

DİJİTAL DARWİNİZM - Tom GOODWIN

"Teknolojiyi bir dövme olarak, bedeninin az kullanılan bir kısmına çarpıcı ama yüzeysel bir bağlılık emaresi şeklinde görmeyi bırakmalı, bunun yerine onu oksijen gibi düşünmeliyiz." Tom GOODWIN

Yeni teknolojiyi ancak geçmişin çerçevesinden bakınca anlama eğilimindeyiz. İlk televizyon programları, kameraya çekilen radyo oyunlarıydı. Bugünkü web siteleri, geçmişin kâğıt formlarının dijitalleştirilmiş haline çok benziyor. Hayal gücümüz epey zayıf. Yeni, efsanevi ve akıl dışı bir şeyi temsil etmek üzere tasarlanan tek boynuzlu at bile hâlâ, mevcut iki hayvanın birleşimine dayanıyor.

Var olmadan önce kimse interneti tahmin edemedi. Daha önce gördüğümüz, hayal edebileceğimiz hiçbir şeye benzemiyordu. Kimse daha önce gerçekten kripto para birimi fikrini veya merkezi olmayan bankacılık sistemlerini kavramsallaştıramamıştı; çünkü bu kavramlar daha önce var olmamıştı.

Ancak, geleceğe dair farklı görüşleri genelde duymazdan geliyoruz, çünkü Bob Hoffman'a atfedilen bir ifade ile vurgulanan; *"Her şeyin gelecekte aynı kalacağını söyleyen hiç kimse meşhur olamamış!"* mottosu gibi algılıyoruz.

Yine de değişimin onları etkilemeyeceğini düşünen, sık sık hakkında yazılar okuduğumuz teknolojilerden en uzaktaki kişiler bile gözlerini açık tutsalar iyi olur. Hiçbir şeyi değiştirmek zorunda olmasalar bile, rahatlarını bozmak istemeseler de sıradaki yenilik neyse onun gücünü kucaklamaya hazır olmalılar.

Yaşamdaki değişimin hızı ivme kazandıkça tarihi şirketler açısından bu değişime ayak uydurmak kolaylaşmayacak, zorlaşacak. Bir nokta gelecek, tıpkı Heathrow havaalanı veya New York'taki JFK gibi eldekine değişim yapmak yerine, baştan başlamak daha mı iyi olur diye düşünüyor insan.

"Müşteri Arayüzü İçin Savaş" başlıklı yazımda şöyle belirtmişim: *"Dünyanın en büyük taksi şirketi Uber'in aracı yok. Dünyanın en popüler medyasının sahibi Facebook içerik üretmiyor. En değerli perakendeci Alibaba'nın envanteri yok. Ve dünyanın en büyük konaklama şirketi Airbnb'nin hiç gayrimenkulü yok. İlginç bir şeyler oluyor."* Goodwin-2015

3D yazıcı şirketlerinin hisseleri düştü, Amazon Echo nereden geldiği belli bile olmadan 2017'nin gözdesi oldu. Olmaz denilen işler oluyor. Yıllarca işletmelerde en büyük sorunun değişim hızı olduğunu zannettik; bugünlerde ise sanki en büyük sorun öngörülmezdik gibi geliyor.

Bugün az sayıdaki endüstride çok az kişi, dünyanın "belirli kurallar" içerisinde kalacağı varsayımı ile kişisel veya işletme kararları alabiliyor. Yaşamdan standart sapma artarken, teknolojiler öyle yeni yollarla bir araya geliyor ki ne tür yeni örüntüler çıkacak tahmini zor.

Yoksa gerçeklik deneyimini artıran bir başlık olan Magic Leap gibi bir şey ortaya çıkıp televizyonu maziye mi gömecek? Sürücüsüz araçlar beklenenden önce hayata geçip, tahmin edilenden önce yaygınlaşıp kent gelişiminin temellerini mi değiştirecek? 3D yazıcılar tüm perakende pazarının dibine dinamit mi yerleştirecek? Kara altyapımız drone'lar yüzünden yetersiz mi görünecek? Güneş paneli maliyetleri, herkesin en iyi tahminlerinin de ötesinde hızla düştü bile; yani bir nükleer santral yapmaya kendimizi vakfetmek için kötü bir zaman gibi. Küresel iklim herkesin beklediğinden daha kötü veya farklı olabilir. İşin doğrusu bunun gelecek için ne anlama geleceğine dair hiçbir fikrimiz yok.

Bugün dünya bir tür eşikte duruyor gibi. 10 yıldır akıllı telefon kullanıyoruz, onlar olmadan yaşamı düşünemeyecek hale geldik; ama akıllı telefonların hayata etkisinin ne olacağını da hâlâ bilmiyoruz. Çocukluğun, beyin gelişimini nasıl etkilediğini bilmediğimiz gibi, eğitim açısından anlamını da henüz bilmiyoruz. Dünyanın çoğunda azalan bir orta sınıf, daha da zenginleşen zenginler var gibi- bu hem patlamaya hazır hem de öngörülemez bir karışım. İnsan ömrü 100'ün üstüne çıktığında ne gibi sorunlar belirecek? Emlak pazarı, nesiller arası zenginlik aktarımı nasıl olacak? Y kuşağı yıllardır onlara ulaşmaya çalışan reklamcılarla nihayet harcaabilecekleri kadar nakde sahip olacaklar mı?

Ancak şunu unutmamalıyız, yaşamın daha karmaşık ve kaotik olması yazgımız: fizik ve entropi yasaları başka seçenek olmadığını ima ediyor. Teknoloji daha çok seçenek ürettikçe, seçenek yelpazesi genişliyor, yeni şeylerin birikip birleşme yolları daha da çoğalıyor. Gelecekte tüm şirketler için gereken beceri, böylesi belirsizlikte var olabilmek, makul olasılıklara hazır olmak, kararsızlık, korku yüzünden donup kalmamak olacak.

Yapılacak en iyi şey, gerçekten önemli olana ve kontrol edilebileceklere odaklanmak. Bunu başarmanın bir yolu da sürekli değişen dünyayı daha az düşünüp, Bill Bernbach'ın ifadesi ile, değişmeyen insanı daha çok düşünmek.

Şimdi farklı zamanlardayız. Değişim, şirketlerin kademeli iyileştirme yerine gaza basmasını gerektiriyor. Dünyanın en iyi mum imalatçıları sürekli daha iyi mum yapıyor olabilirler; ama asla ampulü icat edemediler. Bugün şirketlerin yeni işletme modellerine geçmeleri, işin temellerini ve neyi temsil ettiklerini yeniden düşünmeleri gerekiyor; daha onca işe yarayan şeylere yavaş yavaş ince ayar yapmaları değil. Yönetim danışmanları Sanayi Çağı'nda 1960'larda ve 70'lerde geliştirilmiş şeyleri uyguluyorlar hâlâ. Bu sürede çok az şey değişti; Boston Matrix bile 47 yaşında.

Dijital Darwinizm, her tür gibi şirketlerin de zamanla gelişmek, en verimli hale ulaşmak, seçici biçimde üremek, ağır ağır da olsa istikrarlı ve kesin olarak kanıtlanmış bir evrimle daha iyi olmak üzere tasarlandığı düşüncesidir.

