

## OUTLIERS

### SIRADIŞI İNSANLAR

#### Önsöz

Pennsylvania yakınlarındaki bir tepeye 1800'lerin sonunda İtalya'nın Roseta köyünden göç edenler yerleşmiş ve aynı isimde kurdukları köye çok uzun yıllar boyunca kendilerinden olmayanları almamışlardı. 1950'lerde vadideki bir tıp toplantısına gelen Doktor Stewart Wolf'a bir yerli doktor, çevredeki yerleşim yerlerinden kendisine pek çok hasta geldiğini fakat Roseta'dan 65 yaşın altında kalp şikayetiyle hiç kimsenin başvurmadığını söylemişti. O yıllarda kolesterol düşürücü ilaçlar ve kalp sorunlarıyla ilgili diğer önlemler bilinmediğinden kalp krizleri çok yaygındı. 65 yaşın altındakilerin başlıca ölüm sebebi kalp hastalıklarıydı.

Durum doktor Wolf'un ilgisini çekti. Öğrencileri ve meslektaşlarıyla birlikte sebeplerini araştırmaya girişti. Geçmişteki kayıtları incelediler. Yaşayanlara mevcut bütün testleri yaptılar. Sonuçlar şaşırtıcıydı. Roseta'da 65 yaşın altında hiç kimse kalpten ölmemişti ve hiç kimse kalp hastalığı belirtisi göstermiyordu. Toplamda kalpten ölüm oranı Amerika ortalamasının üçte biriydi. Ayrıca köyde intihar, alkolizm, uyuşturucu bağımlılığı, mide ülseri de yoktu. Suç oranı pek küçüktü. Kimse devletten muhtaçlık aylığı almıyordu. İnsanlar sadece yaşlılıktan ölüyorlardı.

Araştırmalar ilerletildi, yaşlanma süreciyle ilgili bütün faktörler mercek altına alındı. Sonuçlar inanılmazdı. Bir kere Roseta'lılar memleketlerindeki sağlıklı beslenmeyi bırakmışlar, aşırı miktarda yağ, protein, karbonhidrat tüketiyorlardı. Egzersiz yapmak yoktu. Şişmandılar. Aşırı derecede sigara içeriyorlardı. Pennsylvania ve İtalya'daki akrabaları incelendiğinde, genlerden gelen bir özellik de olmadığı anlaşıldı. Zira onlardaki hastalık ve suç oranı ulusal ortalamadaydı.

Fiziksel her türlü unsur ortadan kaldırıldıktan sonra sıra toplum yapısını incelemeye geldi. Roseta'nın sırrı diyet, egzersiz veya genlerde değildi. Yaşam tarzındaydı. Aileden 3-4 nesil aynı evde yaşıyorlar, büyüklerine saygı gösteriyorlar, sokakta herkes birbiriyle sohbet ediyor, ev ziyaretleri yapıyorlar, aksatmaksızın kiliseye gidiyorlardı. Eşitlikçi bir toplum anlayışları vardı. Varlıklılar asla gösterişe kaçmıyor, ihtiyacı olana derhal yardım ediliyordu. Sonuçta Roseta'lılar kendilerini modern dünyanın baskılarından uzak tutan güçlü ve koruyucu bir yapı kurmuşlardı. Sağlıkları bundan ileri geliyordu.

Wolf ve arkadaşları tıp dünyasını bu bulgulara inandırmakta çok zorlandılar. Sağlık ve kalp krizlerine klasik bilgilerle değil, bambaşka bir yaklaşımla bakmak gerekiyordu. Kişinin neden sağlıklı olduğunu anlamak için yalnızca kişinin beslenme ve yaşam tarzına bakmak yetmiyordu. Kişinin ötesine geçip ait olduğu kültürü, ailelerini, arkadaşlarını tanımak gerekiyordu. Bizim kim olduğumuzu esas bu faktörler belirliyordu.

Stewart Wolf'un sağlık anlayışımıza getirdiği bu farklı bakış açısını ben de bu kitapla başarıyla anlayışımıza getirmek istiyorum.

## BÖLÜM BİR

### FIRSAT

Sıra dışı başarılı insanlar hakkında öğrenmek istediğimiz şey nedir? Nasıl biri olduklarını, kişiliklerini, zeka düzeylerini, yaşam tarzlarını, yeteneklerini merak ederiz. Ve biz bu kişisel özelliklerin, onları nasıl olup da zirveye çıkardığına açıklık getireceğine inanırız. Her yıl yayınlanan otobiyografilerde ünlülerin ve başarılıların nasıl mütevazî koşullardan geldiklerini, sırf kendi çaba ve yetenekleriyle zirveye vardıkları anlatılır. Hatta bunun dışında sahip olduğu imkanların ve fırsatların gizlendiği bile olur. Bizim için 'başarı eşittir kişisel çaba.' dır.

Outliers'da sizi, başarının bu açıklamasının işe yaramadığına ikna etmek istiyorum. İnsanlar sıfırdan yükselmezler. Aile, hamiler (koruyan, gözetenler), gizli avantajlar, doğaüstü fırsatlar, kültürel miras, doğum tarihi ve yetiştiği yer kişinin öğrenmesini ve çok çalışarak başarı kazanmasını sağlar. Ait olduğumuz kültür ve atalarımızdan kalan miras başarı düzeyimizi tahminlerin üzerinde etkiler.

Biyologlar organizmaların ekolojisinden söz ederler. Ormandaki en uzun meşe yalnızca en sağlıklı palamuttan doğduğu için en uzun değildir. Aynı zamanda, başka hiçbir ağaç güneşini engellememiş, etrafındaki toprak derin ve zengin, kabuğunu ve filizlerini hiçbir hayvan kemirmemiş ve büyürken birisi onu kesmemiştir. Hepimiz başarılı insanların sağlam tohumlardan geldiğini biliyoruz fakat onları ısıtan güneşi, kök saldıkları toprağı, hayvanlardan ve oduncuların saldırılarından koruyan şansını yeterince biliyor muyuz?

Kanada'nın ulusal sporu hokey'i ele alalım. Başarılı hokey takımlarının oyuncularının hangi ayda doğduklarına bakıldığında bunların ağırlıklı olarak (%70) yılın ilk üç ayında doğdukları görülür. Bu oran aylar ilerledikçe git gide düşerek ekim-aralıkta %10'a iner.

Bunun açıklaması gayet basittir. Kanada'da hokey seçmelerinde sınıflandırma aynı yılın 1 Ocak- 31 Aralık arası doğan çocuklarını bir araya toplar. Dolayısıyla 2 Ocakta 10 yaşını dolduran bir çocuk 31 Aralıkta doğanla aynı yaş grubunda oynar. O yaşlarda 12 aylık fark, fiziksel olgunlukta muazzam fark yaratır. Çocuklar 9 – 10 yaşlarındayken koçlar, yıldızlar takımını seçmeye başlarlar. Tabi ki yılın ilk aylarında doğanlar daha yapılı, hareketleri daha eşgüdümlü olduğu için yıldızlar takımlarına seçilme şansları çok yükselir. Bir kere seçildiler mi de diğerlerine göre daha fazla antrenman yaparlar, takım arkadaşları ve antrenörleri daha iyidir. Böylelikle önce gençler ligi, oradan da süper lig oyuncusu olma şansları adamakıllı katlanır.

Gruplandırmanın doğum tarihlerine göre yapıldığı, erken yaşta kimin iyi olduğuna, kimin olmadığına karar verildiği, 'yetenekli' nin 'yeteneksiz' den ayrıldığı ve 'yetenekli' ye çok daha fazla imkân tanındığı her alanda, gruplandırmanın başladığı tarihe en yakın tarihte doğanlara acayip avantaj sağlanması kaçınılmazdır. Amerika'da futbol ve basketbol seçmeleri böyle yapılmadığından bu fark yoktur. Ancak beysbol seçmeleri doğum tarihine göredir. Seçmeler 31 Temmuzda başladığından süper lig oyuncularının pek çoğu ağustos doğumludur.

Eğitimde de durum farklı değildir. Aynı yılın 1 Ocak – 31 Aralık tarihinde doğanlar aynı sınıfa başlarlar. Daha sonra da erken yaşta yetenek gruplarına ayrılırlar. Öğretmenler olgunlaşma ile yetenek arasındaki farkı göremediğinden genelde daha büyük çocuklar ‘ileri’ giderler. Böylece daha yoğun eğitim aldıklarından, daha geç doğmuş çocuklarla aralarındaki fark her yıl git gide açılır; ta üniversiteye kadar. Kimse de bunu umursamaz ne yazık ki.

Sosyolog Robert Morton, bu duruma Matta (Mathew) incilindeki bir ayete dayanarak ‘Matta etkisi’ adını veriyor. Ayette, ‘Sahip olanlara daha fazla verilecek, hem de bol miktarda; sahip olmayanlardan ise sahip oldukları şeyler bile alınacak’ denmektedir. Gerçek hayatta da başarılılara hep daha fazla fırsat sunulduğundan daha da başarı kazanırlar. Zenginler çok daha az vergi verir. En iyi öğrenciler en iyi eğitime ve en fazla ilgiye mazhar olur. Sosyologların deyimiyle başarı, ‘avantaj birikimi’ nin sonucudur. Erken yaşta yetenek gruplandırması yapılan eğitim ve sporlarda sadece başlama tarihine yakın doğmak ömür boyu süren bir avantaj sağlar. Fakat aynı sebepten, çocuk nüfusunun yarısı sırf yılın ikinci yarısı doğmakla, yeteneklerini ilerletebilme şansından mahrum bırakılmış olurlar. Toplum olarak başarılılara hayranlık duyar, başarısızları küçümseriz ama, kişinin kendisine mal edip toplumun etkilerini görmezden geliriz. O yüzden hangi ayda doğmuş olursa olsun bütün çocuklara aynı şans verilse başarılıların sayısı çok daha artar.

