Rolf Dobelli

Doğru Düşünme Sanatı

Kaçınmanız Gereken 52 Mantık Hatası



PEGASUS

Rolf Dobelli Doğru Düşünme Sanatı

PEGASUS

"Rolf Dobelli hem bilgi hem de yaratıcılıkla kutsanmış – Rönesans bittiğinden beri nadir bulunan bir birleşim."
Nassim Nicholas Taleb

"*Doğru Düşünme Sanatı* herkese yeni bir bakış açısı sunacak. Rolf Dobelli, okurlarına bu konuya dair önerilerde bulunuyor ve çok anlaşılır, eğlenceli, zekice yazıyor."
Dr. Christoph Franz

"Bu kitap bütün CEO'ların evrak çantasında olmalı."
Ton Büchner

"Bu kitap okunmalı mı? Kesinlikle. Çünkü son derece eğlenceli ve insanın düşünce tarzının özüne ciddiyetle değiniyor."
Prof. Dr. H. C. Roland Berger

"Tam bir bilgi patlaması! Rolf Dobelli başarının anahtarının doğru düşünme becerisinde yattığını zekice açıklıyor. Sürekli mantık hatalarına düşmek istemiyorsanız bu kitabı mutlaka okuyun."
Prof. Iris Bohnet

"Bu kitap düşünce biçiminizi değiştirecek."
Prof. Dan Goldstein

"Derinliği olan eğlenceli bir okuma deneyimi – sonrasında mantık hatalarınızı daha iyi anlayacaksınız."
Ried Cadonau

Pegasus Yayınları: 2515

Doğru Düşünme Sanatı
Rolf Dobelli
Özgün Adı: Die Kunst des klaren Denkens: 52 Denkfehler, die Sie besser anderen überlassen

Yayın Koordinatörü: Yusuf Tan
Editör: Ecem Aycan Öztoplar
Düzelti: Halûk Kürşad Kopuzlu
Sayfa Tasarımı: Ezgi Gültekin
Kapak Uygulama: Pınar Yıldız

Baskı-Cilt: Alioğlu Matbaacılık
Sertifika No: 45121
Orta Mah. Fatin Rüştü Sok. No: 1/3-A
Bayrampaşa/İstanbul
Tel: 0212 612 95 59

1. Baskı: İstanbul, Nisan 2022
ISBN: 978-605-299-840-3

Türkçe Yayın Hakları © PEGASUS YAYINLARI, 2022
Copyright © Carl Hanser Verlag München, 2011
İllüstrasyonlar: Birgit Lang

Tüm hakları saklıdır. Bu kitapta yer alan fotoğraf/resim ve metinler Pegasus Yayıncılık Tic. San. Ltd. Şti.'den izin alınmadan fotokopi dâhil, optik, elektronik ya da mekanik herhangi bir yolla kopyalanamaz, çoğaltılamaz, basılamaz, yayımlanamaz.

Yayıncı Sertifika No: 45118

Pegasus Yayıncılık Tic. San. Ltd. Şti.
Gümüşsuyu Mah. Osmanlı Sk. Alara Han
No: 11/9 Taksim / İSTANBUL
Tel: 0212 244 23 50 (pbx) Faks: 0212 244 23 46
www.pegasusyayinlari.com / info@pegasusyayinlari.com

pegasusyayinlari pegasusyayinevi pegasusyayinlari Pegasus Yayınları

Rolf Dobelli

DOĞRU DÜŞÜNME SANATI

Kaçınmanız Gereken 52 Mantık Hatası

İllüstrasyonlar: Birgit Lang

Almancadan çeviren:
Anıl Alacaoğlu

PEGASUS YAYINLARI

İçindekiler

Önsöz	9
Hayatta Kalma Önyargısı	13
Yüzücü Vücudu Yanılsaması	17
Aşırı Özgüven Etkisi	21
Sosyal Kanıt	25
Batık Maliyet Yanılgısı	29
Karşılıklılık	33
Doğrulama Eğilimi - 1. Kısım	37
Doğrulama Eğilimi - 2. Kısım	41
Otorite Yanlılığı	45
Zıtlık Etkisi	49
Mevcut Olana Eğilim	53
"İyiye Gitmeden Önce Kötüye Gider" Tuzağı	57
Hikâye Eğilimi	61
Geri Görüş Önyargısı	65
Şoför Bilgisi	69
Kontrol Yanılsaması	73
Teşvike Tepki Eğilimi	77
Ortalamaya Gerileme	81
Ortak Mülk Trajedisi	85
Sonuç Yanlılığı	89

Seçim Paradoksu 93
Sevilme Yanılgısı 97
Sahiplik Etkisi 101
Mucize 105
Grup Düşüncesi 109
Olasılık İhmali 113
Sıfır Risk Yanılgısı 117
Nadirlik Yanılgısı 121
Temel Oran İhlali 125
Kumarbaz Hatası 129
Çıpa 133
Tümevarım 137
Kayıptan Kaçınma 141
Sosyal Tembellik 145
Üstel Büyüme 149
Kazananın Laneti 153
Temel Yükleme Hatası 157
Yanlış Nedensellik 161
Hale Etkisi 165
Alternatif Yollar 169
Öngörü Yanılsaması 173
Çakışma Yanılgısı 177
Çerçeveleme 181
Hareket Eğilimi 185
İhmal Eğilimi 189
Kendine Hizmet Eden Önyargı 193
Hedonik Adaptasyon 197
Kendini Seçme Eğilimi 201

İlişkilendirme Eğilimi 205
Acemi Şansı 209
Bilişsel Uyumsuzluk 213
Hiperbolik İndirgeme 217
Sonsöz 221
İllustratör 230
Ekler 229

ÖNSÖZ

Her şey 2004'te bir sonbahar akşamı başladı. Yayıncı Hubert Burda'nın daveti üzerine "entelektüeller arası serbest fikir alışverişi" denen bir tür etkinliğe katılmak için Münih'e gittim. Kendimi daha önce hiç "entelektüel" olarak tanımlamamıştım (işletme okumuş, girişimci olmuştum – yani entelektüelin tam tersiydim) fakat iki roman yayımlamıştım ve görünüşe göre bu kadarı yeterliydi.

Masada, o zamanlar tanınmayan, felsefeye eğilimli bir Wall Street simsarı olan Nassim Nicholas Taleb oturuyordu. Ona İngiliz ve İskoçya aydınlanmasını iyi bilen biri olarak tanıtıldım – özellikle de David Hume'u iyi bilen biri. Besbelli beni biriyle karıştırmışlardı. Hiçbir şey söylemedim, biraz tereddütle masadakilere gülümseyip suskunluğumun devasa felsefe bilgimin bir ispatı gibi görünmesini sağladım. Taleb yanına hemen boş bir sandalye çekti ve sandalyeye hafifçe vurarak oturmamı istedi. Neyse ki konuşma Hume'la ilgili birkaç cümleden sonra Wall Street'e döndü de hiç değilse konuşmaya katılabildim. Kendimizi de dâhil ederek CEO'ların yaptığı sistematik hatalardan bahsedip eğlendik. Olası olmayan olayların dönüp geçmişe bakınca çok daha olası göründüklerinden

söz ettik. Yatırımcıların değeri maliyet fiyatının altında olan hisse senetlerinden ayrılamayışına güldük.

Sonunda Taleb bana yazdığı denemeleri yolladı, yazılarını yorumlayıp kısmen de eleştirdim ve bu yazılardan dünya çapında bir çoksatan olan *Siyah Kuğu* doğdu. Bu kitap Taleb'i entelektüel dünya yıldızları ligine çıkardı. Ben de giderek büyüyen entelektüel bir açlıkla "sezgisel yöntemler ve önyargılar" (*heuristics and biases*) hakkında yazılmış her şeyi silip süpürdüm. Buna paralel olarak Amerika'nın doğu kıyısı entelijansiyası diye tabir edilebilecek topluluktan birçok insanla yaptığım fikir alış-verişi güçlendi. Yıllar sonra fark ettim ki bir yazar ve girişimci olarak mesleğimin dışında sosyal ve bilişsel psikoloji alanında gerçek bir eğitimden geçmiştim.

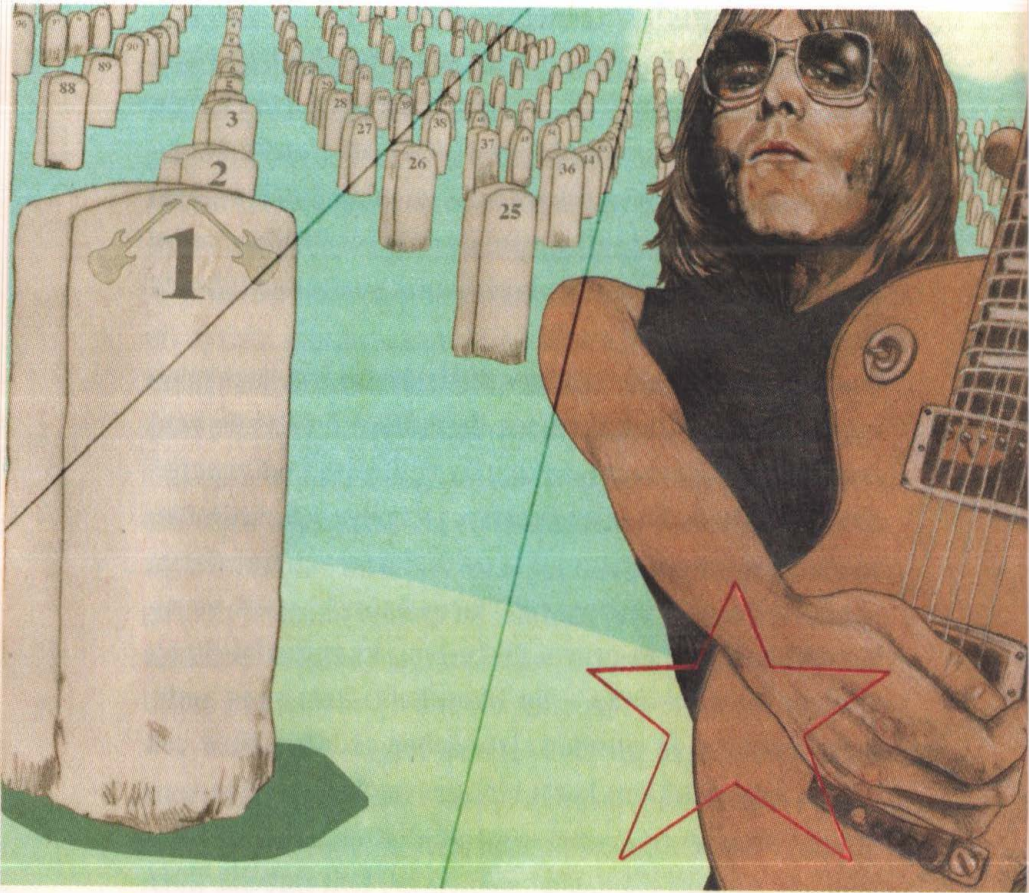
Benim burada kullandığım anlamıyla mantık hataları en uygun, makul, akılcı düşünce ve davranışlara, rasyonelliğe karşı sistematik aykırılıktır. "Sistematik" kelimesi önemlidir çünkü yanılgılarımız sıklıkla aynı yöndedir. Örneğin, bilgimizi küçümsemekten ziyade çoğunlukla gözümüzde büyütürüz. Ya da bir şeyi kaybetme tehlikesi: Bu da bizi bir şeyi kazanma umudundan daha hızlı harekete geçirir. Bir matematikçi bu noktada mantık hatalarımızın asimetrik (*skewed*) dağılımdan söz ederdi. Neyse ki asimetri bazen hataları öngörülebilir kılıyor.

Yazarlık ve işletmecilik yaptığım süre boyunca biriktirdiğim varlıkları kolayca kaybetmemek için notlar ve kişisel anekdotlarla birlikte sistematik mantık hatalarının bir listesini çıkarmaya başladım. Bunları bir gün

yayımlamak gibi bir amacım yoktu. Sadece kendim için yapıyordum. Çok geçmeden fark ettim ki bu liste bana yalnızca para yatırımı konusunda değil, mesleki ve özel yaşamımda da fayda sağlıyordu. Mantık hatalarını bilmek beni daha sakin ve temkinli kılıyordu: Hatalarımı önceden fark edebiliyor, büyük zararlara sebep olmadan önce onlardan kaçınabiliyordum. Ve başkalarının mantıksız davrandığını ilk seferinde anlayabiliyor, onlara karşılık verirken hazırlıklı oluyordum – hatta belki de avantajlı. Ama hepsinden önemlisi mantıksızlık tehdidi bu sayede savuşturulmuş oluyordu – onları bertaraf etmek için elimde ayrımlar, kavramlar ve açıklamalar vardı. Benjamin Franklin'den beri şimşeklerin ve yıldırımların sayısı azalmadı, gücü ya da gürültüsü de ama yarattıkları korku azaldı – işte o zamandan beri benim mantıksızlığımda da aynısı yaşandı.

Listemden bahsettiğim arkadaşlarım çok geçmeden küçük kitabıma ilgi duymaya başladılar. Bu ilgi de beni *Frankfurter Allgemeine Zeitung*'da ve İsviçre'de *Sonntags-Zeitung*'da haftalık köşe yazıları yazmaya itti, ardından sayısız konferans (çoğunlukla doktorların, yatırımcıların, yönetim kurullarının ve CEO'ların önünde) geldi ve nihayetinde bu kitap ortaya çıktı. İşte, karşınızda! Şimdi elinizde tutuyorsunuz – bu kitap belki size şans getirmeyecek fakat en azından sizin sebep olabileceğiniz çok büyük şanssızlıklara karşı bir sigorta olacak.

Rolf Dobelli, 2011


1
2
3
25
26
27
28
36
37
38
88
89
90

HAYATTA KALMA ÖNYARGISI

Neden mezarlıkları ziyaret etmelisiniz?

Reto nereye bakarsa baksın rock yıldızlarını görür. Onlar televizyon ve dergilerin kapaklarında görünürler, konser programlarında yer alırlar, internette fan sayfalarında isimlerine rastlanır. Şarkıları her yerde çalınır - alışveriş merkezinde, kendi şarkı listesinde ve spor salonunda. Rock yıldızları oradadır. Bir sürüdürler. Ve başarılıdırlar. Reto sayısız gitar kahramanının başarısından ilham alıp bir müzik grubu kurar. Başaracak mıdır? Olasılık sıfırın kıl payı üstündedir. Muhtemelen birçok insan gibi başarısız müzisyenler mezarlığında yerini alacaktır. Bu mezarlıkta şov sahnesinde olduğundan 10.000 kat fazla müzisyen vardır fakat hiçbir gazeteci başarısızlarla ilgilenmez - kayan yıldızlar hariç. Bu durum da bu mezarlığı, dışarıdakiler için görünmez kılar.

Hayatta kalma önyargısı (*survivorship bias*) şu anlama gelir: Başarıların günlük hayatta başarısızlıklardan çok daha fazla görünürlüğü olduğu için başarılı olma ihtimalini sistematik olarak gözünüzde büyütürsünüz. Dışarıdan bakan biri olarak (Reto) bir yanılsamaya kapılırsınız. Ba-

şarı ihtimalinin ne denli düşük olduğunu anlayamazsınız. Başarılı her yazarın arkasında kitapları satmayan yüzlerce başka yazar vardır. Bunların her birinin arkasında kitabına yayıncı bulamamış yüzlerce yazar daha vardır. Bunların her birinin arkasında da yalnızca başladıkları kitapları çekmecesinde tutan yüzlerce kişi daha vardır. Ama biz sadece başarılı olanları duyarız ve başarılı bir yazar olma olasılığının ne kadar düşük olduğunu fark etmeyiz. Aynı şey fotoğrafçılar, girişimciler, sanatçılar, sporcular, mimarlar, Nobel ödüllüler, televizyon spikerleri ve güzellik kraliçeleri için de geçerlidir. Medyanın başarısızlar mezarlığını eşelemekten hiçbir çıkarı yoktur. Kaldı ki böyle bir sorumlulukları da yoktur. Bunun anlamı şudur: *Hayatta kalma önyargısını* etkisiz hale getirmek istiyorsanız düşünme eylemini üstlenmeniz gerekir.

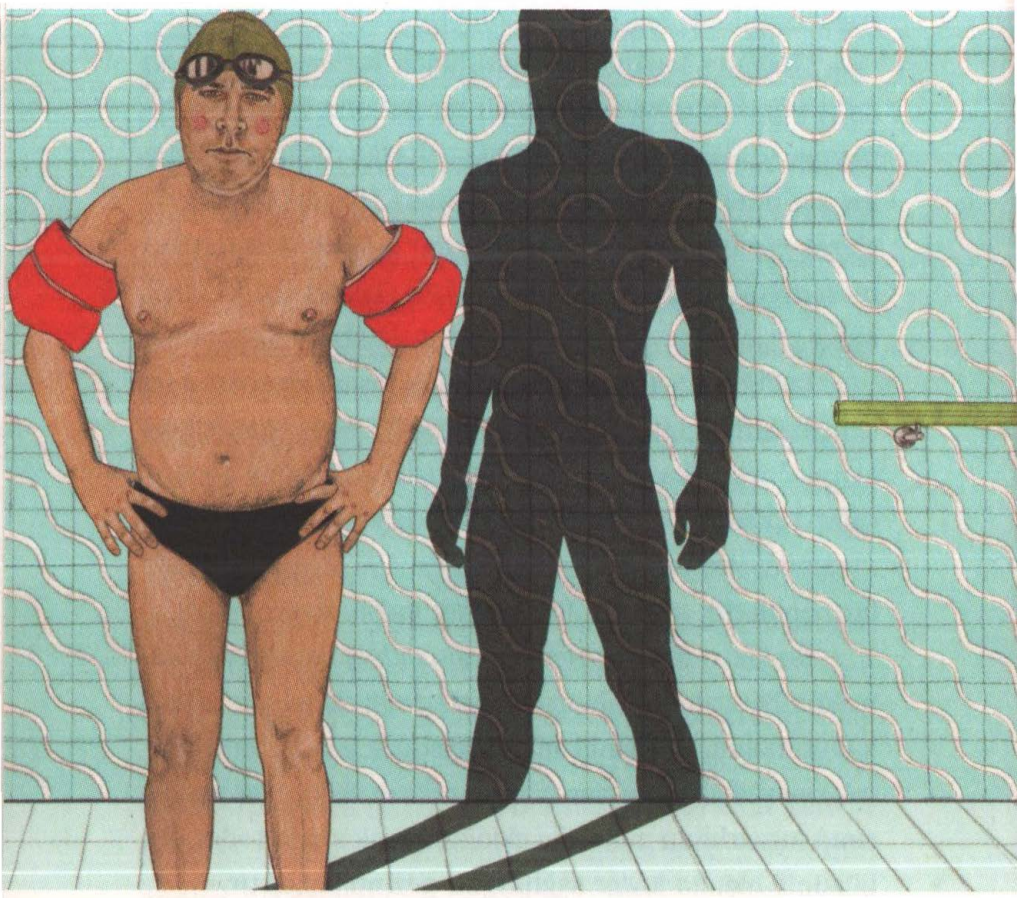
Hayatta kalma önyargısı sizi en geç para konusunda yakalayacaktır: Arkadaşınızın biri bir şirket kurar. Potansiyel yatırımcılar arasında siz de varsınızdır. Bir fırsat kokusu alırsınız: Bu firma bir sonraki Microsoft olabilir. Belki şansınız da vardır. Peki gerçek nedir? En olası senaryo firmanın kalkış noktasından bile ileriye gidememesi. Sonraki olasılık üç yıl sonra iflas etmesi. İlk üç yılı atlatan firmaların birçoğu küçülüp ondan daha az çalışanı olan KOBİ'lere dönüşürler. Sonuç: Başarılı firmaların medyadaki varlığının gözlerinizi kör etmesine izin verdiniz. O halde hiç riske girmeyecek miyiz? Hayır. Ama riske öyle bir bilinçle girin ki *hayatta kalma önyargısı* denen küçük şeytanın olasılıkları kristal cam gibi çarpıttığının ayırdında olun.

Dow Jones Endeksi'ni ele alalım. Orası hayatta kalanlardan oluşmaktadır. Çünkü hisse senetleri endeksinde başarısız olmuş ve küçük kalmış firmalar orada yer almaz - üstelik onlar çoğunluğu oluşturur. Hisse senetleri endeksi bir ülkenin ekonomisini temsil etmez. Basının müzisyenlerin tamamını temsil edecek haberler yapmaması gibi. Aynı şekilde, başarı vadeden kitapların ve koçların çokluğuna da şüpheyle yaklaşmalısınız: Başarısız olanlar kitap yazmaz, başarısızlıkları hakkında konferanslar vermez.

"Hayatta kalanlar" kümesinden biriyseniz *hayatta kalma önyargısı* iyice sakıncalı bir hal alır. Başarınız tamamen şansa dayalı olsa bile başarılı olan diğer insanlarla benzerliklerinizi keşfeder ve bunları "başarı faktörleri" olarak görürsünüz. Oysa başarısızlar (kişiler, firmalar vs.) mezarlığını ziyaret ederseniz bu sözde "başarı faktörlerine" onlar tarafından da sıklıkla başvurulduğunu anlarsınız.

Belli bir fenomeni yeterince bilim insanı araştırırsa bu çalışmalardan birkaçı tamamen tesadüf eseri istatistiksel olarak önem taşıyan sonuçlara ulaşırlar - örneğin, kırmızı şarap tüketimi ve yüksek yaşam beklentisi arasındaki bağ arasında. Böylece bu (yanlış) çalışmalar anında yüksek bir popülerlik kazanır. Bir *hayatta kalma önyargısı.*

Bu kadar felsefe yeter. *Hayatta kalma önyargısı* şu demektir: Başarılı olma ihtimalini sistematik olarak gözünüzde büyütürsünüz. Bununla mücadele etmek için bir zamanlar çok şey vadeden projelerin, yatırımların ve kariyer planlarının mezarlığını mümkün olduğunca sık ziyaret edin. Bu, hüzünlü olduğu kadar sağlıklı bir gezinti olacaktır.



YÜZÜCÜ VÜCUDU YANILSAMASI

Harvard iyi bir üniversite mi, kötü bir üniversite mi? Bilmiyoruz

Deneme yazarı ve borsa simsarı Nassim Taleb inatçı kilolarına karşı bir şeyler yapmaya karar verince farklı spor dallarını araştırdı. Koşucular onun gözünde sıska ve mutsuzdu. Vücut geliştiriciler iri ve aptal görünüyorlardı. Bisikletçilerse çok kalın bacaklıydı! Ama yüzücülerin fizikleri hoşuna gidiyordu. Güzel ve zarif vücutları vardı. Böylece haftada iki kez evine yakın bir yüzme havuzunun klorlu suyuna girmeye ve sıkı bir şekilde antrenman yapmaya karar verdi. Ancak bir yanılsamaya kandığını fark etmesi hayli zaman aldı. Profesyonel yüzücülerin vücut yapılarının o kadar kusursuz olmasının sebebi çok fazla çalışmaları değildi. Tam tersine: Vücutları öyle olduğu için iyi yüzücülerdi. Vücut biçimleri seçim kriteridir, yaptıkları aktivitenin sonucu değil.

Kadın mankenler kozmetik ürünlerinin reklamlarında yer alırlar. Bu yüzden bazı kadın tüketiciler de kozmetik ürünlerinin insanı güzelleştirdiğini düşünürler. Fakat söz konusu kadınları manken yapan kozmetik ürünleri değildir. Mankenler tesadüfen güzel insanlar olarak doğmuşlardır

ve kozmetik reklamlarında yer almalarının öncelikli sebebi budur. Yüzücülerde olduğu gibi burada da güzellik seçim kriteridir, bir sonuç değil.

Ne zaman seçim kriteriyle sonucu birbirine karıştırsak *yüzücü vücudu yanılsamasının* (*swimmer's body illusion*) kucağına düşeriz. Zaten bu yanılsama olmasa reklamların yarısı işe yaramazdı.

Ama konu sadece seksi vücutlar değildir. Harvard'ın en iyi üniversitelerden biri olarak namı vardır. Son derece başarılı bir sürü insan Harvard'da eğitim görmüştür. Bu, Harvard iyi bir okul mu demektir? Bilmiyoruz. Belki de berbat bir okuldur ama dünyanın en zeki öğrencilerini bünyesinde topluyordur. St. Gallen Üniversitesi'nin böyle olduğunu biliyorum. Mükemmel bir şöhrete sahiptir ama dersler (yirmi yıldır) vasattır. Yine de çeşitli sebeplerden -belki iyi öğrenci seçimi, belki dar vadinin havası, belki de kantin yemekleri- mezunlarının birçoğu başarılı olmuştur.

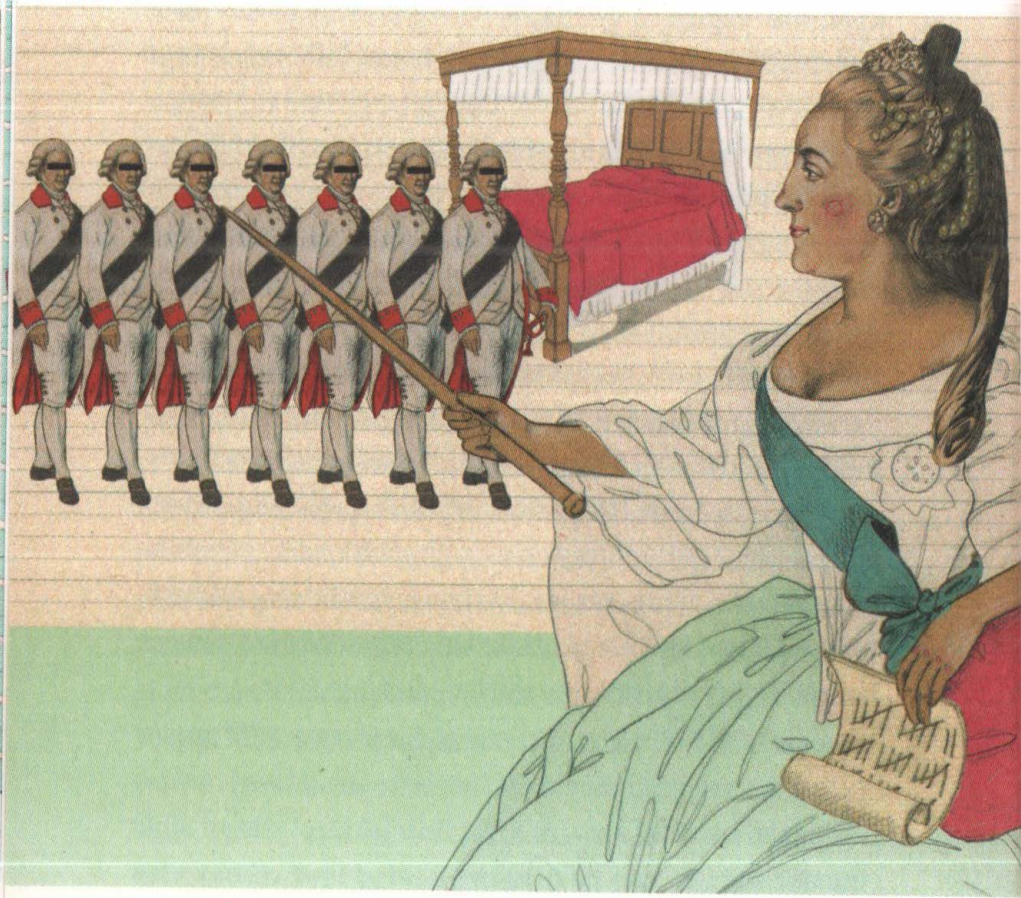
Dünyanın her yerindeki MBA programları gelir istatistikleriyle kendilerine öğrenci çekerler. İlgilenenlere MBA yaparlarsa gelirlerinin yüzde bilmem kaç oranında artacağı söylenir. Bu basit hesapla korkunç okul fiyatlarının parasını kısa zamanda çıkartacağı gösterilir. Birçoğu da bu tuzağa düşer. Okulların istatistiklere hile karıştırdığını iddia etmek istemiyorum. Fakat raporlarının hiçbir değeri yoktur. MBA yapmaya çalışmayan insanlar ile MBA yapmaya çalışan insanların mizaçları tamamen farklıdır. Sonradan oluşan gelir farklılığının MBA dışında binlerce başka sebebi vardır. Yani burada yaşanan da yine *yüzücü vücudu*

yanılsamasıdır: Seçim kriteri sonuçla karıştırılmaktadır. Eğitiminize devam etmeyi düşünüyorsanız lütfen bunun için gelir artışından başka sebepler bulun.

Mutlu insanlara mutluluklarının sırrını sorduğumda sıklıkla şöyle bir cümle duyuyorum: "İnsan bardağın boş tarafını değil, dolu tarafını görmeli." Bu insanlar mutlu doğduklarını kabul edemiyormuş gibiler ve her şeye pozitif yönden bakmaya eğilimlidirler. Mutluluğun büyük kısmının doğuştan geldiğini ve hayatın akışı boyunca sabit kaldığını mutlu insanlar idrak etmek istemezler. Yani *yüzücü vücudu yanılsaması* kendimizle ilgili bir yanılsama da olabilir. Mutlu insanlar bir de kitaplar yazdığında yanılsama ikiyüzlülüğe varır.

O yüzden: Şu andan itibaren kişisel gelişim kitaplarından uzak durun. Bu kitapların %100'ü mutlu olmaya doğuştan eğilimli olan insanlar tarafından yazılmıştır. Her sayfada etrafa tavsiyeler saçarlar. Bu tavsiyelerin işe yaramadığı milyarlarca insanın olduğu bilinmez çünkü kısmetsiz insanlar kişisel gelişim kitabı yazmazlar.

Sonuç olarak: Her yerde uğruna çaba harcamaya değer olarak görülen şeylere -çelik gibi kaslar, güzellik, yüksek gelir, uzun yaşam, karizma, mutluluk- dikkatli bakın. Yüzme havuzuna girmeden önce dönüp bir aynaya bakın. Ve kendinize karşı dürüst olun.



AŞIRI ÖZGÜVEN ETKİSİ

Bilgi ve becerilerinizi neden gözünüzde büyütürsünüz?

Rus Çariçesi II. Katerina tek eşliliğiyle ünlü değildi. Yatağından sayısız âşık geçmişti. Sayılarının ne kadar olduğunu size bir sonraki bölümde söyleyeceğim, şimdilik konumuz başka bir şey: Bilgimize ne kadar güvenmeliyiz? Bunun için küçük bir test yapalım: "Çariçenin âşıklarının sayısını öyle bir aralıkta belirleyin ki tahmininiz %98 oranında doğru ve yalnızca %2 oranında yanlış olsun." Böyle bir aralık mesela 20 ve 70 olabilir. Yani tahmininize göre Katerina'nın âşıklarının sayısı 20'den az, 70'den fazla değil.

Bana bir keresinde bu soruyu soran Nassim Taleb söz konusu sorunun benzerlerini aynı şekilde yüzlerce insana da sormuş: Bazen Mississippi Nehri'nin uzunluğunu, bazen bir Airbus'ın yakıt tüketimini, bazen de Burundi vatandaşlarının sayısını. Aralığı yine özgürce belirlemişler ama dediğim gibi en fazla %2 oranında yanlış olacak şekilde. Sonuçlar şaşırtıcı olmuş. Soruları cevaplayanların %2'si yerine %40'ının tahmin ettiği aralık yanlış çıkmış. Bu şaşırtıcı durumla ilk olarak karşılaşan iki araştırmacı

Marc Alpert ve Howard Raiffa buna *overconfidence*, yani aşırı özgüven ismini vermişler.

Aynısı tahminler için de geçerlidir. Bir yıl içindeki borsa kurlarının ya da firmanızın üç yıllık planına göre beklenen satış miktarının tahminini yaparken de aynı etkiye maruz kalırsınız: Bilgimizi ve akıl yürütme becerimizi gözümüzde büyütürüz - hem de çok fazla. *Aşırı özgüven etkisinde* mesele tek bir tahminin doğru olup olmaması değildir. Taleb bunu şöyle açıklar: *Aşırı özgüven etkisi* insanların gerçekte bildikleri ile bildiklerini sandıkları arasındaki farkı ölçer. Gerçekten şaşırtıcı olansa uzmanların aşırı özgüven etkisinden, uzman olmayanlardan daha çok muzdarip olmasıdır. Bir ekonomi profesörü petrol fiyatlarının beş yıllık tahmininde bulunurken ekonomist olmayan biri kadar yanlış yapabilir. Sırf kendisini korkunç derecede büyük gördüğü için.

Bu etki diğer becerilerde de görülür: Anketler Fransız erkeklerin %84'ü ortalamanın üzerinde iyi âşıklar olduklarını söylüyor. *Aşırı özgüven etkisi* olmasa bu oranın tam olarak %50 olması gerekirdi - mantıken, çünkü "ortalama"nın (daha doğrusu "medyan"ın) anlamı %50'nin altında %50'nin üstünde olmak demektir.

Girişimciler evlilik meraklıları gibidir: İstatistiklerin dışında olduklarından emindirler. *Aşırı özgüven etkisi* olmasaydı ekonomik faaliyetler daha düşük olurdu. Her restoran sahibi bir sonraki Kronenhalle'yi ya da bir sonraki Borchardt'ı açmanın hayalini kurar ve birçoğu da üç yıl sonra kapatır. Öz sermaye getirisi restoran işinde hep

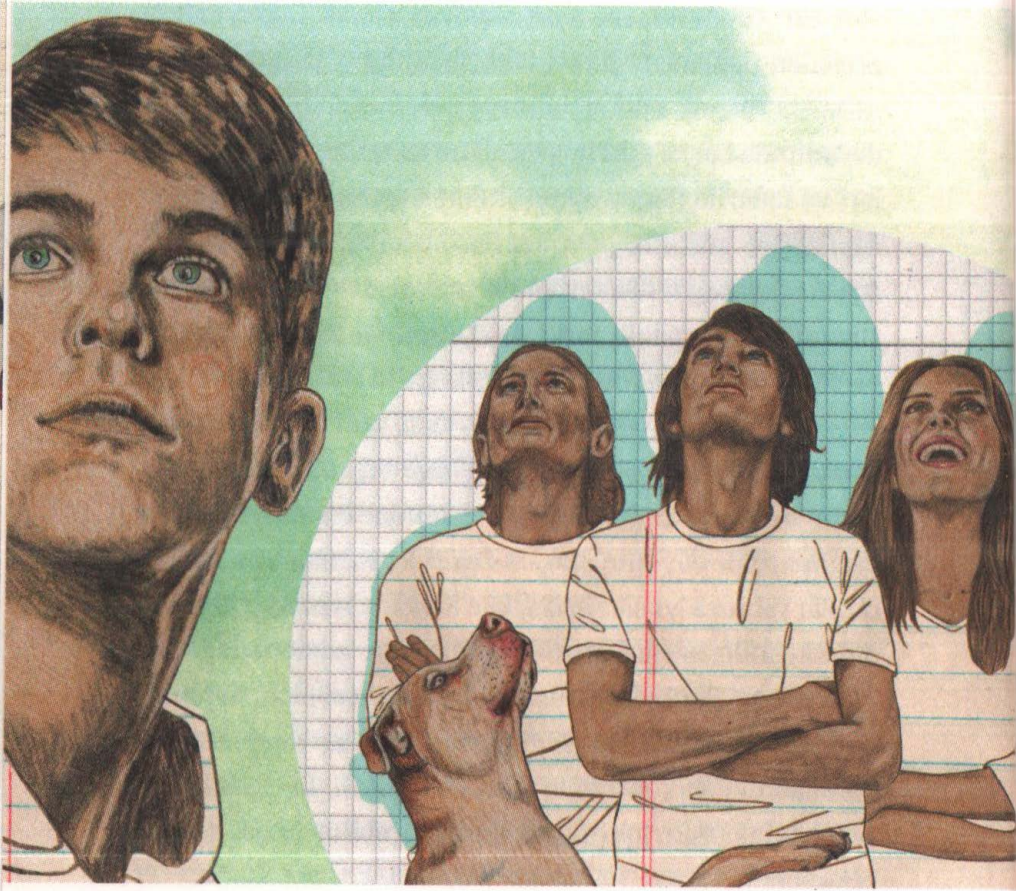
sıfırın altındadır. Başka bir deyişle: Restoran işletmecileri müşterilerini sistematik olarak sübvanse ederler.

Öngörülenden daha hızlı ve daha ucuza tamamlanan hiçbir büyük proje yoktur. Airbus A400M'de, Sidney Opera Binası'nda ve üç Gotthard Tüneli'nde yaşanan gecikmeler ve maliyet aşımları efsanevidir. Bu liste istenildiği kadar uzatılabilir.

Peki neden böyle? Burada işin içinde iki farklı etki var. Bir yanda klasik *aşırı özgüven etkisi*. Diğer yanda projeden doğrudan çıkarı olan insanlar yüzünden masrafların "teşvik edilen" düzeye çekilmesi. Danışmanlar devamında başka işlerin geleceğini umarlar, inşaat şirketleri ve tedarikçiler de aynı şekilde, yapı sahipleri iyimser sayılardan güç alır, politikacılar bu sayede oy toplar. Bu *teşvike tepki eğilimini* başka bir makalede aydınlatacağız. Önemli olan aradaki fark: *Aşırı özgüven* teşvik edilmez, safça ve doğuştan, doğal bir yolla gelir.

Son olarak üç detay: 1) Bunun tersi, yani *yetersiz özgüven etkisi* diye bir şey yoktur. 2) *Aşırı özgüven etkisi* erkeklerde kadınlardan daha gelişkindir – kadınlar kendilerini daha az gözlerinde büyütür. 3) *Aşırı özgüven etkisi*nden muzdarip olanlar yalnızca iyimserler değildir. Kendine kötümser diyenler dahi kendilerine fazladan değer biçerler – sadece daha az.

Sonuç: Bütün öngörülere karşı şüpheci olun, bilhassa da sözde uzmanlardan geldiklerinde. Ve her zaman bütün planlarınızı en kötü senaryoya göre yapın. Böylelikle durumu biraz olsun gerçekçi değerlendirebilmek için gerçek bir şansınız olacaktır.



SOSYAL KANIT

Milyonlarca insanın bir aptallığı onaylaması o aptallığı doğru kılmaz

Bir konsere gitmek üzere yola çıktınız. Bir kavşakta bir grup insanla karşılaşıyorsunuz, hepsi de gökyüzüne bakıyor. Düşünmeden siz de bakıyorsunuz. Neden? *Sosyal kanıt.* Konserin ortasında, eserin müthiş bir ustalıkla çalındığı noktada biri alkışlamaya başlıyor, aniden bütün salon alkışlıyor. Siz de. Neden? *Sosyal kanıt.* Konserden sonra paltonuzu almak üzere vestiyere gidiyorsunuz. Sizden önceki insanların bir tabağın üzerine bozuk para bıraktığını görüyorsunuz, oysa vestiyer ücreti bilet fiyatına dâhildi. Ne yaparsınız? Muhtemelen siz de bahşiş bırakırsınız. *Sosyal kanıt* (bazen belirsiz bir şekilde sürü psikolojisi de denir) şöyle der: Diğerleri gibi davranıyorsam doğru davranıyorumdur. Başka bir deyişle: Bir fikri ne kadar çok insan doğru bulursa o fikir o kadar doğrudur – bu elbette saçmalıktır.

Sosyal kanıt borsada görülen balonların ve paniğin arkasındaki uğursuzluktur. *Sosyal kanıtı* modada, yönetim tekniklerinde, boş zaman davranışlarında, dinlerde ve diyetlerde görmek mümkündür. *Sosyal kanıt* bütün bir kültürü felce uğratabilir – tarikatlarda görülen toplu intiharları düşünün.

Solomon Asch'ın basit deneyi -ilk kez 1950'de uygulanmıştır- grup baskısının sağlıklı insan aklını çeldiğini gösterir. Deneklerden birine farklı uzunluklarda çizgiler gösterilir. Bu sırada deneğin çizginin, referans çizgisinden daha mı uzun, daha mı kısa, yoksa onunla aynı uzunlukta mı olduğunu söylemesi gerekir. Denek odada tek başınayken gösterilen bütün çizgileri doğru şekilde değerlendirir çünkü yapması gereken gerçekten çok basittir. Sonra odaya yedi başka kişi daha alınır - hepsi oyuncudur ama denek bunu bilmiyordur. Her biri arka arkaya yanlış cevaplar verir, çizgi bariz bir şekilde referans çizgisinden daha uzun olmasına rağmen "daha kısa" derler. Sonra sıra deneğe gelir. %30 oranında kendisinden öncekilerin verdiği aynı yanlış cevabı verir - sırf grup baskısı yüzünden.

Peki kafamız neden böyle çalışır? Çünkü bu davranış evrimsel geçmişimizde iyi bir hayatta kalma stratejisi olarak kendisini ispatlamıştır. Diyelim ki 50.000 yıl önce avcı/toplayıcı dostlarınızla Serengeti'de yürüyorsunuz ve arkadaşlarınızdan biri aniden koşmaya başlıyor. Ne yaparsınız? Olduğunuz yerde durur, alnınızı kaşır, gördüğünüzün gerçekten bir aslan mı, yoksa sadece aslana benzeyen zararsız bir hayvan olduğunu mu düşünürsünüz? Hayır, dostunuzun arkasından olabildiğince hızla depara kalkarsınız. Düşünmeyi daha sonraya bırakabilirsiniz - güvende olduğunuz bir zamana. Başka türlü davrananlar gen havuzundan silindiler. Bu davranış biçimi o kadar derinimize işledi ki hayatta kalmak için hiçbir avantaj sağlamadığı halde bugün bile sürdürüyoruz. *Sosyal kanıtın* faydalı olabileceği tek bir alan

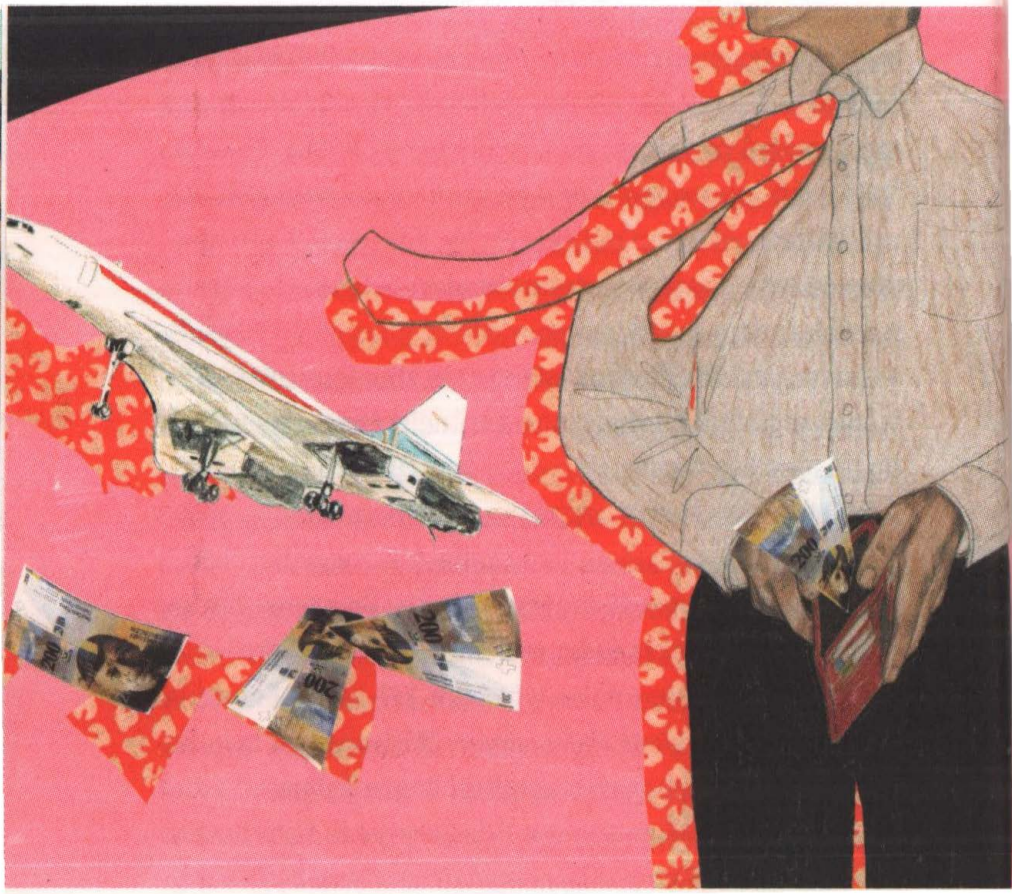
geliyor aklıma: Diyelim ki yabancısı olduğunuz bir şehirde oynanacak bir futbol maçı için biletiniz var ve stadyumun nerede olduğunu bilmiyorsunuz. O zaman futbol hayranı gibi görünen insanların peşinden gitmek mantıklı olacaktır.

Komedi dizileri ve tolkşov programları stratejik noktalara gülme efekti koyarak *sosyal kanıttan* faydalanır, bu da kanıtlanmış bir şekilde izleyicinin gülmesini sağlar. *Sosyal kanıtın* en etkileyici örneklerinden biri Joseph Goebbels'in 1943'te yaptığı "Topyekûn savaşa var mısınız?" başlıklı konuşmasıdır. YouTube'da videosunu bulabilirsiniz. İnsanlara tek tek, kimlikleri gizli kalacak şekilde sorulsa muhtemelen hiç kimse bu saçma öneriyi kabul etmezdi.

Reklamlar *sosyal kanıt* zaafımızdan sistematik olarak istifade ederler. Özellikle de bir bakışta kavranamaz durumlarda (avantaj ve dezavantajları belirsiz olan araba markalarının, temizlik malzemelerinin, güzellik ürünlerinin vs. sayısının kolayca idrak edilemez olduğu durumlarda) ve "senin ve benim gibi" insanlar göründüğünde işe yararlar. Bu yüzden boş yere televizyonda temizlik ürünlerini öven Afrikalı bir ev kadını aramayın, bulamazsınız.

Bir firma ne zaman ürününün "en çok satan ürün" olduğunu iddia etse şüpheyle yaklaşın. Bu saçma bir argümandır çünkü bir ürün sırf "en çok satan ürün" diye neden diğerlerinden daha iyi olsun ki? Yazar Somerset Maugham bunu şöyle ifade ediyor: "Milyonlarca insanın bir aptallığı onaylaması o aptallığı doğru kılmaz.

Bir önceki bölüm için not: Rus Çariçesi II. Katerina'nın isminin bilindiği yirmi tane olmak üzere, kırk âşığı vardı.



BATIK MALİYET YANILGISI

Geçmişi neden görmezden gelmelisiniz?

Film çok kötüydü. Bir saat sonra karımın kulağına fısıldadım: "Gel, eve gidelim." Cevap verdi: "Kesinlikle olmaz. Sinema biletlerine 30 avroyu boş yere vermedik." "Bu bir argüman değil," diye karşı çıktım, "30 avro zaten gitti. *Batık maliyet yanılgısına* kapılıyorsun." "Sen ve senin bitmez mantık hataların," dedi, "mantık hatasını" ağzında acı bir tat varmış gibi söyledi.

Ertesi gün pazarlama toplantısı vardı. Reklam kampanyası dört aydır devam ediyordu - bütçelenen başarının çok altındaydı. Ben kampanyayı derhâl durdurma yanlısıydım. Reklam müdürü şöyle bir gerekçeyle itiraz etti: "Bu kampanyaya o kadar çok para yatırdık ki şimdi durdurursak hepsi boşa gidecek." O da *batık maliyet yanılgısının* kurbanı olmuştu.

Problemli bir ilişkisi olan bir arkadaşım yıllardır kendisine eziyet ediyordu. Kadın onu sürekli aldatıyordu. Arkadaşım onu ne zaman yakalasa kadın bin pişman geri dönüyor, affedilmek için yalvarıyordu. Bu kadınla ilişkiyi sürdürmenin artık hiçbir anlamı olmamasına rağmen arka-

daşım her seferinde yumuşuyordu. Mesele hakkında arkadaşımla konuşmak isteyince bana nedenini şöyle açıkladı: "Bu ilişkiye o kadar çok duygusal enerji harcadım ki şimdi bırakmak yanlış olur." Klasik bir *batık maliyet yanılgısı.*

Her karar, özel ya da mesleki hayatla ilgisi olsun, her zaman tereddütle alınır. Hayal ettiğimiz şeyler gerçekleşebilir de gerçekleşmeyebilir de. Girilen yoldan her an cayılabilir, örneğin bir proje durdurulabilir ve sonuçlarına katlanılır. Güvensizlik hissedildiğinde her şeyi yeniden ölçüp biçmek mantıklı bir davranıştır. *Batık maliyet yanılgısı* özellikle *çok fazla* para, enerji, sevgi vs. yatırdığımızda güçlenir. Sonra yatırılan para tarafsız bir gözle bakıldığında hiçbir mantığı olmasa da devam etmek için bir gerekçeye dönüşür. Yatırım, yani *batık maliyet* arttıkça projeyi sürdürme isteği de artar.

Borsa yatırımcıları sıklıkla *batık maliyet yanılgısının* kurbanı olurlar. Hisse senetlerini satıp satmamaya çoğunlukla maliyet fiyatlarına göre karar verirler. Hisse senedinin değeri maliyet fiyatının üzerindeyse satarlar, altındaysa satmazlar. Bu mantıklı değildir. Maliyet fiyatının hiçbir öneminin olmaması gerekir. Önemli olan tek şey gelecekteki fiyat değişimlerine dair beklentidir (bir de alternatif yatırımların gelecekteki fiyat değişimlerine). Herkes yanılabilir, bilhassa da borsada. *Batık maliyet yanılgısının* trajikomik tarafı da şudur: Bir hisse senediyle ne kadar çok para kaybederseniz ona o kadar bağlanırsınız.

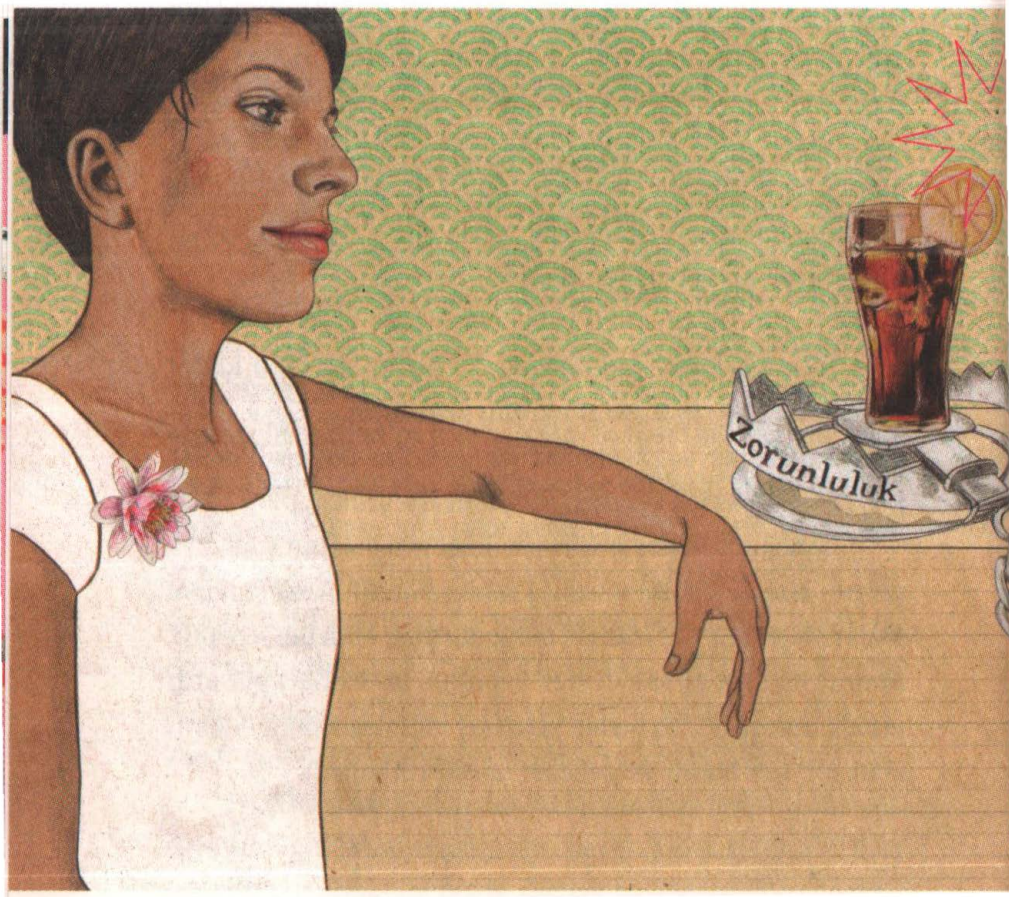
Peki bu mantık dışı davranışın nedeni nedir? İnsanlar dayanıklı görünmeye çalışırlar. Dayanıklılık güvenilirliğin işaretidir. Çelişkiler bizde dehşet uyandırır. Bir projeyi

daha ortasındayken durdurmaya karar verirsek bir çelişki yaratırız: Bugün öncekinden farklı düşündüğümüzü itiraf etmiş oluruz. Anlamsız bir projeyi devam ettirmek bu acı verici farkındalığı geciktirir. Böylece daha uzun süre dayanıklı görünürüz.

Concorde uçak modeli, açık veren resmî projelere bir örnektir. İki partner ülke İngiltere ve Fransa süpersonik uçak işletiminin asla kazanç getirmeyeceğini uzun zaman önce anlamış olmalarına rağmen çok büyük miktarlarda para yatırmaya devam ettiler - sırf ulusal imajlarını korumak için. Çünkü vazgeçmek teslim olmakla aynı kapıya çıkıyordu. Bu yüzden *batık maliyet yanılgısı* sık sık *Concorde etkisi* olarak da anılır. Bu sadece masraflı değil, aynı zamanda korkunç kararlar alınmasına sebep olur. Vietnam Savaşı tam olarak şu sebepten uzatıldı: "Bu savaşta o kadar çok asker kaybettik ki şimdi vazgeçmek hata olur."

"Buraya kadar gelmişken...", "Bu kitabı da o kadar okudum...", "Bu eğitime iki yılımı harcadım..." Böyle cümleler sayesinde *batık maliyet yanılgısının* beyninizin bir köşesine dişlerini geçirdiğini anlayabilirsiniz.

İşi sonuna kadar götürmek amacıyla yatırım yapmaya devam etmek için bir sürü iyi sebep olabilir. Ama şimdiye kadar yatırılanı göz önünde bulundurmak kötü bir sebeptir. Mantıklı karar almak demek yapılmış masrafları göz ardı etmek demektir. Ne kadar yatırmış olursanız olun önemli olan tek şey şu an ve gelecek tahmininizdir.


Zorunluluk

KARŞILIKLILIK

Neden hiç kimseye içki ısmarlatmamalısınız?

Otuz kırk yıl önce -hippi kültürü zirvedeyken- istasyonlarda ve havaalanlarında pembe giysileriyle ortalıkta gezinen, Krishna tarikatına mensup gençlere rastlanırdı. Aceleyle yanlarından geçen her yolcuya küçük bir çiçek hediye ederlerdi. Gençler fazla bir şey söylemezlerdi; bir selam, bir gülümseme, bu kadar. Bir iş insanı küçük bir çiçeği fayda sağlayacak bir şey olarak görmese de kabul ederdi - sonuçta hiç kimse kaba olmak istemezdi. Hediyeyi geri çevirecek olsanız, "Lütfen alın, bu bizim size hediyemiz," diyen yumuşak bir ses duyardınız.

Çiçeği saptığı ilk ara sokakta çöp kutusuna atan biri, orada önceden atılmış birkaç çiçek daha olduğunu fark ederdi. Ama bu kadarla kalmazdı. Siz vicdan azabıyla boğuşurken bir Krishna mensubu yanınıza sokulur, küçük bir bağış rica ederdi. Çoğunlukla da başarılı olurdu. Bağış toplamanın bu çeşidi öyle verimliydi ki birçok havaalanına tarikat mensuplarının girişini yasaklandı. Bilim insanı Robert Cialdini *karşılıklılık* fenomenini etraflıca araştırıp

insanların borçlu kalmaya çok zor tahammül edebildiği sonucuna vardı.

