

# ÇOK YÖNLÜ

BAŞARI İÇİN NEDEN  
ÇOK ŞEYLE İLGİLENMELİYİZ?



DAVID EPSTEIN

ÇEVİRİ: ERHUN YÜCESOY

2. BASKI

MUNDI



# ÇOK YÖNLÜ

Başarı İçin Neden Çok Şeyle İlgilenmeliyiz?

David Epstein

Mundi Kitap

*Çok Yönlü: Başarı İçin Neden Çok Şeyle İlgilenmeliyiz?*, David Epstein

İngilizce aslından çeviren: Erhun Yücesoy

*Range: Why Generalists Triumph in a Specialized World*

İlk baskı (çeviride kaynak olarak kullanılan basım): Riverhead Books, 2019

© 2019, David Epstein

© 2020, Can Sanat Yayınları A.Ş.

Bu eserin Türkçe yayın hakları Akcalı Telif Hakları Ajansı aracılığıyla alınmıştır.

Tüm hakları saklıdır. Tanıtım için yapılacak kısa alıntılar dışında yayıncının yazılı izni olmaksızın hiçbir yolla çoğaltılamaz.

1. basım: 2020

2. basım: Nisan 2021, İstanbul

Bu kitabın 2. baskısı 2000 adet yapılmıştır.

Yönetici editör: Özlem Alkan K

Editör: Sezgi Gençay

Düzeltili: Aylin Samancı Elmasdağ

Mizanpaj: M. Atahan Sıralar

Sanat yönetmeni: Utku Lomlu / Lom Creative ([www.lom.com.tr](http://www.lom.com.tr))

Kapak tasarımı: Bilal Sarıteke / Lom Creative ([www.lom.com.tr](http://www.lom.com.tr))

Baskı ve cilt: İnkılap Kitabevi Baskı Tesisleri

Çobançeşme Mah. Altay Sk. No: 8

Yenibosna-Bahçelievler, İstanbul

Sertifika No: 44066

ISBN 978-605-06713-5-3

MUNDİ KİTAP

Maslak Mah. Eski Büyükdere Cad. İz Plaza, No: 9/25, Sarıyer / İstanbul

Telefon: (0212) 252 56 75 / 252 59 88 / 252 59 89 Faks: (0212) 252 72 33

[mundikitap.com/9786050671353](http://mundikitap.com/9786050671353)

[bilgi@mundikitap.com](mailto:bilgi@mundikitap.com)

Mundi Kitap, Can Sanat Yayınları Yapım ve Dağıtım Tic. ve San. A.Ş.'nin tescilli markasıdır.

Sertifika No: 43514

# ÇOK YÖNLÜ

---

Başarı İçin Neden Çok Şeyle İlgilenmeliyiz?

David Epstein

Kişisel Gelişim

İngilizce aslından çeviren  
Erhun Yücesoy





DAVID EPSTEIN, *The New York Times* çoksatar kitabı *Çok Yönlü: Başarı İçin Neden Çok Şeyle İlgilenmeliyiz?* ve *The Sports Gene* (Spor Geni) kitaplarının yazarıdır. Her iki kitap da 20'den fazla dile çevrilmiştir. Çevre bilimi ve gazetecilik alanında yüksek lisans dereceleri vardır. Performans bilimi ve veri kullanımı hakkında beş kıtada konuşmalar yapmış, TED konuşması 8,5 milyondan fazla izlenmiştir.

ERHUN YÜCESOY, 1969'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Kıbrıs'ta İngiliz Koleji'nde tamamladı. 1992'de Bilkent Üniversitesi İşletme Fakültesi'ni bitirdi. Çeşitli bankalarda kurumsal bankacılık alanında çalıştı. Bankacılığın ardından emtia ithalatı yapan şirketlerde finansman ve ithalat direktörlüğü görevlerini yürüttü. Tıp, evrim biyolojisi, sosyoloji, tarih, liderlik kuramları, moda felsefesi, edebiyat gibi farklı alanlarda on kitabı Türkçeye çeviren Yücesoy halen serbest dış ticaret danışmanlığı yapmaktadır.