Bugün iş dünyasının yeni bir liderliğe, ücretlerle ilgili yeni bir düşünme şekline, kültürü değiştirecek yeni bir yola ihtiyacı var. Teknolojiye, veri kullanımına, insanları anlamaya dair yeni yaklaşımlar gerekiyor.

Genelde geçmişten gelen düşünceyi, öğeleri, süreçleri aldık, onları en az çaba ile dijitalleştirdik. Öyle bir dönemdeyiz ki bunların çoğu kimsenin işine yaramıyor.

İki çağ arasındaki melez bir dönemdeyiz. Dijitalde yeni olasılıklar sayesinde güçlenen analog bir dünyadayız ama bu çağı henüz yeniden düşünüp inşa etmiş değiliz. İki sistemde bir varoluş bu: hem televizyon seyredip hem de aynı programı internet üzerinden izleyebiliriz; Apple Pay ile ödeme yaptığınız halde ödemeyi onaylamak için kalemimizi sallamamız gerekiyor; çevrimiçi öğrenime geçtik ama görüyoruz ki üniversite derecesinin değeri düşüyor.-bu da hayatın ne kadar karmaşık olduğunun göstergesi. Sanki bir gün gelecek, bunların tümü anlam kazanacak, dünya çalışır hale gelecek; e-pasaportlara, mobil biniş kartlarına veya elektronik biletlere ihtiyacımız kalmayacak, yüzümüzü gösterip ödeme yapacak veya erişim sağlayacağız. Nakit kullanmayacağız çünkü nakit diye bir şey olmayacak; televizyon için set üstü kutular kullanmayacağız çünkü 5G telefonlarımız tüm içeriğe erişim aracımız olacak. Bir gün nesnelere çalışacak, bizim de bu dünya için nesnelere nasıl inşa edeceğimizi düşünmeye başlamamız gerekiyor.

2006'da dünyanın en büyük şirketleri başlıca enerji şirketleri, bankalar ve General Elektrik gibi büyük endüstriyel holdinglerdi. İşin doğrusu 2006'da dünyanın en büyük ilk 10 şirketi listesindeki şirketlerin çoğu 50 yaşından büyüktü, büyük işgücüne istihdam sağlıyorlardı. İçlerinden sadece bir tanesi "teknoloji" şirketi ibaresi taşıyordu. 2016'ya gelindiğinde işler tamamen farklıydı: Listede eski listeden yalnızca iki şirket kalmıştı ve en büyük şirketten beşi teknoloji şirketi kategorisindeydi.

Amazon'dan Apple'a, Alphabet'ten (Google'ın ebeveyn şirketi), Microsoft'a, Facebook'tan China Mobile'a kadar, bu şirketlerin çoğu görece genç şirketler olsa da son birkaç yılda çok büyüme kaydettiler.

Bugün en başarılı şirketler, en deneyimliler değil, deneyimsiz olanlar, aptalca sorular soranlardır.

Facebook şöyle dedi: "Neden içerik yapmaya ihtiyacımız var?" Apple "Telefon kullanmaktan keyif alacağımız bir şey olamaz mı?" derken, Amazon şöyle sordu: "Neden yalnız kendi envanterimizden satış yapıyoruz?" Trump da şunu sordu: "Siyasetçi siyasetçi gibi davranmazsa ne olur?"

Bugün en başarılı şirketleri kurallara meydan okuma cesareti olan, kuralları farklı varsayımlar üzerine kuran, statükoya meydan okumayı eski örnekler üzerinden değil, sonrakiler üzerinden yapan şirketler.

Ufak, kademeli değişimler yaparak hayatta kalmayı uman şirketler, bugün radikal bir inovasyona ve değişime ciddi yatırım yapanlara karşı kaybediyor.

Şirketi dijital merkezli ve paradigma sıçramasının gücünü ortaya çıkarmak üzerine inşa etme kavramı bu kısımdaki fikirlerle el ele: *birdirbir* kavramı.

Teknoloji paradigmlar içinde işleme eğilimi gösterir. Su kuvveti çağında yaşadık; sonra buhar, sonra elektrik, şimdi ise dijital çağdayız. Para olarak deniz kabuğu kullandık, sonra banknot, şimdi de dijital para. Birleşik Krallık taşımacılığın at arabasıyla, sonra kanaldan gemilerle, sonra demiryoluyla, şimdi de karayoluyla yapıldığı dönemleri gördü.

Bilgi işlem, yerel kişisel bilgisayardan yerel ana bilgisayarlara, oradan bulut tabanlı sistemlere ve veri tabanlarına kaydı. Bununla beraber belki de Blockchain teknolojisini kullanan, merkezi-olmayan yeni sistemlerin eşiğindeyiz.

Dünyayı gezdikçe en son teknoloji, en yeni iş ortamı ve tüketici dünyası üzerine bir ülke veya şirket inşa etmenin gücünü görüyoruz. Dünyanın en gelişmiş trenleri Çin'de, en hızla büyüyen yenilenebilir enerji programları da öyle; dijital para birimleri ABD'de gelişmeden önce Kenya'da kök saldı; ilk yolcu drone'ları muhtemelen Dubai'de çalışacak, Estonya son birkaç yılda tüm sistemini Blockchain teknolojisine dayanarak inşa ettiği için dünyanın en ileri devlet altyapısına ve teşkilatına sahip.

Bugünün başarılı şirketleri, vadesi dolduğunda tamiri ve değiştirmesi çok masraflı olacak belli bir sistemdeki kaynakla önemli ölçüde yatırım yaptıklarından başarılı oldular. ABD bugün keşfedilecek olsa muhtemelen eyaletler arası otoyol sistemine 500 milyar \$ yatırım yapmazdı. ABD Ulaştırma Bakanlığı'nın bir raporuna göre halihazırdaki otoyolların ve köprülerin 2030'a kadar bakımının yapılması (yıllık) 65,3 milyar \$'a mal olacak ki bu bile ılımlı tahmin; bunun yerine daha dar yollar kullanabilen sürücüsüz araçlara aynı miktarda harcama yapılabilirdi.

Çin birkaç yıl beklemiş olsa hiper-döngü teknolojisi ile demiryolu ağı inşa etmiş ve şu an tüm ülkeyi yüksek hızlı trenle birleştirmek için harcadığı 500 milyar \$'ın 10'da birini harcamış olurdu.

Gelecekteki sorunların çözümünün daha pahalı donanım değil daha iyi yazılım olacağı giderek anlaşılıyor. Belki de 2026'da, yani Birleşik Krallık Heathrow'da yeni bir iniş pisti için 23 milyar harcadıktan sonra, daha iyi bir yazılımın iki iniş pistindeki kapasiteyi daha düşük maliyette artıracığını keşfedeceğiz; yahut sanal gerçeklikte mekânları keşfedebileceğimizden artık seyahate ihtiyaç duymayacağız.

Sonuçta, eski altyapı ve sistemlerin engel teşkil ettiği bir nokta geliyor; sistemi sürdürmenin birim maliyeti kârlılığa izin vermiyor.

DİJİTAL ÇAĞ

İlk başta dijital öncesi çağ ağır ağır evrim geçirdi. Ürünler dijitalleşti. Fotoğraflar bite dönüştü. Bilgi, ciltlerce ansiklopediden bir CD'deki Encarta ansiklopedisine aktarıldı.

Dijital çağın ortasında çok sayıda firmanın bir rolü kalmadı, özellikle de süreçlerdeki orta katmanlar yok oldu.

