza ustaları koyduğunuzda, çıtayı kendiniz için yükseltirsiniz. Daha önce yeterince iyi görünen şey artık yeterince iyi görünmez.

Örneklerimden biri, Warren Buffett'ın milyarder iş ortağı Charlie Munger. Fikrimi savunma standartlarımı yükseltti. Bir akşam yemeğinde, "Karşı tarafın argümanını onlardan daha iyi bilmediğim sürece hiçbir konuda fikrim olmasına asla izin vermem," dedi.

Çıtayı yükseltmekten bahsediyoruz! Birçok insanın fikri var, ancak çok azı bu fikirleri savunmak için gereken çabayı gösteriyor. Bu çabayı göstermek, kendinizle daha iyi bir şekilde tartışabileceğiniz anlamına geliyor.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Gerçek rakipleriniz bunu yapabilir. Bu, inançlarınızı sorgulamanızı gerektirir çünkü her iki tarafı da savunmanız gerekir. Ancak çaba gösterdiğinizde bir argümanı gerçekten anlayabilirsiniz. Onun lehinde ve aleyhinde olan nedenleri anlarsınız.
Bu çalışma sayesinde onu onaylama güvenini kazanırsınız.[4]

Kahramanlarınızla doğrudan çalışmaktan daha iyi bir öğrenme yolu yoktur. Biriyle yüz yüze çalışmanın avantajı, doğal bir iletişim kurmanıza olanak sağlamasıdır; sıradan bir model olmaktan ziyade bir koçluk ilişkisi gibidir. Kişisel bir ilişki aynı zamanda yardım istemenize, ihtiyacınız olduğunda ona ulaşmanıza da olanak tanır. Ancak hayran olduğunuz biriyle yüz yüze çalışmak her zaman mümkün olmayabilir. Yine de bu, etrafınızdaki insanların durumunu kabul etmeniz gerektiği anlamına gelmez.

Cebinizdeki telefon, hayatta olsun ya da olmasın, gelmiş geçmiş en zeki insanlara ulaşmanızı sağlıyor. Onlarla doğrudan iletişim kurmasanız bile, çoğu zaman onları kendi sözcükleriyle, hiçbir filtre olmadan dinleyebilirsiniz! Bir saniye düşünün. Tarihte ilk kez, örneklerinizin olayları kendi dillerinde açıklamalarını dinleme fırsatınız var.
Kimse araya girmeden, kendi istediğimiz gibi.[fn1]

Eğer kahramanınız, dünya tarihinin en başarılı şirketlerinden biri olan Shopify'ı kuran Tobi Lütke ise, internette onunla yapılmış sayısız röportaj bulabilirsiniz. Ustanın ayaklarının dibine oturup, nasıl düşündüğünü, nasıl karar aldığını, şirketini nasıl yönettiğini paylaşırken siz de öğrenebilirsiniz. Aynı şey Peter D. Kaufman, Warren Buffett, Jeff Bezos, Tom Brady, Simone Biles, Serena Williams veya Katie Ledecky için de geçerli.

Tarihin büyükleri arasından seçim yapabilirsiniz: Richard Feynman, George Washington, Charles de Gaulle, Winston Churchill, Coco Chanel, Charlie Munger, Marie Curie, Marcus Aurelius. Hepsi kişisel panonuzda yer almak için davetinizi kabul etmeye hazır. Tek yapmanız gereken, en iyilerini bir araya getirip zihninizde birleştirmek. Montaigne'in dediği gibi, "Başkalarının çiçeklerinden bir çelenk topladım ve

"Benim hiçbir şeyim yok, sadece onları birbirine bağlayan ip var."[5]

Kişisel bir yönetim kurulunuz varsa asla yalnız değilsiniz. Onlar her zaman oradadır. Onları hayal edebilirsiniz.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Kararlarınızı ve güç hamlelerinizi izlerken. Ve onları izlerken hayal ettiğinizde, davranışlarınız bu yeni kitleyi yansıtacaktır. Uymaya çalıştığınız standartları belirlemenize yardımcı olacaklar ve kendinizi ölçebileceğiniz bir cetvel verecekler. Eksik kalsanız bile, çok satan bir kitap yazmasanız, milyarder olmasanız veya her gün egzersiz yapmasanız bile başarısız sayılmazsınız. Örneklerinizle rekabet etmiyorsunuz. Rekabet ettiğiniz tek kişi, dün olduğunuz kişidir. Zafer, bugün biraz daha iyi olmaktır.

İyi Davranışlarınızın Deposu

Doğru örnekleri seçmek, bir "iyi davranış" havuzu oluşturmanıza yardımcı olur. İnsanların yazdıklarını okudukça, onlarla konuştukça, onların deneyimlerinden öğrendikçe, kendi deneyimlerinizden öğrendikçe, durumlar ve tepkilerden oluşan bir veritabanı oluşturmaya başlarsınız. Bu veritabanını oluşturmak, hayatınızda mantığa yer açmanıza yardımcı olduğu için yapacağınız en önemli şeylerden biridir. Tepki vermek ve çevrenizdekileri taklit etmek yerine, "Aykırılar işte böyle yapıyor" diye düşünürsünüz.

Yeni bir durumla karşılaştığınızda, çan eğrisinin en sağındaki insanların benzer durumlarda verdiği tepkilerin bir kataloğuna sahip olursunuz. Temel tepkiniz iyiden harikaya, yani tepkiden mantığa doğru ilerler.

İçgüdülerinize rağmen yönetim kurulunuz sizi doğru yöne çekebilir.

Yönetim kurulumuz karakterli insanlarla doluysa, kendimizin en karakterli versiyonu olmak isteriz. Ahlaki bir duruş sergileme ve toplumsal gelgitler ters gittiğinde tek başımıza hareket etme özgüvenine sahip oluruz. Onun iniş çıkışlarını pasif bir şekilde takip etmemize gerek kalmaz. Kişisel yönetim kurulumuz bize en iyi yöne doğru yüzme cesareti ve içgörüsü verir.

Örnekler hakkında son bir not: Tıpkı diğer insanların sizin kişisel yönetim kurulunuzda görev alması gibi, siz de başkalarının yönetim kurullarında görev alırsınız. Denzel Washington bize bu noktayı hatırlatıyor: "Siz

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Kime dokunduğunuzu asla bilemezsiniz. Nasıl ve ne zaman etki yaratacağınızı veya örneğinizin ne kadar önemli olabileceğini asla bilemezsiniz.

başkasına."[6]

Belki koridorun sonundaki yeni çalışandır. Belki çocuklarınızdır. Belki kuzeninizdir. Önemli değil. Önemli olan, orada size bakan ve davranışlarınızı Kuzey Yıldızı olarak kullanan birinin olmasıdır. Yaptığınız her şey, bir başkasının hayatını daha iyiye doğru değiştirme gücüne sahiptir. Seneca'nın dediği gibi, "Başkalarını yalnızca yanlarındayken değil, yanlarındayken bile iyileştirebilen kişi mutlu kişidir."

düşünceler!"[7]

Pratik, Pratik, Pratik

> ***Karakter güçleri alışkanlıktan kaynaklanır... Tıpkı beceriler edindiğimiz gibi onları da ediniriz... Örneğin, inşa ederek inşaatçı oluruz, arp çalarak arpçı oluruz. Aynı şekilde, adil eylemlerde bulunarak adil, ölçülü eylemlerde bulunarak ölçülü, cesur eylemlerde bulunarak cesur oluruz.***
>
> **— ARİSTOTELES,*Nikomakhos'a Etik,*Kitap 2, Bölüm 1**

Örnek kişileri seçip kişisel bir yönetim kurulu oluşturmak yeterli değil. Onların örneklerini takip etmeniz de gerekiyor; sadece bir iki kez değil, defalarca. Ancak o zaman temsil ettikleri standartları özümseyebilir ve olmak istediğiniz kişi olabilirsiniz.

Örneklerinizi taklit etmek, o anda aklınızı kullanıp düşüncelerinizi, duygularınızı ve olası eylem yollarınızı değerlendirmek için alan yaratmayı içerir. Bu, geçmiş davranış kalıplarınızı yeniden eğiterek, örneklerinizin kalıplarıyla daha uyumlu hale getirir.

Düşüncelerinizde mantığa yer açmanın bir yolu, örnek aldığınız kişilerin sizin yerinizde olsalardı ne yapacaklarını kendinize sormaktır. Bu, doğal bir sonraki adımdır. Sizi izlediklerini hayal ettiğinizde, kararlar alır ve bunları uygulamaya koyarsınız.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Örneğin, bir yatırım kararı alıyorsanız, kendinize "Warren Buffett ne yapardı?" diye sorun. Benzer şekilde, kendinize "Bu fikri kişisel yönetim kurulumuza nasıl sunardım? Ne tür faktörleri önemserlerdi? Ne tür faktörleri önemsiz bulup reddederlerdi?" diye sorun.

Örneklerinizin sizi izlediğini hayal ederseniz, onların sizden yapmanızı isteyeceği şeyleri yapmaya ve yolunuza çıkacağını bildiğiniz şeylerden kaçınmaya eğilimli olursunuz.

Bu düşünceli egzersizi sık sık yapmak önemlidir. Yeni bir düşünme, hissetme ve hareket etme kalıbı edinene kadar bunu yapmaya devam etmelisiniz. Kalıp ikinci doğanız haline gelene kadar pratik yapmaya devam edin: sadece olmak istediğiniz kişi olmaktan ziyade, kim olduğunuzun bir unsuru haline gelene kadar.

Güç kazanmanın bir stratejisi, deneme ortamında pratik yapmaktır. Tahmin edebileceğiniz gibi, deneme ortamı mecazi anlamdadır; yaptığınız hataların nispeten önemsiz ve kolayca geri döndürülebilir olduğu bir durumdur. Deneme ortamı, hata yapmanıza ve hatalarınızdan ders çıkarmanıza olanak tanırken, aynı zamanda hatalarınızın bedelini de ödemenizi sağlar. Deneme ortamında pratik yapmak, riskler daha yüksek ve sonuçlar daha önemli ve geri döndürülemez olduğunda başarılı olma olasılığınızı artırır.

Genellikle tüm bir organizasyon yerine sadece bir kişiyi veya küçük bir ekibi yöneterek başlamanızın bir nedeni, başarısızlıklarınızın kontrol altında olmasıdır. Küçük ölçekli bir yönetim rolüyle başlamak, deneme ortamına bir örnektir. Tüm bir organizasyonu yönettiğinizde, hatalar bir ekibi yönettiğinizden daha maliyetli ve kontrol altına alınması daha zordur.

Gerçek bir şeyle pratik yapmanın yerini hiçbir şey tutamaz, ancak deneme ortamları, pratik yaparken kaçınılmaz olarak yaptığınız hataların olumsuz yanlarını ortadan kaldırabilir. İstihbarat teşkilatında, bir operasyondan önce her zaman başarısız olmanın güvenli olduğu bir ortamda pratik yapar ve prova yapardık. Pratiği, operasyonun kendisiymiş gibi ele alırdık; operasyon sırasında yapmayı planladığımız her şeyi yapar ve olabilecek her şeyi tahmin etmeye ve bunlara müdahale etmeye çalışırdık. Bir şey planlandığı gibi gitmezse, uyum sağlardık. Ve bazen başarısız olurduk. Ancak, bu deneme ortamında başarısız olmak,

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

gerçek dünyada çok az sonucu olan bir öğrenme fırsatı iken, gerçek bir operasyonda başarısız olmak insanların hayatına mal olabilir.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]



ZAYIFLIKLARI YÖNETMEK

Başkalarını suçlamayıp kontrol edebileceğiniz şeylere odaklandığınızda hayat daha kolaylaşır.

— JAMES CLEAR

Hayatınızın kontrolünü ele almanın bir kısmı, kontrol edebildiğiniz şeyleri kontrol etmektir. Bir diğer kısmı ise, kontrol edemediğiniz şeyleri, yani zayıflıklarınızı veya zaaflarınızı yönetmektir.

Daha önce bahsettiğimiz bilgisayar benzetmesini tekrar düşünün. Programlamanızı, en azından bir dereceye kadar, değiştirme gücüne sahipsiniz. Bazı durumlarda, mevcut algoritmalarınızı yeniden yazabilir, örneğin duygulara, sosyal baskılara veya egonuza yönelik tehditlere nasıl tepki verdiğinizi yeniden programlayabilirsiniz. Bu algoritmaları yeniden yazmak, güç kazanmanın harika bir yoludur.

Ancak bazen yeniden yazamayacağınız zararlı algoritmalar vardır. Biyolojik içgüdülerinizi, onları değiştirmeye yönelik her türlü girişime direnen doğuştan gelen eğilimlerinizi değiştiremezsiniz. Sadece değiştiremediğiniz için...

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Ancak bunları değiştirmek, onları yönetemeyeceğiniz anlamına gelmez. Bunu yapmak, zararlı etkileri azaltmaya veya kontrol altına almaya yardımcı olacak yeni alt programları hayatınıza programlamaktan ibarettir. Bu alt programları eklemek, zayıflıklarla başa çıkmanın bir yoludur.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

BÖLÜM 3. 1

Zayıflıklarınızı Bilmek

HEPİMİZİN ZAYIFLIKLARI VARDIR, BUNLARIN ÇOĞU YARATILIYORbizim içine Biyoloji. Örneğin, açlığa, susuzluğa, yorgunluğa, uykusuzluğa, duygusallığa, dikkat dağınıklığına veya strese karşı savunmasızız. Tüm bu durumlar bizi net düşünmek yerine tepki vermeye itebilir ve hayatımızın belirleyici anlarını görmemizi engelleyebilir.

Her birimizin olaylara dair sınırlı bir bakış açısı var: sadece belli bir noktaya kadar görüp bilebiliriz. Ayrıca, bilgimiz olmasa bile yargı ve fikir oluşturma eğilimimiz var. Öz koruma, grup üyeliği, hiyerarşi ve bölgecilik içgüdülerimizin, bize ve çevremizdeki insanlara zarar veren kötü yargıları tetikleyebileceğini gördük.

Bazı zayıflıklarımız biyolojimize dahil değildir; alışkanlık yoluyla edinilir ve ataletin gücüyle bizimle kalır.

Eylem ile sonuç arasında bir gecikme olduğunda kötü alışkanlıklar edinmek kolaydır. Bugün bir çikolata yerseniz veya antrenmanınızı atlarsanız, aniden sağlıklıdan sağlıksıza dönmezsiniz. Geç saatlere kadar çalışıp birkaç gece ailenizle akşam yemeğini kaçırırsanız, bu ilişkinize zarar vermez. Bugünü çalışmak yerine sosyal medyada geçirirseniz, işten atılmazsınız. Ancak, bu seçimler tekrarlanarak alışkanlık haline gelebilir ve felakete dönüşebilir.

Başarısızlığın formülü, sürekli tekrarlanan birkaç küçük hatadır. Sonuçların hemen hissedilmemesi, sonuçların gelmeyeceği anlamına gelmez. Potansiyel sonuçları bilecek kadar akıllısınız; ancak ne zaman geleceklerini fark edemiyorsunuz. İyi seçimler yaparken...

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Tekrarlananlar zamanı dostun, kötüler düşmanın yapar.[fn1]

Yerleşik Örnekler Zayıflıklar	Edinilmiş Örnekler Zayıflıklar
Açlık	Duygusal olarak hareket etmek
Susuzluk	dürtü
Tükenmişlik	Yapabileceğinizden daha
Uyku yoksunluğu	azını yapmak
Duygu	Korkudan dolayı bir şeye
Dikkat dağıtma	başlamayı reddetmek
Stres	Sadece kendi bakış açınızı
Sınırlamalar	görmek
perspektif	Çok çalışmadan
Bilişsel önyargılar	yeteneğinizle yetinmeyin

Zayıflıklarımız ve kökenleri ne olursa olsun, eğer onları yönetemezsek, varsayılanlar hayatlarımızın kontrolünü ele geçirecektir. Üstelik, çoğu zaman farkında bile olmayız.

Zayıflığı Yönetmenin İki Yolu

Zayıflıklarınızı yönetmenin iki yolu vardır. Birincisi, edindiğiniz zayıflıkların üstesinden gelmenize yardımcı olacak güçlü yönlerinizi geliştirmektir. İkincisi ise, yalnızca güçle üstesinden gelmekte zorlandığınız zayıflıklarla başa çıkmanıza yardımcı olacak güvenlik önlemleri uygulamaktır. Ayrıca, güvenlik önlemleri, üstesinden gelinmesi imkansız zayıflıklarla, örneğin biyolojik sınırlamalarımızdan kaynaklanan zayıflıklarla başa çıkmamıza yardımcı olur.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Nasıl Yönetilir Yerleşik Zayıflıklar	Nasıl Yönetilir Edinilmiş Zayıflıklar
Koruma önlemleri	Güç + güvenlik önlemleri

Biz gördükBölüm 2 Gücün, edindiğimiz zayıflıkların üstesinden nasıl gelebileceği. Örneğin, özdenetim geliştirmek, duygu odaklı davranışların üstesinden gelmenizi ve bunların yol açtığı pişmanlıklardan kaçınmanızı sağlar. Özgüven geliştirmek, ataletin üstesinden gelmenizi ve zor kararlar almanızı sağlar. Kalabalığa karşı koyacak güce sahip olmanız için toplumsal baskının üstesinden gelmenizi sağlar. Ayrıca egonuzun üstesinden gelmenizi, eksikliklerinizi kabul etmenizi ve daha iyisini yapma ve olma yolculuğuna başlamanızı sağlar.

Kör Noktalar

Zayıflıklarımızdan bazıları, neyi bilebileceğimiz konusundaki sınırlamalardır.*kör noktalar*Hepimiz algısal kör noktalara aşinayız: belirli bir mesafenin ötesini ve yeterli ışık olmayan ortamlarda doğru bir şekilde görememiz. Sağır noktalarımız da var; belirli bir ses seviyesinin altındaki veya belirli bir perdenin üzerindeki sesleri duyamayız.

Algı için geçerli olan şey, düşünme ve yargılama yeteneğimiz olan biliş için de geçerlidir. Doğal seçilimden miras aldığımız bilişsel yetenekler, maksimum doğruluk elde etmek için değil, yalnızca hayatta kalma ve üreme şansımızı artırmak için tasarlanmıştır. Aslında, bu yeteneklerin bazıları hiç de doğruluk için tasarlanmamıştır. Hayatta kalma ve üreme potansiyelimizi tehdit eden ciddi durumlardan kaçınmamız için bizi teşvik etmek üzere var olurlar.

Bir tavşanın, ona gerçek bir tehdit oluşturmasanız bile nasıl kaçtığını düşünün. Tavşanlar bu davranışsal eğilime sahiptir çünkü evrimsel bir bakış açısıyla, tedbirli olmanın pişman olmaktan daha iyi olduğunu bilirler. Yanlış negatifin hayatta kalma maliyeti, yanlış pozitifin maliyetinden çok daha yüksektir. Bilişsel önyargılarımızın çoğu aynı şekilde işler. Başlangıçta bizi hayatta kalmayı teşvik eden davranışlara yönlendirmek için tasarlanmışlardı ve

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

üremeyi teşvik etmeli ve onları tehlikeye atabilecek davranışlardan uzak durmalıdır.

Örneğin, hem bir gruba uyum sağlamak hem de sınırlı bilgiye dayanarak hızlı hareket etmek, tarih öncesi atalarımız için hayatta kalma açısından değerliydi. Ancak her iki eğilim de yargı hatalarını tetikleyebilir ve bize ek kör noktalar sağlayabilir.

Kör Noktalarınızı Bilmek Yeterli Değil

Önyargılarınızı ve diğer kör noktalarınızı bilmek yeterli değil. Bunları yönetmek için adımlar atmalısınız. Aksi takdirde, varsayılanlar kontrolü ele geçirecektir.

Bazı kör noktalar bakış açımızdan kaynaklanır. Hiçbirimiz bir durum hakkında her açıdan her şeyi bilemeyiz. Poker oyuncularını düşünün. Bir oyuncu kimin hangi kartlara sahip olduğu konusunda tam bilgiye sahip olsaydı, hata yapmazdı. Mevcut durumda, oyuncular yalnızca kendi kartlarını ve sadece açık dağıtılanları görebilirler. Diğer ellere karşı kör oldukları için hata yaparlar.

Başkalarının pokerde veya başka bir durumda yaptıklarının nedenini ancak tahmin edebilsek de, en büyük kör noktamız genellikle kendi zayıflıklarımızı bilmektir. Richard Feynman'ın ünlü bir sözü vardır: "İlk prensip, asla... Kendini kandırıyorsun ve kandırılması en kolay kişi sensin."[1] –

Kendi zayıflıklarımızı görememizin üç temel nedeni vardır.

Öncelikle, bu kusurları fark etmemiz zor olabilir çünkü bunlar, düşünme, hissetme ve hareket etme alışkanlığımızın bir parçasıdır. Kusurlu davranışlar, uzun bir alışkanlık edinme süreciyle yerleşmiştir. Bu kusurlar, olmak istediğimiz kişiyle uyumlu olmasa bile, kim olduğumuzun bir parçasıdır.

İkincisi, kusurlarımızı görmek egomuzu zedeler; özellikle de bu kusurlar derinden yerleşmiş davranışlar olduğunda. Bunlar, örneğin teknik bir beceri eksikliği gibi eksikliklerden farklıdır çünkü nasıl bir insan olduğumuzu düşündüğümüz konusunda bir referandum gibi hissettirirler. Kendimizi nasıl gördüğümüz konusunda sınırlayıcıyız ve öz imajımıza meydan okuyan bilgileri görmezden gelme eğilimindeyiz.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Üçüncüsü, sınırlı bir bakış açımız var. Parçası olduğumuz bir sistemi anlamak çok zor. Tıpkı on altı yaşındaki halinize dönüp baktığınızda ne düşündüğünüzü merak ettiğiniz gibi, gelecekteki benliğiniz de şimdiki halinize dönüp bakacak ve aynı şeyi düşünecektir. Şimdiki benliğiniz, gelecekteki benliğinizin bakış açısına kördür.

Bakış açımız ve insan doğamız, kendi kusurlarımızı görmemizi zorlaştırırken, başkalarının kusurlarını görmek kolaydır. Meslektaşlarımızın ve arkadaşlarımızın nerede zayıf, nerede güçlü oldukları konusunda neredeyse uzmanız. Ancak başkalarının da bizi aynı netlikte görebileceğini kabul etmek zordur. Kendi zayıflıklarımız hakkında dünyadan geri bildirim aldığımızda, daha iyiye gitmek ve gerçekten olmak istediğimiz insanlara yaklaşmak için nadir bir fırsat yakalarız. Bu fırsatları akıllıca kullanın!

USS'deki Kör Noktalar *Benfold*

USS'nin hikayesi *Benfold* Kör noktaların nasıl fark edilip aşılacağına dair önemli bir örnek sunuyor.[2] –

The *Benfold* ABD Donanması'nın en kötü performans gösteren savaş gemilerinden biriydi. 1996 yılında Pasifik Filosu'nda göreve başlayan gemi, o dönemde Donanma'nın en gelişmiş füze ve teknoloji cephaneliklerinden birine ev sahipliği yapıyordu. Radar sistemi o kadar gelişmişti ki, bir kuşu 80 kilometreden bile takip edebiliyordu. Görevi her an savaşa hazır olmaktı. Ancak yetersiz kalıyordu.

Parlak askeri kariyerlerine rağmen, önceki komutanlar geminin performansını tersine çevirememişti. Bir geminin performansının büyük bir kısmı teknolojiye değil, insanlara bağlıdır.

Bir lider için ekibinden en iyi verimi almaktan daha önemli bir şey yoktur. Bu, genellikle potansiyeli sınırlayan engelleri ortadan kaldırmakla ilgilidir. Dünyadaki tüm teknolojiler, onu kullanan kişiler kontrol altındaysa sizi daha iyi hale getirmeyecektir.

USS'nin kaderi *Benfold* Michael Abrashoff'un komutan olarak atandığı gün değişti. Donanma ona bu görevi teklif ettiğinde otuzlu yaşlarının ortasındaydı. *Benfold*, ilk deniz

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

O zamanlar, "işlevsiz geminin, orada bulunmaktan hoşlanmayan ve Donanma'dan ayrılmak için sabırsızlanan somurtkan bir mürettebatı vardı." dedi. Ve yine de, yirmi aydan kısa bir sürede Abrashoff,*Benfold* Donanmanın en yüksek performanslı gemilerinden birine dönüştü. Ve bunu boğucu bir hiyerarşi içinde yaptı.

Peki nasıl?

İnanılmaz olan şey onun nasıl*yapmadı*Yap. Kimseyi kovmadı veya görevden almadı. Hiyerarşiyi değiştirmedi. Hiçbir teknolojiyi değiştirmedi. Tek gerçek değişim kendi içindeydi. Potansiyel kör noktalarını tespit etmeye ve dünyaya mürettebatın bakış açısından bakmaya başladı.

Abrashoff, komutayı devraldıktan kısa bir süre sonra geminin her zamanki Pazar öğleden sonra mangallarından birini izledi ve öğle yemeğini almak için bekleyen uzun bir denizci kuyruğunu, subayların ise yemeklerini almak için sıranın başına geçtiğini fark etti. Üstelik, subaylar yemeklerini aldıktan sonra, denizcilerden ayrı bir yerde yemek yemek için özel bir güverteye geçtiler. Gemide bir denizci olduğunuzu ve patronunuzun gelip önünüze geçtiğini hayal edin. Bu size ne gibi bir mesaj veriyor? İşinize dört elle sarılmanızı mı sağlıyor? Gemiye yardımcı olmak için yeni fikirler üretmenizi mi sağlıyor?

"Memurlar kötü insanlar değildi," diye hatırlıyor Abrashoff, "sadece farklı bir şey bilmiyorlardı. Her zaman böyleydi." Memurlara yaklaşıp ne yapmaları gerektiğini söylemek yerine (uzun vadede nadiren işe yarayan tipik bir emir-komuta yaklaşımı), Abrashoff sadece sıranın sonuna gitti.

Bir ikmal subayı yanına gelip, "Anlamıyorsun. Sıranın başına geç," dedi. Abrashoff, bunun kendisine doğru gelmediğini söyleyerek bunu umursamadı. Sırada bekledi, yemeğini aldı ve sonra denizcilerle oturdu. Sonraki hafta sonu herkes sırada bekledi ve birlikte yemek yedi. Hiçbir emir verilmedi.

Abrashoff, en başından beri insanlara daha iyi olmaları için emir veremeyeceğini biliyordu. Bu işe yarıyor gibi görünse bile, sonuçları kısa vadeli ve çok büyük. Bir gemide çalışıyor veya bir üretim şirketi işletiyor olmanız fark etmez.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

İnsanların becerikliliğini, zekasını ve yeteneklerini emir-komuta yoluyla sömürmeyin.

Abrashoff, "Bana çalışanların sorumluluk aldığı bir kuruluş gösterin, size rakiplerini geride bırakan bir kuruluş göstereyim," diyor. "Kaptanların gemiyi mürettebatın bakış açısından görmesi gerekiyor. Mürettebat için bunu kolay ve ödüllendirici hale getirmeleri gerekiyor."

“Üyelerin kendilerini ve fikirlerini ifade etmelerine olanak sağlamak.”[3]

Düşüncemizde, dünyayı görme biçimimizin dünyanın gerçekte işleyiş biçimi olduğuna inanmamızdan kaynaklanan bir boşluk var. Ancak bakış açımızı değiştirdiğimizde, yani duruma başkalarının gözünden baktığımızda, neyi kaçırdığımızı fark ediyoruz. Kendi kör noktalarımızı takdir etmeye ve neyi kaçırdığımızı görmeye başlıyoruz.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

BÖLÜM 3. 2

Kendinizi Koruma Önlemleriyle Koruyun

ÇOK SAYIDA İÇERİDE BİYOLOJİK AÇIĞA SAHİPTİRbu olabilir İyi muhakeme yeteneğimizi engeller: uyku eksikliği, açlık, yorgunluk, duygusallık, dikkat dağınıklığı, aceleci davranmanın getirdiği stres ve alışılmadık bir ortamda bulunmak bunlardan sadece birkaçı. Zaman zaman kendimizi bu koşullarda bulmaktan kaçınamayız. Ancak, böyle durumlarda kendimizi kusurlarımızdan korumak için önlemler alabiliriz.

Koruma önlemleri kendimizi kendimizden korumak için kullanılan araçlardır — Üstesinden gelmeye gücümüzün yetmediği zayıflıklardan.

İşte basit bir örnek. Diyelim ki daha sağlıklı beslenmeye başlamak istiyorsunuz. Sağlıksız bir ortamda yaşıyorsanız, örneğin kileriniz ve buzdolabınız abur cuburla doluysa, bu görevi kendiniz için kat kat zorlaştırırsınız. Evinizi tüm abur cuburlardan arındırmak bir güvencedir. Bu, aç veya sıkılmış hissettiğinizde bir paket cipsi dürtüsel olarak açmanıza engel olur. Elbette yine de markete gidip cips alabilirsiniz, ancak bu çok fazla iş demektir. Düşünmeniz, planlamanız ve harekete geçmeniz gerekir. Tüm bunları yapmak için harcadığınız zaman, seçeneklerinizi daha iyi değerlendirebilir ve sağlık hedeflerinize daha uygun bir şeyler yemeyi tercih edebilirsiniz.

Evinizi tüm abur cuburlardan arındırmak, bir koruma stratejisine örnektir: Uzun vadeli hedeflerinize aykırı bir şey yapmak için gereken "sürtünme" miktarını artırmak. Ancak birçok koruma stratejisi mevcut. Benim favorilerim arasında önleme, kendinize kurallar koyma, kontrol listeleri oluşturma, referans çerçevenizi değiştirme ve görünmeyeni görünür kılma yer alıyor. Şimdi her strateji hakkında konuşalım.

Koruma Stratejisi 1: Önleme

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

İlk tür koruma, sorunlar ortaya çıkmadan önce onları önlemeyi amaçlar. Bunu yapmanın bir yolu, olumsuz koşullarda karar almaktan kaçınmaktır. Örneğin stres, kötü kararların alınmasında büyük bir etkendir. Bazı çalışmalar, stresin müzakere sürecini kısalttığını, yani alternatiflerin sistematik olarak değerlendirilmesini baltaladığını göstermiştir. etkili karar alma.[1] –

Anonim Alkolikler, üyeleri için faydalı bir güvenlik önlemi sunuyor. Buna HALT diyorlar; Hungry (Aç), Angry (Öfkeli), Lonely (Yalnız) ve Tired (Yorgun) kelimelerinin baş harflerinden oluşan bir kısaltma. İçki içmek istediğinizde, kendinize bu durumlardan herhangi birinin geçerli olup olmadığını sorun. Eğer öyleyse, içkiye uzanmak yerine asıl sorunla -açlık, öfke, yalnızlık veya yorgunluk- ilgilenin.

HALT'ın arkasındaki prensipleri genel olarak karar verme sürecinde bir güvence olarak kullanabilirsiniz. Önemli bir karar vermeniz gerekiyorsa kendinize şu soruları sorun: "Aç mıyım? Öfkeli veya duygusal mıyım? Yalnız mıyım, bilmediğim bir ortamda olmak veya zamanım kısıtlı olması gibi durumlar nedeniyle stresli miyim? Yorgun, uykusuz veya fiziksel olarak bitkin miyim?" Bu sorulardan herhangi birine cevabınız evet ise, mümkünse karar vermekten kaçının. Daha uygun bir zamanı bekleyin. Aksi takdirde, varsayılanlarınız sizi ele geçirecektir.

Koruma Stratejisi 2: Başarı İçin Otomatik Kurallar

Reaktif seçimler, bir uyarana verilen otomatik tepkilerdir. Bu tepkilerin çoğu bilinç seviyesinin altındadır: Farkında bile olmayız. Bazen yerleşik tepkilerimizi bastıracak kadar yavaşlayabiliriz, ancak bu bizim tarafımızdan çok fazla bilinçli çaba gerektirir. Neyse ki daha kolay bir yol var: İstediğinizi elde etmenize yardımcı olacak yeni davranışlar yaratmak. Bunları başarının otomatik kuralları olarak düşünün.

Yetiştirilme tarzınızdan ve yaşam koşullarınızdan kaynaklanan yerleşik davranış ve kuralları kabul etmeye sizi hiçbir şey zorlamaz. Bunları istediğiniz zaman ortadan kaldırıp yerine daha iyilerini koymaya karar verebilirsiniz.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Bilişsel önyargıların ve düşünce hatalarının babası olarak bilinen Nobel ödüllü Daniel Kahneman ile yaptığım sohbette, yargımızı geliştirebileceğimiz beklenmedik bir yolu ortaya koydu: kararların kurallarla değiştirilmesi.[2] Kuralların davranışlarımızı otomatikleştirmemize yardımcı olarak başarıya ulaşmamızı ve hedeflerimize ulaşmamızı sağlayabileceği ortaya çıktı.

Karar verirken, genellikle ulaşmak istediğimiz hedefleri düşünür ve bunlara ulaşmanın yollarını belirlemek için geriye doğru çalışırız. Forma girmek istiyorsanız spor salonuna gitmeye ve daha sağlıklı beslenmeye başlarsınız. Daha fazla para biriktirmek istiyorsanız, maaşınızın bir kısmını her hafta kendinizden saklayabilirsiniz. Bu hedeflere ulaşmak için irade gücümüzü kullanırız. Hedeflere ulaştıktan sonra, genellikle önceki davranışlarımıza geri döneriz. Sonunda, olmak istemediğimiz noktaya geri döndüğümüzü fark eder ve tüm sürece yeniden başlarız.

Bu yaklaşım hatalıdır. Sürekli karar verme ve çaba gerektirir. Hedef belirlemek gereklidir, ancak bunlara ulaşmak için yeterli değildir. Ayrıca, bu hedeflerin peşinden istikrarlı bir şekilde gitmeniz gerekir. Bu, hedeflerinize ulaşmak için her gün seçimler yapmaya devam etmeniz anlamına gelir. Her gün egzersiz yapmayı veya tatlı yemeyi atlamayı seçmeniz gerekir. Bu seçenekler biriktikçe, sizi hedeflerinizden uzaklaştırmak yerine onlara doğru götüren seçimleri istikrarlı bir şekilde yapmak kolaylaşmak yerine zorlaşır.

Tüm bu seçimleri yapmak uzun ve sürekli bir çaba gerektirir. İstemediğimiz bir şeye boyun eğdiğimizde kendimize uygun bahaneler uydururuz: "Uzun bir gün geçirdim", "Spor kıyafetlerimi unuttum" veya "Yarınki toplantı için çok fazla hazırlığım var." Sonunda, bizi hedeflerimize götürecek seçimleri yapmaktansa, bu bahaneleri üretmek daha kolay hale gelir.

Sağlığınız söz konusu olduğunda, tıpkı hayatınızın diğer birçok unsuru gibi, çevre davranışlarınızı belirler. Çevre bir yolu diğerinden daha kolay hale getirir.[fn1] Elinizdeki tek yiyecekler sizin için sağlıklıysa, sağlıklı yiyecek seçimleri yapmak daha kolaydır. Ayrıca, alıştığınız bir çalışma ortamındaysanız, tutarlı bir seçim modeline bağlı kalmak da daha kolaydır. Alışık olmadığınız bir ortamda, alıştığınız davranış kalıplarınızı korumak daha zordur; bu nedenle birçok kişi seyahat ederken egzersiz yapmayı veya sağlıklı beslenmeyi bırakır.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Çevreniz sadece fiziksel çevrenizden ibaret değildir. Aynı zamanda insanları da içerir. Bazen birine hayır demek zordur. Başkaları tarafından sevilmek isteyecek şekilde yaratılmışız ve birine hayır demenin bizi daha az sevmelerine yol açacağından korkarız. Birine defalarca hayır demek daha da zor olabilir. Bir gün antrenmandan sonra arkadaşımız bize şekerli bir içecek teklif ettiğinde hayır diyebiliriz, ama bunu üç gün üst üste yaparsa pes ederiz. Bu sadece insani bir durumdur.

Ayrıca, diğer insanlara uyum sağlamak için yaratılmışız. Aslında sadece su içmek isterken, ne sıklıkla sosyal bir içki içmek zorunda kaldığınızı düşünün. Arkadaşlarınız veya iş arkadaşlarınız önce sipariş verdi - diyelim ki bir kadeh şarap - ve siz bir içki sipariş etmediğiniz için suçluluk duydunuz. Bu yüzden siz de şarap sipariş ettiniz ve asıl isteğinizden ödün verdiniz.

Bireysel tercihleri tamamen bir kenara bırakıp, anında karar vermeyi gerektirmeyen ve başkalarından tepki almayan otomatik bir davranış kuralı -bir kural- oluşturmaya ne dersiniz? Neden sadece gerçekten içtiğinizde sosyal bir içki sipariş edeceğiniz ve asla sadece grubun yaptıklarına uyum sağlamak için sipariş vermeyeceğiniz bir kural koymuyorsunuz?

Benzer şekilde, hedefiniz daha az gazlı içecek içmek ~~ol~~sun.[fn2] Gazlı içecek içip içmeyeceğinize tek tek karar vermek yerine (ki bu çok fazla çaba gerektirir ve hataya açıktır), bir kural koyun. Örneğin, "Cuma akşam yemeğinde sadece gazlı içecek içerim" veya belki de "Hiç gazlı içecek içmem". Bir kural koymak, her öğünde karar vermek zorunda kalmamak anlamına gelir. Uygulama süreci kısadır ve hata olasılığı daha düşüktür.

Psikolojinin bir cilvesi olarak, insanlar genellikle kişisel kurallarınızla tartışmazlar. Onları kimliğinizin özellikleri olarak kabul ederler. İnsanlar kararları sorgularlar ama kurallara saygı duyarlar.

Kahneman bana en sevdiği kuralın telefonda bir isteğe asla evet dememek olduğunu söyledi. İnsanların onu sevmesini istediğini bildiği için anında evet demek istiyor, ancak programını onu mutlu etmeyen şeylerle doldurduktan sonra, neyi ve neden kabul ettiği konusunda daha dikkatli olmaya karar verdi. Artık insanlar telefonda bir şey istediğinde, "Düşündükten sonra size geri döneceğim" gibi bir şey söylüyor. Bu ona sadece zaman kazandırmakla kalmıyor, aynı zamanda...

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Anlık sosyal baskı olmadan düşünebiliyor, ancak aynı zamanda insanların takip etmemeyi tercih etmesi nedeniyle bu taleplerin çoğunun ortadan kalkmasına da neden oluyor. Bu insanlardan nadiren herhangi birine geri dönüş yapıyor.

ve evet diyor.[fn3]

Kahneman ile konuştuktan sonra, o anki arzumun nihai arzuma baskın gelmemesi için kendim için hangi otomatik kuralları yaratabileceğimi düşünmeye başladım.

Bunu yapmamın yolu, beni takip eden bir film ekibini hayal etmekti

Ne kadar başarılı olduğumu belgelemekle ilgili.[fn4]Başarılı olup olmadığımdan bağımsız olarak, birine başarımı hak ettiğimi göstermek için nasıl davranmalıyım? Ne görmelerini isterim? Utandığım veya mahcup olduğum için görmelerini istemediğim ne yapıyorum?

Bu deneyi insanlara yaptığımda sürekli şaşırıyorum. Hepimiz başarı şansımızı artırmak için yapabileceğimiz bir şeyler biliyoruz. Ve hepimiz, başarı şansımızı artıracak, yapmayı bırakabileceğimiz bir şeyler de biliyoruz.

Yapmam gereken her şeyi kontrol edememem, onları ne zaman yapacağımı kontrol edemeyeceğim anlamına gelmiyor. Film ekibinin görmesini istediğim ben, önemli olana odaklanmış halim.

Bu ipucunu kullanarak, her gün en büyük fırsatlar üzerinde çalışmak için alan yaratmaya karar verdim. Film ekibinin beni çocuklara kahvaltı hazırlarken izleyip sonra işe gittiğini hayal ettim. Ekip toplantılar ve benden bir şeyler isteyen insanlar görmeyi beklerken, öğle yemeğine kadar ne bir telefon ne de bir toplantı göreceklerdi, böylece en önemli fırsat üzerinde çalışmaya zaman ayırabilecektim. Toplantı yapmamamın sebebi de buydu işte.

Öğle yemeğinden önce kuralı nereden çıktı.[fn5]

Hayatımız boyunca kurallara uymamız öğretildi, ancak kimse bize istediğimizi elde etmemize yardımcı olacak güçlü kuralları nasıl oluşturabileceğimizi anlatmadı. Haftada üç gün spor salonuna gitmekte zorlanıyorum, bu yüzden kuralım her gün gitmek. Her gün spor salonuna gitmek istemiyorum. Hatta bazı günler spor salonundan nefret ediyorum. Ayrıca kuralıma uymanın, onu çiğnemekten daha kolay olduğunu da biliyorum. Konu spor salonuna gelince, her gün gitmek, birkaç gün gitmekten daha kolay.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Kişisel kurallar oluşturmak, kendinizi zayıflıklarınızdan ve sınırlamalarınızdan korumak için güçlü bir tekniktir. Bazen bu kuralların şaşırtıcı faydaları olur.

Koruma Stratejisi 3: Sürtünme Yaratmak

Bir diğer koruma stratejisi de hedeflerinize aykırı şeyler yapmak için harcadığınız çabayı artırmaktır. Eskiden kendimi fırsat buldukça e-postamı kontrol ederken bulurdum. Yataktan kalkmadan önce, işten eve yürürken, market kuyruğundayken kontrol ederdim.

Kendime tek olmadığımı, herkesin bunu yaptığını söylemek kolay. Yeni bir şeyin verdiği dopamin etkisi, çoğumuzun önceliklerimize odaklanmasını engelliyor. Ancak mesele sadece e-postaya çok fazla zaman harcamam değil, e-postanın önemli olan zamanımı çalması da. Korkutucu olan şu ki, sık sık...*aranan*Beni yapmam gereken şeyden uzaklaştırmak için.

Kariyerimin başlarında tamamlamam gereken önemli bir raporu düşünün. İşe koyulur ve raporu yazmak yerine (ki bu benim için açıkça en önemli şeydi), e-postamı kontrol ederdim. Gelen kutumda en ufak bir dikkat gerektiren bir şey varsa, rapora başlamadan önce bunu yapmam gerektiğini kendime söylerdim. Ve elbette, ilk e-postayı bitirdiğimde, dikkat gerektiren daha fazlası gelmişti. Başlamadan önce bunu yapmam gerektiğine kendimi ikna etmem çok da uzun sürmedi. Ancak iş gününün sonuna doğru, zihinsel olarak bitkin bir halde nihayet raporu yazmaya otururdum.

Bir an durup düşündüğünüzde, kendime en kötü şekilde yapmak istediğim en önemli şeylerden birini veriyordum. En güzel günlerimde bile çekindiğim e-posta, en enerjik ve yaratıcı halime ulaşıyordu. Çoğumuz bunu partnerimizle de yapıyoruz. Uzun bir gün boyunca yapmamız gereken her şeyi bitirdiğimizde bitkin düşüyoruz. Ve işte bu, hayatımızdaki en önemli kişi olan eşimize ayırdığımız zaman!

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Eğer birikmiş felakete bir reçete olsaydı, bu en önemsiz şeylere en iyimizi, en önemli şeylere ise en kötümüzü vermemiz olurdu.

Kötü alışkanlıklardan kurtulmanın yolu, istediğiniz davranışı varsayılan davranış haline getirmektir. Raporun düzgün işlemesi için meslektaşlarıma, rapor teslim edilene kadar, e-postamı sabah 11:00'den önce açık yakalarlarsa hepsine öğle yemeği ısmarlayacağımı söyledim. Rekabetçi olmam ve onlara öğle yemeği ısmarlamak istememem, sabahın erken saatlerinde e-postamı kontrol etmemi engelleyecek kadar sürtüşme yarattı.

Sabah boyunca dikkat dağıtıcı şeylerden uzak bir şekilde çalışırdım. Öğleden sonra e-postalarımı kontrol eder, telefon görüşmeleri yapar, toplantılara katılır veya yönetirdim. Ne kadar çok şey başardığıma inanamazsınız.

Karar vermede kolaylığın oynadığı rolü küçümsemek kolaydır. Davranış en az direnç gösteren yolu izlediğinden, yapmak istemediğiniz şeyleri yaparken kendinizi bulduğunuzda sürtünme eklemek şaşırtıcı derecede başarılı bir yaklaşımdır.

Koruma Stratejisi 4: Korkulukların Yerleştirilmesi

Bir diğer koruma stratejisi de kendinize yönelik işletme prosedürleri oluşturmaktır; çünkü zorlu deneyimlerden, kusurlarınızın karar verme sürecinizi ne zaman geçersiz kıldığını bilirsiniz. Kusurlar, gerçekte neler olduğunu görmemizi ve en iyi öz imajımızla uyumlu tepkiler vermemizi engeller.

Kahneman'ın telefonda her şeye evet dememe kararı gibi otomatik kurallar koymayı ve olumsuz koşullar altında önemli kararlar almaktan kaçınmayı daha önce tartışmıştık. Ancak, sizi o anda yavaşlamaya zorlayan ve herhangi bir durum hakkında daha net düşünmek için bir zaman dilimi yaratan başka etkili koruma prosedürleri de var. Bu prosedürler bir adım geri çekilip "Neyi başarmaya çalışıyorum?" ve "Bu beni ona yaklaştırıyor mu yoksa uzaklaştırıyor mu?" diye sormamızı sağlar. Bunlar basit sorular gibi görünse de, genellikle o anın heyecanıyla unutulurlar.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Örneğin, kontrol listeleri, varsayılan ayarlarınızı geçersiz kılmanın basit bir yolunu sunar. Pilotlar her uçuşlarında bir uçuş öncesi kontrol listesi kullanırlar. Cerrahlar her ameliyatlarında ameliyat öncesi kontrol listelerini kullanırlar. Her seyahatinizde bir bavul kontrol listeniz olabilir. Bu durumların her birinde, kontrol listesi bir güvenlik önlemi görevi görür ve bizi yaptığımız her şeyi yavaşlatmaya ve temellere dönmeye zorlar: "Neyi başarmaya çalışıyorum? Ve bunu başarmak için neye ihtiyacım var?" Bu tür sorular... Başarıya giden yolda sizi koruyacak bariyerlerdir.fn6 —

Koruma Stratejisi 5: Bakış Açınızı Değiştirme

Her birimiz olaylara yalnızca belirli bir bakış açısından bakarız. Hiç kimse her şeyi göremez. Ancak bu, herhangi bir durumda olaylara bakış açımızı değiştiremeyeceğimiz anlamına gelmez.