## BÖLÜM 2

### 10.000 Saat Kuralı

Michigan Üniversitesi yeni bilgisayar merkezini 1971’de yeni bir binada kurdu. Zamanın en modern, en büyük bilgisayarlarını barındıran merkez, uzay filmlerini andırıyordu. Michigan Üniversitesi dünyanın en ileri bilgisayar eğitim programını sunuyordu. Bu programı alan binlerce çocuktan en ünlüsü Bill Joy’dur.

16 yaşında, Merkezin açıldığı yıl üniversiteye başlayan Joy, arkadaşlarının ‘sevgilisiz inek’ diye tanımladığı çok çalışkan bir öğrenciydi. Merkezi görür görmez kendisini bilgisayar dünyasına gömdü ve bir daha da buradan çıkmadı. Gecesini gündüzüne katıp üniversitenin bu olağanüstü imkanından yararlandı, yeni programlar geliştirdi. UNIX’i yeniden yazma görevi alınca o kadar iyi yazdı ki bugün bile dünyadaki milyonlarca bilgisayar bu işletim sistemiyle çalışır. İnternete ulaşmamızı sağlayan yazılımların çoğunu Bill Joy yazmıştır. Mezun olduktan sonra 3 arkadaşıyla kurduğu Sun Microsystems, bilgisayar devriminin başlıca oyuncularındandır. Orada yazdığı Java programıyla efsanesi daha da büyümüştür.

Tüm dünyadaki psikologlar bir kuşaktır bir soruyu tartışmaktalar: İstidat (doğuştan gelen yetenek) diye bir şey var mı?. Cevabın ‘evet’ olduğunda herkes hemfikir. Tartışılan nokta, yetenekte istidatın ne oranda, çalışmanın ne oranda rol oynadığıdır. Araştırmalar istidatın daha az, çalışmanın çok daha büyük rolü olduğu sonucunu vermiştir.

Örneğin elit Berlin Müzik Akademisinde yürütülen bir araştırmada kemancılar dünya çapında virtüöz olabilecek 'yıldızlar', 'iyiler' ve ancak müzik öğretmeni olabilecek 'vasatlar' olarak üç grupta incelenmiştir. Hepsi 5 yaşlarında kemana başlayan ve önceleri yaklaşık aynı süreyle çalışan çocukların çalışma sürelerindeki fark yıllar geçtikçe git gide açılmaktadır. Yıldızlar 14 yaşındayken haftada 16 saat, 20 yaşına geldiklerinde 30 saati aşkın çalışmaktadırlar. Böylece elit kemancılar 20 yaşına geldiklerinde 10.000 çalışma saatine ulaşmaktadırlar. Buna mukabil iyilerin toplamı 8.000 saat, müzik öğretmenlerinin 4.000 saattir. Aynı durumun profesyonel piyanistler için de geçerli olduğu görülmüştür.

Araştırmanın çarpıcı bir sonucu da, arkadaşlarından daha az çalışıp da zirveye çıkan 'doğal yeteneğe' rastlanmadığı gibi, herkesten fazla çalıştığı halde zirveye ulaşamayan da rastlanmamasıdır. Sonuçta bir müzisyen üst düzey bir müzik okuluna girebilecek istidada sahipse, artık onu diğerlerinden ayıran sadece çalıştığı süredir. Zirvedekiler arkadaşlarından daha fazla çalışarak o noktaya ulaşmazlar; çok, çok daha fazla çalışmaları gerekir.

Karmaşık bir görevde mükemmelliğe ulaşmak için asgari bir süre gerektiği kuralı uzmanlığın her dalında ortaya çıkmaktadır. Bilim adamları bu büyümlü sürenin 10.000 saat olduğu konusunda mutabıktır. Besteciler, basketbol oyuncularını, roman yazarları, buz patencileri, konser piyanistleri, satranç oyuncularını üzerinde yürütülen araştırmalarda bu sayı tekrar tekrar karşımıza çıkmaktadır. Elbette ki aynı süre çalışan herkes aynı derecede başarılı olmaz. Fakat dünya çapında uzmanlığın daha kısa sürede kazanıldığı da görülmemiştir. Gerçek ustalığa erişmek için, beynin aldıklarını özümsemesi ve yerleştirmesi gerekir. Bu yerleştirme de en az 10.000 saat bilfiil çalışarak mümkündür.

Mozart'ın bile çocukluk bestelerinin çoğu başka bestecilerin eserlerinin yeniden düzenlenmesidir. Gerçek anlamda şaheserlerini 21 yaşından itibaren yazmıştır ki o yaşa geldiğinde zaten 10 yıldır beste yapmaktaydı. Bu da kabaca 10.000 saatlik çalışma demektir.

Satrançta büyük ustalığa erişmek de 10 yıl sürer. Yalnızca efsanevi Bobby Fischer bunu 9 yılda başarmıştır. Çalışma (pratik) iyi olduğunuzda yaptığınız bir şey değildir; iyi olmak için yaptığınız şeydir.

Düşünürseniz, 10.000 saat muazzam uzun bir süredir. Genç bir yetişkinin kendi başına bu süreye ulaşması neredeyse imkansızdır: ailenizin sizi teşvik ederek desteklemesi lazım. Yoksul olamazsınız çünkü geçim için başka bir işte çalışırsanız pratik yapmaya zamanınız kalmaz. Aslında bu sayıya ulaşabilenler genellikle ya hokeyciler gibi özel programlara kabul edilenler ya da önlerine olağanüstü fırsatlar çıkanlardır.

1971'deki Bill Joy'a dönersek: 16 yaşında bir matematik dahisi. Kamyon dolusu yeteneği var ama yeterli mi? O dönemde bilgisayarlar o büyüklüğünde. Bugünkü mikrodalga fırınlarından daha az güce ve belleğe sahip bir tek bilgisayar milyon dolar tutuyor. Şansınıza yakınlarınızda bir tane varsa kiralamak ateş pahası. Bir makineyi yalnızca bir kişi kullanabiliyor.

Burada devreye Michigan Üniversitesi giriyor. Zira burası dünyada, aynı anda birkaç insanın çalışabileceği dev bilgisayar'lara sahip 2-3 yerden birisi. Matematik ve mühendislik okumaya gelen Bill Joy'u burada bilgisayar böceği bir ısıyor, bir daha da bırakmıyor.

Bill Joy'un önüne çıkan fırsatlara bakın: Üniversite olarak Michigan'ı seçmesi, en gelişmiş bilgisayar'ın orda olması, Merkezin bütün gece açık tutulması ve böylece her gün 8-10 saat programlama yapabilmesi, bu sayede UNIX'i yeniden yazabilecek kapasiteye ulaşması. Evet, kuşkusuz Joy üstün zekalıydı, öğrenmeye hevesliydi ve işin en önemli kısmı bunlardı. Fakat uzman olmadan önce birileri ona nasıl uzman olunacağını öğrenme fırsatı vermeliydi. Böylece 10.000 saate ulaşabildi.

10.000 saat kuralı başarının genel kuralı mıdır? Hepimizin tanıdığı iki örnek daha sıralayalım: Bill Gates ve Beatles.

1957 de kurulan Beatles 1960 ta adını daha yeni yeni duyurmaya çalışan bir lise grubuydu. O yıl, bir organizatör tarafından Hamburg'da çalmaya davet edildiler. Liverpool'dayken çalıştıkları mekanda her gece 1 saat hep aynı şarkıları çalarlarken, Hamburg'daki 24 saat açık kulüpte haftanın her gecesi 8 saat çaldılar, hem de programı doldurmak için hep yeni şarkılar üreterek.

8 saat mi dediniz?

Haftanın 7 günü mü dediniz?

1964'te ünleri patlama yapıncaya kadar 1200 defa canlı performans yapmakla kalmamışlar, müziklerini de olağanüstü geliştirmişlerdi. En başarılı albümleri addedilen 'Sergeant Pepper's Lonely Hearts Club' ı çıkardıklarında tam 10 yıldır çalışmaktaydılar.

Şimdi bir de Bill Gates'e bakalım:

Seattle'da varlıklı bir aileden gelen Gates, ders çalışmaktan çabucak sıkılan bir çocuktur. Bu yüzden 7. Sınıftayken ailesi onu Özel Lake Side okuluna gönderdi. Gates'in okuldaki ikinci yılında Bilgisayar kulübü kuruldu. Velilerin düzenlediği bir kermeste kazanılan üç bin dolarla Seattle'ın merkezindeki bir ana bilgisayar'a bağlı terminal satın alındı. Yıl 1968. O zaman değil ilköğretimde, daha bir çok üniversitede böyle bir imkan yok. Olağanüstü!

