

Zahmetsiz Yol

Hayatın bir gelgiti vardır. Yaptığımız her şeyin bir ritmi vardır. Sıkı çalıştığımız gibi dinlendiğimiz ve toparlandığımız zamanlar da olur. Ancak bugünlerde çoğumuz her geçen gün daha fazla zorlanıyoruz. Ahenk yok, sadece öğütücü bir çaba var.

Büyük fırsatlar çağında yaşıyoruz. Ancak modern yaşamın şartları yüksek irtifada yürüyüş yapmaya çalışmak gibi. Beynimiz bulanık. Ayağımızın altındaki zemin oynak görünüyor. Hava yetersiz geliyor ve bir santim bile ilerlemek şaşırtıcı derecede yorucu olabiliyor. Belki de bunun nedeni gelecekle ilgili bitmeyen korku ve belirsizliktir. Belki de yalnızlık ve münzeviliktir. Belki maddi kaygılar ya da zorluklardır. Belki de bizi her gün boğan sorumluluklar ve baskılardır. Sebep ne olursa olsun, sonuç olarak eski kazancımızın yarısını elde edebilmek için iki kat fazla çalışıyoruz.

Hayat zor, gerçekten zor hem karmaşık hem ağır hem üzücü hem yorucu. Hayal kırıklıkları zordur. Bedel ödemek zordur. Gergin ilişkiler zordur. Çocuk yetiştirmek zordur. Sevilen birini kaybetmek zordur. Hayatımızda her günün zor olduğu dönemler vardır.

Bir kitabın bu zorlukları ortadan kaldıracabileceğini iddia etmek hayalcilik olur. Bu kitabı bu yükleri önemsiz göstermek için de yazmadım; onları hafifletmenize yardımcı olmak için yazdım. Bu kitap bütün zor şeylere yaklaşmayı ve onları taşımayı kolaylaştırmayabilir ancak inanıyorum ki birçok zor şeyi kolaylaştıracaktır.

Kolay ama anlamsız şeyler zorlaşıp, önemli şeyler kolaylaşsa hayatınız nasıl değişirdi?

Motivasyon, sınırlı bir kaynak olduğu için yeterli değildir. Önemsemediğimiz konularda gerçekten ilerleme kaydetmek için, yaşamda ve iş dünyasında yepyeni bir yola ihtiyacımız vardır.

Daha iyi sonuçlar elde etmek için her geçen gün kendimizi daha da zorlamak yerine, en temel faaliyetlerimizi en kolayları haline getirebiliriz.

Kimilerine daha az çalışma fikri rahatsız edici geliyor. Bunu tembelce buluyoruz. Geride kalmaktan korkuyoruz. Her seferinde “fazladan çalışmadığımız” için kendimizi suçlu hissediyoruz. Bilinçli olsun ya da olmasın, bu zihniyetin kökleri, zor şeyler yapmanın her zaman doğal bir değeri olduğu şeklindeki Püriten düşünceye dayanıyor olabilir. Püritenlik, zor olanı kucaklamanın da ötesine geçti; kolay olandan kuşku duymak boyutuna taşındı. Oysa hedeflerine doğru verimli yol almak, hırslı olmamak demek değildir. Aksine akıllıcadır. Hem sıkı çalışmaya hem de tembelliğe özgürlükçü bir alternatiftir. İstedığımız her şeyi gerçekleştirirken akıl sağlığımızı korumamızı sağlayan bir alternatiftir.

Beynimiz tam kapasiteyle çalıştığında, her şey daha zor gelir. Yorgunluk bizi yavaşlatır. Günlük yaşamda dikkatleri üzerine çeken şey, asıl önemli olanı açıkça görmeyi zorlaştırır. Bu yüzden işleri daha zahmetsiz hal getirmenin ilk adımı, kafamızdaki ve kalbimizdeki dağınıklığı düzeltmektir.

Çabalarınız tek seferlik bir fayda sağlıyorsa, *doğrusal sonuç* aldınız demektir. Her gün sıfırdan başlarsınız. Çaba göstermediğiniz gün sonuç alamazsınız: Bu bire bir orandır; harcadığınız çaba aldığınız sonuca eşittir. Peki bu sonuçlar biz daha fazla çaba sarf etmeden de tekrar tekrar akabilse?

Bir kere çaba gösterip tekrar fayda görüyorsanız bunlara *kalıcı sonuçlar* denir. Sonuçlar siz uyurken bile size doğru akmaya devam eder. Kalıcı sonuçlar neredeyse sonsuzdur.

Birçok Şey Zahmetsizce Yapılabilir ama Her Şey Değil

Zahmetsiz yaşam biçimini keşfetmek, oltayla balık avlarken özel polarize güneş gözlükleri kullanmak gibidir. Gözlük olmadan, sudaki parıltı, yüzeyin altında yüzen şeyleri görmeyi zorlaştırır. Ama gözlüğü takar takmaz, açılı yüzeyleri sudan gelen yatay ışık

dalgalarını filtreleyerek parlamayı engeller. Birden suyun altındaki tüm balıklar görünür hale gelir.

İşleri zor yoldan yapmaya çalışmak sudan yansıyan parıltı sebebiyle hiçbir şey görememek gibidir. Ancak bu fikirleri uygulamaya koymaya başladığınızda kolay yolun başından beri orada olduğunu, sadece görüşünüzden gizlendiğini görmeye başlayacaksınız.

George Eliot'un dediği gibi ***“Hayatı birbirimiz için daha da kolaylaştırmak için değilse ne için yaşıyoruz?”***

Zahmetsiz Durum

Gelmiş geçmiş en iyi serbest atış yapan kişi Michael Jordan veya Steph Curry değildir. Elena Delle Donne'dur. Kariyeri boyunca serbest atış çizgisindeki Başarı oranı yüzde 93,4'tür. Bu oran sadece WNBA tarihinde değil, NBA tarihindeki tüm oyuncular arasında da en yüksek orandır. Sezon sonu rekoruna bakarsanız daha da yüksektir: Tam yüzde 96,4. Basitçe söylemek gerekirse o gelmiş geçmiş en iyi serbest atıcıdır. Başarısının sırrı, sekizinci sınıftan beri uyguladığı basit pratikte saklıdır. Çizgiye doğru ilerler, sağ ayağıyla noktayı bulur, ayaklarını hizalar, topu üç kez sektirir, kolunu L şekline getirir, sonra kaldırır ve hafifçe atar. ***“Ne kadar basit tutarsanız, o kadar az hata yaparsınız,”*** der.

Peki sürecin en önemli kısmı nedir? ***“Fazla düşünmemek. Faul çizgisindeki en önemli şey, kafanıza çok fazla şeyin girmesine izin vermemenizdir.”***

Başka bir deyişle Donne'un başarısının sırrı, benim *Zahmetsiz Durum* dediğim şeye girme becerisidir.

Son derece güçlü yeteneklerle donatılmış süper bir bilgisayar gibisiniz. Çabuk öğrenebilecek, sorunları sezgisel olarak çözebilecek ve bir sonraki doğru eylemi zahmetsizce hesaplayabilecek şekilde tasarlandınız.

Optimal koşullar altında beyniniz inanılmaz hızlarda çalışır. Ancak tıpkı bir süper bilgisayar gibi, beyniniz de her zaman en iyi performansı göstermez.

Bilgisayarınız yavaşladığında, tüm tarama verilerini temizlemek için tek yapmanız gereken birkaç düğmeye basmaktır ve makine hemen daha sorunsuz ve daha hızlı çalışmaya başlar. Benzer şekilde, zihninizin sabit diskini yavaşlatan tüm karmaşadan kurtulmak için basit taktikler kullanabilirsiniz. Birkaç düğmeye basarak orijinal Zahmetsiz Durum'unuza geri dönebilirsiniz.

Zahmetsiz Durum'a geri dönmenin nasıl bir his olduğunu muhtemelen deneyimlemişsinizdir. Uzun bir günün sonu olduğunu hayal edin. Bir türlü kurtulamadığınız bir baş ağrınız var. Telefonunuzu nereye koyduğunuzu hatırlayamıyorsunuz. Ya da anahtarlarınızı. En küçük, en makul talepler bile (bir müşteri sesli mesaj yoluyla kafa karıştırıcı bir bilgi istiyor veya çocuğunuzu piyano dersinden almanız gerekiyor olabilir) sizi çileden çıkarır. Patronunuzdan gelen bir parça yapıcı geribildirim bile sizi tersyüz edebilir, aniden başarısız olduğunuz hissine kapılabilirsiniz. Eşinize karşı öfkelisinizdir ve ne kadar bunalmış hissettiğinizi ifade etmek için doğru kelimeleri bulamıyorsunuzdur. Neden *her şeyin* bu kadar zor geldiğini sorarsınız kendinize.