Fizikte, referans çerçevesi olayları gözlemlemek için kullanılan bir koordinat kümesidir. Farklı gözlemciler farklı referans çerçevelerini kullanır ve birinden görünen, diğerinden görünmeyebilir. Örneğin, seyahat eden bir tren vagonunda oturuyorsanız siz bir referans çerçevesini kullanırsınız; ben ise istasyonda durup treninizin geçişini izliyorsam farklı bir referans çerçevesini kullanırım. Referans çerçeveniz içinde siz ve oturduğunuz bank hareketsizsiniz. Benimkinde ise siz ve bank hızla hareket ediyorsunuz.

Şimdi, referans çerçevenizi değiştirebileceğinizi hayal edin. Örneğin, treninizin size yaklaştığını canlı yayınlıyor olsaydım? O zaman kendinizi ve konumunuzu benim bakış açımdan görebilir, durumunuz hakkında referans çerçevenizden göremeyeceğiniz daha fazla bilgi edinebilirdiniz. Diyelim ki treniniz, sadece benim referans çerçevemden görülebilen, ilerideki raylarda bulunan bir engelle çarpışma rotasındaydı. Görüş açınız dahilinde her şey yolunda görünürdü. Felakete doğru gittiğinizi fark etmezdiniz. Referans çerçevenizi değiştirip olayları benim bakış açımdan görmeniz, size hayati bilgiler verir ve bir felaketi önlemek için adımlar atmanızı sağlardı.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Tren örneğinde geçerli olan, birçok başka durum için de geçerlidir. Koltuğunuzda oturmuş bu kitabı okuyor ve hiç hareket etmiyor olsanız bile, Güneş'in bakış açısından, Güneş'in etrafında saatte 97.000 kilometre hızla hareket ediyorsunuz. Durumunuza dışarıdan bir bakış açısıyla bakmak, gerçekte neler olup bittiğini daha iyi görmenizi sağlar. Bakış açınızı değiştirmek, gördüklerinizi değiştirir.

Referans çerçevenizi değiştirmek, kör noktalara karşı güçlü bir korumadır. Daha önce Michael Abrashoff'un USS'nin performansını tersine çevirebildiğini görmüştük.*Benfold* Referans çerçevesini değiştirerek. Olayları aynı yerden görmeye devam etmek yerine*Benfold*'nin yerleşik referans çerçevesi -subayların denizcilere ikinci sınıf vatandaş gibi davranmasının normal olduğu bir çerçeve- Abrashoff referans çerçevesini değiştirdi ve olaylara sıradan denizcilerin ve sıradan adaletin bakış açısıyla baktı.

Bir zamanlar aynı zamanda arkadaşım olan bir iş arkadaşım vardı. Bir gün ofisime bir haberle geldi. "Neyi yanlış yaptığımı anladım," dedi. "Herkese haklı olduğumu kanıtlamaya çalışmakla o kadar meşgulüm ki, dünyayı onların bakış açısından göremiyorum."

Sorun zeki olmaması değildi. Zekiydi. Çok çalışmaması değildi. Çok çalışıyordu. Sorun, olaylara onların gözünden bakmak için hiçbir çaba göstermediği için diğer insanlarla iletişim kuramamasıydı. Şimdi bunu kendisi de fark etmiş ve davranışlarını değiştirmeye başlamıştı.

O andan itibaren, iş yerinde biriyle bir şey konuştuğunda, önce karşı tarafın olaylara nasıl baktığına dair kendi izlenimlerini paylaşırdı. Sonra da "Neyi kaçırdım?" diye sorardı.

Bu soruyu sormak akıllıca bir hareket. Düzeltmeye açık olduğunu ima ediyor ve karşıdaki kişiye onu düzeltme şansı veriyor. İnsanın en köklü içgüdülerinden biri başkalarını düzeltmektir, bu yüzden bu soruyu sorarak karşıdaki kişinin onunla etkileşime girmesini kolaylaştırıyor. Böylece, karşıdaki kişi onu gerçekten düzeltirse, o kişi için hangi faktörlerin en önemli olduğunu anlıyor.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Karşı taraf ilk soruyu cevaplamayı bitirdiğinde, arkadaşım hala kendi düşüncelerini hemen dile getirmiyor. Önce şu soruyu soruyor: "Başka ne kaçırdım?"

Kişilerarası iletişime bu yaklaşım, referans kaydırma korumasının bir örneğidir. İki soruyu sormak ve insanların ona verdiği cevapları dinlemek, onu olaylara başkalarının gözünden bakmaya zorlar. Bunu yapmak için zaman ayırmak, onu zayıflık olarak tanımladığı bir eğilime karşı korur.

Değişikliği yaptıktan birkaç ay sonra, ekibi ile organizasyonun geri kalanı arasında bir köprü haline geldi. Zamanla, insanlar patronuna toplantılarda eşlik etmesini istemeye başladı. Patronu sonunda yeni bir göreve geçtiğinde, herkes onun boşluğu doldurmasını istedi. Hatta hiç sorması gerekmedi.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

BÖLÜM 3. 3

Hatalarla Nasıl Başa Çıkılır

HATALAR HAYATIN KAÇINILMAZ BİR PARÇASIDIR. BİLEen
Yetenekli insanlar hata yapar, çünkü başarımızı etkileyen bilgi ve kontrolümüzün ötesinde pek çok faktör vardır. Bu, özellikle bilgi veya potansiyelimizin sınırlarını zorladığımızda geçerlidir. Bilebileceklerimiz veya yapabileceklerimiz sınırında, takip edebileceğimiz bir vagon yolu, tanıdık bir işaret, bir kilometre taşı veya bizi yönlendirecek bir yol haritası yoktur. Başkalarının geçmişe dönük bakış açısına sahip olmadan ilerliyoruz. Yanlış adımlar atılacaktır. Hayatımızın kontrolünü ele almanın bir parçası da, bu yanlış adımlar atıldığında onları yönetmektir.

İşler istediğimiz gibi gitmediğinde çoğumuz kendimizi değil, dünyayı suçlamaya başlarız. Bu, psikologların "suçlama" adını verdiği bir türdür.*bencil önyargı*: Özgüvenimizi koruyacak veya geliştirecek şekilde değerlendirme eğilimi; daha önce öz sorumluluktan bahsederken bundan bahsetmiştim. İnsanlar bir şeyde başarılı olduklarında, başarılarını genellikle kendi yeteneklerine veya çabalarına bağlarlar: "Gerçekten zekiyim"; "Çok çalıştım"; "Her şeyi biliyordum." Buna karşılık, insanlar bir şeyde başarısız olduklarında, başarısızlıklarını dış etkenlere bağlama eğilimindedirler: "Patronum beni sevmiyor", "Sınav adil değildi" vb.

Başka bir deyişle, "Tura geldi, haklıyım. Tura geldi, haksız değilim."

İstemediğiniz sonuçlar aldıysanız, dünya size en azından iki şeyden birini söylüyor demektir:

(a) şanssızdın;
(b) şeylerin nasıl çalıştığına dair fikirleriniz yanlıştı.

Şanssızsanız, aynı yaklaşımla tekrar denemek farklı bir sonuca yol açmalıdır. Tekrar tekrar başaramadığınızda

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Ancak istediğiniz sonuçları elde etmek için dünya size anlayışınızı güncellemenizi söylüyor.

Birçok insan fikirlerinin yanlış olduğunu duymak istemez. Düşüncelerindeki kusurların farkında olmak istemezler ve bunun yerine hayatlarını uyurgezer gibi yaşamayı tercih ederler. Bunu kısmen, fikirlerinin yanlış olduğunu fark etmenin öz imajlarına bir darbe vurması nedeniyle yaparlar: Bu, kendilerinin sandıkları kadar zeki veya bilgili olmadıklarının kanıtıdır. Egonun iş başındaki kusuru budur.

Düşüncelerinizin yanlış olup olmadığını görmek istiyorsanız, onu görünür kılmanız gerekir. Daha önce görünmez olanı görünür kılmak, karar verdiğimiz anda bildiklerimizi ve düşündüklerimizi görmemiz için bize en iyi şansı verir. Hafızaya güvenmek işe yaramaz çünkü ego, bizi olduğumuzdan daha iyi göstermek için bilgileri çarpıtır.

Ancak fikirlerinizi güncellemenin zamanının geldiğini anladığınızda, dünya hakkındaki inançlarınızı değiştirmek çok fazla çaba gerektirir. Bu yüzden insanlar dünyanın onlara söylemeye çalıştığı şeyleri görmezden gelme eğilimindedir. Her zaman yaptıklarını yapmaya devam eder ve aynı sonuçları almaya devam ederler. İşte bu, iş başındaki atalet varsayımıdır.

Hatalar Bize Bir Seçim Sunar

Her şeyde olduğu gibi, hatalarla başa çıkmanın da daha iyi ve daha kötü yolları vardır. Dünya, siz bir hata yaptınız diye durmaz. Hayat devam ediyor ve siz de devam etmelisiniz. Pes edip öylece çekip gidemezsiniz. Verilecek başka kararlar, başarılacak başka şeyler var ve umarım gelecekte bu tür hataları tekrarlamazsınız.

Herkes hata yapar çünkü herkesin sınırları vardır. Sizin bile. Ancak kararlarınızın, eylemlerinizin veya bunların sonuçlarının sorumluluğundan kaçınmaya çalışmak, sınırlarınız yokmuş gibi davranmakla eşdeğerdir. Olağanüstü insanları diğerlerinden ayıran bir şey de, hatalarla nasıl başa çıktıkları ve bunlardan ders çıkarıp sonuç olarak daha iyisini yapıp yapamadıklarıdır.

Hatalar bir seçim sunar: fikirlerinizi güncellemek mi, yoksa ürettikleri başarısızlıkları görmezden gelip, olduklarına inanmaya devam etmek mi?

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Her zaman inandınız. Birçoğumuz ikincisini seçiyoruz.

İnsanların yaptığı en büyük hata genellikle ilk hataları değildir. Asıl hata, hatayı örtbas etmeye ve sorumluluktan kaçmaya çalışmaktır. İlk hata pahalıdır; ikincisi ise bir servet değerindedir.

Çocuklarım bunu zor yoldan öğrendi. Bir gün eve geldiğimde yerde tuhaf bir kırık cam parçası buldum. Camı kaldırıp ne olduğunu sordum, bilmediklerini söylediler. Ancak çöpü açıp üstüne özenle yerleştirilmiş gibi görünen bir kağıdı kaldırdığımda, kırık bir vazonun kalıntılarını buldum. Çocuklarıma hikayelerini değiştirmeleri için son bir fırsat verdim. Ergenlik öncesi çocukların toplayabildiği tüm özgüvenle, hikayeye sadık kaldılar.
Sonuçları geldi, vazoyu kırdığı için değil, yalan söylediği için.

Hataları örtbas etmenin üç sorunu vardır. Birincisi, hatalarınızı görmezden gelirseniz ders çıkaramazsınız. İkincisi, onları gizlemek bir alışkanlık haline gelir. Üçüncüsü ise, örtbas etmenin kötü bir durumu daha da kötüleştirmesidir.

Hatanızı kabul edip rotanızı düzeltmek, gelecekte daha fazla hata yapmaktan kaçınmanızı sağlayacak bir zaman tasarrufu sağlar. Ancak hatalar, derslerini dinlemeyi seçerseniz, olmak istediğiniz kişiye yaklaşmanız için nadir fırsatlar da sunar. Bu fırsatları akıllıca kullanın! Onları boşa harcamayın.

Hatalarla daha etkili bir şekilde başa çıkmak için dört adım şunlardır: (1) sorumluluğu kabul edin, (2) hatadan ders çıkarın, (3) daha iyisini yapmaya karar verin ve (4) hasarı elinizden gelenin en iyi şekilde onarın.

1. Adım: Sorumluluğu Kabul Edin

Hayatınızın kontrolünü elinize aldıysanız, bir hataya yaptığınız herhangi bir katkıyı kabul etmeli ve sonrasında olacakların sorumluluğunu almalısınız. Hata tamamen sizin hatanız olmasa bile, yine de sizin sorununuzdur ve bu konuda hala oynamanız gereken bir rol vardır.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Hatalar meydana geldiğinde, duygusal varsayılan durum kontrolü ele geçirmek için çok çalışır. İzin verirseniz kontrolü ele geçirir. Bu, hayatınızın yönünü duygusal bir kaprise bırakmak anlamına gelir. Duygularınızı kontrol altında tutmanız çok önemlidir. Bu gücü geliştirmek için çalışmadıysanız, yapabileceğiniz pek bir şey yoktur. Bu yüzden sürekli pratik yapmak önemlidir.

2. Adım: Hatadan Ders Çıkarın

Hataya neyin sebep olduğunu düşünmek için zaman ayırın ve sizi bu noktaya getiren çeşitli düşünce, duygu ve eylemleri inceleyin. Acil bir durumsa ve şu anda düşünmek için zamanınız yoksa, mutlaka geri dönün. Sorunun nedenlerini belirlemezseniz, sonuçta onları çözemezsiniz. Ve çözemezseniz, gelecekte daha iyisini yapamazsınız. Aksine, aynı hatayı tekrar tekrar yapmaya mahkum olursunuz.

Bu aşamaya geldiğinizde kendinizi başkalarını suçlarken veya "Bu adil değil!" ya da "Bu neden benim başıma geldi?" gibi şeyler söylerken bulursanız, hatanın sorumluluğunu kabul etmemişsiniz demektir. 1. Adıma geri dönmelisiniz.

3. Adım: Daha İyisini Yapmaya Kararlı Olun

Gelecekte daha iyisini yapmak için bir plan yapın. Bu, daha fazla öz sorumluluk veya daha fazla öz güven gibi bir güç geliştirmek olabilir. Ya da arkadaşım ve iş arkadaşımın, olaylara başkalarının bakış açısından bakamadığını fark ettiğinde yaptığı gibi, bir güvenlik önlemi almak olabilir. Her iki durumda da, gelecekte daha iyisini yapmak için bir plan yapmalı ve bu planı uygulamalısınız. Ancak o zaman, iş yapma şeklinizi değiştirebilir ve geçmişin hatalarını tekrarlamaktan kaçınabilirsiniz.

4. Adım: Hasarı Mümkün Olduğunca İyi Şekilde Onarın

Çoğu zaman bir hatanın yol açtığı hasarı onarmak mümkündür. Bir kişiyle ilişkiniz ne kadar uzunsa ve davranışlarınız ne kadar tutarlıysa, onu onarmak o kadar kolay olur.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Onarım. Ancak bu, anında gerçekleşeceği anlamına gelmez. Bir yaranın iyileşmesi zaman aldığı gibi, bir ilişkinin iyileşmesi de zaman alır. Davranışınızın etkisini kabul edip içtenlikle özür dilemek yeterli değildir. Bundan sonra daha iyisini yapmak için istikrarlı olmanız gerekir. Herhangi bir ani sapma, onarımı hızla tersine çevirir.

Tüm hatalar böyle değildir. Bazı hataların geri dönüşü olmayan sonuçları vardır. Buradaki önemli nokta, kötü bir durumun daha da kötüleşmesine izin vermemektir.

Arkadaşlarımdan biri büyük bir spor takımının genel menajeri. Hatalardan bahsederken, mantığa değil, dürtüye dayanarak "kötü bir takas" yapan bir akıl hocasından bahsetti. Evraklar imzalandıktan sonra, geri alamamış. Akıl hocası, oyuncu ilk maçına çıkmadan önce bunun bir hata olduğunu anlamış. İç sesi, hepimizin sahip olduğu o iç sabotajcı, ona bir sahtekâr olduğunu söylüyormuş ve şimdi tüm dünya bunu biliyormuş. Ona bir aptal olduğunu söylüyormuş. O küçük ses, yıllarca süren olağanüstü oyuncu yönetimini mahvetmiş, özgüvenini zedelemiş ve onu felç etmiş, belirsizlik altında etkili kararlar alamamasına neden olmuş. Daha fazla veri toplamanın belirsizliği ortadan kaldırmasına yardımcı olacağını düşünmeye devam etmiş. İşini kaybetmesi uzun sürmemiş.

Kabul etmezseniz hatalar birer dayanak noktası haline gelir. Kabullenmenin bir parçası da onlardan ders çıkarıp sonra da bırakmaktır. Geçmişi değiştiremeyiz, ancak gelecek üzerindeki etkilerini ortadan kaldırmak için çalışabiliriz.

Dünyadaki en güçlü hikaye, kendinize anlattığınız hikayedir. O iç ses, sizi ileriye taşıyabilecek veya geçmişe bağlayabilecek güce sahiptir. Akıllıca seçim yapın.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]



KARARLAR: TEMİZLEŞTİRME PERDE I AÇIK

Karar vermemeyi seçerseniz, yine de bir seçim yapmış olursunuz.

— NEIL PEART

Varsayılanlarınızı net düşünmeye yer açacak şekilde yeniden programladıktan sonra, karar verme becerisinde ustalaşmalısınız.

Kararlar, seçimlerden farklıdır. Bir dizi alternatif arasından gelişigüzel bir seçim yaparsanız, bir seçim yapmış olursunuz. Düşünmeden tepki verirseniz, bilinçsiz bir seçim yapmış olursunuz. Ancak bunların hiçbiri kararla aynı şey değildir. Karar, bilinçli düşünceyi içeren bir seçimdir.

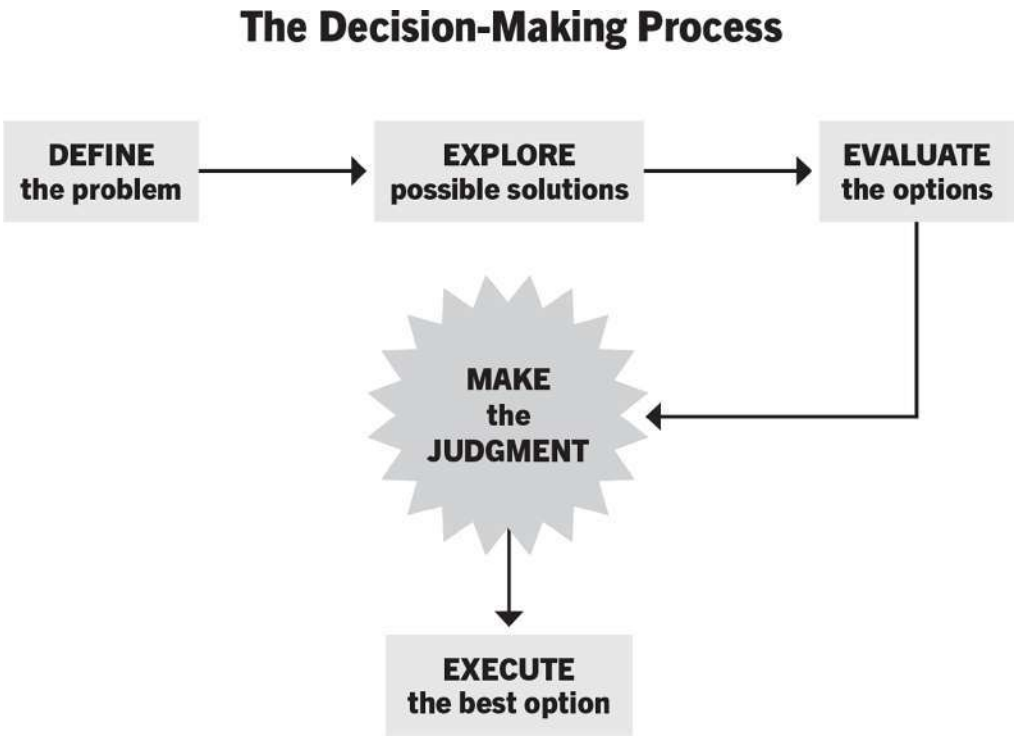
Karar = belirli bir seçeneğin yargılanması
en iyisi

Geriye dönüp bakıldığında kötü bir karar gibi görünen şeyler, çoğu zaman o anda bir karar olarak bile algılanmaz. Kusurlar bir araya geldiğinde, düşünmeden tepki veririz. Ve bu tepki...

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Hatta bir karar olarak bile sayılabilir. Bilinçli bir seçim yapma fırsatını değerlendirdiğimizde, şu soru ortaya çıkar: Mümkün olan en iyi kararı nasıl verebiliriz?

Kararın kendisi, karar alma sürecinin sonucunu temsil etmelidir. Bu süreç, en iyisini seçmek amacıyla seçeneklerinizi tartmakla ilgilidir ve dört aşamadan oluşur: sorunu tanımlama, olası çözümleri araştırma, seçenekleri değerlendirme ve son olarak en iyi seçeneği belirleyip uygulama. Bu bölümde bu bileşenlerin her birini ayrıntılı olarak ele alacağız.



Karar = belirli bir seçeneğin en iyi seçenek olduğuna dair yargı

Bu süreci uygulamazsanız, tercihiniz mutlaka bir karar olarak sayılmaz.

Küçük çocuklar herhangi bir değerlendirme yapmadan seçim yapma eğilimindedir. Bazen yetişkinler de yapar. Belki de seçimleri o kadar hızlı yapmak zorunda kalıyoruz ki seçenekleri değerlendirecek vaktimiz olmuyor. Ya da belki de alışkanlık haline getirdiğimiz için.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Bizim için seçim yapmak, geçmiş seçimlerin ataleti, seçeneklerimizi keşfetmeden bizi şimdiki ana taşır. Ya da belki de sadece duygularımızın farkına bile varmadan seçim yapmasına izin veriyoruz - anlık öfke, korku veya arzu, değerlendirmeyi önlüyor ve bizi düşünmeden veya akıl yürütmeden hareket etmeye itiyor.

Bu örneklerin hiçbiri karar sayılmaz. Bu, onlardan sorumlu olmadığımız anlamına gelmez. Sorumluyuz! Sadece akıl yürütmediğimiz anlamına gelir. Bilinçli olarak düşünmüyoruz. Bunun yerine tepki veriyor ve karar anımızı varsayılanlarımıza bırakıyoruz. İşte bu anlarda, tepki vermek yerine akıl yürütseydik en iyisi olacağına karar verdiğimiz şeyin tam tersini yaparız. Mantıksızca tepki verdiğimizde, çözdüğümüzden daha fazla sorun yaratırız. Keşke şimdi geleceğimizi geriye dönük olarak görüp öngörü sahibi olabilseydik!

Her kötü karar aceleyle alınmaz, her iyi karar da yavaş yavaş alınmaz. O kadar basit değil.

İnsanlar, seçim yapmayı kararlılıkla, karar verme sürecini ise tereddütle karıştırırlar. Yavaşlayıp bir problem üzerinde mantık yürütmeyi zorlaştıran şeylerden biri de, dışarıdan bakan bir gözlemciye eylemsizlik gibi görünebilmesidir. Oysa eylemsizlik bir seçimdir.

Riskler düşük olduğunda, eylemsizlik hızdan daha çok zarar verir. Bazen hızlı bir karar vermek ve üzerinde düşünmek için zaman harcamamak daha iyidir. Bir eylemin önemsiz olup olmadığını ve etkilerinin kolayca tersine çevrilebileceğini değerlendirmek için neden zaman kaybedesiniz ki? Örneğin, spor salonunda iki özdeş squat sehpası varsa ve ikisi de anlık olarak açıksa, hangisini seçtiğinizin bir önemi yoktur. Bekleyip karar verirseniz, ikisini de başkası alacaktır. İkisinden birini seçin.

Ancak riskler arttığında hız size zarar verebilir. Bir eylemin hayatınız veya işiniz üzerinde büyük bir etkisi olabilir ve etkileri

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Tersine çevrilebilir, sadece seçmekle kalmayıp karar vermelisiniz. Bu durumlarda, potansiyel kayıpların büyüklüğü, dikkatli karar vermeyi zaman ayırmaya değer bir yatırım haline getirir. Bu durumlarda, seçenekleri değerlendirin ve karar verin. Sadece seçmekle yetinmeyin.

Sonraki birkaç bölüm, karar verirken daha iyi akıl yürütmek için bazı araçları açıklıyor. Her karar verme sorununu çözmeyecekler, çünkü hiçbir araç her işe uygun değildir; her birinin kendine özgü kullanım alanları ve sınırlamaları vardır. Alet çantanızda birden fazla araca ihtiyacınız var. Aksi takdirde, yanlış sorunları çözersiniz. Eski bir atasözünün dediği gibi, "Elinizdeki tek araç bir çekiçse, her sorunu bir çivi olarak görme eğiliminde olursunuz."

Bu araçların nasıl kullanılacağını bilmek, varsayılan ayarlarınızı kontrol altında tutmanıza bağlıdır. *olabilmek*Mantıklı. Eğer yapamazsanız, varsayılanlarınızdan biriyle tepki verirsiniz. Bir süreliğine istediğiniz sonuçları elde edebilirsiniz, ancak düşüncesizliğin sizi ele geçirmesi an meselesidir. Varsayılanlarda ustalaştıktan sonra, anlattığım araçlar faydalı hale gelir.

Bunları kontrol altında tutamazsanız, duygularınız sizi kolayca etkiliyorsa, değişime uyum sağlayamıyorsanız, en iyisini yapmaktan çok haklı olmaya değer veriyorsanız, dünyadaki tüm araçlar size yardımcı olmayacaktır. Varsayılanlar sizi bunaltacak, karar verme sürecinizi altüst edecek ve hayatınızın kontrolünü ele geçirecektir.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

BÖLÜM 4 . 1

Sorunu Tanımlayın

KARAR VERMENİN BİRİNCİ İLKESİ,karar verici Sorunu tanımlaması gerekiyor.[fn1]Kararı veren siz değilseniz, çözülmesi gereken sorunu önerebilirsiniz, ancak onu tanımlama yetkisine sahip değilsiniz. Kararı yalnızca sonuçtan sorumlu kişi verebilir. Karar verici, patronlar, astlar, meslektaşlar, uzmanlar vb. gibi her yerden görüş alabilir. Ancak, sorunun özüne inme, yani gerçekleri fikirlerden ayırma ve gerçekte ne olduğunu belirleme sorumluluğu ondadır.

Sorunu tanımlamak iki şeyi belirlemekle başlar: (1) neyi başarmak istiyorsunuz ve (2) bunu başarmanızın önünde hangi engeller var.

> Ne yazık ki insanlar çoğu zaman yanlış problemi çözmeye yöneliyorlar.

Yıllar içinde binlerce kez gördüğüm bu senaryo belki size tanıdık gelebilir. Bir karar verici, kritik ve zaman açısından hassas bir sorunu çözmek için farklı görüşlere sahip bir ekip kurar. Odada on kişi vardır ve hepsi olup bitenler hakkında farklı bakış açılarıyla fikir verir. Birkaç dakika içinde biri sorunun ne olduğunu düşündüğünü açıklar, oda bir mikrosaniye sessizliğe bürünür... ve sonra herkes olası çözümleri tartışmaya başlar.

Genellikle durumun ilk makul tanımı, durumu tanımlar Takımın çözmeye çalışacağı sorun.[fn2]Grup bir çözüm bulduğunda, karar verici kendini iyi hisseder. Ardından bu fikre kaynak ayırır ve sorunun çözülmesini bekler. Ama çözülmez. Çünkü bir konuya ilk bakışta asıl sorunun ne olduğu nadiren ortaya çıkar, bu yüzden asıl sorun çözülmez.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Burada neler oluyor?

Sosyal varsayılan, insanların üzerinde anlaştığı ilk tanımı kabul edip ilerlememizi sağlar. Birisi bir sorun dile getirdiğinde, ekip sorunun doğru tanımlanıp tanımlanmadığını bile düşünmeden "çözüm" moduna geçer. Bir grup zeki, A tipi insanı bir araya getirip onlara bir sorunu çözmelerini söylediğinizde olan budur. Çoğu zaman, asıl sorunu gözden kaçırıp sadece bir semptomuyla ilgilenirler. Mantık yürütmeden tepki verirler.

Çoğumuza sorun çözmenin değer katma yolu olduğu öğretildi. Okulda öğretmenler bize çözmemiz için sorunlar verir, işte de patronlarımız aynısını yapar. Hayatımız boyunca sorunları çözmemiz gerektiği öğretildi.

Ancak sorunları tanımlamaya gelince, daha az deneyimimiz var. İşler genellikle belirsiz. Nadiren tüm bilgilere sahibiz. Bazen sorunun ne olduğu konusunda birbiriyle çelişen fikirler, onu çözmek için birbiriyle çelişen öneriler ve ardından çok fazla kişilerarası sürtüşme oluyor. Bu yüzden sorunları tanımlamaktan, çözmekten çok daha az rahatız ve toplumsal önyargı bu rahatsızlığı kullanıyor. Değer kattığımızı kanıtlamak için bizi akıl yürütmek yerine tepki vermeye teşvik ediyor. Sadece bir sorunu çözün—*herhangi bir sorun*!

Sonuç: Kuruluşlar ve bireyler yanlış sorunları çözmek için çok fazla zaman harcıyorlar. Belirtileri tedavi etmek, altta yatan hastalığı bulmaktan, yangınları önlemek yerine söndürmek veya olayları geleceğe ertelemek çok daha kolay. Bu yaklaşımın sorunu, yangınların asla sönmemesi, sürekli alevlenmesi. Ve bir şeyi geleceğe ertelediğinizde, gelecek sonunda gelir.

İşyerinde her zamankinden daha meşgulüz, ancak çoğu zaman meşgul olduğumuz şey yangınları söndürmek; yıllar önce verilen kötü bir kararla başlayan ve ilk etapta önlenmesi gereken yangınları.

Ve çok fazla yangın ve zamanımızın çok kısıtlı olması nedeniyle, genellikle sadece alevleri söndürmeye odaklanırız. Ancak deneyimli her kampçının bildiği gibi, alevleri söndürmek yangını söndürmez. Tüm zamanımızı koşarak geçirdiğimiz için

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Etrafımızdaki yangınları söndürmeye çalışırken, yarının yangınlarına sebep olabilecek bugünün sorunlarını düşünmeye vaktimiz olmuyor.

En iyi karar vericiler, bir problemi tanımlama biçimimizin herkesin bakış açısını şekillendirdiğini ve çözümleri belirlediğini bilirler. Herhangi bir karar alma sürecindeki en kritik adım, problemi doğru bir şekilde ele almaktır. Sürecin bu kısmı paha biçilmez bir içgörü sunar. Anlamadığınız bir problemi çözemeyeceğiniz için, problemi tanımlamak birçok önemli bilgiyi edinme fırsatıdır. Karar verici, ancak uzmanlarla konuşarak, başkalarının görüşlerini alarak, farklı bakış açılarını dinleyerek ve neyin gerçek neyin gerçek olmadığını ayırt ederek gerçek problemi anlayabilir.

Bir sorunu gerçekten anladığınızda, çözüm apaçık ortadadır. Daha sonra, insanların tam olarak anlamadıkları bir sorunu çözdüklerinde ortaya çıkan ipuçlarından bahsedeceğiz.

Bu iki ilke en iyi karar vericilerin örneğini takip eder:

TANIMLAMA İLKESİ: Sorumluluğu üstlen

Sorunu tanımlayın. Başkasının sizin yerinize tanımlamasına izin vermeyin. Anlamak için çaba gösterin. Tanımlamak veya açıklamak için jargon kullanmayın.

KÖK NEDEN İLKESİ:Kök nedenini belirleyin

Sorunun sadece semptomlarını tedavi etmekle yetinmeyin.

Bir keresinde, yazılımın sürekli donduğu bir departmanı devralmıştım. Sorunu çözmek için sunucunun fiziksel olarak yeniden başlatılması gerekiyordu. (Çok gizli bir tesiste çalışmanın dezavantajı, dış dünyayla bağlantımızın olmamasıydı.)

Neredeyse her hafta sonu, ekibimden biri sorunu çözmek için işe çağrılırdı. Sistemi hiç aksatmadan hızla tekrar çalışır hale getirirdi. Kesinti küçük, etkisi minimum düzeydeydi. Sorun çözüldü. Yoksa çözüldü mü?

İlk ayın sonunda imzalamam gereken fazla mesai faturasını aldım. O hafta sonu ziyaretleri küçük bir servete mal oluyordu. Sorunu çözmeden sadece semptomla ilgileniyorduk.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Asıl sorunu çözmek, hafta sonu birkaç dakika harcamak yerine birkaç hafta sürdü. Kimse asıl sorunu çözmek istemedi çünkü bu acı vericiydi. Bu yüzden sadece alevleri söndürmeye ve yangının yeniden alevlenmesine izin vermeye devam ettik.

Bir sorunun temel nedenini belirlemek için kullanışlı bir araç, kendinize şu soruyu sormaktır: "Bu sorunun ilk etapta var olmaması için neyin doğru olması gerekir?" İşte bu aracın kullanımına dair başka bir örnek:

ASPCA, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki en büyük hayvan refahı gruplarından biridir. Her yıl 3 milyondan fazla köpeğin barınaklara girdiğini ve sahiplendirildiğini tahmin ediyor. Bunların yaklaşık 1,4 milyonu başarıyla sahiplendiriliyor, ancak bu da...
ABD'de her yıl 1 milyondan fazla sahiplenilmeyen köpek var.[fn3]

Evcil hayvan sahiplenmeye istekli insan sayısı sınırlıdır ve bir ailenin bakabileceği evcil hayvan sayısı da sınırlıdır. Bu nedenle çoğu barınağın karşı karşıya olduğu soru şudur: "Daha fazla insanı nasıl sahiplenmeye ikna edebiliriz?" Ancak bu soruyu yanıtlamak uzun vadeli bir çözüme doğru ilerleme sağlamaz.

Bir barınak farklı bir yaklaşım benimsedi. Los Angeles'taki Downtown Dog Rescue'nun kurucusu Lori Weise ise, "Daha az sayıda köpek olması için neyin doğru olması gerekir?" diye sordu. "İlk etapta sahiplenilecek köpekler hangileri?"[1] Weise, verileri inceledi ve barınağa giren köpeklerin %30'unun sahipleri tarafından gönüllü olarak terk edilen köpekler olduğunu buldu. Bakım veren sahiplerin çoğu zaman evcil hayvanlarını, onları besleyebilecek maddi imkânları olmadığı ve başka birinin daha iyi bakabileceğini düşündükleri için terk ettiğini gördü. Bu bilgiyle, daha iyi ve daha kalıcı bir çözüm ortaya çıktı.

Weise yeni bir program başlattı: Bir aile evcil hayvanını teslim etmek için geldiğinde, personel evcil hayvanı tutmak isteyip istemediklerini soruyordu. Cevap evet ise, personel sorunu çözmek için ağlarını kullanıyordu; ister sadece tendollar kuduz aşısı olsun, ister uzun süreli evcil hayvan mamasına erişim olsun. Weise ve ekibi, bir ailenin evcil hayvanını beslemesine ve bakımına yardımcı olmanın, onu barınakta barındırmaktan aslında daha ucuz olduğunu keşfetti. Daha da önemlisi, program, evcil hayvanı teslim eden ailelerin yüzde 75'inin...

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

evcil hayvanlarını kalıcı olarak tutmak için teslim etme niyetiyle geldi.

Bir sorunun temel nedenini belirlemek iş dünyasında da geçerlidir. Bir şirket, sorununun çok az yeni satış elde etmek olduğunu düşünebilir ve bu yüzden yeni potansiyel müşteriler bulmak için kaynaklarını seferber eder. Peki ya yeni satış elde etmek sorunun temeli değilse? Ya örneğin ürünün kendisiyle ilgili bir sorun varsa? Bu tür herhangi bir sorunun temel nedeni müşteri memnuniyetidir ve bu illa ki yeni müşteri edinmekle aynı şey değildir. Mevcut müşterileri memnun etmek de olabilir. Bir sorunu tanımlama biçiminiz, bakış açınızı değiştirir.

Varsayılanlarınız her zaman mevcuttur ve Tanım İlkesi ve Kök Neden İlkesini takip etme çabalarınıza rağmen, yine de yoldan çıkmanız mümkündür.

Sorun Tanımlama Aşaması Nasıl Korunur?

Karar verme sürecinin bu aşamasını varsayılanlarımıza karşı korumanın iki yolu vardır: bir güvenlik duvarı oluşturmak ve zamanı kendi lehinize kullanmak.

> **KORUMA:** *Sorun-çözüm güvenlik duvarı oluşturun.* Karar verme sürecinin problem tanımlama aşamasını problem çözme aşamasından ayırın.

Bir zamanlar akıl hocam bana, iş yerinde zaman müsait olduğunda yanlış bir soruna mükemmel bir çözüm bulmaktan kaçınmanın en iyi yolunun, iki ayrı toplantı düzenlemek olduğunu öğretmişti: Biri sorunu tanımlamak, diğeri de çözümü bulmak için.

Herhangi bir organizasyondaki en değerli kaynaklar, zaman ve en iyi çalışanlarınızın beyin gücüdür. Herkese apaçık görünen bir soruna çözüm bulmak için iki ayrı toplantı talep etmek kolay bir iş değildir. Ama buna değer. Bu güvenlik önlemini yıllardır kullanıyorum ve sürekli olarak doğru kararlar veren kişiler tarafından defalarca kullanıldığını gördüm. Uygulamaya başladıkları anda, her iki görev için tek bir toplantı yapmanın onları sosyal varsayılan duruma, yani eylem odaklı kararlarına karşı savunmasız hale getirdiğini anlıyorlar.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Ekipler muhtemelen sorunu tanımlamak için yalnızca bir iki dakika harcayacak ve toplantının geri kalanında sorunu çözmeye çalışacak ya da herkes sorunun kendi versiyonuna göre çözümler önermeye başlayacak. Her iki durumda da toplantı olması gerektiği kadar faydalı olmayacaktır.

Sorunu anlamaya çalıştığınızda, sizin sahip olmadığınız içgörülere sahip bir sürü insanla dolu bir odanız olduğunu fark edersiniz. Toplantıları kısa tutmanın ve herkesin bildiği bilgileri tekrarlamanın yol açacağı sinyallerden kaçınmanın bir yolu, herkese "Bu sorun hakkında odadaki diğer insanların bilmediği ne biliyorsunuz?" diye sormaktır.

Bu soru insanları düşünmeye sevk ediyor. Herkesin bildiği fikirlerle havayı doldurmayı bırakıp, sorun hakkında nasıl düşündüklerini açıklamaya başlıyorlar.

Sadece birbirinizden öğrenmeye başlamakla kalmaz, aynı zamanda farklı bakış açılarını görmeye (ve umarım takdir etmeye) başladığınız için sorunu daha derin bir düzeyde anlamaya başlarsınız. Daha sonra, ikinci toplantıda tekrar bir araya geldiğinizde, çözümler genellikle herkes için apaçık hale gelir. Ve herkes sorunu anladığı için, her kişi kuruluştaki kendi rolünü, sorunu sadece kendisi için değil, herkes için çözecek şekilde nasıl ilerleteceğini bilir. Filozof Ludwig Wittgenstein'a atfedilen, genellikle uydurma bir alıntı bunu özetler.
fikir: “Anlamak, ne yapacağını bilmektir.”fn4

Operasyonel ortamlarda insanlar hızlı hareket eder. Kararlara çok fazla süreç eklerseniz, sona eren fırsat pencerelerini kaçırırsınız. Ancak hızlı tempolu ortamlar, başarısızlıklar için bir şölen gibidir. Yavaşlamanız gerekir - ama çok fazla değil - ve mümkün olan en iyi cevaba ulaştığınızdan ve net düşündüğünüzden emin olmak için muhakeme, ilkeler ve güvenlik önlemlerini bir arada kullanmanız gerekir. Araştırmak ve daha derin sorular sormak, süreci doğru sorunu çözme şansınızı önemli ölçüde artıracak kadar yavaşlatır.

Bir sorunun tanımı ile çözümü arasında boşluk yaratmak kişisel düzeyde de işe yarar. Çözmeye başlamadan önce sorunun ne olduğunu netleştirmek için kendinize zaman tanıyın. Çoğu zaman, ilk önce...

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Altta yatan sorunu tanımlamaya çalışmak nadiren en doğru olanıdır.

> **UÇ:**Sorunu yazmanın, görünmeyeni görünür kıldığını unutmayın. Sorunun ne olduğunu düşündüğünüzü yazın ve ertesi gün ona bakın. Açıklamanızda jargon kullanıyorsanız, bu sorunu tam olarak anlamadığınızın bir işaretidir. Ve eğer anlamıyorsanız, bu konuda bir karar vermemelisiniz.

Karar alma sürecinin bu aşamasını güvence altına almanın ikinci yoluna geçelim.

> **KORUMA:***Zamanın testini kullanın.*Bir sorunun yalnızca bir semptomunu tedavi etmek yerine, temel nedenini ele alıp almadığınızı test etmek için, kendinize bunun zaman testine dayanıp dayanmayacağını sorun. Bu çözüm sorunu kalıcı olarak çözecek mi, yoksa sorun gelecekte tekrar ortaya çıkacak mı? Eğer ikincisi gibi görünüyorsa, büyük olasılıkla yalnızca bir semptomu tedavi ediyorsunuzdur.

Diyelim ki Los Angeles'taki Downtown Dog Rescue, aşırı kalabalık sorununu çözmek için bahar aylarında bir köpek sahiplenme kampanyası düzenlemiş ve sorunun temel nedenlerinden biri olan evcil hayvan sahiplerinin köpeklerine bakmaya devam edememesini ele almak yerine bu kampanyayı başlatmış olsun. Kampanya, o dönemde barınak olarak kullandığı köpek sayısını azaltmada başarılı olabilirdi, ancak bu yalnızca geçici bir süre için geçerliydi. Birkaç ay sonra, tesis yine aşırı kalabalık olacaktı.

Kısa vadeli çözümler o an mantıklı gelebilir, ancak uzun vadede asla işe yaramazlar. Aslında sadece daireler çizerek ilerlerken, ilerliyormuş gibi hissedersiniz. İnsanlar bunlara yönelir çünkü kısa vadeli bir çözüm bulmak, başkalarına bir şeyler yaptıklarının sinyalini verir. Bu, iş dünyasındaki toplumsal bir durumdur. İnsanları eylemi ilerleme, en yüksek sesi doğru ses ve özgüveni yetkinlik sanmaya iter. Zamanla, kısa vadeli çözümlerin daha derin sorunları örten geçici çözümler olduğu ortaya çıkar. Kanmayın!

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Enerjinizi kısa vadeli veya uzun vadeli çözümlere harcayabilirsiniz, ancak ikisine birden harcayamazsınız. Kısa vadeli çözümlere yönlendirilen herhangi bir enerji, harcanabilecek enerjiyi tüketir. uzun vadeli bir çözüm bulmaya yöneldi.2Bazen uzun vadeli çözümlere yer açmak için kısa vadeli çözümlere ihtiyaç duyulur. Sadece gelecekte yeniden alevlenecek yangınları söndürmediğinizden emin olun. Aynı sorun tekrar tekrar ortaya çıktığında, insanlar gerçek bir ilerleme kaydedemedikleri için bitkin ve cesaretsiz hissederler. Yarın sizi yakmaması için yangını bugün söndürün.

Bu ilkeler, güvenceler ve ipuçları, toplumsal varsayılanın kaprisine kapılmanızı engelleyecektir.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

BÖLÜM 4. 2

Olası Çözümleri Keşfedin

BİR KEZ SEN'SORUNUN NETLEŞTİRİLMESİ, BU'DÜŞÜNME ZAMANIile ilgili Olası çözümler - istediğinizi elde etmek için engelleri aşmanın yolları. Olası çözümler üretmenin yolu, farklı olası gelecekler - dünyanın nasıl olabileceğine dair farklı yollar - hayal etmektir.

Karar alma sürecinin bu aşamasında en sık yapılan hatalardan biri acı gerçeklerden kaçınmaktır.

Kitabında*İyi ila Mükemmel*Yazar Jim Collins, Amiral James Stockdale ile yaptığı röportajın öyküsünü anlatıyor. Vietnam Savaşı sırasında Stockdale, kötü şöhretli Hỏa Lò savaş esiri kampında (alaycı bir şekilde "Hanoi Hilton" olarak anılır) en üst rütbeli ABD askeri subayıydı. Sekiz yıllık hapis hayatı boyunca yirmiden fazla kez işkence gördü ve kendisine ne bir tahliye tarihi, ne bir esir hakkı ne de ailesini tekrar görebilecek kadar yaşayıp yaşayamayacağı konusunda kesin bir bilgi verildi.

Collins, Stockdale'e kamptan sağ çıkamayan diğer mahkumları sorduğunda, amiral iyimserleri özellikle seçti. "Ah, 'Noel'e kadar çıkacağız' diyenler onlardı. Noel gelirdi, Noel giderdi. Sonra 'Paskalya'ya kadar çıkacağız' derlerdi. Paskalya gelirdi, Paskalya giderdi. Sonra Şükran Günü gelirdi, sonra yine Noel gelirdi. Ve kırık bir kalple ölürlerdi."

Uzun bir duraklamanın ardından Collins'e döndü ve şöyle dedi: "Bu çok önemli bir ders. Sonunda galip geleceğine olan inancını asla kaybetmeyi göze alamayacağın bir inançla, hayatının en acımasız gerçekleriyle yüzleşme disiplinini birbirine karıştırmamalısın."
"Güncel gerçeklik ne olursa olsun."[1] –

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Collins, zafere ulaşma inancıyla acımasız gerçeklerle yüzleşme disiplininin birleşimine Stockdale Paradoksu adını verdi. Stockdale'in iyimserleri uyardığı şu sahneyi hâlâ zihninde taşıdığını söylüyor: "Noel'e kadar kurtulamayacağız; bununla başa çıkın!"

