Optimist Yayın Grubu'nun Armağanıdır. Parayla Satılamaz.



ÖZEL CEP KİTABI

Koronavirüs Dünyasında buy·ology

MARTIN LINDSTROM

optimist

Koronavirüs Dünyasında

buy·ology

MARTIN LINDSTROM



ISBN 978-625-7010-90-0

Orijinal adı ve yayımcısı: *Buyology for a Coronavirus World,* Lindstrom Company
© 2020 Martin Lindstrom

Optimist Yayın Grubu San. ve Tic. Ltd. Şti.
Sertifika no. : 11971
Telefon : 0216 481 29 17-18
Faks : 0216 521 10 64

e-posta: optimist@optimistkitap.com
www.optimistkitap.com
facebook.com/optimistkitap
twitter.com/optimistkitap
www.youtube.com/OptimistKitap
www.optimistkitapblog.com

Yayına hazırlayan : Optimist Yayın Grubu

Mayıs 2020, İstanbul

Dünyadaki milyonlarca sağlık çalışanına…
Süper kahramanların hepsi pelerin giymez.

İçindekiler

Önsöz 9
Başlangıç 13

I Başka bir perspektif 15

1 Giriş 17
2 Amigdala şaha kalktı 21
3 Daima diğer taraftan da bakın 25
4 Dünyanın ilk küresel 11 Eylül'ü 33
5 Deliriyor muyum? 41
6 Koronavirüs kılavuzu 47

II Bütün mesele değişim 55

7 İhtiyaç duyulan zamanlarda gerçekten bir fark yaratabilirsin 57
8 Bu fırsat hayatta bir kez gelir 65

Sonsöz 73
Notlar 75
Yazar Hakkında 79

Önsöz

Stuart Crainer, Thinkers50 kurucu ortağı

Undercover Boss popüler bir televizyon dizisi. Konusu basit; bir yönetici kimliğini gizleyerek, şirketin ön saflarında çalışmak üzere görevlendiriliyor. Sonuçlar şaşırtıcı değil ve dizi tahmin edebileceğiniz gibi eğlenceli.

Bir bölümünde, bir gece kulübü zincirinin CEO'su, kimliğini gizleyerek kulüpleri gezdi. Gençlerin kendilerini kaybedene ve acil servislik olana kadar içtiğini görünce çok şaşırdı. Gecenin sonunda kulüplerindeki tuvaletlerin hiç de hoş bir durumda olmadığını görünce şaşkınlığı daha da arttı. İşinin gerçekleri konusunda aydınlandı ve temizlikçiler, neredeyse her şeyi yapan yöneticiler, insanların kulübe gelmesini sağlayan genç pazarlamacılar gibi, şirketi için fevkalade önemli olan çalışanlarla tanıştı.

Dizide her hafta bir yönetici, işletmesinin gerçekleriyle yüzleşiyor ve şaşırıyor. Bu bizi şu soruya götürüyor: Yöneticiler neden işlerinde neler olup bittiğinden habersiz?

Belki merak eksiliğinin sonucudur. Belki kurumsal konfor alanlarının içinde sıkışıp kalmalarındandır. Belki de hayal gücü eksikliği; bu kadar çok sarhoşlukta bir shot içkiyi bir

dolardan az paraya satma kararının etkili olduğunu görememek gibi…

Sebep ne olursa olsun, bir yöneticinin işinin günlük gerçeklerinin fakında olmaması kabul edilebilir bir şey değil. Gerçekten de, en etkileyici ve başarılı liderlerin işinin ayrıntılarına hâkim olduğunu görüyoruz. Bu liderler, her organizasyonun arkasında harika işler beceren ve işini sadece görev olarak görmeyen insanlar olduğunu da biliyor.

Bu dersler, 2020 koronavirüs salgını sırasında bizi kendimize getirdi. Thinkers50'nin kahramanları 57. kattaki ofiste köşelerinde oturanlar değil, yerleri paspaslayanlardır. Bu kahramanlar, sürekli övülen, alkışlanan ve cömertçe ödüllendirilen simalardan değildir.

Kahramanlar insandır; sıradan ve bir o kadar sıra dışı insanlar.

Martin Lindstrom, yıllardır müşterilerle yöneticiler arasındaki teması sağlar. Yöneticilerine ve organizasyonlara, çalışanların ve müşterilerin insan olduklarını hatırlatır.

Martin, Thinkers50'de iş düşünürlerimiz arasında başı çeker. Çünkü veri, araştırma ve analizleri insanla birleştirir. Uzun süredir hiçbir şeyin harika bir fikir kadar önemli olmadığına ve yönetimin aslında basit bir etkinlik olduğuna inanıyoruz; tabii temelin insanlara saygı duymak ve onları dinlemek üzerine kurulu olduğunu unutmadığınız sürece…

Martin'in, organizasyonların müşterilerinin ihtiyaçlarını görmesini ve dünya hakkında farklı düşünmesini sağlama konusunda kapsamlı ve etkileyici bir geçmişi var. Yaptığı iş bir şeyleri değiştirir.

İlk çıktığı zamandan beri *Buyology*'yi severim. Bir işletme kitabı için en iyi başlık olmayı sürdürüyor! Ama beni asıl hayran bırakan *Small Data* oldu. Ayrıntılara gösterilen dikkat, 77 ülkede 2000'e yakın tüketiciye yapılmış ziyaret, davranışların altında yatan nedenler, insanların istek, ihtiyaç ve amaçları…

Koronoavirüs Dünyasında Buyology kitabı, yeni dünya düzenini Lindstrom'un markalaşmış bakışından insana dair ayrıntılar ve ikna edici veriler ışığında anlamlandırıyor. Okumalısınız. Hemen şimdi…

Başlangıç

"Hepimiz aynı dünyaya bakar ama
onu farklı gözlerden görürüz."

Virginia Woolf

Kabul ediyorum. Ben bir deliyim. Tüm dünya koronavirüs haberleriyle sarsılırken ben, Hong Kong'a tatile gittim.

Tüm dünya Hong Kong'a uçuşları kaldırırken, dönüş uçağına bindim. Döndüğümde kendimi neredeyse bomboş bir yerde buldum; ben, yüz maskelerinin zorunlu olduğu yeni dünyaya alışmıştım… Göç durmuştu, oteller boştu, sokaklarda hiçbir yaşam belirtisi yoktu.

Hong Kong'u iyi bilirim. Bu muhteşem şehre son otuz yılda yüzlerce kez geldim. Çin'e bağlanmadan öncesini ve sonrasını; insanlarını ve şehrin ruhunu bilirim. Fakat bu kez bir şeyler farklıydı. Ocak 2020'ye kadar, bu yedi milyonluk şehirde sadece tek bir vaka görülmüştü ama koronavirüsün şehri tamamen etkilediği açıktı. Peki, bunun nedeni neydi? Cevap, maske kullanımı...

Suudi Arabistan'da yoğun şekilde çalıştıktan sonra, oradaki çoğu kadının kullandığı çarşaf ve başörtüsünün etkileri üzerine uzun süre düşündüm. Her şeyle, özellikle de başkalarının bakışlarıyla bağlantımızın kesilmesinin, bağ kurma yeteneğimiz üzerindeki etkisini merak ediyordum. Sonra Hong Kong'da, yıllardır tanıdığım bir garsonu tanıyamadım ve onunla yeniden tanıştım. Maskenin ardından tanıdık yüz hareketlerini görmek mümkün değil. O an maskenin, bizi virüsten korumaktan fazlasını da yapığını fark ettim. Aynı zamanda empatiyi de ortadan kaldırıyor.

Empati, bana yakın bir konu. Ocak 2021'de çıkacak kitabım *The Ministry of Common Sense* için neredeyse iki yıldır bu konu üzerine çalışıyorum. Empatinin ilk başta kulağa fazla yumuşak bir konu gibi geldiğini biliyorum. Size, hassas prensesleri ve ağlayan çocukları çağrıştırıyor olabilir. Oysa gerçek oldukça farklı... Empatinin, insanlığın belkemiği olduğunu anladım. Günlük hayatımızda bunu çok fazla düşünmeyebiliriz ama ilk bakışta görülmeyen ancak bilinçaltı zihnimizle fark ettiğimiz en küçük yüz hareketlerinin bile, diğer insanlarla bağlantı kurma yeteneğimiz üzerinde derin bir etkisi olduğunu gördüm. Örneğin annelerden, bebeğini ifadesiz bir yüzle tutması istendiğinde, bebeğin birkaç dakika içinde, saatlerce süren şiddetli bir öfke nöbetine girdiği tespit edilmiş. Çalışmalar, yüzüne botoks uygulatan annelerin çocuklarının, empati kurmayı kolaylaştıran ifadeleri göremediklerinden, anneleriyle duygusal bağlarını kaybettiğini gösteriyor.

Hong Kong sokaklarında yürürken ben de bunu hissettim. Son derece tedirgin ediciydi. En basit ifadeyle, empati duygusunu kaybetmek korkutucuydu.

ABD'de on binden fazla genç arasında yapılan bir araştırmaya göre, insanların empati seviyesi son on yılda yüzde 50 azalmış. Bu arada intihar oranlarının artışına tanık olduk. Çok yönlü çalışmalar, bu şaşırtıcı bağlantıyı doğrular nitelikte.

Bunu yazıyorum çünkü Hong Kong'da yaşadığım ve sonra tüm dünyaya yayılan bu rahatsız edici his, muhtemelen geleceğimizi tanımlayacak. Koronavirüs, yüz maskelerini de yanına alıp gidecek elbette. Sonra başka küresel salgınlar da yaşanacaktır. Ama ben bunları kastetmiyorum. Bahsetmek istediğim şey, yaşam tarzımızın değişmesinden kaynaklanan empati kaybı…

Bütün zamanımızı elimizdeki telefonla geçiriyor, etrafımıza nadiren bakıyorsak ne olur? Bir yaşındaki bebeğimizin ilk adımını izlemek ve aklımıza yazmak yerine akıllı telefonumuza kaydetmekle uğraşıyorsak ne olur? Tinder'da birinden hoşlanıp hoşlanmadığımıza karar vermek altı saniyemizi alıyorsa ve çok havalı EarPods'larımız, dünyaya "cehenneme kadar yolun var" diye çığlık atmak istediğimizde, karşımıza ses bariyeri çıkarıyorsa ne olur? Twitter'da gerçek duygularımızı ifade etmek için sadece 280 karakterle sınırlanıyorsak veya Facebook profilimiz o kadar fiyakalı ki artık onu kendimiz bile tanıyamıyorsak ne olur?

Empatiyi kaybederiz. Ve bu kaybın farkında bile değiliz. Bu neredeyse algılanamayacak kadar yavaş gerçekleşiyor, tıpkı bir kurbağayı soğuk su dolu bir tencereye koyup suyun sıcaklığını yavaş yavaş yükselterek haşlamak gibi… Zavallı kurbağa da haşlandığını fark etmez.

Empati, insan türünü bugün bildiğimiz hale dönüştüren şeydir. Saldırmadan önce kendimizi düşmanın yerine koymak ya da bir ayının ne yapacağını tahmin etmek bizim hayal gücümüzdür. Öfkeye kapılmak yerine birbirimizi koruma yeteneğimizdir.

Ama bir zamanlar Hong Kong'u tanımamı sağlayan empati hissinin yerini şimdi korku ve maskeler aldı. Şu an bu korkutucu trend, gezegenimizin büyük bölümünü sarmış durumda. Bu salgın, yaşama ve nefes alma şeklimizi; umutlarımızı ve hayallerimizi nasıl etkileyecek. Ve sevgili işletme sahibi; Koronavirüs Dünyasında Buyoloji nasıl değişecek?

I

Başka bir perspektif

"Yarattığımız dünya bizim düşüncelerimizin bir uzantısıdır. Düşüncelerimizi değiştirmeden dünyayı da değiştiremeyiz."

Albert Einstein

1

Giriş

"Büyük değişim zamanlarında, en güçlüler ya da en zekiler değil, değişime en çok uyum sağlayanlar hayatta kalır."

Charles Darwin

1930'lardaki Büyük Buhrandan bu yana insanlar ilk kez sağlıklarıyla ilgili bu kadar büyük bir güvensizlik yaşıyor. Böyle bir küresel salgın zamanında sizce hangi ürün (zorunlu kişisel korunma ekipmanları ve gıda dışında) tüm zorlukları yenebilir ve sadece hayatta kalmakla yetinmez ve aynı zamanda gelişebilir? (Size bir ipucu: Bu, pek öyle kibar konuşmalarda geçen bir şey değildir.)