Sonra sıcak bir yemek, sıcak bir duş ve iyi bir gece uykusunun ardından her şey tamamen farklı görünür. Kafanız berrak uyanır, doğan yeni güne şükredersiniz. Telefonunuzu ve anahtarlarınızı (tam bıraktığınız yerde!) bulursunuz Sesli mesaja nasıl yanıt vereceğinize hemen karar verirsiniz (sonuçta o kadar da kafa karıştırıcı değildir!) ve bunu memnuniyetle yaparsınız. Piyano dersinden dönüşte çocuğunuzla birkaç dakika arabada sessizce oturmaktan başka bir şey istemezsiniz. Eşinize söyleyecek doğru kelimeleri bulur ve ***“Bunun için üzgünüm! Lütfen beni bağışla,”*** dersiniz. Geri bildirim için patronunuza samimiyetle teşekkür edersiniz Doğal yetenekleriniz eski haline gelir.

Zahmetsiz Durum'a döndüğünüzde, kelimenin her iki anlamıyla da kendinizi *hafiflemiş* hissedersiniz. İlk olarak omuzlarınızdaki yükün azaldığını hissedersiniz. Üzerinizdeki baskı hissi azalmıştır. Birdenbire enerjiniz artar.

Hem hafif hem de *aydınlık* bir duygu kaplar içinizi. Yüreğinizdeki yükleri ve zihninizdeki dikkat dağıtıcı şeyleri ortadan kaldırdığınızda görüşünüz de netleşir. Doğru eylemin hangisi olduğunu ayırt edebilir ve gideceğiniz doğru yolu aydınlatabilir hale gelirsiniz.

Zahmetsiz Durum, fiziksel olarak dinlenmiş, duygusal olarak yüklerden arınmış ve zihinsel olarak enerji dolmuş olduğunuz durumdur. Artık tamamen hazır, ilgili ve o anda önemli olan şeye odaklısınızdır. Önemsediğiniz o şeyi kolaylıkla yapabilirsiniz.

Tersyüz Edin

Genelde sorun şu ki, modern yaşamın karmaşası, “*önemli ve zor*” şeyler ile “*kolay ve önemsiz*” şeyler şeklinde yanlış bir ikili durum yaratmıştır. “**Önemsiz şeyler kolaydır. Önemli şeyler zordur,**” düşüncesi bazı insanlar için neredeyse bir doğa yasası gibidir.

Kullandığımız dil, her zaman derin kabullerimizi gün yüzüne çıkarır. Kendini ele veren şu ifadeleri düşünün: Önemli bir şeyi başardığımızda bunun “*kan, ter ve gözyaşı*”na mal olduğunu söyleriz. Sadece “elde ettik” diyebileceğimiz halde, önemli başarıları “güçlkle elde ettik” demeyi tercih ederiz. İnsanlara “çalışmayı” öğütlemek yerine “sıkı çalışmayı” öneririz.

Sonra dilimiz kolaylığa olan kuşkucu yaklaşımımızı da ele verir. “*Kolay paradan*” bahsederek, paranın yasadışı veya şüpheli yollarla elde edildiğini ima ederiz. Birinin fikrini geçersiz kılmak adına, eleştiri amacıyla “Senin için söylemesi kolay,” deriz.

“Kolay olmayacak ama buna değer,” veya “Bunu gerçekleştirmek gerçekten zor olacak ama denemeliyiz,” gibi sözleri nasıl da hemen kabulleniriz. Adeta hepimiz otomatik olarak “doğru” yolun, kaçınılmaz olarak daha zor olduğunu kabullenmişizdir.

Tecrübelerime dayanarak bunun neredeyse hiç sorgulanmadığını söyleyebilirim. Gerçekten de bu tabuyu sınamaya kalkarsanız rahatınız kaçabilir. Önemli ve değerli bir şeyin kolaylaştırılabileceğini durup düşünmeyiz bile.

Ya bizi önemli olan şeyi yapmaktan alıkoyan en büyük şey, muazzam çaba harcanması gerektiğine dair o yanlış varsayım mı? Bunun yerine, bir şeyin zor olduğunu düşünmemizin sebebinin, bunu yapmanın daha kolay yolunu henüz bulamayışımız olma ihtimalini göz önünde bulundursak nasıl olur?

En Az Çaba Gerektiren Yol

Beynimiz, zor olarak algıladığı şeye direnmek ve kolay olarak algıladığını kabul etmek üzere programlanmıştır.

Bu önyargıya *bilişsel kolaylık ilkesi* ya da *en az çaba ilkesi* denir. İstediklerimize ulaşmak için en dirençsiz yolu tercih etmek genel eğilimimizdir.

Bu ilkeyi uygulamada görmek için uzağa bakmamıza gerek yoktur. Alışverişi köşedeki pahalı marketten yaparız çünkü arabaya binip fiyatların daha düşük olduğu alışveriş merkezine gitmekten daha kolaydır. Bulaşıklarımızı bulaşık makinesi yerine lavaboya koyarız, böylece bir adım daha az atmış oluruz.

Evrimsel bir bakış açısıyla, bu kolaylık eğilimi yararlıdır. Çünkü insanlık tarihinin büyük bir kısmında hayatta kalmamız ve ilerlememiz bu sayede olmuştur. Bir an için insanların en *dirençli* yolu tercih ettiklerini düşünün. Ya atalarımız “*Yiyecek elde etmenin en zor yolu nedir? Ya ailemize barınak sağlamanın? Kabilemiz içindeki ilişkileri sürdürmenin en zor yolu nedir?*” diye sorsalardı? Başaramazlardı!

Hayatta kalmamız, en az çaba gerektiren yolu seçme konusundaki doğuştan gelen tercih yeteneğimizden kaynaklanır.

Kariyerimin başında bir şirket liderlik etme konusunda sunum yapmam için benimle anlaştı. Ancak çok derinlemesine konuya girdim, bocaladım ve başarısız oldum. Sonra geriye

dönüp baktığımda fark ettim ki hayatım boyunca neredeyse her başarısızlığımın altında aynı hatam yatıyordu. Yeterince çabalamadığım için değil, aksine çok çabaladığım için başarısız oluyordum.

Yaşam boyu hep büyük başarılar elde etmek için aşırıya kaçmamız gerektiğine inanmaya koşullandık. Sonuç olarak, işleri hep olması gerekenden daha zor hale getirdik.

Zahmetsizce Tersyüz Etmek

On dokuzuncu yüzyıl Alman matematikçisi Carl Jacobi, özellikle zor ve inatçı problemleri çözebilen biri olarak ün kazandı. Bunu en kolay *Man muss immer umkehren*, yani **“Kişi her zaman tersyüz etmeli,”** prensibiyle yapabileceğini anlamıştı.

Tersyüz etmek, bir varsayımı veya yaklaşımı altüst etmek, geriye doğru çalıştırmak, **“Ya tersi doğruysa?”** diye sormak anlamına gelir. Tersyüz etmek, soruna tek bir bakış açısından baktığınız için kaçırdığınız bariz tespitlere ulaşmanıza yardımcı olabilir. Düşünce hatalarımızı gözler önüne serebilir. Zihnimizi yeni eylem yollarına açabilir.

Tüm değerli şeylerin muazzam çaba gerektirdiğini varsaymak, soruna yaklaşmanın bir yoludur. Birçok başarılı kişi için tek yol budur. Yorgun düşseler bile sorunları nasıl çözeceklerini öğrenmişlerdir. Güç harcayarak işleri halletmede iyidirler.

Zahmetsizce Tersyüz Etmek ise sorunlara karşı açıdan bakmak anlamına gelir. “Ya daha kolay bir yolu varsa?” diye sormak anlamına gelir. Odaklanma, netlik ve sükûnet halinde sorunları çözmeyi öğrenmek anlamına gelir. Daha az çaba harcayarak işleri halletmek anlamına gelir.

Çok önemli işler başarmanın iki yolu vardır;

1. *İmkânsız derecede zor ama değerli işleri yapabilmek için insanüstü güçler kazanabiliriz veya,*
2. *Kendimizi imkânsız derecede zor ama önemli işleri kolaylaştırmada daha başarılı hale getirebiliriz.*

Soruyu tersyüz ettiğimizde, üstesinden gelinemeyecek kadar bunaltıcı görünen günlük işler bile daha kolay hale gelir.