Sorunlar Kendiliğinden Yok Olmaz

Hepimiz zorlu sorunlarla karşı karşıyayız. Varsayılanlar bakış açımızı daraltır. Dünya görüşümüzü daraltır ve bizi, olayları oldukları gibi değil, olmasını istediğimiz gibi görmeye yöneltir. İstediğimiz sonuçları ancak gerçeklikle, yani dünyanın gerçekte nasıl işlediğine dair çoğu zaman acımasız gerçekle yüzleşerek elde edebiliriz.

Zor bir problemle karşılaştığımızda yapabileceğimiz en kötü şey, sihirli düşüncelere başvurmak, yani başımızı kuma gömmek ve problemin kendiliğinden ortadan kalkmasını ya da bir çözümün kendiliğinden karşımıza çıkmasını ummaktır.

Gelecek hava durumu gibi değildir. Başımıza öylece gelmez. Geleceğimizi, tıpkı geçmişte yaptığımız seçimlerle şekillendiği gibi, şimdiki durumumuz da bugün yaptığımız seçimlerle şekillendirilir.

Şu anda bulunduğumuz yer, bizi bu noktaya getiren geçmiş seçim ve davranışların bir yansımasıdır. Mutlu bir ilişkimiz varsa, geriye dönüp baktığımızda bizi bu noktaya getiren yılların çabasını, iletişimini, müzakerelerini, şansını ve (muhtemelen) terapiyi görebiliriz. Uykusuz ve kafası karışık bir şekilde uyanırsak, bir önceki gece aşırı alkol almanın uykumuzu nasıl bozduğunu görebiliriz. Başarılı bir işletme işletiyorsak, doğru zamanlarda zayıf kalmanın veya belki de işler o kadar da belirsizken daha fazla çaba göstermenin mevcut başarımıza nasıl katkıda bulunduğunu görebiliriz.

Keşke bugün verdiğimiz kararları geriye dönüp görebilseydik; keşke bugünü, geçmişe dair sahip olduğumuz içgörü ve netlikle görebilseydik! Filozof Søren Kierkegaard bir zamanlar şöyle demişti: "Hayat ancak geriye doğru anlaşılabilir, ama ileriye doğru yaşanmalıdır."

Neyse ki, yarının öngörüsünü bugünün öngörüsüne dönüştürmenin bir yolu var. Bu, bir düşünce deneyi.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

psikologlar çağırıyor*ölüm öncesi*Bu kavram yeni değil, Stoacı felsefeden geliyor. Seneca bunu kullandı*premeditatio malorum*(""Kötülüklerin önceden tasarlanması" hayatın kaçınılmaz iniş çıkışlarına hazırlıklı olmak için önemlidir. Önemli olan sorunlar hakkında endişelenmek değil; onlara karşı güçlenmek ve hazırlıklı olmaktır.

Başa çıkması en zor aksilikler, hazırlıklı olmadığımız ve beklemediğimiz aksiliklerdir. Bu yüzden, onları gerçekleşmeden önce öngörmeli ve önlemek için hemen harekete geçmelisiniz.

Birçok insan, aslında sorunları öngörmekte başarısız olsalar da, kendilerini kötü problem çözücüler olarak görürler. Çoğumuz daha fazla sorun düşünmek istemeyiz; zaten yeterince sorunumuz var. Kötü şeyler olmadan önce bir uyarı alacağımızı, hazırlanmak için zamanımız olacağını, hazır olacağımızı düşünürüz. Ama dünya böyle işlemiyor.

İyi insanların başına her zaman kötü şeyler gelir. Hiç haber vermeden işten çıkarılırız. Bir araba kazası geçiririz. Patronumuz ofisimize gelip bize saldırır. Bir salgın tüm dünyaya yayılır. Hiçbir uyarı yok. Hazırlık yapmaya zaman yok.

Ön otopsi yapmak sizi her felaketten kurtarmayabilir, ancak sizi ne kadar çok felaketten kurtarabileceğine şaşıracaksınız. İşte nasıl çalıştığı.

Neler Ters Gidebilir?

Neyin ters gidebileceğini hayal etmek sizi kötümser yapmaz. Sizi hazırlıklı kılar. Ters gidebilecek şeyleri düşünmediyseniz, kötümserlerin insafına kalırsınız. Koşullar. Korku, öfke, panik... Duygular sizi tükettiğinde, mantık sizi terk eder. Sadece tepki verirsiniz.

Panzehir şu ilkedir:

> **KÖTÜ SONUÇ İLKESİ:**Sadece hayal etmeyin
> İdeal gelecek sonucu. Yanlış gidebilecek şeyleri ve eğer ters giderse bunların üstesinden nasıl geleceğinizi hayal edin.

Gelecek hafta yönetim kuruluna bir sunum yapacaksanız, bunun ne gibi tersliklere yol açabileceğini bir düşünün: Ya teknoloji başarısız olursa?

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Sunumu bulamazlarsa ne olacak? Ya izleyiciler ilgi göstermezse?

Hiçbir şeyi göz ardı etmeyin. Hiçbir şey sizi şaşırtmamalı. Seneca'nın dediği gibi, "Her olasılığı öngörmeli ve ... başımıza gelebilecek şeylerle başa çıkmak için ruhumuzu güçlendirmeliyiz." "Muhtemelen gerçekleşebilir."[2] –

Kötü şeyler olduğunda, hazırlık yapmanız için reklam arası verilen iki dakikalık bir uyarı yoktur. Olayla anında başa çıkmalısınız. En iyi karar vericiler, kötü şeylerin olabileceğini ve kendilerinin de bundan muaf olmadıklarını bilirler. Öylece doğaçlama tepki vermezler. Öngörüde bulunur ve acil durum planları yaparlar. Hazır oldukları için de özgüvenleri sarsılmaz. Girişim sermayedarı Josh Wolfe şöyle demeyi sever: "Başarısızlık başarısızlığı hayal edememekten kaynaklanır."[3] –

Özetle: Nelerin ters gidebileceğini düşünen ve ne gibi eylemlerde bulunabileceklerini belirleyen kişilerin, işler planlandığı gibi gitmediğinde başarılı olma olasılıkları daha yüksektir.

Seçeneklerinizi değerlendirmenin akıllıca bir yolu aşağıdaki prensibi kullanmaktır.

İKİNCİ SEVİYE DÜŞÜNME İLKESİ: Kendinize sorun, "Peki sonra?"

Bir sorunu çözdüğünüzde, dünyada bir değişiklik yaratırsınız. Bu değişiklik, uzun vadeli hedeflerinizle uyumlu olabilir veya olmayabilir. Örneğin, açsanız ve bir çikolata yerseniz, anlık açlık sorununuzu çözmüş olursunuz, ancak bu çözümün sonuçları vardır: bir veya iki saat sonra kaçınılmaz şeker düşüşü. Uzun vadeli hedefiniz o öğleden sonra üretken olmaksa, çikolata anlık sorununuz için en iyi çözüm değildir.

Bir kez çikolata yemenin diyetinizi veya gününüzü mahvetmeyeceği doğru. Ancak bu görünüşte küçük yargı hatasını hayatınız boyunca her gün tekrarlamak sizi başarıya ulaştırmaz. Küçük seçimler birikerek çoğalır. İşte bu yüzden ikinci seviye düşünme gereklidir.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

İkinci Düzey Düşünme

Hepimizin içinde, bugünkü benliğimizle, geleceğimiz arasında bir rekabet vardır. gelecekteki benliğimiz.[fn1]Gelecekteki benliğimiz, çoğu zaman bugünkü benliğimizin yapmak istediğinden farklı seçimler yapmamızı ister. Bugünkü benliğimiz, içinde bulunduğumuz anı kazanmakla ilgilenirken, gelecekteki benliğimiz, nesli kazanmakla ilgilenir. Bu kişiliklerin her biri, sorunlara farklı bir bakış açısı sunar. Gelecekteki benliğimiz, önemsiz görünen seçimlerimizin birikiminin faydalarını veya sonuçlarını görür.

Birinci düzey düşünceyi bugünkü benliğiniz, ikinci düzey düşünceyi ise gelecekteki benliğiniz olarak düşünebilirsiniz.

Birinci seviye düşünme, çözümün gelecekte ortaya çıkarabileceği sorunları dikkate almadan, mevcut sorunu çözmeye çalışır. İkinci seviye düşünme ise soruna başından sonuna kadar bakar. Mevcut çözümün ötesine bakar ve "Peki sonra ne olacak?" diye soruyor.[fn2]Bu soruya cevap verdiğinizde çikolata pek de cazip görünmüyor.

Bir sorunu yalnızca kısa vadeli hedeflerinizi karşılayıp karşılamadığını değil, aynı zamanda uzun vadeli hedeflerinizi de karşılayıp karşılamadığını değerlendirmediğiniz sürece, onu en iyi şekilde çözemezsiniz. İkincil sonuçları düşünmemek, farkında olmadan kötü kararlar almamıza yol açar. Yalnızca mevcut sorunu çözmeyi düşünür ve bu süreçte ortaya çıkan sorunları dikkate almazsanız, geleceğin daha kolay olmasını sağlayamazsınız. Bu düşünce, ABD'nin Afganistan'daki savaşına dönüp bakıldığında açıkça görülebilir.

Afganistan Yeniden Yapılanma Özel Müfettişliği'nin yayınladığı rapora göre;

> Amerika Birleşik Devletleri'nin inşa ettiği kurumların ve altyapı projelerinin çoğu sürdürülebilir değildi... Amerika Birleşik Devletleri'nin inşa ettiği her kilometre yol ve eğittiği her devlet çalışanının, daha fazla iyileştirme için bir sıçrama tahtası görevi gördüğü ve yeniden inşa çalışmalarının sonunda sona ermesini sağladığı düşünülüyordu. Ancak ABD hükümeti, projelerinin uzun vadede sürdürülebilir olmasını sağlamada çoğu zaman başarısız oldu. Projeler kullanılmadığı veya bakımsız kaldığı için milyarlarca dolarlık yeniden inşa doları boşa gitti. Hızlı inşaat talepleri...

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

ilerleme, ABD yetkililerini, ev sahibi hükümet kapasitesini ve uzun vadeli hedefleri pek dikkate almadan kısa vadeli projeleri belirlemeye ve uygulamaya teşvik etti.

sürdürülebilirlik.[4]

Buna karşılık, İkinci Düzey Düşünme İlkesi'nin eylem halindeki bir örneği şöyle: Arkadaşımın müşterisi -ona Maria diyelim- bir çoğunlukla kendi kendini yetiştirmiş bir veri bilimcisi.[fn3] Girişimcilik dünyasında yükselerek bir teknoloji şirketinde beş yıl boyunca oldukça başarılı bir yönetici oldu. Ancak şirket battığında, pozisyonu bir gecede ortadan kayboldu.

Hedefleri, evden çalışırken bir yönetici maaşı (yılda yaklaşık 180.000 dolar) kazanmaya devam etmek ve ailesiyle vakit geçirebileceği bir programa sahip olmak. İdeal olarak, sosyal sorumluluk bilincine sahip bir şirkette çalışmak istiyor. Bankada 100.000 doları var ve iki yıl içinde bir işe girmek istiyor, ancak dört yıla kadar beklemesi gerekiyor. Şu anda istediğinden daha düşük maaşlı iki iş teklifi alıyor ve bu işlerin ikisi de onu pek heyecanlandırmıyor. Daha fazla iş olanağı açacağı umuduyla yüksek lisans yapmak için okula geri dönmeyi düşünüyor, ancak tam zamanlı bir işte çalışırken okul ödevlerini yapıp ailesine zaman ayıramayacağını biliyor.

Şimdi olası çözümlere bir göz atalım. Maria'nın seçenekleri şunlar:

- Yüksek lisans derecesi için okula geri dönüyor. Kendisine yıllık
- 90.000 dolar teklif edilen tam zamanlı pozisyonlardan birini kabul ediyor.
- Danışmanlık işi yapıyorum
- Diğer tam zamanlı fırsatları aramaya devam ediyorum

Şimdi bu seçeneklerin anlık sonuçlarını ele alalım:

- **Eğer Maria okula geri dönerse,**Bu, haftada otuz saatten fazla okul işleriyle uğraşmak anlamına gelebilir. Bu da ücretli işe veya ailesine ayırabileceği daha az zaman anlamına gelir.
- **Kendisine teklif edilen tam zamanlı pozisyonlardan birini kabul ederse,**Para kazanacak ve faturalarını ödeyebilecekti. İstediğinden çok daha az olacaktı ama...

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Bütçesini sıkılaştırarak ve emeklilik için daha fazla tasarruf yaparak bu durumu telafi edebilir.

- **Eğer danışmanlık işi yapıyorsa,**Çok fazla bilinmeyen var. Hizmetlerine ne kadar talep olduğunu veya bunları sunarak ne kadar kazanabileceğini bilmiyor.

- **Eğer tam zamanlı fırsatlar aramaya devam ederse,** Aldığı iki iş teklifini de kaybedebilir. Makul bir süre içinde yanıt vermesi gerekiyor.

Artık Maria'nın seçeneklerinin anlık sonuçlarını anladığımıza göre, ikinci seviye düşünmeyi uygulama zamanı. Bu sonuçların sonuçlarını, "Peki sonra ne olacak?" sorusunun cevabını düşünmeliyiz.

Seçenekleri incelerken Kötü Sonuç İlkesini uygulayalım; sadece her şeyin yolunda gittiği durumu değil, aynı zamanda her şeyin kötü gittiği durumu da düşünelim.

Maria okula geri dönüyor:

- **Eğer her şey yolunda giderse:**Burs alıyor, harika bir ağ kuruyor, beceriler kazanıyor ve kendine birçok fırsat sunuyor. Buradaki yeni sorun, bu becerileri istediği ve iyi maaş veren bir role dönüştürmek.
- **Eğer işler kötü giderse:**İnsanların işe alımlarda aradığı hiçbir beceriyi öğrenmiyor ve bu süreçte borçlanıyor. Bu durumdaki yeni sorun, eskisinden daha da zor bir iş ararken, borcun üstüne bir de faturalarını ödemek zorunda kalması.

Artık Maria'nın okula geri dönmenin kendisi için en iyi seçenek olup olmadığına karar vermek için daha fazla bilgi toplaması gerektiğini görebiliyoruz:

- Burs alıp alamayacağı
- Okulun özel sektörde ne kadar iyi bir ağa sahip olduğu,
- insanların geliştireceği becerilere göre mi işe alındığı ve ne kadar ödemeye istekli oldukları
- Yeni becerileriyle yılda 180 bin dolar kazanması ne kadar sürecek?

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Maria kendisine teklif edilen tam zamanlı pozisyonlardan birini kabul ediyor:

- **Eğer her şey yolunda giderse:**İstediğinden daha az kazanıyor, ancak şirkette büyümek için alan var. Bu durumda en az üç yeni sorun var: (1) ücret farkını nasıl kapatacağını ve istediği zaman emekli olabileceğini bulmak, (2) şirkette nasıl yükseleceğini bulmak ve (3) sosyal sorumluluk arzusunu yerine getirmek için iş dışında fırsatlar bulmak.
- **Eğer işler kötü giderse:**Tutku duymadığı başka bir işte çalışıyor ve istediğinden daha az para kazanıyor. Bu durumdaki yeni sorun o kadar da yeni değil: şu anda içinde bulunduğu durumun aşağı yukarı aynısı olacak, ancak bir miktar geliri olacak.

Maria'nın bu tam zamanlı pozisyonlardan birini kabul etmesinin kendisi için en iyi seçenek olup olmadığına karar verebilmesi için toplaması gereken ek bilgiler şunlardır:

- İşini sevme şansı
- Şirkette yükselme şansı
- Eğer isterse iş ona hangi deneyimi kazandıracak?

- İşini yaparken okula geri dönebilir mi yoksa danışmanlık işi yapabilir mi?

Maria danışmanlık yapıyor:

- **Eğer her şey yolunda giderse:**Bu, kendi işine ve artan esnekliğe yol açabilir. Bu durumda yeni sorun, bir işletmenin nasıl ölçekleneceğini bulmaktır.
- **Eğer işler kötü giderse:**Danışmanlık fırsatları çok az ve iş tekliflerini kaçırıyor. Bu durumdaki yeni sorun, bir sonraki hamlesini belirlemek. Şu anki pozisyonunda olacak ama daha az zamanı olacak: Bir teklifi kabul etmek için daha az zamanı olacak.

Artık Maria'nın bu seçeneği değerlendirmek için hangi ek bilgileri toplaması gerektiğini biliyoruz:

- İnsanların mevcut bilgi ve becerileri için ona ödeme yapmaya istekli olup olmadıkları

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Translated from English to Turkish - www.onlinedoctranslator.com

- Ne kadar ödemeye istekliler?

Maria'nın örneği, ikinci seviye düşünmeyle ilgili önemli bir noktayı gözler önüne seriyor: Bu, yalnızca gelecekteki sorunlardan kaçınmamıza yardımcı olmakla kalmıyor, aynı zamanda daha iyi bir karar vermek için ihtiyaç duyduğumuz bilgileri de ortaya çıkarıyor; daha önce ihtiyacımız olduğunu bilmediğimiz bilgiler. Arkanıza yaslanıp doğru bilginin sizi bulacağını düşünmek kolaydır. Ama bulamaz!

Çözüm Keşfetme Aşaması Nasıl Korunur?

Ancak birkaç çözüm düşünmüş olmanız, kör noktalarınızı ortadan kaldırdığınız anlamına gelmez. İkili düşünme, bir soruna yalnızca iki seçenek göz önünde bulundurduğunuzda ortaya çıkar. İlk bakışta seçenekler basit görünür: Ürünü piyasaya süreriz ya da sürmeyiz. Yeni işi kabul ederiz ya da etmeyiz. Evleniriz ya da evlenmeyiz. Siyah ve beyaz: "yap" ya da "yapma". Orta yol yoktur.

Ancak çoğu zaman bu tür bir düşünce tarzı sınırlayıcıdır. Bazı kararlar şu veya bu arasında bir seçim yapmak zorundaymış gibi görünebilir, ancak genellikle başka bir seçenek daha vardır. En iyi karar vericiler bunu bilir ve ikili düşünmeyi, bir sorunu tam olarak anlamadığımızın, yani sorunun boyutlarını tam olarak anlamadan küçültmeye çalıştığımızın bir işareti olarak görürler.

Bir problemi detaylı bir şekilde araştırmaya başladığımızda, alternatifleri görebilecek kadar iyi anlayana kadar işler daha da karmaşıklaşır.

Problem çözmede acemi olanlar, bir kararı sadece iki seçeneğe indirgemeye çalışırlar çünkü bu, sorunun özüne ulaştıkları yanılgısını yaratır. Aslında, sadece düşünmeyi bırakmışlardır. Ve asla düşünmeyi bırakmak istemezsiniz! Acemiler, bir ustanın fark edebileceği bir problemin karmaşıklığını göremezler. Ustalar ise karmaşıklığın içinde saklı olan basitliği görürler. Frederic Maitland'ın bir zamanlar söylediği gibi, "Basitlik, uzun ve sıkı çalışmanın nihai sonucudur, başlangıç noktası değil." Problemi siyah-beyaz çözümlere indirgediğimizde, acemi değil, usta olduğumuzdan emin olmak için kontrol etmemiz gerekir.

Bu bizi etkili problem çözmenin bir sonraki ilkesine getiriyor:

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

O3+ PRENSİP: Bir soruna en az üç olası çözüm bulmaya kendinizi zorlayın. Eğer sadece iki seçeneği değerlendiriyorsanız, en az bir tane daha bulmaya kendinizi zorlayın.

İkili çerçeveleme, pasif olduğu kadar rahattır da. Üçüncü bir seçenek eklemek için çalışmak, yaratıcı olmamızı ve sorunu derinlemesine incelememizi sağlar. Üçüncü seçeneği seçmesek bile, kendimizi onu geliştirmeye zorlamak, sorunu daha iyi anlamamıza yardımcı olur. Kararlarımızı hedeflerimizle uyumlu hale getirmek için bize daha fazla fırsat verir, gelecekte daha fazla seçenek sunar ve ileride kararımızdan daha memnun olma şansımızı artırır.

İkili düşünceye karşı iki önlem vardır. Birincisi şudur:

KORUMA:*Seçeneklerden birinin masadan kalktığını düşünün.* Düşündüğünüz seçeneklerin her birini tek tek ele alın ve kendinize şu soruyu sorun: "Eğer bu mümkün olmasaydı ne yapardım?"

Diyelim ki bir iş arkadaşınızla anlaşamadığınız bir işte ne yapacağınızı düşünüyorsunuz. İkili düşünme size ya kalmanızı ya da gitmenizi söyler. Bir seçeneğin masadan kalktığını hayal etmek, soruna farklı bir şekilde bakmanızı sağlar. Bir nedenden ötürü işinizden ayrılmanın kesinlikle mümkün olmadığını düşünün: Kalmalısınız. Şimdi olaylara yeni bir bakış açısıyla bakmak zorundasınız. İş arkadaşınızla yaşadığınız soruna rağmen her gün işe gitmeyi daha keyifli hale getirmek için ne yapabilirsiniz? İşinizde kalmak ve hedeflerinize bir adım daha yaklaşmak için ne yapabilirsiniz? Gelecekte kendinizi güçsüz hissetmemek için kendinize daha fazla seçenek sunmak için ne yapabilirsiniz? Belki de kalmak, patronunuz ve iş arkadaşınızla henüz yapmadığınız zorlu bir konuşma yapmak anlamına gelir. Belki başka bir departmana transfer olmak anlamına gelir. Belki de patronunuza uzaktan çalışıp çalışamayacağınızı sormak anlamına gelir.

Şimdi bu duruma farklı bir açıdan bakmayı deneyin. Bir nedenden ötürü işinizde kalmanızın kesinlikle mümkün olmadığını düşünün: Ayrılmak zorundasınız. Ne yapardınız?

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Eski müşterilerinizi arayıp yardıma ihtiyaçları olup olmadığını mı soruyorsunuz? Şirketlerinde sizi tanıştırıp tanıştıramayacaklarını görmek için ağınızdaki insanlarla iletişime geçer misiniz? Kendinizi daha iyi bir konuma getirene kadar her olasılığı değerlendirir misiniz?

Bazen istediğimiz şeyi istediğimiz zaman yapamayız, örneğin katlanılması zor bir işten ayrılmak gibi. Ama bu, sıkışıp kaldığımız anlamına gelmez. Her zaman ilerlemek için bir şeyler yapabilir, istediklerimizi daha fazla, istemediklerimizi ise daha az elde etmek için kendimizi daha iyi bir konuma getirebiliriz. İşimizden ayrılamıyorsak, en azından onu geliştirebiliriz. Kalamıyorsak, ayrılmaya hazırlanabiliriz. Sorunu yeniden çerçevelemek bize bir sonraki adımı gösterir.

Unutmayın: Bir problemi tam olarak anlamadan kendimizi ikili düşünceyle sınırlamak, kör noktalar yaratan tehlikeli bir basitleştirmedir. Sahte ikilikler, alternatif yolları ve fikrinizi değiştirebilecek diğer bilgileri görmenizi engeller. Öte yandan, iki net seçenekten birini ortadan kaldırmak, sorunu yeniden çerçevelemenize ve çıkmazdan kurtulmanıza neden olur.

İkili düşünceye karşı ikinci önlem şudur:

KORUMA:*Hem-Hem seçeneklerini düşünün.*İkiliyi birleştirmenin yollarını bulmaya çalışın. X veya Y'yi seçmek yerine, hem X hem de Y'ye sahip olmak şeklinde düşünün.

Toronto'daki Rotman School of Management'ın eski dekanı Roger Martin bu tekniğe şöyle atıfta bulunuyor:*bütünleştirici düşünme*.[5]Görünüşte birbirine zıt ikili opsiyonlarla uğraşmak yerine, onları birleştirin. Basit "Ya da" opsiyonları, bütünleştirici "Hem" ve "Hem" opsiyonlarına dönüşür. Maliyetleri düşük tutabilirsiniz.*Ve*Daha iyi bir müşteri deneyimine yatırım yapın. İşinizde kalabilirsiniz.*Ve*Ek bir iş kurun. Hissedarlarınız için bir şeyler başarabilirsiniz.*Ve*çevreyi korumak.

F. Scott Fitzgerald bir keresinde şöyle demişti: "Birinci sınıf bir adamın testi, Zekâ, zihinde aynı anda iki zıt düşünceyi tutabilme ve yine de işlev görme yeteneğini koruyabilme yeteneğidir.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Örneğin, insan işlerin umutsuz olduğunu görebilmeli ve yine de onları başka türlü yapmaya kararlı olmalıdır.”

Fitzgerald'ın aksine, "Hem-Hem" seçeneklerini ortaya koymak için birinci sınıf zekâya sahip olmanız gerektiğini düşünmüyorum. Kombinasyonel çözümler üretme yeteneği, yetenekli kişilere özgü değildir. Öğrenilebilen ve kullanılabilen bir beceridir; sadece öğretilmeyen bir beceridir. Önemli olan, karşıt fikirler arasındaki rahatsız edici gerilimle, her ikisinin de en iyi unsurlarını birleştiren bir çözüm olduğunu görecek kadar uzun süre yaşamayı öğrenmektir. İşte bütünleştirici düşünmenin özü de budur.

Bu şekilde düşünmek zor olabilir, ancak neredeyse her zaman mümkündür. Bütüncül düşünmede oldukça iyi olduğumuz alanlardan biri de tatil planlamadır. İlgili herkese ne yapmak istediklerini sorar ve ardından her şeye sahip bir yer bulmaya çalışırız. Bu nedenle tatil köyleri veya gemi turları uzun bir aktivite listesi sunar: Ne kadar çok çeşitlilik varsa, farklı ilgi alanlarına sahip gruplar için o kadar çekici olurlar. Bu tür yerlerdeki konuklar, örneğin plaj mı yoksa havuz mu arasında nadiren zor bir seçim yapmak zorunda kalırlar. İkisine de sahip olabilirler.

Aynı düşünceyi kariyeriniz de dahil olmak üzere hayatınızın diğer alanlarına da uygulayabilirsiniz. Tatmin edici olmayan bir işin çözümü, ilk bakışta öyle görünse bile, genellikle sadece "kal ya da git" ikilemindeki seçeneklerden biri değildir.*ikisi birden*kalmak*Ve*Ağınıza ulaşmaya başlayın.*ikisi birden*iş başvurusunda bulunmak*Ve*Akşamları yeni bir beceri edinmek için okula gidin.*ikisi birden*yaratıcı bir projeye başla*Ve* İhtiyacınız olan yaratıcı çıkışı elde etmek için mevcut işinizde daha fazlasını yapın.

Roger Martin bunu şöyle ifade ediyor: "Karşıt fikirleri kullanarak yeni bir çözüm üreten düşünürler, aynı anda yalnızca tek bir modeli değerlendirebilen düşünürlere göre yerleşik bir avantaja sahiptir." Haklı. Bütünleştirici düşünürler yalnızca avantaj elde etmekle kalmaz, aynı zamanda geleneksel düşünme biçimlerinden kurtuldukları için katlanarak artan bir potansiyel yakalama eğilimindedirler.

Lüks Four Seasons otel zincirini kuran Isadore Sharp'ı düşünün. Sharp'ın ilk mülkü, Toronto banliyölerinde küçük bir yol kenarı oteliydi. İkincisi ise şehrin kalbinde büyük bir kongre oteliydi. Her mülk, geleneksel işletme modellerinden birini temsil ediyordu.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Zaman: ya küçük ölçekli bir otele yönelip kişisel hizmete odaklanacaktı ya da büyük ölçekli bir otele yönelip olanaklara odaklanacaktı. Otel sektörü ikili bir düşünce yapısına saplanmıştı. Ancak Sharp, ikisi arasında seçim yapmak yerine, küçük bir otelin samimiyetini büyük bir otelin olanaklarıyla birleştirdi. Bu süreçte yeni bir işletme biçimi ve tüm zamanların en başarılı otel zincirlerinden birini yarattı.

Kişisel hayatlarımız da "Hem-Hem" düşüncesinden faydalanır. Örneğin, partnerimizin duygusal ihtiyaçlarımızın tamamını karşılamasını bekleriz. Bu, herhangi birinden beklenebilecek en büyük beklentidir ve çoğumuz kaçınılmaz olarak hayal kırıklıkları yaşadığımızda ilişki sorunları yaşarız. Ancak "Kalmalı mıyım, yoksa gitmeli miyim?" diye sormak yerine, "Eşimin karşılayamadığı duygusal ihtiyaçları karşılayabilecek başka biri var mı? İş yerinde dertleşebileceğim bir meslektaşım var mı? Bu ilgiyi paylaşan veya bu dersi benimle birlikte alacak bir arkadaşım var mı?" diye sorun.

Hayatımıza insan eklemeyi düşündüğümüzde, kendimiz için Hem-Hem seçeneklerini açmaya başlarız. Dolayısıyla, alışıldık ilişki ikiliği olan "Kalmalı mıyım, gitmeli miyim?" yerine, "Eşimin iyi yaptığı şeylerin ötesinde her konuda bana yardımcı olması için hayatıma kimi dahil edebilirim?" demeye başlarız.

Çok fazla ek seçeneğe ihtiyacımız yok, sadece birkaç gerçekten iyi seçeneğe ihtiyacımız var. "Ya X ya da Y" dediğinizde, bu, ikilemde kalmış dar bir yola girdiğiniz anlamına gelir; yani ikilemli bir karar. Kendinizi zorlayıp güvenilir alternatif seçenekler eklemeye zorlamak, daha önce düşünmediğiniz çözümleri görmenizi sağlar.

Fırsat Maliyetleri

Daha iyi düşünmek, beyninizi daha önce gördüğünüz soruların cevaplarıyla doldurmak değildir. Ne yapacağınızı ve ne zaman yapacağınızı ezberlemek de değildir. Başkalarının sizin adınıza düşünmesine izin vermek de değildir. Apaçık görünen şeylerin ötesine bakıp, görünmeyen şeyleri görmektir.

Gerçek dünya, bazıları apaçık ortada olan, bazıları ise gizli olan birçok ödünleşimle doludur. Fırsat maliyetleri, karar vericilerin sıklıkla zorlandığı gizli ödünleşimlerdir.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Değerlendirme. Her kararın en az bir tanesi vardır. Her zaman istediğimiz her şeyi yapamayacağımız için, bir şeyi seçmek genellikle bir diğerinden vazgeçmek anlamına gelir. Gizli ödünleşimleri değerlendirebilme yeteneği, başarılı karar vericileri diğerlerinden ayıran özelliklerden biridir. Aynı zamanda liderliğin temel bir unsurudur.

Charlie Munger bunu şu şekilde ifade etti: "Akıllı insanlar kararlarını fırsat maliyetlerine göre alırlar... sizin alternatiflerinizdir." Önemli olan bu. Tüm kararlarımızı bu şekilde alıyoruz."[6] –

Düşüncemizi geliştirmek, daha önce karşılaştığımız soruların cevaplarını bulmakla ilgili değildir. Önceden belirlenmiş bir dizi eylemi ezberlemekle ilgili değildir. Başkalarının bizim için düşünmesine güvenmekle ilgili değildir. Yüzeysel seviyenin ötesine, daha derinlere inmek ve görüş alanımızdan gizli olanı ortaya çıkarmakla ilgilidir.

Birçok insan, bir seçeneği seçerek ne kazanacaklarına odaklanır ve başka bir seçeneği tercih ederek ne kaybedeceklerini hesaba katmayı unutur. Ancak bu maliyetleri hesaplayabilme yeteneği, başarılı karar vericileri diğerlerinden ayıran özelliklerden biridir.

Bunun en sevdiğim örneklerinden biri Andrew Carnegie ile ilgili bir hikâye. Carnegie gençken ve Pennsylvania Demiryolu'ndaki işinde nispeten deneyimsizken, vagonların raylara saçıldığı ve tüm sistemin kilitlendiği kötü bir tren kazası olmuştu. Carnegie'nin patronu orada değildi, bu yüzden olayla nasıl başa çıkacağına Carnegie'nin kendisi karar vermek zorundaydı. Vagonları temizlemek yükün büyük bir kısmını kurtaracaktı, ancak uzun ve maliyetli bir operasyon olacaktı ve tüm tren trafiğini günlerce askıya alacaktı. Carnegie, sistem genelinde birkaç günlük bir kapanmanın yükün ve vagonların maliyetine değmeyeceğini fark etti. Patronunun imzasıyla iddialı bir not gönderdi: "Vagonları yakın!" Carnegie'nin patronu bu seçimi öğrendiğinde, bunu benzer acil durumlarla başa çıkmanın rutin yöntemi haline getirdi.

Gelecek.[7]–

Fırsat maliyetlerini düşünmek, iş hayatında ve hayatta yapabileceğiniz en etkili şeylerden biridir. Seçeneklerinizi değerlendirmenin en iyi yolu, ilgili tüm faktörleri hesaba katmaktır. Fırsat maliyetlerini hesaba katmadan bunu yapamazsınız.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Fırsat maliyetleriyle ilgili iki ilke vardır. Birincisi şudur:

FIRSAT MALİYETİ İLKESİ: Ne düşün
Bir seçeneği diğerine tercih ettiğinizde kaçırdığınız fırsatlar.

İkinci ilke de buna yakın bir şeydir:

O3-MERCEK PRENSİBİ:Fırsat maliyetlerini şu üç açıdan inceleyin: (1) Neyle karşılaştırıldığında? (2) Peki ya sonra? (3) Ne pahasına?fn4

Çoğumuz için ilk seçenek, maliyetler doğrudan ve görünür olduğu için varsayılan tercihimizdir. Örneğin, bir araba satın almayı düşünün. Çoğu insan gibiyseniz, kararınızı oldukça hızlı bir şekilde birkaç seçeneğe indirgeyebilirsiniz: "Tesla çok daha havalı görünecek ve yakıt tasarruflu olacak, ancak uzun yolculuklar için uygun olacak mı? Bir BMW harika görünüyor ve daha fazla bagaj hacmine sahip, ancak benzinli bir araç geride mi kalıyor? 42.000 dolarlık arabayı mı yoksa 37.000 dolarlık arabayı mı almalıyım?" İki modeli karşılaştırdığımızda, 5.000 dolarlık ek ücretin bize özellikler açısından neler kazandırdığına odaklanıyor ve seçimi diğer iki seçenekten değerlendirmeyi unutuyoruz.

Seçime ikinci açıdan baktığımızda, bir seçeneği seçtikten sonra ortaya çıkacak ek maliyetleri göz önünde bulundururuz; örneğin, Tesla'yı nasıl şarj etmemiz gerektiği, tahmini yıllık işletme maliyetleri, dayanıklılığı ve yılda kaç uzun yolculuk yapacağımız gibi. Seçime üçüncü açıdan baktığımızda ise, o 5.000 dolarla başka neler yapabileceğimizi düşünürüz. Aile tatilinden mi vazgeçiyoruz? Yatırım yaparsak alabileceğimiz temettüler ne olacak? İpoteği ödersek tasarruf ne olacak? İşimizi kaybedersek kara gün fonu ne olacak? Bu üç açıdan da bakmak, daha iyi bir karar vermemize yardımcı olur.

Para, dikkate alınması gereken tek fırsat maliyeti değildir. Sadece en doğrudan ve görünür olanıdır ve bu nedenle insanlar genellikle ona odaklanır. Kolayca görülebilen şeyin,

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Önemli olan tek şey budur. Ancak birçok durumda, fırsat maliyetlerini düşünmenin gerçek değeri, dolaylı gizli maliyetleri anlamaktır.

Zaman, para kadar kolay fark edilmez ama aynı derecede önemlidir. Diyelim ki aileniz büyüyor ve taşınma zamanı geldi. Banliyöye taşınmak, çocuklarınız için daha büyük bir bahçeye sahip daha büyük bir ev almanızı sağlayacak ve şehir merkezinde posta pulu büyüklüğünde arka bahçeli daha küçük bir dubleks satın almaktan daha ucuz olacaktır. Bu durumda, birçok kişi banliyöye taşınarak ne kadar para tasarrufu yapacaklarını düşünür ve yeni evlerinin eşiğinden ilk kez geçmenin mutlu düşüncesine kapılır. Ancak bu düşünce tarzı, duruma yalnızca ilk mercekten bakar. Banliyöde yaşamanın daha az belirgin maliyetlerini ortaya çıkarmaz. Diğer iki merceği uyguladığımızda, bu maliyetleri daha net görmeye başlarız.

İkinci bakış açısını kullanalım. Diyelim ki banliyöde bir ev satın aldınız. Kendinize şu soruyu sorun: "Peki ya sonra?" Bu seçeneği seçerseniz koşullarınız nasıl değişecek? Öncelikle, işe gidiş geliş süreniz farklı olabilir. Belki de gidiş-dönüş tahmini yarım saatten, tahmin edilemez bir buçuk saate düşebilir.

Şimdi üçüncü bakış açısını kullanın. Kendinize şu soruyu sorun: "Ne pahasına?" Günde iki üç saatinizi yolda geçirdiğiniz için neleri yapamayacaksınız? Çocuklarınız ve eşinizle daha az mı vakit geçireceksiniz? Onlarla birlikte olmayarak neleri kaçıracaksınız? Yolculuk boyunca yeni bir dil öğrenebilecek veya harika kitaplar okuyabilecek misiniz, yoksa araba kullanmanın getirdiği hayal kırıklığı ve stresle mi başa çıkmak zorunda kalacaksınız? Zamanla, zihinsel ve fiziksel sağlığınız için hangi seçenek daha iyi?

> **uç:**Fırsat maliyetlerini değerlendirmekte zorlanıyorsanız, bazen bunlara bir fiyat biçmek faydalı olabilir. Örneğin, işe gidip gelmek için harcanan günlük iki-üç saatlik ek süreye bir fiyat biçmek, bunları daha görünür ve daha kolay değerlendirilebilir hale getirecektir.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Ancak, maliyetlerinin değerlendirilmesi zor olan şeyleri fiyatlandırmanın yalnızca bir araç olduğunu unutmayın. Her araç gibi, bazı işler için kullanışlıdır, ancak herkes için kullanışlı değildir. Görünmeyeni görünür kılma girişimidir. Bazen, elde edilen getirileri büyük ölçüde çarpıtmadan bir fiyat biçemeyeceğiniz önemli faktörler vardır. Einstein'ın dediği gibi, "Sayılabilen her şey önemli değildir ve önemli olan her şey sayılamaz." Bu "paha biçilmez" faktörleri değerlendirmenin, en akıllı karar vericilerin ustalaştığı bir şey olduğunu ileride göreceğiz.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

BÖLÜM 4. 3

Seçenekleri Değerlendirin

AYRINTILI OLARAK BAZI POTANSİYEL ÇÖZÜMLER ÜZERİNDE ÇALIŞTINIZ.
Her biri işe yarayabilecek bir eylem planı öneriyor. Şimdi seçenekleri değerlendirmeniz ve geleceği kolaylaştırma olasılığı en yüksek olanı seçmeniz gerekiyor. Burada iki unsur var: (1) seçenekleri değerlendirme kriterleriniz ve (2) bunları nasıl uygulayacağınız.

Her sorunun kendine özgü kriterleri vardır. En yaygın olanlardan bazıları fırsat maliyeti, yatırım getirisi (YG) ve istenen sonucun olasılığıdır, ancak daha birçok kriter vardır. Sorunu anladığınızda, kriterler açıkça ortaya çıkar. Yakın zamanda bir tadilat çalışması yaptım. Kriterlerim arasında ekibin deneyimi, ulaşılabilirlik, geçmiş projelerde gösterilen hız ve işçilik kalitesi vardı.

Belirli kriterleri belirlemekte zorlanıyorsanız, bu ya sorunu tam olarak anlamadığınızın ya da kriterlerin sahip olması gereken genel özellikleri anlamadığınızın bir işaretidir. Bu özellikler şunlardır:

Netlik: Kriterler basit, açık ve tarafsız olmalıdır.
Herhangi bir jargon. İdeal olarak, bunları on iki yaşındaki bir çocuğa açıklayabilmelisiniz.

Hedef tanıtımı: Kriterler yalnızca aşağıdakilere öncelik vermelidir:
İstenilen hedefe ulaştıran seçenekler.

Kararlılık: Kriterler sadece bir seçeneği desteklemelidir;
Birkaç kişi arasında beraberlik sağlanamaz.

Bu koşulları karşılamayan kriterler genellikle karar alma hatalarına yol açar. Kriterler çok karmaşık olduğunda, insanlar bunları nasıl uygulayacaklarını anlamakta zorlanırlar.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Muğlak olduklarında, insanlar onları kendilerine uygun şekilde yorumlamak için yeşil ışık yakarlar. Sonuç olarak, insanlar kriterleri o an ne istediklerine veya nasıl hissettiklerine göre farklı şekillerde uygularlar. Karar verme süreçleri, duygusal varsayılanın oyun alanına dönüşür.

İş yerinde karar verirken, muğlak veya jargon yüklü kriterler, anlamları konusunda bitmek bilmeyen tartışmalara yol açar. Herkesin bu kelime ve ifadelerin ne anlama geldiği konusunda ortak bir anlayışa sahip olduğunu varsayarız. Ancak öyle değildir. Kendi tanımlarımızın değişmeyeceğini varsayarız. Değişebilirler. "Stratejik" gibi bir kelimenin bir kişi için anlamı, bir başkası için anlamı olandan genellikle farklıdır. Sonuç olarak, muğlak kriterler karar vericilerin kimin haklı kimin haksız olduğunu ayırt etme yeteneklerini ellerinden alır ve hangi olası çözümün en iyi olduğu yerine anlamsal tartışmalara yol açar.

Bazen kriterler hedefe ulaşmayı desteklemez. Bu genellikle sosyal varsayılanın işidir. Yaygın bir örnek, liderlerin işe alım veya terfi kararlarını birinin niteliklerine değil, sevimli kişiliğine göre almasıdır. Nazik olmak, işinizde iyi olmakla aynı şey değildir. Personel kararlarında nezaketi bir kriter olarak kullanmak, çoğu zaman kuruluşun hedeflerine ulaşmayı sağlamaz.

Bazen kriterler yanlış hedeflere ulaşmayı teşvik edebilir; bir ekibi, uzun vadede şirket için en iyi olana odaklanmak yerine, belki de en kısa sürede başarabileceği şeye yönlendirebilir. Bunun trajik bir örneği Ocak 1986'da yaşandı.

Uzay mekiği*Meydan okuyucu*Sadece birkaç hafta içinde fırlatılması planlanıyordu. NASA, uzay mekiğinin uzayda ticari ve bilimsel görevler yürütmenin güvenilir bir yolu olduğunu kanıtlamaya çalışıyordu ve inanılmaz derecede iddialı bir fırlatma programı benimsedi. NASA, mekiği, Başkan Ronald Reagan'ın Birliğin Durumu konuşmasıyla aynı gün fırlatmak için onunla anlaştı. Plan, ülke genelindeki okulların uzaydan ilk bilim derslerini almak için sıraya gireceği muhteşem bir medya etkinliği olmasıydı.

Ancak fırlatmadan birkaç gün önce, uçuş öncesi bir toplantı sırasında, uçağın müteahhidi olan Morton Thiokol'un mühendisleri, *Meydan okuyucu* proje, bağırıyor ve gözyaşları içindeydi. Bunu biliyorlardı

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Fırlatma tarihi için öngörülen sıcaklıklar, mekiğin O-ringlerinin düzgün çalışması için muhtemelen çok düşüktü. O-ringler arızalanırsa, sonuç felaket olurdu. Sorunu çözmek veya daha sıcak fırlatma sıcaklıklarını beklemek için zaman istediler ve NASA'dan fırlatmayı ertelemesini rica ettiler. Talepleri reddedildi. Bir NASA yetkilisi, "Tavsiyeniz beni dehşete düşürdü," dedi. "Ne zaman?"

"Başlatmamı ister misin? Gelecek nisan ayında?" dedi bir diğeri.[1] 80'leri yaşayan çoğumuz daha sonra ne olduğunu hatırlıyoruz; *Meydan okuyucu* Kalkıştan yetmiş üç saniye sonra patladı. Fırlatma tarihi kararının kriterlerinin hız değil, güvenlik hedefinin ön planda tutulması gerektiği aşikârdı.

Atalet varsayımı, bizi hedefe yönelik olmayan kriterleri benimsemeye de teşvik edebilir. Örneğin, üst düzey yönetim piyasa koşullarının değiştiğini fark edemeyebilir. Yeni koşulları anlamak ve kriterlerini buna göre ayarlamak için zaman ayırmak yerine, geçmişte kullandıkları kriterleri, şu anda hedefe yönelik olmasalar bile kullanmaya devam edebilirler.

Kriterler de belirleyici olmayabilir. Seçenekleri daraltmanıza yardımcı olmuyorlarsa, işe yaramazlar. Kararsız kriterler, sorunu tam olarak anlamadığınızın ve yanılma korkusuyla hareket ettiğinizin bir başka işaretidir. Toplumsal önyargı, sonuçlardan sorumlu olmak istemeyen veya ne istedikleri konusunda net fikirleri olmayan kişileri avlar.

Arkadaşlarınızla akşam yemeği için bir restoran seçtiğinizi düşünün. Birisi ilk başta bir öneride bulunacak -mesela Meksika yemeği- ve kaçınılmaz olarak başka biri "Dün gece Meksika yemeği yedim," diyecek. Sonra "Salatalar ne olacak?" diye duyacaksınız ve biri "Salata yemek için çok açım," diyecek. Bu durum mide bulandırıcı bir şekilde devam ediyor: İnsanlar istemedikleri şeyleri söylüyorlar, ta ki grup o kadar acıkana kadar ki en uygun olanı seçiyorlar. Bu durumun aynı şekilde gerçekleştiğini o kadar sık gördüm ki komik. (Bir dahaki sefere başınıza geldiğinde dikkat edin!)

Buradaki sorun, çoğu durumda salt olumsuz kriterlerin belirleyici olmamasıdır: seçenek yelpazesini tek bir kritere indirgemezler. Sonuç olarak, insanlar nihai seçimi şansa veya koşullara bırakırlar. Eski bir atasözü der ki,

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

"Nereye gitmek istediğini bilmiyorsan, her yol seni oraya götürür."

Diyelim ki siz ve arkadaşlarınız nerede yemek yiyeceğinize karar verirken, her biriniz ne istemediğinizi değil, ne istediğinizi belirttiniz:

- "On dakikalık yürüme mesafesinde salata servisi yapan bir yer istiyorum."
- "Hamburger yapan bir yer istiyorum." "Gerçekten
- umurumda değil; sadece hemen yemek istiyorum."