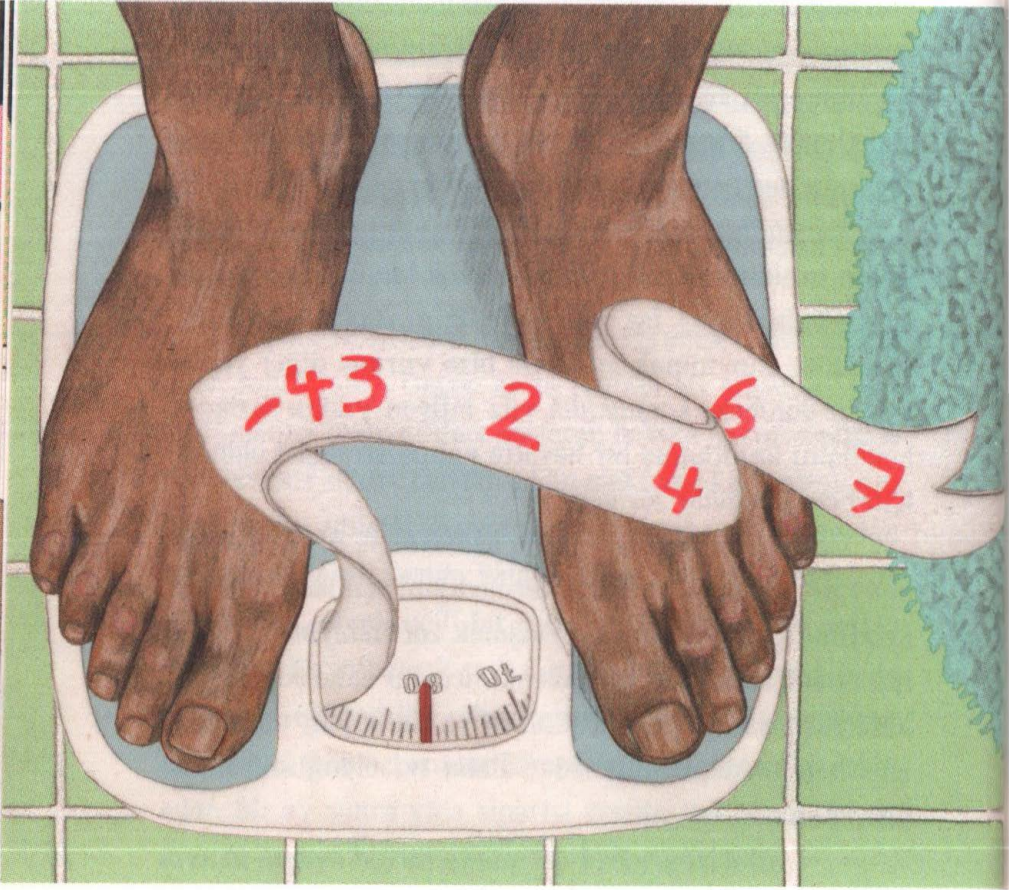
Birkaç yıl önce eşimle ben evli bir çift tarafından akşam yemeğine davet edildik. Bu insanları epeydir tanıyorduk, kibar insanlardı ama ilham verici olmaktan çok uzaklardı. Aklımıza güzel bir bahane gelmeyince daveti kabul ettik. Kaçınılmaz olan oldu: Evlerinde geçirdiğimiz akşam can sıkıcıydı. Yine de kendimizi birkaç ay sonra onları yemeğe davet etmek zorunda hissettik. *Karşılıklılık* baskısı bize can sıkıcı iki akşama mal oldu. Fakat belli ki bu onlar için hiç can sıkıcı değildi çünkü hemen birkaç hafta sonra yeni bir davet geldi. İnsanların bu kısır döngüden kurtulmayı istemelerine rağmen yıllardır düzenli olarak, sırf *karşılıklılık* gereği buluşup görüştüklerini hayal edebiliyorum.

Birçok STK Krishna modeliyle bağış toplar – önce hediye eder, sonra talep. Geçen hafta çevreci bir örgütten çeşit çeşit cennet manzaraları gösteren harika kartpostallarla dolu bir zarf aldım. Zarftan çıkan mektupta kartpostalların bana hediye edildiği yazıyordu. Bağış yapıp yapmamamdan bağımsız olarak bende kalabilirlerdi. Elbette onları çöp tenekesine atmak belli bir çaba ve soğukkanlılık gerektiriyordu. Bu yumuşak şantaj, adına pekâlâ rüşvetçilik de denebilir, ekonomide çok yaygındır. Bir vida tedarikçisi potansiyel müşterisini bir Şampiyonlar Ligi maçına davet eder. Bir ay sonra vida siparişi verilir. Borçlu kalmama arzusu alıcıya boyun eğdirecek kadar güçlüdür.

Karşılıklılık çok eski bir sistemdir. Esas olarak şöyle der: "Ben sana yardım edeyim, sen de bana yardım et." *Karşılıklılığı* besin miktarında büyük dalgalanmalar görülen bütün hayvan türlerinde görebiliriz. Diyelim ki siz bir avcı/toplayıcısınız ve bir gün şansınız yaver gidiyor, bir geyik avlıyorsunuz. Bu bir günde yiyebileceğinizden çok daha fazlası eder. Buzdolapları da henüz yok. Dolayısıyla geyiği grup üyelerinizle paylaşırsınız. Bu da size kötü bir gün geçirdiğinizde diğerlerinin ganimetinden faydalanma imkânı verir. Başkalarının midesi sizin buzdolabınızdır. Kusursuz bir hayatta kalma stratejisi. *Karşılıklılık* risk yönetimidir. *Karşılıklılık* olmasa insanın ve sayısız hayvan türünün nesli çoktan tükenmiş olurdu.

Karşılıklılığın çirkin bir yüzü de vardır: intikam. İntikam intikamı doğurur ve kendinizi büyük bir savaşın içinde bulursunuz. İsa'nın öğütlediğini yapmak, bu kısır döngüden kurtulmak amacıyla bize vurana diğer yanağımızı dönmek, *karşılıklılık* yüz milyon yıldan fazladır kendisini kanıtlamış bir hayatta kalma stratejisi olduğu için bize bu kadar zor gelir.

Geçenlerde bir kadın bana neden artık hiç kimsenin ona içki ısmarlamasına izin vermediğini açıkladı: "Çünkü kendimi için için onunla sevişmek zorundaymışım gibi hissetmek istemiyorum." Çok akıllıca. Bir daha süpermarketteyken şarap, peynir, jambon ya da zeytin tatmanız istenirse reddetmenin neden daha iyi olduğunu artık biliyorsunuz.


-43
2
6
4
7

DOĞRULAMA EĞİLİMİ – 1. KISIM

"İstisnai durum" lafını duyunca dikkat kesilin

Gehrer kilo vermek istiyor. Falanca diyeti yapıyor. Her sabah tartılıyor. Bir önceki güne kıyasla kilo vermişse gülümseyip bunu diyetin başarı hanesine yazıyor. Eğer kilo almışsa bunu normal bir dalgalanma olarak görüp aklından çıkarıyor. Kilosu aşağı yukarı aynı kalsa da aylar boyunca falanca diyetinin işe yaradığı yanılgısıyla yaşıyor. Gehrer *doğrulama eğiliminin* bir kurbanıdır – zararsız bir versiyonunun.

Doğrulama eğilimi bütün mantık hatalarının babasıdır; yeni bilgileri halihazırdaki teorilere, dünya görüşüne ve kanaatlere uygun düşecek şekilde yorumlama eğilimidir. Başka bir deyişle: Mevcut görüşlerimize ters düşen yeni bilgileri (daha uygun bir ifade olmadığı için bundan sonra *geçersizleştiren kanıtlar* olarak anılacak) süzerek ayırırız. Bu da tehlikelidir. "Biz görmezden geliyoruz diye gerçekler yok olmazlar," der Aldous Huxley. Buna rağmen tam olarak bunu yapmaktayız. Süper yatırımcı Warren Buffett da bunun farkındadır: "İnsanların en becerikli olduğu şey yeni bilgileri, mevcut fikirlere zarar vermeyecek şekilde

filtrelemektir." Büyük olasılıkla Buffett'ın bu kadar başarılı olmasının sebebi, *doğrulama eğilimi* tehlikesinin farkında olması ve kendisini farklı düşünmeye zorlamasıdır.

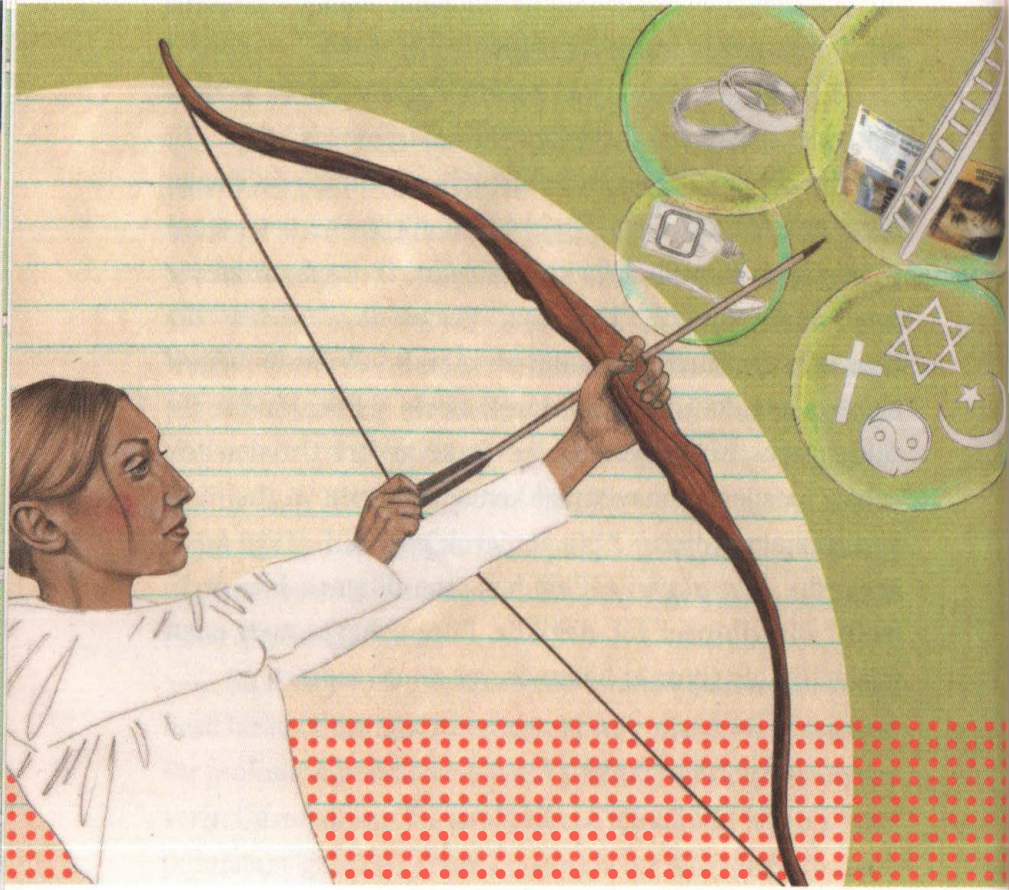
Doğrulama eğilimi özellikle ekonomiye zarar verir: Yönetim kurulu yeni bir strateji belirler. Ardından bu stratejinin işe yaradığını belli eden bütün göstergeler coşkuyla karşılanır. Nereye baksalar işe yaradığına dair bir sürü gösterge görürler. Tam tersine işaret eden belirtiler ya görülmez ya da "istisnai durumlar" ve "öngörülemeyen güçlükler" olarak görülürler. Yönetim kurulunun gözü *geçersizleştiren kanıtları* görmez.

Peki ne yapılmalı? "İstisnai durum" lafı duyulduğunda iyice dikkat kesilmeli. Bu sözün arkasında sıklıkla sıradan bir *geçersizleştiren kanıt* gizlenir. En iyisi Charles Darwin'in yaptığını yapmaktır: Darwin gençliğinden beri *doğrulama eğilimine* karşı savaşmaya alışkındı. Gözlemleri ne zaman teorisine ters düşse onları bilhassa ciddiye alırdı. Yanında sürekli olarak bir not defteri taşır ve teorisine ters düşen gözlemlerini otuz dakika içinde not etmeye çalışırdı. Çünkü beynimizin *geçersizleştiren kanıtları* otuz dakika sonra unuttuğunu bilirdi. Teorisinin sağlam olduğuna ne kadar inanırsa onunla çelişecek gözlem arayışı o kadar artardı. Buna şapka çıkarılır!

Şu deney insanın kendi teorisinden şüphe etmesinin nasıl bir kendine hâkimiyet gerektirdiğini çok iyi gösteriyor: Bir profesör öğrencilerine 2-4-6 şeklinde sıralanmış sayılar verir. Öğrencilerin bu sıralamanın temelinde yatan kuralı bulmaları gerekir, profesör kuralı bir kâğıdın arkasına

yazmıştır. Denekler bir sonraki sayıyı söyler, profesör de "kurala uyuyor" veya "kurala uymuyor" yanıtını verir. Denekler istedikleri kadar sayı söyleyebilirler ancak kuralı tahmin etmek için tek bir hakları vardır. Öğrencilerin çoğu "8" der, profesörün yanıtı, "Kurala uyuyor," olur. Emin olmak için "10", "12" ve "14"ü de denerler. Profesör her seferinde, "Kurala uyuyor," cevabını verir, öğrenciler de basit bir sonuca varırlar: "O zaman kural, son sayıya iki eklemek." Profesör başını iki yana sallar: "Kâğıdın arkasında yazan kural bu değil."

Probleme sadece uyanık tek bir öğrenci farklı şekilde yaklaşır. "4"ü dener. Profesör, "Kurala uymuyor," der. "7?", "Kurala uyuyor." Öğrenci bir süre daha farklı sayılar dener, "eksi 24", "9", "eksi 43". Belli ki bir fikri vardır ve onun yanlışlığını kanıtlamaya çalışıyordur. Daha fazla zıt bir örnek bulamayınca, "Kural şu," der ve devam eder, "Bir sonraki sayı öncekinden büyük olmalı." Profesör kâğıdı ters çevirir, kâğıtta tam olarak böyle yazmaktadır. Bu zeki öğrencinin diğerlerinden farkı nedir? Onların tek çabası teorilerini onaylatmakken o teorisinin yanlışlığını kanıtlamaya çalıştı - bilinçli olarak *geçersizleştiren kanıt* arıyordu. *Doğrulama eğilimi* hatasına düşmek hoş görülebilir bir zihinsel suç değildir. Bunun hayatımızı nasıl etkilediği bir sonraki bölümde yer almaktadır.



DOĞRULAMA EĞİLİMİ – 2. KISIM

Sevdiklerinizi öldürün

Önceki bölümde tüm mantık hatalarının babası olan *doğrulama eğilimiyle* tanıştık. Burada da buna birkaç örnek vereceğiz. Hepimiz dünya, yaşam, ekonomi, yatırım, kariyer vs. gibi konularda teoriler üretmeye zorlanırız. Bir şeyleri doğru kabul etmeden olmuyor. Ama bir teori ne kadar belirsizse *doğrulama eğilimi* o kadar güçlenir. "İnsanlar iyidir" fikriyle yaşayan biri bu teorisini doğrulayacak yeterince kanıt bulacaktır. Aynı şekilde "insanlar kötüdür" fikriyle yaşayan da. İkisi de yani ister filantrop ister mizantrop olsun, *geçersizleştiren kanıtları* (karşıt kanıtları) filtreleyecek ve dünya görüşünü tasdikleyecek tonlarca veriye erişecektir.

Astrologlar ve ekonomi uzmanları da aynı prensiple çalışır. İfadeleri öyle belirsizdir ki onayı mıknatıs gibi kendilerine çekerler: "Önümüzdeki haftalarda üzücü anlar yaşayacaksınız" ya da "Orta vadede dolar üzerindeki devalüasyon baskısı artacak." Orta vadede ne demek? Devalüasyon baskısı ne demek? Neye göre değer kaybı – altına mı, yene mi, pesoya mı, buğdaya mı, Berlin Kreuzberg'de bir daireye mi, körili sosis fiyatına mı?

Dinî ve felsefi fikirler belirsizlikleri yüzünden *doğrulama eğilimi* için uygun ortam hazırlarlar. O da orada vahşice büyür. İnançlılar nereye baksa Tanrı'nın varlığının onaylandığını görürler. Tanrı'nın kendisini doğrudan göstermemesi -çöllerde ya da ücra dağ köylerinde yaşayan, okuma yazma bilmeyen insanlara göstermesi istisnaları dışında fakat asla Frankfurt ya da New York gibi bir şehirde değil- *doğrulama eğiliminin* ne kadar güçlü olduğunu ortaya koyar. En ikna edici kanıt bile elenir gider.

Hiçbir meslek grubu *doğrulama eğiliminden* ekonomi gazetecileri kadar muzdarip değildir. Çoğunlukla ucuz bir teori geliştirip buna iki-üç "kanıt" eklerler, makale hazırdır. Örnek: "Google, yaratıcılık kültürünü yaşattığı için bu denli başarılıdır." Bu durumda gazeteci gidip aynı şekilde yaratıcılık kültürünü yaşatan ve bu sayede başarılı olan başka iki-üç firma bulur (*doğrulayan kanıt*). Fakat *geçersizleştiren kanıt* bulma, yani yaratıcılık kültürüne özen gösterdiği halde başarılı *olamayan* ya da başarılı olup da yaratıcılık kültürünü *yaşatmayan* firmalar bulma zahmetine girmez. Oysa ikisinden de bir yığın vardır ama gazeteci kasıtlı olarak onları görmezden gelir. Çünkü bir tanesinden bahsedecek olsa makalesi çöpe gidecektir. Oysa ben böyle bir makaleyi çerçeveletirdim - yarım yamalak araştırmalar denizinde bir inci olurdu.

Aynı prensiple başarı ve yaşam kitapları yazılmaktadır. Bunlarda en banal teoriler ortaya serilmektedir - şunun gibi: "Meditasyon mutluluğun anahtarıdır." Kitabın bilge yazarının elbette bunu onaylayan bir yığın örneği

mevcuttur. *Geçersizleştiren kanıtları* arasak da boşunadır: meditasyonsuz da mutlu olan insanlar ya da meditasyona rağmen mutsuz olan insanlar yoktur. Bir sürü okurun böyle kitapların tuzağına düşmesi içler acısıdır.

İşin laneti, *doğrulama eğiliminin* bilinçsizce gerçekleşmesindedir. Elbette inançlarımızda delikler açılmasından hoşlanmayız. Ama inançlarımızın önünde kalkan da olamayız. Bu daha çok susturuculu bir silahla üzerimize ateş edilmesi gibidir: Kurşunlar üzerimize gelir ama biz hiçbir şey duymayız.

İnternet aynı fikirdeki insanların bir araya gelmesini kolaylaştırdı. Teorilerimizi destekleyen bloglar okuyoruz. Haberlerin kişiselleştirilmesi karşıt fikirdeki insanların radarımıza asla takılmamasını sağlıyor. Bizim gibi düşünen insanlardan oluşan topluluklarda giderek daha fazla bulunuyoruz, onlar da *doğrulama eğilimini* biraz daha güçlendiriyor.

Kendimizi bundan nasıl koruyabiliriz? Arthur Quiller-Couch'un bir cümlesi bu konuda yardımcı olabilir: "Sevdiklerinizi öldürün." Edebiyat eleştirmeninin bu sözü, güzel fakat lüzumsuz cümlelerini silmekte çoğunlukla çok zorlanan yazarlara yönelikti. Quiller-Couch'un çağrısı yalnızca tereddütlü yazarlar için değil, hepimiz için geçerlidir.

Sonuç olarak: *Doğrulama eğilimine* karşı mücadele edin. İnandıklarınızı -ister dünya görüşü, ister yatırım, evlilik, sağlık önlemleri, diyetler veya kariyer stratejilerine ilişkin olsun- yazıya dökün ve *geçersizleştiren kanıtları* aramaya koyulun. En sevdiğiniz teorileri öldürmek zor bir iştir ama aydın bir birey olarak bundan kaçışınız yoktur.



OTORİTE YANLILIĞI

Neden otoritelere karşı saygısız olmalısınız?

Dinler tarihi, büyük otoriteye itaat edilmediğinde ne olduğunu açıkça gösterir: İnsan cennetten kovulur. Küçük otoritelerin de bizi inandırmaya çalıştığı budur – politika uzmanlarının, bilim insanlarının, doktorların, CEO'ların, ekonomistlerin, hükümet başkanlarının, spor yorumcularının, işletme danışmanlarının ve borsa gurularının.

Otoriteler iki soruna sebep olurlar. Birincisi, sıklıkla hayal kırıklığı yaratan bir kâr zarar bilançosu. Bu gezegende aşağı yukarı iki milyon eğitimli ekonomist vardır. Tek bir tanesi dahi bırakın gayrimenkul balonlarının arka arkaya patlamasının Credit Default Swaps'ın çökmesi üzerinden büyük bir ekonomik krize dönüşeceğini, ekonomik krizin tam olarak ne zaman patlak vereceğini öngöremedi. Daha önce hiçbir uzman grubu bu kadar sansasyonal bir şekilde başarısızlığa uğramamıştı. Bir örnek de tıptan verelim: 1900 yılına kadar hastaların doktora gitmemesi kanıtlanabilir şekilde daha iyiydi çünkü doktorlar hastaların durumunu sadece biraz daha kötüleştiriyordu (hijyen eksikliği, kan alma ve diğer yanlış yöntemlerle).

Otoritelerin ispat edilebilir şekilde sık sık hatalı olmaları yalnızca bir problemdir. Herkes hata yapabilir. Çok daha kötü olan ise bir otoritenin varlığı karşısında bağımsız düşünme becerimizin bir basamak gerilemesidir. Uzmanlardan gelen fikirlere karşı, diğer fikirlere karşı olduğumuzdan çok daha dikkatsizizdir. Bu durumda sonuç, otoritelere itaat etmemiz olur; mantıken ya da ahlaken hiçbir anlamı olmadığında bile. Buna *otorite yanlılığı* denir.

Bunu genç psikolog Stanley Milgram 1961 yılında yaptığı bir deneyde en net şekilde ortaya koymuştur. Deneklerden bir camın ardında oturan başka bir kişiye giderek artan şiddette elektrik vermeleri istenir. Başta 15 volt, sonra 30 volt, 45 volt şeklinde ilerlemesi gerekir – ta ki neredeyse ölümcül olan 450 volta gelene kadar. İşkence altındaki kişi acıdan çığlıklar atıp titrediğinde (aslında elektrik şoktan etkilenmiyordu, sadece bir oyuncuydu) ve denek deneyi sonlandırmak istediğinde de Profesör Milgram sakince şöyle der: "Devam edin, deney bunu gerektiriyor." Ve deneklerin çoğu devam eder. Bütün deneklerin yarısından fazlası, sırf otoriteye itaatlerinden maksimum voltaja kadar çıkar.

Otorite yanlılığının tehlikeli olabileceğini havayolu şirketleri son yıllarda öğrendi. Bir sürü kazanın sebebi kaptan pilotun bir hata yapması, yardımcı pilotun bunu fark etmesi fakat otorite inancı yüzünden hatayı söylemeye cesaret edememesiydi. Yaklaşık on beş yıldır neredeyse bütün havayolu şirketlerinin pilotları "*uçuş ekibi kaynak yönetimi (crew resource management)*" isminde bir eğitime tabi tutuluyorlar. Orada saçmalıklara karşı açık ve hızlı

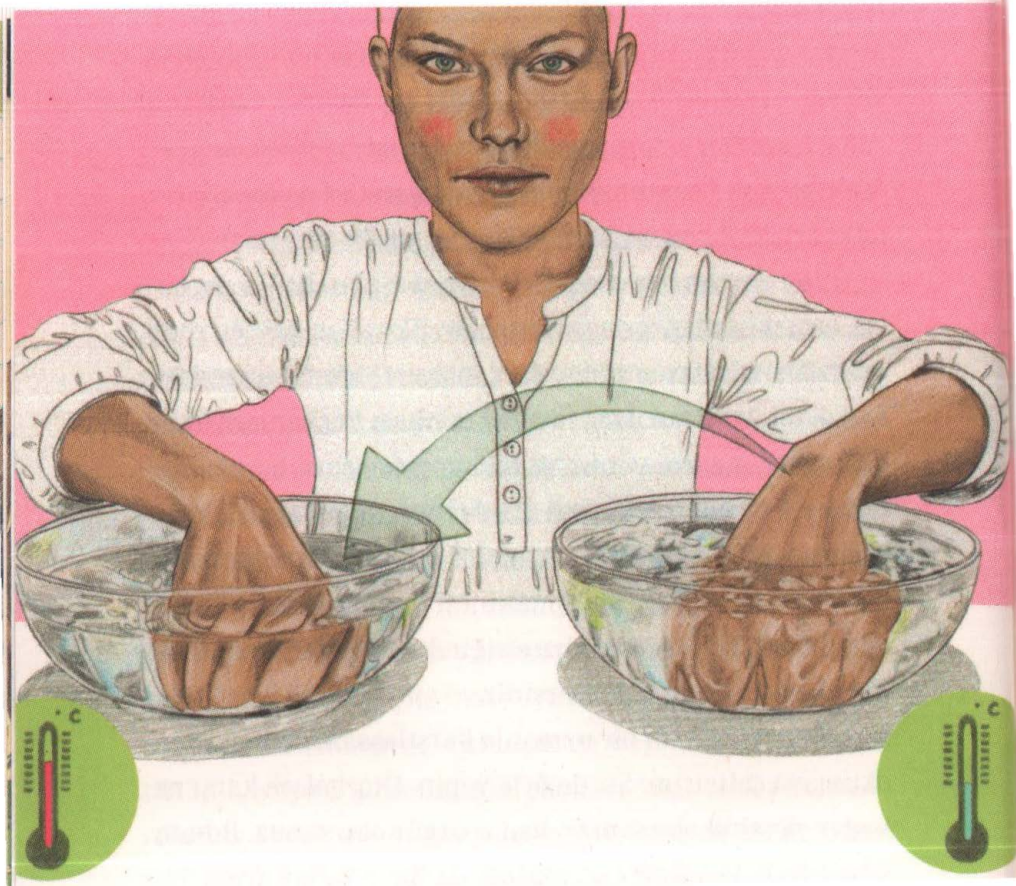
bir şekilde tepki vermeyi öğreniyorlar. Başka bir ifadeyle: Zor da olsa *otorite yanlılığından* sıyrılmayı öğreniyorlar.

Birçok firma, havayolu şirketlerinin onlarca yıl gerisindedir. Özellikle de dominant bir CEO'nun yönetimindeki çalışanların *otorite yanlılığına* maruz kalma tehlikesi yüksektir. Bu da firmanın fazlasıyla zararına olur.

Uzmanlar tanınmak ister. Bu yüzden statülerini bir şekilde belli etmeleri gerekir. Doktorlar ve araştırmacılar beyaz önlükleriyle kendilerini belli ederler: Banka müdürleri takım elbiseleri ve kravatlarıyla. Kravatın hiçbir işlevi yoktur, o sadece bir işarettir. Krallar taç takar. Askeriyede rütbe işaretleri vardır. Katolik kiliselerinde otorite işaretleri özellikle çok barizdir. Bugün başka işaretler de önemlidir: tolkşovlara davet edilmek, kitap ve yayın çıkarmak.

Her zaman başka otoriteler "moda" olur. Bazen papazlar, bazen krallar, savaşlar, papalar, filozoflar, şairler, rock yıldızları, televizyon sunucuları, internet şirketi kurucuları, hedge fon yatırımcıları, merkez bankası başkanları. Yani bir otorite modası vardır ve toplum seve seve bu modayı takip eder. Otoriteler kendi alanlarının dışında da ciddiye alınınca işler büsbütün saçma bir hal alır. Örneğin, profesyonel bir tenisçi kahve makinesi önerdiğinde ya da bir oyuncu migren ilacı tavsiye ettiğinde. Daha fazlasını *Hale Etkisi* bölümünde bulabilirsiniz.

Ben ne zaman bir uzmanla karşılaşsam ona meydan okumaya çalışırım. Siz de öyle yapın. Otoritelere karşı ne kadar eleştirel olursanız o kadar özgür olursunuz. Bunun sonucunda kendinize güveniniz de bir o kadar artar.


°C
°C

ZITLIK ETKİSİ

Fotomodel kız arkadaşlarınızla neden dışarı çıkmamalısınız?

Robert Cialdini *İknanın Psikolojisi* adlı kitabında, 1930'lu yılların Amerika'sında bir kıyafet mağazası işleten, Sid ve Harry isminde iki kardeşten bahseder. Sid satıştan sorumludur, Harry de dikim atölyesini yönetmektedir. Sid ne zaman ayna karşısındaki müşterinin bir takım elbiseyi gerçekten beğendiğini fark etse birazcık ağır duyuyormuş gibi davranır. Müşteri fiyatını sorunca Sid kardeşine seslenir: "Harry, şu takım elbise ne kadardı?" Harry dikiş masasından başını kaldırır, bağırarak cevap verir: "Şu güzelim pamuk takım 42 dolar" - bu o zamanlar tamamıyla abartılı bir fiyattı. Sid duymamış gibi yapar: "Ne kadar?" Harry de fiyatı tekrarlar: "42 dolar!" Sonra Sid müşterisine döner: "22 dolarmış." Bu noktada müşteri 22 doları bir an evvel masaya bırakır, zavallı Sid yaptığı "hatayı" fark etmeden evvel pahalı kıyafetiyle apar topar mağazadan çıkardı.

Sıradaki deneyi belki okul zamanlarınızdan biliyorsunuzdur: İki kova alırsınız. İlkini ılık, ikincisini buz gibi soğuk suyla doldurursunuz. Sağ elinizi bir dakika

boyunca soğuk suyun içinde tutarsınız. Sonra iki elinizi birden aynı anda ılık suya batırırsınız. Ne hissedersiniz? Sol el suyu ılık hissederken sağ el sıcak hisseder.

Sid ve Harry'nin hikâyesinin de su deneyinin de temelinde *zıtlık etkisi* yatmaktadır. Çirkin, ucuz, küçük vs. olan bir şeyle karşılaştığımızda aynı anda gördüğümüz başka bir şeyi daha güzel, daha pahalı, daha büyük, daha "bir şey" buluruz. Mutlak değerlendirmeler yapmakta zorlanırız.

Zıtlık etkisi sık karşılaşılan bir düşünce hatasıdır: Yeni arabanız için deri koltuklar sipariş edersiniz çünkü arabanın 60.000 avroluk fiyatına kıyasla 3000 avro para değildir. Donanım ürünlerinin satıldığı bütün branşlar bu yanılgıdan faydalanır.

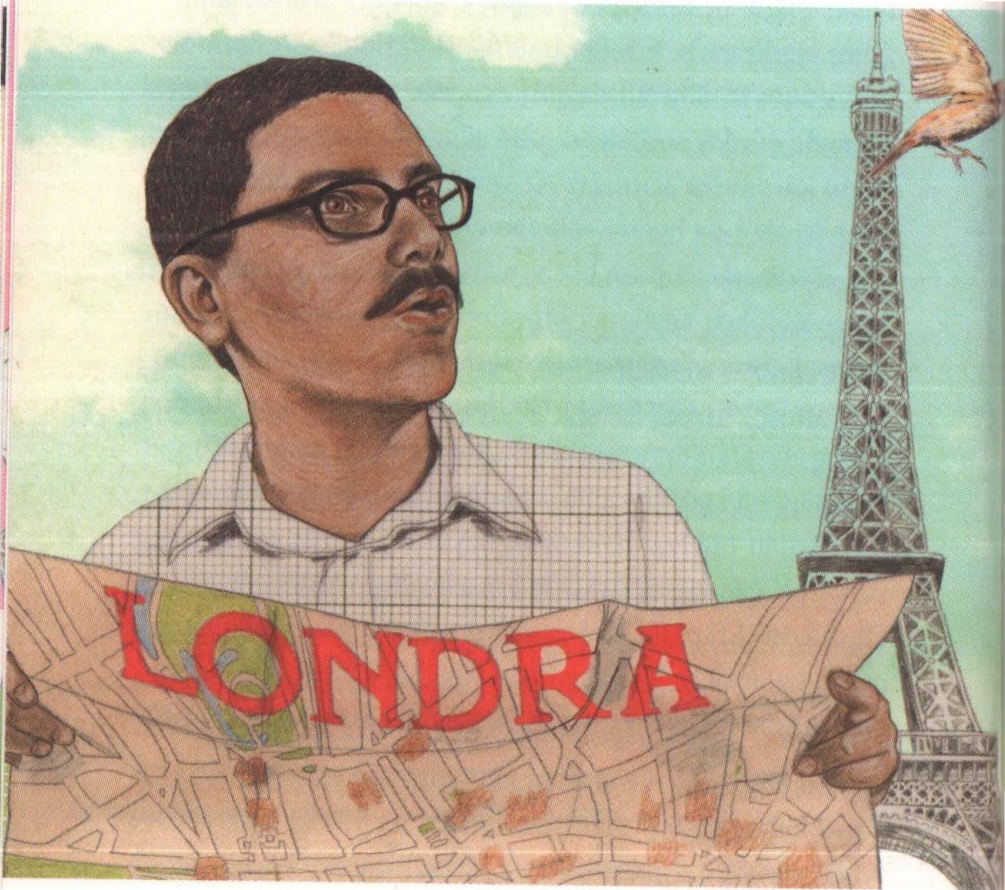
Ama *zıtlık etkisi* başka yerlerde de etki eder. Deneyler, insanların bir yiyecek maddesini 10 avro daha ucuza almak için on dakikalık bir yürüyüş mesafesini göze aldığını gösterir. Fakat bir takım elbise caddenin öbür ucunda 989 avro yerine 979 avroya satılsa hiç kimsenin aklına on dakikalık yolu yürümek gelmez. Bu çok mantıksız bir davranıştır çünkü on dakika hâlâ on dakika, on avro da hâlâ on avrodur.

Zıtlık etkisi olmasa indirim mağazaları hayal bile edilemezdi. Bir ürün 100 avrodan 70 avroya düştüğünde her zaman 70 avro olan bir üründen daha ucuz görünür. Oysa çıkış fiyatının ne olduğunun hiçbir önemi olmamalıdır. Geçenlerde bir yatırımcı bana şöyle dedi: "Bu hisse senedi ucuz çünkü en yüksek kurunun %50 altında." Ben de başımı iki yana salladım. Bir borsa kuru asla "düşük"

ya da "yüksek" olmaz. Neyse odur ve önemli olan tek şey de şu andan itibaren yükseliyor mu, yoksa düşüyor mu olduğudur.

Zıtlıklara tepkimiz kuşların tüfek atışına verdikleri tepkiye benzer. Kanatlarımızı açıp harekete geçeriz. Ama işin bir de diğer yanı vardır: Azar azar gelişen küçük değişiklikleri fark etmeyiz. Bir sihirbaz saatinizi yürütebilir çünkü vücudunuzun başka bir yerine güçlü bir baskı uygular, bu sayede hafifçe bileğinize dokunulduğunu algılamazsanız. Paramızın eridiğini de aynı şekilde fark etmeyiz. Sürekli değer kaybeder ama biz bunu fark etmeyiz çünkü enflasyon azar azar yükselir. Aynı değer kaybı karşımıza acımasız bir vergi biçiminde konulsa -ki aslında olan da budur- öfkeden köpürürdük.

Zıtlık etkisi bütün bir hayatı mahvedebilir: Çekici bir kadın oldukça ortalama bir adamla evlenir. Niye? Anne babası korkunç insanlardır ve ortalama bir tip olan adam, kadının gözüne gerçekte olduğundan daha iyi görünür. Sonuç olarak: Süpermodellerle dolu reklam bombardımanında güzel kadınlar bile orta düzeyde çekici görünürler. Bu yüzden bir kadınsanız ve hayatınızda bir erkek istiyorsanız asla fotomodel olan kız arkadaşlarınızla dışarıya çıkmayın. Erkekler sizi gerçekte olduğunuzdan daha az çekici bulacaktır. Yalnız çıkın. Daha iyisi: Partiye giderken yanınıza sizin kadar güzel olmayan kız arkadaşınızı alın.


LONDRA

MEVCUT OLANA EĞİLİM

Bir şehir haritasının yanlış olması, hiç olmamasından iyi midir?

"Hayatı boyunca her gün günde üç paket sigara içti ve yüz yıldan fazla yaşadı. Demek ki sigara içmek o kadar da kötü bir şey değilmiş." Ya da: "Hamburg güvenli bir yer. Hamburg'un en zengin mahallelerinden birinin ortasında yaşayan birini tanıyorum. Kapısını hiç kilitlemiyor, tatile gittiğinde bile, hatta şimdiye kadar hiç evine hırsız girmemiş." Böyle cümleler bir şey kanıtlama niyetindedir fakat hiçbir şey kanıtlamazlar. Böyle konuşan insanlar *mevcut olana eğilim* tuzağına düşmüştür.

Almancada R'yle başlayan kelimelerin mi sayısı daha çoktur, R'yle biten kelimelerin mi? Cevap: R'yle biten kelimelerin sayısı R'yle başlayan kelimelerden çok daha fazladır. Peki neden insanların çoğu bu soruya yanlış cevap verir? Çünkü R'yle başlayan kelimeler aklımıza daha çabuk gelir. Başka bir deyişle: mevcutturlar.

Mevcut olana eğilim (*the availability bias*) şunu ifade eder: Örneklerin aklımıza gelme kolaylığına dayanarak bir dünya imgesi yaratırız. Bu elbette aptalcadır çünkü herhangi bir şeye sırf biz kolayca hayal edebiliyoruz diye dışarıdaki gerçeklikte daha sık rastlanmaz.

Mevcut olana eğilim sayesinde kafamızda yanlış bir risk haritasıyla dolaşırız. Bir uçak ya da araba kazasına veya cinayete kurban gitme ihtimalimizi sistematik olarak gözümüzde büyütürüz. Buna karşın diyabet ya da mide kanseri gibi daha az sansasyonel olan şekillerde ölme riskimizi hafife alırız. Bombalı saldırılar bizim sandığımızdan çok daha az yaşanır, depresyonsa çok daha fazla. Olay yaratacak, göz alacak ya da gürültü koparacak her şeyi çok daha olası görürüz. Sessiz, görünmez olanlarıysa çok az olası gelir. Çünkü olaylı, şaşaalı ve gürültülü şeyler beynimizde daha fazla mevcuttur. Dramatik bir şekilde düşünürüz, niceliksel değil.

Özellikle doktorlar sıklıkla *mevcut olana eğilimin* kurbanı olurlar. Mümkün olan her vakada uyguladıkları favori tedavi yöntemleri vardır. Belki daha uygun tedaviler de olabilir ama onların zihinlerinde mevcut değildir. Dolayısıyla bildiklerini uygularlar. İşletme danışmanları da daha iyi durumda değildir. Büsbütün yeni bir durumla karşılaştıklarında ellerini başlarına vurup iç çekerek, "Gerçekten size ne önerebileceğimi bilmiyorum," demezler. Hayır, alışkın oldukları bir danışmanlık yöntemini devreye sokarlar – duruma uysa da uymasa da.

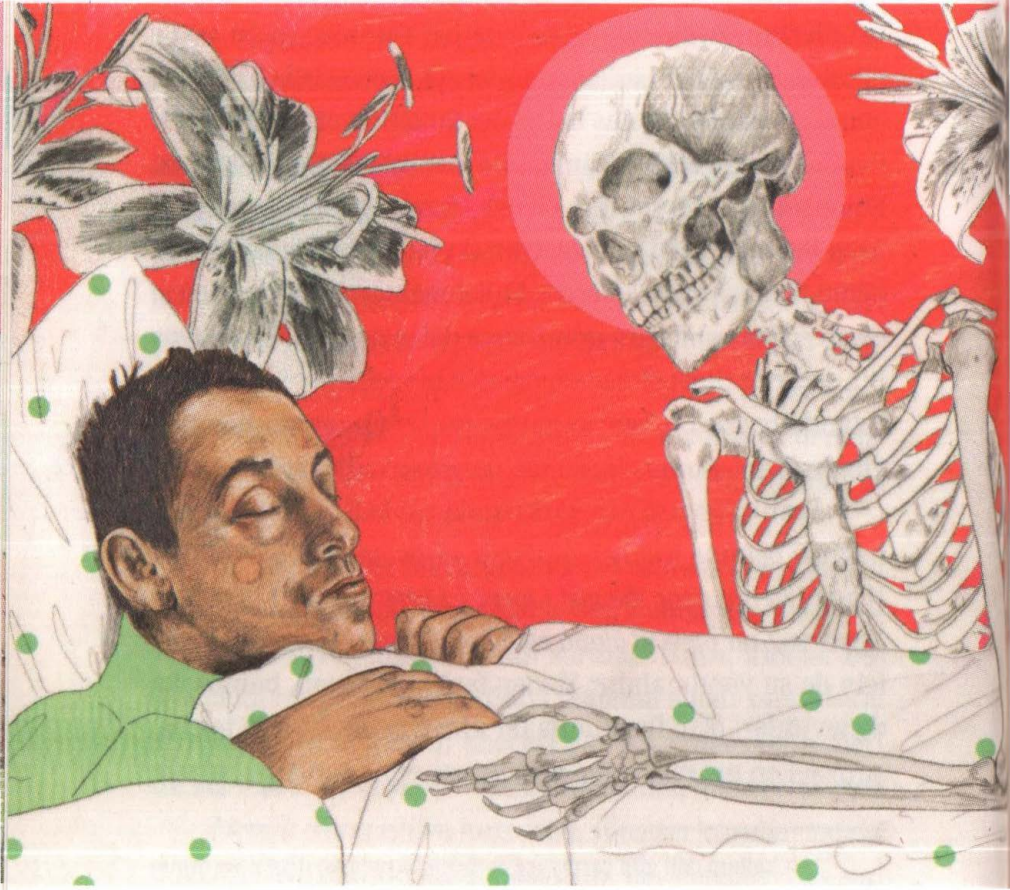
Bir şeyi sık sık tekrarlayarak beynimizin ona yeniden ulaşmasını kolaylaştırırız. Üstelik doğru olmasına bile gerek yoktur. Nazi yönetimi "Yahudi sorunu" lafını, kitleler bunun ciddi bir problem olduğuna inanana kadar ne sıklıkla tekrarladı? UFO, yaşam enerjisi ya da karma gibi sözleri sık sık tekrarlayın yeter – bir bakmışsınız, inanıyorsunuz.

Mevcut olana eğilim kurtçuğu, yönetim kurullarındaki sandalyelerin derinlerine yerleşmiştir. Beyefendiler yönetim

önlerine ne koyduysa onun hakkında tartışır –çoğunlukla da çeyrek yıl rakamları hakkında– oysa yönetimin önlerine *koymadığı* şeyler, örneğin rakibin ustaca bir hamlesi, çalışanlardaki motivasyon düşüklüğü ya da müşteri davranışlarındaki beklenmedik bir değişim çok daha önemlidir. Şunu sürekli gözlemliyorum: İnsanlar öncelikle kolay elde edilebilir verileri ve çözümleri değerlendirirler. Bunları temel alıp kararlar verirler ve bu da çoğunlukla korkunç sonuçlar doğurur. Örnek: Black-Scholes denen modelin finansal türev ürünlerinin fiyatlandırılmasında işe yaramadığı on yıldır biliniyor. Ama elde başka bir model yok. Dolayısıyla hiç model olmamasındansa yanlış bir model kullanılıyor. Aynı şekilde fiyatlarda dalgalanma anlamına gelen "volatilite" de öyle. Finansal bir ürünün risk ölçütü olarak alınması yanlıştır. Ama hesaplanması çok kolaydır. O yüzden biz de neredeyse bütün finansal modellerde onu kullanmaktayız. Böylece *mevcut olana eğilim* bankalara milyarlarca dolar zarara sebep oluyor. Bu, şehir haritası olmadan yabancı bir şehirde olmak fakat cebinde başka bir şehrin haritasını bulup onu kullanmak gibidir. Yani yanlış olması hiç olmamasından iyidir.

Frank Sinatra'nın şarkısında söylediği gibi: "*Oh my heart is beating wildly / And its's all because you're here. / When I'm not near the girl I love, / I love the girl I'm near.*"[1] Kusursuz bir *mevcut olana eğilim.* Bununla mücadele etmek için de şu yapılmalıdır: Sizden farklı düşünen, bambaşka deneyimleri olan insanlarla bir araya gelin. Çünkü tek başınızayken *mevcut olana eğilimle* baş etme şansınız yoktur.

1 "Ah kalbim deli gibi çarpıyor / Sırf sen buradasın diye / Sevdiğim kız yanımda değilse / O zaman yanımda olan kızı severim." (ç. n.)



"İYİYE GİTMEDEN ÖNCE KÖTÜYE GİDER" TUZAĞI

Biri "sancılı bir yoldan" bahsediyorsa alarma geçmelisiniz

Birkaç yıl önce Korsika Adası'nda tatildeydim, hastalandım. Bunlar hiç yaşamadığım semptomlardı. Ağrım her gün artıyordu. Sonunda doktora görünmeye karar verdim. Genç doktor bana sorular sormaya, vücudumu muayene etmeye başladı; karnımın çevresine bastırdı, sonra omuzlarıma, sonra çeneme. Bütün omurlarımı tek tek yokladı. Yavaş yavaş doktorun hiçbir fikrinin olmadığını düşünmeye başladım. Fakat emin değildim, o yüzden bu işkenceye sesimi çıkarmadım. Muayenenin sona erdiğinin bir işareti olarak ilaç defterini çıkarıp şöyle dedi: "Antibiyotik. Günde üç kez bir tablet alın. İyileşmeden önce biraz daha kötüleşir." Sonunda bir tanı koyabildiği için memnun bir şekilde, sürüne sürüne otele döndüm.

Ağrılar gerçekten de kötüleşti – doktorun öngördüğü gibi. Yani bu doktor neden bahsettiğini biliyordu. Ağrılarım üç günün sonunda dinmeyince doktoru aradım. "Dozu günde beş tablete çıkarın. Bir süre daha ağrıyacaktır," dedi. İsteneni yaptım. İki gün sonra hava ambulansını aradım.

İsviçre'deki doktor apandisit tanısı koydu ve beni derhâl ameliyata aldı. "Neden bunca zaman beklediniz?" diye sordu bana ameliyattan sonra. "Hastalığın seyri doktorun tahminlerine uyuyordu, ben de ona güvendim." "Siz *iyiye gitmeden önce kötüye gider* tuzağına düşmüşsünüz. Korsikalı doktorun bir şey bildiği yokmuş. Muhtemelen yaz sezonu boyunca bütün turistik bölgelerde görülen geçici sağlık memurlarından biriydi."

Başka bir örneği ele alalım: çaresiz bir CEO'yu. Ciro yerlerde. Satıcıların hiç motivasyonu yok. Pazarlama faaliyetleri boşa gitmiş. Çaresizlikten bir danışman tutuyor. Danışman günde 5000 avro karşılığında firmayı analiz edip şu teşhisi koyuyor: "Satış bölümünüz vizyonsuz, markanız doğru konumlanmamış. Durum karmaşık. Bunu sizin için düzeltebilirim. Ama bir gecede olmaz. Problem karışık, önlemler duyarlılık gerektiriyor. İyiye gitmeden önce ciro biraz daha kötüye gidecek." CEO, danışmanı işe alıyor. Bir yıl sonra ciro gerçekten de geriliyor. İkinci yılda da. Danışmansa firmanın gidişatıyla ilgili tahminlerinin doğru çıktığının sürekli altını çiziyor. Üçüncü yılda ciro biraz daha küçülünce CEO, danışmanı nihayet işten çıkarıyor.

İyiye gitmeden önce kötüye gider tuzağı, doğrulama eğiliminin başka bir türüdür. Alanı hakkında hiçbir şey bilmeyen ya da bilgisine güvenmeyen bir uzman bu hileye başvurarak kendisi için doğru olanı yapar. Durum kötüye gittikçe tahminleri doğrulanır. Beklenmedik bir şekilde iyiye giderse bu sefer de müşteri memnun olur ve uzman

bu iyileşmeyi kendi hanesine yazabilir. Öyle ya da böyle – her zaman haklıdır.

Diyelim ki bir ülkenin başkanı oldunuz ve ülkenin nasıl yönetileceğine dair hiçbir fikriniz yok. Ne yaparsınız? "Zor yıllar" öngörür, ülke vatandaşlarınızdan "kemerlerini sıkmalarını" istersiniz ve "tatsız bir sürecin", "temizliğin", "arınmanın" ve "yeniden yapılanmanın" hemen ardından durumun düzeleceği vaadinde bulunursunuz. Gözyaşı vadisinin ne kadar derin olduğu, bu durumun ne kadar süreceği sorusunu kasıtlı olarak cevapsız bırakırsınız.

Bu stratejinin başarısının en iyi ispatı Hristiyanlıktan gelir: Cennet, yeryüzüne inmeden önce dünyanın yok olması gerektiği söylenir. Felaketler, tufanlar, yangınlar, ölümler – bunlar büyük bir planın parçasıdır, öyle olmak zorundadır. İnançlılar durum ne zaman kötüleşse bunu kehanetin onaylanması, durum ne zaman iyileşse bunu Tanrı'nın lütfu olarak görürler.

Sonuç olarak: Biri size "iyiye gitmeden önce kötüye gider" derse alarma geçin. Ama dikkat: Gerçekten önce dibe batıp sonra çıkmanız gereken durumlar da vardır. Bir kariyer değişikliği duruma bağlı olarak zaman alabilir ve gelir kaybına sebep olabilir. Bir firmanın faaliyet alanının yeniden düzenlenmesi zaman gerektirir. Fakat tüm bu durumlarda önlem almanın gerekip gerekmediğini nispeten kısa sürede anlayabilirsiniz. Kilometre taşları belirgin ve denetlenebilirdir. Dikkatle onlara bakın, gökyüzüne değil.


Köprüde Kaza
Talihsiz Kişinin
Hikâyesi

HİKÂYE EĞİLİMİ

Neden gerçek hikâyelerde bile yalan vardır?

"Hikâyeleri, elbise dener gibi deniyoruz," demiştir Max Frisch.

Hayat tam bir karmaşadır, yün yumağından beterdir. Şimdi görünmez bir Marslı hayal edin, elinde aynı şekilde görünmez bir not defteriyle yanınızda dolaşıyor ve yaptığınız, düşündüğünüz, hayal ettiğiniz her şeyi not ediyor olsun. Hayatınızın tutanağı şöyle gözlemlerden oluşurdu: "Kahve içti, iki şekerli", "Yerdeki mandala basıp dünyaya lanet okudu", "Komşu kadını öpmenin hayalini kurdu", "Tatile gitti, Maldivler'e, ateş pahası", "Kulağında kıl çıktı, hemen yoldu" vesaire. Biz ayrıntılardan oluşan bu kaosu alır, bir hikâye formuna sokarız. Hayatımızın, takip edebileceğimiz bir hat oluşturmasını isteriz. Birçok insan da bu kılavuz çizgisine "anlam" adını verir. Hikâyemiz yıllarca dümdüz ilerlerse buna da "kimlik" deriz.

Dünya tarihiyle ilgili ayrıntılara da aynısını yaparız. Onları tutarlı bir hikâye oluşturmaya zorlarız. Peki sonuç? Örneğin aniden Versay Barış Anlaşması'nın neden İkinci Dünya Savaşı'na, Alan Greenspan'ın gevşek para politika-

sının neden Lehman Brothers'ın çöküşüne sebep olduğunu "anlarız". Demir Perde'nin neden yıkılması gerektiğini ya da Harry Potter'ın neden çoksatan olduğunu anlarız. Bizim "anlıyoruz" dediğimiz şeyi tabii ki yaşandığı anda kimse anlamamıştı. Kimse de anlayamazdı zaten. Biz "anlam"ı ona sonradan iliştiririz. Yani hikâyeler kuşku uyandıran şeylerdir ama görünüşe göre onlarsız da yapamayız. Neden yapamadığımız belirsizdir. Kesin olan, insanların bilimsel olarak düşünmeye başlamadan evvel, dünyayı hikâyeler aracılığıyla açıkladığıdır. Mitoloji felsefeden daha eskiye dayanır. Bu da *hikâye eğilimidir*: Hikâyeler gerçekleri çarpıtır ve değiştirir. Kendisine doğru düzgün uymayan her şeyi de bastırır.

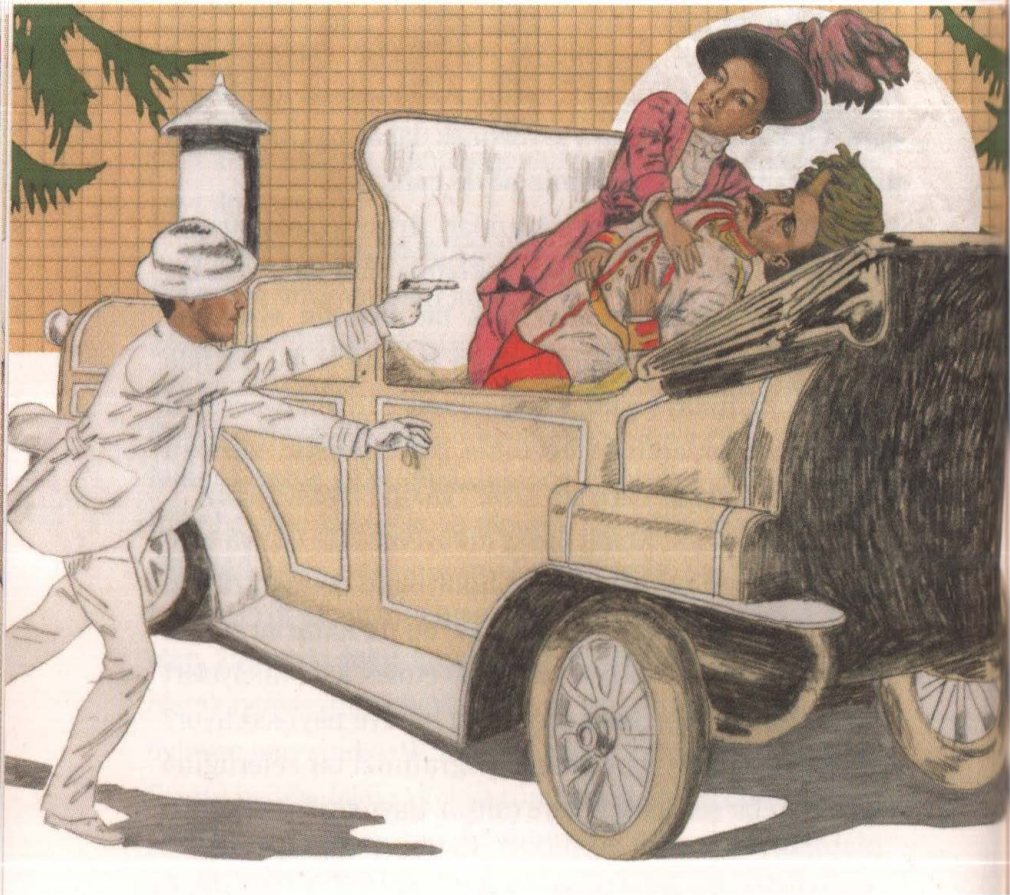
Hikâye eğilimi medyada bir salgın durumundadır. Örnek: Bir araba bir köprüden geçer. Köprü aniden yıkılır. Ertesi gün gazetelerde ne okuruz? Arabanın içindeki talihsiz adamın hikâyesini, nereden gelip nereye gitmek istediğini duyarız. Hayat hikâyesini öğreniriz: Falanca yerde doğmuş, falanca yerde büyümüş, falanca mesleği icra ediyordur. Eğer hayatta kaldıysa ve röportaj verebiliyorsa köprünün çöktüğü anda nasıl hissettiğini dinleriz. Saçma olan, bu hikâyelerin hiçbirinin önemli olmamasıdır. Çünkü önemli olan, kazazede değil, köprünün inşasıdır: Zayıf noktası tam olarak neredeydi? Sebebi malzeme yorgunluğu muydu, eğer öyleyse neresindeydi? Değilse köprü zarar mı görmüştü? Evetse neden dolayı? Yoksa tümüyle elverişsiz bir tasarım prensibi mi kullanılmıştı? Bütün bu önemli sorulardaki sıkıntı şudur: Bunlar bir hikâyenin içine sıkıştırılamaz.