Bill Joy bilgisayar' la 1971 de, üniversitede tanışmıştı, Gates ise daha 1968'de. O andan itibaren de bilgisayar odasında yaşamaya başladı. Gates ve aralarında Paul Allen'ın da bulunduğu birkaç arkadaşı bu yeni tuhaf cihazı kendi kendilerine öğrendiler. Haftada 25-30 saat çalışıyorlardı. 8. Sınıftan lise sona kadar geçen 5 yıl, Gates'in Hamburg'uydu. Ailesinin varlıklı olup Lakeside'ı seçmesinden (1968 de kaç lisede bilgisayar terminali vardı?) başlayarak Bill Joy'unkileri aşan şans ve fırsatlar Gates'in hayatına yön vermişti. Öyle ki, Gates kendi yazılım şirketini kurmak üzere Harvard'ı bıraktığında 10.000 saati çoktan aşmıştı. Dünya üzerindeki kaç gencin bu kadar deneyimi vardı ki?

Beatles'ın, Bill Joy'un ve Bill Gates'in hikayelerine topluca bakarsak başarıya giden yolun resmini daha iyi görebiliriz. Kuşkusuz her üçü de inkar edilemez düzeyde, bir kuşakta tek tük görülecek yeteneğe sahipti. Bu kesin. Fakat onların hikayelerini farklı kılan olağanüstü yetenekleri değil, önlerine çıkan olağanüstü fırsatlardır.

Sıradışı başarılıların yararlandığı başka bir gizli fırsat da doğum tarihleridir. Dünyanın gelmiş geçmiş en zenginlerinin listesine bakıldığında 75 kişinin 14' ünün 19. yy'ın ortalarındaki 9 yıl içinde doğduğu görülür. Sebep? 1860 ve 1870'lerde Amerika tarihinin en büyük transformasyonunu yaşıyordu. Demiryollarının döşendiği, Wall Street'in ortaya çıktığı dönemdi. Geleneksel Ekonominin dayandığı bütün kurallar yıkılmış ve yeniden yazılmıştı. 1831 ile 1840 arasında doğanlara büyük şans doğdu. Öncesi ve sonrasında bu fırsat yoktu.

Kişisel bilgisayar (PC) döneminde de en önemli tarih 1975'tir. O güne kadar bilgisayar'lar dev boyutlarda ve korkunç pahalıydı. Her elektronik hastasının hayali kendine ait bir bilgisayar'a kavuşmaktı. 1975 de kişilerin parçaları birleştirip kendi bilgisayar'ını oluşturabileceği kitler piyasaya çıktı ve 397\$ dan satılmaya başlandı. Bundan en fazla kim yararlanabilecekti? 1952 ile 1958 arası doğan gençler. Önce doğanlar işe girmiş, ev bark kurmuşlardı. Buna ayıracak para ve vakitleri yoktu. Sonrakilerin ise yaşı tutmuyordu. Nitekim Bill Gates (1955), Paul Allen (1953), Steve Ballmer (1956), Steve Jobs (1955) , Bill Joy (1954) ve Eve Schmidt hep bu şablona uymaktadırlar.

### **BÖLÜM 3**

#### **DAHİLERİN SORUNU – I**

Birinci Dünya Savaşının ertesinde Stanford Üniversitesinde Psikoloji Profesörü Lewis Terman, tarihteki en ünlü psikolojik araştırmalardan birini başlattı.

Terman'ın uzmanlık alanı zeka testleriydi. Sonraki 50 yıl boyunca dünya çapında milyonlarca kişinin gireceği Stamford Binet IQ testi onun eseri idi. Terman üst üste IQ testlerine tabi tuttuğu 250.000 ilk öğretim ve lise öğrencileri arasından, IQ' su 140-250 arası olan 1457 çocuğu seçti ve kalan hayatında bu dahileri anaç bir tavuk gibi kolladı, gözettiler, testlere tabi tuttu ve iş, aile, sağlık, her yönden izledi. Tüm bulgularını 'Dehanın genetik araştırması' adını verdiği kalın kırmızı ciltlere kaydetti. Ahlak hariç, 'Birey için hiçbir şey IQ'su kadar önemli değildir.' diyordu Terman. Seçtiği kişilerin olağanüstü başarılı olacağına, Amerika'nın gelecekteki kaymak tabakasını oluşturacağına inanıyordu.

Bugün bile Terman'ın fikirleri başarı anlayışımızın merkezini teşkil eder. Okullar yetenekli çocuklar için ayrı programlar uygular. Üniversitelerin çoğu zeka testine göre öğrenci kabul eder. Google, Microsoft gibi şirketler adayların kişisel yeteneklerini ölçer. Hepimiz dahililer hayranızdır. Bir dahinin geride kalmasının imkansız olduğunu düşünürüz.

Fakat bu doğru mu?

IQ skalasının alt tarafındakiler (IQ'su 70'in altında olanlar) zihinsel engelli kabul edilir. Ortalama skor 100 dür ve üniversiteyi bitirmek için bunun biraz üstü gerekir. Nispeten iyi bir mastır - doktora 115'in üstünde mümkündür. Genel olarak skorunuz ne kadar yüksekse o kadar daha iyi eğitim alırsınız, muhtemelen daha çok kazanırsınız ve ister inanın ister inanmayın, daha uzun yaşarsınız.

Ama bir dereceye kadar.

Başarı ile IQ arasındaki ilişki bir noktaya kadar doğrusaldır. Fakat 120 den itibaren IQ' nun daha yüksek olmasının gerçek dünyada bir avantaj yarattığı söylenemez. IQ'su 170 olan birinin düşünme kapasitesi 70 olandan tabii ki daha iyidir. Ancak nispeten yüksek IQ larda bu farkın pek önemi kalmaz. 130 olan bir bilim adamının Nobel kazanma şansı 180 olandan daha az değildir. Baskette de benzer durum söz konusudur. 1.65 boya sahip birinin profesyonel basketçi olma şansı ne kadar olabilir? Bu düzey oyunculuk için en az 1.80 boy gerekir. Biraz daha uzunsanız daha da iyi. Fakat bir noktadan sonra boyun önemi kalmaz. Mesela gelmiş geçmiş en büyük oyuncu Michael Jordan 1.95 di. Zekada da durum aynıdır. Zekanın da bir eşiği vardır. Nobel ödülü kazanan Amerikalı bilim insanlarına baktığımızda, en iyi birkaç üniversite dışında, genelde orta ile ortanın üstü üniversitelerden mezun olduklarını görürüz. Yale veya Harvard'ı bitiren biriyle Georgetown'u bitiren birinin Nobel kazanma şansı aynıdır. Prof. Barry Schwartz, elit okulların karmaşık öğrenci kabul kurallarını bir yana bırakıp, kura çekmelerini önermişti. Kesinlikle doğru. Nitekim Michigan Üniversitesi dezavantajlı kesimlerden ve azınlıklardan gelen çocuklara ayırdığı kotayla standart altı öğrenci kabul etmektedir. Okul yılları sırasında bu öğrenciler diğerleri kadar başarılı olmasalar da mezun olduktan sonraki hayatlarında ev, aile, iş, yani her konuda standart üstündeki arkadaşlarıyla tıpatıp aynı seviyeye gelmektedirler. Zaten önemli olan da gerçek hayat değil mi? Zeka bir dereceye kadar çok önemlidir. Ondan sonra yaratıcılık, hayal gücü, çalışkanlık gibi pek çok karakter özelliği devreye girer; Tıpkı basketbol oyunculuğunda boyun ötesinde hız, saha hakimiyeti, çeviklik, top tutma becerisi ve atıcılığın gerektiği gibi.

Terman'ın hatası buydu. Deneklerini başka özelliklerine bakmaksızın sadece zeka skalasının %99'una giren grubundan seçmişti. Olağanüstü görünen bu özelliğin aslında ne kadar az önem taşıdığı farkında değildi. Denekler yetişkin olduktan sonra her çeşit ve seviyede kariyer, meslek, gelir ve mevki sahibi oldular. %20 si beklenen başarıya ulaştılar. % 60 ı tatminkar düzeye geldi. % 20 si ise postacı, memur vs veya işsiz olarak yaşamlarını sürdürdüler. Hiç biri Nobel ödülü kazanamadı. Hatta daha sonra Nobel kazanan iki ilkokul öğrencisini (William Shakley ve Louis Alvares) Terman test etmiş ama IQ larını yeterli bulmadığı için gruba kabul etmemişti. Bir başka deyişle Terman dahileri değil de hiç zekalarına bakmadan aynı aile düzeyindeki çocukları rastgele seçseydi sonuç pek değişmeyecekti. Nitekim Terman deneyini şu sözlerle tamamladı: "Zeka ve başarının hiç de birbiriyle alakalı olmadığını görmüş bulunuyoruz."

## BÖLÜM 4

### DAHİLERİN SORUNU- II

2008 de Amerikan televizyonlarında yayınlanan “1 e karşı yüz” adlı yarışma programında Christopher Langan adındaki özel davetli bir yarışmacı karşısındaki 100 kişiyi alt ederek 250.000 dolar kazandı.

10 yıldır Chris Langan farklı bir tür ün sahibi. Çeşitli programlara konuk oluyor, dergilerde röportajları yayımlanıyor. Tanımlanması güç bir beyne sahip olduğundan, hakkında bir belgesel film bile çekildi.

Langan’ın IQ testleri ölçülemeyecek kadar yüksek çıkıyor. 6 aylıkken konuşmaya başlamış, 3 yaşında okuma – yazma öğrenmiş, 5 yaşında tanrının varlığı konusunda dedesiyle tartışmaya girişmiş. Okuldayken kitaplara sadece göz gezdirerek sınavlarda en başarılı notları almış, üniversite sınavında tam puan almış.

