DÜNYA'DA 500.000 SATTI

Hatasız Düşünme Sanatı II

YAPMAMANIZ GEREKEN 52 DÜŞÜNCE HATASI DAHA

ROLF DOBELLI

2000+ romantik, fantastik, detektiv, realistik, elmi əsər, qorxu və macəra romanı!

Həmçinin izləyicilər üçün faydalı linklər paylaşılır.

Kitabları sevən hər kəs dəvətlidir.

Telegram @cinciva

NTV

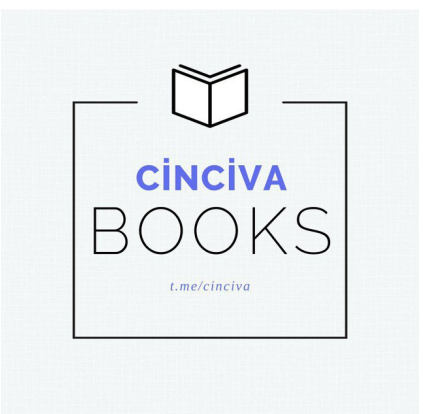


@cinciva

HATASIZ DÜŞÜNME SANATI II

Yapmamanız gereken 52 düşünce hatası daha

Rolf Dobelli



Çeviri: Itır Arda

NTV

HATASIZ DÜŞÜNME SANATI II

Yapmamanız gereken 52 düşünce hatası daha
Die Kunst des klugen handelns
52 irrwege die sie besser anderen überlassen
Rolf Dobelli

Tüm hakları saklıdır. © 2012 Carl Hanser Verlag

NTV YAYINLARI DİREKTÖRÜ
Elif N. Kutlu

EDİTÖR
Adnan Bostancıoğlu, Onur Kaya

ÇEVİRİ
Itır Arda

GRAFİK ve Kapak Tasarım
Ayhan Şensoy

PROJE KOORDİNASYON
Yakup Akyıldırım, Özgür Akhan

SATIŞ MÜDÜRÜ
Tüzün Bülbül

ISBN: 978-605-5056-13-1

1. Baskı: Mart 2014
Sertifika No: 12444

NTV yayınları

info@ntvyayinlari.com
www.ntvyayinlari.com

Doğuş Yayıncılık Grubu A. Ş.
Ahi Evran Cad. No: 4 Maslak 34398 İstanbul
Tel: (212) 304 08 88 - Faks: (212) 335 03 48

Tüm hakları saklıdır. Doğuş Yayın Grubu A. Ş.'nin
yazılı izni olmadan, fotokopi yöntemi dahil, elektronik ya da mekanik
herhangi bir yolla çoğaltılamaz ve iletilemez.

BASKI
Elma Basım Yayın ve İletişim Hizmetleri San. Tic. Ltd. Şti.
Halkalı Cad. No: 164 B-4 Blok
Sefaköy K.Çekmece 34295 İstanbul
Tel: (212) 697 30 30 Faks: (212) 697 70 70

İÇİNDEKİLER



ÖNSÖZ IX

SEBEPLENDİRMEYLE HAKLI ÇIKMA
Kötü sebepler neden genellikle yeterlidir? 1

KARAR YORGUNLUĞU
Daha az karar verdiğinizde neden daha iyi karar verirsiniz? 4

BULAŞMA TAKINTISI
Hitler'in kazağını neden giymezdiniz? 7

ORTALAMAYLA İLGİLİ SORUN
Neden ortalama bir savaş yoktur? 10

MOTİVASYON BASKISI
İkramiyelerle motivasyonu nasıl kırarsınız? 13

SIRF KONUŞMUŞ OLMAK İÇİN KONUŞMA EĞİLİMİ
Diyecek bir şeyin yoksa bir şey deme 16

WILL-ROGERS FENOMENİ
Yönetici olarak çaba harcamadan daha iyi rakamlara nasıl ulaşırsınız? 19

BİLGİ YANILSAMASI
Düşmanını bilgilendir 22

KÜMELENME YANILSAMASI
Dolunay'da neden bir yüz görürüz? 25

ZAHMET GEREKÇELENDİRMESİ
Uğruna acı çektiğimiz şeyleri neden severiz? 28

KÜÇÜK SAYILAR YASASI
Ufak şubeler neden çizginin dışına çıkar? 31

BEKLENTİLER
Beklentilerinizle ilgili dikkatli olun 34

BASİT MANTIK
Aklınıza ilk gelen her saçmalığa inanmayın 37

FORER ETKİSİ
Bir şarlatanın foyasını ortaya nasıl çıkarırsınız? **40**

GÖNÜLLÜ ÇILGINLIĞI
Gönüllü çalışmalar neden sadece ünlüler içindir? **43**

DUYGULANIM EĞİLİMİ
Neden duygularınız sizi kukla gibi oynatır? **46**

İÇ GÖZLEM YANILSAMASI
Neden kendinize aykırı düşmelisiniz? **49**

KAPILARI KAPATMA YETENEKSİZLİĞİ
Gemileri neden yakmalısınız? **52**

YENİLİK MANYAKLIĞI
Neden yeni olanı elde etmek için iyi olanı elden çıkarırız? **55**

UYUYAN ETKİSİ
Propaganda neden işe yarar? **58**

ALTERNATİF KÖRLÜĞÜ
Gözlerimiz neden en iyi şeye karşı kördür? **61**

SOSYAL REKABET ÖNYARGISI
Neden yükselen insanlar hakkında kötü konuşuruz? **67**

ÖNCELİK VE SONRALIK ETKİSİ
İlk izlenim neden yanıltır? **70**

HACAMAT ETKİSİ
Neden bilmeme ile ilgili herhangi bir hissiyatımız yoktur? **73**

"BURADA İCAT EDİLMEDİ" SENDROMU
Ellerinizle yaptığınız yemek neden daha lezzetli olur? **76**

SİYAH KUĞU
Akla hayale sığmayan şeylerden nasıl faydalanırsınız? **79**

ALAN BAĞLILIĞI
Bilgileriniz neden aktarılabilir değildir? **82**

HATALI FİKİR BİRLİĞİ ETKİSİ
Neden başkalarının da sizin gibi düşündüğünü düşünürsünüz? **85**

TARİH SAHTEKÂRLIĞI
Neden hep haklıydınız? **88**

İÇ GRUP/DIŞ GRUP ÖNYARGISI
Kendinizi neden futbol takımınızla özdeşleştirirsiniz? **91**

BELİRSİZLİK TOLERANSI
Belirsizliğe doğru yelken açmaktan neden hoşlanmayız? 94

STANDART AYARLAR ETKİSİ
Statüko bizim için neden dokunulmazdır? 97

PİŞMANLIK KORKUSU
"Son şans" başımızı neden döndürür? 100

BELİRGİNLİK ETKİSİ
Göze batan şey neden illaki önemli değildir? 103

BİLGİNİN DİĞER YÜZÜ
Bakmakla usta olunsa kediler kasap olurdu 106

KASA PARASI ETKİSİ
Para neden çıplak değildir? 109

ERTELEME
Yeni yıl için alınan kararlar neden işlemez? 112

HASET
Neden kendi krallığınıza ihtiyacınız vardır? 115

KİŞİSELLEŞTİRME
Neden istatistik yerine roman okumayı tercih edersiniz? 118

BENİ-ÖLDÜRMEYEN-ŞEY-GÜÇLENDİRİR YANILGISI
Krizler neden nadiren şanstır? 121

DİKKAT YANILSAMASI
Bakışlarımızı neden zaman zaman odak noktasından ayırmalıyız? 124

STRATEJİK YANLIŞ BİLGİLENDİRMELER
Hava cıva şeyler neden ikna eder? 127

FAZLA DÜŞÜNME
Düşünmeyi ne zaman bırakmalıyız? 130

PLANLAMA YANILGISI
Neden çok fazla şey yapmaya niyetlenirsiniz? 133

MESLEKİ DEFORMASYON
Elinde çekiç olan adam her şeye çivi gözüyle bakar 136

ZEIGARNIK ETKİSİ
Plan neden sakinleştirir? 139

YETENEK YANILSAMASI
İçinde oturduğun kayık hangi güçle kürek çektiğinden neden daha önemlidir? 142

OLUMLUYA AĞIRLIK VERME YANILGISI
Kontrol listeleri gözümüzü neden kör eder? **145**

KİRAZ TOPLAMA
Hedef tahtası neden okun etrafına çizilir? **148**

"TEK BİR SEBEP" TUZAĞI
Taş Devri'nden kalma günah keçisi avı **151**

TEDAVİYE YÖNELME HATASI
Hızlı sürücüler neden güya daha güvenli araba kullanır? **153**

HABER YANILGISI
Haberleri neden takip etmemelisiniz? **154**

KAYNAKÇA **157**

TEŞEKKÜR **172**

YAZAR HAKKINDA **174**

ÖNSÖZ

Papa Michelangelo'ya sordu: "Dehanızın sırrını söyleyin bana. Davut heykelini nasıl yarattınız –bu bütün şaheserlerin şaheserini?" Michelangelo'nun cevabı: "Çok basit. Davut olmayan her şeyi çıkardım."

Dürüst olalım. Bizi neyin başarılı kıldığını kesin olarak bilmiyoruz. Bizi neyin mutlu ettiğini kesin olarak bilmiyoruz. Ama başarıyı ve mutluluğu neyin yerle bir ettiğini kesin olarak biliyoruz. Bu bilgi ne kadar basit gözükse de temeldir: Olumsuz bilgi (ne *yapmayacağımız*) olumlu bilgiden (ne *yapacağımız*) çok daha güçlüdür.

Daha berrak düşünmek, daha akıllıca davranmak, Michelangelo gibi ilerlemek anlamına gelir: Davut'a değil, Davut olmayan diğer her şeye konsantre olun ve bunları ortadan kaldırın. Bizim durumumuzda: Bütün düşünce ve davranış hatalarını ortadan kaldırın, daha iyi düşünme ve daha iyi davranış kendiliğinden ortaya çıkacaktır.

Eski Yunanlar, Romalılar ve Ortaçağ düşünürleri bu yöntem için bir ad kullanıyordu: *Via Negativa*. Kelime anlamıyla: Olumsuz yol, feragatin, bırakmanın, azaltmanın yolu. *Via Negativa* yolundan ilk yürüyen teolojiydi: İnsan Tanrı'nın ne *olduğunu* söyleyemez, insan Tanrı'nın ne *olmadığını* söyleyebilir sadece. Günümüze uyarlarsak: İnsan bize başarı sağlayan şeyin ne olduğunu söyleyemez. İnsan sadece başarıyı neyin engellediğini ya da yok ettiğini söyleyebilir. Daha fazlasını bilmemize de gerek yok.

Şirket kurucusu ve girişimci olarak ben de birçok düşünce

hatası tuzağına düştüm. Ne mutlu ki, o tuzaklardan sonunda kurtulmayı başardım hep, ama bugün doktorların, yönetim kurullarının, denetim kurullarının, yöneticilerin, bankacıların, politikacıların ya da hükümet üyelerinin önünde konuşma yaptığımda kendimi onlara yakın hissediyorum. Dinleyicilerimle aynı kayıkta olduğumu hissediyorum, ne de olsa hepimiz girdaplara kapılmadan hayatın içinde kürek çekerek ilerlemeye çalışıyoruz. Teorisyenler *Via Negativa*'da zorlanıyor. Uygulayıcılar öte yandan onu anlıyor. Böylelikle, efsanevi yatırımcı Warren Buffett kendisi ve ortağı Charlie Munger hakkında şöyle yazıyor: "İş hayatında zorlu sorunları çözmeyi öğrenmedik. Öğrendiğimiz, onlardan kaçınmaktı." *Via Negativa*.

Hatasız Düşünme Sanatı'nın peşinden şimdi de *Hatasız Düşünme Sanatı II* geliyor. Metinlerin kaynağı yine *Zeit, Frankfurter Allgemeine Zeitung* ve *Schweizer SonntagsZeitung* için yazdığım köşe yazıları. İki kitap bir araya geldiğinde, en önemli 100 düşünce hatası artık ortaya çıkıyor.

Dileğim çok basit: En önemli düşünce hatalarından kaçınmayı başarabilsek -özel hayatta, iş hayatında ya da siyasi karar süreçlerinde- bunun neticesi refah anlamında bir kuantum sıçraması olur. Kısacası: İlave kurnazlığa, yeni fikirlere, hiperaktiviteye ihtiyacımız yok, sadece daha az aptallığa ihtiyacımız var. Daha iyiye giden yol *Via Negativa*'dan geçiyor. Michelangelo bunu keşfetmişti, ondan önce de Aristoteles: "Bilgelerin hedefi mutluluğa ulaşmak değildir, mutsuzluktan kaçınmaktır." Artık bilgeler grubuna katılmak size kalmış.

Rolf Dobelli, 2012

SEBEPLENDİRMEYLE HAKLI ÇIKMA

Kötü sebepler neden genellikle yeterlidir?

Basel ile Frankfurt arasında trafik sıkışmıştı. Yol yüzeyi onarımı. Sinirlendim; 15 dakika boyunca, karşı şeritten açılan yoldan milim milim zar zor ilerledim, sonra nihayet trafiği atlattım. Atlattım sanıyordum. Yarım saat sonra yol tekrar tıkandı, yine yol onarımı yüzünden. Ama komiktir ki, bu sefer pek sinirlenmedim. Yolun kenarında belirli aralıklarla tabelalar duruyordu: "Otoyolu sizin için onarıyoruz."

Trafiğin tıkanması Harvard'lı psikolog Ellen Langer'in 70'li yıllarda gerçekleştirdiği deneyi hatırlattı bana. Langer, bir kütüphanede, fotokopi makinesinin önünde bir sıra oluşana dek bekledi. Sonra sıranın en önündekine sordu: "Affedersiniz. Sadece beş sayfam var. Önünüze geçmeme izin verir misiniz lütfen?" Öne geçmesine nadiren izin verildi. Langer deneyi tekrarladı, ancak bu sefer bir sebep de gösterdi: "Affedersiniz. Sadece beş sayfam var. Önünüze geçmeme izin verir misiniz lütfen? Acelem var." Neredeyse her seferinde öne geçmesine izin verildi. Bu akla yatkın; acele iyi bir sebep. Şaşırtıcı olan sonraki deneylerdi. Langer tekrar bir sıra oluşana dek bekledi: "Affedersiniz. Sadece beş sayfam var. Önünüze geçmeme izin verir misiniz lütfen, çünkü birkaç fotokopi yapacağım?" Yine neredeyse her seferinde öne geçmesine izin verildi; oysa sebep gülünçtü, zira herkes fotokopi yapmak için o sırada bekliyordu.

Davranışımız için bir sebep belirtirsek daha fazla anlayış ve kolaylıkla karşılaşırız. Şaşırtıcı olan şu: Sebebin mantıklı olup olmaması genellikle rol oynamaz. Bu "çünkü" sözcüğüyle sebeplendirmedir. "Otoyolu sizin için onarıyoruz" diyen bir tabela tamamen gereksizdir. Zira bir otoyol inşaatında başka ne olabilir ki zaten? Camdan bir bakış attığımızda neler olup bittiğini zaten anlarız. Ama sebebin gösterilmesi bizi sakinleştirir. Aksine, şu "çünkü" eksik kaldığında sinirleniriz.

Frankfurt Havaalanı, uçağa binişimiz gecikti. Ardından şöyle bir anons geldi: "LH 1234 sefer sayılı uçuşunuz üç saat gecikmeli olarak kalkacaktır". Biniş kapısına gittim ve oradaki hanıma gecikmenin sebebini sordum. Beyhude. Küplere bindim: Bekleyenlere bilgi vermemek terbiyesizlikti! Başka bir uçuşta anons şöyleydi: "LH 5678 sefer sayılı uçuşunuz işletme sebeplerinden dolayı üç saat gecikmeli olarak kalkacaktır." Hiçbir şey ifade etmeyen bir sebep, ama beni de diğer yolcuları da sakinleştirmeye yetti.

İnsanlar "çünkü" bağımlısıdır. Sağlam bir temeli olmadığında bile bu sözcüğe ihtiyaç duyarız. Başka insanları yönetenler bunu bilir. Çalışanlarınıza hiç "çünkü" vermezseniz, motivasyonları düşer. Ayakkabı firmanızın amacının ayakkabı üretmek olduğunu ilan etmeniz yetmez, amaç tam da bu olduğu halde. Hayır, şöyle amaçlara ihtiyaç vardır: "Ayakkabılarımızla piyasada devrim gerçekleştirmek istiyoruz" (her ne demekse artık) ya da "Kadınların bacaklarını, böylece de dünyayı güzelleştiriyoruz".

Borsa yarım puan düştüğünde ya da yükseldiğinde, bir borsa yorumcusu asla gerçeği yazmayacaktır: Aslında bunun beyaz gürültü, yani sayısız piyasa hareketinin sonucundan doğan tesadüfî bir sonuç olduğunu. Okuyucular bir sebep ister ve yorumcu da bu sebebi onlara sunacaktır, bu sırada ne dediği tamamen önemsizdir (merkez bankası müdürlerinin ifadeleri özellikle rağbet görür).

CİNCİVA
BOOKS
t.me/cinciva

Herhangi bir işin bitirilmesi gereken son tarihini kaçırdığınızda en iyisi şöyle cevap verin: "Çünkü maalesef henüz vakit bulamadım." Gereksiz bir bilgi (zira vakit bulsaydınız, o son tarihi kaçırmazdınız zaten), ama genellikle kabul gören bir bilgi.

Bir gün karımı siyah çamaşırları lacivert çamaşırlardan itinayla ayırırken gördüm. Benim bakış açımla yaptığı şey tamamen anlamsızdı, çünkü bildiğim kadarıyla bu durumda çamaşırların birbirini boyama sorunu olmazdı. En azından benim öğrencilik yıllarımda bu böyleydi. "Neden lacivertleri siyahlardan ayırıyorsun?" diye sordum. "Çünkü ayrı yıkamayı tercih ediyorum." Bu cevap bana yetti.

Sonuç: "Çünkü"süz olmaz. Bu göze çarpmayan küçük sözcük insanlar arasındaki ilişkilerde kolaylaştırıcıdır. Onu enflasyon boyutunda kullanın.

KARAR YORGUNLUĞU

Daha az karar verdiğinizde neden daha iyi karar verirsiniz?

Haftalarca, bitkinliğin sınırında proje dosyanızın üzerinde çalıştınız. Powerpoint dosyaları gösterişli. Excel tablolarının her bir satırı tamam. Ana tema cam gibi berrak bir mantıkla cezbediyor. Sizin için her şey bu projeye bağlı. CEO yeşil ışık yakarsa şirketler grubunun yönetimi yolundasınız. Proje reddedilirse, en iyisi kendinize yeni bir iş aramanız. Asistan hanım sunumunuz için şu saatleri öneriyor: Saat 8:00, 11:30 ya da 18:00. Hangisini seçersiniz?

Psikolog Roy Baumeister bir masanın üzerini yüzlerce ucuz eşyayla donattı; tenis topundan, muma, tişörte, çikletten kola kutularına kadar. Öğrencilerini iki gruba ayırdı. İlk grubu "karar veren", ikinci grubu "karar vermeyenler" olarak tanımladı. İlk gruptaki öğrencilere şunu söyledi: "Şimdi size gelişigüzel iki eşya göstereceğim ve siz hangisini tercih ettiğinize karar vermek zorundasınız. Kararınıza göre deneyin sonunda size bir eşya hediye edeceğim." İkinci gruba ise şunu söyledi: "Her bir eşyaya dair aklınıza geleni kâğıda yazın, deneyin sonunda size bir eşya hediye edeceğim." Hemen ardından her öğrenci elini buz gibi soğuk suya sokup mümkün olduğu kadar uzun süre elini suda tutmak zorundaydı. Bu psikolojide, iradeyi, daha doğrusu öz disiplini ölçmenin klasik yöntemidir, çünkü insanın elini oradan çıkarmak için içinden gelen doğal güdüye kar-

şı irade gücü göstermesi gerekir.

Sonuç: "Karar verenler" ellerini "karar vermeyenlere" göre çok daha önce soğuk sudan çektiler. Yoğun bir karar verme faaliyeti irade gücüne mal olmuştu, bu birçok diğer deneyde de doğrulanan bir etkidir.

Yani karar vermek yorucudur. Laptopunu internet üzerinden yapılandıran ya da uçak seferleri, oteller ve boş vakitte yapılabilecek seçenekler dâhil uzun bir yolculuk planlayan herkes bu hissi bilir: Bütün o karşılaştırmalardan, ölçüp biçmelerden ve karar vermelerden sonra insan bitkin düşer. Bilim buna *karar yorgunluğu* adını veriyor.

Karar bitkinliği tehlikelidir. Tüketici olarak reklam mesajlarına ve dürtüsel alışverişlere daha açık olursunuz. Karar yetkilisi olarak erotik baştan çıkarmalara karşı daha açık olursunuz. Erteleme ile ilgili bölümde göreceğiz: İrade gücü bir batarya gibi işler. Bir süre sonra boşalır ve tekrar doldurulması gerekir. Nasıl mı? Mola vererek, rahatlayarak, bir şeyler yiyerek. Kan şekeriniz düşerse, irade gücünüz tükenir. IKEA bunu pek iyi bilir: 10.000 adet eşyanın arasından geçen yolda tüketicilerde *karar yorgunluğu* kendini gösterir. Bu yüzden IKEA restoranları bu yolun tam ortasındadır. IKEA İsveç turtalarında kârdan seve seve biraz feragat eder; yeter ki siz ardından şamdanları satın almaya karar verecek kadar zinde olun.

Bir İsrail hapishanesinde tutuklu dört adam erken tahliye edilmek için mahkemeye başvurdu. 1. dava (mahkeme tarafından saat 8:50'de görüldü): Bir Arap, dolandırıcılık suçundan 30 ay hüküm giymişti. 2. dava (saat 13:27): Bir Musevi, darp suçundan 16 ay hüküm giymişti. 3. dava (saat 15:10): Bir Musevi, darp suçundan 16 ay hüküm giymişti. 4. dava (saat 16:35): Bir Arap, dolandırıcılık suçundan 30 ay hüküm giymişti. Yargıçlar nasıl karar verdi? Belirleyici olan, din ya da suçun ağırlığından çok yargıçların *karar yor-*

*gunluğu*ydu. 1. ve 2. dilekçe kabul edildi çünkü yargıçların vücutlarında kan şekeri eksikliği yoktu (kahvaltıdan ve öğle yemeğinden hemen sonra). 3. ve 4. dilekçe reddedildi. Yargıçlar erken tahliye riskini göze alacak kadar irade gücü göstermediler. Dolayısıyla statükoya (adam hapiste kalır) döndüler. Yüzlerce mahkeme kararını inceleyen bir araştırma şunu gösteriyor: "Cesur" mahkeme kararlarının yüzdesi bir duruşma sırasında % 65'ten neredeyse sıfıra düşüyor ve bir moladan sonra aniden tekrar % 65'e çıkıyor. Titizlikle ölçüp tartan adalet tanrıçası Justitia da buraya kadar. Ve girişte sorduğumuz, projenizi CEO'ya hangi saatte sunmalısınız sorusuna diyecek başka bir şey yok.

BULAŞMA TAKINTISI

Hitler'in kazağını neden giymezdiniz?

Yeni yıkanmış bir kazak, ama bir zamanlar Hitler kullanmış; bu kazağı giyer miydiniz?

9. yüzyılda Karolenj İmparatorluğu'nun çöküşünden sonra Avrupa -özellikle Fransa- anarşiye gömüldü. Kontlar, kale muhafızları, şövalyeler ve diğer yerel hükümdarlar birbirleriyle aralıksız savaştı. Gaddar şavaşçılar çiftlikleri talan ettiler, kadınların ırzına geçtiler, tarlaları yerle bir ettiler, rahipleri kaçırdılar ve manastırları yaktılar. Ne kilise ne de çiftçiler aristokratların bu çıldırmış savaş haline karşı koyabildi. Şövalyelerin aksine, onlar silahsızdı.

10. yüzyılda Auvergne Piskoposu'nun aklına bir fikir geldi. Soylular ve şövalyelerden belirli bir günde bir alanda bir tür sempozyum için bir araya gelmelerini rica etti. Bu sırada rahipler, piskoposlar ve başrahipler çevrede bulabildikleri bütün kutsal emanetleri toplayıp alana yerleştirdiler; ölmüş azizlerin kemikleri, kana bulanmış kumaş parçaları, taşlar ve çiniler, yani azizlerle bir şekilde teması olan her şey. Piskopos, o zamanlar saygın bir kişiydi, toplanan soylulardan, bütün bu kutsal emanetlerin huzurunda bu dizginsiz şiddetten tövbe etmeyi ve gelecekte silahsızlara karşı saldırılardan vazgeçmelerini talep etti. Talebini vurgulamak için de soyluların suratlarının önünde kanlı kumaşları ve kutsal kemikleri sağa sola salladı. Kutsal emanetlere

saygı muazzam olmalı, zira Fransız piskoposun örneği rağbet gördü: Bu kendine has vicdana seslenişi "Tanrı Barışı" (Latince *Pax Dei*) ve "Tanrı Ateşkesi" (Latince *Treuga Dei*) tabirleriyle bütün Avrupa'da yayıldı. "Ortaçağ'daki insanların azizlerden ve onların kutsal emanetlerinden korkusu asla hafife alınmamalıdır" diye yorumladı Amerikalı tarihçi Philip Daileader.

Aydın bir insan olarak bu müphem korkuya gülüp geçebilirsiniz. Ama durun, girişteki soruya siz ne yanıt vermiştiniz? Hitler'in kazağını giyer miydiniz? Pek sanmam, değil mi? Bu hayret verici, çünkü sizin de akla mantığa aykırı güçlere karşı tüm saygınızı katiyen kaybetmediğinizi gösteriyor. Hitler'in kazağının nesnel anlamda Hitler'le hiçbir alakası yok. Ama yine de ondan tiksiniyorsunuz.

Bu tür mistik etkiler ortadan kolay kaldırılamaz. Paul Rozin ve Pennsylvania Üniversitesi'nden araştırma arkadaşları deneye katılan kişilerden onlara yakın bir kişinin fotoğrafını getirmelerini istedi. Bilimciler fotoğrafı hedef tahtasının ortasına yerleştirip deneye katılanlardan tahtaya dart okları atmalarını istedi. Oklar resmini deldiğinde annenin canı yanmaz ki! Yine de çekince çok büyüktü. Deneye katılanlar, boş bir nişan tahtasını hedef alan kontrol grubuna kıyasla çok daha kötü isabet ettirdiler. Evet, mistik bir güç onları resimleri hedef almaktan alıkoyuyormuş gibi davrandılar.

İnsanlar ve nesneler arasındaki bağı -çoktan geçmiş ya da fotoğraf örneğindeki gibi sadece soyut olsa da- gözardı etmek pek mümkün değildir: *Bulaşma takıntısı* bunu ifade eder. Kadın bir arkadaşım uzun süre ulusal kanal France 2 için savaş muhabirliği yaptı. Karayipler'de gemi yolculuğu yapanların her bir adadan bir anı eşyası -hasır şapka, boyalı bir hindistancevizi- alması gibi, onun da bir dolap dolusu savaş anısı eşyası var. Son görev yerlerinden biri

2003'te Bağdat'tı. Amerikan birlikleri Saddam Hüseyin'in sarayını ele geçirdikten birkaç saat sonra, gizlice özel odalara girmiş. Yemek salonunda altı tane altın kaplama şarap kadehi görünce hemen yürütmüş. Geçenlerde onu Paris'te ziyaret ettiğimde, şarabı bu kadehlerde ikram etti. Herkes kadehlerin fiyakasına hayran kaldı. "Lafayette'ten mi?" diye sordu biri. "Bunlar Saddam Hüseyin'in kadehleri" dedi arkadaşım kısaca. Öfkeli bir kadın meslektaşı, iğrenerek şarabı kadehe tükürdü ve histerik bir şekilde öksürmeye başladı. Kendimi tutamadım, ben de üstüne bindirmeden duramadım: "Her bir nefeste Hüseyin'in de ciğerlerinden geçmiş kaç molekülü içine çektiğini biliyor musun?" diye sordum kadına. "Yaklaşık bir milyar." Kadının öksürük krizi daha da şiddetlendi.

ORTALAMAYLA İLGİLİ SORUN

Neden ortalama bir savaş yoktur?

Varsayalım, 49 kişiyle birlikte bir otobüstesiniz. Bir sonraki durakta Almanya'nın en kilolu kişisi biniyor. Soru: Otobüsteki insanların ortalama ağırlığı ne kadar değişir? % 4 mü? % 5 mi? Yaklaşık bu değerlerde bir şey.

Varsayalım, hâlâ aynı otobüstesiniz ama bu kez Almanya'nın en zengin adamı, Karl Albrecht biniyor. Yolcuların ortalama serveti ne kadar değişir? % 4 mü? % 5 mi? Fena ıskaladınız!

İkinci örneği kısaca hesaplayalım. Rastgele seçilmiş 50 kişinin her birinin 54.000 euro'luk bir serveti olduğunu varsayalım. Bu istatistiksel orta değere (medyan) denk gelir. Şimdi Karl Albrecht de, tahmini 25 milyar euro'suyla otobüse biniyor. Yeni ortalama servet 500 milyona fırlıyor, yüzde bir milyonluk bir artış. Tek bir aykırı kişi bütün tabloyu değiştiriyor ve "ortalama" teriminin artık hiçbir manası kalmıyor.