Elizabeth için,  
bu ve diğer hepsi.



# İçindekiler

<b>SUNUŞ:</b> Roger Tiger'a Karşı.....	15
<b>BÖLÜM 1:</b> Önde Başlama Mezhebi.....	31
<b>BÖLÜM 2:</b> Bu Kötü Dünya Nasıl Meydana Getirildi.....	53
<b>BÖLÜM 3:</b> Aynısının Azı Daha Çoksa .....	73
<b>BÖLÜM 4:</b> Öğrenme, Hızlı ve Yavaş.....	99
<b>BÖLÜM 5:</b> Deneyim Dışı Düşünmek .....	121
<b>BÖLÜM 6:</b> Fazla Hırstaki Mesele.....	145
<b>BÖLÜM 7:</b> Olası Benliklerinizle Yakınlaşmak .....	175
<b>BÖLÜM 8:</b> Dışarıdan Gelenin Avantajı .....	201
<b>BÖLÜM 9:</b> Eskimiş Teknolojiyle Yaratıcı Düşünme .....	223
<b>BÖLÜM 10:</b> Uzmanlığa Kanmak .....	251
<b>BÖLÜM 11:</b> Alıştığınız Araçlarınızdan Vazgeçmeyi Öğrenmek .....	271
<b>BÖLÜM 12:</b> Kasıtlı Amatörler .....	311
<b>BİTİRİRKEN</b> Yelpazenizi Genişletmek .....	333
<b>TEŞEKKÜRLER</b> .....	339
<b>DİZİN</b> .....	343



“Malikânenin herhangi bir bölümünden çok her yerine göz kulak olmayı tercih ederek, hiçbir konuda uzmanlaşmak istemedi... Ve böylece Nikolay’ın yönetimi mükemmel sonuçlar doğurdu.”

Lev Tolstoy, *Savaş ve Barış*

“Hiçbir araç mutlak güce sahip değildir, ‘her kapıyı açabilen anahtar’ diye bir şey yoktur.”

Arnold Toynbee, *Tarih Üzerine Bir İnceleme*



## Roger Tiger'a Karşı

Gelin spor dünyasından iki hikâyeyle başlayalım. İlkini muhtemelen biliyorsunuzdur.

Babası bir şeylerin farklı olduğunu anlamıştı. Henüz altık aylık bir bebekken babası evde yürürken, oğlu onun avucunda ayakta dengede durabiliyordu. Yedi aylıkken, babası ona oyalanması için bir golf sopası verdi ve oğlan küçük, yuvarlak yürütecisi içerisinde gittiği her yere sopayı da sürükledi. On aylıkken mama sandalyesinden aşağıya inip kendi boyuna göre kesilip kısaltılmış bir golf sopasına doğru emekliyor ve sopayı tutup garajda gördüğü sallama hareketini taklit ediyordu. Baba henüz oğluyla iletişim kuramadığından çocuğun ellerini sopanın üzerine nasıl koyacağını gösterebilmek için resimler çizdi. Baba ileride, "Konuşamayacak kadar küçük bir çocuğa sopayı nasıl tutacağını anlatmak çok zordur," diyecekti.

İki yaşındayken –Hastalık Denetim ve Önleme Merkezi'nin "topa ayakla vurma" ve "ayak parmakları ucunda durma" gibi fiziksel gelişmeleri önemli aşamalar olarak saydığı bir yaşta– ulusal televizyona çıkıp omuz hizasına gelen bir golf sopasıyla kendisini hayranlıkla izleyen ünlü aktör Bob Hope'un yanından top sürerek

geçmişti. Aynı yıl, on yaş ve altı kategorisinde ilk turnuvasına katıldı ve kazandı.