Pes mi ettiniz? İşte açıklıyorum: Dünyada prezervatif, seks oyuncakları ve buna benzer ürünlerin satışında artış oldu.[1]

ABD'de tuvalet kâğıdı satışları Nisan 2020'de bir önceki yıla göre yüzde 60 arttı,[2] ayrıca tebrik kartı,[3] piyango bileti, alkol

(şampanya hariç), boyama kitabı,[4] sigara[5] ve karton masa oyunu[6] satışlarında da dikkate değer bir yükseliş var.

İnsanlar silah stokları da yapıyor.[7] Netflix'i de unutmayalım; sadece üç ayda 16 milyon yeni abone kazandı.[8]

Hepsi kendini korumayla ya da Amerikalı iktisatçı Alan Greenspan'ın 2008 finans krizinden sonra dediği gibi, "irrasyonel coşku"yla ilgili. İlkel dürtülerini tatmin etmeye çalışan insanlar, bir metanın gerçek değerinin ne olduğunu geçici bir süreyle görmezden geliyor.

Koronavirüs salgınına hoş geldiniz.

2

Amigdala şaha kalktı

"Korku, aklınızdan başka hiçbir yerde var olmaz."

Dale Carnegie

Artık herkes Çin'de ortaya çıkan ve hızla dünyaya yayılan koronavirüsün neden olduğu salgına aşina. Sağlık sistemlerinin birbiri ardına çöküşüne, işletmelerin hayatta kalmak için verdiği mücadeleye ve milyonlarca insanın işini kaybetmesine tanık olduk. Bugün artık tüketiciler, işletmeler ve markalar için yeni bir dünyada yaşıyoruz.

Dünyanın her yerinde, hepimiz, izolasyondan kurtulmamızı, temiz havayı solumamızı, sevdiklerimize sarılmamızı sağlayacak o yeşil ışığın yeniden yanmasını bekliyoruz. Ve tabii hapşıran birileriyle çarpışma korkusu ve sosyal mesafe kuralları olmaksızın eskisi gibi alışveriş yapabilmeyi…

Fakat uzmanların çoğu aynı fikirde; ne yazık ki bu yeşil ışık çok yakın bir zamanda yanmayacak.

Birkaç yıl sürse de eninde sonunda dünya ekonomisi toparlanacak. Fakat ben bundan sonra hiçbir şeyin aynı olmayacağını düşünüyorum. Bunun nedenlerinin çoğu ise ilkel beynimizle, korku altında nasıl hareket ettiğimiz ve yaşadığımızla ilgili…

Eminim siz de insanların neden kriz halinde tuvalet kâğıdı almaya koştuğunu merak etmişsinizdir. Tabii ki bu sorunun cevabı, salgın sırasında tuvalete daha fazla gitmeye karar vermiş olmamız değil.

Zamanı geri sarsak ve tüm medeniyet katmanlarını beynimizden sıyırsak (kurumsal hiyerarşiyi, Facebook beğenileri ve YouTube takipçilerini, akıllı telefonlarımızı ve tüketim çılgınlığını) bambaşka bir kas hafızasıyla karşılaşırız. Hayatta kalma içgüdüsü, beynimizin bir bölgesini (amigdala diye adlandırılan korku merkezi) şaha kaldırdı. Yiyeceksiz kalma, unutulma ve yalnız ölme korkusuyla karşı karşıya kaldık.

Bu korku, panik ve tasarruf isteği size de tanıdık geliyor mu? Geliyor olmalı. Çoğumuz Büyük Buhran ve İkinci Dünya Savaşı dönemini yaşamış anne babaların çocuklarıyız. Bolluk zamanında büyüyen çocuklar olarak, büyüklerimizin tasarruf davranışlarını; odadan çıkarken ışığı kapatmalarını, dünden kalan yemeği ısıtıp yemelerini, alüminyum folyoyu tekrar kullanmalarını tuhaf bulurduk. Teyzem Noel'de hediyelerinin paketlerini atmaz, seneye tekrar kullanmak için güzelce katlayıp saklardı. Bazı hediye paketi kâğıtlarını on yıl boyunca kullandığı olurdu!

Gerçek şu ki Amerikalıların çoğunun daha azıyla yetinmeyi öğrenmek zorunda kaldığı bir dönemde yaşamış olanlar; ebeveynlerimiz, büyükanne ve büyükbabalarımız, iyi ve kötü zamanların, güvenli ve karanlık doğasını ilk elden gördü. "Kötü günler her zaman için tekrar ve ansızın gelebilir!" Bu, atalarımızın beynine kazınmış bir mesajdı. Aslında her neslin en az bir büyük kriz yaşadığına; bunun kim olup kim olmadığımızı anlamamıza yardım ettiğine inanıyorum. Adaletsiz görünebilir ama bizim payımıza da COVID-19 düştü.

Her şeyden korkmak

Yakın zamanda bir arkadaşım bana cevap beklemediği bir soru sormuştu: COVID'in yanına neden 19 rakamını ekliyoruz? "Çünkü bundan önce tam 18 adet COVID virüsü vardı" diye devam etti, gözlerime korkuyla bakarak. Ve "19'dan sonra daha çok sayı var" diye hatırlattı. 19 rakamının aslında virüsün çıktığı yılı sembolize ettiğini gözden kaçırmıştı.

Beynimizde diğer duygusal tetikleyicilerden daha hızlı büyüyüp yayılan korku, sürekli bir virüsten etkilenme kaygısıyla güçlenir. Bu sadece hastalanma korkusu değildir (ki birçok insan için bu en belirgin etkendir). Aynı zamanda ve daha güçlü olarak COVID-19'la etiketlenip toplumdan dışlanma korkusudur. İnandırıcı gelmiyor mu? Belki de bu düşünce fark etmeden sizi de kuşatmış olabilir. Dürüst olun. Son zamanlarda hiç öksürdüğünüz ya da hapşırdığınız olmadı mı? O sırada yakınınızda birileri var mıydı? Öksürdükten veya hapşırdıktan hemen sonra korona olmadığınızı

uzun uzun açıklamaya çalışmadınız mı? "Endişelenme. Sağlıklıyım, bu sadece sıradan küçük bir öksürüktü" diyerek hem kendinizi hem de gezegendeki diğer tüm insanları virüs taşımadığınıza ikna etmeye çalışmadınız mı?

İşte gerçekler... Test sonuçlarına bakıldığında her bir milyon kişiden 125'i COVID-19 pozitif çıkıyor. Bu 125 kişiden biri olmayabilirsiniz ama en az yüzde 25 oranında asemptomatik kişi olduğu, virüsün yaklaşık üç metreden bulaşabildiği ve metal yüzeylerde üç gün yaşayabildiği düşünüldüğünde, virüsün size de bulaşıp bulaşmadığını nereden bilebilirsiniz ki?

Bunu nasıl kesin şekilde iddia edebilirsiniz?

Çünkü kabileden dışlanma korkusunun yer ettiği sürüngen beynimiz, bize bunu söyletir. Durumlar arasında karşılaştırma yapmadan söylüyorum; 1980'lerde insanlar nasıl HIV pozitif olduklarını saklamaya çalıştılarsa, yakın zamana kadar işitme cihazı takmak ya da astım spreyi kullanmaktan utandılar ve bugün hâlâ kolostomi torbası takmaktan utanıyorlarsa, şimdi de virüsle etiketlenmekten çekiniyorlar. Bunların hepsinin altında yatan şey, derinlerdeki kabileden dışlanma ve yalnız başına ölme korkudur. Iniut'lerde de gördüğümüz, yaşlıları ıssızda bırakıp ölüme terk etme geleneğinden korkuyoruz. Bu geleneğin İskandinav ülkelerinden İtalya, Hindistan ve Japonya'ya kadar dünyanın pek çok yerinde yaygın şekilde uygulandığına inanılıyordu. Yüzlerce hatta binlerce yıl sonra, kimsenin uçurumdan atıldığını ya da ölmesi için buza bırakıldığını görmüyorsak da, bu korku hâlâ bizimledir.

3

Daima diğer taraftan da bakın

"Göz yalnızca zihnin kavramaya hazır olduğu şeyleri görür."

Robertson Davies

Hiçbirimizde denge yok

Son kitabım *Small Data* için yaptığım araştırmada yaklaşık 77 farklı ülkede, yaklaşık 2000 tüketicinin evini ziyaret ettim. Kendimizi ve dünyayı nasıl gözlemlediğimize dair kapsamlı sonuçlar elde ettim. Hiçbirimizde denge yok ve sürekli dengeyi bulmakla uğraşıyoruz. Ticari gözle baktığımızda, dengede olmak ve olmamak arasındaki boşluk bize bir ürün, marka veya hizmet için fırsat yaratır. Bu "aşırı kiloluyum" (karşılığı Weight Watchers şirketine başvurmak), "yalnız hissediyorum" (match.com'u denemeliyim), "güvensiz hissediyorum" (Tony Robbins ile tanışın) şeklinde de olabilir. Bu köklü tetikleyicilerin (hepsi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin en alt basamağındadır) bazısı günlük

davranışlarımızın altında, bir alt metin gibi yer alır. Eylemlerimizle ve satın aldığımız şeylerle ilgili gerçekleri ve yalanları etkiler. Peki, konunun diğer tarafını anlamak neden bu kadar önemli? Acaba COVID-19 ve sonrasında ortaya çıkan, şimdiye kadar tanık olduğumuz diğer durgunluklar kadar basit olmayabilir mi? Mesele sadece daha az para olduğu için daha az alışveriş yapmak kadar basit değil mi?

2008 finans krizinden, COVID-19'un gerçek sonuçlarını anlamaya ve bunlarla başa çıkmaya yönelik dikkate değer dersler çıkarılabilir. Ben ve bilim ekibim, dünyaya panik penceresinden bakmaktan kaçınmak (ve böylece daha doğrusal bir yaklaşım benimsemek) gerektiğini öğrendik. Artık davranış kalıplarının altta yatan nedenlerini anlamak için insan ruhunun derinliklerine inmek ve iş stratejilerini buna göre ayarlamak gerektiğini biliyoruz.

Aldığımız dersler şunlardı: Paniğin kendisine tepki vermek yerine paniğin altında yatan ana nedenini bulmaya, bununla başa çıkmaya çalışmak. Dengesizliklerimizi anlamaya çalışmak.

ABD hükümetinin 2008'de hazırladığı kurtarma planı çerçevesinde neredeyse tüm büyük Amerikan otomobil şirketleri, fiyatlarını düşürdü. Ama bunun satışlar üzerinde çok az bir etkisi oldu. Güney Koreli Hyundai ise krizin altında yatan nedenleri araştırmaya karar verdi. Hyundai'nin tüketici araştırma programı, çok değerli bir şeyi ortaya çıkardı.

Hyundai, tüketicinin hâlâ araba satın alacak parası olduğunu gördü. Fakat tüketici işinin geleceğine tam güvenemiyor, bu nedenle gereksiz harcamalardan kaçınıyordu. Bunun üzerine şirket "Hyundai Assurance" isimli bir program başlattı. Programın reklamını şu şekilde yaptı: "Şimdi yeni bir Hyundai araba alın; size, gelecek yıl gelirinizi kaybederseniz onu geri alacağımızın teminatını verelim." Satışlar çift haneli rakamlarla arttı.

Peki, kaç araba iade edildi? Hyundai'nin 2008'de gruba katılan CEO'su Lee Myung-Bak, iade edilen araba sayısının beş olduğunu söyledi.

Daima diğer taraftan da bakın

"Dengesizlik" teorisine tekrar bakalım.

Birkaç aydır çoğumuzun kendini dengesiz hissettiğini iddia ediyorum. Bu his kendini izolasyon korkusu, belirsizlik, güvensizlik veya kaybolmuşluk şeklinde gösterebilir. Bu tür denge kayıplarını anlama isteği bizi "küçük veri" dediğim şeyi bulmaya itti; yani insanların yaşamlarında önemsizmiş görünen şeyleri… Küçük veri, yeni ürün ve hizmetler için temel oluşturma potansiyeline sahiptir.

Şu an izolasyona ve insansızlığa katlanmaya çalışıyoruz. Bu değişiklik sadece küresel bir durgunluğu değil, yüksek ihtimalle küresel bir depresyonu da beraberinde getirebilir. Bu durumda dengemizi yitirmemiz son derece doğal.

Fakat bu durum aynı zamanda yeni fırsatlara da işaret ediyor. Bunları görmek için öncelikle dengesizliklerimizin altında yatan nedenleri ve bilinçaltı zihnimizi anlamamız gerekiyor.

Hadi temas kuralım

Günlük davranışlarımızın yüzde 85'i irrasyonel olarak sınıflandırılabilir; rasyonel davranışlara kalan oran ise yüzde 15'tir. Bunu bir buzdağı gibi düşünün… Buzdağının sadece çok küçük bir kısmı görünürdür. Büyük bölümü ise suyun altında gizlenmiştir.

