

İÇGÖRÜ

Neden Düşündüğümüz Kadar
Öz-Farkındalık Sahibi Değiliz?



TASHA EURICH

Çeviren: Erdem Kalyoncu

İÇGÖRÜ

Translated from the English Language edition of INSIGHT: The Surprising Truth About How Others See Us, How We See Ourselves, and Why the Answers Matter More Than We Think by Tasha Eurich, originally published by Crown Business. This edition arranged Kayı Telif Hakları Ajansı. Copyright © 2018 by Tasha Eurich. Turkish translation Copyright © 2022 by Sola Unitas. All rights reserved.

Tüm hakları saklıdır. İngilizce orijinali Crown Business tarafından “INSIGHT: The Surprising Truth About How Others See Us, How We See Ourselves, and Why the Answers Matter More Than We Think” adıyla yayımlanmıştır. Bu eser Kayı Ajansı aracılığıyla alınmıştır. Bu eserin çeviri sorumluluğu Sola Koç, Eğ. Dan. Hiz. A.Ş.’ye aittir. Bu kitabın hiçbir bölümü yazılı izin alınmadan kopyalanamaz ya da çoğaltılamaz.

SOLA UNITAS - SOLA KIDZ

Şakayık Sok. No: 40/8 Kat: 2 Teşvikiye Şişli/İSTANBUL

Telefon: 0212 939 76 52 - E-posta: solaunitas@solaunitas.com

www.facebook.com/solayayinlari

www.twitter.com/solaunitas

www.instagram.com/solaunitasyayinlari

www.instagram.com/solakidz

<https://kitap.solaunitas.com>

ISBN: 9786258064698

Yayıncı Sertifika No: 45798

1. Baskı: İstanbul 2022

İmtiyaz Sahibi: Umut Kısa

Genel Yayın Yönetmeni: Buket Konur

Çeviren: Erdem Kalyoncu

Editör: Gülnur Gözübek

Redaksiyon: Ogün Özdemir

Son Okuma: Buket Konur

Mizanpaj: Özkan Köse

Kapak Tasarımı: Özkan Köse

Orijinal Adı: INSIGHT: The Surprising Truth About How Others See Us, How We See Ourselves, and Why the Answers Matter More Than We Think

BASILDIĞI YER

Deren Matbaacılık Ambalaj Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi

Yakuplu Mah. 194 Sok. 3. Matbaacılar Sitesi No: 337/338 Beylikdüzü/İstanbul

Sertifika No: 47881

© Bu kitabın tüm yayın hakları Sola Koç, Eğ. Dan. Hiz. A.Ş.’ye aittir. Yazılı izin alınmadan kısmen veya tamamen hiçbir yolla kopya edilemez, çoğaltılamaz ve dağıtılamaz.

İÇGÖRÜ



Neden Düşündüğümüz Kadar
Öz-Farkındalık Sahibi Değiliz?



Tasha Eurich

Çeviren: Erdem Kalyoncu

Anneme, Noni'ye ve Sevgili S.P.'ye

Gerçeğin sözcüsü olmak çok tehlikelidir. Kişi bazen sessiz kalmayı seçmelidir. Ancak bir gerçek konuşulmuyorsa da en azından bilinmelidir. Başkalarına gerçeği söylemeye cesaret edemeseniz bile kendinize asla yalan söylemeyin.

-FRANCES HARDINGE

İÇİNDEKİLER

1. Yirmi Birinci Yüzyılın Meta Becerisi 11

KISIM BİR: ENGELLER VE YAPI TAŞLARI

2. Öz-Farkındalığın Anatomisi:
İçgörünün Yedi Sütunu 33
3. Kör Noktalar:
İçgörüye Giden Yoldaki Görünmez İçsel Engeller 63
4. Benlik Topluluğu:
İçgörünün Önündeki Art Niyetli Toplumsal Engeller 89

KISIM İKİ:

İÇSEL ÖZ-FARKINDALIK: EFSANELER VE GERÇEKLER

5. Düşünmek Bilmek Değildir:
İç Gözlemin Dört Çılgınlığı 119
6. Gerçekten İşe Yarayan
İçsel Öz-Farkındalık Yöntemleri 155

KISIM ÜÇ:

DIŞSAL ÖZ-FARKINDALIK: EFSANELER VE GERÇEKLER

7. Nadiren Duyduğumuz Gerçek:
Aydan Prizmaya 189
8. Zor veya Şaşırtıcı Geribildirimler Almak,
Üzerinde Düşünmek ve Bu Geribildirimlere Karşılık
Vermek 229

KISIM DÖRT: BÜYÜK RESİM

9. Liderler Nasıl Öz-Farkındalık Sahibi
Ekip ve Kuruluşlar Oluşturur 253
 10. Gerçeklikten Kopuk Bir Dünyada
Hayatta Kalmak ve Başarılı Olmak 301
- Ek 341
Teşekkür 365
Notlar 369

1

YİRMİ BİRİNCİ YÜZYILIN META BECERİSİ

Hızla içeri giren adamların vereceği önemli bir haber vardı. Yaklaşık yedi mil uzaklıktaki kayalık vadide otuz beş kişilik bir düşman gözcü grubunun kamp kurduğu tespit edilmişti. Genç yarbay ne karar verecekti?

