

İNCE YETENEK

Zihnin bir optik yanılsatması yoluyla genellikle dikkatin nihai ürünleri olan iyi ve kötü fikirlerimizi, anlamlı bir göz kırpmayı ya da davetkâr bir gülümseyişi, sabah kahvesinin kokusunu, farkındalık huzmesinin kendisini fark etmeden kaydederiz.

Hayatta yönümüzü nasıl bulduğumuz açısından son derece önemli olmasına karşın **dikkat**, tüm çeşitleriyle pek farkına varılmayan ve hafife alınan bir zihinsel varlıktır.

Yaşamsal beceriler, zihinsel yaşamımızın bu tür temel mekaniğine dayanır. *İlk olarak*, öz-yönetimi destekleyen **öz-farkındalık** söz konusudur. Ardından, ilişki becerisinin temeli olan **empati** gelir. Bunlar *duygusal zekânın* temel öğeleridir.

Bütün bunlar bir üçlüye indirgenebilir: içsel, başkalarına ve dışsal odaklanma.

Dikkat bir kas gibi çalışır; kötü kullanırsanız pörsüyebilir, iyi çalıştırırsanız gelişir. Akıllı alıştırmanın dikkat kasımızı daha da geliştirebileceğini, hatta odaklanmaya aç kalmış beyinlerimizi rehabilite edebileceğini göreceğiz.

Liderlerin sonuç alabilmek için bu dikkat türlerinin üçüne de ihtiyaçları vardır. İçsel odaklanma bizi içgüdülerimize, yol gösterici değerlerimize ve daha iyi kararlara yöneltir. Başkalarına odaklanma daha geniş dünyada yönümüzü bulmamızı sağlar. İç dünyasına kulak vermeyen bir lider dümensiz olacaktır; başkalarının dünyasına karşı kör biri her şeyden habersiz kalacaktır; içinde faaliyet gösterdikleri sistemlere kayıtsız olanlar gafil avlanacaktır.

Bu üç dikkat türünün her biri, bizi hem mutlu hem de üretken kılacak dengeyi bulmamıza yardımcı olabilir.

Latince bir şeye doğru uzanmak anlamına gelen *attendere* sözcüğünden türemiş olan (attention) **dikkat**, bizi dünyaya bağlar, deneyimlerimizi biçimlendirir ve tanımlar. “Dikkat,” bilişsel sinirbilimci Michael Posner ile Mary Rothbart’ın yazdıkları gibi, “*dünya hakkındaki farkındalığımızın ve düşüncelerimizle duygularımızın istemli düzenlemesinin temelindeki*” mekanizmaları hazırlar.

Ortalama bir Amerikalı yeniyetme, her sabah uyandığında yaklaşık on mesaj olmak üzere, günde yüzden fazla mesaj alıyor ve gönderiyor. Bir çocuğun bisiklete binerken mesaj yazdığını bile gördüm.

Sekiz ila on sekiz yaş arası Amerikalı bilgisayar oyuncularından yaklaşık yüzde 8’inin, psikiyatrinin bağımlılık teşhisi kıstaslarına uyduğu görülüyor.

Beyin araştırmaları, bilgisayarda oyun oynarken nöral ödül sistemlerinde, alkoliklerde ve uyuşturucu bağımlılarında rastlanana benzer çeşitli değişiklikler olduğunu açığa çıkarıyor.

Bir yayınevi yöneticisi, cep telefonunu bir süre kontrol etmeyince “*rahatsız edici bir duyguya*” kapıldığını itiraf ediyor. “*Bir mesaj geldiğinde hissettiğiniz o bağlantı duygusunu arıyorsunuz. Biriyle beraberken telefonunuza bakmanın doğru olmadığını bilirsiniz, ama bu bir bağımlılık.*” Bu yüzden kocasıyla bir anlaşma yapmış: “*İşten döndüğümüzde, telefonlarımızı bir çekmeceye koyuyoruz, gözümün önündeyken tedirgin oluyorum; bakmadan duramıyorum.*”

1971 yılında Nobel Ödülü’nü alan ekonomist Herbert Simon, bütün bunları daha o zamandan öngörmüştü, Enformasyon zengini bir dünyanın gelişini yazarken, enformasyonun tükettiği şey, “*Alıcılarının dikkatidir. Bu yüzden enformasyon zenginliği dikkat fakirliği yaratır,*” diyerek bizi uyanımtı.

DİKKATİN ANATOMİSİ

William James'in, **dikkati** “*zihnin, berrak ve canlı bir biçimde, birkaç olası nesne veya düşünce silsilesi arasından birini birdenbire sahiplenmesi*” olarak tanımlarken kastettiği budur.

Dikkat dağıtıcıların başlıca iki türü vardır: **duyusal** ve **duygusal**.

Duyusal dikkat dağıtıcılar kolaydır: bu sözcükleri okurken, metni çevreleyen boş kenarları dikkat alanınızın dışında bırakmaktasınız. Ya da bir an için üst damağınıza değen dilinizin verdiği hisse dikkat edin: beyninizin arka plandaki sesler, şekiller ve renkler, tatlar, kokular duyular gibi şeylerin sürekli akışından ayıkladığı bitmek bilmez uyarılar dalgasından sadece biridir bu.

Daha ürkütücü olansa **ikinci ayartıcı türüdür**: duygu yüklü sinyaller. Mahallenizdeki kafenin curcunası içinde e-postalarınızı yanıtlamaya odaklanmak belki size daha kolay gelebilir, ama birinin adınızı andığına kulak kabartırsanız (güçlü bir duygusal tuzaktır bu), onu taşıyan sesi yok saymanız hemen hemen imkânsızdır; dikkatiniz refleks olarak hakkınızda söylenen şeyi duymanız için size uyarıda bulunur. *O e-postayı unutun.*

En odaklı kişilerin bile karşılaştıkları en büyük zorluğun kaynağı ise, yaşamlarımızın duygusal karmaşasıdır; durmadan düşüncelerinize sızan, yakın bir ilişkinizdeki en son patlama gibi.

Odaklanmış dikkat sayesinde en iyi şekilde öğreniriz. Öğrenmekte olduğumuz konuya odaklandığımızda, beyin o enformasyonu önceden bildiklerimizin üstünde haritalandırarak yeni sinir bağlantıları kurar. Küçük bir bebeğe bir şeyin adını söyleyerek dikkatinizi onunla paylaşırsanız, bebek o adı öğrenir; siz söylerken dalıp giderse, öğrenemez.

Bir metni hızla okurken, okuyucunun akli zamanın yüzde 20 ila 40'ında dağılır. Bunun öğrenciler için maliyeti, bekleneceği üzere, dağılma ne kadar güçlüyse, kavrayışlarının o kadar kötü olmasıdır.

Aklımız dağılmadığında bile, metinde *sirk için biraz para yapmalıyız yerine para için biraz sirk yapmalıyız* gibi anlaşılmaz bir cümle geçtiğinde okuyucular, zamanın yaklaşık yüzde 30'unda, belirli bir süre boyunca okumaya devam ettikten sonra (ortalama olarak on yedi sözcük) anlamı yakalarlar.

