

Kazanma Etkisi

Ian Robertson

Trinity College Dublin’de psikoloji profesörü, Londra University College ve Bangor Üniversitesi’nde misafir profesör ve Toronto Üniversitesi Rotman Araştırma Enstitüsü’nde araştırmacıdır. Bir sinirbilimci ve klinik psikolog olarak dikkat ve beyin rehabilitasyonu üzerindeki çalışmaları ile uluslararası alanda tanınır. Ayrıca İrlanda Kraliyet Akademisi ve Kraliyet Sanat Cemiyeti’nin bir üyesidir. Yazıları düzenli olarak *The Times*’ta, *British Medical Journal*’daki köşesinde ve pek çok bilimsel kitap ve dergide yayımlanmaktadır.

Samet Öksüz

1984 yılında Trabzon’da doğdu. 2009 yılında ODTÜ Moleküler Biyoloji ve Genetik bölümünden mezun oldu. Hacettepe Üniversitesi’nde Temel Onkoloji Anabilim Dalı’nda ve University of Cincinnati’de İmmünoloji alanında yüksek lisans eğitimi aldı. Popüler bilim, tarih, sosyal bilimler alanlarında çeviriler yapmaktadır.

IAN ROBERTSON

Kazanma Etkisi

Güç Beynimizi Nasıl Etkiler?

İngilizceden çeviren:

Samet Öksüz



İrene Kitap: 3
Psikoloji / Psikiyatri: 2

Kazanma Etkisi / Ian Robertson

Özgün adı: *The Winner Effect: The Neuroscience of Success and Failure*
İngilizceden çeviren: Samet Öksüz

ISBN: 978-605-71580-2-4

© 2012, Ian Robertson

İlk kez İngilizce olarak *THE WINNER EFFECT: The Neuroscience of Success and Failure* başlığıyla yayımlanmıştır.

AnatoliaLit Ajans aracılığıyla Felicity Bryan Associates Ltd ile yapılan anlaşma sonucu yayımlanmıştır.

© İrene Kitap, 2021

Kaynak gösterilerek yapılan kısa alıntılar dışında hiçbir şekilde kopyalanamaz, yayımlanamaz ve dağıtılamaz.



Sertifika no: 51753

Yayın yönetmeni: Levent Çeviker

Editör: Eda Okuyucu

Kapak ve sayfa tasarımı: Artemis İren

Daha önce *Zafer Sarhoşluğu* başlığıyla Say Yayınları tarafından yayımlanmıştır.

Birinci basım: Temmuz, 2022

Baskı: Deren Matbaacılık Ambalaj Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.

Beylikdüzü OSB Orkide Cad. No: 9/Z Beylikdüzü-İstanbul

Sertifika no: 47881

İrene Kitap

Osmanağa Mah. Reşit Efendi Sok. No: 16/5, 34714, Kadıköy-İstanbul

Telefon: 0216 208 99 14

irene@irenekitap.com / www.irenekitap.com

© irenekitap t irenekitap f irenekitap

İçindekiler

<i>Önsöz</i>	7
1. Picasso'nun Oğlunun Gizemi	15
2. Değişim Geçiren Balık Bulmacası	59
3. Bill Clinton'ın Arkadaşının Gizemi	101
4. Oscarların Gizemi	141
5. Uçan CEO Bilmececi	187
6. Kazanan Zihin	243
<i>Sonsöz</i>	281
<i>Teşekkürler</i>	289
<i>Notlar</i>	291
<i>Ek Okumalar</i>	303
<i>Dizin</i>	305

*Fiona ve harika çocuklarımız
Deirdre, Ruairi and Niall'e
sevgi ve şükranlarımla...*

Önsöz

Patron öfkeliydi. Olaydan sonra, tekrarlanması halinde disiplin işlemi uygulanacağı tehdidi içeren bir e-postanın gönderilmesini emretmişti. Bir genel müdür sert olmak için maaş alırdı; onun işi, çalışanların işi batırmasını engellemekti, özellikle dünyanın en büyük şirketini yönetirken...¹

Bu nasıl olabilirdi, özellikle de yeni açılmış bir genel merkezde? Bu nefes kesici ofislerin her biri, soylu bir şekilde izledikleri çevredeki tepelerin yumuşak yeşil ışığında yıkanıyordu. Yöneticilerin ofislerinin hem estetik olarak hoş hem de alt kademe çalışanlardan ayrı olması hususunda mimarlarla büyük sorunlar yaşamış, hatta ipek duvar kâğıtlarını bile kendi seçmişti ama yine de hata yapılabiliyordu işte.