Baskı altındaydı. Üstelik savaş dönemindelerdi ve alandaki yüz elli dokuz erden tek başına sorumluydu. Savaş tecrübesi bulunmayan yirmi iki yaşında bir çaylak olmasına rağmen kendini ordunun komutasındaki ikinci adam olarak buluvermişti. Sadece hızlı ve kararlı davranması yeterli değildi, üzerinde dolaşan gözlerle kendini kanıtlaması da gerekiyordu. Bu, onun askerî hünerlerini sergilemesi için önemli bir sınavdı ancak bu sınavı geçeceğine kuşkusu yoktu. Kendinden son derece emin olan bu genç adamın yaptığı kendini üstlerine ispatlamak için *bela aramaktan* başka bir şey değildi.

Kayalıktaki adamlar ne mi yapıyordu? Yarbay son derece emin bir şekilde -daha sonra anlaşılacaktı ki aslında hatalı bir şekilde- bir saldırı planladıklarını hükmetti. Gizli saldırı emri verdi. 28 Mayıs'ın ilk saatlerinde yarbayın askerleri her şeyden habersiz gruba saldırdı. Hiç şansları yoktu. On beş dakikadan kısa bir sürede on üç düşman askeri öldürülmüş, yirmi biri de esir alınmıştı.

Yarbay, zaferinin gururuyla kampa döndü ve mektuplar yazmaya başladı. İlk mektup komutanınaydı. Cesaret bulan lider, ıgneleyici bir dille yazdığı sekiz paragraflık mektubunda savaştan bahsetmeden önce maaşından yakındı. Bir sonraki mektubu erkek kardeşineydi. Soğukkanlı bir üslupla ve övü-

nerek düşman saldırısı karşısındaki cesur duruşundan bahsetti. “Mermilerin ısığını duyduğuma yemin edebilirim ve inan bana, o seste büyüleyici bir şeyler vardı,” diye yazmıştı.

Kendini tebrik ettiği mektupları tamamladığında bir sonraki hamlesini planlama zamanı gelmişti. Düşmanın bir intikam saldırısı hazırlığında olduğuna inanıyordu. Bu nedenle karargâh için daha iyi bir konuma ihtiyaçları olduğunu fark etti. Yarbay ve adamları yakındaki sıradağı geçip alçak bir çayır buldu. Bu çayır, seyrek çalılıklarla kaplı engebeli tepeler ve sık bir çam ormanı ile çevriliydi. Yarbay, bölgeyi inceledikten sonra buranın kusursuz bir savunma noktası olduğuna karar verdi ve birliğine hazırlıklara başlaması emrini verdi.

Birkaç gün sonra, adamları hayvan derileriyle kaplı yarım metre genişliğindeki kütüklerden yapılmış duvarları olan daire şeklindeki istihkâma son şeklini verirken o da gururla izliyordu. Bu istihkâm aynı anda sadece yetmiş kişi alabildiğinden dışarıda kalanların içine girebileceği üç metre derinliğinde bir siper kazılmasını da emretti. Yarbay yaptıklarının göz alıcı olduğunu düşünüyordu. Komutanına, “Doğanın da yardımıyla iyi bir siper yaptık ve çayırı çalılardan temizleyerek çatışma için güzel bir alan açtık,” diye bildirdi. Düşmanın sayıca fazla olacağını biliyordu ancak “Az sayıda adamım olsa da beş yüz kişinin saldırısından korkmuyorum,” diye ekledi. Ne yazık ki herkes kendinden emin bu genç liderle aynı fikirde değildi. Tartışmaya açık çok sayıda kararından biri de istihkâmın konumuydu. Oldukça yumuşak bir zemin üzerine kurulduğundan hafif bir yağmur çayırı bataklığa çevirebilir, sağanak yağmur siperleri sular altında bırakabilir ve mühimmatlarını sırlıslamak edebilirdi. Dahası, ormanlık alana o kadar yakınlardı ki -yalnızca 60 metre uzaklıktaydılar- düşman nişancılar gizlice yaklaşıp istihkâma yakın mesafeden kolayca ateş açabilirdi. İstihkâma gelince, oldukça deneyimli olan yarbayın emektar müttefik komutanı ‘çayırın üzerinde kurulan bu küçük şeyin’ dayanmayacağı konusunda ısrarcıydı.

En iyisini kendisinin bildiğine inanan ve geri adım atmayan yarbay bu görüşlere kulak asmadı. Öfkeyle, komutanı ve ordusu için ‘hain şeytanlar’ ve ‘casuslar’ gibi yakıştırmalarda bulundu. Müttefik komutanının ve onu destekleyenlerin korkup kaçtığı küçük çaplı bir isyan bunu takip etti. (Bu arada, daha sonra korkmakta son derece haklı oldukları ortaya çıkacaktı.) Yaklaşan savaşta yarbay, yanından geçerken ıslığını duyduğu mermileri pek de büyüleyici bulmayacaktı.