Hikâyeler bizi kendilerine çeker, somut gerçeklerse iter. Bu bir lanettir çünkü önemli durumlar, önemsizlerin karşısında değerini kaybeder. (Aynı zamanda da bir şanstır, yoksa yalnızca kurgu dışı kitaplar olur, romanlar olmazdı.)

Peki şu iki hikâyeden hangisi daha çok aklınızda kalır? A) "Kral öldü, sonra da kraliçe." B) "Önce kral, sonra da üzüntüsünden kraliçe öldü." Aklınız çoğu insanınki gibi çalışıyorsa ikinci hikâye aklınızda daha çok kalır. Çünkü buradaki iki ölüm sadece ardışık değildir, duygusal olarak birbirine bağlıdır. A hikâyesi sadece olay raporudur. B hikâyesininse bir "anlamı" vardır. Aslında bilgi kuramına göre A hikâyesini hafızaya kaydetmek daha kolaydır. Çünkü daha kısadır. Ama beynimiz böyle çalışmaz.

Bir hikâye anlatan reklamlar, ürün avantajlarının mantıklı bir şekilde sayıldığı reklamlardan daha çok işe yarar. Gerçekçi değerlendirirsek bir ürünün etrafında dönen hikâyeler önemsizdir. Ama beynimiz bu şekilde çalışmaz. O, hikâye ister. Google bunu 2010'da Amerikan Super Bowl reklamında ustalıkla ispatlamıştır, videoyu YouTube'a "Google Parisian Love" yazıp bulabilirsiniz.

Sonuç olarak: Kendi hayat hikâyemizden dünya tarihine varan her şeyi "anlamlı" hikâyelere dönüştürürüz. Böylece gerçeği çarpıtmış oluruz – bu da kararlarımızın niteliğini olumsuz etkiler. Mücadele etmek için, hikâyeleri birbirinden ayırın. Şunu sorun: Bu hikâye neyi saklıyor? Alıştırma yapmak için kendi biyografinizi bir seferliğine bağlantısız bir şekilde görmeye çalışın. Hayrete düşeceksiniz.



GERİ GÖRÜŞ ÖNYARGISI

Neden günlük tutmalısınız?

Büyük amcamın günlüklerini bulmuştum. 1932 yılında şansını film endüstrisinde denemek için Lenzburg'dan Paris'e taşınmıştı. Ağustos 1940'ta -Almanların, Paris'i işgalinden bir ay sonra- şöyle yazmış: "Buradaki herkes Almanların yıl sonunda geri çekilmesini bekliyor. Konuştuğum Alman subaylar da bunu doğruladı. Fransa'nın düştüğü hızla İngiltere de düşecek. Ardından nihayet yine Paris'teki günlük yaşamımıza geri dönebileceğiz - burası artık Almanya'nın bir parçası olsa da."

Bugün İkinci Dünya Savaşı'yla ilgili hangi tarih kitabını açsanız bambaşka bir hikâyeyle karşılaşırsınız. Dört yıl süren Fransa işgali kati bir savaş mantığına uygun gibi durur. Geçmişe dönüp bakınca fiilî bir savaş, bütün senaryolar içinde en olası senaryo gibi görünür. Neden? Çünkü biz *geri görüş önyargısının* (*hindsight bias*) kurbanıyız.

2007 yılının ekonomi tahminlerini bugün okusanız, o zamanlar 2008-2010 yılları için yapılan tahminlerin ne kadar iyimser olduğunu görüp şaşırırsınız. Bir yıl sonra, 2008'de finans piyasası yerlerdeydi. Finansal krizin sebep-

leri sorulduğunda aynı uzmanlar bugün net bir hikâyeyle cevap veriyorlar: Greenspan zamanındaki parasal genişleme, ipoteklerin kolayca kabul edilmesi, rüşvetçi kredi derecelendirme kuruluşları, gevşek öz sermaye koşulları vs. Finansal kriz geçmişe bakınca büsbütün mantıklı ve kaçınılmaz görünüyor. Fakat tek bir ekonomist bile -dünya çapında bir milyon kadar ekonomist var- krizin kesin seyrini öngöremedi. Tam tersine: Bir uzman grubu *geri görüş önyargısının* tuzağına nadiren bu kadar feci şekilde düşebilirdi.

Geri görüş önyargısı en inatçı mantık hatalarından biridir. *"Ben bunu zaten biliyordum fenomeni"* olarak isimlendirmek yerinde olur: Geçmişe bakınca her şey anlaşılır bir gerekliliğin sonucuymuş gibi görünür.

Şansı yaver gittiği için başarılı olan bir CEO geçmişe dönüp bakınca başarılı olma ihtimalini, gerçekte olduğundan çok daha yüksek görür. Yorumcular 1980 yılındaki seçimlerde Ronald Reagan'ın, Jimmy Carter karşısındaki büyük zaferini sonradan makul, hatta kaçınılmaz buldular oysa seçimin birkaç gün öncesine kadar sonuçlar çok belirsizdi. Ekonomi gazetecileri bugün Google'ın hâkimiyetinin önüne geçilemez olduğunu yazıyorlar oysa şirket 1998'de kurulduğunda böyle bir tahminde bulunulsaydı hepsi buna gülerdi. Özellikle çarpıcı olan başka bir örnek daha verelim: 1914'te Saraybosna'da atılan tek bir kurşunun sonraki otuz yıl boyunca dünyanın altını üstüne getireceği ve elli milyon insanın hayatına mal olacağı, geçmişe dönüp bakınca trajik ama mantıklı görünüyor. Her çocuk bunu

okulda öğreniyor. Fakat o zamanlar, 1914'te hiç kimse bu olayın bu kadar büyüyebileceğinden korkmamıştı. Bu, kulağa fazla absürt gelirdi.

Geri görüş önyargısı neden bu kadar tehlikelidir? Çünkü öngörülerimizin gerçekte olduğundan çok daha iyi olduğuna inanmamıza sebep olur. Bu da bizi kibirli yapar ve yanlış kararlara yöneltir. Üstelik özel hayata ilişkin "teorilerimizde" bile: "Duydun mu? Sylvia ile Klaus artık birlikte değillermiş. Onlar kadar farklı iki insan tabii ki ayrılır." Ya da: "Onlar kadar birbirine benzeyen iki insan tabii ki ayrılır." Veya: "Onlar kadar sürekli görüşen iki insan tabii ki ayrılır." Ya da: "Onlar kadar az görüşen iki insan tabii ki ayrılır."

Geri görüş önyargısıyla baş etmek kolay değildir. Çalışmalar, bu önyargının farkında olan insanların aynı tuzağa diğer insanlar kadar sık düştüğünü ortay koymuştur. Bu açıdan bakacak olursak bu bölümü okuyarak aslında zaman kaybettiniz.

Yine de bilimsel tecrübelerden ziyade kişisel tecrübelere dayanan bir taktik verebilirim: Bir günlük tutun. Oraya öngörülerinizi yazın – politika, kariyer, kilo, borsa hakkında. Tuttuğunuz notları zaman zaman yaşanan gelişmelerle kıyaslayın. Tahminlerinizin ne kadar yanlış olduğunu görünce şaşıracaksınız. Tarihi de aynı şekilde okuyun. Sonradan geliştirilen sağlam teorileri değil. O zamana ait günlükleri, gazete haberlerini, tutanakları okuyun. Dünyanın öngörülemezliğini bu şekilde çok daha iyi anlayacaksınız.

ŞOFÖR BİLGİSİ

Haber spikerlerini neden ciddiye almamalısınız?

Max Planck 1918'de Nobel Fizik Ödülü'nü aldıktan sonra tüm Almanya'yı kapsayan bir turneye çıkar. Davet edildiği her yerde yeni kuantum mekaniğiyle ilgili aynı konuşmayı yapar. Zamanla şoförü konuşmasını ezberler. "Sürekli aynı konuşmayı yapmaktan sıkılmış olmalısınız Profesör Planck, Münih'teki konuşmayı üstlenmeyi öneriyorum, siz de başınıza benim şoför şapkamı takar, en ön sırada otursunuz. İkimiz için de biraz değişiklik olur." Bu fikir Planck'ın hoşuna gider ve teklifi kabul eder. Böylelikle seçkin bir kalabalığın önünde kuantum mekaniğiyle ilgili o uzun konuşmayı şoför yapar. Bir süre sonra bir fizik profesörü bir soru sorar. Şoför şöyle cevaplar: "Münih gibi gelişmiş bir şehirde bu kadar basit bir sorunun sorulacağını hiç düşünmezdim. Bu soruyu cevaplamasını şoförümden rica ediyorum."

Bu Planck hikâyesini bana anlatan, dünyanın en iyi yatırımcılarından biri olan Charlie Munger'a göre iki tür bilgi vardır. Biri gerçek bilgidir. Bu bilgi, bilgisinin bedelini zaman harcayarak ve kafa yorarak ödemiş insanlarda

vardır. Diğeriyse *şoför bilgisidir.* Munger'ın hikâyesinin bağlamında *şoförler* biliyormuş gibi davranan insanlardır. Rol yapmayı öğrenmişlerdir. Belki harika bir sesleri ya da ikna kabiliyetleri vardır. Fakat verdikleri bilgilerin içi boştur. İnandırıcı bir şekilde boş sözler sarf ederler.

Maalesef gerçek bilgi ile *şoför bilgisini* birbirinden ayırmak her zaman için zordur. Ama mevzu haber spikerleriyse kolaydır. Onlar oyuncudur. Nokta. Herkes de bunu bilir. Bununla beraber süslü ama boş sözler ustası bu insanların gördükleri saygı beni her seferinde şaşırtır. Açık oturumları yönetsinler diye onlara bir ton para teklif edilir, oysa oturumların konularına dahi hâkim değillerdir.

Mevzu gazeteciler olduğunda bu durum daha da zorlaşır. Sağlam bilgilere vâkıf bazı gazeteciler vardır. Bunlar çoğunlukla yıllar içerisinde belli başlı konularda uzmanlaşmış eski gazetecilerdir. Bir meselenin karmaşıklığını anlayabilmek ve dışarıya yansıtabilmek için ciddi çaba harcalar. Genellikle birçok olguyu ve istisnai durumu aydınlattıkları uzun makaleler yazarlar.

Gazetecilerin çoğuysa maalesef *şoför* kategorisindedir. Çok kısa sürelerde şapkalarından, ilgi çeken hemen her konuda makale çıkarabilirler ya da daha iyisi: internetten. Metinleri tek taraflı, kısa ve -*şoför bilgilerinin* telafisi olarak sıklıkla- ironiktir.

Bir işletme ne kadar büyükse CEO'sundan beklenen şov yeteneği -ya da iletişim becerisi- o kadar yüksek olur. Yaratıcı bir çalışanın suskun, dikkafalı ama ciddi olması mümkün değildir, en azından bu şekilde zirveye çıkamaz.

Görünen o ki hissedarlar ve ekonomi gazetecileri bir şovmenin daha iyi sonuçlar elde edeceğine inanıyor - gerçek elbette böyle değildir.

Warren Buffett -Charlie Munger'ın ortağı - harika bir kavram kullanıyor: *circle of competence.* Yani *yeterlilik çemberi.* Çemberin içindeki şeyleri bir profesyonel kadar iyi bilirsiniz. Dışındakileriyse ya bilmez ya da kısmen bilirsiniz. Buffett'ın yaşam mottosu şudur: "Yeterlilik çemberinizi bilin ve içinde kalın. Bu çemberin ne kadar büyük olduğu öyle çok önemli değildir. Ama çizginin nerede bittiği son derece önemlidir." Charlie Munger da bu görüşü devam ettirir: "Yeteneklerinizi keşfetmek zorundasınız. Şansınızı yeterlilik çemberinizin dışında denerseniz berbat bir kariyeriniz olur. Bunu size neredeyse garanti edebilirim."

Sonuç olarak: *Şoför bilgisine* itimat etmeyin. Firma sözcülerini, şovmenleri, haber spikerlerini, laf ebelerini, boş söz ustalarını ve klişe satıcılarını gerçek bilgi sahipleriyle karıştırmayın. Peki bu kişileri diğerlerinden nasıl ayırt edeceksiniz? Bunu yapmak için çok belirgin bir işaretten faydalanabilirsiniz. Gerçekten bilenler ne bildiklerini bilirler - ne bilmediklerini de. Bu kalibrede biri kendi "yeterlilik çemberinin" dışındaysa ya hiçbir şey söylemez ya da "Bilmiyorum," der. Ve bunu hiç utanç duymadan, hatta biraz da gururla söyler. *Şoförlerse* her şeyi söyleyebilirler, "bilmiyorum" dışında her şeyi.



KONTROL YANILSAMASI

Düşündüğünüzden daha az şeyin kontrolü sizin elinizdedir

Her gün saat dokuza doğru kırmızı şapkalı bir adam bir meydana çıkıp şapkasını deli gibi sağa sola doğru sallıyor. Beş dakika sonra ortadan kayboluyor. Bir gün bir polis geçiyor önüne: "Ne yapıyorsunuz böyle?" "Zürafaları kovuyorum." "Burada zürafa yok ki." "İyi ya, demek ki işimi güzel yapıyorum."

Bacağı kırıldığı için yatağa bağlı kalan bir arkadaşım benden gidip bir loto kuponu almamı rica etti. Altı sayıyı işaretledim, kuponun üstüne arkadaşımın adını yazıp ödemesini yaptım. Kuponu ona uzattığımda terslenerek şöyle dedi: "Neden *sen* doldurdun? *Ben* dolduracaktım. Senin seçtiğin sayılarla kesin hiçbir şey kazanamam!" "Kendi elinle doldurmanın, sayı çekilişini etkileyebileceğini mi düşünüyorsun gerçekten?" diye karşılık verdim. Anlamamış bir şekilde yüzüme baktı.

Kumarhanelerde insanların çoğu, yüksek bir sayıya ihtiyaçları varsa zarı olabildiğince güçlü, düşük bir sayı istiyorlarsa olabildiğince yumuşak atarlar. Elbette bu, futbol hayranlarının sanki oyunu etkileyebilirlermiş gibi bazı el

kol hareketleri yapması kadar manasızdır. Bu kişiler söz konusu yanılsamayı başka birçok insanla paylaşmaktalar: İnsanlar evrene iyi düşünceler (titreşimler, enerji, karma) yollayarak dünyayı etkilemek isterler.

Kontrol yanılsaması aslında üstünde hiçbir gücümüzün olmadığı şeyleri kontrol edebileceğimize, değiştirebileceğimize inanma eğilimidir. Bu, 1965 yılında iki araştırmacı olan Jenkins ve Ward tarafından keşfedilmiştir. Bu konuda yaptıkları deney oldukça basitti: iki şalter ve ya açık ya kapalı olan bir ışık. Jenkins ile Ward şalterlerle ışık arasındaki bağlantıyı güçlendirip zayıflatabiliyordu. Lambanın tamamen tesadüfi bir şekilde açılıp kapandığı durumlarda bile deneye katılanlar şaltere basarak ışığı bir şekilde etkileyebileceklerinden emindi.

Amerikalı bir bilim insanı, insanları ses yalıtımlı bir odaya kapatıp ses düzeyini denekler dur işareti yapana kadar sürekli artırarak akustik acı algısını araştırdı. A ve B odaları bire bir aynıydı – tek bir farkla: B odasında duvarda kırmızı bir panik butonu vardı. Sonuç? B odasındaki insanlar gürültüye açık ara daha fazla katlandı. İşin komik tarafı panik butonu bir işe yaramıyordu bile. Sadece bu yanılsama bile acı eşiklerini yükseltmeye yetmişti. Alexander Soljenitsin, Viktor Frankl veya Primo Levi okuduysanız bu sonuca şaşırmayabilirsiniz. İnsanın kendi kaderini az da olsa etkileyebileceği yanılsaması, bu tutsakların her gün yeniden ayağa kalkmalarını sağlamıştı.

Manhattan'da caddeden karşıya geçmek isteyip de lamba düğmesine basan bir yaya, aslında çalışmayan bir

düğmeye basıyordu. Peki öyleyse böyle bir düğme neden var? Yayaları trafik ışıkları üzerinde bir etkileri olduğuna inandırmak için. Böylece bekleyen yayanın lambanın önünde daha sabırlı olduğu kanıtlanmıştır. Birçok asansördeki "kapıyı aç", "kapıyı kapa" düğmeleri de aynı şekilde asansör sistemine bağlı değildir. Bilimde bunlara "placebo düğmeleri" denir. Ya da büyük ofis alanlarındaki ısı kontrol mekanizmaları: Hava kimine sıcak, kimine soğuk gelir. Akıllı teknisyenler her kata sahte bir ısı kontrol düğmesi koyarak *kontrol yanılsamasından* faydalanırlar. Böylece şikâyetlerin sayısı belirgin ölçüde düşer.

Merkez bankaları ve ekonomi bakanları tamamen placebo düğmelerinden oluşan bir piyanoyu çalarlar. Düğmelerin çalışmadığı Japonya'da yirmi yıldır, ABD'de de birkaç yıldır görülmektedir. Yine de ekonominin direksiyonundakilere bu yanılsamayı çok görmeyiz – onlar da bize çok görmez. Zaten dünya ekonomisinin kesinlikle kontrol edilemez bir sistem olduğunu itiraf etmek bütün taraflar için katlanılmaz olurdu.

Peki ya sizde durum nedir? Hayatınızın kontrolü sizde mi? Muhtemelen sandığınızdan daha az kontrolünüzdedir. Kendinizi kendine hâkim olan, stoacı bir Marcus Aurelius sanmayın. Siz daha çok kırmızı şapkalı adam gibisiniz. Bu yüzden gerçekten etkileyebileceğiniz birkaç şeye ve mantığa uygun olarak yalnızca en önemlilerine odaklanın. Diğer her şeyi kendi haline bırakın.



TEŞVİKE TEPKİ EĞİLİMİ

Neden avukatınıza iş yüküne göre ücret vermemelisiniz?

Hanoi'deki sömürgeci Fransız yöneticiler bir yasa çıkardılar: Getirilen her ölü fare için para verilecekti. Böylelikle fare istilasının üstesinden gelinecekti. Fakat yasa, fare yetiştiriciliğine yol açtı.

1947'de Ölü Deniz Parşömenleri bulunduğunda arkeologlar her yeni parşömen parçası için para ödülü koydu. Sonuç: Sayısı artsın diye parşömenler yırtıldı. Aynı şey 19. yüzyılda, dinozor kemiği bulana para ödülü verildiğinde Çin'de de yaşandı. Çiftçiler kusursuz şekilde korunmuş dinozor kemiklerini kazıp çıkardılar, sonra kemikleri parçalayıp parayı topladılar.

Bir şirketin yönetim kurulu, hedefe ulaşıldığı takdirde yönetime prim sözü verdi. Sonra ne oldu? Yönetim kazanç getirecek işler yapmak yerine hedefi mümkün olduğunca aşağıya çekmeye çalıştı.

Bunlar *teşvike tepki eğiliminin* (*intensive super-responce tendecy*) örnekleridir. Bu, öncelikli olarak sıradan bir durumu ifade eder: İnsanlar teşvik sistemlerine tepki verirler. Şaşırtıcı değildir. Neticede insanlar menfaatlerine göre

davranırlar. Ama bunun şaşırtıcı olan iki yan etkisi vardır. Birincisi: Teşvik söz konusu olduğunda ya da teşvik değiştiğinde insanların çabucak ve kökten değişmesidir. İkincisi: İnsanların teşvike tepki verip teşvikin arkasındaki amaca tepki vermemesidir.

İyi bir teşvik sistemi amaç ile teşvikin örtüşmesini sağlar. Bir örnek: Antik Roma'da bir köprü açılacağı zaman köprünün mühendisinin köprü kemerinin altında durması gerekirdi. Köprüyü yeterince sağlam inşa etmek oldukça iyi bir teşviktir. Kötü bir teşvik sistemiyse amacı ıskalar, amacı yoldan çıkarır. Bu yüzden bir kitabın sansürlenmesi ancak kitabın duyulmasına yarar. Ya da tamamlanan kredi sözleşmesi başına ödeme alan banka çalışanlarının rezil bir kredi portföyü olur.

İnsanların ya da kurumların davranışları üzerinde etkiniz mi olsun istiyorsunuz? O zaman değerlerden ve hayallerden söz edin. Mantığa seslenin. Fakat teşvike yönelmek neredeyse her zaman daha kolaydır. Oysa teşvikin maddi olması gerekmez. Okul notlarından Nobel Ödülü'ne, bir sonraki hayatta özel muamele görmeye kadar her şey teşvik olabilir.

Uzun bir süre boyunca, Orta Çağ'da akıl sağlığı yerinde, birçoğu da soylu olan insanların Haçlı Seferleri'ne katılmak için neden atlarına atladıklarını sormuştum kendime. At üstünde Kudüs'e gitmek yorucu en az altı ay demekti ve düşman bölgelerinden geçmek gerekiyordu. Katılanlar bunların hepsini biliyordu. Öyleyse bu kumar niyeydi? Teşvik sistemi meselesi. Hayatta kalır da geri dönerlerse savaş ganimeti

alacaklardı. Fakat ölürlerse otomatikman şehit olarak diğer tarafa geçeceklerdi - şehit mertebesinin vadettiği diğer bütün avantajlarla beraber. Böyle bir kumar ancak kazanılırdı.

Avukatlara, mimarlara, danışmanlara, muhasebecilere ya da direksiyon hocalarına iş yüklerine göre ödeme yapmak aptalcadır. Öyle yaparsanız bu insanları mümkün olduğunca çok emek harcamaya teşvik etmiş olursunuz. O yüzden önceden sabit bir ücrette anlaşın. Bir uzman doktor, sizi mümkün olduğunca kapsamlı şekilde tedavi ve ameliyat etmekten her zaman için kârlı çıkacaktır - gerekli olmasa bile. Yatırım danışmanları size satış komisyonu aldıkları her finansal ürünü "önerecektir". Girişimcilerin ve yatırım bankacılarının iş planlarının hiçbir değeri yoktur çünkü bu insanların her işlemden doğrudan çıkarları vardır. Eski bir Alman atasözünün dediği gibi: "Tıraşa ihtiyacın olup olmadığını asla bir berbere sorma."

Sonuç olarak: *Teşvike tepki eğilimine* karşı dikkatli olun. Bir kurumun ya da bir insanın davranışlarına şaşırırsanız kendinize bu işin arkasında nasıl bir teşvik sistemi olduğunu sorun. Sizi temin ederim ki davranışlarının %90'ını bu şekilde açıklayabilirsiniz. Tutku, ruhsal zayıflıklar, psikolojik rahatsızlıklar ve kötülük en fazla %10 eder.

Yatırımcı Charlie Munger balıkçılık malzemeleri satan bir dükkâna girmiş. Aniden bir rafın önünde durup eline göz alıcı şekilde parıldayan plastik bir olta yemi almış ve dükkân sahibine sormuş: "Baksana, balıklar böyle bir şeye gerçekten geliyor mu?" Adam gülümsemiş ve şöyle demiş: "Charlie, biz balıklara satış yapmıyoruz."



ORTALAMAYA GERİLEME

Doktorların, danışmanların, koçların ve psikoterapistlerin kuşku uyandıran başarısı

Adamın sırt ağrıları bazen artıyor, bazen azalıyordu. Kendisini genç bir karaca gibi hissettiği günler de oluyordu, hareket dahi edemediği günler de. Durum böyle olduğunda -neyse ki nadiren oluyordu- karısı onu kayropraksi uzmanına götürüyordu. Her seferinde ertesi gün kendisini belirgin derecede daha iyi hissediyordu. Terapistini başkalarına da öneriyordu.

Daha genç ve kayda değer bir golf handikabı olan (ortalama 12) başka bir adam da benzer övgülerle golf hocasına olan hayranlığından bahsediyordu. Ne zaman berbat bir oyun geçirse profesyonel hocasından bir saatlik ders alıyor, bir sonrakinde daha iyi oynadığını fark ediyordu.

Saygın bir bankada yatırım danışmanı olan üçüncü bir adam ise bir tür "yağmur dansı" icat etmişti, ne zaman borsadaki performansı koyu kırmızı alana kaysa tuvalete gidip bu dansı yapıyordu. Ne kadar saçma görünse de dans işe yarıyor gibiydi: Borsa performansı sugötürmez bir şekilde artıyordu. Bu üç adamı birbirine bağlayan şey

tek bir yanlış yargıdır: *ortalamaya gerileme yanılgısı* (*regression toward the mean*).

Diyelim ki şu an yaşadığınız yerde soğuk hava rekoru kırıldı. Çok büyük bir olasılıkla sonraki günlerde sıcaklık artacak, aylık ortalama değerine düşecektir. Aynı şey aşırı sıcaklar, kuraklık ya da yağmur dönemleri için de geçerlidir. Hava durumu, ortalama değerin çevresinde dalgalanır. Aynı şey kronik ağrılar, golf handikapları, borsa başarısı, aşkta şans, bireysel mutluluk, mesleki başarı, sınav notları için de geçerlidir. Kısacası korkunç bir sırt ağrısı çok büyük bir olasılıkla kayropraksi uzmanı olmadan da azalır. Handikap ek ders almadan da yeniden on ikiye ulaşır. Yatırım danışmanının başarısı "yağmur dansı" yapılmadan da ortalamaya doğru seyreder.

Sıra dışı başarılar, daha az sıra dışı olanlarla yer değiştirir. Son otuz yılın en başarılı hissesi önümüzdeki üç yıl içinde en başarılı hisse olmaktan çıkar. Bu yüzden sporcuların birçoğu gazetelerin manşetlerine çıkmayı başardıklarında korkuya kapılırlar: İçten içe sonraki mücadelede aynı başarıya ulaşamayacaklarını düşünürler - bunun tabii ki manşetlerle değil, olağan performans dalgalanmasıyla ilgisi vardır.

İşletmesindeki çalışanların motivasyonunu artırmaya çalışan bir departman şefini ele alalım: takımının motivasyonu en düşük %3'lük kısmını motivasyon kursuna gönderiyor. Sonuç? Motivasyon verilerine bir kez daha baktığında bu kişilerin artık en alttaki %3'te olmadığını görecektir - onlar yerine bu yüzdede artık başkaları var-

dır. Kursa gitmelerine değdi mi? Söylemesi zor çünkü bu insanların düşük motivasyonları muhtemelen eğitim olmadan da yeniden kişisel ortalamalarına ulaşırdı. Depresyon yüzünden hastaneye yatırılan hastalarda da benzer bir durum yaşanır. Hastaneden çıktıklarında genellikle daha az depresif olurlar. Ama hastanede kalmalarının tamamıyla işlevsiz olması da pekâlâ mümkündür.

Bir örnek daha: Boston'da sınav sonuçlarının en kötü olduğu okullar çok kapsamlı bir destek programına alındı. Sonraki yıllarda bu okullar artık en alt sıralarda değildi ama resmî teftiş makamları bu iyileşmeyi doğal olarak yaşanan *ortalamaya gerilemenin* değil, destek programının hanesine yazdılar.

Ortalamaya gerilemeyi görmezden gelmek korkunç sonuçlar doğurabilir: Öğretmenler (ya da yöneticiler) cezanın takdirden daha etkili olduğu sonucuna varabilir. En iyi sınav sonuçlarına sahip öğrenciler takdir edilir. En kötü sonuçlara sahip olanlarsa azarlanır. Muhtemelen sonraki sınavlarda -tamamen rastlantısal olarak- en altta ve en üstte başka öğrenciler yer alır. Öğretmen de şöyle düşünür: Azarın faydası oldu, takdir yaramadı. Bu, yanlış bir yargıdır.

Sonuç olarak. "Hastaydım, doktora gittim, şimdi iyiyim, demek ki doktorun faydası oldu" ya da "Şirket kötü bir yıl geçirdi, biz de bir danışman tuttuk, şimdi sonuçlar yeniden normale döndü," gibi cümleler duyarsanız işin içinde *ortalamaya gerileme yanılgısı* olabilir.



ORTAK MÜLK TRAJEDİSİ

Mantıklı insanlar neden mantıklı davranmazlar?

Bir şehirdeki bütün çiftçilerin kullanımına açık yemyeşil bir arazi hayal edin. Her çiftçinin mümkün olduğunca çok ineği otlaması için bu çayıra getirmesi beklenir. Bu sistem, kaçak avlanılmadığı ya da inekleri bir hastalık kırıp geçirmediği, yani sayıları belli bir sayıyı geçmediği ve arazi istismar edilmediği sürece işler. Ama durum böyle değilse ortak mülke dair o güzel hayal bir trajediye dönüşür. Mantıklı birer insan olarak her çiftçi maksimum kazanç sağlamaya çalışır. Ve kendisine şöyle sorar: "Ortak mülke fazladan bir inek daha gönderirsem bundan benim *çıkarım* ne olur?" Çiftçinin alabileceği bir inek fazladan fayda sağlayabilir, yani "+1". Fazladan bir ineğin araziyi otlak olarak kullanmasının dezavantajını bütün çiftçiler hisseder. Tek bir çiftçinin bu hareketiyle sebep olduğu kayıp bir "-1"dir. Fazladan bir hayvanı otlağa yollayarak kendisi için mantıklı olanı yapmıştır. Sonra bir tane daha gönderir. Bir tane daha. Ta ki ortak mülk çökene kadar.

Ortak mülk trajedisi, -kelimenin tam anlamıyla- ortak bir sıkıntıdır. Eğitimin, aydınlanmanın, bilgilendirme

kampanyalarının, "sosyal duygulara" hitap edilmesinin, papa fermanlarının ya da popstar vaazlarının bu sorunu çözebileceğini ummak büyük bir yanılgıdır. Çözmez. Ortak mülk problemiyle baş etmek isteyen birinin iki seçeneği vardır: Özelleştirmek ya da işletmek. Yani: Yeşil arazi özel ellere teslim edilir ya da otlağın kullanımı kurallara bağlanır. Amerikalı biyolog Garrett Hardin'e göre diğer her şey felakete yol açar. İşletmek, mesela bir devletin kurallar koyması anlamına gelebilir: Belki bir kullanım ücreti belirlenir, belki zaman kısıtlaması getirilir, belki de göz rengine göre (çiftçinin ya da ineğin) kimin önceliği olduğuna karar verilir.

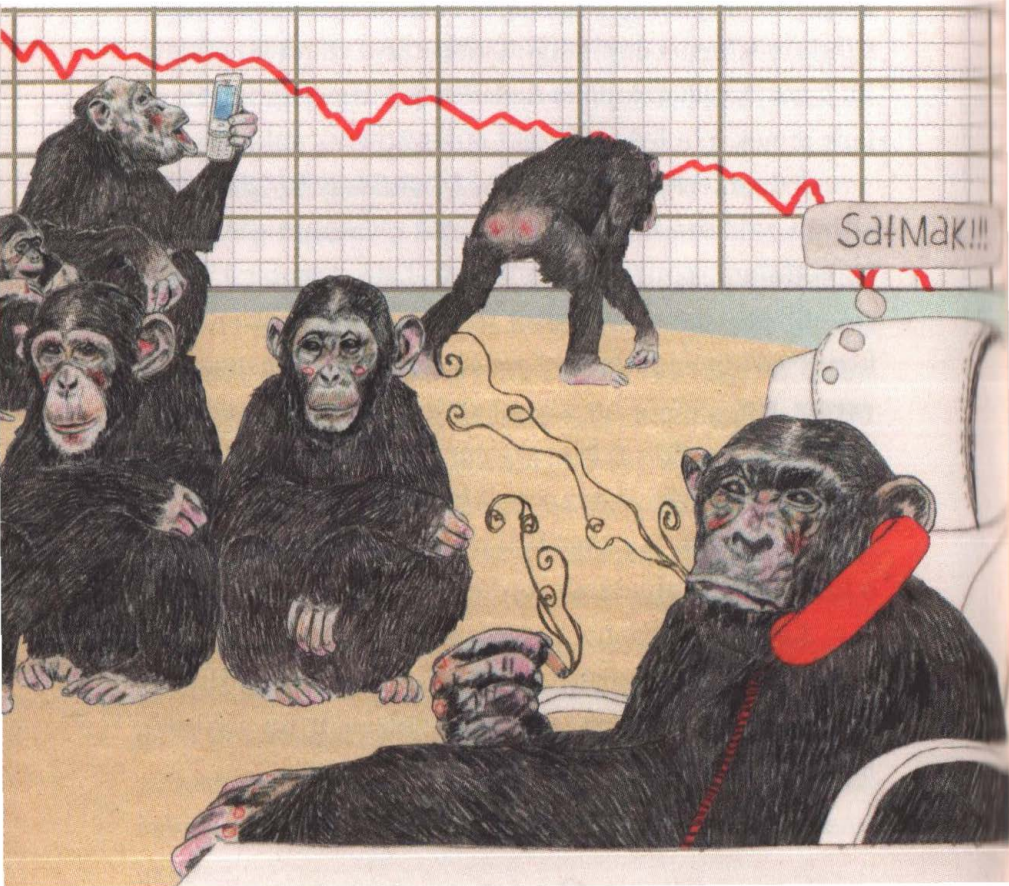
Özelleştirme daha basit bir çözümdür ama işletme fikri de savunulabilir. Peki bu ikisi bize neden bu kadar zor gelir? Neden sürekli ortak mülk fikrinin peşine düşeriz? Çünkü evrim bizi bu sosyal ikileme hazırlamadı. Bunun iki sebebi vardır. Birincisi: Neredeyse bütün insanlık tarihi boyunca sınırsız kaynağa erişime sahiptik. İkincisi: 10.000 yıl öncesine kadar yaklaşık elli kişilik küçük gruplar halinde yaşıyorduk. Herkes herkesi tanıyordu. Biri sadece kendi çıkarını düşünüp topluluğu istismar ettiğinde hemen fark edilir, intikamı alınır, cezaların en kötüsüyle karşı karşıya kalırdı: itibarının zedelenmesi. Utanç, zorlayıcı bir önlem olarak küçük gruplarda bugün dahi işe yarar: Bir parti sırasında arkadaşımın buzdolabını yağmalamaktan, yanında bir polis durmuyor olmasına rağmen kaçınırım. Fakat anonim bir toplumda utancın artık hiçbir önemi kalmaz.

Faydanın bireyi, zararın toplumu etkilediği her alanda *ortak mülk trajedisi* pusuda bekler: karbon emisyonu, orman tahribatı, su kirliliği, sulama, radyo frekanslarının aşırı kullanımı, umumi tuvaletler, uzay çöpü, "başarısız olamayacak kadar büyük" bankalar. Ama bu, kişisel çıkarlara uygun davranmanın mutlak ahlaksızlık olduğu anlamına gelmez. Ortak mülke fazladan bir inek gönderen çiftçi canavar değildir. *Trajedi* yalnızca grubun büyüklüğü aşağı yukarı yüzü geçtiğinde ve sistemin yenilenme kapasitesinin sınırına dayandığımızda ortaya çıkan bir etkidir. Bu konuyla giderek daha fazla karşı karşıya kaldığımızı fark etmek için öyle çok zeki olmaya gerek yok.

Aslında *ortak mülk trajedisi* Adam Smith'in "görünmez el"inin zıddıdır. Belirli durumlarda piyasanın görünmez eli optimum sonuca yönlendirmez, hatta tam tersi olur.

Elbette davranışlarının insanlığa ve ekosisteme etkisini göz önünde bulundurmaya dikkat eden insanlar vardır. Fakat böyle bir kişisel sorumluluğa bel bağlanan her politika saflıktır. İnsanlardan ahlaka uygun bir mantık bekleyemeyiz. Upton Sinclair'in çok güzel bir şekilde ifade ettiği gibi: "Kazancı bir şeyi anlamamasına bağlıysa o kişiye o şeyi anlatmak zordur."

Kısacası, söylendiği gibi yalnızca iki çözüm söz konusudur: özelleştirme ya da işletme. Özelleştirilmesi imkânsız olanın -ozon tabakası, denizler, uydu yörüngeleri- işletilmesi gerekir.


SatMak!!!

SONUÇ YANLILIĞI

Bir kararı asla sonucuna göre değerlendirmeyin

Küçük bir düşünce deneyi: Diyelim ki bir milyon maymun borsa oynuyor. Deli gibi ve tabii ki tamamen gelişigüzel bir şekilde hisse alıp satıyorlar. Ne olur? Bir yıl sonra maymunların yaklaşık olarak yarısı aldıkları hisselerden kâr ederlerken diğer yarısı zarar eder. İkinci yılda da maymun grubunun yarısı kazanmış, yarısı kaybetmiş olur. Böyle devam eder. On yıl sonra geriye, hep doğru hisseleri alan yaklaşık bin maymun kalır. Yirmi yıl sonra hep doğru şekilde yatırım yapmış tek bir maymun olur – o da artık milyarderdir. Biz ona "başarı maymunu" adını verelim.

Medyanın buna tepkisi ne olur? Bu hayvanın "başarı prensiplerini" anlamak için üzerine çullanırlar. Bulurlar da: Başarı maymunu belki diğerlerinden daha fazla muz yemiştir, belki de kafesin öbür ucunda oturuyordur, belki de dalda baş aşağı sallanıyor ya da bitlerini ayıklarken uzun uzun düşünüyordur. Herhangi bir başarı yöntemi olması gerekir, değil mi? Yoksa nasıl bu kadar olağanüstü bir performans sergilesin? Yirmi yıl boyunca hep doğru

yere oynamış bir maymun sadece bilgisiz bir maymun olabilir mi? İmkânsız!

Bu maymun hikâyesi *sonuç yanılığını*, yani kararları -karar alma sürecine göre değil- sonuçlarına göre değerlendirme eğilimimizi resmeder. Bu, *tarihçi yanılgısı* olarak da bilinen bir düşünme hatasıdır. Bunun klasik bir örneği Japonların Pearl Harbor'a düzenlediği saldırıdır. Askerî üs boşaltılmalı mıydı, boşaltılmamalı mıydı? Bugünden bakarsak elbette boşaltılmalıydı çünkü bir saldırının yapılacağına dair bir yığın işaret vardı. Fakat sinyaller ancak geçmişe dönüp bakınca bu kadar belirgin görünmekte. O zamanlar, 1941'de bir yığın çelişkili ipucu vardı. Bunların bazıları saldırıya işaret ediyor, bazıları etmiyordu. Kararın niteliğini değerlendirmek için, o zamanki mevcut bilgilerle düşünmek ve sonraları öğrendiğimiz her şeyi filtrelemek gereklidir (özellikle de Pearl Harbor'ın gerçekten saldırıya uğradığı gerçeğini).

Başka bir düşünce deneyi daha: Üç kalp cerrahının başarısını değerlendirmeniz gerekiyor. Bu amaçla her cerraha beşer zor ameliyat yaptırıyorsunuz. Ve bu tür müdahalelerde ölüm olasılığı %20 civarında. Sonuç şöyle oluyor: Cerrah A'nın hiçbir hastası ölmüyor. Cerrah B'nin bir, Cerrah C'nin iki hastası ölüyor. A, B ve C'nin başarısını nasıl değerlendirirsiniz? Aklınız çoğunluğunki gibi çalışıyorsa A'yı en iyi, B'yi ikinci en iyi, C'yi de en kötü cerrah olarak tanımlarsınız. Böylelikle tam olarak *sonuç yanılığına* düşmüş olursunuz. Sebebini tahmin edebilirsiniz: Bir kere örneklem çok küçük, sonuç da buna

bağlı olarak aslında hiçbir bilgi vermiyordur. Peki bu üç cerrahı nasıl değerlendireceksiniz? Cerrahlar hakkında, ancak onların işinden anlıyorsanız, ameliyatın hazırlık ve uygulama süreçlerini tam olarak gözlemlediyseniz bir yargıya varabilirsiniz. Yani sonucu değil, *süreci* değerlendirmelisiniz. Ya da ikincisi, daha büyük bir örneklemi baz almalısınız: 100 ameliyatı ya da 1000. Küçük örneklem sorununa başka bir bölümde değineceğiz. Burada şunun anlaşılması yeterlidir: Ortalama bir cerrahın yaptığı ameliyatlarda %33 ihtimalle kimse ölmez, %41 ihtimalle bir, %20 ihtimalle iki hasta ölür. Üç cerrahı bu sonuçlara bakarak değerlendirmek kusurlu olduğu kadar etik değildir de.

Sonuç olarak: Bir kararı asla sonucuna göre değerlendirmeyin. Kötü bir sonuç otomatik olarak kötü bir kararın alındığı anlamına gelmez - ya da tam tersi anlamına. Dolayısıyla yanlış olduğu anlaşılan bir kararla boğuşmak veya tamamen şans eseri başarıya götürmüş bir kararla böbürlenmek yerine *neden* öyle bir karara vardığınızı kendi kendinize açıklayın. Mantıklı, anlaşılır sebeplerle mi aldınız? O halde bir dahaki sefere yine öyle davranmakla akıllılık etmiş olursunuz - son seferinde şansınız yaver gitmemiş olsa bile.



SEÇİM PARADOKSU

Daha çok, neden daha azdır?

Kız kardeşim ve kocası kaba inşaat halinde bir daire satın aldılar. O zamandan beri normal bir şekilde sohbet edemez olduk. İki aydır konu dönüp dolaşıp banyo fayanslarına geliyor. Her türden seramik, granit, mermer, metal, suni taş, ahşap, cam ve laminant seçenek dâhilinde. Kardeşimin böylesine acı çektiğini nadiren görmüştüm. "Seçenek o kadar fazla ki!" deyip ellerini başına vuruyor; sonra yeniden daimî refakatçisine, döşeme kataloğuna dönüyor.

Sordum soruşturdum. Evimin civarındaki dükkânlarda kırk sekiz çeşit yoğurt, yüz otuz dört farklı kırmızı şarap, altmış dört tür temizlik ürünü, toplamda otuz dört bin farklı ürün satılıyor. İnternet kitapçısı Amazon'da iki milyon kitap satışta. Günümüzde yaşayan biri için beş yüzden fazla psikolojik hastalık, binlerce farklı meslek, beş bin tatil noktası ve sayısız yaşam stili mevcut. Daha önce hiç bu kadar çok seçenek olmamıştı.

Ben küçükken üç çeşit yoğurt, üç televizyon kanalı, iki kilise, iki çeşit peynir (baharatlı ya da yumuşak tilsit peyniri), tek tür balık (alabalık) ve bir tür telefon vardı – o

da İsviçre postanelerinde bulunuyordu. Dönen kadranı olan siyah kutu, telefon etmekten başka hiçbir işe yaramıyordu, bu da o zamanlar tamamen yeterliydi. Bugün bir cep telefonu mağazasına girseniz cep telefonu modellerinden ve tarifelerden oluşan bir çığın altında kalabilirsiniz.

Ancak seçenekler gelişmenin ölçütüdür. Seçenekler bizi planlı ekonomilerden ve Taş Devri'nden ayıran şeydir. Evet: Seçenekler mutlu eder. Ama fazladan seçeneğin, yaşam kalitesini yok ettiği bir sınır da vardır. Bunun için kullanılan terim *the paradox of choice*, yani *seçim paradoksudur*.

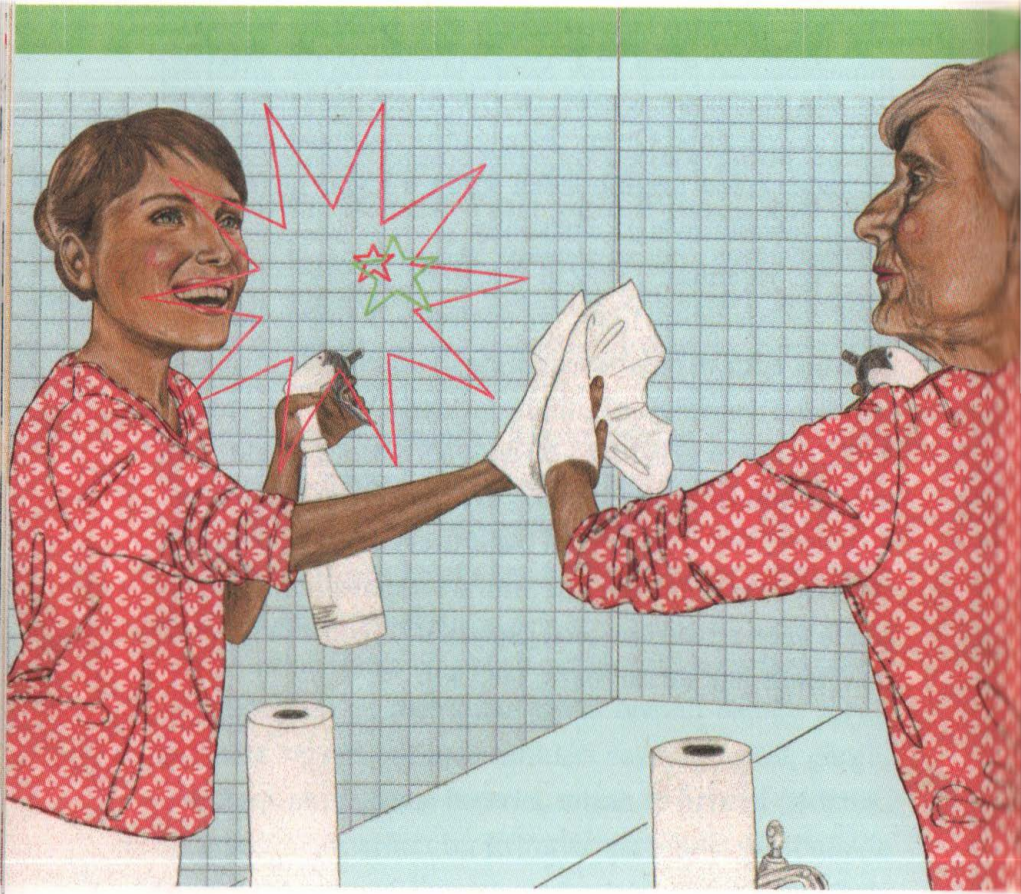
Amerikalı psikolog Barry Schwartz *Bolluk Paradoksu* isimli kitabında bunun nedenini açıklar. Üç sebebi bulunmaktadır. Birincisi: Fazla seçenek insanı içsel felce uğratır: Bir süpermarket denenmesi için yirmi dört çeşit reçeli tezgâha koyar. Müşteriler istedikleri kadarının tadına bakabilir, ürünleri indirimli alabilir. Ertesi gün süpermarket aynı deneyi yalnızca altı çeşit reçelle tekrarlar. Sonuç? Bir önceki güne kıyasla on kat daha fazla reçel satılır. Neden? Çünkü geniş bir yelpaze karşısında kalan müşteri karar veremiyor, sonuç olarak hiçbir şey almıyordur. Deney birçok kez farklı ürünlerle tekrarlanır ve sonuç hep aynı olur.

İkincisi: Geniş bir yelpaze daha kötü kararlara sebep olur. Gençlere eş seçiminde neyin önemli olduğu sorulduğunda saygın bütün özellikleri sayarlar: zekâ, görgü, sıcakkanlılık, dinleme becerisi, mizah ve fiziksel çekicilik. Ama seçim yaparken bu kriterler gerçekten göz önünde bulunduruluyor mu? Eskiden ortalama büyüklükte bir köyde

genç bir erkek için aynı yaş grubunda, çoğunu okuldan tanıdığı, dolayısıyla huyunu suyunu kestirebildiği potansiyel yirmi eş varken, internetten tanışıp buluşmanın mümkün olduğu günümüzde milyonlarca potansiyel eş söz konusudur. Seçim yapma stresi öyle büyüktür ki erkek beyni bütün bu karmaşayı tek bir kritere indirger - deneylerle kanıtlandığı üzere "fiziksel çekiciliğe". Böyle bir seçim tarzının sonuçlarını belki de kendi tecrübelerinizden biliyorsunuzdur.

Üçüncüsü: geniş bir yelpaze memnuniyetsizlik doğurur. İki yüz seçeneğin içinden en iyisini seçtiğinizden nasıl emin olabilirsiniz? Cevap: Olamazsınız. Seçeneklerin sayısı ne kadar çoksa seçiminizden sonra o kadar güvensiz, o kadar memnuniyetsiz olursunuz.

Ne yapılmalı? Mevcut teklifleri değerlendirmeden önce ne istediğinizi çok iyi düşünün. Kriterlerinizi bir yere not edin ve onlara kesinlikle uyun. Ve asla kusursuz bir seçim yapamayacağınızın farkında olun. En yüksek verimi almaya çalışmak -bu seçenek selinin içinde- akıl dışı bir mükemmeliyetçiliktir. "İyi" bir çözüm bulup memnun olun. Mevzu eş seçimi olduğunda da öyle. Yeterince iyi olan sadece en iyisi mi? Sınırsız seçeneğin olduğu bir çağda daha ziyade tam tersi geçerlidir: "Yeterince iyi olan" en iyisidir (siz ve ben hariç tabii ki).



SEVİLME YANILGISI

Sevilmek istediğinizde mantıksız davranırsınız

Kevin iki kasa kaliteli Margaux şarabı aldı. Oysa o, pek şarap içen biri değildir – hele de Bordeaux hiç içmez. Ama satıcı kadın son derece sempatikti, onunla flört etmemişti ya da çekici değildi, sadece sempatikti. O da şarapları bu yüzden almıştı.

Joe Girard dünyanın en başarılı araba satıcılarından biri olarak bilinir. Başarısının sırrını şu cümle özetlemektedir: "Hiçbir şey, müşteriyi sevildiğine inandırmak kadar işe yaramaz." Öldürücü silahı da bütün müşterilerine ve eski müşterilerine her ay yolladığı küçük kartlardır. Bunların üzerlerinde de tek bir cümle yer alır: "*I like you*."[2]

Sevilme yanılgısını (*liking bias*) fark etmek çocuk oyuncağıdır ancak yine de bu yanılgıya sürekli düşeriz. Şu anlama gelir: Biri bize karşı ne kadar sempatik davranırsa o kişiden bir şey satın almaya ya da ona yardım etmeye o kadar eğilimli oluruz. Öyleyse geriye bir soru kalır: Sempatik ne demektir? Bilimin sunduğu bir dizi faktör vardır. Biri bize sempatik gelir çünkü: 1) fiziksel olarak çekicidir 2) köken,

---

2 (İng.) Sizi seviyorum. (ç. n.)

kişilik ya da ilgi alanları bakımından bize benziyordur 3) bizi sempatik buluyordur. Bunlara sırasıyla bakalım. Reklamlar çekici insanlarla doludur. Çirkin insanlar sempatik görülmez. Bu yüzden reklam aracı olarak işe yaramazlar (bakınız 1. madde). Ama reklamlarda süper çekici insanlar dışında "senin ve benim gibi insanlara" da yer verilir (bakınız 2. madde) - benzer bir dış görünüş, benzer bir telaffuz, benzer bir köken. Kısaca ne kadar benzerse o kadar iyi. Ve reklamlarda sık sık iltifatlar yağdırılıyor - "Çünkü siz buna değersiniz" gibi. Burada 3. faktör devreye giriyor: Kim bizi sempatik bulduğunu ima ederse biz de onu sempatik bulmaya meyilli oluruz. İltifatlar düpedüz yalan dahi olsalar mucize etkisi yaratırlar.

"Yansıtmak" (*mirroring*) standart satış tekniklerinden biridir. Satıcı karşısındakinin jestlerini, konuşmasını, mimiklerini kopyalamaya çalışır. Alıcı özellikle yavaş ve kısık sesle konuşup sık sık alnını mı kaşıyor, o zaman satıcı için aynı şekilde yavaş ve kısık sesle konuşup arada bir alnını kaşımak en iyi seçenektir. Bu onu alıcının gözünde sempatik kılar, böylece satışın gerçekleşmesi daha olası olur.

Çokdüzeyli pazarlama (*multilevel marketing*) denen şey, yani tanıdıklar üzerinden satış yapmak, yalnızca *sevilme yanılgısı* sayesinde işe yarar. Süpermarkette birinci sınıf bir plastik kutu, Tupperware'in dörtte bir fiyatına satılırken Tupperware'in yıllık cirosu iki milyar dolardır. Peki neden? Tupperware partileri düzenleyen arkadaşlar sempati gerekliliğini tam olarak karşılıyor da ondan.

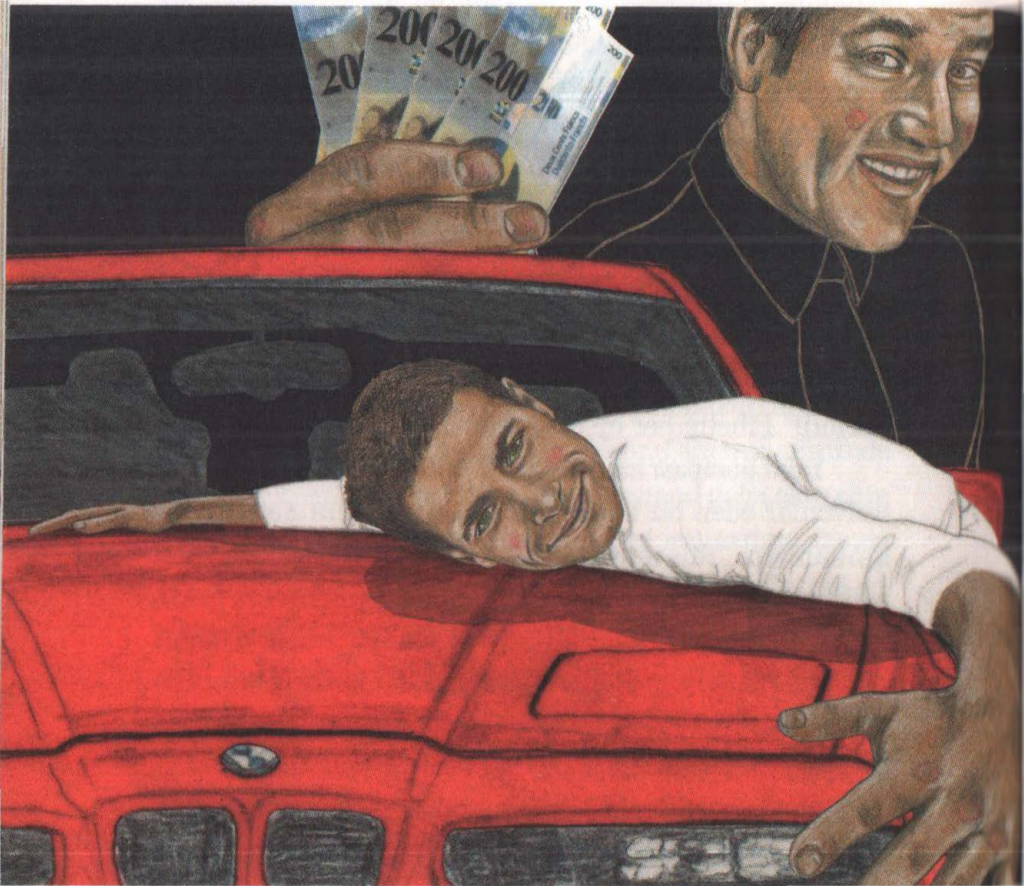
Sevilme yanılgısından bütün yardım kuruluşları da faydalanır. Kampanyalarında neredeyse her zaman sem-

patik çocuklar ya da kadınlar gösterirler. Bir afişte hiçbir zaman çatık kaşlı, yaralı bir gerilla göremezsiniz - o da yardımı hak ediyor olmasına rağmen. *Sevilme yanılgısını* doğayı korumu kuruluşları bile kullanır. Siz hiç örümcekleri, solucanları, yosunları ve bakterileri tanıtan bir Doğal Hayatı Koruma Vakfı (WWF) broşürü gördünüz mü? Onlar da en az pandalar, goriller, koalalar ve foklar kadar yok olma tehdidi altındadırlar ve ekosistem için çok daha önemlidirler. Buna rağmen biz onlara karşı bir his beslemiyoruz. Bir hayvan ne kadar insansıysa onu o kadar sempatik buluyoruz. Orta Avrupa'ya özgü thyreophora cynophila sineğinin nesli mi tükenmiş? Tüh, yazık.

Politikacılar *sevilme yanılgısının* piyanosunu virtüöz ustalığıyla kullanırlar. Karşılarındaki kitleye uygun olarak benzerliklerin altını çizerler. Bazen bir yerleşim yeri vurgulanır, bazen sosyal bir köken, bazen de ekonomik çıkarlar. Her seferinde gönüller okşanır. Herkesin vazgeçilmez olduğunu hissetmesi gerekir: "Hepinizin oyu çok önemli!" Elbette her oy önemlidir ama çok az.