"Ortalamada bir metre derinliğinde olan hiçbir nehri geçmeyin" diye uyarıyor otobüs örneğini de kendisinden aldığım Nassim Taleb. Nehir, yatağı boyunca sığ olsa da ortasında -insanın boğulabileceği- 10 metre derinliğinde, şiddetli bir akıntı da olabilir. Ortalamalarla hesap yapmak tehlikeli olabilir çünkü ortalama altında yatan dağılımı maskeler. Başka bir örnek: Bir yaz gününde UV ışınlarının ortalama etkisi sağlık açısından zararsızdır. Ama neredeyse bütün yazı loş bir ofiste geçirir, sonra da Mayorka'ya uçup bir hafta boyunca

hiç korunmasız güneşte haşlanırsanız -ortalamada düzenli olarak tatile giden birinden daha fazla UV ışını almamanıza rağmen- problem yaşayabilirsiniz.

Bütün bunlar yeni olmadığı gibi oldukça mantıklı da. Ama şu yeni: Karmaşık bir dünyada dağılımlar gittikçe düzensizdir. Ya da otobüs örneklerine dönersek: Dağılımlar birinci örnekten çok ikincisine benzer. Bu sebeple ortalamalardan bahsetmek giderek daha sık uygunsuz oluyor. Ortalama bir websitesinin günde kaç ziyaretçisi vardır? Ortalama bir websitesi yoktur. Pek az sayıda websitesi (Bild, Facebook ya da Google örneğin) ziyaretçilerin çoğunu kendine çeker, sayıları neredeyse sonsuz olan diğer websiteleri ise pek az ziyaretçi bulur. Matematikçiler bu durumlarda üs yasasından bahsediyor. Aşırı değerler dağılımda baskın çıkar ve ortalama kavramı hiçbir şey ifade etmez duruma gelir.

Bir şirketin ortalama büyüklüğü nedir? Bir şehrin ortalama nüfusu kaçtır? Savaş ortalaması (ölümlerin sayısı veya savaş günleri olarak hesaplanmış şekilde) nedir? Alman Birleşik Borsa Endeksi'nin ortalama günlük değişikliği ne kadardır? İnşaat projelerinin ortalama bütçe aşımı ne büyüklüktedir? Kitapların ortalama tirajı kaçtır? Bir kasırganın ortalama hasar miktarı ne büyüklüktedir? Bir bankacının ortalama primi ne kadardır? Ya da bir pazarlama kampanyasının ortalama başarısı? Bir iPhone aplikasyonu ortalamada kaç kez indirilir? Bir film oyuncusu ortalama kaç para kazanır? Elbette bütün bunlar hesaplanabilir ama fayda etmez. Bütün bu durumlarda üs yasasına göre bir dağılım sözkonusu. Sadece son örneği alalım: Bir avuç oyuncu yılda 10 milyondan fazla alıyor, öte yandan binlercesi yoksulluk sınırını zorluyor. Öyleyse, kızınıza ya da oğlunuza, bu alanda ücretler ortalamada gayet makul olduğu için oyunculukla uğraşmasını tavsiye eder miydiniz? Yapmasanız daha iyi edersiniz.

Sonuç: Biri "ortalama" sözcüğünü kullanıyorsa dikkat ke-

silin. O ortalamanın altında yatan dağılımı ortaya çıkarmaya çalışın. Tek bir aşırı durumun ortalama üzerinde neredeyse hiçbir etkisi olmadığı alanlarda -birinci otobüs örneğindeki gibi- ortalama kavramı mantıklıdır. Tek bir aşırı durumun baskın çıktığı alanlarda -ikinci otobüs örneğindeki gibi- "ortalama" sözcüğünden vazgeçmelisiniz.

MOTİVASYON BASKISI

İkramiyelerle motivasyonu nasıl kırarsınız?

Birkaç ay önce bir arkadaşım Frankfurt'tan Zürih'e taşındı. Yolum Frankfurt'a sık düşer, ben de hassas eşyalarını (ailesine ait üfleme camlar ve antika kitaplar) Zürih'e arabayla götürmeyi önerdim. Bunlara ne kadar düşkün olduğunu bilirim. Nakliye şirketi kıymetli eşyalarına çiğ yumurtaya göstereceği özeni bile gösterse içi rahat etmeyebilirdi. Böylelikle eşyaları Zürih'te teslim ettim. İki hafta sonra ondan teşekkür içeren bir mektup aldım. Mektuba bir de 50'lik banknot iliştirilmişti.

İsviçre yıllardır radyoaktif atıklar için nihai bir depolama yeri arıyor. Yer altı deposu olarak farklı yerler değerlendiriliyor, bunlardan biri de Orta İsviçre'deki Wolfenschiessen. Ekonomi uzmanı Bruno Frey ve Zürih Üniversitesi'nden araştırma ekibi bölge halkının katıldığı bir toplantıda katılımcılara yeraltı deposunun inşaatına onay verip vermediklerini sordu. % 50,8'i soruyu evet ile cevapladı. Bunun farklı sebepleri vardı: Milli gurur, hakkaniyet, sosyal sorumluluk, yeni iş imkânları. Araştırmacılar onlara soruyu bir kez daha yöneltti. Bu kez her bir vatandaşa telafi olarak (varsayımsal) 5.000 Frank teklif ettiler, bu para İsviçreli vergi mükelleflerinin cebinden çıkacaktı. Ne oldu? Onaylayanların sayısı yarıya düştü. Sadece % 24,6 depoyu kabul etmeye razıydı.

Başka bir örnek verelim: Kreşler. Bütün dünya aynı so-

runla savaşıyor: Kapanma saatinden sonra gelip çocuklarını alan ebeveynler. Kreş yöneticisine beklemekten başka çare kalmıyor. Çocuğu bir taksiye bindirecek hali yok. Bu yüzden birçok kreş çocuklarını geç almaya gelen ebeveynler için ücret belirledi. Araştırmalar geç kalan ebeveynlerin sayısının beklendiği gibi azalmadığını, arttığını gösteriyor.

Üç hikâye de tek bir şeyi gösteriyor: Böyle durumlarda para motive etmiyor. Aksine. Arkadaşım bana 50 Frank yollayarak benim yardımımı değersizleştirdi, ve böylece arkadaşlığımızı aşağıladı. Kreşlerin para cezaları ebeveyn-kreş ilişkisini insan ilişkisinden para ilişkisine dönüştürdü. Artık geç kalmak meşru oldu, ne de olsa karşılığında para ödeniyordu. Radyoaktif atık deposu için para teklifi ise rüşvet olarak algılandı ya da en azından vatandaşlık hissini, toplum yararına bir şey yapma istekliliğini azalttı. Bilim bu fenomene *motivasyon baskısı* adını veriyor. Ödeme, insanların maddi olmayan sebeplerden bir şey yaptığı her alanda istekliliğin yitirilmesine sebep olur. Farklı ifade edersek: Maddi motivasyon maddi olmayan motivasyonu kırar.

Diyelim ki, kâr amacı gütmeyen bir kuruluşu yönetiyorsunuz. Ödediğiniz ücretler elbette ortalamanın altında. Yine de çalışanlarınız çok istekli, çünkü misyonlarına inanıyorlar. Şimdi bir tür ikramiye sistemi koysanız -toplanan bilmem kaçıncı bağış için şu yüzdede ek ücret- tam da bu noktada devreye *motivasyon baskısı* girecek, maddi motivasyon maddi olmayan motivasyonu kıracaktır. Çalışanlarınız, doğrudan ikramiyeyle bağlantılı olmayan hiçbir şeyle zerre kadar ilgilenmeyecektir. Yaratıcılık, kuruluşun itibarı ya da bilginin yeni çalışanlara aktarımı: Bunların hiçbiri umurlarında olmayacaktır.

Kırılacak içsel bir motivasyonun bulunmadığı bir işletme yönetiyorsanız bu sorun değil. İşini tutku duyduğu için yapan bir yatırım danışmanı, sigorta temsilcisi ya da mali denetçi

tanıyor musunuz? Bir misyona inanan? Ben tanımıyorum. Dolaysıyla bu alanlarda ikramiye iyi işler. Öte yandan yeni bir işletme kuruyor ve çalışan arıyorsanız şirketinize -yağlı ikramiyeler için para rezervleri değil de- anlam yüklemenizde fayda var.

Ve eğer çocuklarınız varsa, size bir ipucu daha: Tecrübeyle sabit ki, özellikle gençler parayla satın alınamıyor. Çocuklarınızın okul ödevlerini yapmasını, müzik enstrümanını çalışmasını ya da çimleri biçmesini istiyorsanız bunları paranın ucunu göstererek yaptırmaya çalışmayın. Bunun yerine onlara belli bir miktar haftalık harçlık verin. Yoksa sizin ufaklıklar akşamları siz ücret ödemedikçe yatağa gitmeye bile itiraz edeceklerdir.

SIRF KONUŞMUŞ OLMAK İÇİN KONUŞMA EĞİLİMİ

Diyecek bir şeyin yoksa bir şey deme

Amerikalılar'ın beşte birinin kendi ülkelerini dünya haritasında neden bulamadığı sorulduğunda, güzellik kraliçesi Miss Teen Güney Carolina -ne de olsa lise diplomalı bir hanım- kameralar önünde cevap veriyor: "Ben kişisel olarak, Birleşik Devletler Amerikalılar'ının bunu yapamadığına çünkü dışarıda, bizim halkımızda bazı insanların haritalarının olmadığına inanıyorum ve ben bizim eğitimimizin, örneğin Güney Afrika ve Irak'ta, her yerde öyle ya da böyle benzer olduğunu düşünüyorum ve inanıyorum ki, onların, yani burada eğitimimiz, ABD'de ABD'ye faydalı olmalı, Güney Afrika'ya faydalı olmalı, Irak'a faydalı olmalı ve Asya'daki ülkelere, ki böylece geleceğimizin gelişmesi mümkün olsun." Konuşmanın YouTube videosu dünyanın her yerinden seyredildi.

Tamam ama güzellik kraliçeleriyle işim olmaz diyorsunuz. O halde şu cümleye ne dersiniz? "Kültürel geleneklerin yansımacılığı illaki özne merkezli mantık ve gelecekçi tarih bilincinden etkilenmemelidir. Özgürlüğün özneler arası kurulmasının farkına vardığımız boyutta, bir kendinde-mülkiyet olarak düşünülen otonominin sahipsel-bireysel görünümü çöker." Tanıdınız mı? Jürgen Habermas, *Faktizität und Geltung / Olgular ve Normlar*.

Güzellik kraliçesi ve Alman yıldız filozof örnekleri aynı fenomenin göstergeleridir: *Sırf konuşmuş olmak için konuşma*

eğilimi. Düşünmeye üşenme, aptallık ya da bilgisizlik kafamızda bulanıklığa sebep olur. Kelime seli bu zihinsel bulanıklığı maskelemek amacındadır. Bazen işe yarar, bazen yaramaz. Güzellik kraliçesinde bulandırma stratejisi başarısız oldu. Jürgen Habermas'ta işe yaradı, en azından şimdilik. Bulandırma stratejisi sırasında belagat ne kadar güçlüyse, o derece kolay aldanırız. Sırf konuşmuş olmak için konuşmak *otorite önyargısı* (*Hatasız Düşünme Sanatı*'nda açıklanmıştır) ile birleşince tehlikeli bir karışım olabilir.

*Sırf konuşmuş olmak için konuşma eğilimi*nin tuzağına ne sık düşmüşümdür! Gençliğimde Jacques Derrida'dan büyülenmiştim. Kitaplarını yutarcasına okudum ama üzerinde çok düşünmeme rağmen hiçbir şey anlamadım. Böylece felsefesi gizli bir bilim havasına büründü. Bütün bunlar beni o konuda bir doktora tezi yazmaya itti hatta. Şimdi geriye dönüp baktığımda, işe yaramaz zırvalıktı her ikisi de, Derrida da benim tezim de. Bilgisizliğimin içinde kendimi sözel bir buhar makinesine dönüştürmüştüm.

Sırf konuşmuş olmak için konuşma eğilimi en belirgin sporcularda görülüyor. Zavallı futbolcu röportajda birtakım analizler yapmaya zorlanır. Aslında içinden sadece şunu söylemek geçer: "Maçı kaybettik, durum bundan ibaret." Ama sunucu yayın saatini bir şekilde doldurmak zorundadır, en kolayı işi habire konuşmaya vurması ve sporcuları, antrenörleri de buna zorlamasıdır.

Zırvalama akademik çevrelerde de gördüğümüz üzere yaygın. Bir bilim ne kadar az sonuç üretiyorsa buna o kadar eğilim gösterir. *Sırf konuşmuş olmak için konuşma eğilimi*ne özellikle yatkın olanlar yorumlardan ve ekonomi öngörülerinden kolaylıkla görebileceğiniz gibi ekonomi uzmanlarıdır. Aynı şey küçük ölçekte ekonomi için de geçerli. Bir şirket ne kadar kötü gidiyorsa CEO'su o kadar çok konuşur. Buna sıklıkla eylemler üzerinden çok ama boş işler, yani hiperak-

tivite de eklenir. Övgüye değer bir istisna General Electric'in eski CEO'su Jack Welch'tir. Bir röportajda şöyle söylemişti: "Basit ve duru olmanın ne kadar zor olduğuna inanamazsınız. İnsanlar budala görünmekten korkuyor. Gerçekte, tam da tersi."

Sonuç: Sırf konuşmuş olmak için konuşma bilgisizliği maskeler. Bir şey açık net ifade edilmiyorsa konuşan neden bahsettiğini bilmiyordur. Sözel ifade düşüncelerin aynasıdır: Berrak düşünceler; berrak ifadeler. Bulanık düşünceler; sırf konuşmuş olmak için konuşma. İşin kötü tarafı ise çok az konuda gerçekten berrak düşüncelere sahip olmamızdır. Dünya karmaşık, tek bir unsuru bile kavrayabilmek uzun düşünce mesaisi gerektirir. O türden bir aydınlanma yaşayana dek Mark Twain'e kulak vermekte fayda var: "Diyecek bir şeyin yoksa bir şey deme." Basitlik uzun ve zahmetli bir yolun sonudur, başlangıcı değil.

WILL-ROGERS FENOMENİ

Yönetici olarak çaba harcamadan daha iyi rakamlara nasıl ulaşırsınız?

Varsayalım, iki kanalın sahibi bir şirketin televizyon yöneticisisiniz. A Kanalı'nın izlenme oranları yüksek, B Kanalı'nın aşırı düşük. Denetim kurulu sizden her iki kanalın da izlenme oranlarını yükseltmenizi, hem de bunu altı ay içinde yapmanızı talep ediyor. Başarırsanız, işin ucunda süper bir prim var. Başaramazsanız, işinizden olacaksınız. Nasıl ilerlersiniz?

Çok basit: Şimdiye kadar A Kanalı'nın ortalama izlenme oranlarını biraz düşüren ama hâlâ oldukça iyi giden bir programı B Kanalı'na kaydırırsınız. B Kanalı'nın izlenme oranları berbat olduğu için transfer edilen program onun izlenme oranlarını yükseltir. Tek bir yeni program bile tasarlamadan her iki kanalın da izlenme oranlarını aynı anda yükseltir ve böylece süper primi garantilersiniz.

Varsayalım, ağırlıklı olarak özel sermayeye yatırım yapan üç yüksek riskli yatırım fonunun yöneticiliğine terfi ettirildiniz. A Fonu'nun getirisi sansasyonel, B Fonu'nunki orta ve C Fonu'nunki berbat. Dünyanın en iyi fon yöneticisi olduğunuzu cümle âleme kanıtlamak istiyorsunuz. Ne yapmalısınız? Artık oyunu biliyorsunuz: A Fonu'nun bazı yatırımlarını B ve C fonlarına satarsınız. Hangilerini? A Fonu'nun ortalama getirilerini şimdiye dek aşağı çeken ama hâlâ B ve C fonlarının ortalama getirilerini yükseltecek kadar kârlı olan yatırımları. Anında her üç fonun da daha iyi görünmesini sağladınız. Her şey kendi

içinde olup bittiği için ücret bile oluşmaz. Elbette bu üç fon birlikte hesaplandığında bir euro bile fazla kazanç sağlamaz, ama insanlar sizi maharetinizden dolayı kutlayacaktır.

Bu etki *evre kaydırma* ya da Oklahoma'lı komedyene atfen *Will-Rogers fenomeni* olarak adlandırılır. Bu komedyenin, Oklahoma'yı terk edip California'ya taşınan Oklahoma sakinlerinin her iki eyaletin de ortalama zeka katsayısını yükselttiği esprisini yaptığı söylenir. *Will-Rogers fenomeni* içgüdüsel olarak kavranabilir değildir. Aklımıza yerleştirebilmemiz için bunu birkaç kez farklı ortamlarda adım adım uygulamak gerekir.

Otomobil sektöründen bir hesaplama örneği: Toplam altı satıcıyla, iki küçük satış şubesi size bağlı; araba satıcısı 1, 2 ve 3 A Şubesi'nde, satıcı 4, 5 ve 6 B Şubesi'nde çalışıyor. Satıcı 1 ayda ortalama 1 araba satıyor, Satıcı 2 ayda ortalama 2 araba vs; Satıcı 6 da ayda ortalama 6 arabayla yıldız satıcınız. Kolaylıkla hesaplayabileceğiniz gibi A Şubesi'nin satıcı başına ortalama satışı iki araba, B Şubesi'nin ise beş araba. Satıcı 4'ü B Şubesi'nden A Şubesi'ne transfer ediyorsunuz. Ne oluyor? A Şubesi artık Satıcı 1, 2, 3 ve 4'ten oluşuyor. Satıcı başına ortalama satış iki arabadan iki buçuk arabaya yükseldi. B Şubesi artık sadece Satıcı 5 ve 6'dan oluşuyor. Satıcı başına ortalama satış beş arabadan beş buçuk arabaya yükseldi. Bu tür kaydırma oyunları bütünde bir şey değiştirmez, ama etkili olur. Özellikle gazeteciler, yatırımcılar ve denetim kurulları; farklı yan kuruluşlarda, departmanlarda, gider merkezlerinde, üretim hatlarında vb yükselen ortalama değerler hakkında bilgilendirildiklerinde dikkatli olmalı.

Will-Rogers fenomeni'nin özellikle sinsi bir örneğine tıpta rastlanır. Tümörler genellikle dört gelişim evresine ayrılır (1. evreden 4. evreye kadar); *evre migrasyonu* teriminin kökeni de budur. En küçük ve tedavi şansı en yüksek tümörlerde 1. evreden, en kötü tümörlerde 4. evreden bahsedilir. Buna

@cinciva

uygun olarak 1. evre hastalarının hayatta kalma şansı en yüksek, 4. evre hastalarının ise en düşüktür. Şimdi her yıl, giderek daha net teşhisleri mümkün kılan yöntemler çıkıyor. Sonuç: Eskiden hiçbir doktorun fark etmediği minicik tümörler teşhis ediliyor. Sonuç: Eskiden -hatalı olarak- turp gibi sanılan insanlar şimdi 1. evreye dâhil ediliyor. 1. evre hastalarının ortalama yaşam süresi otomatik olarak yükseliyor. Muhteşem bir tedavi başarısı mı? Ne yazık ki değil: Sadece *evre migrasyonu*.

BİLGİ YANILSAMASI

Düşmanını bilgilendir

Tek bir paragraftan oluşan *Del rigor en la ciencia* adlı öyküsünde Jorge Luis Borges'in tarif ettiği ülkede kartografi o derece gelişmiştir ki, ancak haritaların en detaylısı yeterli olur, yani bire bir ölçeğinde, ülkenin kendisi büyüklüğünde bir harita. Bu tür bir haritanın bilgi kazancı sağlamadığı açık, çünkü var olanın ancak bir sureti. Borges'in haritası *bilgi yanılsaması* olarak adlandırılan bir düşünce hatasının uç bir örneği: Daha fazla bilgi üzerinden otomatik olarak daha iyi kararlara ulaşıldığı yanılsaması.

Berlin'de bir otel arıyordum, beş olasılıktan oluşan bir ön eleme yaptım ve ilk bakışta beğendiğim bir otelde öylesine karar kıldım. Ancak hislerime dayanarak verdiğim karara pek de güvenemedim ve biraz daha bilgi alarak kararımın kalitesini yükseltmek istedim. Farklı otellere dair düzinelerce yorum, değerlendirme ve internet günlüğünün içinden zor çıktım, sayısız fotoğraf ve videoya tıkladım. İki saat sonra ilk başta hoşuma giden otelde karar kıldım. Fazladan bilgi seli daha iyi bir karar vermemi sağlamadı, aksine harcadığım zamanı para olarak hesaplayacak olsak Berlin'in en pahalı otellerinden biri olan Adlon Kempinski'de bile kalabilirdim.

Araştırmacı Jonathan Baron doktorlara şu soruyu sordu: Bir hastanın gösterdiği semptomlar % 80 ihtimalle A hastalığına işaret ediyor. A hastalığı değilse, ya X hastalığı ya da

Y hastalığı. Her bir hastalığın tedavisi farklı. Üç hastalık da aşağı yukarı aynı derecede fena ve her bir tedavinin benzer yan etkileri var. Doktor olarak hangi tedaviyi önerirdiniz? Mantıklı olarak A hastalığı tahmininde bulunur ve böylelikle A tedavisine başlardınız.

Diyelim ki, bir teşhis testi var ve bu test X hastalığı durumunda "pozitif" , Y hastalığı durumunda ise "negatif" çıkıyor. Ancak hastada A hastalığı varsa, test vakaların yarısında pozitif, diğer yarısında ise negatif sonuç veriyor. Doktor olarak bu testi önerir miydiniz? Bu sorunun yöneltildiği doktorların çoğu test sayesinde elde edilen bilgi önemli olmadığı halde testi önerdi. Diyelim ki, test sonucu pozitif. Bu durumda A hastalığının olasılığı hâlâ X hastalığından çok daha yüksek. Testin sunduğu ilave bilgi karar aşamasında tamamen faydasız.

Önemsiz olsa bile bilgi toplama isteğinde olanlar sadece doktorlar değildir; idareciler ve yatırımcılar da bu anlamda düpedüz bağımlıdır. Önemli veriler çoktan masaya konmuş olsa bile, sık sık bir araştırma daha, ardından bir tane daha talep edilmez mi? Fazla bilgi sadece gereksiz değildir, dezavantaj da olabilir. Size bir soru: Hangi şehrin nüfusu daha yüksektir, San Diego mu, San Antonio mu? Max Planck Enstitüsü'nden Gerd Gigerenzer bu soruyu Chicago ve Münih üniversitelerinden birçok öğrenciye yöneltti. Amerikalı öğrencilerin % 62'si doğru yanıtı seçtiler, San Diego. Ama Alman öğrencilerin % 100'ü doğru yanıtı seçtiler! Neden: Alman öğrencilerin hepsi San Diego'yu duymuşlardı ama San Antonio'yu duyan çok azdı. Böylece tahminlerini daha tanınmış isimden yana yaptılar. Oysa Amerikalılar için her iki isim de bir şey ifade ediyordu. Daha fazla bilgiye sahiptiler ve bu sebepten daha sıklıkla yanlış tahminde bulundular.

100.000 ekonomist düşünün -bankaların, beyin takımlarının ve devletlerin hizmetinde- ve onların 2005'ten 2007'ye kadar ürettiği evrakları düşünün. Dünya kadar araştırma

raporu ve matematik modeli. Bütün o yorumlar. Cilalanmış powerpoint sunumları. Bloomberg ve Reuters'teki terabaytlarca veri. "Bilgi" ilahı adına düzenlenen kendinden geçmiş bir dans. Hepsi hava cıva. Finans krizi geldi ve dünyanın altını üstüne getirdi. Kimse krizin geldiğini görmedi.

Sonuç: Hayatta cüzi miktarda bilgiyle ilerlemeye çalışın. Daha iyi kararlar vereceksiniz. İnsanın bilmesi gerekmeyen şey, bildiğinde kıymetsiz kalır.

KÜMELENME YANILSAMASI

Dolunay'da neden bir yüz görürüz?

1957'de İsveçli opera sanatçısı Friedrich Jürgenson şarkılarını kaydetmek için bir kayıt aleti satın aldı. Kaydettiklerini tekrar çalarken arada garip sesler, fısıltılar duydu; bunlar uzaylıların mesajlarıymış gibi geliyordu kulağa. Birkaç yıl sonra kuş sesleri kaydetti. Bu sefer de arka planda vefat etmiş annesinin sesini duydu; ses ona şöyle fısıldıyordu: "Friedel beni duyabiliyor musun? Ben anneciğin." Bu kadarı yeterliydi. Jürgenson hayatına yeni bir yön verdi ve kendini bundan sonra ağırlıklı olarak kayıt aletleri üzerinden ölülerle iletişime adadı.

Benzer şekilde şaşırtıcı bir olay 1994'te Florida'da Diane Duyser'in başına geldi. Bir dilim tost ekmeğinden ısırık alıp tabağa geri koyduğunda, tostun üzerinde Meryem Ana'nın yüzünün göründüğünü fark etti. Hemen yemeği bıraktı ve bu ilahi mesajı (yani tost dilimini) 10 yıl boyunca plastik bir kavanozda sakladı. Kasım 2004'te, hâlâ oldukça iyi durumda olan bu yiyeceği eBay üzerinden açık arttırmayla 28.000 dolara sattı.

Ve hatırlarsanız, 1978'de de New Mexico'da bir kadının başına benzer bir olay gelmişti; bu seferki tost ekmeği dilimi değil tortillaydı. Ekmeğin üzerindeki yanık yerler İsa'ya benziyordu. Basın hikâyenin üzerine atladı ve binlerce insan mısır ekmeğindeki kurtarıcıyı görmek için New Mexico'ya

akın etti. İki yıl önce, 1976'da, Viking uzay aracının uydusu büyük bir yükseklikten bir kaya oluşumunun fotoğrafını çekti; kayalar bir insan yüzünü andırıyordu. "Mars'taki yüz" kocaman harflerle manşetlerdeydi.

Peki ya siz? Bulutlarda bir yüz ya da kayalarda bir hayvan silueti gördüğünüz oldu mu hiç? Elbette. Bu tamamen normal. Beynimiz kalıplar ve kurallar arar. Dahası, bulamazsa icat eder. Sinyaller ne kadar karmaşıksa -ses kaydının hışırtısı gibi- kalıplara yormak o derece kolaydır. Sinyaller ne kadar netse, bunu yapmak o derece zorlaşır. "Mars'taki yüzün" keşfinden 25 yıl sonra Mars Global Surveyor büyük netlikte fotoğraflar çekince o güzel sima sıradan bir kaya döküntüsüne dönüştü.

Eğlenceli örnekler *kümelenme yanılsaması*nı zararsızmış gibi gösteriyor. Ancak öyle değil. Her saniye yeni bir veri seli tüküren finans piyasasını örnek alalım. Bir arkadaşım, ağzı kulaklarında, veri denizinde şu düzeni keşfettiğini anlattı: "Dow Jones o günün petrol fiyatlarıyla çarpılınca iki gün sonranın altın fiyatını veriyor." Farklı ifade edersek, bugün hisse senetleri ve petrol fiyatları yükseliyorsa, iki gün sonra altın yükselir. Bu birkaç hafta iyi gitti, ta ki arkadaşım giderek daha büyük rakamlarla spekülasyon yapıp sonunda bütün birikimini kaybedene dek. Kuralın olmadığı bir yerde bir kural görmüştü.

OXXXOXXXOXXOOOXOOXXOO. Bu sıralama tamamen tesadüfi mi, değil mi? Psikoloji profesörü Thomas Gilovich bu soruyu yüzlerce insana yöneltti. Çoğunluk bu harf dizisinde tesadüfe inanmak istemedi. Ardından herhangi bir kural olmalı ardında. Yanlış, diye açıkladı Gilovich ve zarlara gönderme yaptı: Orada da bazen aynı sayı dört kez ard arda gelir, ki bu çoğu insanı şaşırtır. Anlaşılan, tesadüfün bu tür kümelenmeler ortaya çıkarabileceğine inanmıyoruz.

II. Dünya Savaşı'nda Almanlar Londra'yı bombaladı. Bu

sırada V1-roketleri kullandılar; bunlar bir tür bağımsız navigasyona sahip insansız uçaklardı. Bombaların düştüğü yerler haritanın üzerinde titizlikle işaretleniyordu ve gördükleri Londralıları dehşete düşürdü: Kümelenmeler keşfettiklerini sandılar, hangi semtlerin güya daha güvenli olduğuna dair teoriler ürettiler. Ama savaştan sonra istatistiksel değerlendirme her şeyin tesadüfi bir dağılımdan ibaret olduğunu doğruladı. Bugün nedenini biliyoruz: V1'in navigasyon sistemi son derece belirsizdi.

Sonuç: Kalıplar görmede aşırı hassasız. Dolayısıyla, şüphecilikten vazgeçmeyin. Bir kalıp gördüğünüzü sandığınızda, önce safi tesadüf olabileceğini hesaba katın. İşler gerçek olamayacak kadar güzel görünüyorsa, bir matematikçi bulup verileri istatistiksel olarak baştan sona test ettirin. Ve patates pürenizdeki sos deryası birden İsa'nın yüzüne benzemeye başlarsa, kendinize şunu sorun: İsa kendini göstermek istese bunu neden Times Square'de ya da haber öncesi televizyonda yapmasın?

ZAHMET GEREKÇELENDİRMESİ

Uğruna acı çektiğimiz şeyleri neden severiz?