MIT grubunun temel sorusu şudur: “*Kolektif olarak tek bir kişi ya da gruba göre daha fazla zekâyla hareket edebilmek için insanlarla bilgisayarları nasıl birbirine bağlayabiliriz?*” Ya da Japonların dediği gibi, “*Hepimiz birimizden daha akıllıyız.*”

Üst ve Alt Dikkat

Beynimizde yarı-bağımsız, büyük oranda birbirinden ayrı iki zihinsel sistem bulunur. Bunlardan biri yoğun hesaplama gücüne sahiptir, sürekli çalışır, sorunlarımızı çözmek için sessizce mırıldanır, kafa yordığımız karmaşık problemlere getirdiği ani bir çözümle bizi şaşırtır. Bilinçli farkındalık ufkunun ötesinde çalıştığından, işleyişini görmeyiz. Bu sistem, engin çalışmalarının meyvesini bize gaipten gelmişçesine ve bir cümlenin sözdizimine rehberlik etmekten, karmaşık, tam gelişmiş matematiksel kanıtlar oluşturmaya dek, çeşitli biçimlerde sunar.

Aklın bir köşesindeki bu dikkat, genellikle beklenmedik olaylar olduğunda odak merkezine gelir. Arabayı sürerken cep telefonunuzla konuşmaktasınız (sürücü bölüm aklın bir köşesidir) ve birdenbire bir korna sesi yeşil ışığın yandığını fark etmenizi sağlar.

Bu sistemin sinir şebekesinin büyük bölümü, beynimizin alt kısmında, korteksaltı devrelerindedir; ancak çabaları, beyin en üst katmanları olan neokorteksi aşağıdan haberdar ederek farkındalığa neden olur.

Dikkatimizi bir işten, plandan, duyumdan ya da benzerlerinden bir diğerine yönelttiğimizde, ilgili beyin devresi aydınlanır. Aklımıza mutlu bir dans anını getirirsek, neşe ve hareket nöronları canlanır. Sevdiğimiz birinin cenazesini hatırlarsak, üzüntü devresi hareketlenir. Zihnimizde bir golf vuruşunu prova edersek; bu hamleleri yöneten aksonlarla dentritler biraz daha güçlü bir biçimde birbirine bağlanır.

İnsan beyni, evrimin yeterince iyi ama mükemmel olmayan tasarımlarından biridir. Beynin daha kadim aşağıdan yukarıya doğru sistemleri, görünüşe bakılırsa tarih öncesi insanlığın büyük kısmı boyunca temel sağkalım açısından iyi iş çıkarmıştır; ama tasarımları günümüzde bazı sıkıntılara neden olmaktadır. Hayatın büyük bölümünde daha eski sistem genellikle lehimize, ama kimi zaman da aleyhimize baskın çıkar: aşırı harcama, bağımlılıklar ve amansızca hız yapan sürücüler bu şirazesinden çıkmış sistemin işaretlerinden sayılır.

Dünya çapında şampiyonların doğruladığı üzere, rakiplerinizin de sizin gibi binlerce saat alıştırmaya yaptığı en üst düzeylerde, her yarış bir akıl oyununa dönüşür: ne derece odaklanabileceğinizi ve dolayısıyla ne kadar iyi iş çıkarabileceğinizi zihinsel durumunuz belirler. Gevşeyip aşağıdan yukarıya doğru hamlelere ne denli güvenirsiniz, zihninizi uyanık kalması için o denli serbest bırakırsınız.

Lolo Jones, 2008 Pekin Olimpiyatları'nda altın madalyaya giden yolda, kadınlar arası 100 metre engelli yarışını kazanıyordu. En önde, kendisini zorlamayan bir ritimle engelleri aşıyordu... ta ki bir şeyler ters gidene kadar.

Jones ilk başta, engeller çok hızlı bir biçimde üstüne geliyormuş gibi belli belirsiz bir hisse kapıldı. Bunun üzerine şöyle düşündü: *Tekniğini eksiksiz uyguladığından emin ol... Bacaklarının dışarı kıvrıldığından emin ol.*

Bu düşüncelerle biraz fazlaca gerilerek aşırı çaba harcadı ve on engelden dokuzuncusunda takıldı. Jones yarışı birinci değil, yedinci olarak bitirdi ve gözyaşları içinde piste yığıldı.

2012 Londra Olimpiyatları'nda yeniden denemek üzereyken geriye baktığında (burada 100 metre yarışını dördüncülükle bitirecekti), Jones o ilk yenilgi anını gayet net olarak hatırlayabiliyordu. Sinirbilimcilere sorsaydınız, hatayı aynı kesinlikle teşhis edebilirlerdi: tekniğinin ayrıntılarını düşünmeye başladığında, işi bu hamleleri ustalık derecesinde çalışmış olan motor devrelere bırakmamış, aşağıdan yukarı sistemine güvenmektense yukarıdan gelen zihinsel müdahaleye kulak vermişti,

Beyin araştırmaları, şampiyon bir sporcunun performans sırasında tekniğe kafa yormaya başlamasının, hata yapmanın kesin reçetesi olduğunu gösteriyor.

Motor korteks –ki çok deneyimli bir sporcuda bu hamleler binlerce saatlik çalışma sonucu devrelere iyice kazanmıştır- kendi başına bırakıldığında en iyi şekilde çalışır.

Günümüzde yaşam, rahatsız edecek derecede dürtüyle yönlendiriliyor; reklamlar sağanağı bizi aşağıdan yukarıya doğru, bir sürü malı arzu etmeye ve yarın nasıl ödeyeceğimize bakmadan bugün para harcamaya yöneltiyor. Dürtü saltanatı pek çok kişide aşırı harcamanın, aşırı borçlanmanın ötesine geçip aşırı yemeye ve diğer bağımlılık yapan alışkanlıklara, şekerlemelere dalmaktan, dijital ekranların şu ya da bu türüne bakarak sayısız saat geçirmeye uzanıyor.

Beyin duygusal yüzleri, özellikle de öfkeli olanları görmezden gelemez. Öfkeli yüzler her şeyden fazla göze çarpar: bir kalabalığı tararsanız, çatık kaşlı biri hemen öne çıkıverir. Alt beyin, bir çizgi filmde V şekilli kaşları bile (South Park'taki çocukları gibi) mutlu bir yüzden daha çabuk ayırt eder.

Tel üstündeki sahte fareyi kovalamadan duramayan bir kedi gibi, ister güvenlik konusunda olsun, ister yiyecek ya da seks, “normal-üstü uyaranlara” dönüşlü dikkat

gösterecek şekilde donatılmışız. Alkoliklerin votka reklamlarına, azgın kişilerin de tatil yeri ilanındaki seksi insanlara dikkat kesilmelerinin nedeni tam da budur. Bu, aşağıdan yukarıya doğru vurgulanan dikkattir; bu şekilde aşağıdan ele geçirilmesi otomatik, istemsiz bir seçimdir. Aklımız dağıldığında, kafamız karıştığında ya da enformasyondan bunaldığımızda – veya üçü birden olduğunda- odağı bu şekilde yönlendiren duygulara kapılmaya daha yatkın oluruz.

AKIL DAĞILMASININ DEĞERİ

Dikkatin her türünün yararları vardır. Düşüncelerimizin yaklaşık yansının hayal oluşu, hayal ürününü ağırlayabilecek bir aklın bazı avantajları da olabileceğine işaret eder.

Akıl dağılması konusundaki beyin araştırmaları; benzersiz bir paradoksla karşı karşıyadır; yukarıdan aşağıya doğru içerik, verimli bir aşağıdan yukarıya doğru rutin doğurmaz. Birine kendiliğinden, anlık düşüncelere dalmasını öğretmek –yani kişinin aklının dağılmasını sağlamak-olanaksızdır. Başboş sürüklenen düşünceleri yakalamak istiyorsanız, başgösterdikleri anda ele geçirmelisiniz.

Akıl dağılması eldeki herhangi bir işe yönelik odağınıza zarar verebilirken, kimi zaman da hayatımızdaki önemli sorunların çözümüne hizmet eder.