Yakıt pompası mümessili bir arkadaşım bana Rusya'da milyonlar eden bir boru hattı iş anlaşmasını nasıl yaptığını anlattı. "Rüşvetle mi?" diye sordum. Başını iki yana salladı. "Çene çalıyorduk, konu aniden yelkenlilere geldi. Meğer ikimiz de -yani alıcı ve ben- 470 sınıfı yelkenli tutkunuymuşuz. O andan sonra ona sempatik geldim, arkadaş olduk. Böylece anlaşma halloldu. Böyle durumlarda sempati rüşvetten daha çok işe yarıyor."

Sonuç olarak: Bir anlaşmayı her zaman satıcıdan bağımsız olarak değerlendirin. Satıcıyı hiç düşünmeyin ya da daha iyisi: onun antipatik olduğunu düşünün.



SAHİPLİK ETKİSİ

Bir şeylere bağlanmayın

BMW, ikinci el araba satıcısının otoparkında parıl parıl parlıyordu. Biraz kilometresi yüksekti gerçi ama kusursuz görünüyordu. Tek sıkıntı 50.000 avroluk fiyatıyla benim için çok pahalıydı. İkinci el arabalardan biraz anlarım; gözümdeki değeri maksimum 40.000'di. Fakat satıcı fiyat kırmıyordu. Bir hafta sonra beni arayıp arabayı 40.000'e alabileceğimi söyleyince hemen satın aldım. Ertesi gün bir benzin istasyonunda durdum. Orada istasyonun sahibi bana arabam için 53.000 avro nakit teklif etti. Teşekkür ederek reddettim. Davranışımın ne kadar mantıksızca olduğunu ancak eve dönerken fark ettim. Benim gözümde değeri maksimum 40.000 olan bir şeyin değeri, benim malım olduktan sonra bir anda 53.000'e sıçramıştı – aslında arabayı hemen orada satmam gerekirdi. Bu davranışın arkasındaki mantık hatası: *sahiplik etkisi* (*endowment effect*). Sahip olduğumuz şeyleri sahip olmadığımız şeylerden daha değerli buluruz. Başka bir deyişle: Bir şeyi satacak olduğumuzda almak için ödemeye razı olduğumuzdan daha fazla para isteriz.

Psikolog Dan Ariely şöyle bir deney yapar: Önemli bir basketbol maçı için öğrencilerine çekilişle bilet dağıtır. Sonrasında çekilişi kazanamayan bütün öğrencilerine bir bilet için ne kadar ödemeye razı olduklarını sorar. Birçoğu 170 dolar civarında bir fiyat söyler. Ardından çekilişten bilet kazanan öğrencilere, biletlerini satmak için ne kadara razı olduklarını sorar. Söyledikleri ortalama satış fiyatı 2400 dolar olur. Bir şeye sahip olmamız belli ki o şeyi değerli kılmaktadır.

Sahiplik etkisi emlak satışlarında kendisini daha net gösterir. Satıcı sistematik olarak evinin değerinin piyasa değerinden yüksek olduğunu düşünür. Piyasa değeri ev sahibine çoğunlukla adaletsizlik, hatta küstahlık gibi görünür çünkü eviyle duygusal bir bağı vardır. Bu duygusal katma değeri alıcının karşılamasını bekler – elbette saçmalıktır bu.

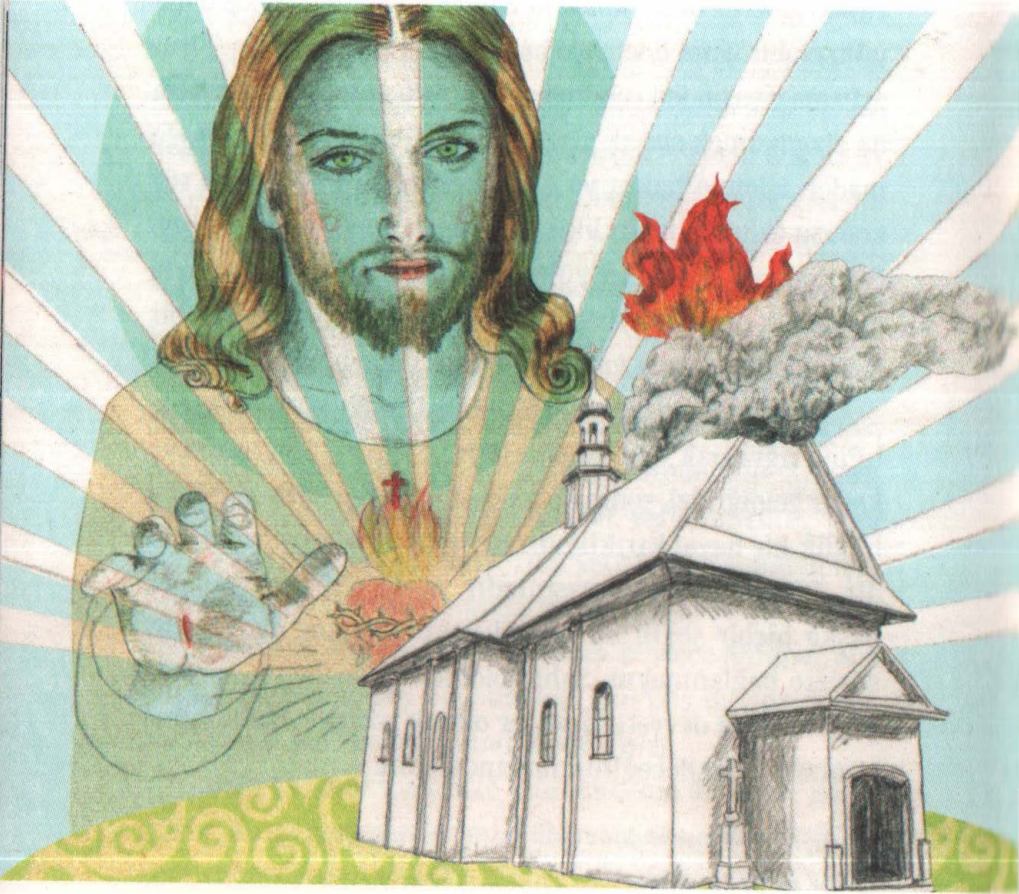
Warren Buffett'ın sağ kolu Charlie Munger *sahiplik etkisini* kendi deneyimlerinden bilmektedir. Henüz gençken ona son derece kârlı bir yatırım teklifinde bulunulmuş. Maalesef o anda bütün parasını bir yere yatırmış, yani elinde nakit parası yokmuş. Yeni yatırım yapabilmek için hisselerinden birini satmak zorundaymış fakat satmamış. *Sahiplik etkisi* elini kolunu bağlamış. Böylece Munger, sırf tek bir yatırımından kopamadığı için beş milyon doları aşan güzel bir kazancı elinden kaçırmış.

Belli ki bırakmak bize istiflemekten daha zor görünüyor. Bu da neden evlerimizi önemsiz nesnelerle çöplüğe çevirdiğimizi açıklamakla kalmıyor; pul, saat veya sanat

eseri koleksiyoncularının neden takasa ya da satışa çok nadiren yanaştığını da açıklıyor.

Şaşırtıcı bir şekilde *sahiplik etkisi* yalnızca malikleri değil, neredeyse malik olacakları da büyülüyor. Christie's ve Sotheby's gibi açık artırma firmaları bu durumdan kazanç sağlamaktadır. Açık artırma sırasında bıkmadan teklifte bulunan biri, sanat eseri (neredeyse) onunmuş gibi hisseder. Haliyle arzu nesnesi müstakbel alıcının gözünde giderek değer kazanır. Kişi planladığından çok daha yüksek bir ücret ödemeye hazır hale geliyor aniden. Fiyat artırma yarışından çekilmek -her türlü mantığa aykırı olsa da- kaybetmek olarak algılanır. Büyük ihalelerde, mesela maden işletme hakkı ya da mobil radyo frekansları söz konusu olduğunda, sıklıkla *kazananın laneti* devreye girer. Bir ihalenin galibinin yüksek teklif verdiği için aslında ekonomik olarak kaybeden olduğu ortaya çıkar. Başka bir bölümde *kazananın lanetinden* daha detaylı bahsedeceğiz.

Bir işe başvurup da işi alamadığınızda hayal kırıklığına uğramak için gerekçeleriniz vardır. Son aşamaya kadar geldiğinizi, sonra da reddedildiğinizi bilmekse daha büyük bir hayal kırıklığıdır ancak bu akla yatkın değildir. Çünkü işi ya almışsınızdır ya da almamışsınızdır, başka hiçbir şeyin bir önemi yoktur. Sonuç olarak: Bir şeylere bağlanmayın. Sahip olduklarınızı "evrenin" size geçici olarak devrettiği şeyler olarak görün - her an yine elinizden alabileceğinin farkında olun.



MUCİZE

İmkânsız olay ihtiyacı

1 Mart 1950'de, saat yediye çeyrek kala Nebraska'daki Beatrice Kilisesi'nin on beş koro üyesinin prova yapmak için buluşması gerekiyordu. Farklı sebeplerden hepsi bu buluşmaya geç kalmıştı. Pederin ailesi, karısı kızlarının kıyafetini ütülemesi gerektiği için; bir çift, arabalarının motoru çalışmak bilmediği için; piyanist aslında yarım saat önce orada olacaktı ama akşam yemeğinden sonra uyuyakaldığı için ve diğerleri de falan filan sebeplerden ötürü vaktinde orada olamamışlardı. Saat 19.45'te kilisede patlama gerçekleşti. Patlama köyün her yerinden duyulmuştu. Duvarlar etrafa savrulmuş, çatı olduğu yere çökmüştü. Bir mucize eseriymiş gibi hiç kimse ölmemişti. İtfaiye şefi patlamaya gaz kaçağının sebep olduğu sonucuna varmıştı. Fakat koro üyeleri bunun Tanrı'nın bir işareti olduğu kanaatindeydiler. Peki bu, Tanrı'nın işi miydi, yoksa tesadüf müydü?

Geçen hafta bir sebepten, uzun zamandır iletişim kurmadığım, eski bir okul arkadaşım olan Andreas geldi aklıma. Sonra aniden telefon çaldı. Arayan Andreas'tı.

"Bu telepati olmalı!" diye coşkuyla haykırdım. Bu, telepati miydi, yoksa tesadüf müydü?

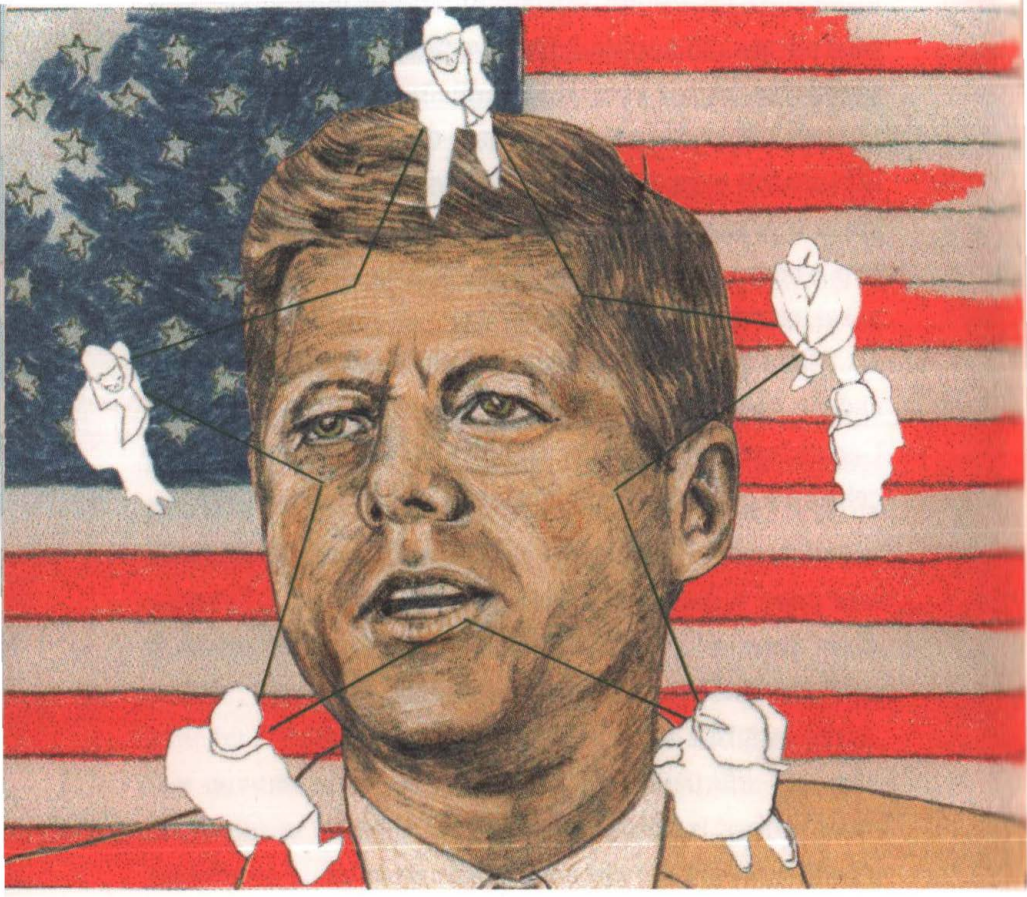
5 Ekim 1990'da *San Francisco Examiner* gazetesi Intel firmasının, rakibi AMD'ye dava açacağını duyurdu. Intel, AMD'nin AM386 isminde bir bilgisayar çipini piyasaya sürmeyi planladığını öğrenmişti, bu ismin Intel'in 386'sının bir taklidi olduğu aşikârdı. Ama asıl ilginç olan Intel'in bu bilgiye nasıl ulaştığıydı: Tamamen tesadüfen iki firma da Mike Webb isminde iki çalışan işe almıştı. İki Mike Webb de aynı gün Kaliforniya'daki aynı otele giriş yaptı. İki adam da çıkış yaptıktan sonra otele Mike Webb adına bir paket geldi. AM386'yla ilgili gizli bilgiler içeren paketi otel yanlışlıkla Intel'de çalışan Mike Webb'e gönderdi, o da bilgileri hemen Intel'in hukuk bölümüne iletti.

Böyle hikâyeler ne kadar olasıdır? İsviçreli psikiyatr C. G. Jung, adına eşzamanlılık dediği, bilinmez bir gücün bu tür durumlarda etkisi olduğunu düşünüyordu. Peki rasyonel düşünen biri böyle hikâyelere nasıl yaklaşır? En iyisi bir kâğıt ve bir kalemle. İlk örneği, yani kilisedeki patlamayı ele alalım. Dört olası kombinasyon için dört kutucuk çizin. İlk kutucuk şu duruma tekabül eder: "Koro geç kaldı, kilise patladı." Ama başka üç kombinasyon olasılığı daha var: "Koro geç kaldı, kilise patlamadı", "Koro geç kalmadı, kilise patladı", "Koro geç kalmadı, kilise patlamadı." Kutucukların içine bu durumların tahminî gerçekleşme sıklığını yazın. Son durumun ne çok gerçekleştiğini düşünün: Her gün milyonlarca kilisede bir koro, sözleştikleri saatte prova yapıyor ve kilise patlamıyor. Bir anda patlamanın olduğu

hikâye hiç de hayal edilemez olmuyor artık. Tam tersine, milyonlarca kilisede yüz yılda bir böyle bir olayın olmaması olanaksızdır. Yani işin içinde Tanrı'nın eli yoktur. Kaldı ki Tanrı neden bir kiliseyi havaya uçurmak istesin?

Telefon olayında da durum böyledir. Andreas'ın sizi düşündüğü ama aramadığı bir sürü durumu düşünün; Andreas'ı düşündüğünüz ve Andreas'ın aramadığı; Andreas'ın aradığı ama sizin onu düşünmediğiniz; sizin Andreas'ı aradığınız ama onun sizi düşünmediği durumları; hele de Andreas'ı düşünmediğiniz ve onun da sizi aramadığı, neredeyse sonsuz sayıdaki anı düşünün. İnsanlar zamanlarının %90'ında başka insanları düşündükleri için, asıl iki insanın aynı anda birbirini düşünüp de içlerinden birinin telefona sarılmaması imkânsız olurdu. Üstelik bu hep Andreas olmak zorunda değil. Yüz tanıdığınız daha varsa olasılık yüz kat artar.

Sonuç olarak: İmkânsız tesadüfler dediğimiz şeyler sadece nadiren görülen ama tamamen olası olaylardır. Gerçekleşmeleri şaşırtıcı değildir. Asıl hiçbir zaman gerçekleşmezlerse şaşırtıcı olurlar.



GRUP DÜŞÜNCESİ

Uzlaşmalar neden tehlikeli olabilir?

Bir toplantıda kendinizi tutup fikrinizi söylemediğiniz oldu mu hiç? Kesin olmuştur. Hiçbir şey söylemez, önerilere cevap olarak başınızı sallarsınız; sonuçta (her zaman) oyunbozan olmak istemezsiniz. Hem belki kendinize sakladığınız fikirden o kadar da emin değilsinizdir, ayrıca hemfikir olan diğerleri de aptal değildir. Siz de sessiz kalırsınız. Herkes böyle davrandığında *grup düşüncesi* (*groupthink*) devreye girer: Zeki insanlardan oluşan bir grup aptalca kararlar alır çünkü herkes kendi fikrini sözde uzlaşmaya göre uyarlamıştır. Böylelikle her bir grup üyesinin normal şartlar altında reddedeceği kararlar alınır. *Grup düşüncesi*, daha önceki bir bölümde ele aldığımız bir mantık hatası olan *sosyal ispatın* özel bir türüdür.

Mart 1960'ta Amerikan istihbarat servisi, Küba'dan sürgün edilen komünizm karşıtlarını, Fidel Castro rejimine karşı kullanmak üzere örgütledi. Başkan Kennedy göreve geldikten iki gün sonra, Ocak 1961'de Küba saldırısının gizli planı konusunda istihbarat servisi tarafından bilgilendirildi. Aynı yılın nisan ayının başında, Beyaz Saray'da

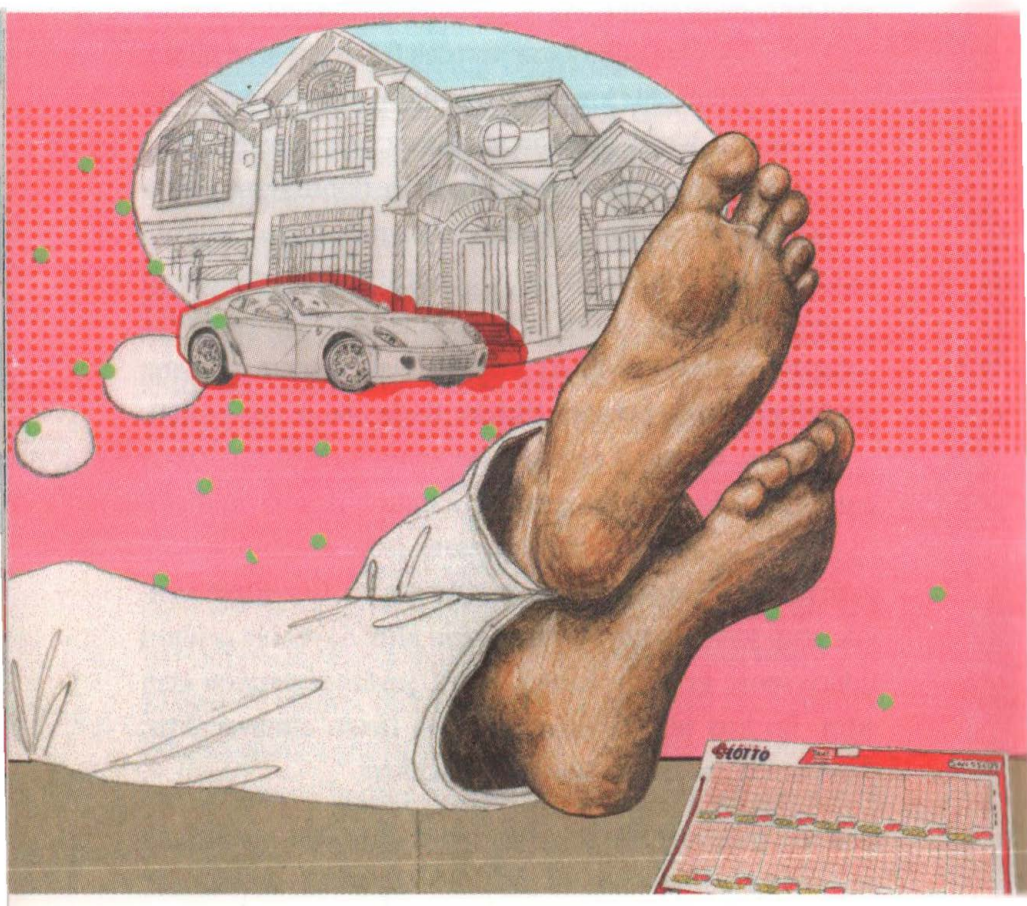
önemli bir toplantı yapıldı. Kennedy ve bütün danışmanları saldırı planını onayladılar. 17 Nisan 1961'de, sürgün edilen Kübalılardan oluşan 1400 kişilik bir tugay Amerikan Donanması'nın, Hava Kuvvetleri'nin ve CIA'in yardımıyla Küba'nın güney sahilindeki "Domuzlar Körfezi"ne çıkarma yaptı. Hedef Fidel Castro rejimini devirmekti. Ama hiçbir şey planlandığı gibi gitmedi. İlk gün tek bir ikmal gemisi bile sahile ulaşamadı. İlk iki gemi Küba'nın hava kuvvetleri tarafından batırıldı, diğer ikisi de çark edip kaçtı. Bir gün sonrasında tugayın tamamı Castro'nun ordusu tarafından kuşatıldı. Üçüncü gün hayatta kalan 1200 savaşçı alınıp savaş suçlusu olarak hapishaneye kapatıldı.

Kennedy'nin Domuzlar Körfezi Çıkarması, Amerikan dış politikasının en büyük fiyaskolarından biri olarak görülür. Şaşırtıcı olan, saldırının başarısız olması değil, bu kadar saçma bir planın en başta yürürlüğe konulmasıdır. Bu çıkarmanın lehine görünen bütün varsayımlar aslında yanlıştı. Örneğin, Küba Hava Kuvvetleri'nin gücü tamamıyla hafife alınmıştı. Ya da: Küba sürgünü 1400 kişiden oluşan tugayın gerekirse Escambray Dağları'na sığınabileceği, oradan Castro'ya karşı bir yeraltı savaşı sürdürebilecekleri hesaplanmıştı. Küba haritasına bir kez bakıldığında, kaçış yerinin Domuzlar Körfezi'nden 150 kilometre uzakta olduğu ve arada aşılamaz bir bataklık bölgesi olduğu görülürdü. Üstelik: Kennedy ve danışmanları o zamana kadarki Amerikan hükümetinde bir araya gelmiş en zeki insanlardı. O halde 1961 yılının ocak ve nisan ayları arasında nasıl bir terslik yaşanmıştı?

Psikoloji profesörü Irving Janis bir sürü fiyaskoyu araştırdı. Hepsinin ortak noktası şuydu: Kendini bir şeye adamış bir grubun üyeleri illüzyonlar yaratarak bir *"esprit de corps"*, yani birlik ruhu geliştirirler. Bu illüzyonlardan biri de zarar görmeyeceklerine dair duydukları inançtır: "Liderimiz (şu durumda Kennedy) ve grubumuz planın işleyeceği kanaatindeyse o zaman şans bizden yanadır." Bir de hemfikirlik illüzyonundan bahsedilebilir: "Diğer herkes aynı fikirdeyse benim aykırı fikrim yanlış olmalı." Ayrıca hiç kimse fikir birliğine zarar verecek bir oyunbozan olmak istemez. Sonuçta bir kimse, gruba dâhil olduğu için mutlu olur. Çekince demek gruptan sürülmek anlamına gelebilir.

Grup düşüncesine ekonomide de rastlanır. Buna klasik bir örnek 2001 yılında Swissair'in batmasıdır, o zamanki CEO'sunun etrafında yer alan, kendini adamış danışman grubu geçmişteki başarıların coşkusuyla öyle güçlü bir uzlaşma sağlamışlardı ki yüksek risk taşıyan gelişme stratejisine karşı çıkacak fikirler ifade bile edilememişti.

Sonuç olarak: Kendinizi ne zaman güçlü bir uzlaşı halindeki adanmış bir grubun içinde bulsanız mutlaka fikrinizi dile getirin – sizi dinlemek istemeseler bile. Dile getirilmemiş varsayımların peşine düşün. Gerekirse sıcacık grup yuvasından atılmayı göze alın. Şayet bir grubun lideriyseniz gruptakilerden birini *şeytanın avukatı* ilan edin. Bu kişi takımdaki en sevilen insan olmayacaktır. Ama muhtemelen en önemlisi olacaktır.


LOTTO

OLASILIK İHMALİ

Büyük ikramiyeler neden sürekli artar?

İki şans oyunu var: İlkinden on milyon avro kazanabilirsiniz, ikincisinden on bin avro. Hangi oyunu oynarsınız? İlk oyunda kazanırsanız hayatınız değişir: İşinizi bırakır, o günden itibaren faizlerle yaşarsınız. İkinci oyunda büyük ikramiyeyi tutturursanız güzel bir Karayip tatiline çıkarsınız, o kadar. İlk oyunda kazanma olasılığınız yüz milyonda bir, ikincisinde on binde bir. Hangisini oynarsınız? Duygularımız bizi ilk oyuna iter, oysa ikincisi tarafsız olarak bakıldığında on kat daha iyidir. Bu yüzden moda olan hep daha büyük ikramiyelerdir; milyonlar, milyarlar, trilyonlar kazanma şansı ne kadar düşük olsa da.

1972'de yapılan klasikleşmiş bir araştırmada, bir laboratuvar deneyinin katılımcıları iki gruba ayrıldı. İlk gruptaki katılımcılara kesinlikle elektroşoka maruz kalacakları söylendi. İkinci gruptakilere elektrik verilme ihtimaliyse yalnızca %50'ydi, yani yarı yarıya. Araştırmacılar belirlenen zaman gelmeden hemen önce katılımcıların fiziksel heyecanını ölçtüler (nabız, gerginlik, ellerin terlemesi vs.). Sonuç şaşırtıcıydı: Hiçbir fark yoktu. İki denek grubundaki

katılımcılar da tam olarak aynı oranda heyecanlanmıştı. Bunun üzerine araştırmacılar ikinci grubun elektroşok olasılığını %20'ye, ardından %10'a, son olarak %5'e çektiler. Sonuç: Hâlâ hiçbir fark yoktu. Fakat araştırmacılar beklenen şokun *şiddetini* artırdığında iki grubun da fiziksel heyecanı artmıştı. Buna karşın iki grup arasında asla bir fark oluşmuyordu. Bunun anlamı şudur: Bir olayın beklenen *büyüklüğüne* tepki veririz (büyük ikramiyenin miktarına ya da elektroşokun şiddetine) ama bunun olma olasılığına tepki vermeyiz: Başka bir deyişle: Olasılıklara dair sezgisel bir anlayıştan yoksunuz.

Buna *olasılık ihmali* (*neglect of probability*) denir ve bizi yanlış kararlar almaya iter. Yeni kurulan bir şirkete yatırım yaparız çünkü olası kazanç ağzımızı sulandırır ancak yeni kurulmuş şirketlerin böyle bir kazanç elde etme ihtimalini tespit etmeyi unuturuz (ya da bunun için fazla tembelizdir). Ya da: Medyada gösterilen bir uçak felaketinin ardından, bir uçağın düşmesinin gerçekte küçücük bir ihtimal olduğunu göz önünde bulundurmadan rezervasyon yaptığımız uçak biletlerini iptal ederiz (kaldı ki uçağın düşme ihtimali bir felaketin sonrasında, tam olarak öncesinde olduğu kadardır).

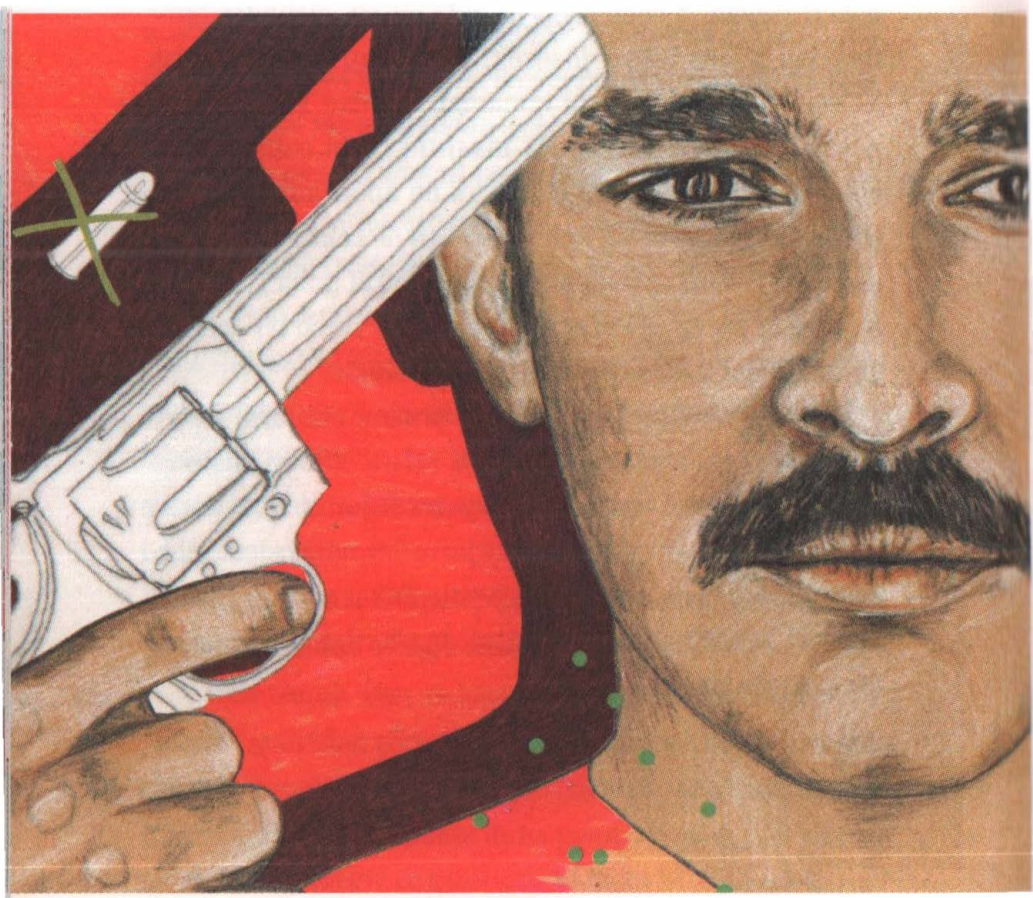
Hobi olarak yatırım yapan birçok insan, yatırımlarını yalnızca getirisine göre değerlendirir. Onlar için %20 getirisi olan bir Google hissesi, %10 getirisi olan bir taşınmazdan iki kat daha iyidir. Elbette daha mantıklı olanı, iki yatırımın taşıdığı farklı riskleri göz önünde bulundurmaktır.

Ama az önce bahsettiğim üzere, bizim risklere karşı doğal bir sezgimiz yoktur, bu yüzden onları sık sık unuturuz.

Elektroşoklu laboratuvar deneyine geri dönelim. B grubundakilerin elektroşok ihtimali düşürülmeye devam edildi: %5'ten %4'e, %3'e. B grubu olasılık ancak %0'a indiğinde A grubundan farklı bir tepki geliştirdi. Yani %0 risk %1 riskten inanılmaz derecede daha iyi gözükmekteydi.

İçme suyu temin etmek için uygulanacak şu iki yöntemi değerlendirin. A yöntemi sayesinde pis su yüzünden ölme ihtimali %5'ten %2'ye düşecek. B yöntemi sayesinde risk %1'den %0'a inecek, yani tamamen ortadan kaldırılacak. A mı, B mi? Aklınız birçok insanınki gibi çalışıyorsa B yöntemini tercih edersiniz ancak bu aptalcadır çünkü A yöntemi sayesinde %3 daha az insan ölecektir, oysa B'yle sadece %1. Yani A yöntemi aslında üç kat daha iyidir! Bu mantık hatasına *sıfır risk yanılgısı* denir. Bunu bir sonraki bölümde daha detaylı olarak inceleyeceğiz.

Sonuç olarak: Farklı riskler arasındaki farkı doğru düzgün ayırt edemeyiz - riskin sıfıra inmesi dışında. Riskleri sezgisel olarak algılayamadığımız için onları hesaplamamız gerekir. Olasılıkların bilindiği -loto gibi- durumlarda hesap yapmak kolaydır. Fakat normal hayatta riskleri kestirmek zordur ancak bunlardan kaçınmanın bir yolu da yoktur.



SIFIR RİSK YANILGISI

Sıfır risk neden size pahalıya patlar?

Diyelim ki Rus ruleti oynamak zorundasınız. Revolverinizin mermi haznesinde altı mermilik yer var. Hazneyi çark gibi çeviriyor, tabancayı şakağınıza dayıyor ve tetiği çekiyorsunuz. İlk soru: Haznenin içinde dört mermi bulunduğunu bilseniz, dört mermiden ikisini toptan çıkarmak için ne kadar ödemeye razı olursunuz? İkinci soru: Tabancada sadece tek bir mermi olduğunu bilseniz bu tek mermiyi çıkarabilmek için ne kadar ödersiniz?

Birçok insan için durum basittir: İkinci durumda daha çok para ödemeyi göze alırsınız çünkü böylelikle ölüm riski sıfıra yaklaşacaktır. Salt matematiksel olarak bakıldığındaysa bu çok anlamsızdır çünkü ilk durumda ölüm riskini altıda iki oranında düşürürken ikinci durumda yalnızca altıda bir oranında düşürürsünüz. Yani ilk durumun sizin için iki kat daha değerli olması gerekirdi. Fakat bir şeyler bizi sıfır riske, ederinden fazla değer biçmeye iter.

Önceki bölümde insanların farklı riskler arasındaki farkı doğru düzgün ayırt edemediğini gördük. Tehlike ne kadar büyük ve konu ne kadar duygusalsa (mesela radyasyon)

riskin düşmesi bizi o kadar az rahatlatır. Chicago Üniversitesi'nden iki araştırmacı, insanların zehirli kimyasalların yol açtığı kirlilikten, risk %99 da olsa %1 de olsa aynı oranda korktuğunu ortaya koydular. Bu mantıksız ama olağan bir tepkidir. Belli ki bizim için yalnızca sıfır risk kutsaldır. Işığın sinekleri çekmesi gibi bizi kendine çekiyor, biz de sıklıkla geriye kalan ufacık bir riski tamamen ortadan kaldırmak için fazlasıyla para yatırmaya hazır oluyoruz. Halbuki o paranın hemen hemen her durumda, başka bir riski daha büyük bir oranda azaltmak için yatırılması çok daha iyi olurdu. Karar alırken düştüğümüz bu hataya *sıfır risk yanılgısı* (*zero-risk bias*) adı verilir.

Bu hatanın klasik bir örneği 1958'de yürürlüğe giren Amerikan gıda yasasıdır. Bu yasa kanserojen maddeler içeren gıdaları yasaklıyordu. Bu toplu yasak (sıfır risk) kulağa önce iyi gelmiştir, bununla beraber kansere sebep olmayan fakat daha tehlikeli olan gıda katkı maddelerinin kullanılmasına sebep olmuştur. Ayrıca bu, önemli bir bilim insanı olan Paracelsus'un döneminden, yani on altıncı yüzyıldan beri asıl önemli olanın zehrin dozu olduğunu bildiğimiz için anlamsızdır da. Zaten bu yasa uygulanabilir de değildir çünkü bir gıda maddesinin içinden bütün "yasak" molekülleri çıkaramayız. Böyle olsaydı bütün çiftçiler bilgisayar çipi fabrikasına döner, bu saflıktaki gıda maddelerinin fiyatları yüz katına çıkardı. Makroekonomik açıdan bakıldığında sıfır risk çok nadiren anlamlıdır. Korkunç sonuçları olabilecek durumlar (örneğin, tehlikeli bir virüsün laboratuvardan dışarıya sızması gibi) hariç.

Trafikte sıfır riske ulaşmanın tek yolu hız limitini sıfır kilometreye indirmektir. O yüzden -mantıklı olanı yapıp- yılda istatistiksel olarak belirlenebilir bir ölü sayısını göze alıyoruz.

Diyelim ki devlet başkanısınız ve bir terör saldırısı riskini ortadan kaldırmak istiyorsunuz. Her bir vatandaşın peşine birer casus -her bir casusun peşine de birer casus- takmanız gerekirdi. Nüfusun %90'ı anında denetçi olurdu. Ancak bu tür toplumların uzun ömürlü olmadığını biliyoruz.

Peki ya borsada? Sıfır risk, yani mutlak güvenlik diye bir şey var mı? Maalesef yok, bütün hisse senetlerinizi satıp paranızı bir hesapta saklasanız bile. Banka iflas edebilir, enflasyon bütün birikiminizi yiyebilir ya da bir para reformu varlıklarınızı yok edebilir. Almanya'nın son yüzyıl içinde iki kez para birimi değiştirdiğini unutmayalım.

Sonuç olarak: Sıfır risk hayaliyle vedalaşın. Hiçbir şeyin güvenli olmadığı bilgisiyle yaşamayı öğrenin - ne birikiminiz ne sağlığınız ne evliliğiniz ne arkadaşlıklarınız ne düşmanlıklarınız ne de ülkeniz güvendedir. Fakat oldukça stabil olan bir şeyle avunun: kendi mutluluğunuzla. Araştırmalar memnuniyet seviyenizi ne milyonluk büyük ikramiyelerin ne de omurilik felcinin değiştirebildiğini gösterdi. Mutlu insanlar başlarına ne gelirse gelsin mutlu olmaya, mutsuzlarsa mutsuz olmaya devam eder. Bu kouya dair daha fazlasını "Hedonik Adaptasyon" bölümünde bulabilirsiniz.



NADİRLİK YANILGISI

Nadir bulunan kurabiyelerin tadı neden daha güzeldir?

Bir arkadaşımın evinde kahve içiyorduk. Biz sohbet etmeye çalışırken üç çocuğu bağıra çağıra ortalıkta koşuşturuyordu. Sonra aklıma, yanımda bir poşet dolusu bilye getirdiğim geldi. Haylazların sessiz sakin oynayacakları umuduyla hepsini yere döktüm. Ancak hiç de öyle olmadı: Hemen şiddetli bir kavga patlak verdi. İyice bakana kadar ne olduğunu anlayamadım bile. Görünüşe göre sayısız bilye arasında mavi renkte tek bir bilye vardı ve çocuklar onun için kavga ediyorlardı. Bütün bilyeler aynı büyüklükte, aynı güzellikte, aynı parlaklıktaydı. Fakat mavi olanın çok önemli bir avantajı vardı: o tekti. Çocuklar ne kadar çocukça davranıyor diye güldüm. Ağustos 2005'te Google'ın "çok seçici" ve "davet üzerine verilecek" bir kendi e-posta hizmetini piyasaya süreceğini duyduğumda bir mail adresi alabilmek için hırslanmıştım ki bunu başardım da. Peki niye? Kesinlikle fazladan bir e-posta hesabına ihtiyaç duyduğumdan değil (o zamanlar zaten dört hesabım vardı), Gmail'in, rakiplerinin ürünlerinden daha iyi olmasından da değil – sırf herkesin erişimi yok diye. Geçmişe dönüp

bakınca gülmeden edemiyorum. Yetişkinler ne kadar çocukça davranıyor!

Romalılar "*rara sunt cara*" derlerdi, yani nadir olan değerlidir. Gerçekten de nadirlik yanılgısı insanlık kadar eskiye dayanmaktadır. Üç çocuklu arkadaşım ek iş olarak emlakçılık yapıyor. Ne zaman karar veremeyen istekli bir alıcı oltasına takılsa onu arayıp şöyle diyor: "Dün Londralı bir doktor gayrimenkule baktı. Çok ilgisini çekti. Sizde durum nedir?" Londralı doktor -bazen "profesör" ya da "bankacı" diyor- elbette uydurma. Ama yarattığı etki son derece gerçek: İlgilenenleri işi sonlandırmaya zorluyor. Neden? Yine teklifin nadir olma olasılığı yüzünden. Tarafsız bir gözle bakıldığında bu anlaşılır değildir çünkü ilgilenen kişi söylenen fiyattan o gayrimenkulü almayı ya istiyordur ya da istemiyordur - bunun bazı "Londralı doktorlarla" bir ilgisi yoktur.

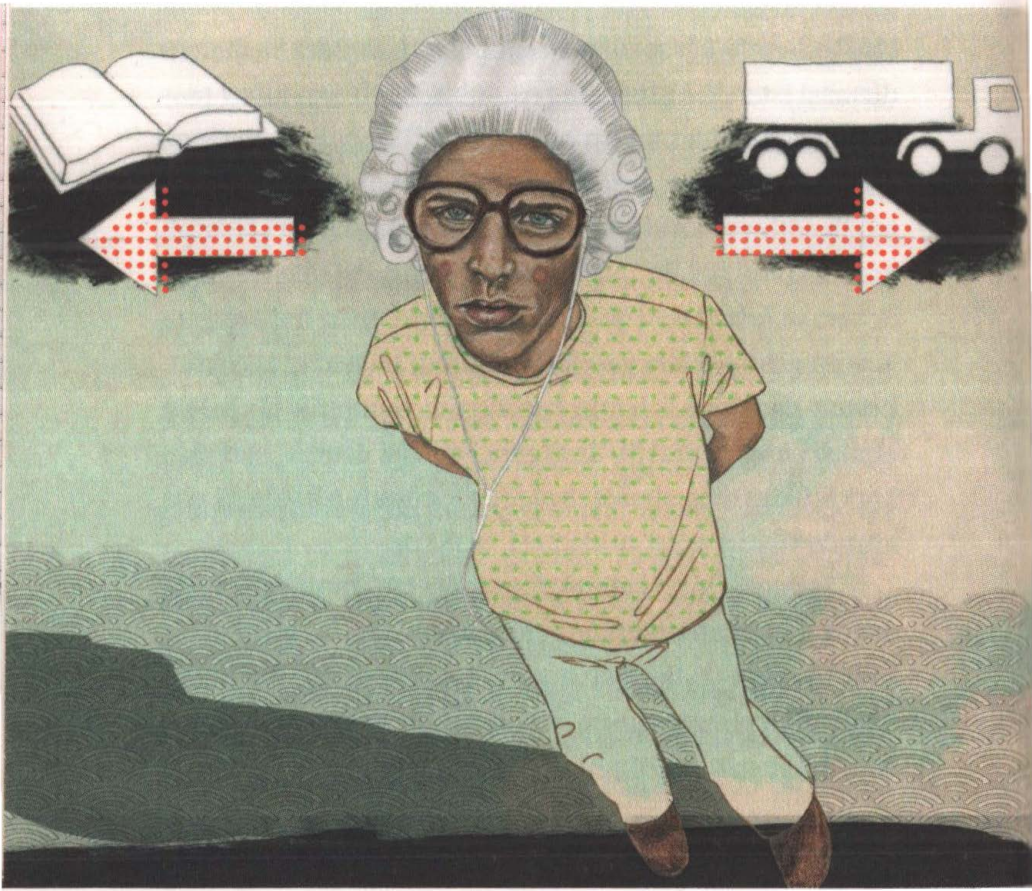
Profesör Stephen Worchel kurabiyelerin kalitesini değerlendirmek için teste katılan tüketicileri iki gruba ayırır. İlk gruba bir paket dolusu kurabiye verir. İkinci grubaysa sadece iki tane kurabiye. Sonuç: Yalnızca iki kurabiyesi olan denekler ürünün kalitesini ilk gruptakilerden açık ara daha yüksek bulur. Deney birçok kez tekrarlanır - sonuç hep aynı olur.

Reklamlarda, "Stoklarla sınırlı!" denir. Afişlerde, "Sadece bugüne özel!" yazar ve zamanın kısıtlılığına işaret edilir. Galericiler tabloların çoğunun altına kırmızı bir nokta koymanın nasıl bir avantaj sağladığını çok iyi bilirler: Bu, çoğunun çoktan satıldığı anlamına gelir. Posta pulu,

madenî para ya da klasik araba biriktiririz oysa bunların hiçbirinin aslında bir faydası yoktur. Hiçbir postane eski posta pullarını, hiçbir dükkân eski paraları kabul etmez, klasik arabaların da trafiğe çıkma izni yoktur. Ancak fark etmez, önemli olan nadir olmalarıdır.

Öğrencilerden on posteri çekiciliklerine göre sıralamaları istendi - küçük bir teşekkür olarak içlerinden birini alabilecekleri vaadiyle. Beş dakika sonra, değerlendirmeye göre üçüncü sırada olan posterin kalmadığı söylendi. Sonra bir mazeretle öğrencilerden on posteri yeniden değerlendirmesi istendi. Kalmayan poster birdenbire en güzel poster olarak birinci sıraya yükseldi. Bilimde bu fenomene *reaktans* denir: Bir seçeneğin elimizden alınmasına, artık tercih edilmesi imkânsız olan seçeneği daha çekici bularak karşılık veririz. Bu, bir tür inatçılıktır. Psikolojide buna *Romeo ve Juliet Etkisi* de denir: Shakespeare'in trajik ergenlerinin aşkı, aşkları yasak olduğu için bu kadar güçlüdür. Bunun yanı sıra özlemin her zaman romantik bir özlem olması gerekmez: ABD'de öğrenci partisi demek, herkesin körkütük sarhoş olması demektir - çünkü ABD'de 21 yaş altındakilerin alkol tüketmesi yasaktır.

Sonuç olarak: Nadir olan şeylere verdiğimiz tipik tepki doğru düşünme becerisinin kayboluşudur. Bu yüzden bir şeyi fiyatına ve faydasına göre değerlendirin. Bir malın nadir olup olmamasının, "Londralı bir doktorun" da onu isteyip istememesinin hiçbir önemi yoktur.



TEMEL ORAN İHLALİ

Wyoming'de nal sesleri duyar, siyah beyaz çizgiler görürseniz...

Markus, Mozart dinlemekten zevk alan, gözlüklü, zayıf bir adamdır. Hangisi daha olasıdır? A) Markus bir kamyon şoförüdür B) Markus Frankfurt'ta bir edebiyat profesörüdür. Böyle bir durum karşısında birçok insan B'yi seçer. Fakat bu yanlıştır. Almanya'da edebiyat profesöründen on bin kat daha fazla kamyon şoförü vardır. Bu yüzden Markus'un bir kamyon şoförü olması daha olasıdır - Mozart dinlemekten zevk alsa bile. Peki buradaki mesele nedir? Detaylı bir tarif bizim istatistiki gerçeklere nesnel bir şekilde bakmamıza engel oldu. Bilim bu mantık hatasını *temel oran ihlali* (*base-rate neglect*) olarak isimlendirir. *Temel oran ihlali* en sık yapılan mantık hatalarından biridir. Aslında bütün gazeteciler, ekonomistler ve politikacılar düzenli olarak bu hataya düşmektedir.

İkinci örnek: Bir genç bir bıçaklı kavgada ölümcül şekilde yaralandı. Hangisi daha olasıdır? A) Fail ülkeye yasa dışı bir şekilde dövüş bıçakları sokan bir Boşnaktır B) Fail orta sınıf genç bir Alman'dır. Artık argümanı biliyorsunuz: B seçeneği çok daha olasıdır çünkü Alman

gençlerin sayısı, Boşnak bıçak kaçakçılarından çok daha fazladır.

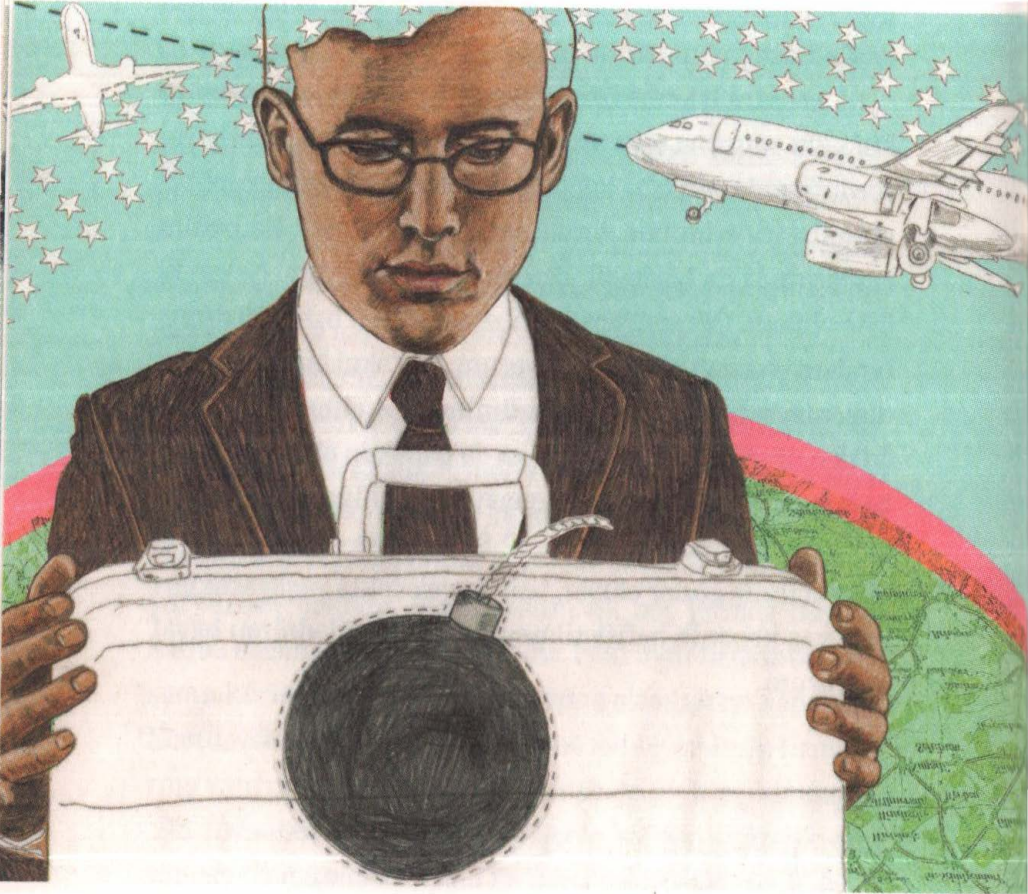
Temel oran ihlali tıpta önemli bir rol oynar. Örneğin, migren bir virüs enfeksiyonunun ya da bir beyin tümörünün işareti olabilir. Virüs enfeksiyonu beyin tümöründen çok daha sık görülür (yüksek *temel oran*). Dolayısıyla doktorun ilk varsayımı bunun tümörden değil, virüsten kaynaklandığı olur. Bu da çok mantıklıdır. Tıp eğitiminde müstakbel doktorlara zor da olsa *temel oran ihlalinden* nasıl kurtulacakları öğretilir. ABD'de her müstakbel doktora zorla öğretilen standart cümle şudur: "Wyoming'de nal sesleri duyar, siyah beyaz çizgiler gördüğünüzü sanırsanız bu muhtemelen bir attır." Bu cümle şu anlama gelmektedir: Egzotik bir hastalık bulmaya kalkışmadan önce temel olasılıklara bakın. Maalesef doktorluk *temel oran* eğitimi almanın zevkine erişen tek meslek grubudur.

Ara sıra genç girişimcilerin yüksekten uçan iş planları yaptıklarını görüyorum; çoğunlukla da ürünlerinden, fikirlerinden ve kişiliklerinden etkileniyorum. Sık sık şöyle düşünürken yakalıyorum kendimi: Bu bir sonraki Google olabilir! Fakat *temel orana* şöyle bir bakmak beni yeniden yeryüzüne çekiyor. Bir firmanın ilk beş yılında hayatta kalma olasılığı %20 civarındadır. Peki aynı firmanın daha sonra küresel bir holdinge dönüşme olasılığı ne kadardır? Neredeyse sıfır. Warren Buffett neden biyoteknik firmalarına yatırım yapmadığını bir keresinde şöyle açıklamıştır: "Bu firmaların ne kadarı yüzlerce milyon dolarlık ciro yapıyor? Yapamıyorlar. (...) En olası senaryo bu firmaların

orta ölçekte bir noktada kalmaları." Bu tam bir *temel oran* düşüncesidir.

Diyelim ki bir restoranda şarabın hangi ülkeden geldiğini tadarak anlamanız gerekiyor. Şişenin üzerindeki etiket kapatılmış. Şayet siz de -benim gibi- şaraptan anlamıyorsanız size yardım edecek tek şey *temel orana* bakmaktır. Tecrübelerinizden bilirsiniz ki bu müessesenin menüsündeki şarapların dörtte üçü Fransız şarabıdır. Dolayısıyla mantıken Fransa dersiniz, tadı aklınıza Şili ve Californiya'yı getirse bile.

Ara sıra işletme öğrencilerinin önünde konuşmanın kuşkulu onuruna erişiyorum. Gençlere kariyer hedeflerini sorduğumda birçoğu kendilerini orta vadede küresel bir şirketin yönetiminde gördüklerini söylüyorlar. Bu benim zamanımda da böyleydi, ben de farklı değildim. Neyse ki öyle olmadı. Öğrencilere *temel oranla* ilgili hızlandırılmış bir ders vermeyi görevim biliyorum: "Bu okuldan alacağınız diplomayla bir holdingin yönetiminde yer alma ihtimaliniz %1'den düşük. Ne kadar zeki ya da çalışkan olduğunuzdan bağımsız olarak, en olası senaryo orta düzey bir yönetici statüsünde takılıp kalmanız." Sözlerimin karşılığı kocaman açılmış gözler oluyor, ben de gelecekte yaşayacakları orta yaş krizinin hafifletilmesine katkı sağladığımı hayal ediyorum.



KUMARBAZ HATASI

Talihin dengeleyici gücü diye bir şey neden yoktur?

1913 yazında Monte Carlo'da inanılmaz bir şey oldu. İnsanlar kumarhanedeki rulet masasının etrafına doluştular çünkü gözlerine inanamıyorlardı. Rulet topu arka arkaya yirmi kez siyaha gelmişti. Birçok kumarbaz bu anı fırsat bilip parasını kırmızıya yatırdı. Fakat yine siyah geldi. Masanın başına daha fazla insan üşüştü ve hepsi parasını kırmızıya koydu. Artık talihin dönmesi gerekiyordu! Fakat yine siyah geldi. Tekrar ve tekrar. Ancak yirmi yedinci seferinde top nihayet kırmızıda kaldı. O ana kadar kumarbazlar milyonlar kaybetmişti. İflasın eşiğine gelmişlerdi.

Büyükşehirde yaşayan ortalama bir öğrencinin IQ'su 100'dür. Bir çalışma için rastgele 50 öğrenci seçiyorsunuz. Test ettiğiniz ilk çocuğun IQ'su 150 çıkıyor. Bu 50 öğrencinin ortalama IQ'su sizce kaç olur? Bu soruyu sorduğum insanların çoğu 100 cevabını verdi. İlk test ettikleri süper zeki öğrencinin IQ'su 50 olan süper aptal bir öğrenciyle (ya da IQ'su 75 olan iki öğrenciyle) dengeleneceğini düşündüler. Ancak bu kadar küçük bir

örneklemde bu epey olasılık dışıdır. Kalan 49 öğrencinin nüfus ortalamasındaki IQ'ya, yani 100 IQ'ya sahip olduğu varsayılmalıdır. Böylelikle 49 kez 100 ve 1 kez 150 olduğu için, örneklemin ortalaması 101 eder.

Monte Carlo ve öğrenci grubu örnekleri gösteriyor ki insanlar talihin dengeleyici bir gücü olduğuna inanmaktalar. Bunun adı *kumarbaz hatasıdır* (*gambler's fallacy*). Ama birbirinden bağımsız olaylar arasında dengeleyici bir güç yoktur. Bir rulet topu, ne sıklıkla siyaha denk geldiğini hatırlayamaz. Bir arkadaşım üşenmeyip şimdiye kadar çıkmış bütün ikramiye numaralarının bir listesini çıkarmıştı. Loto kuponunu en az çıkmış numaraları seçerek dolduruyordu. Ama çabası nafileydi - *kumarbaz hatası.*

Şu fıkra *kumarbaz hatasını* çok güzel bir şekilde resmetmektedir: Bir matematikçi ne zaman bir uçağa binse valizine bir bomba koyarmış. "Uçakta bir bomba olma olasılığı çok düşük," diyormuş, "ama *iki* bomba olma olasılığı neredeyse sıfır!"