John, Amerikan Hava Kuvvetleri'nde bir asker, az evvel paraşüt sınavını verdi. Sıraya girmiş o gözde paraşüt rozetini almayı bekliyor. Nihayet üstü önünde dikiliyor, rozeti John'un göğsüne takıyor ve rozetin iğnesini yumruğuyla vurarak o kadar derine itiyor ki, iğne John'un etine saplanıp kalıyor. O zamandan beri John, her fırsatta ufak yarayı göstermek için gömleğinin üst düğmesini açıyor. Ve onlarca yıl sonra bile o iğne çerçevelenmiş şekilde, salonun duvarında asılı duruyor.

Marc paslı bir Harley-Davidson'u elleriyle tamir etti. Bütün haftasonlarını ve tatilleri motosikleti tamir etmeye harcarken evliliği faciadan kıl payı kurtuldu. Çılgınca bir çabaydı ama şaheseri nihayet bitti ve güneşin altında pırıl pırıl parlıyor. İki yıl sonra Marc'ın paraya ihtiyacı var. Harley'i satmak istiyor ama aklından geçen fiyat gerçeğin çok üzerinde. İlgilenen biri piyasa fiyatının iki katını teklif etse bile Marc satmıyor. John ve Marc *zahmet gerekçelendirmesi*nin kurbanı olmuşlar. Bu düşünce hatası der ki: Bir şeye çok enerji harcayan kişi sonucu abartılı değerlendirecektir. John paraşüt rozeti için fiziksel olarak acı çekmek zorunda kaldığından buna diğer nişanlarından daha fazla değer biçiyor. Marc Harley'in restorasyonu için çokça zaman ve neredeyse evliliğini harcadığı için motosiklete o kadar yüksek bir fiyat biçiyor ki, asla satamayacak.

Zahmet gerekçelendirmesi bilişsel uyumsuzluğun özel bir türüdür. Basit bir nişan için göğsüne bir delik deldirmek aslında gülünç. John'un beyni rozetin değerini arttırarak, onu sıradan bir şeyden neredeyse kutsal bir şeye yükselterek bu orantısızlığı dengeliyor. Bütün bunlar bilinçdışı gerçekleşiyor ve engellemesi çok güç.

Gruplar *zahmet gerekçelendirmesi*ni üyeleri kendilerine bağlamak için, mesela giriş ritüelleri şeklinde kullanır. Gençlik çeteleri ve üniversite öğrencileri birlikleri adayları ancak tiksinme ve şiddet sınavlarını başarıyla geçerlerse kabul ederler. Araştırmalar şunu kanıtlıyor: "Giriş sınavı" ne kadar zorluysa, sonradan o derece büyük gurur duyuluyor. Aynı şekilde işletme mastırı sunan okullar, öğrencileri aralıksız meşgul tutarak, onları zaman zaman tükenme sınırına dek zorlayarak *zahmet gerekçelendirmesi*ni kullanır. Ödevlerin ne kadar faydalı ya da aptalca olduğunun önemi yoktur: İşletme mastırı bir kere cepteyse, öğrenci onu kariyeri için hayati olarak görecektir, çünkü karşılığında çok ağır bir bedel ödemiştir.

*Zahmet gerekçelendirmesi*nin hafif bir şekli *IKEA-etkisidir*. Kendi başımıza monte ettiğimiz mobilyalara pahalı tasarımcı mobilyalarından daha değerli gözle bakarız genellikle. Ya da kendi ördüğümüz çoraplar: Onları öylesine atıvermek bir mağazadan satın aldığımız bir çift çorabı atmaktan daha zor gelir bize -çoraplar çoktan yıpranmış ve modası geçmiş olsa bile. Haftalar boyu bir strateji üzerinde çalışan yöneticiler bu stratejiye eleştirel gözle bakmayacaktır. Aynı şekilde, yarattıkları şeye yoğun şekilde kafa patlatan tasarımcılar, reklam yazarları, ürün geliştiriciler için de bu geçerlidir.

50'li yıllarda piyasaya hazır kek karışımları çıktı. Kesin bir satış başarısı olacak diye düşündü üreticiler. Bilakis: Ev hanımları karışımı sevmedi, çünkü işlerini fazlasıyla kolaylaştırıyordu. Ancak hazırlanışı biraz karmaşıklaştırıldığında

-paketteki tarife göre taze bir yumurta eklemek gerekiyordu- ev hanımlarının özsaygısı tekrar yükselerek hazır yemeklere biçtikleri değer de arttı.

*Zahmet gerekçelendirmesi*ni bir kere tanıyan kendisini daha uyanık olmaya zorlayabilir. Deneyin: Bir şeye çok zaman ve emek yatırdığınız her sefer, sonuca -ama sadece sonuca- mesafeli bakın. Beş yıl boyunca kafa patlatıp yazdığınız ve hiçbir yayınevinin ilgi göstermediği roman: Belki de Nobel Ödülü'ne layık değildir? Yapmanız gerektiğine inandığınız işletme mastırı: Onu başkalarına tavsiye eder misiniz? Ve yıllardır peşinden koştuğunuz kadın: Kendisini kollarınıza atandan daha iyi bir seçim mi gerçekten?

KÜÇÜK SAYILAR YASASI

Ufak şubeler neden çizginin dışına çıkar?

1000 şubeli bir perakende kuruluşunun şirketler grubu yönetimindesiniz. Finans müdürünün görevlendirmesi üzerine, şu can sıkıcı konu "mağaza hırsızlığı" hakkında araştırma yapan bir danışman ulaştığı sonuçları sunuyor. En yüksek mağaza hırsızlığı oranlarına -cironun yüzdesi olarak- sahip 100 şubenin isimleri projeksiyon ekranında parlıyor. İsimlerin üzerinde büyük harflerle yazılmış o hayret verici bilgi: "En çok hırsızlık yapılan şubeler ağırlıklı olarak kırsal kesimde yer alıyor." Bir anlık sessizlik ve şaşkınlığın ardından finans müdürü söz alıyor: "Bayanlar ve baylar, durum açık. Hemen kırsal kesimlerdeki şubelerimize ek güvenlik sistemleri yerleştireceğiz, belli ki bu taşralılar çiviyle, mıhla yere sabitlemediğimiz her şeyi çalıyorlar. Buna bir açıklama getirebilen var mı aranızda?"

Bir açıklama getirebilir misiniz? Elbette. Danışmandan bir de en düşük hırsızlık oranlarına sahip 100 şubenin adlarını listelemesini istersiniz. Excel tablolarında telaşlı bir düzenlemenin ardından danışman listeyi sunar. Sürpriz: Hırsızların en az taciz ettiği şubeler de ağırlıklı olarak kırsal kesimdedir! "Bölgenin konumunun bir önemi yok" dersiniz bir gülümsemeyle. "Önemli olan tek şey şubenin büyüklüğü daha doğrusu küçüklüğü. Kırsal kesimde şubeler genellikle küçüktür. Tek bir hırsızlık burada hırsızlık oranlarında çok daha büyük

etki yaratır. Buna uygun olarak da kırsal kesimde oranlar çok daha büyük oynama gösterir, daha büyük şubelerin yer aldığı şehirlerden çok daha güçlü bir oynama. Bayanlar ve baylar, *küçük sayılar yasası* sizi kandırmış."

Küçük sayılar yasası sezgisel olarak kavradığımız bir şey değildir. Bu yüzden biz -özellikle gazeteciler, yöneticiler ve denetim kurulları- tekrar tekrar onun tuzağına düşeriz. Bunu uç bir örnekle gösterelim. Hırsızlık oranları yerine bir şubenin çalışanlarının ortalama vücut ağırlığına bakalım. 1000 şube yerine sadece iki şubemiz var: Bir dev şube, bir de minik şube. Büyük şubede 1000 kişi çalışıyor, minik şubede sadece iki kişi. Büyük şubedeki ortalama vücut ağırlığı yaklaşık olarak halkın ortalama vücut ağırlığına, diyelim 75 kiloya eşit olacaktır. Kimin işten çıkarıldığı ya da işe alındığı fark etmez, bu ortalama pek değişmez. Minik şubedeki durum farklı: Şube müdürünün şişman ya da zayıf birini işe almasına göre ortalama vücut ağırlığı büyük oynama gösterir.

Hırsızlıkla ilgili örnek de aynı şekildedir: Şubeler ne kadar ufaksa, hırsızlık oranları o derece değişiklik gösterir. Danışman excel tablolarını nasıl düzenlerse düzenlesin, hırsızlık oranları sırayla listelendiği zaman, en altta küçük şubeler, ortada büyük şubeler ve en üstte yine küçük şubeler olacaktır. Dolayısıyla finans müdürünün vardığı sonucun hiçbir anlamı yoktur, dolayısıyla küçük şubeler için güvenlik sistemine harcanacak para şirketin kasasında kalabilir.

Diyelim ki gazetede şu manşeti okuyorsunuz: "Yeni kurulan işletmeler daha zeki elemanlar çalıştırıyor." "Gereksiz Araştırmalar Bakanlığı'nın" talebiyle gerçekleştirilen bir araştırmada bütün Alman işletmelerinin ortalama zekâ katsayısı saptandı. Sonuç: "Zirvede yeni kurulan işletmeler var." Bu haber size ne ifade eder? Umarım hiçbir şey ifade etmez, zira burada da yine *küçük sayılar yasası* sözkonusu. Yeni kurulan işletmeler az sayıda eleman çalıştırma eğili-

mindedir. Dolayısıyla küçük işletmelerdeki ortalama zekâ katsayısı büyük işletmelere oranla çok daha yüksek oynama gösterir. Bu sebepten küçük işletmeleri (ve böylelikle yeni kurulan işletmeleri) listenin en üstünde (ve en altında) bulursunuz. Bakanlığın araştırması hiçbir şey ifade etmez, olsa olsa rastlantı yasalarını doğrular.

Sonuç: Araştırmalar küçük işletmeler, haneler, şehirler, bilgi işlem merkezleri, karınca yuvaları, kilise cemaatleri, okullar vb hakkında herhangi bir özellik keşfettiklerinde dikkatli olun. Burada hayret verici bir bilgi gibi gösterilen şey, gerçekte rastgele dağılımın tamamen normal bir sonucudur. Nobel ödüllü Daniel Kahnemann yeni kitabında tecrübeli bilimcilerin bile *küçük sayılar yasası*nın tongasına düştüklerini anlatıyor, ki bu da içimizi çok rahatlatıyor.

BEKLENTİLER

Beklentilerinizle ilgili dikkatli olun

31 Ocak 2006'da Google 2005'in dördüncü çeyreğinin mali sonucunu açıkladı. Ciro: Artı % 97. Net kâr: Artı % 82. Rekor bir çeyrek. Borsa bu olağanüstü mali rakamlara nasıl tepki verdi? Hisse senedi birkaç saniye içinde % 16 düştü. İşlem durdurulmak zorunda kaldı. Borsa işlemi tekrar başladığında hisse senedi % 15 daha düştü. Dört dörtlük bir panik yaşandı. Çaresiz bir borsacının internet günlüğünde şu yazılıydı: "Çatısından atlamak için en uygun gökdelen hangisi?" Ne olmuştu? Wall Street analistleri daha iyi bir sonuç beklemişler, ama şirketin değeri 20 milyar dolar düşmüştü.

Mali başarıları önceden birebir tahmin etmenin imkânsız olduğunu her yatırımcı bilir. Yani mantıklı tepki şöyle düşünmesi olurdu: "Kötü tahminde bulundum, hata bende." Ama yatırımcılar böyle tepki vermiyor. Ocak 2006'da, Juniper Networks hisse başına analistlerin beklentilerinin cent'in onda birinin altında (!) bir miktar uzak düşen bir kazanç açıkladıklarında, fiyat % 21, şirketin değeri de 2,5 milyar dolar düştü. Bu "başarısızlık" ne kadar ufak olursa olsun; beklentiler önceden körüklendiyse sert cezalar peşi sıra gelir.

Birçok işletme, analistlerin beklentilerini yerine getirebilmek için müthiş zahmetlere girer. Bu şiddetten kaçmak adına bazıları kendi kazanç beklentilerini -"Earnings Guidance" adıyla- yayınlamaya başladı. Akıllıca bir hamle değil, çünkü

o zaman da piyasa bu iç beklentilere iştahla bakıyor, hem de bu kez daha keskin gözlerle. Finans patronları tam tutturmaya mecbur ve bunun için de muhasebe hileleriyle dolu bir cephaneliğe başvuruyorlar.

Beklentiler sadece saçma motivasyonlara değil takdire değer motivasyonlara da yol açar. 1965'te Amerikalı psikolog Robert Rosenthal farklı okullarda dikkate değer bir deney gerçekleştirdi: Öğretmenlere bir test geliştirildiği söylendi; bu test uydurmacaydı ve bununla güya entelektüel bir gelişme hamlesinin hemen öncesinde olan öğrenciler -sözde "çiçek açanlar"- belirlenebiliyordu. Bunun öğrencilerin % 20'sine uyduğu söylendi. Aslında bu % 20 tamamen rastlantısal seçilmişti. Rosenthal bir yıl sonra "çiçek açanlar" grubundaki çocukların, kontrol gurubuna kıyasla zekâ katsayılarını çok daha fazla yükselttiklerini gözlemledi. Bu etki *Rosenthal etkisi* (ya da *Pygmalion etkisi*) olarak tarihe geçti.

Davranışlarını bilinçli olarak beklentilerine uyduran CEO'ların ve finans patronlarının aksine *Rosenthal etkisi*nde etkileme bilinçli değildi. Büyük ihtimalle öğretmenler sözde "çiçek açan" öğrencilere otomatik olarak daha fazla ilgi gösterdi. Dolayısıyla onların öğrenme başarısı daha yüksek oldu. Öğretmenlerin bu öğrencilerden sadece daha yüksek okul başarısı göstermelerini beklemekle kalmayıp onlara daha iyi karakter özellikleri atfettikleri gerçeği, öğretmenlerin parlak öğrencilere sahip olma ümidinin gözlerini ne kadar kör ettiğini gösteriyor.

Peki biz kendi *beklentilerimize* nasıl tepki veriyoruz? Böylece plasebo etkisine geldik; kimyasal olarak herhangi bir iyileşme sürecini harekete geçirmesi mümkün olmayan ama bunu yine de yapan ilaç ve tedaviler. Kanıtlanan plasebo etkisi hastaların üçte birinde işe yarıyor. Nasıl işlediği ise pek araştırılmamış. Gerçek şu ki: *Beklentiler* beynin ve böylelikle de bütün vücudun biyokimyasını değiştiriyor. Bu yüzden Alz-

heimer hastaları placebo etkisinden faydalanamıyor, çünkü *beklentiler*in oluştuğu beyin bölgesi artık çalışmıyor.

Sonuç: *Beklentiler*in aslı astarı olmayabilir, ama etkileri gerçektir. Onlar gerçekleri değiştirebilme gücüne sahiptir. Onlardan kaçınılabilir mi? İnsan beklentisiz bir hayat sürebilir mi? Hayır. Ama onlarla ilgili daha dikkatli olunabilir. Kendinizden ve sevdiğiniz insanlardan beklentilerinizi arttırın. Böylece motivasyonlarını da arttırırsınız. Kontrol edemeyeceğiniz her şeyde -örneğin hisse senedi piyasasından- beklentilerinizi düşürün. Kulağa ne kadar çelişkili gelse de: Kötü sürprizlere karşı korunmanın en iyi yolu, sürprizleri *beklemektir*.

BASİT MANTIK

Aklınıza ilk gelen her saçmalığa inanmayın

Size üç basit soru. Cevaplarınızı sayfanın kenarına not edin. 1) Bir alışveriş merkezinde bir masatenisi raketiyle bir topun fiyatı birlikte 1,10 euro. Masatenisi raketi toptan bir euro daha pahalı. Masatenisi topunun fiyatı nedir? 2) Bir tekstil fabrikasında beş makine tam beş dakikada beş gömlek üretiyor. 100 makinenin 100 gömlek üretmesi kaç dakika sürer? 3) Bir gölette su zambağı yetişiyor. Su zambakları oldukça hızlı ürüyor, kapladıkları alan her gün iki katına çıkıyor. Göletin su zambaklarıyla tamamen kaplanması 48 gün sürüyor. Göletin yarısının kaplanması kaç gün sürer? Cevapları not etmeden okumaya devam etmeyin.

Bu üç sorunun her birinin bir sezgisel cevabı, bir de doğru cevabı var. Sezgisel cevaplar ilk aklımıza gelenler: On cent, 100 dakika ve 24 gün. Fakat sezgisel cevaplar yanlış. Doğru cevaplar şöyle: Beş cent, beş dakika ve 47 gün. Üç sorudan kaç tanesine doğru cevap verdiniz?

"Bilişsel yansıtma testi" (Cognitive Reflection Test: CRT) adı verilen testi geliştiren Shane Frederick bunu binlerce insana uyguladı. En iyi sonuçları alanlar Boston'daki Massachusetts Institute of Technology (MIT) öğrencileriydi. Onların test ortalaması 2,18 doğru cevaptı. Princeton Üniversitesi öğrencileri 1,63 ortalama ile ikinciydi. Michigan Üniversitesi öğrencileri ise 0,83 ile bunun uzağındaydılar. Ama bu du-

rumda ilginç olan ortalamalar değil, testte başarılı olanların diğerlerinden nasıl farklılık gösterdiği sorusu.

Örneğin şu soru bir gösterge olabilir: Bugünkü yumurta yarınki kazdan yeğ midir, yoksa kazı mı tercih edersiniz? Frederick, test sonuçları düşük olanların eğilim olarak bugünkü yumurtayı tercih ettiklerini keşfetti. Onlar işi garantiye alırlar: "Hiç yoktan iyidir". Oysa üç sorunun ikisine ya da hepsine doğru cevap verenler eğilim olarak yarınki kazı, yani daha riskli seçeneği tercih ediyor. Bu durum özellikle erkekler için geçerli.

İki grubun farklı olduğu bir kriter vazgeçebilme yeteneği. *Hatasız Düşünme Sanatı* adlı kitabın *Hiperbolik İndirgeme* adlı bölümünde "şimdinin cazibesi"yle tanışmıştık. Frederick bu konuyla ilgili şu soruyu yöneltiyor: "Şimdi 3.400 dolara sahip olmayı mı tercih ederdiniz, yoksa bir ay sonra 3.800 dolara sahip olmayı mı? Bilişsel yansıtma testi sonucu düşük olan kişiler, şimdi 3.400 doları tercih etme eğilimdeler. Zorlukla sabrediyorlar. Daha atılganlar. Bu durum alışveriş kararları için de geçerli. Öte yandan, bilişsel yansıtma testi sonucu daha yüksek olan kişiler, çoğunlukla bir ay beklemeyi tercih ediyor. Anlık tatminden vazgeçme iradesini gösteriyor ve ileride bunun mükâfatını alıyorlar.

Düşünmek hissetmekten daha zahmetlidir. Akılcı şekilde tartıp biçmek, sezgilerine kapılmaktan daha fazla irade gücü gerektirir. Başka bir şekilde ifade edersek: Sezgileriyle hareket edenler daha az ince eleyip sık dokur. Bu durum, Harvard Üniversitesi'nden psikolog Amitai Shemhav ve araştırma ekibinin aklına, bilişsel yansıtma testinin sonuçlarının inançla ilgili bir bilgi verebileceğini getirdi. Gerçekten de öyle oldu! Bilişsel yansıtma testi sonuçları yüksek olan Amerikalılar (bu araştırma sadece Amerika'da gerçekleştirildi) eğilim olarak ateisttiler ve ateist kanaatleri yıllar içinde güçlendi. Test sonuçları düşük olan Amerikalılar ise eğilim

olarak Tanrı'ya, "ölümsüz ruhlara" inanıyor ve onlar diğerlerine kıyasla daha çok "tanrısal deneyimler" yaşamışlar. Bu akla uygun geliyor: İnsanlar ne kadar sezgisel karar verirse, dini mefhumların nedenlerini araştırmak için o derece az mantık kullanırlar.

Başlangıçta ortaya çıkan test sonucunuzdan pek memnun değilseniz ve onu yükseltmek istiyorsanız en basit mantık sorularına bile şüpheyle yaklaşmakla iyi edersiniz. Akla yatkın gözüken her şey doğru değildir. Aklınıza ilk gelen her saçmalığa inanmayı reddedin. Anlaştık mı? O halde şimdi ufak bir test daha: A noktasından B noktasına saatte 100 km hızla gidiyor ve saatte 50 km hızla dönüyorsunuz. Ortalama hızınız nedir? Saatte 75 km mi? Yavaş, dikkat, yavaş!

Doğru cevap: Saatte 66,66 km

FORER ETKİSİ

Bir şarlatanın foyasını ortaya nasıl çıkarırsınız?

Sevgili okur, şaşıracaksınız ama sizi şahsen tanıyorum. Şöyle tanımlardım sizi: "Başkalarının size ilgi göstermesine ve hayranlık duymasına ihtiyacınız var, öte yandan kendinizi eleştirmeye meyillisiniz. Gerçi kişiliğinizin bazı zaafları var ama bunları genellikle dengeleyebiliyorsunuz. Kullanmadığınız, hatırı sayılır sayıda yeteneğiniz var. Dışarı karşı disiplinli ve kontrollüsünüz, ama içinizde korku ve güvensizlikleriniz var. Zaman zaman kararlarınızın doğrulundan şüphe ediyorsunuz. Belirli bir dereceye kadar değişikliği tercih ediyorsunuz ve yasaklarla, kısıtlamalarla sınırlandırılmaktan memnun olmuyorsunuz. Bağımsız düşüncelerinizden gurur duyuyor, diğer insanların fikirlerini körü körüne kabullenmiyorsunuz. Başkalarına çok fazla açılmayı akıllıca bulmuyorsunuz. Bazen dışa dönük, dost canlısı ve girişken davranıyorsunuz, bazen de içe dönük, kuşkucu ve çekingen. Dilekleriniz bazen gerçekçi değilmiş gibi görünüyor." Ne diyorsunuz? Yazdıklarımın içinde kendinizi görebiliyor musunuz? 0'dan (tamamen yanlış) 5'e (tamamen doğru) kadar bir puanlamada sizi ne kadar doğru tanımladım?

1948 yılında psikolog Bertram Forer bu metnin aynısını üniversitedeki öğrencilerine verdi. Cümleleri farklı dergilerin astroloji köşelerinden derlemişti. Her bir öğrenciye tanımları kişisel olarak onun için yazdığını iddia etti. Öğrenciler ka-

rakter tanımlamalarını ortalamada 4,3 ile puanladılar, böylelikle Forer'in % 86 oranında isabetli olduğunu rapor ettiler. Bu deney sonra onlarca yılda 100 kez tekrarlandı, hemen hemen birebir aynı sonuçlarla.

Büyük olasılıkla siz de metni 4 ya da 5 ile değerlendirdiniz. İnsanların, birçok başka insana da uyan kişilik tanımlamalarını kendileriyle ilgili olarak son derece isabetli değerlendirme eğilimleri vardır. Bu eğilime bilim *Forer etkisi* adını verir (*Barnum etkisi* olarak da adlandırılır). Forer etkisi, uydurma "bilimler"in -astroloji, astroterapi, grafoloji, biyoritim, el falı, tarot falı, ruh çağırmalar- neden bu kadar iyi işlediğini açıklığa kavuşturur.

*Forer etkisi*nin arkasında ne var? Birincisi, Forer'in metninde yer alan birçok ifade o kadar harcıâlem tutulmuştur ki her duruma uyar: "Zaman zaman kararlarınızın doğrulundan şüphe duyuyorsunuz", kim duymaz ki? İkincisi, uymayan, pohpohlayıcı ifadeleri de kabul ederiz: "Bağımsız düşüncelerinizden gurur duyuyorsunuz", elbette, kim kendini sürüyü takip eden sersem bir koyun olarak görür ki? Üçüncüsü, işin içine *olumluya ağırlık verme etkisi* karışır: Metin hiçbir olumsuz ifade belirtmiyor, birinin nasıl *olmadığını* söylemiyor, oysa kişilik tanımına özelliklerin yokluğu da dâhil olurdu. Dördüncüsü, bütün düşünce hatalarının atası, *doğrulama yanılgısı:* Kendimize dair tanımlamalarımıza uyan her şeyi kabul ederiz, diğer her şeyi de bilinçdışı reddederiz. Geriye, uygun bir portre kalır.

Astrologlar ve el falı bakanların başardığı şeyi, danışman ve analizciler de uzun zamandır beceriyor. "A hisse senedi, çetinleşen rekabet ortamında mühim bir yükseliş potansiyeli taşıyor. Şirketin tek eksiği, geliştirme bölümünün fikirlerini bütünüyle gerçekleştirmek için uygulama gücü. Yönetim sektörün tecrübeli profesyonellerinden oluşuyor, bu durumda bürokratikleşmenin başlangıç aşamaları da gö-

rülüyor. Kâr zarar hesapları, tasarruf potansiyelinin varlığını açık bir şekilde gösteriyor. Şirkete tavsiyemiz, pazar payını gelecekte de güvenceye almak için gelişen pazarları daha güçlü şekilde odak noktasında tutması." Kulağa hoş geliyor, değil mi? Her hisse senedi için geçerli olduğu muhakkak.

Gurunuzun, örneğin astrologunuzun niteliğini nasıl değerlendirebilirsiniz? Sizin seçtiğiniz 20 kişinin karakterlerini tanımlamasını isteyin. Guru tanımları küçük kartlara not etsin. Anonim kalmasını garantilemek için kartları 1'den 20'ye kadar numaralandırın, kişi isimleri yerine numaralar kullanın. Kişiler numaralarını bilmesin. Her kişiye bütün kartların kopyasını verin. Ancak (neredeyse) herkes kendi numarasına denk düşen kartı seçtiğinde karşınızda işinin ehli biri var demektir. Şimdiye dek böyle birine hiç denk gelmedim.

GÖNÜLLÜ ÇILGINLIĞI

Gönüllü çalışmalar neden sadece ünlüler içindir?

Jacques bir fotoğrafçı, pazartesiden cumaya kadar koşuşturma halinde. Moda dergileri için Milano, Paris ve New York arasında gidip geliyor, ara vermeksizin en güzel kızların, en özgün kreasyonların, mükemmel ışığın arayışında. Alemde tanınıyor ve parası bol, saatte rahatlıkla 500 euro kazanıyor. "Bir ekonomi avukatı kadar" diye övünüyor arkadaşlarına, "ve objektifimin önündekiler bir bankacıdan açık ara çok daha güzel görünüyor."

Jacques imrenilesi bir hayat sürüyor fakat son zamanlarda derin düşüncelere dalıp gitmeye başladı. Onunla moda dünyası arasına bir şey girmiş gibi görünüyor neredeyse. Birden sektörün bencilliğinden tiksinir oldu. Bazen yatağa uzanıp gözlerini tavana dikiyor ve daha anlamlı bir işin özlemini duyuyor. Kendi çıkarlarını düşünmeden bir şey yapmak istiyor, "dünyanın daha iyi bir yer olmasına bir katkısı olsun istiyor"; o katkı ne kadar küçük olursa olsun.

Günün birinde cep telefonu çalıyor. Arayan Patrick, eski okul arkadaşı ve yerel kuşları koruma derneğinin şimdiki başkanı: "Gelecek Cumartesi yıllık kuş evi günümüz var. Nesli tehlike altındaki kuş türleri için ahşaptan özel kuş evleri yapmaya yardım edecek gönüllü çalışanlar arıyoruz. Sonra kuş evlerini ormana yerleştireceğiz. Saat kaçta mı? Sabah 8'de buluşuyoruz. Öğleni biraz geçe işimiz biter."

"Dünyanın daha iyi bir yer olmasına bir katkı" konusunda ciddiyse Jacques ne yanıt vermeli? Doğru, teklifi reddetmeli. Sebep: Jacques saatte 500 euro kazanıyor, bir marangoz ise 50 euro. Dolayısıyla bir saat daha fotoğrafçı olarak çalışmak ve Jacques'ın ulaşamayacağı kalitede bir kuş evini altı saatte yapacak bir marangoz tutmak mantıklı olurdu. Aradaki 200 euro'luk farkı kuş derneğine bağışlayabilirdi (vergilere bu seferlik girmeyelim). Jacques kendisi el atacağına, "dünyanın daha iyi bir yer olmasına" çok daha büyük bir katkı bağlardı böylelikle.

Yine de Jacques'ın kuş evi için marangozluk yapmaya karar verme ihtimali yüksek. Ekonomistler bunu *gönüllü çılgınlığı* olarak adlandırıyor. Bu çok yaygın: Almanya'da her üç kişiden biri gönüllü çalışmalara katılıyor (İsviçre için bir anket mevcut değil). Ve bu savın devamı da var: Jacques, bu iş için bir marangoza para ödemek yerine kendisi marangozluk yapıp kuş evi inşa ettiğinde, bir marangozun işini elinden almış oluyor, ki bunun "dünyanın daha iyi bir yer olmasına" bir katkısı olmadığı kesin.

Böylece şu hassas konuya, diğerkâmlığa geldik. Diğerkâmlık var mı? Her türlü gönüllü çalışma kişisel bir çıkarla bağlantılı değil mi? Alman hükümetinin "Gönüllü Çalışma Araştırması" net bir tablo sunuyor: Gönüllülerin en güçlü gerekçesi toplumsal şekillenmede rol oynamaya dair bir tür demokratik ihtiyaç. Buna sosyal bağlantılar, keyif, yeni deneyimler arzusu ekleniyor. Bu diğerkâmlık değil, bilakis: Aslına bakılırsa, gönüllü çalışmada zerre kadar bile olsa tatmin duyan herkes, safi diğerkâm değildir.