Ayrıca, dağınık bir akıl yaratıcı enerjimizi açığa çıkarır. Aklımız dağıldığında, imgesel bir kelime oyunundan buluşlara ve özgün düşünüşe kadar bir içgörü kıvılcımına bağlı olan her konuda daha başarılı oluruz.

Dağılan aklın diğer olumlu işlevleri arasında, gelecek için senaryolar yaratmak, kendi davranışlarımızı düşünmek, karmaşık bir sosyal dünyada yönümüzü bulmak, yaratıcı fikirlerimizin kuluçkaya yatması, odaklanmada esneklik, öğrendiklerimize kafa yormak, anılarımızı düzenlemek, hayat hakkında düşünüp taşınmak ve daha yoğun odaklanmaya ayrılmış devrelerimize tazeleyici bir mola vermek de yer alır.

Aklınızın biraz dağılmasına izin verirseniz, eminim siz de bazı başka yararlı özellikler önerebilirsiniz.

Saleforce'un CEO'su Marc Benioff, *“Kendi içinizde izin vermezseniz, yeni fikirler ortaya çıkmaz,”* dedi bana. *“Oracle’da başkan yardımcısı iken, sırf dinlenmek için bir aylık izin alıp Hawai’ye gittim ve bunu yapmam kariyerimi yeni fikirlere, bakış açılara ve yönelişlere açtı.”*

O açık alanda Benioff, bulut programlamanın potansiyel kullanımlarını fark etmiş, bu da onu Oracle’ dan ayrılıp, kiralık bir dairede Salesforce’u kurmaya ve o zamanlar radikal bir kavram olan bu şeyin öğretisini yaymaya yöneltmiş. Salesforce, şu anda milyarlarca dolar değerindeki bir sanayiye öncülük ediyor.

Açık farkındalık, yaratıcı atılımlar ve beklenmedik içgörüler için zihinsel bir düzlem yaratır. Açık farkındalıkta ne şeytanın avukatı vardır, ne kuşkuculuk, ne de yargılama; yalnızca aklımıza giren şeylere karşı sonuna kadar açık oluruz.

Louis Pasteur’ün ifadesiyle şans, hazırlıklı bir akli tercih eder. Hayal kurmak, yaratıcı keşfi kuluçkaya yatırır.

Sözlerin anında uydurulduğu *“doğaçlama”* tarzında söyleyen rapçilerin beyninde, zihin dağınıklığı sırasında etkinleşen devreler harekete geçerek, uzun menzilli sinir ağları arasında taze bağlantılara izin verir. Bu ferah zihinsel ekolojide yeni çağrışımlar kurma, yaratıcı içgörünün ya da iyi bir kafiyenin verdiği *“işte bu”* duygusunu yaşama olasılığımız daha yüksektir.

Albert Einstein bir keresinde, “**Sezgisel akıl** kutsal bir armağandır, **rasyonel akılsa** sadık bir hizmetkar,” demişti, “Bizler hizmetkarı onurlandırıp armağanı unutan bir toplum yarattık”

E-postaların, mesajların, ödenecek faturaların aralıksız hücumu, bizi şans eseri keşiflerin geliştiği açık odaklanmanın antitezi olan bir beyin haline sürükler. Günlük dikkat dağıtıcıların ve yapılacak işler listelerinin kargaşasında, yenilikçilik çıkmaza girer; açık zamanlardaysa serpilir. İşte bu yüzden keşiflerin tarihi, bir yürüyüş sırasında ya da banyoda, uzun bir araba yolculuğunda ya da tatilde ortaya çıkan parlak bir içgörüyeye ilişkin öykülerle doludur. Açık zaman yaratıcı ruhu geliştirir; sıkışık programlarsa öldürür.

DENGEYİ BULMAK

Amerikan psikolojisinin kurucusu William James’in gözlemine göre, “*Dağılan dikkati irade gücüyle tekrar tekrar toparlama yeteneği tam da yargı, karakter ve iradenin kaynağıdır.*”

Binlerce insanla yapılan rasgele bir anket, seviştikleri sırada buraya ve şu ana odaklanmanın anlaşılır bir biçimde en yüksek düzeyde olduğunu ortaya koydu.

Bunun aksine, akıl dağınıklığı en sık, çalıştıkları (işverenler not alsın), ev bilgisayarını kullandıkları ya da evle iş arasında gidip geldikleri sırada yaşanıyordu,

Özel bir şey düşünmediğimiz zamanlarda düşüncelerimiz nerede dolaşırlar? Çoğunlukla tamamen benimle ilgilidirler. William James’e göre “*ben*”, öykümüzü anlatarak –rastlantısal yaşam parçalarını tutarlı bir anlatıya uydurarak- benlik duygumuzu dokur. Bu “*tamamen benimle ilgili*” olay örgüsü, anı anına durmadan değişen deneyimimizin ardında bir süreklilik duygusu yaratır.

Bu, kendi başına çok büyük bir rahatlama olabilir. Sinirbilimci Richard Davidson, “*Kendini vermek, bu zihinsel dağınıklık halini bırakıp bir etkinliğe tam odaklanma anlamına geldiği ölçüde, varsayılan devreleri etkisizleştiriyor olabiliriz,*” diyor. “*Zorlu bir işe daldığınızda kendiniz hakkında uzun uzadıya düşünemezsiniz.*”

“*İnsanların, dağcılık gibi tam odaklanmanın şart olduğu tehlikeli sporlara bayılmalarının bir nedeni de budur,*” diye ekliyor Davidson. Güçlü odaklanma bir huzur duygusu ve onunla birlikte neşe verir, “*Ama dağdan indiğinizde, kendini referans alan ağ endişe ve dertlerinizi hemen geri getirir.*”

Dalgın bakışlar, akıl dağıldığında anlama ile metinle görsel bağlantı arasındaki bir kopukluğun belirtisidir.

Temel bir meditasyon öğretisi, “*Aklınızın dağıldığını fark ettiğiniz anda, onu tekrar odak noktasına getirin,*” der. Burada anahtar tümce, “*fark ettiğiniz an*”dır.

Dağılan bir akli iş basında yakalamak zordur; genellikle kendimizi düşüncelere kaptırdığımızda, aklımızın daha en başından dalıp gittiğini fark edemeyiz. Aklımızın başka yerde olduğunun farkına varmak, beyin etkinliğinde bir değişimin göstergesidir; bu meta-farkındalık arttıkça, akıl dağınıklığı azalır.

Dengeli dikkat, kendimizi belirli bir şeye kaptırmadan, farkındalık alanımıza giren ne varsa hepsine ilgi gösterdiğimiz bir zihin halini yansıtır. Her şey zihnimizden akıp geçer.

ÖZ-FARKINDALIK

Öz-farkındalık, hayatta yolumuzu bulmamıza rehberlik edebilecek belli belirsiz iç fısıltılara uymamızı sağlayan esaslı bir odağı temsil eder. Bu içsel radar yaptıklarımızı –ve bir o kadar önemlisi, yapmadıklarımızı da- yönetmenin anahtarıdır. İyi yaşanan bir hayatla aksayan bir hayat arasındaki tüm farkı, bu içsel kontrol mekanizması yaratır.