Alışkanlıkları Ruh Katarak Edinin

Ritüeller, *“X yaptığında Y de yaparım”*, anlamında alışkanlıklara benzer. Ancak temel bir bileşenleri nedeniyle alışkanlıklardan farklıdır: *yaptığınızda* yaşadığınız psikolojik tatmin. Alışkanlıklar “ne” yaptığınızı açıklar ama ritüeller “nasıl” yaptığınızla ilgilidir.

Ritüeller, alışkanlıklara anlam katarak temel alışkanlıkların sürdürülmesini kolaylaştırır. Örneğin, Marie Kondo’nun¹ ortalığı toplama yaklaşımını ele alalım. Bizi sadece dolaplarımızı karıştıran şeylerden kurtulmaya davet etmiyor, bir salıverme ritüeli öneriyor. Attığımız eşyaya teşekkür ediyoruz. Eşyaların haz verme yollarını düşünüyoruz.

Şöyle diyor Kondo: **“Katlama eylemi, giysileri saklamak için kompakt hale getirmekten çok daha fazlasıdır. Bu kıyafetlerin yaşam tarzınızı desteklemesine karşı bir özen, sevgi ve takdir ifadesidir. Bu nedenle katlarken, bedenimizi korudukları için kıyafetlerimize teşekkür ederek kalbimizi de koymalıyız.”**

Burada yaşama etki eden şey, ödülün nihayet kıyafetlerinizi katladığınız için duyduğunuz rahatlamamanın ötesine geçmesidir. Bu sadece yolunuzdan çekildiği için mutlu olduğunuz bir şey değildir. Ritüel kendi içinde anlamlı hale gelir.

Bazı ritüeller, dışarıdan bir gözlemci tarafından tam olarak takdir edilebilecek olanın ötesinde anlamlara sahiptir. Agatha Christie’nin en gizemli eserlerini banyoda elma yerken yazması gibi. Beethoven’ın her sabah hazırladığı kahvesi için altmış tane kahve çekirdeğini tek

tek sayması gibi. Sezar zamanında, günlük yaşamın hemen her yönünü bir ritüele dönüştürme eğiliminde olan eski Romalıların ilk tıraşlarını (*depozito barbae*) dini bir törenle gerçekleştirmeleri gibi. Bu davranışlar yüzeyde ne kadar aptalca görünse de bunları tutarlı bir şekilde yapmak bize dayanak olabilir, endişelerimiz dindirebilir ve çoğu zaman bizi yalnızca bizim anlayabileceğimiz tarzda bir Zahmetsiz Durum'a getirebilir.

Bırakın- Salıvermenin Gücü

Bir talihsizliğin kurbanı olduğumuzda kaybettiğimiz her şeyi saplantı haline getirmemek, ağıt yakmamak veya şikâyet etmemek elde değildir. Aslında, şikâyet etmek yapılacak en kolay şeylerden biridir. Birçoğumuz bunu durmadan yaparız: Birisi bizimle buluşmaya geç kaldığında, komşularımız çok gürültü yaptığında, işe geç kaldığımız bir gün park yeri bulamadığımızda, haberleri izlediğimizde ...

Giderek artan bir öfke ve şikâyet kültürü içinde yaşıyoruz; özellikle, eksik veya kabul edilemez bulduğumuz şeyler hakkında sosyal medyada sürekli homurdanıyor, sızlanıyoruz. Doğrudan ona kapılmasak bile, yine de bizi etkileyebiliyor. Elden düşme sızlanmalarla duygusal kansere yakalanıyoruz. Hayatımızda gitgide daha fazla adaletsizlik algılamaya başlıyoruz. İşte bunlar beynimizde ve kalbimizde en değerli bölgeleri işgal eden Stormtrooper'lardır.

Ne kadar çok şikâyet eder ve diğer insanların şikâyetlerini ne kadar çok okur ve duyarsanız şikâyet edecek şeyler bulmanın o kadar kolay olduğunu fark ettiniz mi?

Şikâyet etmek, “*kolay ama anlamsız*” şeylere verilebilecek en iyi örnektir. Aslında bizim için de yapılabilecek en kolay şeylerden biridir.

Şikâyet etmek kendi kendini idame ettiren bir döngü yaratır. Ancak bu sistem gerekli olanları yapmayı kolaylaştırmak yerine daha da zorlaştırır. Bu da “*aşağı yönlü bir sarmal*” oluşturur. Olumsuz duygular yaşadığımızda zihnimiz daralır (savaş, sıvış veya donakal düşüncesi). Yeni fikirlere ve insanlara karşı daha kapalı oluruz. Bu da fiziksel, entelektüel ve psikolojik kaynaklarımızı zayıflatır. Rezervlerimizi tüketir, ilk başta şikâyetlerimizi kışkırtan zorluklarla veya hayal kırıklıklarıyla başa çıkmayı zorlaştırır. Ve bu şekilde devam eder.

Jim Collins, kendi kendini idame ettiren bir sistemin nasıl kurulduğunu göstermek için *volan metaforunu* kullanır: “*İlk dönüşteki kadar itmezsiniz ancak volan gitgide daha hızlı döner.*” *Ve ekler: “İki dönüş ... Sonra dört ... Sonra sekiz ... Sonra volan momentum oluşturur. On altı. ... Otuz iki... Gitgide daha hızlı hareket eder. Bin ... On bin ... Yüz bin ... Sonra bir noktada maksimuma ulaşır! Volan neredeyse durdurulamaz bir momentumla ileri yönde döner.”*

Basitçe söylemek gerekirse, bir sistem zamanla daha az enerji ilavesi gerektiriyorsa kendi kendini idame ettirecek demektir. Bir kere harekete geçtikten sonra hareketi sürdürmek daha da kolaylaşır, sonra daha da kolay olur ve nihayet zahmetsiz hale gelir.

Maya Angelou, “*Birisi size kim olduğunu gösterdiğinde, ona ilk seferinde inanın,*” diyor. Böylece Jonathan onlara inanmaya karar verdi. Nasıl davranmalarını istediğine dair gerçekçi olmayan beklentilerini bıraktı. Gerçeği olduğu ve olacağı gibi kabul etti.

Ancak o zaman gerçek kabule ulaşabildi: Hayatı için yeni bir yörüngeye doğru atılması gereken ilk adımdı bu. “Sonuçta,” diyor Henry Wadsworth Longfellow, “*yağmur yağarken yapılabilecek en iyi şey, yağmasına izin vermektir.*”

Bizi incitenleri cezalandırmaktan vazgeçtiğimiz zaman, aslında özgür kalan o suçlu işleyenler değil, bizizdir. Kin ve şikâyetleri lütuf ile şefkate feda ettiğimizde, bu eşit bir değiş tokuş değildir. Resmen bir darbedir. Yaptığımız her alışverişte, Zahmetsiz Durum'un verdiği huzura daha da yaklaşıyoruz.

Dinlenin-Dinlenmek Bir Sorumluluktur

Birçoğumuz yeterince yapmamakla çok fazla yapmak arasındaki gerilimle boğuşuruz. Hayatınızda hiç ertesi sabah tamamen tükenmiş olarak uyanıp bütün gün dinlenmeye ihtiyaç duyduğunuz zorlu bir iş yaptınız mı? Bu kısır döngüyü durdurmak için şu basit kuralı deneyin: Asla yorgunluğu yarına sarkacak kadar çok çalışmayın. Yorgunluğu bir sonraki haftaya sarkacak kadar ağır bir haftalık çalışma yapmayın.

Bir enerji döngüsünün sonuna geldiğimizi gösteren işaretleri gözden kaçırabiliriz. Odak kaybını, enerjide azalmayı ve huzursuzluğu fark edemeyebiliriz. Kendimize güç takviyesi yapabiliriz. Tükenen enerjimizi telafi etmek için yapay olarak kafein veya şeker tüketebiliriz. Ama sonunda, yorgunluğumuz bize yetişir ve temel işleri olması gerekenden çok daha zor hale getirir.

En kolay yol, kısa molalar vererek fiziksel ve zihinsel enerjimizi sürekli yenilemektir. Bu molaları gün içinde planlayabiliriz. Bedenlerinin doğal ritminden yararlanarak yüksek performans sergileyenler gibi olabiliriz.

Şöyle yapabiliriz:

- 1.Sabahları önemli işlere ayırırız.
- 2.Bu çalışmayı, her biri doksan dakikadan fazla olmayan üç oturuma böleriz.
- 3.Dinlenmek ve yenilenmek için seanslar arasında (on ila on beş dakikalık) kısa bir mola veririz.