Şunu gördük: Daha çok çalışmak ve paranın bir kısmını bağışlamak, Jacques'ın yapabileceği en etkili yardımdı. İşin içine uzmanlık bilgisini katabilseydi, gönüllü çalışma ancak o zaman mantıklı olurdu. Kuş derneği, örneğin sadece yıldız bir fotoğrafçının başarabileceği, fotoğraflı bir bağış sertifika-

sı planlıyorsa, Jacques bu fotoğrafı kendisi çekebilir ya da bir saat fazladan çalışıp ek parayı yıldız bir fotoğrafçı tutması için derneğe bağışlayabilir.

Marangozluk yapmaya gönüllü olan Jacques ahmağın teki mi yani? İllaki öyle olması gerekmiyor. *Gönüllü çılgınlığı*nın bir istisnası var: Gerçekten ünlü kişiler. Bono, Kate Winslet ya da Mark Zuckerberg, kuş evleri inşa ederken, petrolden kirlenmiş sahilleri temizlerken ya da depremzedeleri kurtarırken görüntü verirlerse, o meseleye paha biçilmez bir tanıtım sağlarlar. Yani Jacques, gerçekten bir yıldız mı yoksa sadece bir palavracı mı, sorgulamalı. Aynı şey sizin için de benim için de geçerli: Sokakta insanlar sürekli dönüp size bakmıyorsa, gönüllü çalışmayı geri çevirmeli, bunun yerine para bağışlamalısınız.

DUYGULANIM EĞİLİMİ

Neden duygularınız sizi kukla gibi oynatır?

Genleriyle oynanmış buğday hakkında ne düşünüyorsunuz? Çok yönlü bir konu, alelacele bir yanıt vermek istemeyebilirsiniz. Mantıklı olan, tartışmalı teknolojinin artılarını ve eksilerini güzelce ayrı ayrı incelemek olurdu. Bütün olası avantajları listelersiniz, ağırlıklarını belirlersiniz ve gerçekten meydana gelme olasılıklarıyla çarparsınız. Böylece, bir beklenti değerleri listesi elde edersiniz.

Sonra da aynı şeyi olumsuz tarafta da yaparsınız: Bütün dezavantajları listelersiniz, olası zararları değerlendirirsiniz ve bunları ortaya çıkma olasılıklarıyla çarparsınız. Olumlu beklenti değerleri eksi olumsuz beklenti değerleri net beklenti değerini verir. Bu değer, sıfırın üzerindeyse genleriyle oynanmış buğdaydan yanasınızdır. Sıfırın altındaysa karşısınızdır.

Muhtemelen bu yöntemi biliyorsunuzdur; her karar teorileri kitabında açıklanır. Ama, muhtemelen bu tür bir değerlendirme zahmetine asla girmediniz. Ve muhakkak ki, bu konuda kitaplar yazan profesörlerden hiçbiri eşini bu yöntemle seçmedi.

Kimse böyle davranmaz. Birincisi, bütün olası avantaj ve dezavantajları listeleyecek kadar geniş bir hayalgücümüz yoktur. Aklımıza gelenle sınırlıyız ve o da deneyimlerimizin kıt ufkundan öteye nadiren geçer. İnsan henüz 30 yaşındaysa, asrın fırtınasını hayal etmez. İkincisi, küçük olasılıkları

hesaplamak imkânsızdır, çünkü ender olaylar çok az veri sunar. Üçüncüsü, beynimiz bu tür hesaplar için geliştirilmemiştir. Evrimsel geçmişimizde kim uzun süre düşüncelere daldıysa, yırtıcı bir hayvanın midesinde ortadan kayboldu. Biz çabuk kararcıların torunlarıyız. Kestirme düşünce yolları, diğer tabiriyle buluşsal yöntemler kullanırız.

Bu yöntemlerin en sevileni *duygulanım eğilimi*dir. Duygulanım, anlık bir duygu kıpırtısıdır: Bir şeyi ya severiz ya da sevmeyiz. "Uçak gürültüsü" sözcüğü olumsuz bir duygulanımı harekete geçirir. "Lüks" sözcüğü olumlu bir duygulanım yaratır. Bu otomatik, tek boyutlu tepki, riskleri ve faydaları bağımsız değerler olarak görmemizi engeller -ki gerçekte bağımsızdırlar. Bunun yerine riskler ve faydalar aynı duygu ipliğine bağlıdır.

Atom enerjisi, biyolojik sebze, özel okullar ya da motosiklet gibi meselelere karşı duygusal tutumunuz, bunların risklerini ve faydalarını nasıl değerlendirdiğinizi belirler. Bir şey seviyorsanız, risklerin küçük ve faydaların büyük olduğuna inanırsınız. Paul Slovic binlerce insana farklı teknolojiler hakkında sorular sordu ve tam da bu bağlantıyı keşfetti: Duygularımız bizimle kukla gibi oynar. *Duygulanım eğilimi* olmasa, riskleri ve faydaları değerlendirmemiz birbirlerinden bağımsız olurdu.

Daha da etkileyicisi şu: Diyelim ki Harley-Davidson marka motosikletiniz var. Örneğin bir araştırmadan risklerin başlangıçta düşündüğünüzden daha büyük olduğunu öğrenirseniz, bilinçsizce avantajların değerlendirmesini de uyarlayacaksınızdır, "daha da büyük bir özgürlük hissi".

Fakat duygulanım, bu ilk spontane duygu kıpırtısı nasıl meydana geliyor? Michigan Üniversitesi'nden araştırmacılar saniyenin yüzde birinden daha az bir süre için şu üç resimden birini gösterdiler: Gülümseyen bir yüz, öfkeli bir yüz ve nötr bir şekil. Ardından deneye katılanlardan kendilerine

gösterilen Çince yazı işaretlerinden hangisini beğendiklerini söylemeleri istendi. Çoğunluk, gülümseyen yüzden sonra gelen işaretleri tercih etti.

Demek ki, görünürde önemsiz şeyler duygulanımlarımızı etkiliyor, borsadaki hava olarak adlandırdığımız o garip karışıma kadar. Araştırmacılar Hirschleifer ve Shumway, sabahları güneş ışıklarının ne kadar süre göründüğü ile 1982-1997 yılları arasında 26 büyük borsanın günlük borsa gelişimi arasındaki ilişkiyi gözlemledi ve çiftçilerin hava tahmini gibi görülebilecek bir bağlantı keşfettiler: Sabah güneş parlıyorsa, borsa gün içinde yükselir. Elbette hep değil ama eğilimsel. Sabah güneşi belli ki bir gülücük etkisi yapıyor.

Sonuç: Karmaşık kararlar verirken hislerinize başvursunuz. "Bu konuda ne düşünüyorum?" sorusunun yerine "Bu konuda ne hissediyorum?" sorusunu geçirirsiniz içinizden. Elbette bunu hemen itiraf etmeyeceksiniz.

İÇ GÖZLEM YANILSAMASI

Neden kendinize aykırı düşmelisiniz?

Bruno vitamin hapları üreticisi. Babası bu şirketi, vitaminler henüz bir yaşam tarzı ürünü değil de doktorlar tarafından reçeteyle yazılan bir ilaçken kurmuştu. Bruno işletmeyi 90'ların başında devraldığında, vitaminlere ve gıda desteklerine talep birden yükseldi. Bruno fırsatı ganimet bildi. Kredi limitine kadar borçlandı ve üretimi büyüttü. Bugün en başarılı üreticilerden biri ve Avrupa Vitamin Üreticileri Birliği'nin başkanı. Çocukluğundan beri en az üç vitamin hapı almadığı gün geçmedi. Gazeteciler, vitaminlerin sağlığa yararlı olup olmadığını sorduğunda şöyle yanıt verdi: "Bundan son derece eminim." Soru: Ona inanıyor musunuz?

Ve size hemen bir soru daha. Sarsılmaz şekilde inandığınız herhangi bir fikri alın: Belki altın fiyatlarının gelecek beş yılda yükseleceğini. Belki Tanrı'nın varlığına inancınızı. İnandığınız her ne ise bunu bir cümle olarak kâğıda dökün. Soru: Kendinize inanıyor musunuz?

Ne diyorsunuz? İnancınızı Bruno'nunkinden daha inandırıcı buluyorsunuz, değil mi? Açıklaması: Sizin durumunuzda söz konusu olan içe doğru bir gözlem, Bruno'nunkinde ise bir dış gözlem. Amiyane tabirle: Kendi içinizi görebiliyorsunuz, ama Bruno'nunkini göremiyorsunuz.

Bruno'nun durumunda şöyle düşünebilirsiniz: "Çıkarları onu vitaminlerin faydalı olduğunu düşünmeye itiyor. Ne de

olsa zenginliği ve sosyal statüsü şirketinin başarısına bağlı. Bir aile geleneğini sürdürmek durumunda. Ve hayatı boyunca vitamin hapı almış, yani bütün bunların boşuna olduğunu asla itiraf edemez." Ama sizde durum farklı. Siz doğrudan kendi içinizi sorguluyorsunuz. Elbette tamamen önyargısız olarak, diye inanıyorsunuz.

Fakat içinize bakışınız ne kadar saf ve dürüstçedir? İsveçli psikolog Petter Johannson deneyine katılan kişilere çok kısa süreliğine iki portre fotoğrafı gösterdi. Deneye katılanlar hangi yüzü daha çekici bulduklarını söyleyeceklerdi. Ardından onlara "seçilen" fotoğrafı yakından gösterdi ve onlardan neden tam da bu yüzü daha çekici bulduklarını açıklamalarını rica etti. Bir el hilesiyle son anda fotoğrafları değiştirdi. Deneye katılanların çoğu bu değişikliği fark etmedi ve (yanlış) resmin neden daha çok hoşlarına gittiğini detaylarıyla açıkladı. Araştırmanın sonucu: İç gözlem güvenilir değildir. Kendi içimize baktığımızda bir şeyler inşa ederiz.

İnsanın kendisini sorguladığında gerçeklik ya da doğruluk gibi bir şeyle karşılaştığı inanışına *iç gözlem yanılsaması* (bazen de *seçim körlüğü* ya da *kendini gözlemleme yanılgısı*) adı verilir. Bu yanıltmacadan öte bir şeydir. Kendi kanılarımıza çok inandığımız için biri bizim dünya görüşümüze katılmadığında genellikle üç tip tepki veririz.

Tepki 1 "Cehalet varsayımı": Karşımızdaki gerekli bilgiden düpedüz yoksundur işte. Bilseydi, bizimle aynı tarafta olurdu. Tek ihtiyacı olan biraz bilgilendirme. Siyasi aktivistler böyle düşünür, diğerlerinin öğretilerek ikna edilebileceğine inanır.

Tepki 2 "Aptallık varsayımı": Karşımızdaki gerekli bilgiye sahip ama beyni gelişmemiş, bu yüzden doğru sonuçları çıkaramıyor. Eblehin teki işte. "Aptal" tüketicileri kendi kendilerinden korumak isteyen bürokratlarda bu tepki pek rağbet görür.

Tepki 3 "Fenalık varsayımı": Karşımızdaki gerekli bilgiye sahip, bunları anlıyor ama kasıtlı olarak çatışmaya giriyor. Maksadı fena. Birçok dindar, inanmayanlara bu şekilde davranır: Şeytana uymuş olmalılar!

Sonuç: Hiçbir şey kendi kanılarımız kadar ikna edici değildir. Her ne pahasına olursa olsun onlara sadık kalırsanız, bu çok doğaldır, ama tehlikelidir de. İç görüş, kendi içimize bakış büyük ölçüde imalattır. Kendinize fazlasıyla çok ve fazlasıyla uzun süre güvenirseniz, uyanış o derece sert olabilir. Bu yüzden bir şeye ne kadar çok ikna olursanız, kendinize karşı o derece eleştirel olun. Akıllı bir insan olarak dogmalara ihtiyacınız yok. Kendi kendinize aykırı düşün!

@cinciva

KAPILARI KAPATMA YETENEKSİZLİĞİ

Gemileri neden yakmalısınız?

Yatağımın başucunda iki düzine kitap yığılmış durumda, hepsine başlamışım. Hiçbirinden ayrılmak istemiyorum, hiçbirini sonuna kadar okumuyorum. Biraz birine göz gezdiriyorum, biraz bir diğerine. Ancak gerçek bilgiye bu yoldan ulaşamıyorum, saatlerce okumuş olsam bile. Diğerlerini bir kenara bırakıp tek bir kitabı alıp okumamın çok daha faydalı olacağını biliyorum elbette. Niye yapmıyorum peki?

Aynı anda üç kadınla ilişkisi olan bir adam tanıyorum. Adam bu kadınların her birini seviyor ve her biriyle bir aile kurmayı hayal edebiliyor. Ama birinde karar kılmayı da beceremiyor, çünkü o zaman diğer ilişkileri kesinlikle bitecek. Kimsede karar kılmazsa bütün kapılar açık, bunun bedeli de hiçbir ilişkinin doğru düzgün oluşamaması.

Üniversitede iki ya da üç dalda birden okuyan gençler görüyorum. Akabinde daha fazla kariyer imkânına sahip olacaklarına dair saçma bir düşünceye kapılmışlar. Evet, insanın bütün kapıları açık bırakması neden yanlış olsun ki?

MÖ 3. yüzyılda General Xiang Yu ordusunu Jangtze üzerinden Qin Hanedanlığı ile savaşmak üzere ilerletti. Askerleri uyurken, bütün gemileri yaktı. Ertesi gün ordusuna şunu açıkladı: "Şimdi seçim sizin: Ya zafere dek savaşırsınız ya da ölürsünüz." Askerlerinin geri çekilme imkânını ellerinden alarak yegâne önemli şeye odaklanılmasını sağladı: Sava-

şa. Aynı hileye İspanyol konkistador Cortés de 16. yüzyılda başvurdu. Meksika'nın doğu sahilinde karaya çıktıktan sonra kendi gemilerini batırdı.

Xiang Yu ve Cortés istisnalar. Biz sıradan faniler, mümkün olduğu kadar çok seçeneği korumak için elimizden geleni yaparız. Bu dürtünün ne kadar güçlü olduğunu psikoloji profesörleri Dan Ariely ve Jiwoong Shin bir bilgisayar oyunu yardımıyla gözler önüne serdi. Ekranda üç kapı görünüyordu; biri kırmızı, biri mavi ve biri yeşil. Oyuncular oyuna 100 puan ile başlıyorlardı. Her bir kapının açılması için bir puan harcanıyordu. Her bir kapının ardındaki odada ise puan kazanılıyordu. Hangi kapının en çok puan getirdiğini bulmak oldukça basitti. Oyuncular mantıklı olanı yapıyordu: En fazla puan getiren odayı buluyor ve bütün oyun boyunca o odada kalıyorlardı. Ardından Ariely ve Shin oyun kurallarını değiştirdi. 12 oyun hamlesi boyunca açılmayan her bir kapı geri gelmemek üzere kayboluyordu. Bu sefer oyuncular potansiyel hazine odalarını kaybetmemek için kapıdan kapıya koşturuyordu. Bir önceki seferde yaptıkları gibi en çok puan getiren odada kalmalarına kıyasla % 15 daha az puan topladılar. Bir sonraki aşamada kapıları açmanın bedeli bir puandan üç puana çıkarıldı. Etkisi olmadı. Oyuncular hâlâ bütün seçenekleri korumak için ellerindeki puanları saçıp savuruyorlardı. Oyunculara hangi kapının ardındaki odada tam olarak kaç puan olduğu açıklandığında bile davranışlarını değiştirmediler. Seçenekleri kaybetme fikrine dayanamıyorlardı.

Neden böyle budalaca davranırız? Bu durumdan doğan zarar aşikâr olmadığı için. Finans dünyasında durum açık: Bir hisse senedi opsiyonunun her zaman bir bedeli vardır. Diğer bütün alanlarda da opsiyonların bir bedeli olsa da bu açığa çıkmaz: Her seçenek zihinsel enerji emerek o kıymetli düşünce ve yaşam zamanımızdan harcamamıza sebep olur. Akla gelebilecek her türlü genişleme imkânını gözden geçi-

ren CEO nihayetinde hiçbirini uygulamaz. Bütün müşteri kitlelerine hitap etmek isteyen şirket, çok geçmeden hiçbirine hitap etmez hale gelir. Her potansiyel müşterinin peşinden koşan bir satıcı sonunda müşterisiz kalır.

Sonuç: Mümkün olduğu kadar çok tarakta bezimiz olmasını, hiçbir şeyi olanak dışı bırakmamayı ve her şey için açık olmayı saplantı haline getirmişiz. Bu bize başarı sağlamaz. Kapıları kapatmayı öğrenmek zorundayız. Bunun için kendinize bir yaşam stratejisi düzenleyin, benzer şekilde bir şirket stratejisi de, ki o da bilinçli olarak belirli olasılıkları dikkate almama kararından başka bir şey değildir. Emily Dickenson'un 19. yüzyıldan "I dwell in posibility" (Olasılıklarda yaşıyorum) diye güzel bir şiiri vardır. Güzel, fakat faydalı değil. Şairler o zamanlar da iyi stratejist değillerdi.

YENİLİK MANYAKLIĞI

Neden yeni olanı elde etmek için iyi olanı elden çıkarırız?

50 yıl sonra dünya nasıl olacak? Günlük hayatınız nasıl işleyecek? Etrafınızda nasıl nesneler bulunacak? Kendilerine bu soruyu 50 yıl önce soranların bugün için saçma fikirleri vardı: Gökyüzünde uçan arabalardan geçilmiyor. Şehirler kristal dünyalara benziyor, cam gökdelenlerin arasında manyetik hatlar çubuk makarna misali uzanıyor. Plastik uyku çadırları içinde uyuyoruz, denizaltı şehirlerinde çalışıyoruz, yaz tatillerimizi Ay'da geçiriyoruz ve haplarla besleniyoruz. Çocuk yapmıyoruz; bunun yerine, çocuklarımızı katalogdan seçiyoruz. En yakın dostlarımız robotlar, ölüm hayatımızdan çıkmış ve bisikletlerimizi de elbette çoktan sırtımızda taşıdığımız uçan motorlarla değiş tokuş etmişiz.

Etrafınıza bir bakın. Bir sandalyede oturuyorsunuz; Mısır firavunları döneminden bir icat. Üzerinizde pantolon var; 5.000 yıl önce icat edildi, Germenler tarafından MÖ 750 civarında uyarlandı. Deri ayakkabılarınızın fikri Buz Çağı'ndan kalma. Kütüphaneniz (büyük ihtimalle IKEA'nın "Billy" modeli) plastik değil, ahşap; dünyanın en eski inşaat malzemesi. Bu metni basılı bir kağıttan okuyorsunuz ve muhtemelen gözünüzde gözlük var -tıpkı büyük dedeniz gibi. Yemek yemek için -yine onun gibi- muhtemelen ahşap bir masaya oturuyorsunuz ve bir çatalla (Romalılar'dan beri bilinen bir

"killer aplication" *) ölü hayvan ve bitki parçalarını ağzınıza götürüyorsunuz. Her şey hep olduğu gibi.

Peki ya dünya 50 yıl sonra nasıl olacak? Yukarıda yer alan yeni ve eski teknoloji örneklerinin bazılarının da kaynağı olan yazar Nassim Taleb yeni kitabı *Antifragile*'da bir ipucu veriyor: En azından 50 yıldır var olan teknolojilerin 50 yıl daha geçerliliğini koruyacağından yola çıkın. Ve ancak kısa süredir var olan teknolojilerin modasının birkaç yıl sonra geçeceğini hesaba katın. Neden? Teknolojilere hayvan türleri gibi bakın: Yüzyıllar boyunca yenilik fırtınası karşısında ayakta kalabilmiş olanlar, belli ki gelecekte de ayakta kalacaktır. Eski olan kendini kanıtlamıştır, içinde bir mantık barındırır -bu mantığı biz hep anlayamasak da. Bir şey yüzyıllar boyu hayatta kalıyorsa, bunun bir sebebi olmalı.

Kendi geleceğini hayal eden her toplum o anın en müthiş icatlarına, güncel "killer application"lara gereğinden fazla değer biçer. Ve her toplum geleneksel teknolojileri hafife alır. 60'lı yıllara uzay yolculuğu damgasını vurdu, böylece Mars'a okul gezileri hayal ettik. 70'li yıllarda plastik revaçtaydı. Böylece, gelecekte plastik evlerde yaşayacağımızı sandık. Yeni olanın rolünü sistematik olarak gözümüzde büyütürüz. Nassim Taleb bunu *yenilik manyaklığı* düşünce hatasına dayandırıyor. Fakat son moda düşündüğümüzden daha çabuk demode olacaktır. Bir dahaki sefere bir strateji toplantısına katıldığınızda bu aklınızda olsun. 50 yıl sonraki gündelik hayat büyük oranda bugünkü hayatınız gibi olacak. Elbette, güya büyülü teknolojilerden faydalanan yeni aletler yanıp sönüyor olacak her yerde. Ama bunların çoğunun ömrü kısa olacak. "Tarihin saçmalık filtresi" (Taleb) onları ortadan kaldıracaktır. Yenilik manyaklığının bir unsuru daha var. Eskiden, en yeni iPhone modeli olmadan yaşayamayan

* Killer application: "Katil uygulama", çok rağbet gören ve çığır açan yeni bir teknolojinin ortaya çıkışına sebep olan uygulama. (ç.n.)

insan cinsi "erken benimseyenlere" sempati beslerdim. Onların çağın ilerisinde olduğunu düşünürdüm. Bugün onlara bir tür hastalığa tutulmuş, mantıksız insanlar gözüyle bakıyorum. Bir icadın elle tutulur hangi faydaları sağladığı onlar için aslında önemsiz. Tek önemli olan yenilik unsuru.

Gelecekle ilgili kehanetlerde bulunurken pencereden fazla sarkmamanız gerektiği açık. Bunu Max Frisch'in 1957'de yayınlanan romanı *Homo faber* çok güzel gösteriyor. Frisch bir profesörü elektronik ağla birbirine bağlanmış dünya ütopyası kehanetinde bulundurtuyor: "Güleceksiniz, beyler, ama işin aslı bu, seyahat etmek bir atavizm, trafiğin hiç olmadığı ve sadece yeni evli çiftlerin bir at arabasıyla gezindiği, başka kimsenin bunu yapmadığı o gün gelecek." Bunu birkaç ay önce okudum -New York'a giderken, uçakta.

UYUYAN ETKİSİ

Propaganda neden işe yarar?

II. Dünya Savaşı sırasında her millet propaganda filmleri üretti. Halk, özellikle de askerler, anavatan uğruna coşkuyla savaşmalı ve gerekirse ölmeliydi. ABD propaganda için o kadar çok para harcadı ki, Amerikan Savaş Bakanlığı 40'lı yıllarda bu pahalı filmlerin gerçekten işe yarayıp yaramadığını bilmek istedi. Bir dizi araştırma yardımıyla sıradan askerlerin davranışlarının propaganda filmlerinin ardından nasıl değiştiği tespit edilmeye çalışıldı. Sonuç hayalkırıklığı yarattı: Filmler savaş coşkusunu zerre kadar kuvvetlendirmiyordu.

Filmler kötü yapıldığı için mi? Pek öyle olmasa gerek. Daha çok filmlerin seyircileri propagandanın sözkonusu olduğunu bildiği için -ki bu durum film daha oynamadan filmde aktarılan bilgileri gözden düşürüyordu. Film artık istediği kadar mantıklı savlar sunsun ya da dokunaklı olsun, seyirciler bu savları hemen kıymetsizleştiriyordu.

Dokuz hafta sonra beklenmedik bir şey oldu. Psikologlar askerlerin savaşa bakışını bir kez daha ölçtüler. Sonuç: Filmi dokuz hafta önce seyredenler, filmi seyretmeyenlere kıyasla şimdi savaş için daha büyük bir sempati ortaya koyuyorlardı. Belli ki propaganda işe yarıyordu!

Bilimciler şaşkınlık içindeydi -özellikle de savların ikna gücü zamanla azaldığı o tarihlerde de bilindiği için. Savların ikna gücü radyoaktif maddelerin bozunması misali yok

olur. Mutlaka siz de daha önce yaşamışsınızdır: Örneğin gen tedavisinin artıları hakkında bir makale okursunuz. Hemen ardından coşkunuzdan geçilmez; ancak birkaç hafta sonra bunun nedenini siz de pek bilmezsiniz. Birkaç hafta daha geçince de coşkunuzdan eser kalmaz.

Şaşırtıcı biçimde propagandada durum tam tersi. Biri propagandayla etkileniyorsa ikna gücü zamanla artıyor. Neden? Amerikan Savaş Bakanlığı için araştırmaları yürüten psikolog Carlo Hovland buna *uyuyan etkisi* adını verdi (terim casusluktan alınmadır; "uyuyan casus" gündelik hayatını normal bir insan olarak sürdüren, talimat geldiğinde özel bir görev için harekete geçen casus). *Uyuyan etkisi*nin şu anda mevcut en iyi açıklaması şöyledir: Savların kaynağının bilgisi sunulan savlardan daha çabuk yok olur. Farklı ifade edersek: Beyin bilgilerin nereden geldiğini (Propaganda Bakanlığı) oldukça çabuk unutur, ama bilginin kendisini (savaş gerekli ve iyi bir şey) o kadar çabuk unutmaz. Bu yüzden güvenilmez kaynaklardan gelen bilgiler zamanla güvenilirlik kazanır. Kıymetsizleştiren unsur mesajın içeriğinin unutulmasından daha çabuk erir.

ABD'de, rakip adayların karalandığı çirkin reklam spotlarının kullanılmadığı bir seçim pek yaşanmasa gerek. Ama ne de olsa her spotun sonunda belirgin ve yasal olarak öngörüldüğü şekilde spotu kimin ödediği yazar. Böylece her seyirci için burada seçim propagandası sözkonusu olduğu açıktır. Fakat birçok araştırma *uyuyan etkisi*nin burada da işini sağlama aldığını kanıtlıyor, özellikle de kararsız seçmenlerde. Savları ortaya atan unutuluyor, çirkin savları yapışıp kalıyor.

Reklamların neden işlediğini kendime sık sordum. Aklı başında herkes açıkça tanımlanabilen reklam mesajlarına kuşkuyla yaklaşmalı ve kıymetsizleştirmelidir. Ama siz, zeki okuyucuyu bile bunu her zaman başaramayacaksınız. Birkaç hafta sonra, belirli bir bilgiyi iyi bir araştırmaya dayanan

bir makaleden mi yoksa makalenin yanındaki reklam sütunundan mı aldığınızı bilmemeniz çok muhtemel.

*Uyuyan etkisi*ne nasıl karşı koyarsınız? Birincisi: Talep etmediğiniz tavsiyeleri almayın; sözde iyi niyetli olsalar bile... Böylece kendinizi manipülasyona karşı bir dereceye kadar korursunuz. İkincisi: Fena halde reklam bulaşmış kaynaklardan mümkün olduğu kadar uzak durun. Ne mutlu ki, kitaplarda (henüz) reklam yok! Üçüncüsü: Aklınıza gelen her savda kaynağı hatırlamaya çalışın. Bunu kim diyor? Ve neden acaba? Bir soruşturma yürütür gibi kendinize şu soruyu sorun: Kimin çıkarı var? Kimin işine gelir? Bütün bunlar çok işçilik gerektirir ve düşünmenizi yavaşlatır. Karşılığında berraklaştırır.

ALTERNATİF KÖRLÜĞÜ

Gözlerimiz neden en iyi şeye karşı kördür?

Size işletme mastırı eğitimini cazip göstermek isteyen bir broşürü karıştırmaktasınız. Sarmaşık kaplı kampüsün ve son derece modern spor tesislerinin fotoğraflarına göz gezdiriyorsunuz. Her yerde küresel etnik karışımda (genç kadınlara, genç Çinlilere ve genç Hintlilere vurguyla) gülen öğrenciler. Son sayfada, işletme mastırının maddi anlamda değdiğini gösterme amacında bir yatırım hesabı yer alıyor. 100.000 euro'ya karşılık, işletme mastırı olmayan bir mezunun ortalama bir işine kıyasla, emekliliğinize kadar 400.000 euro daha fazla getiren bir kazanç duruyor. 300.000 euro kâr -çok basit, yoksa değil mi? Hiç de basit değil. Aynı anda dört düşünce hatasının birden tuzağına düşme tehlikesindesiniz. *Yüzücü vücudu yanılsaması* (*Hatasız Düşünme Sanatı* adlı kitapta tanıtılmıştı) der ki: İşletme mastırı, kariyerlerine ağırlık veren ve bu yüzden büyük ihtimalle halkın çoğunluğundan öyle ya da böyle -işletme mastırı olmadan da- daha yüksek gelir elde edecek insanları çeker. İkinci düşünce hatası: İşletme mastırı iki yıl sürer. Bu süre içinde belirli bir gelir -diyelim ki 100.000 euro'luk- kaybını hesaba katmanız gerekir. Demek ki işletme mastırının bedeli 100.000 euro değil 200.000 euro. Bu meblağ, doğru bir yatırımla, işletme mastırından beklenen ek gelirin çabucak üzerine çıkabilir. Üçüncüsü, herhangi bir meblağı 30 yıl üzerinden hesapla-

mak aptalcadır. 30 yıl sonra dünyanın nasıl olacağını kim bilebilir ki? Dördüncüsü, alternatif "işletme mastırı olmaması" değil, belki de daha ucuza mal olan ve aynı şekilde kariyerinizi ileri taşıyan başka bir eğitimdir. Bizi burada ilgilendiren dördüncü düşünce hatası. Ona *alternatif körlüğü* adını verelim: Bir öneriyi en yakın alternatifle karşılaştırmayı sistematik olarak unuturuz.