Steve Jobs, birkaç yıl sonra hayatına mal olacak karaciğer kanseri teşhisinin ardından, Stanford Üniversitesi'nden mezun olan öğrencilere hitaben içtenlikli bir konuşma yaptı. Tavsiyesi şuydu: **“Başkalarının düşüncelerinden gelen sesin kendi iç sesinizi boğmasına izin vermeyin. En önemlisi de, yüreğinizin ve sezginizin peşinden gitme cesaretine sahip olun. Onlar bir şekilde sizin aslında ne olmak istediğinizi zaten bilirler.”**

Peki, ama “iç sesinizi”, yüreğinizle sezginizin bir şekilde zaten bildiği şeyi nasıl duyarsınız? Bedeninizin işaretlerine güvenmeniz gerekir.

Beynin frontal loblarının arkasına sıkıştırılmış olan insula da iç organlarımızı benzer biçimde izler. İnsula bağırsaklarımıza, kalbimize, karaciğerimize, akciğerimize, cinsel organlarımıza bağlanan devreler yoluyla bedenlerimizin iç kısımlarını haritalandırır; her organın kendi özgül konumu vardır. İnsula bu sayede organ işlevleri için bir kontrol merkezi olarak hareket ederek, kalbe atışlarını yavaşlaması için, akciğerlere daha derin nefes alması için sinyaller gönderir.

“Altıncı hislerimiz”, insuladan ve diğer aşağıdan yukarıya doğru devrelerden gelen mesajlardır; bunlar dikkatimizi daha akıllıca seçeneklere yöneltmekle hayatımızla ilgili kararları basitleştirir. Bu mesajları ne kadar iyi okursak, sezgimiz o kadar güçlenir.

Sinirbilimci Antonio Damasio, bir karar yanlış ya da doğru geldiğinde bunu bize söyleyen bedenimizdeki duyular için somatik markör, [bedensel işaretleyici] terimini kullanır. Bu aşağıdan yukarıya doğru devreler, vardıkları sonuçları altıncı hissimiz yoluyla hızlıca, çoğunlukla yukarıdan aşağıya doğru devrelerin daha mantıklı bir sonuca varmalarından uzun süre önce iletirler.

Öz-farkındahğin iki ana kaynağı vardır: geçmişimiz ve geleceğimizle ilgili anlatılar oluşturan “ben”, ve bizi hemen şimdiye getiren “birinci tekil şahıs”.

“Ben”, görmüş olduğumuz gibi, zaman içinde yaşadıklarımızı birbirine bağlar. “Birinci tekil şahıs” ise aksine, sadece içinde bulunduğumuz şu anın ham deneyiminde mevcuttur.

En mahrem benlik duygumuz olan “birinci tekil şahıs”, duyuşal izlenimlerimizin – özellikle de beden hallerimizin-parça parça toplamını yansıtır. “Birinci tekil şahıs”, beynimizin bedeni insula yoluyla haritalandırma sisteminden kaynaklanır,

KENDİMİZİ BAŞKALARININ BİZİ GÖRDÜĞÜ GİBİ GÖRMEK

Genellikle “*ipin ucunu kaçırdığımız*” ve pek istenmeyen bir davranış biçimine döndüğümüz zaman, ne yaptığımızdan habersiz oluruz. Ve kimse bize söylemezse, öyle kalırız.

Kendinizi nasıl gördüğünüzle başkalarının sizi nasıl derecelendirdiği arasındaki fark, kendi öz-farkındalığımız konusunda herhangi bir yerden alabileceğiniz en iyi değerlendirmelerden birini sunar.

Nedeni ne olursa olsun, başkalarına kulak tıkayan liderler kendilerine önderlik ettikleri kişilerden çok daha etkili görürler. Öz-farkındalık eksikliği sizi her şeyden habersiz bırakır.

Filozof George Santayana başlangıç noktasına dönerek, diğer insanların hakkımızda ne düşündüklerinin pek az önemli olacağını belirtmiştir; ne var ki öğrendiğimiz anda bu düşünce, “*kendi hakkımızda düşündüklerimiz üzerinde derin izler bırakır.*” Sosyal filozoflar bu aynalama etkisini “*ayna benlik*” olarak adlandırmışlardır: yani başkalarının bizi nasıl gördüğü hakkındaki tasavvurumuz.

Hayat, başkalarının bizi gerçekte nasıl gördüğünü görebilmemiz için çok az fırsat sunar. Bill George'un Harvard İşletme Okulu'nda verdiği Otantik Liderlik Gelişimi adlı

dersin en popüler dersler arasında yer almasının ve her seferinde aşırı talep görmesinin nedeni bu olabilir.

George'un bana dediği gibi, “*Güvendiğimiz birine hayatımızın hikayesini anlatışımızı duyana dek kim olduğumuzu bilmeyiz.*”

Beyin, bedenin anatomik açıdan en son olgunlaşan, büyümeye devam ederek yirmili yaşlarımıza kadar kendini biçimlendiren organıdır; dikkati oluşturan ağlar da beyinle paralel olarak gelişen bir organ gibidir.

Birden fazla çocuk sahibi olan tüm anne-babaların bildiği gibi, her bebek daha ilk günden ötekilerden farklıdır: biri diğerinden daha uyanık, daha sakin ya da daha aktiftir. Bu tür yaradılış farkları çeşitli beyin ağlarının olgunlaşmasını ve genetiğini yansıtır.

Dikkat yeteneğimizin ne kadarı genlerimizden gelir? Bu değişir. Anlaşılan o ki, farklı dikkat sistemlerinin kalıtsallık dereceleri farklıdır. En güçlü kalıtsallık yönetsel kontroledir.

Yine de, bu yaşamsal becerinin geliştirilmesi büyük ölçüde hayatta ne öğrendiğimize bağlıdır. Epigenetik, yani çevremizin genlerimizi nasıl etkilediğini araştıran bilim, bir dizi geni kalıtım yoluyla devralmanın, bunların olgunlaşması için kendi başına yeterli olmadığını söyler bize.

Dikkatin pek çok nüansı ve çeşidi arasından, iki tanesi öz-farkındalık açısından son derece önemlidir. Seçici dikkat, tek bir hedefe odaklanıp başka her şeyi görmezden gelmemizi sağlar. Açık dikkatse, çevremizdeki ve içimizdeki dünyadan geniş çapta enformasyon almamızı ve aksi takdirde gözden kaçıracağımız ince işaretleri toplamamızı sağlar.

Los Angeles'te yeni yetme seks işçilerini kurtaran bir sosyal hizmet görevlisinin bana dediği gibi: “*Bazı çocukların bu denli dürtüsel olabilmeleri inanılmaz bir şey. Sokaklarda yaşıyorlar, ama ellerine bin dolar geçse, gereksindikleri güvenliği bulmak için başlarını sokacakları bir dam edinmek yerine, hepsini en pahalı iPhone'a harcarlar.*”

BAŞKALARINI OKUMAK

Empati Üçlüsü

Duygusal sinyallerin aşırı duyarlı okumaları, başkalarının yaşadıklarına odaklanma yeteneğinin **üç ana türünden** biri olan **bilişsel empatinin** doruğunu temsil eder.

Bu empati türü başka kişilerin bakış açısını almamızı, zihinsel durumlarını kavramamızı ve duygularını değerlendirirken aynı zamanda kendi duygularımızı da yönetmemizi sağlar. Bunlar yukarıdan aşağıya doğru zihinsel işlemler olabilir.

Buna karşılık, **duygusal empatiyle** karşımızdaki kişinin hissettiklerine biz de katılırız; bedenlerimiz, o kişinin yaşıyor olabileceği neşe veya kederde birbirine uyum sağlar. Böyle bir uyum genellikle otomatik, anlık ve–aşağıdan yukarıya doğru– beyin devrelerinde gerçekleşir.