Neden alışveriş merkezlerine, idarecilere, plak şirketlerine, seyahat acentelerine, sigorta komisyoncularına ihtiyacımız olsun? Hiç manası yok. Yıkım epey hissedildi. Netflix, Blockbuster kaset ve DVD kiralama şirketini öldürdü. Dijital fotoğrafçılığı icat etmesine karşın Kodak yolunu kaybetti, Nokia akıllı telefonların öncüsü olmasına karşın yarış dışı kaldı. Bu çağda ilk olmanın, öncü olmanın şirketlere faydası olmadı. Çok fazla kafa karışıklığı ve belirsizlik var. Gazeteler ve dergiler büyük zorluklarla yüzleşiyor; çevrimiçi reklamlardan para kazanmada zorlansalar da herkes her şeyin bedava olmasını beklerken, içeriği ödeme duvarları (paywall) arkasına yerleştirmeye cüret edemiyorlar.

İnternetin ilk safhaları çoğu için vahşi bir dönemdi. Değer inşa etme yollarını bulmada topluca başarısız olduk. Yalnızca sonra gelecek olanın potansiyeli ile zenginleşen, dijital öncesi dünyanın zemini, ilkeleri ve kurulu ortamı içerisinde var oluyoruz. Şu an "Dijital ortası" bir çağdayız.

Ödeme sistemleri mantıklı değil. Herhangi bir şehirde herhangi bir taksiye binip kredi kartı kabul edip etmediklerini sorun. Ya homurdanarak "evet, elbette" veya "hayatta olmaz, hayır" diyecekler.

American Airlines'ın bölgesel markası American Eagle'da uçuşa ancak nakitle ödeme yapabilirken (kartla değil), American Airlines uçuşlarında yalnızca kartla ödeme yapabilirsiniz (nakitle değil).

Dijitalleşmenin dış çıkarma dönemi sorunlarıyla bölge savaşlarının deneyimlerimizi şekillendirdiği bir zamandayız. Facebook sizi kendi. Uygulamasında tutmak istiyor. Amazon Echo, YouTube oynatmıyor. Google Home Apple'la tam uyumlu değil. Bazı perakendeciler gerçek dükkânlarda internette alınan malları toplamıyor veya iadesini yapmıyor. Diğer dükkânlarda ise stokta hangi ürün var öğrenmek isterseniz her şubeye telefon açmanız gerekebiliyor.

Bu dijital sonrası çağda teknoloji çağındaki insanı düşüneceğiz, teknolojinin kendisini değil. Fiziksel perakendeyi yeniden icat edeceğiz çünkü çevrimiçi davranışlar aradığımızı hızla bulmayı, alacağımızın yanında gidecek şeyleri görmeyi, ödeme için asla sırada durmamayı beklediğiniz anlamına geliyor.

Parçaların toplamından daha fazlasını yapan ürünler üreteceğiz. Örneğin, Nest termostatı gibi: bilgisayar bilimleri diplomanız olmadan da programlayabileceğiniz ilk termostat olması dışında o aynı zamanda sizin bir şey yapmanıza gerek kalmadan öğrenip evinizi daha randımanlı hale getiren bir termostat.

Dijital sonrası çağ inanılmaz olacak. Dijital öncesi çağ gibi kimse bu çağda "dijital" düşünmeyecek. Bu kavram arka plana geçip oksijen ve elektrik gibi olacak; dijitalin dönüştürücü olduğunu anlamış olacağız ama bu önemsiz olacak. Nasıl bugün "elektrik şefi" yoksa, aynı biçimde artık "dijital şefi" de olmayacak.

Dijital sonrası çağda dijital teknoloji yaşamın kusursuz omurgasını oluşturan muazzam, sessiz bir unsur olacak. İnternet yalnız arka alandaki bir araç olacak; ancak yokluğu ile fark edilecek. Akıllı evler işleyecek. Video bizi takip edecek. İçerik için para ödenecek ve hepsi kusursuz ve zahmetsiz gerçekleşecek.

Artık televizyona karşı internet veya mobile karşı masaüstü kıyaslaması yapmayacağız. Perakendeciler çevrimiçine karşı fiziksel kıyaslamasını dikkate değer bir ayırım kabul etmeyecek; yalnızca satışları kutlayacaklar. Reklamlar insanların etrafında dönecek, insanları satın almaya sevk etmek için aralıksız olarak öyküler anlatacaklar. İçerik ulusal sınırları dikkate almayacak: Para birimi ve dil gibi güncel kavramlar bile yaşamda daha az merkezi öneme sahip olacak.

Dijital sonrası çağda belki kitaplara erişim için kütüphane kurmayacağız, belki de herkesin akıllı telefonu olmasını sağlayacağız. Belki anında ve güvenli biçimde oy kullanacağız, sosyal güvenlik ödenekleri veya sağlık detayları gibi idarenin anahtar unsurları için nerdeyse maliyet olmayacak.

İnsanlar gerçekten dijitalin yerlisi olarak doğacaklar. Anne-babalar bugün olduğu gibi çocuklarının bu teknolojileri kullanması konusunda o kadar kaygılı olmayacak. Çocuklar bebeklikten itibaren içgüdüsel olarak kullanacaklar bunları ve teknoloji ile beraber büyürken onu geliştirip besleyecekler. Belki de en bulanık çizgi, gerçek ile sanal arasında olacak. Gerçeklik, zaman ve mekân anlayışımız bizim için anlaması en karmaşık konular olacak.

Gördüklerimizden alacağımız ana ders, kas hafızamızın büyük oranda geçmişe dayalı olduğu. İlk buhar gemilerinin yelken direkleri vardı çünkü gemiler böyle olurdu. Atsız arabalar tıpkı atların çektiği arabalara benziyordu çünkü fabrikatörler böyle yapmayı biliyordu. İlk dijital saat reklamları yine 10:10'u gösteriyordu çünkü analog akreple yelkovan en cazip böyle görünüyordu. Yenileri hiç yeniden düşünmeden, daha önce yaptıklarımızın üstüne inşa ediyoruz.

PARADİGMA KAYMASININ GÜCÜNÜ AÇIĞA ÇIKARMAK

Tesla'nın tüm araba endüstrisi için standardı belirleyen ilk arabasından, Uber'in ilk taksi işine, Amazon'un perakendecilikteki ilk girişimine dek iş yapış şeklindeki gerçek değişim adımları, sanki bunu daha önceden hiç yapmamış kişilerden geliyor gibi. Facebook dünyanın bugüne dek gördüğü en büyük, en kârlı medya sahibi; başında ise ömründe bir kez olsun bir medya şirketinde çalışmamış bir CEO var.

Donald Trump'ın siyasetteki ilk rolü, özgür dünyanın lideri olmak; tüm kuralları çiğnedi, devlete, siyasete veya siyasetçilerin nasıl davranması gerektiğine dair hiçbir şey bilmemesinin kendisine engel teşkil etmesine izin vermedi. Tam tersi oldu. Bu büyük bir soru doğuruyor: Bu şirketler veya insanlar oyun değişikliğini deneyim eksikliğine rağmen mi yaptılar, bunun sayesinde mi?