Uykusuzluk Bizi Öldürüyor

Bazen eskisinden çok daha az uyuyormuşsunuz gibi geliyor mu? Araştırmalara göre hepimiz bugün elli yıl öncesine göre daha az -ortalama olarak neredeyse iki saat daha az- uyuyoruz. Bu göz ardı edilecek bir durum değil. Gecede yedi saatten az uyuyan kişilerin kardiyovasküler hastalık, kalp krizi, felç, astım, artrit, depresyon ve şeker hastalığına yakalanma olasılıkları daha yüksektir ve aşırı kilolu olma olasılıkları neredeyse sekiz kat daha fazladır.

Uyku yoksunluğu sinsidir. Bir çalışmada, gece başına altı saatten az uyuyan insanların motor becerilerinde ve bilişsel yeteneklerinde düşüş olduğu ve daha sık uyukladıkları saptandı. Bu da sürpriz değil. Ancak daha da endişe verici olan, uyku yoksunluğunun zihinlerimiz ve bedenlerimiz üzerindeki kümülatif etkisini fark etmede oldukça kötü olduğumuz bulgusuydu.

Birkaç gece üst üste yetersiz uykudan sonra kendimizi yenileyebileceğimizi düşünürüz, kendimize tek ihtiyacımız olanın tempoya "yetişmek" için sağlam bir gece uykusu olduğunu söyleriz. Ancak bu çalışmanın ortaya koyduğuna göre, ideal yedi veya sekiz saat dinlenmediğimiz her gece için aslında **"uyku borcu"** biriktiriyoruz. 10. günde, denekler o kadar çok uyku borcu biriktirdiler ki bütün gece uyumayan katılımcılarla aynı etkileri yaşadılar. "Sadece biraz uykulu" hissettiklerini iddia etseler de performansları aksini gösteriyordu. Makalenin yazarının ifadesine göre, **"Altı saatten daha az rutin gece uykusu, buna uyum sağladığımızı hissetsek bile bilişsel performans eksikliklerine yol açar."**

Daha fazla uyumak bedenlerimize, zihinlerimize hatta görünüşe göre dengemize verebileceğimiz en büyük hediye olabilir.

Sağlıklı yetişkinler gecelerinin ortalama yüzde 13 ila 23'ünü derin uykuda geçirirler. Yani yedi saati uyursanız, bu derin uykuda geçen sadece elli ila yüz dakika anlamına gelir. Başka bir deyişle, her dakika değerlidir.

Uyku kalitesi ise genel olarak ne kadar kesintisiz uyku aldığınızla ilgilidir. Kesintisiz uyku, beyin dalgalarımızın ve kalp atış hızımızın fizyolojik ve psikolojik kaynaklarımızın yenilenmesine izin verecek bir noktaya gelmesidir. Bu nedenle geceleri birkaç kez uyandığımızda nadiren dinlenmiş hissederiz.

Neden sıcak duş? Son yıllardaki uyku bilimi verileri, yatmadan önce su bazlı pasif vücut ısıtması (yani banyo) yapan katılımcıların daha erken, daha uzun ve daha iyi uyuduklarını

gösteriyor. Uyku döngülerimizin merkezi vücut sıcaklığındaki düşüşle ilişkili olduğu düşünüldüğünde bu mantıksız görünüyor. Ancak bu araştırmaya göre önemli nokta **banyo veya duşun zamanlaması: Yatmadan doksan dakika kadar önce olmalı**. Makalenin ana yazarı ılık suyun vücudumuzun soğutma mekanizmasını tetiklediğini, merkezden dışarıya sıcak kan göndererek ellerimiz ve ayaklarımız aracılığıyla ısı yaydığını açıklıyor. Bu “vücut ısısının etkili bir şekilde uzaklaştırılması ve vücut sıcaklığındaki düşüş”, uykuya dalmayı kolaylaştıran doğal soğutmayı hızlandırıyor.

Fark Edin-İlişki Tenisi

Çoğu zaman fiziksel olarak insanlarla birlikteyken bile zihinsel olarak onlardan ayrıyızdır. Onları gerçekten fark etmek, açıkça görmek için mücadele ederiz.

John Gottman, resmi adı Gottman Enstitüsü olan ve Aşk Laboratuvarı olarak bilinen yerde ilişkiler bilimini araştırmak için kırk yılını verdi. John ve yine saygın bir psikolog olan eşi Julie Schwartz Gottman, evlilik ve ilişkiler konularında dünyaca ünlü uzmanlar olarak birçok kitap yazdılar Birlikte, ilişkilerin karmaşık işleyişi ve boşanmaya karşı evlilik istikrarını sağlayan dinamikler hakkında muhtemelen alandaki herkesten daha fazla veri toplamışlardır.

Gottman'lara göre, hepimiz ilişkilerimizde sevgi, onay ve ilgi elde etmek için küçük ve büyük girişimlerde bulunuruz. Onlar, bunlara bağlantı daveti diyorlar. Bir partnerin ilgi davetine yanıt vermesinin üç farklı yolu vardır.

Bu üç yaklaşıma tenis oynamaya benzetebiliriz.

İlk tepki türü, “düz vuruş” dedikleri şeydir. Eve geldiğinizde, sevgilinizi yanağından öperek, ***“Bugün hava çok güzel değil mi?”*** gibi bir şey söylersiniz. Ve sevgiliniz, ***“Ah, katılıyorum. Gerçekten çok güzel! Birkaç pencere açsak fena olmaz,”*** der. Burada partneriniz, sahanın diğer tarafında servisinizi alan ve tam olarak durduğunuz yere doğru sağlam bir vuruş yapan kişi gibidir. Topu geri göndermek bundan daha kolay olamazdı. Böylece oyun devam eder.

İkinci tür tepki, “ters vuruş”tur. Partneriniz hava durumu hakkındaki yorumunuza karşılık, ***“Gerçekten öyle mi düşünüyorsun? Bence bugün dışarı çok sıcak. Bu nemden de hiç hoşlanmıyorum!”*** der.

Bu durumda, yine topu file üzerinden geri gönderir ancak sahanızın ters köşesine vurduğundan topa ulaşmak için koşmanız gerekir. Oyun devam edebilir ama daha yorucudur.

Üçüncü tür tepki, “dışarı vuruş”tur. Burada partneriniz hava durumuyla ilgili yoruma hiç değinmez ve tamamen alakasız bir şeyle yanıt verir, örneğin, ***“Arabanın yağını değiştirdin mi?”*** der. Bu sefer top fileye çarpmıştır. Oyun biter. Oyunu yeniden başlatmak için (zihinsel ve fiziksel) enerji kullanmak zorunda kalırsınız.

Gottman'ın tespitlerine göre, ilk iki yanıtın her ikisi de -zıtlaşmalı olan da dahil- genellikle bir ilişki için sağlıklıdır. En çok zarar veren üçüncü türdür. Bu, iki kişinin birbirini görmediğine işaret eder. Aynı maçta, hatta aynı sporda bile değiller demektir. Sanki ikisi de aynı duvara bakıyorlar ve biri ***“Bu duvar mavi,”*** derken diğeri kırmızı olduğu konusunda ısrar ediyor gibidir.

Zahmetsiz ilişki diye bir şey yoktur. Ancak bir ilişkiyi güçlü tutmanın yolları vardır. Muhatabınızla her konuda aynı fikirde olmanıza gerek yoktur. Ancak onunla birlikte olmaya, onu gerçekten fark etmeye, tüm dikkatinizi ona vermeye ihtiyacınız vardır. Belki her zaman değil ama mümkün olduğunca sık. Yakından ilgilenmek, Eckhart Tolle'un dediği gibi, ***“kolaylığın ta kendisidir”***.

Zahmetsiz Eylem

Belli bir noktayı geçtikten sonra, daha fazla çaba daha iyi performans sağlamaz. Aksine performansımızı sabote eder.

Negatif getiriler: İlave her yatırıma karşılık gitgide daha az getiri almanın ardından öyle bir an gelir ki *zarar etmeye* başlarsınız. Örneğin, yazı yazarken çalışma süreniz arttıkça metnin daha da kötüleşmeye başladığı bir nokta vardır. Aynı şey şarkı bestelemek, taslak plan çizmek, iddianame hazırlamak veya kod yazmak gibi birçok çalışma için de söylenebilir. Yorgun düşersiniz. Yargı gücünüz zayıflar. Göstereceğiniz her ilave çaba zararınıza işler. Bu noktada hala çalışmayı sürdürmek tam bir *yanlış yatırım* örneğidir.

Bu sadece genel sonucu bozmakla kalmaz, aynı zamanda kendi kendinizi tüketmenize de yol açar.

