

MEHMET GÜZEL

GÖRÜNMEYENİ GÖREBİLMEK



DESTEK YAYINLARI: 1523

ARAŐTIRMA: 344

MEHMET GÜZEL / GÖRÜNMEYENİ GÖREBİLMEK

Her hakkı saklıdır. Bu eserin aynen ya da özet olarak hiçbir bölümü, yayınevinin yazılı izni alınmadan kullanılamaz.

İmtiyaz Sahibi: Yelda Cumalhođlu
Genel Yayın Yönetmeni: Ertürk Akşun
Yayın Koordinatörü: Özlem Esmergöl
Editör: Devrim Yalkut
Kapak Tasarım: Sedat Gösterikli
Sayfa Düzeni: Cansu Poroy
Sosyal Medya-Grafik: Tuğçe Budak-Mesud Topal

Destek Yayınları: Kasım 2021

Yayıncı Sertifika No. 13226

ISBN 978-625-441-479-4

© Destek Yayınları
Abdi İpekçi Caddesi No. 31/5 Nişantaşı/İstanbul
Tel. (0) 212 252 22 42
Faks: (0) 212 252 22 43
www.destekdukkani.com
info@destekyayinlari.com
facebook.com/DestekYayinevi
twitter.com/destekyayinlari
instagram.com/destekyayinlari
www.destekmedyagrubu.com



Destek Dukkan

Deniz Ofset – Çetin Koçak
Sertifika No. 48625
Maltepe Mahallesi
Hastane Yolu Sokak No. 1/6
Zeytinburnu / İstanbul
Tel. (0) 212 613 30 06





MEHMET GÜZEL

**GÖRÜNMEYENİ
GÖREBİLMEK**

Görüş Alanını Genişlet
Etki Alanın Genişlesin



İÇİNDEKİLER

1- ÖNSÖZ	9
2- GÖRÜNMEYENİ GÖREBİLMENİN VERDİĞİ SÜPER GÜÇ	13
3- GÖRÜNMEMESİ HER ZAMAN VAR OLMADIĞI ANLAMINA GELMEZ	23
4- GENELDE NELERİ GÖRMÜYÖRÜZ?	27
5- GÖRMENİN TEMEL ADIMLARI	37
6- I. ADIM – BAKIŞ AÇINIZI DEĞİŞTİRİN	39
6.1 Sadece Ne Aradığını Biliyorsan Görünmeyi Görebilirsin	43
6.2 Hayal Etmek.....	47
6.2.1 Eksiksiz/Mükemmelin Hayali.....	53
6.3 Soru Sormak	54
6.4 Problemi/Fırsatı (Tekrar) Tanımlayın.....	57
6.5 Alışkanlıkların Gizlediklerini Görebilmek	60
6.6 Çok Yavaş ya da Çok Hızlıyı Görebilmek	65
6.6.1 Değişim Körlüğü.....	72
6.7 Hayatta Kalma Yanılgısı	75
6.8 Doğru Amaca Odaklanmak.....	79
6.8.1 Amaç Sizin Amacınız Olsun	79
6.8.2 Destekleyici Amaçları Bulun.....	81
6.8.3 Amaçların Harmonisi	85

6.8.4 Görev Tanımı Yerine Sorumluluk Tanımı.....	86
6.8.5 İlk Olmak Birinci Olmayı Garantilemez	88
6.8.6 Gelişmeyi Değil Amacı Ölçün	90
6.9 Batık Maliyetler.....	91
6.9.1 Girdap	91
6.9.2 Girdaba Sürükleyen Faktörler	94
6.9.3 Kazanımlı Değer Analizi.....	100
6.10 Yönlendirmelerden Kurtulmak	106
6.11 Yerinizi Değiştirmek.....	110
6.11.1 Geriye Dönük Çözüm (Backward Induction).....	112
6.12 Gücün Getirdiği Körlük.....	114
6.12.1 Görünmeyen Avantajlar ve Faktörler.....	114
6.12.2 Judo Stratejisi.....	118
6.13 Hangi Ben?.....	121
6.13.1 Kendime Hediye.....	121
6.13.2 (Çok) Uzaktan Kumanda Bende.....	125
6.14 Yerini Tespit Edebilmek	129
6.14.1 Hangi Denizde Nasıl Bir Balıksın?.....	130
6.14.2 Yaşam Döngüsündeki Konum	132
6.14.3 Uzmanlaşma Adımlarını Görmek.....	140
6.14.4 Kendime Sorular.....	145
7- II. ADIM – ODAKLANIN	149
7.1 İpuçlarından Faydalanmak.....	156
7.1.1 Kireçtaşından Tarihin Başlangıcına.....	161
7.2 Gölgelelerin Gücü Adına – Etkilerden Faydalanmak	163
7.3 Eksiklikleri Görebilmek	168