Bu aşamada benimle aynı fikirde olmadığınıza eminim. En azından bu oranların dünyanın geri kalanı için geçerli olsa bile, sizin için geçerli olmadığını ve sizi mantıksız davranmakla etiketleyemeyeceğimi düşünüyorsunuz.

Hiç aşık oldunuz mu? Ya da evli misiniz? Söyleyin bana; bir Microsoft Excel tablosu hazırlayıp ideal boy, saç rengi veya ruh hali değişimleri istatistiği mi çıkardınız? Birine evlilik teklif etmeden önce elbette bunları yapmadınız.

Hayatımızın her alanında irrasyonel davranışlar sergileriz. Mesela nazara karşı tahtaya vurma davranışının kesinlikle bir etkisi yoktur ama yine de yaparız; bu doğal bir batıl inançtır. Televizyon izlerken uzaktan kumandanın pilinin bitmek üzere olduğunu anladığımızda son enerjiyi

kullanmak için, sanki işe yarayacak gibi tuşlara daha sert basmaz mıyız örneğin?

İronik olansa, ne sizin ne de benim bu irrasyonel davranışlardan kaçamayışımızdır. Bunlar toplumun her alanında bulunur. COVID-19 sırasındaki hisse fiyatlarına bakın. Rasyonel mi yoksa irrasyonel mi? Ya da hava ve karayolu trafiğinde yaşanan büyük düşüş neticesinde tarihte ilk kez petrol fiyatlarının eksi değere geçmesine ne demeli? (Evet, doğru okudunuz; satıcılar petrollerinden kurtulmak için üstüne para ödüyor!) Oysa siz de ben de, uçak ve arabaların yakında tekrar çalışacağını biliyoruz ve bunlar yakıt kullanacak. İrrasyonel mi, ne dersiniz?

Şirketler, irrasyonel davranışlarımızı doğru okuyarak, panik güdümlü çözümlerin çekiciliğinden kaçınabilir. Elbette insan ruhunun, derinde kalmış görünmez yanını anlamak için dalgalı sularda seyretmeleri gerek…

Üç milyar insanın hapiste olduğunu düşünün

İçimizdeki korkulardan biri de hapsedilmek ve kişisel özgürlüğümüzü kaybetmektir. Yargı sistemi, bir bireyi cezalandırmak istediğinde onu tecrit eder, arkadaşlarından ve meslektaşlarından ayırır, kilitli bir yere kapatır ve onun dünyayla tüm fiziksel bağını keser.

Üç milyar insan olarak bunu ilk kez tecrübe ediyoruz.

Bunun çok da büyük bir problem olmadığını düşünmüş olabilirsiniz, ta ki sürüngen beynimizin başka bir yanı, bunun, dokunma eksikliğine yol açtığını fark edene kadar. Çünkü tüm bu süreçte kanıksadığımız şeylere; insanlara dokunmaya, sarılmaya, tokalaşmaya, omuzlarını okşamaya son verdik.

Birkaç yıl önce, Dr. John Benjamin, Colorado Üniversitesi Tıp Merkezinde bir dizi deney gerçekleştirdi. İki ayrı fare grubuna, yiyecek, su ve güvenli bir yaşam alanı gibi hayatta kalmaları için gereken aynı araçları verdi. İki grup arasında tek fark şuydu: Bir gruptaki fareleri arada okşayıp seviyor, diğer gruptakileri ise yok sayıyordu. Sonuç ne oldu? Sevilen fareler daha hızlı öğrendi ve daha hızlı büyüdü. Bu çalışma, dokunmanın hayatta kalmak için temel bir şey olduğunu gösteriyor.

Duyular ve Marka isimli kitabımda yazdığım gibi, "temas" sözcüğü, bir anlam dünyasıyla çevrelenmiştir. Arkadaşlarımızla "temasta kalmaya" çalışırız ve birileriyle "temasımızı keseriz". İnsanlar "kişisel temas" kurmaktan hoşlanır. Tüm bu kavramlar, hâlâ kabile üyesi yanımızın güçlü olduğunu anlatan duygusal işaret ve uyaranlarla ilgilidir.

İşte 2020'ye geldik ve ben hiç kimseye dokunamıyorum. Abartmayayım, dokunuyorum ama parmakla sayacak kadar az kişiye!

Konu da bu… Görsel olarak tatmin oluyoruz, hatta bu açıdan patlayana kadar şiştik. Dün kendimi, dokuz saat süren

konferans görüşmeler için ekrana kilitlenmiş buldum. Biri bitti, biri başladı. Nihayet telefonu kapattığımda kendimi boş ve yitik hissettim. Birçok insanla konuşmuş, hatta bazen gülmüştüm ama dünyaya tek yönlü bir penceren bakmış gibi hissettim. Sanki dünyayı izlemiş ama ona katılmamıştım.

Japonlar, yıllarca süren gözleme dayalı çalışmalardan sonra konu hakkında güçlü fikirler geliştirdi. Bunlardan bazısı yaşlılarla ilgili… Ülke genelinde yaşlı grubun yaşadığı evlerde yapılan çalışmalar, dokunma eksikliği ile depresyon ve yaşama isteğinde azalma arasında doğrudan ilişki olduğunu gösteriyordu. Yaşlılarda, dokunma eksikliği ne kadar yoğunsa, yaşam süresi de o kadar kısalıyordu. Bunun üzerine Japonlar, tam da onlara uyacak şekilde, yaşam süresini uzatmaya yardım eden özel bir robot icat etti; pofuduk giysiler giyen, sevimli bir bebek fok… Bu robotun işlevi, ev hayvanlarıyla yaşayamayan; yakın akraba ve arkadaşlarıyla yeterince görüşemeyen yaşlıların fiziksel temas eksikliğini gidermek.

4

Dünyanın ilk küresel 11 Eylül'ü

"Fırtınadan çıktığında, artık aynı kişi olmayacaksın.
İşte fırtınanın tüm anlamı budur."

Haruki Murakami

Hepimiz 11 Eylül'ü hatırlıyoruz. Haberi duyduğunuzda kiminle olduğunuzu, aradığınız ilk kişiyi hatırlarsınız.

Oysa son doğum günü kutlamanızda akşam yemeğinde ne yediğinizi hatırlayamayacağınızdan eminim. Hatta hatıralarınızda öyle bir akşam yemeği hiç yer almayabilir bile…

Aradaki fark ne? Antonio Damasio, bunu "somatik işaretleyici" diye bir nörobilim kavramıyla tanımlıyor.

Bir arkadaşım yürüyen merdivenlerden uzak durur. Yürüyen merdiven onu korkutur. Bir gün annesine bunun nedenini sordum. Arkadaşım altı yaşındayken, bir mağazaya

gittiklerinde, yürüyen merdivende çıplak ayaklı küçük bir kız görmüşler. Kız tökezlemiş ve bir saniye içinde ayak başparmakları o büyük demir basamakların arasına sıkışmış. Tabii ki arkadaşım bilinçli düşündüğünde ayak parmaklarını bir yürüyen merdivene kaptırma ihtimalinin çok düşük olduğunun farkında. Ama bu olay onda şok etkisi yaratmış ve yürüyen merdivenlerle ilişkisi bir daha asla eskisi gibi olmamış.

Beynimizde güçlü ilişkiler kuran somatik işaretleyicilerden (yer işaretleri veya bilişsel kısa yollar) sık sık bahsederiz. Şu an dünyanın her yerinden tüketicide, mevcut durgunluğun yarattığı şey, tam olarak budur. Hastalık ve sosyal toplanmaları; dünyayı sarsan bu büyük korku ve belirsizlik duygusuyla ilişkilendiren, büyük bir "negatif somatik işaretleyici".

Sonuçta açıkta kalma düşüncesi, korku ve endişeyi otomatik olarak tetikler. Unutmayın ki biz, çoğumuzun inandığı gibi 21. yüzyılın gelişmiş canlıları olarak, korku ve stres zamanlarında kendini sağlık, seks ve hayatta kalma gibi en temel ihtiyaçları karşılamaya adayan primatlardan o kadar uzak değiliz. Bu dönemde en çok prezervatif, yiyecek, hijyen ürünleri ve silah stoklanmasının nedeni de budur.

Bu, küresel endişe atmosferinde Amerikalı tüketicinin neden kendini risklerden koruyacak şeylere yatırım yaptığını açıklamanın çok eskiye giden bir yolu… Yakın zamanda yapılan bir nörobilim çalışması, korkunun, itiraf ettiğimizden çok daha büyük bir itici güç olduğunu gösterdi (beynimizin korku üreten ve depolayan küçük bölgesi amigdalayı

suçlayın). Hasta olma, işimizi kaybetme, çocuklarımızın okul ödemelerini yapamama, eşimiz tarafından terk edilme (COVID-19 sürecinde Kaliforniya'da aile içi şiddet yüzde 30 arttı),[1] beş parasız kalıp ayyaş ve evsizler gibi sokaklara düşme ve elbette ölüm korkusu yaşıyoruz. Hayatta kalma modundayken, korku büyük bir itici güç haline gelir.

Korku olağanüstü güçlü bir faktördür. 1964'te Demokratların hazırladığı, seçmenlere, Cumhuriyetçi aday Barry Goldwater'ı seçerlerse olabilecek nükleer imhayı anlatan TV reklamı "Daisy"yi hatırlayın[2] ya da 2004'te George W. Bush'un teröristleri tasvir eden ve ABD sınırını geçen kurtları gösteren korkutucu reklamını;[3] amigdalalarımız coşmuştu. Seçmenler her iki reklamı da beğenmediklerini dile getirmişti ama beyin taramaları korku taktiğinin işe yaradığını gösterdi. İş o noktaya geldiğinde kendilerini "koruyacak" politikacıyı tercih edeceklerini ve ona oy vereceklerini söylediler.

Bugünün somatik işaretleyicisi

Bugün de amigdalamızda benzer bir alevlenme yaşanıyor. Tek fark, bugün korkumuz nükleer savaş ya da terörizm tehdidinden çok; yalnızlık, amaçsızlık ve kabilemizden dışlanma (dünya çevrimiçi şekilde akarken nerede parti olduğunu araştırıp durur ve bulamazsınız) korkusudur. Bu belirsiz ve güvenilmez sağlık ortamında, açıkçası, açıkta kalmaktan korkuyoruz.

2008'de çıkan *Buyoloji* kitabımda da yazdığım gibi, "somatik işaretleyici", kararlarımızı kontrol eden psikolojik bir süreçtir; asla unutmayacağınız kadar güçlü bir duygusal ayraç.

Hayatta kalmamızı sağlayan bir kısa yol, mantıksal hususları pas geçmemizi sağlıyor; örneğin ormanda bir kaplanla karşılaştığınızda… O sırada kaplanı evcilleştirilip evcilleştiremeyeceğimizi düşünüp değerlendirmek, ideal bir hayatta kalma stratejisi değildir. Somatik işaretleyici şöyle der: Koş!

Bu, 11 Eylül'ün bugün yaşadığımız şeyler üzerinde nasıl derin bir etkisi olduğunu açıklayabilir. Seyahat ederken Ulaştırma Güvenlik İdaresinin uygulamalarını, şikâyet ede ede olsa da uygulamayı, güvenlik alanında ayakkabılarımızı çıkarmayı, küçük şampuanlarımızı saçma plastik poşetlere koymayı; şüpheli insanlara ve çantalara dikkat etmeyi kabullendik. 11 Eylül'den sonra alışveriş merkezlerindeki trafik azaldı; üzerimizdeki gözetim fazlalaştı ve göçmenlerle ilgili tartışmalar hızla arttı.

Gerçek şu ki bugün bir 11 Eylül daha yaşanıyor. Bu "koronavirüs" isimli bir negatif somatik işaretleyici… Korkutucu ama COVID-19'un günlük yaşamımız ve rutinimiz üzerindeki etkisi göz önüne alındığında, uzun vadeli sonuçlarının, 11 Eylül kadar derin olması muhtemeldir. 11 Eylül'den farklı ama çok büyük sonuçları olacaktır.

Buyoloji kitabını hazırlarken, çalışmanın bir parçası olarak, bilinçaltı davranışlarımızı anlamak için fonksiyonel manyetik rezonans görüntüleme yöntemi ile farklı tüketicilerin

beyinlerini taradık. Bu noktada bir kez daha amigdalanın temel bir rol oynadığını gördük. Amigdalanın, negatif somatik işaretleyicilerde devreye girdiği görünüyor.

Araştırma ekibim on yıl öncesine nazaran son birkaç yılda amigdalanın, daha sık devreye girdiğini gözlemledi. Test deneklerinin, çevrimiçi olduklarında ve özellikle de politikacıların konuşmaları karşısında, amigdalaları daha fazla aktivasyon göstermeye başladı. Güvenlik, suç, sahte haberler, kimlik hırsızlığı, cinsel taciz, gıda zehirlenmesi, (hatta birinin telefonunun kaybolması) amigdalalarını harekete geçirdi.