Chris’in annesinin 4 oğlu vardı. Anlatılmayacak kadar yoksul bir aileydi. Babası terk edip gitmiş, üvey baba ayyaş ve şiddet uygulayan biriydi. Bir şehirden diğerine taşınıp duruyorlardı. Chris üniversiteden burs kazandığı halde, ikinci dönem annesi gerekli bir formu doldurmadığı için bursunu kaybedip okuldan ayrılmak zorunda kaldı. Bir süre inşaatlarda çalıştı. Tekrar üniversiteye başladı fakat kardeşleri arabasını bozduğundan sabah derslerine yetişemiyordu. Dekan’a çıkıp aynı derslerin öğleden sonraki sınıflarına katılmak istediğini söyledi. Başka öğrencilere her zaman sağlanan bu kolaylığı dekan Chris’e tanımadığı için oradan da atıldı. Oysa bütün hayali doktora yapıp akademisyen olmaktı. Yarım kalmış tahsille işçi olarak çeşitli yerlerde çalışırken bile felsefe, matematik ve fizik’le uğraşmaktan vazgeçmedi. ‘Evrenin Bilinçsel Teorik Modeli’ adını verdiği bir tez hazırladı fakat eğitimini unvanı yeterli olmadığından bilim dergilerinde yayınlanma ümidi yok. Böylece, bilinen en üstün zekalılardan Christopher Langan’ın IQ’su ölçülemeyecek kadar yüksek olduğu halde (Einstein’inki 150 idi) aile, okul, çevreden kaynaklanan bir dizi şanssızlıklardan dolayı bugün bir çiftlikte oturmuş, üzüm yetiştirmektedir.

Chris Langan’ın yaşamı insanın yüreğini burkuyor. Annesi formu imzalamadığı için bursunu kaybetmesi, arabası bozulduğu için sabah sınıflarına yetişememesi ve dekanın da onu öğleden sonraki sınıflara aktarmayı reddetmesi ve daha nice şanssızlıklar. Halbuki pek çok öğrenci üniversitede ders saatlerini değiştirir durur. Chris’in dekanı ikna edememesinin en büyük sebebi, pratik zekasının yeterli olmamasıydı.

İnsanları sıkıntılı durumlardan laf cambazlığıyla kurtaran, başkalarını kendi isteğini yapmaya ikna eden beceriye pratik zeka denir. Pratik zeka kime neyi, ne zaman, nasıl söyleyeceğini bilmektir. Pratik zekaya sahipseniz bir şeyi nasıl yapacağınızı bilirsiniz ama niye bildiğinizi veya açıklamasını bilmek zorunda değilsiniz. Sadece kafanızda olan mutlak bilgi değil, uygulamaya (pratiğe) yönelik bilgidir. IQ testleriyle ölçülen analitik zekayla aynı olmadığından, birinin bulunması illa ki diğerinin de bulunmasını gerektirmez. Tabi şanslıysanız ikisine de sahip olabilirsiniz.



Pratik zeka nereden gelir? Analitik zekanın nereden geldiğini biliyoruz: ağırlıklı olarak genlerimizden. Ölçüsü IQ dur. Hayatta başını becerme ise bir dizi bilgidir ve öğrenilmesi gerekir. Bu tür tutum ve becerileri de genellikle ailemizden öğreniriz. Bu süreci incelemek amacıyla sosyolog Anette Lareau tarafından yapılan bir deneyde siyah ve beyaz, zengin ve yoksul ailelerden ilkokul üçüncü sınıfta okuyan 12 çocuk seçildi. Her aileye en az 20 defa, saatler süren ziyaretler yapıldı. Deney uzmanları her aile ve çocuğu günlük yaşamları içinde ailenin köpeği gibi izledi ve not aldı. Sanırsınız ki 12 ailenin de yetiştirme tarzı farklıydı: sert aileler, gevşek aileler, ilgili aileler, ilgisiz aileler vs vs. Oysa sonuç çok farklıydı. Yalnızca iki tip çocuk yetiştirme felsefesi vardı ve bunlar sosyal sınıf hattıyla bölünüyordu. Varlıklı aileler çocuklarını bir şekilde, yoksul aileler çocuklarını başka bir şekilde yetiştiriyordu.

Varlıklı aileler çocuklarını serbest zamanlarında bir aktiviteden diğerine koşturuyorlar, öğretmenleri, koçları, takım arkadaşları hakkında sorular soruyorlardı. Çocuklarıyla sohbet ediyorlar ve yalnızca emir vermek değil, fikirlerini de alıyorlardı. Otorite durumlarında çocuğun büyüğe karşı çıkmasını, müzakere etmesini, sorgulamasını normal kabul ediyorlardı. Okulda başarısı düşerse çocuk açısından olduğu kadar öğretmenler açısından da sorguluyorlardı sebebini.

Yoksul ailelerde ise okul dışı aktivite neredeyse hiç yoktu. Katılan çocuk da kendi çabasıyla katılıyordu. Otorite karşısında pısıyorlar, suskun kalıyorlardı. Hep geri planda duruyorlardı.

Lareau varlıklı sınıfın yetiştirme tarzına 'Hedefe Yönelik' adını veriyor. Bu tarz, çocuğun yeteneklerini, fikirlerini ve becerilerini aktif biçimde geliştirme ve değerlendirme girişimidir. Yoksul aileler ise aksine 'Doğal Büyüme Stratejisi' izler. Çocuğun bakım sorumluluğunu üstlenirler fakat kendi halinde büyüüp gelişmeye bırakırlar.

Lareau, bir yöntemin ahlak açısından diğerinden daha iyi olmadığını vurguluyor. Yoksul çocukları daha terbiyeli, daha az mızımız, vaktini daha yaratıcı biçimde kullanan, bağımsızlık duygusu gelişmiş çocuklar olarak nitelendiriyor. Hedefe yönelik tarzın da pratik anlamda büyük yararları vardır. Çocuk değişik deneyimler kazanır. Takım çalışmasını ve disiplinli durumlarla başa çıkmayı öğrenir. Büyüklerle rahat ilişki kurmayı ve gerektiğinde karşı fikrini dile getirmeyi becerir. Hakkını koruma bilincine sahiptir. Ortamı kendi tercihlerine göre şekillendirir. Aksine, yoksul çocuk olumsuzluklarla karşılaştığında güvensizleşir ve kendi kabuğuna çekilir.

Varlıklı çocuk kendisine saygılı davranılmasına alışkıdır. Kendisini özel biri olarak büyüklerin ilgi ve dikkatine layık görür.

Bu özelliklerin hiçbiri genlerden gelmez. Irka bağlı da değildir. Tamamen ailesinin davranışının, öğretisinin ve teşviklerinin sonucudur. Bir kültür meselesidir. Varlıklı çocuk yalnızca daha iyi okullara gittiği için değil, daha önemlisi 'hakkım var ve layığım' duygusunun öğretilmesi dolayısıyla modern dünyada başarılı olmaya daha yatkındır. Yoksul çocuğun otorite karşısında itiraz etmeyi, kendi fikrini söylemeyi ve haklarını kollamayı becerememesi büyük handikap teşkil eder.

Terman'ın denekleri de tamamen dahi çocuklardan seçilmişti. Büyüdüklerinde ortaya çıkan muazzam yaşam ve başarı seviyesi farkının nedenleri incelendiğinde başlıca etkenin yetiştikleri aile olduğu görüldü. En iyi duruma gelenler kitap okuyan, çoğu yüksek okul mezunu, nispeten varlıklı ailelerden geliyordu. En alt seviyedekilerin aileleri yoksul ve tahsilsizdi. En iyiler gelir, kariyer ve mevki üstünlüğü yanında daha çekici, oturaklı, cevval ve iyi giyimliydi. Bu 4 özellik en alt seviyedekilerle karşılaştırıldığında iki ayrı insan türüne bakıyor gibiydiniz. Hepsi deneye aynı seviyede başlamış, ancak alttakileri çevresi dünyaya hazırlamadığından yitik yetenek olup çıkmışlardı. Bu da bize şunu gösteriyor ki hiç kimse, ne pop yıldızları, ne profesyonel sporcular, ne yazılım milyarderleri ve hatta ne de dahiler tek başlarına başarılı olurlar.

## BÖLÜM 5

### JOE FLOM'DAN 3 DERS

Joe Flom büyük buhran yıllarında New York'ta Yahudi bir göçmen ailenin çocuğu olarak doğmuştu. Aile aşırı yoksuldu. Joe küçük yaşta avukat olmayı kafasına koymuştu. Azmetti, çalıştı ve Harvard'ı bitirdi. Tipinden ve Yahudi oluşundan dolayı iş için başvurduğu hiçbir büyük avukatlık firması onu kabul etmedi. Nihayet 3 avukatın kurduğu yeni yetme Skadden ve Arps firmasında iş buldu. Kısa sürede firmanın büyük ortağı oldu.

Bugün Skadden ve Arps dünya çapında 23 ofiste 2000 avukatın çalıştığı, bir milyar \$'ın üstünde ciro yapan, dünyanın en güçlü ve büyük avukatlık firmalarından biridir. Şirket satın alırsanız veya şirketiniz satın alınıyorsa kendinizi ya bu firmaya emanet edersiniz, ya da 'keşke etseydim' dersiniz. Bu hikaye şimdiye kadar anlattıklarımı tekzip mi ediyor sizce? Yoksulluktan zirveye çıkan biri. Ne demiştik? Başarılı insanların başarısı bir tek kendilerinden kaynaklanmaz. Geldikleri yer ve buldukları ortamın bir ürünüdürler. Joe'nun zekasını, kişiliğini veya hırsını bir kenara bırakalım. Tabii ki bunlara bolca sahipti. Ama diğer faktörlerin hepsi aleyhineydi, ancak hepsi beklenmedik şekilde fırsat ve avantaj teşkil etti.

