

Mükemmelliğin Paradoksu

Thomas J. DeLong

Harvard Business Review dergisi Kasım 2017 sayısından alınmıştır.

Neden akıllı ve hırslı birçok profesyonelin üretkenliği ve iş memnuniyeti, olması gerekenden daha az? Neden pek çoğunun yükselen gidişatı bir süre sonra düz bir çizgiye dönüşüyor? Deneyimlerimize göre – Bir işletme okulu profesörü ve danışman olan Tom ve psikiyatrist olan Sara'nın deneyimlerine göre- yüksek başarılar elde eden kişilerin performanslarıyla ilgili kaygıları, ilerleme süreçlerini tehlikeye atıyor. Çünkü bir şeylerin onlara kolay gelmesine alışmışlar ve onları gerçek anlamda test edecek ve yeni beceriler kazanmalarını gerektirecek görevlerden kaçıyorlar. Koruyacakları başarılı bir imajları var ve bu yüzden de riskleri göze almak yerine, kişisel gelişimleri pahasına, kendilerini bir rutine hapsediyorlar.

Danışmanlık yaptığımız yöneticileri gözlemleyerek elde ettiğimiz verilere baktık. Yüksek performanslı birçok kişi, doğru olanı yetersiz bir şekilde yapmaktansa, yanlış olanı başarılı bir şekilde yapmayı tercih ediyor. Ve kendilerini tepetlak olmuş halde bulduklarında, genellikle, bunu kabullenemiyor ve ihtiyaçları olan yardımı istemeyi de reddediyorlar.

Büyük bir kurumsal yazılım firmasında oldukça başarılı bir satış müdürü olan Ted'i göz önüne alalım. Şirketin gelir kalemi olan devasa anlaşmalarda çok başarılıydı. Ürünü bütün detaylarıyla biliyor, müşterilerinin sıkıntı çektiği noktaları anlıyor ve bunları hatasız bir biçimde açığa çıkarıyor ve anlaşmalarda asıl karar vericiyle bağlantı kurabiliyordu. Övgüler ve muazzam komisyon çekleriyle geçen yıllardan sonra, Ted, bir şeylerin yanlış gittiğini hissetmeye başladı. Şirket, Hizmet Olarak Yazılım (SaaS) modeline geçerek yeni bir yönde genişlemişti. Gelirlerin çoğu hâlâ eski ürünlerden geldiği halde, bütün yenilikler ve enerji, abonelik tekliflerine odaklanmıştı. Ted başlarda kibirliydi- yazılımı bir hizmet olarak satmak, tamamıyla küçük işlemler ve yüksek hacimle ilgiliydi. "Bu önemsiz işler için birkaç telepazarlamacı buluverin." dedi. "Büyük işlerle ben ilgilenirim." Bir süre sonra tehlike sinyallerini görmeye başladı: Şirketteki ve endüstrideki değeri gittikçe düşüyordu. Fakat korkudan ve kendine olan şüphesinden dolayı felce uğramış gibiydi. Mesleki kimliği ve özsaygısı, bir satış müdürü olarak elde ettiği başarıdan geliyordu.

Yargılama becerileri ve entelektüel ağırlığıyla tanınan avukat Kurt'ü de göz önüne alalım; mahkeme salonunda doğuştan avukat gibiydi ve keskin nüanslarıyla başarılı bir yazardı. Binlerce teknik belge taramanın gerekli olduğu bir davaya verildiğinde, sadece kollarını sıvayıp çalışmaya başlaması gerektiğine inanıyordu. Fakat kısa süre sonra, içerik konusunda yeterli uzmanlığı olmadığını ve iş arkadaşlarının teslim ettiği çalışmalarını anlayamayacağını fark etti. Kendini gece geç saatlerde ve hafta sonlarında, ofisinde tek başına, olaylar üzerinde

güçlkle ilerleyerek şifreleri çözmeye çalışırken buldu. Sonunda, bu durum neredeyse duruşmanın arifesinde, Kurt'ün yardım istemesiyle değiştii ve saatler sonra aniden kendilerini ofiste bulan meslektaşları için bu hiç de sevimli bir davranış değildi.