Karar vermek çok daha hızlı olacak ve daha fazla insanın istediğini elde etme olasılığı daha yüksek olacaktır.

En Önemli Şeyi Tanımlamak

Tüm kriterler aynı değildir. Yüzlerce değişken olabilir, ancak hepsi aynı derecede önemli değildir. Neyin önemli olduğu konusunda net olduğunuzda, seçenekleri değerlendirmek daha kolay hale gelir. Birçok kişi, yanılmak istemediği için en önemli olanı seçmekten çekinir.

En önemli olanı iletmediğinizde, insanlar neyin önemli olduğunu anlamakta zorlanırlar. Sorunu onlar adına çözmenize ihtiyaç duyarlar. Kendinizi ihtiyaç duyulan ve önemli hissederken, aynı zamanda meslektaşlarınızın alması gereken tüm kararları da vermekle meşgul olursunuz.

Birçok yönetici gizlice darboğaz olmaktan hoşlanır. Ekipleri onlara bağımlı olduğunda hissettikleri duyguyu severler. Aldanmayın! Bu, egonun işleyiş biçimidir ve ne kadar ileri gidebileceğinize dair bir sınır koyar. Sizi en iyi olduğunuza; o kadar zeki, yetenekli ve anlayışlı olduğunuza, kararları yalnızca sizin verebileceğinize ikna etmeye çalışır. Aslında, ekibin en iyi performansını sergilemesinin önünde engel teşkil ediyorsunuz.

Bu dersi zor yoldan öğrendim. Bir ekibin başına yeni geçmiştim ve herhangi bir karar vermeden önce benimle iletişime geçmelerine şaşırmıştım; bu, önceki yöneticilerinin benimsediği bir alışkanlıktı.

İşleri hızlandırmak için, kararları üç kutuya ayırmalarını sağlayacak bir sistem geliştirdim:

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

1. Benim herhangi bir müdahalem olmadan alabilecekleri kararlar,
2. Mantıklarını benimle paylaştıktan sonra alabilecekleri kararlar, böylece onların yargılarını iki kez kontrol edebilirdim ve
3. Kendim almak istediğim kararlar.

Ancak sorun devam etti.

Birkaç ay sonra akıl hocama danıştım. "Hangi kararları almaları gerektiğini ve sizin hangi kararları almak istediğinizi biliyorlar mı?" diye sordu. "Kutular temiz mi?"

"Evet," diye cevapladım, "ama işimizin operasyonel yapısı gereği, eğer ben yokken, üçüncü kutuda bensiz karar vermek zorundalar. En büyük sorunlarla burada karşılaşıyoruz. Bunu yapamıyor gibi görünüyorlar."

"En önemli şeyin ne olduğunu biliyorlar mı?" diye sordu.

"Ne demek istediğini anlamadım," dedim. "En önemli olan şey her karar için farklıdır." Birkaç farklı karar türünü ve değişkenlerin nasıl farklı olduğunu sıraladım.

"Demek istediğim bu değil," diye yanıtladı. "En çok neye değer verdiğini biliyorlar mı?" Tereddüt ettim. Gözlerimin içine baktı. "Shane,*Sen*"En çok neye değer verdiğini biliyor musun?" Ona boş boş baktım. İç çekti. "Sorun takımın değil. Sensin. En önemli şeyin ne olduğunu bilmiyorsun. Sen bilene kadar, takımın sensiz asla karar alamayacak. En önemli şeyin ne olduğunu anlamaları çok riskli. Bunu ekibine ilet, böylece kendi başlarına karar alabilecekler."

"Ya yanlış karar verirlerse?"

"En önemli şeye dayanarak karar verdikleri sürece yanılmazlar." Duraksadı, sonra yavaşça, "Bu işte birçok insan, şu tek şeyi çözemedikleri için sınırlarına ulaşıyor." dedi.

O gün üç önemli ders aldım. Birincisi, ekibimin kararları nasıl almalarını istediğimi söylemediğim sürece kendi başlarına karar almalarını bekleyemezdim. Bu, en önemli şeye odaklanmak ve onları dikkate almaları gereken yüzlerce değişkenle boğmamak anlamına geliyordu. İkincisi, eğer...

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Aklımda en önemli şey varken karar verdim ve yanlış çıktı, onlara kızamazdım. Bunu yapsaydım, bensiz asla karar almazlardı. Üçüncü ders belki de en açıklayıcı olanıydı: Ben bile en önemli şeyin ne olduğunu bilmiyordum. Bu yüzden onlara söyleyemezdim.

Değerlendirme Aşaması Nasıl Korunur?

Her projede, hedefte ve şirkette yalnızca bir tane en önemli şey vardır. İki veya daha fazla en önemli şeyiniz varsa, net düşünemiyorsunuz demektir. Bu, liderliğin ve genel olarak problem çözmenin önemli bir yönüdür: Bir kriteri diğerlerinin hepsinden üstün tutmalı ve çalışanlarınızın anlayabileceği bir şekilde iletmelisiniz ki kendi başlarına karar verebilsinler. İşte gerçek liderlik budur. İnsanların karar alırken hangi değerleri kullanmaları gerektiği konusunda net olmalısınız. Size en önemli şeyin müşteriye hizmet etmek olduğunu söylersem, bensiz nasıl karar vereceğinizi bilirsiniz. Yanlış bir karar verip müşteriyi ön planda tutarsanız, sizi suçlayamam. İstediğimi yaptınız.

Ama neyin en önemli olduğunu belirlemek bir beceridir. Pratik gerektirir. İşte nasıl yapılacağı.

Bu alıştırma için yapışkan notlar kullanmanızı öneririm. İlk olarak, her yapışkan nota, seçeneklerinizi değerlendirirken sizin için önemli olan bir kriteri yazın.

Örneğin, Shopify evrenindeki en büyük ve en iyi tasarım ajanslarından biri olan Pixel Union'a yatırım yapmaya karar vermeden önce
— Benim için önemli olan bazı kriterleri yazdım.

Bunlar arasında şunlar yer alıyordu:

- Çalışanlar, müşteriler ve hissedarlar için kazan-kazan
- durumu İşletmeyi küçültmek yerine büyütmek
- Güvendiğim insanlarla çalışıyorum
- İnsanları yönetmek veya tabağıma daha fazla iş eklemek zorunda
- olmamak. Borç para almamak.
- Yatırımın makul bir getiri sağlama olasılığı yüksektir

Daha fazlası var ama anladınız işte. Her yapışkan nota yalnızca bir kriter yazın çünkü bir sonraki adımda kriterlerinizle mücadele edeceğiz.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Sizin için en önemli olduğunu düşündüğünüz kriteri seçin ve duvara asın. Sonra başka bir kriter seçin. Her birini karşılaştırın ve kendinize sorun: "Kesinlikle sadece bu ikisi arasında seçim yapmak zorunda kalsaydım, hangisi daha önemli olurdu?"

Pixel Union'a yatırım yapma örneğime geri dönersek, ilk mücadele şu olabilir: Yatırım getirisi elde etmek mi, yoksa insanları yönetmek veya işlerime daha fazla iş eklemek zorunda kalmamak mı?

Bunlardan sadece birine sahip olabilseydim - yatırımımın getirisini elde etmek insanları yönetmeyi gerektiriyorsa veya insanları yönetmemek daha az para kazanmayı gerektiriyorsa - hangisi olurdu? İnsanları yönetmeyi gerektirse bile daha fazla para kazanmayı seçerdim. Bu yüzden bu kriteri daha yukarı taşırdım.

Elbette, insanları yalnızca bir noktaya kadar yönetmeye razıyım. Eğer bu çok zaman alırsa, sırayı tersine çevirmem gerekebilir. Bu bizi bir sonraki adıma getiriyor: nicelikler eklemek. Kriterleriniz birbiriyle mücadele ederken, niceliklerin fark yarattığını göreceksiniz. Her kritere nicelikler ekleyin.

Diyelim ki, yılda en az %15 yatırım getirisi elde ettiğim sürece, haftada beş ila on saat daha fazla insanları yönetmeye veya iş yapmaya istekli olduğumu fark ettim. Haftada on saatten fazla yatırım yapmam gerekirse, yatırım getirim yılda en az %20 olmalı ve haftada yirmi saatten fazla yatırım yapmam gerekirse, beklenen getiri ne olursa olsun, bu zamanın fırsat maliyeti nedeniyle artık buna değmez.

Bu iki kriteri sıraladıktan sonra bir sonraki çifte geçin. Yukarıdan aşağıya doğru ilerleyin, kriterlerinizin öncelik için birbirleriyle rekabet etmesini sağlayın ve sizin için önemli olan miktarları ekleyin.

İnsanlar bu egzersizi yaparken genellikle bir çift kritere bakıp "Bu ikisi arasında seçim yapmak zorunda değilim" diye düşünürler. Yine de onları birbirleriyle yarıştırın! Asıl mesele onları karşılaştırmak değil, hangisinin daha önemli olduğunu bulmak. Belki gerçek hayatta her iki kriteri de karşılayabilirsiniz; örneğin, sosyal sorumluluk sahibi bir şirkete yatırım yaparken yüksek bir yatırım getirisi elde edebilir veya sağlıklı beslenirken form tutabilirsiniz.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Haftada üç kez dışarı çıkabilir veya bütçenize uygun harika bir lokasyonda bir ev satın alabilirsiniz. Ancak çoğu zaman, bir seçeneği gerçekten değerlendirmeye başladığımızda, bir kriteri diğerinden -az da olsa- üstün tutmamız gerektiğini fark ederiz. Çoğu zaman, kriterlerinizi birbiriyle karşılaştırmak, gri tonlarını ayarlamakla ilgilidir. Bu, sizi tepkisel moddan çıkarıp bilinçli düşünmeye yönlendiren zihinsel bir egzersizdir.

Kriterlerinize nicel değerler atamak bu noktada genellikle işe yarar. Bir şeyleri karşılaştırmaya ve bunlar için ne kadar ödeyeceğinizi düşünmeye başladığınızda -ve bunun zaman, para veya kolektif beyin gücü cinsinden olup olmadığını- sizin için neyin en önemli, neyin önemsiz olduğu konusunda netlik kazanırsınız. Faydalar ve riskler açısından düşünmeye zorlanırsınız ve daha önce görmediğiniz şeyleri görmeye başlarsınız -daha önce görünmeyen maliyetler görünür hale gelir. Tüm bu nedenlerle, kriterlerinizi zorlamak sizi nesnelliğe ve doğruluğa doğru yönlendirir ve neyin en önemli olduğunu düşündüğünüzü ortaya çıkarmanıza yardımcı olur.

Kriterlerinizi ve önem sıralarını belirledikten sonra, bunları seçeneklere uygulama zamanı gelir. Bunu yapmak için, bu seçenekler hakkında iki koşulu karşılayan bilgilere sahip olmanız gerekir:*ilgili*ve bu*kesin*.

Çoğu Bilgi İlgisizdir

Kararla ilgili bilgileri edinirken şunu unutmayın:

> **HEDEFLEME İLKESİ:**Ne aradığınızı bilin Verileri sıralamaya başlamadan önce.

Ne aradığınızı bilmiyorsanız, onu bulmanız pek olası değildir; tıpkı neyi hedeflediğinizi bilmiyorsanız hedefi tutturmanızın pek mümkün olmadığı gibi. Neyin önemli olduğunu bilmediğinizde, önemli olan şeyleri kaçırır ve alakasız şeylere çok fazla zaman harcarsınız.

Çoğu bilgi alakasız. Neyi görmezden gelmeniz gerektiğini bilmek (sinyali gürültüden ayırmak), değerli zamanınızı boşa harcamamanın anahtarıdır. Örneğin, yatırım kararlarını düşünün. En iyi yatırımcılar, hangi değişkenlerin olasılıksal olarak önemli olduğunu bilirler.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Sonuçları yönetirler ve bunlara dikkat ederler. Diğer her şeyi göz ardı etmezler, ancak öncelikle bu değişkenlere odaklanmaları, büyük miktarda bilgiyi çok hızlı bir şekilde filtrelemelerine olanak tanır.

Bilgi akışının hiç durmadığı bir dünyada, neyin önemli, neyin önemsiz olduğunu kolayca ayırt edebilen insanlar büyük bir avantaj elde ediyor.

Neyi göz ardı edeceğinizi bilmek, önemli olana odaklanmanızı sağlar. En iyi yatırımcıların örneğini takip edin ve seçenekleri değerlendirmek için önemli olan değişkenleri bilin.*önce*bilgileri ayıklamaya başlıyorsunuz.

Kaynaktan Doğru Bilgi Almak

Doğru bilgiye ulaşmak söz konusu olduğunda, bilmeniz gereken iki ilke vardır: HiFi İlkesi ve HiEx İlkesi. İlki, herhangi bir durumda mümkün olan en iyi bilgiyi bulmanıza yardımcı olurken, ikincisi ise durumun dışından mümkün olan en iyi bilgiyi bulmanıza yardımcı olur.

> **HİFİ PRENSİBİ:**Yüksek kaliteli (HiFi) bilgi edinin
> —
> Kaynağa yakın, diğer insanların önyargıları ve ilgi alanları tarafından filtrelenmemiş bilgi.

Kararlarınızın kalitesi, düşüncelerinizin kalitesiyle doğrudan ilişkilidir. Düşüncelerinizin kalitesi ise bilginizin kalitesiyle doğrudan ilişkilidir.

Birçok insan tüm bilgi kaynaklarını eşit derecede geçerliymiş gibi ele alır. Oysa öyle değiller. Herkesin fikrini almak sizin için önemli olabilir, ancak bu, her fikrin eşit ağırlıkta olması veya dikkate alınması gerektiği anlamına gelmez.

Tükettiğimiz bilgilerin çoğu özetler, vurgular veya özetler şeklindedir. Bu bir bilgi yanılsamasıdır. Cevabı öğreniriz ama çalışmamızı gösteremeyiz.

Bir beslenme uzmanına danıştığınızda neler olacağını bir düşünün. Yılların deneyimini ve bilgisini alıp, tüketilmesi gereken yiyecekler ve yapılması gereken davranışlar listesine sıkıştırırlar.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Uygula. Sadece cevabı istiyorsan, sana ne yiyeceğini ve ne kadar yiyeceğini söylerler. Bu bir soyutlama; sanki altıncı sınıf matematik dersinde, yanındaki kişiden cevapları kopyalıyormuşsun gibi. Elbette doğru cevabı buldun, ama neden cevap olduğunu bilmiyorsun. Anlayışın eksik ve anlayışsız bilgi tehlikelidir.

Bu soyutlamaların bize zaman kazandıracağını ve karar verme sürecimizi iyileştireceğini düşünmek doğaldır, ancak çoğu durumda öyle değildir. Bir özeti okumak, tüm belgeyi okumaktan daha hızlı olabilir, ancak birçok ayrıntıyı gözden kaçırır; özetleyen kişi için önemli olmayan, ancak sizin için önemli olabilecek ayrıntılar. Sonuçta önemli bilgileri kaçırma pahasına zamandan tasarruf edersiniz. İstemeden göz gezdirmek, kör noktalar yaratır.

Bilgi, zihnin gıdasıdır. Bugün ne ekerseniz, yarınki çözümlerinizi de o şekillendirir. Ağzınıza giren yemekten sorumlu olduğunuz gibi, zihninize giren bilgiden de sorumlusunuz. Her gün abur cubur yerseniz sağlıklı olamazsınız ve düşük kaliteli bilgi tüketirseniz doğru kararlar veremezsiniz. Daha kaliteli girdiler, daha kaliteli çıktılar doğurur.

Soyutlama arzusu anlaşılabilir bir durum. Her gün bizi bombardımana tutan bilgi miktarı bunaltıcı gelebilir. Ancak bilgi orijinal kaynaktan ne kadar uzaksa, size ulaşmadan önce o kadar çok filtreden geçer. Soyutlamalarla beslenmek, abur cuburla beslenmeye benzer: daha az besin değeri taşır; daha az bilgi içerir, bu da o kadar az şey öğrendiğiniz anlamına gelir.

Gerçek bilgi kazanılırken, soyutlamalar sadece ödünç alınır. Karar vericiler çoğu zaman bilgi ve gözlemlerini sorundan çok daha uzak kaynaklardan alırlar. Bu soyutlamalara güvenmek, egonun kendi kötülüğünü yapması için mükemmel bir fırsattır. Bilgi yanılsaması yaratır: Sorunu gerçekten anlamadan ne yapacağımızdan emin hissederiz.

Kötü bilgilerle iyi kararlar alamazsınız. Aslında, insanların işe yaramayan kararlar aldığını gördüğünüzde,

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Sizin için mantıklı olmasa da, büyük ihtimalle tükettiğiniz bilgilerden farklı bilgilere dayanıyorlardır. Tıpkı abur cuburun sizi sonunda sağlıksız hale getirmesi gibi, kötü girdiler de sonunda kötü kararlar almanıza neden olur.

Daha iyi bilgiye nasıl ulaşabiliriz?

Soruna en yakın kişi genellikle sorun hakkında en doğru bilgiye sahiptir. Eksik oldukları şey ise daha geniş bir bakış açısıdır. McDonald's'ta çalışan kişi, restoranında tekrarlayan bir sorunu nasıl çözeceğini, sadece veri analizi yapan birinden daha iyi bilir. Bilmedikleri şey ise, sorunun daha büyük resme nasıl uyduğudur. Sorunun her yerde mevcut olup olmadığını, çözümün küresel olarak uygulandığında faydadan çok zarar verip vermeyeceğini veya fikrin herkese nasıl ulaştırılacağını bilmezler.

Arkadaşım Tim Urban'ın bu kavramı açıklamak için güzel bir metaforu var. Restoran sektöründe şefler ve aşçılardır.2Her ikisi de bir tarifi takip edebilir. İşler plana göre gittiğinde, süreçte veya sonuçta bir fark olmaz. Ancak işler ters gittiğinde, şef nedenini bilir. Aşçı genellikle bilmez. Şef, yıllar süren deneyim, deney ve düşünmeyle derin bir anlayış geliştirmiştir ve sonuç olarak, aşçı değil, şef...

aşçı, sorunlar ortaya çıktığında bunları teşhis edebilir.fn1

Tarih, en büyük düşünürlerin hepsinin kişisel olarak topladıkları bilgileri kullandıklarını göstermektedir. Bilgilerini, ya deneyimin derinliklerinde ya da örneklerin dikkatli bir şekilde incelenmesiyle, zor yoldan edinmişlerdir. Ham, filtrelenmemiş bilgileri aramış ve bunlarla doğrudan etkileşim kurmak için dünyaya açılmışlardır.

Leonardo da Vinci harika bir örnektir. Hayatı boyunca günlük tutmuş ve bu günlüklerde doğru bilgiye nasıl ulaştığına dair notlar yer almıştır. "Bir aritmetik ustasından üçgenin nasıl kareleneceğini öğrenmesini isteyin" ve "Bir hidrolik ustasından bir su yolunu, kanalı ve değirmeni Lombard usulü nasıl tamir edeceğinizi öğrenmesini isteyin" gibi şeyler yazmıştır.

Büyük düşünürler, yüksek kaliteli bilginin önemini ve diğer insanların soyutlamalarının genellikle

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

yararlılıkları sınırlıdır.

Bilgi bir organizasyonda yukarılara doğru yayıldıkça, kalitesini ve nüansını kaybetme eğilimindedir. Çocuk oyununu, telefon oyununu hatırlayın: Bir cümleyi yanınızdaki kişiye fısıldarsınız, o da bir sonrakine fısıldar ve sınıfın yarısından geçtikten sonra, mesaj orijinal cümleyle hiçbir benzerliği kalmaz. Tek başına hiç kimse onu çok fazla değiştirmez, ancak ne kadar çok kişiden geçerse, tüm bu küçük değişiklikler o kadar birikir. Bilgi bir organizasyonda dolaşırken de aynı şey olur. Bireysel anlayış seviyeleri, siyasi yorumlama ve önyargılar dahil olmak üzere birden fazla filtreden geçer. Ayrıntılar orijinalinden soyutlanır ve sinyal kaybolur. İnsanların bilgi iletirken sahip oldukları çeşitli teşvikler, işleri daha da karmaşık hale getirir.

Sorun yalnızca insanların güvenilmez bilgi aktarıcıları olması değil; aynı zamanda soyutlamaların temsil edebileceği bilginin sınırlı olması. Bir yol haritasını düşünün. Gerçek bir manzaranın soyut bir temsilidir. Bu manzara, kayaları, bitkileri, hayvanları, şehirleri, rüzgarı ve havayı ve daha birçok şeyi içerir. Manzarayı haritalandırırken hepsini temsil etmeyiz, yalnızca ilgimizi çeken şeyleri temsil ederiz; örneğin yollar, nehirler ve coğrafi sınırlar. Bu özellikleri orijinalinden ayırır ve onları öne çıkaracak şekilde temsil ederiz. ("Soyut" kelimesinin anlamı da budur: "uzaklaşmak").

Bir haritayı faydalı kılan şey, çıkarlarımıza hizmet etmeyen şeyleri ortadan kaldırmaktır. Ancak sürecin bir noktasında, birileri ilgi alanlarına göre neyin faydalı neyin faydasız olduğuna karar vermiştir. Peki ya başka bir şeyle ilgileniyorsak? Ya nüfus yoğunlukları veya jeolojik katmanlarla ilgileniyorsak? Bir yol haritası bu kavramları vurgulamak için tasarlanmamıştır, bu yüzden bizim için pek faydalı olmayacaktır.

Haritalar için geçerli olan, diğer tüm soyutlamalar için de geçerlidir: Doğaları gereği, tasarımcılarının çıkarlarına hizmet etmek üzere tasarlanmışlardır. Eğer bu tasarımcılar sizinle aynı ilgi alanlarına sahip değilse, soyutlamaları size gerekli bilgiyi sağlamayacaktır.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

İhtiyacınız olan. Benzer şekilde, ikinci el bir kaynaktan edinebileceğiniz herhangi bir bilgi, muhtemelen o kaynağın ilgi alanlarına göre filtrelenmiştir. İlgi alanlarınız muhtemelen onlarınkinden farklı olduğundan, özetleri, vurguları ve açıklamaları, karar vermenize yardımcı olabilecek ilgili bilgileri içermeyebilir.

Büyük bir şirketin CEO'su için çalışırken doğru bilginin önemini öğrendim. Hiçbir şey bana danışmadan masasına ulaşmazdı. Bir sabah erkenden, doğrudan bağlı olduğu kişilerden birinden, operasyonları etkileyen teknik bir soruna işaret eden bir e-posta gördüm. Sorun hakkında duyduklarımı anlattıktan sonra, basit bir soru sordu: "Bu bilgiyi nereden aldın?" Bölümden sorumlu başkan yardımcısından duyduğumu söyledim. Yüzündeki ifade anında hayal kırıklığına dönüştü. Dakikalarca sessizlik içinde geçti.

Sonunda yumuşak bir sesle bana, kararlarının ancak sahip olduğu bilgiler kadar iyi olabileceğini söyledi.

HiFi'nin ham bilgisine ulaşamıyordu. Kuruluştaki insanların, hataları örtbas edecek veya kendilerini iyi gösterecek şekilde iletişim kurma konusunda bir teşvike sahip olduğunu biliyordu. Ve bu filtrelerin durumu netleştirmek yerine belirsizleştireceğini de biliyordu.

Daha iyi kararlar almak istiyorsanız, daha iyi bilgilere ihtiyacınız var. Mümkün olduğunca bir şeyler öğrenmeli, bir şeyler görmeli veya kendiniz için bir şeyler yapmalısınız. Bazen en iyi bilgi, en az aktarılabilir olanıdır.

HiFi Bilgileri Daha İyi Seçenekleri Ortaya Çıkarıyor

Amerika Birleşik Devletleri generali George Marshall, son derece yetenekli ve özverili bir liderdi. Askerlerinin refahını asla şansa bırakmazdı. HiFi bilgiye değer verir ve her zaman kaynağına başvururdu.

II. Dünya Savaşı sırasında bir ara, Savaş Bakanlığı Pasifik'te Hava Kuvvetleri ile zor bir durumla karşı karşıya kalmıştı: pilotlar uçmayı reddediyordu. Marshall'ın aldığı raporlar, uçaklarda bir sorun olduğunu gösteriyordu. Sorun parçalardan kaynaklanmıyordu. İhtiyaç duydukları tüm parçaları alıyorlardı.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Marshall, pilotlara uçakların herhangi bir şekilde modifiye edilmesini isteyip istemediklerini sordu. Amerikan uçakları Japon Zero'larından daha ağır ve daha az manevra kabiliyetine sahipti, bu yüzden ağırlığını azaltmak için bir uçağın zırhını söktürdü. Ama sorun bu değildi. Pilotlar, uçaklarının zırhının sökülmesini istemiyorlardı.

Marshall neler olup bittiğini anlamakta güçlük çekiyordu. Komutanla konuşmak ona hiçbir fikir vermediği için sık sık yaptığı şeyi yaptı: "Etrafına bakıp, sadece bağırıp çağırdıkları şeyleri değil, rapor edilmeyen şeyleri de görmesi için birini gönderdi." Merkez ofisten gelen ve işleri kontrol etmesi için gönderilen kişiyi kimse sevmez; ne komutan ne de aşçı. Herkes şüpheci. Ama Marshall'ın meselenin özüne inmesi için sahada göz ve kulaklara ihtiyacı vardı. Cevapları ancak doğrudan kaynağa giderek alabileceğini biliyordu.

Marshall'ın doğrudan raporunun ortaya çıkardığı şey, Hava Kuvvetleri yer ekiplerinin sivrisineklere karşı hiçbir korumasının olmadığıydı. Uçaklarda geceleri elektrik ışıkları altında çalışmak zorunda kalıyorlardı, bu da böcekleri çekiyordu ve sivrisinekler de onlarla besleniyordu. Teknisyenler sıtma veya sıtma ilacıyla o kadar meşguldü ki, pilotlar işlerine güvenmiyor ve uçmayı reddediyorlardı.

Karargahtaki sivrisinek korumalı alanlardaki insanlar, sahada neler olup bittiğinden habersizdi. Savaş malzemelerine odaklanmışlardı: mühimmat, parça ve yiyecek, ama cibinlik değil. Ancak Marshall, HiFi bilgisiyle, savaş malzemeleri için ayırdıkları tonajın bir kısmını geçersiz kılıp cibinlikleri almaya karar verdi. Sorun çözüldü!

Marshall, bir sorunu anlamanın ve çözmenin tek yolunun kaynağına inmek olduğunu biliyordu. Sürekli olarak ya kendisi ön saflara gidiyor ya da güvendiği kişileri gönderiyordu.

Gerçekte neler olup bittiğini öğrenmek için.[3] –

HiFi Bilgisi Aldığınızdan Emin Olun

Artık HiFi bilgilerinin önemini anladığınıza göre, bunlara her zaman erişebilmenizi sağlayacak güvenlik önlemleri şunlardır.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

KORUMA:*Bir deney yapın.*Bir şeyi deneyip ne tür sonuçlar elde edeceğinizi görün.

Deney, önemli bilgiler toplamanın düşük riskli bir yoludur. Örneğin, insanların bir şeye para verip vermeyeceğini bilmek istiyorsanız, onu daha yaratmadan satmaya çalışın. Tuft & Needle'daki arkadaşlarım da bunu yaptı. Sünger yatakları doğrudan tüketicilerin evlerine gönderen ilk şirketlerden biriydiler. Bir gün kahve içerken benimle ilk dönemlerine dair inanılmaz bir hikaye paylaştılar. Fikirlerini doğrulamak için bir açılış sayfası oluşturdular, birkaç Facebook reklamı satın aldılar ve sipariş almaya başladılar. Henüz bir ürünleri veya şirketleri bile yoktu; sadece insanların kendilerinden sünger yatak alıp almayacaklarını görmek istiyorlardı. Siparişleri aldıktan birkaç gün sonra, insanların ürünlerini satın alacağına dair ihtiyaç duydukları tüm kanıtlara sahip oldular. Tüm siparişleri iade ettiler ve şirketlerini resmen kurdular. Bu örnek biraz alışılmadık olsa da, deneylerin bir ürün veya hizmete yeterli talep olup olmadığını belirlemeye yardımcı olabileceği birçok yol vardır.

KORUMA: Kaynaklarınızın motivasyonlarını ve teşviklerini değerlendirin. Herkesin olaylara sınırlı bir bakış açısıyla baktığını unutmayın.

İnsanların motivasyonlarını ve teşviklerini değerlendirmek, özellikle de bir şeyi kendiniz teyit etme imkânınız olmadığında önemlidir. Başkalarının bilgi ve görüşlerine mutlaka güvenmek zorundaysanız, duruma hangi gözle baktıklarını düşünme sorumluluğunuz vardır. Herkesin soruna dair sınırlı bir bakış açısı vardır. Herkesin bir kör noktası vardır. Karar verici olarak, gerçeğe daha yakın olmak için onların bakış açısını başkalarıyla birleştirmek sizin görevinizdir.

İnsanların bilgi veya gerçek olarak gördüğü şeylerin çoğu aslında sadece birer fikir veya birkaç gerçekle birçok fikrin bir araya gelmesinden oluşur. Örneğin, evinizi satmayı düşünüyorsanız, satıştan ne kadar kazanacağınız konusunda ilgili herkesin farklı bir fikri olacaktır: banka, emlakçınız, alıcının temsilcisi, arkadaşlarınız, ev denetçisi, internet ve hükümet.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Her biri durumun yalnızca bir kısmını görüyor. Her birinin dünyayı nasıl gördüklerini şekillendiren farklı motivasyonları ve teşvikleri var. Somut gerçekliğin daha net bir resmini elde etmek için, her bir kişinin size verdiği bilgilerden nasıl faydalanabileceğini düşünün ve bu bakış açılarını bir araya getirin.

Her kişinin bakış açısını dünyaya bir mercek olarak düşünmek faydalıdır. Gözlüklerini taktığınızda, onların gördüklerini görür ve neler hissedebilecekleri konusunda daha iyi bir anlayışa sahip olursunuz. Ancak bu gözlüklerin kör noktaları vardır; genellikle önemli bilgileri kaçırır veya gerçekle görüşü karıştırır. Tüm gözlükleri takarak, başkalarının gözden kaçırdıklarını görürsünüz.

Başkalarından bilgi alırken açık fikirli olmanız gerekir. Bu, kendi yargılarınızı mümkün olduğunca kendinize saklamanız anlamına gelir. İnsanlar genellikle başkalarını kendi yargılarına, inançlarına ve bakış açılarına tabi tutarak bilgi toplama sürecini baltalarlar. Ancak asıl mesele tartışmak veya aynı fikirde olmamaktır. İnsanları yargılamak ve onlara yanlış olduklarını söylemek, onları susturur ve bilginin özgürce akmasını engeller. Bilgi toplarken göreviniz, dünyayı başkalarının gözünden görmektir. Onların deneyimlerini ve bunları nasıl işlediklerini anlamaya çalışırsınız. Onların dünya görüşlerine katılmasanız bile değerli bilgiler öğrenebilirsiniz. Sadece sorular sorun, düşüncelerinizi kendinize saklayın ve diğer bakış açılarına karşı meraklı olun.

> **KORUMA:**Başkalarından bilgi aldığınızda, ayrıntılı cevaplar veren sorular sorun. İnsanlara ne düşündüklerini sormayın; bunun yerine onlara şunu sorun: *Nasıl*diye düşünüyorlar.

İnsanlara belirli bir durumda ne yapmaları gerektiğini sorarsanız, doğru cevabı alabilirsiniz, ancak hiçbir şey öğrenmemiş olursunuz. Diyelim ki yerel bir yönetim görev gücünün bir proje için bir yazılım geliştiricisi işe alması gerekiyor, ancak bu konuda hiçbir deneyimleri yok ve ne arayacaklarını bilmiyorlar. Görev gücündeki A Kişisi, geliştirici bir arkadaşına gidip "Bu proje için kimi işe almalıyım?" diye soruyor. B Kişisi de aynısını yapıyor ancak bunun yerine "Bir yazılım geliştiricisi işe alıyorum ve sizden öğrenmek istiyorum." diyor.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

"Hangi beceriler önemlidir ve hangileri iş başında öğrenilebilir? Neden? En iyi insanları nerede bulabilirim? Bu becerileri nasıl test edebilirim?" gibi sorular.

B Kişisi ilk görüşmede bir tavsiyede bulunmayabilir, ancak sonunda daha iyi bir aday bulma olasılığını onda bir olarak değerlendiririm. Sebep: B Kişisi, bu alandaki karar alma süreçlerini yönlendiren prensipleri soruyor, belirli bir vakanın ayrıntılarını değil. Başkalarına kazandıkları bilgileri soruyor ve bunları kendilerine mal ediyor.

Karar verme sürecindeki amacımız yalnızca bilgi toplamak değil, kararımızla ilgili bilgileri toplamaktır. Bu, veri noktalarının bir envanterini oluşturmaktan daha fazlasını gerektirir; bu veri noktalarının ardındaki neden ve nasılı, yani iyi karar vericilerin bu alanda kullandığı ilkeleri anlamak gerekir.

Bu ilkelere ulaşmak için doğru soruları sormak gerekir. Tavsiye edebileceğim üç soru var:

Soru 1: Bunu yapmak için hangi değişkenleri kullanırdınız? Yerimde olsaydınız bu kararı nasıl verirdiniz? Bu değişkenler birbirleriyle nasıl ilişkilidir?

Soru 2: Bu sorun hakkında ne biliyorsun? (veya başkaları) bilmiyor mu? Deneyiminize dayanarak, sizin deneyiminiz olmayan birinin göremeyeceği neyi görebiliyorsunuz? Çoğu insanın gözden kaçırdığı neyi biliyorsunuz?

Soru 3: Karar verme süreciniz nasıl olurdu? Siz benim yerimde olsaydınız, bunu nasıl yapardınız? (Ya da annenize/arkadaşınıza bunu nasıl yapmasını söylerdiniz?)

Bu soruların, tipik "İşte sorunum. Ne yapmalıyım?" sorularından ne kadar farklı olduğuna dikkat edin. Unutmayın: Sorduğunuz sorular, aldığınız bilginin kalitesini belirlemeye yardımcı olur.

Uzmanlardan Doğru Bilgi Almak

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Yüksek doğrulukta bilgi edinmenin önemi hakkında konuştuk. Doğru bilgi edinmenin ikinci ilkesi, yüksek uzmanlık gerektiren bilgi edinmektir:

> **HIEX İLKESİ:**Hem belirli bir alanda çok fazla bilgi ve/veya deneyime sahip kişilerden, hem de birçok alanda bilgi ve deneyime sahip kişilerden gelen yüksek uzmanlık (HiEx) bilgilerini edinin.

Sorununuza yakın biri size ulaşamıyorsa, benzer bir sorunu yakın zamanda çözmüş kişileri arayın. "Yakın zamanda" kelimesi burada önemli bir ayrıntıdır. Bir uzmandan özel tavsiye almak istediğinizde, çözmeye çalıştığınız sorunu yakın zamanda çözmüş birini arayın. Sorununuzu yirmi yıl önce çözmüş birine nasıl çözdüğünü sormak, size kesin ve etkili fikirler sunmayabilir. Güncel bir uzmana ihtiyacınız var; hayır, televizyondaki konuşanlardan bahsetmiyorum. Onlar nadiren gerçek uzmanlardır.

Uzmanlar, bilgilerinizin doğruluğunu artırabilir ve bunlara ulaşma sürenizi kısaltabilir. Tek bir uzmandan tavsiye almak bile birçok kafa karışıklığını ortadan kaldırabilir ve seçenekleri hızla formüle etmenize ve/veya elemenize yardımcı olabilir.

Bir istihbarat teşkilatında kodlamaya başladığımda uzman tavsiyelerinin değerini ilk elden öğrendim. Kodlamayı öğrendiğimden çok farklı bir deneyimdi. Okulda, temelde Google'da bir şeyleri arayıp parçaları bir araya getirmek mümkündü. İnsanlar bu sorunları uzun zaman önce çözmüşlerdi ve çözümler pek değişmemişti. İstihbarat teşkilatındaki işim çok daha zordu. Güvenlik nedeniyle kodladığımız hiçbir şeyi Google'da aramamız yasaktı, izin verilse bile faydası olmazdı: Daha önce kimsenin yapmadığı şeyleri yapmaya çalışıyorduk.

Birkaç ay sonra bir problemde takılıp kaldım. Gerçekten takılıp kaldım! Çocukken bir probleme dair birçok farklı bakış açısı edinmiştim ama sonunda, kafamı öne eğip daha çok çalışırsam sonunda çözeceğimi düşünürdüm. Günler geçti. Sonra haftalar. Neler olduğunu anlayamadım. Sonunda, kafamı öne eğip yaklaştım.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Daha önce benzer bir problem üzerinde çalışmış biri vardı ve takıldığım noktayı açıkladı.

"Kodunuza bir bakayım," dedi. Yirmi dakikadan kısa bir sürede sorunun ne olduğunu teşhis etti: Belgelerde belirtilenle belirli uç durumlarda gerçekte olan arasında ince bir fark vardı. Çoğu insan bu uç durumlarla karşılaşmayacağı için sorun hiçbir yerde belgelenmemişti. Ancak bu kişi aynı sorunla karşılaşmış ve üstesinden gelmişti ve çözmesi uzun zaman almıştı. Zor kazanılmış bilgisini paylaşmaktan mutluluk duyuyordu. İnatçılık yüzünden haftalar harcadığım için biraz hayal kırıklığına uğramış olsam da, bu sohbet ilişkimizi canlandırdı ve yıllar içinde ondan çok şey öğrendim.

Tek bir uzmanın görüşü bile, onlarca hatta yüzlerce amatörün düşünce ve tahminlerinden daha faydalı olabilir. Peki, sizinle çalışacak birini nasıl bulursunuz?

Uzman tavsiyelerini her iki taraftan da deneyimledim: hem almak hem de vermek. Sürekli olarak içgörü almak için uzmanlara başvuruyorum ve binlerce kişi de bana tavsiye için ulaşıyor. Hem uzmanları işe alma hem de onlarla çalışma konusunda öğrendiklerimi sizinle paylaşayım.

Uzmanları Yanınıza Alın

Birçok insan yardım için uzmanlara başvurmak istemez; ya bir seçenek olmadığını düşünür ya da sorun çıkaracağından korkar. Bazen, tanıdığımız bir uzmandan utanırız. Belki de gerçekte bildiğimizden daha az şey bildiğimizi fark ederler!

Eğer bu tür endişeleriniz varsa, anlamanız gereken ilk şey uzmanların*Aşk*Öğrendiklerini, fark yaratacağını bildiklerinde paylaşmak. Başkalarının hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak, hayatı ve işi anlamlı kılan şeylerden biridir. Bunu bir perspektife oturtmak için, hayatınızda birinin sizden başarılı olduğunuz bir konuda yardım istediği ve sizin de ona destek olduğunuz bir zamanı düşünün. Nasıl hissettirdi? Çoğumuz için uzmanlık paylaşmak oldukça iyi hissettirir. Egzersiz yapmaktan keyif alırız.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Sahip olduğumuz bir yetenek ve bu yeteneğimizin tanınması da hoşumuza gidiyor.

Ancak uzmanlar tüm yardım taleplerine eşit davranmıyor. Bazı talepler gerçekten de hoş karşılanmıyor. Bunlar genellikle "bana ne yapmam gerektiğini söyle" türünden talepler. Bu kişiler genellikle önceden bir çalışma yapmamış oluyor, sadece sizin onlar adına karar vermenizi istiyorlar. Yılda yüzlerce, hatta binlerce böyle talep alıyorum. İnsanlar sorunlarını çözmemi istiyor. Yirmi sayfa düşünce yazısı gönderip "Ne?" diyorlar.

"Ne yapmalıyım?"[fn2]

Unutmayın: Amaç, birinin size ne yapmanız gerektiğini söylemesi değil; bir uzmanın sorun hakkında nasıl düşündüğünü, hangi değişkenleri önemli bulduğunu ve bu değişkenlerin zaman içinde nasıl etkileşime girdiğini öğrenmektir. Bir sorun ortaya koyarsanız ve bir uzman size ne yapmanız gerektiğini söylerse, size sadece bir soyutlama sunmuş olur. Doğru cevabı bulmuş olabilirsiniz, ancak hiçbir şey öğrenmemiş olursunuz. Ve işler ters giderse, ki kaçınılmaz olarak ters gidecektir, nedenini bilemezsiniz. Şef kılığına girmiş aşçısınız. Onlara sorarsanız...*Nasıl*Sorunu düşünmeye başladıklarında, anlayışınızı derinleştirmeye başlarsınız.

Öyleyse, talebinizi öne çıkaracak ve insanları size yardımcı olmaya teşvik edecek bir uzmana nasıl yaklaşabileceğinizi konuşalım. İşte beş ipucu:

- **Oyunda yer aldığınızı gösterin:**Bir uzmana ulaştığınızda, soruna halihazırda harcadığınız zaman, enerji ve paradan haberdar edin. Çalıştığınızı ve tıkandığınızı bilmelerini sağlayın. Bir sorunu çözmeye kendini adadığını ve yardımcı olabileceğim çok özel bir konu hakkında bir sunum hazırlamak için araştırma yaptığını gösteren birinden gelen talepleri gördüğümde, yanıt vermekten mutluluk ve istek duyuyorum. Bunu, "Hey Shane, bu yatırım fırsatı hakkında ne düşünüyorsun?" diyen e-postalarla karşılaştırın. Hangisini yanıtlamak için daha heyecanlı olurdunuz?
- **Sorunuzu net bir şekilde sorun:**Ne aradığınızı çok net bir şekilde belirtin. Planınızı gözden geçirmelerini ve geri bildirimde bulunmalarını mı istiyorsunuz?

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Sorunu çözebilecek insanlarla tanıştırabilir miyim? Ne istiyorsanız, sadece net olun.

- **Zamanlarına ve enerjilerine saygı gösterin:**Ulaştığınız kişinin zamanına ve enerjisine saygı duyduğunuz bir uzman olduğunu açıkça belirtmeniz, onun iyi niyetini kazanmanızda büyük rol oynar. Ancak, onlara saygınızı da göstermelisiniz. Örneğin, fikirlerini öğrenmek için on beş dakikanızı ayırmak yerine, tek seferlik danışmanlık seansları sunup sunmadıklarını ve bunun için ne kadar ücret aldıklarını sorun. Uzmanlar pahalıdır ve çoğu zaman bunun haklı bir nedeni vardır. Bir şey için saat başına 1.000 ila 2.000 dolar ödüyorsanız, görüşmeye katılmadan önce ne istediğinizi netleştirmeniz gerekir. Birinin zamanına para ödemek, yalnızca masaya getirdikleri değeri telafi etmekle kalmaz, aynı zamanda görüşme boyunca mırıldanıp hem onların hem de kendi zamanınızı boşa harcamadığınızdan emin olmanızı sağlar.

- **Sebeplerini sorun ve dinleyin:**Daha önce de belirtildiği gibi, uzmanlara sadece ne düşündüklerini değil, nasıl düşündüklerini de sorun. Onları, bir şeyleri nasıl değerlendireceğinizi öğrenmek ve böylece uzman bir çalışma tarzını benimsemeye başlamak için bir kaynak olarak kullanın. Söylediklerine katılmak zorunda değilsiniz, ancak unutmayın: Amacınız onlardan daha iyi düşünmeyi öğrenmek, sorununuzu sizin yerinize çözmelerini sağlamak değil.

- **Takip etmek:**Bir ağ kurmak ve bunu basit bir işlem talebinden daha fazlası haline getirmek istiyorsanız, sonuç ne olursa olsun ilerlemenizi raporlamak için takip edin. Tavsiyeleri bu durumda size yardımcı olsun ya da olmasın, takip etmek ve ilerlemeniz hakkında onları bilgilendirmek, gelecekte size yardımcı olmaları için onları hazırlar. Tavsiyelerini ciddiye aldığınızı gördüklerinde, size tekrar yardımcı olmak isteyeceklerdir.

Elbette çoğu uzman, yardıma ihtiyacı olan herkese cevap veremez. Yardıma ihtiyaç duymadan önce insanlarla kişisel bir ilişki kurarsanız çok daha kolay olur. Böylece talep tamamen işlemsel olmaz. Bir gün hangi alanlarda bir uzmana ihtiyaç duyacağınızı tahmin etmek imkansız, ancak bu, sosyal ve profesyonel olarak geniş bir ağ kurmanız için bir neden. Geçen hafta gelen kutuma baktım ve...

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Çeşitli şekillerde elli üç "yardım" talebi aldım. İkisi arkadaşlarımdandı. Hepsine cevap veremiyorum, sence zamanım nereye gidecek?

Uzmanlar ve Taklitçiler

HiEx hakkında bilgi edinmek için gerçek uzmanlardan yardım almanız gerekir. Ancak uzman olduğunu iddia eden (veya başkalarının uzman olduğunu iddia ettiği) ama aslında uzman olmayan birçok kişi var.

> **KORUMA:***Gerçek uzmanları taklitçilerden ayırmak için zaman ayırın.*Uzman olduğunu iddia eden herkes uzman değildir. Aradaki farkı öğrenmek için zaman ayırın.

Warren Buffett'tan alıntı yapan tüm para yöneticilerini düşünün. Kulağa Buffett gibi geliyor olabilirler, ancak Buffett gibi yatırım yapmayı bilmiyorlar. Taklitçiler. Charlie Munger bir keresinde bu konuda şöyle demişti: "İyi bir para yöneticisi ile sadece ezbere bilen birini ayırt etmek çok zordur."

Peki ya siz de uzman değilseniz? Uzman ile taklitçi arasındaki farkı nasıl anlarsınız?

Uzmanlar genellikle uzmanlık alanlarına tutkuyla bağlıdırlar. Bu yüzden bu konuda iyidirler: Boş zamanlarını bile bilgi ve becerilerini geliştirip ustalaştırarak geçirirler ve bu belli olur. Taklitçiler ise harika olmaktan ziyade harika görünmekle ilgilenirler. Bu kaygı, egonun kontrolü ele geçirmesini kolaylaştırır.