Bilişsel ya da *duygusal empati*, karşımızdaki kişinin ne düşündüğünü anlayıp onunla aynı duygulan hissetmek anlamına gelse de, mutlaka sempatiye, ötekinin iyiliğiyle ilgilenmeye yol açmaz.

Üçüncü tür olan **empatik ilgi**, daha da ileri gider: onlara değer vermemizi sağlar, gerekirse yardım etmek üzere bizi harekete geçirir.

Ernpati devremiz yüz yüze anlar için tasarlanmıştır, Bugün, internette birlikte çalışmak empati duymayı özellikle zorlaştırmaktadır.

Bizi herkesten bir şeyler öğrenmeye hazırlayan araştırmacı bir doğa, bilişsel empatimizi besler ve başkalarının dünyalarına ilişkin anlayışımızı güçlendirir.

Max Planck İnsan Bilişi ve Beyin Bilimi Enstitüsü'nden sosyal sinirbilim bölümünün direktörü Tania Singer, *aleksitimi* hastalarında, yani kendi duygularını anlayıp söze dökmekte

büyük bir güçlük çeken kişilerde empati ve öz-farkındalığı incelemiştir. “Başkalarının duygularını anlayabilmek için kendi duygularınızı anlamamız gerekir.” diyor.

Sosyopatlar (vaktiyle “psikopat” olarak bilinirlerdi) hakkındaki klasik bir çalışma olan 1941 tarihli *The Mask of Sanity* (Akıl Sağlığı Maskesi) adlı kitabında Hervey M. Cleckley, onları “normal duygunun, ince zekânın ve sosyal sorumluluğun mükemmel taklidi”nin ardındaki “sorumlu kişilik”i gizleyenler olarak tanımlar

Sosyopatlığın nüfusun yüzde 1’inde görüldüğü düşünülmektedir; eğer öyleyse, iş dünyası, hekimlerin ifadesiyle “başarılı sosyopatlar”ın milyonlarcasını bandırmaktadır.

Tıp okullarında yapılan çalışmalar, bir doktorun gözünüzün içine bakması, dinlerken başını sallaması, acı içindeyseniz size nazikçe dokunması ve örneğin, muayene masasında üşüyüp üşümediğinizi size sorması durumunda, hastalardan yüksek puan aldığını gösteriyor. Doktor genel olarak bloknotuna ya da bilgisayar ekranına bakıyorsa, aldığı puanlar düşük oluyor.

Duygusal empatinin, yani başkalarının ne hissettiğini sezip onlara ilgi göstermenin kadim kökleri evrime dayanır; bu devre, bizim gibi, bir yavrunun sıkıntı işaretlerine keskin bir dikkat göstermesi gereken diğer memelilerde de bulunur.

Empati bir dikkat kasına bağlıdır: başka birinin hislerine uyum sağlamak, duygularının yüz, ses ve diğer işaretlerini toplamamızı gerektir.

İncil’deki iyi Samariyeli meselinde, yol kenarında acı içinde yatan, dayak yemiş ve gasp edilmiş bir yabancıya durup yardım eden bir adamdan bahsedilir. İki kişi daha yaralı adamı görmüş ve tehlikeden korkarak, yolun karşı tarafından geçip gitmiştir.

Martin Luther King Jr., yardım etmeyen kişilerin kendilerine şu soruyu sorduklarını gözlemler: “Eğer durup bu adama yardım edersem bana ne olur?”

Fakat İyi Samariyeli bu soruyu tersine çevirmiştir: “Bu adama yardım etmezsem, ona ne olur?”

Şefkat empatiye dayanır. Empati de başkalarına odaklanmayı gerektirir. Yalnızca kendimizi düşünürsak, başka insanların farkına bile varamayız; sıkıntılarında tamamen kayıtsız kalarak yanlarından geçip gideriz. Ancak fark ettiğimiz anda, onlara odaklanarak duygu ve ihtiyaçlarını hisseder ve bu duygunun gereğini yaparız.

Ahlaki duygular empatiden kaynaklanır, ahlaki düşüncelerse düşünme ve odaklanma ister. Bazıları, bugün üstümüze gelen şu çılgın dikkat dağıtıcılar selinin bedellerinden birinin, empati ve şefkat aşınması olduğundan endişeleniyor. Dikkatimiz ne kadar dağılırsa, o kadar az ilgi ve şefkat gösterebiliriz.

Araştırmaların gösterdiği gibi, sevilen birinin varlığı kesici bir özelliğe sahiptir, acıyı kaydeden merkezleri sakinleştirir. Acı içindeki birinin yanında bulunan kişi ne kadar empatiyle, sakinleştirici etkinin de o kadar güçlü olması dikkat çekicidir.

SOSYAL DUYARLILIK

Küresel ekonomide çeşit çeşit insanlarla iş yapanların, bu tür sözsüz kurallara karşı özel bir duyarlılığa ihtiyaçları vardır. Ben Japonya’dayken, kartvizitleri değiş tokuş etme anının önemli bir ritüele işaret ettiğini zor yoldan öğrendim. Biz Amerikalılar kartviziti bakmadan cebe atmaya yatkınız, oradaysa bu bir saygısızlık belirtisi. Bana kartviziti verdikten sonra özel bir kutuya koymam gerektiği söylendi (bu tavsiye biraz geç geldi; bir kartı göz atmadan cebime tıkivermişim).

Kültürü bir kenara bırakırsak, temel kurallar kiminle birlikte olduğumuza bağlı olarak büyük oranda değişir. En iyi arkadaşlarınıza anlattığınız, ama patronunuza asla anlatmamanız gereken fıkralar vardır.

Bağlama gösterdiğimiz dikkat, davranış biçimimize rehberlik edebilecek ince sosyal ipuçlarını yakalamamızı sağlar.

Bu tür kurallar (*kıyafet mecburiyeti olmayan Cuma günü işyerinde ne giyeceğiniz; Hindistan'da yalnızca sağ elinizle yemek yiyeceğiniz*) hakkında bilinçli bir fikre sahip olsak da, örtük kurallara karşı dikkat, büyük ölçüde sezgiyle öğrenilen, aşağıdan yukarıya doğru bir kapasitedir. Sosyal açıdan neyin uygun olduğuna dair sezgimiz, bedenimizdeki bir his olarak içimize doğar; “işaretlere kapalı” olmamız, “burada bir yanlışlık var” hissini fiziksel belirtisidir. Birlikte olduğumuz insanlardan incelikli mahcubiyet ya da sıkıntı sinyalleri alıyor olabiliriz.

Dikkatin erk konumuna göre haritalandırılması basit bir ölçümle ortaya çıkar: A kişisi B kişisinden gelen bir e-postayı ne kadar sürede yanıtlıyor? Bir kişi bir e-postayı en sonunda yanıtlayana dek ne kadar uzun süre göz ardı ederse, o kadar göreceli bir sosyal güce sahiptir. Bir kuruluşun tamamında bu yanıtlama zamanlarının haritasını çıkarırsanız, gerçek sosyal durumun oldukça doğru bir çizelgesini elde edersiniz. Şef/Amir, e-postalarını saatlerce yanıtsız bırakır: daha alt kademedekilerse birkaç dakika içerisinde yanıtlar.

Bunun için bir algoritma var: Columbia Üniversitesi'nde geliştirilen, “otomatikleştirilmiş sosyal hiyerarşi tespiti” adı verilen bir veri çıkarma yöntemi. Bu yöntem, batmadan önce Enron Corporation'daki e-posta trafiğinin arşivine uygulandığında, yöneticilerle astlarının rollerini, sadece belli bir kişinin e-postalarına ne kadar sürede yanıt verdiklerine bakarak doğru olarak belirlemiştir. İstihbarat ajansları aynı ölçümü şüpheli terör çetelerine uygulayarak, merkezi kişilikleri saptayacak nüfuz zincirinin parçalarını bir araya getiriyorlar.