Hiç şüphesiz, şirketlerdeki yöneticiler de bu tür bir zihniyetin sorumlusu. Ne birilerinin verdiği mücadeleden haberdar olmak istiyorlar, ne de işleri halletmenin yollarını buldukları için mükâfatlandırmak; inovasyon ve tedbirli bir şekilde risk almaya verdikleri önem konusundaki sahte hassasiyete rağmen. Birlikte çalıştığımız yöneticilerden birinin belirttiği gibi, "Patronum inovasyon istiyor; ilk seferde mükemmel yapıldığı takdirde." Bir diğeri ise şöyle diyor, "Çalışanlarımıza, profesyonel gelişimlerini desteklediğimizi sürekli söylüyoruz, fakat şayet bir proje anında başarıya ulaşmazsa, bu durumda onları uçurumdan itiveriyoruz."

Tüm bunlara rağmen, bu döngüyü kırarak profesyonel büyüme için bir sonraki adımı atmak mümkün. İlk olarak, rahatlamak için, kendinize dönüp kaygılarınızı artıran ve verimsiz davranışlara yönelmenize sebep olan güçleri tanımlamanız gerekir. ("Üstün Başarılı Olma Laneti" başlıklı tabloya bakınız.) Sonrasında da sizi konfor bölgenizden çıkmanız için cesaretlendiren mantık dışı pratikleri benimsemelisiniz. Bu, bir gecede gerçekleşmez. Zaaflarımızı kabul etmeyi gerektirir ki bu da profesyonellerin yapmayı sevmediği bir şeydir ve onların, ne pahasına olursa olsun imajlarını yönetmekle ilgili takıntılarına ters düşer.

"Neredeyse istisnasız olarak, yetersizliğin ezici duygusu, kendi zihnimizin içindedir."

Devamlılığı olan bir başarı elde etmek için kendinizi, en iyi ihtimalle değişken ve en kötü ihtimalle de yetersiz hissettirebilecek yeni öğrenme deneyimlerine açmanız gerekir. Unutmayın ki bu duygular geçici olmakla birlikte daha iyi bir mesleki kabiliyetin de başlangıcıdır.

Kendinize empoze ettiğiniz sınırları aşmak için atabileceğiniz adımlara bir göz atalım.

GEÇMİŞİ ARKANIZDA BIRAKIN

Elbette ki yeni zorluklarla karşılaştığınız zamanlarda olumsuz deneyimler yaşamışsınızdır. Araştırmalarımız ve tecrübelerimiz, geçmişte yaşanmış kötü bir deneyim ile mevcut durumumuz arasında irrasyonel karşılaştırmalar yapma eğiliminde olduğumuzu gösteriyor. Ancak acı deneyimler, değişime engel olarak kalmak zorunda değildir.

Müşterilerimizde başarıyla kullandığımız bir çalışma, hem kendi geçmiş davranışınız hem de kuruluşunuzun dürüstlük ve risk alma karşısında nasıl tepki verdiğiyle ilgili olarak, gerçeklik ile algı arasında ayırım yapmanıza yardımcı olabilir. Yeni bir şeyler denediğiniz ve sonucunda hayal kırıklığına uğradığınız bir zamanı düşünün. Neden bu görevi üstlendiniz? Neden zorluk çektiniz? Yardım istediniz mi? Performansınıza dair düşünceleriniz, meslektaşlarınızın düşünceleri ile eşleştii mi? Şu an sahip olduğunuz bilgilere o zamanlarda sahip olsaydınız neleri farklı yapardınız? Şu anda üstlenmeyi düşündüğünüz risk ile geçmişte kalan olumsuz

deneyimleriniz arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları iki sütun halinde yazıya dökün. İkisi arasındaki temel farklılıkları belirlemek, ilerlemeyi kolaylaştıracaktır.

Veya geçmişte aldığınız ve sizin için güzel sonuçlanmayan bir riski düşünün ve başka bir kişinin bakış açısından bütün hikâyeyi tekrar yazıya dökün. Diyelim ki firmanızın henüz yeni olan danışmanlık birimiyle bir anlaşma imzalayan fakat bir anda vazgeçip rakip firmayla çalışmaya başlayan uzun ömürlü bir müşterinizi dert edindiniz. Sizi zor durumda bırakacak kadar yalancı ve düşüncesiz birisiydi. Şimdi kendinizi bu müşterinin yerine koyun ve hikâyeyi tekrar anlatın: Belki de patronu beklenmedik taleplerde bulunmuş ya da şirket, maliyetlerini veya gelecek ödünleşimlerini tekrar gözden geçirmek durumunda kalmıştır. Hikâyenin bu versiyonuna inanmak zorunda değilsiniz, ancak mantıklı ve inandırıcı bir alternatif bakış açısının var olduğunu kabul etmek, sorunun sadece sizinle ilgili olmadığını hatırlamanıza yardımcı olur.