Korkunç olansa tüm bunların birikerek arttığını öğrenmiş olmamız. Korkuya ne kadar çok maruz kalırsak, o kadar çok korkuyoruz. Korku yaratan konular arasında bir ilişki olmasa bile, bu böyle… Bilimsel sonuçlar, derin korkuların, negatif somatik işaretleyici olduğu teorisini desteklemektedir. Bu; 11 Eylül gibi koronavirüsün de toplumumuzda büyük bir davranış değişikliğine neden olacağına işaret ediyor.

Peki ya kurbanlar kim? Havayolu endüstrisi, cruise gemileri, alışveriş merkezleri, mağazalar, konser organizasyonları, mal ve ürün perakendecileri, spor etkinlikleri, büfe ve restoranlar, kalabalık gerektiren her türlü iş. Bu mekânlar bir zamanlar hayatlarımızın daimi, güvenilir parçaları gibi görünüyordu. Ama bir negatif somatik işaretleyicinin çarpmasıyla bundan sonra muhtemelen değişecek ve dönüşecekler.

Bu mekânları ne kadar seversek sevelim, son birkaç aydır beynimize yerleşen negatif somatik işaretleyicinin davranış biçimimiz üzerinde güçlü ve kalıcı bir etkisi olacak. Alışveriş şeklimiz, alışveriş sepetiyle ve asansör düğmeleriyle temasımız ve soyunma kabinlerini kullanışımız değişecek… Bunlar nispeten önemsiz değişiklikler. Bir de tren istasyonlarını, havaalanlarını, siyasi yürüyüş ve gösterileri düşünün. Buna bir paradigma değişimi diyebiliriz. Pek çok açıdan tüm endüstri ve kurumları zayıflatacak ve değiştirecektir.

Alışveriş merkezleri, mağazalar, alışveriş ve eğlence sektörüne baktığımızda, koronavirüsün, geleneksel satış modellerinin dijitale doğru kaymasını sağlayacağını söyleyebiliriz. *New York Times*'ın 21 Nisan 2020'de yazdığı gibi: "Giyim ve aksesuar satışları Mart ayında yarı yarıya düştü, bunun Nisan'da daha da kötüleşeceği bekleniyor. Lord&Taylor'ın tüm yönetim ekibi Nisan boyunca izne çıkarıldı. Nordstrom siparişleri iptal etti ve satıcılara ödemeleri erteledi. En şaşalı Amerikan mağaza zincirlerinden Neiman Marcus Group'un önümüzdeki günlerde iflasını ilan etmesi bekleniyor; krizin düşen ilk büyük perakendecisi belli oldu. Muhtemelen çok azı ayakta kalabilecek."[4]

Hâkim oldukları alan tamamen yeniden tanımlanacağından, eski endüstriler çökecek.

Gerçek şu ki amigdala kronik bir hastalığa benzer. Bir kez enfekte olduktan sonra, sonsuza dek seninle olmakla kalmaz, büyük olasılıkla giderek büyür de…

Fakat yıllar içinde korkunun, bugünün dünyasını da açıklayan başka bir boyutunu keşfettik. Korku, sahte haberleri de artırır ve yayar.

Düşünün, 2009'da, Facebook'un keşfinden sadece beş yıl sonra, 2.000.000.000 (evet, tam iki milyar) insana domuz gribi (H1N1 virüsü de denir) bulaştı ve yaklaşık 203.000 kişi hayatını kaybetti.[5] O zamanki küresel çılgınlığı hatırlıyor musunuz? Doğal olarak herkes çok endişeliydi ama o zaman bugünkü gibi bir küresel panik hali yaşandığını hatırlamıyorum.

Bu küresel paniğin nedenlerinden biri de sosyal medya olabilir. Sosyal medya dışındaki diğer bir neden de Hollywood'da gizli; *Think Contagion, Outbreak, Black Mirror, The Rain* ve *Moonraker* gibi pek çok James Bond filmini düşünün… Hepsinin de bugünkü duruma benzer bir konusu var. Hızla bir göz atsak küresel salgın konusunu işleyen en az 40 gişe rekoru kırmış film buluruz. Evet, merak ediyorsanız, bu filmler, şimdi salgının zirvesini yaşarken Netflix'in en sık aranan ve izlenen filmler listesinin başını çekiyor. Koronavirüs daha ortaya çıkmadan çok önce, onu tanıtıp bizi panik durumuna hazırlayan ve amigdalamızı uyaran düzinelerce "fragman" izlediğimizi söyleyebiliriz.

Beni yanlış anlamayın; hiçbir şekilde virüsün şiddetli etkisini görmezden geliyor ya da bunu önemsiz göstermeye çalışıyor değilim. Tüm bunları söylüyorum çünkü bazıları koronavirüs ölüm hızı ile verdiğimiz tepki arasında orantısızlık olduğunu iddia ediyor. Oysa "panik salma" gibi bir

kavramın norm haline geldiği, Hollywood fragmanlarının kişisel ve kamusal haberlerle güçlendiği, aşırı hızlı bir sosyal medya ve 7/24 süren TV haber akışı (ki bunların hepsi akıllı telefonlarımız yoluyla doğrudan elimizin içine akıyor) ile korkunun sürekli körüklendiği bir dünyada, böyle bir küresel panik yaşamamız normal. Beynimizde uyuyan korku hücresi, onlarca yıldır dinlediğimiz ve izlediğimiz anlatılarla biz farkına varmadan aktif hale geldi ve şu an yaşadıklarımız bize çok tanıdık geliyor.

Beynimizde, pek çok farklı görevi yerine getiren çeşitli merkezler var. Fakat amigdala bunların hepsinden farklıdır, çünkü tek bir benzersiz beceriye sahiptir. Yaptığımız ve düşündüğümüz her şeyi hükümsüz kılar. Bir acil durum şalteri gibidir; o devreye girdiğinde artık soru sormayız, mantığımız devre dışı kalır, diğer her şey felç olur.

Hepsinden kötüsü, hepimiz korkuya bu şekilde cevap veririz.

Koronavirüs eninde sonunda kaybolacak, bu sadece bir an meselesi. Ama korkutucu gerçek şu ki virüsün duygusal etkisi bilinçaltı zihinlerimize bulaştı ve bir dahaki sefere korkutucu bir şey gerçekleştiğinde kısa yolu çok daha hızlı şekilde oluşturacak.

5

Deliriyor muyum?

"Yoldaki bir viraj, yolun sonu değildir. Dönüş yapmayı becerdiğiniz sürece..."

Helen Keller

Peki, tüm bu yaşananların kişisel sonuçları neler? Tamam, kendimden bahsediyor olabilirim ama belki siz de son birkaç ayda benim gibi pek çok açıdan "çuvallamış" olduğunuzu fark etmiş olabilirsiniz. Teoride daha fazla boş vaktiniz olmasına rağmen bir türlü rutin sorumluluklarınızı tamamlayamıyor olabilirsiniz. Yapılacaklar listeniz uzadıkça uzuyor ve siz daha önce asla yapmayacağınız hataları yapıyor olabilirsiniz. Biliyorum çünkü ben de öyleyim.

Roy Baumeister'ın 1998'de yaptığı bir çalışma,[1] tembelliğin genellikle tükenmişlikle ilgili olduğunu göstermişti. Baumeister, bu çalışma için iki öğrenci grubu oluşturdu. Öğrencilerin masasına bir tabak taze pişmiş çikolatalı kurabiye ve bir tabak da turp kondu. Bir gruba kurabiyeleri yemeleri

ve turplara dokunmamaları; diğer gruba ise tam tersi söylendi. Araştırmacılar, test deneklerinin hile yapmaya kalkışmasını umarak laboratuvardan ayrıldı. Sadece turp yemeye izni olanlar çaktırmadan kurabiye aşırmaz mıydı? Ya da kurabiye yiyenler için turp cazip gelir miydi? Deneklerin hiçbiri bunu yapmadı. Bu deney böyle sonlandı; küçük bir ayrıntı dışında…

Araştırmacılar, daha sonra deneklerden bir mantık bulmacasını çözmelerini istedi. Bulmaca, çözümü imkânsız olacak şekilde tasarlanmıştı. Araştırmacılar, deneklerin uğraşmaktan ne kadar sürede vazgeçeceklerini tespit etmek istiyordu. Sonuç şaşırtıcıydı.

Kurabiye yiyenler bulmacayı çözmek için tam 19 dakika boyunca uğraştı, tekrar tekrar denediler. Turp yiyenlerdeyse bu süre sadece sekiz dakikaydı. Bu büyük farkın nedeni neydi? Cevap sizi şaşırtabilir. Turp yiyenler, o lezzetli kurabiyeleri yememek için direnirken tüm irade rezervlerini tüketmişti. Bu bize, kendi davranışlarımızı denetlemenin çok yorucu olduğu gösteriyor.

Bu, yorucu bir günün ardından işten eve döndüğünüzde, eşinize neden daha fazla ters davrandığınızı da açıklıyor. Aynı anda birden fazla şeyin üstesinden gelmenin ne kadar zor olduğunu da gösteriyor. Aynı anda hem diyete ve spora hem de yeni bir dil öğrenmeye başladığınızı düşünün. Yorucu geliyor, değil mi?

Şu anda hepimiz bu haldeyiz. Kim olduğumuzu ve nasıl davrandığımızı belirleyen, derine işlemiş alışkanlıklarımızdan uzaklaştık. Bana, günlük yaşamının koca bir sis bulutuna döndüğünü söyleyen çok fazla insan var. Kendilerini gece yarısı 02.30'da kahvaltı ederken, gündüz 15.00'da akşam yemeği yerken buluyorlar. Pazar günleri çalışıyor; pijamalarla toplantılara katılıyorlar. Tüm bunlara bir de tokalaşamamak, sarılamamak, arkadaşlardan uzak kalmaya çalışmak, saatte iki kez elleri yıkamak (ve hatta emin olmak için bir kez daha) eklendi. İnsanlar kapı kollarını, muslukları, araba kapılarını, direksiyonları takıntılı şekilde temizliyor; ton balığı kutularını, süt şişelerini ve plastik poşetleri de unutmayalım. Ve tüm bunları aynı anda yapıyorlar.

İşte böyle olunca "çuvallarız".

Bütün bunlar görünüşte çok basit işler, bir kapı kolunu silmek ne kadar zor olabilir ki? Ama bu basit işlerin hepsini bir araya getirin; psikolojik olarak tükenmemek elde değil. Sözde çok kolay; "Dikkatli ol, insanlardan uzak dur ve tokalaşmaman gerektiğini unutma". Ama özünde tüm davranış kalıplarımızı yeniden yazıyoruz. Benim ve benim gibi milyonlarca insanın çuvallamasının nedeni tembel olmamız değil, davranışlarımızı denetlemeye çalışmanın bizi tüketmesi…

Psikologlar, hayatta en stresli durumların boşanma, sevdiğimiz birinin kaybı ve ev değiştirmek olduğunu söylüyor. Şimdi istatistiklere dördüncü bir deneyim daha ekleyebilirler: Salgın.

Uzmanlar da aynı fikirde... Bu küresel salgının üzerimizde derin ve uzun süreli etkileri olacak. Ne olacağına dair görüşlerim aşağıda; ne yazık ki pek iyi şeyler değil…

Daha kilolu olacağız (aslında olduk bile)

Hiç 2020'nin bu son birkaç ayında aldığımız kadar kilo almadık ve bu eğilimin değişeceğini gösteren hiçbir şey yok. Buna "anlamsızca yemek" deniyor. Kendimizi otopilota almış gibi yemek yiyoruz. Deneyler farelerin, şiddetli stres altında daha fazla yediğini gösteriyor. Biz insanlarsa yorgun olduğumuzda, dopamin isteği duyuyor ve daha fazla yiyoruz. Bir de büyük değişiklikler yaşadığımızda… Bu nedenle koronavirüs sonrasını tahmin etmek zor değil. Yemekte ve beraberinde gelen her şeyde büyük bir artış göreceğiz; yemek programları, diyet kitapları, diyet programları ve sağlıklı yaşam kursları…

Boşanmalardan bahsetmiş miydim?