7.4 Empati Kurmak	170
7.4.1 Deęerleri ve Duyguları Yakalamak	171
7.5 Yaşanmamışı, Yaşanmayacağı Görebilmek	178
7.5.1 Fırsat Maliyetleri	180
7.5.2 Olasılık Yönetimi.....	184
7.5.3 Kafada Baretle Güvenli Bir Şekilde Dünyayı Yok Etmek.....	187
7.6 Farklılıkları Görebilmek.....	190
7.7 Bağlantıları Görebilmek	193
7.8 Etkileri Görebilmek.....	199
7.8.1 Kelebek Kanat Çırpınca	200
7.8.2 Örtülü Egotizm	202
7.8.3 Kendimi Nasıl Etkilerim?.....	203
7.8.4 Etkili Diğer Faktörler	205
7.9 Neye Etki Ediyorum?	210
7.9.1 Kim Milyoner Olmak İstemez ki?	210
7.9.2 Kıta Kurtaran İsimsiz Kahramanlar	212
7.9.3 Etki Alanınız Gördüğünüzün Ötesinde	214
7.9.4 Kıvılcımın Nerden Çıkacağı Belli Olmaz.....	216
7.9.5 Güneşi Patentleyebilir misiniz?	219
7.9.6 Etki Alanınızı Görebilmek.....	220
7.9.7 Etki Alanınızı Sınırlayan Duvarlar Gerçek mi?	221
7.10 Sinyalleri Görebilmek.....	226
7.11 Bizim Ölçeğimizde mi?.....	230
7.11.1 Soluk Mavi Nokta	230
7.11.2 Anlamlandırılabilir Ölçek	232
7.12 Herhangi Bir Ölçekte mi?.....	240

7.12.1 Riskleri Ölçeklendirmek	241
7.12.2 Hedefleri Ölçeklendirmek	244
7.13 Bizim Odağımızda mı?.....	246
7.13.1 Hoşuma Gidiyorsa Doğrudur	252
8- III. ADIM – ALGILARINIZI ZORLAYIN.....	255
8.1 Kıyaslama Yanılgısı	257
8.2 Bazı Korelasyonlar Bizi Fena Halde Aldatır.....	265
8.3 Varsayımları Kırmak.....	269
8.3.1 Doğrusal Düşünce Varsayımı	273
8.4 Zamanda Yolculuk.....	276
8.4.1 Assolistler Neden En Son Sahne Alır?	276
8.4.2 Teslim Tarihiniz Saygı Görüyor mu?	278
8.4.3 Zamanla Değişen Kamera Açısı	279
8.5 Momentumu Görebilmek	280
8.6 Ortalama Yanılgısı	284
8.6.1 Ortalama Ortada mı?	284
8.6.2 Standart Sapma ile Yanılgıdan Kurtulmak	291
8.7 Yüzde Kullanımı	293
8.8 Aşkın Gözü Kördür (Nefretin de).....	295
8.9 Süper Starları Süper Kahraman Olarak Görmek	305
8.9.1 Hale Etkisi	308
8.10 Ortam Körlüğü.....	311
8.11 Karşımızdakini Göremiyoruz	313
8.12 Benim Zamanım Benim Tercihim	319
9- SONUÇ	325

1- ÖNSÖZ

Öncelikle kabul etmek gerekir ki “önsözler sıkıcıdır”. Bu nedenle önsözü kısa ve sade tutacağım. Aslında bu kitabı yazmaya karar verdiğimde ilk prensibim “sadelik”ti. Kitabın kurgusu, içeriği, hikâyeleri, mesajları ve hatta kapağı çok sade, basit ve anlaşılır olmalıydı.