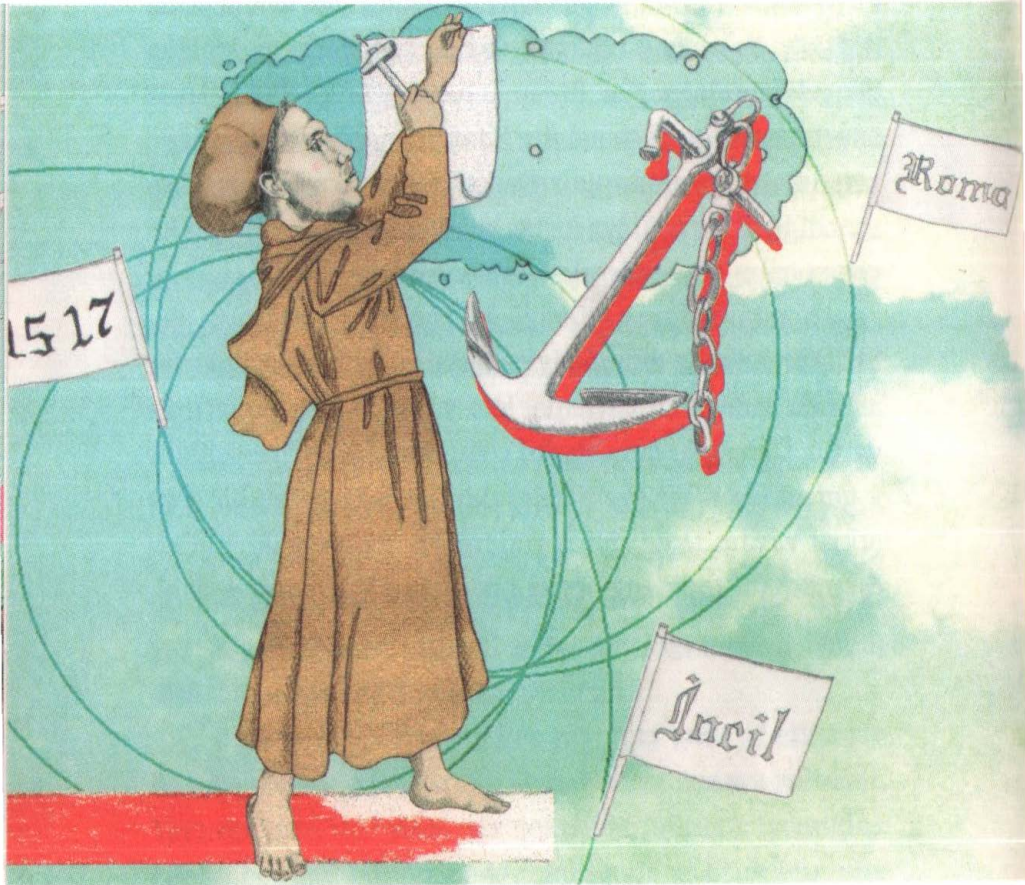
Bir bozuk parayla üç kez yazı tura atılıyor, üçünde de tura geliyor. Diyelim ki biri sizi bir sonraki yazı tura için bin avro yatırmaya zorluyor. Paranızı yazıya mı, turaya mı yatırırsınız? Aklınız birçok insanınki gibi çalışıyorsa yazıya yatırırsınız, turanın gelme olasılığı tamamen aynı olsa da - tipik bir *kumarbaz hatası.*

Bir bozuk parayla elli kez yazı tura atılıyor, ellisinde de tura geliyor. Yine biri sizi bin avro yatırmaya zorluyor. Yazı mı tura mı? Ama siz zekisiniz, gülümsüyorsunuz çünkü bölümü buraya kadar okudunuz ve artık bununla

bir ilgisi olmadığını biliyorsunuz. Fakat bu da profesyonel matematikçilerin yaşadığı mesleki bir deformasyondur. Akıl sağlığınız yerindeyse elbette turaya yatırırsınız çünkü kabul etmeniz gerekir ki bozuk para düpedüz hilelidir.

Başka bir bölümde *ortalamaya gerileme* konusunu incelemiştik. Örneğin, yaşadığınız yerde soğuk hava rekoru kırıldıysa sıcaklık sonraki günlerde muhtemelen yükselecektir. Hava kumarhane olsaydı sıcaklık %50 ihtimalle düşer, %50 ihtimalle yükselirdi. Ama hava kumarhane değildir. Karmaşık reaksiyonlar aşırı değerlerin yeniden dengelenmesini sağlar. Bununla beraber farklı durumlarda aşırılık daha da güçlenebilir: Zenginler giderek daha fazla zengin olmaya eğilimlidir. Değeri aşırı yükselen bir hisse senedi belli bir noktaya kadar kendi talebini yaratır çünkü çok sivrilmiştir - bir tür ters dengeleme etkisi.

Sonuç olarak: Önünüzdeki olayların bağlantılı mı, bağlantısız mı olduğuna iyice bakın - bağlantısız olaylar aslında sadece kumarhane, loto ya da teori kitaplarında vardır. Gerçek hayatta olaylar çoğunlukla birbirine bağlıdır - gerçekleşen bir şeyin gelecekte gerçekleşecek bir şeye etkisi vardır. O yüzden (ortalamaya gerileme durumları dışında) talihin dengeleyici gücünü aklınızdan çıkarın.


1517
Roma
Jnri

ÇIPA

Çarkıfelek nasıl aklımızı başımızdan alır?

Martin Luther hangi yıl doğmuştur? Ezbere bilmiyorsanız ve akıllı telefonunuzun şarjı bittiyse bunu nasıl öğrenebilirsiniz? Belki Luther'in 1517 yılında, tezlerini Wittenberg Kilisesi'ne astığını biliyorsunuzdur. O tarihte 20 yaşından büyüktü diyelim ama bu cesurca eylemi gerçekleştirecek kadar da gençti. Bildirisini astıktan sonra kâfirlik suçlamasıyla yargılanmak üzere Roma'ya çağrıldı ve sonunda aforoz edildi. Kutsal Kitap'ı çevirip politikanın tuzağına düştü. Yani 1517'den sonra bir süre daha yaşadı, buna göre 1517 yılında 30'lu yaşlarında olmalıydı. Böylece doğum tarihinin 1487 olduğu sonucunu çıkarıyoruz ki hiç fena bir tahmin olmaz (doğru cevap: 1483). Cevaba siz nasıl ulaştınız? Tutunabileceğiniz bir *çıpanız* vardı - yani 1517 yılı ve yönünüzü ona göre tayin ettiniz.

Ne zaman bir şeyleri tahmin etsek -Ren Nehri'nin uzunluğunu, Rusya'nın nüfus yoğunluğunu, Fransa'daki nükleer santrallerin sayısını- bir *çıpa* kullanırız. Bildiğimiz bir şeyi ele alıp oradan bilmediğimiz bir şeye doğru

ilerleriz. Başka nasıl tahmin yürütebiliriz zaten? Havaya bakıp bir sayı mı atacağız? Bu çok mantıksız olurdu.

Ama saçma bir şekilde, kesinlikle tutunacak bir şeyin olmadığı durumlarda da *çıpa* atarız. Örnek: Bir profesör masaya tanınmayan bir şişe şarap koydu. Salondaki insanlardan sosyal güvenlik numaralarının son iki hanesini bir kâğıda yazmalarını ve bu miktarda avroyu bu şarap için verip vermeyeceklerini düşünmelerini istedi. Ardından şarap açık artırmayla satışa çıkarıldı. Numarası yüksek olan insanlar, numarası düşük olan insanlardan neredeyse iki kat yüksek tekliflerde bulundu. Sosyal güvenlik numarası *çıpa* görevi görmüştü ama maalesef bilinçsiz ve tamamen yanıltıcı bir şekilde.

Psikolog Amos Tversky bir çark kurup deneyin katılımcılarına çevirtti. Ardından BM üyesi olan kaç ülke olduğunu sordu. Çarkı çevirince yüksek bir sayıya denk gelen katılımcılar, düşük bir sayıya denk gelen katılımcılardan daha yüksek sayılar söylediler.

Araştırmacılar Russo ve Shoemaker öğrencilere Hun İmparatoru Atilla'nın Avrupa'da hangi yılda büyük bir hezimete uğradığını sordu. Sosyal güvenlik numarası deneyinde olduğu gibi, katılımcılara telefon numaralarının son rakamlarına göre *çıpa atıldı.* Sonuç aynı oldu: Telefon numarası daha büyük olanlar yıl olarak daha büyük bir sayı söylediler - diğerleri de tam tersi. (İlginizi çekerse diye söylüyorum Atilla sorusunun cevabı 541'dir.)

Bir deney daha: Öğrencilere ve gayrimenkul uzmanlarına bir ev gezdirildi, sonunda evin değerini tahmin

etmeleri istendi. Öncesinde onlara (tamamen rastgele seçilmiş rakamlardan oluşan) bir "liste fiyatı" verildi. Öğrenciler, yani uzman olmayanlar *çıpanın* etkisinde kaldı. Listedeki fiyat ne kadar yüksekse, emlakin ederini de o kadar yüksek olarak tahmin ettiler. Peki gayrimenkul uzmanları - onlar farklı mı değerlendirdi? Hayır, keyfî olarak belirlenen *çıpanın* aynı derecede etkisinde kaldılar. Bir nesnenin -gayrimenkul, firma ya da sanat eseri- değeri ne kadar belirsizse *çıpanın* etkisinde kalmaya profesyoneller dahi o kadar yatkındır.

Bir yığın *çıpa* vardır, biz de onlara sıkı sıkıya tutunuruz. Şu bilimsel olarak ispatlanmıştır: Bir öğretmen bir öğrencinin eski notlarını biliyorsa yeni sınavlarını değerlendirirken eski notlarının etkisinde kalır. Çünkü eski notlar *çıpa* görevi görür. Bir sürü ürünün üzerinde yazan "tavsiye edilen satış fiyatı" ibaresi de *çıpadan* başka bir şey değildir. Satış uzmanları önceden bir *çıpa* belirlemeleri gerektiğinin farkındadır - fiyat teklifi yapmadan çok önce.

Gençken bir danışmanlık firmasında çalışıyordum. O zamanki müdürüm gerçek bir *çıpa* uzmanıydı. Daha ilk müşteri görüşmesinde, iç maliyetin neredeyse suç sayılacak kadar üzerinde bir *çıpa* atardı: "Sırf siz fiyat teklifi aldığınızda şaşırmayın diye önceden şunu söyleyeyim, Bay Müşteri: Benzer bir projeyi rakipleriniz için yaptık ve beş milyon avro civarındaydı." *Çıpa* atıldı. Fiyat görüşmeleri tam olarak beş milyondan başlardı.



TÜMEVARIM

İnsanların milyonlar kaybetmesini nasıl sağlarsınız?

Bir kazı besliyorlar. Ürkek hayvan başlarda tereddüt edip şöyle düşünüyor: "Bu insanlar beni neden besliyor? İşin içinde bir şey olmalı." Haftalar geçiyor ama çiftçi her gün yanına gelip ayaklarının önüne buğday atmaya devam ediyor. Kazın şüphesi giderek azalıyor. Birkaç ay sonra kaz emin oluyor: "İnsanlar bana karşı çok iyi!" – her gün yeniden onaylanan, giderek güçlenen bir kanaat bu. Çiftçinin iyiliğinden son derece emin olan kaz, çiftçi onu o Noel günü kümesinden aldığında ve kestiğinde şaşırıyor. Noel kazı burada *tümevarımsal* düşüncenin kurbanıdır. David Hume daha on sekizinci yüzyılda, aynı örneği vererek *tümevarıma* karşı uyarmıştı. Ancak buna yatkınlığı olan sadece kazlar değildir. Hepimiz kişisel gözlemlerimize dayanarak genele uyarladığımız kanaatlere varmaya eğilimliyiz. Bu tehlikeli bir şeydir.

Bir yatırımcı X hissesini aldı. Hissenin fiyatı roket gibi yukarı fırladı. Başlarda şüpheyle yaklaştı. "Kesin balondur," diye düşündü. Hisse senedi aylar sonra hâlâ değer kazanmaya devam edince tahmininden emin oldu.

"Bunun değeri artık düşmez" - çünkü bu kanısı her gün onaylanmıştı. Altı ay sonra tüm birikimini bu hisse senedine yatırdı. Bu noktada yüksek bir riske girmiş oldu. O da *tümevarımın* kurbanı haline geldi ve bunun bedelini bir noktada ödeyecektir.

Tümevarımsal düşünceyle fayda da sağlanabilir. İnsanların cebinden parasını almanız için size bir tavsiye: 100.000 kişiye borsa tahmini yollayın. E-postalarınızın yarısında hisselerin önümüzdeki aylarda değer kazanacağını öngörün, diğer yarısındaysa gerilemeye karşı uyarın. Diyelim ki bir ay sonra endeksler düştü. Şimdi yine bir e-posta gönderin ama bu kez doğru tahminde (hisselerin düşeceği tahmininde) bulunduğunuz 50.000 kişiye. Bu 50.000 kişiyi yine iki gruba ayırın. İlk gruptakilere hisselerin önümüzdeki aylarda değer kazanacağını, ikinci gruptakilere değer kaybedeceğini yazın ve böyle devam edin. On ay sonra hatasız bir şekilde danışmanlık verdiğiniz 100 kişi kalır. Bu 100 kişinin gözünde kahraman olursunuz. Çünkü onlara gerçek bir kehanet becerisine sahip olduğunuzu ispatladınız. Bu hayranlardan birkaçı güvenip bütün servetini size emanet edecektir. Siz de parayı alıp Brezilya'ya kaçarsınız. Nassim Taleb bu hileyi *Fooled by Randomness* isimli kitabında anlatıyor, sadece orada kişi sayısı 10.000.

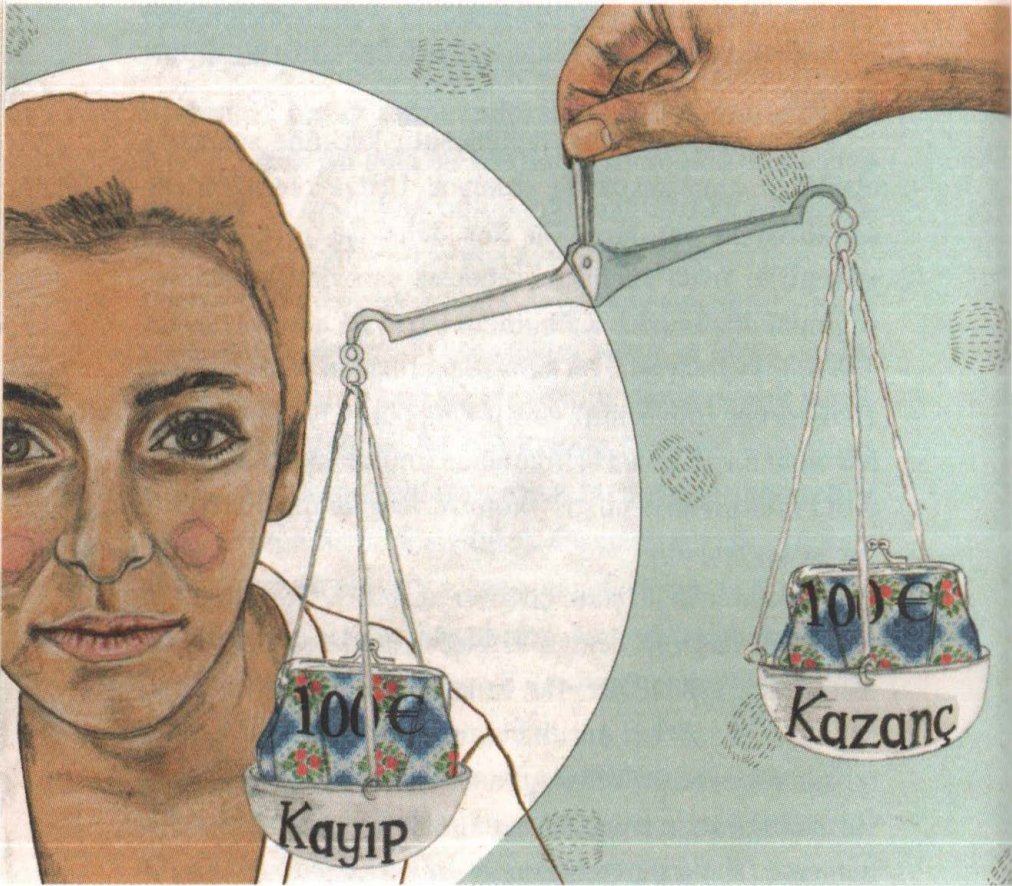
Bu şekilde sadece başkaları kandırılmıyor, biz kendimizi de kandırıyoruz. Nadiren hasta olan insanlar kendilerini ölümsüz sanırlar. Arka arkaya birkaç çeyrek yıl boyunca

kâr artışı bildirimi yapan bir CEO kendisini kusursuz sanır - çalışanları ve hissedarları da öyle.

Paraşütçü bir arkadaşım vardı. Kayalardan, verici kulelerinden, binalardan atlayıp paraşütünün ipini son anda çekiyordu. Bir keresinde ona yaptığı sporun riskinden bahsedince şöyle cevapladı: "Binden fazla atlayış yaptım. Şimdiye kadar hiçbir şey olmadı." Konuşmamızdan iki ay sonra öldü. Güney Amerika'da özellikle tehlikeli bir kayalıktan atlarken hayatını kaybetti. Aksini gösteren tek bir gözlem, onaylanmış binlerce teoriyi göz ardı etmemize yetiyor.

Yani tümevarımsal düşüncenin korkunç sonuçları olabiliyor ama onsuz da olmuyor. Uçağa bindiğimizde aerodinamik yasaların bir kez daha işe yarayacağına güveniriz. Yolda yürürken sebepsiz yere dayak yemeyeceğimizi düşünürüz. Kalbimizin yarın da atmaya devam edeceğini varsayarız. Bu kanaatler olmadan yaşayamayız. *Tümevarıma* ihtiyacımız vardır ama bütün bu kanaatlerin her zaman için geçici olduğunu da unutmamalıyız. Benjamin Franklin ne demişti: "Ölüm ve vergiler dışında hiçbir şey kesin değildir."

Tümevarım baştan çıkarıcı olabilir: "İnsanlık bugüne dek başardı, demek ki gelecekteki zorlukların da üstesinden gelebiliriz." Bu, kulağa güzel gelse de şunu kaçırırız: Bu sözleri ancak bugüne kadar hayatta kalmış bir tür söyleyebilir. Var olduğumuz gerçeğini gelecekte de var olacağımızın ispatı olarak almak korkunç bir mantık hatasıdır. Hatta muhtemelen de en korkuncudur.


100€
Kayıp
100€
Kazanç

KAYIPTAN KAÇINMA

Neden asık suratlılar güler yüzlülerden daha çabuk dikkatimizi çeker?

Bugün kendinizi nasıl hissettiğinizi düşünün – 1 ile 10 arası bir skalada. Ardından şu iki soruyu sorun: Birincisi, ne olsa mutluluğunuz 10 seviyesine çıkardı?: Côte d'Azur'da uzun zamandır hayalini kurduğunuz bir yazlık ev mi? Kariyer basamaklarında atılacak bir adım mı? İkincisi, ne olsa mutluluğunuz en az aynı ölçüde azalırdı?: Omurilik felci, Alzheimer, kanser, depresyon, savaş, açlık, işkence, finansal çöküş, itibarınızın zedelenmesi, en yakın arkadaşınızı kaybetmek, çocuklarınızın kaçırılması, körlük, ölüm? Fark ettiğiniz üzere kötü taraf (*downside*) iyi taraftan (*upside*) çok daha büyüktür, yani kötü şeyler iyi şeylerden fazla. Bu durum evrimsel geçmişimizde daha dikkat çekiciydi. Aptalca tek bir hata öldürüyordu. Olası her şey "hayat oyunundan" çıkarılmayla sonuçlanıyordu – av sırasında dikkatsizlik, iltihaplanmış bir tendon, gruptan atılma. Dikkatsiz olan ya da büyük risklere giren insanlar genlerini bir sonraki nesle aktaramadan öldüler. Diğerleri, yani dikkatli olanlar hayatta kaldı. Biz de onların torunlarıyız.

Kayıpları kazançlardan daha çok önemsememiz şaşırtıcı değildir. 100 avro kaybetmek mutluluğunuzu, size 100 avro verilmesinden daha çok etkiler. Bu, deneylerle kanıtlanmıştır: Bir kaybın duygusal ağırlığı, aynı büyüklükte bir kazancınkinden iki kat fazladır. Bilim buna *kayıptan kaçınma* adını verir.

Bu yüzden amacınız birini ikna etmekse olası kazançtan ziyade olası kayıptan kaçınma yollarıyla ilgili argümanlar üretin. Bu noktada kadınlarda meme kanserinin erken teşhisiyle ilgili bir kampanyayı örnek alabiliriz: İki farklı el ilanı dağıtıldı. A ilanında, "Her yıl meme kanseri kontrolü yaptırın. Böylece olası bir kanser erkenden tespit ve tedavi edilebilir" yazıyordu. B ilanında, "Her yıl meme kanseri kontrolü yaptırmazsanız olası bir kanserin vaktinde tespit ve tedavi edilememesi riskine girersiniz" ifadesi yer alıyordu. İki ilanda da detaylı bilgi için birer telefon numarası vardı. Değerlendirme, B ilanını okuyan kadınlardan daha çok telefon geldiğini gösterdi.

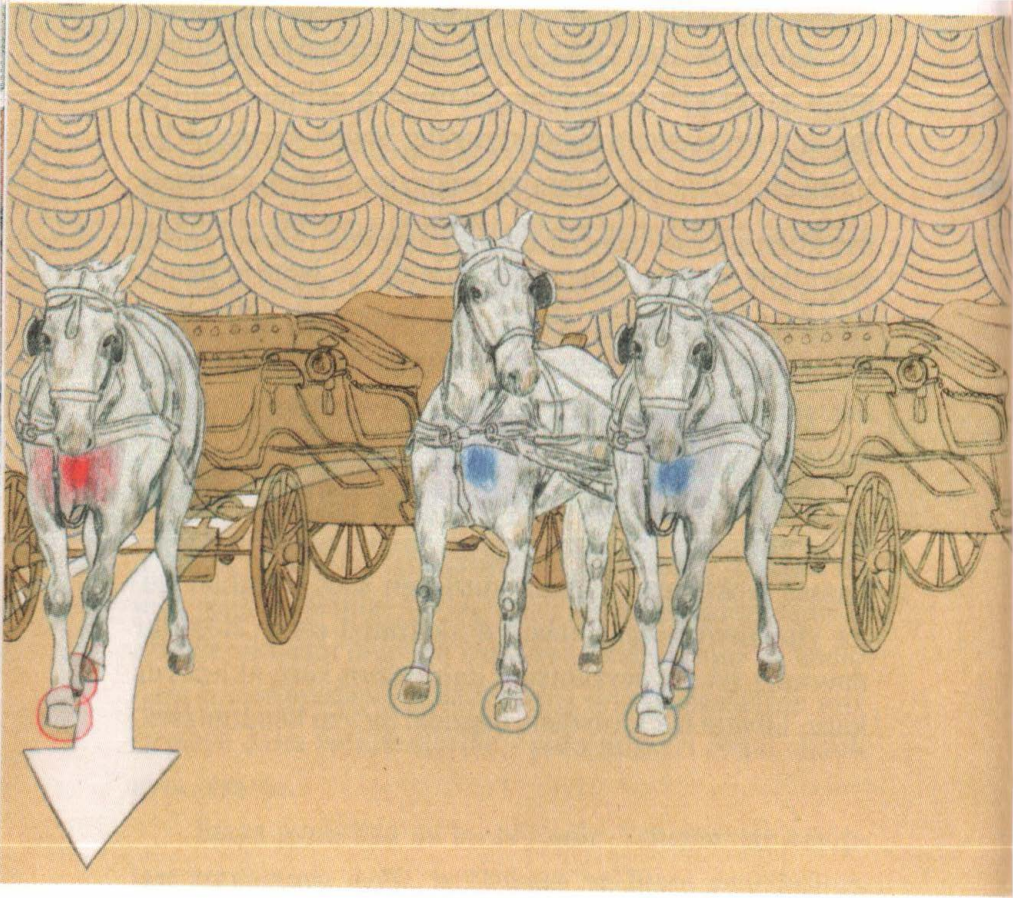
Bir şeyi kaybetme korkusu, insanları aynı değerde bir şeyi kazanma düşüncesinden daha çok motive eder. Diyelim ki yapılar için izolasyon malzemesi üretiyorsunuz. Müşterilerinize iyi bir izolasyonla ne kadar tasarruf edebileceklerini değil de izolasyon eksikliğinin ne kadar para *kaybettirebileceğini* söylerseniz evlerine izolasyon yaptırmaya daha yatkın olurlar - para miktarı doğal olarak aynı olsa da.

Borsa oynarken de bu böyledir: Yatırımcılar kayıpları algılamaya değil, beklemeye ve hisse senetlerinin

değerinin yeniden yükseleceğini ummaya meyillidirler. Gerçekleşmemiş bir kayıp henüz bir kayıp sayılmaz. O yüzden değer artışı ihtimali çok küçük, değer kaybetme olasılığı çok büyük olsa bile hisselerini satmazlar. Multimilyoner bir adamla tanışmıştım, o sırada 100 avroluk bir banknot kaybettiği için deli gibi telaşlıydı. Nasıl bir duygu israfı! Bunun üzerine ben de onun dikkatini, portföy değerinin her saniye 100 avroluk dalgalanma yaşadığı gerçeğine çektim.

Çalışanlar (şayet tek sorumlu kendileriyse ve bir grupla karar almıyorlarsa) riskten kaçınmaya eğilimli olurlar. Bu, onların açısında mantıklıdır da: Neden onlara en iyi ihtimalle güzel bir ikramiye sağlayacak ama başarısız olurlarsa pozisyonlarını kaybettirebilecek bir şeye kalkışsınlar? Hemen hemen her şirkette ve hemen hemen her durumda kariyer riski, olası kazançtan yüksektir. Bir yönetici olarak çalışanlarınızın riske girmemelerinden şikâyetçiyseniz artık nedenini biliyorsunuz. *Kayıptan kaçınma* yüzünden.

Elimizden başka türlüsü gelmez: Kötülük iyilikten daha güçlüdür. Olumsuz şeylere olumlu şeylerden daha hassas tepki veririz. Yolda yürürken asık suratlılar güler yüzlülerden daha çabuk dikkatimizi çeker. Kötü bir davranış iyi bir davranıştan daha uzun süre aklımızda kalır. Elbette tek bir istisna dışında: mevzu kendimizsek.



SOSYAL TEMBELLİK

Takımlar neden tembeldir?

Fransız mühendis Maximilian Ringelmann 1913'te atların performansını araştırdı ve şu sonuca ulaştı: Birlikte aynı arabaya koşulmuş iki koşum atının performansı tek bir atın performansından iki kat yüksek değildi. Bu sonuca şaşıran Ringelmann, insanları da dâhil ederek araştırmasını genişletti. Bir sürü erkeğe halat çektirip her birinin harcadığı gücü ölçtü. Erkekler, iki kişi halat çekerken tek başlarınayken harcadıkları gücün ortalama %93'ünü, üç kişi çekerken %85'ini, sekiz kişi çekerken %49'unu harcıyordu.

Bu sonuç psikologlar dışında hiç kimseyi şaşırtmaz. Bilimde buna sosyal tembellik etkisi *(social loafing)* denir. Bireylerin başarısının doğrudan görünür olmadığı, grup içinde eridiği durumlarda ortaya çıkmaktadır. *Sosyal tembellik* kürekçilerde görülür ama bayrak yarışçılarında görülmez çünkü burada bireysel katkı belirgindir. *Sosyal tembellik* rasyonel bir davranıştır: Dikkat çekmeden yarı gücümüzle de halledebilecekken neden tüm gücümüzü kullanalım ki? Kısacası *sosyal tembellik* bir tür aldatmacadır ve bunu

hepimiz yaparız. Hatta bu çoğunlukla kasıtlı bile olmaz. Aldatmaca bilinçsizce yürütülür – atlarda olduğu gibi.

Bir ipi çeken insan sayısı arttıkça bireysel başarının düşmesi şaşırtıcı değildir. Şaşırtıcı olan hiç sıfıra düşmemesidir. Neden tümden tembellik etmiyoruz? Çünkü sıfır başarı göze çarpar ve gruptan atılmak ya da itibarın zedelenmesi gibi sonuçları olur. Tembelliğin ne dereceye kadar göze batmayacağına dair çok ince bir duyu geliştirmişizdir.

Sosyal tembellik yalnızca fiziksel performanslarda görülmez. Zihinsel olarak da tembellik ederiz, mesela toplantılarda. Takım ne kadar kalabalıksa bireysel katılımımız o denli az olur – böylece performans, belirli büyüklükteki bir grupta artık daha fazla düşemeyeceği bir seviyeye erişir. Grubun yirmi kişiden mi, yoksa yüz kişiden mi oluştuğunun bir önemi yoktur artık, maksimum tembellik seviyesine erişilmiştir.

Buraya kadar her şey çok açık. Peki ama yıllardır tekrarlanan ve takımların, yalnız savaşçılardan daha iyi olduğu iddiası nereden gelmektedir? Muhtemelen Japonya'dan. Japonlar otuz yıl önce dünya piyasasına ürün yağdırdılar. İşletme uzmanları bu endüstriyel mucizeyi yakından inceleyip şunu gördüler: Japon fabrikaları takımlar halinde organize edilmişti. Onlar da bu modeli aynen kopyaladılar; bu bazen başarılı bazen başarısız oldu. Japonya'da gayet güzel bir şekilde işleyen şey (benim tahminim, *sosyal tembellik* orada pek görülmüyor) onlardan farklı düşünen Amerikalı ve Avrupalılarda aynı ölçüde gerçekleşemedi. En azından burada, takımların mümkün olduğunca farklı ve uzmanlaşmış insanlardan oluştuklarında daha işe ya-

rar oldukları kanıtlandı. Bu aslında mantıklıdır çünkü böyle gruplarda görülen bireysel başarı kişilerin uzman olmalarıyla açıklanabilir.

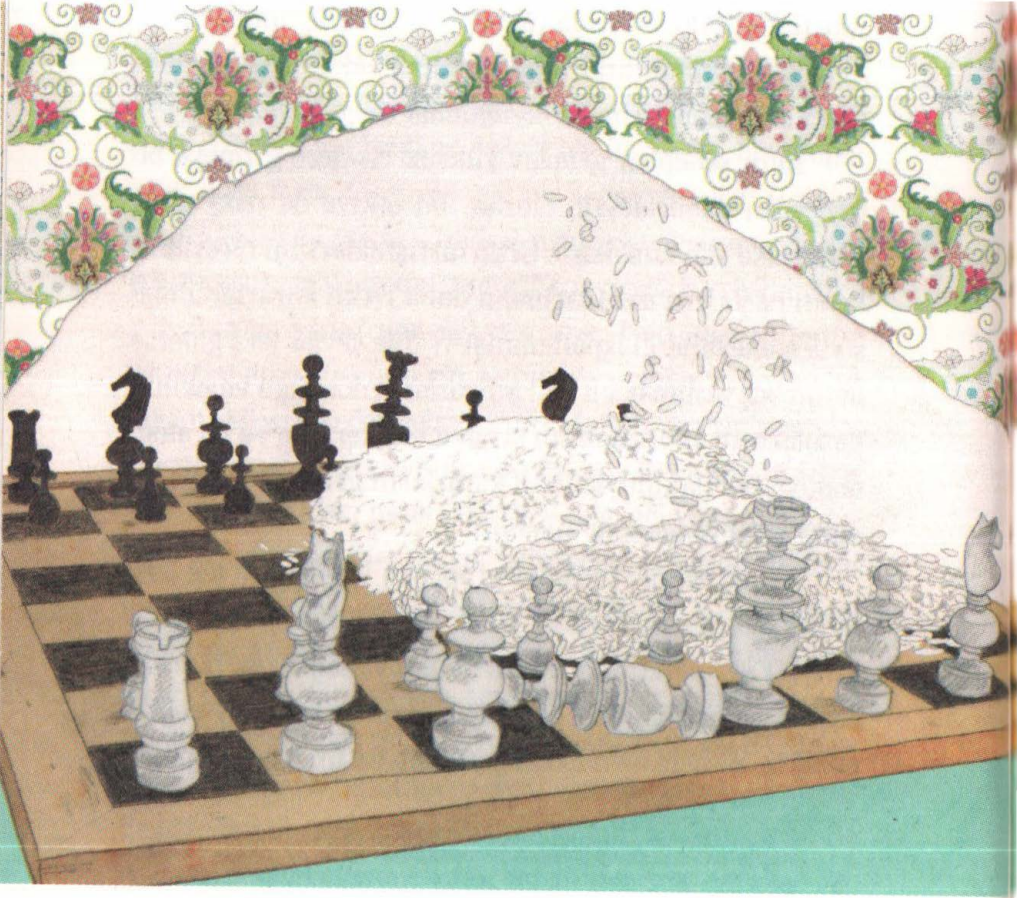
Sosyal tembelliğin ilginç etkileri vardır. Gruplarda sadece performansımızı değil, sorumluluğumuzu da düşürürüz. Hiç kimse kötü sonuçlardan mesul olmak istemez. Bunun çarpıcı bir örneği Nazilere karşı Nürnberg Duruşmaları'dır; bunun daha az sansasyonel olan örnekleri her yönetim kurulunda ya da yönetim ekibinde bulunmaktadır. İnsanlar grup kararlarının arkasına saklanırlar. Bunun için kullanılan terim de *sorumluluk dağılmasıdır.*

Aynı sebepten gruplar yüksek risklere girmeye bireylerden daha meyilli olurlar. Bu etkiye de *risky shift*, yani riske yönelim denir. Grup tartışmalarının bireylerin kendi başlarına aldıklarından daha riskli kararlar almasıyla sonuçlandığı ispatlanmıştır: "Bir şeyler ters giderse bütün suç benim değil ya." Milyarların döndüğü emeklilik kasalarının ve firmaların strateji ekiplerinde ya da atom bombası kullanımıyla ilgili kararların grupla alındığı orduda *riske yönelim* tehlikelidir.

Sonuç olarak: İnsanlar grupların içindeyken tek başlarına davrandıklarından farklı davranırlar (yoksa grup diye bir şey olmazdı). Grupların dezavantajlarını, bireysel başarılarımızı mümkün olduğunca görünür kılarak yumuşatabiliriz. Yaşasın meritokrasi[3], yaşasın başarı odaklı toplum!

---

3 Kişilerin yetenek ve bireysel üstünlüğüne dayanan yönetim biçimi. (ç. n.)



ÜSTEL BÜYÜME

Katlanmış bir kâğıt neden düşünce gücümüzü aşar?

Bir kâğıt ortadan ikiye katlanıyor, sonra bir kez daha katlanıyor, bir kez daha, bir kez daha. Elli kez katlandıktan sonra ne kadar kalın olacaktır? Okumaya devam etmeden önce tahmininizi not edin.

İkinci soru. Şu iki şık arasında seçme hakkınız var: A) Size önümüzdeki otuz gün içinde her gün 1000 avro vereceğim. B) Size önümüzdeki 30 gün içinde birinci gün bir sent, ikinci gün iki sent, üçüncü gün dört sent, dördüncü gün sekiz sent vereceğim ve böyle devam edecek. Uzun uzun hesap yapmadan karar verin: A ya da B.

Verdiniz mi? Tamam o halde: Bir kâğıdın inceliğinin bir milimetrenin onda biri kadar olduğunu varsayarsak elli kez katlandıktan sonra kâğıdın kalınlığı yüz milyon kilometre olur. Bir hesap makinesiyle kolayca sağlamasını yapabileceğiniz gibi bu aşağı yukarı dünya ve güneş arasındaki mesafe kadardır. İkinci soruda A seçeneği kulağa daha cazip gelse de B seçeneği tercih edilmeye değerdir. A'yı seçerseniz 30 günün sonunda 30.000 avro kazanmış olursunuz, B seçeneğindeyse beş milyondan fazla.

Doğrusal büyümeyi sezgisel olarak anlayabiliyoruz. Fakat *üstel* (ya da yüzdelik) *büyüme* algımız yoktur. Neden yok? Çünkü evrimsel geçmişimiz bizi buna hazırlamadı. Atalarımızın tecrübeleri çoğunlukla doğrusal türdendi. Kim toplayıcılık için iki kat zaman ayırırsa iki kat fazla böğürtleni olurdu. Kim iki mamutu uçurumdan düşürerek avlarsa iki kat besini olurdu. Taş Devri'nde insanların *üstel büyümeyle* karşılaştığını gösteren bir örnek neredeyse yok. Oysa bugün durum farklıdır.

Bir politikacı şöyle demiştir: "Trafik kazalarının sayısı her yıl %7 artıyor." Dürüst olalım, bundan sezgisel olarak hiçbir şey anlamıyoruz. Bu yüzden şu taktiği kullanın: Ne zaman iki katına çıkacağını hesaplayın. 70 sayısını büyüme yüzdesine bölün. Trafik kazaları örneğinde: 70 7 = 10 yıl. Yani politikacı şöyle diyor: "Trafik kazalarının sayısı her on yılda bir iki katına çıkıyor." Oldukça korkutucu.

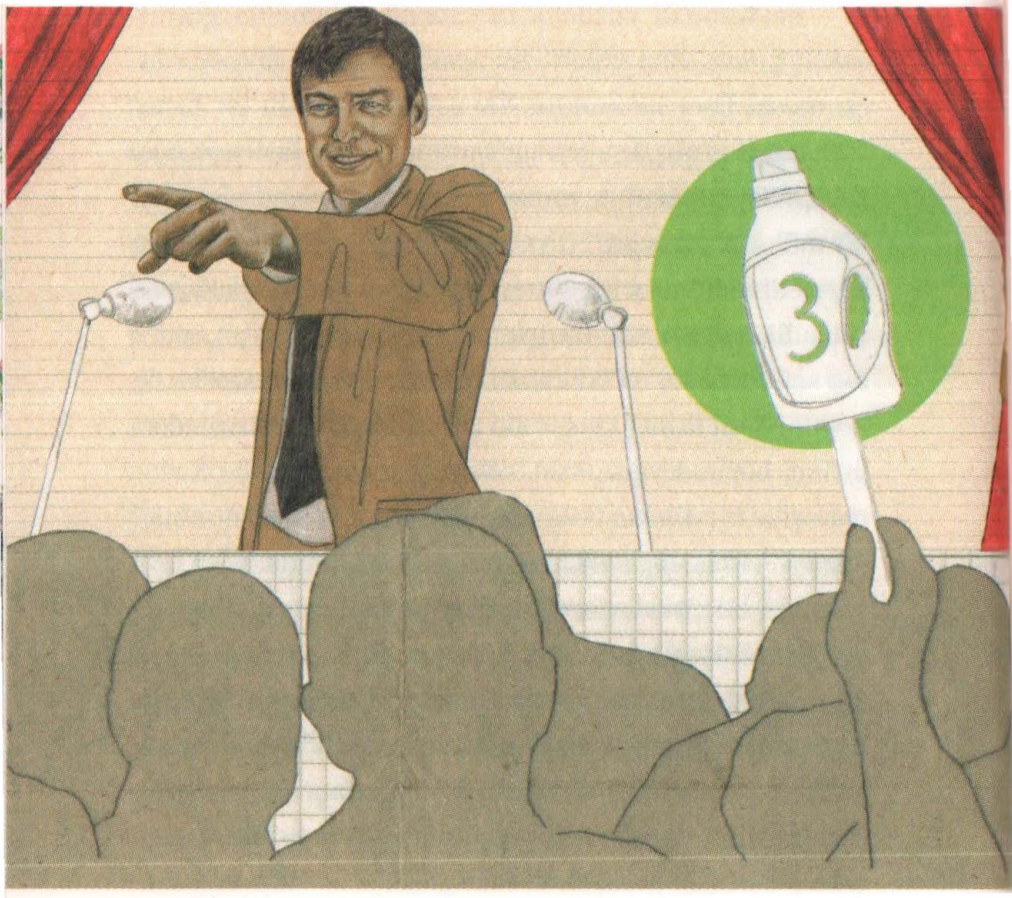
Başka bir örnek: "Pahalılık oranı %5." Bunu kim duysa şöyle düşünür: "O kadar da kötü değil, %5 nedir ki?" Hemen iki katına çıkma süresini hesaplayalım: 70 : 5 = 14 yıl. 14 yıl içinde bir avronun değeri yarı yarıya düşecek - bu, birikim hesabı olan herkes için bir skandal demek.

Varsayalım ki gazetecisiniz ve şehrinizdeki kayıtlı köpek sayısının yılda %10 civarında arttığına dair bir istatistiğe ulaştınız. Yapacağınız haberde hangi manşeti kullanırsınız? "Köpeklerin sayısı %10 arttı" demezsiniz şüphesiz. Bu kimsenin ilgisini çekmez. Fakat şu çeker: "Köpek bolluğu: Köpeklerin sayısı yedi yıl içinde iki katına çıkacak!"

Yüzdelik olarak büyüyen hiçbir şey sonsuza kadar büyümez - politikacıların, ekonomistlerin ve gazetecilerin çoğu bunu da unutmaktadır. Bütün *üstel büyümeler* bir noktada bir sınıra dayanır - kesin. Bağırsak bakterisi olan koli basili (*escherichia coli*) yirmi dakikada bir bölünür. Birkaç gün içinde bütün yeryüzünü kaplamaları gerekirdi. Fakat bakteriler sağlayabildiklerinden daha fazla oksijen ve şeker tüketirler, dolayısıyla artış halindeki nüfusları kısa sürede frenlenir.

Beynimizin yüzdelik büyümeyi anlamakta güçlük çektiği, Pers İmparatorluğu zamanında da biliniyordu. Şu masal Pers kökenlidir: Bir zamanlar akıllı bir saray mensubu varmış, kralına bir satranç tahtası hediye etmiş. Kral, "Söyle bakalım, sana teşekkür mahiyetinde nasıl bir mükâfat vereyim?" diye sormuş. "Çok bir şey istemem kıymetli hükümdarım, satranç tahtasını pirinçle doldurun yeter. İlk karenin üzerine tek bir pirinç tanesi koyun, sonra her seferinde sayıyı iki katına çıkararak diğer karelere de koyun. Yani ikinci kareye iki pirinç, üçüncü kareye dört pirinç; böyle devam etsin." Kral şaşırmış ve "Bu kadar mütevazı bir dilekte bulunmanız ne onurlu bir davranış," demiş. Peki bu toplamda kaç pirinç eder? Muhtemelen kral yalnızca bir çuval edeceğini düşünmüştü. Oysa dünyada yetişen bütün pirinçlerden fazlasına ihtiyacı vardı.

Sonuç olarak: Büyüme oranları söz konusu olduğunda hislerinize güvenmeyin. Böyle bir hissiniz yoktur, bunu kabul edin. Size gerçekten faydası dokunacak şey hesap makinesi ya da küçük büyüme oranlarında, iki katına çıkma süresini hesaplama taktiğidir.


3

KAZANANIN LANETİ

Bir avro için kaç avro ödersiniz?

1950'li yıllar, Teksas. Bir arazi açık artırmaya çıkarılıyor. On petrol firması katılıyor. Her birinin arazide ne kadar petrol olduğuna dair kendi tahmini var. En düşük tahmin on milyon dolarlık, en yüksek tahmin yüz milyon dolarlık petrol olduğu yönünde. İhale boyunca fiyat ne kadar yükselirse, teklif yarışından o kadar firma geri çekiliyor. Sonunda en yüksek teklifi veren firma ihaleyi alıyor. Geriye yalnızca o kaldı, kazandı. Şampanyalar patlatılıyor.

Kazananın laneti (*winner's curse*) şu anlama gelir: Bir ihalenin kazananı genellikle asıl kaybedenidir. Endüstri analizleri, petrol arazisi ihalelerinden düzenli olarak galip çıkan firmaların sistematik olarak çok fazla para ödediklerini, yıllar sonra da bu sebepten battıklarını gösterdi. Anlaşılır bir sonuç. Tahminler on milyon ile yüz milyon arasında değişkenlik gösteriyorsa, asıl değer büyük olasılıkla ikisinin arasında bir yerdedir. İhalelerde verilen en yüksek teklif sıklıkla çok yüksek olur – tabii teklif veren diğerlerinin bilmediği bir şey bilmiyorsa. Ama Teksas'taki

durum böyle değildi. Petrol şirketi yöneticileri aslında pahalıya mal olacak bir zaferi kutluyorlardı.

Petrol arazileri bugün neredediir? Her yerde. eBay'den Gruopon'a, Google AdWords'e kadar - hepsinde fiyatlar açık artırma yoluyla belirlenir. Mobil radyo frekansları için, telekom firmalarını felakete sürükleyen teklif savaşları yaşanıyor. Havaalanları mağaza bölümlerini ihale yöntemiyle kiralıyor. Bir süpermarketin piyasaya yeni bir çamaşır deterjanı sürmek istemesi ve tekliflerin beş farklı tedarikçiden gelmesi ihaleden farklı bir şey değildir - *kazananın laneti* tehlikesiyle birlikte.

"Günlük hayatta açık artırma" internet sayesinde artık zanaatkârlara da ulaştı: Evdeki odalara badana yapılması gerekiyordu. Luzern'de bulduğum ilk badanacıyı aramak yerine internete ilan verdim, İsviçre'nin ve Almanya'nın her yerinden teklif veren otuz kişi işi almak için kapıştı. En iyi teklif öyle düşüktü ki acıyıp kabul edemedim - zavallı boyacıyı *kazananın lanetinden* kurtarmak için.

Bir hisse ilk kez halka arz edildiğinde de fahiş fiyatların ödendiği bir tür ihale olur. Şirketler başka şirketleri satın aldığında -birleşmeler ve satın almalar olarak geçer- *kazananın laneti* çoğu zaman devreye girer. Bütün şirket alımlarının yarısından fazlası şirketin değerini düşürür, bu da alımın hiçbir şeye değmediği anlamına gelir.

Peki *kazananın laneti* tuzağına neden düşüyoruz? Bunun bir sebebi, bir malın gerçek değerinin belirsiz olmasıdır. Ne kadar çok taraf varsa aşırı iyimser tekliflerin gelme olasılığı o kadar artar. Bir başka sebebi de rakiplerimizi

alt etme isteğimizdir. Bir arkadaşımın mikroşerit anten fabrikası var. Bana Apple'ın iPhone için düzenlediği kıran kırana bir teklif yarışından söz etti. Herkes Apple'ın "resmî tedarikçisi" olmak istiyor ve ihaleyi kapan kesinlikle para kaybediyor.

Siz 100 avro için kaç avro öderdiniz? Sizin ve rakibinizin böyle bir ihaleye çağrıldığınızı hayal edin. Oyunun kuralları şöyle: En yüksek teklifi veren yüzlüğü alacak ve -bu önemli- ihalenin bittiği anda iki taraf da en son teklif ettiği miktarı ödeyecek. Ne kadar arttırırdınız? Varsayalım ki sizin açınızdan 100 avro için 20, 30 ya da 40 avro ödemek mantıklıdır. Rakibiniz için de öyle. Hatta 99 avro bile makul bir tekliftir. Fakat rakibiniz 100 avro teklif ediyor. Eğer en yüksek teklifinde kalırsa işin içinden sıfır kazançla çıkacak (100 avroya 100 avro) ama siz 99 avroyu (son teklifinizi) ödemek zorunda kalacaksınız - karşılığı olmadan. Dolayısıyla teklifte bulunmaya devam edersiniz. 110'a geldiğinizde kesin kaybınız 10 avro olur ama rakibiniz 110 kaybeder. Dolayısıyla o da teklife devam eder. Hangi noktada dursunuz? Rakibiniz nerede durur? Bu oyunu arkadaşınızla bir kez oynayın.

Warren Buffett'ın tavsiyesini benimseyin: "İhalelere asla katılmayın." Olmuyor mu, ihalelerin kaçınılmaz olduğu bir işte mi çalışıyorsunuz? O zaman kendinize bir maksimum fiyat belirleyin ve bundan %20 *kazananın lanetini* düşün. Bu sayıyı bir yere yazın ve ona sıkı sıkıya bağlı kalın.



TEMEL YÜKLEME HATASI

Bir yazara romanının otobiyografik olup olmadığını asla sormayın

Gazeteyi açıyor ve bir CEO'nun işteki kötü gidişat nedeniyle istifa etmek zorunda kaldığını okuyorsunuz. Tuttuğunuz takımın X oyuncusu ya da Y antrenörü sayesinde şampiyon olduğunu spor sayfalarından öğreniyorsunuz. "Bir yüz olmadan hikâye olmaz." Bu, gazete redaksiyonlarında bir kuraldır. Gazeteciler (ve siz okurlar) *temel yükleme hatası* yaparsınız. Bu hata, bir şeyi açıklamak söz konusu olduğunda kişilerin etkisini sistematik olarak abartma ve durumun kendisiyle ilgili dış faktörleri küçümseme eğilimini ifade eder.

Duke Üniversitesi'nden araştırmacılar 1967 yılında şöyle bir deney yaptılar: Bir konuşmacı Fidel Castro hakkında coşkulu bir konuşma yaptı. Deneklere, konuşmanın konuşmacıya siyasi görüşünden bağımsız olarak verildiği, sadece önündeki metinde yazanları okuduğu bilgisi verildi. Buna rağmen dinleyicilerin çoğu konuşmanın konuşmacının görüşünü yansıttığını düşündü. Konuşmanın içeriğinden konuşmacının kişiliğini sorumlu tuttular; dış faktörleri, yani ona bunları söyleten profesörleri değil.

Temel yükleme hatası özellikle olumsuz olaylarda ortaya çıkar. Savaşların "suçunu" kişilere yükleriz - Hitler İkinci Dünya Savaşı'ndan, Saraybosna'daki suikastçı Birinci Dünya Savaşı'ndan sorumlu tutulur. Üstelik savaşlar öngörülemez olaylar olmasına, dinamiklerini bugüne dek anlayamamamıza rağmen - bu da savaşların finans piyasasına ve iklim sorunlarına benzediğini gösterir.

İşlerin iyiye veya kötüye gitmesinin sebebini önce şirketin CEO'sunda ararız. Aslında ekonomik başarının yönetim tekniklerinin mükemmelliğinden ziyade ekonominin genel durumuna ve sektörün çekiciliğine bağlı olduğunu bilmemiz gerekirdi. CEO'ların kriz belirtileri gösteren sektörlerde sık sık; yükselişte olan sektörlerdeyse çok nadiren değiştirilmesi ilginçtir. Alınan kararlar da futbol antrenörleri ve kulüpleri için alınanlardan birazcık bile daha mantıklı değildir.

Sık sık konsere giderim; bir Luzernli olarak bu şehrin benzersiz klasik müzik seçenekleriyle şımartılmış durumdayım. Aralardaki konuşmalar neredeyse her zaman orkestra şefi ve/veya solistler etrafında döner. Galalar dışında beste hakkında pek konuşulmaz. Bu neden böyledir? Müziğin asıl mucizesi bestedir, sadece beyaz bir kâğıt olan şeyin üzerinde sesler yaratmaktır. Partisyonlar arasındaki fark, icralar arasındaki farktan bin kat daha etkileyicidir. Ancak aklımız böyle çalışmıyor. Çünkü partisyon -orkestra şefinin ve/veya solistin aksine- bir yüz değil.

Bir yazar olarak *temel yükleme hatasını* ben de yaşıyorum: Bir okumadan sonra (ki zaten tartışmalı bir girişim)

ilk soru her zaman ama her zaman şu oluyor: "Romanınızın hangi kısmı otobiyografik?" İçimden hepsine bağırmak geliyor: "Burada mevzu ben değilim, mevzu kitap; dil, hikâyenin inandırıcılığı, lanet olsun!" Maalesef yetiştirilme biçimim böylesi bir patlamaya pek izin vermiyor.

Ayrıca *temel yükleme hatasına* karşı anlayışlı olmak gerekir: Diğer insanlarla deli gibi uğraşmamız evrimsel geçmişimizden kaynaklanmaktadır. Bir gruba aidiyet, hayatta kalmak için bir gereklilikti. Gruptan atılmak kesin ölüm demekti. Üremek, kendini savunmak ve avlanmanın büyük kısmı tek bir kişi için imkânsızdı. Diğer insanlara ihtiyacımız vardı. Yoldan sapan münzeviler -muhakkak böyleleri de vardı- gen havuzundan kayboldular. Bu yüzden abartılı bir şekilde insan odaklıyız. Bu yüzden zamanımızın %90'ını insanları düşünerek geçiriyor, yalnızca %10'unu durumla ilgili bağlantıları düşünmeye ayırıyoruz.

Sonuç olarak: Hayat sahnesi bizim için ne kadar büyüleyici olsa da sahnedeki insanlar kendi kaderini tayin eden kusursuz kişilikler değildirler, o durumdan bu duruma savrulurlar. Şu an oynanan sahneyi gerçekten anlamak istiyorsanız, o zaman dikkatinizi oyunculara vermeyin. Bunun yerine, oyunculara boyun eğdiren etkilerin dansına dikkat edin.



YANLIŞ NEDENSELLİK

Neden leyleklere inanmamalısınız?

Kuzey İskoçya'da bir ada topluluğu olan Hebridlerin sakinleri için saçlarındaki bitler yaşamlarının bir parçasıydı. Bitler konakçılarını terk edince insanlar hastalanır, ateşlenirdi. Bu yüzden ateşi düşürmek için hasta insanların saçlarına kasten bit konulurdu. Yöntemin başarısı Hebridlileri görünürde haklı çıkarıyordu: Bitler yeniden yerleşir yerleşmez hastalar iyileşiyordu.

Bir şehrin itfaiye operasyonları incelenince ortaya çıktı ki yangının sebep olduğu zararın, operasyona katılan itfaiyeci sayısıyla bir bağlantısı vardı: İtfaiyeci sayısı arttıkça zarar da artıyordu. Belediye başkanı hemen işe alımları durdurma kararı alıp bütçeyi düşürdü.

İki hikâyenin de kaynağı *Der Hund, der Eier legt* (Yumurtlayan Köpek) kitabındaki iki örnek de neden ile sonucun birbirine karıştırılmasını ortaya koymaktadır: Bitler hastaları terk ediyor çünkü hastanın ateşi var – bitlerin resmen ayakları yanıyor. Ateş düştüğünde seve seve geri geliyorlar. Yangın ne kadar büyükse operasyona o kadar çok itfaiyeci katılıyor – bunun tam tersi elbette olmuyor.

Bu hikâyelere bıyık altından gülebiliriz fakat *yanlış nedensellik* bizi neredeyse her gün yanılgıya sürükler. Şu manşeti ele alalım: "Çalışanların yüksek motivasyonu şirketin kazancını artırır." Gerçekten mi? Çalışanların motivasyonu şirkette işler yolunda gittiği için yüksek olmasın? Ekonomi kitabı yazarları ve danışmanlar sık sık *yanlış* -ya da en azından kesin olmayan- *nedensellikle* çalışırlar.

1990'lı yıllarda, o zamanlar Amerikan Merkez Bankası'nın başkanı olan Alan Greenspan'dan daha tapılası kimse yoktu. Kuşku uyandıran ifadeleri para politikasına gizemli bir bilim havası kazandırıyor, bu da ülkeyi büyümenin güvenli yolunda tutuyordu. Politikacılar, gazeteciler ve ekonomi liderleri Greenspan'ı göklere çıkarıyorlardı. Bugün biliyoruz ki yorumcular *yanlış nedenselliğin* kurbanı olmuştu. Amerika'nın Çin'le -küresel ucuz ürün üreticisi ve Amerika'nın borçlarının alacaklısıyla- ortak yaşama geçişi çok daha önemli bir rol oynamıştı. Abartılı bir şekilde ifade edilirse: Greenspan, kendi döneminde ekonomi bu kadar iyi ilerlediği için sadece şanslıydı.