Space X nasıl oluyor da geçmişi çok eskiye dayanan NASA'nın yapabileceklerinin ötesinde işler yapıyor? Sonos nasıl oldu da Sony veya Bose'dan önce wireless bağlantı özellikli hoparlör yaptı? Hiper-döngüyü neden bir tren şirketi icat etmedi, insan taşıyan ilk drone'u neden bir helikopter şirketi icat etmedi, neden Apple Pay'ı müşterileri ile mali ilişkilere sahip bir banka veya mobil şebeke operatörü icat etmedi? Apple, Siri'yi yıllar önce yapmışken, Amazon'un Echo hoparlörünü yapması neden zaman aldı?

İşler değişiyor. Buna hayatta kalan eğilimi demek mümkün: tarihi ancak kazananlar yazıyor, şans hayati rol oynuyor demek mümkün...

Yeni bir yıkım kuramı: Yıkım, eski oyunculara daha düşük fiyatlarla iş yapılan yeni teknolojiye dayanarak sinsice zarar vermeye çalışan şirketleri anlatır.

Bu, şirketlerin başarı ile yıkıma uğradığı düşüncesine dayalıdır; üründen en çok parayı kazanacak harikulade kârlı bir yönteme iyi yatırım yapmışlar, bu işi de öyle iyi beceriyorlardır ki işleri daha farklı yapma yollarını hiç aramazlar. Bu kendini beğenmişlikle savunmasız hale gelirler.

Sonra yeni tür bir teknoloji kullanan bir şirket, görünüşte farklı bir pazarda, çok daha düşük bir satış fiyatıyla pazara giriş yapar.

Yeni giriş yapan şirket bir anda veya ağır ağır niteliğini veya rolünü yerleşik şirketin başarısını zayıflatacak biçimde genişletir.

Örneğin, Encyclopedia Britannica'nın pahalı ama harikulade, deri kaplı kitaplarının hızla Wikipedia'nın web tabanlı, toplu olarak kaynak aktarımı yapılan ürünü tarafından nasıl yok edildiğini görebiliriz. Kodak'ın fotoğraf filmi üretimi ve baskı işleri üzerinden nasıl çuvalla para kazanırken, üstelik dijital fotoğrafın önemini de fark etmişken, başlarına bela açmak istemediklerini de görebiliriz.

Bence yıkıcı şirketlerin daha düşük nitelikli ama ucuz ürünler sundukları düşüncesi tamamen yanlış.

Uber asla daha ucuza taksi çağırma yöntemi olmadı; ilk başta daha güzel, daha pahalı bir ulaşım için elverişli olmayı hedefliyordu. Tesla arabaları ne düşük fiyatlı ne de düşük maliyetli; ancak tüm otomotiv endüstrisini değiştiriyorlar çünkü arabaların nasıl tasarlandığını, nasıl üretildiğini, nasıl satılıp nasıl tamir edildiklerini, her şeyi değiştirdiler. Yavaş yavaş tüm otomotiv endüstrisini değiştirmelerinin nedeni yerleşik şirketlerden daha ucuz olmaları ya da bazı yollarla onlara zarar vermeleri değil; sektördeki her unsuru yeniden hayal etmeleri.

Airbnb otel endüstrisinin birçok yönünü değiştiriyor, "yıkıcı" oluyor olabilir ama ürün çok büyük ölçekte farklı: Airbnb daha büyük, daha özel bir yerde kalmak isteyen, hakiki bir deneyim yaşamak isteyen kişiler için. Çoğu durumda insanlar Airbnb ile konaklarken bir otelden daha fazla para harcıyorlar.

Netflix'ten Facebook'a, Amazon'a, Alibaba'ya ve içinde yaşadığımız dünyanın genelinde, yeni şirketler daha ucuz değil, daha iyiler. Daha iyi müşteri deneyimi sunuyor, daha hızlı teslimat yapıyorlar, insanların daha çok şey yapmalarını sağlıyor, istediklerini almalarına yardım ediyorlar.

Clayton Christensen'in kuramı, Nest'in daha pahalı bir termostat yaparak nasıl 3,2 milyar \$'lık bir şirket olduğunu; Dyson'un 2002'de ortalama bir elektrikli süpürge fiyatının üç katı fiyatına ürün satıp pazarın büyük kısmını nasıl ele geçirdiğini açıklıyor.

Paradigma Kaymasının Gücü: Araba endüstrisinde 10 yıldan az tecrübesiyle Tesla nasıl bilinen tüm arabalardan daha çabuk hızlanan araçlar yapabiliyor? Elon Musk kim ki bu kategoriye girip çoğunlukla imkânsız görüneni başarabiliyor? Devasa araba şirketleri ile rekabet etmek cesaret işi ki bu şirketler şimdi Tesla'nın yaptığı gibi imkânsız olmadığı görüşünü pekiştirmek için en iyi elektrik mühendislerini çalıştırıyor.

Tesla Model S P100D, genelde fiyatı kendisinden 10 kat yüksek aracın, yarı kapasiteyle, hem de rakiplerinin 10 kat tecrübeli olmasına karşın nasıl geçebiliyor? Eskidikçe daha iyi hale gelen bir arabayı, yazılım güncellemeleri sayesinde bir gecede iyileştirerek nasıl yapıyorlar? Tesla Model S kendisinden çok daha yavaş araçlardan radikal farklılıklar arz ediyor, beş yetişkin taşıyor, yere yakın değil. Bu araba on yıllardır oluşan, öğrenilen tüm kuralların neredeyse hepsini ezip geçiyor.

ABD'li fizikçi, tarihçi ve bilim felsefecisi Thomas Kuhn, 1962 yılında Bilimsel Devrimlerin Yapısı adlı bir kitap yazdı ve "paradigma kayması" adı verilen terimi gündeme getirdi (Kuhn, 1962).

Kuhn'un kitabı bilimsel bilginin gelişme biçimine odaklanıyor.

Kitap, herkesin bir araya gelip dünyayı belli bir taraftan göreceği şekilde aynı yerde durduğunu ve bu görüş biçiminin de sabitlendiği fikrini tartışıyor.

Genelde, insanların dünyayı anlamlandırmasını sağlayan inanç sistemleri veya bakış açıları veya evrensel doğrular olur. Herhangi bir zamanda bu inançlar, insanların çoğunluğunun sabit oldukça mutlu olduğu şekilde varsayımlara dayalıdır,

Bu bakış açısı ve zihinsel çerçeve diğer deneylerin ve usullerin temelini oluşturur, idealde bunlar bu yaklaşımın veya paradigma üzerine güven inşa etmeye devam edeceklerdir. Genelde bugün atomların varlığından, dünyanın düz olmadığından ve güneş etrafında döndüğünden eminiz.

Ancak bazen öyle bir ilerleme gerçekleşir ki daha önce düşündüğümüz her şeye meydan okur. Bu noktada malum addettiğimiz her şey, sabit saydığımız her özellik veya değişken artık öyle olmayabilir. Bir bakış açısından diğerine bu devasa kaymaya “paradigma kayması” adı verilir.

Tasarım yaparken bilmeden çok fazla varsayımda bulunuruz. Kendi icat ettiğimiz şeylere, geçmişten hatırladıklarımıza, grup düşüncesine veya çok sayıda diğer gereksizce sabitleştirilmiş kriterlere bağlı olabilir bunlar. Bu doğal. Çok büyük ölçekteki karmaşık dünya içerisinde anlam bulmak için mücadele etmemiz gerek, sürekli her şeyi sorgulayamayız. Sabah kalkıp acaba yerçekimi var mı yoksa yukarısı aslında aşağısı mı diye sorgulasak tükeniriz.