Finans dünyasından bir örnek: Varsayalım, tasarruf hesabınızda bir miktar paranız var ve yatırım danışmanınızdan bir tavsiye istiyorsunuz. Size % 5 faiz getirecek bir tahvil öneriyor. "Bu tasarruf hesabınızdaki % 1'den çok daha iyi" diyor. Tahvili almak akla yakın mı? Bilmiyoruz, zira tasarruf hesabınızla karşılaştırma yanlış. Bütün diğer yatırım imkânlarıyla karşılaştırmak ve bunların içinden en iyisini seçmeniz doğru olurdu. Yıldız yatırımcı Warren Buffett de bunu böyle yapıyor: "Her bir anlaşmamız, belirli bir zamanda mümkün olan en iyi ikinci anlaşmayla karşılaştırılıyor -bu, yaptığımız işi daha da fazla yapmamız anlamına gelse bile."

Warren Buffett'in aksine siyasetçiler sıklıkla *alternatif körlüğü*nden muzdarip. Diyelim ki, yaşadığınız şehirde şu an üzerinde hiçbir yapı olmayan bir araziye spor arenası inşa edilmesi planlanıyor. Bu projenin savunucuları, spor arenasının halka boş bir çayıra kıyasla maddi manevi daha çok fayda sağlayacağını iddia ediyor. Fakat boş bir çayırla karşılaştırma yanlış. Doğru olan, spor arenasının inşasıyla birlikte orada yapılması imkânsızlaşan her türlü olasılığı karşılaştırmak olurdu; örneğin okul, hastane, yakma tesisi vs inşa edilmesinden, alanın satılması ve satış bedelinin borsada yatırımına kadar.

Ya siz, *alternatif körü* müsünüz? Diyelim ki doktorunuz, sizi beş yıl içinde kesin ölüme götürecek bir tümör buldu. Size zor bir ameliyat öneriyor; ameliyat başarılı olursa tümör tamamen alınacak ama ameliyat % 50 ihtimalle ölümcül ola-

cak. Nasıl karar verirsiniz? Tartarsınız: Beş yıl içinde kesin ölüm ya da gelecek hafta % 50 ölüm ihtimali. *Alternatif körlüğü!* Tümörün tam alınamadığı ama çok daha güvenli olan ve ömrünüzü 10 yıl uzatan yenilikçi bir ameliyat çeşidi vardır belki. Kim bilir, belki o kazandığınız yıllar içinde tümörün risk yaratmadan ortadan kaldırılabileceği yeni bir tedavi bulunur.

Sonuç: A ile statüko (işletme mastırının olmaması, boş arsa, ameliyatın olmaması) arasında seçim yapmanız gerektiğinde, A ile statükoyu karşılaştırmaya meyledersiniz. Bu yanlıştır. Zahmete girin ve A ile hep B'yi, C'yi, D'yi, E'yi ve F'yi de karşılaştırın. Yoksa yakında birileri gelip sizi kandırıverir.

SOSYAL REKABET ÖNYARGISI

Neden yükselen insanlar hakkında kötü konuşuruz?

Kitaplarımdan biri çok satanlar listesinde bir numaradayken yayınevi benden bir ricada bulundu. Bir iş arkadaşımın kitabının ilk 10'a yükselmesine az kalmıştı ve yayınevinin düşüncesine göre, benim kitabın arka kapağı için yazacağım övgü dolu bir yazı kitaba bu gerekli ivmeyi sağlayabilecekti. Bu arka kapak yazılarının işe yaraması beni tekrar tekrar hayrete düşürüyor. Mantık çerçevesinde, sadece iyi yorumlar arka kapakta yer alıyor. Yani, aklı başında bir okur bu şakşakçılığı görmezden gelmeli ya da en azından hiçbir zaman eksik olmayan (ve başka yerlerde bulabileceği), kitabı yerden yere vuran yorumlarla karşılaştırmalı. Öyle ya da böyle, yayınevi benden birkaç hoş söz talep ediyordu. Tereddüt ettim. Niye kendi ipimi çekecektim ki? Niye belki çok geçmeden kitabımın listedeki yerini çekişmeli hale getirecek birine yardım etmeliydim ki? Başka kitaplar için arka kapak yorumu yazmışlığım çoktur, ama onların hiçbiri benim için rakip değildi. Fakat bu kez *sosyal rekabet önyargısı*na kapıldım. Bu, sizi gölgede bırakabilecek biri için referans vermeme eğilimidir, bu davranışla kendinizi uzun vadede rezil etseniz bile.

Kitap arka kapak yorumları *sosyal rekabet önyargısı*nın masum bir örneği. Bilimde işler daha hiddetli yürüyor. Her bilimcinin hedefi, saygın mesleki dergilerde mümkün oldu-

ğu kadar çok makale yayınlamaktır. Böylelikle insan kendine zamanla uzman namını kazandırır ve dergi editörlerinin başka bilimcilerin yolladıklarını değerlendirmenizi istemeleri uzun sürmez. Dergide neyin yer alacağına, neyin yer almayacağına karar veren genellikle sadece iki, üç uzmandır. Genç bir araştırmacı, bütün bir bilim dalını tepetaklak devirecek ve şu anki majesteleri tahtından edecek, dünyayı yerinden oynatacak bir makale sunduğunda ne olur? Bu majesteler o makaleyi ağır eleştireceklerdir -*sosyal rekabet önyargısı.*

Psikolog Stephen Garcia ve araştırma ekibi, çok umut vaad eden genç bir meslektaşının "kendi" üniversitesinde çalışmak için başvurmasını engelleyen bir Nobel ödülü sahibinin hikâyesini aktarıyor. Kısa vadede bu davranış akla yatkın gelse de uzun vadede mantıksızdır. Nobel sahibi, genç yeteneğin başka bir araştırma ekibine dâhil olup zekâsını orada kullanması riskini alıyor demektir. Garcia, neredeyse hiçbir araştırma ekibinin yıllar boyunca sürekli olarak zirvede kalmamasının sebebinin de *sosyal rekabet önyargısı* olduğu düşüncesinde.

Sosyal rekabet önyargısı yeni kurulan şirketler için de en büyük hatalardan biridir. Guy Kawasaki dört yıl boyunca Apple için "baş misyoner"di. Bugün risk sermayedarı ve şirket kurucularına danışmanlık yapıyor. Kawasaki diyor ki: "A-oyuncuları (1. sınıf çalışanlar) A- artı-oyuncuları, yani kendilerinden de iyi çalışanları işe alıyor. Ama B-oyuncuları C-oyuncuları işe alıyor. C-oyuncuları D-oyuncuları, D-oyuncuları E-oyuncular vs; ta ki şirket birkaç yıl içinde Z-oyunculardan geçilmez hale gelene dek." Tavsiye: Kendinizden daha iyi olan insanları işe alın, yoksa sizin dükkân çok geçmeden beceriksizlerle dolacak ve onlar için de *Duning-Kruger etkisi* geçerli olacaktır. Bu etki şu anlama gelir: Yetersiz insanlar yetersizliklerinin boyutunu görmekten acizdir.

25 yaşındaki Isaac Newton, profesörü Isaac Barrow'a

boş vakitlerinde neleri araştırdığını gösterdiğinde -okul veba nedeniyle 1666-67'de kapalı kalmıştı- profesörlük görevini bırakan Barrow yerine öğrencisi Newton'u getirdi. Hemen, hiç tereddüt etmeden. En son ne zaman bir profesör, daha iyi bir aday var olduğu için kürsüsünden çekilmiştir? En son ne zaman bir CEO, 20.000 çalışanından biri ondan daha iyi iş çıkardığı için koltuğunu boşaltmıştır? Bu tür tek bir olay bile hatırlamıyorum.

Sonuç: Sizden daha iyi olan yeteneklere destek olun. Kısa vadede statünüzü tehlikeye sokarsınız, fakat uzun vadede hep kârlı çıkarsınız, zira takipçileriniz size öyle ya da böyle zaten günün birinde mutlaka tur bindirecektir. İyisi mi o zamana dek onlarla aranızı hoş tutun ve onlardan öğrenin. Dolayısıyla, ben de arka kapak yazısını elbette yazdım.

ÖNCELİK VE SONRALIK ETKİSİ

İlk izlenim neden yanıltır?

İznizle size iki erkek tanıştırayım: Alain ve Ben. Fazla düşünmeden hangisini daha sempatik bulduğunuza karar verin. Alain zeki – çalışkan – atılgan – eleştirel – inatçı – kıskanç. Ben ise kıskanç – inatçı – eleştirel – atılgan – çalışkan – zeki. Hangisiyle asansörde kalmayı tercih edersiniz?

Aklınız çoğu insan gibi işliyorsa Alain'i tercih edersiniz. Oysa tanımlamalar tıpatıp aynı. Beyniniz ilk sıfatları sonrakilerden daha güçlü değerlendiriyor; sonuç olarak da karşınızda iki farklı kişilik olduğunu sanıyorsunuz. Alain zeki ve çalışkan. Ben ise kıskanç ve inatçı. İlk karakter özellikleri ardından gelen bütün diğerlerini gölgeliyor. Buna *öncelik etkisi* ya da *ilk-izlenim-önemlidir-etkisi* adı verilir.

Öncelik etkisi olmasaydı şirket merkezleri şaşalı, işlevsiz giriş salonlarıyla gösteriş yapmak zorunda kalmaz, avukatınızın eski keslerle mi, tasarımcı elinden çıkma Oxford modeli pırıl pırıl ayakkabılarla mı çıkıp geldiğinin önemi olmazdı.

Öncelik etkisi davranış hatalarına yol açar. Nobel Ödülü sahibi Daniel Kahnemann yeni kitabında profesörlük kariyerinin başında sınav kâğıtlarına nasıl not verdiğini açıklıyor. Zira çoğu öğretmen gibi, sırayla: Önce 1. öğrenci, sonra 2. öğrenci vs. Bu durum, ilk soruları kusursuz yanıtlayan öğrencilerin profesörün sempatisini kazanmalarına yol açıyor, bu da diğer soruların yanıtlarının değerlendirilmesini etkili-

yordu. Dolayısıyla Kahnemann yöntemini değiştirdi. Önce bütün öğrencilerin 1. soruya yanıtlarına not verdi, ardından bütün öğrencilerin 2. soruya yanıtlarına vs. Böylece *öncelik etkisi*ni ortadan kaldırmış oldu.

Ne yazık ki bu taktik her yerde uygulanamaz. Yeni bir çalışan işe alırken iyi bir ilk izlenim bırakan adayları işe alma tehlikesiyle karşı karşıya kalırsınız. İdeal durumda bütün adayları sıraya dizip paralel olarak hepsinin aynı soruyu yanıtlamasını istemeniz gerekir.

Diyelim ki, bir şirketin denetim kurulundasınız, bir tartışma konusu masaya yatırılıyor ve siz bu konuda henüz bir fikir oluşturmadınız. Bu durumda ilk duyduğunuz fikir beyanı bütün değerlendirmeniz için belirleyici olacaktır. Oturuma katılan diğerleri için de bu durum geçerlidir, faydalanabileceğiniz bir gerçek: Bir fikriniz varsa fikri ilk dile getiren olmakta tereddüt etmeyin. Böylece çalışma arkadaşlarınızı normalden fazla etkileyip kendi tarafınıza çekersiniz. Ama bir kurula başkanlık ediyorsanız, fikirleri lütfen rastgele bir sıralamayla sorun, yoksa her turda ilk söz verdiğiniz kişiye ortalamanın üzerinde etki tanırsınız.

Ortaya hep *öncelik etkisi* çıkmaz; tam aksi, *sonralık etkisi* de vardır. Bu, sonradan edinilen bilgilerin daha iyi hatırlandığını ifade eder. Çünkü kısa süreli hafızamızda son derece az depolama yeri mevcuttur. İçeri yeni bir şey girdi mi, eskilerden bir şey atılır.

Ne zaman *öncelik etkisi*, ne zaman *sonralık etkisi* ağır basar? Cevap: Bir sıra izlenimin ardından hemen harekete geçmek gerekiyorsa öncelik etkisi daha güçlüdür. Alain ve Ben örneğinde ikisinin kişiliklerini hemen bir değerlendirmeye tabi tutmak durumundaydınız. Diğer yandan, izlenimler bir süre önceyse, *sonralık etkisi* ağır basar. Haftalar önce dinlediğiniz bir konuşmayı hatırladığınızda, özellikle sonu, can alıcı nokta aklınızda kalmış olacaktır.

Sonuç: Ortadaki izlenimler ortalamanın altında etki eder -ister bir sunumun ortası olsun, ister bir satış konuşmasının ya da bir kitabın ortası. Her şeyi ilk izlenime göre değerlendirmeyin. İlk izlenim kesinlikle aldatır -o ya da bu yönde. Bir insanın bütün alanlarını önyargısız değerlendirmeye çalışın. Bu kolay değil ama bazı durumlarda gayet mümkün. Örneğin, iş görüşmelerinde her beş dakikada bir, bir puanlama not eder ve ortalamayı sonra hesaplarım. Böylelikle "ortadaki" izlenimimin de ilk ve son izlemimim kadar önem kazandığından emin olurum.

HACAMAT ETKİSİ

Neden bilmeme ile ilgili herhangi bir hissiyatımız yoktur?

Bir adam doktora götürülüyor. Doktor adamın alt kolunun arterini kesiyor ve kanın dışarı fışkırmasını sağlıyor, yarım litre. Adam bayılıyor. Ertesi gün, beş kez daha hacamata dayanması gerek. Son üç müdahalede kanın artık pek dışarı fışkırası kalmamış, böylece doktor da yaranın üzerine içi sıcak havayla dolu bir cam şişe oturtuyor. Camın içindeki hava soğuyor, vakum oluşturuyor ve koldaki kanı emiyor. Adam artık altı kesikle yarı ölü yatakta yatıyor. Doktor şimdi de yaraların en hassas yerlerine sülükler yerleştiriyor. Hayvanlar kanı yavaş yavaş emiyor. Doyup da neredeyse kandan patlayacaklarında, yeni aç sülükler devreye sokuluyor. Üç ay sonra, hasta taburcu ediliyor, tabii ölmediyse.

Bu yöntem 19. yüzyılda bile çok yaygındı. Hacamat fikrinin temeli vücudun "dört sıvı öğretisidir". Bu teoriye göre bütün hastalıklar dört vücut sıvısının -sarı safra, kara safra, mukus ve kan- dengesizliğine dayandırılır. Akne, astım, kolera, diyabet, epilepsi, veba, beyin felci, tüberküloz ve yüzlerce diğer hastalıkta güya vücutta fazla kan bulunmaktadır, bu yüzden hacamat yapılır. 1830'larda yalnızca Fransa bu yüzden 40 milyondan fazla sülük ithal etmiştir. Dört sıvı teorisi tıpta 2.000 yıl boyunca hüküm sürmüş, başka hiçbir bilimsel teori bu kadar uzun süre dayanamamıştır, üstelik tamamen zırvalık olmasına rağmen. Hastaların çoğu hacamat

uygulanmadan kanıtlanabilir şekilde daha iyi durumdaydı, doktorlar da bunun farkındaydı.

2.000 yıl boyunca tıp otoriteleri bütün apaçıklığa rağmen yanlış bir teoriye tutundu. Neden? Kulağa ne kadar inanması güç gelse de vücudun dört sıvı teorisi karmaşık sistemleri konu alan -insan, borsa, savaş, ekosistem, şirket- bütün teoriler için bir örnektir. Yanlış bir teoriden hatalı olduğu kanıtlandığında değil ancak daha iyi bir teori bulunduğunda vazgeçeriz. Bu akılcı olmaktan çok uzak olsa da hiç de istisna değildir. Buna *hacamat etkisi* diyelim.

Hayatta hep iki iş, iki ev ya da ilişki arasında kalır, ama asla iki fikir arasında kalmayız. Birini kendimizden uzaklaştırdığımızda hemen yeni bir tane ediniriz. Tek bir günü bile kadınsız geçiremeyen, ilişki özürlü erkekler gibiyizdir. Fikirler ya "doğru" ya da "yanlış" olarak hissedilir. Bilinçli kayıtsızlığın -bir şeyi (henüz) bilmeme anlayışının- hisler dünyamızda yeri yoktur. Bilmemenin nasıl hissedilmesi gerektiğini bilmeyiz. Bu yüzden, kendi kayıtsızlığımızı itiraf etmektense teoriler icat etmekte daha becerikliyizdir. Bunu ilk keşfeden bilim tarihçisi Thomas Kuhn oldu: Teoriler asla kendi yanlışlarının ağırlığı altında çökmezler. Bunlar başka, görünürde daha iyi bir teori ortada olduğunda çökerler ancak.

Bu niye kötü bir şey olsun ki? Kötü, çünkü bu daha iyi teori genellikle mevcut değildir. Onlarca yıl boyunca Amerikan Merkez Bankası'ndan Alan Greenspan'a yarıtanrı olarak tapınıldı. 2008 sonbaharında para piyasaları içeriye doğru bir patlama yaşadı ve Greenspan kendini eleştirmeye başladı. Meclis komisyonunda, kelimesi kelimesine, şöyle ifade verdi: "Bütün entelektüel yapı çöktü." Komisyon başkanı sordu: "Dünyaya bakışınızın, düşünce modelinizin yanlış olduğunun farkına mı vardınız yani?" "Kesinlikle" diye yanıt verdi Greenspan. Burada, ekonominin para miktarı üzerinden yönetilmesi teorisinden bahsediyordu. Yine de Batı dünya-

sının hükümetleri bugüne kadar hâlâ bu teoride katı şekilde ısrar ediyor -borçlanma, borsa kurları, yaşam standardı ve enflasyon alanlarında bütün sonuçlara katlanarak. Ve bütün bunlar, görünürde başka bir alternatif olmadığı için- tipik *hacamat etkisi.*

Hacamat etkisi özel hayatımızda da rol oynar. Entelektüel anlamda kan kaybetmek istemiyorsanız, yatırım stratejinizi, yaşam felsefenizi ve diğer insanlar hakkındaki fikirlerinizi düzenli olarak gözden geçirin. Gerçekler teorilerinizin aleyhindeyse bu teorileri derhal terk edin. Ve daha da önemlisi: "Daha" iyi bir teori bulunana dek beklemeyin. Bu 2.000 yıl sürebilir.

"BURADA İCAT EDİLMEDİ" SENDROMU

Ellerinizle yaptığınız yemek neden daha lezzetli olur?

Aşçılığım vasattır, bunu karım da bilir. Fakat yine de yenilebilir olarak tanımlanabilecek yemekler yapmayı başarırım zaman zaman. Birkaç hafta önce iki dil balığı aldım. Ve bildik balık soslarının sıkıcılığından kurtulmak adına yeni bir sos icat ettim -beyaz şarap, çamfıstığı ezmesi, bal, portakal kabuğu rendesi ve azıcık balzamik sirkeden oluşan cüretkâr bir bileşim. Karım kızarmış dil balığını tabağının kenarına doğru itti ve bıçakla sosu balığın üzerinden kazıdı, bu sırada da özür dileyen gözlerle bana gülümsedi. Oysa ben sosu hiç de kötü bulmadım. Karıma, burada ne yürekli bir yaratıcılığı kaçırdığını detaylarıyla anlattım -ki bu da karımın yüz ifadesinde bir değişiklik yaratmadı.

İki hafta sonra yemekte yine dil balığı vardı. Bu kez yemeği karım yapmıştı. İki sos hazırlamıştı. Biri onun tereyağlı sabit sosuydu, diğeri de "Fransız bir baş aşçının tasarımıydı". İkinci sosun tadı iğrençti. Yemekten sonra karım, bunun Fransız bir baş aşçının değil, benim iki hafta önce denediğim tasarımım olduğunu itiraf etti. Beni denemek istemiş ve eğlenmek adına benim *"burada icat edilmedi" sendromu*na kapıldığımı kanıtlamıştı: İnsan "burada icat edilmiş" olmayan hiçbir şeyi beğenmez.

"Burada icat edilmedi sendromu" insanın kendi fikirlerine âşık olmasına sebep olur. Bu sadece balık sosları için değil,

her türlü çözüm, iş fikri ve icat için de geçerlidir. Şirketler kendi içlerinde geliştirdikleri fikirleri, dışarıdan gelenlere kıyasla daha iyi ve daha önemli görmeye meylederler, tarafsız bakıldığında dışarıdan gelen fikirler daha iyi olsa bile. Geçenlerde, hastaneler konusunda uzmanlaşmış bir bilgisayar yazılım şirketinin yöneticisiyle öğle yemeği yedim. Bana bilgisayar programını -işletim, güvenlik ve işlevsellik konularında tarafsız bakış açısıyla- potansiyel müşterilerine çekici kılmanın ne kadar güç olduğunu anlattı. Sigorta şirketlerinin çoğunun en iyi programın o şirketlerin kendi içlerinde geliştirdiği program olduğuna inandıklarını söyledi.

Çözüm bulmak için bir araya gelen insanlar bunları kendileri değerlendirdiğinde bu sendrom iyi gözlemlenebilir. İnsanın kendi fikri hep en iyisidir. Bu yüzden, ekipleri iki gruba ayırmak mantıklıdır. Gruplardan biri fikir geliştirir, diğeri bunları değerlendirir -sonra da tam tersi.

Kendi bulduğumuz iş fikirlerini diğerlerinin fikirlerinden daha başarılıymış gibi algılarız. Büyüyen girişimciliğin kökeninde bu sendrom vardır. Ama ne yazık ki, yeni açılan şirketlerin büyük ölçüde berbat verimliliğinin kökeninde de...

Akıldışının Mantığı adlı kitabında psikolog Dan Ariely bu sendromu nasıl ölçtüğünü açıklar. *New York Times*'taki blog'unda okuyucularından altı soruya yanıt vermelerini rica etmiş. Örneğin: "Yasayla tüketimi sınırlamadan belediyeler su tüketimini nasıl azaltabilir?" Okuyucular sadece öneriler yapmakla kalmayıp kendi yanıtlarını ve diğerlerinin yanıtlarını uygulanabilirlik adına değerlendirmeliydi. Ayrıca, o çözümler için zamanlarının ne kadarını harcayacaklarını ve paralarının ne kadarını yatıracaklarını da belirtmeleri gerekiyordu. Bir de okuyucular yanıtlarını sadece 50 kelimeden oluşan bir seçimle yazmak zorundaydı, ki bu herkesin az çok aynı yanıtları vermesini sağlıyordu. Fakat yine de: Çoğunluk, kendi verdiği yanıtı diğerlerine kıyasla daha önemli ve uygu-

lanabilir buluyordu (oysa diğer yanıtlar da özünde aynıydı).

Toplumsal düzeyde bu sendromun çok önemli neticeleri olabilir. Akılcı çözümler kabul edilmez, çünkü kökenleri başka bir kültürden gelmektedir. İsviçre'deki minicik kanton Appenzell Innerrhoden'in kadınlara seçim hakkını kendi isteğiyle bir türlü vermemesi (1990 yılında Federal Mahkeme kararı gerekmişti), bu sendromun şaşırtıcı bir örneğidir. Ya da hâlâ "Amerika'nın Kolomb tarafından keşfi"nden bahsediyoruz, oysa insanlar zaten orada yaşamaktaydı.

Sonuç: Kendi fikirlerimizden mest oluruz. Tekrar ayılmak için ara sıra mesafeli durun ve fikirlerinizin kalitesini geçmişe bakarak değerlendirin. Son 10 yılın hangi fikirleri gerçekten muhteşemdi? İşte!

SİYAH KUĞU

Akla hayale sığmayan şeylerden nasıl faydalanırsınız?

"Bütün kuğular beyazdır." Yüzyıllar boyunca Avrupa'da herkes bu cümlenin geçerliliğine inanmıştı. Görülen her beyaz kuğuyla bu gerçek daha da mutlaklaşıyordu. Başka bir renk kuğu mu? Akla hayale sığmaz. Ta ki 1697 yılında, Willem de Vlamingh Avustralya araştırması sırasında ilk kez siyah bir kuğu görene denk. O zamandan beri *siyah kuğu* ihtimal dışı olanın sembolü haline geldi.

Borsaya para yatırıyorsunuz. Dow Jones endeksi yıllarca azıcık yalpalayıp duruyor. Rahatsızlık vermeyen bu iniş çıkışa giderek alışıyorsunuz. Aniden 19 Ekim 1987 gibi bir gün geliyor, borsa % 22 düşüyor. Önceden hiçbir uyarı vermeksizin. Bu Nassim Taleb'in bahsettiği manada bir *siyah kuğu*. Eski borsa simsarı aynı adlı kitabını yazdığından beri (2008), bu terim yatırımcı çevrelerinde yaygın. *Siyah kuğu* akla hayale sığmayan ve hayatınıza (mali durumunuza, sağlığınıza, girişiminize vs) müthiş etkisi olan bir olaydır. Olumlu ve olumsuz *siyah kuğular* vardır. Üzerinize düşüp sizi öldüren göktaşı, California'da Sutter'ın altın bulması, Sovyetler Birliği'nin dağılması, transistörün icadı, Mübarek'in devrilmesi ya da hayatınızı tepetaklak eden bir karşılaşma -bütün bunlar *siyah kuğular*dır.

Amerikan eski Savunma Bakanı Donald Rumsfeld hakkında ne düşünürseniz düşünün. O, 2002 yılında bir basın

toplantısında felsefi bir düşünceyi daha önce kimsenin açıklamadığı kadar net ortaya koydu: Bildiğimiz şeyler var ("bilindik gerçekler"), bilmediğimiz şeyler var ("bilindik bilinmedikler") ve bilmediğimizi bilmediğimiz şeyler var ("bilinmedik bilinmedikler").

Evren ne kadar büyük? İran'da atom bombası var mı? İnternet bizi daha mı akıllı, yoksa daha mı aptal kılıyor? Bunlar "bilindik bilinmedikler". Yeterince büyük bir çabayla, günün birinde bu soruları yanıtlayabileceğimizi en azından umabiliriz. "Bilinmedik bilinmedikler"de durum tamamen farklı. Toplu Facebook çılgınlığını 10 yıl önce kimse öngöremezdi. "Bilinmedik bir bilinmedik" söz konusuydu ya da bir *siyah kuğu* işte.

Siyah kuğular neden önemlidir? Kulağa ne kadar çelişkili gelse de, bunlar giderek daha sık ortaya çıktıkları için. Gerçi hâlâ gelecek için planlar yapabiliyoruz ama *siyah kuğular* giderek planlarımızı daha sık yerle bir ediyor. Geribesleme döngüleri ve doğrusal olmayan etkiler birlikte işliyor ve beklenmedik olaylara yol açıyor. Sebep: Düşünce organımız, beynimiz, avcı ve toplayıcı bir yaşam için ayarlanmış. O zamanlar, Taş Devri'nde gerçekten sıra dışı bir şeyle pek karşılaşmıyordunuz. Avladığınız dişi geyik bazen ortalamadan biraz daha hızlı ya da yavaş, bazen biraz daha şişman ya da zayıftı. Her şey istikrarlı bir orta değerin etrafında cereyan ediyordu.

Günümüzde bu farklı. Yaşamınız, size ortalama gelirin 10 bin katını bahşedecek şekilde yön değiştirebilir. Larry Page'e, Roger Federer'e, George Soros'a, J. K. Rowling'e ya da Bono'ya sorun. Bu tür süper zenginler eskiden yoktu; bu boyutta sapmalar bilinmiyordu. Ancak en yeni insanlık tarihi bunları mümkün kıldı, ekstrem senaryolarla güçlük çekmemiz de bu yüzden.

Olasılıklar sıfırın altına düşemediğinden ve dünyaya dair dü-

şünce modellerimiz hatalara açık olduğundan, her şeyde sıfırın en azından biraz üzerinde bir olasılıktan yola çıkmalısınız.

Sonuç: Olumlu bir *siyah kuğu*nun -her ne kadar ihtimal dışı olursa olsun- belki sizi alıp önüne katabileceği alanlarda hareket edin. Sanatçı, mucit ya da çoğalabilir bir ürün sahibi bir işletmeci olun. Öte yandan, zamanınızı satıyorsanız (örneğin, eleman, diş hekimi ya da gazeteciyseniz) *siyah kuğu*yu beyhude beklersiniz. Ama illaki kendinizi beklemek zorunda hissediyorsanız da olumsuz siyah kuğuların ortaya çıktığı yaşam alanlarından her halükârda uzak durun. Somut ifade edersek: Borçlanmayın, birikimlerinizi mümkün olduğu kadar tutucu şekilde yatırın ve başarılı olduğunuz durumda bile lüks bir yaşam tarzına alışmayın.

ALAN BAĞLILIĞI

Bilgileriniz neden aktarılabilir değildir?

Düşünce hataları üzerine kitaplar yazmış olmak beraberinde birçok hoşluk getiriyor. Mesela ekonomi öncüleri ve yatırımcılar, bol para karşılığı onlara hatasız düşünme sanatını öğretmem için beni davet ediyorlar (bu arada, bunun kendisi bir düşünce hatası, kitaplar çok daha ekonomik olurdu). Bir doktorlar kongresinde başıma şöyle bir olay geldi: *Temel oran ihlali* hakkında konuşuyordum ve bunu tıptan bir örnekle açıkladım. Örneğin göğse saplanan ağrılar hem kalp problemlerine hem de strese işaret ediyor olabilir. Stres çok daha yaygındır (*yüksek temel oran*). Dolayısıyla hastada önce stresi tetkik etmek önerilir. Bu çok mantıklı, kongredeki bütün doktorlar bunu hemen içgüdüsel olarak anladı. Ama yine de, ekonomiden benzeşen bir örnek kullandığımda doktorların çoğu tongaya düştü.