Üst kademedeki yöneticilerin, bu şirketin “dünyanın en büyük şirketi” olarak kalmasını sağlamak üzere gereken stratejik liderlik zekâlarının korunması için alt kademelerden ayrı olmaya ihtiyaçları vardı. Onun seviyesindeki insanlar için *her şey* önemliydi. Bunu yaratabilmek nesiller sürmüştü; onun kalitesindeki bir patronun şirketinde her şey tamamen doğru olmalıydı. Bu sebeple Goodwin, iş arkadaşlarından birinin yazdığı kitaba göre, yöneticilerin toplantı odasındaki atıştırma malzemelerinin arasına ucuz, pembe bir gofret koyulmasına izin veren bir çalışanı disiplin cezası vermekle tehdit etmişti.² O, Hollandalı devasa bir şirketi satın almayı başarmamış mıydı?

O pembe gofretler yönetim kurulu pazarlıkları sırasında bir felakete yol açabiliirdi.

Patron eleştiriyi kabul etmezdi; onun idaresinde şirketin hisse değerleri roket gibi fırlamışken neden etsindi ki? Bütün yöneticilerin, üzerinde şirket amblemi olan bir örnek kravatlar takmasında ısrar etmiş ve finans uzmanı James Eden'in kendisini bir "megalo-man" olarak niteleme cesareti bulmasından hiç hoşlanmamıştı.³

Fred Goodwin'in pembe gofretlere sinirlenmesinden kısa süre sonra İskoçya Kraliyet Bankası (Royal Bank of Scotland, RBS), 24 milyar pound zarar açıkladı. Kısa sürede şirket Birleşik Krallık hükümeti tarafından 53,5 milyar poundluk vergi borcu karşılığında kamulaştırıldı ve Goodwin işsiz kaldı.⁴

RBS, ekonomi yazarlarının şüpheli eleştirilerine rağmen, 2007 yılında düşüncesizce ve altından kalkamayacağı şekilde Hollanda bankası ABN Amro'nun bir kısmını satın alana kadar kazançlı bir bankaydı. Genel müdürü Edinburgh'daki lüks ofisinde dünyadan ve şirketin kalanından uzak bir şekilde duvar kâğıtları ve pembe gofretlerle uğraşırken alınan bu karar olmasaydı, yüksek ihtimalle 2008 krizinden sağ çıkacaktı.

* * *

Ursula iki farklı babadan olma üç çocuktan biriydi ve yaşadığı bölgedeki pek çok çocukta olduğu gibi babaların ikisi de çocuklar büyürken pek de ortalıkta görünmemişti. 12 Şubat 2011'de, dar gelirliilerin ve de Ursula'nın yaşadığı binanın asansöründe kırk iki yaşındaki bir kadının bıçaklanmış bedeni bulundu.⁵

Bedenin bulunduğu asansör kabininin çok temiz olması, 555 Roosevelt Yolu, Aşağı Manhattan'a gönderilen *New York Times* muhabiri Michael Wilson'ın dikkatini çekmişti; diğer tüm asansörler duvar yazılarıyla kaplanmış, sidik kokan kül tablalarına benziyor-

du.⁶ Wilson cinayet üzerine yazdığı makalesini giriş koridorunda ayaküstü tanıştığı, sadece babasını ziyaret etmek için olabildiğince kısa bir süreliğine binaya dönmüş eski bir kiracının yorumuyla bitirdi. Muhabir, binanın eski sakinin, “Buradan defolup gittim,” dediğini yazmıştı.