Bu, aşırı efor sarf etmenin ya da kabaca “yardırmanın” örneğidir. Belki de bunu siz de deneyimlemişsinizdir. Sosyal ortamda çok çabalamak biriyle gerçek anlamda ilişki kurmayı zorlaştırır. Bir terfi için çok çabalamak, umutsuzluk göstergesi olacağından cazibenizi azaltabilir. Uyumak için çok fazla çabalamak, uykuya dalmayı neredeyse imkânsız hale getirebilir. Zeki görünmeye çalışmak etkilemek istediğiniz insanları nadiren etkiler. Havalı olmak, rahat olmak, iyi hissetmek için çok çabalamak, havalı, rahat ya da iyi olmayı hepten zorlaştırır. Aşırı eforun sakıncası budur.

Bu yaklaşımın ilginç tarafı, yaşadığımız deneyimden son derece farklı olmasıdır. Hiç farkına varmadınız mı? Çıkardığınız en güzel işler size zahmetsiz gelenler olmadı mı hep?

Neredeyse düşünmeden yaptığınız işler. Neredeyse gerçekleşmesi için bir *çaba* göstermediğiniz işler. Bu işler sırasında tam yerinde ve zamanında, en yüksek performansları gösterdiniz.

İşte önemli işleri başarmak için ideal nokta budur.

Mikro Patlamaların Büyüsü

Mikro patlamalar, genellikle sadece on ila on beş dakika süren kısa ama yoğun, güçlü rüzgarlara ve fırtınalara neden olan meteorolojik dalgalanmalardır. Bir yağmur bulutundan saatte altmış kilometreye varan hızlarda bir rüzgâr sütunu düşer ve zemine öyle bir kuvvetle çarpar ki yetişkin ağaçları devirebilir.

2,5 Saniyenin Gücü: Son yıllarda nörobilim uzmanları ve psikologlar, yaşadığımız “şimdi”nin sadece 2,5 saniye sürdüğünü keşfettiler. Bu bizim psikolojik armağanımızdır. Bunun sonuçlarından biri olarak, ilerlemeler hep küçük artışlarla gerçekleşir.

Odağımızı değiştirmek; telefonu bırakmak, tarayıcıyı kapatmak, derin bir nefes almak için iki buçuk saniye yeterli bir süredir. Bir kitap açmak, boş bir kâğıt çıkarmak, koşu ayakkabılarımızı bağlamak veya ıvır zıvır çekmecesini açıp mezuramızı çıkarmak için yeterli bir zamandır.

Tabii ki 2,5 saniye, gereksiz aktivitelere kapılmak için de yeterli bir süredir. Büyük teknoloji şirketleri, dikkatimizi çekmek için yaptıkları amansız rekabette bunu gayet iyi bilirler. Bize daha küçük bilgi birimleri sunmanın yeni yollarını sürekli olarak test ederler: Twitter'da 280 karakter, Facebook ve Instagram'da “beğeniler”, kaydırarak bir bakışta görebileceğimiz haber akışları hep bunlardandır. Bu bir lokmalık aktiviteler zaman kaybı gibi gelmeyebilir; nihayetinde “*Birkaç saniyeden ne çıkar ki?*” diye düşünürüz. Sorun şudur ki bu faaliyetler zamanla üst üste eklenip ulaşmayı umduğumuz hedeflerde ilerleme kaydetmemize pek bir katkıda bulunmaz. Kolaydırlar ama anlamsızdırlar.

Basitleştirin

Bir adım ne kadar basit olursa olsun, o adımı hiç atmamak daha kolaydır.

Her Şey Ekstra Çaba Gerektirmez

Büyüme çağında en iyi arkadaşım hep benden daha az çalıştığı halde benden daha iyi notlar alırdı. Sırrı neydi? Öğretmen ondan bir şey yapmasını istediğinde isteneni yapar ama daha fazlasını yapmazdı. İşte bu kadar. Bense derine inerdim: Yapmam istenenin ötesinde okur,

gerekenden fazlasını araştırırdım. İkincil çabalarla o kadar zaman kaybederdim ki ilkinde yetişemezdim.

Önemli bir konuda ekstra çaba göstermek başka şeydir. Örneğin, bir kesit bölgesinde enfeksiyonu önlemek için fazladan bir adım atan cerrah gibi. Gereksiz, yüzeysel süslemeler eklemek daha başka bir şeydir. İşte yararlı bulduğum bir kural: X'i yapmamızın söylenmiş olması, Y'yi yapmamız için yeterli bir neden değildir.

Örneğin, bir sunum yapmanın istenmesi videolar, süslü grafikler ve sayfalarca veri içeren slaytlar oluşturmak için yeterince iyi bir neden değildir.

İlerleyin

Hata yapmadan usta olunmaz. Daha fazlasını öğrenmek için kötü iş çıkarma cesareti göstermeniz şarttır.

Döküntülerinizi Kafanızdaki Sert Eleştirmenden Koruyun

Başarısızlığı kendimiz için olabildiğince ucuz hale getirmenin bir yolu da döküntülerimizi kafamızdaki sert eleştirmenden korumaktır. Servis atışınız fileye vurdu diye hayıflanmak yerine öncelikle sahada olduğunuz gerçeğini kutlayın. En küçük hatalar için bile kendinizi küçümsemek yerine aynı hatayı bir daha yapma olasılığınızın düşük olmasıyla gurur duyun. Anlamlı ve zorlu bir iş üstlendiğiniz ve altınızdaki zeminin sallantılı olduğunu fark ettiğiniz zamanlarda, kendinizle yürümeyi yeni yeni öğrenen bir çocukla konuşmuş gibi konuşun: *“İlk adımı attın. Şimdi bacakların titreyebilir ama bir kere başladın. Oraya varacaksın,”* deyin.

Ve kendinize her büyük başarının başlangıçta bir döküntüden ibaret olduğunu hatırlatın. Hepsinin. İrlandalı oyun yazarı George Bernard Shaw'un bir keresinde dediği gibi, *“Hata yaparak geçen bir hayat, hiçbir şey yapmadan geçen bir hayattan sadece daha onurlu değil, aynı zamanda daha faydalıdır.”*

“Sıfır Taslak” Yaklaşımını Benimseyin: Kitap yazma düşüncesine kapılan birçok insanla tanıştım. Ama çoğu ilk bölümün ilk taslağını bile yazmadan vazgeçerler. Her cümlelerin sayfaya yakışacak derecede mükemmel ya da ona yakın olması gerektiğine dair inançları onları sürece başlamaktan bile alıkoyar. Onlara da *“sıfır taslak”* yaklaşımını benimsemelerini tavsiye ederim. Yani, o ilk bölümün o kadar kaba bir taslağını yazın ki ilk taslak olarak bile nitelendirilmesin. **“Sıfır Taslak”la yazmak, her şeyi yazmak demektir. Kimsenin görmesine de gerek yoktur. Asla yargılanmamalıdır.**

Öğrenin

Başkalarının İyi Bildiklerinden Yararlanın

Newton'ın Dünyayı değiştirdiğini söylemek hiç abartı olmaz. O olmasaydı otomobil yapamaz, jet uçağını icat edemez ya da Ay'a insan gönderemezdik.

Elbette Newton'ın yazdıkları bir otomobil motorunun, bir jet uçağının veya bir uzay aracının nasıl yapılacağına dair adım adım talimatlar sunmuyordu. Çok daha değerli bir şey yapıyorlardı: Daha sonra otomotiv mühendisliğine, havacılığa, uzay yolculuklarına ve daha nicelerine uygulanacak *prensipleri* ortaya koyuyorlardı.

Hayatlarımız giderek daha yoğun, bunaltıcı ve hızlı tempolu hale geldikçe, fazla zihinsel enerji harcamadan **bir** soruna hemen uygulayabileceğimiz kolay talimatlar veya *yöntemler* aramak cazip geliyor. Oysa bu bir hatadır. Neden? Bir yöntem, belirli bir problem türünü çözmek için **bir** kez faydalı olabilir. Oysa ilkeler geniş çapta ve tekrar tekrar uygulanabilir olma özelliğine sahiptir. Hepsinden önemlisi, evrensel ve zamansızdırlar.

Başka bir deyişle, yöntemler yalnızca doğrusal sonuçlar üretir. Peşinde olduğumuz şey kalıcı sonuçlarsa ilkelere bakmamız gerekir. Zaten *principia* kelimesi de “temel ilkeler,

başlangıçlar veya unsurlar” anlamına gelir. Temel ilkeler, bilginin yapıtaşları gibidir; bir kez doğru bir şekilde anlarsanız, yüzlerce kez uygulayabilirsiniz.