İzolasyon başladığından beri bazı ABD eyaletlerinde aile içi şiddet üç kat arttı. Bunda aile üyelerinin birbirine fazla yakın olması, rutinlerden uzak kalmak ve kiliselerin geçici olarak kapatılması önemli etkenler. Şaka değil; ritüel ve rutinler binlerce yıldır var. Sen, ben ve herkes, her gün 350'den fazla rutin ve ritüel uyguluyoruz. Son tahminler, kriz nedeniyle bunların yüzde 40'ını değiştirdiğimizi gösteriyor. "Çok da önemli değil" diyebilirsiniz ama emin olun önemli. Tavuklarla yapılan bazı deneyler, beslenme rutinleri değiştiğinde

tavuklar arasında şiddetin arttığını gösteriyor; üstelik sadece iki saat içinde! Sonucu tahmin etmek basit ama sonuç ürkütücü; boşanma oranlarının koronavirüs sonrasında hızla yükselmesi beklenebilir.

Hayattaki amacım ne?

Tüm bunların sonunda artık başka bir gerçekliğe, hayata dair ilişkin başka bir görüşe sahip olacağız. Birçok insan yalnızlığın ne anlama geldiğini anladı. Çoğu yavaş yavaş depresyona doğru gidiyor. Bu dönemde kendimizi, hayatımızı ve geleceğimizi düşünmeye çok fazla zamanımız oldu; hatta kimimiz bunu aşırı bulmuş olabilir, yani Netflix de bir yere kadar… Ayrıca toplumdaki rolümüzü de yeniden değerlendireceğiz.

Bazıları bu zamanı kendi yararına kullanacak ve kendi markasını yeniden şekillendirecek. Koronavirüsü, yeni bir öz imaj oluşturup dönüş yapmak için ikinci bir şans olarak kullanacaklar.

Parayı algılayış biçimimiz de değişecek. Kendimize; "eğer kullanamayacaksam paranın ne değeri var" diye soracağız. Büyük olasılıkla hayatı daha dolu dolu yaşayan insanlar göreceğiz. "Yapılacaklar listesi" hazırlamaya geri döneceğiz: daha cesur sporlar ve maceralar, partiler, tatiller ve arkadaşlarımız ve ailemizle daha kaliteli zamanlar… Varlığımızı şu basit ilkeye dayandıracağız: Tek bir hayatım var, öyleyse neden onu heba edeyim?

İş sahipleri pek çok şeyi çözmüş olabilir. Video görüşmeleri ve sanal toplantılar maliyeti yarı yarıya düşürdü ve verimliliği iki katına çıkardı. Ama iş sahipleri dijital mesafelerle yürüyen bu sistemi yönetmekte az ya da çok zorlandı. Koronavirüs gezegenimizi terk ettiğinde, pek çoğumuz çok daha büyük bir virüsle uğraşacağız: Varoluş soruları, işimizdeki ve özel yaşamımızdaki amacımız…

2018'de, müşterilerimden küresel ticaretin yüzde 21'inden sorumlu dünyanın en büyük nakliye şirketi Maersk, feci bir siber saldırı yaşadı. Bu saldırıda görünürlüğün ne kadar önemli olduğunu öğrendiler. Tarihlerinde ilk kez üst yöneticiler, günde iki defa ofisleri dolaşmaya başladı. Bilgisayar monitörlerinin arkasındaki görünmez varlıklar değil, insan olduklarını gösterdiler ve kişisel zayıflıklarını paylaşmaktan çekinmediler. Organizasyondaki insanlara girişimcilik duygusu aşıladılar.

Sosyalleşmenin, hem işte hem de evdeki mutluluğun yakıtı olduğunu fark ettik.

Tabii ki virüsten korunurken yüzde 100 dijital yaşamın verimliliğini de öğrendik. Ama bunun göründüğü kadar çekici olmadığını da anladık, bir şey eksikti. Bizim fiziksel aidiyet duygusuna ve insanlarla bağlantı kurmaya ihtiyacımız var; ne pahasına olursa olsun.

6

Koronavirüs Kılavuzu

"Konfor alanının dışına çıkana kadar hayatınızı asla değiştirmezsiniz; değişim konfor alanının bittiği yerde başlar."

Roy T. Bennett

Değişim…

Kişisel olarak, salgının hayırlı bir tarafı da olduğunu düşünüyorum.

Acele etmeyin! Bana deli, kötü ya da duygusuz demeden önce, ne demek istediğimi söyleyeyim: Hızla dönen dünyamızda, hepimizin ne kadar bitkin olduğu gerçeğini anlamamıza yardımcı oldu.

Teknoloji harika bir şey, buna şüphe yok. İnkâr etmiyorum. Teknoloji olmasaydı bu krizi nasıl atlatabilirdik ki?

Yine de, kumsala yürüyüp sokakta oynayan çocukları görünce; yıllardır ilk defa, kahkahalar atarak koştuklarını görünce, esiri oldukları ekranlardan kurtulduklarını görünce… Düşününce, garip aslında. Belki de ilk defa, ekranlarına istedikleri kadar bakabilmelerine izin verildi ama onlar içeride oturmak yerine sokaklarda oynamayı tercih etti.

Kuşlar balkonumu işgal ediyor. Taşındığımdan beri ilk defa böyle bir şey oluyor. Bir tilkinin güpegündüz sokaklarda dolaştığını bile gördüm. Çocukluğumdan beri tilki görmemiştim. Hava kirliliği yerine temiz hava soluduğumu hissediyorum. İsviçreli şirket IQair tarafından Nisan 2020'de yayınlanan küresel bir çalışma, kirli havasıyla ünlü Los Angeles'taki hava kalitesinin, bugün dünyanın en iyileri arasında olduğunu gösteriyor (LA'in kirliliği yüzde 51 azalmış); California'da birkaç hafta önce sokağa çıkma yasağı uygulanmasaydı bu mümkün olamazdı.[1] Denizde yüzdüm; balık tutanlar yıllardır ilk kez limandaki suyun dibini görebildiklerini söylüyor.

Zamanı yavaşlatma ve bu zamanı nasıl harcayacağınızı, ilişkilerinizi, önceliklerinizi, işlerinizi nasıl yürüteceğinizi yeniden değerlendirme fırsatının olması, yaşamımızı gözden geçirip, acı verici de olsa, bazı gerekli düzeltmeler yapmamızı sağlayacak. Artık değişmeye, gelişmeye, inovasyon yapmaya ve tüketicilerimize ulaşmak için daha yaratıcı yollar bulmaya mecburuz.

Peki bu ne kadar sürecek? Bu motivasyonla inovasyon yapmaya ne kadar devam edeceğiz? Yeni Somatik İşaretleyicimiz beyinlerimizi istikrar için zorlamaya, koruyucu

içgüdümüzü ezmeye devam edecek mi? Yoksa ekonomi toparlanmaya başladığı anda eski halimize geri mi döneceğiz?

Koronavirüs kılavuzu

Birkaç yıl önce, bir grev oldu ve Londra Metrosu kapandı, herkes işe gitmek için yaratıcı yollar bulmaya çalıştı. Ortalama olarak aslında yolculuk başına 6-7 dakika kazanıyorlardı. Ama yeni bir rutinin "tutması" için birkaç hafta, hatta ay uygulanması gerekiyor ki yeni davranış kalıpları kalıcı hale gelsin. Grev o kadar uzun sürmedi ve 48 saat içinde yolcuların yüzde 95'i eski alışkanlıklarına geri döndü.[2]

Bugün yaşadığımız kriz yeterince uzun sürerse, ki öyle görünüyor, kalıcı bir değişimden bahsedebiliriz. Bazı işlere sonsuza dek elveda diyeceğiz. Lokantaların açık büfeleri ortadan kalkabilir, kalabalık yemek salonları tarihe karışabilir. Onların yerini başka konseptler alacak.

Onaylayabilirim—değişim iyidir!

Çabuk. Teknolojiden etkilenmeyen tek bir sektör söyleyin. Sadece bir tane.

Bu soruyu kafamda çevirip dururken, çok basit bir şey düşünmeye, günlük yaşamımızın bir parçası olan ve hakkında hiç düşünmediğimiz bir şeye yönelmeye karar verdim: Tuvaletler. Tuvalet tuvalettir, değil mi?

Anlaşıldı ki, değilmiş!

Genel merkezi Japonya'da olan TOTO, (tıpkı Apple gibi) bir temel uzmanlıktan diğerine geçmiş. Son inovasyonları, günlük bazda, kullanıcının dışkı ve idrar örneklerini alıp veri analizine gönderen bir tuvalet. Hayatınızı tehdit edebilecek salgın hastalıkları yakalamakla kalmıyor, tuvalet (evet, tuvalet!) bağışıklık sisteminizi analiz ediyor ve almanız gereken vitaminlerle ilgili tavsiyeler oluşturuyor. Başka bir cihazla da bu enformasyonu her akşam size gönderiyor.[3]

Ve bu bir tuvalet!

Çarpıcı olan ne biliyor musunuz? COVID-19 ortaya çıkmadan önce bile, değişimi her yerde, her sektörde, her işte ve her görevde bekleyebilirdik.

Değişimin doğasının en iyi kanıtı, bence, S&P şirketlerinin kayıp müşteri oranıdır. 1964'te S&P 500'deki şirketlerin ortalama sahiplik hakkı 33 yıldı (bir analiz organizasyonu olan Innosight verileri). 1996'da bu 24 yıla indi. 2027'de sadece 12 yıl olacağı tahmin ediliyor. Aynı çalışmada, kayıp müşteri oranı yüzünden, S&P 500 şirketlerinin yarısının önümüzdeki on yılda yerlerini koruyamayacağı öngörülüyor. Üstelik bu öngörü COVID-19'dan önceydi.[4]

Dünyanın her yerinde şirketlerin ve markaların dönüşümü alanında çalışırken, değişimin sonunun olmadığını öğrendim. Ama daha ilginç bir şey daha öğrendim: Değişimden nefret ediyoruz.

Sunumlarımda bazen soruyorum, "Değişimi kim seviyor?" 10 katılımcıdan 7'si elini kaldırıyor. Ama ben buna inanmıyorum. İş ciddiye binince, yüzde 10'umuzdan azının değişimi gerçekten sevdiğine ikna oldum.

Değişime bayılıyorsak, rakamların çok ama çok farklı olması gerekmez mi? Bu uçurum nereden ortaya çıkıyor? Yanıt sizi şaşırtabilir. Bence, uçurumun bir şirketin yeni teknolojilere uyum sağlama becerisi olması gerekmiyor; elbette bunun da etkisi vardır. Esas uçurum, organizasyon, çalışanları ve müşterileri arasında ortaya çıkıyor.

"Eski güzel günlerde", müşteri ihtiyaçları her şirketin DNA'sına işlemişti; çünkü genellikle piyasadaki fırsatı tespit eden kurucu, hâlâ şirketteydi. Sonra, nasıl olduysa, bu kültürün özü, şirketle müşterileri arasındaki bağlantı, giderek zayıflamaya başladı. Bu iş "müşteri araştırma departmanı" gibi bir yere bırakıldı; o raporlarını başka bir departmana verdi, diğeri de o raporları başka bir departmana… Kontrol edildi, müşteriyi hâlâ dinliyoruz! Ama sorun, bu dinlemeyi yapanların gelir-gider tablosundan sorumlu olmamalarıydı. Pek çok şeyin yanında, şirket içinde de hak ettikleri saygıyı görmüyorlardı.

Rapor üzerine rapor hazırladılar, süslü grafiklerle yüzlerce PowerPoint sunumu yaptılar. Ancak yıllar geçtikçe, müşteri ihtiyaçlarına dikkat etmek, öncelikler sırasındaki yerini kaybetti, gereksiz maliyet olarak düşünüldü. Nihayetinde bodrum katında birbiriyle dertleşen iki adama kadar düştü.

Kısa süre önce sahaya indim. Büyük bir organizasyon ile müşterileri arasındaki uçurumun ne kadar büyük olduğunu tespit etmek istiyordum. Şirket, dünyanın en büyük gıda üreticilerinden biriydi, ancak hisse senedi fiyatları sürekli düşüyordu. Krizden haberleri vardı. Sektörle ilgili her raporda bundan bahsediliyordu. Şirket, tüketicileri dinlemenin iyi bir fikir olduğunu anladı.

Sahadaki üç haftanın sonunda (şirketin geçmişteki, mevcut ve gelecekteki müşterileriyle konuşarak, yaşayarak, yemek pişirerek, yiyerek geçen üç hafta) müşterilerin gözünden dünyayı anlamamızı sağlayacak 10 soruluk bir liste hazırladım.

1. Mesele yiyecek olunca, müşterilerinizin bir numaralı endişesi nedir?
2. Şu dört kelimeden (organik, vegan, doğal, lezzetli) hangi ikisinden nefret ediyorlar, hangi ikisine bayılıyorlar?
3. Müşterilerinizin ürününüzden daha fazla yemelerine engel olan bir numaralı faktör nedir?

Konsepti anladınız herhalde. 10 tane sağlam soru oluşturdum. Şirketin müşterilerini gerçekten tanıyan biri, her bir soruya hiç düşünmeden yanıt verebilirdi. (Siz de kendi sektörünüzle ilgili benzer sorulara anında yanıt verebilirsiniz, değil mi?)