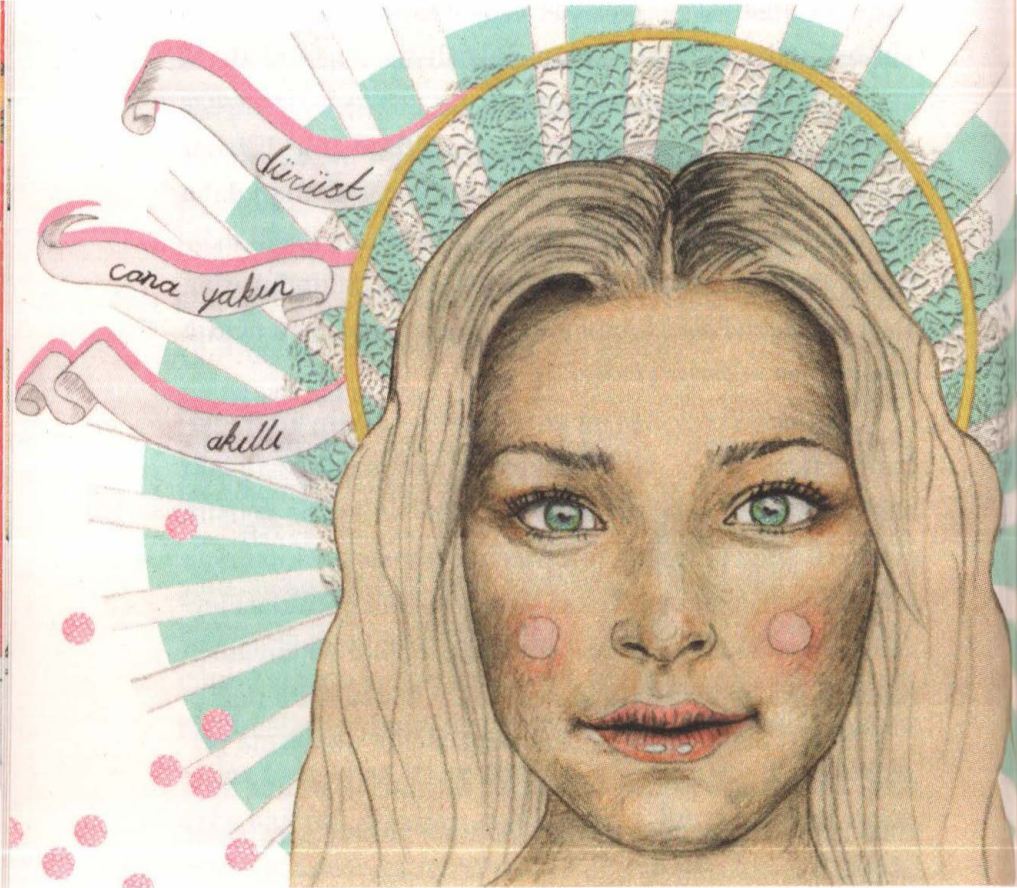
Başka bir örnek de şöyledir: Bilim insanları uzun süre hastanede yatmanın hastalara zarar verdiği sonucuna ulaştı. Bu tüm sağlık sigortaları için iyi bir haber olabilir çünkü sigortalıların hastanede mümkün olduğunca kısa tutulmaları onların lehinedir. Ama kısa sürede taburcu edilen hastaların, uzun süre kalması gereken hastalardan daha sağlıklı olmaları çok doğaldır. Bunun sebebi uzun süre hastanede kalmanın sağlıksız bir şey olması değildir.

Ya da şu manşeti alalım: "Bilimsel olarak kanıtlandı: Her gün filanca şampuanı kullanan kadınların daha güçlü saçları var." Aradaki bağlantı bilimsel olarak güçlendirilmiş olabilir ama yine de hiçbir anlamı yoktur. Şampuan saçları daha güçlü falan yapmaz. Güçlü saçları olan kadınların falanca şampuanı kullanmaya meyilli olması da pekâlâ doğru olabilir (belki de şampuanın üzerinde "güçlü saçlar için" yazıyordur).

Geçenlerde evlerinde çok kitap olan öğrencilerin daha yüksek notlar aldığını okudum. Bu çalışma anne babaların deli gibi kitap almasına yol açmış. Bu, *yanlış nedenselliğe* güzel bir örnektir. Gerçek ise şudur: Eğitimli anne babalar çocuklarının eğitimini, eğitimsiz anne babalardan daha çok önemsemeye meyillidir. Ve eğitimli anne babalar evlerinde, eğitimsiz olanlardan daha çok kitap bulundururlar. Yani belirleyici olan kitaplar değil, anne babaların eğitim derecesi ve onların genleridir.

Yanlış nedenselliğe en güzel örnek Almanya'daki doğumların ve leylek çiftleri sayısının azalması arasındaki bağlantıdır. Bu ikisinin 1965'ten 1987'ye kadar gelişim çizelgesi çıkarıldığında birbirleriyle neredeyse kusursuz şekilde örtüşmekteler. Yoksa bunun sebebi çocukları leyleklerin getirmesi midir? Elbette değil, çünkü bu tamamen tesadüfi bir korelasyondur, kesinlikle nedensellik değil.

Sonuç olarak: Bağlantılar nedensellik anlamına gelmez. Dikkatlice bakın. Bazen bir etkinin oku tam tersi yönü gösterir. Bazen de ortada ok falan yoktur - leylekler ve bebeklerde olduğu gibi.


dürüst
cana yakın
akıllı

HALE ETKİSİ

Güzel insanlar neden daha kolay kariyer yapar?

Silikon Vadisi'nden Cisco şirketi Yeni Ekonomi Dönemi'nin favorisiydi. Ekonomi gazetecilerinin kanaatine göre bu şirket her şeyi doğru yapıyordu: kusursuz bir müşteri hizmeti, harika bir strateji, alımlarda büyük bir beceri, benzersiz bir şirket kültürü, karizmatik bir CEO. Mart 2000'de Cisco dünyanın en değerli şirketiydi.

Cisco hisseleri bir sonraki yıl %80 değer kaybettiğinde aynı gazeteciler şirketi tam aksiyle suçladı: berbat bir müşteri hizmeti, belirsiz bir strateji, alımlarda beceriksizlik, zayıf bir şirket kültürü, silik bir CEO. Üstelik şirket ne strateji ne de CEO değiştirmişti. Talep azalmıştı ama bunun Cisco'yla bir ilgisi yoktu.

Hale etkisinin anlamı şudur: Tek bir görüntünün gözümüzü kör etmesine izin veririz ve ona bakıp resmin tamamına ilişkin fikir yürütürüz. "Hale" sözcüğü Hristiyanlıkta aziz sayılanların resimlerinde başlarının çevresinde yer alan, parlayan bir şekilde tasvir edilmiş dairedir. Bu hale Cisco örneğinde de parıl parıl parlıyordu: Gazeteciler hisse değerlerinin gözlerini kör etmesine izin

verdiler ve etraflıca araştırmadan şirketin iç kalitesi hakkında fikir yürüttüler.

Hale etkisi hep aynı şekilde işler: Kolayca ulaşılabilen ya da özellikle gösterişli olan gerçeklere bakıp, mesela bir firmanın finansal durumuna, yönetimin niteliği ya da bir stratejinin kusursuzluğu gibi zor anlaşılır özellikler hakkında otomatik olarak çıkarımlar yaparız. Böylelikle itibar sahibi bir üreticinin ürünlerini, ortada objektif hiçbir sebep olmasa dahi, daha kaliteli olarak algılamaya meyleder iz. Ya da: Bir sektörde başarılı olan CEO'ların bütün sektörlerde başarılı olacaklarını, hatta özel hayatlarında bile kahraman olmaları gerektiğini varsayarız.

Psikolog Edward Lee Thorndike *hale etkisini* neredeyse 100 yıl önce keşfetti. Bir insanın tek bir özelliği (güzellik, sosyal statü, yaş gibi) diğer bütün özelliklerini "ışığıyla bastıran" pozitif ya da negatif bir izlenim uyandırır, böylece bütüne dair izlenimi kökünden etkiler. Güzellik en iyi araştırılan örnektir. Onlarca çalışma güzel insanları otomatik olarak daha hoş, daha dürüst, daha zeki bulduğumuzu kanıtladı. Ayrıca çekici insanların daha kolay kariyer yaptıkları da ispatlandı ve bunun, kariyer yolunun "yatak odasından" geçtiği mitosuyla hiçbir ilgisi yoktur. Bu etki daha okul döneminde bile kanıtlanabilir; öğretmenler iyi görünümlü öğrencilere bilinçsizce daha yüksek notlar vermekteler.

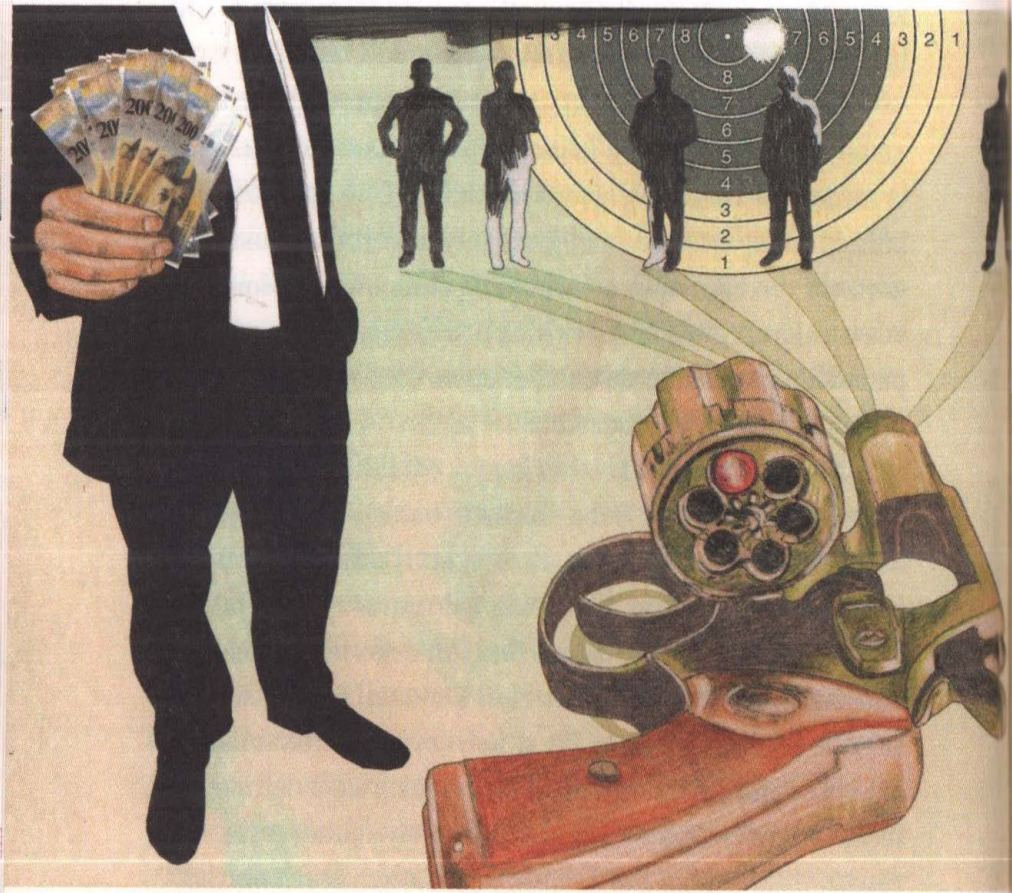
Hale etkisini reklamcılar da çok iyi bilirler: Reklam panolarında gülümseyen onca ünlünün olması bu yüzdendir. Profesyonel bir tenisçinin neden bir kahve makinesi uzmanı

olduğu mantıkla açıklanamaz ama bu durum reklamın başarısını da asla engellemez. *Hale etkisinin* en sinsi tarafı bilincine varılmamasıdır.

Bu etki köken, cinsiyet ya da ırk bir kişinin baskın özelliği olup diğer bütün özelliklerini gölgede bıraktığı zaman en büyük hasarı verir. O zaman stereotipleştirmeden söz edebiliriz. Bu etkinin kurbanı olmak için ırkçı ya da cinsiyetçi olmanıza da gerek yoktur. *Hale etkisi* gazetecilerin, öğretmenlerin ve tüketicilerin gözünü boyadığı gibi bizim de görüşümüzü bulanıklaştırır.

Ara sıra *hale etkisinin* güzel sonuçları da olur - en azından kısa süreli. Hiç yıldırım hızıyla âşık oldunuz mu? O zaman bir halenin ışığının ne kadar güçlü olabileceğini bilirsiniz. Taparcasına sevdiğiniz insan gözünüze kusursuz görünür: ortalamanın çok üstünde çekici, zeki, sempatik ve sıcakkanlı gibi gelir. Arkadaşlarınız aşikâr kusurlarını parmakla gösterdiğinde dahi, onun sevilesi tuhaflıklardan başka hiçbir şey görmezsiniz.

Sonuç olarak: *Hale etkisi* gerçek özellikleri görmemizi engeller. Bu yüzden daha dikkatli bakın. En öne çıkan özelliği bir kenara bırakın. Birinci sınıf orkestralar bunu adayları bir perdenin arkasında çaldırarak yapar. Böylelikle cinsiyet, ırk ya da dış görünüşün değerlendirmelerini etkilemesinden kaçınmış olurlar. Ekonomi gazetecilerine şiddetle tavsiye ediyorum: Bir şirketi çeyrek yıl rakamlarına bakarak değil (bunu borsa hallediyor zaten), daha derinlerine inerek değerlendirsinler. Araştırınca ortaya çıkan şeyler her zaman güzel olmayabilir. Ama bazen çok yararlı olurlar.


8 7 6 5 4 3 2 1
7 6 5 4 3 2 1

ALTERNATİF YOLLAR

Tebrikler! Rus ruletinde kazandınız

Bir Rus oligarkıyla şehrin biraz dışındaki bir ormanda buluştunuz. Oligarkın yanında bir bavul ve bir tabanca var. Bavul ağzına kadar avro dolu – toplamda gıcır gıcır banknotlar halinde on milyon. Tabancanın mermi haznesinde de tek bir kurşun var, diğer yuvaları boş. "Rus ruleti oynamak ister misiniz?" diye soruyor oligark. "Tetiği bir kez çekin, sonra içindeki her şeyle birlikte bavul sizin olsun." Düşünüyorsunuz. On milyonun hayatınız üzerinde derin bir etkisi olabilir: Bir daha asla çalışmazsınız mesela! Nihayet posta pulu yerine, spor araba koleksiyonu yapmaya geçebilirsiniz.

Diyelim ki teklifi kabul ediyor, tabancanın namlusunu şakağınıza dayayıp tetiği çekiyorsunuz. Hafif bir "klik" sesi geliyor, adrenalinin bütün vücudunuzda dolaştığını hissediyorsunuz. Tabanca ateş almadı. Hayatta kaldınız. Parayı alıyor, kendinize Frankfurt'un en güzel semtinde kocaman bir villa yaptırıp komşularınızı sinir ediyorsunuz.

Evi, artık sizin villanızın gölgesinde kalan komşularınızdan biri seçkin bir avukat. Günde on iki saat, yılda üç

yüz gün çalışıyor. Saatlik ücreti kabarık ancak alışılmışın dışında da değil: 600 avro. Kısacası yılda yarım milyon birikim yapabiliyor. Bazen bahçenizden ona selam veriyor, gülümsüyorsunuz; o da size el sallıyor: Sizinle aynı duruma gelebilmesi için yirmi yıl çalışması gerek.

Diyelim ki çalışkan komşunuz yirmi yıl sonra canını dişine takıp gerçekten de on milyon biriktiriyor. Villası sizinkinin yanında hiç de fena gözükmüyor artık. Bir gazeteci gelip semtin "varlıklı" sakinleri hakkında bir röportaj yayımlıyor - gösterişli yapıların, sizin ve komşunuzun villalarının yanı sıra, birlikte olduğunuz genç kadınların fotoğraflarıyla birlikte. İç mimari ve bahçelerin inceliği hakkında yorumlar yapıyor. Gazetecinin ikiniz arasındaki asıl farktan haberi elbette yoktur: her bir on milyonun arkasında yatan tehlikeden. Bunun için *alternatif yolları* bilmesi gerekirdi ancak böyle konularda sadece gazeteciler değil, hepimiz kötüyüzdür.

Alternatif yollar nedir? Pekâlâ gerçekleşebilecek olan ama gerçekleşmeyen her şeydir. Rus ruletinde dört *alternatif yol* sizi aynı sonuca götürecekti (on milyonluk kazanç) beşinci yol ise ölüme - devasa bir fark. Avukatın durumundaysa olası bütün yollar birbirine çok yakındı. Bir köyde yaşasa belki saatte 200 avro; Hamburg'un merkezinde, büyük bankalarla çalışsa belki 800 kazanırdı. Ama sizden farklı olarak avukatın servetini ya da hayatını riske edecek *alternatif yolları* yoktu.

Alternatif yollar görünmezdir, bu yüzden onları nadiren düşünürüz. Çürük tahviller, vadeli işlemler ve

kredi temerrüt takaslarıyla oynayıp bunlarla milyonlar kazananlar, aynı zamanda peşlerinde bir yığın tehlikeli, doğrudan felakete götürecek *alternatif yolu* sürüklediklerini asla unutmamalıdırlar. Bu kadar büyük bir risk altında kazanılan on milyon, yıllarca yorulmadan çalışarak toplanan on milyondan daha az değerlidir. Bir muhasebeci, on milyon on milyondur deyip itiraz edebilir tabii.

Nassim Taleb birlikte yediğimiz bir akşam yemeğinden sonra hesabı kimin ödeyeceğine karar vermek için yazı tura atmayı önerdi. Hesap ona kaldı. Durumdan hoşlanmadım çünkü İsviçre'de misafirdi. Şöyle dedim: "Bir sonrakinde ben ödeyeceğim, burada ya da New York'ta fark etmez." Bir süre düşünüp karşılık verdi: "*Alternatif yolları* göz önünde bulundurursak aslında bu akşam yemeğinin yarısını çoktan ödedin."

Sonuç olarak: Riskler asla doğrudan görülmezler. Bu yüzden sürekli *alternatif yollarınızın* nasıl göründüğü üzerine kafa yorun. Riskli *alternatif yollar* üzerinden elde ettiğiniz başarıları, "sıkıcı" yollarla (örneğin, avukat, diş doktoru, kayak eğitmeni, pilot ya da işletme danışmanı olarak yorucu çalışmalarla) ulaştığınız başarılardan daha az ciddiye alın. Montaigne'in dediği gibi: "Hayatım, birçoğu hiç gerçekleşmemiş korkunç talihsizliklerle dolu."


Avro'nun Değeri Düşecek
Yıl içinde ham Petrol Kalmayacak
jantin Şarapları fransız Şaraplarından daha pop

ÖNGÖRÜ YANILSAMASI

Kristal küre bakışınızı nasıl çarpıtır?

"İki yıl içinde Kuzey Kore'de rejim değişikliği yaşanacak." "Arjantin şarabı Fransız şarabından daha popüler olacak." "Facebook üç yıl içinde en önemli eğlence medyası haline gelecek." "Avro çökecek." "On yıl sonra herkes uzay seyahatine çıkabilecek." "15 yıl içinde ham petrol kalmayacak."

Uzmanlar öngörüleriyle bizi her gün bombardımana tutmaktalar. Peki bunlar ne kadar güvenilirdirler? Birkaç yıl öncesine kadar kimse zahmet edip bu öngörülerin kalitesini incelememişti. Sonra Philip Tetlock geldi.

Berkeley profesörü on yıldan uzun bir süre içinde 284 uzman tarafından yapılan 82.361 tahmini değerlendirdi. Sonuç: Öngörülerinin doğru çıkma olasılığı, rastgele öngörü üreten bir bilgisayarınkinden daha yüksek değildi. En kötü tahmincilerin de aksi gibi medyada en çok ilgi çeken uzmanlar olduğu ortaya çıktı; bunlar özellikle felaket tellalları ve yine ayrışma senaryoları taraftarlarıydı – Kanada'nın, Nijerya'nın, Çin'in, Hindistan'ın, Endonezya'nın, Güney Afrika'nın, Belçika'nın ve AB'nin parçalanması hâlâ

beklediğimiz bir şey (etkileyici bir şekilde hiçbir uzmanın aklına Libya gelmedi).

"Geleceği öngören iki tür insan vardır: hiçbir şey bilmeyenler ve hiçbir şey bilmediklerini bilmeyenler," diye yazar Harvardlı ekonomist John Kenneth Galbraith ve bu sözüyle de kendi çevresinde nefret uyandırmıştır. Fon yöneticisi Peter Lynch'in ifadesi daha kibirliydi: "ABD'de 60.000 eğitimli ekonomist var. Birçoğu ekonomik krizleri ve faizleri öngörsünler diye işe alınıyor. Öngörüleri arka arkaya iki kez doğru çıksaydı milyoner olurlardı. Bildiğim kadarıyla birçoğu hâlâ uslu uslu, maaş karşılığı çalışıyor." Bu on yıl önceydi. Bugün ABD'de çalışan ekonomistlerin sayısının üç katına çıkmış olması gerek – bu durumun, öngörü kalitesine etkisiyse sıfır.

Mesele şudur: Uzmanlar yanlış öngörüleri yüzünden bir bedel ödemiyorlar – ne para ne de itibar kaybı. Başka bir deyişle: Toplum olarak bu insanlara bedava opsiyon sunarız. Öngörülerinin yanlış çıkmasının "kötü tarafı" yoktur ama öngörüleri tutarsa dikkat çekmek, müşteri kazanmak, yayın çıkarmak gibi "iyi tarafları" vardır. Bu opsiyon için hiçbir bedel ödemediklerinden gerçek bir öngörü enflasyonu yaşarız. Böylelikle daha fazla öngörünün tesadüfen doğru çıkma olasılığı da artmış olur. İdeal olan da tahmincileri bir "öngörü fonuna" para yatırmaya zorlamak olurdu – öngörü başına 1000 avro diyelim. Doğru çıkarsa uzman parasını faiziyle geri alır. Doğru çıkmazsa verdiği para bir hayır kurumuna bağışlanır.

Peki neler öngörülebilir, neler öngörülemez? Kilomun bir yıl içinde ne olacağına dair bir öngörüde bulunsam çok fazla yanılamam. Bir sistem ne kadar karmaşık, zaman dilimi ne kadar uzunsa geleceğe dair görüşümüz o kadar bulanıklaşır. Küresel ısınmayı, petrol fiyatlarını ya da döviz kurlarını öngörmek neredeyse imkânsızdır. İcatlarsa hiç öngörülemez. O zamanlar bizi hangi teknolojilerin mutlu edeceğini bilseydik zaten o anda icat ederdik.

Sonuç olarak: Öngörülere eleştirel yaklaşın. Ben bu konuda bir refleks geliştirdim - her öngörüye, ne kadar karamsar olursa olsun, önce bıyık altından gülüyorum. Bu sayede de bunun önemini azaltmış oluyorum. Sonunda kendime iki soru soruyorum. Birincisi, uzmanın nasıl bir teşvik sistemi var? Bir yerde mi çalışıyor, tahminlerinde sürekli yanılırsa işini kaybetme riski var mı? Yoksa gelirini kitaplardan ve sunumlardan sağlayan, kerameti kendinden menkul bir guru mu? Böyle biri medyanın ilgisine muhtaçtır. Dolayısıyla öngörüleri de sansasyonel olacaktır. İkincisi, bu uzmanın ya da gurunun isabetli tahmin oranı ne kadardır? Son beş yıl içinde kaç öngörüde bulunmuş? Kaç tanesi gerçekleşmiş, kaç tanesi gerçekleşmemiş? Medyadan isteğim: Lütfen sözde bir âlimin başarı geçmişine bakmadan hiçbir öngörüsünü yayımlamayın.

Son olarak, çok yerinde olduğu için bir Tony Blair'den bir alıntı: "Hiç öngörüde bulunmam. Hiç bulunmadım ve bulunmayacağım."


Klaus'un
Hikâyesi
güzel bir hikâye

ÇAKIŞMA YANILGISI

Mantıklı hikâyeler neden bizi baştan çıkarır?

Klaus 35 yaşında. Felsefe eğitimi aldı ve liseyi bitirdiğinden beri üçüncü dünya ülkeleriyle alakalı meselelerle ilgileniyor. Üniversiteden sonra iki yıl Batı Afrika'da Kızılhaç'ta, daha sonra üç yıl Kızılhaç'ın Cenevre'deki merkezinde çalıştı, orada bölüm şefliğine yükseldi. Sonra işletme yüksek lisansı yaptı ve "Girişimcilerin Toplumsal Sorumluluğu" hakkında bir tez yazdı. Soru: Seçeneklerden hangisi daha olasıdır? A) "Klaus büyük bir bankada çalışıyor." B) "Klaus büyük bir bankada çalışıyor ve bankaya ait üçüncü dünya vakfından sorumlu." A mı, B mi?

Aklınız birçok insanınki gibi çalışıyorsa B'yi seçeceksinizdir. Maalesef yanlış cevap çünkü B cevabı yalnızca Klaus'un büyük bir bankada çalışmasını değil, fazladan bir şartı daha içeriyor. Ama bankacı olup da bankaya ait üçüncü dünya vakfında çalışan insanların sayısı, bir bankada çalışan insanların sayısının sadece küçücük bir kısmıdır. Bu yüzden A cevabı çok daha olasıdır. Buna rağmen B'nin size daha olası görünmesi *çakışma yanılgısından* kaynak-

lanır. Bu mantık hatası Nobel Ödüllü Daniel Kahneman ve Amos Tversky tarafından araştırılmıştır.

Çakışma yanılgısına neden düşeriz? Çünkü kulağa "doğru" ya da "mantıklı" gelen hikâyelere karşı sezgisel bir anlayışımız vardır. Sosyal sorumluluk sahibi Klaus ne kadar inandırıcı, etkileyici, canlı betimlenirse bu mantık hatasına düşme tehlikesi o kadar artar. Size şöyle sorsaydım: "Klaus 35 yaşında. Hangisi daha olası? A) Klaus bir bankada çalışıyor. B) Klaus Frankfurt'taki bir bankanın 24. katındaki 57 numaralı ofiste çalışıyor" - o zaman bu hataya düşmeyecektiniz.

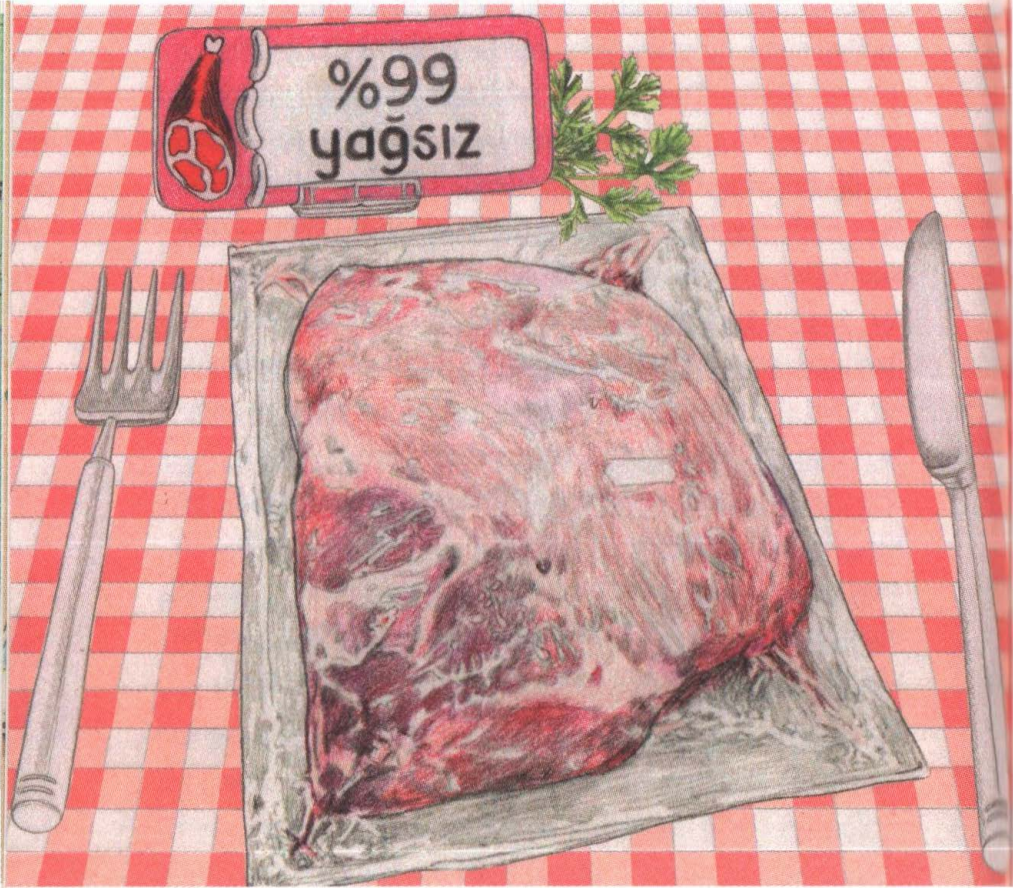
Bir örnek daha: Hangisi daha olası? A) "Frankfurt havaalanı kapatıldı. Uçuşlar iptal edildi." B) "Frankfurt havaalanı kötü hava şartları nedeniyle kapatıldı. Uçuşlar iptal edildi." A mı, B mi? Bu defa muhakkak doğrusunu seçmişsinizdir: A daha olasıdır çünkü B fazladan bir şartı daha içeriyor, yani kötü hava şartlarını. Sonuçta havaalanı bomba şüphesi, kaza ya da grev yüzünden de kapatılmış olabilir. Ne var ki bu tür şeyler "mantıklı" hikâyeler karşısında aklımıza gelmez, en azından -sizin şimdi olduğunuz gibi- bunlara karşı duyarlılaştırılmadıysak. Bu testi arkadaşlarınıza yapın. Göreceksiniz, çoğu B'yi seçecek.

Çakışma yanılgısının elinden uzmanlar bile kurtulamıyor. 1982'de gelecek araştırmalarıyla ilgili uluslararası bir kongrede uzmanlar ki bu kişilerin hepsi de akademisyendi, iki gruba ayrıldı. Daniel Kahneman A grubuna 1983 yılı için şu senaryoyu verdi: "Petrol kullanımı %30 azalacak." B grubunaysa şu senaryoyu sundu: "Petrol fiyatlarındaki

aşırı artış petrol kullanımının %30 azalmasına yol açacak." Katılımcıların "senaryolarının" ne kadar olası olduğuna dair tahminde bulunmaları gerekiyordu. Sonuç çok açıktı: B grubu kendilerine sunulan öngörüye A grubundan daha fazla inandı.

Kahneman iki tür düşünce olduğunu varsayar: biri sezgisel, otomatik, doğrudan düşünme; diğeri de bilinçli, rasyonel, yavaş, zahmetli, mantıklı düşünme. Maalesef sezgisel düşünme, bilinçli düşünme daha ivme kazanamadan sonuçlar çıkarıyor. Mesela 11 Eylül 2001'de Dünya Ticaret Merkezi'ne yapılan saldırıdan sonra, seyahat sigortası yaptırmak istediğimde bu benim de başıma geldi. Akıllı bir şirket *çakışma yanılgısını* lehine kullanıp özel bir "terör sigortası" sunuyordu. O zamanki diğer bütün sigortalar, seyahatin sebep olabileceği olası bütün zararları kapsasa da (terör dâhil) teklif aklımı çeldi. Hatta bu özelleştirilmiş sigortaya, terörü de dâhil eden sıradan bir seyahat sigortasına vereceğimden daha fazlasını vermeye razı olmam aptallığımın zirvesiydi.

Sonuç olarak: Moda konulardan biri olan "sağ beyin, sol beyin" mevzusunu unutun. Çok daha önemli olan, sezgisel ve bilinçli düşünme arasındaki farktır. Sezgisel düşünme mantıklı hikâyelere düşkündür. Önemli kararlar söz konusu olduğunda ona uymasanız iyi edersiniz.


%99
yağsız

ÇERÇEVELEME

C'est le ton qui fait la musique

"Şuna bak, çöp ağzına kadar dolmuş!" Ya da: "Hayatım, şu çöpü hemen dökebilirsen çok iyi olur." *C'est le ton qui fait la musique* - Müziği müzik yapan tondur.[4] Aynı durum, farklı şekillerde sunulduğunda yarattığı etki tamamen farklı olur. Psikoloji jargonunda buna *çerçeveleme* (*framing*) denir.

Çerçevelemenin anlamı şudur: Aynı şeye, sunuluş biçimine göre farklı tepkiler veririz. 2002'de Nobel Ekonomi Ödülü'nü kazanan Daniel Kahneman ve meslektaşı Amos Tversky 1980'li yıllarda bir anket düzenlediler ve bu ankette salgın hastalıkla mücadele stratejisi için iki seçenek sundular: altı yüz kişinin hayatı söz konusu. "A seçeneği iki yüz kişinin hayatını kurtarıyor." "B seçeneği üçte bir ihtimalle altı yüz kişinin tamamının kurtarılmasıyla, üçte iki ihtimalle de hiç kimsenin kurtarılamamasıyla sonuçlanıyor." A ve B seçenekleri aynı değerde olmasına rağmen (ikisinde de beklenen iki yüz kişinin kurtarılması) ankete

---

4 Fransızcada, "ne söylediğin önemli değil, nasıl söylediğin önemli" anlamına gelen bir deyim. (ç. n.)

katılanların çoğu A seçeneğini seçmişti - buna bugünkü tavuk yarınki kazdan iyidir düsturu denebilir. Aynı seçenekler farklı şekilde formüle edildiklerinde durum iyice ilginç bir hal almıştı: "A seçeneği dört yüz kişiyi *öldürür*." "B seçeneği üçte bir ihtimalle kimsenin *ölmemesiyle*, üçte iki ihtimalle de altı yüz kişinin tamamının *ölmesiyle* sonuçlanır." Böyle olduğunda ankete katılanların sadece küçük bir kısmı A'yı seçmişti, buna karşın da çoğunluğun tercihi B'den yana olmuştu. Yani ilk anketin tam tersi. Katılımcılar bire bir aynı olan durumun dilsel ifade şekline bağlı olarak -kurtarmak ya da öldürmek- tamamen farklı kararlar verdiler.

Başka bir örnek: Araştırmacılar iki çeşit et sundu; "%99 yağsız" ve "%1 yağlı" ifadeleriyle. Katılımcılar iki et türü birbirinin tıpatıp aynısı olmasına rağmen ilk eti diğerinden daha sağlıklı bulmuşlardı. Hatta seçim "%98 yağsız" ve "%1 yağlı" arasında olduğunda bile katılımcıların çoğu ilk eti, yani iki kat daha yağlı olan eti seçmişlerdi.

Güzelleştirmek *çerçevelemenin* özellikle sık kullanılan bir türüdür. Hisse senetlerinin değer kaybına "düzeltme" denir. Yüksek alım fiyatına da "hava parası". Bütün yönetim kurslarında bir problemin "problem" değil, "fırsat" olduğunu öğreniriz. İşten atılmış bir yönetici hayatını "yeniden düzenleyen" biri olur. Şehit düşmüş bir asker -ölümüne nasıl bir talihsizlik ya da garip bir durum sebep olmuş olursa olsun- bir "savaş kahramanı" olur. Soykırım "etnik temizlik" gibi gösterilmeye çalışılır. Bir uçağın New York'taki Hudson Nehri'ne zorunlu iniş yapması "havacılığın

zaferi" olarak kutlanır. (Zorunlu inişe *gerek kalmaması* asıl zafer olmaz mıydı?)

Bir finans ürününün -mesela bir borsa yatırım fonunun- tanıtım broşürüne dikkatlice baktınız mı hiç? Sıklıkla son yıllardaki performans gösterilir. Peki bunlarda kaç yıl geriye kadar gidilir? Mümkün olduğunca yükselen bir eğri oluşturacak kadar geriye. Bu da *çerçevelemedir.* Ya da: Aynı ekmeğin, İsa'nın "gerçek" bedeni olarak mı, yoksa "sembolik" bedeni olarak mı *çerçevelendiği,* bir mezhebin oluşmasına neden olabilir. On altıncı yüzyılda öyle olmuştu.

Dikkatimiz bütünün tek bir parçasına ya da küçük bir kısmına yöneldiğinde de *çerçevelemenin* kurallarına itaat ederiz. Örneğin, ikinci el bir araba alırken kilometresine odaklanırız; motorun, frenlerin ya da iç donanımın durumuna değil. Yani satın alma kararımızı arabanın kilometresi belirler. Bu da çok doğaldır çünkü her şeyi en ince ayrıntısına kadar inceleyemeyiz. Fakat başka bir çerçeve olsa farklı bir karar verebiliriz.

Yazarlar *çerçevelemeyi* bilinçli olarak kullanırlar. Bir cinayetin nasıl işlendiği adım adım anlatılsa bir polisiye sıkıcı olurdu. Daha doğrusu o zaman polisiye değil, öğretici bir kitap olurdu. Sonunda bütün hikâye aydınlanıyor olsa da bir polisiye roman ancak *çerçeveleme* sayesinde heyecanlı olur.

Sonuç olarak: Hiçbir şeyi *çerçevelemeden* anlatamayacağınızın ve bütün bilgilerin -yakın bir arkadaşınızdan duyduğunuz ya da ciddi bir gazetede okuduğunuz bütün bilgilerin- *çerçevelemeye* maruz kaldığının bilincinde olun. Bu bölüm dâhil.



HAREKET EĞİLİMİ

Beklemek ve hiçbir şey yapmamak neden işkence gibidir?

Penaltı vuruşu yapması gereken futbolcular topu penaltıların üçte birinde kalenin ortasına, üçte birinde sola, üçte birinde sağa atarlar. Kaleciler ne yapar? %50 sola, %50 sağa doğru atılırlar. Ancak çok nadiren tam ortada dururlar – bütün topların üçte biri oraya gelmesine rağmen. Neden? Çünkü olduğun yerde aptal gibi durup topun soldan ya da sağdan uçup geçişini izlemektense yanlış tarafa atlamak daha iyi görünür ve daha az utanç vericidir. Buna *hareket eğilimi* (*action bias*) denir: Hiçbir işe yaramadığında bile harekete geçmek anlamına gelir.

Bahsi geçen futbol araştırmasını, yüzlerce penaltı atışını inceleyen İsrailli araştırmacı Bar Eli yaptı. Ancak bunun yanı sıra şu da söylenmelidir ki *hareket eğilimi* tuzağına düşen yalnızca kaleciler değildir: Bir grup genç bir gece kulübünün önünde bağırıp çağırıyor, şiddetli el kol hareketleri yapıyorlar. Durum gerçek bir kavgaya dönüşecek gibi duruyor. Genç polisler, meslekte daha eski olan polisler eşliğinde geri çekiliyor, durumu belli bir mesafeden gözlemliyorlar, ancak birileri yaralanınca müdahale edi-

yorlar. Yanlarında tecrübeli polisler olmadığında durum farklı gelişiyor: Genç ve ateşli düzen koruyucuları *hareket eğilimine* kapılıyor, yani hemen müdahale ediyorlar. İngiltere'de yapılan bu araştırma gösterdi ki polislerin uzun süre beklediği durumlarda, (genç) polislerin vaktinden önce müdahale ettikleri durumlara kıyasla daha az kişi yaralanıyor.

Hareket eğilimi özellikle yeni ve belirsiz durumlarda ortaya çıkar. Birçok yatırımcı gece kulübünün önündeki tecrübesiz polisler gibi davranmaktadır: Borsadaki hareketliliği doğru düzgün değerlendiremeden bir tür hiperaktiviteye kapılırlar. Elbette uğraştıklarına değmez. Warren Buffett bunu şöyle ifade eder: "Yatırım söz konusu olduğunda aktivite ile başarı arasında bir bağlantı yoktur." Warren Buffett ve Charlie Munger'dan başka çarpıcı alıntıları ekler bölümünde bulabilirsiniz.

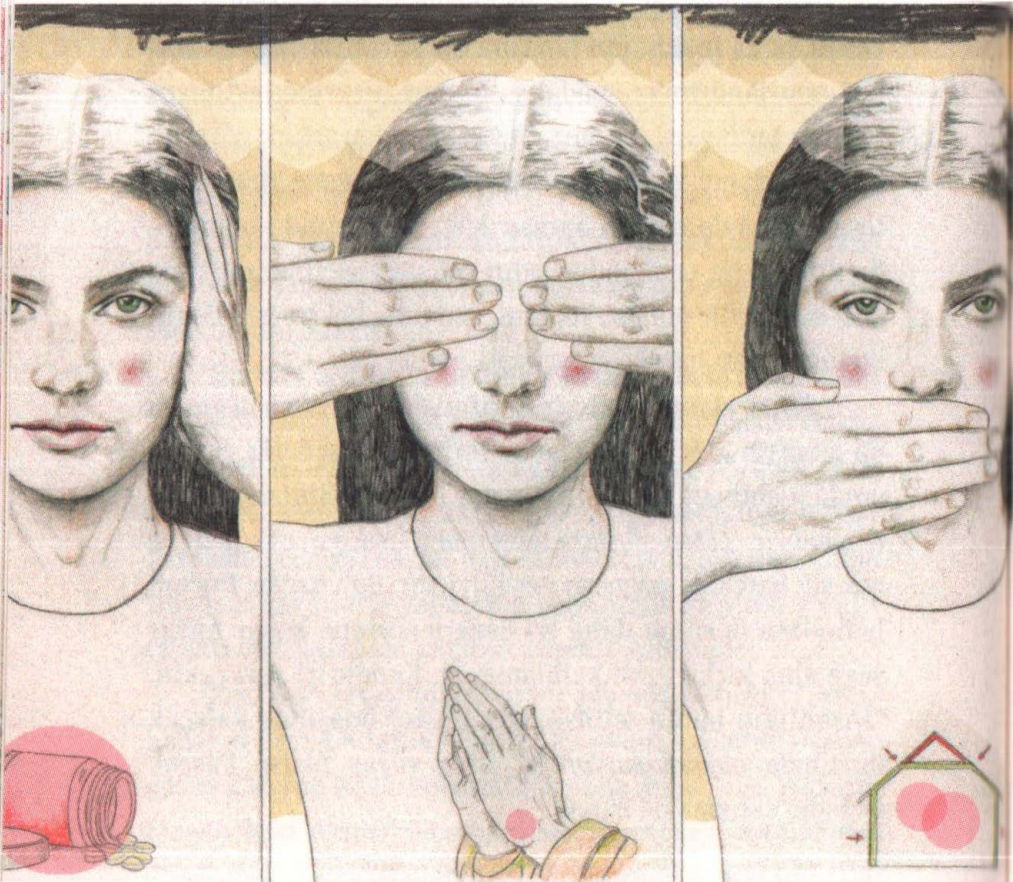
Hareket eğilimi en eğitimli çevrelerde dahi görülür. Bir doktorun karşısına hastalığı belirsiz olan bir hasta çıkıyor. Doktorun müdahale edip etmemek, yani ilaç yazmak ya da beklemek arasında bir tercih yapması gerektiğinde doktor harekete geçmeyi seçme eğiliminde oluyor. Doktoru, bunu finansal kaygılarla yapmakla suçlamamıza gerek yoktur çünkü onu harekete geçiren *hareket eğilimidir*.

Peki *hareket eğilimi* diye bir şey neden vardır? Avcı/toplayıcı bir toplulukta ki biz buna uyum sağladık, eyleme geçmek durup düşünmekten çok daha değerliydi. Yıldırım hızıyla tepki vermek geçmişte hayati önem taşıyordu. Durup düşünmek ölümcül olabilirdi. Atalarımız ormanın kena-

rında, kılıç dişli kaplana benzeyen bir silüetin belirdiğini gördüklerinde Rodin'in *Düşünen Adam* heykeli gibi bir taşın üzerine oturup hayvanların nasıl sınıflandırılacağı hakkında düşünmüyorlardı. Oradan hemen kaçıyorlardı, olabildiğince hızla. Biz de sıklıkla kaçmayı tercih eden, çabuk tepki veren bu insanların torunlarıyız. Fakat bizim dünyamız artık farklı - artık durup düşünmek eyleme geçmekten daha değerli. Bu değişiklik de bize zor gelmektedir.

Bekleyerek doğru kararı verdiğinizde -şirketin, ülkenin ya da insanlığın hayrına bir karar da olsa- kimse sizi onurlandırmaz, madalya vermez, üzerinde adınızın yazdığı bir heykel dikmez. Öte yandan kararlılık gösterir, hızlı davranır ve bir durumu iyileştirirseniz (tamamen tesadüfen bile olsa) o zaman köy meydanında onurlandırılma ya da en azından yılın çalışanı seçilme şansınız çok da düşük olmaz. Toplum, anlamlı bekleyişlerdense düşünmeden harekete geçişleri sever.

Sonuç olarak: Belirsiz durumlarda -faydası olsun ya da olmasın- bir şeyler yapma ihtiyacı hissederiz. Sonrasında hiçbir şey düzelmiş olmasa bile kendimizi daha iyi hissederiz. Zaten sıklıkla tersi olur. Kısacası, çok hızlı ve çok sık harekete geçmeye meyilliyizdir. Bu yüzden: Durum belirsizse durumu daha iyi değerlendirene kadar hiçbir şeye ama hiçbir şeye kalkışmayın. Kendinizi geri çekin. "İnsanlığın bütün talihsizliği sakince odasında kalacak durumda *olmamasındandır*" diye yazar Blaise Pascal. Evinde, çalışma odasında.



İHMAL EĞİLİMİ

Ya çözümsünüz ya da sorunsunuz

İki dağcı. İlki buzul yarığına düşüyor. Yardım çağırarak onu kurtarabilirsiniz ama yapmıyorsunuz, sonuç olarak dağcı ölüyor. İkinci dağcıyı buzul yarığına siz itiyorsunuz. Kısa süre sonra o da ölüyor. Hangi eylem daha ağırdır? Mantıken iki eylemin de aynı derecede kötü olduğu söylenebilir. Yardım etmemek de cinayet işlemek demektir çünkü iki durum da ölümle sonuçlanır. Fakat bir his bize yardım etmemenin daha az kötü olduğunu söyler. Bu hissin adı *ihmal eğilimidir* (*omission bias*). *İhmal eğilimi* her zaman, hem ihmalin hem de eylemin zarara sebep olabileceği durumlarda ortaya çıkar. Sonra da çoğumuz ihmali seçeriz çünkü sebep olunan zarar öznel olarak daha zararsız görünür.

Diyelim ki ülkenizin ilaç ruhsatı veren kurumunun başındasınız. Ölümcül bir hastalık için geliştirilmiş bir ilaca ruhsat verip vermemeye karar vermeniz gerekiyor. İlacın ağır yan etkileri var. İlacı alan hastaların %20'si hemen ölüyor ama %80'inin hayatı kısa sürede kurtarılıyor. Kararınız ne olur?

Aklınız birçok insanınki gibi çalışıyorsa ruhsatı vermezsiniz. Her beş kişiden birini öldüren bir ilacı, hastaların %80'inin kurtarılabileceği ama kurtarılmadığı gerçeğinden daha kötü bulursunuz. Saçma bir karar olsa da bu, *ihmal eğilimine* uygundur. Diyelim ki *ihmal eğiliminin* farkındasınız, mantık ve ahlak adına ilaca ruhsat verme kararı alıyorsunuz. İlk hasta, öngörüldüğü gibi, hayatını kaybettiğinde ne olur? Basın isyan eder, siz de işinizden olursunuz. Bir memur ya da politikacı olarak halkın *ihmal eğilimini* ciddiye alırsanız ve kendiniz de buna dikkat ederseniz iyi etmiş olursunuz.

Yargı kararları, bu "ahlaki çarpıklığın" zihnimize nasıl kök saldığını çok güzel ortaya koymaktadır. Aktif ötanazi ölmekte olan kişinin kesin isteği olsa da Almanya ve İsviçre'de yasaktır, oysa hayatta kalmaya yönelik önlemlerden kasıtlı olarak vazgeçmek suç değildir.

İhmal eğilimi anne babaların, aşının hastalık riskini azalttığı ispatlanmış olmasına rağmen neden çocuklarına aşı yaptırmakta bazen tereddüt ettiklerini de açıklar. Tarafsız bir gözle bakıldığında bu anne babaların, çocukları gerçekten hastalandığında çocuklarına doğrudan zarar vermekle suçlanmaları gerekir. Ama biz kasıtlı ihmali, fiilî ve ayıplı bir hareketten daha az kötü buluruz.

İhmal eğilimi neden birine doğrudan zarar vermek yerine onun kendi dikkatsizliği yüzünden zarara uğramasına göz yumduğumuzu da açıklar. Yatırımcılar ve ekonomi gazetecileri hiç yeni ürün geliştirmemeyi, yanlış ürün geliştirmekten daha az kötü bulur - ikisi de şirketi iflasa

sürüklemesine rağmen. Yıllar önce bize miras kalmış bir yığın sefil hisse senedinin elimizde kalmasını, yanlış hisse senetleri almış olmaktan daha az kötü buluruz. Bir termik santrale bir atık gaz yıkama tesisi kurmamak, atık gaz yıkama tesisini maliyet masrafları yüzünden kaldırmaktan daha az kötü gelir. Evimize izolasyon yaptırmamak, yaptırsak tasarruf edebileceğimiz kalorifer yakıtını sırf kendi keyfimiz için yakmaktan daha az kötü gelir. Gelir beyanında bulunmamak, vergi belgelerinde sahtekârlık yapmaktan daha az kötü gelir - oysa bunların hepsinin sonuçları aynıdır.

Önceki bölümde *hareket eğilimiyle* tanışmıştık. *Hareket eğilimi, ihmal eğiliminin* tam tersi midir? Tam olarak değil. *Hareket eğilimi* bir durum belirsiz ve çelişkili olduğunda, şeffaf olmadığında ortaya çıkar. O zaman hiçbir mantıklı sebep olmasa dahi hareketliliğe meylederiz. *İhmal eğilimindeyse* durum çoğunlukla gün gibi ortadadır: Gelecekte oluşacak bir zarar bugün harekete geçilirse önlenebilir ama bir zararı önlemek bizi mantığımızın emrettiği ölçüde motive etmez.

İhmal eğilimini fark etmek çok zordur - bir eylemden vazgeçmek eylemin kendisinden daha az göze çarpar. 68 kuşağının hakkını vermek gerekir; bu eğilimi fark etmiş, kısa ama öz bir sloganla ona karşı mücadele etmişlerdi: "Çözümün bir parçası değilsen sorunun bir parçasısın."


%50
%70
%60
%80
%60

KENDİNE HİZMET EDEN ÖNYARGI

Neden suç hiçbir zaman sizde değil?

Yıllık faaliyet raporlarını, özellikle de CEO'ların yorumlarını okur musunuz? Hayır mı? Yazık, çünkü orada o veya bu biçimde tuzağına düştüğümüz bir yanılgının örnekleri kendini gösterir. Mantık hatası şuradadır: Şirket mükemmel bir yıl geçirdiğinde CEO bunu parlak kararlarıyla, yorulmak bilmeden çalışmasıyla, canlı tuttuğu dinamik şirket kültürüyle gerekçelendirir. Şirket başarısız bir yıl geçirdiğindeyse bunun suçlusu avro, Alman hükümeti, Çinlilerin sinsi ticari uygulamaları, Amerikalıların gizli gümrük vergileri, müşterilerin ilgisizliğidir. Başarıyı kendi hanemize yazar, başarısızlığı dış faktörlere bağlarız. Buna *kendine hizmet eden önyargı* (*self-serving bias*) denir.

Böyle ifade edildiğini bilmeseniz de *kendine hizmet eden önyargıyı* okul zamanlarından bilirsiniz. En yüksek notlar sizin sayenizdeydi; parlak sonuç sizin gerçek bilgi ve becerilerinizin bir yansımasıydı. Peki ya en kötü notları aldığınızda, başarısız olduğunuzda? O zaman sınav adil değildi. Bugün artık okul notlarıyla değil, belki borsayla ilgileniyorsunuz. Kazanç sağladığınızda kendinizi yücelti-

yorsunuz. Kayıp halindeyse suçu "borsadaki atmosfere" (ne demekse artık) ya da yatırım danışmanınıza yüklüyorsunuz. *Kendi hizmet eden önyargıyı* ben de bol bol kullanıyorum: Yeni kitabım çoksatanlar listesinde yükselirse sırtımı sıvazlıyorum: tabii ya, şimdiye kadarki en iyi kitabım! Eğer kitap yeni çıkanlar denizinde kaybolmuşsa bana şu aynı şekilde mantıklı geliyor: Eleştirmenler kıskanç, kitabı yerden yere vuruyorlar, okurlar da iyi edebiyat nedir bilmiyorlar.

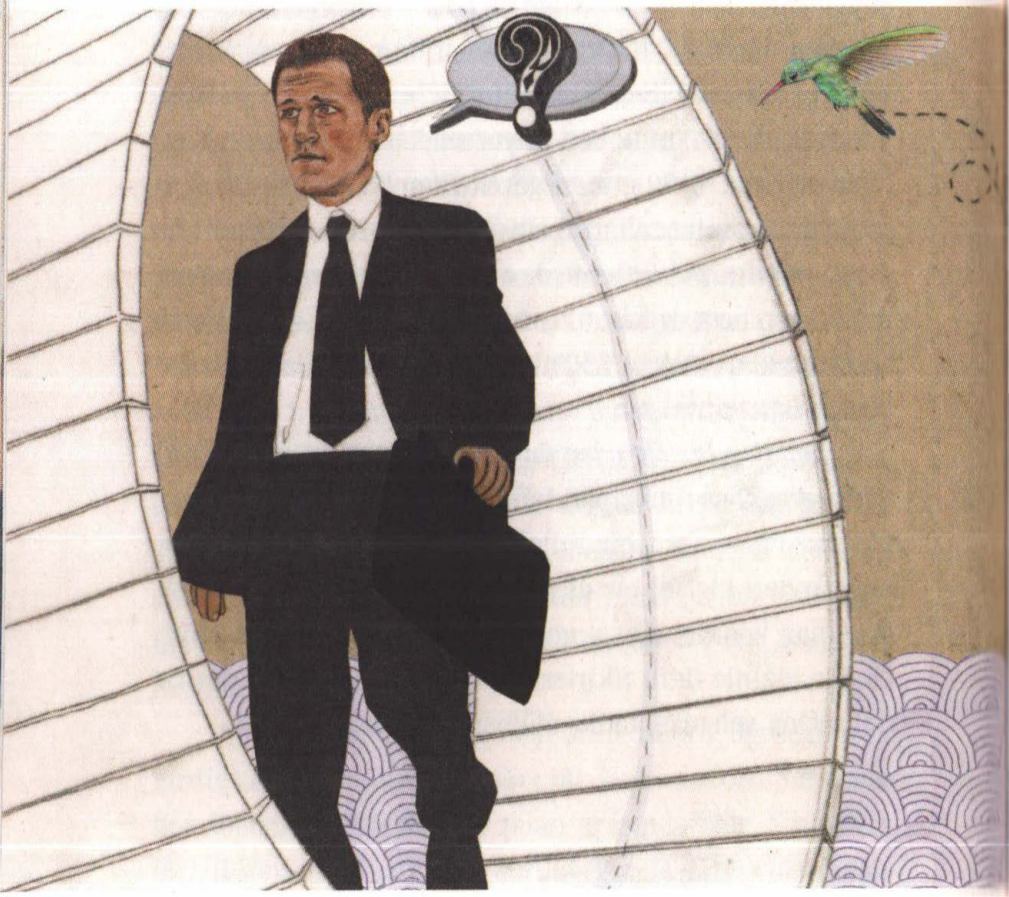
Bir kişilik testine tabi tutulanlara tamamen gelişigüzel bir şekilde iyi veya kötü notlar dağıtıldı. İyi bir not alanlar testi sağlam ve geçerli buldular. Tesadüfen kötü bir not alanlarsa testin hiç de anlamlı olmadığını düşündüler. Bu çarpıklık neden kaynaklanır? Neden başarıyı kendi becerimiz olarak yorumluyor, başarısızlığın suçunu başkalarına atıyoruz? Buna dair birçok teori bulunur. Muhtemelen en basit açıklama şudur: Çünkü iyi hissettiriyor. Çünkü bu şekilde kendimize verdiğimiz zarar genellikle sınırlı kalıyor. Eğer böyle olmasaydı evrim bu mantık hatasını son 100.000 yıl içinde silerdi. Ama dikkat. Görünmez risklerle dolu modern dünyada *kendine hizmet eden önyargı* kısa sürede bir felakete yol açabilir. Kendisine "evrenin efendisi" demekten hoşlanan Richard Fuld buna iyi bir örnektir. En azından 2008'e kadar öyle diyordu - Fuld, Lehman Brothers'ın CEO'suydu.