Her şeye açık da olamaz insan. Yeni bir divan tasarlarken deri tabaklama ve ergonomi uzmanı olamazsınız, bunların üstüne bir degrafendeki (çelikten 200 kat güçlü, son derece esnek olan bu nesnenin henüz kullanımı imkânsız) yeni gelişmelerin tasarımınıza etkisi üzerine düşünemezsiniz.

Bunun sonucunda her tasarım süreci belli bir varsayım setine dayalı yinelemeli bir süreci izler. Normalde bir hedef veya problem veya talimatla başlarız; ardından tasarım kriterlerine dayalı olarak seçenekleri keşfeder ve zamanla ağır ağır, topluca veya bireysel olarak tasarım geliştirir, daha iyi hale getiririz. Genelde bu süreç sorunsuz değildir; süreç çoğunlukla yavaşlar, durur veya çıkmaza girer. Daha iyi çözümlere yönelik ilerleme, genelde baştaki büyük iyileşmelerle hızlı başlar. Sonra, yaygın tabirle azalan getiriler ilkesi dediğimiz yere çarpar, burada iyileşmeler çıktı olarak görece daha ufak artışlar üretir.

Bu sürecin anahtar noktası, olgunlaştıkça teknolojinin göreceli olarak benzer en uygun çözümlerde birleşme eğilimidir. Bugünün web siteleri, ilk tasarımlar başladığından bu yana birbirine daha çok benzer hale geldiler; bugünün otel odaları genelde benzer çünkü alınan dersler paylaşılmış durumda; cep telefonların bir zamanlar birbirinden büyük ölçüde farklıydı şimdi çok benziyorlar.

Tasarım evrim gibi; henüz benzer olmadan önce genelde ağır ağır evrim geçirip farklı yollarla uyum sağlıyoruz. Kozmetik cerrahi bugün olduğu gibi sürerse gelecekte kaç kişinin "kusursuz burun"a sahip olacağını hayal edin.

Akış Çağı: Teknoloji ile ilişkimiz de değişti. Daha çoğuna sahip olmak, canımızın istediğini, istediğimiz anda dinlemek istiyorduk. Beğenmediklerimizi veya o an canımızın çekmediğini atlıyorduk. Teknoloji artık davranışlarımızı yansıtmamaya, davranışlarımızı şekillendirmeye başlıyordu.

iPodlar dünyayı ele geçirdi, müzik dijitalleşti, internetin gelişmesi ve akıllı telefonlara kayış bir başka devasa paradigma kaymasını beraberinde getirdi.

İnternet artık müziğe sahip olmamız gerekmediği anlamına geliyordu; yalnızca ona erişimimiz olması yetiyordu. Evde geniş bant internet yaygın hale gelince, telefonlarda 3G bağlantısı arttıkça müzik depolamak veya müziğe sahip olmak gereksiz oldu; yalnızca her zaman, anında erişim gerekiyordu.

Şimdi buradayız. Taşınabilir müzik dünyası, akıllı telefon tasarımı dünyasına karıştı. Daha hızlı bağlantı, daha iyi pil ömrü, müzik videosu gereksinimi, daha yüksek çözünürlüklü, daha büyük OLED ekranların ihtiyacı içerisindeyiz. Tüm paradigma yeniden değişti.

Telefonlar yaşamlarımızı ve çok sayıda endüstriyi büyük ölçüde değiştirdi. Müzik bağlamı özelinde bile fark ettiğimizden fazla değişimimiz var, bunlar da yine müzikle ilişkimizi değiştirdi. Walkmanlar müziği yanımıza alıp yaşamlarımızı güçlendirmeye imkân tanıdı; CD'ler yalnızca sevdiğimiz müziği dinleme, istediğimizi atlama imkânı verdi; MP3 çalarlar sayesinde müziğin bolluğunu tanıdık; internet üzerinden yayın ise müziği farklı yollarla keşfetme ve seçme anlamına geldi.

Gerçek zamanlı yayın akışı (streaming) bu çağda bolluğu yönetme, keşfe destek olma, para kazanma gibi yeni zorluklar anlamına geliyor. İlişkimiz albümden single'a, plak şirketinden içerik geçidine kaydı. Müziğin dağıtım, yer sağlama ve üretim maliyeti sıfıra yaklaştı.

Artık iyi üretilmiş müzik yapıp dağıtmak için plak şirketlerine ihtiyacımız yok. Müzik ticareti için şirketlere gerek yok, albümler artık "alınır" müziğe erişim sağlayacak birimler değil. Eskiden grupta, sanatçıyla, sevdiğimiz şeylerle bir ilişkimiz vardı. Artık ne istiyorsak doğrudan bağlantılıyız. Artık tam anlamıyla duraksız bir akış çağındayız. Spotify veya Apple Music veya Pandora'yı umursuyoruz; fiziksel ortam, plak şirketi, bit oranı ve maliyeti umursamıyoruz.

Müzik cihazlarındaki değişimler belli bir örüntüyü izliyor: teknoloji ve tasarım radikal bir ilerleme sağlıyor, sonra yavaşlayıp en iyi cihazı buluyor, bunun ardından bir başka düşünce biçimine devasa bir geçiş oluyor. Bu kişisel müziğe özgü bir şey değil. Bu tür sıçramaları her yerde görüyoruz.

Kişisel ulaşımda eskiden at binme çağı vardı, ardından atla çekilen arabalar geldi, sonra içten yanmalı motorlara sahip atsız arabalar geldi; şimdi ise sanki yeni bir paradigmanın eşiğindeyiz: Elektrikli arabalar. Görünen o ki tüm petrol istasyonu altyapısı yakın zaman içinde elektrikli arabalar için yeniden inşa edilecek. Yakın gelecekte araç sahibi yerine, sürücüsüz arabalara erişim sağlama dönemine geçebiliriz. Bu araçlara muhtemelen sahip olmayacak, bir cep telefonundaki bir veri gibi bunlara erişip kiralayabileceğiz. Araç park yerleri bir anda tümünden boşalacak, zira araçlar istedikleri gibi dolanacak, talep azalınca da kentlerden çıkacaklar. Aniden daha uzun süre toplu taşıma araçları

kullanacağız ve toplu taşıma daha üretken olacak, kentlerin boyutu ve şekli de belki de değişecek. Arabaların kendileri de değişecek. Şu an araçlar en yaygın kullanım biçimlerine uygun tasarlanıyor. Sıradan bir yetişkinin beş kişiye uygun bir araca ihtiyacı var, ortalama 135 km/s hızda yaklaşık 650 kilometreyi kolaylıkla gidebilmeli. Buna karşın sıradan bir yetişkin bu aracı %95 oranında tek başına kullanıyor, hızı 65 km/s'i aşmıyor, günlük 65 kilometreden ötesine de gitmiyor. Sürücüsüz arabalara erişimimiz olamazsa, kişiye özel araçlar olmasının önüne bir engel yok.

Belki de geniş ekranlarla doldurulmuş bir salon misali çok sayıda ailenin gezmesine imkân tanıyacak sekiz kişilik araçlar da olabilir. Romantik hafta sonları için çiftlere özel, iki kişilik akıl almaz lükse sahip arabalar veya saatte 80 kilometreyi aşmayıp yalnızca işe gidip gelenlere özgü bagajsız tek kişi alan koza misali araçlar da görebiliriz. Kimse fark etmeden bu paradigmada da çok şey değişecek.