İnsanın potansiyelinin, gerçekleştirdiklerinin çok ötesinde olduğuna inananlardanım. Potansiyeli ortaya çıkarmak her zaman olduğundan çok daha kolaymış gibi lanse edilir. “Kendine inan”, “Yapabilirsin”, “Başaracaksın” gibi reklam mottoları kokan söylemler motive edicidir ve maalesef sürdürülebilir değildir. Motivasyondan daha fazlasına ihtiyaç vardır. Bir maraton koşucusunu piste çıkarmadan sadece motive ederek yarışa hazırlayamazsınız. Potansiyelinizi kullanmak için yanılglardan kurtulmak, bazı engellerin ne kadar yavan ve hatta sanal olduğunu görebilmek önemlidir. Problemlerin, fırsatların, hedeflerin arkasındaki gerçeklerin farkına varmak yolda ilerlemek için elzemdir. Gece farları açmadan bir orman yolunda araba kullanmak istemezsiniz. İşte *Görünmeyeni Görebilmek* size bu tekniklerden bahsedecek, arabanızın farlarını yakacak.

Kitabı hazırlarken dikkat etmeye çalıştığım bir diğer nokta da, kavramların, örneklerin, söylemlerin pozitif bir şekilde seçilmesi ve ifade edilmesiydi. Kitapların okuyucularını duygudan duyguya sürüklenmesi mubahtır. Buna karşılık ben yine de okuyucumu pozitif duygular arasında gezdirmeyi tercih ediyorum. Birkaç hikâye dışında bu tercihim gerçekleştirdiğimi düşünüyorum.

Kitapta ele alacağımız her konuyu bir problem içeren örnek ya da vaka ile tanımlayıp, bu örneğin konu ile bağlantısını kurduktan sonra da birçok alanda uygulanabilecek çözümlerle tamamlayacağız. Kendimize bol bol soru üreteceğiz. Kitabı okuduğunuz kadar kendinizle iletişimde olursanız verimli bir süreçte beraber ilerleyeceğiz.

Öncelikle kitabın temelini oluşturan “görmek” fiilini açalım. Kitapta bahsedilen “görmek” fiili, gözümüzle görmenin yanı sıra, algılamak, hissetmek, tahmin etmek, ortaya çıkarmak olarak da kullanılmaktadır. Buna karşılık optik biliminin, gözümüzü yanıltan aldatmacalarının diğer olaylara yaklaşımımızla ne kadar paralel olduğunun farkına varınca siz de şaşıracaksınız.

Görünmeyi Görmek, olayları, kişileri, süreçleri, olguları ilk akla geldiği şekilde algılamanın ötesinde farklı bir bakış açısı ile bakmanızı sağlamaya yardımcı olan bir kitaptır. Peki, “görünmeyen” olarak kitapta neleri ele alacağız? Hayatımızda etkisi olmasına karşılık fark etmediğimiz olguları.

Tam göbeğinde olduğumuz için algılayamadığımız büyük resimleri, varlığı çok fazla kanıksandığı için değiştirilemez sandıklarımızı, çok yavaş ya da çok hızlı gerçekleştiği için yakalayamadığımız değişimleri, gözümüzün önünde bize mesaj vermek isteyen ipuçlarını, nelere etki ettiğimizi, nelerden etkilendiğimizi, başka gözlerin gördüklerini ve daha nicelerini gözümüzden kaçırmamak için yardımcı olacak araçlardan bahsedeceğiz.

Kitabın ilk kısmında görünmeyi görmenin verdiği gücü ve bu gücü kullanan insanların nasıl farklılaştığını göreceksiniz.

Sonrasında bize neler görünmemekte bunları tanımlayacağız ve görünmeyenlere doğru ilk bakışımızı atacağız. Çünkü ne aradığımızı bilmiyorsak hangi tekniği, hangi gözlüğü kullanırsak kullanalım onu göremeyiz.