Kendimizi toplumsal merdivenin neresinde gördüğümüz, başkalarını ne derece önemseydiğimizi belirler: kendimizi aşağıda hissettiğimizde *daha çok*, yukarıda hissettiğimizde *daha az tetikte* oluruz. Doğal sonuç: Birini ne kadar önemseniz, o kadar ilgi gösterirsiniz; ilgi gösterdikçe de, daha fazla önemsenirsiniz. **İlgi ve dikkat, sevgiyle iç içedir.**

SİSTEM KÖRLÜĞÜ

Hawai'deki yerli şifacılar tarafından yetiştirilmiş bir antropolog olan Lindsey, “Büyüklerimin bana öğrettikleri gibi, ipe dizmek için çiçek ya da ilaç yapmak için bitki toplamak üzere ormana gittiğinde, her gövdeden yalnızca birkaç tomurcuk ya da yaprak alırsın. İşin bittiğinde, orman sanki hiç orada bulunmamışsın gibi görünmelidir. Oysa bugün çocuklar sıklıkla ormana plastik çöp torbalarıyla gidiyor ve dallar kırıyorlar.”

Beynimizin algısal donanımı, insanın hayatta kalmasında işe yaramış olan bir dikkat menziline ince ayarlıdır. Gülümsemelere ve çatık kaşlara, vahşi hayvan homurtularına ve bebeklere keskin bir şekilde odaklanabildiğimiz halde, insan hayatını destekleyen küresel sistemlere yönelik tehditlere karşı bir sinirsel radarımız yoktur. Bunlar doğrudan farkına varamayacağımız kadar makro ya da mikro boyuttadır. Bu yüzden bu küresel tehditlere ilişkin haberlerle karşı karşıya geldiğimizde, dikkat devrelerimiz büzülme eğilimi gösterir.

10.000 SAAT EFSANESİ

Uzmanlık konusundaki araştırmalar 10.000 saat temel kuralını doğurmuş olan Florida Eyalet Üniversitesi psikoloğu Anders Ericsson, “*Mekanik tekrardan değil, hedefinize yaklaşmak için uygulamanızı tekrar tekrar ayarlayarak yarar sağlarsınız.*” dedi bana.

Ericsson, kazanmanın sırrının, uzman bir koğun sizi aylarca ya da yıllarca iyi tasarlanmış bir eğitimden geğirdiği ve tam olarak yoğunlaştığımız “*bilinçli alıştırma*” olduğunu öne sürüyor.

Mükemmel performans için saatlerce alıştırma gereklidir, ama yetmez. Herhangi bir alanda uzmanların alıştırma yaparken dikkat gösterme biçimleri kritik bir fark yaratır. Örneğin Ericsson, çok sözü edilen kemancılar hakkındaki araştırmasında–*en üst düzeydekilerin 10.000 saatten fazla alıştırma yaptıklarını gösteren bir çalışma*– uzmanların bunu performanslarının usta bir öğretmen tarafından tespit edilen belirli bir yönünü iyileştirmeye tam olarak yoğunlaşarak yaptıklarını ortaya koydu.

Akıllı alıştırma her zaman hataların farkına varmanızı ve onları düzeltmenizi sağlayan bir geribildirim döngüsünü içerir; dansçıların ayna kullanmalarının nedeni budur. En iyisi, bu geribildirim uzman gözüne sahip birinden gelmesidir –bunun için de her birinci sınıf spor şampiyonunun bir koçu vardır. Böyle bir geribildirim olmadan alıştırma yaparsanız, en üst kademelere ulaşamazsınız.

Geribildirim önemlidir ve –yalnız saatler değil- yoğunlaşma da öyle.

Herhangi bir becerinin nasıl geliştirileceğini öğrenmek, yukarıdan aşağıya doğru odaklanma gerektirir.

Hayal kurmak alıştırmadan sonuç almayı engeller; beden egzersizi yaparken bir yandan TV’ye göz atanlarımız asla en üst düzeye ulaşamayacaklardır. Tam anlamıyla dikkat etmek, zihnin işleme hızını artırır, sinaptik bağlantıları güçlendirir ve alıştırma yaptığımız konuyla ilgili sinir ağlarını yaratır ya da genişletir.

Amatörler bir noktada, çabalarının aşağıdan yukarıya doğru işlemlere dönüşmesine izin vermekle yetinirler. İster kayak yapmakta olsun ister araba kullanmakta, yaklaşık elli saatlik eğitimden sonra iyi performans düzeyine ulaşırlar, az-çok çabasızca rutine bağlayacakları bu “*yeteri kadar iyi*” performans düzeyine ulaşırlar. Yoğun alıştırmaya artık ihtiyaç duymayıp, öğrendikleriyle yetinirler. Bu aşağıdan yukarıya doğru arzda daha ne kadar alıştırma yaparlarsa yapsınlar, kaydettikleri ilerleme önemsiz olacaktır.

Uzmanlarsa aksine, yukarıdan aşağıya doğru dikkat etmeyi sürdürerek, beynin rutinleri otomatikleştirme itkisine bilerek karşı koyarlar.

“*Usta icracı,*” diyor Ericksson, “*o anki performans düzeyinin üstünü hedefleyen bir eğitimi bilinçli olarak yapılandırarak ve arayıp bularak, bu tür otomatiklik eğilimlerine etkin bir biçimde karşı koyar.*”

Odaklanan dikkat, gerilen bir kas gibi yorulur. Ericsson’a göre, birinci sınıf yarışçılar –ister ağırlık kaldıranlar olsun, ister piyanistler ya da bir kızak köpekleri takımı– ağır alıştırmayı günde yaklaşık dört saatle sınırlama eğilimi gösterirler. Dinlenme ve hem fiziksel hem zihinsel enerjiyi geri kazanma, eğitim programlarının içine inşa edilir.

Dikkati, egzersizle güçlendirebileceğimiz bir zihin kası olarak düşünün. Ezberleme o kası çalıştırır; yoğunlaşma da öyle. Serbest bir ağırlığı defalarca kaldırmanın zihinsel benzeri, aklımızın dağıldığını fark etmek ve onu tekrar hedefe yöneltmektir. Bu, meditasyonda bir noktaya odaklanmanın özüdür ve bilişsel sinirbilim merceğinden bakıldığında, genellikle dikkat eğitimini içerir.

Dolayısıyla evrensel talimatlar şunlardır: aklınız dağıldığında ve bunun farkına vardığımızda, yeniden odak noktanıza getirin ve o noktada dikkatinizi sürdürün. Aklınız tekrar dağıldığında, aynı şeyi yapın. Tekrar. Tekrar. Tekrar.

İşte size bir soru: Hayatınızda her şey mükemmel gitse, on yıl içinde ne yapıyor olurdunuz? Bu soru bizi biraz düş kurmaya, bizim için neyin gerçekten önemli olduğunu ve bunun hayatımıza nasıl yön verebileceğini düşünmeye davet eder.

Case Western Reserve Üniversitesi'ndeki dostum ve çalışma arkadaşım Richard Boyatzis, “*Olumlu hedeflerinizden ve hayallerinizden bahsetmek, sizi yeni olasılıklara açan beyin merkezlerini etkinleştirir. Ama konuyu değiştirip, kendinizi düzeltmek için ne yapmanız gerektiğinden bahsetmeniz sizi kapatır,*” diyor.