Yönetim alanına yaptığı öncü katkılarla tanınan Amerikalı verimlilik mühendisi Harrington Emerson, bir keresinde şöyle demişti: **“Yöntemlere gelince, bir milyon tane de olsalar yenileri çıkabilir ancak ilkeler çok azdır. İlkeleri kavrayan insan, kendi yöntemlerini başarıyla seçebilir. Yöntemleri deneyip ilkeleri göz ardı eden insanın başı belaya girer.”**

İlkeleri Arayın

Her bilginin kalıcı bir değeri yoktur. Bazı bilgiler sadece bir kereliğine faydalıdır. Örneğin, sınav için bir bilgiyi ezberler ve sınav biter bitmez hemen unutursunuz. Telefonunuzda ilginç bir makaleye göz atarsınız ancak bir saat sonra aklınızda tek bir ayrıntısı bile kalmaz. Çocuğunuz bilgisayarınızda bir şeyi nasıl yapacağınızı açıklar ancak bunu tekrar kendi başınıza yapmaya çalıştığınızda anlatılanlardan eser kalmamıştır.

Ama bazı bilgiler vardır, sayısız kez kullanılır. Bir şeyin *neden* olduğunu ya da *nasıl* çalıştığını bir kez anlayınca bu bilgiyi defalarca kullanırsınız. Örneğin: Herhangi bir disiplinin temel ilkelerini öğrenen bir öğrenci, bu anlayışı zaman içinde çeşitli şekillerde kolayca uygulayabilir.

Müşterilerinin gerçekten ne istediğini öğrenen bir girişimci, bu bilgiyi çok sayıda farklı ürün ve hizmete uygulayabilir.

Ekiplerini nasıl kaynaştıracakını öğrenen bir yönetici, bu yaklaşımı gelecekteki birçok ekip üzerinde uygulayabilir.

Nasıl karar vereceğini anlayan bir kişi sonsuza kadar kararlar verebilir.

Doğru bilgiyi bir kez öğrendiniz mi tamamdır. Tek seferlik bir enerji yatırımı, zaman içinde tekrar tekrar Zahmetsiz Sonuçlar yaratır.

Ortak Noktaları Bulun

Poor Charlie's Almanack [Zavallı Charlie'nin Almanağı] kitabının editörü Peter Kaufman, **“dünyadaki her şeyin nasıl çalıştığını”** anlamak istemişti. Normalde böylesine yüksek bir hedef insanı bitkin düşürür, hatta gülünç olurdu. Çoğumuz böyle bir arayıştan daha başlamadan vazgeçerdik. O da bu yüzden bir kısayol buldu. Altı aylık bir süre boyunca, *Discover* adındaki çevrimiçi yayınlanan derginin her sayısının sonundaki yoğunlaştırılmış röportajı okudu.

Toplam 144 röportaj. Her biri bilimin bazı yönlerinin kısa ama yüksek kaliteli bir özetiydi, sıradan bir okur için yazılmıştı; net örnekleri, ilgi çekici hikayeleri ve özlü bir dili vardı.

Çok geçmeden, öğrendiği her şeyi üç veri kovalasına ayırabileceğini keşfetti.

Kova 1 en eski ve en büyük veri setiydi: **İnorganik evren**. Evrenin doğuşundan bu yana on üç milyar yıldan fazla bir süreyi kapsayan fizik ve jeolojidi.

Kova 2 biyolojiydi, Dünya gezegeninde yaşayan her şeyi içeriyordu. Bu da yaklaşık üç milyar yıllıktı.

Kova 3 insanlık tarihinin tamamıydı: Bir tür olarak dünyada bulunduğumuz nispeten kısa dönem.

Sonra ortak noktaları aradı: Her üç grupta da işlerin nasıl tutarlı bir şekilde çalıştığını açıklayabilecek ilkeler.

Kova 1'de Newton'un Üçüncü Hareket Yasası'nı buldu: Her etki için eşit ve zıt bir tepki vardır. Başka bir deyişle, bir şeye ne kadar kuvvet uygularsanız, o şey de size o kadar kuvvet uygular.

Kova 2'de Mark Twain'in, bir kediye kuyruğundan tutarsanız ne olacağına dair örneğini buldu: Size saldırır.

Kova 3'te benzer bir şey buldu: İnsanlara nasıl davranırsak, onlar da bize öyle davranırlar.

Bulduğu ortak nokta, **“etki tepkiye eşittir”** ya da daha basit bir ifadeyle **“Ne ekersen onu biçersin,”** ilkesiydi. Bu ilkeyi uygulayabileceğimiz tüm alanları bir düşünün! Bir teşekkür notu gönderin, bir tane de size gelecektir. Birine içtenlikle gülümseyin, o da size gülümseyecektir. Bir sohbette birine bilgi teklif edin, karşılığında sizinle bilgi paylaşma eğiliminde olacaktır.

Bir Bilgi Ağacı Yetiştirin

Birçok kişi Tesla ve SpaceX'in kurucusu Elon Musk'ın makine mühendisliği ve roket bilimi geçmişine sahip olduğunu düşünüyor. Ama aslında bu girişimlere başladığında her iki konu hakkında da pek bir şey bilmiyordu.

Bir keresinde, nasıl olup da yeni ve karmaşık disiplinleri beynine bu kadar hızlı yüklediği sorulmuştu: **“Çok kitap okuduğunu ve çok sayıda zeki insanı işe aldığını ve onların bildiklerini özümseydiğini biliyorum ama kabul etmelisin. Görünüşe göre kafana, yaşayan hemen hemen herkesten daha fazla bilgi sığdırmanın bir yolunu bulmuşsun. Nasıl bu kadar iyisin?”**

Cevap verdi: **“Bilgiyi bir nevi anlamsal ağaç olarak görmek önemlidir; yapraklara/ayrıntılara girmeden önce temel ilkeleri, yani gövdeyi ve büyük dalları anladığınızdan emin olun, yoksa onlara tutunacakları bir yer bulamazsınız.”**

Başka bir deyişle, ancak bilginin sağlam temellerine sahip olursak öğrendiğimiz ek bilgileri asacak bir yerimiz olur. Onları zaten anladığımız zihinsel modellere bağlayabiliriz.

Musk'ın yaklaşımını, insan öğrenmesine dair bilimsel veriler de destekliyor. Nöroplastisite, beynimizin hem tekil nöron düzeyinde hem de roket yapmak gibi çok karmaşık yeni bir beceri öğrenmedeki değişim yeteneğidir.

Yeni bir şey öğrenmek çoğunlukla bir dizi deneme, yanılma ve düzeltmeden ibarettir. Başarıyı doğuracak sinirsel bağlantılar gelişir ve güçlenir. Kalınlaşıp güçlendikçe yeni dalların büyümesine olanak sağlayan bir ağaç gibi, beynimiz de yeni bilgileri mevcut bilgi temelimize dahil edecek bağlantılar geliştirebilir. Bu arada üretken olmayan bağlantılar sonunda zayıflar ve ölü dallar gibi kopar gider.

Musk'ın temel ilkeleri böyle araştırması enerji endüstrisinde devrim yaratmasını, uzaya güçlü uydular fırlatmasını, yüksek hızlı hiperloop seyahat için bir sistem tasarlamasını, daha iyi bir güneş pili yapmasını ve Mars'a bir uzay aracı göndermesini sağladı. Musk'ın varlığı, eşyayı en temel düzeyde anlayarak yeni ve şaşırtıcı şekillerde uygulayabileceğimizin canlı kanıtıdır.

Başkalarının Zaten Anladıklarını İyi Öğrenin

Berkshire Hathaway'in başkan yardımcısı olan doksan altı yaşındaki Charlie Munger, Warren Buffett'ın sağ koludur. Ama aynı zamanda başlı başına bir yatırım efsanesidir. 1960'larda ve 70'lerde Munger, yılda yüzde 24'ün üzerinde getiri elde eden bir firmayı yönetiyordu. Munger'ın yönetime geldiği gün Berkshire hisse senedi yönetimine 100 dolar yatırmış olsaydınız bugün 1,8 milyon doların üzerinde paranız olurdu.

Çoğu profesyonel yatırımcı finansal piyasalarda uzman olur. Yükselmeleri ve düşüşleri harekete geçiren ekonomik güçleri incelerler. Tahvil getirileri, makroekonomi ve küçük ölçekli hisse senetleri hakkında bilinmesi gereken her şeyi öğrenirler. Ancak Charlie Munger öğrenmeye farklı bir yaklaşım getiriyor.

Isaiah Berlin'in orijinal 1953 denemesi *The Hedgehog and the Fox* [Kirpi ve Tilki] Antik Yunan şairi Archilochus'un **“Tilki çok şey bilir, kirpi ise bir tek büyük şey bilir”**, sözünü yeniden canlandırdı.