Basit fakat şaşırtıcı derecede etkili olan başka bir strateji de zorlu bir iletişim sürecinde olanları, bir sayfalık yazıya dökmek ve sonra sadece gerçeklerin altını çizerek yazıyı tekrar okumaktır. Sadece az miktarda altı çizili cümle olduğunu fark edeceksiniz; geriye kalanlar sadece yorumlardan ibarettir. Sıkıntılı bir etkileşime karşı bakış açınızı değiştirdiğinizde, geçmişte geride bırakmaya başlayabilirsiniz.

Bu yaklaşım, uluslararası bir içki firmasının pazarlama müdürü olan Joanna'ya da yardımcı oldu. Onun yeteneği, üst düzey perakendecilere hitap etmek için gelişmiş marka kampanyaları oluşturmaktı. Fakat şirket doğrudan web üzerinden tüketicilere satış yapmaya başladığında, Joanna'nın tamamen yeni becerilere ihtiyacı oldu. İlk başta mevzisini aldı: Kendisinin pazarlama yaklaşımının web üzerinden satışta da başarılı olacağına dair ısrarcıydı ve yardım istemeyi de reddetti. Yeni ortama adapte olmaktan neden bu kadar tedirgin olduğunu sorgulamak için kendini zorlayana kadar bocalamış durumdaydı. Bir yayınevinde asistan olarak çalıştığı ilk işini düşündü. Bir yazarın tanıtımı konusunda riskli bir fikir ortaya atmıştı ve kolay sinirlenmesi ile tanınan genel müdürü, Joanna'ya kalem fırlatmıştı. Biraz daha yaşlı ve bilge olan Joanna, bu olaya gülüp geçebilirdi. Fakat her şeye rağmen bu onun için öğretici bir deneyimdi ve bu deneyim, Joanna'nın iş yerindeki davranışlarını da zamanla etkiledi. Derinlemesine düşündüğünde Joanna, bu olayın onun yargılama gücünün zayıf olmasıyla veya yanlış yönde bir risk alma durumuyla ilgili olmadığını fark etti; durum tamamen eski patronunun profesyonel olmayan tutumuyla alakalıydı. Patronu, kendi güvensizliklerinin acısını muhtemelen gençliğinden ve deneyimsizliğinden dolayı kolay bir hedef olan Joanna'dan çıkarıyordu.

Başarısızlıklarınıza farklı bakış açılarından, soğukkanlı bir şekilde bakmadığınız sürece, geçmişin hayaletlerinden kurtulmak çok zordur. Neredeyse istisnasız olarak, yetersizliğin ezici duygusu, kendi zihnimizin içindedir. Diğer kişilerin gerçekliklerine baktığımızda ise, kişisel felaketlerimiz sadece küçük lekelerdir.

Joanna uzun zaman önce yaşadıklarının kendisini ne kadar geride tuttuğunu fark edince, yeni kanallardaki fırsatları inceleme görevine gönüllü olmak için kendini zorladı. Ayrıca bir meslektaşından destek istemek için de cesaretini topladı. Amaç, kendi düşüncelerinin uygulanabilirliğini test etmekten ziyade kendi cesaretini güçlendirmektir. Kariyer gelişimini etkileyecek olan, oldukça stresli başlayan bu görev, aylık olarak düzenlenen verimli akşam yemeklerine dönüştü. Sonunda Joanna, global bir kozmetik şirketinde duty-free promosyonlardan sorumlu başkan yardımcısı olarak daha üst düzey bir pozisyona geçti. Çevresi zeki ve mantıklı insanlardan oluşan bir ekiple kuşatıldı ve asla kendi korkularının yeni fikirleri benimsemesini engellemesine izin vermedi.

DESTEK AĞINIZI KULLANIN

Büyük başarılarla ulaşmış kişiler genel olarak bağımsızdırlar ve çok da yardıma ihtiyaçları olduğunu düşünmek istemezler. İyi bir mentora sahip olabilecek kadar şanslı olanlar bile kattıkları değer sayesinde bu mentorları kazandıklarını düşünürler. Üst düzeye yükselttilip kendileri bir mentora dönüştüklerinde de korkularını, karışıklıklarını veya yetersizliklerini itiraf etme konusunda daha da gönülsüz olmaya başlarlar. Bir de bunun üzerine, onlara söylenmesi gerekenleri söyleyenler yerine duymak istediklerini söyleyen kişilere güvenirlir.