Güçlü yönlerimize odaklanmak Boyatzis'e göre, bizi arzu edilen bir geleceğe yönlendirir ve yeni fikirlere, insanlara ve planlara açık olmayı teşvik eder. Zayıf yönlerimize ışık tutmaksa, korunmacı bir zorunluluk ve suçluluk duygusu uyandırarak bizi kapatır.

Psikolog Donald Hebb'in daha 1940'larda açıkça ifade ettiği gibi, “*Birlikte ateşlenen nöronlar birlikte bağlanırlar.*” Beyin esnektir, biz günümüzü yaşarken sürekli olarak devrelerini yeniden şekillendirir. Yaptığımız iş ne olursa olsun, biz onu yaparken beynimiz bazı devreleri güçlendirir, bazılarını güçlendirmez. Yüz yüze etkileşimlerde, sosyal devremiz iyi bağlantı kurmamıza yardım eden çok sayıda ipucu ve işaret toplar ve ilgili nöronları birbirine bağlar. Ama internette geçirilen binlerce saat sırasında, sosyal beynin devreleri hemen hemen hiç çalıştırılmaz.

Sosyal Medya Araştırma Vakfı'nın kurucularından Marc Smith'in dediğine göre, sosyalleşmemizin büyük çoğunluğu makinelerden geçiyor, bu da büyük fırsatların yanı sıra bir hayli kaygıya yol açıyor. “Çoğunluk” bir abartma gibi görünse de, hem fırsat hem de kaygılarla ilgili tartışmalar kızışırken, video oyunları da tartışmanın merkezinde yer alıyor.

Video oyunları, görsel dikkat dağıtıcıların hızla süzgeçten geçirilmesi gibi dikkat becerilerini güçlendirebilmekle birlikte, öğrenmek açısından daha önemli bir beceriyi kademeli olarak bir enformasyon kütesine sürekli odaklanmayı güçlendirecek pek az şey yaparlar-sınıfta dikkat etmek, okuduğunuzu anlamak ve bunun geçen hafta ya da geçen yıl öğrendiklerinizle bağını kavramak gibi.

Bir çocuğun bilgisayarda oyun oynayarak geçirdiği saatlerle okuldaki başarısı arasında negatif bir bağlantı bulunuyor. 3.034 Singapurlu çocuk ve genç iki yıl boyunca izlendiklerinde, bilgisayar oyununda aşırıya kaçanların kaygı, depresyon ve sosyal fobi düzeylerinde artış, notlarında ise düşüş olduğu görüldü. Ama bilgisayarla oyun oynama alışkanlıklarını bıraktıklarında, bütün bu sorunlar azalıyordu.

KARMAŞAYI BASİTLEŞTİRMEK

Farkındalığın öğrencilere sağladığı en büyük yararlardan biri, anlayıştır. Aklın dağılması kavrayışta delikler açar. Dalgınlığın panzehirim meta-farkındalık, yani dikkatin kendisine gösterilen dikkattir, fark etmeniz gereken şeyi *fark etmediğinizin farkına varma* ve odağınızı düzeltme yeteneğinde olduğu gibi. Farkındalık çok önemli dikkat kasını güçlendirir.

Neredeyse her meditasyon türü, esas olarak, dikkat alışkanlıklarımızı –özellikle de aklın dağılmasına neden olan rutini yeniden eğitir. **Meditasyonun üç türü** –yoğunlaşma, sevgi dolu nezaketi ortaya çıkarma ve açık farkındalık- test edildiğinde, bu tekniklerin her biri akıl dağılmasıyla ilgili alanları sakinleştirir.

Los Angeles'taki California Üniversitesi'nden psikiyatrist Daniel Siegel, kendimize uyum sağlamakla başkalarına uyum sağlamayı birbirine bağlayan ağı, bilinçlilik alıştırmalarının güçlendirdiği bir “rezonans devresi” olarak tanımlıyor. Dr. Siegel, bağlantılan iyi kurulmuş bir hayatın, beynin iki iş yapan prefrontal yönetsel merkezlerindeki bilinçlilik devreleriyle başladığını öne sürüyor: bu merkezler; yakın ilişkide uyum sağladığımızda da devrededirler.

Deneyimli bir liderlik koçu, “Liderlerin çoğu hiç ara vermez,” dedi bana. “Ama düşünmek için zamana ihtiyacınız vardır.”

Medrotonic’in eski dönem CEO’su Bill George da aynı fikirde. “Bugünün liderleri kuşatılmış durumda. Her günleri on beşer dakikalık dilimler halinde programlanıyor ve araya binlerce müdahale ve dikkat dağıtıcı giriyor. Gün içinde surf düşünmek için sakın bir zaman bulmaya ihtiyaçları var.”

Günlük ya da haftalık programda düşünmeye düzenli bir zaman ayırmak, ‘günün arbedesi’ zihniyetinin ötesine geçmemize, durumu değerlendirip ileriye bakmamıza yardımcı olabilir. Sachs’ a göre kendinin bilincinde olmak, bizi gerçekten mutlu eden şeyin daha doğru bir okumasını kapsayacaktır.

İYİ ODAKLANMIŞ LİDER

Analizcilerin dediğine göre, Windows yazılım ailesine takılı kalması, Apple’ın iPod, iPhone ve iPad sayesinde piyasa üstünlüğüne doğru ilerleyişine ayak uyduramamasına neden oldu.

Clay Shirky’nin, odağı konfor bölgelerinden ayırma başarısızlığı konusunda gözlemlendiği gibi, “İlk önce eski sistemi işleten insanlar değişimin farkına varmazlar. Vardıklarında, bunun önemsiz sayarlar. Onlara göre bu ya bir niştir, ya da bir moda. Dünyanın gerçekten değiştiğini anladıklarında ise, uyarlanmak için kullanabilecekleri zamanın büyük bölümünü boşa harcamış olurlar.”

Piyasanın gerileme döneminde, şirketler anlaşılabilir biçimde varlıklarını sürdürmeye ve giderleri kısarak kar hedeflerini tutturmaya odaklandığında, buradaki tehlike artar. Varlığını sürdürme mücadelesi içinde olmak, odağımızı daraltır.

Ama büyümek de çok yönlülüğün garantisi değildir. O yön değişimi, Intelin CEO’su Crowe’un deyişiyle “başarı tuzağı”na yakalananlar için çok zor olabilir. Grove, her şirketin, performansını artırmak şöyle dursun, varlığını sürdürebilmek için bile çarpıcı biçimde değişmek zorunda kalacağı bir noktaya geleceğini söylüyor. “O anı kaçırırsan, gerilemeye başlarsın,” diye uyarıyor.

En başarılı girişimciler, hayati bir karar için çoğu kişinin uygun göreceğinden çok daha geniş kapsamlı –ve daha fazla kaynaktan veri toplarlar. Ama aynı zamanda önemli bir kararlar yüz yüze gelindiğinde, içgüdülerin de veri olduğunu fark ederler.

İlham veren liderler, grupta yankı uyandıran ve insanlara şevk veren ortak değerleri dile getirebilirler. Bunlar, insanların birlikte çalışmayı sevdikleri, herkesi heyecanlandıracak vizyonu yüzeye çıkaran liderlerdir. Ama samimi olmak gerekirse, lider önce kendi değerlerini bilmelidir. Bu da öz-farkındalık ister.

İlham verici liderlik, hem içsel bir duygusal gerçekliğe, hem de ilham vermeye çalıştığımız kişilerin duygusal gerçekliğine ayak uydurmayı gerektirir. Bunlar, odağa ilişkin yeni anlayışımızın ışığında biraz yeniden düşünmek zorunda kaldığım *duygusal zekanın* öğeleridir.