Ne aradığımızı bildiğimizde artık görünmeyen görüş açımızda bile olmasa, onu gözlerimizin önüne nasıl alabileceğimizi işleyeceğiz. Gözlerimizdeki perdeleri nasıl kaldıracımıza, bakış açımıza yeni gözleri nasıl ekleyebileceğimize dair teknikleri işleyeceğiz. Birinci çoğul şahıs kullanıyorum çünkü bu kitap sizlerle beraber sonuca ulaşır. *Görünmeyeni Görebilmek*, yolculuğunuzda size eşlik edecek.

Sonraki kısımda, görüş alanımıza aldığımız birçok olgunun içerisinde hangilerine nasıl odaklanacağımızı öğreneceğiz. Odaklanmadan etraftaki parazitler gözümüzün önündekini de görmemizi engeller.

Son bölümde de görüş açımıza aldığımız, odaklandığımız olguları nasıl farklı algılayabileceğimizi fark edeceğiz. Herkesin gördüğü aynı olgu farklı algılanabilir. Bu durumun somut örneklerinin optik gerçeklerle farkına varacağız. Kimin gördüğünüzü nasıl algılayabileceğini bilmek size müthiş avantajlar sağlayacak.

Kitapla çıkacağımız yolculukta çok yakınlarla ve çok uzaklara gideceksiniz. Atomun çekirdeğinden, ışık yılı ile ölçülecek mesafelerdeki yıldızları ziyaret edeceksiniz, geçmişe ve geleceğe uğrayacaksınız, yakın tarihten, tarihöncesi çağlara kadar uzanacaksınız. Kişisel, profesyonel, sosyal gelişiminize katkı sağlayacak bu kitaptan maksimum faydayı sağlamayı beraber başarabiliriz. Hadi başlayalım...

2- GÖRÜNMEYENİ GÖREBİLMENİN VERDİĞİ SÜPER GÜÇ

*“Vizyon, başkaları için görünmeyi
görebilme sanatıdır.”*

– Jonathan Swift

Örümcek Adam, “örümcek hisleri” sayesinde etrafındaki tehlikeleri sezer ve bir adım öne geçer. Süpermen, duvarların arkasını, objelerin içini görebilir. Steve Jobs herhangi bir objenin üstündeki gereksiz fazlalığı hemen görebilirdi. Einstein zamanın göreceli aktığını görebildi. Galileo Dünya'nın Güneş'in etrafında döndüğünü Dünya yüzeyinden görebildi. Newton, kütle çekimini görmüş ve yasalaştırmıştı. Atatürk, savaştan yeni çıkmış yorgun ve fakir bir halkta medeni bir ülke gördü. Eratosthenes 2200 yıl önce sadece bir sopa kullanarak Dünya'nın çevresinin ne kadar olduğunu gördü. Yetenek avcısı Scooter Braun bir Youtube videosunda izlediği 14 yaşındaki gençte dünya yıldızı Justin Bieber'ı gördü.

Görünmeyi görebilmek bir süper güç olabilir mi? Kesinlikle. Her “görünmeyi görebilmek” vakası bu kadar sansasyonel olmak zorunda değildir. İçinde bulunduğunuz sektörün geleceğini görebilmek, çalıştığınız şirketin gerçek misyon ve vizyonunu görebilmek, önem verdiğiniz kişilerin gerçek odağını görebilmek, yaşadığınız semtteki gelişmeleri görebilmek, size verilen örneklerin yanıltıcı bir şekilde cimbrizle seçildiğini görebilmek “süper gücü” size hayatınızda ciddi avantajlar kazandırır. Hayatınızda fark

yaratacağı kesindir, bu farkın içeriği ve etkisi tamamen sizin algınızla ilgilidir. Bütün dünyanın haiz olamadığı bir bakış atarsanız dünyayı değiştirirsiniz. Çalıştığınız sektörde kimsenin görmediği eksikliği görürsünüz profesyonel bir kazanç sağlarsınız, ülkenizin geleceğini görürsünüz ve unutulmaz bir lider olursunuz.