Dikkat etmeniz gereken bazı noktalar şunlardır:

- **Taklitçiler daha derin düzeydeki sorulara cevap veremezler.** Belirli bilgi öğrenilmez, kazanılır, bu yüzden taklitçiler bahsettikleri fikirleri tam olarak anlamıyorum.fn3 — Bilgi düzeyleri yüzeysel. Sonuç olarak, ayrıntılar, ilkeler veya standart dışı davalar hakkında soru sorduğunuzda, iyi cevaplar veremiyorlar.
- **Taklitçiler kelime dağarcıklarını uyarlayamazlar.**Sadece kendilerine öğretilen ve çoğu zaman jargonla dolu olan kelime dağarcığını kullanarak bir şeyleri açıklayabilirler. Kelime dağarcığının ardındaki fikirleri tam olarak anlamadıkları için,

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Bu fikirleri dinleyicilerine daha açık bir şekilde ifade edebilmek için konuşma biçimlerini uyarlayamıyorlar.

- **Taklitçiler anlamadığını söylediğinde hayal kırıklığına uğrarlar.**Bu hayal kırıklığı, uzmanlık görünümüne aşırı önem vermelerinden kaynaklanır; bu da, gerçekten ayrıntılı bir açıklama yapmak zorunda kaldıklarında sürdüremeyecekleri bir durumdur. Gerçek uzmanlar uzmanlıklarını kazanmışlardır ve bildiklerini paylaşmaya çalışmaktan heyecan duyarlar. Anlayış eksikliğinizden dolayı hayal kırıklığına uğramazlar; aksine, önemsedikleri bir konu hakkındaki gerçek merakınızı severler.
- **Uzmanlar size başarısızlığa uğradıkları tüm yolları anlatabilirler.**Başarısızlığın bir şekilde öğrenme sürecinin bir parçası olduğunu bilir ve kabul ederler. Ancak taklitçiler, yansıtmaya çalıştıkları imajı zedeleyeceğinden korktukları için hatalarını kabul etme olasılıkları daha düşüktür.
- **Taklitçiler uzmanlıklarının sınırlarını bilmezler.** Uzmanlar neyi bildiklerini ve neyi bilmediklerini de bilirler. Anlayışlarının sınırları olduğunu anlarlar ve yetkinlik alanlarının sınırlarına yaklaştıklarını size söyleyebilirler. Taklitçiler ise bunu yapamazlar. Anlamadıkları şeylere doğru sınırı aştıklarını anlayamazlar.

Uzmanları taklitçilerden ayırma konusunda son bir not: Çoğumuz bir konu hakkında orijinal araştırmaları okuyarak veya saatlerce uzmanı dinleyerek değil, kolayca aktarılabilir olması amaçlanan bir şey okuyarak bilgi ediniriz. Akademik bir makale okumakla, konuyla ilgili bir gazete makalesi okumak arasındaki farkı bir kez daha düşünün. Sıradan birinden daha fazla bilgiye sahip olsalar da, popülerleştiriciler kendileri uzman değildir. Aksine, fikirlerini açık ve akılda kalıcı bir şekilde iletmede iyidirler. Sonuç olarak, popülerleştiriciler genellikle uzman sanılır. Bir uzman arayışında olduğunuzda bunu aklınızda bulundurun: Gerçek uzmanlığa sahip kişi genellikle konuyu popüler hale getiren kişi değildir.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

BÖLÜM 4. 4

Yap!

SEN'SEÇENEKLERİ DEĞERLENDİRDİK. SEN'VE DEĞERLENDİRİLDİonlara.

En iyisini buldunuz. Şimdi harekete geçme zamanı!

Ne yapmanız gerektiğini bilip de yapmamanın bir anlamı yok. Sonuç istiyorsanız, harekete geçmeniz gerekir.

Bir karar verip onu uygulamak göründüğünden daha kolay, başkalarının hayal ettiğinden daha zordur. Harekete geçememizin bir nedeni de sonuçlarıyla yüzleşmekten korkmamızdır. Ne yapacağımızı bilmememizden ziyade, bunu yapmanın gerçekliğiyle yüzleşmek istememizdir. İnsanların duygularını incitebileceği için konuşmak istemeyiz. Hoşlandığımız kişiyi, işe uygun olmadığını bilsek bile kovmak istemeyiz.

Egomuz, kararlılığımızı zayıflatmak ve yapmamız gerekeni yapmamızı engellemek için toplumsal önyargı ve eylemsizlikle işbirliği yapar. Ancak harekete geçememizin tek nedeni bu değildir.

Eylemde bulunmayı zor bulmamızın bir diğer büyük nedeni de yanılmaktan korkmamızdır. Bu durumda, belirsizliği ortadan kaldırabileceğimize dair yanlış bir umutla giderek daha fazla bilgi toplarken, atalet bizi olduğumuz yerde tutar.

Karar vermeyi bırakıp harekete geçmeniz gereken zamanı anlamanıza yardımcı olabilecek üç ilke var. Ancak önce, kararları kategorilere ayırmanın faydalı bir yolunu ele alalım. *sonuçsal*onlar ve nasıl*geri dönüşümlü*bunlar.

Sonuçsallık ve Geri Dönüşebilirlik

Sonuç odaklı kararlar en önemli şeyleri etkiler: kiminle evleneceğiniz, nerede yaşayacağınız, hangi işi kuracağınız.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Bir karar sizin için önemli olan şeyleri ne kadar çok etkiliyorsa (kısa veya uzun vadede), sonuçları da o kadar büyük olur.

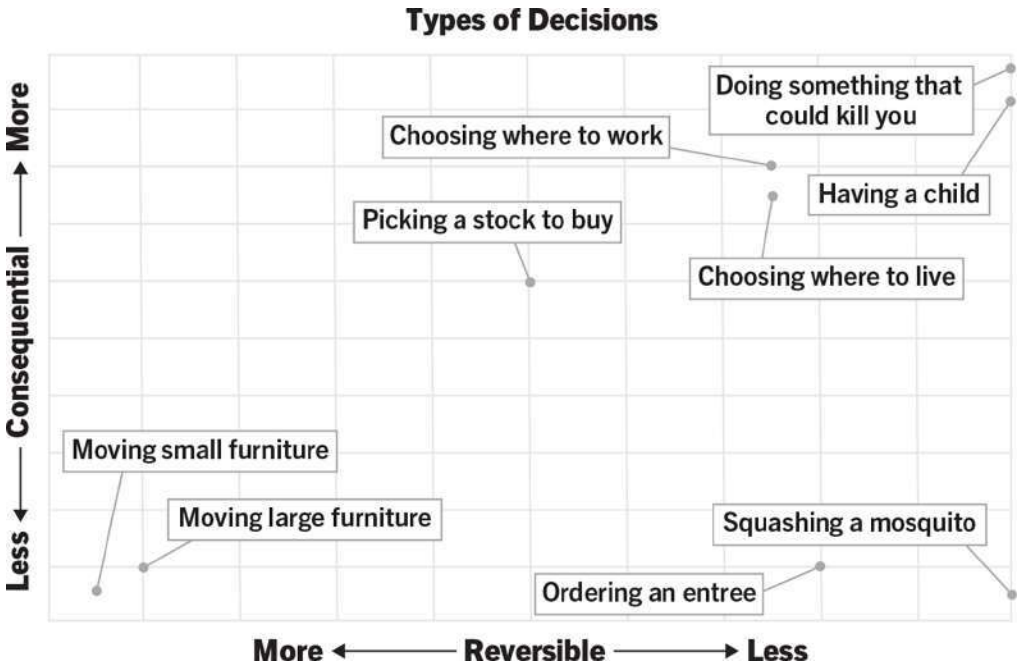
Geri alınabilir kararlar, daha sonraki bir eylemle geri alınabilir. Bir kararın etkilerini geri almak ne kadar zor veya maliyetliyse, geri alınması da o kadar zordur. Bir çikolata yemek kolaydır, ama bir kez yedikten sonra bitmiştir. Geri alamazsınız. Çocuk sahibi olmak da aynı şeydir. Bir kez doğurduktan sonra geri alamazsınız (zaten almak istemezsiniz de!). Diğer uçta ise, etkilerini geri almanın hiçbir maliyeti olmayan bir karar vardır. Geri almanın kolay olduğunu çok iyi bilerek, bir şeyin on dört günlük ücretsiz deneme sürümüne kaydolmaya karar verebilirim.

Farklı karar türlerini, sonuçları ve geri döndürülebilirlik dereceleri açısından bir grafikte gösterebiliriz (aşağıdaki şekle bakın). Bu kararlar arasında iki tür özellikle dikkat çekicidir: son derece önemli ve geri döndürülemez kararlar ve önemsiz ve geri döndürülebilir kararlar.

Bir karar son derece önemli ve geri döndürülemez olduğunda, etkileri tüm hayatınıza yayılır ve onları durdurmanın bir yolu yoktur. Bazıları bunlara "kurşun dominoları" der.

Kararlar kurşun domino taşları gibi olduğunda, hatanın bedeli ağır olur. Önemsiz ve kolayca geri alınabilen bir kararda ise tam tersi geçerlidir. Hatanın bedeli düşüktür: Sonuç hoşunuza gitmezse, geri alabilirsiniz. Bu gibi durumlarda en büyük hata zaman ve zihinsel enerji israfıdır. Bir şeyi geri alabiliyorsanız veya gerçekten önemli değilse, bilgi toplamaya devam etmek kaynaklarınızı tüketir.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]



Daha önce bir yatak aldıysanız, ne demek istediğimi çok iyi anlarsınız. Saatlerce, hatta günlerce yataklara bakıyor, yorumları okuyor, fiyatları karşılaştırıyor ve sıcak mı soğuk mu uyuduğunuzu düşünüyorsunuz. Sonunda bir yatağa karar verip teslim ettiriyorsunuz, ancak hayalinizdeki gibi olmadığını fark ediyorsunuz. Yine de yedek bir seçenekle değiştiriyorsunuz. Mağazanın esnek bir iade politikası olduğundan emin olup, bir saat içinde bir yatağa karar verip yolunuza devam ederek saatler hatta günler kazanabilirdiniz. Bir hatanın maliyeti düşük olduğunda, hızlı hareket edin.

Eylem İçin Üç İlke

Artık kararları sonuç ve revizyon derecelerine göre sınıflandırmanın bir yolunu bulduğumuza göre, bazı ilkelerden bahsedelim. İlki şu:

> **ASAP İLKESİ:**Kararı geri almanın maliyeti düşükse, bunu mümkün olan en kısa sürede yapın.

Aslında, eğer bir şey çok önemsizse, o zaman meşgul olmak *herhangi* Karar vermek israf olabilir. Sadece seçin. Hızlı karar verin ve yaparak öğrenin. Gerçekten önemli kararlar almak için kullanabileceğiniz zamandan, enerjiden ve kaynaklardan tasarruf edersiniz.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Öte yandan, karar son derece önemli ve geri alınamaz ise, riskler yüksektir. Buradaki en büyük risk, çok hızlı hareket edip önemli bir şeyi gözden kaçırmaktır. Karar vermeden önce mümkün olduğunca fazla bilgi toplamak istersiniz. Bu nedenle, ikinci ilke şudur:

> **ALAP İLKESİ:**Bir kararı geri almanın maliyeti yüksekse, bunu mümkün olduğunca geç yapın.

Kararlarınıza analizin maliyetini de dahil etmeyi unutmayın. Bu, birçok kişinin başaramadığı bir şeydir. Çoğu karar, hız ve doğruluğu dengeleyen bir sanat gerektirir. Küçük kararlarda çok yavaş hareket ettiğinizde, ne kadar doğru olursanız olun, zaman ve enerji kaybedersiniz. Çok hızlı hareket ettiğinizde ise önemli bilgileri kaçırır, varsayımlarda bulunur, temelleri gözden kaçırır, aceleyle karar verir ve genellikle yanlış problemi çözersiniz. Ancak işler yoğun olduğunda -hız önemli olsa bile- biraz yavaşlamanız gerekir.

Michael Lewis buna bir örnek veriyor*Geri Alma Projesi* başka bir kadına kafa kafaya çarpan bir kadın hakkında araba.[1]Sağlık görevlileri onu Kanada'nın en işlek otoyol kesiminin yanında bulunan Sunnybrook Hastanesi'ne kaldırdılar. Sunnybrook, araba kazalarından kaynaklanan acil durumları ve travmaları tedavi etmesiyle ün salmıştı, ancak kadının o kadar çok kırık kemiği vardı ki doktorlar bazılarını gözden kaçırmıştı. Don Redelmeier, Sunnybrook epidemiyoloğuydu. Görevi "uzmanların zihinsel hatalara ilişkin anlayışlarını kontrol etmekti." Başka bir deyişle, oradaydı, diğer insanların düşüncelerini kontrol etmek için. Redelmeier, "Nerede belirsizlik varsa orada bir yargı olmalıdır," dedi, "ve nerede bir yargı varsa orada insan hatası için bir fırsat vardır." Doktorlar uzman olabilir, ancak yine de insandırlar, yine de hata yapabilirler ve işleri daha da karmaşıklaştırmak için hastaları genellikle onlara güvenilir olmayan bilgiler verir.

İşler hızla ilerlediğinde ve ölüm kalım kararları verilmesi gerektiğinde, genellikle yalnızca özel olarak görmeye eğitildiğimiz şeyleri görür ve yine de önemli olan diğerlerini kaçırırız. Bu vakada, kadın tüm kırık kemiklerin ötesinde başka bir sorunla karşı karşıyaydı: kalp atışları oldukça düzensizdi.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Bilincini kaybettiğini, düzensiz kalp atışının klasik bir nedeni olan aşırı aktif tiroid geçmişinden bahsettiğini belirtti.

Redelmeier, kendisine bakan ekip hipertiroidizm ilaçlarını vermeye hazırlanırken içeri girdi: "[Herkesten] yavaşlamalarını istedi. Beklemelerini. Sadece bir an. Sadece düşüncelerini kontrol etmelerini ve gerçekleri kolay, tutarlı ama nihayetinde yanlış bir hikâyeye zorlamadıklarından emin olmalarını istedi."

İşleri yavaşlatmak istiyordu çünkü diğer sebepleri göz önünde bulundurmadan uygun görünen bir sonuca varmışlardı: "Hipertiroidizm düzensiz kalp ritminin klasik bir nedenidir, ancak hipertiroidizm düzensiz kalp ritminin nadir görülen bir nedenidir," diyecekti daha sonra. Uygun olsa da, olası değildi; mümkündü ama olası değildi.

Personel başka nedenler aramaya başladı ve hızla akciğerinin çöktüğüne karar verdi. "Kırık kaburgaları gibi, çökmüş akciğeri de röntgende görünmemişti. Kırık kaburgaların aksine, onu öldürebilirdi." Tiroidi görmezden gelip çökmüş akciğeri tedavi ettiler ve kalp atışları normale döndü. Ertesi gün resmi tiroid testleri geldiğinde, normal çıktılar. Redelmeier'in dediği gibi, "Aklınıza anında gelen ve her şeyi bir anda güzelce açıklayan basit bir teşhis olduğunda çok dikkatli olmalısınız. İşte o zaman durup düşüncelerinizi kontrol etmelisiniz."

Riskler yüksek olduğunda ve geri dönüş imkânı olmadığında, mümkün olan en son anda karar vermek ve bilgi toplamaya devam ederken elinizde olabildiğince çok seçenek bulundurmak istersiniz.

Sürücü eğitiminde, otoyolda yüksek hızlarda seyrederken, birinin beklenmedik bir şekilde şeridinize girmesi veya aniden durması ihtimaline karşı önünüzde bir cep bulundurmanız gerektiğini öğreniriz. Arabalar arasında ekstra mesafe bırakmak, ne olursa olsun seçeneklerinizi açık tutmanızı sağlar. Önemli bir karar verirken mümkün olduğunca uzun süre beklemeniz de aynı sebeptendir. Gelecekte kendinize mümkün olduğunca çok seçenek sunmak istersiniz, böylece bir şey olursa...

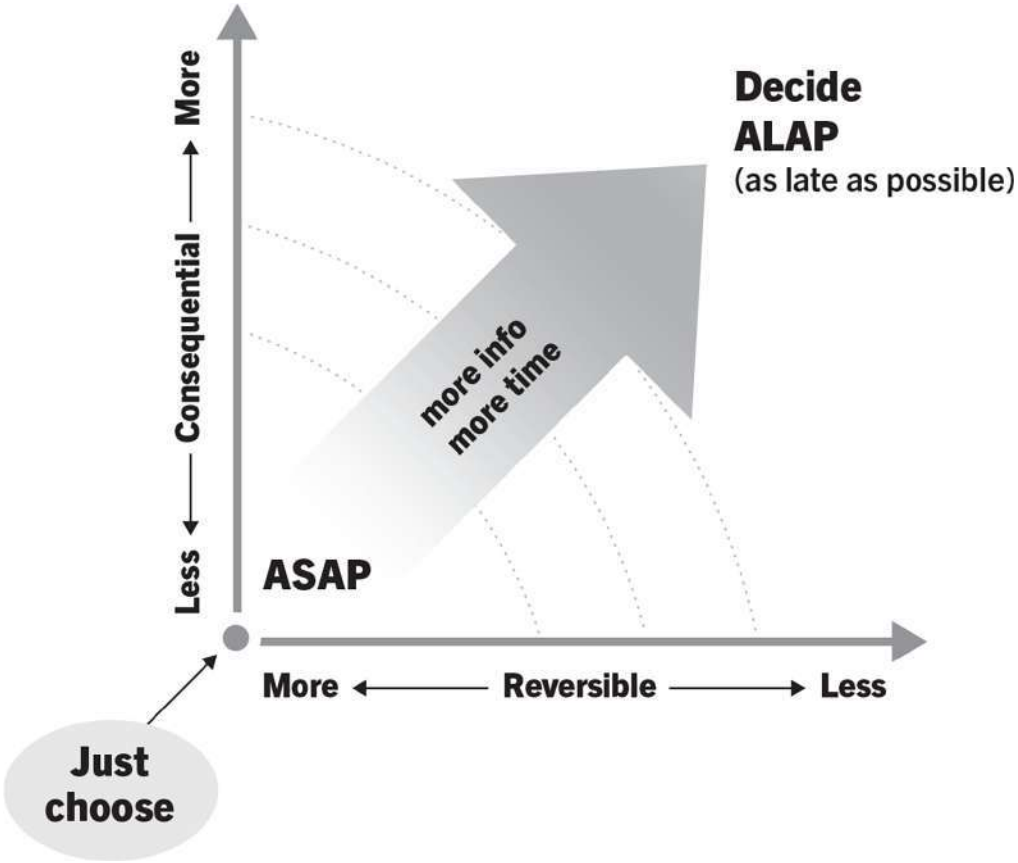
www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Değişiklikler olduğunda, en büyük fırsatların yolunda manevra yapma ve kendinizi yeniden konumlandırma alanınız olur.

Harekete geçme zamanının geldiğini nasıl anlarsınız?

Başarısızlığın maliyeti düşük olduğunda, karara varma hızınız kararın kendisi kadar önemlidir. Başarısızlık pahalı olduğunda, harekete geçmeden önce daha fazla bilgi edinmek mantıklıdır.

İhmaller, karşı koymadığınız takdirde tedbiri bir eylemsizlik bahanesine dönüştürebilir. Başarısız bir işe, ilişkiye veya yatırıma uzun süre tutunan herkes, bilgi toplamanın azalan getiri noktasına ulaştığını bilir; bir noktada daha fazla bilgi edinmenin maliyeti, zaman veya fırsat kaybetmenin maliyetiyle aşılır.



Bir arkadaşım mühendislerle çalışıyor. Mühendislerin riskten kaçınma eğiliminde olduklarını söylüyor: Karar vermek için mümkün olduğunca uzun süre bekliyorlar ve ne zaman daha hızlı hareket etmeleri gerektiğini kestiremiyorlar. "Daha fazla veri toplamanın işleri daha sağlamlaştıracağını düşünüyorlar," dedi, "ama zaten prototipler hazırlıyor ve veri topluyorlar."

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Aylarca bilgi topluyorlar. Ne zaman durup karar vereceklerini bilmiyorlar. Soruna olan ilgilerini de kaybetmeye başlıyorlar çünkü tek yaptıkları toplantılar yapmak, uyum sağlamak, bilgi toplamak ve kararlarını nasıl aldıklarını anlatan devasa bir belge hazırlamak. Hepsi temel karar verme becerilerinin farkında, ancak ne zaman yeter dediklerini anlamakta gerçekten çok zorlanıyorlar." Ve bu sadece mühendisler için geçerli değil.

Karar vericiler, ellerinde çok fazla veri olması nedeniyle analiz felcine giderek daha yatkın hale geldiler. Eğer siz de analiz felciyle mücadele ettiyseniz, üçüncü bir ilke, ne zaman düşünmeyi bırakıp harekete geçmeniz gerektiğini anlamanıza yardımcı olabilir:

> **DUR, FLOP, BİL PRENSİBİ:**Daha fazla toplanmayı bırakın Bilgiyi toplayıp kararınızı uygulamaya koyduğunuzda ya yararlı bilgi toplamayı bıraktığınızda, önce bir fırsatı kaçırdığınızda (FLOP), ya da hangi seçeneği seçmeniz gerektiğini açıkça gösteren bir şey öğrendiğinizde.

Stop, FLOP ve Know koşullarını tek tek ele alalım.

İlk olarak, faydalı bilgi toplamayı bıraktığınızda harekete geçme zamanı gelmiştir. Daha fazla bilgi her zaman daha iyi değildir ve yeterince bilgi topladığınıza dair işaretler vardır. Röportaj yaptığımda *Princeton İncelemesi*'kurucu ortak Adam Robinson,[2] bana 1974 yılında Paul Slovic isimli bir psikolog tarafından yapılan ve çok fazla bilgi toplamanın ne kadar aptalca olduğunu gösteren öncü bir çalışmadan bahsetti.

Slovic, sekiz at handikapçısını aynı odaya toplayıp, her biri on yarıştan oluşan dört tur üzerinden kırk at yarışının kazananlarını ne kadar iyi tahmin edebileceklerini görmek istediğini söyledi. İlk turda her handikapçıya, her at hakkında istediği beş bilgi verildi. Bir handikapçı jokeyin boyunu ve kilosunu, bir diğeri ise bir atın şimdiye kadar elde ettiği en yüksek dereceyi isteyebilirdi. Handikapçıların ayrıca tahminlerine ne kadar güvendiklerini de belirtmeleri gerekiyordu.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

İlk turun sonunda, yalnızca beş bilgiyle %17 doğruluk oranına ulaştılar. Yarışta on at olduğu düşünüldüğünde, sıfır bilgiyle elde edecekleri %10'luk şanstan %70 daha iyiydiler. Tahminlerine %19 güven duyuyorlardı ki bu, gerçek sonuçlarından çok da uzak değil.

Her turda onlara daha fazla bilgi verildi. İkinci turda on, üçüncü turda yirmi ve dördüncü ve son turda kırk bilgi verildi.

Son turda, doğruluk oranları hâlâ yalnızca %17'ydi. Ancak otuz beş ek bilgi, güven seviyelerini %34'e çıkardı. Tüm bu ek bilgiler, onları daha doğru değil, çok daha özgüvenli hale getirdi.

Güven, doğruluktan daha hızlı artar. Robinson bana, "Çok fazla bilginin sorunu," dedi, "bu bilgiyle mantıklı bir şekilde hareket edememenizdir." Bu, yalnızca doğrulama yanlılığını besler. Değerlendirmemizle uyuşmayan ek bilgileri görmezden gelir ve uyuşmayan ek bilgilerden güven kazanırız.

Benim hayatımda ve birlikte çalıştığım insanların hayatlarında, toplayabildiğiniz faydalı bilginin sınırına ulaştığınızı gösteren bazı işaretler şunlardır:

- Düşündüğünüz seçenekler hakkında her açıdan güvenilir bir şekilde argümanlar sunabiliyorsunuz.
- Sorundan bir adım ötede olan veya bu tür sorunları çözme konusunda deneyimi olmayan insanlardan tavsiye isteyerek içgörü kazanmaya çalışıyorsunuz. Daha fazla öğrenmeniz
- gerektiğini hissediyorsunuz, ancak yeni şeyler öğrenmeyi bıraktınız ve bunun yerine aynı bilgileri (veya aynı argümanları) tekrar tekrar gözden geçirerek sürekli bir döngü içindesiniz.

Bu noktalardan herhangi birine ulaştığınızda, muhtemelen edineceğiniz tüm faydalı bilgileri edinmişsinizdir. Karar verme zamanı. "Dur" deyin, şimdi FLOP'a geçelim.

Eğer çok önemli ve geri dönüşü olmayan bir kararla karşı karşıyaysanız ve kararınızı vermek için mümkün olduğunca uzun süre bekliyorsanız, karar verme zamanı kaybetmeye başladığınız zamandır.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Fırsatlar. Örneğin, bir ev satıyorsanız, onu gerçekten satmak için mümkün olduğunca uzun süre beklemek isteyebilirsiniz. Evinizi listeleyip, fiyat belirleyip teklifler almaya kadar gidersiniz, ancak alıcılar vazgeçmeye başladığında veya yasal bir sözleşmeyi bozmak üzere olduğunuzda, seçeneklerinizi kaybetmeye başlarsınız ve harekete geçme zamanı gelir.

Benzer şekilde, partnerinizin ilişkinizi bir üst seviyeye taşımak istediğini varsayalım; ister özel bir ilişkiye başlamak, ister birlikte yaşamak, ister nişanlanmak olsun. Bunlar, ilişkinizde önemli dönüm noktalarıdır ve eğer emin değilseniz, karar vermek için acele etmemeniz mantıklıdır. Ancak sonunda partneriniz bıkıp sizi terk edecektir. Tam da bu olmadan önce, partneriniz seçeneklerinizi kaybetme eşiğinde olduğunuzu açıkça belirttiğinde, karar verme zamanı gelmiş demektir.

Unutmayın, ALAP İlkesi'nin ardındaki mantık, opsiyonelliği korumaktır. Opsiyonlar azalmaya başladığında, elinizdeki bilgileri kullanarak harekete geçme zamanı gelmiştir. İşte bu FLOP'tur: Karar vermek için bekliyorsanız, İlk Kaybettiğiniz Fırsattan daha uzun süre beklemeyin.

Ne yapmanız gerektiğini net bir şekilde anladığınızda, nihayet harekete geçme zamanı gelir. Bazen kararınızı kolaylaştıran kritik bir bilgi parçası, belki de İlk Kaçırılan Fırsat gibi bir şey elde edersiniz. Diğer zamanlarda, özellikle ilişkiler gibi daha belirsiz durumlarda, bu sadece bir içgüdüdür ve değişmez. Her iki durumda da, temel düzeyde tam olarak ne yapmanız gerektiğini bildiğiniz bir an her zaman vardır.

Ancak ne yapacağınızı bilmek yeterli değil. Harekete geçmeniz gerekiyor.

Yap bunu!

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

BÖLÜM 4. 5

Güvenlik Marjı

HER ZAMAN EN İYİ ÇÖZÜME SAHİP OLMANIZA GEREK YOKile İlerleyin. Hangi yolun en iyi olduğu hala belirsizse, genellikle bir sonraki en iyi adım, istemediğiniz sonuçlara yol açan yolları ortadan kaldırmaktır. En kötü sonuçlardan kaçınmak, seçenekliliği korur ve ilerlemenizi sağlar.

Bazen işler kontrolümüz dışındaki sebeplerden dolayı başarısızlığa uğrar. Ancak birçok zorlu ve son derece önemli karar, önlenebilir sebeplerden dolayı başarısızlığa uğrar. İşlerin nasıl ters gidebileceğini düşünmeyip önceden planlamadığımızda, işler ters gittiğinde hazırlıksız yakalanırız. Sonra da akıl yürütmek yerine tepki veririz. Sakin ve açık fikirli olduğunuzda, ters gidebilecek şeyleri önceden planlamak, işler ters giderken müdahale etmekten çok daha kolaydır.

Başarısızlığın pahalı olduğu durumlarda, geniş güvenlik marjlarına yatırım yapmakta fayda vardır.

Yatırımcıysanız, 1994 yılında yönetim kuruluna iki Nobel ödüllü yatırımcı almayı başaran tanınmış bir yatırımcı tarafından kurulan Long-Term Capital Management (LTCM) adlı hedge fonunun hikayesini duymuşsunuzdur. LTCM, inanılmaz getirileriyle büyük beğeni toplayan yüksek riskli bir portföye sahipti: ilk yılında %21'in üzerinde, ikinci yılında %43 ve üçüncü yılında %41.

Böyle bir ortamda yatırımcı olduğunuzu hayal edin. Bu hedge fonunun yükselişini görüyorsunuz ve arkadaşlarınız başarılarıyla övünüyor ve sizi de bu büyük ziyafete katılmaya teşvik ediyor. Size orada çalışan harika insanlardan bahsediyorlar; inanılmaz derecede yüksek IQ'ya sahip, aralarında iki Nobel Ödülü sahibi, aynı zamanda kendi alanlarında deneyimli ve kendi paralarından önemli miktarda yatırım yapmış kişiler.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

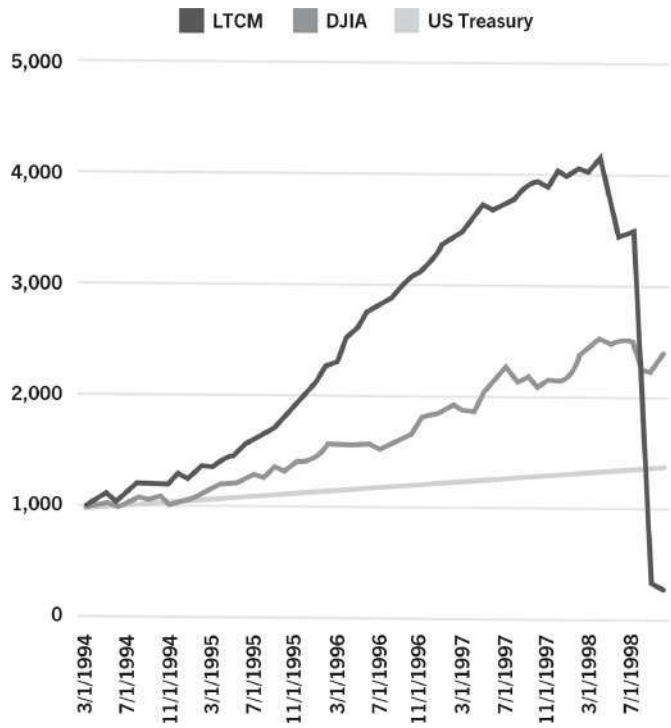
Arkadaşlarınızın yatırımlarını ikiye, sonra dörde katladığını görüyorsunuz. Siz de her şeyi yatırıp yatırmama konusunda tereddüt etmeye başlıyorsunuz. Kendi portföyünüz yıllık %8 ila %12 getiri sağlıyor; iyi bir getiri, ama %40 değil! Siz güvenli oynarken dünyanın geri kalanı zengin mi olacak?

Şimdi iki senaryo düşünün. İlk senaryoda, arkadaşlarınızı takip edip elinizdeki her şeyi fona yatırmaya karar veriyorsunuz. Birkaç ay sonra, Asya ve Rusya'da bir finansal kriz yaşanıyor. Bu kriz, LTCM'nin yüksek kaldıraçlı yatırımlarıyla birleşince, dört aydan kısa bir sürede 4,6 milyar dolar kayba uğruyorlar. Bir sonraki sayfadaki grafik, 1994'teki başlangıçtan itibaren 1.000 dolar yatırmış olsaydınız bu kaybın nasıl görüneceğini gösteriyor. Bu senaryoda, siz (ve arkadaşlarınız) finansal çöküşe sürükleniyorsunuz.

Şimdi farklı bir senaryo hayal edin. Kasım 1997. LTCM'de getirilerin zirvesine yeni ulaştınız. Geleceğin geçmişten farklı olacağını öngörüyorsanız, muhtemelen astronomik kayıplar yaşamazsınız ve biraz yatırım yapabilirsiniz. Ama akıllıysanız, bir güvenlik marjı korursunuz.

Güvenlik payı, olmasını beklediğiniz şey ile olabilecek şey arasında bir tampon görevi görür. Sürprizlerin pahalı olduğu durumlarda sizi kurtarmak için tasarlanmıştır.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]



Kaynak: Jay Henry, Wikimedia Commons, 26 Ekim 2009

Güvenlik marjı, sigorta yaptırmak gibidir. Bu yıl hasar talebinde bulunmanıza gerek kalmayacağını önceden biliyorsanız, sigorta yaptırmak para israfıdır. Sorun şu ki, hangi yıl hasar talebinde bulunmanız gerektiğini bilmediğiniz için her yıl sigorta yaptırıyorsunuz. Hiçbir şey olmadığı yıllarda para israfı gibi görünebilir, ancak bir şeylerin olduğu yıllarda gerçek değerini ortaya koyar.

Bir güvenlik marjı oluşturmak, gelecekte kendinize mümkün olduğunca fazla güvence ve güvence sağlamak anlamına gelir. Bu, kendinizi olası gelecekteki sonuçlara hazırlamanın ve en kötü sonuçlara karşı korumanın bir yoludur. Örneğin, ikinci senaryoda, portföyünüzün yalnızca onda birini fona yatırarak 1998'in getirebileceği çeşitli kötü sonuçlara kendinizi hazırlayabilirsiniz. Sonuç olarak, 1998 mali krizi geldiğinde, yatırımlarınızın en fazla yüzde 10'unu kaybedeceksiniz. Bu sizi mutlu etmeyecek, ancak finansal olarak mahvolmanıza da neden olmayacak.

İlk senaryoda varsayılanlarınız çok etkili oluyor; sadece kalabalığı takip etmenin daha iyi olduğuna sizi ikna eden sosyal varsayılan değil, aynı zamanda ego varsayılanı da. Sizi bir güvenlik marjına ihtiyacınız olmadığına ikna ediyor çünkü biliyorsunuz.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Ne olacağını tahmin etmek. Geleceği tahmin etmekten emin hissediyorsunuz; geleceğin geçmiş gibi olacağını, LTCM'nin dördüncü yılının ilk üç yılı gibi olacağını tahmin ediyorsunuz. Sorun şu ki, yarın asla tam olarak bugün gibi olmuyor ve o dördüncü yılda, LTCM'nin önceki üç yıldaki başarısını sağlayan plan işe yaramıyor.

İkinci senaryoda, kararınız bir tahmine dayanmıyor; en iyi senaryonuzun gerçekleşmeyebileceği bir geleceğe hazırlıklı olmanız anlamına geliyor. İkinci senaryoda sizi kurtaran şey, tahmin zihniyetinin aksine, bu hazırlık zihniyetidir.

Warren Buffett'ın sık sık aklıma gelen bir sözü var: "Çeşitlendirme cehalete karşı bir korumadır. Çok az şey kazandırır."
“Ne yaptığınızı biliyorsanız, mantıklıdır.”[1] Mesele şu ki, çoğumuz her şeyi ortaya koymak için gereken özgüvenle ne yaptığımızı nadiren biliyoruz. Ne yaptığınızı bilmediğinizde, bir güvenlik payı sizi en kötü sonuçlardan korur. Ne yaptığınızı bilseniz ve o anda mümkün olan en iyi kararı verseniz bile, işler değişebilir.

En kötü senaryolar asla gerçekleşmezse, güvenlik payı boşa gitmiş gibi görünecektir. Güvenlik payı olmadan daha iyisini yapabileceğinize kendinizi inandırdığınız an, tam da ona en çok ihtiyaç duyduğunuz andır.

Her şeye hazırlıklı olamayız. Bazı korkunç olaylar hayal gücünü zorlar ve hiçbir hazırlık, onlarla başa çıkmak için yeterli seçenek sunamaz. Ancak tarihten biliyoruz ki, ne zaman geleceklerini bilmesek bile, yaşayacağımız kesin olan ve aslında hazırlanabileceğimiz bazı talihsiz olaylar var. Kişisel düzeyde bunlar şunlardır:

- Sevdiğiniz birini kaybetmenin acısı
- Sağlık sorunları
- İlişki değişiklikleri
- Mali baskılar
- Kariyer hedeflerimize ulaşmada karşılaştığımız zorluklar

Daha makro düzeyde bunlara şunlar dahildir:

- Savaş ve siyasi muhalefet

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

- Doğal afetler
- Çevresel ve ekolojik değişimler Ekonomik
- dalgalanmalar: hem çöküş hem de büyüme
- Teknolojik ilerlemeler ve bunlara karşı direnç

Güvenlik marjını nasıl oluşturursunuz?

Çok tipik bir uygulamayla başlayalım. Mühendisler tasarladıkları her şeye güvenlik marjları eklerler. Örneğin, bir köprü tasarladığımızı ve ortalama bir günde herhangi bir anda 5.000 tonluk yükü desteklemesi gerektiğini hesapladığımızı varsayalım.

5.001 tona dayanacak şekilde inşa edersek, hiçbir güvenlik marjımız yok: Ya bir gün normalden daha yoğun trafik olursa? Ya hesaplamalarımız ve tahminlerimiz biraz yanlış çıkarsa? Ya malzeme zamanla hayal ettiğimizden daha hızlı bir oranda zayıflarsa? Tüm bu beklenmedik durumları hesaba katmak için köprüyü 10.000 hatta 20.000 tona dayanacak şekilde tasarlamamız gerekir. Neden? Çünkü geleceğin ne getireceğini bilmiyoruz. Aynı anda birden fazla kamyonun köprüde sıkışıp sıkışmayacağını bilmiyoruz. Gelecekteki araçların şimdikinden çok daha ağır olup olmayacağını bilmiyoruz. Gelecek hakkında pek çok şey bilmiyoruz. Bu yüzden köprüyü, yolcuları olası gelecekteki sonuçlar açısından en geniş yelpazede koruyacak şekilde tasarlıyoruz.

Geleceğe hazırlanırken, tarihin en kötü sonuçlarının her zaman insanları şaşırttığını unutmayın. Tarihsel en kötü senaryoyu temel alamazsınız. Mühendisler, yalnızca mevcut köprülerin tarihsel kullanımına güvenmezler. Potansiyel olarak nelerin ters gidebileceğini keşfetmek ve öngörmek için hayal gücünüzü gerçekten zorlamanız gerekir.

İşte "yeter artık" dediğinizde bunu anlayabilmenizi sağlayacak bir güvenlik payı yaratmaya yönelik basit bir yöntem.

> **UÇ:**Güvenlik marjı, en kötü senaryonun iki katını karşılayabildiğinde genellikle yeterlidir. Dolayısıyla, güvenlik marjının temel değeri, bir krize yol açabilecek sorunların iki katına dayanabilecek veya bir krizden sonra yeniden inşa için gereken kaynakların iki katını koruyabilecek bir marjdır.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Örneğin, işinizi kaybetseniz bile kendinizi maddi olarak güvende hissetmek istiyorsanız, tekrar iş bulmanızın ne kadar süreceğini tahmin edebilir ve ardından bu sürenin iki katı kadar tasarruflarınızla geçinebilecek kadar para biriktirebilirsiniz.

Bu bizim temel çizgimiz. Ancak güvenlik payımızı bireysel ve durumsal koşullara göre uyarlamamız gerekiyor. Başarısızlığın maliyeti yüksekse ve sonuçlar daha önemliyse, geniş bir güvenlik payına ihtiyacınız vardır. Örneğin, işinizi kaybetmekten endişe ediyorsanız ve istikrarsız bir sektör veya ekonomideyseniz, işsizken kendinize bakabileceğiniz süreyi artırmak isteyeceksiniz.

Başarısızlığın maliyeti düşük ve sonuçları daha az önemliyse, genellikle güvenlik payını azaltabilir veya tamamen ortadan kaldırabilirsiniz. Bir şey ne kadar uzun süre varlığını sürdürür ve iyi performans gösterirse, başarı modelinin devam etme olasılığı o kadar yüksek olur. Coca-Cola yakın gelecekte hiçbir yere gitmiyor; Johnson & Johnson da öyle.

Ancak yerleşik kalıplar bile kusursuz değildir. Nassim Taleb'in yazdığı gibi*Kara Kuğu*"Her gün beslenen bir hindiyi düşünün. Her besleme, kuşun, bir politikacının deyimiyle, 'insan ırkının en iyi çıkarlarını gözeten' dost canlısı üyeleri tarafından her gün beslenmesinin hayatın genel kuralı olduğuna olan inancını pekiştirecektir. Şükran Günü'nden önceki Çarşamba öğleden sonra, hindiye beklenmedik bir şey olacak. Bu, inançlarında bir revizyona yol açacaktır." Sonuçlarımız bazen en yerleşik beklentilerimizi bile altüst edebilir.

Ancak, çok fazla uzmanlığınız ve veriniz varsa, güvenlik marjınızı daha da azaltabilirsiniz. İşte bir örnek: Warren Buffett, gerçek değerlerinden %30-50 daha düşük hisse senetleri satın almayı hedefliyor. Yani hisse senetlerinde %30-50'lik bir güvenlik marjı var. Ancak iyi anladığı hisse senetleri için dolar başına neredeyse bir dolar ödüyor. Yani, en çok güvendiği hisse senetlerinde yalnızca %20'lik bir güvenlik marjı var.

Warren Buffett'ın bir işletme satın alırken benimsediği temel ilkelerden biri, eğer anlamadıysa satın almamasıdır. Başka bir deyişle, bir güvenlik marjı hesaplayacak kadar bilgisi yoksa, hiç yatırım yapmaz. Ayrıca şunu da bilir:

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

tüm güvenlik marjları onu koruyamaz; amaç, satın aldığı her hisse senedi için mükemmeli yakalamak değil; büyük resimde tüm hisse senetleri için mümkün olan en iyi stratejiyi kullanmaktır.

Özetle: Geleceği tahmin etmek göründüğünden daha zordur. Her şey yolunda gidene kadar iyidir. Eğer işler yolunda gidiyorsa, bir güvenlik payı israf gibi görünür. Ancak işler ters gittiğinde, onsuz yaşayamazsınız. En çok, ihtiyacınız olmadığını düşünmeye başladığınız anda bir güvenlik payına ihtiyaç duyarsınız.

Güllelerden Önce Mermiler

Hala bilgi topluyorsanız, tek bir seçeneğe aşırı yatırım yapmayın. Her şeyi tek bir seçeneğe bağlamadan önce, mümkün olduğunca çok sayıda seçeneğe doğru küçük ve düşük riskli adımlar atarak gelecekteki seçeneklerinizi açık tutun.

Seçenekleriniz hakkında bilgi toplarken, en iyi seçeneğiniz, herhangi birine çok fazla zaman, para veya enerji harcamadan, her biri hakkında mümkün olduğunca fazla bilgi toplamaktır.*Seçimle Harika*Morten Hansen ve Jim Collins bu yaklaşıma mermi atışı diyorlar gülleler:[2] –

> Kendinizi denizde, düşman bir geminin üzerinize doğru geldiğini hayal edin. Sınırlı miktarda barutunuz var. Tüm barutunuzu alıp büyük bir gülle ateşlemek için kullanıyorsunuz. Gülle okyanusun üzerinden uçuyor... ve hedefi 40 derece ıskalıyor. Stoklarınıza bakıyorsunuz ve barutunuzun bittiğini fark ediyorsunuz. Ölüyorsunuz.
>
> Ama diyelim ki geminin yaklaştığını gördüğünüzde biraz barut alıp bir mermi ateşlediniz. 40 derece ıskaladı. Bir mermi daha yapıp ateş ettiniz. 30 derece ıskaladı. Üçüncü bir mermi daha yapıp ateş ettiniz, ancak sadece 10 derece ıskaladı. Bir sonraki mermi -ping!- yaklaşan geminin gövdesine çarptı. Şimdi, kalan tüm barutu alıp aynı görüş hattı boyunca büyük bir gülle ateşlediniz.
>
> Düşman gemisini batırır. Yaşarsın.[3] –

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

İşte gerçek hayatta şahit olduğum, güllelerden önce mermilerin kullanıldığı bir örnek. Bir müşterim -ona Solomon diyelim- üretim işletmesini yönetecek birini arıyordu, böylece istifa edip başka fırsatları değerlendirebilecekti. Yerine bir CEO seçmek için iki kez girişimde bulundu. Ancak her seferinde, aday kağıt üzerinde harika görünse de, pratikte işler yolunda gitmedi.

Bir adaya büyük yatırım yapıp diğerlerini reddetmek yerine, iki veya üç adayın birkaç hafta sürecek küçük bir test projesi yürütmesini önerdim. Bu küçük eş zamanlı testler, onun tercih hakkını koruyacak ve adayların gerçek hayattaki performanslarını görmek, onlarla mülakat yapmaktan veya özgeçmişlerini okumaktan çok daha bilgilendirici olacaktır.

İki adaya da zamanlarına göre iyi bir ücret ödendi ve ekiple birlikte çalışarak sorunu anlamaları, bilgi toplamaları ve ileriye dönük bir yol çizmeleri gereken bir projeyle görevlendirildiler.

Plan işe yaradı ve şaşırtıcı bir sonuç verdi: Daha az etkileyici özgeçmişe sahip aday, ekiple açık ara en iyi uyum sağlayan kişiydi ve Solomon'ın şirketine proje için ödediklerinden daha fazla tasarruf sağlayan önerilerde bulundu. Daha da önemlisi, adaylardan hiçbiri işe yaramasa bile, şirket pahalı bir çıkış maliyetiyle karşı karşıya kalmayacaktı.

Birden fazla seçenek üzerinde küçük, düşük riskli deneyler gerçekleştirmek — başka bir deyişle, mermileri ateşlemek ve kalibre etmek — kaynaklarınızın çoğunu gülle atmaya ayırmadan önce seçeneklerinizi açık tutar. Tıp fakültesi mi düşünüyorsunuz? Bir gün boyunca bir doktor veya asistan doktoru takip edin. MCAT sınavına girin ve puanınızı görün veya üniversitelere başvurun ve kabul edildiğiniz yerleri görün. Yeni bir kariyer mi düşünüyorsunuz? Önce haftada birkaç gece serbest çalışmayı deneyin. Yeni bir ürün piyasaya sürmeyi mi düşünüyorsunuz? Ürünü geliştirmeden önce insanların ödeme yapmaya istekli olup olmadıklarını görün.