Bu savaş önemli bir andı. Öylesine önemli bir andı ki yarbayın hataları tarihin akışını değiştirecekti. O yıllardan beri tarihçiler bu harekâtın nasıl bu denli yanlış gittiğini açıklamaya çalıştı. Pek çoğu yarbayı ‘geri çekilmesi gerektiğinde ilerlediği, yeterli takviyeyi beklemeden çatışmaya girdiği, savunmasız bir yer seçtiği, istihkâmı özensiz inşa ettirdiği, müttefiklerini kendinden uzaklaştırdığı ve üstün düşman kuvvetlerine karşı galip gelebileceğini düşünmesindeki şaşırtıcı kibri’ için eleştirdi.

Ancak yarbayın mağlubiyeti basitçe taktik hatalarına, hatalı harekâtlara veya adamlarının güvenini kaybetmesine bağlanamaz. Bunları tek başına ele alırsak asıl nedeni gözden kaçıırız. Özünde yarbay; cephede, işyerinde veya başka herhangi bir yerde, başarı ve başarısızlığın en önemli ama en az irdelenen belirleyicisinden yoksundu. Bu nitelik, öz-farkındalıktır.

Tam tanıımı görüldüğünden daha karmaşık olmakla birlikte temel olarak **öz-farkındalık; kim olduğumuzu, insanların bizi nasıl gördüğünü ve çevremize nasıl uyum sağladığımızı anlamak amacıyla kendimizi açıkça görebilme yetisidir.*** Platon’un bize ‘kendimizi tanımayı’ öğrettiği günlerden bu yana hem düşünürler hem de bilim insanları öz-farkındalığın erdemlerinden övgüyle bahsetmektedir. Bu becerinin insan olmanın en muhteşem özelliklerinden biri olduğunu söyleyebiliriz. *Öykücü Beyin* isimli kitabında nörobilimci V.S. Ramachandran bunu sanatsal bir biçimde açıklıyor:

* Daha sonra kolayca geri dönebilmeniz için anahtar kelimeleri, yöntemleri ve ana fikirleri kitap boyunca kalın harflerle yazdım.

Bir maymun muzlara rahatça erişebilir ancak yıldızlara yalnızca insanlar erişebilir. Maymunlar ormanlarda yaşar, birbirleriyle rekabet eder, ürer ve orada ölür. Hikâye böylece biter. İnsanlar ise yazar, araştırır ve sorgular. Genleri birleştiriyor, atomu parçalıyor, roketler fırlatıyoruz. Gökyüzünü inceliyoruz, pi sayısının rakamlarını araştırıyoruz. Belki de en heyecan vericisi, özümüze bakarak eşsiz ve harikulade beynimizi anlamak için yapbozun parçalarını bir araya getirmeye çalışıyoruz. Bu gerçekten de içlerindeki en büyük gizem.

Kimilerine göre kendimizi anlama yetimiz hayatta kalmanızın ve gelişmemizin temelinde yer almaktadır. Milyonlarca yıl boyunca *Homo sapien*'lerin ataları son derece yavaş bir şekilde evrilmiştir. Ancak Ramachandran'a göre yaklaşık yüz elli bin yıl önce insan beyninde pek çok diğer beceriyle birlikte hem kendi duygu, düşünce ve davranışlarımızı inceleme hem de başkalarının gözünden bakma yetisi kazandığımız çarpıcı bir değişim yaşandı. (Daha sonra da öğreneceğimiz üzere bu iki süreç öz-farkındalık için oldukça önemlidir.) Bu değişim hem sanat, manevi uygulamalar ve dil gibi insanın kendini ifade edebileceği ileri seviye davranışların temellerini attı hem de yaşamak için birlikte çalışması gereken atalarımıza hayatta kalma avantajı sağladı. Başkalarının davranış ve kararlarını yorumlamak ve grubun diğer üyeleri üzerindeki etkilerini anlamak atalarımıza yardımcı olmuştu veya daha güncel bir ifadeyle bunun sayesinde adadan elenmemişlerdi.

Yirmi birinci yüzyıla hızlı bir geçiş yapalım. Varoluşumuzu tehdit eden durumlarla atalarımız gibi her gün karşılaşmıyor olabiliriz ancak yaşayabilmemiz ve işimizde, ilişkilerimizde ve hayatımızda başarılı olabilmemiz için öz-farkındalık bugün de aynı derecede önemlidir. Elimizde, kendini tanıyan ve başkalarının kendisini nasıl gördüğünü bilen kişilerin daha mutlu olduğuna dair güçlü bilimsel kanıtlar var. Bu kişiler daha akıllı

İÇGÖRÜ

Neden Düşündüğümüz Kadar
Öz-Farkındalık Sahibi Değiliz?



TASHA EURICH

Çeviren: Erdem Kalyoncu