Boşa harcanacak zaman yoktu. Üç yaşına geldiğinde oğlan “kum tümtekyeyi”nin üzerinden nasıl topu geçireceğini öğrenirken babası da onun geleceğini ayrıntılarıyla planlıyordu. Oğlunun bu iş için yaratıldığını ve onu yönlendirmenin kendi görevi olduğunu biliyordu. Bir düşünün: Eğer önünüzde uzanan yolun nereye varacağından bu kadar emin olsaydınız, belki siz de üç yaşındaki çocuğunuzu kaçınılmaz ve doymak bilmez medyayla başa çıkabilmesi için hazırlamaya başlardınız. Baba haberci rolüne bürünerek çocuğuna sorular soruyor ve ona kısa ve öz konuşmayı, asla sorulan soruların net cevapları dışında hiçbir şey söylememeyi öğretiyordu. O yıl oğlan California’daki bir sahada dokuz delik boyunca par üzeri 11 vuruş yaptı.

Dört yaşına geldiğinde babası onu sabah dokuzda bir golf sahasına bırakıp sekiz saat sonra –bazen kuşku duyacak kadar budala olanlardan kazandığı paralarla birlikte– onu oradan alıyordu.

Sekiz yaşına geldiğinde ilk kez babasını yendi. Babası bunu umursamadı, zira oğlunun eşsiz bir yeteneğe sahip olduğunu ve kendisinin de ona yardımcı olmak için gereken tüm donanıma sahip olduğuna kanaat getirmişti. Kendisi, üstelik yaşadığı müthiş olanaksızlıklara rağmen, olağanüstü bir sporcu olmayı başarmıştı. Üniversite yıllarında beyzbol oynarken koca ligdeki tek siyah sporcu oydu. İnsanlarla anlaşabilen, disiplinli biriydi; sosyoloji mezunu olarak Vietnam’da ordudaki seçkin Yeşil Berelilerden biri olarak görev yaptı ve daha sonra geleceğin subaylarına psikolojik harp üzerine eğitim verdi. Daha önceki evliliğinden olan üç çocuğunu iyi yetiştirmediğini biliyordu ama şimdi dördüncü çocuğuyla doğru şeyleri yapabilmek için bir fırsat doğduğunun farkındaydı. Ve her şey planlandığı gibi gidiyordu.

Delikanlı henüz Stanford Üniversitesi’nde bir öğrenciyken şöhrete kavuşmuştu bile. Çok geçmeden babası ona ne kadar önemli biri olduğunu açıkça anlattı. Oğlunun Nelson Mandela’dan, Gandi’den ve Buda’dan daha büyük bir etki yaratacağı konusunda ıs-



rarcıydı. "O liderlerin hepsinden daha fazla insana hitap ediyor," diyordu. "O Doğu ile Batı arasındaki köprü. Hiçbir sınır tanımayacak; çünkü onu yönlendirecek bir kılavuzu var. Bu işin nasıl bir şekil alacağını henüz bilmiyorum. Ama o seçilmiş bir insan."

---

İkinci hikâyeyi de biliyorsunuzdur muhtemelen. Ama ilk başta tanıdık gelmeyebilir.

Çocuğun annesi antrenördü, fakat oğlunu hiç çalıştırmamıştı. Annesinin yanında yürümeyi öğrenirken bir yandan da topu sağa sola vurup oynamaya başlamıştı. Henüz çocukken pazarları babasıyla birlikte duvar tenisi oynadı. Kayak, güreş, yüzme ve kayakla haşır neşir oldu. Basketbol, hentbol, tenis, masa tenisi, komşusunun çiti üzerinden badminton ve okulda futbol oynadı. İleride atletikliğini, el ve göz koordinasyonunu geliştirmesini, yaptığı çok sayıda spora bağlayacaktı.