Unutulmaz bir lider denince benim aklıma ilk gelen isim Mustafa Kemal Atatürk'tür. Mustafa Kemal Atatürk'ün ülkesinin geleceği için öngördüğü devrimlerin bugün için birçok kişi tarafından gerekliliği tartışılmazdır. Bizler Türk halkı olarak genelde Atatürk'ün uygulayıcı özellikleri konusunda bilgilenirdik. Atatürk'ün göstermiş olduğu vizyonerliği günümüz şartlarında değerlendirip tam olarak bu özelliğini içselleştiremedik. Halbuki Atatürk'ün devrimlerini öngördüğü yıllarda bir milletin kendi diline sahip olması, kadınlarına seçme ve seçilme hakkının verilmesi, bilime ve sanata verdiği değerler o günün dünyasının olmazsa olmazları değildi. Dünyada, sosyoloji, siyaset ve fen bilimleri bugünkü seviyelerinden çok daha uzaktaydı, akademik makaleler, yaşanmış vakalar dünya üzerinde henüz bu kadar kolay erişilebilir değildi. Ülkenin savaştan yeni çıkmış, yorgun, moralsiz, eğitim seviyesinin düşük olması gerçeği bile tek başına böyle bir vizyon koymanın önünde ciddi bir engeldi. Atatürk'ün bu devrimleri akıl etmesi, planlamasının arkasındaki dehayı o günün şartlarını göz önünde bulundurduğumuzda daha da yüceltebiliriz. İşte Atatürk o günün şartları, engellerini değil, on yıllar sonrasındaki ülkeyi hayal etti ve gördü.

Cumhuriyet öncesi 11 milyonu köyde yaşayan 13 milyon nüfuslu bir ülkeydi. Köylerin sadece %10'unda okul vardı. Salgın hastalıkların çok yaygın, bebek ve anne ölüm oranlarının çok çok yüksek olduğu ve nüfusun ülke içinde bugünkünden çok daha dağınık yaşadığı ülkede sadece 337 doktor, 60 eczacı vardı. Limanlar, madenler, tren yolları, fabrikalar yabancılara aitti. Kişi başı milli gelir 45 dolardı, elektrik sadece İstanbul,

İzmir ve Tarsus'ta vardı. Ülkede kullanılan saat ve takvimler bile birden çoktu, uzunluk, ağırlık ölçüm yöntemlerinde bile standart bir birim yoktu. Erkeklerin %7'si, kadınların binde dördü okuma yazma biliyordu. Tüm ülkede toplam 23 lise ve 1 üniversite vardı. Bu durumdaki bir ülkeyi ayağa kaldırmak tek başına bile müthiş bir liderlik ve vizyon gerektirir. Bu gerekliliğin de ötesine geçebilen Atatürk, kalkınmayı sürdürülebilir kılacak bir miras bıraktı.¹

Atatürk, çağdaş bir ülke tasarımını hayata geçirmek ve kalıcı kılmak için en önemli adımlardan birini de yurtdışına öğrenci göndererek atmıştı. İşte yurtdışına gönderdiği 750 öğrenciden biri olan Ord. Prof. Dr. Sadi Irmak şöyle diyor:

“Yıl 1923... İstanbul Üniversitesi'nde öğrenci olduğum sıralar, okul duvarında bir ilan gördüm: ‘Avrupa’ya talebe yollanacaktır.’ Allah Allah dedim! Ülke yıkık dökük, her yer virane, Lozan Antlaşması yeni imzalanmış, bu durumda Avrupa’ya talebe... Lüks gibi gelen bir şey... Bir şansımı denemek istedim. 150 kişi içinden 11 kişi seçilmişiz. Benim ismimin yanına Atatürk, ‘Berlin Üniversitesi’ne gitsin’ diye yazmış. Vakit geldi, Sirkeci Garı’ndayım ve kafam çok karışık. Gitsem mi, kalsam mı? Beni orada unuturlar mı? Para yollarlar mı? Tam gitmemeye karar verdiğim, geri döndüğüm sırada bir posta müvezziinin sesini duydum: ‘Mahmut Sadi!... Mahmut Sadi! Bir telgrafın var.’ Yaklaşp ‘Benim’ dedim. Telgrafı açtım, aynen şunlar yazıyordu: ‘Sizleri bir kıvılcım olarak yolluyorum, alevler olarak geri dönmelisiniz.’ İmza: Mustafa Kemal. Telgrafı okuyunca düşündüklerimden olağanüstü utandım. ‘Şimdi gel de gitme, git de çalışma, dön de bu ülke için canını verme’ dedim. Düşünün... 1923'te o kadar işinin arasında 11 öğrencinin nerede, ne zaman, ne hissettiğini sezebilen, ona göre telgraf çeken bir liderin önderliğinde bu ülke