Yatırımcıların önünde konuştuğum zaman aynı şey oluyor. Düşünce hatasını finans dünyasından örneklerle açıklarsam hemen akla uygun geliyor. Biyolojiden örnekler getirirsem, birçoğu düşünce hatalarının tuzağına düşüyor. Sonuç: Bilgiler bir alandan diğerine ancak güçlükle yolculuk eder. Bu etkiye *alan bağlılığı* adı verilir. Felsefeci Nassim Taleb *alan bağlılığını* şöyle tarif ediyor: "Satranç oyuncuları satranç problemlerini çözmede iyidir. Ve orada biter. Yetenekleri bir alandan diğerine aktarabileceğimizi sanırız. Ama yapamayız."

Harry Markowitz 1990 yılında "Portföy İdaresi" teorisi için Nobel Ekonomi Ödülü'nü aldı. Teorisinde bir portföyün optimal bileşimini -riskleri ve gelir beklentilerini göz önünde bulundurarak- açıklar. İş, Markowitz'in kendi portföyüne, yani kendi birikimlerini hisse senedi ve tahvile nasıl ayıracağına geldiğinde, yüzde 50-50'ye karar vermiş basitçe. Yarısı hisse senetlerine, yarısı tahvillere. Nobel ödülü sahibi Markowitz özenle oluşturulmuş metodunu kendi durumuna uygulayamamış. *Alan bağlılığı*nın uç bir örneği. Akademik alanın özel alana aktarımında başarılı olamamış.

Boş vakitlerinde risklerden kaçmamasıyla bilinen, çıplak elleriyle dik duvarları aşan ve rüzgâr elbisesi içinde dağ zirvelerinden atlayan bir arkadaşım, geçen hafta insanın kendi şirketini kurmasının neden tehlikeli olduğunu anlattı bana. İflas etmeyeceği garanti değilmiş ki. "Şahsen, öleceğime iflas etmeyi tercih ederim" diye yanıt verdim. Mantığımı anlamadı.

Yazar olarak yetenekleri yeni bir alana aktarmanın ne kadar zor olduğunun bizzat farkına varıyorum. Hikâye kurguları ve karakterler icat etmek bana zorluk yaratmıyor. Bembeyaz, üzerinde tek bir kelime olmayan bir sayfa beni korkutmuyor. Ama boş bir evde durum tamamen farklı. Mevzu o evi döşemekse saatlerce boş bir alanda, ellerim ceplerimde, aklıma tek bir yaratıcı fikir bile gelmeden dikilebilirim.

Ekonomi *alan bağlılığı*yla dolu. Tüketim ürünleri alanında başarılı bir satıcı, bir yazılım şirketi tarafından işini bırakıp onlara gelsin diye baştan çıkarılarak işe alınıyor. Yeni işinde artık parlamıyor, çünkü satış yetenekleri ürün üretimiyle doğrudan bağlantılı olmayan hizmetlere aktarılmıyor. Ufak grupların mükemmel bir yöneticisi 100 kişinin önünde durunca çuvallıyor. Yaratıcı bir pazarlama beyni CEO'luğa terfi ediyor ve her türlü stratejik yaratıcılıktan yoksun oluyor.

Markowitz'in örneğinde, özellikle mesleki alanın özel alana aktarımının ne kadar zor olduğunu gördük. CEO'lar

tanıyorum, şirketlerde karizmatik yöneticiler ama aile ortamlarında çuvallıyorlar. Neredeyse hiçbir meslek kategorisinde sağlık elçileri doktorlar kadar çok sigara içen yüksek bir oran yok. Profesyonel düzen sağlayıcılar ailelerinde polis olmayanlara kıyasla iki kat daha fazla şiddete başvuruyor. Edebiyat eleştirmenlerinin en sefil romanları yazdıkları kesin. Ve evlilikleri danışanlarından daha kırılgan olan çift terapistleri neredeyse dillere destanlar.

Sonuç: İnsanın bir alanda ustalıkla hâkim olduğu şey ancak zorlukla başka bir alana aktarılabilir. Bu okul bilgisi için de geçerlidir. Bir zamanlar okulunuzun gözdesini düşünün. İddiaya girerim siz bugün ondan daha başarılısınızdır?

HATALI FİKİR BİRLİĞİ ETKİSİ

Neden başkalarının da sizin gibi düşündüğünü düşünürsünüz?

Hangi müziği daha çok seversiniz; 60'lı yılların müziğini mi yoksa 80'li yıllarınkini mi? Sizce, halkın çoğunluğu bu soruya ne yanıt verirdi? Çoğu insan diğerlerini kendi gibi sanmaya meyleder. Örneğin 60'lı yılların müziğini seviyorsanız, otomatik olarak akranlarınızın çoğunluğunun da aynı fikirde olduğunu düşünürsünüz. 80'li yılların müziğini tercih edenler de kendilerini çoğunlukta sanır. Diğerleriyle fikir birliğimizin düzeyini abartmaya meylederiz. Diğerlerinin de aynı bizim gibi düşündüğüne ve hissettiğine inanırız. Bu düşünce hatasına *hatalı fikir birliği etkisi* adı verilir.

Stanford'lu psikolog Lee Ross 1977 yılında bunu keşfetti. Üzerinde "Eat at Joe's" (Joe'nun yerinde yiyin) şeklinde bir reklam sloganı ışıldayan bir tabela hazırladı ve rastgele seçilen üniversite öğrencilerden bu tabelayı 30 dakika boyunca kampüste dolaştırmalarını rica etti. Bu kişilerden ayrıca diğer öğrencilerden kaçının bu ufak işi yerine getirmeye razı geleceğini tahmin etmeleri de istendi. Tabelayı taşımaya razı olduğunu ifade edenler, bütün diğer öğrencilerin çoğunluğunun da (% 62) bunu kabul edeceğini düşünüyordu. Kibarca reddedenler ise yine öğrencilerin çoğunluğunun (% 67) ayaklı reklam panosu olarak faaliyet göstermeyi ahmakça bulacağına inanıyordu. Her iki durumda da öğrenciler çoğunlukla fikir birliği içinde olduklarına dair hatalı bir sanıya kapılmıştı.

*Hatalı fikir birliği etkisi*yle, amaçlarına sistematik olarak haddinden fazla değer biçen, belirli siyasi ya da sivil hedefler adına bir araya gelen derneklerde ve bir partiden ayrılarak kurulan küçük siyasi partilerde karşılaşırız. Örneğin küresel ısınmanın ne derece vahim değerlendirilmesi gerektiği sorusunda bu etki açıkça gözler önüne çıkar. Bu konuda bakışınız ne olursa olsun, halkın çoğunluğunun sizinle aynı fikirde olduğuna inanıyorsunuzdur büyük ihtimalle. Politikacılar seçileceklerinden emin göründüklerinde, bu sadece belli bir amaca bağlı bir iyimserlik değildir. Gerçekten de seçilme olasılıklarını sistematik olarak ve gayri iradi abartırlar. Ve siz seçenler de sevdiğiniz partinin şansını yüzde birkaç puan abartırsınız.

Sanatçıların durumu daha da beter; % 99'u ömürboyu elde edebilecekleri başarıdan daha fazlasını bekler. Örneğin ben, *Massimo Marini* adlı romanımın büyük bir başarı elde edeceğinden tamamen emindim. En az daha öncekiler kadar iyi olduğunu düşünüyordum, onlar harika satmıştı. Ancak: Okurlar farklı fikirdeydi. Yanılmıştım: *Hatalı fikir birliği etkisi*.

Elbette ekonomi de bu tür yanılmalardan muaf değil. Bir geliştirme departmanının ürününden çok emin olması tüketicilerin de aynı şekilde düşüneceği anlamına hiç mi hiç gelmez. Teknik elemanların söz sahibi olduğu şirketler bunu özellikle yaşar. Uğraşa uğraşa bir şey geliştirenler özenle yapılmış ince işlerine âşık olur ve hatalı olarak bunun tüketicilerin de ilgisini çekeceğini sanırlar.

*Hatalı fikir birliği etkisi*nin ilginç olmasının bir sebebi daha var. Fikirlerimize katılmayanları "pek normal değil" olarak damgalamayı severiz. Lee Ross'un deneyi bunu da gösteriyor: Tabelayı taşımaya gönüllü olan öğrenciler, bunu yapmayı reddedenleri "şakadan hiç anlamayan kasıntılar" olarak tanımladı. Onlar ise tabelayı taşıyanları "ahmak" ve "illa ilgi odağı olmaya çalışanlar" olarak adlandırdı.

Hatasız Düşünme Sanatı adlı kitaptan *sosyal ispat* adlı düşünce hatasını belki hatırlarsınız. *Hatalı fikir birliği etkisi* aynı şey mi? Hayır. *Sosyal ispat* bilinçdışı grup baskısıdır. *Hatalı fikir birliği etkisi*nde baskı söz konusu değil. Ama yine de sosyal bir işlevi var, bu yüzden de evrim onu ortadan kaldırmamış belli ki. Beynimiz gerçekleri algılamak için değil ardımızda mümkün olduğu kadar çok çocuk ve torun bırakmak için yapılandırılmış. *Hatalı fikir birliği etkisi* sayesinde kendini cesur ve ikna edici şekilde ortaya koyanlar, böylece iyi bir intiba bırakıyor, diğerlerine oranla daha fazla kaynağa ulaşıyor ve dolayısıyla genlerini gelecek nesillere miras bırakma olasılığını arttırıyordu. Kuşkucular daha az seksiydi.

Sonuç: Bir şeylere bakışınızın çoğunluk tarafından paylaşıldığından yola çıkmayın. Hatta, farklı düşünenlerin ebleh olmadığından yola çıkın. Onlara karşı değil, önce kendinize karşı kuşkucu olun.

TARİH SAHTEKÂRLIĞI

Neden hep haklıydınız?

Winston Smith çelimsiz, vesveseli, 39 yaşında bir büro çalışanı, Gerçeklik Bakanlığı'nda görevli. İşi, eski gazete haberlerini ve dokümanları baştan yazıp güncel bilgi seviyesine getirmek. İşi önemli. Geçmişi tashih etmek mutlak yanılmazlık illüzyonu yaratıyor ve böylece hükümete mutlak gücünü garantilemesinde yardımcı oluyor. George Orwell'in klasiği *1984*'teki gibi, kasti yanlışlarla dolu bir tarih yazımı çok yaygındır. Kulağa korkunç gelse de beyninizde de küçük bir Winston işbaşındadır. Daha da beteri, Orwell'in romanında Winston işini zoraki yaparken ve sonunda hâkim düzene başkaldırırken, beyninizdeki Winston en üst düzeyde verimlilikle ve hem istekleriniz hem de amaçlarınızla tamamen uyum içinde çalışır. Anılarınızı öyle bir hafiflikle, hatta zarafetle tashih eder ki, hiç farkına bile varmazsınız. Sessiz sedasız ve güvenilir şekilde eski, hatalı fikirlerinizi bertaraf eder küçük Winston. Ve siz de şundan emin olursunuz: Siz hep haklıydınız.

1973 yılında Amerikalı siyaset bilimci Gregory Markus 3000 kişiden tartışmalı siyasi konulara (örneğin uyuşturucunun yasallaştırılması) dair duruşlarını -"aynı fikirdeyim"den, "tamamen farklı fikirdeyim"e kadar- işaretlemelerini istedi. 10 yıl sonra aynı insanlara aynı konulardaki fikirlerini tekrar sordu. Bu sırada 10 yıl önce bu konuda ne düşündüklerini

de belirtmeleri gerekiyordu. Sonuç: "10 yıl önce ne düşünüyordum" sütununda yazanlar bugünkü fikirlerle neredeyse birebir aynıydı ve 1973 yılında gerçekten belirtilen fikirlerden çok uzaktı.

Geçmişi bilinçdışı bugüne uyarlayarak yanılırlığımızla yüzleştiğimiz utanç verici anlardan kurtuluruz. Bu iyi bir stratejidir, çünkü ne kadar dayanıklı olsak da hataları itiraf etmek duygusal olarak en zor işlerden biridir. Hayret verici. Aslında hatalı olduğumuzu anladığımız her defasında bir sevinç çığlığı atmalıydık. Sonuçta o an yanlış fikirden kurtulmuş ve böylece bir adım ileri gitmiş oluruz. Ama böyle düşünmeyiz.

Peki beyne hatasız şekilde kazınmış anılar da yok mu? 11 Eylül 2001'de, New York'taki saldırıdan haberdar olduğunuzda nerede olduğunuzu, nerede oturduğunuzu ya da durduğunuzu net biliyorsunuz, değil mi? O anlarda kiminle konuştuğunuzu ve o sırada ne hissettiğinizi bildiğinizden eminsiniz. 11 Eylül ile ilgili anılarınız olağanüstü canlı ve detaylı, psikologların deyimiyle *flaş bellek*, flaş ışığı anılardır, bir fotoğraf kadar hatasızdır.

Yanlış. *Flaş bellek* de "normal" anılar gibi hatalıdır. Yeniden oluşturmanın sonuçlarıdır. Atlanta'daki Emory University'den Ulrich Neisser *flaş bellekleri* test etti. Uzay mekiği Challenger'ın 1986'da patlamasının ardından o gün öğrencilerine detaylarıyla düşüncelerini sordu. Öğrenciler düşüncelerini bir kompozisyon şeklinde kâğıda döktüler. Neisser öğrencilere düşüncelerini üç yıl sonra bir kez daha sordu. İkinci seferde belirtilenlerin ancak % 7'si ilk yazılanlara uyuyordu. % 50'de detayların üçte ikisi hatalıydı, % 25'te ise tek bir detay bile tutmuyordu. Neisser kız öğrencilerden birine ilk yazısını gösterdi; yazının içeriği öğrencinin anılarıyla uyuşmuyordu. Öğrencinin cevabı şuydu: "Biliyorum, benim el yazım, ama bunu hayatta ben yazmış olamam." Geriye, flaş ışığı anılarının neden bu kadar gerçek hissedildi-

ği sorusu kalıyor. Bu henüz bilinmiyor.

Sonuç: Eşinizle ilk kez nerede karşılaştığınız ânı flaş ışığıyla çekilmiş bir fotoğraf gibi hatırlarsınız. Bunun yaklaşık yarısının doğru olmadığından yola çıkın. Anılarımız hatalar içerir, güya o çok hatasız flaş ışığı anılarımız da aynı şekilde. Sonuçlar zararsız da olabilir ölümcül de. Suçluların bulunmasında kullanılan görgü tanığı ifadelerini ya da robot resimleri düşünün. Tanık suçluyu tanıdığını kesinkes iddia etse de, bunlara tamamlayıcı araştırmalar yapmadan inanmak ihmalkârlık olur.

@cinciva

İÇ GRUP/DIŞ GRUP ÖNYARGISI

Kendinizi neden futbol takımınızla özdeşleştirirsiniz?

Çocukken kışları pazar günlerimiz şöyle geçerdi: Ailecek televizyonun önünde otururduk. Televizyonda kayak yarışı olurdu. Anne-babam İsviçre bayrağını taşıyanların kazanmasını istedikleri gibi benim de bunu istememi isterlerdi. Bu heyecanı anlamıyordum. Birincisi: İki tane dar latanın üzerinde doludizgin dağdan aşağıya kaymak niye? Neden tek ayak üzerinde yokuş yukarı zıplamıyorlar, o sırada da üç bilardo topunu ellerinde çevirip her 100 metrede bir standart bir çam kozalağını mümkün olduğu kadar uzağa fırlatmaya çalışmıyorlar mesela? İkincisi: Saniyenin yüzde biri bir fark, fark değildir. Aklıselim der ki: Bu kadar yakın olan iki kişi aynı derecede hızlıdır. Üçüncüsü: Niye kendimi İsviçreli kayakçılarla özdeşleştirmeliyim? Bu adamların hiçbiriyle akraba değilim. Onları tanımıyorum. Ne okuduklarını ya da ne düşündüklerini bilmiyorum ve İsviçre sınırının birkaç metre gerisinde yaşasaydım, belli ki başka bir takımla kendimi özdeşleştirecektim (özdeşleştirmek zorunda kalacaktım). Demek ki buradaki mevzu şu: Kendini -bir spor takımı, bir ırk, bir şirket, bir devletle- özdeşleştirme bir düşünce hatası mıdır?

Her davranış kalıbı gibi bir grupla özdeşleşme de binlerce yıl içinde evrimle şekillenmiştir. Bir gruba aidiyet eskiden hayati önem taşıyordu. Gruptan dışlanmak kesin ölüm anlamına geliyordu. Tek başına, yeterli yiyecek bulmak ya da

kendini saldırılara karşı korumak pek mümkün değildi. Ayrıca: Genellikle bireyler gruplara karşı kaybeder.

Bazı insanlar gruplar halinde bir araya gelmeye başladıklarında, herkes aynı şeyi yapmak zorunda kaldı. Bunu yapmayan, sadece grubun içinde yer edinmemekle kalmadı, insanlığın gen havuzunun da dışında kaldı. Bu yüzden grup insanları olmamıza şaşmamak gerek. Bütün atalarımız öyleydi.

Psikoloji, *iç grup/dış grup önyargısı* adı altında özetlenen farklı grup etkilerini araştırdı.

Birincisi: Gruplar minimal, hatta sıradan temellerde yapılandırılabilir. Sporda tesadüfî doğum yeriniz, ekonomi dünyasında ise tesadüfî şirket aidiyeti yeterlidir. İngiliz psikolog Henri Tajfel, birbirini tanımayan insanları yazı tura atarak rastgele gruplara ayırdı. Ardından gruplardan birine, tanımadıkları bir sanat akımından hoşlanmaları gerektiğini söyledi. Sonuç etkileyiciydi: İnsanlar a) birbirlerini tanımamalarına rağmen ve b) tamamen rastgele bir araya getirilmiş olmalarına rağmen, ayrıca c) sanattan zerre kadar anlamamalarına rağmen, grup içindeki insanları diğer gruptaki insanlara kıyasla belirgin şekilde daha sempatik buldu.

İkincisi: Kendi grubunun dışındakiler olduklarından daha homojen görünür. Buna *dış grup homojenlik önyargısı* adı verilir. Stereotipler ve önyargılar buna dayandırılabilir. Bilimkurgu filmlerinde sadece insanların farklı kültürlerden olduğu, ama uzaylıların farklı kültürlerden olmadığını hiç fark ettiniz mi?

Üçüncüsü: Gruplar sıklıkla ortak değerler üzerine oluşturuldukları için, grup üyeleri kendi görüşleri için orantısız derecede büyük destek alır. Bu deformasyon tehlikelidir, özellikle de şirketlerde. O meşhur şirket körlüğünün sebebi işte burada yatar.

Aile üyelerinin birbirlerine karşılıklı yardımcı olmaları akla yatkın bir şey. Genlerinizin yarısı kardeşiniz ile ortak-

sa, elbette onun biyolojik başarısıyla ilgilenirsiniz. Böylece düşünce hatalarının en eblehçesine gelmiş olduk: Hayatını rastgele bir araya gelmiş bir grup için feda etmek. Buna "savaşa girmek" de denir. "Anavatan"ın bir akrabalık anlamı taşıması tesadüf değildir. Ve her savaş eğitiminin askerleri "kardeşler" olarak kaynaştırmayı hedeflemesi de tesadüf değildir.

Sonuç: Yabancı olan her şeye karşı önyargı ve onlardan hoşlanmama biyolojik bir gerçektir. Bir grupla özdeşleşme gerçeklere bakış açınızı bulandırır.

BELİRSİZLİK TOLERANSI

Belirsizliğe doğru yelken açmaktan neden hoşlanmayız?

İki kap düşünün. A kabında 50 adet kırmızı, 50 adet de siyah top var. B kabında da 100 top var; bazıları kırmızı, bazıları siyah, ama dağılımı bilmiyorsunuz. Körlemesine elinizi atıyorsunuz. Kırmızı bir top çekerseniz, size 100 euro hediye diyorum. Hangi kabı seçersiniz, A mı B mi? Çoğu insan gibi düşünüyorsanız, A kabında karar kılarsınız.

Bu oyunu aynı kaplarla bir kez daha oynayalım. Bu kez siyah bir top çekerseniz, size 100 euro hediye ediyorum. Hangi kabı seçersiniz? Muhtemelen yine A. Ama bu mantıksız! Birinci oyunda B kabında 50'den az kırmızı top (yani 50'den fazla siyah top) olduğundan yola çıktınız. Demek ki ikinci oyunda dolayısıyla B kabını seçmeliydiniz.

Korkmayın, bu düşünce hatasına tek düşen siz değilsiniz; bilakis. Buna *Ellsberg ikilemi* adı verilir -bir zamanların Harvard'lı psikoloğu Daniel Ellsberg'e atfen (sadece ek bilgi olarak not düşmüş olalım ki kendisi sonradan gizli Pentagon belgelerini basına sızdırarak Başkan Nixon'un düşmesine sebep olmuştur). *Ellsberg ikilemi* ya da *belirsizlik toleransı*, bilinen olasılıkları bilinmeyen olasılıklara tercih ettiğimizin ampirik bulgusudur.

Böylece risk ile belirsizlik arasındaki farka geldik. Risk şu anlama gelir: Olasılıklar bellidir; o olasılıkları temel alarak, riskin sizin için fazla büyük olup olmadığına karar verebilir-

siniz. Belirsizlik durumunda bu mümkün değildir. Bu iki kavram cappucino ile latte macchiato kadar sık karıştırılır -çok daha ağır sonuçlarla. Risk hesaplanabilir, belirsizlik hesaplanamaz. Riskin 300 yıllık (istatistik adı verilen) bilimi vardır. Bu konuya akıl yoran bir sürü profesör vardır, ama belirsizlik konusunda tek bir ders kitabı bulunmaz. Bu yüzden belirsizliği risk kategorilerine sokuşturmaya çalışırız ama aslında oraya hiç mi hiç uymaz. İki örnek verelim; biri tıptan (işlediği bir örnek), biri de ekonomiden (işlemediği bir örnek).

Milyarlarca insan var. Vücutları birbirinden büyük ölçüde farklı değil. Hepimiz benzer bir boya ulaşıyoruz (kimse 100 metre olmuyor) ve hepimizin ömrü benzer uzunlukta (kimse 10.000 yaşına kadar ya da ancak bir mili saniye yaşamıyor). Çoğumuzun iki gözü, dört kalp kapakçığı vs var. Farklı bir tür bize homojen gözüyle bakardı -biz örneğin farelere nasıl bakıyorsak, o kadar homojen. Birçok benzer hastalık durumunun varlığının sebebi bu. Dolayısıyla örneğin şunu söylemek mantıklı olur: "Kanserden ölme riskiniz % 30'dur." Ama şu cümle mantıksız olur: "% 30 olasılıkla euro gelecek beş yıl içinde çökecektir." Neden? Ekonomi belirsizlik diyarındadır. Geçmişlerinden olasılıkları çıkarabileceğimiz milyarlarca kıyaslanabilir para birimi mevcut değil. Bir hayat sigortası ile kredi temerrüt takası arasındaki fark da budur ayrıca. Birinci durumda riskin hesaplanabilir alanındayken, ikinci durumda belirsizlik diyarındayız. Bu karmaşa 2008 finans krizine sebep oldu. "Aşırı enflasyon riski % x" ya da "hisse senetlerimizin pozisyon riski % y" gibi cümleler duyarsanız, mideniz bulansın.

Yani, kararınızı aceleye getirmek ve yanlış karar vermek istemiyorsanız, belirsizliğe tahammül etmek zorundasınız. Bunu ne kadar iyi başarabildiğinizi ne yazık ki belirli bir yere kadar etkileyebilirsiniz, burada belirleyici rolü oynayan amigdalanızdır. Amigdala kafatasınızın ortasında fındık ka-

dar bir beyin bölgesidir. Onun gelişimine göre, belirsizliğe daha kolay ya da daha zor katlanırsınız. Bu siyasi doğrultuda da kendini gösterir: Belirsizlikle ne kadar zor baş ediyorsanız, o kadar tutucu yönde oy kullanacaksınızdır.

Öyle ya da böyle: Hatasız düşünmek isteyen risk ile belirsizlik arasındaki farkı anlamak zorundadır. Ancak pek az alanda net olasılıkları hesaba katabiliriz. Çoğu kez elimizdeki tek şey rahatsızlık verici o belirsizliktir. Ona katlanmayı öğrenin.

STANDART AYARLAR ETKİSİ

Statüko bizim için neden dokunulmazdır?

Şarap mönüsüne çaresizce göz gezdiriyordum. Irouléguy mu? Hárslevelü mü? Susumaniello mu? Şaraptan anlayan biri olmaktan çok uzağım, ama burada bir şarap garsonu bariz şekilde dünya görgüsünü kanıtlamaya çalışıyordu. Son sayfada kurtuluşu buldum: "İşletmemizin şarabı: Réserve du Patron, Bourgogne", 52 euro. Hemen sipariş verdim, çünkü böylelikle fazla hata yapmış olamazdım.

Bir senedir iPhone'um var, bana akla gelebilecek her türlü ayarlamayı mümkün kılıyor -zil sesinden, arka fon resminden, internet tarayıcısının zumundan, kameranın deklanşörünün sesinin ayarına kadar. Bu seçeneklerin kaç tanesini şimdiye dek kullandım? Doğru tahmin ediyorsunuz: Hiçbirini.

Oysa teknik özürlü değilim, daha çok standart ayarların çokça kurbanından biriyim. Standart ayarlar o kadar çekici ve kendimizi üzerine bıraktığımız yumuşak bir yastık misali rahat ki! Ben nasıl işletmenin şarabı ve iPhone ayarlarında kaldıysam, çoğu insan da standartta kalır. Örneğin yeni arabaların reklamı genellikle standart renkte yapılır, bütün kataloglarda, bütün videolarda, bütün ilanlarda aynı antrasit grisi. Bu standart rengi tercih eden araba alıcılarının sayısı ortalamanın çok üzerindedir.

Ekonomist Richard Thaler ve hukuk profesörü Cass Sunstein *Nudge* adlı kitaplarında, bir hükümetin vatandaş-

ları, anayasaya aykırı düşecek şekilde özgürlüklerini kısıtlamadan nasıl yönlendirebildiğini ortaya koyuyorlar. Farklı seçenekler sunulur ama vatandaşların tercih yapamaması durumu için de bir standart seçenek belirlenir. Mesela New Jersey ve Pennsylvania eyaletleri bu şekilde vatandaşlarına iki olası araba sigortası sunuyorlardı. Sigortalardan biri daha ucuzdu, ama kazalarda bazı tazminat haklarından vazgeçiliyordu. Ucuz seçeneğin standart olarak belirlendiği New Jersey'de vatandaşların çoğu bunu tercih ettiler. Öte yandan Pennsylvania'da lüks seçenek insanlara standart olarak sunuldu ve hemen daha fazla rağbet gördü. Aslında şaşırtıcı bir durum, çünkü bu iki eyaletin araba sürücüleri o kadar da farklı olamaz.

Bilimciler Eric Johnson ve Dan Goldstein insanlara kendilerini organ bağışından muaf tutmak isteyip istemediklerini sordular (standart olan organ bağışçısı olmaktı) -organ bağışçısı olmak isteyip istemediklerini sormak yerine (standart organ bağışçısı olmamak). Standardın değiştirilmesi sorunun yönetildiği kişilerde organ bağışçılarının oranını % 40'tan % 80'e yükseltti.

Standart ayarlar etkisi, standart bir seçenek ortaya konulmadığında bile işler: O zaman kendi geçmişimizi kişisel standart ayarımız haline sokarız ve statükoyu dokunulmaz ilan ederiz. İnsanlar bildiklerini severler. Yeni bir şey denemekle eski bir şeyde kalmak arasında seçim yapmamız gerektiğinde, genellikle tutucuyuzdur -bir değişimin çıkarımıza olacağı durumlarda bile. Bankam örneğin, hesap dekontlarının yollanması için yıllık 60 frank'lık bir ücret alıyor. Dekontları elektronik postayla alsaydım bu miktardan tasarruf edebilirdim. Bu ücretli (kâğıt israfına da sebep olan) servis beni yıllardır sinirlendirmesine rağmen harekete geçip de iptal etmeyi bir türlü başaramadım.

Nereden geliyor bu *statüko önyargısı*? Safi üşengeçli-

ğin yanı sıra kaybetme korkumuz da rol oynuyor (*Hatasız Düşünme Sanatı*'ndan belki hatırlarsınız): Kayıplar, aynı boyuttaki kazanımların bizi mutlu etmesinden yaklaşık iki kat daha mutsuz eder bizi. Bu yüzden örneğin mevcut anlaşmaları -kişisel ya da uluslararası- yeniden masaya yatırmak bu kadar zordur. Verdiğim her türlü ödün benim kaybım. Karşılık olarak, karşı taraf ödünler veriyor ki bunlar benim kazanımım. Kayıplar iki kat ağır olduğu için her yeni anlaşma net kayıp olarak algılanıyor.

Hem *standart ayarlar etkisi* hem de onun özel durumu *statüko önyargısı* için şu geçerlidir: Mevcut olana, zararımıza olsa bile, dört elle sarılmak yönünde güçlü bir eğilimimiz vardır. "Eh, şarap bardakta mutlaka havalanacaktır" dedi karşımdaki seçtiğim Réserve du Patron şarabını denediğinde. Coşku denen şey, diye düşündüm, böyle olmaz.

PİŞMANLIK KORKUSU

"Son şans" başımızı neden döndürür?