Oyunda bir top varsa yapılan sporun aslında o kadar da önemi olmadığını fark etti. "Topla oynanan oyunlara her zaman çok daha fazla ilgi duydum," diye hatırlıyor o dönemi. Oyun oynamaya bayılan bir çocuktu. Ailesi büyük bir sporcu olsun diye can atmıyordu. "Ne A ne de B planımız vardı," diyecekti ileride annesi. Babasıyla birlikte çocuklarını farklı birçok sporu denemeye teşvik ettiler. Aslına bakılırsa bu gerekliydi. Annesi oğlunun uzun süre hareketsiz kaldığında "çekilmez biri" haline geldiğinden söz ediyordu.

Anne tenis eğitmeniydi ve oğlunu çalıştırmamaya karar vermişti. "Nasıl olsa sinirimi bozacaktı," diyordu. "Her türlü garip vuruşu deniyor, ama hiçbir topa normal bir vuruşla karşılık vermiyor. Bu bir anne için hiç de eğlenceli değil." *Sports Illustrated* dergisinin bir yazarı, "Ailesi 'teşvik etmek' bir yana bilakis onu 'dizginlemeye' çalışıyordu," diye yorum yapmıştı. Ergenliğe girerken delikanlı tenise daha çok ilgi duymaya başladı ve "ailesi bir şey için onu dürtüyse bu sadece tenisi bu kadar ciddiye almaması için oldu." Oğlu maç yaparken annesi arkadaşlarıyla çene çalmak için oradan uzaklaşıyordu. Babasının sadece tek bir şartı vardı. "Ne yaparsan yap,

asla hile yapma." Babasının kuralına uydu ve giderek başarılı olmaya başladı.

Ergenlik döneminde yerel gazeteyle röportajı hak edecek kadar iyiydi. Annesi, röportaj sırasında tenisten kazanacağını varsaydığı ilk parayla ne alacağı sorulduğunda oğlunun, "Bir Mercedes," diye cevap verdiğini okuyunca dehşete düşmüştü. Muhabir ona röportajın ses kaydını dinletince de gazete haberinde bir hata olduğunu anlayıp rahatlamıştı: Delikanlı aslında İsviçre aksanlı bir Almancayla "Mehrs CD's," diyordu röportajda. Yani sadece "daha çok CD" almak istiyordu.

Delikanlının rekabetçi biri olduğuna hiç kuşku yoktu. Fakat tenis hocası onu yaşça daha büyük tenisçilerin yer aldığı bir grupta oynatmaya karar verince arkadaşlarıyla birlikte olduğu gruba dönmek istedi. Ne de olsa bu işin eğlenceli yanlarından biri de derslerden sonra müzik, profesyonel güreş ya da futbol hakkında çene çalmak için arkadaşlarıyla takılmaktı.

Nihayet, tenise odaklanmak için diğer sporları –özellikle de futbolu– bıraktığında gruptaki diğer çocuklar halihazırda güç antrenmanları yapan hocalarla, spor fizyologlarıyla ve beslenme uzmanlarıyla uzun zamandır çalışıyordu. Fakat uzun vadede bu durum onun gelişimini pek engellememiş gibiydi. Efsanevi tenisçilerin bile çoğunlukla emekli olduğu bir yaşta, yani otuzlu yaşlarının ortasında dünya sıralamasında birinci sırada kalmayı başaracaktı.

---

Tiger Woods ve Roger Federer 2006 yılında, her ikisi de güçlerinin zirvesindeyken tanıştı. Tiger, Amerika Açık Tenis Turnuvası'nın final maçını izlemek için özel uçağıyla gelmişti. Bu durum Federer'i özellikle tedirgin etse de turnuvayı üst üste üçüncü kez kazanmayı başardı. Woods soyunma odasında Federer'le bir araya gelip şampanyalı bir kutlama yaptı. Aynı dilden konuşan insanlar olarak hemen bağ kurdular. Federer, "Yenilmez olma hissini bu kadar yakından bilen biriyle daha önce hiç konuşmamıştım," diye anlatacağı yaşadıkları

nı. Hemen arkadaş oldular ve kimin dünyadaki en etkileyici sporcu olduğu konusundaki tartışmaların odak noktasına yerleştiler.