Joe'yu işe almayan o yılların büyük firmaları tamamen 'beyazlardan' oluşan, birbirlerine sıkı sıkıya bağlı, kendini beğenmiş firmalardı. Genellikle şirketlerin vergi, hisse ihracı gibi işlerine bakar, tazminat davalarını ve şirket ele geçirme (takeover) davalarını küçümsedikleri için almazlardı. O yüzden 1950'lerde ve 60'larda Bronx ve Brooklyn'li Yahudi avukatların kapısına gelen davalar beyaz şirketlerin tenezzül etmediği tazminat ve daha da önemlisi, 'vekaletname' davalarıydı. Bir yatırımcı bir şirketi ele geçirmeyi kafasına koyunca yönetimi beceriksizlikle suçluyor ve hissedarlara gönderdiği mektupta şirket yöneticilerini genel kurulda devirmek için vekaletnamelerini istiyordu. Vekalet savaşlarında devreye Joe Flom gibi avukatlar giriyordu.

Derken 1970lere gelindi. Piyasalar uluslararası hale geldi, para miktarı arttı. Yatırımcılar saldırganlaştı. Ele geçirmelerin sayısı ve büyüklüğü hızla artmaya başladı. Öyle ki 1970'lerin ortalarından 1980'lerin sonuna kadar birleşme ve ele geçirmelerde ortada dönen para her yıl %2000 artarak çeyrek trilyon dolara ulaştı. Eski ekol firmaların tenezzül etmediği tazminat ve ele geçirme davaları birdenbire bütün firmaların gözdesi oldu. Peki hukukun bu iki alanında kim uzmanlaşmış, kim tecrübe kazanmıştı? 10 – 15 yıl önce büyük firmalarda iş bulamayan Yahudi gençlerin kurduğu, bir zamanların marjinal ikinci sınıf avukatlık firmaları tabi ki. Bir alanda bir kere ün kazandınız mı, yeni müşteriler koşarak size gelir.

Bu öykü Bill Joy ve Bill Gates'inkine ne kadar benziyor değil mi? Onlar da hiçbir fayda ummadan tüm zamanlarını bilgisayar başında geçirmişler, PC devrimi başladığında da arkalarındaki 10.000 saatle yarışa çok önce başlamışlardı. Flom da Skadden ve Arps da 20 yıl boyunca dirsek çürütüp uzmanlaşmış, dünya değişiverince de yeni dünyaya hazır olmuştu. Joe olumsuzluğu yenmemişti; olumsuzluk fırsata dönüşmüştü.

Başarı faktörleri arasında kişinin doğum tarihinin de büyük önem taşıdığını daha önce söylemiştik. Dev iş adamlarının (Rockefeller Vanderbilt) 1830 – 1840 arasında, yazılım dahilerinin 1954-1958 arasında doğduğu gibi, Newyorklu Yahudi avukatlar için de en büyük şans 1930'larda doğmuş olmaktı. 1930'ların büyük buhranında doğum oranları adamakıllı düşmüştü. O yüzden bu kuşağın çocukları az öğrencili okullarda iyi eğitim alıyorlar, üniversiteyi bitirince de fazla rakip olmadığından kolayca iş buluyorlardı.

New Yorklu başarılı avukatların başka bir ortak noktası da aileleridir.

19. yy'ın sonlarıyla 20. Yy'ın başlarında Amerika'ya göç eden Yahudi göçmenler diğer ülkelerden gelen göçmenlere benzemiyordu. İrlandalı ve İtalyanlar Avrupa'nın yoksul taşrasında icarla çiftçilik yapan köylülerdi. Yahudiler ise, yüzyıllardır Avrupa'da toprak sahibi olmalarına izin verilmediğinden, şehirlere ve kasabalara toplanmışlar, esnafılık ve zanaat öğrenmişlerdi. Bakkallık, kuyumculuk, mücellitlik, saatçilik gibi mesleklere sahiptiler ancak en fazla terzilik, şapkacılık ve kürkçülük gibi giyim işi ile uğraşıyorlardı. Mesleklerini yeni dünyada da sürdürdüler. Öyle ki, 1900'lere gelindiğinde New York'ta giyim sektörü tamamıyla Yahudi göçmenlerin eline geçmişti. Giyim sektörü ise New York ekonomisinin en büyük ve en fazla gelir getiren sektörüydü. Oysa İtalyan ve İrlandalılarda aynı beceriler olmadığından amele, hizmetçi veya inşaat işçisi olarak iş bulabiliyorlardı. Yahudiler kendi kendilerinin patronuydu. Kararlarının ve tuttıkları yolun sorumluluğu kendilerine aitti. Kafalarını ve hayal güçlerini kullanıyorlardı. Yaptıkları işte gayretlerinin ödülünü alıyorlardı. Ne kadar çok çalışırlarsa o kadar çok para kazanıyorlardı. Bu üç şey: kendi başına karar ve sorumluluk almak, kompleks bir görev ve gayretle ödül arasındaki orantı, yapılan işten tatmin olmak için mutlak gereken niteliklerdir. Nihayetinde 9'dan 5'e kadar bizi mutlu eden şey kazandığımız para değil, yaptığımız işte tatmin olmaktır. Bu üç kritere sahip işin bir anlamı vardır. Bill Gates Lakeside okulunda klavye başına geçtiğinde de, Beatles her gece 8 saat çalmak durumunda kaldığında da aynı tatmini yaşadıklarından pes etmemişlerdi. Yapılan işin bir anlamı yoksa tam bir hapisanedir. O yüzden hukuk, tıp ve benzeri bir mesleklerde en üst

kademelere ulaşmak isteyenlerin çıkaracağı ders şudur: Yeterince sıkı çalışırsanız, kendinizin değerini kanıtlarsınız, kafanızı ve hayal gücünüzü kullanırsanız dünyayı istediğiniz gibi şekillendirebilirsiniz.

Sonuçta çok başarılı New York avukatlarının üç ortak özelliği şunlardır: Yahudi olduğu için vaktiyle 'beyazlar' tarafından dışlanmak, anlamlı iş yapan ebeveynin çocuğu olmak ve 1930'larda doğmuş olmak. Bu üç avantaj bugünkü konumlarına gelmelerinde en önemli etkendir.

## **KISIM 2: KÜLTÜREL MİRAS**

### **BÖLÜM 6**

#### **HARLAN, KENTUCKY**

Harlan kasabası başta olmak üzere Kentucky Eyaletinin Appalaş Dağlarındaki bölgede kan davaları çok yaygındır. Bunun sebebi yoğun ve çeşitli araştırmalara konu olmuş ve sonunda sosyologların 'şeref kültürü' adını verdiği bir tür töreye dayandığına karar verilmiştir.

Şeref Kültürleri, Sicilya, Bask gibi dağlık ve toprakları çok az verimli bölgelerde kök salar. Kayalık bir yamaçta yaşıyorsanız tarım yapamadığınızdan keçi ve koyun beslemeye yönelirsiniz. Çobanlık (hayvan yetiştiriciliği) çevresinde gelişen kültür, tarım çevresinde gelişen kültürden çok farklıdır. Bir çiftçinin yaşaması, çevresindekilerle işbirliği ve yardımlaşma içinde olmasına bağlıdır. Fakat bir çoban kendi başınadır. Çiftçiler gece vakti tüm varlıklarının ellerinden alınacağı korkusunu yaşamazlar çünkü ekili ürünü toplamak kolay değildir. Oysa hayvan sahipleri her an mallarının çalınacağı korkusunu taşırlar. O yüzden sert olmaları gerekir: sözleri ve davranışlarıyla zayıf olmadığını kanıtlamalıdır. Şanına gelecek en ufak bir lafa karşı savaşmaya her an hazırdır. İşte şeref kültürü budur. Bu dağlık ve bereketsiz topraklarda şiddet çok yaygındır. Sert ve acımasız çevre koşullarına karşı çok sıkı aile bağları kurarak ve aşiret içinde yaşayarak kendilerini korurlar. Kan bağına sadakat her şeyden üstündür. Cinayet oranları tüm ülkeden yüksek olduğu halde hırsızlık ve kapkaç daha düşüktür.

Şeref Kültürü yalnızca doğduğunuz veya anne – babanızın doğduğu yerle sınırlı değildir. Dedelerimizin ve onların dedelerinin nerede ve nasıl büyüdüğüne kadar gider. O bölgede yaşamış biri, aile hayvancılığı çoktan terk etmiş, tahsil yapmış, çok para kazanmış olsa bile aynı davranışları sergiler. Kültürel miraslar şiddetli güçlerdir. Derin kökleri ve uzun ömürleri vardır. Onları yaşatan koşullar değişse bile nesiller, nesiller boyu tutum ve davranışları etkilemeyi sürdürür.

Outliers'da şimdiye kadar başarının ne zaman ve nerede doğduğunuz, ailenizin ne iş yaptığı, yetiştirme şartlarınız gibi pek çok avantajın birikiminden yükseldiğini gördük. İkinci kısımda, atalarımızdan tevarüs ettiğimiz gelenek ve tutumların aynı rolü oynayıp oynamadığını göreceğiz. Kültürel mirasları ciddiye almak suretiyle insanları yaptıkları işte daha iyi hale getirebilir miyiz?