ABD'de üniversiteye başvuran bütün öğrencilerin girdiği SAT isminde standart bir sınav vardır. Sonuçlar her defasında 200 ile 800 puan arasında olur. Sınavdan bir yıl sonra SAT puanları sorulduğunda öğrenciler sınav

sonuçlarını ortalama 50 puan yüksek söylerler. İlginç: Pervasızca yalan söylemiyor, ölçüsüzce abartmıyorlar, sadece sonuca birazcık "çekidüzen veriyorlardır" - ta ki kendileri de buna inanana kadar.

Oturduğum apartmanda beş öğrencinin paylaştığı bir daire var. Bazen asansörde kâh birine kâh diğerine denk geliyorum. Gençlerin her birine ayrı ayrı, çöpü atma sırasının ne sıklıklıla kendisine geldiğini sordum. Bir tanesi şöyle dedi: "Her iki seferden birinde." Bir diğeri: "Her üç seferden birinde." Başka bir tanesi, tam elinde patlamış bir çöp torbası varken sorduğum için sinirli bir şekilde, "Neredeyse %90'ında ben atıyorum," dedi. Bütün cevapların toplamı %100 etmesi gerekirken %320 etti! Birlikte yaşayan insanlar rollerini sürekli abartırlar - hiçbirimiz farklı değiliz. Evliliklerde de aynı mekanizma işler: Hem erkeklerin hem de kadınların birlikteliklerinin yürümesi için yaptıkları katkıyı %50'nin üzerinde buldukları bilimsel olarak ispatlanmıştır.

Kendine hizmet eden önyargıdan nasıl korunacağız? Size gerçekleri tüm çıplaklığıyla söyleyen arkadaşlarınız var mı? Eğer varsa kendinizi şanslı sayabilirsiniz. Yoksa en azından kişisel bir düşmanınız var mı? Varsa güzel. O zaman kendinizi aşın ve onu kahve içmeye davet edin. Ondan sizinle ilgili fikirlerini açık açık söylemesini rica edin. Ona sonsuza kadar müteşekkir olacaksınız.



HEDONİK ADAPTASYON

Ev ile iş arasındaki mesafeyi neden kısa tutmalısınız?

Diyelim ki bir gün telefonunuz çalıyor: Lotodan on milyon kazandığınızı haber veriyorlar. Kendinizi nasıl hissedersiniz ve bu hissiniz ne kadar sürer? Başka bir senaryo: Telefonunuz çalıyor, en yakın arkadaşınızın öldüğü haberi geliyor. Kendinizi nasıl hissedersiniz ve bu hissiniz ne kadar sürer?

Önceki bölümlerden birinde öngörülerin düşük kalitesini -politika, ekonomi ve toplum alanlarında- incelemiş, tespit etmiştik: Uzmanlar bu konuda öngörü üreten bilgisayarlardan daha başarılı değillerdi. Peki, biz kendi duygularımızı öngörmekte ne kadar iyiyiz? On milyonluk ikramiye sizi yıllar boyunca mutlu eder mi? Harvardlı psikolog Dan Gilbert loto talihlilerini inceleyip mutluluk etkisinin ortalama üç ay sonra yok olduğunu tespit etti. O büyük banka havalesinden üç ay sonra, öncesinde olduğunuz kadar mutlu ya da mutsuz olacaksınız.

Bir bankada müdür olan ve sırf bu yüzden ahlaksızlık sayılacak kadar yüksek bir gelirle kutsanan bir arkadaşım, şehir dışına taşınmaya ve kendisine Zürih dışında bir ev

yaptırmaya karar verdi. Hayali on odalı, yüzme havuzlu, kıskanılası göl ve dağ manzaralı bir villa olarak cisimleşti. İlk haftalarda mutluluktan ışıl ışıl parlıyordu. Fakat çok geçmeden coşkusu dindi, altı ay sonra her zaman olduğu kadar mutsuzdu. Peki, ne olmuştu? Mutluluk etkisi üç ay sonra sönmüştü, villa artık çok da özel bir şey değildi. "İşten eve geliyorum, kapıyı açıyorum ve evin nasıl bir şey olduğunu bile fark etmiyorum. Hissettiklerim öğrenciyken tek odalı daireme girdiğimde hissettiklerimden farklı olmuyor." Üstelik zavallı adam şimdi bir de ortalama elli dakika süren ev iş arası mesafeyi katediyordu. Arabayla işe gidip gelmenin en çok memnuniyetsizlik yaratan şey olduğu ve buna hiçbir zaman alışılmadığı çalışmalarla ispatlanmıştır. İşe arabayla gidip gelmeye doğuştan ilgisi olmayan insanlar her gün bu yüzden ızdırap çekerler. Her neyse, villanın arkadaşımın mutluluğuna net etkisi her durumda negatif oldu.

Diğerleri de daha iyi durumda sayılmazlar: Kariyerlerinde yükselen insanlar ortalama üç ay sonra yine önceki kadar mutlu ya da mutsuz oluyorlar. Kendisini sürekli Porsche'nin en son modelini almak zorunda hissedenler de öyle. Bilim bu etkiye *hedonik adaptasyon* (*hedonic treadmill*) adını vermektedir: Çalışıyor, yükseliyor, daha çok şey, daha güzel şeyler alıyoruz fakat daha mutlu olmuyoruz.

Peki, talihsizliklerde durum nasıldır - mesela omurilik felci geçirdiğimizde ya da bir arkadaşımızı kaybettiğimizde ne oluyor? Burada da gelecekteki duygularımızın yoğunlu-

ğunu ve uzunluğunu sistematik olarak gözümüzde büyütüyoruz. Bir aşk sona erdiğinde dünya başımıza yıkılıyor. Acı içindeki insanlar bir daha asla mutlu olamayacaklarına yürekten inanıyorlar ama ortalama üç ay sonra yeniden kahkaha atıyorlar.

Yeni bir arabanın, yeni bir kariyer yolunun, yeni bir ilişkinin bizi tam olarak ne kadar mutlu edeceğini bilseydik güzel olmaz mıydı? O zaman daha net kararlar alabilir, sürekli karanlıkta el yordamıyla ilerlemezdik. Evet, güzel olurdu, aslında bu kısmen mümkün de. İşte size işe yararlığı bilimsel olarak kanıtlanmış birkaç tavsiye: 1) Uzun zaman geçse de alışılmayacak olumsuz etkilerden kaçının: işe arabayla gidip gelmek, gürültü, kronik stres. 2) Maddi şeylerin etkisinden beklentiniz yalnızca kısa süreli olsun - arabalar, evler, primler, ikramiyeler, altın madalyalar. 3) Uzun süreli olumlu etkiler çoğunlukla zamanınızı nasıl geçirdiğinizle ilgilidir. Kendiniz için olabildiğince çok boş zaman ve bağımsızlık sağlayın. Tutku duyduğunuz şeyleri yapın - gelirinizin bir kısmına mal olsa bile. Arkadaşlıklara yatırım yapın. Kadınlarda göğüs implantının uzun süreli bir mutluluk etkisi var, erkeklerdeyse mesleki statünün - elbette söz konusu erkek aynı zamanda kendisini kıyasladığı insanları değiştirmezse. Yani CEO'luğa yükselip de yalnızca başka CEO'larla görüşürse mutluluk etkisi balon gibi patlar.


Hep ben!

KENDİNİ SEÇME EĞİLİMİ

Var olduğunuz için şaşırmayın

A5 yolu üzerinden Basel'den Frankfurt'a giderken trafiğe takıldım. "Neden hep beni bulur?" diye söylendim, arabaların kıskanılası bir hızla güney yönünde ilerlediği karşı şeride baktım. Bir saat boyunca kaplumbağa hızında ilerleyip boş vites ile birinci vites arasında gidip gelirken ve debriyaja basmaktan dizim ağrımışken gerçekten o kadar da zavallı bir adam mıyım, diye sordum kendime. Gerçekten de her zaman ilerlemek bilmeyen sıralarda mı bekliyordum – bankalarda, postanede, alışveriş mağazalarında? Yoksa yanılıyor muydum? Diyelim ki Basel ve Frankfurt arasındaki yolda %10 ihtimalle trafik sıkışıyor. Herhangi bir günde trafiğe takılma olasılığım trafiğin sıkışma olasılığından, yani %10'dan fazla olamaz. Ama yolculuğumun herhangi bir anında gerçekten trafikte kalma olasılığım %10'dan fazla. Sebep: Trafikte yalnızca sürünürcesine ilerleyebildiğim için bu kuyrukta orantısız bir biçimde çok fazla zaman geçiriyorum. Üstelik: Trafik akıp giderken bu konuda düşünmüyorum. Ama takıldığım an trafik sıkışıklığı gözüme batıyor.

Aynı şey banka veznelerinin ya da kırmızı ışıkların önündeki sıralar için de geçerlidir: A ve B noktaları arasındaki yolda on tane trafik lambası varsa ve bunların biri kırmızı (%10) dokuzu yeşil yanıyorsa kırmızı ışığın önünde toplam yolculuk sürenizin %10'undan fazlasını geçirirsiniz. Anlaşılmadı mı? O zaman ışık hızıyla yol aldığınızı düşünün. Bu durumda toplam seyahat sürenizin %99,99'unu bir kırmızı ışığın önünde bekleyerek ve söverek geçirirdiniz.

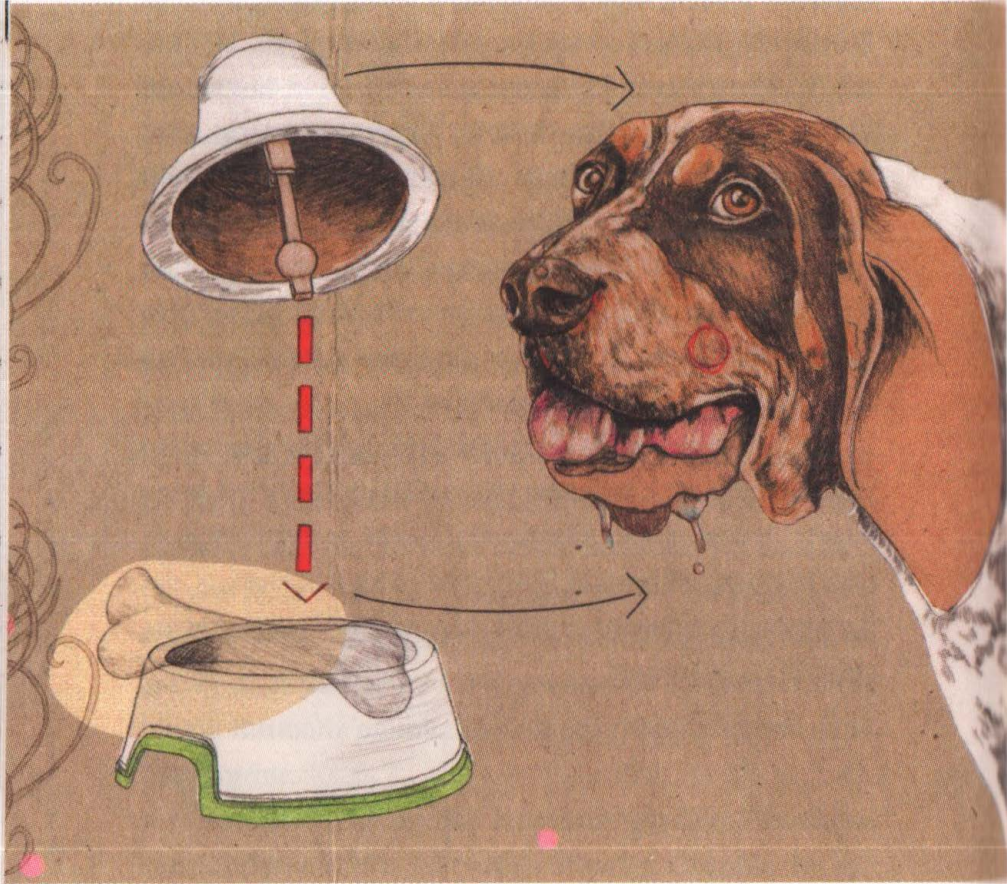
Ne zaman bir örneklemin parçası olsak bir mantık hatasına düşmemek için dikkatli olmamız gerekir, bu mantık hatasına *kendini seçme eğilimi* (*self-selection bias*) denir. Erkek tanıdıklarım sıklıkla şirketlerinde çok az kadın olmasından, kadın tanıdıklarım da şirketlerinde çok az erkeğin çalışmasından şikâyet ederler. Bunun talihle bir ilgisi yoktur. Şikâyet edenler örneklemin parçasıdır. Herhangi bir erkeğin erkek fazlalığının olduğu bir branşta çalışıyor olma ihtimali doğal olarak yüksektir. Aynısı kadınlar için de geçerlidir. Buna daha büyük ölçekli bakalım: Erkek ya da kadın nüfusunun yoğunlukta olduğu bir ülkede yaşıyorsanız (mesela Çin ya da Rusya'da) büyük bir olasılıkla nüfusu fazla olan cinsiyettensinizdir ve bundan dolayı sinirleniyorsunuzdur. Seçimlerde çok büyük olasılıkla en çok oy alan partiye oy veriyorsunuzdur. Oylamalarda en büyük ihtimalle oyunuz baskın çoğunluğun oyuna denk düşüyordur.

Kendini seçme eğilimi her yerde görülür. Pazarlama sorumluları sıklıkla bu tuzağa düşerler. Örneğin, bir ga-

zete, abonelerine bu gazeteye ne kadar değer verdiklerini öğrenmek amacıyla anket gönderir. Ne var ki bu anket, yalnızca gazeteye abone olanlara ve aboneliğini henüz iptal ettirmemiş olanlara ulaşır, yani esas olarak memnun müşterilere (diğerleri örneklemin dışında kalır). Sonuç: Anketin hiçbir kıymeti yoktur.

Ya da: Geçenlerde bir arkadaşım kendisinin -tam da onun!- var olmasının neredeyse bir mucize olduğunu coşkuyla söyledi. Klasik bir *kendini seçme eğilimi* kurbanı. Bu tür bir cümleyi ancak gerçekten de var olan biri kurabilir. Var olmayan biri zaten var olduğu için şaşıramaz. Yine de en az bir düzine filozof, yıllardır tam olarak aynı hatayı yapıyor, kitaplarında dil gibi dâhiyane bir şeyin var olmuş olmasına övgüler düzüyorlar. Şaşkınlıklarına kesinlikle sempati duyuyorum ama bu çok yersizdir. Diller olmasaydı filozoflar buna şaşıramazdı, hatta filozof diye bir şey de olmazdı. Dillerin var olmasına şaşırmak, ancak dillerin olduğu bir yerde mümkündür.

Kısa zaman önce karşılaştığım, telefon üzerinden yapılan bir anket bilhassa eğlenceliydi: Bir firma hane başına ortalama kaç telefon düştüğünü (sabit telefon ve cep telefonu) öğrenmek istiyordu. Anket sonuçları değerlendirilince telefonsuz tek bir evin bile olmamasına şaşırdılar. Dâhiyane!



İLİŞKİLENDİRME EĞİLİMİ

Deneyimler neden bazen aptallaştırır?

Kevin kendi departmanının sonuçlarını yönetim kuruluna üç kez sunmuştu. Bu her seferinde kusursuz ilerlemişti. Ve her seferinde de altında yeşil puanlı iç çamaşırı vardı. *Durum çok açık, bu benim uğurlu iç çamaşırım,* diye düşündü.

Kuyumcudaki tezgâhtar kadın o kadar güzeldi ki Kevin kadının ona gösterdiği 10.000 avroluk nişan yüzüğünü elinde olmadan satın aldı - oysa bütçesinin çok üzerindeydi (özellikle de ikinci evlilik için) fakat Kevin bilinçsizce, yüzüğü tezgâhtar kadının güzelliğiyle ilişkilendirmişti. Müstakbel karısının bu yüzükle aynı şekilde göz alıcı görüneceğini hayal etmişti.

Kevin her yıl genel muayene için doktora gidiyordu. Çoğunlukla da Kevin'in yaşına göre (44) "oldukça formda" olduğu raporlarla onaylanıyordu. Şimdiye kadar muayenehaneden yalnızca iki kez şok edici bir teşhisle ayrılmıştı. Bir tanesinde sorun, acilen alınması gereken apandisiydi. Bir keresinde de prostat şişmesi söz konusuydu, neyse ki devamındaki tetkiklerde bunun kanser değil, iltihap olduğu ortaya çıkmıştı. Elbette Kevin, muayenehaneden

çıktığı bu iki günde de kendinde değildi ve ikisinde de hava olağanüstü sıcaktı. O zamandan beri güneş ne zaman cayır cayır yaksa kendisini huzursuz hissediyordu. Bir doktor randevusu sıcak bir güne denk gelirse hemen randevusunu iptal ediyordu.

Bizim beynimiz bir tür bağlantı kurma makinesidir. Aslında böyle olması iyi bir şey: Bilmediğimiz bir meyve yiyip fenalaşınca gelecekte o bitkiden kaçınıyor, meyvesini zehirli ya da en azından tatsız olarak tanımlıyoruz. Böylece bilgi oluşuyor.

Fakat yanlış bilgi de böyle meydana geliyor. Bunu ilk kez İvan Pavlov araştırmıştır. Rus araştırmacının aslında tek istediği köpeklerin salgıladığı salyayı ölçmekti. Deney düzeneği köpeklere mama verilmeden önce bir zilin çalacağı şekilde kurulmuştu. Çok geçmeden köpeklerin salya üretimine geçmesi için yalnızca zilin çalması yeterli oldu. İşlev olarak birbiriyle hiç ilgisi olmayan iki şeyi köpekler birbiriyle ilişkilendirmişti: zilin çalışını ve salya üretimini.

Pavlov'un yöntemi aynı şekilde insanlarda da işe yarar. Reklamlar ürünleri pozitif duygularla ilişkilendirir. Bu yüzden Coca-Cola'yla bağlantılı olarak asla asık bir yüz ya da yaşlı bir beden göremezsiniz. Coca-Cola insanları gençtir, güzeldir, inanılmaz eğlenirler.

İlişkilendirme eğilimi kararlarımızın kalitesini kötü yönde etkiler. Örneğin, kötü haberleri getirenlerden hoşlanmamaya meyilliyizdir. İngilizcede bu *shooting the messenger syndrome* (*elçiyi vurma sendromu*) olarak ifade edilir. Elçi haberin içeriğiyle ilişkilendirilir. CEO'lar ve yatırımcılar

da (farkında olmadan) bu tür sözde felaket tellallarından kaçınmaya eğilimli olurlar. Sonuç: En üst kata yalnızca iyi haberler ulaşır - bu da durumun çarpık bir resmini oluşturur. Warren Buffett bunun son derece farkındadır: Şirketlerin CEO'larına ona iyi haberleri değil, yalnızca kötü haberleri iletmeleri talimatını vermiştir - hem de lafı dolandırmadan.

Telefonda satış ve e-postanın olmadığı zamanlarda ticari temsilciler kapı kapı dolaşıp ürünlerini sunardı. Bir gün temsilci George Foster kimsenin oturmadığı bir evin önüne geldi ama o bunu bilemezdi. Ufacık bir gaz kaçağı haftalar içerisinde evi yanıcı gazla doldurmuştu. Foster zile basınca bir kıvılcım çıktı ve ev havaya uçtu. Neyse ki kendisini kısa sürede toparladı ama bunun çok da faydası olmadı çünkü zil düğmelerinin onda yarattığı panik öyle büyüktü ki işini yıllar boyunca yapamadı. Böyle bir olayın tekrar etmesinin ne kadar ihtimal dışı olduğunu çok iyi biliyordu. Fakat zihni, ne kadar uğraşsa da bu (yanlış) duygusal bağlantıya söz geçiremiyordu.

Bundan çıkarılacak dersi hiç kimse Mark Twain'den daha doğru ifade etmiş olamaz: "Bir tecrübeden yalnızca içinde barındırdığı kadar bilgelik kazanabileceğimizi unutmamalıyız, daha fazlasını değil; yoksa sıcak sobaya oturan kediye benzeriz. Kedi bir daha asla sıcak sobaya oturmaz - yaptığı doğrudur da ama bir daha asla soğuk sobaya da oturmaz."



ACEMİ ŞANSI

Başlarda her şey yolunda giderse dikkat edin

Bir önceki bölümde *ilişkilendirme eğilimiyle* tanıştık ki bu da birbiriyle hiç alakası olmayan olayları birbiriyle ilişkilendirme eğilimiydi. Kevin üç kez arka arkaya yönetim kurulunda başarılı sunumlar yaptığında, bunların her seferinde de altında yeşil puanlı iç çamaşırı vardı diye uğurlu iç çamaşırlarına inanmanın hiçbir mantığı yoktur.

Burada da konumuz *ilişkilendirme eğiliminin* oldukça çetin olan özel bir durumudur: önceki başarılarla kurulan (yanlış) bağlantılar. Kumarbazlar buna aşinadırlar, adına da *acemi şansı* derler. Oyunun ilk birkaç turunda kaybedenler oyundan çıkmaya, masayı silip süpürenlerse devam etmeye meylederler. Şanslı olanlar, ortalamanın çok üstünde becerileri olduğuna kani olup bahsi yükseltirler – daha sonra olasılıklar "normalleştiğinde" hemen talihsize dönerler.

Acemi şansı ekonomide önemli bir rol oynar: A şirketi daha küçük şirketler olan B, C ve D'yi satın alır. Alımlar her seferinde kazanç sağlar. Bu da holding yönetiminin, şirket alımlarında mükemmel derecede becerikli olduğu

kanaatini güçlendirir. Heveslenen A şirketi artık çok daha büyük şirketleri satın alır. Ama birleşme, felakete yol açar. Gerçekçi değerlendirilse bu durum önceden anlaşılabilirdi ama *acemi şansı* gözleri kör etmişti.

Borsada da aynı şey geçerlidir. 1990'lı yılların sonlarında birçok yatırımcı başlarda kazanılan başarılardan heyecanlanıp bütün birikimini internet hisselerine yatırdı. Hatta bazıları bunun için kredi çekti. Küçük bir detayı gözden kaçırdılar: Başlarda elde ettikleri şaşırtıcı kazançların hisse seçiminde becerikli olmalarıyla hiçbir ilgisi yoktu. Piyasa yükselişteydi. Böyle bir zamanda para kazanmamak için aptal olmak gerekirdi. Daha sonra hisseler değer kaybedince birçoğu borçlarıyla kalakaldı.

Aynı dinamik Amerika'da 2001'den 2007'ye kadar süren emlak patlaması sırasında da görüldü. Diş doktorları, avukatlar, öğretmenler ve taksi şoförleri "ev ticareti" yapmak için işlerini bıraktılar - ev alıp hemen ardından yüksek fiyattan sattılar. Başlarda elde edilen büyük kazançlar onların bu tercihlerini haklı çıkardı ama bunun tabii ki özel bir yetenekle hiçbir ilgisi yoktu. Emlak patlaması, hobi olarak emlakçılık yapan en beceriksiz olanları bile hayal edemeyecekleri kadar yükseklere çıkardı. Birçoğu daha fazla, daha büyük villa almak için borçlandı. Piyasa nihayet çöktüğünde enkaz alanında kalakaldılar.

Acemi şansı dünya tarihinde de vardır. Ben Napolyon'un ya da Hitler'in, önceki zaferleri olmasa bir Rusya seferine kalkışabileceklerinden şüpheliyim.

Peki, mevzu hangi noktadan sonra *acemi şansı* değil, yetenek olur? Bunun net bir sınırındna bahsedemeyiz ama iki işareti vardır. Birincisi: Uzun bir süre boyunca açıkça diğerlerinden daha iyiyseniz yeteneğinizin en azından bir rol oynadığını varsayabilirsiniz. Fakat asla emin olamazsınız. İkincisi: Rakiplerin sayısı arttıkça birinin sadece şansıyla uzun süre başarılı olma ihtimali de artar. Belki de o kişi sizsinizdir. Şayet yalnızca on rakibin olduğu bir piyasada lider olmayı başarmışsanız bu kesinlikle yetenek göstergesidir. Ama on milyon rakibin olduğu bir piyasada (mesela finans piyasasında) başarı kazandıysanız daha az gururlanın. Bu durumda sadece çok şanslı olduğunuzu varsayın.

Öyle veya böyle: Bir yargıda bulunurken sabırlı olun. *Acemi şansı* yıkıcı bir şey olabilir. Kendi kendinizi kandırma ihtimalinize karşı tetikte olmak için bir bilim insanı gibi hareket edin: Varsayımlarınızı teste tabi tutun. Yanlış olduklarını ispatlamaya çalışın. İlk romanım *Fünfunddreißig*'i (Otuz Beş) bitirdiğimde onu tek bir yayınevine yolladım. Hemen kabul edildi. Bir an için kendimi bir dâhi, bir edebiyat fenomeni gibi hissettim. (Bu yayınevine rastgele yollanan bir dosyanın yayımlanma olasılığı 15.000'de birdir.) Yayıneviyle sözleşme imzaladıktan sonra dosyamı -test etmek için- ciddi edebiyat yayınları yapan, daha büyük on yayınevine gönderdim. Onu da beni reddetti. "Dâhi teorimin" yanlışlığı kanıtlanmış oldu - bu sayede ayaklarım tekrar yere bastı.



BİLİŞSEL UYUMSUZLUK

Duygularınızı ufak yalanlarla nasıl düzenlersiniz?

Tilkinin biri usul usul bir üzüm bağına sokulmuş. Gözlerini iştahla iri ve olgun kara üzümlere dikmiş. Ön ayaklarını asmanın gövdesine dayayıp başını yukarı kaldırmış, birkaç üzüm koparmaya çalışmış ama üzümler çok yüksekteymiş. Kızgınlıkla şansını bir kez daha denemiş. Bu kez epey bir sıçramış fakat yine yetişememiş. Üçüncüsünde olanca kuvvetiyle sıçramış - öyle yükseğe sıçramış ki sırtüstü yere düşmüş. Ama bir yaprak bile kımıldamamış yerinden. Tilki burun kıvırıp, "Henüz yeterince olgunlaşmamışlar, ben koruk sevmem," demiş. Başını dik tutup kurumlanarak ormana geri dönmüş. Yunan masalcı Ezop'un bu fablı en sık yapılan mantık hatalarından birini gösteriyor. Tilkinin niyetlendiği şey ile vardığı sonuç birbiriyle örtüşmüyor. Tilki bu sinir bozucu çelişkiyi (uyumsuzluğu) üç şekilde giderebilir: 1) Bir şekilde üzümlere ulaşarak 2) Yeteneklerinin bunun için yeterli olmadığını kabul ederek 3) Olayı sonradan farklı şekilde yorumlayarak. Son seçenek *bilişsel uyumsuzluk*, daha doğrusu *bilişsel uyumsuzluğun* çözülmesidir.

Basit bir örnek: Yeni bir araba satın aldınız. Çok geçmeden seçiminizden pişman oldunuz: motor çok gürültülü, koltuklar rahatsız. Ne yaparsınız? Arabayı geri vermezsiniz - hayır, bu bir hata yaptığınızı itiraf etmek olurdu, muhtemelen arabayı satan da kesinti yapmadan arabayı geri almaya yanaşmazdı. O zaman kendinizi, gürültülü bir motorun ve rahatsız koltukların direksiyon başında uyumanızı engellemek için müthiş faydalı olduğuna ikna edersiniz, yani diğerlerinden daha güvenli bir araba aldığınıza. *Hiç de aptallık etmedim*, diye düşünürsünüz ve seçiminizden yine memnun olursunuz.

Stanford Üniversitesi'nden Leon Festinger ve Merrill Carlsmith öğrencilerine bir saat sürecek, ölümcül derecede sıkıcı bir ödev verdi. Sonra denekleri rastgele iki gruba ayırdılar. A grubundaki her öğrencinin eline birer dolar tutuşturup (bu olduğunda yıl 1959'du) dışarıda bekleyen sınıf arkadaşlarına yaptıkları zahmetli ödevi övmelerini, yani yalan söylemelerini istediler. Aynı şeyi B grubundaki öğrencilere yaptılar, tek bir farkla: Onlara bu küçük yalan için yirmişer dolar verdiler. Daha sonra öğrencilerin ödevi gerçekten nasıl algıladıklarını söylemeleri gerekiyordu. İlginç bir şey oldu: Yalnızca bir dolar alanlar ödevi yirmi dolar alanlardan açık ara farkla daha güzel, daha ilginç bulduklarını belirttiler. Neden? Bir dolar için yalan söylemenin hiçbir anlamı yoktu, o halde ödev aslında o kadar da kötü olamazdı. Yirmi dolar alanlarsa olayı farklı yorumlama gereği görmediler. Yalan söylemişler ve karşılığında yirmi

dolar almışlardı - adil bir anlaşma. Bu konuda herhangi bir *bilişsel uyumsuzluk* hissetmediler.

Diyelim ki bir işe başvurdunuz ama sizi değil, başka bir adayı seçtiler. Yeterince kalifiye olmadığınızı kabul etmek yerine kendinizi bu işi aslında hiç de istemediğinize ikna edersiniz. Aslında sadece "piyasa değerinizi" ölçmek, iş görüşmelerine çağırılıp çağırılmayacağınıza bakmak istemişsinizdir.

Kısa bir süre önce iki hisse senedi arasında seçim yapmam gerektiğinde benzer bir tepki verdim. Aldığım senet çok geçmeden değer kaybetti, almadığım senetse değer kazandı. Çok aptalca ama hatamı bir türlü kabul edemedim. Tam tersine, bir arkadaşımı hisse senedinin şimdilik zayıfladığına ama aslında diğerlerinden "daha fazla potansiyeli" olduğuna ciddi ciddi ikna etmeye çalıştığımı hatırlıyorum. Ancak bu aslında *bilişsel uyumsuzlukla* açıklanabilecek, son derece mantıksız bir kandırmacaydı. Çünkü satın almak için acele etmesem ve o zamana kadar vaktimi performansı gayet güzel olan diğer hisse senetleriyle geçirsem "potansiyel" çok daha yüksek olurdu. Ezop fablını bana anlatan da o arkadaşımdı. "İstediğin kadar kurnaz tilki rolünü oyna - üzümleri yiyemedin."



HİPERBOLİK İNDİRGEME

Carpe diem – ama lütfen sadece pazar günleri

Şu cümleyi bilirsiniz: "Her günü son gününmüş gibi yaşa." Bütün yaşam tarzı dergilerinde en az üç kez geçer ve her yaşam koçunun da standart repertuvarındadır. Ancak bu durum söz konusu sözü daha bilgece kılmaz. Bugünden itibaren bir daha hiç dişlerinizi fırçalamadığınızı, saçlarınızı yıkamadığınızı, evinizi temizlemediğinizi, işe gitmeyip faturalarınızı ödemediğinizi hayal edin – kısa sürede fakirleşir, hastalanır, hatta belki hapse girersiniz. Yine de bu cümle derin bir özlemin ifadesidir – dolaysızlığa duyulan özlemin. Günümüze kadar gelmeyi başaran mottolar içinde muhtemelen "*carpe diem*" en sevileni olmuştur: Gününü yaşa, tadını çıkar ve yarını dert etme. Dolaysızlık bizim için çok değerlidir. Peki, ne kadar değerli? Mantıkla açıklanabileceğinden daha fazla.

Bir yıl sonra 1000 avro almayı mı tercih edersiniz, bir yıl bir ay sonra 1100 avro almayı mı? Aklınız birçok insanınki gibi çalışıyorsa 13 ay sonra 1100 avro almayı tercih edersiniz. Bu makuldur çünkü aylık %10 (ya da yıllık

%120) faizi hiçbir yerde bulamazsınız. Bu faiz oranı bir ay daha bekleyerek girdiğiniz riskleri fazlasıyla telafi eder.

İkinci soru: Bugün 1000 avro almayı mı tercih edersiniz, yoksa bir ay sonra 1100 avro almayı mı? Aklınız birçok insanınki gibi çalışıyorsa bugün 1000 avro almayı tercih edersiniz. Bu şaşırtıcıdır. İki durumda da beklemeniz gereken süre bir ay ve karşılığında 100 avro fazla alıyorsunuz. Fakat ilk durumda şöyle düşünürsünüz: Zaten bir yıl beklediysem bir ay daha bekleyebilirim. İkinci durumda bu söz konusu olmaz. Yani -zaman dilimine bağlı olarak- değişken kararlar alırız. Bilimde bu fenomene *hiperbolik indirgeme* (*hyperbolic discounting*) denir. Anlamı şudur: Bir kararın sonucu şimdiki zamana ne kadar yakınsa "duygusal faiz oranımız" o kadar artar.

Farklı faiz oranlarıyla öznel olarak hesap yaptığımızı çok az ekonomist anlayabilir. Onların modelleri sabit faiz oranları üzerine kuruludur ve bu yüzden de kullanışsızdır.

Hiperbolik indirgeme, yani dolaysızlığın büyüsüne kapıldığımız gerçeği, hayvani geçmişimizin bir kalıntısıdır. Hayvanlar gelecekte daha büyük bir ödül almak için bugünkü ödülden vazgeçmeye rıza göstermezler. Fareler, istediğiniz kadar eğitin, yarın iki parça peynir almak için şu anki bir parça peynirden asla vazgeçmezler. (Ama sincaplar cevizleri gömüyor diyorsunuz, değil mi? Bu yalnızca içgüdüdür, kanıtlandığı üzere dürtü kontrolüyle hiçbir ilgisi yoktur.)

Peki, çocuklarda durum nasıldır? Walter Mischel 1960'lı yıllarda, ödül ertelemesiyle ilgili meşhur bir deney

yürüttü. YouTube'a "Marshmallow Test" yazıp harika bir video bulabilirsiniz. Deneyde dört yaşındaki küçüklere birer *marshmallow* (şekerleme) verildi ve bir seçim yapmaları istendi, ya hemen yiyeceklerdi ya da ilkini yemeden birkaç dakika daha bekleyip ikincisini alacaklardı. Sonuç şaşırtıcıydı: Yalnızca birkaç çocuk bekleyebildi. Daha şaşırtıcı olanı ise: Mischel ödül erteleme becerisinin, çocukların gelecekteki kariyer başarısının güvenilir bir göstergesi olduğunu tespit etti.

Yaşlandıkça ve otokontrolümüzü geliştirdikçe ödülleri ertelemek bize daha kolay gelir. Fazladan 100 avro almak için on iki ay yerine seve seve on üç ay bekleyebiliriz. Buna karşın bir ödülü hemen bugün alabileceksek onu erteleyebilmemiz için teşvikin çok güçlü olması gerekir. Bunun en iyi ispatı kredi kartı borçlarına ve diğer kısa vadeli tüketici kredilerine uygulanan fahiş faizdir.

Sonuç olarak: Dolaysızca ödüllendirilmek korkunç derecede baştan çıkarıcıdır - yine de *hiperbolik indirgeme* bir mantık hatasıdır. Dürtülerimiz üzerindeki hâkimiyetimiz ne kadar çoksa bu hatadan kaçınmayı o kadar kolay başarabiliriz. Dürtülerimiz üzerindeki hâkimiyetimiz ne kadar azsa -mesela alkolün etkisindeysek- bu tuzağa o kadar kolay düşeriz. *Carpe diem* güzel bir fikirdir - ama sadece haftada bir gün. Çünkü her günü son günümüzmüş gibi yaşamak saçmalıktır.

SONSÖZ

"*Topluluğun içinde başkalarının fikirlerine göre yaşamak kolaydır. Yalnızken de kendi fikirlerine göre yaşamak kolaydır. Asıl takdire şayan olan, topluluğun içinde bağımsızlığını koruyan kişilerdir.*" (Ralph Waldo Emerson)

Akıldışılığın bir *sıcak*, bir de *soğuk* teorisi vardır. Sıcak teori çok eskidir. Platon'da şöyle tasvir edilir: Süvari deli gibi dörtnala koşan atları yönetir. Süvari aklı, dörtnala koşan atlar ise duyguları temsil eder. Akıl duyguları dizginler. Dizginleyemediğinde ortaya mantıksızlık çıkar. Başka bir tasvir ise şöyledir: Duygular fokurdayan lav kitlesidir. Akıl onları çoğunlukla gizlemeyi başarır. Fakat ara sıra akıldışılığın lavları sökün eder. Bu yüzden buna *sıcak* akıldışılık (irrasyonalizm) denir. Mantık devredeyken aslında her şey yolundadır çünkü o kusursuzdur, ne var ki duygular çoğunlukla daha güçlüdür.

Akıldışılığın bu sıcak teorisi yüzyıllardır kaynamaktaydı. Calvin'in teorisinde duygular kötüdür ve yalnızca Tanrı'ya odaklanarak bastırılabilirler. İçlerinden duyguların

lav kitlesinin fışkırdığı insanlar şeytana ait insanlardır. Buna uygun olarak işkence edilip öldürülürlerdi. Freud'da ise duygular (id), benlik (ego) ve üstbenlik (süperego) tarafından kontrol edilir. Fakat nadiren başarılı olunur. Ne kadar baskılasak, ne kadar disipline etsek de duygularımızı düşüncelerle büsbütün kontrol edebileceğimize inanmak asılsızdır - düşünce gücüyle saçımızın uzamasını kontrol etme teşebbüsü kadar asılsız.

Öte yandan akıldışılığın *soğuk* teorisi yeni sayılır. Savaştan sonra birçok insan kendine Nazilerin akıldışılığının nasıl açıklanabileceğini sordu. Hitler rejiminin yönetim kadrosunda pek duygu patlaması yaşanmazdı. Hitler'in kendi ateşli konuşmaları bile, ustalıkla sergilenen oyunculuk performanslarından başka bir şey değildi. Lav patlaması falan yoktu, tersine nasyonal sosyalist çılgınlığına götüren şey buz gibi soğuk kararlardı; benzer bir şey Stalin ve Kızıl Khmerler için de söylenebilir. Kusursuz akılcılık mı? Belli ki değil, bir yerde bir yanlışlık olmalı. 1960'lı yıllarda psikologlar, Freud'un saçma iddialarını ortadan kaldırmaya, düşüncelerimizi, kararlarımızı ve davranışlarımızı bilimsel olarak incelemeye başladılar. Sonuç, akıldışılığın *soğuk* teorisiydi ve bu da şunu öngörmektedir: Düşünce kendiliğinden saf değildir, tam tersine hata yapmaya yatkındır. Hem de bütün insanlarda. En zeki insanlar bile sürekli aynı düşünce tuzaklarına düşerler. Üstelik bu hataların dağılımı tesadüfi değildir. Mantık hatasının ne olduğuna göre sistematik olarak belirli, yanlış

bir yöne doğru ilerleriz. Bu da hatalarımızı öngörülebilir, böylelikle bir noktaya kadar düzeltilebilir kılar. Ama bir noktaya kadar - tamamen değil.

Bu mantık hatalarının nedenleri onlarca yıl boyunca karanlıkta kaldı. Vücudumuzdaki diğer her şey büyük ölçüde kusursuz işliyor - kalp, kaslar, solunum, bağışıklık sistemi. Neden aksi gibi beyin arka arkaya hata versin ki?

Düşünmek biyolojik bir olaydır. Hayvanların vücut biçimleri ya da çiçeklerin renkleri gibi evrim tarafından şekillendirilmiştir. Diyelim ki 50.000 yıl geçmişten, herhangi bir atamızı alıp günümüze getirme imkânımız var; onu kuaföre yollar, sonra da ona pahalı marka kıyafetler giydirirdik - yolda hiç dikkat çekmeden yürürdü. Elbette dilimizi, araba ve mikrodalga fırın kullanmayı öğrenmesi gerekirdi ama sonuçta bunları bizim de öğrenmemiz gerekmişti. Biyoloji her türlü şüpheyi ortadan kaldırdı: Fiziksel olarak, buna beynimiz de dâhil, marka kıyafetler giymiş avcı/toplayıcılarız.

O zamandan bu yana bariz şekilde değişen şey içinde yaşadığımız çevredir. Çok eskiden çevremiz basit ve istikrarlıydı. Aşağı yukarı elli kişilik küçük gruplar halinde yaşıyorduk. Kayda değer teknolojik ya da sosyal ilerlemeler yoktu. Ama dünya son 10.000 yıl içinde kökten değişmeye başladı - tarım, hayvancılık, şehirler ve dünya ticareti oluştu, sanayi devriminden beri neredeyse hiçbir şey beynimizin uyum sağladığı çevreye benzemiyor. Bugün alışveriş merkezinde bir saat dolanan biri, atalarımızın bütün hayatı boyunca gördüğünden daha fazla insan görür.

Biri çıkıp da dünyanın on yıl sonra nasıl görüneceğini bildiğini iddia ederse ona kahkahalar güleriz. Son 10.000 yıl içinde artık anlayamadığımız bir dünya yarattık. Her şeyi daha rafine ama aynı zamanda daha karmaşık, daha birbirine bağımlı hale getirdik. Sonuç: şaşırtıcı derecede maddi bir refah ama maalesef medeniyet hastalıkları, yani mantık hataları. Karmaşıklık artmaya devam ederse -ki edecek, bu kadarı kesin olarak söylenebilir- bu mantık hataları daha da sıklaşıp kötüleşecektir.

Örneğin, avcı/toplayıcı bir çevrede eyleme geçmek durup düşünmekten daha değerliydi. Yıldırım hızıyla tepki vermek geçmişte hayati önem taşıyordu, uzun uzun düşünmek zararlıydı. Avcı/toplayıcı dostlarınız aniden koşmaya başladığında gerçekten kılıç dişli bir kaplan mı gördüler, yoksa sadece dişi bir yaban domuzu muydu diye düşünmeden peşlerinden koşmak mantıklıydı. Birinci dereceden bir hatanın (tehlikeli bir hayvandı ve kaçmadınız) bedeli ölüm olurdu, diğer yandan ikinci dereceden bir hataysa (tehlikeli bir hayvan değildi ve kaçtınız) sadece birkaç kaloriye mal olurdu. Yanılacaksak da belli bir yöne doğru yanılmak daha işlevseldi. Yanlış yöne sapanlar gen havuzundan kayboldular. Biz, günümüzün homo sapiensleri, diğerlerinin arkasından koşmaya eğilimli olanların torunlarıyız. Ne var ki bu sezgisel davranış modern dünyada sakıncalıdır. Bugünkü dünya durup düşünmeyi ve bağımsız davranmayı ödüllendirmektedir. Bir borsa yemini yutmuş olanlar bunu iyi bilir.

Evrimsel psikoloji henüz büyük oranda yalnızca bir teoridir ama çok ikna edici bir teoridir. Mantık hatalarının hepsini olmasa da çoğunu açıklar. Şu ifadeyi ele alalım: "Bütün Milka çikolatalarının üzerinde bir inek var. O zaman üzerinde bir inek olan bütün çikolatalar Milka çikolatası." Bu hataya zeki insanlar bile ara sıra düşer. Ama medeniyetten uzak yaşayan yerliler de düşer. Avcı/toplayıcı atalarımızın da düşmediğini düşünmek için hiçbir sebep yoktur. Görünüşe göre bazı hatalar çok sağlam programlanmış ve çevremizin "mutasyonuyla" bir ilgisi yoktur.

Bunu nasıl açıklayacağız? Çok basit: Evrim bizi mutlak manada "optimize" etmez. Rakiplerimizden (Neandertallerden) daha iyi olduğumuz sürece bazı hatalarımızı affeder. Guguk kuşları milyonlarca yıldır yumurtalarını daha küçük ötücü kuşların yuvasına bırakır, onlar da kuluçkaya yatar, hatta guguk kuşu yavrularını beslerler. Evrimin bu ötücü kuşlarda (henüz) düzeltmediği bir davranış hatasıdır - belli ki yeterince büyük bir hata değil.

Mantık hatalarımızın neden bu kadar inatçı olduklarına dair ikinci, paralel bir açıklama 1990'ların sonunda anlaşıldı: Beynimiz gerçekleri bulmak üzere değil, onları yeniden üretmek üzere evrimleşmiştir. Başka bir deyişle: Düşünmeye ihtiyaç duymamızın asıl sebebi başkalarını ikna etmektir. Kim diğerlerini ikna ederse gücü, dolayısıyla da kaynaklara erişimi garantiye alır. Yine bu kaynak erişimi, çiftleşme ve gelecek nesli yetiştirme konusunda önemli bir avantajdır. Düşünmemizin asıl nedeninin gerçekleri bulmak olmadığını kitap piyasası da gösterir. Romanlar

eğitici kitaplardan çok daha fazla satarlar, oysa eğitici kitaplar çok daha fazla bilgi içerir.

Son olarak üçüncü açıklama şu şekildedir: İçgüdüsel kararlar -tam olarak mantıklı kararlar olmasalar da- belirli durumlarda daha iyidirler. Heuristik yaklaşım bu konuyla ilgilenir. Birçok kararı almak için gerekli bilgilerden yoksunuzdur, biz de kısa yoldan sonuca varmaya ve basit kurallara danışmaya (heuristik yöntemlere) mecbur kalırız. Diyelim birbirinden farklı kadınları (ya da erkekleri) çekici buluyorsunuz. Kiminle evleneceksiniz? Bu sorun mantıkla çözülmez, yalnızca düşüncelerinize güvenirseniz sonsuza kadar bekâr kalırsınız. Kısacası, sık sık sezgisel olarak kararlar alır, seçimlerimizi daha sonra gerekçelendiririz. Birçok karar (iş, eş, yatırım) bilinçsizce alınır. Birkaç salise sonra kararımızı bilinçli olarak almışız izlenimi veren bir gerekçe yaratırız. Düşünce biçimimiz, salt gerçeği arayan bir bilim insanından ziyade bir avukata benzetilebilir. Avukatlar zaten verilmiş bir karar için olası en iyi gerekçeyi yaratmakta çok iyidirler.

Yani, her yarı entelektüel yönetim kitabında bahsi geçen "sağ ve sol beyin loplarını" unutun. Sezgisel ve mantıksal düşünme arasındaki fark çok daha önemlidir. İkisinin de meşru faaliyet alanları vardır. Sezgisel düşünme hızlı, spontane ve enerji tasarrufludur. Mantıksal düşünme yavaş, yorucudur ve çok kalori yakar (kan şekeri şeklinde).

Elbette mantıksal düşünme sezgisel düşünmeye dönüşebilir. Bir enstrümanla alıştırma yaparken nota nota öğrenir, her bir parmağınıza yapması gerekeni emreder-

siniz. Zaman geçtikçe tuşlara ya da tellere sezgisel olarak hâkim olursunuz: Bir partisyon önünüzdeyken elleriniz kendiliğinden çalar. Warren Buffett bir bilançoyu profesyonel bir müzisyenin partisyonu okuduğu gibi okur. "Yeterlilik çemberi" denilen şey tam da budur: Sezgisel kavrayış ya da ustalıktır. Maalesef sezgisel düşünme, bir şeyin ustası olmadığımızda da devreye girer ve bunu, kılı kırk yaran mantığımız düzeltmek üzere olaya müdahale edemeden öne yapar. Sonra da mantık hatası oluşur.

Son olarak üç not: Birincisi, elinizdeki kitapta belirtilen mantık hatalarının listesi tam değildir.

İkincisi, bu mantık hatalarında patolojik rahatsızlıklar söz konusu değildir. Onlara rağmen günlük hayatımızı sorunsuzca sürdürebiliriz. Bir mantık hatası yüzünden bir milyarı batıran bir CEO, bir kliniğe yatırılma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaz. Onu bu hatadan kurtarabilecek ne bir sağlık sistemi ne de bir ilaç vardır.

Üçüncüsü, mantık hatalarının çoğu birbiriyle ilişkilidir. Bu sizi şaşırtmasın çünkü beyindeki her şey zaten birbirine bağlıdır. Nöronal iletiler beynin bir bölgesinden başka bir bölgesine geçer. Beynin hiçbir bölgesi diğerlerinden bağımsız değildir.

Mantık hatalarını toplamaya ve açıklamaya başladığımdan beni sık sık şu soruyla karşılaşıyorum: "Bay Dobelli, mantık hatası yapmadan yaşamayı nasıl başarıyorsunuz?" Cevap: Başaramıyorum. İşin aslı başarmaya bile çalışmıyorum.

Mantık hatalarından kaçınmak çok çaba gerektiriyor. Ben de şu kurala uyuyorum: Olası sonuçları önemli olan durumlarda (özellikle iş ve özel yaşamıma ilişkin kararlarda) elimden geldiğince mantıklı ve rasyonel kararlar almaya çalışıyorum. Mantık hataları listesini önüme koyup bir pilotun kontrol listesini kullandığı gibi satır satır gözden geçiriyorum. Kendime oldukça kullanışlı bir kontrol listesi ve karar ağacı tasarladım, bu sayede önemli kararları enine boyuna inceliyorum. Sonuçları önemsiz olan durumlarda (mesela BMW mi, VW mi gibi bir kararda) rasyonel optimizasyondan vazgeçiyor, kendimi sezgilerime bırakıyorum. Doğru düşünmek zahmetli bir iştir. Bu yüzden: Olası zararlar küçük olduğunda kafa patlatmayın, hatalara göz yumun. Böyle daha iyi bir yaşamınız olur. Doğa, hayatımızı iyi kötü güvenli bir şekilde sürdürdüğümüz, önemli kararlar söz konusu olduğunda dikkat kesildiğimiz sürece kararlarımızın kusursuz olup olmadıklarıyla çok da ilgilenmiyor gibi görünüyor.

EKLER

Teşekkür

Bu kitaba ilham verdiği için Nassim Taleb'e teşekkür ediyorum – hiçbir şekilde yayımlamamamı tavsiye etmesine rağmen ("Sen en iyisi roman yaz, eğitici kitaplar hiç seksi değil"). Metinlerin redaksiyonunu ustalıkla yapan Koni Gebistorf'a teşekkürler. Yazım kurallarıyla metinleri terbiye ettiği için Giuliano Musio'ya, yayın dünyasıyla mükemmel bağlantıları için Arnhild Walz-Rasilier'e teşekkür ediyorum. Kendi düşüncelerimi okunur bir formata dökmek için üzerimde her hafta bir baskı olmasa bu kitap olmazdı. Yazılarıma *FAZ*'da yer verdiği için Dr. Frank Schirrmacher'e, onlara *SonntagsZeitung* sayesinde İsviçre'de bir liman sağladığı için Martin Spieler'a teşekkür ediyorum. Grafiker Birgit Lang'a kitabıma yaptığı illüstrasyonlar için teşekkürler. Sebastian Ramspek'in, Balz Spörri'nin (ikisi de *SonntagsZeitung*'dan) ve Dr. Hubert Spiegel'ın (*FAZ*'dan) şahin gözleri, yazılar haftalık olarak baskıya gitmeden önce bütün hataları ve anlaşılmazlıkları bertaraf etti – candan teşekkürler. Redaksiyon sürecinde atılan sayısız adımdan sonra hâlâ bir hata varsa bütün sorumluluk bana aittir.

İllüstratör

Birgit Lang Hamburg'da yaşıyor ve orada çalışıyor. Coburg Üniversitesi'nde tekstil tasarımı eğitimi gördü, bir yıl Toronto, Kanada'da kaldıktan sonra mezun oldu. Ardından HAW Üniversitesi'nde illüstrasyon eğitimi almak için Hamburg'a taşındı. O zamandan beri *Die Zeit, The Globe and Mail (Kanada), SonntagsZeitung (İsviçre) Harvard Business Magazin, Brigitte Woman* gibi saygın gazete ve dergiler için illüstrasyonlar hazırlıyor. Ayrıca çocuk kitapları, tiyatro ve müzik projeleri ve çizgi filmler için çizimler yapıyor. Serbest işleri düzenli olarak uluslararası sergilerde yer alıyor.

Aşağıdaki adresten güncel bilgilere ulaşabilirsiniz: www.brigitlang.de

Kaynakça

Neredeyse her mantık hatası için yapılmış yüzlerce çalışma bulunmaktadır. Ben burada en önemli alıntılar, teknik referanslar, okuma tavsiyeleri ve yorumlarla yetindim.

Hayatta Kalma Önyargısı

Dubben, Hans-Hermann; Beck-Bornholdt, Hans-Peter, *Der Hund, der Eier legt - Erkennen von Fehlinformation durch Querdenken*, rororo, 2006, s. 238

Fonlar ve sermaye piyasası endekslerindeki hayatta kalma önyargısı için bkz.: Elton, Edwin J.; Gruber, Martin J.; Blake, Christopher R., "Survivorship Bias and Mutual Fund Performance", *The Review of Financial Studies* 9 (4) içinde, 1996.

İstatistiksel olarak önem taşıyan tesadüfi (self-selection) sonuçlar için bkz.: Ioannidis, John P. A., "Why Most Published Research Findings Are False", *PLoS Med* 2 (8) içinde, e124, 2005.

Yüzücü Vücudu Yanılsaması

Taleb, Nassim Nicholas, *The Black Swan*, Random House, 2007, s. 109 vd. / Taleb, Nassim Nicholas, *Siyah Kuğu: Olasılıksız Görünenin Etkisi*, çev. Osman Deniztekin, Nazan Arıbaş Erbil, Varlık Yayınları, İstanbul, 2011.

Harvard'la ilgili düşünceler: Sowell, Thomas: *Economic Facts and Fallacies*, Basic Books, 2008, s. 105 vd.

Aşırı Özgüven Etkisi

Pallier, Gerry ve ark., "The role of individual differences in the accuracy of confidence judgments" *The Journal of General Psychology* 129 (3), 2002, s. 257 vd.

Alpert, Marc; Raiffa, Howard, "A progress report on the training of probability assessors": Kahneman, Daniel; Slovic, Paul; Tversky, Amos, *Judgment under uncertainty*: Heuristics and biases, Cambridge University Press, 1982, s. 294-305.

Hoffrage, Ulrich, "Overconfidence": Pohl, Rüdiger, *Cognitive Illusions: a handbook on fallacies and biases in thinking, judgement and memory*, Psychology Press, 2004.

Gilovich, Thomas; Griffin, Dale; Kahneman, Daniel (ed.), *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgmen*t, Cambridge University Press, 2002.

Vallone, R. P. ve ark., "Overconfident predictions of future actions and outcomes by self and others", *Journal of Personality and Social Psychology* 58 içinde, 1990, s. 582-592.

Ayr. bkz.: Baumeister, Roy F., *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, s. 242.

Erkeklerde aşırı özgüvenin evrimsel açıdan neden önemli olduğuyla ilgili ilginç hipotez için bkz.: Baumeister, Roy F., *Is there Anything Good About Men? How Cultures Flourish by Exploiting Men*, Oxford University Press, 2001, s. 211 vd.

Aşırı özgüvenle ilgili bir tartışma, özellikle de yüksek bir benlik algısının kişinin sağlığı için gerekli olduğuna ilişkin hipotez için bkz.: Plous, Scott, *The Psychology of Judgment and Decision Making*, McGraw-Hill, 1993, s. 217 vd. - 253.

Fransız erkeklerinin %84'ü... bkz.: Nassim Nicholas Taleb, The Black Swan, Random House, 2007, s. 153. / Taleb, Nassim Nicholas, *Siyah Kuğu: Olasılıksız Görünenin Etkisi*, çev. Osman Deniztekin, Nazan Arıbaş Erbil, Varlık Yayınları, İstanbul 2011. Taleb konuya ilişkin bir çalışmayı referans göstermiyor.

Sosyal Kanıt

Cialdini, Robert B., *Influence: The Psychology of Persuasion*, HarperCollins, 1998, s. 114 vd.

Asch, S. E., "Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgment"; Guetzkow, H. (ed.), *Groups, leadership and men*, Carnegie Press, 1951.

Yapay kahkahalar, bkz.: Platow, Michael J. ve ark., "It's not funny if they're laughing: Self-categorization, social influence, and responses to canned laughter", *Journal of Experimental Social Psychology* 41 (5) içinde, 2005, s. 542-550.

Batık Maliyet Yanılgısı

Concorde için bkz.: Weatherhead, P. J., "Do Savannah Sparrows Commit the Concorde Fallacy?", *Behavioral Ecology and Sociobiology* 5 içinde, 1979, s. 373-381.

Arkes, H. R.; Ayton, P., "The Sunk Cost and Concorde effects: are humans less rational than lower animals?", *Psychological Bulletin* 125 içinde, 1999, s. 591- 600

Karşılıklılık

Cialdini, Robert B., *Influence: The Psychology of Persuasion*, HarperCollins, 1998, s. 17 vd.