Ursula 2010 yılında, yaz dönemi stajyeri olarak Xerox’ta çalışmaya başlamasından tam otuz yıl sonra *Forbes* tarafından dünyadaki en güçlü yirmi kadın arasında gösterildi.⁷ Bir Fortune 500* şirketine CEO’luk yapan ilk siyahi kadın olan Ursula M. Burns, Xerox Şirketi’nin yöneticisidir.** Burns, azınlıklar için mühendislik yüksek lisans programı aracılığıyla New York Üniversitesi Politeknik Enstitüsü ve Xerox’ta kendine bir yer edindi⁸ ve Columbia Üniversitesi’nde mühendislik alanında yaptığı yüksek lisansının masraflarının bir bölümünü karşıladı.

Ursula’nın annesi onu, yoksulluktan bir kaçış yolu olan Manhattan East Street’teki Katolik kız okuluna gönderebilmek için dışından tırnağından artırmıştı. Burada aldığı eğitim onun, Xerox’taki kritik stajyerliği de içeren Columbia programına girmesini sağladı.

1981’de mezun olduktan sonra Ursula şirkette tam zamanlı olarak çalışmaya başladı. Kıdemli bir yönetici olan Wayland Hicks’in ona kendisinin asistanı olmasını teklif etmesi sadece dokuz yıl aldı. Başlangıçta Ursula bunun geleceği olmayan yardımcı bir rol olduğundan korktu, ancak risk alıp işi kabul etti. Sonraki yıl başkan

* 1929 yılında New York’ta kurulan *Fortune* dergisinin her yıl hazırladığı ve ABD’nin en başarılı şirketlerinin belirlendiği liste. Dünyanın en başarılı şirketlerinin yer aldığı “Fortune 500 Global” dışında Türkiye için de her yıl yayınlanan bir liste bulunmaktadır (“Fortune 500 Türkiye”). (ed.)

** Şirketin 2017 yılında bölünmesinin ardından emekliye ayrılmıştır. (ed.)

ve CEO Paul Allaire'in asistanı, 1999'da da küresel üretim başkan yardımcısı oldu.

21 Mayıs 2009'da Ursula M. Burns, emekliliğe ayrılan Anne Mulcahy'nin yerine CEO'luğa getirildi. Burns bir Fortune 500 şirketini yöneten ilk siyahi kadın olmasının yanı sıra, bu transferle ilk defa bir Fortune 500 şirketi CEO'luğunun bir kadından başka bir kadına devrini gerçekleştirmiş oldu.⁹

* * *

Yukarıdaki iki hikâye bu kitabın cevaplamaya çalıştığı bazı soruları ortaya atıyor: Bir kazananı belirleyen nedir? Fred Goodwin gibiler başarılı olmak için mi doğmuşlardır, yoksa şans ve şartların bir ürünü müdürler? Eğer başka şartlarda fark edilmeyecek yeteneklerini parlatabilmesi için kendisine idari mevkilerin gücü erkenden verilmemiş olsaydı, Ursula M. Burns bu kadar başarılı olabilir miydi?

Neden bazı insanlar kazanmak için olağanüstü bir hırsa sahipken diğerleri başarı ve güçten çekinir? Gücün –ya da güçsüzlüğün– insanlarla ne ilgisi vardır? Başarı ve güç, uzun ve daha iyi bir yaşam sağlar mı; eğer sağlarsa neden? Güç gerçekten bir afrodizyak mıdır ve öyleyse nasıl ve neden bu etkiyi gösterir?

“Kazanma” sorusu, hayatımızın neredeyse her yönünün temelini oluşturur. Kimin kazandığıysa, hayatımızı başka her şeyden daha fazla şekillendirir. Kazanmak neredeyse seks kadar kuvvetli bir dürtüdür; farkında olalım ya da olmayalım hepimiz kazanmak isteriz. Herhangi bir ofiste bir çalışma masasının etrafında dönüp dolaşan hırsırları düşünün; terfi ve ilerlemeyi çevreleyen çatışmaları ve duyguları göz önüne getirin. Daha açık şekilde, yedi yaşındaki minik kuşlarının kazanması için futbol sahasının kenarında haykıran ebeveynlere bakın. Neden bağıryorlar? Kazanmak için. Bunu çok ama çok istiyorlar. Neden kazanmayı bu kadar çok istiyoruz ve *kazananı belirleyen nedir?*