Bu duruma en uygun örneklerden biri, hızlı büyüyen bir yazılım firmasında yönetici olan ve yönetici kadrosu tarafından saygı duyulmaya alışık olan Catherine'dir. İşinde geçirdiği birkaç yıldan sonra, Catherine kendini şu an daha yüksek bir pozisyona sahip olan eski yöneticisi tarafından yürütülen bir projenin genel tanıtımını da içeren sunumdan sorumlu olarak buldu. Yöneticisi tarafından daha önce yapılan slaytları gözden geçirmeyi ertelemedi çünkü içeriği onun kadar iyi bir şekilde sunamayacağından endişe ediyordu. Söylediklerinin kulağa saçma gelmesinden ve gerçekten saygı duyduğu insanların önünde utanç duruma düşmekten korkuyordu. İçeriği gözden geçirmeyi bitirdiği ve patronuna çok dikkatli sorularla birlikte bir e-mail gönderdiği sunumdan önceki son geceye kadar da bunu ertelemeye devam etti. Fakat yöneticisi, sorularını savunma pozisyonuna geçmeden yanıtladığı ve sunumu iyileştirmek için öneriler bile sunduğu için onu şaşırttı. Catherine, omuzlarından bir yük kalkmış gibi hissetti. Ondan daha erken geri bildirim istemediği için ne kadar saçmaladığını fark etti.

Yüksek başarılar elde etmiş birçok kişi, kendi çalışmalarının yetersiz olduğunu düşündüğü zaman, başkalarının görüşlerini almaktan kaçınır. Bu tür bir davranış, bireye zarar verir. Bir destek ağı geliştirmek için kendinizi zorlayın ve sonrasında da sıkıntılı bir süreç olsa bile, farklı bireylerden size dürüst geri bildirimler vermelerini isteyin. Önemli kişilerden, eski profesörüm Phil Daniels'in SKS olarak adlandırdığı sürece katılmalarını rica edin. Bu, ne yapmaktan vazgeçmeniz gerektiğini, ne yapmaya devam etmeniz gerektiğini ve ne yapmaya başlamanız gerektiğini sorduğunuz bir süreçtir.

Geri bildirimleri gözden geçirirken, o davranışı neden bırakmanız gerektiğini düşünün (hatta sorun). Bu davranış, güçlü yanınız olarak gördüğünüz bir davranış bile olabilir. Size kolay

geldiği için önemsemediğiniz belirli becerileriniz veya davranışlarınız olup olmadığını düşünün. İnsanların neden diğer yetenekleri de kazanmanızı önerdiklerini düşünün.

HASSAS NOKTANIZI KABUL EDİN

Belirsizliği kabul etmeyi veya size yakın kişilerle ya da profesyonel kimliğinizin merkezinde olmayan projelerinizle alakalı hatalarınızı itiraf etmeyi deneyin . Sürekli hafifletici nedenler bulmak yerine küçük hatalarınızı kabul edin. Kâr amacı gütmeyen yerel bir kuruluştaki yönetim kurulunda görevli bir yöneticiyi düşünün. Davasına inandı ve bulunduğu topluma bir şeyler vermek istedi. Fakat gerçekçi olmak gerekirse, her gün gittiği işi, evdeki çocukları ve tam zamanlı olarak çalışan eşi ile her şeye yetişebilecek zamanı yoktu. Yönetim kurulu toplantılarını kaçırdı, bahaneler buldu ve yükümlülüklerini yerine getirmekte yetersiz kaldığını ortaya koyacak görevlerden kaçındı. Nihayetinde sorumluluğu, onun için, derin bir utanç kaynağına dönüştü.

20 yıllık eşine bu işi yapamayacağını düşündüğünü söylemeden önce 9 ay uğraştı. O zaman bile küçük düşürülmüş hissediyordu ve çiğneyebileceğinden fazla bir lokmayı ısırıldığını kabul etmek istemiyordu.

Fakat kaygısını dile getirmesinin kendisini şaşırtıcı derecede rahatlattığını fark etti. Aynı hikâyeyi birkaç yakın arkadaşıyla paylaştı ve birkaç gün sonra müdürlükten istifaya karar verdi. Yönetim kuruluna açık bir şekilde çok fazla sorumluluk üstlendiğini ve bireysel başarı toplama etkinliklerinde hâlâ yardım edebilecek olmasına rağmen artık tam zamanlı üyelik yapamayacağını söyledi. Yetişmek için çabaladığından asla habersiz olmayan yönetim kurulu üyesi arkadaşları, böyle bir karardan memnuniyet duymuşlardı ve daha yönetilebilir bir şekilde katkıda bulunma konusundaki kararlılığını takdir ediyorlardı. Dürüstlüğü sayesinde, yönetim kurulu ile olan ilişkisi de ilerledi.