Seçenekleri korumak bir bedel gerektirir ve bir şeyleri kaçırıyormuş gibi hissetmenize neden olabilir. Bazen başkalarının harekete geçmesini izlemek zordur, hatta bu eylemler sizin için mantıklı olmasa bile.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Aldanmayın! İşyerindeki toplumsal durum budur. Kalabalığın bir parçası olduğunuz sürece başarısız olmanın sorun olmadığını düşünmenize neden olur.

Bazı insanlar hemen gruba katılırken, diğerleri haklı olmayı tercih eder. İsteğe bağlılığı korumak, kısa vadede aptal görünmenize neden olabilir; bu da zaman zaman insanların size aptalmışsınız gibi davranmasına tahammül etmeniz gerekeceği anlamına gelir. Ancak dünyanın en başarılı insanlarına bakarsanız, seçeneklerini açık tuttukları ve harekete geçmek için doğru zamanı bekledikleri zamanlarda, kısa vadede aptal göründüklerini görürsünüz.

Warren Buffett, 90'ların sonlarındaki dot-com çılgınlığının büyük bir bölümünden uzak kaldı ve onunla birlikte gelen yoğun boğa piyasasını özlemiş gibi görünüyordu. İnsanlar onun yeteneğini kaybettiğinden bahsetmeye başladı. Teknoloji balonu patlayıp hâlâ muazzam nakit rezervleri olana kadar, birkaç yıl boyunca bazı spekülatörlere aptal görünmüş olabilir.

Bir Kararı Açıklamadan Önce Kararla Yaşayın

Hiç bir e-posta hazırlamak için zaman harcadınız ve "Gönder"e basar basmaz pişman oldunuz mu? Ben oldum. Bu, dünyanın en kötü hislerinden biri. Yine de, önemli bir kararı çok erken duyurmak ve sonra bunun bir hata olduğunu fark etmek kadar kötü olmayabilir.

Birçok lider, kararlarını aldıkları anda duyurmak ister. Bu doğaldır: Ne kadar kararlı olduklarını başkalarına göstermek ve herkesin göz kamaştırıcı yeni girişimlerinin tadını çıkarmasını isterler. Ancak hemen duyurmak, geri alamayacağınız bir e-posta gibi olabilir. İşleri harekete geçirir ve fikrinizi değiştirmenizi çok daha zor hale getirir. Bu yüzden kendime bir kural koydum: Önemli kararlar alırım ve söylemeden önce üzerinde düşünürüm.

herhangi biri.int

Ancak, kararlar üzerinde uyumanın tek başına yeterli olmadığı ortaya çıktı. Kurala bir unsur daha ekledim: Yatmadan önce, neden bu kararı verdiğimi açıklayan bir not yazıyordum. Bu sayede, görünmeyeni görünür kılabiliyordum. Sabah uyandığımda,

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Not. Kabul etmek istediğimden daha sık, bir önceki günkü en iyi düşüncelerim sabahın sert ışığında incelendiğinde yetersiz kalıyordu. Bazen sorunu sandığım kadar iyi anlamadığımı fark ediyordum. Bazen de artık doğru gelmiyordu. Ve bu hissi keşfetmenin önemli olduğunu öğrendim.

Bir kararı açıklamadan önce onunla yaşamak, ona yeni bir bakış açısıyla bakmanızı ve varsayımlarınızı doğrulamanızı sağlar. Kararı verdikten sonra, henüz vermemiş olsanız bile,

Bunu ilettiğinizde, olaylara yeni bir ışık altında bakmaya başlarsınız.[fn2] Beyniniz, kararın tüm olası sonuçlarını sanki çoktan alınmış ve eyleme geçirilmiş gibi işler. Bu, genellikle gözden kaçırmış olabileceğiniz nüansları görmenize yardımcı olabilir ve bunlar da kararı uygulama şeklinizi değiştirebilir. Belki birini terfi ettiriyorsunuz ve bir toplantıyı yönetme ve bir ekibi organize etme becerisi konusunda endişeleniyorsunuz. Kararla yaşamak, sizi bir toplantı düzenlemeleri, neler olacağını görmeleri ve gerekirse yeniden ayarlamalar yapmaları konusunda teşvik edebilir.

Ayrıca, bir kararla bir gün -hatta iki gün- tek başınıza yaşamak, onu duygularınızla değerlendirmenize olanak tanır. Bu karar kemiklerinize kadar iyi geliyor mu? Beyniniz, kalbiniz ve içgüdüleriniz de aynı fikirde mi? Çoğu karar iyi hissettirir. Ama bazıları iyi hissettirmez. Eğer bir karar doğru hissettirmiyorsa, bu bir şeylerin ters gittiğinin işaretidir ve kararınızı açıklamadan önce daha derinlemesine incelemeniz gerekir. Kararınızı uygulamadan önce kendinize saklamanız, onu geri alma olasılığını açık tutmanızı sağlar.

Arıza Güvenliği İlkesi

Arıza güvenlik önlemlerini uygulamak, kararınızın plana uygun şekilde uygulanmasını sağlamaya yardımcı olacaktır.

Everest Dağı'nda durduğunuzu ve zirveye ulaşmanıza sadece elli metre kaldığını hayal edin. Tüm vücudunuz ağrıyor. Zihniniz uyuşmuş. Ne kadar nefes alırsanız alın, yeterli oksijen yokmuş gibi hissediyorsunuz. Yıllardır antrenman yapıyorsunuz, rehberlere ve seyahate 60.000 dolar harcadınız, bu süreçte aileniz ve arkadaşlarınızla geçireceğiniz zamandan fedakarlık ettiniz. Herkese bugünün bu denemeyi yapacağınız gün olduğunu söylediniz. Çalıştığınız her şey...

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Tam önünüzde. Hedefinizi görebiliyorsunuz. Neredeyse ulaştınız. Ama programınızın otuz dakika gerisindesiniz ve oksijeniniz azalıyor. Geri mi dönersiniz yoksa ileriye mi gidersiniz?

Dünyanın en iyi Şerpaları, Everest Dağı'na tırmanmanın en tehlikeli kısmının zirveye ulaşmak değil, iniş olduğunu bilir. Zirveye ulaşmak için o kadar çok enerji harcanır ki, dağcılar güçleri veya oksijenleri tükense bile kendilerini zirveye doğru itmeye devam ederler. Oraya ulaşmak için o kadar çok kaynak harcarlar ki, geri dönüş çilesini hesaba katmazlar. "Zirve heyecanı"na kapılıp, en önemli şeyin zirveye ulaşmak değil, eve dönmek olduğunu unuturlar. Sonuçta, hayatta kalmazsanız kazanamazsınız.

Durumun dışında olan ve muhtemelen Everest'e tırmanma planı olmayan bizler için zirve ateşi fikri biraz saçma görünüyor: Zirveye ulaşmak birinin hayatına değmez! Ancak dağın zirvesinde olanlar için, görebilecekleri kadar yakın bir hayalden vazgeçmek çok daha zordur. Üstelik, dağa tırmanmak için harcanan inanılmaz miktarda enerji, bedeni zorlar ve zihni olumsuz etkiler; bu koşullar, varsayılanların özenle hazırlanmış planlarınızı altüst etmek ve gerçek hedeflerinize ulaşmanızı engellemek için kullandığı koşullardır.

Everest'e tırmanmak, kararınızın planlandığı gibi uygulanmasını sağlamak için uygulama güvenlik önlemlerini uygulamanın neden önemli olduğunu gösteren çarpıcı bir örnektir. Oksijeniniz tükendiğinde artık vazgeçme zamanı mı geldi? Diğer ekipmanlarınız son demlerini yaşarken bile rotanıza devam etmeli misiniz? Uygulama güvenlik önlemleri, en iyi durumdayken düşüncenizi kullanarak en kötü durumdayken sizi hatalardan korur.

İnfaz emniyeti fikri, Yunan mitolojisindeki Ulysses efsanesinde çok iyi bir şekilde resmedilmiştir. Ulysses, gemisinin kaptanıydı. Mürettebatıyla birlikte, denizcileri şarkılarıyla ölüme sürükleyen tehlikeli yaratıklar olan Sirenlerin yaşadığı adaya yakın bir yerde seyrediyorlardı. Şarkı o kadar güzeldi ki, mürettebatı özlemden delirtir, ta ki şarkının kaynağına ulaşmak için gemilerini kayalara çarpıncaya kadar.

Ulysses, mürettebatının hayatını riske atmadan Sirenlerin şarkısını dinlemek istiyordu. Şimdi, Ulysses'in bir şey yaptığını söylemiyorum.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Harika bir karar. Eğer gerçekten de ana hatlarını çizdiğim ilke ve önlemleri kullanarak seçeneklerini iyice düşünseydi, adadan uzak dururdu. Ama hikâyede sevdiğim kısım bu değil. Sevdiğim şey, Ulysses'in kararının planlandığı gibi uygulanmasını sağlamak için güvenlik önlemleri almış olması.

Adaya yaklaşırken şarkıyı duymasınlar diye mürettebatının kulaklarını balmumuyla tıkadı. Ve rotalarını değiştirmelerini engellemek için de kendisini direğe bağlamalarını sağladı; böylece şarkının çılgınlığı içinde ne söylerse söylesin, ne yaparsa yapsın, onları etkileyemeyecek veya daha önce verdiği kararı değiştiremeyecekti. Ayrıca onlara, ne kadar çok çabalar ve rotasını değiştirmekte ısrar ederse, onu o kadar sıkı bağlamaları gerektiğini söyledi.

Ulysses'in akıllıca uyguladığı infaz güvenlik önlemleri, mürettebatının güvenliğini sağlarken şarkıyı dinlemesini sağladı. Elbette, güvenlik önlemleri başka birçok durumda da vazgeçilmezdir.

Üç Tür Yürütme Güvenlik Önlemi

Bilmeniz gereken üç tür uygulama güvenlik önlemi vardır: tuzak kurmak, başkalarına karar alma yetkisi vermek ve ellerinizi bağlamak.

> **ARIZA GÜVENLİĞİ:**Belirli bir zaman, miktar veya duruma geldiğinizde ne yapacağınızı önceden belirlemek için tetikleyiciler kurun.

Tetikleyici tel, önceden taahhüt vermenin bir biçimidir; belirli koşullar ortaya çıktığında kendinizi önceden bir eylem planına adarsınız. Örneğin, Everest'e tırmanan bir ekip, belirli bir yere belirli bir zamanda ulaşamazlarsa zirve denemelerini iptal edeceklerini taahhüt ederek bir tetikleyici tel oluşturabilir. Ekip başarısız olursa, geri döner! Tartışmaya gerek yok. Yorgunluk ve oksijen eksikliği içinde karar vermeye çalışmazlar; zaten karar vermişlerdir ve geri dönmeye kararlıdırlar.

Başarıya ve başarısızlığa giden yol, nereye bakacağınızı biliyorsanız işaretlenmiştir. Yolculuk her zaman cevapları içerir. Tetikleyiciler hem olumsuz işaretleri hem de olumlu işaretlerin yokluğunu içerir.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

İşaretler. İşaretler olumlu olduğunda, rotada kalmanız gerektiğini bilirsiniz. Ancak işler daha da belirsizleştiğinde, tetikleyicileri ayarlamak işe yarar.

Olumsuz işaretler, bir şeylerin ciddi şekilde raydan çıktığının habercisidir. Yanlış yöne gittiğinizi ne kadar erken fark ederseniz, geri dönmeniz o kadar kolay olur. Geçen gün batıya gitmek isterken otoyolda doğuya doğru gittim. Yanlış şehrin yaklaştığını fark ettiğimde hatamı anladım! Ancak olumsuz işaretler dikkat edilmesi gereken tek işaretler değildir. Bazen olumlu işaretlerin yokluğu bile başlı başına bir işarettir.

Beklediğiniz olumlu işaretleri görmemeniz, işlerin ters gittiği anlamına gelmez. Ancak, bu anın dikkate değer olduğu anlamına gelir. Birçok proje başarısız olur ve birçok karar tam da bu noktada, yani insanların ne olumsuz ne de bekledikleri olumlu işaretleri görmediği anda zorlaşır. Böyle bir durumda, yeniden değerlendirme zamanı gelmiş demektir. Kendinize şu soruyu sorun: "En önemli şey hâlâ en önemli şey mi? Yanılmış mıydım? Zaman içinde ilerlediğim halde ilerleme kaydedemediğim için hedeflerime ulaşmak için ne yapmam gerekiyor?"

Başlamadan önce net tetikleyiciler yerleştirerek başarı şansınızı artırırsınız. Tüm ekip başarı ve başarısızlığın göstergelerini net bir şekilde anladığında, işler rayından çıktığı anda harekete geçme yetkisine sahip olurlar.

> **ARIZA GÜVENLİĞİ:**Komutanın niyetini, başkalarının sizin haberiniz olmadan hareket etmesini ve karar almasını sağlamak için kullanın.

Büyük liderler, işlerin her zaman planlandığı gibi gitmediğini bilirler. Aynı anda her yerde olamayacaklarını da bilirler. Ekiplerin, koşullar değiştiğinde nasıl uyum sağlayacaklarını bilmeleri gerekir. Ve koşullar sürekli değişir.

Bir ekibe bir görevi yerine getirebilecek yeterli yapıyı, ancak değişen koşullara yanıt verebilecek yeterli esnekliği sağlamaya ne denir?*komutanın niyeti*—Napolyon'u yenmeye çalışan Almanlar için ilk kez kullanılan askeri bir terim.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Çalışanların patronları tarafından her şey onaylanana kadar harekete geçemediği bir işletmenin içinde bulunduysanız, komutanın niyeti olmadan neler olduğunu görmüşsünüzdür. Tek bir başarısızlık noktası vardır. Patrona bir şey olursa, işletme ve görev başarısız olur.

Komutan niyeti, ekipteki her bir kişiye planı uygularken başlatma ve doğaçlama yapma yetkisi verir. Sizi darboğaz olmaktan kurtarır ve ekibin, sizin yokluğunuzda bile birbirlerini hedefe karşı sorumlu tutmasını sağlar.

Komutanın niyetinin dört bileşeni vardır: formüle etmek, iletmek, yorumlamak ve uygulamak. İlk iki bileşen -formüle etmek ve iletmek- kıdemli komutanın sorumluluğundadır. Stratejiyi, gerekçeyi ve operasyonel sınırları ekibe iletmelisiniz. Onlara sadece ne yapacaklarını değil, neden yapacaklarını, karara nasıl vardığınızı da söyleyin, böylece bağlamı ve etkili eylemin sınırlarını -ki bunlar tamamen masadan kalkmıştır- anlasınlar. Alt düzey komutanlar ise son iki bileşen için gerekli araçlara sahip olurlar: değişen bağlamları yorumlamak ve stratejiyi bu bağlamlarda uygulamak.

Bir kararı uygulamaya koymadan önce, ilerledikçe kafa karışıklığı yaşamamak için kendinize şu soruyu sorun:

- Hedeflerimi ve üzerinde çalıştığım sonuçları kimin bilmesi gerekiyor?
- En önemli hedefin ne olduğunu biliyorlar mı? Dikkat etmeleri
- gereken olumlu ve olumsuz işaretleri ve bunlara bağlı tetikleyicilerin neler olduğunu biliyorlar mı?

Ekibinizi güçlendirmeyi başaramadığınızın bir işareti, bir hafta boyunca ofisten ayrı kalsanız bile her şeyin dağılmasıdır. Bazı liderler bunun onları vazgeçilmez kıldığını düşünür; ekibin onlarsız çalışamamasının, onların ne kadar önemli olduğunun bir göstergesi olduğunu düşünürler. Aldanmayın! Bu, iş yerindeki egonun bir göstergesidir. Etkili liderler, ekiplerinin karar alması ve hedeflere ulaşması için 7/24 hazır olmak zorunda olmamalıdır. Uzak kalamıyorsanız, bu vazgeçilmez veya son derece yetkin bir lider olduğunuz anlamına gelmez; yetersiz bir iletişimci olduğunuz anlamına gelir.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Ego varsayılanının pençesinde olduğunuzun bir diğer işareti de, her şeyin nasıl olacağını kontrol etmekte ısrarcı olmanızdır. İyi liderler, neyin yapılması gerektiğini belirler ve oraya ulaşmak için gerekli parametreleri belirlerler. Bir şeyin kendilerinin yapacağından farklı şekilde yapılıp yapılmadığını umursamazlar. Hedefe, belirledikleri sınırlar dahilinde ilerlediği sürece, tatmin olurlar.

Kötü liderler her şeyin kendi istedikleri gibi yapılması gerektiğinde ısrar ederler, bu da eninde sonunda ekiplerini demoralize eder ve hem sadakati hem de yaratıcılığı baltalar; bu da komutanın niyetinin tam tersidir.

ARIZA GÜVENLİĞİ:İnfazınızın yolunda gitmesi için ellerinizi bağlayın.

Ulysses, kararını korumak için tuzak tellerini ve komutanın niyetini kullandı. Ayrıca mürettebatın ellerini bağlamasını sağladı; bu, kararını yerine getirmesini sağlamak için son bir infaz emniyetiydi ve bu tür bir güvenlik önleminin "güvenlik" olarak bilinmesinin nedeni de budur. *Ulysses paktı*.

Ellerinizi bağlamak, farklı bağlamlarda farklı anlamlara gelir. Diyet yapıyorsanız, ellerinizi bağlamak, sizi cezbedecek hiçbir şey kalmaması için evinizdeki tüm abur cuburlardan kurtulmak anlamına gelebilir. Yatırım yapıyorsanız, her ay otomatik para yatırma işlemleri oluşturmak anlamına gelebilir. Everest'e tırmanıyorsanız, ellerinizi bağlamak, ekip belirli bir zamana kadar yarı yola ulaşamazsa geri döneceğine dair herkesten bir anlaşma almak anlamına gelebilir.

Hangi kararla karşı karşıya olursanız olun, kendinize şu soruyu sorun: "Karar verdiğim yolda kalmamı sağlayacak bir yol var mı?" Seçeneklerinizi düşünerek ve eylem planlarını önceden belirleyerek, diğer sorunlarla başa çıkmak için alan açabilirsiniz.

Karar vermek için olabildiğince uzun süre beklesek bile, karar verme zamanı geldiğinde neye odaklanacağımızı ve ne yapacağımızı artık tam olarak biliyoruz. Kendimizi tetikleyen engelleri koyduk, insanları harekete geçmeleri için güçlendirdik ve stresli bir anda tüm iyi işlerimizi mahvetmemek için ellerimizi bağladık.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

BÖLÜM 4. 6

Kararlarınızdan Ders Çıkarın

EĞER SEN'BİLGİ ÇALIŞANI OLARAK KARARLARI SİZ ÜRETERSİNİZ.1 – Bu senin işin. Kararlarının kalitesi, nihayetinde ne kadar ileri gideceğini ve oraya ne kadar hızlı varacağını belirler. Sürekli olarak harika kararlar almayı öğrenirsen, kararları yalnızca iyi olan insanları hızla geride bırakırsın.

Ancak hiç kimse öğrenmeden harika kararlar alacak kadar akıllı değildir. Harika karar vericiler, hem hatalarından hem de başarılarından ders çıkarma becerisine sahiptir. Onları diğerlerinden ayıran da bu beceridir. Başarılarını tekrarlamalarını ve başarısızlıklarını tekrarlamaktan kaçınmalarını sağlar. Bu beceriyi kendiniz geliştirmediğiniz sürece, karar verme sürecinizi zamanla iyileştiremezsiniz.

Birkaç yıl önce bir firma, kararlarının kalitesini artırmalarına yardımcı olmam için beni işe aldı. İlk adım olarak, hangi aşamada olduklarını bulmamız gerekiyordu. Tek bir soruyu yanıtlamaya çalışarak başladık: Karar vericileri belirli bir sonucu beklediklerinde, bu sonuç ne sıklıkla düşündükleri nedenlerle gerçekleşti?

Keşfettiğimiz şey onları şok etti: Karar vericileri yalnızca %20 oranında haklıydı. Bekledikleri bir şey gerçekleştiğinde, çoğu zaman düşündükleri sebeplerden dolayı gerçekleşmedi. Başka bir deyişle, başarıları içgörü, çaba veya beceriden kaynaklanmıyordu. Beceriden ziyade şanstı. Bu haber egolarına bir darbe indirdi. Elde ettikleri başarıların büyük ölçüde yeteneklerinden kaynaklandığını düşünüyorlardı, ancak rakamlar farklı bir hikaye anlatıyordu. Tıpkı rulette şanslı olup başarılarını bir "sistem"e sahip olmalarına bağlayan insanlar gibiydiler.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Hikaye daha önce bahsettiğimiz psikolojik bir olguyu örneklendiriyor:*bencil önyargı*, şeyleri öz imajımızı güçlendirecek şekilde değerlendirme eğilimi. Bir şeyde başarılı olduğumuzda, başarımızı yeteneğimize veya çabamıza bağlama eğilimindeyiz. Buna karşılık, bir şeyde başarısız olduğumuzda, başarısızlığımızı dış etkenlere bağlama eğilimindeyiz. Temel olarak, tura gelirse haklıyım. Tura gelirse haksız değilim. Daha iyi olmak istiyorsanız, hatalı anlatıları yeniden yazmalısınız.

Bencil önyargı, kararlarınızdan ders çıkarmanıza ve sürecinizi geliştirmenize engel olur. Ego varsayılanımız, olduğumuzdan daha zeki olduğumuzu düşünmemizi ve gerçekte olduğumuzdan daha çok çalışıp daha çok şey bildiğimizi düşünmemizi ister. Ego iblisinin ilham ettiği aşırı özgüven, kararlarımızı eleştirel bir gözle incelememizi engeller. Beceriyi şanstan, yani kontrolümüzde olanı olmayandan ayırt etmemizi engeller. İblisin tuzağına düşerseniz, kararlarınızdan asla ders çıkaramaz ve gelecekte karar vermede asla daha iyi olamazsınız.

Kararlarınızı değerlendirirken aklınızda bulundurmanız gereken ilk prensip şudur:

SÜREÇ PRENSİBİ: Birini değerlendirdiğinizde Karar verirken sonuca değil, kararı almak için kullandığınız sürece odaklanın.

Geleneksel bilgelik, iyi sonuçların iyi insanların iyi kararlar vermesinden, kötü sonuçların ise kötü insanların kötü kararlar vermesinden kaynaklandığını öne sürer. Ancak bunun tersini bulmak kolaydır. Hepimiz kötü kararlar verdik, ancak hepimiz kötü insanlar değiliz. Hatta iyi kararlar bile, hayatın kaçınılmaz belirsizliği nedeniyle beklenmedik ve talihsiz sonuçlara yol açabilir.

Seattle Seahawks koçu Pete Carroll, iyi kararlar ile iyi sonuçlar arasındaki farkı herkes kadar iyi anlıyor. Şubat 2015'te Carroll, Super Bowl XLIX'un son dakikalarında tarihi bir karar verdi ve bu karar hemen büyük bir hata olarak eleştirildi. Seahawks 28-24 gerideydi, ancak New England'ın bir yard çizgisindeydiler ve sayı yapıp öne geçeceklerinden emin görünüyorlardı. Seattle'ın

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Arka sahada, o dönem NFL'deki tartışmasız en baskın koşucu olan ve o gün Patriots'a karşı yüz yarddan fazla koşmuş olan 95 kiloluk Marshawn Lynch vardı. İşte CBS Sports'un bir haberinden, sonrasında neler olduğunu ve Carroll'ın kararlarının bugün nasıl algılanmaya devam ettiğini açıklayan kısa bir özet:

> Daha sonra yaşananlar, futbol maçları oynandığı sürece bu ligin tarihinde yaşayacak... Carroll'ın sahanın ortasındaki kalabalık bir rotada ikinci denemede pas atma yönündeki tuhaf çağrısı da aynı şekilde uzun süre sorgulanacak ve Belichick ile oyunun MVP'si Tom Brady'nin...
>
> Dördüncü Super Bowl şampiyonluklarıyla tarihe geçtiler.[2] –

Tribünlerdeki taraftarlar ve maçı izleyen hemen hemen herkes için doğru karar apaçık ortadaydı: Topu, Lynch'in çoğu kişi tarafından bilindiği gibi "Canavar Modu"na vermek. Ancak Carroll, bunun yerine oyun kurucu Russell Wilson'dan pas atmasını istedi ve sonuç tam bir felaket oldu.

Bu oyundan bu yana yıllar geçti. Hakkında muazzam bir analiz yapıldı. Koç neden herkese bu kadar açık görünen kolay kararı vermedi? Sağlam bilgilere dayanarak rakibinin zayıf yönlerine bahis oynuyordu. Maçtan sonra bir muhabir Carroll'a, "Herkes bunun tüm zamanların en büyük hatası olduğunu düşünüyor." dedi. Carroll'ın cevabı: "Gelmiş geçmiş en kötü karar sonucuydu." Karar verme süreci sağlamdı. Sadece işe yaramadı. Bazen hayat böyledir.

Doğru karar her zaman istenen sonucu vermez. Er ya da geç gerçek dünyada karar veren herkes bu dersi alır. Poker oyuncuları bunu bilir. Ellerini mükemmel oynasalar bile kaybedebilirler. Hiçbir şey garanti değildir. Tek yapabileceğiniz, size dağıtılan eli elinizden gelenin en iyisini yaparak oynamaktır.

Carroll kararını dünyanın en büyük sahnesinde verdi ve korkunç bir sonuçla karşılaştı. Ama karara olan güveni sarsılmadı. Neden mi? Çünkü bu kararı neden verdiğini biliyordu. Mantığının sağlam olduğunu biliyordu. Tek yapabileceği, sonuçtan ders çıkarmaktı.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Birçok insan, iyi kararların iyi sonuçlar doğurduğunu, kötü kararların ise doğurmadığını varsayar. Ama bu doğru değil. Tek bir kararın kalitesi, sonucun kalitesiyle belirlenmez. İşte bu kavramı aydınlatmanıza yardımcı olacak bir düşünce deneyi.

Kariyerinizle ilgili çok dikkatli ve bilinçli bir karar alma sürecinde olduğunuzu düşünün. Birkaç farklı şirketten teklifler alıyorsunuz; biri yeni kurulan bir şirket, diğeri ise Fortune 500 listesinde yer alan bir şirket. Hayatınızın hangi aşamasında olduğunuza bağlı olarak, Fortune 500 listesinde yer alan bir şirketle çalışmaya karar veriyorsunuz. Ücret başlangıçta daha düşük, ancak daha istikrarlı görünüyor.

Arkadaşınızın bir girişimde çalışmaya başladığını hayal edin. Maaşına zam ve daha fazla tatil almasını izliyorsunuz. Kararınız iyi mi, kötü mü?

Şimdi, girişimin sadece bir yıl sonra hızla kapandığını düşünün. Bu, kararınız hakkındaki düşüncelerinizi etkiliyor mu?

Umarım ne demek istediğimi anlamışsınızdır. Girişimin başarılı olup olmayacağını kontrol edemezsiniz. Girişimin daha yüksek maaş teklif etmesi hakkında o an ne hissedeceğinizi de kontrol edemezsiniz. Sadece karar verme sürecini kontrol edebilirsiniz. Bir kararın iyi mi yoksa kötü mü olduğunu belirleyen şey bu süreçtir. Sonucun kalitesi ise ayrı bir konu.

Kararımızın kalitesini sonuçla eşitleme eğilimimiz şu şekilde adlandırılır:*sonuçlanan*Sonuçlar, bir kararın en görünür kısmıdır. Bu nedenle, genellikle onları kararın kalitesinin bir göstergesi olarak kullanırız. Sonuçlar istediğimiz gibiyse, iyi bir karar verdiğimiz sonucuna varırız. Sonuçlar istediğimiz gibi değilse, dış etkenleri suçlama eğilimindeyiz. Sorun, sürecimizin eksik olması değil; önemli bir bilginin eksik olmasıdır. (Bir tanıdığımız kötü sonuçlar aldığında, bunun kötü bir karar verdiği için olduğunu varsaymamızın aksine.)

Elbette hepimiz iyi sonuçlar isteriz, ancak gördüğümüz gibi, iyi kararlar kötü sonuçlara, kötü kararlar da iyi sonuçlara yol açabilir. Kararları -kendimizin veya başkalarının kararlarını- sonuçlara (veya sonuç hakkındaki hislerimize) göre değerlendirmek, şansı beceri ve kontrolden ayırmayı başaramaz. Bu nedenle,

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Sonuçlandırmaya çalışmak daha iyi olmamıza yardımcı olmaz. Sonuçlandırmanın sonucu ise durgunluktur.

Kötü bir sonuç üzerinde düşünüp durduysanız ve kendinize tekrar tekrar "Bunu nasıl göremedim?" diye sorduysanız, kararlarınızı geriye dönüp baktığınızda nasıl hissettiğinize göre değerlendirmenin ne kadar zor ve nihayetinde faydasız olduğunu deneyimlemişsinizdir. "Keşke o kişiyle (o zamanlar tanımıyordum) konuşsaydım!" veya "Keşke o bilgiyi bilseydim (ki o zamanlar mevcut değildi), doğru seçimi yapardım." diye düşünürsünüz. Ancak en iyi karar vericiler bile zaman zaman kötü sonuçlar alırlar.

İyi bir karar vermek, sonuçla değil, süreçle ilgilidir. Tek bir kötü sonuç sizi kötü bir karar verici yapmaz, tıpkı tek bir iyi sonucun sizi dahi yapmaması gibi. Kararı verdiğiniz andaki muhakemenizi değerlendirmediğiniz sürece, haklı mı yoksa sadece şanslı mı olduğunuzu asla bilemezsiniz. O andaki muhakemeniz, görünür kılmak için adımlar atmadığınız sürece çoğunlukla görünmez kalır.

Nadiren %100 başarı şansı olan kararlar alırsınız. Ve %90 başarı şansı olan bir kararın bile %10'luk bir kısmında kötü sonuçlanması kaçınılmazdır. Önemli olan, zaman içinde sonuç almak ve bu %10'luk kısmın sizi öldürmemesini sağlamaktır.

Aşağıdaki matris, kararlar ve bunların sonuçları hakkındaki düşüncelerinizi düzenlemenize yardımcı olur.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

	İyi sonuç	Kötü sonuç
İyi işlem	Sen iyi bir adamsın karar ve şeyler Planlandığı gibi git. Bunu hak ediyorsun. keyfini çıkardığınız başarı — hak ettin. Kafana vurmasına izin verme. Yolunda kal ve devam et. geliştirmek işlem.	Sen iyi bir adamsın karar, ama işler planlandığı gibi gitmiyor. Kötü Şans! Almayın cesareti kırılmış. Sürece güvenin. Öğrenin deneyim ve devam etmek iyileşiyor.
Kötü işlem	Kötü bir şey yapıyorsun karar ama al şanslı olmak—kazanmak gibi rulette. Senin başarı hak edilmemiş. Sen Bunu kazanmak için hiçbir şey yapmadın. Sadece aldın şanslı. Sonunda sen gidiyorsun Kaybetmek. Değişim sırasında yapabilirsin. Büyüyüp komutayı ele al kararınızdan-yapım.	Kötü bir şey yapıyorsun karar ve şanssız—gibi rulette kaybetmek. Sen hak ediyorsun başarısızlık. Sen hak etti. Şimdi Bundan ders çıkarın. Bunun bir uyarı çağrısı olmasına izin verin. Değişim Yapabildiğin kadar. Büyüyün ve kendi kontrolünüzü elinize alın karar verme.

Kötü bir süreç asla iyi bir karar üretemez. Elbette iyi bir sonuç doğurabilir, ancak bu iyi bir karar vermekten farklıdır. Sonuçlar kısmen şansa bağlıdır; hem iyi hem de kötü. Yanlış nedenlerle doğru sonucu elde etmek zekâ veya becerinin değil, tamamen kör şansın bir sonucudur.

Beni yanlış anlamayın: Şanslı olmak güzeldir (şans olduğunu bildiğiniz sürece). Ancak şans, uzun vadede iyi sonuçlar sağlayan tekrarlanabilir bir süreç değildir. Şans, kontrol edebileceğiniz bir şey değildir.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Öğrenebilirsin ve bu daha iyi olabileceğin bir şey değil. Şans sana bir avantaj sağlamaz.

Şansı iradeyle eşitlemeye başladığınızda, hata yapmanız kaçınılmazdır. Aldığınız risklere karşı körleşirsiniz ve er ya da geç kötü bir sürprizle karşılaşırsınız. Şansı beceriyle karıştırmaya başladığınızda ise, kararlarınızdan ders çıkarma, sürecinizi geliştirme ve uzun vadede daha iyi sonuçlar elde etme fırsatlarını kaçırmanız kaçınılmazdır.

Kararlarınızı geriye dönük olarak değerlendirirken kullanabileceğiniz ikinci ilke şudur:

ŞEFFAFLIK İLKESİ: Kararını ver-
Sürecin mümkün olduğunca görünür ve incelemeye açık hale getirilmesi.

Başkalarının kararlarını değerlendirmek, kendi kararlarımızı değerlendirmekten farklıdır. Başkalarının niyetlerini, düşüncelerini veya süreçlerini nadiren görürüz, bu yüzden kararlarını sonuçları dışında herhangi bir şeye dayanarak değerlendirmek zordur.

Kendi kararlarımızı değerlendirmek farklıdır. Sürecin kendisine birinci elden bir bakış açısıyla bakabiliriz. Düşüncelerimizi inceleyebilir, kontrolümüzde olanı olmayandan, o anda bildiklerimizi bilmediklerimizden ayırt edebiliriz. Daha sonra öğrendiklerimizi alıp bir sonraki sefer için sürecimize yatırabiliriz. Elbette, bunu söylemek yapmaktan daha kolay!

Çoğumuz kararlarımızdan ders çıkarmakta zorluk çekeriz. Bunun bir nedeni, düşünme ve karar verme sürecimizin genellikle bizim için görünmez olmasıdır. Son kararımıza ulaşmak için attığımız adımları istemeden kendimizden gizleriz. Kararımızı verdikten sonra, durup düşünmeyiz, sadece ilerleriz. Ve daha sonra kararımıza dönüp baktığımızda, egomuz hafızamızı manipüle eder. Şu anda bildiklerimizi, kararı verdiğimiz anda bildiklerimizle karıştırırız. Sonuçları görür ve niyetlerimize yansıtırız: "Ah, bunu kastetmiştim."

Kararı verdiğiniz anda düşüncelerinizi kontrol etmezseniz, neyi bildiğinizi, neyin önemli olduğunu düşündüğünüzü,

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

ve bunu nasıl akıl yürüttüğünüz - iyi bir karar mı yoksa sadece şanslı mı olduğunuzu asla bilemezsiniz. Kararlardan ders çıkarmak istiyorsanız, görünmez düşünce sürecini mümkün olduğunca görünür ve incelemeye açık hale getirmelisiniz. Aşağıdaki önlemler yardımcı olabilir:

> **KORUMA:***Kararı aldığınız anda düşüncelerinizi kaydedin.*Sonradan hafızanıza güvenmeyin. Kararı verdiğiniz anda bildiklerinizi ve düşündüklerinizi hatırlamaya çalışmak aptallıktır.

Egonuz, anılarınızı çarpıtmak ve sizi gerçekte olduğunuzdan daha zeki veya daha bilgili hissettiren anlatılara inandırmak için çalışır. Hiç kimsenin kendimizden daha iyi kararlar alamayacağını düşünürüz. Kararı verdiğiniz anda ne düşündüğünüzü net bir şekilde görmenin tek yolu, kararı verdiğiniz andaki düşüncelerinizin kaydını tutmaktır.

Düşüncelerinizi yazmanın birçok faydası vardır. Bunlardan biri, yazılı bir kaydın, karar verdiğiniz andaki düşünce süreciniz hakkında bilgi sağlamasıdır. Görünmeyeni görünür kılar. Daha sonra, kararınız üzerinde düşündüğünüzde, bu kayda sahip olmak, ego varsayılanının bozucu etkilerini dengelemek için faydalıdır. "Kararımı verdiğim sırada ne biliyordum?" ve "Olacağını tahmin ettiğim şeyler, tahmin ettiğim nedenlerle mi gerçekleşti?" gibi sorulara dürüstçe cevap verebilirsiniz.

Düşüncelerinizi kaydetmenin ikinci bir faydası da, bir şey yazma sürecinde, genellikle onu düşündüğünüz kadar iyi anlamadığınızı fark etmenizdir. Bunu kararınızı verdikten sonra değil, karar vermeden önce fark etmek çok daha iyi (ve daha ucuz) olur. Bunu önceden yaparsanız, daha fazla bilgi edinme ve sorunu daha iyi kavrama fırsatınız olur.

Düşüncelerinizi yazmanın üçüncü bir faydası, çoğunlukla görünmez olan düşüncelerinizi başkalarının da görmesini sağlamasıdır. Ve eğer görebilirlerse, hataları kontrol edebilir ve aksi takdirde size farklı bir bakış açısı sunabilirler.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Kör. Düşüncelerinizi başkalarına (veya kendinize) açıklayamıyorsanız, bu, konuyu tam olarak anlamadığınızın ve daha derinlemesine araştırma yapıp daha fazla bilgi toplamanız gerektiğinin bir işaretidir.

Düşüncelerinizi yazmanın son bir faydası da, diğer insanlara sizin bakış açınızdan öğrenme fırsatı vermesidir. Birçok kuruluş, kuruluştaki herkesin nasıl karar aldığını kaydeden bir veritabanına sahip olmaktan fayda sağlar. Kuruluşunuzdaki kararların aranabilir bir kataloğunun değerini hayal edin. Böyle bir sistem, kuruluşun farklı bölümlerindeki kişilerin birbirlerinin düşüncelerini kontrol etmelerine olanak tanır. Yönetimin iyi karar vericileri vasat olanlardan ayırt etmesini sağlar ve insanlara hem nasıl karar vereceklerine hem de nasıl vermeyeceklerine dair karar alma modelleri sunar. Böyle bir sistem kurarsanız, sermaye indirimi isterim!

Tüm bu prensipler istediğinizi elde etmenize yardımcı olur ancak önemli olanı istemenize yardımcı olmaz.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]



ÖNEMLİ OLAN ŞEYİ İSTEMEK

> ***Kendini ölü olarak düşün. Hayatını yaşadın. Şimdi kalanını al ve doğru düzgün yaşa.***
>
> **— MARCUS AURELIUS,**
> ***Meditasyonlar*, Kitap 7**

İYİ KARAR VERME iki şeye dayanır:

1. İstediğinizi nasıl elde edeceğinizi bilmek
2. Neyin istenmeye değer olduğunu bilmek

İlk nokta etkili kararlar almakla ilgili. İkincisi ise doğru kararlar almakla. Bunların aynı olduğunu düşünebilirsiniz, ama değiller.

Bir satışı sonuçlandırmak veya bir pozisyonu doldurmak gibi anında sonuç getiren kararlar etkili olabilir, ancak güven, sevgi ve sağlık gibi hayatta gerçekten önemli olan şeylere yol açmayabilirler. Öte yandan, iyi kararlar uzun vadeli hedefleriniz ve değerlerinizle uyumludur ve nihayetinde size tatmin ve doyum getirir.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

İşinizde, ilişkilerinizde ve yaşamınızda gerçekten arzuladığınız şey.[fn1]

Etkili kararlar size ilk sonucu getirir, iyi kararlar ise nihai sonucu getirir.

Tüm doğru kararlar etkilidir, ancak etkili kararların hepsi iyi değildir. En iyi kararları vermek, şu anda istediğinizi düşündüğünüzün ötesinde, gerçekten istediğinizi elde etmenizi sağlayacak kararlar almakla ilgilidir.

Hayatta hem yaptıklarımız hem de yapamadıklarımız için pişmanlık duyarız. En büyük pişmanlık, kendimize sadık bir hayat yaşamayı başaramadığımız, kendi skorumuza göre oynamadığımız zamandır.

Her bir varsayılan, pişmanlığa sürüklenmemizde bir rol oynar. Sosyal varsayılan, yaşam koşulları bizimkinden çok farklı olsa bile, başkalarından hedefler miras almamıza neden olur. Atalet varsayılanı, geçmişte peşinden koştuğumuz hedeflerin peşinden koşmaya devam etmemizi teşvik eder; onlara ulaşmanın bizi mutlu etmediğini fark etsek bile. Duygusal varsayılan bizi oraya buraya gönderir; o an ilgimizi çeken her şeyin peşinden koşarız, hatta daha önemli olan uzun vadeli hedeflerin peşinden koşma pahasına bile. Ego varsayılanı ise bizi zenginlik, statü ve güç gibi şeylerin peşinden koşmaya ikna eder; hem kendi mutluluğumuz hem de çevremizdeki insanların mutluluğu ve refahı pahasına bile.

Hayatınızın kontrolünü herhangi bir şeye verirseniz, nihai varış noktanız pişmanlık olur. Hayatınızı başkasının puan tablosuna göre yaşamayın. Başkalarının hayattaki hedeflerinizi seçmesine izin vermeyin. Nerede olduğunuzun ve nereye gittiğinizin sorumluluğunu üstlenin.

Gerçek bilgelik başarının peşinden koşmaktan değil, karakter inşa etmekten gelir. Jim'in dediği gibi

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Collins şöyle yazmıştır: "Disiplin olmadan etkinlik olmaz ve disiplin olmadan da olmaz."
karakter."[1]–

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

BÖLÜM 5. 1

Dickens'ın Gizli Dersi

EBENEZER SCROOGE, CHARLES DICKENS'IN OYUNCULARINDAN BİRİDİR'S EN ÇOK
Unutulmaz karakterler - açgözlülüğün ve her şeyden çok servet peşinde koşmanın vücut bulmuş hali. Scrooge, ona geçmişin, bugünün ve olabilecek bir geleceğin görüntülerini gösteren üç ruh tarafından ziyaret edilir. Bu gelecekte Scrooge ölmüştür ve ruh, insanların onun hakkındaki konuşmalarını dinlemesine izin verir: Scrooge'un gitmesine sevinirler, anısına kin beslerler, eşyalarını çaldığı için pişmanlık duymazlar ve artık hayatlarında bir varlık -bir lanet- olmamasından rahatlarlar. Scrooge, verdiği kararların uzun vadeli sonuçlarını görür, pişman olur, ikinci bir şans için yalvarır ve bir fırsat yakalar.

rotayı değiştirmek.fn1

Scrooge, hiyerarşiye yönelik biyolojik içgüdümüzü güçlendiren ve bizi ne pahasına olursa olsun para, statü ve güç peşinde koşmaya iten toplumun puan tablosuna göre hareket etti. Ancak uzun vadeli gelecek vizyonu, bunların hiçbirinin gerçekten önemli olmadığını, başkasının puan tablosuna göre yaşanan bir hayatın yaşamaya değer olmadığını fark etmesini sağladı. Çok geç olmadan, başarılı bir hayatın anahtarının iyi arkadaşlıklar ve anlamlı ilişkiler olduğunu fark etti.

Peşinden koştuğunuz şeyin kalitesi, hayatınızın kalitesini belirler. Para, statü ve güç gibi şeylerin bizi mutlu edeceğini düşünürüz, ama etmezler. Onlara ulaştığımız anda tatmin olmayız. Sadece daha fazlasını isteriz. Psikologlar Philip Brickman ve Donald T. Campbell, "mutluluk" için bir terim ortaya attılar.
bu olgu:*hedonik koşu bandı*.1Bunu kim denemedi ki?

On altı yaşındayken, bir araban olsa hayatının geri kalanında mutlu olacağını düşündüğünü hatırlıyor musun? Sonra bir araba aldın. Bir iki hafta boyunca coşku içindeydin.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Arabayı tüm arkadaşlarına gösterip her yere onunla gittin. Hayatın harika olduğunu düşünüyordun. Sonra gerçekler ortaya çıktı. Arabalar sorunlarla gelir. Sigorta, benzin ve bakım masraflarını ödemenin yanı sıra, bir de karşılaştırma sorunu var. Araban yokken, kendini arabası olmayan insanlarla karşılaştırırdın. Ama şimdi bir araban varken, kendini diğer araba sahipleriyle karşılaştırmaya başladın. Kimin daha iyi arabası olduğunu fark ettin ve bir zamanlar seni coşturan şeyden artık memnun değildin. Eski temel memnuniyetsizliğine geri döndün - hazcılığın en düşük vitesi

koşu bandı. Karşılaştırma, neşenin hırsızıdır.[fn2]

Sosyal karşılaştırma her zaman olur. Bazen ev veya araba gibi mal varlıklarıyla ilgili olsa da, daha çok statüyle ilgilidir.

Büyük bir şirkette çalışmaya ilk başladığımda, kafamın içindeki ses bana terfi alırsam mutlu olacağımı söylüyordu. Bu yüzden çok çalıştım ve terfiyi aldım. Birkaç hafta boyunca kendimi dünyanın zirvesinde hissettim. Sonra, tıpkı araba örneğinde olduğu gibi, gerçekler ortaya çıktı. Yeni sorunlarım ve yeni sorumluluklarım vardı. Daha da kötüsü, kendimi yeni bir grup insanla karşılaştırmaya başladım. Kısa süre sonra eski memnuniyetsizlik seviyeme geri döndüm. Terfiler gelmeye devam etti ama hiçbiri beni daha mutlu etmedi. Sadece daha fazlasını istememe neden oldular.

Kendimize bir sonraki seviyenin yeterli olduğunu söyleriz ama asla yeterli olmaz. Banka hesabınızdaki bir sonraki sıfır, şu anki tatmininizden daha fazla sizi tatmin etmeyecektir. Bir sonraki terfi sizi değiştirmeyecek. Lüks araba sizi daha mutlu etmeyecek. Daha büyük ev sorunlarınızı çözmez. Daha fazla sosyal medya takipçisi sizi daha iyi bir insan yapmayacaktır.

Hedonik koşu bandında koşmak bizi sadece "mutlu olduğunda" mutlu olacak insanlara dönüştürüyor; mutlu olacaklarını düşünen insanlara. *Ne zaman*Bir şeyler olur. Örneğin, hak ettiğimiz itibarı gördüğümüzde, biraz daha fazla para kazandığımızda veya o özel kişiyi bulduğumuzda mutlu oluruz. Ancak mutluluk koşullu değildir.