Sonuç mu? Şirketin liderleri 10 sorudan birine doğru yanıt verebildi. İstatistiki açıdan bakarsak, bırakın sektörle

yaşayan ve nefes alan birini, dışarıdan biri için bile neredeyse imkânsız bir sonuç.

Sonuçları onlara gösterdiğimde, durumu anladılar. *Müşterilerimizi artık tanıyamıyormuşuz.* Oda beyaz, orta yaşlı erkeklerle doluydu (bir şey demiyorum, ben de onlardan biriyim). Elbette dünyayı kendi pencerelerinden görüyorlardı. Ancak gelecekteki müşterilerinin çoğunluğu, 20'lerinde, genellikle çok ırklı kadınlardı.

II

Bütün Mesele Değişim

"Dünyada görmek istediğin değişimin kendisi ol."

Mahatma Gandhi

7

İhtiyaç duyulan zamanlarda gerçekten bir fark yaratabilirsin

"Yeni bir eylem biçimi düşünmek yerine
yeni bir düşünme biçimini eyleme geçirin."

Richard Pascal

Biraz garip kaçabilir ama şimdi markanızı inşa etmenin tam zamanı

Yaklaşık 50 yıl önce, 1970'lerin finansal krizleri sırasında, babamın en yakın arkadaşının parası kalmadı, şirketinin ve personelinin geleceği tehdit altındaydı. Bir akşam yemeğinde, durumu çalıştığı bankanın müdürüne açıkladı. İki saatten kısa bir sürede, banka müdürü inisiyatif kullanarak yetkilerini aştı ve bir karar verdi; şirketi ve çalışanlarını kurtardı. Bu şirketin Avrupa'nın en büyük ilaç şirketlerinden biri olacağını ve 50.000 kişiye istihdam sağlayacağını o zamanlar kimse bilemezdi. Hâlâ aynı bankayla çalışıyorlar.

Dün Avustralya'nın ulusal havayolu şirketi Quantas'ı aradım. Koronavirüs zamanlarında uçuşları ertelemedikleri veya iptal etmedikleri söyleniyordu. Telefondaki ses "Çok meşgulüz" dedi ve telefonu yüzüme kapattı.

Ortadoğu'daki Katar'ın havayolu şirketi Qatar Havayolları, onları her arayışınızda size 50 dolar fatura çıkarıyor. Ne için aradığınızın bir önemi yok.

Bir de tabii tamamen fişi çeken havayolları var. Ses seda yok. Evet, bir kriz döneminden geçiyorlar ama bütün dünya aynı krizi yaşıyor. Bununla baş etmenin farklı yolları olduğunu düşünüyorum.

Beni en çok etkileyen şey, pek çok havayolu şirketinin, araba kiralama şirketinin, otelin, süpermarketin, sigorta şirketinin, aklınıza ne gelirse artık, müşterilerle bir daha asla etkileşime girmeyecekmiş gibi davranmaları. Sanki dünyanın sonu geldi. Benim bilmediğim bir şey biliyor olabilirler ama bundan pek emin değilim.

Bir süre önce, mükemmel müşteri yolculuğunu tasarlamak üzerine bir atölye çalışması düzenlerken, katılımcılardan yaşadıkları en harika müşteri deneyimini hatırlamalarını istedim. Hikâyelerin ardı arkası kesilmedi. Bunlardan biri, otele giriş yaptıktan birkaç saat sonra hastalanan bir aileyle ilgiliydi. Çok şükür, otel çalışanlarından biri onlarla ilgilenmiş, ilaç, yiyecek ve saat başı temiz çarşaf getirmişti.

Bir de gece kulübünde pasaportunu kaybeden kadının hikâyesi vardı. Ülkeden ayrılamıyordu. Durumu taksi şoförüne

anlatmıştı; adam dikkatle dinlemiş, kulübü bulmuş, pasaportu almış ve kadına geri götürmüştü.

Bu hikâyelerin her birinde, biri, başkasına yardım etmek için yetki alanının dışına çıkıyor, inisiyatif kullanıyordu. En etkileyici olan da, katılımcıların anılarının bu kadar ayrıntılı olmasıydı ki bu olaylardan bazıları neredeyse on yıl önce yaşanmıştı.

Şu anda da yardıma ihtiyacı olan birçok insan var. Yaşlılar, virüse yakalanmamak için evden ayrılamadıklarından alışveriş yapmakta zorlanıyor. Garsonlar, barmenler ve havayolu mürettebatı işlerini kaybetti, görünürde yeni işler de yok. Çocukların okulları kapandı, anne babaların ise çalışması gerekiyor. Hemşireler gece gündüz çalışıyor. Listenin sonu yok, yüz milyonlarca insan bu krizden etkilendi. Herkesin yardıma ihtiyacı var.

Bazı şirketler ellerini taşın altına sokuyor. Özellikle Avrupa ve Asya'daki bankalar, müşterilerinin ev ve iş kredilerini 3+3 ay ertelemelerini sağlıyor.[1] LinkedIn evde tıkılı kalanlara ücretsiz eÖğrenme programları sunuyor,[2] LVMH iki kozmetik fabrikasını el dezenfektanı fabrikasına dönüştürdü,[3] Armani de kişisel korunma ekipmanları üretiyor.[4]

Ne yazık ki, bunlar istisna. Pek çok şirket, çalışanlarıyla ilgili adımlar attı ama çok azı müşterileri için bir şeyler yapıyor.

"Tıpkı iyi bir komşu gibi, State Farm burada", "İyi ellerdesiniz (Allstate)" ve "Sizin için ışıkları açık bırakacağız (Motel 6)" diyen şirketler nerede? Bu listenin de sonu yok…

Bu durumdan öğrendiğim bir şey var: İhtiyaç duyulduğu zaman, gerçekten bir fark yaratabilirsiniz; ve müşterileriniz bunu fark edecektir. Zor zamanlarda hayat boyu sürecek ilişkilerin temelini atabilirsiniz. Markanızı inşa edebilirsiniz.

Bilin bakalım ne var? Şu anda o zor zamanları yaşıyoruz.

CRM sistemlerini, karmaşık bonus programlarını ve Büyük Veri müşteri analizlerini unutun. Şu anda müşterileriniz üzerinde ömür boyu sürecek bir etki yaratma fırsatınız var. İyi de olabilir kötü de…

Elbette, biraz para harcayacaksınız ve biraz da cesaretiniz olacak. Kuralı hatırlayın; yeni bir müşteri kazanmanın maliyeti bir müşteriyi elinizde tutmanın on katıdır. O halde, herkes zorlanırken, siz ilgilenmelisiniz. Yardıma ihtiyaç duyduğunda, müşterinizi elinizde tutmak için bir planınız var mı? Ömür boyu sürecek bir ilişkiyi nasıl sağlamlaştıracaksınız? Çabalarınız şimdi hem onun hem de sizin için gerçekten değerli olabilir.

Bu da beni koronavirüs sonrası dünyayı düşünmeye itiyor. Koronavirüs öncesinde, değişim hakkında bir sürü şey duyduk, okuduk, paket tasarımımızı değiştirdik, yeni bir uygulama piyasaya sürdük, çağrı merkezimizdeki teknolojiyi güncelledik, son çıkan SAP sistemlerini kurduk; aslında hiç de değişmedik. Benim bakış açıma göre, bunların hepsi işin cilasıydı. Değişimin daha derinlere inmesi gerekir. COVID-19 bizim neslimizin Negatif Somatik İşaretleyicisi

olacak, bu da muhtemelen değişim için en iyi nedenlerden biridir.

Ekonomi toparlandığında, kendimizi yepyeni bir çevrimiçi ortamda bulacağız; tüm bir nesil ekranlar aracılığıyla etkileşime girecek. İşlerin yavaşlaması yeni markaların ortaya çıkmayacağı anlamına gelmez.

Ekonomik durağanlık dönemlerinde ortaya çıkan markalara bir bakın: Heinz, Microsoft, Burger King, IHOP, FedEx ve Trader Joe's.

Pek çok şirket kendini dönüştürüyor. Bir gecede, Avustralya hükümeti tüm lokantaların, barların ve kafelerin üç ay boyunca kapanmasını emretti. Sidney'de, Paula Toppi ve kocası tedarikçi ağlarını aradı ve neredeyse anında Bar/İtalyan lokantası işletmelerini büyük bir İtalyan süpermarketine çevirdi.

Ama bununla yetinmediler. Marka hedeflerini de unutmadan, sadece yiyecek-içecek değil, deneyim ve "an" satma işinde olduklarının farkına vardılar. "Anında Mutluluk" ve "Mesafeni Koru-Bu Benim" gibi motive edici isimler verdikleri kokteyl menülerini paket servis haline getirdiler. Mahalleye umut verdiler.

Bir sonraki adımları, insanların "kendin yap" kokteyller hazırlayabilecekleri mini-barmen ekipman setleri oluşturmaktı. Bunu başka bir icat izledi: Evden çıkamayanlara ilham veren günlük spesiyal menüler…

Altı haftalık karantina süresince, çalışanlarının yirmisi, bu yepyeni iş modelinde hâlâ tam zamanlı çalışıyordu. Bunun alternatifi, sıfır çalışan olacaktı ve belki de daha önemlisi, Toppi'nin bana açıkladığı bir fikir doğurmasıydı. "Bu kâbus bittiğinde, sanırım yepyeni bir iş modeline geçeceğiz. Müşterilerimizin bir daha dışarıda aynı şekilde yemek yiyeceğini düşünmüyorum. Temas, bulaşma ve koronavirüs korkusu onları başka şeyler aramaya itecek. Belki de eski lokantamızla yeni süpermarketimizin melezi bir şey sunmalıyız."

Gözünü dört aç, Dünya. Önümüzdeki yıllarda yeni iş modelleri, yeni şirketler ve inovatif markalar patlaması yaşanacak.

Yarın...

Bence, harcamayla ilgili korkumuz ve endişelerimiz yakın zamanda sona ermeyecek. Ekonomi kendini toparlayana kadar, her şeyi daha ucuza almaya, süpermarketlerdeki "salgın markalarını" seçmeye ve büyük indirimlerden faydalanmaya devam edeceğimizi tahmin ediyorum. Bununla birlikte, Negatif Somatik İşaretleyicinin, hatırladığımız hiçbir resesyonda oynamadığı kadar önemli bir rol oynayacağını da tahmin ediyorum. Bütün suç amigdalamızda: Rutinlerimizi kökünden değiştiriyoruz.

Alışveriş sepetleri için yıkama makineleri veya otomatik alışverişler için kendi kendini temizleyen dokunmatik ekranlar sunan süpermarketler, bu avantajdan sonsuza dek yararlanacak.

Ekonomi sınıfındaki iki koltuktan birini kaldıran ve kendi kendini temizleyen lavabolar sunan havayolu şirketleri her zaman bir adım önde olacak.

Koltuklar arasına paravanlar yerleştiren sinemalar, bir standart olarak tüm odaları dezenfekte eden oteller (Marriot gibi) ve denenen kıyafetleri dezenfekte edilmesi için ayıran giyim mağazaları her zaman bir adım önde olacak.

Ekonomi toparlandıkça, sarkaç tekrar sallanmaya başlayacak ama bir zamanlar bizi tanımlayan harcama seviyelerine bir daha ulaşamayacak.

"Salgın markalarımıza" (yüksek fiyatlı şeyleri artık alacak gücü olmayan müşterilere hizmet veren markalar) alıştık, ucuz markaların da en az pahalı markalar kadar işimizi gördüğünün farkına vardık.

Bunun bir sonucu olarak, alışkanlıklarının esiri bir tür olarak bizler, ekonomi toparlanınca da bu markalarla devam edeceğiz. Elbette Çin'de olduğu gibi; Hermes, Louis Vuitton ve Gucci mağazalarına koşacaklar da var. Ama gerçekçi olmak gerekirse, daha pahalı markalar bir süre patlama yapamayacak. Bunun yerine, odağımızı amigdalamızı ve bizi daha güvende hissettiren yeni kategorilere, yeni endüstrilere ve yeni icatlara kaydıracağız.

Yapılacaklar listemizi yeniden gözden geçireceğiz ve kendimize şunu soracağız: "Bu hayatta ne başarmak istiyorum?" Amacımızı keşfederken yeni seçenekleri araştırmaya başlayacağız.

Aslında, salgın bittiğinde, borsalar ve petrol piyasaları yükselmeye başladığında, tüketiciler günlük harcamaları konusunda bugünkünden daha tereddütlü ve kuşkucu olacaktır. *Bu doğru ürün mü? Bunu mu yoksa öbürünü mü almalıyım?* Neden var olduğumuzu anlamamıza yardımcı olması için yüksek fiyatlı etiketlerden kaçınacağız.