Bu kitapta cevaplamaya çalıştığım soru bu. İlk bölüm “Picaso’nun Oğlunun Gizemi”nde kişilerin kazanmak için doğup doğmadıkları sorusunu değerlendireceğim. Bu boş bir soru değildir; herkesin kendi hayatı, daha da önemlisi çocuklarının hayatı hakkındaki inançlarıyla ilgili olarak gözden geçirmesi gereken bir şeydir. Bunun sebebi, kazanmak için doğduğuna ve başarıyı *hak etmek* yerine bir “kazanan”ın özelliklerini miras aldığına inanmanın bazı kişilerin moralini bozması ve psikolojik olarak onları kötürüm bırakabilmesidir. Bir başka deyişle, “kazanan” olup olmamak, kazanma hakkındaki inançlarınıza dayanabilir ve bu önyargılar, kendi beyin hücrelerinizi yönlendirerek kendi kendini gerçekleştiren kehanetlere yol açabilir.

Sizi, kendi başarılarınız veya eksikliklerinizin arkasında yatan önyargılarınızı analiz etmeye davet edecek ve başarılı olmak için dürtünüzün ne olduğunu ölçeceğim. Ayrıca sizi başarıya ve daha önemlisi başarısızlığa karşı nasıl tepki gösterdiğinizi keşfetmek için cesaretlendirecek ve bununla birlikte beyninizin, psikolojinizin bu ana yapılandırılmasına nasıl uyum sağladığını açıklayacağım.

İkinci bölüm bir başka gizemi, değişim geçiren balığı ortaya koyuyor ve takiben kazanmak için doğmuş olup olmadığımız sorusunu soruyor: *Kazanmak şansa ve koşullara mı bağlıdır?* Ursula M. Burns Xerox’taki kazanımlarının cinsiyeti ve geçmişiyle hiçbir bağlantısı olmadığını reddetmekte zorlanacaktır, ancak açık fikirli bir işveren tarafından bu fırsatlar verilmeseydi, başarısı bu kadar göz kamaştırıcı olabilir miydi? Xerox’ta ona sağlanan mevki ve güç, onun dünyadaki en güçlü yirminci kadın olmasını sağlayan nitelik ve yetenekleri yaratmış ya da en azından tetiklemiş olabilir mi?

Bunlar ikinci bölümde tartışılacak sorular; bunları cevaplarken Las Vegas’taki boks ringlerini, Kaliforniya fareleri arasındaki savaşı ve Olimpiyatların alt odalarını da ziyaret edeceğiz. Size, kazanma şansının aslında ev sahibi olma avantajı ve vücudun pozisyonu gibi

pek çok şey tarafından şekillendirildiğini göstereceğim. İçimizdeki kazanan, cinsiyet, ırk ve yaşla alakalı olarak bilinçsizce yönlendiren ve tamamen göz ardı ettiğimiz ince etkilerle canlandırılabilir veya yok edilebilir.

Üçüncü bölümde Bill Clinton'ın arkadaşı Tony Blair'ın bilmececi sorulacak: *Güç bize ne yapar?* Dünyanın en güçlü insanlarından olan Fred Goodwin çalışanlarına, daha alt mevki ve güç sahibi olanlar için alışılmadık olan bir davranış şekli gösteriyordu; bu iki şey ilişkili midir? Güç, kişiliğimizi ve davranış şeklimizi değiştirir mi? Güç, Fred Goodwin gibi bazı insanları farazi bir zirveden negatif davranış bölgesine doğru itebilir mi? Bu doğruysa, “Güç yozlaştırır” ifadesinin çağdaş bir tezahürü müdür veya tam olarak nasıl gerçekleşir?