Mutluluk - İnsanlar aslında hiçbir zaman mutlu olmadıklarında. İstediklerini sandıkları anda - "ne zaman" kısmı - mutlu olduklarında.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Koşullu - o şeye sahip olmak yeni norm haline geliyor ve otomatik olarak daha fazlasını istiyorlar. Sanki arkalarından kapanan tek yönlü bir kapıdan geçmişler gibi. Kapı kapandığında bakış açılarını kaybediyorlar. Nerede olduklarını değil, sadece nerede olduklarını görebiliyorlar.

Şu anki durum, olmasını beklediğimiz gibi ve etrafımızdaki güzel şeyleri hafife almaya başlıyoruz. Bu gerçekleştiğinde, hiçbir şey bizi mutlu etmeyecek. Ve koşu bandında bizi mutlu etmeyecek şeylerin peşinden koşarken, gerçekten önemli olan şeylerin peşinden koşmuyoruz.

Scrooge, gerçekten önemli olan şeyler pahasına "başarıya" ulaşmanın kurgusal bir örneğidir. Ancak birçok gerçek örnek de mevcut. Bir keresinde, büyük bir şirketi yönetirken çoğumuzun aşina olduğu bir şekilde göreve gelen biriyle çalışmıştım: keskin dirsekleriyle...
Aşırı rekabetçi bir kültür. CEO olma yolunda karşılaştığı insanlar, amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacak araçlardı: Zengin olmak, saygı görmek, insanların adını bilmesini istiyordu. Statü ve itibar istiyordu.

Toplantılardan sonra, gerginlik yaşandığında ve öfkesi kontrolden çıktığında, bana sık sık "Shane, aslan mı yoksa koyun mu olduğuna karar vermelisin. Ben bir aslanım," derdi ve Tywin Lannister'ın şu sözlerinden alıntı yapardı:*Game of Thrones*: "Bir aslan, bir koyunun fikirlerini önemsemez." Herkesin kendisinin besin zincirinin en tepesinde olduğunu bilmesini istiyordu.

Tutkulu bir golfçü olan bu adam, haftada birkaç oyun oynamanın keyfini çıkarırdı. Bir turu doldurmakta hiç zorlanmazdı; hatta sık sık çok fazla arkadaşı olduğundan ve hepsiyle oynayamadığından şikayet ederdi. Emekli olduktan kısa bir süre sonra, en sevdiği eğlencenin tadını çıkarmak için nihayet çok sayıda arkadaşıyla vakit geçirmeyi dört gözle bekliyordu. Ancak ortaya çıktığı üzere, "arkadaşlarının" ve meslektaşlarının çoğu meşguldü, müsait değildi veya aramalarına cevap vermiyordu. Ayda tek bir turu bile zor doldurabiliyordu.

İlişkileri gerçek ve anlamlı görünse de, gerçekte kimse onunla bir şey yapmak istemiyordu. Başkalarıyla olan ilişkilerinde sergilediği çıkarcı tavır, onların kullanılmış, manipüle edilmiş ve hayal kırıklığına uğramış hissetmelerine neden oluyordu. Bağırıyor, küfür ediyor ve etrafa saldırıyordu.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Öfke nöbetleri. Onunla istedikleri için değil, mecbur oldukları için çalışıyorlardı. Golf oynamak onun için eğlenceliydi, ama onlar için işti.

Uzaklaştıktan bir süre sonra, yanlış oyunu kazanmaya çalıştığına karar verdi. Zenginlik, güç ve şöhret elde etmeyi hedeflemişti; birçok insanın peşinden koşmamızı söylediği hedefler bunlardı. Bu hedefleri her şeyden üstün tutmuş ve yılmadan peşinden gitmişti. Sonunda istediğini elde etmişti. Ama bu onu boş hissettirmişti. İstediğini, anlamlı ilişkiler pahasına elde etmişti. — ki bunun gerçekten önemli bir şey olduğunu fark etti. Scrooge'un aksine, ikinci bir şansı yoktu.

Kariyerimizin hangi aşamasında olursak olalım, kaçımız aynı yoldayız? Zenginliğe ve statüye mutluluktan, dışsal olana içsel olandan daha fazla değer veriyoruz ve bunları nasıl elde edeceğimize pek kafa yormuyoruz. Bu süreçte, önemli olanların pahasına, önemsiz insanlardan övgü ve takdir peşinde koşuyoruz.

Hayatlarını yaşamak istemeyeceğim birçok başarılı insan tanıdım. Zekaları, azimleri, fırsatları ve bunların hepsini kullanabilecekleri kaynakları vardı. Ama başka bir şey eksikti. İstediklerini nasıl elde edeceklerini biliyorlardı, ama istedikleri şeyler istemeye değmezdi. Aslında, istedikleri şeyler hayatlarını mahvetti. Scrooge'un hikayesinin mutlu dönüm noktasında kazandığı şeyi, mutsuz kitleler ile mutlu azınlık arasındaki farkı yaratan o unsuru kaçırıyorlardı.

Antik Yunanlıların bu malzeme için bir kelimesi vardı: *fronesis*— Hayatınızı en iyi sonuçları elde edecek şekilde nasıl düzenleyeceğinizi bilmenin bilgeliği.

Ergenlik çağında verdiğiniz kararlara dönüp baktığınızda, muhtemelen şimdi size oldukça aptalca geliyorlar. Çaldığınız zaman (yani *ödünç alınmış*) Ailenizin arabası, bir partide çok sarhoş olup yapmamanız gereken şeyler yaptığınız an (o zamanlar kameralı telefonlar yoktu neyse ki), potansiyel bir eş için bir arkadaşınızla kavga ettiğiniz an. O zamanlar bu kararlar aptalca görünmüyordu, peki şimdi neden öyle görünüyorlar? Çünkü bakış açınız var.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

O zamanlar erişilmez olan şey, şimdi geriye dönüp baktığınızda dünyanın en önemli şeyi gibi görünüyor - sizi tüketen şey.

Bilgelik, bahsettiğimiz her şeyi gerektirir: varsayılanları kontrol altında tutabilme, akıl yürütme ve düşünmeye alan yaratma, etkili kararlar almayı sağlayan ilke ve güvenceleri kullanma becerisi. Ancak bilge olmak daha fazlasını gerektirir. İstediğini nasıl elde edeceğini bilmekten daha fazlasıdır. Aynı zamanda hangi şeylerin istenmeye değer olduğunu, hangilerinin gerçekten önemli olduğunu bilmektir. Evet demek kadar hayır demek de önemlidir. Başkalarının hayat kararlarını kopyalayıp daha iyi sonuçlar bekleyemeyiz. Mümkün olan en iyi hayatı yaşamak istiyorsak, farklı bir yaklaşıma ihtiyacımız var.

Ne isteyeceğinizi bilmek en önemli şeydir. İçten içe ne yapacağınızı zaten biliyorsunuz, sadece kendi tavsiyelerinize uymanız gerekiyor. Bazen, başkalarına verdiğimiz tavsiyelere kendimiz de uymamız gerekir.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

BÖLÜM 5. 2

Mutluluk Uzmanları

BİR ZAMANLAR GERONTOLOG KARL PILLEMER İLE RÖPORTAJ YAPMIŞTIM, yazar ile ilgili *Yaşam İçin 30 Ders: Deneyimli ve Doğru Tavsiyeler En bilge Amerikalılar*.[1] Yetmişli, seksenli ve üzeri yaşlardaki insanların gençlerden daha mutlu olduğunu gösteren sayısız çalışma görmüştü. Meraklanmıştı: "Birçoğu sevdiklerini kaybetmiş, büyük zorluklar yaşamış ve ciddi sağlık sorunları yaşamış, ancak yine de mutlu, doyumlu ve hayattan derin bir zevk alan yaşlı insanlarla tanışmaya devam ettim. Kendime 'Bütün bunlar ne anlama geliyor?' diye sordum."

Bir gün aklına bir fikir geldi: Belki de yaşlılar, gençlerin bilmediği mutlu bir yaşam sürme konusunda bazı şeyler biliyorlardı. Belki de bizim göremediğimiz şeyleri görebiliyorlardı. Mutlu bir yaşam sürme konusunda uzman olduğunu iddia edebilecek herhangi bir nüfus demografisi varsa, o da yaşlılardı. Ancak Pillemer'ın şaşkınlığına göre, kimse yaşlıların genç nesillere verebileceği pratik tavsiyeler üzerine bir çalışma yapmamış gibiydi. Bu, Pillemer'ı "yaşlıların pratik bilgeliğini" keşfetmek için yedi yıllık bir yolculuğa çıkardı.

Bir numaralı dersleri: Hayat kısa! Pillemer, "Katılımcı ne kadar yaşlıysa," dedi, "hayatın bir an gibi geçtiğini söyleme olasılıkları o kadar yüksekti." Yaşlılar gençlere hayatın kısa olduğunu söylediklerinde, kasvetli veya kötümser değiller. Bunun yerine, daha iyi kararlar almalarına ilham vereceğini umdukları bir bakış açısı sunmaya çalışıyorlar; gerçekten önemli olan şeylere öncelik veren kararlar. Pillemer'a konuşan bir adam, "Keşke bunu 60'larımda değil de 30'larımda öğrenseydim," dedi. "Hayatın tadını çıkarmak için çok daha fazla zamanım olurdu." Keşke geleceğe dair öngörülerimizi, bugüne dair öngörülerimize dönüştürebilseydik.

Zaman, hayatın en önemli para birimidir. Dünyadaki kısa zamanımızı yönetmenin sonuçları,

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Herhangi bir kıt kaynağı yönetirken: onu akıllıca kullanmalısınız; en önemli olana öncelik vererek.

Pillemer'in görüştüğü kişilere göre en önemli şeyler nelerdi? Bunlar arasında şunlar vardı:

- Şimdi önemsediğiniz insanlara bir şeyler söyleyin; ister minnettarlığınızı ifade edin, ister af dileyin, ister bilgi alın.
- Çocuklarınızla mümkün olduğunca fazla zaman geçirin.
- Mutlu olmak için "büyük harcamalar" beklemek yerine günlük zevklerin tadını çıkarın.
- Sevdiğiniz bir işte çalışın.
- Eşinizi dikkatli seçin; acele etmeyin.

Önemli olmadığını söyledikleri şeylerin listesi de aynı derecede açıklayıcıydı:

- Mutlu olmak için elinizden gelen her şeyi yapıp para kazanmanız gerektiğini kimse söylemedi.
- Hiçbiri etrafınızdaki insanlar kadar zengin olmanın önemli olduğunu söylemedi.
- Hiçbiri kariyerinizi kazanç potansiyeline göre seçmeniz gerektiğini söylemedi.
- Hiçbiri kendilerine hakaret eden birinden intikam almadıkları için pişman olmadıklarını söyledi.

Peki insanların en büyük pişmanlığı ne oldu? Hiç gerçekleşmeyen şeyler için endişelenmek: "Endişelenmek hayatınızı boşa harcar," dedi bir katılımcı.

Bunlar, Pillemer'in "zor zamanlarda mutlu ve tatmin edici bir hayat yaşamanın yolları konusunda sahip olduğumuz en güvenilir uzmanlar" olarak tanımladığı kişilerin önemli görüşleri. Ancak bundan daha da önemli olan başka bir görüş daha var.

Pillemer, röportaj yaptığı kişilerden birinden mutluluğunun kaynağını anlaması için yardım istedi. Kadın bunu düşündü ve şöyle cevap verdi: "89 yılımda mutluluğun bir koşul değil, bir seçim olduğunu öğrendim."

Pillemer'e göre, "Yaşlılar, başımıza gelen olaylar ile mutluluğa karşı içsel tutumumuz arasında önemli bir ayrım yaparlar. Her şeye rağmen mutlu olmak

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Mutluluk, dış etkenlere bağlı pasif bir durum değildir; kişiliğimizin bir sonucu da değildir; sadece mutlu bir insan olarak doğmaktır. Bunun yerine, mutluluk, kişinin günlük olarak iyimserliği karamsarlığa, umudu umutsuzluğa tercih ettiği bilinçli bir bakış açısı değişikliğini gerektirir.

Yaşlandıkça, olaylara Marcus Aurelius'un bakış açısıyla bakmaya başlıyoruz: "Dışsal bir şeyden dolayı sıkıntı çektiğinizde, sizi rahatsız eden şey o şeyin kendisi değil, sadece ona ilişkin yargınızdır. Ve bunu bir anda ortadan kaldırabilirsiniz."

fark etme."[7]

Bu bakış açısının çarpıcı sonuçları var. Mutluluğu, bahsettiğimiz diğer kararlarla bir bütün haline getiriyor. Bir düşünün: Kariyerinizi ve kişisel hayatınızı oluşturan tüm kararlar, nihayetinde mutlu olma yönünde genel bir karara dönüşüyor. Hayatta neyin peşinden gideceğinize karar verebilirsiniz. Sizin için neyin öncelikli olduğuna karar verebilirsiniz. Zamanınızı, enerjinizi ve diğer kaynaklarınızı sonunda gerçekten önemli olan şeylere yönlendirmeye karar verebilirsiniz.

Eğer olaylara büyüklerimizin bakış açısından bakmanın bir yolu olsaydı, daha iyi bir hayat yaşamanın içgörüsüne sahip olabilirdik; uzmanların bakış açısıyla neyin gerçekten önemli, neyin önemsiz olduğunu görebilirdik. Aslında, tam da bunu yapmanın kadim bir tekniği var: Hayatın kısalığı hakkında düşünmeye başlayın, bu gerçekten neyin önemli olduğunu görmenize yardımcı olacaktır.

Seneca, "Hayatın sonuna gelmişiz gibi zihnimizi hazırlayalım," demişti. Daha iyi bir hayat istiyorsanız, ölüm hakkında düşünmeye başlayın.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

BÖLÜM 5. 3

Memento Mori

İZİN VERMEK'DÜŞÜNCE DENEYİ YAPIN.

Zihninizi boşaltın. Seksen yaşında olduğunuzu ve hayatınızın sonuna yaklaştığınızı hayal edin. Belki birkaç yılınız, belki de sadece birkaç saatiniz kalmıştır. Güzel bir sonbahar gününde, nehre bakan bir parkta bankta oturuyorsunuz. Yukarıdan göç eden kuşları, nehirde akan suyu ve ağaçlardan düşen yaprakların yavaşça yere düşüşünü duyuyorsunuz. Aileler, küçük çocuklarının ellerini tutan ebeveynlerle yürüyor.

İstediğin kadar zaman ayır. Aceleye gerek yok.

Şimdi derinlemesine düşünün. Hayal ettiğiniz hayatta neler oluyor? İçindeki insanlar kimler? Onları nasıl etkilediniz? Onlar için neler yaptınız? Onlara neler hissettirdiniz? Neler yaptınız?
Neler başardın? Sahip olduğun şeyler neler? Son günlerine yaklaşırken en çok önemsediğin şey ne? Önemsiz görünen ne? Hangi anıları özlüyorsun? Pişman olduğun şeyler neler? Arkadaşların senin hakkında ne diyor? Peki ya ailen?

Bakış açımızı hayatın sonuna çevirmek, gerçekten neyin önemli olduğunu anlamamıza yardımcı olabilir. Daha bilge olmamıza yardımcı olabilir. Hayatımızın sonunu düşünerek bugüne baktığımızda, şu anda dikkatimizi meşgul eden korkular ve arzular bir kenara itilerek, hayatımız için daha büyük anlam taşıyan şeylere yer açılır. Steve Jobs bu fikri şöyle ifade etmişti:

> Yakında öleceğimi hatırlamak, hayatımda büyük kararlar almama yardımcı olan en önemli araçtır. Çünkü neredeyse her şey - tüm dış beklentiler, tüm gururlar, tüm korkular -

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

> Utanç veya başarısızlık - bunlar ölüm karşısında yok olur ve geriye yalnızca gerçekten önemli olan kalır. Öleceğinizi hatırlamak, ölüm tuzağından kaçınmanın bildiğim en iyi yoludur. kaybedeceğin bir şey var.[1]

Bakış açımızdaki bu değişim, geleceğe dair öngörümüzü mevcut öngörümüze dönüştürmemizi sağlar. Geleceğe doğru yol almak için kullanabileceğimiz bir harita sunar. Çoğumuz için hayata bu şekilde bakmak, mevcut yönümüzle varmak istediğimiz yerin tam olarak örtüşmediğini gösterir. Bunu görmek iyi bir şeydir! Yanlış yönde gittiğinizi bilmek, doğru yola geri dönmenin ilk adımıdır. Gerçekten neyin önemli olduğunu anladığınızda, kendinize "Doğru yolda mıyım?" diye sormaya başlayabilirsiniz.

Sınırlı zamanımı doğru şekilde nasıl kullanabilirim?"[2]

Jobs'un günlük bir ritüeli vardı. Her sabah aynaya bakıp kendine şunu sorardı: "Bugün hayatımın son günü olsaydı, "Bugün yapacağım şeyi yapmak ister miydim?"[3] Cevap "hayır" olduğunda, üst üste çok fazla gün geçirdiğinde, bir şeyleri değiştirmesi gerektiğini anladığını söyledi. Hayatımın bir noktasında ben de aynı ritüeli yapmaya başladım. Sonunda istihbarat teşkilatından ayrılmaya karar vermemin sebeplerinden biri de buydu. Hepimizin kötü günleri olur, ama Eyüp'ün sorusunun cevabı "hayır" ise, her gün, her hafta, bir değişiklik yapma zamanı gelmiş demektir.

Bu egzersizi yaparken muhtemelen ilişkilerinizi düşündünüz. Belki eşinizle kanepede ağladığınız, romantik bir hafta sonu geçirdiğiniz veya el ele sahilde yürüdüğünüz zamandı. Belki düğününüzdü. Ya da belki çocuklarınızla saf bir mutluluk yaşadığınız bir zamandı. Belki bir arkadaşınızın yanında olduğunuz ya da onların sizin yanınızda olduğu zamandı.

Ya da belki aklınız pişmanlıklarınıza gitti; değerlendirebileceğiniz ama değerlendirmediğiniz fırsatlara: peşinden koşmadığınız hayallere, başlamadığınız işe, atlamadığınız aşka, gitmediğiniz yolculuğa, incinmek istemediğiniz için kendinizi geri tutmanıza, aptal gibi görünmekten korktuğunuz için farklı bir şey yapmaktan korkmanıza.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Jeff Bezos da benzer bir düşünce deneyini kullanıyor:

> Kendimi 80 yaşıma getirip, "Tamam, şimdi hayatıma dönüp bakıyorum. Pişmanlıklarımın sayısını en aza indirmek istiyorum." demek istedim... 80 yaşında [Amazon]'u denediğim için pişman olmayacağımı biliyordum. İnternet denen ve çok büyük bir olay olacağını düşündüğüm bu şeye katılmaya çalıştığım için pişman olmayacaktım. Başarısız olursam pişman olmayacağımı biliyordum, ama pişman olabileceğim tek şeyin hiç denememiş olmak olduğunu biliyordum. Bunun beni her gün rahatsız edeceğini biliyordum ve bu yüzden, düşündüğümde...
>
> Bu açıdan bakıldığında inanılmaz derecede kolay bir karardı.[4] –

Yapmadıklarımız için, yaptıklarımızdan daha çok pişmanlık duyarız. Denemenin ve başarısızlığın acısı yoğun olabilir ama en azından oldukça çabuk geçer. Denemeyi başaramamanın acısı ise...
Öte yandan, daha az yoğundur ama asla tam olarak geçmez.[5] –

Sahip olunan şeyler, sahip oldukları şeylerden çok, sağladıkları şeylerle önem kazanır. Sanırım bu düşünce egzersizinde evinizi bir yatırım olarak düşünmediniz. Eğer aklınıza geldiyse, muhtemelen ilişkiler ve anılar bağlamındaydı: aile yemekleri, kahkahalar, gözyaşları, partiler, eşinizle bütün gün yatakta kaldığınız zamanlar, masa oyunu savaşları, çocuklarınızın her yaşta ne kadar uzun olduğunu gösteren kapı eşiğindeki işaretler.

Sanırım izlediğin zamanı düşünmedin *Kötü kırma*, *Mandaloryalı*, veya*Bekar*Muhtemelen işe gidip gelmek için harcadığınız onca zamanı ve dinlediğiniz ekstra podcast'leri veya sesli kitapları düşünmediniz. Belki de bunun yerine, en azından o zamanın bir kısmını aileniz ve arkadaşlarınızla bağlantı kurarak veya hep yazmak istediğiniz o kitabı yazarak kullanabileceğinizi düşündünüz.

Olmak istediğiniz kişiden uzaklaştığınız zamanları hatırlayabilirsiniz; hepimiz bir noktada bunu yaşadık. Belki uygunsuz bir e-posta gönderdiğiniz, belki de duygularınızı kontrol edemeyip sevdiğiniz birine bağırdığınız bir zamandı. Belki de karşınızdaki kişide tepki yaratmak için söylemediğiniz bir şey söylediğiniz zamandı.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

çünkü o an onlara onları ne kadar sevdiğinizi ya da ne kadar korktuğunuzu nasıl söyleyeceğinizi bilmiyordunuz. Ya da belki de biri size ihtiyaç duyduğunu söylediğinde, kendi önceliklerinizle o kadar meşguldünüz ki yardım edemediniz.

Toplumunuz, şehriniz, ülkeniz veya dünya üzerindeki etkinizi -ya da etkisizliğinizi- düşünebilirsiniz. Sağlığınızı düşünebilirsiniz. Vücudunuzu seksen, doksan, yüz yaşına kadar yaşamaya hazırlamak için elinizden gelen her şeyi yaptınız mı? Başkalarına bakabilmek için kendinize de baktınız mı?

Terfi veya yeni bir ev gibi belirleyici anlar olarak gördüğümüz şeyler, yaşam memnuniyeti açısından o anda önemli görünmeyen küçük anların birikiminden daha az önemlidir. Sonuçta, günlük anlar büyük ödüllerden daha önemlidir. Büyük parlak ışıkların üzerindeki küçük mutluluklar.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

BÖLÜM 5. 4

Ölümden Hayat Dersleri

Yaşama süremiz kısa değil, çok fazla zamanımızı boşa harcıyoruz.

— SENECA, *Hayatın Kısalığı Üzerine*, Bölüm 1

HAYATINIZI MERCEĞİNİZDEN DEĞERLENDİRMEKölüm çiğdir, Güçlü ve belki biraz korkutucu. En önemli şey netleşiyor. Kim olduğumuzla kim olmak istediğimiz arasındaki uçurumun farkına varıyoruz. Nerede olduğumuzu ve nereye gitmek istediğimizi görüyoruz. Bu netlik olmadan, bilgelikten yoksun kalır ve şu anı önemsiz şeylere harcarız.

Bu düşünce deneyini yaptığımda, hayatıma daha objektif bir bakış açısı kazanıyorum. Kendimin daha iyi bir versiyonu olmak istiyorum.

İlk başta aklıma başkaları için yapmak istediklerim geliyor. Sevdiğim insanların bana ihtiyacı olduğunda yanlarında mıydım? Bana en yakın olanlara zaman ayırdım mı? Olmak istediğim partner miyim? Sevgi dolu, destekleyici ve umutsuzca romantik ve yapmacık tarafıma sadık mıyım? İyi bir baba mıydım? Seyahat edip dünyayı gördüm mü? İnsanlar bana güvenebilir miydi? Toplulukta aktif bir katılımcı mıydım? İnsanların hayallerini gerçekleştirmelerine yardımcı oldum mu? Dünyayı daha iyi bir yer haline getirdim mi?

Hedefi bildiğinizde, oraya nasıl ulaşacağınız daha netleşir. Aristoteles'in dediği gibi, "En iyi iyinin bilgisi, yaşamanın en iyi yolunu bilmek açısından büyük önem taşır: Eğer bilirsek,

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

"O zaman hedef alan okçular gibi, doğru hedefi vurma olasılığımız daha yüksek olur."[1]

Bir noktada çocuklarım, özellikle labirent normalden daha zor veya karmaşıksa, bir labirenti geriye doğru çözmenin ileriye doğru çözmekten daha kolay olduğunu anladılar. Sonu düşünerek başlamanın, hangi yolu seçeceklerine karar vermeyi kolaylaştırdığını fark ettiler. Hayat genel olarak benzer şekilde işler.

Hayatınızın son yılı olsaydı, bugün yaşadığınız gibi mi yaşardınız? Bir gün öğle yemeğinde bir arkadaşıma bu soruyu sordum ve hemen karşılık verdi: "Birikimlerimi harcar, kredi kartlarımı doldurur ve uyuşturucuya başlardım." (Umarım uyuşturucuyla dalga geçiyordur.)

Doksan yaşındaki halinizi düşündüğünüzde, kredi kartınızı doldurmanın veya uyuşturucu kullanmanın sizi daha mutlu etmeyeceği açıkça ortaya çıkıyor. Birçok insan için, ölüm, para harcama isteğimizi azaltır.[2](Uyuşturucunun olumsuz yanlarının, sanırım, kendini açıkladığını düşünüyorum.) Ve eminim ki son yılınızı e-postalarınızı kontrol ederek, başkalarını aşağılayarak veya amcanıza o Şükran Günü'nde siyaset hakkında tartıştığınızda ne kadar haklı olduğunuzu göstermeye çalışarak geçirmezsiniz.

Yaşlı halinizi ve hayatınızın geriye dönüp nasıl olmasını istediğinizi hayal ettiğinizde, sizi proaktif olmak yerine reaktif olmaya teşvik eden küçük şeyleri düşünmeyi bırakırsınız. Sizin için gerçekten önemli olan şeyleri görmeye başlarsınız. Küçük şeyler küçük görünür ve gerçekten önemli olanlar büyük görünmeye başlar. Bu bakış açısıyla, gerçekten istediğiniz geleceğe doğru ilerlemek daha kolaydır. Olduğunuz yer ile olmak istediğiniz yer arasındaki farkı görebilir ve gerekirse yönünüzü değiştirebilirsiniz.

Örneğin, bu düşünce deneyini yaptıktan sonra daha iyi beslenmeye, daha fazla uyumaya ve düzenli egzersiz yapmaya başladım. Neden mi? Çünkü doksan yaşına kadar yaşamak ve hayal ettiğim her şeyi yapabilmek için sağlıklı olmam gerekiyor. Benzer şekilde, bu düşünce deneyini yaptıktan sonra, daha fazla anda kalan bir baba olmak istediğim açık. Bu yüzden, çocuklarla telefon kullanımımı azalttım ve onlarla bağ kurmamı sağlayacak rutinler oluşturdum: her gün eve geldiklerinde kanepede oturup konuşuyoruz.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Okul günü. Bunlar şüphesiz küçük değişiklikler, ama benim ve önemsediğim insanlar üzerinde büyük etkileri var.

Düşünce deneyine devam ettikçe aklım, cevap verme fırsatım olmadığında, ben gittikten sonra insanların benim hakkımda ne söyleyeceğine kayıyor. İnsanlar ne söyleyecek? *Gerçekten* söylemek?

Her ne ise, onu değiştirme fırsatım tam da şu anda—Hala vaktim varken.[3] İnsanların söylediklerinin hepsi iyi olmayacak, bu da onarmam gereken bazı ilişkilerim olduğu anlamına geliyor. Ama şimdi bunu yapabilirim. Daha büyük bir insan olabilirim. Neden mi? Çünkü benim için önemli.

Bilgelik, geleceğe dair öngörünüzü mevcut öngörünüze dönüştürmektir. O anda önemli görünen şey nadiren önemlidir. hayatta önemli olan her şey, her zaman o anda önemlidir.[4]

O an kazanmış gibi görünen şey, çoğu zaman yüzeysel bir zaferdir. O an önemli gibi görünse de, hayatın bütünü açısından bakıldığında önemsizdir. Varmak istediğimiz yöne gitmediğimizde, vardığımız noktadan pişman oluruz. Pişmanlıktan kaçınmak ise yaşam memnuniyetinin temel bir bileşenidir.

İyi Yargı ve İyi Yaşam

İyi muhakeme, her şeyden önce, önemli olanı başarmada etkili olmakla ilgilidir; o anda önemli olanı değil, hayatta önemli olanı. Bugün nasıl başarılı olacağımızı bulmakla değil, hayatımızı neden ve nasıl amaç odaklı yapılandırmamız gerektiğini anlamakla ilgilidir. İyi muhakeme, her şeyden önce bilgeliğe sahip olmaktır.

Akıllı insanlar neyin gerçekten değerli olduğunu bilirler. Herkesten daha iyi bilirler ki, tek bir hayat vardır: taslak yok, baştan başlama yok, önceki bir kayıt noktasından yeniden başlama yok. Zamanlarını hedonik bir koşu bandında anlamsız hırsların peşinden koşarak harcamazlar. Gerçek servetin ne olduğunu bilirler ve kalabalık ne düşünürse düşünsün, ne söylerse söylesin, kendilerini onu elde etmeye adarlar.

Bazen akıllı olmanın bedeli, diğer insanların size aptal gibi davranmasıdır. Ve bu şaşırtıcı değil: aptallar akıllıca olanı göremezler.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

İnsanlar bunu yapar. Bilge insanlar hayatı tüm genişliğiyle görürler: iş, sağlık, aile, arkadaşlar, inanç ve toplum. Bir şeye takılıp diğerlerini dışlamazlar. Bunun yerine, hayatın çeşitli kısımlarını nasıl uyumlu hale getireceklerini ve her birini bütüne orantılı olarak nasıl takip edeceklerini bilirler. Bu şekilde uyum sağlamanın hayatı anlamlı, takdire şayan ve güzel kılan şey olduğunu bilirler.

İyi bir muhakeme geliştirmek istiyorsanız, şu iki soruyu sorarak başlayın: "Hayatta ne istiyorum? İstediğim şey gerçekten istemeye değer mi?" İkinci soruyu cevaplayana kadar, dünyadaki tüm karar verme tavsiyeleri size pek fayda sağlamayacaktır. İstediğiniz şeyleri nasıl elde edeceğinizi bilmek, sizi mutlu etmeyecekse pek işe yaramaz. Güç, şöhret veya para kazanmada ne kadar başarılı olursanız olun, sonunda her şeyi yeniden yaşamak istiyorsanız, bunun bir önemi yoktur.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

ÇÖZÜM

Net Düşünmenin Değeri

İYİ YARGI PAHALIDIR, AMA KÖTÜ YARGIsana mal olacak
bir servet.

Bu kitabın genel mesajı, sağduyuya karşı komplo kuran görünmez içgüdülerin var olduğudur. Kusurlarınız, sizi akıl yürütmeden tepki vermeye, bilinçli bir şekilde değil de bilinçsizce yaşamaya teşvik eder.

Varsayılanlara geri döndüğünüzde, kazanamayacağınız bir oyuna girişirsiniz. Otomatik pilotta çalışan bir hayat yaşadığınızda, kötü sonuçlar alırsınız. İşleri daha da kötüleştirirsiniz. Söylenemeyecek şeyler söyler, geri alınamayacak şeyler yaparsınız. Acil hedefinize ulaşabilirsiniz, ancak nihai hedeflerinize ulaşmayı zorlaştırdığınızı fark edemezsiniz. Tüm bunlar, başlangıçta bilinçli olarak yargı kullandığınızın farkında olmadan gerçekleşir.

Düşünmeyle ilgili çoğu kitap yalnızca daha rasyonel olmaya odaklanır. Temel sorunu gözden kaçırırlar: Yargılama hatalarının çoğu, yargılamamız gerektiğini bilmediğimizde ortaya çıkar. Bunlar, bilinçaltımızın davranışlarımızı yönlendirmesi ve ne yapmamız gerektiğine karar verme sürecinden bizi dışlaması nedeniyle olur. Partnerinizle tartışmayı bilinçli olarak seçmezsiniz, ancak kendinizi söylenmesi mümkün olmayan incitici şeyler söylerken bulursunuz. Aileniz pahasına bilinçli olarak para ve statü peşinde koşmazsınız, ancak hayatınızdaki en önemli insanlarla giderek daha az zaman geçirdiğinizi fark edersiniz. Fikirlerinizi bilinçli olarak savunmaya çalışmazsınız, ancak sizi eleştiren herkese karşı kin beslediğinizi görürsünüz.

Hayattan istediğinizi elde etmenin anahtarı, dünyanın nasıl işlediğini anlamak ve kendinizi buna göre ayarlamaktır. İnsanlar genellikle dünyanın olduğundan farklı işlemesi gerektiğini düşünür ve istedikleri sonuçları alamadıklarında, dünyanın nasıl işlediğini anlamaya çalışırlar.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Başkalarını veya onların suçunu üstlenerek sorumluluktan kaçmak durumlar.[1] Sorumluluktan kaçınmak, sefaletin reçetesidir ve iyi bir muhakeme yeteneği geliştirmek için gerekenin tam tersidir.

Yargılama yeteneğinizi geliştirmenin, rasyonelliğinizi artıracak araçlar biriktirmekten çok, istenen yolu en az dirençli yol haline getiren güvenlik önlemlerini uygulamaktan ibaret olduğu ortaya çıktı. En iyi olduğunuzda kullanabileceğiniz, en kötü olduğunuzda da işinize yarayacak sistemler tasarlamakla ilgili. Bu sistemler, kusurları ortadan kaldırmasa da, kontrolü ele geçirdikleri zamanı fark etmenize yardımcı oluyor.

Varsayılanlarınızı yönetmek, irade gücünden fazlasını gerektirir. Varsayılanlar bilinçaltı seviyemizde işler, bu yüzden onları geçersiz kılmak, bilinçaltınızı doğru yöne çeken eşit derecede güçlü güçleri kullanmayı gerektirir: alışkanlıklar, kurallar ve çevre. Varsayılanlarınızı geçersiz kılmak, görünmeyeni görünür kılan ve çok erken hareket etmenizi engelleyen güvenlik önlemleri uygulamayı gerektirir. Ve bu, sorumluluk, bilgi, disiplin ve özgüven gibi zihinsel alışkanlıklar geliştirmeyi gerektirir.
— sizi doğru yola sokan ve orada tutan.

Yargılama yeteneğinizde yaptığınız küçük iyileştirmeler, göz ardı edilemeyecek kadar büyük hale gelene kadar fark edilmeyecektir. Yavaş yavaş, iyileştirmeler biriktikçe, başlangıçta var olmaması gereken sorunları çözmek için daha az zaman harcadığınızı fark edeceksiniz. Hayatınızın farklı bölümlerinin uyumlu bir şekilde birbirine karıştığını ve daha az stres ve kaygı, daha fazla neşe yaşadığınızı fark edeceksiniz.

İyi muhakeme öğretilemez, ama öğrenilebilir.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Teşekkürler

BU KİTAP ÖĞRENDİĞİM ŞEYLERİN BİR DİZİSİDİRitibaren
Başkaları. Sadece başkalarının içgörüleri değil, aynı zamanda eserin kendisi de başkaları olmadan var olamazdı.

İnanılmaz çocuklarım William ve Mackenzie'ye teşekkür etmek istiyorum. Bana dünyayı sonsuz meraklı gözleriyle göstermekle kalmadılar, aynı zamanda bu fikirleri gerçek dünyada test etmem için verimli bir zemin de sağladılar.

Bana verdikleri destek, cesaretlendirme ve bana olan bitmek bilmeyen inançları için anne ve babama minnettarım. Anne ve baba, sizi seviyorum. Zor zamanlar geçirdim ama onları başka bir kitaba saklayalım. Sizin sayenizde atlattım. Ayrıca lise İngilizce öğretmenim Bay Duncan'a ve dostluğu (ve ailesi) hayatımı sonsuza dek değiştiren lisedeki en yakın arkadaşım Scott Corkery'ye de teşekkür etmek istiyorum.

Kitabın içeriğine gelince, teşekkür edeceğim o kadar çok kişi var ki, eminim birkaçını unutacağım. Bir kitabı dünyaya sunduğunuzda, onu değiştiremezsiniz, bu yüzden güncel bir teşekkür ve takdir listesi bulabilirsiniz:fs.blog .

Birçok insandan bir şeyler öğrendiğim için şanslıyım, ama belki de hiçbiri bana Peter D. Kaufman kadar çok şey öğretmemiştir. Bu kitaptaki derslerin ve içgörülerin çoğu, yıllar boyunca yaptığımız sohbetlerden geliyor. Dostluğumuz için minnettarım.

Charlie Munger, Warren Buffett, Andrew Wilkinson, Chris Sparling, James Clear, Ryan Holiday, Nir Eyal, Steve Kamb, Michael Kaumeyer, Morgan Housel, Michael Mauboussin, Alex Duncan, Kat Cole, Naval Ravikant, Jim Collins, Tobi Lütke, Annie Duke, Diana Chapman ve Randall Stutman düşüncelerimi anlamlı şekillerde etkiledi. Hatta, birçoğunun düşünceleri içimde o kadar kök saldı ki, kendi düşüncelerimden ayırt edilemez hale geldiler.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Bu kitabı beğendiyseniz, hepsine bakmalı ve takip etmelisiniz.

Kitap yazmak bir maratondur, kısa mesafe koşusu değil ve bu süreçte birçok insan bana yardımcı oldu. Başlamamda bana yardımcı olan Ariel Ratner'a ve William Jaworski, Ellen Fishbein ve Samuel Nightengale'e teşekkürler.Yazma.koçu Cümlelerimi düzenleyip dönüştürmek için o kadar çok zaman harcadılar ki, kitabın bazı bölümleri benimki kadar onların da. Richelle DeVoe ve Pen Name ekibi, kafamdaki bazı konuları düzenleyip gerçeğe dönüştürmeme yardımcı oldu. Kelime sayısını azalttığı ve orada olması gerekmeyen şeylerden kurtulduğu için hepimiz Joe Berkowitz'e teşekkür edebiliriz.

Ayrıca, bana içgörü ve çok daha fazlasını sağlayan ilk okuyucularıma teşekkür etmek istiyorum: Trudy Boyle, Maureen Cunningham, Dr. Setareh Ziai, Rob Fraser, Zach Smith, Whitney Trujillo, Emily Segal ve Simon Eskildsen. Ve bu çalışma sırasında her şeyin yolunda gitmesini sağlayan FS ekibine de çok teşekkür ederim: Vicky Cosenzo, Rhiannon Beaubien, Dalton Mabery, Deb McGee, Laurie Lachance ve Alex Gheorghe.

Bunu gerçeğe dönüştüren Portfolio ve Penguin Random House ekibine teşekkürler. Her teslim tarihini kaçırdığımda bana anlayış ve sabır gösteren editör Michael Jordan Niki Papadopoulos'a minnettarım. Ve yayın süreci boyunca bana rehberlik eden menajerim Rafe Sagalyn'e de.

Ve... teşekkür ederim. Bana bu kitabın fiyatından çok daha değerli bir şey emanet ettiniz; zamanınızı bana emanet ettiniz. Umarım bu kitabı okumak için harcadığınız zaman, önümüzdeki yıllarda meyvesini verir.

Şerefe.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Notlar

Bölüm 1.1

1. Örneğin, Aristoteles'in *Nikomakhos'a Etik*, ikinci baskı, Terence Irwin tarafından çevrilmiştir (Indianapolis, IN: Hackett Publishing Company, 1999), s. 18–19; Seneca'nın *Ad Lucilium Epistulae Morales* [*Lucilius'a Ahlaki Mektuplar*], Richard M. Gummere tarafından düzenlendi (New York: GP Putnam's Sons, 1917), Perseus Dijital Kütüphanesi, William Jaworski tarafından çevrilen 11. Bölüm'den metin: http://www.perseus.tufts.edu/hopper/text? doc=Sen.+Ep.+11&fromdoc=Perseus%3Atext%3A2007.01.0080 ; Daniel Kahneman'ın *Hızlı ve Yavaş Düşünme* (New York: Farrar, Straus ve Giroux, 2011); ve Jonathan Haidt'ın *Mutluluk Hipotezi: Antik Bilgelikte Modern Gerçeği Bulmak* (New York: Temel Kitaplar, 2006).

2. Topraklarımızı savunmaya doğal olarak yatkın olduğumuz fikri, Robert Ardrey'in kitabında karşılaştığım bir fikir. *Toprak Zorunluluğu: Mülkiyetin ve Milletlerin Hayvansal Kökenlerine Dair Kişisel Bir Araştırma*, çeşitli insanlarla yapılan sohbetlerin yanı sıra. Hayvanlar içgüdüsel olarak bölgelerini işaretleyip savunurken, bu biyolojik içgüdünün insanlarda daha derin ve daha incelikli bir şekilde kendini gösterdiğine inanıyorum. İnsanlar yalnızca fiziksel bölgemize değil, aynı zamanda öz imajımıza da tecavüz ettiğinde içgüdüsel olarak tepki veririz. Kimliğimizi işimize yansıttığımız için, biri sizi iş yerinizde eleştirdiğinde, bu bir hayvanın bölgenize girmesine benzer. Bazı kötü niyetli kişiler, sizi oyununuzdan çıkarmak için bu gerçeği kullanırlar; sizi mantıksız tepki vermeye zorlamak için sizi veya ofisteki rolünüzü eleştirirler.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

3. "Sabit kablolu varsayılan" terimiyle ilk kez David Foster Wallace'ın "Bu Su" adlı kitap biçiminde yayınlanan konuşmasında karşılaştım. *Bu Su: Şefkatli Bir Yaşam Sürmek Hakkında Önemli Bir Olayda Sunulan Bazı Düşünceler* (New York: Little, Brown ve Şirketi, 2009).

Bölüm 1.2

1. Associated Press, "Amerikan Karşıtı Gümüş İddiaları", ESPN, 22 Ağustos 2004, https://www.espn.com/olympics/summer04/shooting / news/story?id=1864883 .

Bölüm 1.3

1. Kazanılmamış bilgiyle aceleyle yargıya varma fikri, arkadaşım Morgan Housel'ın "Tarihin Baştan Çıkarıcı İnançları" adlı kitabından edindiğim bir fikirdir. *İş birliği* (blog), İşbirliği Fonu, 21 Eylül 2021, https://www.collabfund.com/blog/ historysseductive-beliefs/ .

2. Kitabının yazarı Kathryn Schulz'a teşekkürler. *Yanılmak: Hata Marjında Maceralar* (New York: Ecco, 2010), düşüncemi etkiledi.

Bölüm 1.4

1. Robert P. George (@McCormickProf), Twitter, Temmuz 1, 2020, 23:23, https://twitter.com/mccormickprof/ status/127852969 4355292161 .

2. Bu örnek, Paul Graham'ın Temmuz 2020 tarihli "Konformizmin Dört Çeyreği" adlı eserinden alınmıştır. http://www.paulgraham.com/uyumculuk.html .

3. Daniel Kahneman'ın sözlerini tekrarlarsak, *Hızlı ve Yavaş Düşünme* (New York: Farrar, Straus ve Giroux, 2011), s. 292.

4. Warren Buffett, Berkshire Hathaway hissedarlarına, 25 Şubat 1985, Berkshire Hathaway,

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

https://www.berkshirehathaway.com/letters/1984.html .

Bölüm 1.5

1. Shane Parrish ve Rhiannon Beaubien, *Büyük Zihinsel Modeller, cilt 2, Fizik, Kimya ve Biyoloji* (Ottawa: Latticework Yayıncılık, 2019).
2. Leonard Mlodinow, *Elastik: Değişim Zamanında Esnek Düşünme* (New York: Pantheon, 2018), s. 156.
3. Bu yanlış alıntı muhtemelen Leon'dan türetilmiştir Louisiana Eyalet Üniversitesi Baton Rouge'da yönetim ve pazarlama profesörü olan C. Megginson. Darwin'in kendisi bunu hiç söylememiş olsa da, bu yanlış atıf artık taşa kazınmış durumda - kelimenin tam anlamıyla! Kaliforniya Bilimler Akademisi'nin zeminini süslüyor (ancak akademi görünüşe göre Darwin'e atıfı kaldırmış). Bkz. "Yanlış Alıntılamanın Evrimi", Darwin Yazışma Projesi, Cambridge Üniversitesi, https://www.darwinproject.ac.uk/people/aboutdarwin/six-things-darwin-never-said/evolutionmisquotation .
4. Parrish ve Beaubien, *Büyük Zihinsel Modeller,* cilt 2, s. 76–77.

Bölüm 2.1

1. Matt Rosoff, "Jeff Bezos'un Haber Sektörüne Tavsiyesi: 'İnsanlardan Ödeme Yapmalarını İsteyin. Ödeyecekler,'" CNBC, 21 Haziran 2017, https://www.cnbc.com/2017/06/21/jeff-bezoslessons-from-washington-post-for-newsindustry.html .
2. Bugün bunu okuyup düzenlemek bana Rehtaeh Parsons'ın (benimle aynı liseye gitmişti ama farklı bir zamanda) korkunç ve trajik vakasını ve Facebook'taki "Sonunda, düşmanlarımızın sözlerini değil, onların sözlerini hatırlayacağız" gönderisini hatırlatıyor.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

dostlarımızın sessizliği.” Tu Thanh Ha ve Jane Taber, “Nova Scotia Gencinin Ölümünde Zorbalık Suçlandı,” *Globe and Mail*9 Nisan 2013, https://www.theglobeandmail.com/news/national/bul-yalan-suçlandı-nova-scotia-ölümünde-genç/makale10940600 .

Bölüm 2.4

1. Shane Parrish (@ShaneAParrish), "Yapmak için doğru anı beklemenin yüzde 99,99'u "Zor bir şey, yapılması gerektiğini bildiğiniz o zor şeyi yapmamayı nasıl mantıklı kıldığınızdır. Mükemmel bir an yoktur. Sahip olduğumuz tek şey şu andır. Beklemeyi bırakın." Twitter, 29 Temmuz 2019, 22:01 https://twitter.com/ShaneAParrish/status/115602187 5853578246 .

2. "Doğrunun Yanlış Tarafı" *Farnam Caddesi* (blog), 28 Ağustos 2017, https://fs.blog/yanlış-taraf-sağ/ .

Bölüm 2.6

1. Adam Wells, “Darrelle Revis, Bill Belichick Tarafından Geç Kaldığı İçin Eve Gönderildi”, Bleacher Report, 22 Ekim 2014, https://bleacherreport.com/articles/2241281-darrellerevis-sent-home-by-bill-belichick-for-tardiness .