1930'lardaki Büyük Bunalım döneminin, o dönemde yaşayanlara yaptığı gibi, bu salgının kronik aşırı harcama yapma hastalığımızı uzun bir süreliğine iyileştireceğine inanıyorum.

Nihayetinde anne babalarımızın ve onların anne babalarının neden öyle davrandıklarını anlayacağız çünkü artık bizim de bir Negatif Somatik İşaretleyicimiz var. Pinti veya deli olmadıklarını, sadece harcamalarının kontrol dışına çıkmasından korktuklarını anlıyoruz.

Annenizi arayın. Babanızı arayın. Hayattaysalar büyükanne büyükbabalarınızı arayın. Aynı paket kâğıdını neden yirmi kez kullandıklarını artık anladığınızı söyleyin. Belki siz de aynısını yapmaya başlayacaksınız. Anlaşılan, mantıklı olan da buymuş.

8

Bu fırsat hayatta bir kez gelir

"Hiç kimsenin dünyayı daha iyi bir yer yapmak için bir an bile beklemek zorunda olmaması ne harika bir şey."

Anne Frank

LEGO'daki yöneticilerden birine, iş modellerinin temellerini yeniden düşünmeleri gerektiğini söylememin üzerinden sanki yüz yıl geçmiş gibi. Şöyle demiştim: "Plastik yasaklansa ve bir tane bile LEGO parçası tekrar üretilmeyecek olsa, LEGO ne yapar?" Bu soru yönetim kademesinin fiziki oyuncakların ötesini düşünüp dijital dünyaya dalmalarına yol açtı.

Tarihi boyunca LEGO büyük bir başarıya imza attı. Ancak yıllar birbirini izledikçe, çevrimiçi oyunlar geleneksel oyuncak piyasasını darmaduman etti. LEGO çok savunmasız bir pozisyonda kalakalmıştı.

Sonradan anlaşıldı ki, durum zorlu değil, oldukça açıktı da; LEGO yöneticileri "ağaçlar yüzünden ormanı görememişlerdi". Bunlar 1990'ların ortalarında oluyordu ve plastiğin yasaklanmayacağını, herkesin LEGO'ya bayıldığını, hâlâ para kazandıklarını, çalışanlarının ailelerinin karnının doyduğunu biliyorlardı. Her şey göz önüne alındığında, işler o kadar da kötü değildi; en azından hâlâ çok işe yarayan iş modelini sorgulayacak kadar kötü değildi.

Çeyrek yüz yıl ileri saralım. Son dönemde, oldukça başarılı, Amerikalı bir konferans organizasyonu şirketi olan Brand Innovators'ın sahibiyle biraz vakit geçirdim. Bir abonelik modeli geliştirmek için yaklaşık yedi yıl harcamışlar. Marka sahipleriyle sektör uzmanlarını buluşturuyorlar.

Burada biraz duralım. "Oldukça başarılı bir şirket" derken geçmiş zaman kullanmadığımı fark ettiniz mi?

Son birkaç ayda, sektörlerinin geri kalanı çöktü. Ancak Brand Innovators alternatif bir yol seçerek başarıya ulaştı. Brand Innovators kurucu ortaklarından Marc B. Sternberg, bana şöyle dedi: "South by Southwest etkinliği gözlerimin önünde çöktü gitti; bizi sahneye çıkamayan 36 konuşmacıyla baş başa bıraktı. Adeta felç geçirmiş gibiydim; yeni nesil ortaya çıkıp fikir verene dek ne yapacağımı bilmiyordum. Normalde, şirketimin her bir parçasını ben kontrol ediyordum ama öyle bir noktaya geldim ki topu gençlere bırakmak zorunda kaldım. Bu duyulmamış bir şeydi ama kaderimizin yeniden çizilmesini sağladı."

Sadece iki hafta içinde, tüm şirket çevrimiçi bir modele dönüştü, abonelik konsepti yeniden tanımlandı ve beklenmedik şekilde, dünyanın en ünlü konuşmacıları kapılarını çalmaya başladı. "Yeni nesil, şirketimizi yeniden tanımladı, ben değil."

Bugün, küresel krize rağmen Brand Innovators hiç olmadığı kadar başarılı.

Şirketlere işlerini dönüştürmekte yardım ederken değerli bir ders öğrendim: Aciliyet hissi yaratmak önemlidir ve şirketleri konfor alanlarının dışına çıkmaya zorlamak gerekir.

Ben buna "90 günlük müdahale" diyorum. Şunu kastediyorum: İş modelinizi sorgulayın, baştan sona yeniden tasarlayın, 90 gün boyunca gerçekten yaratıcı bir şey deneyin. Gönülden bu aciliyet hissine kapılan müşterilerim kayda değer başarılar elde ediyor. Kapılmayanlar, yaklaşımı sorgulayanlar, yeni çözümlere şüpheyle yaklaşanlar ve çılgın fikirlerimizi tekrar düşünmemizi isteyenler… bir şekilde vasat sonuçlara saplanıp kalıyor.

İstediğiniz antropoloğa sorun, size insan türünün başarılı olma nedeninin, dünyadaki her yaratığa hükmetmesinin sebebinin uyum sağlama becerimiz olduğunu anlatsın. En güçlü ya da en hızla değiliz, en büyük dişler de bizde değil pençeler de… Ama uyum sağlama becerimiz o kadar güçlü ki sadece nesilden nesile kendi davranışlarımızı değiştirmekle kalmıyor, DNA'mızı bile değiştiriyoruz. Bunu, iklim

değişikliğinin etkilerine uyum sağlaması için on veya daha fazla nesil gereken kutup ayılarıyla karşılaştırın.

Değişim bizim kanımızda var. Tabii çok rahat olmadığımızda… Ne yazık ki, son on yılı böyle geçirdik; çok rahat.

Ben içinde biraz iyilik bulamayacağımız hiçbir kötülük olmadığına gönülden inanıyorum. Her zaman bir fırsat, tünelin ucunda biraz da olsa ışık vardır.

COVID-19 da tam olarak bunu temsil ediyor. Saçma sapan atölye çalışmaları ya da 90 günlük simülasyonlara artık gerek yok. Bu kriz her duvara, kapıya ve panele yazıldı. Hiç kimsenin bunu inkâr edebileceğini sanmıyorum, o zaman bunu avantaja çevirelim. Organizasyonunuzdaki herkese, resepsiyonistten tepe yönetime kadar herkese, basit ama sağlam bir görev verin: İş modelinizi yeniden düşünün. 25 yıl önce LEGO'da sorduğum şu soruyu sorun: Her şeyi temelinden değiştirmemiz gerekse, gerçekte hangi sektörde olurduk?

Bana inanın. Bugün bu sorunun tam zamanıdır.

Organizasyonunuzdaki hayalperestleri dinleyin, söyledikleri size mantıklı geliyorsa, değişimi gerçekleştirmeleri direktifini verin. İşlerine karışmayın. Onları durdurmayın. Mikro yönetim yapmayın. Bırakın fikirlerinin peşinden koşsunlar, size söz veriyorum, çok şaşıracaksınız.

Siz de Brand Innovators gibi, yeni bir iş modeline ulaşabilirsiniz. Belki de daha iyisine… Marc B. Sternberg şöyle

demişti: "Tüm ekibimi aniden enerjiyle doldurdum. Onlara güvendim ve daha önce vermediğim direktifleri verdim; ve işe yaradı. Birden, haklı olduklarını hem bana hem de dünyaya göstermek için gece gündüz çalışmaya başladılar. Tünelin ucundaki ışığı gördüler. Böylece tesadüfen, kültürümüzün çok daha güçlü bir şeye dönüştüğünü gördüm."

Mirasınızın ne olacağını COVID-19 belirleyecek…

"Acil durumda, lütfen oksijen maskesini başkalarına yardım etmeden önce kendinize takın."

Bu uyarıyı uçaklarda kim bilir kaç kez duyduk.

Şimdi, dünya ekonomisi acil iniş için hazırlanırken, yine bu talimata mı uymalıyız? Liderler, yöneticiler, CEO'lar ve iş sahipleri olarak kendimizi nerede bulacağız?

Yıllar boyunca yapılan sayısız çalışma, nezaket ile sağlık arasında doğrudan bir bağlantı olduğunu ortaya çıkardı. Geçen yirmi yılda yapılan yedi çalışmanın özüne indiğimde, oldukça kışkırtıcı bir fikir keşfettim: Hastanelerdeki hemşireler ve sağlık çalışanlarının motivasyonu ile hastaların iyileşme oranları arasında doğrusal bir korelasyon var. Aslında, sağlık çalışanlarının motivasyonu yükseldikçe, ölüm oranları yüzde on düşüyor.

6 Haziran 1944'te, Normandiya'ya çıkarma yapıldığı günde, iki komutan (İngiliz Mareşal Bernard Montgomery ve

Amerikalı General Dwight Eisenhower) saldırıya iki farklı yaklaşım sergiledi. Montgomery, düşmanı yenmeye odaklanan bir radyo konuşması yaptı. Eisenhower ise aksine, her fırsatta askerleriyle yüz yüze, kişisel temasa önem veren biriydi. Çıkarma günü iki milyon askeri savaşa gönderirken yüz yüze temas pek mümkün değildi; yine de Günün Talimatları kişiseldi: "Özgürlük sevdalısı herkesin umutları ve duaları sizinle… Cesaretinize, görev aşkınıza ve savaşma becerinize olan güvenim tam."

Aslında: "Sizi tanıyorum, sizinle birlikteyim ve her şeyinizi vereceğinizi biliyorum."

Bana göre doğru liderlik budur. Bütün mesele görünürlük ve cesaretlendirmedir. Böylesi tarihi anlar bunun içindir. Unutmayın: Değişimden korkmanın nedeni bilinmeyenden korkmaktır. Dünyanın her yerinde organizasyonları dönüştürmek için çalışırken buna defalarca şahit oldum.

Bir süre önce, 2017'deki siber saldırılar sırasında her gün ofisleri dolaşan, Maersk'in kıdemli yöneticilerinden birine şunu sordum: "İnsan temasının mümkün olmadığı bu yeni krizde ne yapıyorsunuz?" Yanıtı oldukça kışkırtıcıydı. Ofisleri dolaşmak mümkün değildi ama 2017'den bir ders almışlardı. Dünyanın her yerinde, her gün, sanal yemekler düzenliyorlardı. Yemeklere üst yöneticiler de katılıyor, fikir alışverişinde bulunuyorlar, kişisel öykülerini paylaşıyorlardı. Herkesin kendi evinde olmasına rağmen, birlikte yemek yiyor, hiçbir fiziksel temas olmadan, olağanüstü bir kültür oluşturuyorlardı.

Hepimiz büyük baskı altındayız ve hepimizin ilk tepkisi finansal durumu incelemek, kendi Çıkarma Günümüzü hesaplamak ve sonuca ulaşmak amacıyla herkesi terinin son damlasına kadar çalışması için baskı altına almak oluyor. Ancak pek çok liderin unuttuğu şey, kendi korkuları ve belirsizliklerinin saflarda yankılandığı, hiyerarşinin son basamağına ulaşana kadar da on kat güçlendiğidir.

Böyle günlerde güçlü ve başarılı yönetimin, kendinizi çalışanlarınızın yerine koymaktan, dünyayı onların gözlerinden görmekten ve onlar için güvenli bir ortam oluşturmaktan geçtiğini biliyorum. Kulağa zormuş gibi gelse de, birkaç dakikanızı ayırıp kayıplarınızı, nakit akışlarınızı, sipariş iptallerinizi ve üretim sorunlarını bir kenara bırakmaya çalışın.

Bunun yerine en önemli varlığınızı beslemek için zaman ayırın: Çalışanlarınızı.

Etkisi muazzam olacak; sadece kurum kültürünüz için değil, aynı zamanda (sağlık çalışmalarının da gösterdiği gibi) müşterileriniz için de…

Size gerçeği söyleyeyim. Şu an olan biten şey, torunlarınıza veya sonraki nesillere anlatılacak bir hikâyeden ibaret değil. Çok daha fazlası var. Bir lider olarak mirasınızın ne olacağını belirleyeceğiniz an bu. Kazançlarınız ya da kayıplarınızla değil, çalışanlarınız ve müşterilerinize nasıl davrandığınızla hatırlanacaksınız.

Gelmiş geçmiş en iyi yönetim danışmanlarından biri olan Tom Peters, geçen gün telefonda bana şöyle dedi: "Ne kadar para kazandığınızı gösteren mezar taşı henüz yapılmadı." Elbette para önemlidir ama büyük resme bakıldığında, dünyanın içinde bulunduğu durum göz önüne alındığında, kurtarılacak daha önemli şeyler var. Maya Angelou'nun dediği gibi: "İnsanlar ne yaptığınızı ya da ne söylediğinizi hatırlamayabilir ama onları nasıl hissettirdiğinizi asla unutmazlar."