1. <https://www.sozcu.com.tr/2016/yazarlar/yilmaz-ozdil/cumhuriyet-mucize-dir-1475895>

için can verilmez mi? Gittim, çok çalıştım, çok başarılı oldum. Ülkeme 'alev' olarak döndüm. Önce İstanbul Üniversitesi Genel ve Beşeri Fizyoloji Enstitüsü'nü kurdum. Kürsü başkanı oldum. Daha sonra ülkenin başbakanlığını yaptım. Ben kim miyim? Ben sadece iki satırlık bir telgrafın yarattığı bilimadamıyım..."

Atatürk'ü hepimizden ve hatta tüm dünyadan ayıran, O'nu unutulmaz bir lider yapan sahip olduğu bu vizyonuydu. Üzerinden 100 yıla yakın zaman geçmiş olmasına rağmen gösterdiği liderlik tüm ülkenin üzerinde etkisini sürdürmektedir. O'nun süper gücü buydu.

İçinde bulunulan ortamın dinamiklerini olduğu gibi kabul etmeyen isimler fark yaratır. Sınırlamaları kabullenmemek ve üzerine giderek daha iyisini başarabileceğini görmek yepyeni olanaklar yaratır. Sadece fırsatı görenler için değil, hatırı sayılır bir kitle de yaratılan olanaklardan faydalanır.

Markası ne olursa olsun, satın aldığınız arabanın fiyatını Henry Ford çoktan sizin için biraz düşürdü. 1900'lerin başında yaklaşık 200 otomobil üreticisi vardı ve her bir üretici yılda sadece birkaç yüz otomobil üretmekteydi. Üretilen otomobillerin maliyeti ortalama 2.000 doların üzerindedir. Henry Ford, bildiği gibi otomobilin mucidi değildir, otomobil gibi karmaşık bir ürünü seri üretebilme kabiliyetini gösteren kişidir. Ford'un üretim bandı yaklaşımı sanayi devriminin en önemli adımı olarak gösterilmektedir. Ford, "Sorun bulmayın, çözüm bulun, herkes bir şeylerden şikâyet edebilir" diyerek yola çıktı. Çok pahalıya ve uzun zamanda üretilen otomobil için bir çözüm üretti. 1914'te "Model T" adını verdiği otomobili 850 dolara üretti, bu maliyet 1920'lerde 300 dolara kadar düştü. Daha çabuk kurduğu için tüm otomobillerinde siyah renk kullandı, artık 90 dakikada bir otomobil montajlayabiliyordu. Ford, dünya üzerindeki tüm otomobil üreticilerinin ürettiği otomobilden daha fazlasını üretti.

O yıllarda lüks bir ürün olan otomobili, kendi fabrika çalışanlarının alabileceği kadar uygun fiyatta ve hızda üretebiliyordu.

İşte Henry Ford'un süper gücü buydu, soruna takılmaktansa çözüme odaklandı. Dile getirilmeyen, yani görülmeyen çözümü gördü. "İnsanlara ihtiyacını sorsaydım bana daha hızlı bir at istediklerini söylerlerdi" dedi. Sorun atların yavaşlığı değildi, çözüm insanların ulaşım ihtiyacını daha hızlı, güvenli, rahat ve ucuz bir yöntemle karşılamalarıydı. Ford, soruna değil çözüme odaklandı. Günümüzde tükettiğimiz birçok sanayi ürününün üretim sürecinde Ford'un katkısı vardır.