Pek çoğumuzun gücünü iyi kullanamayan patronları olmuştur, büyük ihtimalle önceki veya mevcut patronlarınız arasından bir örnek verebilirsiniz. Eğer bir patron, ebeveyn, öğretmen, polis memuru, hapishane gardiyanı, ağabey veya abla iseniz bu rolün verdiği gücü nasıl kullanırsınız? Sizi olumlu veya olumsuz herhangi bir şekilde etkiler mi? Muhtemelen bu sorunun cevabını şu anda bilmiyorsunuz. Güçle başa çıkma yeteneğinizin ve ona duyduğunuz ihtiyacın isabetli bir değerlendiricisi değilsiniz ama merak etmeyin; iyi veya kötü, küçük kardeşleriniz, çocuklarınız, altınızda çalışanlar, öğrencileriniz veya mahkûmlar bunun çok iyi farkındalar. Bu bölümü okuduktan sonra güce ihtiyacınızın ne olduğu hakkında muhtemelen daha iyi bir fikriniz olacak.

Dördüncü bölüm “Oscarların Gizemi”nde kazanmayı neden bu kadar çok istediğimiz sorusunu soracağız: Gücün çekiciliği nedir? Bunu cevaplamak bizi, benlik ve onun kırılabilirliği, stres ve strese karşı hassasiyetlerimizdeki farklılıklar üzerine detaylı olarak düşünmeye götürecektir. Kendi direncimizi ve sonuç olarak yaşamımızın

yaklaşık uzunluğunu şekillendiren görünüşümüzün ana yönlerini gözden geçirmek zorunda kalacağız.

Beşinci bölüm, kazanmanın kötü bir yanı olup olmadığını soracak. Başarıdan kaynaklanan güç bazı insanların başına vurup tuhaf ve zaman zaman zarar verici davranışlara mı yol açar? Henry Kissinger'ın bahsettiği gibi güç gerçekten bir afrodizyak mıdır, eğer öyleyse neden güç ve seks arasında bir ilişki vardır?

Ayrıca erkekler ve kadınlar güce farklı tepkiler mi gösterirler? Dünyanın görmüş olduğu en kötü diktatörlerin neredeyse hepsinin erkek olması tesadüf müdür, yoksa pek az sayıda kadının bu derecede politik güce sahip olmadığı gerçeğinin bir yan ürünü müdür? Güç ve ahlak nasıl kesişir? Ahlaki açıdan güç yüceltir mi yoksa yozlaştırır mı?

Altıncı bölümde en saf ve samimi şekliyle kazananı neyin belirlediği sorusunu cevaplayarak güce yaklaşım kişiselleşeceğiz. Neredeyse herkes hayatında bir miktar güç sahibi olmuştur, insan ilişkilerinin tamamı da güç mücadelesinin bir bölümünü içerir. Ebeveyn ile çocuk veya büyük ile küçük kardeş arasındaki gibi bir güç dengesizliği bulunan ilişkilerde, basitçe “daha güçlü” rolde olmak bazı insanların davranışını bozar mı? Arkadaşlarına karşı hep kibar olan cadaloz abla ikiyüzlülük yapmak yerine sadece basit güç kurallarını mı izlemektedir? İnsanlar neden bu kadar bariz tutarsız ve istikrarsız davranışlar sergiler ve beyinleri bu çelişkilerle nasıl başa çıkar? İster evlilik ister politik bir sistem olsun, bu tutarsız zulümde makul herhangi bir şey var mıdır?

Başarı ve güç soruları hayatımızın her yönünde o kadar kişisel ve önemlidir ki, kendi beynimizde nasıl işlediklerini görür gibi oluruz. Bu sebeple bu kitapta zaman zaman sizden, genellikle bilinçdışı gerçekleşen bu zihinsel süreçleri açıklayacak bazı alıştırmalar ve anketler yapmanızı isteyeceğim.

Bir kazananı belirleyenin ne olduğu ve gücün bizi nasıl etkilediği, insan ırkının müşterek geleceği için olduğu kadar her bireyin yaşamı için de önemlidir. Bu sadece ahlaki veya kuramsal bir tartışma olmayıp aksine kendimiz ve çevremizle karşılıklı ilişkilerimizin fiziksel bir ürünüdür. Güç ve başarının fiziksel olan bu köklerinin farkında olmayı öğrenerek gücün bizi ve çevremizdekileri nasıl etkilediğini daha iyi kontrol edebiliriz.