Sonsöz

Bir şeyden eminiz: Değişimin sonu yok. Umarım fikirlerimi paylaştığım çevrimiçi mecralarda da görüşürüz…

LinkedIN: Linkedin.com/in/lindstromcompany

Facebook: Facebook.com/MartinLindstrom/

Twitter: Twitter.com/MartinLindstrom

Intagram: Instagram.com/lindstromcompany/

Aşağıdaki siteden newsletter'a abone olup kültürel dönüşüm ve inovasyon hakkında daha fazla şey öğrenebilirsiniz.

Web sitesi: MartinLindstrom.com

Notlar

1. Bölüm

1 https://www.ft.com/content/80e11807-3e0d-4867-9b42-bbe-959a071a9

2 https://www.statista.com/chart/21327/rise-in-revenuetoi-let-paper-selected-countries/

3 https://www.digitalcommerce360.com/2020/04/07/asconsu-mers-hunker-down-at-home-stores-move-online/, https://www.pgbuzz.net/sparks-of-movement-as-cardretai-lers-start-to-receive-their-grants/

4 https://www.einpresswire.com/article/514219649/educatio-nal-coloring-books-in-home-use-rises-as-parentsbecome-te-achers)

5 https://qz.com/1831464/smokers-arent-quitting-dueto-coro-navirus/ https://www.journalnow.com/business/traditional-ciga-rettes-sales-rose-in-march-as-smokersstockpiled/artic-le_76b64565-1933-5158-aad0-c588852bead5.html

6 https://www.toynews-online.biz/2020/03/19/boardgame-sa-les-surge-62-per-cent-on-bargain-max-as-customerss-hop-for-isolation-entertainment/, https://www.krqe.com/health/coronavirus-new-mexico/puzzle-board-game-salesincrease-during-pandemic/

7 https://abcnews.go.com/US/gun-sales-rise-coronaviruscon-cerns-spread/story?id=69722973

8 https://www.washingtonpost.com/business/2020/04/21/netflix-adds-whopping-16-million-subscribers-worldwidecoronavirus-keeps-people-home/

2. Bölüm

https://www.nytimes.com/interactive/2020/03/17/us/coronavirustesting-data.html", how did you actually know — given that at least 25% https://www.nytimes.com/2020/03/31/health/coronavirusasymptomatic-transmission.html

4. Bölüm

1 https://abc7.com/orange-county-coronavirus-covid19-publichealth-pandemic/6105364
2 https://www.smithsonianmag.com/history/how-daisyad-changed-everything-about-political-advertising-180958741/
3 https://www.theguardian.com/world/2004/oct/23/uselections2004.usa
4 https://www.nytimes.com/2020/04/21/business/coronavirusdepartment-stores-neiman-marcus.html
5 https://www.livescience.com/41539-2009-swine-fludeath-toll-higher.html

5. Bölüm

1 https://www.theatlantic.com/health/archive/2012/04/the-chocolate-and-radish-experiment-that-birthedthe-modern-conception-of-willpower/255544/

6. Bölüm

1 https://www.iqair.com/usa/california/los-angeles
2 http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/cp455.pdf
3 https://mashable.com/article/smart-toiletsurine-analysis/
4 http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Wf-mufXP5JaMJ: https://qz.com/1587963/how-the-sp-500-is-built-and-who-decideswhat-companies-go-in-it/&client=firefox-bd&hl=en&gl=us&strip=1&vwsrc=0

7. Bölüm

1 https://www.bbc.com/news/business-51817947
2 https://learning.linkedin.com/blog/linkedin-learningresources/free-linkedin-learning-resources-to-help-younavigate-the-impact
3 https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2020/03/15/lvmh-converting-its-perfume-factories-to-makehand-sanitizer/#45c377284a9a
4 https://nypost.com/2020/03/26/luxe-labels-gucciarmani-bulgari-make-protective-gear-to-fight-coronavirus/

8. Bölüm

1 https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2563988/



Yazar Hakkında

Martin Lindstrom, Lindstrom Company'nin kurucusu ve başkanıdır. Dünyanın önde gelen iş, marka ve kültür dönüşüm grubu, beş kıtada ve 30 ülkede faaliyet gösteriyor.

TIME dergisi Lindstrom'u "Dünyanın En Etkili 100 İnsanı" arasında gösteriyor. *Thinkers50* de beş yıldır üst üste Lindstrom'u dünyanın en iyi 50 iş düşünürü arasında sayıyor.

Lindstrom aranan bir konuşmacı ve *New York Times* çok satanlar listesine giren yedi kitabın yazarıdır. Kitapları 60 dile çevrilmiştir. *Duyular ve Marka* kitabı *The Wall Street Journal* tarafından "gelmiş geçmiş en iyi beş pazarlama kitabından biri" olarak değerlendirilmiştir. *Small Data, TIME* dergisi tarafından "devrim niteliğinde" olarak değerlendirilmiş, yine *TIME* dergisi *Buyology* kitabını "marka çalışmalarında bir dönüm noktası" olarak görmüştür.

İrtibata geçmek için:

https://www.martinlindstrom.com
https://twitter.com/martinlindstrom
https://www.facebook.com/MartinLindstrom
https://www.linkedin.com/in/lindstromcompany
https://www.instagram.com/lindstromcompany

Newsletter aboneliği için:

https://www.martinlindstrom.com

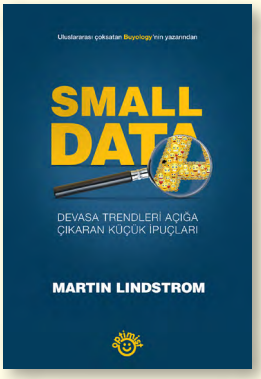


buy·ology

Buy.ology, tüketicilerin beyinlerini fMRI* cihazlarıyla tarayarak, hangi markayı neden tercih ettiklerini tespit etmeye yönelik en kapsamlı nöropazarlama çalışmasının sonuçlarını içeriyor. 2000 tüketici üzerinde gerçekleştirilen, üç yılda tamamlanan ve toplam yedi milyon dolara mal olan bu araştırma, insanların satın alma ve karar verme süreçlerine ışık tutuyor. 15 dile çevrilerek kısa sürede bir fenomen haline gelen kitap, bu alanda bilinen en kapsamlı veri tabanı olarak kabul ediliyor.

İster 20. yüzyılın marka büyüsüne köklü bir güvensizlik besliyor olun, isterseniz psikolojik stratejilerle müşterilerinizin beyinlerinin kapısını aralamaya çalışın, tüketici ve üretici davranışları hakkında son yılların bu büyüleyici içgörüler hazinesine kayıtsız kalamayacaksınız.

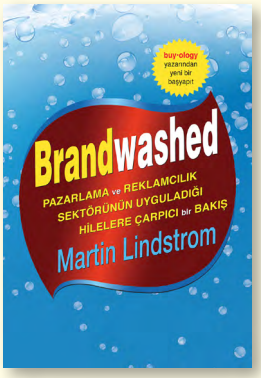
Kurduğu BBDO Interactive sayesinde 27 yaşında Asya'nın en büyük web ajansının CEO'su olan Linstrom, aynı başarıyı BBDO Interactive Avrupa'yı kurarak tekrarladı. Adage'de her hafta düzenlediği video raporları, yazılarıyla 30 ülkede 4 milyondan fazla kişiye ulaşan, yılın 300 gününü yollarda geçiren **Lindstrom**, aynı zamanda pek çok şirketin de yönetim kurulu üyesi. Müşterileri arasında Disney, Mars, Pepsi, American Express, Mercedes-Benz, Reuters, McDonald's, Kellogg's, Yellow Pages ve Microsoft yer alıyor.



SMALL DATA

Walt Disney, Pepsi, Nestle, Lego ve Red Bull gibi dünya markalarının danışmanı, uluslararası çok satan *Buyology* kitabının yazarı, 2015 yılının bir numaralı marka uzmanı, yeryüzünün en etkili 20 iş düşünüründen biri (Thinkers 50'nin değerlendirmesi) Martin Lindstrom yeni bir kitapla karşımızda. Small Data - Devasa Trendleri Açığa Çıkaran Küçük İpuçları…

Nasıl satın aldığımız ve satın aldıklarımızı nasıl kullandığımız gibi küçük görünen ama büyük önem taşıyan verilere dayanarak yazar tüm pazarlamacıların ve marka uzmanlarının farkında olması gereken ayrıntılara dikkat çekiyor. Ve çok satan ürünlerin püf noktalarını gösteriyor. Satın alma kararlarını etkileyen bütün faktörleri anlamak isteyenler için yazılmış bir kitap.



BRANDWASHED

Pazarlama ve reklamcılık sektörünün karanlık dünyasına çok çarpıcı bir bakış.

Çocuğunuzun sizden istediği markalı bir oyuncağı ya da çikolatayı aldıysanız, bir kitaba sırf çok satan kitaplar listesinde diye para verdiyseniz, en yeni gençlik modası sizi de esir aldıysa, yatakta iPhone'nunuzu eşinizle aranıza koyuyorsanız, Facebook'ta bir şeyleri beğendiyseniz, bir mağaza kartı için form doldurduysanız veya çantanıza küçük bir şişe antibakteriyel jel attıysanız, markalar sizin de beyninizi yıkamış demektir.

Pazarlamanın dahi çocuğu Martin Lindstrom, yirmi yıldan uzun süredir marka savaşlarının en ön cephesinde savaşan bir nefer olduğu için bu gerçeği en iyi bilen kişi. Ve şimdi projektörü kendi sektörüne çevirerek reklamcı ve pazarlamacıların, gerçeğin üzerini örtmek, zihnimizi manipüle etmek ve bizi para harcamaya ikna etmek için kullandıkları psikolojik taktik ve numaraları bir bir ifşa ediyor.



DUYULAR ve MARKA

Martin Lindstrom. 1970 Avustralya doğumlu. 12 yaşındayken kendi reklam firmasını kurmuş. 27 yaşındayken hem Avrupa'nın hem de Asya'nın en büyük web geliştirme reklam ajansını oluşturmuş. Haftalık yazıları 30 ülkeden 4 milyon kişiye ulaşıyor. Şu anda pek çok şirketin küresel yönetim kurulu üyesi. Müşterileri arasında Disney, Mars, Pepsi, American Express, Mercedenz-Benz, Reuters,McDonalds, Kellogg's, Yellow Pages ve Microsoft yer alıyor.

Philip Kotler: Bu kitabı okumanız için bir neden de kendi markanıza yeni hayat verecek bir fikirler hazinesi içermesidir. Harvard Business Review: Pazarlamacılar uzun zamandan beri gözlerin ceplere açılan pencereler olduğuna inanıyor. Lindstrom ise, şirketleri tüm duyulara hitap etmeye çağırıyor; özellikle de daha yaşlılara göre duyuları çok daha güçlü olan gençlere yöneliyorlarsa.

The Economist: Markalandırmanın özgül gizemini açığa çıkarmaya çabalayan pek çok kitap var. Duyular ve Marka bunların hepsini iki nedenle aşıyor. Birincisi, önsözünü .. pazarlamanın dünya çapındaki gurusu Philip Kotler'in yazmış olması. İkincisi, markalara taze bir yaşam verecek zengin fikirleri.

“Martin Lindstrom geleneksel bakış açısını paramparça ediyor.”
- CNBC



Altı ülkede gerçekleştirilen 2000 beyin taramasına dayanan *Buyology*, nörobilimi iş dünyasına uygulayan ilk kitaptı.

Bugün, *Buyology*’nin yayınlanmasının üzerinden 12 yıl geçmişken, Martin Lindstrom özel bir cep kitabı hazırladı: *Koronavirüs Dünyasında Buyology.* Nörobilim çalışmalarından edindiği muazzam birikimle, yeni yeni dönüşmeye başlayan oyun alanında fırsatları ve tuzakları göstermeye çalışıyor.

- *Önde gelen otomobil markalarından birinin olağan dışı tüketici deneyimleriyle 2008 finansal krizinde satışlarını nasıl iki haneliye çıkardığını öğrenin.*
- *Salgın sonrası dünyada hangi kategori ve markaların daha önce hiç olmadığı kadar parlayacağını keşfedin.*
- *İzolasyon sürecinde dokunmanın yasaklanmasının tüketici davranışlarını nasıl değiştireceğini anlayın.*

Martin Lindstrom okuyucuyu harika bir yolculuğa çıkarıyor, bilimle iş dünyasını harmanlıyor. Vizyoner bakış açısıyla salgın sonrası dünyaya hazırlanmanıza yardımcı oluyor.