Duygusal zeka dünyasında dikkatten ancak dolaylı olarak bahsedilir: öz-yönetimin temeli, “öz-farkındalık” olarak: bir de ilişkilerde etkililiğin temeli, “empati” olarak. Oysa kendimize ve başkalarına ilişkin farkındalık ve bunun iç dünyamızın ve ilişkilerimizin yönetiminde uygulanması, **duygusal zekanın özüdür**,

Hay Group’tan Scott Spreier ile çalışma arkadaşlarının *Harvard Business Review* için kaleme aldıkları, tempo belirlemenin karanlık yönüyle ilgili bir makalenin başlığı “Çığırından Çıkmış Liderlik”ti.

Spreier, “Ödüle öylesine odaklanmışlar ki, odada çevrelerini saran insanlar üzerindeki etkilerini göremiyorlar,” dedi bana.

Spreier’in makalesinde o hukuk firmasının aşırı hırslı ortağı, en kötü haliyle tempo belirleyen yönetim tarzının önde gelen bir örneği olarak sunuluyordu. Böylesi liderler, bırakın oybirliğiyle karar almayı, dinlemezler bile. Her gün birlikte çalıştıkları insanları tanımaya zaman ayırmaz, onlarla tek boyutlu rolleri üzerinden ilişki kurarlar. İnsanların yeni güçlü yönler geliştirmelerine ya da yeteneklerini artırmalarına yardımcı olmaz, öğrenme ihtiyaçlarını bir kusur olarak göz ardı ederler. Kibirli ve sabırsız bir kişi görüntüsü verirler. Üstelik bu tür yöneticiler yaygınlaşıyor.

Her örgütün, önemli hedeflere odaklanma gücüne, sürekli olarak daha da iyisini yapmayı öğrenme yeteneğine ve dikkati dağıtacak şeylere kulak tıkama becerisine sahip insanlara ihtiyacı vardır.

Bir amaca yoğunlaştığımızda, o odak noktasıyla ilgili her şey öncelik kazanır. Odaklanma sadece doğru şeyi seçmek değil, ayrıca yanlış şeylere *hayır* demektir. Ama odaklanma doğru şeylere de hayır dediğinde, çok ileri gitmiş olur.

Akademik beceriler (ve bunların kabaca yansıttığı IQ) kişinin ne düzeyde bilişsel karmaşıklıkla ve dolayısıyla ne tür bir işle baş edebileceğine işaret eder. Örneğin profesyonel ya da üst düzey bir yönetici olmak için, zeka açısından yaklaşık olarak ortalamanın üzerinde (115 düzeyinde bir IQ) standart bir sapma olmanız gerekir.

Daha az tartışılansa (en azından o kadar belirgin olmadığı akademik çevrelerde), aşağı yukarı sizin kadar akıllı olan bir meslektaşlar havuzunda işe başladığınızda, bilişsel becerilerinizin tek başına –özellikle bir lider olarak- sizi öne çıkarmadığıdır. Gruptaki herkes aynı yüksek düzeyde olduğunda, IQ’nun bir taban etkisi vardır.

McClelland, belli bir işe girdiğiniz anda, öz-disiplin, empati ve ikna gibi yeterliliklerin, başarı açısından kişinin akademik sıralamadaki yerinden çok daha güçlü etkenler olduğunu savunuyordu.

Empati, sadece dinlemekten bir kuruluştaki etki etmenin yollarını izlemeye kadar birçok biçimiyle, liderlikte yeterlilik çalışmalarında daha sık öne çıkar. Ama bu en görünür liderlik becerileri sadece empatiye değil, kendimizi yönetmeye ve yaptıklarımızın başkalarını nasıl etkilediğini sezmeye de dayanır.

BÜYÜK RESİM

Ama yalnız siyasetçiler değil, çoğumuz anlık çözümleri yeğliyoruz. Biliş psikologları, insanların her türlü kararda şimdiki zamana öncelik vermeye eğilimli olduğunu görüyorlar; *şimdi dondurmamalı pastayı yiyecek ve perhize belki daha sonra başlayacağım* gibi.

“**Uygurluklar**, iktidara en yakın insanlara nasıl davrandıklarından çok, iktidardan –gerek ırk, din, cinsiyet, zenginlik ya da sınıf, gerekse zaman açısından- en uzak kişilere nasıl davrandıklarına göre yargılanmalıdır,” diyor Larry Brilliant. “*Büyük bir uygarlığın onlara da sevgi ve şefkat göstermesi gerekir.*”

Henderson’in konuştuğu aynı küresel sistemler konulu MIT toplantısında **Dalai Lama**, “*Karar verenleri etkileyip, uzun vadede insanlık için önemli meselelere ilgi göstermelerini sağlamalıyız,*” dedi, “*yalnızca ulusal çıkarlarına değil,*” çevresel kriz ve gelir dağılımındaki eşitsizlik gibi konulara da.

“*Gelecekte birkaç yüzyıl sonrasını düşünme kapasitesine sahibiz,*” diye ekledi Dalai Lama, “*Yaşam süreniz içerisinde tamamlanmayacak olsa bile, işe başlayın. Bu kuşak dünyayı yeniden biçimlendirme sorumluluğunu taşıyor. Eğer çaba gösterirsek, amaca ulaşmamız*

mümkün olabilir. Şu anda umutsuz görünse bile, asla vazgeçmeyin. Coşku ve neşeyle, iyimser bir bakışla, olumlu bir vizyon sunun.”

Üçlü odak başarılı olmamıza yardım edebilir, ama hangi amaç doğrultusunda?

Kendimize şunu sormalıyız: sahip olduğumuz yetenekleri tam olarak neye hizmet etmek için kullanıyoruz? Odamız yalnızca kişisel amaçlarımıza –kendi çıkarımıza, anlık ödüle ve kendi küçük grubumuza- hizmet ediyorsa, uzun vadede hepimiz, tür olarak, yok olmaya mahkûmuz demektir.

Odağımızın en büyük merceği küresel sistemleri kapsar; güçsüzler ve yoksullar dahil, herkesin ihtiyaçlarını dikkate alır ve zaman içinde çok uzaklara bakar. Ne yapıyor ya daha hangi kararı veriyor olursak olalım, Dalai Lama motivasyonumuzu yoklamak için kendimize şu sorulan sormamızı öneriyor

- *Bu sadece benim için mi, yoksa başkaları için mi?*
- *Birkaç kişinin yararına mı, yoksa pek çok kişinin mi?*
- *Şimdi için mi, yoksa gelecek için mi?*

KAYNAKÇA

ODAK-Mükemmelliğin Anahtarı-*The Hidden Driver of Excellence*

Daniel GOLEMAN

Varlık Yayınları, Sayı: 1315 (317 Sayfa)

1. Basım: İstanbul, Kasım 2014

Türkçesi: Filiz Nayır Deniztekin.

Daniel Goleman: *New York Times*'da bilim muhabiri olarak çalıştı. On üç kitap yazdı ve profesyonel gruplarla iş dünyasından izleyicilere, ayrıca üniversite kampüslerinde (*Pardon! KÜLLİYELERİNDE...*) sık sık konuşma yapıyor. Yale Üniversitesi Çocuk Araştırmaları Merkezi'ndeki (şu anda Chicago'daki Illinois Üniversitesi'nde) Akademik, Sosyal ve Duygusal Öğrenim Ortak Çalışması'nın kurucuları arasında yer aldı. Halen Massachusetts'da yaşıyor.