## BÖLÜM 7

### UÇAK KAZALARININ ETNİK TEORİSİ

Kore Hava Yolları 20. Yy'ın ortalarından sonuna kadar geçen sürede çok ciddi kazalar yaptı. Öyle ki, uçak düşme oranı iyi havayollarınının 17 katına çıktı. Fakat 2000'den bu yana Korean Air'in güvenlik kaydı lekesizdir. Bugün herhangi bir hava yolu kadar güvenlidir. Şirket bu başarıyı ancak kültürel mirasın önemini kabul ettikten ve ona göre önlem aldıktan sonra elde edebildi.

Uçak kazaları gerçek hayatta filmlerdeki gibi pek ani olmaz. Motorun bir parçası bir arızadan dolayı patlayıp alev almaz. Tipik bir ticari uçak evinizdeki ekmek ısıtıcı kadar güvenlidir. Uçak kazaları daha ziyade küçük zorlukların ve görünüşte önemsiz arızaların birikimi sonucudur; tıpkı bütün sanayi kazaları gibi.

Tipik bir kazada hava pek fazla değil ama pilotu strese sokacak kadar kötüdür. Genellikle tarifenin gerisinde olduğundan pilotlar acele etmektedir. Uykusuz ve yorgundur, berrak düşünemez. Pilotlar birlikte hiç uçmamış olduklarından aralarında anlaşma sıkıntısı vardır. Derken hatalar başlar. Bir de değil; tipik bir kaza birbirini izleyen 7 insan hatası sonucudur. Her biri tek başına olsa kaynaklıp gidecek hatalar. Üstelik bu 7 hata bilgi ve uçuş becerisi yetersizliğinden de kaynaklanmaz. Pilotun kritik bir teknik manevra yapmak zorunda kalıp başaramaması da değildir olay. Uçak kazalarına yol açan hatalar zinciri takım çalışması ve iletişim eksikliğinden kaynaklanır hep. Bir pilot önemli bir şey fark eder fakat nasılsa diğerine söylemez. Bir pilot bir hata yapar diğeri fark etmez. Kritik bir durumun bir dizi işleme düzeltilmesi gerekir ve her nasılsa pilotlar koordinasyonsuzluktan bir işlemi atlar.

Tüm kokpit iki kişi tarafından idare edilecek şekilde tasarlanmıştır. Birbirlerini sürekli olarak hem kontrol etmeleri, hem de işbirliği gerekir.

Ancak genelde kazalarda olan şudur: Kaptan uçuş koltuğunda oturur. Yardımcı pilot bir hata görünce ikazını hiç vurgulamadan, yumuşak, ima şeklinde yapar. Kaptan duymasa veya durumu düzeltecek hareketi yapmasa bile sesini yükseltmeye çekinir. Hata düzeltme işlemleri yapılmadığından sonunda kaza gerçekleşir.

Hollandalı Profesör Hofstede'nin uzun araştırmalar sonucu oluşturduğu Güce Uzaklık indeksi (Power Distance Index- PDI), hiyerarşi karşısındaki tutumu, yani bir kültürün otoriteye verdiği değeri ve gösterdiği saygıyı ölçümler. Hofstede 'Kültürün Sonuçları' adını verdiği eserinde şunları yazar:

"Düşük indeksli ülkelerde güç sahipleri güç sahibi olmaktan adeta utanırlar ve güçlerini saklamaya çalışırlar. Liderler resmi sembollerini bırakıp gayri resmi statülerini vurgular. Düşük indeksli Avusturya Başkanı bazen işine tramvayla gider. Hollanda Başbakanını

Portekiz’de bir kampta karavaniyla tatil yaparken gördüm. Böyle şeylere rastlamak, yüksek indeksli Fransa ve Belçika gibi ülkelerde neredeyse imkânsızdır.”

Bu fark Almanya ile Fransa arasında da çok belirgindir. İki ülkenin aynı sektörde, aynı büyüklükteki imalat fabrikalarını karşılaştıran bir araştırmada Fransız fabrikalarında çalışanların ortalama %26 sının, Alman fabrikalarında ise %16 sının yönetim kadrosunda olduğu görülmüştür. Ayrıca Fransızlar tepe yöneticilerine Almanlardan çok daha fazla ücret öderler. Bu da iki ülkenin hiyerarşiye yönelik tutum farkından kaynaklanır. Fransızların güç mesafe indeksi Almanların iki katı olduğundan, hiyerarşiye Almanların hiç duymadığı şekilde ihtiyaç duyar ve destekler.

Yüksek indeksli kültürlerde astlar üstlerine itiraz edemezler, kolay kolay fikirlerini beyan edemezler. Havacılık sektöründe bu durum vahim sonuçlara yol açar. Bu kültürden gelen yardımcı pilotlar, kaptanı ve kule görevlisini kendinden yukarda gördüğü için olumsuzluk veya hata durumunda ikazları yetersiz, itirazları ise hiç yoktur. O yüzden gerekli tedbirler zamanında alınamaz ve kaza kaçınılmaz olur.

En yüksek PDI’lı 5 ülke:

1. Brezilya 2. Kore 3. Fas 4. Meksika 5. Filipinler

En düşük PDI’lı 5 ülke:

1. ABD 2. İrlanda 3. Güney Afrika 4. Avustralya 5. Yeni Zelanda

Korean Air’da ast – üst ilişkisi o kadar katıydı ki yatılı uçuş aralarında genç pilotlar kaptana yemek yapmaktan tutun da hediyelerini satın almaya kadar pek çok şeyden sorumluydular. “Amir kaptandır; o neyi; ne zaman, nasıl canı isterse öyle yapar. Karşısında herkes sessizce oturup hiçbir şey yapmaz “ geleneği ve anlayışı hakimdi. Yüksek güç uzaklık indeksli kültürlerde iletişim yalnızca dinleyicinin bütün dikkatini verebildiği ve imalar, üstü örtülü ifadelerin gerçekte ne anlama geldiğini çözmeye vakit olan durumlarda işe yarar. Fırtınalı bir gecede kokpitin içinde bitkin bir pilotun aletsiz iniş gerçekleştirmeye çalıştığı durumlarda değil.

Nihayet 2000 yılında Korean Air harekete geçerek dışarıdan bir uzmanla anlaştı. Uzman önce pilotların İngilizcesini sınadı zira havacılık dünyasının dili İngilizceydi. Pilotlar dünyanın herhangi bir yerindeki hava kontrol kulesiyle konuşurken bu dili kullanırlar. O yüzden pilotlar yoğun dil eğitimine tabi tutuldular. Uçuşa başlamadan önce başvuru checklist İngilizce düzenlendi. Pilotların kokpitte kendi aralarında İngilizce konuşması istendi. Bunun ayrıca şu faydaları oldu: Pilotların esas sorunu, ülkelerinin kültürel mirasının ağırlığının altında eziliyor olmalarıydı. Kore dilinin iki kişi arasındaki yakınlığa ve saygıya göre değişen altı çeşit hitap şekli vardır. Bu da kaptanla yardımcısı arasında katı hiyerarşiye yol açıyordu. İngilizce de sen – siz farkı dahil böyle farklı hitap şekli olmadığından İngilizce sayesinde aralarındaki ilişki de yumuşuyor ve eşitleniyordu. Söz konusu uzman, kültürel mirasların önemli, güçlü, yaygın ve

kalıcı olduğunu biliyordu fakat kimliğimizin ayrılmaz bir parçası olmadığına inanıyordu. Koreliler kültürlerinin bu özelliklerini dürüstçe kabul ederse, havacılık dünyasına uygun olmayanları değiştireceklerinden emindi. Nitekim bu teşhis doğru çıktı.

Korean Air'ın hiyerarşisinde, kaptandan ve yardımcı pilottan sonra yer alan uçuş mühendisleri yeniden eğitilip Batı havayollarına transfer edildiler. Tecrübeli fakat en alt basamaktaki bu kişiler kültürlerinin kısıtlayıcı bağlarından kurtulunca yeni pozisyonlarında son derece başarılı oldular.

Bu örnek de göstermektedir ki , kültürün, tarihin ve birey çevresindeki dünyanın mesleki başarı üzerinde ne kadar etkili olduğunu anladığımız zaman çaresiz olmadığımızı da anlar ve başarısızlıktan başarı öyküsü yazabiliriz. Her birimizin zaaflarıyla-güçleriyle, eğilimleriyle-dirençleriyle farklı kültürlerden geldiğini kabul etmek neden bu kadar zor?

Kim olduğumuz, nereli olduğumuzdan ayrılamaz. Bu gerçeği dikkate almadığımız zaman düzeltme olasılığını da kaybederiz.

## BÖLÜM 8

### ÇELTİK TARLALARI VE MATEMATİK TESTLERİ

Güney Çin'de bugün Sanayi bölgesi olan İnci Nehri deltası ve Guang Zhou bir zamanlar tamamen çeltik tarlalarından ibaretti. Bugün bile Nan Ling dağlarına yaslanmış dalgalı tepeler Çin'in önemli pirinç yetiştirme bölgelerinden biridir.

Pirinç Çin'de binlerce yıldır üretilmektedir. Japonya'dan Singapur'a kadar doğu Asya' da pirinç yetiştirme teknikleri Çin'den yayılmıştır.