Jim Collins, herkesçe bilindiği üzere tilkilerin odaklanamadığı ve enerjilerini boşa harcadıkları savıyla, kirpi yaklaşımının iş dünyasında daha başarılı olacağını söylemişti. Ancak

Archilochus'un karşılaştırması, tilkinin sadece birçok şeyi bilmekle kalmayıp onları nasıl birbirine bağlayacağını da bilmesi durumunda daha avantajlı olacağını söylüyordu. İşte Munger, birçok şeyi birbirine bağlayan bir tilkidir.

Munger, yatırıma ve hayata “*dünyevi bilgelik*” dediği şeyin arayışı içinde yaklaşıp. Psikoloji, tarih, matematik, fizik, felsefe, biyoloji ve daha pek çok disiplinden öğrendiklerimizi birleştirerek parçalarının toplamından daha büyük bir şey ürettiğimize inanır. Munger, birbirinden izole gerçekleri “teorik bir iskelet halinde bir arada durmadıkça” yararsız görür.

Ayrı ayrı duran farklı fikirler doğrusal bilgiyi temsil eder. Ancak bu fikirler, birbirine bağlandıklarında kalıcı bilgiyi oluştururlar.

Okumadan En İyi Şekilde Nasıl Yararlanılır?

Kitap okumak, dünyadaki en verimli faaliyetlerden biridir. Aşağı yukarı tek bir iş günü yatırımla (ve birkaç dolara) en zeki insanların anladığı şeylere erişebilirsiniz. Okumak, yani gerçekten anlamak için okumak, her hâlükârda kalıcı sonuçlar verir.

Ne yazık ki çok az insan bundan yararlanır. Tipik bir Amerikalı yılda sadece dört kitap okur (veya okur gibi yapar). Amerikalıların dörtte birinden fazlası hiç kitap okumaz. Ve bu oran artma eğilimindedir.

Okumalarınızdan en iyi şekilde yararlanmanız için aşağıdaki ilkeleri öneriyorum:

Lindy Etkisini Kullanın. Bu yasaya göre, bir kitabın yaşam beklentisi şu anki yaşıyla orantılıdır; yani bir kitap ne kadar eskiyse gelecekte hayatta kalma olasılığı o kadar yüksektir. Bu yüzden uzun süredir var olan kitapları okumaya öncelik verin. Başka bir deyişle, klasikleri ve eskileri okuyun.

Yutarcasına Okuyun (Listeye Ekleme İçin Değil). Teknik olarak okudum diyebileceğim ama haklarında size bir şey söyleyemeyeceğim kitaplar vardır. Öte yandan, baştan sona okumamış olduğum bazı kitaplar var ancak belirli bölümleri veya pasajları o kadar çok okudum ki onlar benim birer parçam oldular. Bir kitabı rafınızda sergileme hakkını kazanması için okumak asıl noktayı kaçırmak olur. Ancak kendinizi tıpkı deneyimi kendiniz yaşamışsınız gibi bir kitaba tamamen kaptırmak kimliğinizi bile değiştirir.

Anlamak İçin Damıtın. Bir kitap okumayı bitirdiğimde, ondan öğrendiklerimi tek bir sayfada kendi cümlelerimle özetlemek için on dakika ayırıyorum. Yeni okuduğunuz bir kitaptan öğrendiğiniz önemli şeyleri özetlerseniz kitabı daha derinden özümsersiniz. Özetleme, fikirlerin özlerini damıtarak çıkarma süreci, bilgiyi anlamamıza ve anlayışı orijinal bilgiye dönüştürmemize yardımcı olur.

Kimsenin yapamadığı şeyde iyi olmak, herkesin yaptığı bir işte mükemmel olmaktan daha iyidir. Ancak kimsenin yapamadığı bir işte usta olmak kat kat daha değerlidir.

Bilginin kalıcı sonuçlarını elde etmek için ilk adım, başkalarının bildiklerinden yararlanmaktır. Ancak nihai hedef, size özgü bilgiyi edinmek ve devamını onun üzerine inşa etmektir. Başkaları için zor görünen ama sizin için kolay olan bir şey var mı? Halihazırda bildiklerinizden yararlanan, sürekli öğrenmeyi ve yetkinliğinizi geliştirmeyi kolay kılan bir şey? Bu, özgün bilgi yaratmanız için bir fırsattır.

Bilgi size bir fırsat kapısı açabilir. Fakat özgün bilgi, bitmek bilmeyen fırsatlar üretir. İtibar kazanırsınız. İnsanlar size gelir. Fırsatlar ayağınıza gelir. Bu net uzmanlığa sahip "çok az" kişi arasına bir girdiniz mi inanılmaz bir kaldıraç elde edersiniz.

Başka bir deyişle, bir kez kimsenin bilmediği bir şeyi bildiğiniz için edindiğiniz itibarla, yıllarca fırsatlar size doğru akar.

Otomatikleştirin

İngiliz asıllı Amerikalı matematikçi ve filozof North Whitehead, “*Uygarlık, düşünmeden gerçekleştirdiğimiz önemli eylemlerin sayısını artırarak ilerler,*” demişti. Bir başka ifade ile “*Mümkün olduğunca çok sayıda temel adım ve eylem otomatikleştirilmelidir.*”

Bunun Bir Püf Noktası Var mı?

İnsanlar, anıları depolama konusunda muazzam bir kapasiteye sahiptir. Northwestern Üniversitesi'nden psikoloji profesörü Paul Reber, beynin bir dijital video kaydedici olması halinde üç milyon saatlik televizyon programını tutacak belleğe sahip olacağını tahmin ediyor. Ancak gerektikçe üzerine arşivden veri çektiğimiz RAM bellek, yani kısa süreli belleğimiz çok daha sınırlıdır. Bu durum, en azından kısmen, son derece zeki insanların nasıl anahtarlarını unutabildiklerini veya derin uzmanlığa sahip doktorların nasıl bir hastanın dizinde alet unuttuklarını açıklıyor. Kısa süreli belleğin sınırlı oluşu önlenemez hatalar doğurur.

Aşırı karmaşıklık yalnızca bilişsel yükü artırır ve bu da bizi hatalara çok daha yatkın hale getirir. Yani ihtiyacımız olan şey daha fazla bilgi değil, bu bilgiyi kısa süreli belleğimizi yormadan uygulamamıza izin veren yeni beceriler ve stratejilerdir. Ya da Gawande'nin dediği gibi, ***“deneyime dayanan ve insanların sahip olduğu bilgiden yararlanan ama bir şekilde kaçınılmaz insan zaafılarını da telafi eden bir stratejiye ihtiyacımız vardır. Basitliği nedeniyle neredeyse gülünç görünse de daha ileri beceriler ve teknolojiler geliştirmek için yıllarını harcayan bizlere çılgınca gelse de böyle bir strateji vardır.”***

Gawande, ihtiyacımız olan şeyin mütevazı ama harika bir araç olduğunu savunur: Kontrol listesi (Checklist).

Kontrol listesi, pilotların mümkün olduğunca az zihinsel kaynak kullanarak her önemli adımı hatırlamalarına yardımcı olur.

Kontrol listesi, yalnızca uçak uçurmak gibi son dere özel görevler için kullanışlı değildir. Dünya daha karmaşık hale geldikçe hepimizin önemli şeyleri hatırlamamıza yardımcı olacak araçlara ihtiyacımız vardır.

Kontrol listesinin güzelliği, düşünmenin vaktinden önce yapılmış olmasındadır. Böylece düşünme denkleminden çıkarılmış olur. Daha doğrusu, denklemin içine işlenmiş olur. Bu sayede bu temel işleri ara sıra değil, her seferinde doğru yaparız.

Güvenin

Bağlam ne olursa olsun, diğer insanlarla çalışmak yorucu olabilir. Zihinsel kaynaklar tahsis etmek gerekir. İlişkileri korumak zorundasınızdır. Farklı veya birbiriyle yarışan öncelikleri dengelemeniz gerekir.

Büyük bir arkadaş veya aile grubuyla bir araya geldiğinizde nerede yemek yiyeceğinize karar verirken çektiğiniz zahmeti bir düşünün. Ne kadar çok insan dahil olursa, koordinasyon maliyeti o kadar yüksek olur. Kolay kararlar bile olması gerektiğinden çok daha zor alınır.

Doğru şeyleri birlikte yapmanın daha kolay bir yolu vardır.

İlişkilerinizde güven olduğunda ilişkileri sürdürmek ve yönetmek için daha az çaba gerekir. İşleri ekip üyeleri arasında hızla bölebilirsiniz. İnsanlar ortaya çıkan sorunlar hakkında açık ve dürüstçe konuşabilirler. Bireyler, değerli bilgileri saklamak yerine paylaşırlar. Kimse bir şeyi anlamadığında sormaktan çekinmez. Kararların hızı ve kalitesi artar. Siyasi çekişme azalır. Hatta birlikte çalışma deneyimi keyif verir.