Bir zamanlar saati güneş saatlerinden öğreniyorduk, sonra şehir merkezlerine kocaman mekanik saatler diktik, ardından mekanik cep saatleri, kuartz saatler geldi; şimdi ise gençlerin üçte ikisi bir saat bile taşımayıp cep telefonlarına bakıyor. Muhtemeldir ki gün gelecek, bileğimizde saat yerine sağlık sensörleri veya ödeme bileklikleri taşıyacağız.

Telefon diğer cihazları da yuttu. Bir zamanlar camera obscura vardı, ardından fotoğraf makinesi, dijital fotoğraf makinesi geldi şimdi ise genelde yalnızca telefonlarımızı kullanıyoruz. Başlarda akıllı telefonlar iyi bir fotoğraf makinesine olan talebi artırıyor sonra o kadar iyi oldular ki o pazarı yuttular.

Ancak bazen gelecek geldiği gibi kaybolabiliyor da. 1900'lerde elektrikli arabalar o kadar popülerdi ki New York'ta elektrikli taksi filosu vardı, yollardaki araçların üçte birini elektrikli arabalar oluşturuyordu. Ancak Henry Ford'un petrole çalışan model T'yi yarı fiyata yapabilmesi çok geçmeden elektrikli arabaların sonunu getirdi.

“Günümüzde insanların banka değiştirme ihtimali, boşanma ihtimalinden çok daha düşük; ancak bankalar onları tercih etmeleri için her türden teşvik sunmaktadır...”

GELECEK BEKLENTİLERİ

Dijital hayal kırıklığı her yerde. Her şeyin daha hızlı, daha hassas ve kişisel olması gerekiyor. Yeni olan her şey bir anda sırası ile sihirli, mucizevi, zaten beklenen, sonra da hayal kırıklığı oluyor.

Teknolojik ilerlemelerden sürekli daha hızlı ilerleyen tek şey, onlardan yana beklentilerimiz. Gecikme işleri daha da erteliyor, beklediğimizle bulduğumuz arasındaki uçurum büyüyor, keyif hızla hayal kırıklığına dönüşüyor. Durum daha da kötüleşiyor.

Telefonum anında kim nerede ne yaptıysa ona erişebiliyor; ama neden bu kadar uzun sürüyor? Şangay metrosunda 4G çekerken neden asansörde çekmiyor? Diğer bankam Touch ID kullanıyor ama, sizin burada daha Uber yok mu? Neden kullanıcı adımı hatırlayamıyorsunuz?

Çoğu kimse için teknoloji ancak çalışmayınca fark edilen bir şey. Emekleyen çocuklar televizyonun dokunmatik olmadığını fark edince dehşete düşüyor. Gençler o öfkeli tweet'lerine dakikalar içinde yanıt gelmeyince çileden çıkıyorlar. Bu durum, son teknolojiden uzak yaşlılara bile yansıyor.

Bazı endüstrilerde teknolojik yıkım olgunluğa erişmişken diğerlerinde başlamadı bile. Nal toplayanlar kaldı başımıza: geleceği görmeyi reddeden, kusursuz müşteri hizmeti yerine ana caddedeki yerlerini korumakta ısrarcı bankalar; Zipcar ve Airbnb ile değişen dünyayı kabul etmeyi reddeden sigorta şirketleri; kâğıda bağımlı sağlık hizmetleri; hâlâ uçakların ve internetin varlığını veya serbest çalışabileceğini kabul edemeyen göçmen ve vergi politikaları.

Cihazlar arası paylaşılabilen deneyimler...

Şimdi cihazlar işlev olarak çok benzer. Tabletler görünüşte büyük telefonlar. Dizüstü bilgisayarlarda klavyeli, daha büyük tabletler. Akıllı televizyonlarsa dokunmatik ekranı olmayan daha büyük tabletler; akıllı saatlerin bile bir saatten çok, bir tabletle ortak yanları var. Yaygın kullanılan nesnelere çoğu özünde kara aynalar: hareketli imgeleri gösteren dikdörtgen biçimli camdan abideler, hepsi internete bağlı, sesli, Bluetooth gibi teknolojilerle birbirlerine bağlanıyorlar. Bu farklı nesnelere büyüleyici yanı, ne yaptıklarından ziyade, kullanıldıkları tüketim bağlamı. Bir ölçüye kadar tabletler ve dizüstü bilgisayarlar, esasen veri girip iş yapacağınız iş tabanlı cihazlar. Televizyonlar sırtınızı yaslayıp izleyeceğiniz ekranlar, daha pasif halde oturup eğlenme imkânı tanıyorlar. Akıllı telefonlar göz ucuyla bakıp mikro bilgiler edinebileceğiniz yüzeyler oldukları kadar, gerçek dünya ile etkileşim yolu. Örneğin bir ödeme aracı gibi kullanılabilirler, otellerin kapısını açabilirler, aynı şekilde evin veya arabanın kapısını da açabilirler; uçaklara biniş kartı görevi görebilirler, güvenli ofislere giriş cihazı olabilirler, etkinliklere bilet işlevini de üstlenebilirler.

Dijital güneş sistemimizin güneşi akıllı telefonlar...

Mesele Empati, Teknoloji Değil

Trendleri teknoloji yönlendiriyormuş gibi görünebilir; ama çoğu zaman aslında insanlığı yansıtır. Selfie'lerin hem son derece güncel hem de hayli tuhaf olduğunu düşünebiliriz; ama bunlar insanların bir sosyal ağ kurma, kendini ifade etme ve bir akranla destek grubu yaratma ihtiyacını yansıtıyor.

Sosyal medya yeni diye düşünebiliriz: ama Lascaux'daki mağaraların bile bir "duvar"ı vardı. İnsanları gerçekten anlamadığımızda, yüzümüze

teknoloji kuşanmamız için birkaç nesil gerekeceğini anlarsınız; çünkü insanlar için göz teması ve yüz ifadeleri kapatılamayacak kadar önemlidir.

İnsanlık ve teknoloji çarpışıyor. Akıllı saatler gibi çok da göze çarpmayan giyilebilir bir teknolojinin bile sınırlı ilgi çektiğini görüyoruz; çünkü çoğu insan için bilekler dünyaya kim olduklarını anlattıkları hayati bir özel mülk. Çoğu kişi bunu rafine zevklerini, diğerleri sosyal statü ve zenginliği göstermek için kullanıyor; oysa bugünün akıllı saatleri yanlış bilgi veriyor gibi görünüyor. Şu anki haliyle bu saatler, kullanıcının teknolojiyle büyüldüğünü yahut kendine tutulduğunu veya her şeyi her an bilme ihtiyacı duyduğunu gösteriyor.

Yaşamdaki en zor sorulardan bir tanesi “bu kez her şey çok farklı” diye sürekli bağırانlarla sık sık “ama bunların hepsini daha önce gördük” diyenlerin arasındaki bölgede yol bulmak. Bunu yapmanın yolu da zihninizin canı çektiği gibi dolaşmasına fırsat verip, noktaların birleşmesine imkân sağlamaktır.