"Geleceği görebilmek" çok önemli bir özellik olmasına karşılık çok da kolay değildir. Geleceğe yön verebilmek, geleceği görmeyi de içeren çok daha önemli bir özelliktir. Kimilerinin etki alanı bir topluluğu içerir, kimisinininki bir ülkeyi içerir, kimisinin ailesini içerir. Kesin olan bir şey; herkesin etki alanı "kendisini" içerir. John F Kennedy'nin etki alanı dünyamızın da dışında gelişmelere vesile olmuştur.

John F. Kennedy 25 Mayıs 1961 tarihinde yaptığı tarihi konuşmasında, Amerika Birleşik Devletleri'nin uzay programı vizyonunu çizmişti. Koyduğu hedef, 10 yıl içerisinde Ay'a insan gönderip, güvenle Dünya'ya geri getirmektir. Bu hedefin o gün için dünyaya karşı ne kadar büyük bir meydan okuma olduğunu görebilmek çok kolay değildir. Günümüzde "10 yıl içerisinde..." diye başlayan bir taahhüdü bir politikacıdan dinlemek zor. Hele hele bu cümlenin insanlık tarihinde bir dönüm noktası içeren bir söz olması çok daha düşük bir ihtimal. Kennedy'nin bu taahhüdü 20 Temmuz 1969 tarihinde NASA'nın "Apollo 11" uzay aracı ile gerçekleşmiştir.

Gary Hamel ve C. K. Prahalad gibi iki yönetim gurusu tarafından yazılmış *Geleceği Kazanmak* kitabı *Business Week*'in 1994'ün "en iyi yönetim kitabı" olarak seçildi. Hâlâ işletme

okullarında tavsiye edilen kitap, işletmelerin farklılık yaratmak ve ayakta kalmak adına izlemesi gereken kurumsal stratejileri örnekleri ile beraber anlatır.

Kitap, tekdüzelikten ve takipçilikten kurtulunması gerektiğini vurgulamakta. Kitabın genel kavramı gelecek hakkında düşünmek ve geleceği inşa etmek üzerine. Kitaba göre üst düzey yöneticiler, zamanlarının %40'ını şirket dışındaki faktörlerin şirkete olan etkilerini düşünmekle geçirmekteler. Bu %40'lık zamanın sadece %30'unda dünyanın, ekonominin ve sektörün 5-10 yıl içerisindeki gidişatı hakkında kafa yormaktalar ve bu zamanın içerisinde sadece %20'lik bir diliminde gelecek için bir vizyon düşünmekteler. Bu durumda şirket vizyonu için ayrılan zaman bir üst düzey yöneticinin zamanının sadece %2,4'ünü almaktadır. Şirketlerin liderliği yakalaması ve daha çok liderlik yaratması için çok az bir efor.

Şirketlerin lider olarak kalması için tekrar tekrar liderlik yaratması gerekir. Her ürün ve hizmetin ürün yaşam döngüsünde bir sonu olduğunu düşünürsek bir kereliğine müthiş bir ürün yaratmak şirkete sadece geçici bir liderlik sağlar. Sony, Walkman'i yaptım diye bu üründen 40 yıl ekmek yemeyi hedeflemiyordu tabii ki. Bu nedenle yeni ürünler yaratmak, "pazar payı" yerine "fırsat payı" için mücadele etmek kaçınılmaz bir strateji.

Geleceği kazanmak 3 safhadan geçmekte:

1. Geleceği yaratacak fırsatları ve fikirleri bulmak. Bu aşama, müşterilerden ihtiyaçları için geribildirim alarak ürünleri geliştirmekten çok öte (çünkü bunu bütün rakipleriniz kolaylıkla yapabilir). Henry Ford'un meşhur sözünde belirttiği gibi: "İnsanlara ne istediklerini sorsaydım, onlar daha hızlı bir at istediklerini söylerdi." Bildiğiniz gibi Ford onlara daha hızlı bir at değil "araba" verdi, hem de birçok insanın karşılayabileceği bir maliyetle. Müşteriler, problemlerini ifade etmekte