Ve katlanarak daha iyi performans gösterirsiniz, çünkü tüm enerjinizi ve dikkatinizi birbirinizle geçinmeye değil, önemli işler yapmaya odaklayabilirsiniz.

Gruplarda güven düşük olduğunda her şey zordur. Her kelimenin nasıl algılanabileceğini tartmaktan, sadece bir metin veya e-posta göndermek bile çok yorucu hale gelebilir. Yanıt geldiğinde bir endişe dalgası yaşayabilirsiniz. Her diyalog eziyet gibi gelir. Birinin yapacağı işe güvenmediğiniz zaman onu kontrol etme gereği duyarsınız; ona son teslim tarihlerini hatırlatır, üzerine gider, çalışmalarını sürekli gözden geçirirsiniz. Ya da en iyisi kendiniz yapmaya karar verir ve hiçbir işi başkasına devretmezsiniz. İş tamamen aksayabilir.

Yüksek düzeyde güven olmadan yüksek performanslı bir ekibe sahip olamazsınız.

Yüksek Performanslı Ekiplerin Motor Yağı Güvendir

Bir araba motorunu çalıştırmak için yağ koymamız gerektiğini hepimiz biliyoruz. Ama herkes tam olarak nedenini bilmiyor. Çünkü motorun içinde, hızla hareket eden birçok parça birbirine değip durdukça sürtünme kuvveti yaratır. Yağ, bu parçaların birbirini aşındırmak yerine sorunsuz bir şekilde kaymasını sağlayan maddedir. Dolayısıyla motorda yağ biterse arabanız durur veya durma noktasına gelir.

Düşük güvene sahip ekiplerde olup bitene çok benziyor, değil mi? Her ekibin içinde birbiriyle ilişkili rolleri ve sorumlulukları olan, yüksek hızlarda hareket eden birçok insan vardır. Güven olmadan hedefler, öncelikler ve gündemler birbiriyle çatışır, sürtüşme yaratır ve herkesi yıpratır. Ekibin güveni tükenirse işler tıkanabilir ya da ekip dağılabilir. Güven, bir ekipte motor yağı gibidir. Bu, insanların sorunsuz bir şekilde bir arada çalışmasını sağlayan yağıdır, bu sayede ekip işlevini sürdürür.

Ekipler içinde ve ekipler arasında Zahmetsiz Sonuçlar elde etmenin anahtarı, motorun sürekli olarak iyi yağlandığından emin olmamızı sağlayacak sistemlere sahip olmaktır.

Yüz İşe Alımdan Daha Değerli Bir İşe Alım

Kalıcı sonuçlar elde etmek üzere güveni artırmanın en iyi yolu, güvenilir insanları işe almaktır.

Güvenilir birini işe almak, en basitinden bir ilk adımdır ama birçokları bunu ihmal eder. Dürüst ve onurlu birini işe aldığınızda kimse bakmadığında bile yüksek bir standardı korumaya devam eder. Güvenilir birini işe almak aynı zamanda vicdanlı birini, sorumluluklarını yerine getireceğine güvenebileceğiniz, sağduyulu birini, yapacağını söylediği şeyi yapan ve yaptığında dosdoğru yapan birini işe almak demektir. Güvenilir kişi, denetlemeniz veya mikro yönetim sergilemeniz gerekmeyen, ekibin hedeflerini anlayan ve yapılması gereken işin kalitesine _sizin kadar önem veren kişidir.

Warren Buffett, kimin işe alınacak veya birlikte iş yapılacak kadar güvenilir olduğunu belirlemek için üç kriter kullanır. **Dürüstlük, zekâ ve inisiyatif sahibi insanları** arar ancak ilki olmadan diğer ikisinin geri tepebileceğini de ekler. Ben buna **“Üç Altın Kural”** diyorum.

Yönetici koçu Kim Scott'ın *Radikal Samimiyet* adlı çok satan kitabında söylediği gibi **“İnsanlar size güvendiğinde ve onları önemsediklerine inandıklarında, aynı davranışı başkalarına da gösterme eğilimindedirler. Yani kayayı her defasında zirveye doğru itelemekle uğraşmazlar.”**

Birini işe almak, Zahmetsiz Sonuçlar üreten tekil bir karardır. Bir kez yaparsınız, size yüzlerce kez değer katar. Bir kez yanlış yaparsınız, size tekrar tekrar bedel ödetir. Bu, sırf ucuz diye kalitesiz yağ filtresi almak gibi bir şeydir. Kısa vadede motorun sorunsuz çalışmasını sağlayabilir ancak filtre sızdırmaya başladığı an sistemde sorunlara neden olur.

Kimi işe alacağımız, binlerce başka kararı etkileyen, son derece önemli bir karardır. Her yeni işe alım gelecekteki işe alımları etkileyebilir, zaman içinde normları ve kültürü kademeli olarak değiştirebilir.

Genellikle kısa süreli boşluklar sıkıntı yarattığından, boş bir pozisyonu hemen doldurma baskısı vardır. Ancak hızlı işe alım, yükünüzü yalnız başlangıçta hafifletirken, *doğru* işe alım, yükü sürekli ve tekrar tekrar hafifletecek ve uzun vadede sizi daha fazla sıkıntıdan kurtaracaktır.

Yüksek Güven Anlaşması Yapın

Her ilişkinin üç tarafı vardır: A Kişisi, B Kişisi ve ilişkilerini yöneten yapı.

Güven bir sorun haline geldiğinde çoğu insan diğer kişiyi işaret eder. Yönetici çalışanı suçlar, çalışan yöneticiyi suçlar. Öğretmen öğrenciyi suçlar, öğrenci öğretmeni suçlar. Ebeveyn çocuğu suçlar, çocuk ebeveyni suçlar. Bazen kusurlu olanın *biz* olduğumuzu fark ederiz. Ancak nadiren ilişkinin yapısını suçlamayı düşünürüz.

Konuşulmamış, adı konmamış da olsa her ilişkinin bir yapısı vardır. Düşük güvenli yapı beklentilerin belirsiz olduğu, hedeflerin uyumsuz veya çelişkili olduğu, insanların kimin ne yaptığını bilmediği, kuralların belirlenmediği ve kimsenin başarı standartlarının ne olduğunu ve önceliklerin nerede olduğunu bilmediği, teşvik unsurlarının dengesiz olduğu bir yapıdır.

Yüksek güvenli yapı, beklentilerin net olduğu bir yapıdır. Hedefler paylaşılır, roller açıkça belirlenir, kurallar ve standartlar açıkça belirtilir ve doğru sonuçlara öncelik verilir, teşvik edilir ve iyi sonuçlar yalnızca bazen değil, tutarlı bir şekilde her zaman ödüllendirilir.

Çoğu insan bu tür bir ilişkinin tercih edilebilir olduğu konusunda hemfikir olabilir. Sorun, düşük güvenli ilişkili yapıların genellikle planlı değil, kendiliğinden oluşmasıdır.

Köke Saldırmanın Şaşırtıcı Gücü

Henry David Thoreau'nun dediği gibi, *“Kötülüğün köküne saldıran bir tek kişiye karşılık, dallarına saldıran binlerce kişi vardır.”*

Bir sorunu yönetirken sadece dallarıyla uğraşırız. Sorunu daha ortaya çıkmadan önlemek için köküne saldırmalıyız.

Dallarla uğraşmaya çok zaman harcadıysanız, bu işte yetenek kazanmış olabilirsiniz. Ama tek yaptığınız buysa sorun size musallat olmak üzere daima geri gelecektir. Çünkü sorun sadece yönetilmekte, asla çözülmemektedir.

Hayatınızda veya işinizde tekrar eden sorunlar veya sıkıntılar var mı? Dallara saldırmak yerine köküne sal deneyin.

Sonuç

Bu kitaptan tek bir mesaj çıkaracaksanız, umarım şu olsun: Hayat bizim yol açtığımız kadar zor ve karmaşık olmak zorunda değildir. Robert Frost'un dediği gibi, her birimizin *“sözleri var tutulacak/ve yolları var yatmadan önce alınacak.”*

Yol boyunca karşılaştığımız mücadeleler, engeller veya zorluklar ne olursa olsun, her zaman daha kolay, daha basit yolu arayabiliriz.

Kaynakça

ZAHMETSİZ-Önemli İşleri Yapmayı Kolaylaştırın-

Effortless: Make it Easier to do What Matters Most

Greg McKEOWN

Çeviri: Uğur GÜLSÜN

NOVA Kitap-Nisan 2022 (241 sayfa)