Picasso'nun Oğlunun Gizemi

Kazanmak İçin mi Doğduk?

Babalarının elinden tutan altı yaşındaki kız ve sekiz yaşındaki ağabeyi köşkün kapısına varırlar. Zili çalıp durmaksızın yağın yağmurun sağdığı okaliptüs kokusunu içlerine çekerek beklerler. Uşak gelip kapının aralığından bakarak randevularının olup olmadığını sorana kadar uzun bir süre geçer. Babaları kekeleyerek randevularının olduğunu söyler.

Yaşlı adam, “Efendinin sizi kabul edip etmeyeceğine bir bakayım,” der.

Beklerler, beklerler... Babaları, “Siz arabada bekleseniz iyi olur,” dese de çocuklar babalarıyla kalırlar. Uşak döner, biraz mahcup bir ifadeyle, “Efendi sizi bugün göremez, çalışıyor,” der.

Sessiz bir aşağılanmışlık içinde zorlukla arabaya dönerler. Bu yolculuk yıllar boyu tekrarlanır. Efendi onları bazen kabul eder, bazen etmez.

Ama sonraki hafta sonu efendi müsaittir. Babaları onları, gözleri parlayan yaşlı adamı ürkekçe kucaklamaları için dedelerinin oturma odasına kışkışlar. Ortamdaki belli belirsiz tuhaflık sona erer ve çocuklar kendilerinden geçerler, dedelerinin onlar için kâğıttan kuşlar ve hayvanlar yapmasından memnundurlar. Babaları da bu aile ortamında rahatlamaya başlar ve dalgın bir şekilde eline aldığı bir törpü

ile kırık tırnağını düzeltir. Yaşlı adam birden ayağa fırlar ve törpüyü kaparak, “Törpü kullanmak saçma. Ben ne yapıyorsam onu yap: Tırnaklarını bir duvarın köşesiyle törpüle,” der.

Otuzlu yaşlarındaki Paulo Picasso, bu andan hayatının sonuna kadar aynen bunu yaptı; tıpkı babası Pablo Picasso’nun diğer davranışlarını –balığı elleriyle yemek bunlardan biriydi– yaptığı gibi. Bunları ve ikisi arasındaki benzer pek çok diğer ilişkiyi izlemek, Paulo’nun küçük kızı Marina’nın, 2001’de yazdığı hatıratı *Picasso: My Grandfather*’da (Picasso: Dedem) anlattığı gibi “utançtan midesini bulandırıyordu”.¹

Babasının 1924 tarihli ünlü *Paul Soyтары Kılığında (Paul en arlequin)* resmindeki korkmuş görünen, giydirilip kuşatılmış ve o zaman üç yaşındaki Paulo, serserilik ederek ve içerek başarısız bir hayat sürdü. Hiçbir işte dikiş tutturamadı, ihmalkâr ve dediğim dedik babasından bağımsız bir yaşam kurmayı bile beceremedi. Ailesinin geçimini sağlayamadı, iki çocuğu sosyal hizmet uzmanlarının gözetiminde büyüdü. Oğlu Pablito henüz yirmi dört yaşındayken, 1973’te Pablo Picasso’nun cenazesinden iki gün sonra çamaşır suyu içerek intihar etti.

Paulo Picasso babasının gölgesinden kaçmayı hiçbir zaman başaramadı; yevmiyeyle çalışan bir şoför ve kendi ailesi dağıldığında da oğluna amaçsızlığı yüzünden beslediği küçümsemeyi gizleme zahmetinde bile bulunmayan bir babanın yatılı şoförü ve sekreteri oldu. Marina Picasso, bir ziyaretlerinde Pablo Picasso’nun oğlunu yan odalardan birine çektiğini ve ağabeyiyle birlikte dedelerinin babalarına bağırmasını dinlediklerini hatırlıyor: “Çocuklarına bakmaktan acizsin! Geçimini sağlamaktan acizsin! Vasatsın ve hep vasat olacaksın. Benim vaktimi boşa harcıyorsun. Ben *El Rey*’im, kralım. Sense... Sen benim şeyimsin.”²