Çeltik tarlaları buğday tarlası gibi topraktaki bitki, taş vs temizlenerek ekime açılmaz, inşa edilir. Çeltik tarlaları ya girift teras dizileri halinde yamaçlara oyulur, yahut da bataklıklarda veya nehir çevresindeki ovalarda büyük emek sarf ederek inşa edilir. Sulanması gerektiğinden etrafı setle örülür. En yakın kaynaktan su kanalları kazılır. Setlere, bitki belli bir seviyeye kadar su altında kalacak şekilde su akışını ayarlayan delikler açılır. Suyun süzülüp gitmesini önlemek için tarla tabanının kil olması gerekir fakat çeltik fideleri sert kile ekilemeyeceğinden kilin üstü yumuşak çamurla kaplanır. Kil çanağı adı verilen bu toprak parçası adeta bir mühendislikle öyle ayarlanır ki hem bitki optimum seviyede su altında kalsın, hem de fazlası akıp gitsin. Gübreleme de ayrı bir hünerdir. Başta insan dışkısı, çeşitli maddelerden oluşan gübrenin verilme miktarı ve zamanı doğru ayarlanmazsa faydadan çok zarar getirir.

Ekim zamanı geldiğinde çiftçinin önünde yüzlerce tohum seçeneği vardır. Her tohumun artıları ve eksileri olduğundan en iyi verimi alacak şekilde bir defada 10'un üstünde türde, oranı mevsimine göre değişen tohumların karışımının ekilmesi gerekebilir.

Aile tohumları önce özel hazırlanmış tohum yatağına eker. Birkaç hafta sonra fideler oradan alınıp 15 cm aralıkla sıralar halinde tarlaya dikilir ve dikkatle büyütülmeye başlanır. Yabani otlar elle ayıklanır. Böceklerden arındırmak için her fide bambu taraklarla tek tek taranır. Bu arada su seviyesi tekrar tekrar kontrol edilir. Fidanlar olgunlaşınca tüm aile, akrabalar ve arkadaşlar bir araya gelerek ürünü çabucak hasat ederler ki yağışsız kış mevsimi başlamadan yeniden ekim yapılabilsin.

Güney Çin köylerinde üç öğün lapa yenir. Nisbeten varlıklı olanlar lapanın üzerine biraz sebze veya et-balık parçacıkları ekleyebilir. Varlık ve sosyal statü pirinçle ölçülür. Kısacası pirinç hayattır.

Çeltik tarlalarının en önemli özelliği, kil çanaklarının küçüklüğüdür. Her biri bir otel odası büyüklüğünde olan bu çanakların 2-3 tanesi tipik bir köylü ailesinin tüm geçim kaynağıdır. O yüzden köylüler şafak sökmeden işe koyulup, en iyi verimi elde etmek için gün boyunca gübreleme, su seviyesini ayarlama, yabancı otları ve haşereleri ayıklama ile uğraşırlar. Bir çeltik tarlasına verilen emek, aynı büyüklükteki mısır veya buğday tarlasına verilen emeğin 10 ila 20 katıdır ve bir yılda 3000 saate ulaşır.

Bu nedenle, Asyalıların çalışkanlık geleneği hayatlarının her alanına yansır, Batıya göç edenlerde bile. Batı'daki bir üniversitenin kampüsüne gidin, herkes ayrıldıktan sonra Asyalı öğrenciler hala kütüphanededir. Çalışma şevki muhteşem bir şeydir. Gerçekten sıkı çalışmak başarılı insanların ilkesidir. Bu kitapta incelediğimiz bütün kişi ve gruplar hep yaşlılarından fazla çalışarak bu başarıyı elde etmişlerdir.

Şu rakamları yüksek sesle okuyun: 4,8,5,3,9,7,6. Gözünüzü uzaklaştırıp 20 saniye içinde rakam dizisini ezberleyip tekrar etmeye çalışın. Diliniz İngilizce ise, dizini tam hatırlama şansınız %50 dir. Ama eğer Çinli iseniz, her tekrarınızın doğru olması neredeyse kesindir. Peki ama neden? Çünkü biz insanlar sayıları iki saniyelik hafıza çevrimine depolarız. O iki saniyelik süre içinde söylediğimiz veya okuduğumuz her şeyi kolayca hatırlarız. İngilizceden farklı olarak Çince 4,8,5,3,9,7,6 dizisini okumak sadece 2 saniye sürer. Bir dilde sayıları telaffuz etmek için gereken süre ile o dili konuşanların hafızası ters orantılıdır. Bu alanda ödül, Hong Kong'da konuşulan Kanton Çincesinindir.

Ayrıca, bütün doğu Asya dillerinde 10'dan büyük sayıların okunuşu çok daha mantıklıdır. 20'ye iki on, 35'e üç on 5 denmesi gibi. Kesirlerde de aynı kolaylık vardır. Böylece kafadan 4 işlem yapmak kolaylaşır.



Batılı çocukların ilkokuldan itibaren matematikle arası bozulur. Bunun başlıca sebebi dil yapısının ve temel kurallarının matematiği anlamayı zorlaştırmasıdır. Aksine, Asyalı çocuklar aynı şaşkınlığa düşmez. Sayıları daha kolay hatırlar, işlemleri çabucak yaparlar ve böylece matematikten zevk alırlar. Bu avantaj sayesinde Çinli, Güney Koreli, Japon öğrenciler ve o ülkelerden yakın zamanda Batı'ya göç edenler ulusal ve uluslararası matematik testlerinde Batılılara nazaran üstün başarı göstermektedirler.

Bir araştırmada bir grup lise öğrencisine, ev ödevi olarak verilen bir matematik sorusunu çözmeye uğraşırken cevabı bulamayacaklarına inanıp bırakmaları ne kadar sürer diye sorulmuş ve 30 saniye ile 2 dakika arasında cevabı alınmıştır. Ancak bu süre bazı kişi ve gruplarda 22 dakikaya kadar çıkmaktadır. Öyle bir ülke düşünün ki bu azim istisna değil köklü bir kültürel miras olsun!

Her yıl eğitimcilerden ve idarecilerden oluşan uluslar arası bir grup tüm dünyada ilköğretim okulu öğrencilerine kapsamlı bir matematik ve fen testi uygular. Öğrencilerden teste başlamadan önce çok çeşitli konulardan oluşan 120 soruluk kapsamlı bir formu doldurmaları istenir. Bazı öğrenciler sıkılıp formun tamamını doldurmazlar. İşin ilginç şudur: formda cevaplanan soru sayısı ülkeden ülkeye değişir. Öyle ki, katılımcı ülkelerin sıralaması, cevap verilen soru sayısına göre yapılabilir. Ve daha da ilginç bu sıralama ülkelerin başarı sıralamasıyla tıpa tıp aynıdır. Başka bir deyişle öğrencileri upuzun bir formun bütün sorularını tek tek cevaplayacak sabrı, azmi ve konsantrasyonu gösteren ülkeler, problemleri en iyi çözen ülkelerdir. O yüzden matematik olimpiyatları tek bir matematik sorusu sormadan da yapılabilir. Bütün yapacağınız şey, öğrencilere ağır çalışmaya ne kadar hevesli olduklarını ölçen bir ödev vermektir. Ona bile lüzum yok; çalışma ve gayret göstermeye hangi ulusal kültürlerin en fazla ağırlık verdiğini bilmek bile yeter.

Peki her iki listede hangi ülkeler başı çekiyor? Cevap hiç de şaşırtıcı değildir. Singapur, Güney Kore, Çin, Tayvan, Hongkong ve Japonya. Beşinin de ortak yönü, pirinç tarımı geleneğinden gelen ve çalışmaya en büyük değeri veren kültürlerle sahip olmalarıdır.

Korelilerin köklü kültürel mirası uçak kullanmada sorun yaşatırken Asyalıların bu kültürel mirası da 21. Yy'da avantaj sağlamaktadır. Evet, kültürel miraslar önemlidir. Daha kaç kültürel miras 21. Yy'ın gerçekleri üzerinde etkili kim bilir?

## **BÖLÜM 9**

### **Yaz tatili ve başarı**

Amerika'nın kuruluş yıllarında her topluluğun, kasabanın, köyün kendi başına üstlendiği eğitim düzenine 19.yy da çeki düzen verilmek üzere girişim başlatıldı. İnsanlar genelde ancak yeni fikirlere şekil verirler ve çıkış noktamız hep mevcut durumdur: bildiğimizden yola çıkıp

bilmediğimize ulaşırız. O zamanki reformcuların bildiği, tarım mevsimlerinin düzeniydi. O yüzden okul takvimi ekim – hasat - dinlenme dönemlerine göre ayarlandı. Toprağın fazla işlenmesiyle tükendiği ve nadasa bırakılması gerektiği gibi, zihinlerin de fazla çalışma ve öğrenmeyle sulanacağına inanılıyordu. Bunu önlemek için uzun bir yaz tatili gerekliydi.

Yaz tatillerinin eğitim üzerindeki etkisi pek az dile getirilir, vazgeçilmez bir olgu olarak görülür. Ancak öğrencilere okul yılının başında ve sonunda yapılan testler nasıl çocukların yıl içinde ne kadar öğrendiklerini gösteriyorsa, yaz tatilinin başında ve sonunda yapılan testler de çocuğun tatil döneminde ne kadar öğrendiğini veya unuttuğunu gösterir. Bu testlerde varlıklı çocukların tatil döneminde bilgi ve görgülerinin daha da arttığını, yoksul çocukların ise aksine azaldığını görmekteyiz. Bunun başlıca sebebi, daha önce de sözünü ettiğimiz yetiştirme farkıdır. Varlıklı aileler yazın da çocuklarının kamplarla, kitaplarla öğrenimini sürdürmesini sağlarken, yoksul çocukların tek seçeneği televizyondur.