Yine de aralarındaki tezat Federer'in gözünden kaçmadı. 2006 yılında bir biyografi yazarına, "Onun hikâyesi benimkinden tamamen farklı," demişti. "Daha küçük bir çocukken bile en çok şampiyonluğu kazanarak bir rekor kırmayı hedefliyordu o. Bense sadece Boris Becker'le tanışma ve Wimbledon'a katılabilmem için hayalini kuruyordum."

Ailesi tarafından "dizginlenen" ve ilk başlarda sporu hafife alan bir çocuğun spor dünyasında kendisinden öncekilerin yaratmadığı kadar büyük bir etki yaratan birine dönüşmesi epey sıra dışı geliyor. Tiger'ın aksine, profesyonel antrenmanlara Roger'dan önce başlayıp avantaj sağlayan binlerce çocuk vardı. Tiger'ın olağanüstü yetiştirilişinde, ustalık geliştirme konusunda çok satan bir dizi kitabın arasında büyümesi çok etkili olmuştu. Bunlardan biri, babası Earl'ün çocuk yetiştirme üzerine yazdığı kitaptı. Tiger sadece golf oynamıyordu. "Önceden ayrıntılarıyla tasarlanmış idmanlar"la meşguldü. Şimdi artık çok yaygın olan "ustalaşmak için on bin saat idman" kuralına uyma açısından önemli antrenmanlardı bunlar. Buradaki "kural" toplamda saatlerce süren üst düzeyde uzmanlaşmış antrenman birikiminin, hangi alanda olursa olsun beceri gelişimindeki tek etken olduğu fikrini temsil eder. 30 kemancı üzerinde yapılan ve kuralın yaygınlaşmasını sağlayan bir çalışmaya göre ayrıntılı ve planlı pratikler öğrencilere "en iyi yöntemle ilgili açık talimatlar" verildiğinde, bir eğitmen tarafından birebir gözlem altında denetlendiklerinde, "ortaya koydukları performansın sonuçları hakkında hızlı ve bilgilendirici bir geribildirim" sağlandığında ve "aynı ya da benzer görevleri art arda yerine getirdiklerinde" gerçekleşir. Ustalaşma üzerine bir yığın araştırma seçkin sporcuların, daha alt düzeyin üzerine çıkamayan –yerinde sayan– sporculara kıyasla her hafta, daha çok ve daha teknik, ayrıntılı planlanıp uygulanan idmanlar yaptıklarını gösteriyor:



"Yılın en önemli iş ve çocuk gelişimi kitabı."

*Forbes*

Hiç de geç kalmış sayılmazsınız!

Yayımlandığı günden bu yana çoksatar listelerinden inmeyen *Çok Yönlü*'de David Epstein profesyonel atletlerden Nobel Ödülü sahiplerine kadar onlarca başarılı insanın yaşamlarını inceleyerek, erken uzmanlaşmanın kural değil istisna olduğunu kanıtıyor. Küçük yaşta sazı eline almaktansa farklı konularla ilgilenerek yolunu geç bulanlar daha yaratıcı oluyor ve tek alanda uzmanlaşmış kişilerin göremedikleri bağlantıları daha kolay kuruyor.

Kışkırtıcı ve heyecan verici bulgularla dolu *Çok Yönlü*, öğrenmenin en iyi yolunun sınavdan kalmak olduğunu, en doyurucu kariyerlere sık sık iş bırakanların sahip olduğunu iddia ediyor. Eskiden uzmanlaşmış insanların yaptıkları işler artık bilgisayarların eline geçerken geleceğin önderlerinin geniş düşünebilen ve farklı deneyimlere kucak açanlar olacağını gözler önüne seriyor.

MUNDI

[www.mandikitap.com](http://www.mandikitap.com)

[twitter.com/mandikitap](https://twitter.com/mandikitap)

[facebook.com/mandikitap](https://facebook.com/mandikitap)

[instagram.com/mandikitap](https://instagram.com/mandikitap)

ISBN 978-605-84753-5-3



9 786050 671353