BİZ GELECEĞE HAZIRLAYACAK ARAÇLAR

Tekillik hayalleri kurabiliriz: Değişim hızı o kadar hızlanır ki bilgisayarlar bilgisayarları üretir ve dünyayı “ele geçirir”; ne var ki bugün gördüğümüz robotlar iki yaşındaki insan kadar kabiliyet sahibi olmaz. Bilgisayarların farklılık kazanmasından korkuyoruz; ama daha yazıcım bile dizüstü bilgisayarımın farkında değil!

Dünyanın bölündüğünü, nefretle ateşlendiğini, empatinin kurutulduğunu, daha az köprüler kurulduğunu, uzlaşma örneklerinin azaldığını görüyoruz. Türkiye’den Almanya’ya, Fransa’dan Birleşik Krallık’a, İsveç’ten Rusya’ya zengin ayrıcalıklı kesim geleceklerinin parladığını görürken, alttaki kitleler öfkeleniyor, küreselleşmeye ve göçmenliğe sırtlarını çeviriyor ve geçmişi düşünüyor. Tüm bu süre boyunca da dünyanın en zengin insanları teknolojiye önderken empattide önder değiller.

Değişimin gücü ve potansiyeli hiç bu kadar az anlaşılmamıştı. Dünyada yoksulluğun hızla azaldığını, inanılmaz hastalıkların kökünün daha da kolay kurutulduğunu, Çin, Güney Amerika ve Asya da orta sınıfın yükselişini görüyoruz. Bir zamanlar lüks sayılan şeyler artık ucuz ve erişilebilir. İnternet sayesinde Sahra Altı Afrika’da yaşayan gençler birinci sınıf eğitime erişebiliyor. Sağlık hizmetleri ücretsiz sunuluyor. İyimser olmak için hiç bu kadar fazla gerekçemiz olmadığı gibi; refahımızdan kaygı duymamız için de hiç bu kadar güçlü gerekçemiz olmadı. Gelişmekte olan orta sınıf araba isterse veya et yemek isterse ne olur? İklim değişimi ırmak deltalarının ve tropik adaların su altına kalmasına yol açarsa ne olur? Çocuklar arkadaşları ile buluşarak değil, onlara mesaj atarak büyürse topluma ne olur? Hiçbir fikrimiz yok.

Yaşamdaki değişimlerin çoğu fark edilmeyecek kadar ağır; örneğin, iklim değişimi. Gelecek bilimciler sanal gerçeklik başlıklarından, salon gibi

arabalardan, ağaçtan inşa edilmiş gökdelenlerden bahsediyor. 3D yazıcılar ve drone'lar ne anlama gelecek görmek istiyorlar. Bu marifetli küçük aletlerin fiziksel tezahürünün kutlanması. Halbuki daha çok toplumsal değişimleri, nüfus hareketlerini, akıllı telefonla oy kullanma çağında yönetişimi dert etsek çok daha iyi durumda olurduk. Teknolojiye fazla odaklanıyoruz, insanlara değil; yazılıma fazla odaklanıyoruz, ahlaka değil.

Bir merdiven fikrine dayalı bir sezgi geliştirdik. Beş basamak çıkınca altıncıyı, yedinciye öngörebileceğimizi, her birinin öncekine benzeyeceğini sanıyoruz.

Modern çağın gerçeği şu: Düzenlenmesi iyi yapılmış bir Twitter akışı ile bir yıl içerisinde tüm yüksek lisans eğitiminden daha çok şey öğrendim. Üniversiteden çok LinkedIn'den daha iyi ilişkiler kurdum ve yine de yüksek eğitim tüm dünyadaki en büyük endüstrilerden bir tanesi.

İşletmeler şimdilerde okulu bırakanların ve mezunların becerilerinin zayıflığından şikayetçi. İlerlemenin insanların daha uzun eğitim görmesiyle olduğunu varsaydık ama değişen dünyanın çocukları tamamen farklı yollarla hazırlanmamız gerektiğini gösterdiği kanaatindeyim. Paranoyak anne-babanın klişe umudu, Çince öğrenerek çocukların geleceğin farklı jeopolitik güç yapılarına daha iyi hazırlanacaklardır; ama bu Google Translate olan bir dünyada şart mı? Çoğu kişi çocukların kodlama öğrenmesinin çözüm olduğunu düşünüyor; ama yakında yazılım, yazılımlarca yazılmayacak mı? Geleceğe dair vizyonumuzda daha çok hayal gücü olması şart. Dünyada bu kadar çok şey değişmişken, eğitimin bu kadar az değişmiş olması beni afallatıyor. Dijital çağ, farklı bir dünya demek.

***Şu anki okul sistemi dışarıdan içeriye.* Bilgiye her şeyden çok önem veriyoruz. Sınavlarla ölçüyoruz. Okulun en iyisi, bilgiyi kolay hatırlayan. Bu şimdiye dek epey işe yarasa da şimdi bilgi anlık, her yerde ve bol. Sahte haber dünyasında fikir geliştirmek, eleştirmek, değerlendirme becerisine sahip olmak, madalyonun her iki yüzüne de bakabilmek yalnızca bir şeyleri bilmek, ne sunulursa emmek ve robot misali tekrarlamaktan çok daha önemli.**

Yarını bir kenara bırakın, bugün yetişen çocuklar açısından öyle bir dünyada yaşıyoruz ki bilgi ve beceri internete havale ediliyor. Sesle ve klavyeyle etkileşebilecekler için iyi bir el yazısı vakit kaybıdır demek istemiyorum; ama el yazısında mükemmel olmanın öncelik olduğundan emin değilim.

Gelecek neyin dışarıda bırakılacağı değil, neye odaklanması gerektiği üzerine.

Geleceğin eğitimi insanların kalıcı, güvenli, insani ilişkiler kurabilmesini sağlamaya odaklanmalı. Metin mesajlarının telefonla görüşmelerin yerine geçtiği, e-postaların toplantıların yerini aldığı, bir neslin lakayt, yalnız ve yalıtılmış bir halde telefonlarına uzun uzun baktığı

günümüzde bu durum ilişkilere odaklanılarak azaltılmalı. Nasıl dinlenileceğini, nasıl konuşulacağını yeniden öğrenmeliyiz.

Liderler ve yöneticiler iki şeyin birleşimini tesis ederek gelecekte başarılı olacaklar:

İlki, bir dizi hayati irtibat kanalları aracılığıyla güçlü, güvenli ilişkiler kurmaları.

İkinci olarak, bunu yaparken aynı zamanda epey geniş bir çevreye açılmalılar.

Çoğu kez insanlar konuşma sırası kendilerine gelsin diye soru sorar; bu arada sonra da söyleyeceklerini düşünürler. Dinlemeyi, bunu da doğru düzgün yapmayı sevmemiz gerek. İnsanları, modern sosyal medya yaşamında adet olduğu üzere yanıtlamak için değil, anlamak için dinlemeliyiz.

Her çeşit örgütün her şeyden çok merakın gücünü gerçekten sindirmesi gerek. Merak eksantriklik demek değil. Kişiliğimizin eğlenceli ama önemsiz bir yanı değildir. İlerlemenin motoru, yaptığımız her şeyde başarının merkezi olan meraktır. Atılacak ilk adım da her tür örgütün merakın önemini anlamasını, ona sahip kişileri bulup ödüllendirmesini ve bunu değerlendirme yollarını sistematik olarak aramasını sağlamaktır.

Empati Geliştirmek

Her zamankinden çok bölünmüş ve kutuplaşmış bir dünyada köprüler ve ortak noktalar inşa etmeli Bunu yapma aracımız da empatidir.