Bu durum bize eğitim sonunun ters yönden ele alındığını gösterir. Sınıfları küçültme, müfredatı değiştirme, her öğrenciye bilgisayar verme gibi önlemler uzun uzun tartışılmaktadır. Oysa alınacak en birinci önlem okul günü sayısını arttırmaktır. Böylece hem varlıklı – yoksul farkı kalkar, hem de çocuklar daha iyi eğitim alır.

Asyalı çocukların matematik sınavlarında kaydettiği üstünlüğün başka bir sebebi de budur zira Asya ülkelerinde uzun tatiller yoktur. Amerika’da ortalama okul günü sayısı 180 iken Güney Kore’de 220, Japonya’da 243’tür. Yine böyle bir uluslararası testte çocuklara cebir, yüksek matematik ve geometri sorularının kaç tanesini sınıfta işledikleri sorulmuştur. Amerikalı lise son çocukları bu soruya % 54 oranında, Japon çocukları % 92 oranında işledik cevabını vermişlerdir. Okul yılı 243 gün olursa sonuç farklı olabilir mi?

Amerika’da Newyork’tan başlayarak pek çok eyalette en yoksul semtlerde deneysel KIPP okulları açılmıştır. Bu okullarda çocuklar sabah yedi buçuktan akşam beşe kadar ders görmekte, daha sonra da yediye kadar ev ödevi, spor takımları gibi etkinliklere katılmaktadırlar. Cumartesileri 09-13 arası okul vardır. Bu da geleneksel devlet okullarından %50 - % 60 daha fazla öğrenim süresi demektir. Normal eğitimde “ya batarsın, ya çıkarsın” yaklaşımı hakimdir. Öğretmen ateş eder gibi dersi anlatır, anlayan anlar, anlamayan anlamaz. Süre uzun olunca öğretmenin dersi açıklaya açıklaya anlatmasına ve öğrencilerin de konuyu tekrar edip hazmetmesine vakit olur.

Program zor mu? Zor. Ağır mı? Ağır. Fakat sonuçta yoksul muhitlerden gelen çocukların %84’ü kendi sınıf seviyelerindeki çocukların ortalamalarından daha üstün başarı gösteriyor. % 90 ‘ı özel liselere burs kazanıyor. % 80 ‘i üniversiteye girebiliyor, hem de çoğunlukla ailelerinde bir ilk olarak.

Şimdiye kadar incelediğimiz örnekler gösteriyor ki başarı, öngörülebilir bir yol izler. Başarılı kişiler en zeki kişiler değildir. Öyle olsa Chris Langan gibi pek çok dahi Einstein’ın tahtını

paylaşırdı. Başarı yalnızca kendi başımıza aldığımız kararların ve gösterdiğimiz çabaların toplamı da değildir. Sıra dışı başarılılar kendisine fırsat verilmiş ve bu fırsatları yakalayacak gücü ve azmi gösteren kişilerdir. Hokey oyuncuları için Ocak ayında doğmuş olmak, Beatles için Hamburg'da her gün 8 saat çalışmak, Bill Gates için hem doğru zamanda doğmak, hem de lisede bilgisayar terminali bulunması, Joe Flom ve aynı dönemin diğer New Yorklu avukatları için büyük firmalarda iş bulamamak ve bu firmaların 20 yıl boyunca tenezzül etmediği ele geçirme davalarını kabul etmek hep fırsattı ve onlar da değerlendirdiler. Gerçek bu kadar basit olduğu halde hep göz ardı edilir. En iyi, en zeki, 'kendi başına becermiş' efsaneleri gözümüzü o kadar kamaştırır ki sıra dışı başarılıların topraktan hüda-i nabit bittiğine inanırız. Bill Gates'e bakıp böylelerinin dünyaya her zaman gelmediğini düşünürüz. Oysa bir düşünün: 1968 de tek bir çocuğa değil de bir milyon çocuğa BS terminali şansı verilseydi bugün kaç tane Microsoft olurdu! Daha iyi bir dünya yaratmak için rastgele şansların ve avantajların yerine herkese fırsat tanıyan bir toplum oluşturmamızdır. Her öğrenciye yepyeni bir okul, oyun alanları, bilgisayar, daha küçük sınıf, iyi eğitim almış öğretmen verilmesi tabii ki çok iyi olur. Ama bir yerden başlamak gerekir ve en doğru nokta da onlara daha uzun okul süresi fırsatını tanımaktır.

## SON SÖZ

### Bir Jamaica Hikayesi

1784 te William Ford adlı bir İrlandalı Jamaica'ya ayakbastı. Bir kahve plantasyonu satın alan Ford, köle pazarında görüp beğendiği bir köleyi kendine cariye yaptı. Çiftin John adını verdikleri bir oğulları oldu.

O tarihte bir köle kolonisi olan Jamaica'da on siyaha karşı bir beyaz yaşadığından, beyaz-siyah birlikteliği çok yaygındı. Doğan melez çocukların kuşaklar ilerleyip renkleri açıldıkça toplum içindeki statüleri de o oranda artıyordu. İlk kuşakta kölelikten azad edilen melez, renk açıklık sıkalasında ilerledikçe doktor, avukat, vali veya meclis üyesi olabiliyordu. Ford soyunun ilk melezi John papaz, oğlu Charles gıda toptancısı oldu. Charles'ın iki oğlundan biri öğretmen biri fabrikatör oldu. Kızı Daisy de öğretmen oldu. Kendisi gibi bir öğretmenle evlenip Faith ve Joyce adında ikiz kız doğurdu.

Daisy olağanüstü bir kadındı. Açık teninden gurur duyuyor, kızlarının da mutlaka okuyup daha iyi birer konuma gelmelerini istiyordu.

O tarihlerde Jamaica'da eğitim sistemi berbattı. Çocuklar, eğer varsa, tek odalı ahırlarda 14 yaşına kadar okuyabiliyorlardı. Devlet lisesi veya üniversitesi yoktu. Becerebilenler öğretmen okuluna, olağanüstü başarılıları da çok az sayıdaki bursu kazanıp özel okullara gidiyorlardı. Özel okullar korkunç pahalıydı.

Joyce ve Faith 1935 te 4 yaşındayken adayı ziyaret eden Profesör William Macmillan döndükten sonra İngiltere'nin kolonilerdeki tutumunu sert bir şekilde eleştiren “ Batı Hint adalarından uyarı” adlı bir kitap yazdı. Okulların alt seviyedekiler için anlamı olmadığını, sosyal farklılıkları derinleştirmekten başka bir işe yaramadığını anlattı.

Kitabın yayınlanmasından bir yıl sonra Karaiblerde büyük isyanlar çıktı. Paniğe kapılan İngiltere Mac Millan'ın önerisini ciddiye alıp, diğer reformlar yanında, 1941 de başarılı öğrencilerin özel okullara gidebilmesini sağlayan çok sayıda burs tahsis etti. Ertesi yıl Joyce ve Faith burs sınavına girip adanın en iyi özel okullarından birini kazandılar. Böylelikle lise eğitimine kavuşmuş oldular. 3-4 yıl önce doğmuş olsalardı asla eğitimlerini tamamlayamayacaklardı. Joyce hayatının akışını doğduğu tarihe, Mc Millan'ın ziyaretine, isyancılara ve burs kazanması için ders aldırın annesine borçluydu.

Üniversite çağı geldiğinde, Daisy Joice'u İngiltere'ye gönderebilmek için gerekli büyük meblağı Çinli komşusundan aldı. Böylece Joyce'un hayatını etkileyecek biri daha oldu.

Londra'da üniversiteye giden Joyce bir partide Graham adlı bir İngiliz Matematikçi ile tanıştı. Joyce ve Graham evlenip Kanada'ya yerleştiler. Graham matematik profesörü, Joyce da başarılı bir yazar ve aile terapisti oldu. Tepede güzel bir ev yaptılar. Üç oğulları oldu. Graham'ın soyadı Gladwell. Onlar benim anne ve babam.

İşte annemin başarı yolundaki hikayesinde gördüğümüz gibi, onu doğuran annesinin azminden tutun da karşısına çıkan insanlar, fırsatlar ve hatta şans olmasaydı muhtemelen bugün hala Jamaica'nın bir köyünde eğitimsiz yaşıyor olacaktı. Bütün bu imkanlar diğerlerine de tanınsaydı düşünün kim bilir kaç kişi daha bugün güzel bir evde dolu dolu bir hayat yaşayacaktı.

Süper star avukatların, matematik dahilerinin, bilgisayar girişimcilerinin olağanüstü kişiler olduğunu düşünürüz hep. Fakat değiller. Onlar tarihin ve yaşadıkları toplumun, fırsatların ve kültürel mirasın ürünüdürler. Başarıları gizemli veya istisnai değil, bazılarını hak ettikleri, bazılarını hak etmedikleri, bazılarını kazandıkları, bazılarının şans eseri karşılına çıktığı bir dizi avantaj ve durumların sonucudur. Ve hepsi de kim olduklarının üzerinde kritik etkiye sahip sıra dışı insanlar aslında hiç de sıra dışı değildirler. Bu fırsat ve avantajlar daha ne kadar çok kişinin yoluna çıkar ve onlar da bunu değerlendirirse, sıra dışı başarılıların sayısı da o kadar artacaktır.