Şirkette öngörüyle geliştirecek sofistike bir modelleme yaklaşımını göstermek için bir analistten yardım isteyen Anne'yi de göz önüne alalım. Analist, modeli açıklamak için son derece teknik bir jargon kullanarak sunuma başladı. Anne, sunumu takip edemediğini kabul etmeye niyetli değildi fakat gururunu bir kenara bırakarak: "Pardon, bu alan pek iyi olduğum bir alan değil. Bu terimleri açıklayarak ve daha yavaş bir şekilde devam edebilir misiniz?" dedi. Analist daha açık ifadelerle konuşmaya başladı ve bunu yaparken bazı hatalı varsayımlar da ortaya çıktı. Toplantı çok daha işbirlikçi bir ton aldı ve her ikisi de şirketin karşılaştığı zorlukları daha iyi anladı.

Hassas noktaları itiraf etme konusundaki başarısızlık, çoğunlukla yıkıcı sonuçlar doğurabilir. Muhtemelen, bazı finansal krizler, bazı liderlerin sattıkları finansal ürünleri anlamadıkları gerçeğini kabul etmekten utandıklarından dolayı daha da kötü hale geliyor. Bazıları elini kaldırıp da "Ben bunu anlamıyorum. Ürettiğiniz ürünü tekrar açıklayabilir misiniz?" diyebilecek cesarete sahip birisi olsaydı, işler daha farklı gelişebilirdi.

Hassas noktaları kabul edebilme pratiği yapmanın bir başka yolu da kendinizi gerçek anlamda hiçbir şey bilmediğiniz bir duruma koymaktır. Aşına olmadığınız bir dil sınıfına katılın. Seçimleri kontrol edemediğiniz bir kitap grubuna katılın ve kendinizi her toplantıda konuşmaya zorlayın.

Büyük olasılıkla meslektaşlarınız ve tanıdıklarınız, kaygılarını paylaşmaktan geri duran başarılı kişilerdir. Hassas noktaları kabul etmekle ilgili cesur bir adım attığınızda, çevrenize de aynı şeyi yapmaya davet eden güçlü bir mesaj gönderirsiniz.

UZUN VADEYE ODAKLANIN

Temel hedefler, geçici aksaklıklar karşısında direnebilirler. Büyük resme baktığınızda, kendinize birkaç hata yapmak için daha fazla şans verebilirsiniz. Medeni haklara meraklı olan bir avukat, Steven, deneyimi dışında kalan bir hukuk alanına giren kısa bir tecrübesinden bahsetti. En çok hayranlık duyduğu hukuk camiasının üyelerine karşı beceriksiz görünme ihtimaliyle karşı karşıya kalmış. Konunun uzmanlık alanında sadece biraz uzak olmasının, durumu daha da korkutucu kıldığını söyledi. İçgüdüsel olarak nasıl cevap vereceğini bilmesi gerektiğini hissetti.

Steven, kendisine başarısız olma iznini vermesi gerektiğini fark etti -bu, başarılı olmak isteyenler için korkunç bir ihtimaldir. Bir davanın vasat sonuçlarını, uzmanlığını genişletmenin ve davaya etkili bir katkıda bulunabilmenin yararlarına karşı tarttı. Sonuç olarak, davadaki çalışmaları, meslektaşları tarafından daha fazla saygı duyulmasına sebep oldu. Bu, onun konfor alanından öteye geçme kabiliyetini gösteren somut bir çabaydı.

Uzun vadeli başarılar, gerekli kısa vadeli riskleri üstlenme isteği gerektirir. Yüksek başarılarla sahip insanlar, genellikle, başarısız olmaya dair korkularının, çeşitli şansları elde etmelerini engellemesine izin verirler. Rick için geçerli olan durum da buydu. O saygı duyulan bir profesördü ama sıkıntılı bir takım oyuncusuydu. Öğrencileri onu severdi, ancak görevdaşları, organizasyonel seviyede katkıda bulunmayı reddetmesi konusunu giderek daha fazla dile getiriyordu. Kendi yapılacak işler listesinde olanlar dışındaki herhangi bir işi tamamlayacaklar arasında sayılamazdı. Rick, kurumsal görevlerde daha az yetenekli olduğunu bildiği için, meslektaşlarının geribildirimini bilinçli olarak ihmal etti. Çoğunlukla, kendi öğretim, araştırma ve yayın gündeminden başka bir şeye dikkat etmek için fazla bencildi. Ne yazık ki, Rick'in büyük resmi görmedeki yetersizliği onun felaketi oldu ve sözleşmesi yenilenmedi.