İki hikâye. Paul'de A şirketinin hisse senetleri var. Yıl içinde bunları satıp B şirketinin hisse senetlerini almayı düşünüyor ama yapmıyor. Bugün, düşündüğünü yapsaydı 1200 dolar daha fazla kazanmış olacağı kesin. İkinci hikâye: Georg'da B şirketinin hisse senetleri var. Yıl içinde bunları satıp A şirketinin hisse senetlerini alıyor. Bugün, B şirketinin hisse senetlerini korumuş olsaydı, 1200 dolar daha fazla kazanmış olacağı kesin. Kim daha fazla pişmanlık duyuyordur?

Pişmanlık yanlış karar vermiş olma hissidir. İnsan birinin ona bir şans daha vermesini diler. Yani, kim daha fazla pişmanlık duyuyor, Paul mü yoksa Georg mu? Anketler net bir sonuç sunuyor: Ankete cevap verenlerin % 8'i Paul, % 92'si Georg diyor. Bu fark neden? Nesnel bakışla iki durum da aynı. Paul de Georg da ne yazık ki yanlış hisse senedine oynadılar. Tek fark: Paul'de A hisse senetleri zaten vardı, Georg ise onları sonradan aldı. Paul pasifti, Georg aktifti. Paul normal duruma denk düşer -çoğu insan parasını olduğu yerde bırakır- , Georg bir istisna. Görünen o ki, sıradan çıkan, davranışı çoğunluğun davranışıyla bir olmayan daha fazla pişmanlık duyuyor.

Bazen bir davranıştan kaçınmak da istisna oluşturabilir. Örnek: Eski ve saygın bir yayınevi trende dâhil olmayıp elektronik kitap yayınlamayı reddeden tek yayınevi. Yöneti-

cisine göre kitap dediğiniz kâğıttan olurmuş ve bu geleneğe de sadık kalacakmış, o kadar. Şimdi 10 yayınevi iflas ediyor. Dokuzu başarısızlıkla sonuçlana bir e-kitap stratejisi denediler, 10.'su klasik baskıdan yana olan yayınevi. Kim geçmiş kararlarından daha fazla pişmanlık duyacak, kim en fazla acıma hissi uyandıracaktır? Doğru, fikrinden vazgeçmeyen, e-kitapları reddeden.

Daniel Kahneman'ın *Thinking, Fast and Slow* adlı kitabından bir örnek daha: Her uçak kazasından sonra, aslında bir gün önce ya da sonra yola çıkmak isteyip de herhangi bir sebepten son anda kaza yapan uçağa binen o talihsiz insanın hikâyesini duyarız. Burada da: O kişi istisnadır, bu yüzden ona baştan beri o uğursuz uçağa bilet alan "normal vakalardan" daha fazla acırız.

Pişmanlık korkusu bizi zaman zaman mantıksız davranışlara sürükler. Gelecekte pişmanlığın yarattığı o feci hissi yaşamamak için alışılagelmiş davranmaya, yani kitle içinde aykırılık yapmamaya meylederiz. Buna karşı kimse şerbetli değildir; profesyonel borsa simsarları bile. İstatistikler şunu gösteriyor: 31 Aralık'a doğru -bir borsacının yıllık performansının ve priminin hesaplanacağı gün- borsacılar egzotik duruşlarını terk etme ve yatırımcı kitlesine intibak etme eğilimindedir. Ya da: *Pişmanlık korkusu* sizi artık ihtiyacınız olmayan şeyleri atmaktan alıkoyar. Eski püskü tenis ayakkabılarınıza günün birinde yine de ihtiyacının olması gibi muhtemel dışı bir durum ortaya çıktığında sizi ele geçirecek hoşnutsuzluktan korkarsınız.

Pişmanlık korkusu "son bir şans" ile birleştiğinde gerçekten budalaca bir hal alır. Bir safari tanıtımında, nesli tükenmeden bir gergedan görmenin son şansından bahsediyor. Fakat, bugüne dek bir gergedan görmeyi önemli addetmediysek, şimdi istemek de mantıksızcadır.

Diyelim ki uzun zamandır müstakil bir evin rüyasını kuru-

yorsunuz. İnşaat alanları tükeniyor. Göl manzaralı parseller ancak birkaç tane kalmış. Üç kaldı, iki kaldı, bir kaldı. "Son şans" diye şimşek gibi geçiyor aklınızdan ve o parseli fahiş bir fiyata satın alıyorsunuz. *Pişmanlık korkusu* göl manzaralı arsaların her zaman piyasaya çıkacağını unutmanıza sebep oldu. Çekici gayrimenkul alım satımı tesadüfen bugün sona ermedi ya. "Son şanslar" bizi kafasızlaştırır ve *pişmanlık korkusu* bütün bir hayat akışını tepetaklak edebilir -kimi zaman trajik tarzda. Kadınlar tanıyorum, 40'lı yaşların başında gelgeç bir ilişkide kurnazlıkla çabucak çocuk sahibi oldular ve bunun bedelini berbat yaşam şartlarıyla ödediler.

BELİRGİNLİK ETKİSİ

Göze batan şey neden illaki önemli değildir?

Varsayalım, marihuana konusu aylardır basını meşgul ediyor. Televizyon esrarkeşleri, gizli gizli esrar yetiştirenleri ve torbacıları anlatan yayınlar yapıyor. Boyalı basın esrarlı sigara içen 12 yaşındaki kız çocuklarının fotoğraflarını yayınlıyor. Ciddi gazeteler uyuşturucunun tıp tarihini gözler önüne seriyor ve uyuşturucunun toplumsal, hatta felsefi unsurlarını aydınlatıyor. Marihuana herkesin dilinde. Aynı zamanda marihuana kullanmanın direksiyon başındakilerin sürüş tavrını hiçbir şekilde etkilemediğini de varsayalım. Nasıl ki herkes kaza yapabilir, bu bazen de ara sıra esrar içen birinin başına geliyor. Tamamen tesadüf.

Kurt yerel gazeteci. Bir akşam tesadüfen bir kaza yerinden geçiyor. Bir araba bir ağaca yapışmış. Kurt'ün senelerdir yerel polisle ilişkisi iyi olduğu için kazayı yapan arabanın arka koltuğunda marihuana bulunduğunu öğreniyor. Hemen gazeteye koşuyor ve manşeti atıyor: "İşte yine: Marihuana, sürücüleri ölüme sürüklüyor!"

Önceden koyduğumuz varsayımlar doğrultusunda sansasyonel başlık elbette tamamen yersiz. Kurt *belirginlik etkisi*nin bir kurbanı. Belirginlik, öne çıkan bir özellik, bir farklılık, "göze batan" bir şey olabilir. *Belirginlik etkisi* göze batan bir özelliğin aslında hak ettiğinden çok fazla dikkat çekmesine sebep olur. Dediğimiz gibi, marihuana ile araba kazaları

arasındaki istatistiksel ilişkinin sıfır olduğunu varsayıyoruz. Ama marihuana bu kazanın belirgin özelliği olduğu için, Kurt bu kazanın suçlusunun marihuana olduğuna inanıyor.

Birkaç yıl sonra Kurt ekonomi gazeteciliğine yükseldi. Dünyanın en büyük şirketlerinden biri az evvel bir kadını CEO koltuğuna terfi ettirdi. İşte size haber! Kurt laptopunu açıyor ve zekice bir yoruma girişiyor: Bahsi geçen hanım, diye yazıyor Kurt, kadın olduğu için terfi etmiş. İşin aslında bu terfinin cinsiyetle muhtemelen hiçbir alakası yok -ne de olsa zirvedeki mevkilerin çoğunda erkekler var. Kadınların şirket patronu olması bu kadar belirleyici olsaydı, diğer şirketler de bunu fark etmiş olurdu. Fakat cinsiyet bu haber hikâyesinde basitçe *belirgin özellik* ve ona özel olarak açıklama gücü yükleniyor.

*Belirginlik etkisi*nin tuzağına sadece gazeteciler değil herkes düşer. Bir banka soyuluyor, iki soyguncu da yakalanıyor. Kötü adamların Nijeryalı olduğu anlaşılıyor. Hiçbir toplumsal sınıf diğerlerine oranla daha sık banka soymamasına rağmen *belirginlik etkisi* düşüncelerimizi çarpıtıyor. Yine yabancılar, diye düşünüyoruz. Bir Bosnalı tarafından işlenen tecavüz suçu "Bosnalılara" dayandırılır; İsviçrelilerde ya da Almanlarda da bulunabilecek unsurlara değil. Önyargılar böyle oluşur. Göçmenlerin büyük çoğunluğunun olaysız şekilde yaşadığı zar zor hatırda kalır. Ama olumsuz istisnaları bir daha unutmayız, onlar özellikle *belirgindir*. Ne zaman göçmenler söz konusu olsa, dikkat çeken olaylar gelir aklımıza bu yüzden.

Belirginlik etkisi sadece geçmişi yorumlarken değil geleceğe bakışımızda da rol oynar. Nobel ödüllü Daniel Kahneman ve araştırmada birlikte çalıştığı meslektaşı Amos Tversky, geleceğe yönelik tahminlerde bulunurken *belirgin* bilgilere hak ettiklerinden fazla değer biçtiğimizi ortaya çıkardı. Bu, yatırımcıların cafcaflı haberlere (örneğin bir CEO'nun işten

çıkarılması), daha az belirgin bilgilere (örneğin bir şirketin uzun yıllar içinde gerçekleştirdiği kâr gelişimi) kıyasla daha güçlü tepki verdiklerini de açıklıyor. Profesyonel analistler *belirginlik etkisi*nden muaf değildir.

Sonuç: *Belirgin* bilgilerin düşünmeniz ve davranışınız üzerinde diğerlerine oranla daha yüksek etkisi vardır. Öte yandan, gizli, yavaş gelişen, sessiz unsurları yeterince ciddiye almazsınız. Bir şeyin göze çarpmasının gözlerinizi körleştirmesine izin vermeyin. Sıradışı, kıpkırmızı kapaklı bir kitap çok satanlar listesine girmeyi başarıyor. İlk dürtünüz, kitabın başarısını dikkat çekici kapağa bağlamak olacaktır. Bunu yapmayın. Sözde aşikâr olan açıklamalara karşı savaşmak için zihinsel enerjinizi toplayın.

BİLGİNİN DİĞER YÜZÜ

Bakmakla usta olunsa kediler kasap olurdu

Ameliyatınızı 1000 tane kitap okumuş ama henüz hiç ameliyat yapmamış bir cerrahın yapmasını ister miydiniz? Yoksa tek bir kitap bile okumamış ama 1000 kere ameliyat yapmış bir cerrahı mı tercih ederdiniz?

Odanızda gördüğünüz şeylerin kaçı kitaplardaki bilgilerden yola çıkarak geliştirilmiş, kaçı deneme yanılmayla?

Bir ilaç şirketler gurubunun CEO'su bana yemekte şunu anlattı: "Bunun ne olduğunu kelimelere dökemiyorum ama şirkette dolaşırken, hangi bölümde işlerin yolunda olduğunu hangisinde yolunda olmadığını hemen fark ediyorum. İnsanları işe alırken, birkaç saniye içinde birlikte çalışmamızın yürüyüp yürümeyeceğini fark ediyorum. Tedarikçilerle pazarlık yaparken, kimin beni kazıklamaya çalışacağını içgüdüsel olarak biliyorum. Bir şirketi satın almayı düşündüğümde, yatırım bankalarının 1000 sayfalık raporları işletmenin içinde ufak bir turdan çok daha az şey ifade ediyor bana."

"Peki bunu nerede öğrendin? Harvard'da mı?"

Hayır anlamında başını salladı. "Bir sürü iyi patronum oldu; birçok şeyi onlarda görüp uyguladım. Ve elbette kariyerim boyunca 1000 tane hata yaptım ve hatalarımdan öğrendim."

İki tür bilgi vardır: Biri, kelimelerle ifade edilebilen bilgidir, biri de diğeri. Kelimelere dökülen bilgiyi vahim şekilde abartmaya meylederiz.

Dört yıl üzerinde çalıştıktan sonra, Wright Kardeşler 17 Aralık 1903'te ilk motorlu uçağı yapmayı başardı. Kendilerinin ve bütün insanlığın hayalini, öncesinde bilimsel makaleler incelemeden gerçekleştirdiler. O konuda bilimsel makale henüz yoktu. Bir tür uçak üretimi teorisi ancak 30 yıl sonra oluştu.

50'li yıllarda Malcolm McLean'ın aklına konteynır geliştirme fikri geldi. Her bir paketi tek tek gemiden kamyona yüklemek yerine, bütün konteynırı kamyona yükledi. McLean sayesinde bugün, taşımacılık masrafları çok ön plana çıkmadan, dünyanın her yerinden ürün tüketebiliyoruz. McLean şirketini kurmadan önce konteyner gemiciliği hakkında kitaplar okumamıştı. Öyle kitaplar yoktu.

Otomatik dokuma tezgâhını kim icat etti? Buhar makinesini, otomobili, ampulü? Teorisyenler ya da resmi araştırma laboratuarları değil. Hepsi kılı kırk yararak içinden çıkılması zor şeylerle uğraşan kişilerdi. Entelektüellere, akademisyenlere, teorisyenlere, yazarlara ve köşe yazarlarına hadlerinden fazla pay biçiyor, pratisyenleri ve işi faaliyete dökenleri küçümsüyoruz. Fikirler, ürünler ve yetenekler daha az okumayla, düşünüp taşınmayla, daha çok deneme ve görüp uygulamayla meydana gelir. Yüzme kitaplarını inceleyerek öğrenmedik yüzmeyi. Ekonomiye sahip olmamız ekonomistler sayesinde değil. Siyaset bilimleri kürsüleri değildir demokrasimizi ayakta tutan. Terence Kealeys'in bakış açısına sempati duyuyorum: Gelişen toplumlara yol açan üniversiteler değildir; gelişen toplumlar, güçleri yettiği için üniversitelerin varlığını sürdürebilir. Bu anlamda üniversiteler opera binalarına benzer.

Ama nedir bu kelimelere dökülen bilgi sorunu aslında? Birincisi: Bu bilgi belirsizlikten yoksundur. Bir metin, dünyada aslında olmayan bir netlik ileri sürer. Sonuç olarak, yazılı bilgiye dayanan kararlar verdiğimizde, aşırı risk almaya eği-

lim gösteririz. Sahte bir güven duygusu yaşarız. Tipik örnek, akademik modellerden yola çıkan yatırım kararlarıdır. Onlar banka krizlerinin sebeplerinden biridir.

İkincisi: Kitap yazan insanların beyinleri (buna okuduğunuz kitabın yazarı da dâhil), kitap yazmayan insanlardan farklı çalışır. Bu yüzden metinleri dünyanın temsili bir sureti olarak görmemeliyiz. Yazmayan insanlar, yazarlardan temelde farklı hikâyeler mi tasarlar? Gayet mümkün. Hiçbir zaman bilemeyeceğiz, çünkü yazmıyorlar ki.

Üçüncüsü: Kelimeler yetenekleri maskeler. Kendini ifade edebilenler, aşırı derecede statü kazanır. Kendini e-postalarda ya da konuşmalarda kötü ifade edenler, desteklenmez. İstedikleri kadar yetenekli olsunlar.

Sonuç: Önemli olan bilgi uygulamadadır. Kelimelere hürmetinizi bir kenara bırakın. Yani, şimdi okumayı bırakın ve gidip gerçekten doğru düzgün bir şey yapın.

KASA PARASI ETKİSİ

Para neden çıplak değildir?

80'li yılların başında rüzgârlı bir sonbahar günü. Islak yapraklar kaldırım üzerinde sağa sola savruluyor. Tam bisikletimi lisenin bulunduğu bayıra itmeye çalışıyordum ki ayaklarımın altında garip bir yaprak gözüme çarptı. Büyük ve kızıl kahverengiydi. Eğildiğimde bunun 500'lük bir banknot olduğunu gördüm (500'lük banknotlar o zamanlar hâlâ vardı). 500 frank; bir lise öğrencisi için düpedüz bir talih kuşu.

Parayı cebime koymamla harcamam bir oldu; disk frenli ve Shimano vitesli, lüks bir bisiklet aldım. Piyasadaki en iyi modellerden biriydi, oysa eski bisikletim hâlâ kusursuz çalışıyordu.

Elbette o güne dek kenara birkaç yüz frank koymuştum. Ama biriktirdiğim bu parayı gereksiz bir bisiklet için harcamak aklımın ucundan geçmezdi. Bu paradan olsa olsa ara sıra bir sinema bileti alıyordum kendime. Davranışımın ne kadar mantıksız olduğunu ancak sonradan fark ettim. Para paradır, diye düşünür insan. Ama aklımız öyle işlemiyor. O paraya nasıl ulaştığımıza bağlı olarak, paraya farklı davranıyoruz. Para çıplak değildir, duygusal giysilere bürünmüştür.

Size iki soru. Bir sene boyunca harıl harıl çalıştınız. Senenin sonunda banka hesabınızda sene başına kıyasla 20.000 euro fazla var. Bu parayla ne yaparsınız? A) Parayı güvenli banka hesabınızda bırakırsınız. B) Yatırım yaparsınız. C)

Gerekli harcamaları yapar, örneğin nihayet küflenmiş mutfağınızı yenilersiniz. D) Lüks bir gemi seyahatine çıkarsınız. Kararınız nedir? Çoğu insan gibi düşünüyorsanız, A, B ya da C'yi seçersiniz.

İkinci soru: Lotoda 20.000 euro kazandınız. Bu parayla ne yaparsınız? Seçeneklere tekrar göz atın. A mı, B mi, C mi, yoksa D mi? Çoğu insan şimdi C ya da D'yi seçer. Ve böylece elbette büyük bir düşünce hatasına düşer, zira 20.000 euro 20.000 euro'dur.

Benzer bir düşünce hatası kumarhanelerde görülür. Bir arkadaşım rulete 1.000 euro koydu ve hepsini kaybetti. Ardından bu konuyu açtığımda, şöyle yanıtladı: "Aslında 1.000 euro kaybetmedim. O öncesinde kazandığım 1.000 euro'ydu." "Ama o da aynı para!" "Benim için değil" dedi gülümseyerek.

Kazanılan, bulunan, miras kalan parayı çalışıp da kazanılan paraya kıyasla daha bol keseden harcarız. Ekonomist Richard Thaler buna *kasa parası etkisi* adını veriyor; spekülatif elde edilen kazançlardan sonra risk alma eğilimimiz artar. Bu yüzden loto kazananları genellikle yıllar sonra büyük ikramiyeyi kazanmadan önceki hallerinden daha yoksuldur. Kasa parası etkisi halk dilimize de geçmiştir: "Haydan gelen huya gider" bu durum için en bilindik deyimdir.

Thaler öğrencilerini iki gruba ayırdı. Birinci gruba az evvel 30 dolar kazandıklarını ve isterlerse yazı-tura atışına katılabileceklerini söyledi: Yazı gelirse dokuz dolar kazanacaklar, tura gelirse dokuz dolar kaybedeceklerdi. Öğrencilerin % 70'i yazı-tura atışına katılmayı seçti. Thaler ikinci gruba hiçbir şey kazanmadıklarını ancak 30 dolarlık kesin bir kazanç ya da bir yazı-tura atışı arasında seçim yapabileceklerini söyledi; tura gelirse 21 dolar, yazı gelirse 39 dolar kazanacaklardı. İkinci grup daha tutucu davrandı. Sadece % 43 riski seçti, oysa iki durumda da beklenti değeri aynıydı, yani 30 dolardı.

Pazarlama stratejisi uzmanları *kasa parası etkisi*nin kıymetini bilirler. Çevrimiçi-kumar siteleri, üye olduğunuzda size 100 dolar oyun parası "hediye eder". Amerika'daki kredi kartı şirketleri başvuru formunu doldurduğunuzda size 100 dolarlık bir bonus "hediye eder". Uçak şirketleri sık uçan yolcu programlarına katıldığınızda size birkaç bin mil "hediye eder". Başlangıçta size belirli bir konuşma süresi "hediye eden" telekomünikasyon şirketleri vardır, bu da sizi gereğinden fazla telefonla konuşmaya yöneltir. Hediye çeki kültürünün büyük bölümü *kasa parası etkisi*ne dayanır.

Sonuç: İkramiye, hediye vs şeklinde para kazandığınızda ya da bir şirket size bir şey "hediye ettiğinde" dikkatli olun. Çok geçmeden coşkunlukla çok daha fazlasını geri hediye etme tehlikeniz büyüktür. En iyisi, o paranın üzerindeki çekici kıyafetleri çekip çıkararak üzerine çalışma kıyafetleri geçirin. Doğru banka hesabınıza.

ERTELEME

Yeni yıl için alınan kararlar neden işlemez?

Bir arkadaşım, hisleri kelimelere dökmeyi bilen bir yazar, yani bir dil sanatçısı, her yedi yılda bir güçbela 100 sayfayı bulan bir küçük kitap yazıyor. Faaliyeti günde iki yazılı sayfaya denk geliyor. Bu kıt performansına değinildiği zaman şöyle cevap veriyor: "Araştırmak yazmaktan çok daha keyifli." Gerçekten de saatlerce internette dolaşıyor ve karmaşık kitaplara dalıp kalıyor -muhteşem bir kayıp hikâyeye denk gelme umuduyla. Sonra uygun bir sahne bulunca da "havasında değilse" yazmanın hiçbir işe yaramadığına kendini inandırıyor. Ne yazık ki pek sık havasında değil.

Başka bir arkadaşım 10 yıldır sigarayı bırakmaya niyetli. İçtiği her sigara son sigarası. Ya ben? Vergi beyannamem altı aydır çalışma masamın üzerinde duruyor, belli ki beyannamenin kendiliğinden hallolacağını umuyorum.

Bilim, bu nahoş ama önemli işleri savsaklama eğilimine *erteleme* ya da *davranış geciktirmesi* adını veriyor: Spor merkezine gitme, daha hesaplı bir sigortaya geçme, teşekkür kartları yazma. Burada yeni yıl için alınan kararlar da bir fark yaratmıyor.

Erteleme mantıkdışı, çünkü yapmayı amaçladığımız şey kendiliğinden hallolmaz. Kendimiz için neyin iyi olduğunu bilmiyor da değiliz. Buna rağmen neden önemli şeyleri hep sonraya bırakıp duruyoruz? Zahmet ile kazanım arasında

bir zaman uçurumu olduğu için. Psikolog Roy Baumeister'in çok zekice bir deneyde gösterdiği gibi, bu uçurumu aşmak büyük bir zihinsel güç gerektirir. Baumeister, üniversite öğrencilerini, içinden çikolatalı bisküvi kokularının yayıldığı bir fırının önüne oturttu. Fırının önüne bir kâse turp koydu ve öğrencilere turplardan istedikleri kadar yiyebileceklerini söyledi, ama bisküvilere dokunmak kesinlikle yasaktı. Sonra öğrencileri 30 dakika yalnız bıraktı. İkinci bir deney grubundaki öğrenciler ise istedikleri kadar bisküvi yiyebiliyordu. Ardından, iki gruptan da çaba gerektiren bir matematik sorusu çözmeleri istendi. Bisküvileri yemeleri yasak olan öğrenciler matematik sorusunda, bisküvilerden istedikleri gibi tıkınabilen öğrencilere kıyasla iki kat daha çabuk pes ettiler. Otokontrolleri onlara zihinsel enerjiye mal olmuştu; matematik sorusunu çözmek için gerekli irade gücünden yoksunlardı. İrade gücü bir pil gibi çalışır -en azından kısa vadede. Enerji bir kere bitti mi, önümüzdeki görevler de eksik kalır.

Bu önemli bir bilgidir. Otokontrolü gün boyunca aralıksız korumak mümkün değildir. İnsanın rahatladığı, kendini koyuverdiği ve pilini tekrar şarj ettiği süreçlere ihtiyacı vardır. Biri bu.

*Erteleme*den kaçınmak için ikinci gerekli şart ise kendimizi gün boyunca aralıksız koyuvermemizi engelleyen bazı numaralardır. Dikkatimizin dağılmasını engellemek bunlara dâhildir. Roman yazarken internet bağlantımı kapatıyorum. İş yorucu olmaya başladığında birazcık internette dolaşmak fazla baştan çıkarıcı. En önemli numara belirlenmiş tarihlerdir. Psikolog Dan Ariely, en iyi başkaları tarafından belirlenen tarihlerin -örneğin bir öğretmenin ya da vergi dairesinin koyduğu teslim tarihlerinin- işlediğini keşfetti. Kendi kendimize belirlediğimiz tarihler ancak işi net ara adımlara bölersek -bunlara da ara tarihler verirsek- işler yalnızca. Yeni yıl için aldığımız kararlar net ara hedefler yoksa başarısızlığa mahkûmdur.

Sonuç: *Erteleme* mantıkdışı ama insanca. Ona karşı koymak için bazı numaralardan oluşan bir karışım uygulayın. Mesela komşum doktora tezini üç ayda yazdı: Telefonu ve internet bağlantısı olmayan minicik bir oda kiraladı. Kendisine kitabının üç bölümü için üç tarih koydu. Duymak isteyen herkese kendi kendine tanımladığı hedefleri anlattı, kartvizitin arkasına bastırdı. Böylece kişisel teslim tarihini kamuya aktardı. Öğlenleri ve akşamları, moda dergileri karıştırarak ve bol bol uyuyarak "pillerini" şarj etti.

HASET

Neden kendi krallığınıza ihtiyacınız vardır?

Üç senaryo; sinirinizi en çok hangisi bozardı? A) Arkadaşlarınızın ortalama geliri yükseliyor, sadece sizinki aynı kalıyor. B) Arkadaşlarınızı ortalama geliri aynı kalıyor, sadece sizinki düşüyor. C) Arkadaşlarınızın ortalama geliri düşüyor ve sizinki de düşüyor. A cevabını mı seçtiniz? Korkmayın, katiyen anormal değilsiniz, sadece sıradan bir haset duygusu yaşıyorsunuz.

Bir Rus hikâyesi: Bir çiftçi sihirli bir lamba bulur. Dokunduğunda lambadan bir cin çıkar, çiftçiye bir dileğinin gerçekleşeceği güvencesini verir. Çiftçi bir süre düşünür taşınır. Nihayet şöyle der: "Komşumun bir ineği var. Benim hiç ineğim yok. Komşumun ineğinin düşüp ölmesini diliyorum."

Kulağa ne kadar saçma gelse de büyük ihtimalle kendinizi çiftçiyle özdeşleştirebiliyorsunuzdur. Büyük ihtimalle zaman zaman siz de aynı durumda oluyorsunuz. Çalışma arkadaşınız yüklü bir ikramiye alır, siz alamazsınız, böylece *haset* hissini geliştirirsiniz. Buradan bir dizi mantıksız davranış doğar: Çalışma arkadaşınıza artık yardımcı olmazsınız, planlarını sabote edersiniz, belki Porsche marka arabasının lastiklerini deşersiniz. Ve kayak yaparken bacağını kırdığında gizli gizli bayram edersiniz.

Bütün hisler arasında haset en budalasıdır. Neden? Çünkü gayet basitçe devre dışı bırakılabilir. Öfke, yas ve korku-

nun aksine. Ünlü yatırımcı Charlie Munger: "Birinin sizden daha çabuk para kazandığıyla ilgilenmek büyük günahlardan biridir. *Haset* gerçekten eblehçe bir günahtır, çünkü bu zerre kadar keyif alamayacağınız yegâne günahtır. Büyük acı ama hiç keyif yok. İnsan bunu kendisine niye yaşatmak istesin ki?"

Haset birçok şeyden alevlenir; varlık, statü, sağlık, gençlik, yetenek, popülarite, güzellik. *Haset* kıskançlık ile sık karıştırılır, çünkü fiziksel tepkiler aynıdır. Fark şudur: *Haset* için iki kişi yeterlidir, kıskançlık için üç kişi ister (Peter Kurt'u kıskanıyor, çünkü güzel komşu hanım Kurt'un kapısını çalıyor, Peter'inkini değil).

Hasedin komik tarafı, bize yaş, meslek ve yaşam biçimi açısından benzer olanları çekememizdir. Geçen yüzyıldan bir işadamına *haset* etmeyiz. Bitkilere ya da hayvanlara *haset* etmeyiz. Diğer yarımküreden bir milyonere *haset* etmeyiz- ama mahalleden birine ederiz. Yazar olarak müzisyenlerin, yöneticilerin ya da diş hekimlerinin başarılarına *haset* etmem, ama diğer yazarlara ederim. Bunu Aristoteles de biliyordu: "Çömlekçi çömlekçiye *haset* eder."

Buradan tipik davranış hatasına geliyoruz: Finansal başarılarınız nihayet Zürih'in karanlık bölgesinden Zürih Gölü'nün Altın Sahil adı verilen kıyısına taşınmanızı sağlıyor. İlk haftalarda, akşam güneşinin Zürih Gölü'nün üzerindeki yansımasının ve yeni adresinizin arkadaşlarınızı nasıl etkilediğinin keyfini sürersiniz. Ama çok geçmeden, çok farklı boyutta villalarla çevrili olduğunuzu görürsünüz. Eski mukayese grubunuzun yerini çok daha zengin bir grup almıştır. Bunun sonuçları *haset* ve statü stresidir.

Haset bir kere baş gösterdi mi kolay kolay durdurulamaz. Ama siz ondan kaçabilirsiniz. Birincisi: Kendinizi başkalarıyla karşılaştırmayı bırakın. İkincisi: Kendi "yeterlilik çemberinizi" bulun ve onu tek başınıza doldurun. İçinde lider olduğu-

nuz kendi köşenizi yaratın. Kendi şampiyonluk alanınızın ne kadar minicik olduğunun bir önemi yok, önemli olan orada kral olmanız.