Empati kurmak güç. Kendinizi başkasının yerine koymak da zor ama bu gerçek empati değil. Gerçek empati, kendinizi bir başkasının yerine koymak değil. Empati, onların konumundaki onlar olduğunuzu hayal etmek; öyle ki onların değerlerini ve tecrübelerini, onları benzersiz yapan şeyleri hesaplayabilmek ve bunu sizi ve deneyimlerinizi benzersiz kılan şeylere sarılarak yapamazsınız. Gerçek empati insanların özünü, onları o kişi yapan şeyleri, neyi neden yapmayı seçtiklerini anlamak. Son derece zor bir iş.

Bizden çok farklı seçimler yapan kişilere hemen aptal diyoruz. Göçmenler yüzünden kaygılanan kişileri görünce bunun nefret olduğunu düşünüyoruz; belki de kendi gelecekleri hakkında kaygılılar. Hemen aşılmaz çizgiler çekiyor, genellemeler yapıyor, yargılarda bulunuyor, burnu havada insanlar gibi davranıyoruz. Bizden farklı olan insanlar, en açık anlayabildiğimiz, bize en makul gelen, görmek istediğimiz dünyayı yok ediyorlar,

Empati pazarlamanın, işletmenin ve fikirlerin başarısını tahmin edebilmemiz için elimizde bulunan en güçlü araçtır. İlişki kurmamıza, mutlu olmamıza, bir şeylerin parçası olmamıza yardım ediyor. Geliştirmesi zor ancak bunu teşvik etmek hayati önem arz ediyor.

Gerçekten başkalarının ne hissettiğini daha iyi anlayabilmek için hoşgörüyü ve anlayışı, hayal gücü ve çevik zihinleri bir şekilde desteklemeliyiz.

Son tahlilde, bilgi işlem ve dijital dikkat dağınıklığı çağında empati zor rastlanan önemli bir niteliktir.

Bir keresinde Singapur Havayolları'nda birinci sınıfta uçtum. Hiç gözlerini kırpmadan 300\$'lık şampanya şişesi sundular, 14.000\$'lık biletime karşılık deri kaplı hediye paketi ve pahalı pijamalar verdiler. Sanırım bu beklenirdi. Giden yolcu salonu çok keyifliydi, hizmette belki de biraz aşırı saygılıydılar. Taze havyar, biraz daha şampanya ... Ancak bir telefon şarj cihazı istediğimde cihazı geri verene dek biniş kartıma el koydular. Müşkülpesent değilimdir.

Bu durum yaşadığım deneyime hanel getirmedir, Sydney'e sağ salim vardım, tüm uzuvlarım yerli yerindeydi, sağlıklıydım, mutluydum; ama yine de paramı bol ama empatinin olmadığı bir dünyaya anlık bir bakış imkânı bulmuş oldum. Neden topluca tanesi bir dolara telefon şarj cihazı alıp, üzerine "*Singapur Havayolları'nın hediyesidir*" diye etiket koymuyorsunuz? Böylece yanıma alıp ne zaman kullansam yolculuk gözümde canlanır.

Türk Havayolları'nın muhteşem yemeklere ve göz kamaştırıcı iç tasarıma sahip olan İstanbul'daki bekleme salonuna adım atınca hemen karşınıza devasa bir kütüphane çıkıyor. İçi zengin, harika kitaplar var. Bir de kocaman bir uyarı: Kitaplar güvenlik etiketine sahiptir, hırsızlar cezalandırılacaktır.

Dünyadaki onca teknolojiye, maliyetli müşteri yolculuğu planlarına, pahalı donanım iyileştirmelerine karşın, müşteri hizmetleri genelde ufak tefek şeylerle ilgilidir; insanlığımızla ve düşüncelerimizdeki incelikle ilgili.

Barselona Havalimanı'ndaki o katedrale benzer harikulade terminalde çoğu sütunun üzerinde devasa dijital tabelalar var. Bunlar zamanı değil ısıyı ve nemi gösteriyor. Kimin buna ihtiyacı var bulamıyorum.

Sonuç olarak bu kitapta başarmayı hedeflediğim şey, yalnızca teknolojiyi değil, birbirimizle etkileşimimizi de tekrar insani kılmaya yönelik bir çağrıda bulunmak. Biraz ironik de olsa, uygarlık tarihinde, insan olmanın en önemli olduğu devirdeyiz diyebiliriz. Süreçler için dışarıdan destek alınabilir, mantık ihale edilebilir, zekayı bile mühendislikle baskılı devre tahtalarına yerleştirebilirsiniz. Ancak insanlık kadar eski olan akıl, yaratıcılık, değer bilme ve empati hep bizimle olacak. Artık daha insani bir dünyayı güçlendirme işi size, bana, hepimize düşen bir görev. Elimizde inanılmaz araçlar, çok sayıda ekipman var. Bunlar hiç olmadığı kadar erişilebilir ve hiç olmadığı kadar derin etkilere sahip. İstersek bilinmeyenin gücünü benimsemeyi, kendi kaderimizi yaratmayı seçebiliriz. Ya da istersek sadece böyle yapıyormuş gibi davranır veya gidip bir yere saklanabiliriz.

Yalnızca en iyi uyum sağlayabilenlerin; geleceği ve olabilecekleri öngörüp gerçekleşmesi mümkün işleri hayata geçirmek için özgüvenle, var gücüyle çaba gösterenlerin hayatta kalabildiği bir dünyada ben ne yaparım

biliyorum. Başkalarının da bildiğini umuyorum. Dijital Darwinizm çağında en başarılı tutumun da bu olacağından eminim.

KAYNAKÇA

DİJİTAL DARWİNİZM-İş Dünyasının Dijital Sonrası Çağa Uyum Kılavuzu
(*Digital Darwinism/Survival of the Fittest in the Age of Business Disruption*)

Tom GOODWIN

Çeviri: Kadir Yiğit US

Siyah Kitap-32/1. Basım: Kasım 2019-256 sayfa

Tom Goodwin: Zenith USA, İnovasyondan Sorumlu Başkan Yardımcısı olarak en temel görevi yeni teknolojileri, davranışları ve platformları kavrayarak teknolojik gelişmelerin yarattığı yeni fırsatlardan yararlanmak isteyen müşteriler için çözümler üretmektir. Tom, 400.000'den fazla LinkedIn kullanıcısı tarafından "Pazarlamanın bir numaralı sesi" seçildi. Business Insider'in "Twitter'da Takip Edilmesi Gereken 30 Kişi" listesine girdi. FastCompany tarafından Reklamcılık Sektöründe Takip Edilmesi Gereken İki Kişiden biri olarak seçildi.

Pazarlama ve iş dünyasının geleceği hakkında yorumlar yapan Tom, the Guardian, TechCrunch ve Forbes'da köşe yazarlığı yapıyor. The World Economic Forum, GQ, Ad Age, Wired, Ad Week, Inc, Quartz ve Digiday'e de sık sık katkıda bulunuyor. i24News'in "Cutting Edge" programında konuk konuşmacı olarak yer alıyor. İngiltere doğumlu Tom, Sheffield Üniversitesi'nde sanat ve tasarıma olan tutkusunu gözle görülebilen sonuçlar ve inşa etme arzusuyla birleştirerek mimarlık ve inşaat mühendisliği okudu. New York'ta yaşıyor.