Bir sonraki görevinde Rick, işleri farklı şekilde çözdü. Organizasyonel yeteneklerini güçlendirmek için zaman ve emek harcadı. Her ne kadar başlangıçta bütün enerjisini öğretmeye odaklamadığı konusunda endişeli olsa da, öngörüsü işe yaradı: Şu anda bölümünde en saygın profesörlerden biri (her konuda). Hâlâ zayıf yönleri ile ilgili kaygılar hissediyor. Zayıf yönleri, aslında onun olduğu kişi ve bir bakıma onu daha harika yapan şey. Fakat O hiç memnun değil.

Doğru olan Şeyi yetersiz bir Şekilde yapmak, yüksek başarılarla sahip birçok kişi için sıkıntılıdır. Zamanınızı en iyi Şekilde kullanmış olmanız da, bir işi en doğru Şekilde yapmak çok daha tatmin edicidir. Bir numaralı oyununuzu yeni bir düzeye veya yeni bir yöne taŐımak; alçakgönüllülük, pratik ve sabır gerektirir (en güçlü noktalarınız olmasa da). Fakat bu, doğru olanı iyi bir Şekilde yapmak için gerekli bir adımdır.

ÜSTÜN BAŞARILI OLMA LANETİ

Başarılı olmanıza yardımcı olan bazı davranışlarınız aynı zamanda ayağınıza da dolaŐabilir. Yüksek başarılarla sahip biri klasik olarak;

– ***Sonuç almaya odaklıdır.***

Başarılı insanlar hiçbir Őeyin onları durdurmasına izin vermezler. Ama aynı zamanda çok istememelerine rağmen, iş arkadaŐlarına Őeffaflık sağlamayı ya da baŐkalarına yardım etmeyi amaçlayan ve onlara zaman kaybı olarak hissettiren görevlerin içine bulaŐabilirler.

– ***"Yapan kişi"dir.***

Başarılı insanlar, genellikle haklı olarak, hiç kimsenin işleri onlar kadar iyi yapamayacağına inanırlar. Bu, onları yetki verme açısından zayıf hale getirebilir ya da mikro-yöneticilere dönüŐmelerine yol açar.

– ***Motivasyonu oldukça yüksektir.***

Başarılı insanlar, iŐlerin her yönünü ciddiye alırlar. Ancak bu, aynı zamanda, onların çok önemli ile az önemli olan arasında ayırım yapmakta sık sık zorlandıkları anlamına gelir.

– ***Olumlu geribildirim almaya çok isteklidir.***

Başarılı insanlar, yaptıkları iŐlerin baŐkaları tarafından nasıl göründüğünü yoğun bir Şekilde nemserler. Fakat bir süre sonra olumlu geribildirimleri görmezden gelmeye baŐlayarak eleŐtirilere takıntılı hale gelirler.

– ***YarıŐmacıdır.***

YarıŐmaya duyulan iŐtah sağlıklıdır ama başarılı insanlar, kendilerini baŐkaları ile takıntılı bir Şekilde karŐılaŐtırırlar. Bu durum da kronik yetersizlik hissine, yanlış kalibrasyonlar yapmaya ve en sonunda da yanlış kariyer adımlarına sebep olabilir.

– ***İŞ konusunda tutkuludur.***

AŐır yükseklik, fel edici bir düŐüŐe neden olabilir. Başarılı insanlar için bu, zafer ile ıŐtırıp arasındaki ince çizgidir.

– ***Güvenli bir şekilde risk alır.***

Başarılı insanlar, şirketlerini düşüncelessiz riskli hareketlere sürüklemekten kaçınırlar. Ama bu, aynı zamanda, bilinmeyenden çok fazla çekimelerine neden olur.

– ***Suçluluk duygusundan mustarıptır.***

Başarılı insanlar üretmeye odaklıdırlar ama ne kadar çok şeye ulaşılar da yeteri kadarını yapamıyorlarmış gibi hissedler.