2. “Haier: Catfish Yönetimine Sert Bir Başlangıç” *Endüstri Haftası* 13 Ekim 2013 https://www.industryweek.com/leadership/companie s-executives/article/21961518/haier-a-balyoz-başlangıç-yayın balığı-yönetimi .

Bölüm 2.7

1. Seneca, *Lucilius'a Ahlaki Mektuplar*, mektup 11.

2. Shane Parrish, “Jim Collins: İlişkiler ve İşlemler” *Bilgi Projesi*, podcast, bölüm 110, https://fs.blog/knowledge-projectpodcast/jim-collins-2/ .

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

3. Yaşlı Cato, *Tarım Üzerine*, 1.

4. Shane Parrish, "Fikir Sahibi Olmak İçin Gereken Çalışma" *Farnam Caddesi* (blog), 29 Nisan 2013, https://fs.blog/anofinin-olması-için-gerekli-iş/ .

5. Michel de Montaigne'in William Jaworski tarafından yapılan özel çevirisinden, *Michel de Montaigne'in Denemeleri*, kitap 3, bölüm 12.

6. Denzel Washington, *Bana Yol Gösterecek Bir El* (Des Moines, IA: Meredith Books, 2006), s. 20.

7. Seneca, *Lucilius'a Ahlaki Mektuplar*, mektup 11.

Bölüm 3.1

1. Richard Feynman, *Keşfetmenin Hazzı: Richard P. Feynman'ın En İyi Kısa Eserleri*, ed. Jeffrey Robbins (New York: Basic Books, 1999), s. 212.

2. Michael Abrashoff, *Bu Senin Gemin: Donanmanın En İyi Gemisinden Yönetim Teknikleri* (New York: Grand Central, 2002).

3. Abrashoff, *Bu Senin Gemin*.

Bölüm 3.2

1. Giora Keinan, Nehemia Friedland ve Yossef Ben-Porath, "Stres Altında Karar Verme: Fiziksel Tehdit Altında Alternatiflerin Taranması" *Acta Psychologica* 64, no. 3 (Mart 1987): 219–28.

2. Shane Parrish, "Daniel Kahneman: Sezgilerinizi Buzluğa Kaldırmak" *Bilgi Projesi*, podcast, bölüm 68, https://fs.blog/knowledge-projectpodcast/daniel-kahneman/ .

Bölüm 4.1

1. Thomas Wedell-Wedellsborg, "Doğru Sorunları mı Çözüyorsunuz?" *Harvard İşletme İncelemesi*,

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Ocak-Şubat 2017,https://hbr.org/2017/01/areyou-solving-the-right-problems .

2. Bu fikrin çerçevesini Paul Graham'dan (@paulg) aldım: "Okuldan eve dönerken 12 ve 8 yaşındaki çocuklarıma söylediğim bir şey: Enerjinizi bir şeylerde iyi olmaya veya havalı görünmeye harcayabilirsiniz, ama ikisine birden değil. Havalı görünmeye harcanan her enerji, iyi olmaktan gelir." Twitter, 12 Mart 2021, 12:36

https://twitter.com/paulg/durum/13704285614090731 53 .

Bölüm 4.2

1. Jim Collins, *İyi'den Mükemmel'e: Bazı Şirketler Neden Bu Adımı Atıyor... ve Bazıları Atamıyor?* (New York: HarperBusiness, 2001).

2. Seneca, *Lucilius'a Ahlaki Mektuplar*, mektup 11.

3. Josh Wolfe (@wolfejosh), "Başarısızlık, başarısızlığı hayal edememekten kaynaklanır. Beklenmeyen sonuçlara yol açan KORKUNÇ bir plan, BELİRSİZLİK ortasında taramaları artırdı #covid19—öngörmeyi tamamen başaramadı—Artan kalabalıklar, azalan akış, olası vakaların YAYILMA BELİRLİĞİNİN artması," Twitter, 14 Mart 2020, 21:51 https://twitter.com/wolfejosh/status/1239006370382 393345?lang=tr .

4. Afganistan Yeniden Yapılanma Özel Müfettişi, *Öğrenmemiz Gerekenler: Afganistan'ın Yeniden İnşasının Yirmi Yılından Dersler* Ağustos 2021, s. ix, https://www.sigar.mil/pdf/lessonslearned/SIGAR-21-46-LL.pdf .

5. Roger Martin, *Karşıt Zihin: Bütünleştirici Düşünmeyle Kazanma* (Boston: Harvard Business Press, 2009).

6. Charlie Munger, Berkshire Yıllık Toplantısı, 2003, Tren Griffin'de alıntılanmıştır, *Charlie Munger:*

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Tam Yatırımcı(New York: Columbia İşletme Okulu Yayınları, 2015).

7. Andrew Carnegie,*Andrew Carnegie'nin Otobiyografisi*(New York: PublicAffairs, 2011).

Bölüm 4.3

1.“Roger Boisjoly'yi Anıyoruz: Mekik Challenger'ın Fırlatılmasını Durdurmaya Çalışmıştı”, NPR,*Her Şey Göz Önünde Bulundurularak*6 Şubat 2012, https://www.npr.org/sections/thetwoway/2012/02/06/146490064/rogerboisjoly'nin shuttle-challenger-launch'ı durdurmayı denediğini hatırladı .

2.Tim Urban, “Aşçı ve Şef: Musk'ın Gizli Sosu”*Bekle Ama Neden*(blog), 6 Kasım 2015, https://waitbutwhy.com/2015/11/the-cook-and-thechef-musks-secret-sauce.html .

3.George C. Marshall: Forrest C. Pogue ile Röportajlar ve Anılar, 12 dakikalık ve 19 dakikalık bantlar, 21 Kasım 1956, George C. Marshall Vakfı Araştırma Kütüphanesi, Lexington, Virginia.

Bölüm 4.4

1.Michael Lewis,*Undoing Projesi: Fikirlerimizi Değiştiren Bir Dostluk*(New York: WW Norton, 2016).

2.Shane Parrish “Adam Robinson ile Büyük Oyunda Kazanmak (Bölüm 2)”*Bilgi Projesi*, podcast, bölüm 48, https://fs.blog/bilgi-projesi-podcast'i/adamrobinson-pt2/ .

Bölüm 4.5

1.Karl Kaufman, “Warren Buffett ve Diğer Yatırımcıların Neden Çeşitlendirme Yapmadığı”*Forbes*24 Temmuz 2018 https://www.forbes.com/sites/karlkaufman/2018/07/

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

24/warren-buffett ve diğer büyük yatırımcıların neden çeşitlendirme yapmadığını öğrenin/?sh=86081474795f .

2. Jim Collins ve Morten T. Hansen, *Seçimle Büyük Olmak: Belirsizlik, Kaos ve Şans - Neden Bazıları Tüm Bunlara Rağmen Başarılı Olur?* (New York: Harper Business, 2011).

3. Collins ve Hansen, *Seçimle Harika*.

Bölüm 4.6

1. "Ürününüz Kararlardır" *Farnam Caddesi* (blog), 27 Kasım 2013, https://fs.blog/ürününüz-kararlariniz/ .

2. Jason La Confora, "Super Bowl 49: Pete Carroll'ın Kararı Şaşırtıcı, Açıklaması Kafa Karıştırıcı" CBS Sports, 1 Şubat 2015 https://www.cbssports.com/nfl/news/super-bowl-49- pete-carrolls-decision-astonishing-explanationperplexing/ .

Bölüm 5

1. Jim Collins, önsöz *Son Derece Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı: Kişisel Değişimde Güçlü Dersler* Stephen R. Covey tarafından, 30. yıl dönümü baskısı. (New York: Simon & Schuster, 2020).

Bölüm 5.1

1. Philip Brickman ve Donald T. Campbell, "Hedonik Görelilik ve İyi Toplumu Planlama" *Uyarlama Düzeyi Teorisi: Bir Sempozyum*, ed. MH Appley (New York: Academic Press, 1971), s. 287–305.

Bölüm 5.2

1. "Karl Pillemer, Röportaj No. 2," *Farnam Caddesi* (blog), 15 Haziran 2013, https://fs.blog/2013/06/karlpillemer-interview-no-2/ .

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

2.Marcus Aurelius, *Meditasyonlar* (New York: Modern Kütüphane, 2003), 8.47, Kindle.

Bölüm 5.3

1.Jobs, "Neyi sevdiğinizi bulmalısınız" diyor *Stanford Haberleri* 12 Haziran 2005, https://news.stanford.edu/2005/06/12/youve-gotfind-love-jobs-says/ .

2.Bu soru, ilk kez Arthur C. Brooks'un "Daha Mutlu Olmak İçin Ölümünüz Hakkında Daha Fazla Düşünmeye Başlayın" adlı eserinde duyduğum "Kıt ve değerli hayatımı doğru şekilde kullanıyor muyum?" sorusuyla bir oyundur. *New York Times* 9 Ocak 2016, https://www.nytimes.com/2016/01/10/opinion/sunda y/to-be-happier-start-thinking-more-about-yourdeath.html .

3."Sevdiğiniz Şeyi Bulmalısınız" *Stanford Haberleri*.

4.Jessica Stillman'ın "Amazon'un Kurucusu Jeff Bezos Kariyerinin En Zor Kararlarından Birini Nasıl Verdi" başlıklı yazısından alıntılanan Jeff Bezos *A.Ş.* 13 Haziran 2016, https://www.inc.com/jessica-stillman/jeff-bezos-thisis-how-to-avoid-regret.html .

5.Shane Parrish (@ShaneAParrish), "Deneyip başarısız olmanın acısı yoğundur ve oldukça çabuk geçer. Denemeyi başaramamanın acısı ise daha az yoğundur ama asla tam olarak geçmez," Twitter, 10 Ocak 2019, 22:53 https://twitter.com/ShaneAParrish/status/1083572670677938176 .

Bölüm 5.4

1.Aristo, *Nikomakhos'a Etik*, kitap 1, bölüm 2.

2.Nicholas J. Kelley ve Brandon J. Schmeichel, "Ölüm Hakkında Düşünmek Gecikmeyi Azaltır "İndirim" *PLOS Bir*, 2 Aralık 2015, https://doi.org/10.1371/journal.pone.0144228 .

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

3. Bu fikri ilk olarak Drew Stegmaier'in "Kendi Övgünüzü Yazmak" adlı eserinden aldım. *Orta* 26 Mart 2016, https://medium.com/the-mission/kendi-övgünüzü-yazmak-dd177ba45374 .

4. Bunu Twitter'da test ettim: Shane Parrish (@ShaneAParrish), "Anında önemli olan, hayatta nadiren önemlidir. Oysa hayatta önemli olan, her zaman anda önemlidir," Twitter, 7 Aralık 2019, 19:01 https://twitter.com/ShaneAParrish/status/1203464699305742336 .

Çözüm

1. Buradaki çalışmalarımdan alıntı: Shane Parrish, "Dünyanın Sizin İçin Çalışmasına İzin Verin" *Farnam Caddesi* (blog), 3 Şubat 2016, https://fs.blog/joseph-tussman/ .

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Dizin

Bu dizindeki sayfa referansları, bu e-kitabın oluşturulduğu basılı edisyona karşılık gelir ve bunlara tıkladığınızda, e-kitapta eşdeğer basılı sayfanın başlayacağı konuma yönlendirilirsiniz. Dizinden belirli bir kelime veya ifadeyi bulmak için lütfen e-kitap okuyucunuzun arama özelliğini kullanın.

Abrashoff, Michael,98–100 ,111

soyutlamalar,166 ,168–69 hesap

verebilirlik,*Görmek*öz-sorumluluk

Ackman, Bill,X

aksiyon,183–92

sonuçsallık ve geri döndürülebilirlik,184–85 güvenlik marjı,*Görmek*güvenlik marjı

üç ilke için,186–92

ALAP,186–89 ,192 EN KISA ZAMANDA,186–89

Dur, FLOP, Bil,190–92

Afganistan,140–41

ALAP İlkesi,186–89 ,192

Anonim Alkolikler,102

algoritmalar,35–37 ,91

Aristo,8 ,87 ,241 Arnold, Benedict,18–20 ASAP İlkesi, 186–89

Mümkün Olduğunca Geç (ALAP) İlkesi,186–89 ,192

Mümkün Olan En Kısa Sürede (ASAP) İlkesi,186–89

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

ASPCA,129

Atomik Alışkanlıklar(Temizlemek),

94n otomatik kurallar,72 ,103–7

Kötü Sonuç İlkesi,138–39 ,143

temeller, ustalaşma,27n

Belichick, Bill,76 ,213 *Benfold*,

USS,98–100 ,111 Berkshire

Hathaway, ixn,27 Bernays,

Edward L.,29 Bezos, Jeff,44 ,

237 önyargılar

onay,191

bencil,48 ,113 ,212 ikili

düşünme,145–50 biyolojik

eğilimler,7–10 ,35 ,39

hiyerarşiler,9 ,10 ,18 ,21 ,30n ,39 ,93 kendini savunma

ve bölgecilik,8 ,10 ,39 ,46–47 ,93 kendini koruma,9 ,10

,39 ,48n ,93 *ayrıca bakınız*varsayılanlar

Kara Kuğu(Taleb),199 suçlamak,

44 ,48 ,52 ,53 ,113 ,246 kör

noktalar,95–96 ,111 ,172

yönetmek,96–98

USS'de*Benfold*,98–100 ,111

Hem-Hem seçenekleri,148–50

Brady, Tom,213

nefes almak,64

Brickman, Philip,226

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Brock, Lou,27

Buffett, Warren,dokuz ,26 ,27 ,27n ,84 ,88 ,180 ,196 ,199–200 , 202

gülleler yaklaşmadan önce mermiler,200–202

Campbell, Donald T.,226 Carnegie, Andrew,151

Carroll, Pete,213–14

Yaşlı Cato,84 *Meydan okuyucu*

uzay mekiği,157 değiştirmek,30–

32

fikrini değiştirmek,33

bildiğini sandığın şey hakkında67 ,68

karakter,223

kontrol listeleri,109

seçimler, kararlar vs.119–22

alkışlama,23

kriterleri tanımlamada netlik,156

Temiz, James,91 ,94n

net düşünme,viii ,X ,xiii–xv ,245–47

Cole, Kat,X

Collins, Jim,83 ,135 ,200 ,223

komutanın niyeti,206 ,208–10

karşılaştırma, sosyal,226–27

şikayet ederek,52

karmaşıklık,27n

bilgisayar algoritmaları,35–37 ,91

kendinden emin,*Görmek*özgüven

doğrulama yanlılığı,191

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

çatışma, kaçınma,33
sonuçsallık,184–85 kontrol,
kaybetmenin maliyeti,6–7
Kovid pandemisi,20n
kriterler,155–59 ,161
nicel değerler atamak,163–64 en
önemlisi, tanımlayıcı,159–61 Darwin,
Charles,32
ölüm, hayat dersleri,234 ,235–39 ,240–43
kararlar,viii ,X ,xiv ,119–23
büyük, odaklanarak,xiii
seçimler vs.,119–22
sonuçları,184–85 başkalarının yapmasına
güç vermek,206 ,208–10 değerlendirmede,
*Görmek*değerlendirme aşaması infazı,
*Görmek*aksiyon iyi ve etkili,221–22
öğrenmek,211–20
Kararı nasıl verdiğinize dair bir kayıt tutmak,218–20
Süreç İlkesi ve,212–17 Şeffaflık İlkesi ve,217–18
duyurulmadan önce yaşamak,203–4 sıradan anlar
ve,xiii–xv
sorun tanımlama aşaması,*Görmek*sorun tanımlama aşaması
süreçte,120–21
sonuçları,215
geri döndürülebilirliği,184–85
çözüm keşfetme aşaması,*Görmek*çözüm keşfetme aşaması

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

kararlılık,156 ,158–59

netliğe bağlı kalarak,35–37

varsayılanlar,6 ,10–11 ,35 ,36 ,39–40 ,94 ,222–23 ,245 ,246

ego,10–11 ,16–22 ,30 ,48 ,50 ,52 ,70 ,95 ,97 ,114 ,159 ,166 ,183 ,196 ,209 ,212 ,218 ,222–23

ve başarılı görünmek ile başarılı olmak arasındaki fark,17–20

ve haklı hissetmek ile haklı olmak arasındaki fark,21–22

duygu,10–11 ,12–15 ,59–60 ,95 ,156 ,222

hatalar ve,116

atalet,10–11 ,29–34 ,40 ,93 ,95 ,114 ,158 ,183

ve yanıldığın zaman daha da ileri giderek,32–34

gruplar halinde,33 ,34 kendi hakkında bilgi,58

sosyal,10–11 ,23–28 ,126 ,127 ,131 ,134 ,156 ,158 ,183 ,196 ,222

ve yerleşik uygulamalardan sapmak,25–28

direnen,72–73

sorunu tanımlamak,*Görmek*sorun tanımlama aşaması

Descartes, René,30n

Dickens, Charles, Ebenezer Scrooge karakteri,225–26 ,228 ,229

Söylemler((Epiktetos)74

köpek evlat edinme,129–30 ,

133 alan bağımlılığı,167n

dominolar,184

dot-com çılgınlığı,202

Şehir Merkezi Köpek Kurtarma,129–30 ,

133 Dük, Annie,X

ego, özgüven vs.63

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

ego varsayılanı,10–11 ,16–22 ,30 ,48 ,50 ,52 ,70 ,95 ,97 ,114 ,159 ,
166 ,183 ,196 ,209 ,212 ,218 ,222–23
ve başarılı görünmek ile başarılı olmak arasındaki fark,17–20 ve
haklı hissetmek ile haklı olmak arasındaki fark,21–22 Einstein,
Albert,154
e-posta,107–9
Emmons, Matthew,14
duygusal varsayılan,10–11 ,12–15 ,59–60 ,95 ,156 ,222
hatalar ve,116
mühendisler,189
çevre ve alışkanlıklar,36
Epiktetos,74
değerlendirme aşaması,120 ,155–82
kriterlerde,155–59 ,161
nicel değerler atamak,163–64 en
önemlisini tanımlayan,159–61 bilgi
yüksek uzmanlık,*Görmek*HiEx
bilgileri yüksek sadakat,*Görmek*
HiFi bilgisi ilgili ve ilgisiz,164–65
korunması,161–64 Hedefleme İlkesi
ve,164–65 mükemmellik,78–79
mazeretler,44–47 ,
104 örnekler,80–89
seçme,80–83
aşağıdaki örnek,80 ,87–89 kişisel
yönetim kurulunda,83–87

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

ve iyi davranışların deposu,86–87
deneyler,171–72
uzmanlık,*Görmek*HiEx bilgileri
olası çözümleri keşfetmek,*Görmek*çözüm keşfetme aşaması emniyet
tedbirleri,204–10
komutanın niyeti,206 ,208–10
tetikleyici teller,206–8 ,210 ellerini
bağlıyor,206 ,210 Farnam Caddesi,
dokuz ,129n Feynman, Richard,97

Tamam, Cordelia,1
birinci seviye düşünme,140
İlk Kaybedilen Fırsat (FLOP) İlkesi,190–92
Fitzgerald, F. Scott,148 FLOP İlkesi,190–92

Dört Mevsim,149
referans çerçevesi,110–11
sürtünme, yaratma,107–9
General Motors,34
George, Robert,24
hedefler,222 ,245
tanıtımı,156–58
Vaftiz babası,12–13 ,16 ,18 ,19 ,84
iyi yargı,xv ,243 ,245–47 *İyi ila Mükemmel*(Collins),135
Seçimle Harika(Hansen ve Collins),200
gruplar,10 ,93
atalet ve,33 ,34

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

*ayrıca bakınız*sosyal varsayılan korkuluklar,109–10
alışkanlıklar,36 ,75 ,93–94 ,97 ,108
ritüeller,40 ,73n *ayrıca bakınız*varsayılanlar
Haidt, Jonathan,8
DUR (Aç, Öfkeli, Yalnız ve Yorgun),102
Hamilton, Alice,33–34
Hamlet(Shakespeare),59
Hansen, Morten,200
mutluluk,227–29 ,231–34 ,243
hedonik koşu bandı,226–28 ,243
Henley, BİZ,43
hiyerarşiler,9 ,10 ,18 ,21 ,30n ,39 ,93
HiEx (yüksek uzmanlık) bilgisi,165 ,175–77
uzmanları taklitçilerden ayırt etmek,180–82
uzmanları yanınıza alarak,177–80
ipuçları için,178–80
HiFi (yüksek kaliteli) bilgi,165–70
seçenekler ortaya çıktı,170–71 için
güvenlik önlemleri,171–75
insanlara nasıl düşündüklerini sormak,173–75
kaynakların motivasyonlarını ve teşviklerini değerlendirmek,172–73
bir deney yürütmek,171–72 Hòa Lò Hapishanesi,135–36 dürüstlük, 66–68

alçakgönüllülük,63
"Eğer—" (Kipling),41

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

kaynakların teşvikleri ve motivasyonları,172–73
atalet,30 ,73n ,222
atalet varsayılanı,10–11 ,29–34 ,40 ,93 ,95 ,114 ,158 ,183
ve yanıldığın zaman daha da ileri giderek,32–34
gruplar halinde,33 ,34 bilgi,200
yüksek uzmanlık, *Görmek* HiEx bilgileri
yüksek sadakat, *Görmek* HiFi bilgisi
görüş vs.,172–73
ilgili ve ilgisiz,164–65 toplanmayı
ne zaman bırakmalıyız,190–92
ayrıca bakınız bilgi
bütünleştirici düşünme,148 ,
149 "Yenilmez" (Henley),43
İşler, Steve,236–37
Kahneman, Daniel,dokuz ,8 ,103 ,105–6 ,
109 Kaufman, Peter D.,X ,82 Kierkegaard,
Søren,137 Kipling, Rudyard,41
Kissinger, Henry,77
bilgi,166–67
boyutu, onu nasıl kullandığınıza göre değişir57–58
kazanılmamış,17
ayrıca bakınız bilgi
Bilgi Projesi,,X Tembel,
Bill,83
kurşun dominolar,184
kurşun maruziyeti,34

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

kararlarınızdan ders alarak,211–20
Kararı nasıl verdiğinize dair bir kayıt tutmak,218–20
Süreç İlkesi ve,212–17 Şeffaflık İlkesi ve,217–18 Lee, Bruce,39

Leonardo da Vinci,168
Lewis, Michael,187
ölümden hayat dersleri,234 ,235–39 ,240–43
Lippmann, Walter,23
Uzun Vadeli Sermaye Yönetimi (LTCM),193–96
şans,212 ,217
Lütke, Tobi,85
Lynch, Marshawn,213–14
Maitland, Frederic,145
Marcus Aurelius,221 ,233
güvenlik marjı,193–210
temel için,198
gülleler yaklaşmadan önce mermiler,200–202 emniyet tedbirleri,204–10
komutanın niyeti,206 ,208–10
tetikleyici teller,206–8 ,210 ellerini bağlıyor,206 ,210
bir kararı açıklamadan önce onunla yaşamak,203–4 azaltma veya atlama,199 Marshall, George,170–71 Martin, Roger,148 ,149 *Meditasyonlar*(Marcus Aurelius),221 *Kendi Zihni, A*(İyi),1

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

hatalar,113–18
maliyetleri,184–85
örtbas etmek,115–16
öğrenmek,117 ,211 hasarın
onarılması,117–18
sorumluluk,115–17
Mlodinow, Leonard,30–31
Montaigne, Michel de,86
kaynakların motivasyonları ve teşvikleri,172–73
Everest Dağı,204–5 ,207 ,210 Munger, Charlie,
dokuz ,X ,57–58 ,84 ,151 ,180 NASA,157

Nero,23n
Yeni İngiltere Patriots,76 ,213
Newton, Isaac,30
Nikomakhos'a Etik(Aristo),87
norm, karşı çıkmak,71–72
Hayatın Kısalığı Üzerine(Seneca),240
Zihnin Huzuru Üzerine(Seneca),84
görüş, vs. bilgi,172–73 fırsat maliyetleri,
150–54
Fırsat Maliyeti İlkesi,152 3-
Mercek Prensibi,152–54
seçenekler
azalan,192
değerlendirme,*Görmek*
değerlendirme aşaması hakkında
bilgi,*Görmek*bilgi sıradan anlar,xiii–xv ,6

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Peart, Neil,119
bakış açısı, kayma,110–12 evcil
hayvan evlat edinme,129–30 ,133
fronesis,229
Pillemer, Karl,231–33
Piksel Birliği,162
konumlandırma,xiv–xv
ölüm öncesi,137 ,
138 önleme,102–3
Princeton İncelemesi,190
sorun(lar)
öngörerek,137–39
çözümler keşfetmek,*Görmek*çözüm keşfetme
aşaması yazma,132
sorun tanımlama aşaması,120 ,125–34
Tanım İlkesi,128 ,130 Kök
Neden İlkesi ve,128–30
korunması,130–34
sorun-çözüm güvenlik duvarı,130–32
zamanın testi,133–34 Süreç İlkesi,
212–17 *Propaganda*(Bernays),29 sessizce
bırakma,20n

Ravikant, Deniz Kuvvetleri,181n
Reagan, Ronald,157
akıl ve rasyonellik,5–6 ,60 ,245
Redelmeier, Don,187–88 Reed,
Joseph,19–20

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

pişmanlıklar,233 ,237 ,
242 ilişkiler,226 ,228
sorumluluk,43 ,44 ,48–50 ,53 ,158 ,223 ,246
hatalar için,115–17
*ayrıca bakınız*öz-sorumluluk
sonuçlar,215
geri dönüşümlülük,184–85
Revis, Darrelle,76
ödüller,43 ,44
doğru, yanlış tarafı,21–22 ,50 ,67–70
ritüeller,40 ,73n Robinson, Adam,X ,190 ,
191 Rohn, Jim,94n

rol modeller,*Görmek*örnekler
Kök Neden İlkesi,128–30
kurallar, otomatik,72 ,103–7
Rumsfeld, Donald,56
güvenlik önlemleri,95 ,101–12 ,246
otomatik kurallar,72 ,103–7
değerlendirme aşamasında,161–
64 sürtünme,107–9
korkuluklar,109–10
HiFi bilgisi için,171–75
insanlara nasıl düşündüklerini sormak,173–75
kaynakların motivasyonlarını ve teşviklerini değerlendirmek,
172–73 bir deney yürütmek,171–72
kararlarınızı nasıl verdiğinize dair kayıt tutmak,218–20
perspektif,110–12

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

önleme,102–3
sorun tanımlama aşamasında,130–34
sorun-çözüm güvenlik duvarı,130–32
zamanın testi,133–34
çözüm keşfetme aşamasında,145–50
Hem-Hem seçenekleri,148–50
bir seçeneğin masadan kalktığını hayal etmek,
146–47 kum havuzu metaforu,88–89 Schopenhauer,
Arthur,35 Scrooge, Ebenezer,225–26 ,228 ,229
Seattle Seahawks,213–14 İkinci Düzey Düşünme
İlkesi,139–45 öz sorumluluk,41 ,43–55 ,71–73

suçlama ve,44 ,48 ,52 ,53 ,113 ,246
şikayet ederek ve,52
mazeretler ve,44–47
ve işleri daha iyi veya daha kötü hale getiren tepkiler,50–51
sorumluluk ve,43 ,44 ,48–50 ,53 ,115–17 ,158 ,223 ,246
mağduriyet ve,52–55
özgüven,17–18 ,41 ,62–70 ,71–73 ,95
ego vs.,63
dürüstlük ve,66–68
ve kendinle nasıl konuştuğunu,63–65 ve
doğrunun yanlış tarafı,67–70 Oto kontrol,41 ,
59–61 ,71–73 ,95 kendini savunma ve bölgecilik,8
,10 ,39 ,46–47 ,93 öz imaj,46–47 ,50 kendini
tanıma,41 ,56–58 ,63 ,71–73

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

varsayılanlar ve,58
kendini koruma,9 ,10 ,39 ,48n ,93
bencil önyargı,48 ,113 ,212 Seneca,
82 ,84 ,87 ,137 ,138 ,234 ,240
Shakespeare, William,59 Sharp,
Isadore,149
Shippen, Peggy,19
Shopify,85 ,162
Slovic, Paul,190
sosyal karşılaştırma,226–27
sosyal varsayılan,10–11 ,23–28 ,126 ,127 ,131 ,134 ,156 ,158 ,
183 ,196 ,222
ve yerleşik uygulamalardan sapmak,25–28
direnen,72–73
sosyal hiyerarşiler,9 ,10 ,18 ,21 ,30n ,39 ,93
toplumsal baskı,23–24 ,95 çözüm keşfetme
aşaması,120 ,135–54 ,155
Kötü Sonuç İlkesi ve,138–39 ,143 fırsat
maliyetleri ve,150–54
Fırsat Maliyeti İlkesi,152 3-
Mercek Prensibi,152–54
korunması,145–50
Hem-Hem seçenekleri,148–50
bir seçeneğin masadan kalktığını hayal etmek,
146–47 İkinci Düzey Düşünme İlkesi ve,139–45
sorun tanımlama aşamasını ayırmak,130–32 3+
İlke ve,146
Diplomasi Bahisleri(Lippmann),23

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

standartlar,74–79 ,88
düşük, nedenleri,78
düşük, akıllı insanlar,76–78
Stockdale, James,135–36
Stoacılar,8
Dur, FLOP, Prensibi Bil,190–92
güç(ler),41
eylemde,71–73
bina,39–41 ,95
hakkında bilgi,56 ,58
stres,102
Stutman, Randall,X
başarılar, öğrenmeler,211 başarılı,
görünme vs. olma,17–20 Süper Kupa
XLIX,213–14 Syrus, Publilius,49

Taleb, Nassim,167n ,199
Hedefleme İlkesi,164–65
Delphi'deki Apollon Tapınağı,56
Thiokol, Morton,157
Yaşam İçin 30 Ders(Pillemer),231
3-Mercek Prensibi,152–54 3+ İlke,
146
zaman,xv ,232
testi,133–34
uzlaşmalar,150–51
Şeffaflık İlkesi,217–18
tetikleyici teller,206–8 ,210

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Tuft & Needle,172 ellerini
bağlıyor,206 ,210 Ulysses,
205–6 ,210
Geri Alma Projesi,(Lewis),187
Kentsel, Tim,167
kurbanlık,52–55
Vietnam Savaşı,135
erdem gösterme,24–25
Walsh, Bill,76n
önemli olanı istemek,221–23 ,230 ,243
Washington, Denzel,87
Washington, George,19 ,
20 zayıflıklar,41 ,93–100
edinilmiş,94 ,95
kör noktalar,95–96 ,111 ,172
yönetmek,96–98
USS'de*Benfold*,98–100 ,111
yerleşik,94 ,95
hakkında bilgi,56 ,58 ,63 ,93–100
yönetmek,91–92 ,96–98
kendinizi korumak için önlemler,*Görmek*güvenlik önlemleri
yönetmenin iki yolu,95 Weise, Lori,129–30

irade,36 ,39 ,103 ,246
Wilson, Russell,214
bilgelik,230 ,235 ,240 ,242 ,243
Wittgenstein, Ludwig,132 Wolfe,
Josh,139

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

II. Dünya Savaşı170–71

yanlış, ne zaman ikiye katlamak,32–34

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Beyin Gıdası Bülteni

Haftalık olarak kullanabileceğiniz bilgelikle beş dakikada zihinsel olarak güçlenin. Üstelik ücretsiz.

fs.blog/newsle

daha iyi

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]



BU SADECE BAŞLANGIÇ

Bizi çevrimiçi bulun ve sohbete katılın Bizi Twitter'da takip edintwitter.com/penguinukbooks Bizi Facebook'ta beğenin facebook.com/penguinbooks Sevgiyi Instagram'da paylaşıninstagram.com/penguinukbooks Yazarlarımızı YouTube'da izleyinyoutube.com/penguinbooks

Penguin kitaplarını Pinterest'inize ekleyin
pinterest.com/penguinukbooks

Sesli kitap kliplerini şu adreste dinleyin:soundcloud.com/penguin-books

Yazar hakkında daha fazla bilgi edinin ve keşfedin
bir sonraki okumanızpenguin.co.uk

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

PENGUEN KİTAPLARI

İngiltere | ABD | Kanada | İrlanda | Avustralya
Yeni Zelanda | Hindistan | Güney Afrika

Penguin Books, adresleri şu adreste bulunan Penguin Random House şirketler grubunun bir parçasıdır:global.penguinrandomhouse.com.



İlk olarak 2023 yılında New York'taki Penguin Random House LLC'nin bir yayını olan Portfolio tarafından ABD'de yayınlandı
İlk olarak 2023 yılında Cornerstone Press tarafından İngiltere'de yayınlandı

Telif Hakkı © Latticework Publishing, Inc. 2023

Yazarın manevi hakkı ileri sürülmüştür

Kapak resmi © iStockphoto

Tanya Maiboroda'nın kitap tasarımı

ISBN: 978-1-804-94704-3

Bu e-kitap telif hakkıyla korunan bir materyaldir ve yayıncılar tarafından yazılı olarak açıkça izin verilen, satın alındığı hüküm ve koşullar uyarınca izin verilen veya yürürlükteki telif hakkı yasalarının kesinlikle izin verdiği durumlar dışında kopyalanamaz, çoğaltılamaz, devredilemez, dağıtılamaz, kiralanamaz, lisanslanamaz, kamuya açık olarak sergilenemez veya kullanılamaz. Bu metnin yetkisiz bir şekilde dağıtılması veya kullanılması, yazarın ve yayıncının haklarının doğrudan ihlali anlamına gelebilir ve sorumlular buna göre yasal olarak sorumlu tutulabilir.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Dipnotlar

Önsöz

fn1Tamam, çoğunlukla sessizce.

fn2Bir istihbarat teşkilatında çalışmak çok sayıda fırsat sunar kapalı olduğunu düşündüğünüz kapılar.

fn3Berkshire Hathaway'in genel merkezi,

Warren Buffett'ın CEO'su ve Charlie Munger'ın başkan yardımcısı olduğu şirket, ABD'nin Nebraska eyaletine bağlı Omaha kentindeki Farnam Caddesi'nde bulunmaktadır.

fn4Bunu anonim yaptım çünkü, ortaya çıktı ki, üç-Mektup ajansları genellikle kamuya açık profillere sıcak bakmaz. O günlerden bu yana işler değişti. İşe alım konusunda yaşadıkları tüm zorluklara rağmen, artık kamuya açık bir profiliniz olabilir. Aslında, iş tanımları belirsiz olsa da, insanlar artık LinkedIn profillerine çalıştıkları ajansın adını yazıyor. Başladığımda var olmadığımızı fark etmek önemli; binada bir tabela yoktu. Kamuya açık bir profil fikri on yıldan fazla uzaktaydı.

BÖLÜM 1

fn1Bu hikayenin bazı ayrıntıları değiştirildi İlgili kişinin kimliği korunmalıdır. Genel gidişat aynı kalır.

BÖLÜM 1.1: Kötü Düşünmek mi—yoksa Hiç Düşünmemek mi?

fn1Teşekkürler Peter Kaufman, bana verdiğiniz birçok destek için Bu konuda düşüncelerimi şekillendiren konuşmalar yaptık.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

fn2Bu örneği ilk olarak Jim'den duyduğuma eminim

Rohn'a ulaştım ama spesifik referansı bulamadım.

fn3Tabii ki, "Better Than" şarkısını söyleyen kişi hariç

Taylor Swift'in "Revenge" şarkısı için yazıldı.

BÖLÜM 1.3: Ego Varsayılanı

fn1Brent Beshore'dan öğrendiğim bir cümle.

fn2Bu davranış bir süredir var olsa da,

2020'deki COVID salgını sırasında insanlar buna sessiz bırakma demeye başladılar.

BÖLÜM 1.4: Sosyal Varsayılan

fn1Belki de şaşırtıcı olmayan bir şekilde, alkışlamanın basit eylemi

Tarih boyunca liderler tarafından kullanılmış ve suistimal edilmiştir. Claque adı verilen profesyonel alkışçılar genellikle tiyatro veya opera binalarında görevlendirilirdi. Claque'ler, en azından performansları binlerce asker tarafından alkışlanan İmparator Nero'dan beri kullanılmaktadır. Birkaç kişi alkışlamaya başladığında, toplumsal normlarımız devreye girer ve tıpkı benim gibi, nedenini bilmeden alkışlarken buluruz kendimizi.

fn2Peter Kaufman bunu bana her zaman hatırlatıyor.

fn3Çoğu insan karmaşıklığın peşindedir.

Ortalama olmak için yeterli temel bilgiye sahipseniz, sırrı, kısayolu veya gizli bilgiyi arayın. Temel bilgilere hakim olmak, acımasızca etkili olmanın anahtarıdır. Temel bilgiler basit görünebilir, ancak bu onların basit olduğu anlamına gelmez. Dünyanın en iyilerinin muhtemelen gizli bir kısayolu veya gizli bilgisi yoktur. Sadece temelleri diğerlerinden daha iyi anlarlar. Bunun en sevdiğim örneği Warren Buffett'ın "Yatırım yapmanın ilk kuralı asla para kaybetmemektir" sözüdür. Arkasındaki ömür boyu bilgeliğe rağmen, insanlar bunu çok basit bulup görmezden gelir. Düşünme egzersizi, kendi yolunuzdan akıl yürütmekten gelir.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Bu anlayışa, temel ilkelerden başlayarak, en alttan başlayarak ulaşıyoruz.

BÖLÜM 1.5: Eylemsizlik Varsayılanı

fn1Hiyerarşi güçlü bir biyolojik içgüdüdür.

Bu yazının yazıldığı sırada şirketin hisseleri
fn2fiyat son on yılda negatif getiri sağladı
Yıllar, borsanın genel olarak büyük getiriler elde ettiği bir dönem. Zirvedeyken satış yapmamda şüphesiz biraz şans payı var.

fn3Newton'un eserlerini yayınlamasından yaklaşık elli yıl önce
Descartes, yasanın formülasyonunu şöyle özetlemiştir: “Her şey, gücü yettiği ölçüde, her zaman aynı durumda kalır; ve dolayısıyla, bir kez hareket ettirildiğinde, her zaman hareket etmeye devam eder.”

BÖLÜM 2

fn1Alıntıdan “erkekler” kelimesi çıkarıldı.

BÖLÜM 2.1: Öz Sorumluluk

fn1O benim en iyi arkadaşım olacaktı.

fn2Sarah Jones Simmer bana farkı öğretti
135. bölümde nazik ve hoş arasında*Bilgi Projesi* podcast.

fn3Bencil önyargı aynı zamanda kendini korumacıdır.
Koruduğumuz şey, kendi benlik duygumuzdur; kimliğimizdir.

fn4*Publilius Syrus'un Ahlaki Sözleri*, 358. Adını ben koydum yatırım şirketim Syrus Partners (syruspartners.com) ondan sonra.

fn5Bunun bir versiyonunu çocuklarımda kullanıyorum. "Bu davranış "İstediğinize sizi yaklaştırıyor mu, yoksa uzaklaştırıyor mu?" Bu inanılmaz derecede etkilidir.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

BÖLÜM 2.4: Özgüven

fn1Arabaya binmek için güvenen bir Kanadalıdan daha iyi bir şey yoktur New York'ta tam bir yabancı.

fn2İnsanların hala cep telefonu numaramı alabilme yeteneği beni şaşırtıyor.

BÖLÜM 2.5: Eylemdeki Güç

fn1Kurallar, eylemsizliği olan ritüeller yaratır ve bu Bu kuralın, bizi sonsuza dek belaya sokan insan doğasının bir yönünü nasıl kullandığını gösteriyor.

BÖLÜM 2.6: Standartları Belirleme

fn1Bu, Bill Walsh'un şu sözünden esinlenerek yazılmıştır: "Şampiyonlar, şampiyon olmadan önce şampiyon gibi davranırlar. Kazanan olmadan önce, kazanan bir performans standardına sahip olurlar."

BÖLÜM 2.7: Örnekler + Uygulama

fn1Günümüzde kitaplar bile editörler tarafından filtreleniyor. Eskiden birinin herhangi bir filtreye maruz kalmadan doğrudan kitap yayınlayabileceğini iddia edebilirsiniz, ancak bence asıl nokta oldukça açık.

BÖLÜM 3.1: Zayıflıklarınızı Bilmek

fn1Jim Rohn şöyle demiştir: "Başarısızlığın bir tanımı, başarısızlığı başarmaktır." "Her gün tekrarlanan birkaç yargı hatası." Ve James Clear'ın mükemmel kitabının özeti*Atomik Alışkanlıklar* iyi alışkanlıkların zamanı dostunuz, kötü alışkanlıkların ise düşmanınız yapmasıdır.

BÖLÜM 3.2: Kendinizi Koruma Önlemleriyle Koruma

fn1Bir fikirden*En Az Dirençli Yol*ile Robert Fritz. Robert, yapının davranışı nasıl belirlediğini anlatıyor.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

fn2Bana bunu veren arkadaşım Annie Duke gibi örnek.

fn3Gördüğüm bir diğer etkili kural ise, eğer Önümüzdeki iki gün içinde programınızdan bir şeyi çıkarmayı düşünmüyorsanız, sadece hayır deyin.

fn4Bu düşüncenin bana ait olmadığını biliyorum deneyi yaptım ama kime kredi vereceğimi bilemiyorum.

fn5Otomatik kurallarınızı duymayı çok isterim. E-posta shane@fs.blog adresine "Otomatik Kural" konusuyla e-posta gönderin ve bana bildirin.

fn6Çocuklarıma yavaşlatmak için sorduğum iki etkili soru Aşağı inin ve onlara şunu düşündürün: (1) Bu duruma su mu dökmek istiyorsunuz yoksa benzin mi? Ve (2), Bu davranış size istediğinizi kazandıracak mı?

BÖLÜM 4.1: Sorunu Tanımlayın

fn1Bunu operasyonel toplantılarda ilk elden öğrendim. Operasyondan sorumlu kişi, hedefi, hedefleri ve sorunları tanımlayabilirdi. Herkes bir şeyler önerebilirdi, ancak kararın sahibi bir kişi olmalıydı ve operasyondan sorumlu kişi oydu. Bu, Adam Robinson, Peter Kaufman ve Randall Stutman tarafından defalarca vurgulandı.

fn2Randall'dan yıllar önce buna tanık olmuştum Stutman bana neler olduğunu anlattı.

fn3Farnam Caddesi'nde bu örneği kursumuzda kullanıyoruz Tasarıma Göre Karar, dünya çapındaki insanlara daha iyi kararlar vermeyi öğrettiğimiz bir platform. (Bekleme listesine eklenmek istiyorsanız, bana shane@fs.blog adresine "DBD Bekleme Listesi" konu başlığıyla e-posta göndermeniz yeterli.)

fn4Birçok kişi bu alıntıyı şu kişiye atfetmiştir: Wittgenstein, ancak hem yayınlanmış hem de yayınlanmamış yazılarının yer aldığı InteLex veritabanında yapılan bir arama, hiçbir yerde bu sonuca ulaşamamaktadır. Belki de en yakın alıntı, Wittgenstein'ın 199. bölümündendir.*Felsefi Araştırmalar* : "Bir cümleyi anlamak, onu anlamak demektir."

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

Bir dili anlamak. Bir dili anlamak, bir tekniğe hakim olmak demektir.”

BÖLÜM 4.2: Olası Çözümleri Keşfedin

fn1 Bu, bir sohbetten ortaya çıkan bir fikirdir arkadaşım Chris Sparling.

fn2 Bu fikirle ilk karşılaştığımda Bu soruyu soran Garrett Hardin. Daha fazla bilgi için "Sorunları Çözmek İçin Üç Filtreye İhtiyaç Var"a bakın. *Farnam Caddesi* (blog), 14 Aralık 2015, https://fs.blog/garrett-hardin-üç-filtre/ .

fn3 Bu örnek Decision by kursundan alınmıştır. Tasarım.

fn4 Bunu Warren'ın fikirlerini birleştirerek elde ettim Buffett, Charlie Munger ve Peter Kaufman.

BÖLÜM 4.3: Seçenekleri Değerlendirin

fn1 Bu aynı zamanda Nassim Taleb'in alan fikridir bağımlılık: cevabı bildiğimiz halde, işler yolunda gitmediğinde sorun giderme anlayışından yoksun olduğumuzda veya bilgimizi aynı görünen ama tam olarak aynı olmayan sorunlara uygulayamadığımızda ortaya çıkar.

fn2 Lütfen unutmayın, bu asla işe yaramaz. Eğer teklif sunamıyorsanız Değer verip amacınızı birkaç cümleyle anlatmaya kalksanız, okunmazsınız bile.

fn3 Bu, Naval Ravikant'ın bir sözünden esinlenerek yazılmıştır. "Belirli bir bilgi öğretilemez, ancak öğrenilebilir" (@naval), Twitter, 17 Ocak 2019, 22:48 https://twitter.com/naval/status/10861080385393090 61 .

BÖLÜM 4.5: Güvenlik Marjı

fn1 "Kararla yaşamak" ifadesini birinden aldım Bu kitaptaki derslerin çoğunu bana öğreten Randall Stutman ile sohbet.

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]

fn2Randall Stutman'ın bana öğrettiği gibi, eğer etrafta dolaşırsanız sanki kararı çoktan vermişsiniz gibi, tüm yeni bilgileri kararı daha önceden vermiş olma merceğinden filtrelemeye başlarsınız.

BÖLÜM 5

fn1Orijinal metni ilettiğim ChatGPT'den yardım Bu paragrafın ve daha açık hale getirilmesini istedik!

BÖLÜM 5.1: Dickens'ın Gizli Dersi

fn1Bu benim en sevdiğim örneklerden biri. Bir zamanlar Peter Kaufman bana bunu gösterdi, her yerde gördüm.

fn2Bu alıntı Başkan Theodore'a atfedilmiştir Roosevelt, Mark Twain ve C.S. Lewis'in de söylediği gibi, görünüşe göre hiçbiri bunu gerçekten söylemedi. "Karşılaştırma Sevincin Hırsızıdır"a bakın, Investigator'dan alıntı, Şubat 6, 2021, https://quoteinvestigator.com/2021/02/06/hırsız-sevinç/ .

www.forexgercekleri.xyz - [Twitter: @eseckal]