Biyolojik bir iş birliği olarak karşılıklılık için: bkz. 1990'dan sonra yayımlanmış herhangi bir temel biyoloji kitabı.

Robert Trivers'ın ortaya attığı teori: Trivers, R. L. , "The Evolution of Reciprocal Altruism." *The Quarterly Review of Biology* 46 (1) içinde, 1971, s. 35-57.

Karşılıklılığın evrimsel psikoloji açısından gerekçeleri için bkz.: Buss, David M., *Evolutionary Psychology. The New Science of the Mind*, Pearson, 1999. Ayr. bkz.: Baumeister, Roy F., *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005.

Doğrulama Eğilimi - 1. Kısım

"Keynes'in raporuna göre insan aklı fazlasıyla insan yumurtası gibi çalışıyor. Bir sperm yumurtanın içine girdiğinde diğer spermlerin girmesini engelleyen bir sistem otomatik olarak devreye gidiyor. İnsan aklı da güçlü bir şekilde benzer sonuçlara meylediyor. İnsanlar da sabit çıkarımlardan ve davranışlardan oluşan zihinsel bir varlık biriktirmeye eğilimli, bunların yanlış olduklarına dair bir sürü geçerli kanıt olsa da sıklıkla hiçbiri yeniden gözden geçirilmiyor ya da değiştirilmiyor." (Munger, Charles T., *Poor Charlie's Almanack*, Üçüncü baskı, Donning, 2008, s. 461 vd.)

Taleb, Nassim Nicholas, *The Black Swan*, Random House, 2007, s. 58. / Taleb, Nassim Nicholas, *Siyah Kuğu: Olasılıksız Görünenin Etkisi*, çev. Osman Deniztekin, Nazan Arıbaş Erbil, Varlık Yayınları, İstanbul 2011.

"Yeni bilgiler tabloya zarar veriyor. İnsan bir kez bir karara vardı mı, karar öncesi süreçte yaşadığı bütün o belirsizlik ve kararsızlıktan kurtulduğu için kendisini mutlu hissediyor." (Dörner, Dietrich, *Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen*, Rowohlt, 2003, s. 147.

Sayılarla ilgili deney için bkz.: Wason, Peter C., "On the failure to eliminate hypotheses in a conceptual task", *Quarterly Journal of Experimental Psychology* 12 (3) içinde, 1960, s. 129-140.

"Fikir değiştirmekle fikir değiştirmenin gerekmediğini kanıtlamak arasında kalındığında hemen herkes kanıt aramanın peşine düşer." (John Kenneth Galbraith)

Doğrulama Eğilimi - 2. Kısım

Doğrulama eğiliminin istisnai bir durumu olarak stereotipleştirme için bkz.: Baumeister, Roy F., *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, s. 198 vd.

Otorite Yanlılığı

Tıbbi müdahalelerin sebep olduğu zarar ve hastalıklara "iyatrojen" denir. Örneğin, hacamat.

Cialdini, Robert B., *Influence: The Psychology of Persuasion*, HarperCollins, 1998, s. 208 vd.

1900 öncesi doktorların geçmiş performansı için bkz.: Arkiha, Noga, *Passions and Tempers: A History of the Humours*, Harper Perennial, 2008.

2008'deki ekonomik krizin ardından küresel çapta, beklenmedik iki olay daha (Black Swans) yaşandı: Arap ülkelerindeki isyanlar (2011) ve Japonya'daki nükleer enerji santrali felaketini(2011). Sayıları 100.000'i bulan dünya çapındaki politika ve güvenlik otoritelerinin bir tanesi bile bu iki olayı öngöremedi. Otoritelere güvenmemek için yeterli bir sebep - özellikle de sosyal alanlardaki (moda akımları, politika, ekonomi) uzmanlar söz konusu olduğunda. Bu insanlar aptal değiller. Sadece kazanamayacakları bir kariyer seçme gafletinde bulunmuşlar. İki seçenekleri var: a) "bilmiyorum" demek (bir aile geçindiriyorsan en iyi seçenek değil) ya da b) palavracılık.

Milgram, Stanley, *Obedience to Authority - An Experimental View*, HarperCollins, 1974. Ayrıca *Obedience* başlıklı bir DVD de var, 1969.

Zıtlık Etkisi

Cialdini, Robert B., *Influence: The Psychology of Persuasion*, HarperCollins, 1998, s. 11-16.

Charlie Munger zıtlık etkisini "Contrast Misreaction Tendency" olarak da adlandırır. Bkz.: Munger, Charles T., *Poor Charlie's Almanack*, Üçüncü baskı, Donning, 2008, s. 448 ve s. 483.

Dan Ariely bu etkiyi "Relativitätsproblem" (izafiyet sorunu) olarak adlandırır. Bkz.: Ariely, Dan, *Predictably Irrational, Revised and Expanded Edition: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*, Harper Perennial, 2010, Birinci bölüm.

İnsanların zıtlığa oranla daha uzun bir yolu göze almasıyla ilgili örneğin aslı Kahnemann/Tversky kaynaklıdır. Bkz.: Kahneman, Daniel; Tversky, Amos, "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk", *Econometrica* 47 (2) içinde, Mart 1979.

Mevcut Olana Eğilim

"Sürekli görürsünüz - insanların iyi değerlendirebildikleri ve değerlendirmekte zorlandıkları bilgileri vardır. Onlar da kararlarını sadece iyi değerlendirebildikleri bilgilere göre alırlar. Ve çok daha önemli bilgileri -doğru bilişsel sonuçlara ulaşmak için çok önemli olmalarına rağmen- göz ardı ederler çünkü bu bilgiler niceliksel olarak diğerlerinden daha azdır. Biz (Berkshire'da) kesinlikle yanlış yolda olmaktansa az çok doğru yolda olmayı tercih ederiz. Başka bir deyişle, bir şey korkunç derecede önemliyse kolayca değerlendirilebilen bilgileri temel alarak bir yargıya varmak yerine onun hakkında fikir yürütüyoruz." (Munger, Charles T., *Poor Charlie's Almanack*, Üçüncü Baskı, Donning, 2008, s. 486)

Mevcut olana eğilim, firmaların risk yönetiminde ağırlıklı olarak finansal piyasa riskiyle ilgilenmelerinin de sebebidir: Çünkü bu alanda bir sürü veri vardır. Buna karşın işlemsel risklerle ilgili neredeyse hiç veri yoktur. O veriler kamuya açık değildirler. Birçok firmadan zar zor tedarik edilmeleri gerekir, bu da pahalıdır. Dolayısıyla teoriler erişimi kolay materyallere göre geliştirilir.

"Tıp literatürü gösteriyor ki tıpçılar sıklıkla kendi deneyimlerinin tutsağı durumundalar: Şüpheleri ortadan kaldıran çalışmaları dahi kabul etmeye yanaşmamaları efsanevidir." (Dawes, Robyn M., *Everyday Irrationality: How Pseudo-Scientists, Lunatics, and the Rest of Us Systematically Fail to Think Rationally*, Westview Press, 2001, s. 102 vd.)

İnsanların kendi kararlarının kalitesine duyduğu güven yalnızca alınan kararların (yapılan tahminlerin) sayısına bağlıdır, kararların (tahminlerin)

ne kadar doğru, ne kadar yanlış oldukları önemli değildir. Bu duruma merkezî "danışmanlık problemi" de denilebilir. Bkz.: Einhorn, Hillel J.; Hogarth, Robin M., "Confidence in judgment: Persistence of the illusion of validity", *Psychological Review* 85 (5) içinde, Eylül 1978, s. 395- 416.

Tversky, Amos; Kahneman, Daniel, "Availability: A heuristic for judging frequency and probability", *Cognitive Psychology* 5 içinde, 1973, s. 207-232

"İyiye Gitmeden Önce Kötüye Gider" Tuzağı

Yararlanılan kaynak yok. Bu mantık hatası kendi kendisini açıklıyor.

Hikâye Eğilimi

Dawes, Robyn M., *Everyday Irrationality: How Pseudo-Scientists, Lunatics, and the Rest of Us Systematically Fail to Think Rationally*, Westview Press, 2001, s. 111 vd.

Turner, Mark, *The Literary Mind: The Origins of Thought and Language*, Oxford University Press, 1998.

Geri Görüş Önyargısı

Reagan'ın seçim zaferi hakkında: Stacks, John F., "Where the Polls Went Wrong", *Time Magazine* 1/12/1980.

Fischoff, B., "An early history of hindsight research", *Social Cognition* 25 içinde, 2007, s. 10-13.

Blank, H.; Musch, J.; Pohl, R. F., "Hindsight Bias: On Being Wise After the Event", *Social Cognition* 25 içinde (1), 2007, S. 1-9

Şoför Bilgisi

Max Planck hikâyesi: "Charlie Munger - USC School of Law Commencement - 13 Mayıs, 2007". Basılı olarak: Munger, Charlie, *Poor Charlie's Almanack*, Donning, 2008, s. 436.

"Yine çok ama çok önemli bir fikir daha. Herkes bir yeterlilik çemberine sahip olacak. Ve bu çemberi genişletmek çok zor olacak. Eğer geçimimi bir müzisyen olarak sağlamak zorunda kalsaydım (...) ve müzik medeniyetin ölçütü olsaydı nasıl düşük bir seviyede olurdum, hayal dahi edemiyorum. O yüzden siz de becerilerinizi keşfetmelisiniz. Diğer insanlar beceri kazanırken siz oyun oynuyorsanız bunu yapmayın, kaybedeceksiniz. Ve bu gerçeğe, yapabileceğiniz herhangi bir tahminden

daha yakın. Nerede üstün olduğunuzu bulmanız gerek. Kendi yeterlilik çemberinizin içinde oynamanız gerek." (Munger, Charlie, "A Lesson on Elementary Worldly Wisdom as It Relates to Investment Management and Business", University of Southern California, 1994, *Poor Charlie's Almanack*, Donning, 2008, s. 192)

Kontrol Yanılsaması

Zürafalarla ilgili örnek: Mayer, Christopher, "Illusion of Control - No One Can Control the Complexity and Mass of the U.S. Economy", *Freeman - Ideas on Liberty* 51 (9) içinde, 2001.

Kumarhanelerde zar atma: Henslin, J. M., "Craps and magic", *American Journal of Sociology* 73 içinde, 1967, s. 316-330.

Plous, Scott, *The Psychology of Judgment and Decision Making*, McGraw-Hill, 1993, s. 171.

Psikolog Roy Baumeister, insanların bir hastalığı anladığı hissine kapıldığında acıya daha fazla katlanabildiklerini ispatladı. Kronik hastalar, doktor onlara hastalığın ismini verip hastalığın üzerlerindeki etkisini açıkladığında hastalıklarıyla çok daha kolay baş edebiliyor. Üstelik verdiği bilgilerin doğru olmasına bile gerek yok. Bu etki, hastalığa iyi geldiği kanıtlanmış bir ilaç olmadığında da kendisini gösteriyor. Bkz.: Baumeister, Roy F., *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, s. 97 vd.

Konuyla ilgili klasikleşmiş bir rapor için bkz.: Rothbaum, Fred; Weisz, John R.; Snyder, Samuel S., "Changing the world and changing the self: A two-process model of perceived control", *Journal of Personality and Social Psychology* 42 (1) içinde, 1982, s. 5-37.

Jenkins, H. H.; Ward, W. C., "Judgement of contingency between responses and outcomes", *Psychological Monographs* 79 (1) içinde, 1965.

Placebo düğmeleri için şu dört referans vardır: Lockton, Dan, "Placebo buttons, false affordances and habit-forming", Design with Intent, 2008: http://architectures.danlockton.co.uk/2008/10/01/placebo-buttons-false-affordances-and-habit-forming/ Luo, Michael, "For Exercise in New York Futility, Push Button", *New York Times* içinde, 27.02.2004. Paumgarten, Nick, "Up and Then Down – The lives of elevators", *The New Yorker* içinde, 21.04.2008. Sandberg, Jared, "Employees Only Think They Control Thermostat", *The Wall Street Journal* içinde, 15.01.2003.

Teşvike Tepki Eğilimi

Munger Charles T., *Poor Charlie's Almanack*, Üçüncü baskı, Donning, 2008, s. 450 vd.

Balıklarla ilgili hikâye, a.g.e. s. 199.

"Muhtemelen yönetimdeki en önemli kural şudur: 'Teşviklerin doğru yapılması.'" (a.g.e., s. 451).

"Profesyonel bir tavsiye, tavsiye edenin lehineyse ondan korkun." ("The Psychology of Human Misjudgment": a.g.e., s. 452).

Ortalamaya Gerileme

Dikkat: Ortalamaya gerileme nedensel bir bağ değildir, tamamen istatistikseldir.

Kahneman: "Uçuş eğitmenlerine becerilerin geliştirilmesini teşvik etme konusunda takdirin cezadan çok daha etkili olduğunu öğretmeye çalışırken kariyerimin en tatmin edici 'evreka' anlarından birini yaşadım. Coşkulu konuşmamı bitirdiğimde dinleyiciler arasında yer alan en deneyimli eğitmenlerden biri elini kaldırıp kendi kısa konuşmasını yaptı, bu olumlu teşvikin kuşlar için iyi olabileceğini kabul edip pilot adayları için en iyi şey olduğunu inkâr etmeye devam etti. Şöyle dedi, 'Birçok kez bazı akrobatik hareketleri çok iyi yaptıkları için pilot adaylarını övdüğüm oldu. Genellikle de yeniden denediklerinde aynı hareketleri daha kötü yaptılar. Diğer taraftan kötü performansları yüzünden adaylara sık sık bağırdığım da oldu ve genellikle bir sonraki seferinde daha iyi yaptılar. O yüzden lütfen bize teşvikin işe yaradığını ama cezalandırmanın yaramadığını söyleme çünkü gerçek bunun tam tersidir.' Dünya hakkındaki önemli bir gerçeği anladığım sevinçli bir andı." (Alıntı: bkz. Wikipedia "Regression Toward The Mean" başlığı)

Ayr. bkz.: Frey, Ulrich; Frey, Johannes, Fallstricke, Beck, 2009, s. 169 vd.

Ortak Mülk Trajedisi

Hardin, Garrett, "The Tragedy of the Commons", *Science* 162 içinde, 1968, s. 1243- 1248.

Ayrıca konuyla ilgili kitabı için bkz.: Hardin, Garrett; Baden, John, *Managing the Commons*, San Francisco, 1977.

Nobel Ekonomi Ödülü sahibi Elinor Ostrom *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action* (Müşterek Malların İdaresi) adlı kitabında ortak mülk trajedisini Hardin'in yaptığı gibi siyah

beyaz görmüyor. Hak sahipleri pekâlâ kendi kendilerine de organize olabilirler. Bunun için ne iyi niyetli bir diktatör ne de özelleştirme gerekir. Hak sahiplerinin kendilerini organize etmesi yeterlidir. Elbette bu organizasyon da Hardin'in anladığı anlamda bir tür "işletme"dir. Böylelikle Ostrom Hardin'in karşısında yer almaz.

Sonuç Yanlılığı

Maymunlarla ilgili hikâye için bkz.: Malkiel, Burton Gordon, *A Random Walk Down Wall Street: The Time-tested Strategy for Successful Investing*, W. W. Norton, 1973.

Baron, J.; Hershey, J. C., "Outcome bias in decision evaluation", *Journal of Personality and Social Psychology* 54 (4) içinde, 1988, s. 569-579.

Cerrah örneğindeki hesabı gözden geçirmek isterseniz herhangi bir istatistik kitabını alıp "küp problemi" bölümünü açın.

Ayr. bkz.: Taleb, Nassim Nicholas, *Fooled by Randomness*, İkinci baskı, Random House, 2008, s. 154 / Taleb, Nassim Nicholas, *Aldatıcı Rastlantısallık*, çev. Filiz Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul, 2019.

Tarihçi yanılgısı için ayr. bkz.: Fischer, David Hackett, *Historians' Fallacies: Toward a Logic of Historical Thought*, Harper Torchbooks, 1970, s. 209-213.

Seçim Paradoksu

Barry Schwartz'ın iki videosunu da TED.com adresinde bulabilirsiniz.

Schwartz, Barry, *The Paradox of Choice: Why More Is Less*, Harper, 2004 / Schwartz, Barry, *Bolluk Paradoksu*, çev. Şeyda Odabaş, Mediacat Yayınları, İstanbul, 2010.

Seçim paradoksuyla ilgili sorunlar metinde bahsedilenlerden çok daha vahim. Laboratuar araştırmaları onayladı ki karar almak enerji gerektiriyor, sonrasında duygusal dürtülere karşı korunma gereksinimi hissedildiğinde bu enerjinin eksikliği çekiliyor. (Baumeister, Roy F., *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, s. 316 vd.)

Botti, S.; Orfali, K.; Iyengar, S. S., "Tragic Choices: Autonomy and Emotional Response to Medical Decisions", *Journal of Consumer Research* 36 (3) içinde, 2009, s. 337-352.

Iyengar, S. S.; Wells, R. E.; Schwartz, B., "Doing Better but Feeling Worse: Looking for the 'Best' Job Undermines Satisfaction", *Psychological Science* 17 (2) içinde, 2006, s. 143-150.

"İnsanların seçme şansları olduğunu düşünmelerini sağlamak onlara boyun eğdirmek için güçlü bir araçtır." (Baumeister, Roy F., *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, s. 323)

Sevilme Yanılgısı

Girard, Joe, *How To Sell Anything To Anybody*, Fireside, 1977.

"Bizimle aynı fikirde olmayan insanları nadiren sağduyulu buluruz." (La Rochefoucauld)

Cialdini tüm bir bölümü sevilme yanılgısına ayırmış: Cialdini, Robert B., *Influence: The Psychology of Persuasion*, HarperCollins, 1998, Bölüm 5.

Sahiplik Etkisi

Charlie Munger örneği için bkz.: Munger, Charles T., *Poor Charlie's Almanack*, Üçüncü baskı, Donning, 2008, s. 479.

Ariely, Dan, *Predictably Irrational. The Hidden Forces that Shape Our Decisions*, Bölüm: "The High Price of Ownership", HarperCollins, 2008.

Kahneman, D.; Knetsch, Jack L.; Thaler, R., "Experimental Test of the endowment effect and the Coase Theorem", *Journal of Political Economy* 98 (6) içinde, 1991, 1325-1348.

Carmon, Z.; Ariely, D., "Focusing on the Forgone: How Value Can Appear So Different to Buyers and Sellers", *Journal of Consumer Research 27* içinde, 2000.

"Zarardan dönmek iyi bir fikirdir ama yatırımcılar zararı kabullenmekten nefret ederler çünkü vergi mülahazası bir yana, zararı kabullenmek hatayı kabullenmektir. Kayıptan kaçınma isteği egoyla birleşip yatırımcıyı, bir gün piyasanın tahminlerini doğrulayacağı umuduyla hatalarına sarılmaya, kumar oynamaya iter." (Bernstein, Peter L., *Against the Gods - The Remarkable Story of Risk*, Wiley, 1996, s. 276 ve s. 294)

"Kaybın etkisi, aynı büyüklükte bir kazancın yarattığı etkinin yaklaşık iki buçuk katıdır." (Ferguson, Niall, *The Ascent of Money - A Financial History of the World*, Penguin Press, 2008, s. 345)

"On dolar kaybetmek, on dolar kazanmaktan çok daha sıra dışı bir sonuç olarak algılanır. Bir bakıma, on dolar kaybetmenin sizi, on dolar kazanmanın mutlu edeceğinden daha fazla mutsuz edeceğini bilirsiniz, bu yüzden de bir istatistikçinin ya da bir muhasebecinin yardımıyla da olsa bahse girmeyi reddedersiniz." (Baumeister, Roy F., *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, s. 319 vd.)

Bir şey için ne kadar çok çalışırsak aidiyet duygumuz o kadar güçlenir. Buna IKEA etkisi de denir.

IKEA etkisi için bkz. Dan Ariely'nin websitesi: http://danariely.com/tag/ikeaeffect

Mucize

Kilisede patlama hikâyesi: Nichols, Luke, "60 yıl önceki kilise patlaması unutulmadı", *Beatrice Daily Sun* içinde, 1. Mart 2010."

Ayr. bkz.: Plous, Scott, *The Psychology of Judgment and Decision Making*, McGraw-Hill, 1993, s. 164.

Mucizeler hakkında güzel bir tartışma için bkz.: Bevelin, Peter, *Seeking Wisdom. From Darwin to Munger*, Post Scriptum, 2003, s. 145.

Grup Düşüncesi

Janis, Irving L., *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, Cengage Learning, 1982.

Wilcox, Clifton, *Groupthink*, Xlibris Corporation, 2010.

Grup düşüncesinin bir tür zıddı kalabalığın bilgeliğidir. (Surowiecki, James, *The Wisdom of the Crowds*, Doubleday, 2004). Şöyle bir şeydir: "Ortalama insanlardan oluşan büyük bir kitle (yani bir uzman havuzu değil) şaşırtıcı derecede doğru çözümler bulabilir – elbette bazen korkunç derecede yanılırlar. Francis Galson [1907] bunu güzel bir deneyle ispatlamıştır: Galson bir öküzün ağırlığını tahmin etme yarışmasının düzenlendiği bir hayvan sergisine gitti. Galton sergiyi ziyaret edenlerin bunu yapabilecek durumda olmadıkları fikrindeydi ve neredeyse 800 tahmini değerlendirmeye karar verdi. Fakat bütün tahminlerin ortalaması (598,5 kilo) öküzün gerçek ağırlığına (603,5 kilo) şaşırtıcı derecede yakındı. Böylece Galson'ın önyargısının yanlışlığı kanıtlanmış oldu."

(Jürgen Beetz, *Denken, NachDenken, Handeln: Triviale Einsichten, die niemand befolgt*, Alibri, 2010, s. 122)

Grup düşüncesi katılımcıların etkileşimiyle oluşur. Buna karşın kalabalığın bilgeliği kişiler birbirinden bağımsız davrandığında kendini gösterir (mesela bir tahminde bulunulduğunda) - fakat giderek daha nadiren görülmektedir. Kabalığın bilgeliğinin bilimsel olarak kopyasının çıkarılması pek mümkün değildir.

Olasılık İhmali

Monat, Alan; Averill, James R.; Lazarus, Richard S., "Anticipatory stress and coping reactions under various conditions of uncertainty", *Journal of Personality and Social Psychology* 24 (2) içinde, Kasım 1972, s. 237-253.

"Olasılıklar insan aklı için büyük bir kör nokta teşkil eder, bu da en basit düşüncelere yoğunlaşmaya sebep olur. Gerçeklik (özellikle de sosyal gerçeklik) özünde olasılıklara dayanır ama insan düşüncesi bunu basit, siyah-beyaz kategorisindeymiş gibi ele alır." (Baumeister, Roy F., *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, s. 206)

Olasılıklar için sezgisel bir anlayışımız olmadığından riskler için de sezgisel bir anlayışımız yoktur. Bu yüzden görünmez risklerin görünür olması için borsanın sürekli çökmesi gerekir. Ekonomistlerin bunu anlaması şaşırtıcı derecede uzun sürmüştür. Bkz.: Bernstein, Peter L., *Against the Gods, The Remarkable Story of Risk*, Wiley, 1996, s. 247 vd.

Birçok ekonomistin ve yatırımcının hâlâ anlamadığı şey şudur ki volatilite risk in doğru bir ölçüt değildir. Yine de analiz modellerinde onu kullanırlar. "Profesörler nasıl oluyor da hâlâ hisse senetlerindeki fiyat dalgalanmalarının riskin bir ölçütü olduğu saçmalığını yayıyorlar? Onlarca yıldır bu çılgınlığın bitmesini bekliyorum." (Munger, Charles T., *Poor Charlie's Almanack*, Üçüncü baskı, Donning, 2008, s. 101)

Riskleri ne kadar yanlış aldığımızla ilgili etraflı bir tartışma için bkz.: Slovic, Paul, *The Perception of Risk*, Earthscan, 2000.

Sıfır Risk Yanılgısı

Rottenstreich, Y.; Hsee, C. K., "Money, kisses, and electric shocks: on the affective psychology of risk", *Psychological Science* 12 içinde, 2001, s. 185-190.

Ayr. bkz.: Slovic, Paul ve ark., "The Affect Heuristic"; Gilovich, Thomas; Griffin, Dale; Kahneman, Daniel, *Heuristics and Biases*, Cambridge University Press, 2002, s. 409.

1958'te yürürlüğe giren gıda ve ilaç yasasının the Delaney maddesi başka bir örnektir, yasa kanserojen, sentetik gıda katkı maddelerini tümüyle yasaklıyordu.

Nadirlik Yanılgısı

Cialdini, Robert B., *Influence: The Psychology of Persuasion*, Collins, Karton kapaklı baskı, 2007, s. 237 vd.

Kurabiyeler için bkz.: Worchel, Stephen; Lee, Jerry; Adewole, Akanbi, "Effects of supply and demand on ratings of object value", *Journal of Personality and Social Psychology* 32 (5) içinde, Kasım 1975, s. 906-991.

Posterler için bkz.: Baumeister, Roy F., The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life, Oxford University Press, 2005, s. 102.

Temel Oran İhlali

Mozart hayranıyla ilgili örnek için bkz.: Baumeister, Roy F., *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, s. 206 vd.

Kahneman, Daniel; Tversky, Amos, "On the psychology of prediction", *Psychological Review* 80 içinde, 1973, s. 237-251.

Ayr. bkz.: Gigerenzer, Gerd, *Das Einmaleins der Skepsis. Über den richtigen Umgang mit Zahlen und Risiken*, 2002.

Ayr. bkz.: Plous, Scott, *The Psychology of Judgment and Decision Making*, McGraw-Hill, 1993, s. 115 vd.

Nassim Nicholas Taleb'in şarap tadımıyla ilgili hikâyesi, kişisel iletişim.

Kumarbaz Hatası

Kumarbaz hatası Monte Carlo hatası olarak da adlandırılır. 1913 örneği şurada yer alır: Lehrer, Jonah, *How We Decide*, Houghton Mifflin Harcourt, 2009, s. 66.

IQ örneği: Plous, Scott, *The Psychology of Judgment and Decision Making*, McGraw-Hill, 1993, s. 113.

Ayr. bkz.: Gilovich, Thomas; Vallone, Robert; Tversky, Amos, "The Hot Hand in Basketball: On the Misperception of Random Sequences"; Gilovich,

Thomas; Griffin, Dale; Kahneman, Daniel, *Heuristics and Biases*, Cambridge University Press, 2002, s. 601 vd.

Çıpa

Sosyal güvenlik numaraları ve çarkı için bkz.: Ariely, Dan, *Pedictibly Irrational*, HarperCollins, 2008, Bölüm 2. Ayr. bkz.: Tversky, Amos; Kahneman, Daniel, "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases", *Science* 185 içinde, 1974, s. 1124-1131.

Luther örneğinin değiştirilmiş bir versiyonu için bkz.: Epley, Nicholas; Gilovich, Thomas: "Putting Adjustment Back in the Anchoring and Adjustment Heuristic"; Gilovich, Thomas; Griffin, Dale; Kahneman, Daniel, *Heuristics and Biases*, Cambridge University Press, 2002, s. 139 vd.

Yine biraz değiştirilmiş başka bir versiyonu: Frey, Ulrich; Frey, Johannes, *Fallstricke*, Beck, 2009, s. 40.

Atilla için bkz.: Russo, J. E.; Shoemaker, P. J. H., *Decision Traps*, Simon & Schuster, 1989, s. 6.

Evlerin fiyat tahmini için bkz.: Northcraft, Gregory B.; Neale, Margaret A., "Experts, Amateurs, and Real Estate: An Anchoring-and-Adjustment Perspective on Property Pricing Decisions", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 39 içinde, 1987, s. 84-97.

Pazarlık ve satış durumlarında çapalama için bkz.: Ritov, Ilana, "Anchoring in a simulated competitive market negotiation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 67 içinde, 1996, 16-25. Yeni baskısı: Bazerman, M. H. (ed.), *Negotiation, Decision Making, and Conflict Resolution*, 2. cilt, Edward Elgar Publishers, 2005.

Tümevarım

Kazla ilgili örneği Nassim Taleb şükran günü ve hindiyi kullanarak veriyor. Taleb bu örneği Bertrand Russel'dan (tavuk), o da David Hume'dan almıştır. Taleb, Nassim Nicholas, *The Black Swan,* Random House, 2007, s. 40 / Taleb, Nassim Nicholas, *Siyah Kuğu: Olasılıksız Görünenin Etkisi*, çev. Osman Deniztekin, Nazan Arıbaş Erbil, Varlık Yayınları, İstanbul, 2011.

Tümevarım bilgi felsefesinin en önemli konularından biridir. Elimizde geçmişten başka hiçbir şey yokken gelecekle ilgili ne söyleyebiliriz? Cevap: Hiçbir şey söyleyemeyiz. Her tümevarım her zaman için hatalıdır. Nedensellik

de öyle: Bir milyon kez gözlemlesek bile bir şeyin nedensel olarak ilerleyip ilerlemediğini bilemeyiz. David Hume bu konuyu 18. yüzyılda mükemmel bir şekilde ele almıştır.

E-postalarla ilgili hile için bkz.: Taleb, Nassim Nicholas, *Fooled by Randomness*, Random House, 2001, s. 158 / Taleb, Nassim Nicholas, *Aldatıcı Rastlantısallık*, çev. Filiz Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul, 2019. Taleb orada sadece 10.000 kişi kullanıyor. İnsanın sadece arka arkaya beş tahmini doğru çıktı diye yabancılara güvenmesi de kuşkulu bir durumdur.

Kayıptan Kaçınma

Bir kaybın duygusal ağırlığı bir kazancınkinden iki kat fazla, bkz.: Kahneman, Daniel; Tversky, Amos, "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk", *Econometrica* 47 (2) içinde, Mart 1979, s. 273.

Meme kanserinin erken teşhisiyle ilgili kampanya örneği için bkz.: Meyerowitz, Beth E.; Chaiken, Shelly, "The effect of message framing on breast self-examination attitudes, intentions, and behavior", *Journal of Personality and Social Psychology* 52 (3) içinde, Mart 1987, s. 500-510.

Negatif uyaranlara pozitif uyaranlardan daha güçlü tepki veriyoruz. Bkz.: Baumeister, Roy F., *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, s. 201 ve s. 319.

Kayıptan kaçınma eğilimi olan tek türün biz olmadığımızı şu makale açıklıyor. Bu mantık hatası maymunlarda da görülüyor: Silberberg, A. ve ark., "On loss aversion in capuchin monkeys", *Journal of the Experimental Analysis of Behavior* 89 içinde, 2008, s. 145-155.

Sosyal Tembellik

Kravitz, David A.; Martin, Barbara, "Ringelmann rediscovered: The original article", *Journal of Personality and Social Psychology* 50 (5) içinde, 1986, s. 936- 941.

Latané, B.; Williams, K. D.; Harkins, S., "Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing", *Journal of Personality and Social Psychology* 37 (6) içinde, 1979, s. 822-832.

Ayr. bkz.: Plous, Scott, *The Psychology of Judgment and Decision Making*, McGraw-Hill, 1993, s. 193.

Risky shift için bkz.: Pruitt, D., "Choice shifts in group discussion: An introductory review", *Journal of Personality and Social Psychology* 20 (3) içinde, 1971, s. 339-360 ve Moscovici, S.; Zavalloni, M., "The group as a polarizer of attitudes", *Journal of Personality and Social Psychology* 12 içinde, 1969, s. 125-135.

Üstel Büyüme

30 gün örneği: Munger, Charles T., *Poor Charlie's Almanack*, Third Edition, Donning, 2008, s. 366.

Üstel büyümeye dair güzel örnekler için bkz.: Dörner, Dietrich, *Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen*, Rowohlt, 2003, s. 161 vd.

Ayr. bkz.: Dubben, Hans-Hermann; Beck-Bornholdt, Hans-Peter, *Der Hund, der Eier legt. Erkennen von Fehlinformation durch Querdenken*, rororo, 2006, s. 120 vd.

Üstel nüfus artışı, kaynakların azlığının ilk kez kamuoyunun dikkatini çektiği 1970'li yılların da gündemiydi. Bkz.: Meadows, Donella H. ve ark., *The Limits to Growth*, University Books, 1972. Enflasyon ve kaynak kıtlığı olmadan büyüme inancıyla gelen Yeni Ekonomi bu konuyu gündemden çıkardı. 2007'deki hammadde kıtlığından beri biliyoruz ki bu konu halledilmedi. Tam tersine. Dünya nüfusu hâlâ üstel olarak büyüyor.

Kazananın Laneti

Konuyla ilgili klasik haline gelmiş eser: Thaler, Richard, "The Winner's Curse", *Journal of Economic Perspectives* 1 içinde, 1988.

Mevzu diğerleirni alt etmek olduğunda bkz.: Malhotra, Deepak, "The desire to win: The effects of competitive arousal on motivation and behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 111 (2) içinde, Mart 2010, s. 139-146.

100 avro için kaç avro öderdiniz? Örneğin kaynağı: Plous, Scott, *The Psychology of Judgment and Decision Making*, McGraw-Hill, 1993, s. 248.

"Warren Buffett'ın açık artırmalar için kuralı: Gitmeyin." Charlie Munger, Harvard Üniversitesi'ndeki konuşması, Haziran 1995.

Temel Yükleme Hatası

Temel yükleme hatasını ilk kez Stanford Üniversitesi'nden psikolog Lee Ross tanımladı, bkz.: Ross, L., "The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process"; Berkowitz, L. (ed.), *Advances in experimental social psychology* (10. cilt), Academic Press, 1977.

Konuşma deneyi için bkz.: Jones, E. E.; Harris, V. A., "The attribution of attitudes", *Journal of Experimental Social Psychology* 3 içinde, 1967, s. 1-24.

Ayr. bkz.: Plous, Scott, *The Psychology of Judgment and Decision Making*, McGraw-Hill, 1993, s. 180 vd.

Yanlış Nedensellik

Dubben, Hans-Hermann; Beck-Bornholdt, Hans-Peter, *Der Hund, der Eier legt. Erkennen von Fehlinformation durch Querdenken*, rororo, 2006, s. 175 vd.

Leyleklerle ilgili güzel örnek, a.g.e., s. 181.

Evdeki kitap sayısı için bkz.: National Endowment for the Arts, *To Read or Not To Read: A Question of National Consequence*, Kasım 2007.

Hale Etkisi

Ekonomide hale etkisiyle ilgili, Cisco örneğinin de yer aldığı harika kitap: Rosenzweig, P., *The Halo Effect: and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers*, Free Press, 2007.

Thorndike, E. L., "A constant error on psychological rating", *Journal of Applied Psychology* IV içinde, 1920, s. 25-29.

Nisbett, Richard E.; Wilson, Timothy D., "The halo effect: Evidence forunconscious alteration of judgments", *Journal of Personality and Social Psychology* 35 (4) içinde, 1977, s. 250-256.

Alternatif Yollar

Rus ruleti örneği: Taleb, Nassim Nicholas, Fooled By Randomness, Random House, 2001, s. 23.

"Büyük İskender'i ya da Jül Sezar'ı yalnızca görünür tarihte kazanmış ama diğer alanlarda yenilmiş adamlar olarak düşünmek çok zor. Eğer onların adını bu kadar sık duyuyorsak bunun sebebi başka binlercesi gibi kaydadeğer riskler aldıkları ve kazandıkları içindir. Onlar zekiydi, cesurdu,

kibirliydi (bazen), kendi zamanlarında mevcut olan en yüksek kültüre sahiptiler fakat tarihin tozlu sayfalarında yaşayan başka binlercesi de öyleydi." (Taleb, Nassim Nicholas: *Fooled by Randomness*, Random House, 2001, s. 34)

"İddiam şu ki size 40.000 mevcut seçenek arasından her yıl hiç düşüş yaşamadan paranızı iki katına çıkaran güvenli bir yer bulabilirim. Fakat sosyal güvenlik paramızı oraya mı yatıralım?" (a.g.e., s. 146)

Nassim Taleb ve New York'ta akşam yemeği hikâyesi: "Tribeca restoranının bar tezgâhında bu kitabın ilk taslağını okuyan tüccar Lauren Rose'la akşam yemeği yedik. Hesabı kimin ödeyeceğini kararlaştırmak için yazı tura attık. Kaybettim ve ben ödedim. Tam bana teşekkür etmek üzereydi ki aniden durup olasılığa dayalı olarak zaten yarısını kendisinin ödediğini söyledi. Bir süre düşünüp şöyle dedi: 'Alternatif yolları göz önünde bulundurursak aslında akşam yemeğinin yarısını sen ödedin.'": Nassim Nicholas Taleb, *Fooled by Randomness*, Random House, 2001, s. 28

Öngörü Yanılsaması

Tetlock, Philip E., *How Accurate Are Your Pet Pundits?*, Project Syndicate/ Institute for Human Sciences, 2006.

Koehler, Derek J.; Brenner, Lyle; Griffin, Dale, "The Calibration of Expert Judgment. Heuristics and biases beyond the laboratory"; Gilovich, Dale Griffin and Daniel Kahneman (ed.), *Heuristics and Biases. The Psychology of Intuitive Judgment*, Cambridge University Press, 2002, s. 686.

"Ekonomiye dair tahminlerin tek fonksiyonu astrolojiyi saygın göstermektir." (John Kenneth Galbraith, http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4960280.stm)

Tony Blair'in öngörü konuşması: Buehler, Roger; Griffin, Dale; Ross, Michael, "Inside the planning fallacy: The causes and consequences of optimistic time predictions"; Gilovich, Thomas; Griffin, Dale; Kahneman, Daniel (ed.), *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*, Cambridge University Press, 2002, s. 270.

"Tarih boyunca savaş kadar veba yaşanmıştır, yine de her zaman vebalar ve savaşlar insanları aynı oranda şaşırtır." (Albert Camus, *Veba*)

"Ekonomi tahminlerini okumam. Eğlence sayfalarını okumam." (Warren Buffett)

Harvard-Professor Theodore Levitt: "Kâhin olmak kolay. Yirmi beş tahminde bulunursunuz, içlerinden bazıları tutar, siz de onlar hakkında konuşur-

sunuz." (Bevelin, Peter, *Seeking Wisdom. From Darwin to Munger*, Post Scriptum, 2003, s. 145)

"ABD'de 60.000 eğitimli ekonomist var. Birçoğu ekonomik krizleri ve faizleri öngörsünler diye işe alınıyor. Öngörüleri arka arka iki kez doğru çıksaydı milyoner olurlardı. Bildiğim kadarıyla birçoğu hâlâ uslu uslu, maaş karşılığı çalışıyor, bu da bize bir şey söylüyor olmalı." (Lynch, Peter, *One Up On Wall Street*, Simon Schuster, 2000)

Bu cümle çok çarpıcı olduğu için aynı kitaptan bir alıntı daha: "Binlerce uzman aşırı alım göstergelerini, aşırı satış göstergelerini, omuz baş omuz formasyonlarını, alım satım opsiyon paritelerini, ABD Merkez Bankası politikalarını, yabancı yatırımları, takımyıldızların gökyüzündeki hareketlerini, meşe ağaçlarının üzerindeki yosunları inceliyor ve piyasaları, yatırım danışmanlarının Roma imparatorlarına Hunların ne zaman saldıracağına dair tahminde bulunabileceğinden daha faydalı bir tutarlılıkla öngöremiyorlar." (a.g.e.)

Borsa analistleri sonradan öngörme konusunda özellikle iyidir: "Analistler ve simsarlar. Hiçbir şey bilmiyorlar. Hisse senetlerini neden hep kazanç düştükten sonra kötülüyorlar? Onları kazanç düşmeden önce kötüleyecek adam nerede? Ben ona zeki adam derdim. Ama öyle birini tanımıyorum. Çok nadirler, çok çok nadirler. Bir Klan toplantısındaki Jesse Jackson'dan bile daha nadirler." (Perkins, Marc, 2000 TheStreet.com)

Çakışma Yanılgısı

Klaus hikâyesinin değişik bir versiyonu "Linda'nın hikâyesi" başlığıyla Tversky ve Kahneman'ın yazısında yer alır: Tversky, Amos; Kahneman, Daniel, "Extension versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment", *Psychological Review* 90 (4) içinde, Ekim 1983, s. 293-331. Bu yüzden çakışma yanılgısına "Linda problemi" de denir.

Petrol kullanımıyla ilgili örnek biraz değiştirilmiş ve basitleştirilmiştir. Orijinali için bkz.: Tversky, Amos; Kahneman, Daniel, "Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment", *Psychological Review* 90 (4) içinde, Ekim 1983, s. 293-315.

İki tür düşünme biçimi için - sezgisele karşı rasyonel veya sistem 1'e karşı sistem 2 için bkz.: Kahneman, Daniel, "A perspective on judgement and choice", *American Psychologist* 58 içinde, 2003, s. 697-720.

Çerçeveleme

Tversky, Amos; Kahneman, Daniel, "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice", *Science*, New Series içinde, 211. cilt, 1981, s. 453-458.

Tıpta çerçeveleme etkisi için bkz.: Dawes, Robyn M., *Everyday Irrationality: How Pseudo-Scientists, Lunatics, and the Rest of Us Systematically Fail to Think Rationally*, Westview Press, 2001, s. 3 vd.

Shepherd, R. ve ark., "The effects of information on sensory ratings and preferences: The importance of attitudes", *Food Quality and Preference* 3 (3) içinde, 1991-1992, s. 147-155.

Hareket Eğilimi

Bar-Eli, Michael ve ark., "Action Bias among Elite Soccer Goalkeepers: The Case of Penalty Kicks", *Journal of Economic Psychology* 28 (5) içinde, 2007, s. 606-621.

Warren Buffett hareket eğilimine karşı kendisini başarıyla koruyor: "Hareketliliğimiz sayesinde değil, haklı çıktığımız için para kazanırız. Ne kadar bekleyeceğimize gelince, süresiz olarak bekleyeceğiz." (Buffett, Warren: Berkshire Hathaway yıllık toplantı 1998)

"Borsa beyzbol değildir. Her topa sopa sallamak zorunda değilsiniz - doğru zamanı bekleyebilirsiniz. Ama parayı yöneten biri olduğunuzda yaşanan sorun hayranlarınızın sürekli 'Vur şu topa!' diye bağırması oluyor." (Buffett, Warren, Berkshire Hathaway yıllık toplantı 1999)

"Onca nakit parayla orada oturup hiçbir şey yapmamak karakter gerektirir. Ben olduğum yere vasat fırsatların peşinden koşturarak gelmedim." (Munger, Charlie, *Poor Charlie's Almanack*, Üçüncü baskı, Donning, 2008, s. 61)

"Charlie gerçekten iyi olan bir şey bulmanın zor olduğunu fark etti. Yani %90 'Hayır' deseniz çok bir şey kaçırmış olmazsınız." (a.g.e., s. 99)

"Bir birey için birkaç büyük yatırım yapıp sonra kıçının üstüne oturabileceği bir pozisyonda olmanın çok büyük avantajları vardır: Simsarlara daha az para ödüyor, saçmalıkları daha az dinliyorsunuz." (a.g.e., s. 209)

İhmal Eğilimi

Baron, Jonathan, *Thinking and Deciding*, Cambridge University Press, 1988, 1994, 2000.

Asch, D. A. ve ark., "Omission bias and pertussis vaccination", Medical *Decision Making* 14 içinde, 1994, s. 118-124.

Baron, Jonathan; Ritov, Ilana, "Omission bias, individual differences, and normality", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 94 içinde, 2004, s. 74-85.

Ayr. bkz.: "Der Unterlassungseffekt", şu tezden bir bölüm: Schweizer, Mark, *Kognitive Täuschungen vor Gericht*, Zürich, 2005.

Kendine Hizmet Eden Önyargı

Schlenker, B. R.; Miller, R. S., "Egocentrism in groups: Self-serving biases or logical information processing?", *Journal of Personality and Social Psychology* 35 içinde, 1977, s. 755-764.

Miller, D. T.; Ross, M., "Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction?", *Psychological Bulletin* 82 içinde, 1975, s. 213-225.

Arkin, R. M.; Maruyama, G. M., "Attribution, affect and college exam performance", *Journal of Educational Psychology* 71 içinde, 1979, s. 85-93.

Baumeister, Roy F., *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, s. 215 vd.

"Elbette kendine hizmet eden önyargıyı zihinsel alışkanlıklarınız arasından çıkarmak istersiniz. Sizin için neyin iyi olduğunu düşünmek medeni-leşmek için iyidir, size hizmet etmeye yönelik bilinçaltı eğilimlerinizin sebep olduğu aptal ya da kötü davranışlarınızı bir mantığa oturtmaya çalışmaksa korkunç bir düşünce biçimidir." (Munger, Charles T., *Poor Charlie's Almanack*, Üçüncü baskı, Donning, 2008, s. 432)

Okul notlarıyla ilgili deney için bkz.: Johnson, Joel T. ve ark., "The 'Barnum effect' revisited: Cognitive and motivational factors in the acceptance of personality descriptions", *Journal of Personality and Social Psychology* 49 (5) içinde, Kasım 1985, s. 1378-1391.

Okul notları için ayr. bkz.: Ariely, Dan, *Why we think it's OK to cheat and steal (sometimes)* adlı video TED.com adresinde.

Ross, M.; Sicoly, F., "Egocentric biases in availability and attribution", *Journal of Personality and Social Psychology* 37 içinde, 1979, s. 322-336.

Hedonik Adaptasyon

Taleb, Nassim Nicholas, *The Black Swan*, Random House, 2007, s. 91 / Taleb, Nassim Nicholas, *Siyah Kuğu - Olasılıksız Görünenin Etkisi*, çev. Osman Deniztekin, Nazan Arıbaş Erbil, Varlık Yayınları, İstanbul, 2019.

Gilbert, Daniel T. ve ark., "Immune neglect: A source of durability bias in affective forecasting", *Journal of Personality and Social Psychology* 75 (3) içinde, 1998, s. 617-638.

Gilbert, Daniel T.; Ebert, Jane E. J., "Decisions and Revisions: The Affective Forecasting of Changeable Outcomes", *Journal of Personality and Social Psychology* 82 (4) içinde, 2002, s. 503-514.

Gilbert, Daniel T., *Stumbling on happiness*, Alfred A. Knopf, 2006.

Gilbert, Daniel T., *Why are we happy?*, (Video) TED.com adresinde.

Frey, Bruno S.; Stutzer, Alois, *Happiness and Economics: How the Economy and Institutions Affect Human Well-Being*, Princeton, 2001.

Göğüs implantıyla ilgili çalışma -konuya uygun olarak- yıldırım hızıyla yaşam stili dergilerine düştü. Örneklem (yüz on iki kadın) elbette çok küçük. Bkz.: Young, V. L.; Nemecek, J. R., Nemecek, D. A., "The efficacy of breast augmentation: breast size increase, patient satisfaction, and psychological effects", *Plastic and Reconstructive Surgery* 94 (7) içinde, Aralık 1994, s. 958-969.

Kendini Seçme Eğilimi

"Yatırım yöneticilerinin performansı ölçülürken genellikle daha kasıtlı bir kendini seçme eğilimi ortaya çıkar. Tipik olarak, önce kuluçkaya yatırılan birtakım fonlar kurulur, bir sicilleri oluşana kadar halka kapalı tutulurlar. Başarılı olanlar halka sunulur, başarısız olanlarsa olana kadar kuluçkada kalır. Ayrıca sürekli başarısız olan fonlar (kuluçkada olsun ya da olmasın) genellikle kapatılır, bir hayatta kalma önyargısı yaratılır. Bu da yatırımcıların, yöneticilerin diğer fonlarının performansına bakmadan yalnızca lig sıralamasında en üstte yer alan fonları seçme eğilimi yüzünden çok daha etkili olur." (Moneyterms.co.uk adresinden alıntılanmıştır.)

"Birinin televiyonda tenis maçı izlerken fon reklamlarıyla bombardımana tutulmaması alışılmadık bir şey değildir, bu fonlar dönem ve yüzdelik bazında diğer fonlara (o ana dek) fark atmıştır. Fakat piyasada fark atmamış olsa kim neden reklamını yapsın ki? Bir yatırım ürününün başarısı tümüyle tesadüflere dayalıysa karşınıza çıkma olasılığı oldukça

yüksektir. Bu fenomene ekonomistler ve sigortacılar ters seçilim ismini verir." (Taleb, Nassim Nicholas, *Fooled by Randomness*, İkinci baskı, Random House, 2008, s. 158)

"Belki doğada hiçbir zaman öğrenemediğimiz çünkü beynimizin başa çıkamadığı şeyler ve olaylar vardır." (Vollmer, Gerhard, *Evolutionäre Erkenntnistheorie*, Hirzel, 2002, s. 135)

"Bilişsel araçlar kusursuz olmak zorunda değildir. İdeal olmak zorunda olmadıklarını, daha az iyi çalışan bilişsel araçları olduğu halde hayatta kalan hayvanlarla kıyaslayınca da görüyoruz." (a.g.e., s. 137)

İlişkilendirme Eğilimi

Gaz kaçağıyla ilgili hikâye için bkz.: Baumeister, Roy F., *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, s. 280.

Buffett kötü haberleri duymak ister, hem de doğrudan. İyi haberler bekleyebilir. Bkz.. Munger, Charles T., *Poor Charlie's Almanack*, Üçüncü baskı, Donning, 2008, s. 472.

"Don't shoot the messenger" (Elçiyi vurma) sözü ilk kez bir Shakespeare oyununda geçmektedir; *IV Henry*, 2. bölümü, 1598.

18. yüzyılın New England'ı gibi birçok eyalette "town crier" (tellallık) diye bir iş vardı. Görevi çoğunlukla kötü haberleri yaymaktı - mesela vergi zammını. "Kill-the-messenger-Syndrom"uyla baş etmek için eyaletler tellala küfredenlere ya da tellalı yaralayanlara en ağır cezayı öngören (muhtemelen yine tellallar tarafından halka duyurulan) kanunlar çıkardı. Bugün bu kadar medeni değiliz. En kısık sesli "tellal"ı bile hemen hapse tıkıyoruz - bakınız Julian Assange, Wikileaks'in kurucusu.

Acemi Şansı

Taleb, Nassim Nicholas, *The Black Swan*, Random House, 2007, s. 109 / Taleb, Nassim Nicholas, *Siyah Kuğu - Olasılıksız Görünenin Etkisi*, çev. Osman Deniztekin, Nazan Arıbaş Erbil, Varlık Yayınları, 2019.

Bilişsel Uyumsuzluk

Plous, Scott, *The Psychology of Judgment and Decision Making*, McGraw-Hill, 1993, s. 22 vd.

Bilişsel uyumsuzlukla ilgili klasikleşmiş tez: Festinger, Leon; Carlsmith, James M., "Cognitive Consequences of Forced Compliance", *Journal of Abnormal and Social Psychology* 58 içinde, 1959.

Elster, Jon, *Sour Grapes: Studies in the Subversion of Rationality*, Cambridge University Press, 1983, s. 123 vd.

Taleb'e göre yatırımcı George Soros'un en büyük güçlerinden biri bilişsel uyumsuzluktan tamamen kurtulmuş olması. Soros fikrini bir saniye içinde değiştirebilir - hem de ufacık bir utanç duygusuna kapılmadan. Bkz.: Taleb, Nassim Nicholas, *Fooled by Randomness*, İkinci baskı, Random House, 2008, s. 239.

Hiperbolik İndirgeme

Hiperbolik indirgeme konusunda bir dizi araştırma raporu vardır. İlk araştırma raporu: Thaler, R. H., "Some Empirical Evidence on Dynamic Inconsistency", *Economic Letters* 8 içinde, 1981, s. 201-207.

Marshmallow testi için bkz.: Shoda, Yuichi; Mischel, Walter; Peake, Philip K., "Predicting Adolescent Cognitive and Self-Regulatory Competencies from Preschool Delay of Gratification: Identifying Diagnostic Conditions", *Developmental Psychology* 26 (6) içinde, 1990, s. 978-986.

New Yorker'da yayımlanan muhteşem bir makale için ayr. bkz.: Lehrer, Jonah:, "Don't! The secret of self-control", 18 Mayıs 2009.

"Ödülü erteleme becerisi uyum ve mantıktan doğar ama bazen, insanlar anlık tatminlere tutunduğunda başarısız olunur. Dolaysızlığın yarattığı etki emniyette olmanın yarattığı etkiye benzer: (...) gelişmiş hayvanların sofistike düşünme biçimlerinin altında, sosyal hayvanların basit eğilim ve ihtiyaçları hâlâ pusuya yatmış bekliyordur." (Baumeister, Roy F., *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, s. 320 vd.)

Uzun zaman dilimlerinde durum nasıl? Diyelim ki bir restoran işletiyorsunuz ve bir müşteriniz size 100 avroluk hesabı bugün değil, otuz yıl sonra ve 1700 avro olarak ödemeyi teklif ediyor - %10'a tekabül eden güzel bir faiz oranı. Kabul eder miydiniz? Sanmıyorum. Otuz yıl içinde neler olur kimbilir. Peki, bir mantık hatası mı yaptınız? Hayır. Hiperbolik indirgemenin tam aksine, uzun zaman dilimleri söz konusu olduğunda daha yüksek faiz beklentisi yerinde bir beklentidir. İsviçre'de (Fukuşima kazasından önce) 30 yıllık geri ödemeli bir nükleer santral inşasının planı tartışılıyordu. Aptalca bir plan. 30 yıl sonra piyasada kimbilir hangi teknolojiler olur. On yıllık bir geri ödeme mantıklı olabilirdi ama 30 yıl değil - riskleri hiç hesaba katmasak bile.



© Christof Schürpf & Diogenes

ROLF DOBELLI 1966 yılında İsviçre, Luzern'de doğdu. St. Gallen Üniversitesi'nde ekonomi eğitimi aldı ve aynı üniversitede felsefe doktorası yaptı. Sonraları yönetici ve girişimci olarak kariyerine devam etti. Otuz beş yaşında ilk kitabını yazdı. Kendisi de bir yazar olan eşi Clara Maria Bagus ve iki oğluyla birlikte Bern'de yaşamaktadır.



Kapak tasarımı: Birgit Schweitzer
Kapak görseli: ©Photolibrary/Corbis
Kapak konsepti: Balk & Brumshagen

Aldığınız Kararların Kusursuz Olmasına Yardımcı Olacak 52 Yol

Siz hiç...

- bir şeye çok zaman harcayıp geriye dönüp bakınca harcadığınız zamana değmediğini düşündünüz mü?
- bir şeye ederinden daha fazla para ödediniz mi?
- kendiniz için kötü olduğunu bile bile aynı şeyi yapmaya devam ettiniz mi?
- başarı durumlarında kendinize pay çıkarıp, başarısızlıklarda dış etkenleri suçladınız mı?

Bunlar Dobelli'nin bilişsel yanılsamalar adını verdiği, günlük hayatımızda hepimizin düştüğü basit hatalara örnektir. Peki bu mantık hatalarını neden yaparız?

Beynimiz, avcı/toplayıcı bir hayata uygun olacak şekilde programlanmıştır. Ancak günümüzde bundan farklı, radikal bir dünyada yaşamaktayız. Bu da bizi sistematik düşünme hataları yapmaya itiyor ki bu hatalar da maddi durumumuz, kariyerimiz ve şansımız açısından çok kötü sonuçlar doğurabiliyor. Dobelli *Doğru Düşünme Sanatı*'nda hileli gibi görünen ve sürekli düştüğümüz bu "düşünme hatalarını" mercek altına alıyor. Düşüncelerimizin akılcılaşmasıyla daha iyi bir yaşama sahip olacağımızı iddia eden yazar, aslında dolu dolu bir yaşam sürmek için çetrefilli yollar denemeye ya da sürekli çabalamaya gerek olmadığını ortaya koyuyor: *Çünkü ihtiyacımız olan tek şey daha az mantıksız olmak!*

Doğru Düşünme Sanatı yaşamında artık daha akıllıca ve doğru kararlar almak isteyenler için bir kılavuz niteliği taşıyor. Dobelli bu kitabında davranışsal ekonomi, psikoloji ve nörobilim araştırmalarından faydalanmasının yanı sıra, anlaşılır anlatımı ve şaşırtıcı örnekleriyle düşünme şeklinizi ve karar verme mekanizmanızı sonsuza dek değiştirecek.



www.pegasusyayinlari.com
ISBN:978-605-299-840-3
9 786052 998403