Bütün hisler gibi *hasedin* kökeni de evrimsel geçmişimizdedir. Komşu mağaradaki büyük insansı maymun avdan daha büyük bir parça ele geçirdiğinde, bu kaybeden için daha küçük bir parça anlamına geliyordu. Haset hissi, buna karşı bir şeyler yapmak için bizi motive ediyordu. Haset hissetmeyen avcı ve toplayıcılar gen havuzundan yok oldu; aşırı durumda, diğerleri kendilerine ziyafet çekerken bunlar açlıktan öldü. Biz bu diğerlerinin torunlarıyız, haset edenlerin torunları. Ancak günümüz dünyasında haset artık hayatta kalmak için gerekli değil. Komşum kendine bir Porsche alabiliyorsa, bu benim o sebepten herhangi bir fırsattan yoksun kaldığım anlamına gelmiyor.

Ben haset belirtisi gösterdiğimde karım sakin sakin şöyle diyor: "Haset edebileceğin biri var, olmak istediğin kişi."

KİŞİSELLEŞTİRME

Neden istatistik yerine roman okumayı tercih edersiniz?

18 yıl boyunca Amerikan medyasının savaşta hayatını kaybeden askerlerin tabutlarının fotoğraflarını göstermesi yasaktı. Şubat 2009'da Savunma Bakanı Robert Gates bu yasağı kaldırdı, internetteki fotoğraf akınını durdurmak artık mümkün değildi. Gerçi resmi olarak fotoğrafların yayınlanmasına aile yakınlarının izin vermesi gerekiyor ama bu kuralı uygulamak mümkün değil. Bu tabut yasağı niye vardı ki? Savaşı daha az elim göstermek için. Bir savaşa kaç kişinin kurban gittiğini, ölenlerin istatistiklerinden herkes okuyabilir aslında. Ancak istatistiklere duygusuz tepki veririz. Ama insanlara karşı -hele ölülere- tepkilerimiz son derece duygusaldır.

Bunun sebebi şudur: İlk çağlardan beri yalnızca gruplar halinde hayatta kalabiliyorduk. Bu sebepten, son 100.000 yıl içinde diğerlerinin ne düşündüğüne ve ne hissettiğine dair mükemmel bir anlayış geliştirdik. Bilim buna "zihin kuramı" adını veriyor. Bir örnek: Size 100 euro veriyorum. Bunu bir yabancıyla paylaşmak zorundasınız. Hangi oranda pay edeceğiniz size kalmış. Diğer kişi teklifinizi kabul ederse, para aynen o şekilde paylaştırılacak. Yabancı kişi teklifinizi kabul etmezse bana 100 euro'yu geri vermek zorundasınız, böylece kimse bir şey kazanmayacak. Karşınızdakine nasıl bir teklifte bulunursunuz?

Akılcı olan yabancı kişiye çok az, belki bir euro teklif et-

mek olurdu. Ne de olsa bu onun için hiç yoktan iyidir. Ekonomistler 80'li yıllarda bu ültimatom oyunuyla (olayın bilimsel adı budur) deneyler yapmaya başladıklarında, deneye katılanlar tamamen farklı bir davranış gösterdi: Karşılarındakine % 30 ila % 50 teklif ettiler. % 30'un altında olan her şey "haksızlık" olarak algılanıyordu. Ültimatom oyunu "zihin kuramı"nın en net tecellilerinden biridir: İnsan karşısındakinin hislerini paylaşır.

Fakat oyunda yapılan ufacık bir değişiklik sonucu bütün o cömertlikten eser kalmıyor: İki oyuncu da ayrı odalara alınıyor. İnsanlar muhatap oldukları insanı görmüyorlarsa ve daha önce de hiç görmedilerse, diğerinin hislerini simule etmeyi başarmaları çok güç. Diğer kişi soyut biri olarak kalıyor ve o kişiye yapılan teklifler ortalamada % 20'nin altına düşüyor.

Psikolog Paul Slovic bir deneyde insanlardan bağış yapmalarını istedi. Slovic bir gruba Malawi'li Rokia'nın fotoğraflarını gösterdi; Rokia yalvaran gözlerle bakan, açlıktan bir deri bir kemik kalmış bir çocuktu. Ortalamada insanlar yardım örgütü için iki buçuk dolar bağışta bulundular. Slovic, diğer bir gruba Malawi'deki açlıkla ilgili istatistikleri sundu, yetersiz beslenen üç milyondan fazla çocuk vardı. Bağış isteği % 50 düşüktü. Hayret verici: Facianın gerçek boyutu gözler önünü serildiğinde eli açıklık artmalıydı aslında. Ama kafalarımız böyle çalışmıyor. Bizi istatistikler değil insanlar duygulandırıyor.

Medya, olay raporları ve çubuk diyagramlarla okur kazanılmadığını çoktan biliyor. Bu sebepten şu düsturla hareket ediyorlar: İsim geçmeyen, insan yüzü olmayan hiçbir haber olmaz! Konu bir hisse senediyse, şirketin CEO'su merkeze oturtulur (kur eğilimine göre gülerken ya da gamlı). Konu bir devletse, devletin başkanı sayfada olmalıdır. Depremde bir kurban gösterilmelidir.

İnsana sabitlenme, en önemli kültürel icatlardan birinin -romanın- başarısının sebebine de açıklık getirir. Bu edebi "killer application" (bkz "Neden yeni olanı elde etmek için iyi olanı elden çıkarırız?" başlıklı bölüm) insanları birbirleriyle ve kendi içlerindeki çatışmaları birkaç bireysel kaderle bağlantılandırır. Püriten Newengland'ın işkence metotları hakkında bir doktora tezi yazılabilirdi, bunun yerine bugün hâlâ Hawthorne'un *Kızıl Harf*'ini okuyoruz. Ya 30'lu yıllardaki buhran? İstatistik olarak rakamlar dizisinden ibaret. Aile dramı olarak ise unutulmaz -Steinbeck'in *The Grapes of Wrath / Gazap Üzümleri*'ndeki gibi.

Sonuç: Önünüze bireysel kaderler konduğunda tetikte olun. Gerçekleri ve ardındaki istatistiksel dağılımı sorun. Bireysel kaderler bu sebepten dolayı size vız gelecek değildir, ama bu yolla onları doğru bağlama oturtabilirsiniz. Öte yandan, alıcı değilseniz, yani kendi amaçlarınızın peşindeyseniz, örneğin insanları harekete geçirmek, sarsmak, isteklendirmek istiyorsanız insani tarafı hatırı sayılır derecede yansıttığınızdan emin olun.

BENİ-ÖLDÜRMEYEN-ŞEY-GÜÇLENDİRİR YANILGISI

Krizler neden nadiren şanstır?

10 yıl önce Sandra'yla tanıştığımda yaşama sevinciyle doluydu. Büyüleyici, zeki, genç bir kadın. Sandra evlendi; bir mali denetçiyle, ki hiç önemi yok. İki yıl sonra Sandra meme kanserine yakalandı; 5. tip, en korkuncu. Kemoterapinin ortasında kocasının bir ilişkisi oldu. Sandra depresyona girdi ve ardından hiçbir işte altı aydan uzun tutunabilmeyi başaramadı. Bugün eski halinden eser kalmadı. Geçenlerde ziyaretine gittiğimde -boşandı ve yalnız yaşıyor- şöyle dedi: "Ölüme o kadar yaklaşmıştım ki. Ama biliyor musun, beni öldürmeyen şey güçlendirir." Hiçbir zaman bu cümlenin bu kadar yanlış olduğunu düşünmemiştim.

Martin işletme sahibi. Laptop çantaları üretiyor. Şirketin kuruluşundan beş yıl sonra ortaya bir rakip çıktı ve müşterilerini kaptı. Ürünler benzerdi, ama rakibinin pazarlaması çok daha iyiydi. Martin neredeyse bütün çalışanları işten çıkarmak zorunda kaldı. Banka işletme kredisini feshetti ve Martin vadesi gelen faizleri ancak kişisel olarak borçlanarak ödeyebildi. İşletme iflasın kıyısından döndü. Martin bugün neredeyse eski durumuna geldi. "Çok şey öğrendik ve krizden şimdi güçlenmiş olarak çıkıyoruz." Krizden güçlenmiş olarak çıkmak mı?

"Beni öldürmeyen şey güçlendirir." Nietzsche'nin cümlesi. Yanlış. Bir şirket krizi güçlendirmez, güçten düşürür:

Müşteriler kaçar. Medya riyakâr yorumlar yapar. En iyi çalışanlar kaçar gider. Nakit stoku düşer. Krediler pahalılaşır. Yönetim ürker ve vedalaşır. Ama yine de bunun içinde olumlu bir şey görmek isteriz.

Bu yanılsama nereden kaynaklanıyor? Olasılıklarla düşünmeye çalışın. Krizi atlatanlar genellikle sadece şanslıdır. Diyelim ki, 1.000 laptop çantası üreticisini şiddetli bir ekonomik krizden geçirdik ve başlarına gelenleri takip ettik. İstatistiksel dağılım nasıl olurdu? Çoğunluğu iflas etmiş, birkaçı tekrar eski durumunda ve pek azı eskisinden daha iyi durumda olurdu. Hayatta kalanın bakış açısından insan krizden güçlenmiş çıkar. Ama bu optik bir yanılsamadır. Yekûn olarak bakıldığında, kriz krizdir, güçlenme süreci değildir. İnsanın kriz sırasında batabileceğini (ya da batmış olabileceğini) kolay unuturuz.

Bir arkadaşım motosiklet kazası geçirdi. Çarpışma onu daha mı güçlendirdi? Motosiklet kullanmanın ne kadar tehlikeli olduğunu anladı ve motosikletini sattı. Tebrikler. Bunun için istatistiklere göz atması da yeterli olurdu. Ölümle cilveleşmesi gerekmezdi. Birçok insan şöyle diyor: "Kriz bana iyi geldi, şimdi tamamen farklı yaşıyorum." İyi hoş da, insan bunlara (daha az stres, daha az para hırsı, tutkularının peşinden gitmek vesaire) öncesinde de kafa yorabilir. Aydınlanmayı bir kaza, bir hastalık ya da bir iflas üzerinden bulmak en trajik -pardon- en aptalca yol. Yeni hayat tarzı şimdi akla uygun geliyorsa, daha önce de akla uygun gelmeliydi. İnsan bunu fark etmedi mi? Bu da insanın düşünmeye üşendiği ya da tutarsız olduğundan başka bir anlama gelmez.

Korkunç şeylerin bize iyi geldiğine inanmak bir illüzyondur. Bir hastalık, ne kadar tecrübe getirirse getirsin, ardında fiziksel izler bırakır. Vücut hastalığın öncesinden daha sağlıklı değildir. Aynı şekilde bir kaza ya da tükenme. Kaç asker savaştan "güçlenmiş" döner? Fukushima'yı ya da Katrina

kasırgasını yaşayıp da hayatta kalanlar gelecek için "güçlenmiş" midir? İnsan bir tecrübe yaşar. Ama bunun bir sonraki kasırgada işe yarayacağı düşüncesiyle avunmak yerine, tehlike bölgesinden taşınmak daha zekicedir.

Sonuç: Bir CEO şirketin krizden güçlenmiş olarak çıktığını söylüyorsa, dikkat kesilmeniz için bir ikazdır bu. Durum tam da tersi de olabilir. Sandra'nın durumunda illüzyonunu bozmadım. Bu illüzyon gerçekte olduğundan daha katlanılabilir bir hayat sağlıyor ona.

DİKKAT YANILSAMASI

Bakışlarımızı neden zaman zaman odak noktasından ayırmalıyız?

Şiddetli yağmurlardan sonra, Güney İngiltere'de Bristol yakınlarındaki Luckington köyünde nehir taştı. Polis nehrin geçiş yerini -yani arabaların normalde geçtiği sığ yeri- trafiğe kapattı ve oraya bir yönlendirme tabelası koydu. Bariyer iki hafta orada durdu ve her gün en az bir araba uyarı işaretini geçip taşan sulara düştü. Şoförler navigasyon sistemlerine o kadar odaklanmışlardı ki, burunlarının ucundakini görmediler.

Bu gözlemler psikologlar Christopher Chabris ve Daniel Simons'a ait. Araştırmacılar, Harvard'da 90'lı yıllarda, birbirlerine basket topu atan iki öğrenci takımını filme aldı. Bir takımın üzerinde siyah, diğerinin üzerinde beyaz tişörtler vardı. Kısa video YouTube'ta *The Monkey Business Illusion* adı altında bulunabilir (*The Invisible Gorilla / Görünmez Goril,* NTV Yayınları, 2012, Çev: Bülent Doğan, 280 sf). İnternet ulaşımınız varsa videoyu seyredene dek okumaya devam etmeyin.

Deneye katılıp videoyu seyredenlerden beyaz tişörtlü oyuncuların topu birbirlerine kaç kez attıklarını saymaları istendi. Filmin ortasında saçma bir şey oluyor: Goril kıyafetinde bir öğrenci sahanın ortasına kadar geliyor, göğsünü yumrukluyor ve tekrar ortadan kayboluyor. Filmin sonunda deneye katılanlara sıradışı bir şey fark edip etmedikleri, yani gorili görüp görmedikleri soruldu. Seyircilerin yarısı şaşkınlıkla başını salladı. Goril mi? Ne gorili?

Bu, psikolojide en tanınmış deneylerden biri sayılır ve *dikkat yanılsaması*nı sergiler. Görüş sahamızda olan biten hiçbir şeyi kaçırmadığımıza inanırız. Ancak gerçekte genellikle sadece odaklandığımız şeyi görürüz, ki o burada topları saymaktır. Beklenmedik şeyler bu arada bir goril kadar büyük ve göze çarparak ortaya çıkabilir.

Dikkat yanılsaması, örneğin direksiyon başında telefonla konuşurken tehlikeli olabilir. Normalde her şey yolunda gider. Telefon konuşmanızın rutin hareketleriniz -yani arabayı şeridin ortasında tutmak ve önünüzdeki fren yaptığında fren yapmak- üzerinde olumsuz bir etkisi yoktur. Fakat beklenmedik bir olay rutini bozduğu an -örneğin yola atlayan bir çocuk- dikkatiniz reaksiyon göstermeye yetmez. Araştırmalar, direksiyonda telefonla konuşmanın reaksiyon hızını sarhoş araba kullanmakla eşit derecede düşürdüğünü kanıtlıyor. Bu arada, cep telefonunuzu elinizde tutmanız ya da hoparlörden konuşmanız bir fark yaratmaz. Beklenmedik yol durumları için dikkatiniz kaybolmuştur.

Belki İngilizce'deki "elephant in the room" (odadaki fil) deyimini bilirsiniz. Kimsenin söz etmek istemediği ama aşikâr olan bir konuyu ifade eder. Bir tür tabu. Buna karşılık "odadaki goril" deyimini tanımlayalım: Çok büyük, gayet önemli ve acil bir konu, insanlar her halükârda bundan söz ederlerdi ama kimse fark etmiyor.

Swissair örneğini alalım: O derece büyümeye odaklı bir şirketti ki, azalan likiditeyi gözden kaçırdı. Ya da Berlin Duvarı'nın yıkılmasına yol açan, Doğu Bloğu'ndaki hatalı yönetim. Ya da 2007'ye kadar, bir yıl sonra finans sisteminin çökmesine sebep olmadan önce kimsenin dikkate almadığı banka bilançoları riskleri. Hepsi burnumuzun dibinde -büyük ölçüde fark edilmeden- tepinen gorillerdir.

Sıradışı hiçbir şey algılamıyor da değiliz. İşin püf noktası daha çok şu: Zaten gözümüze çarpan şaşırtıcı şeylerin far-

kında oluyoruz -gözümüzden kaçanların değil. Eksik dikkatimiz için bir kanıtımız yok. Bu da bizde bütün önemli şeyleri algıladığımız şeklinde tehlikeli bir yanılsama yaratıyor.

Bu yüzden: Bu dikkat yanılsamasından kendinizi sürekli alıkoyun. Bütün olası ve görünürde olanaksız senaryolarla yüzleşin. Beklenmedik ne çıkabilir ortaya? Medya odak noktalarının arkasında, kenarında neler pusuda olabilir? Kimsenin bahsetmediği nedir? Neresi garip derecede sessiz sakin? Akla hayale sığmayanı aklınıza getirin.

Sonuç: Şaşırtıcı şey son derece büyük ve değişik olabilir, biz onu yine de görmüyor olabiliriz. Büyük ve değişik olmak yetmez. Bekleniyor olması gerekir.

STRATEJİK YANLIŞ BİLGİLENDİRMELER

Hava cıva şeyler neden ikna eder?

Diyelim ki hayalinizdeki iş için başvuruyorsunuz. Özgeçmişinizi cilalarsınız. İş görüşmesinde başarılarınızı ve yeteneklerinizi vurgular, daha elverişsiz şeyleri kasten geçiştirirsiniz. Ciroyu % 30 arttırıp aynı zamanda maliyetleri de % 30 düşürmeyi başarıp başaramayacağınız sorulduğunda, sakin bir ses tonuyla yanıtlarsınız: "Bundan emin olabilirsiniz." İçinizden tir tir titreyip, "Lanet olsun, nasıl olacak ki o" diye sorsanız bile, işi almak için elinizden geleni yaparsınız. Önce iş, sonra detaylar. Bilirsiniz ki: Az çok gerçekçi bir cevapla yarışta saf dışı kalırdınız.

Diyelim ki gazetecisiniz ve gerçeklerden yola çıkan bir kitap yazmak gibi muhteşem bir fikriniz var. Kitabın konusu herkesin dilinde. Güzel bir avans ödemeye hazır bir yayıncı buluyorsunuz. Ancak hesap kitap yapmak için yayıncının bir zamanlama planına ihtiyacı var. Okuma gözlüğünü indirip size bakıyor: "Dosya ne zaman gelir, altı ayda yazabilir misiniz?" Bir yutkunursunuz, zira o güne dek hiçbir kitabı üç yıldan kısa bir sürede yazmadınız. Yanıtınız: "Bundan emin olabilirsiniz." Elbette kandırmak istemiyorsunuz, ama gerçeği söylerseniz avansı alamayacağınızı da biliyorsunuz. Ne de olsa, sözleşme imzalanıp da avans banka hesabınıza bir kere yattıktan sonra gerekirse yayıncıyı bir süre daha oyalarsınız iyi "bahaneler yönetimiyle".

Terminolojide bu davranış *stratejik yanlış bilgilendirme* olarak tanımlanır. Ne kadar büyük bir mevzu sözkonusuysa o kadar çok abartılır. Stratejik yanlış bilgilendirmeler her yerde işlemez. Göz doktorunuz arka arkaya beş kere size kusursuz görme yeteneğinizi geri kazandıracağına söz verir, ama siz her müdahaleden sonra daha kötü görürseniz, onu bir kere daha ciddiye almazsınız. Ama *stratejik yanlış bilgilendirme* bir defalık olma hali sözkonusuysa -iş görüşmeleri örneğinde gördüğümüz gibi- menfaat sağlar. Aynı şirket sizi birkaç kez işe alacak değildir nasılsa, ya bir kez ya da hiç.

*Stratejik yanlış bilgilendirme*ler için en uygun zeminler şu tür mega-projelerdir: a) Kimsenin tam sorumluluğu taşımadığı (örneğin projeyi öneren hükümet artık çoktan görevde olmadığı için), b) işin içinde, suçu birbirlerine atabilecek birçok şirketin olduğu, c) tamamlanmasının en azından birkaç yıl sürmesi beklenen projeler.

Kimse Oxford Üniversitesi'nden Profesör Bent Flyvbjerg kadar büyük projelerden anlamaz. Neden neredeyse hep belirlenenden fazla masraf ve zaman gerekir? Çünkü en iyi proje değil, kâğıt üzerinde en iyi duran proje finanse edilir. Flyvbjerg buna "ters-Darvinizm" adını veriyor: En fazla hava cıva üreten projeyle ödüllendiriliyor. *Stratejik yanlış bilgilendirme*lerde arsız yalanlar mı sözkonusu? Yüzlerine pudra süren kadınlar yalan mı söylüyor? Leasing yoluyla Porsche kiralayan erkekler maddi kudret göstermek için yalana mı başvuruyor? Aslında öyle. Ancak bu yalanları sistematik olarak görmezden geliriz. Ve aynı şekilde *stratejik yanlış bilgilendirme*leri de sistematik olarak görmezden geliriz.

Stratejik yanlış bilgilendirme birçok durumda zararsız olsa da önceki örneklerde görüldüğü gibi bazı önemli durumlarda değildir: Gözleriniz, müstakbel çalışma arkadaşlarınız. Bu sebepten: Sözkonusu bir kişiyse (iş için başvuran biri, kitap yazarı, göz doktoru), o zaman konuştuğunuz kişinin ne

dediğine bakmayın, geçmişte gerçekten neler başardığına bakın. Ve sözkonusu bir proje ise benzer projelerin süresini, faydasını ve maliyetini inceleyerek önünüzdeki projenin neden o kadar iyimser olduğuna dair bir açıklama talep edin. Planı merhametsizce lime lime edecek bir finansçıya verin. Sözleşmeye maliyet aşımı ve teslim tarihi geciktirmesinde ağır para cezaları öngören bir madde ekleyin. Ve her ihtimale karşı, teminat olarak bloke edilmek üzere para cezasının şimdiden bir hesaba yatırılmasını sağlayın.

FAZLA DÜŞÜNME

Düşünmeyi ne zaman bırakmalıyız?

Bir zamanlar zeki bir kırkayak varmış. Bir masanın kenarından, üzerinde bir şeker parçacığı duran diğer bir masaya bakmış. Pek akıllıymış ya, masanın sol ayağından mı, sağ ayağından mı aşağıya insin ve diğer masanın sağ ayağından mı sol ayağından mı yukarı tırmansın diye düşünmüş. Sonra da hangi ayağıyla yola başlamanın en mükemmel çözüm olacağı sorusuna vermiş kendisini; ve diğer ayaklarını hangi sırayla atması gerektiğini vs düşünmüş. Matematik eğitimi varmış, bütün varyasyonları hesaplamış ve en iyisinde karar kılmış. Nihayet ilk adımı atmış. Düşünmekten ayakları birbirine dolanmış, yerinden kıpırdayamamış ve açlıktan ölmüş.

British Open Golf Turnuvası 1999. Van de Velde o âna dek mükemmel golf oynamıştı. Üç vuruş önde, son çukura geldi. Rahatlıkla iki vuruş yapıp kazanabilirdi. Çantada keklik! Dünya ligine yükselmesi sadece an meselesiydi. Garantili oynamak yeterliydi. Ama Van de Velde başlama noktasına geldiğinde alnı ter içinde kaldı. İlk defa oynayan bir amatör gibi bir vuruş yaptı. Top çalılara doğru uçtu -çukurdan neredeyse 20 metre uzaklığa. Van de Velde giderek gerildi. Sonraki vuruşları da daha iyi değildi. Topu tekrar diz boyu çimenlerin arasına, ardından suya, sonunda da kumun içinde yolladı. Vücut hareketleri bu spora yeni başlayanlarınkine benzedi birden. Nihayet çime ve çukura -yedinci deneme-

sinden sonra- ulaştı. Van der Velde British Open'ı kaybetti. Kariyeri şimdilik bitmişti.

Jonah Lehrer *Karar Anı* adlı kitabında *fazla düşünme* tehlikesini tanımlıyor. 80'li yıllarda Amerikan tüketici dergisi *Consumer Reports* 45 farklı çilek marmeladını tecrübeli mesleki tadıcılara denettirdi. Birkaç yıl sonra psikoloji profesörü Timothy Wilson aynı deneyi üniversite öğrencileriyle tekrarladı. Sonuç: Neredeyse tıpatıp aynıydı. Öğrenciler de uzmanların da tercih ettikleri marmelatlar aynıydı. Fakat bu Wilson'ın deneyinin ilk bölümüydü yalnızca. Deneyi ikinci bir grup öğrenciyle tekrarladı. Bu kez öğrencilerin ilk gruptan farklı olarak, bir form doldurmaları ve burada değerlendirmelerini detaylıca açıklamaları gerekiyordu. Burada oluşan sıralama tamamen farklıydı. En iyi markaların bazıları kısmen en kötü değerlendirmeleri aldı.

Sonuç: İnsan fazla düşünürse, aklı ile hislerin bilgeliği arasındaki bağı koparır. Kulağa esoterik bir sözmüş gibi geliyor ama değil, çünkü hisler de tıpkı berrak, akılcı düşünceler gibi beyinde oluşur. Onlar akılcı düşünceden farklı bir bilgi işlemidir yalnızca, daha eski ama daha kötü olmayan bir bilgi işlemi. Hatta çoğu zaman daha bile iyi olanıdır.

Şu soru doğuyor: İnsan ne zaman düşünmeli, ne zaman "yüreğinin" sesini dinlemeli? Şu bir düstur olabilir: Sözkonusu olan çalışılmış, özellikle de motorik bir beceriyse (kırk ayak, Van de Velde örneğindeki gibi) ya da karşımızda binlerce kez yanıtladığımız bir soru varsa (Warren Buffet bu durumda "*yeterlilik çemberi*"nden bahseder), o zaman insan aklıyla düşünmez. Düşünme sezgisel çözüm bulmayı gereksiz yere sabote edecektir. Aynı şey Taş Devri atalarımızın vermek zorunda kaldığı kararlar için bile geçerlidir: Örneğin yiyeceklerin değerlendirilmesi, arkadaşların seçimi ya da kime güvenilebilir sorusu. Bu durumlar için düşünce kısaltmalarımız mevcut ve onlar akılcı düşünmeden bariz

şekilde üstünler. Oysa evrimin bizi hazırlamadığı karmaşık durumlarda (örneğin yatırım kararları) soğukkanlı düşünüp taşınmak en iyisidir. Burada mantık sezgiden iyidir.

Matematik profesörü Barry Mazur bu konuda bir hikâye anlatır: "Birkaç yıl önce, Stanford'dan Harvard'a taşınsam mı taşınmasam mı karar vermeye çalışıyordum. Bu ikilemle mütemadiyen dostlarımın başını ağrıtıyordum. Sonunda biri şöyle dedi: 'Sen karar verme teorileri alanında uzmansın. Belki de artıları eksileri ortaya koyan bir liste yapmalısın, bu listeyi değerlendirmeli ve beklenen faydayı hesaplamalısın.' Hiç düşünmeden ağzımdan çıkıverdi: Aşk olsun Sandy, burada ciddi bir mesele sözkonusu."

PLANLAMA YANILGISI

Neden çok fazla şey yapmaya niyetlenirsiniz?

Sabahları yapılacaklar listesini hazırlarsınız. Akşamları ne sıklıkla o yapılacakların hepsini halletmiş olursunuz? Hep mi? İki günde bir mi? Belki de haftada bir mi? Çoğu insan gibiyseniz, ancak her 20 günde bir, bütünüyle halledilmiş bir yapılacaklar listesiyle mesainizi tamamlarsınız. Demek ki çok fazla şey yapmaya niyetleniyorsunuz. Adeta absürt derecede fazla. Bu gezegende ilk gününüz olsa bu mazur görülebilirdi. Ama yıllardır, hatta belki onlarca yıldır, kendinize yapılacak işler listeleri hazırlıyorsunuz. Demek ki, bir şeyleri halletme yeteneğinizi gün be gün yeniden gözünüzde büyütmeyeceğinizi düşünmek yerinde olurdu. Bu önemsiz bir saptama değil, zira diğer alanlarda tecrübelerinizden öğreniyorsunuz. Sözkonusu planlar olduğu zaman neden işlemiyor? Geçmiş tahminlerinizin fazlasıyla iyimser olduğunu bildiğiniz halde, ciddi ciddi bugün istisnai olarak gerçekçi olduğunuza inanıyorsunuz. Ekonomi Nobel Ödülü sahibi Daniel Kahnemann buna *planlama yanılgısı* adını veriyor.

Son sınıf üniversite öğrencileri genellikle bir tez yazmak zorundadır. Kanadalı psikolog Roger Buehler ve araştırma ekibi son sınıf öğrencilerine iki soru yöneltti. Öğrencilerden tezi a) "gerçekçi olarak" ne zaman teslim edeceklerini ve b) "her şey sarpa sararsa" ne zaman teslim edeceklerini belirtmeleri istendi. Sonuç: Öğrencilerin sadece % 30'u "gerçek-

çi" teslim tarihini tutturabildi. Ortalamada neredeyse iki kat fazla süreye, evet, "her şey sarpa sararsa" senaryosundan tam yedi gün daha uzun bir süreye ihtiyaç duydular.

Planlama hatası, insanlar işbirliği yaptığında -ekonomi, bilim ve siyasette- özellikle belirgindir. Projeler için harcanacak zaman düşük tahmin edilir, projelerin faydaları ise abartılır. Maliyetler ve riskler için tam tersi sözkonusudur; bunlar sistematik olarak azımsanır. Sydney'in midye şekilli opera binası 1957'de planlandı: Hedef, 1963'te bitmesi ve yedi milyon dolara mal olmasıydı. Kapılarını 1973'te açtı ve 102 milyon dolara mal oldu. Öngörülenin 14 katı!

Neden planlamayı beceremiyoruz? Birinci sebep: Ütopik düşünme. Niyet ettiği her şeyi elde eden başarılı insanlar olmak istiyoruz. İkincisi: Projeye çok fazla odaklanınca proje dışı etkileri atlıyoruz. Nassim Taleb *Siyah Kuğu* adlı kitabında, Las Vegas'ta bir kumarhanenin riskleri ve kazançları nasıl kusursuz hesapladığını anlatır. Ama sonra üç şey oldu ve bunlar işletmeyi neredeyse iflasa sürükledi. Bir yıldız şov sırasında kaplan saldırısına uğrayınca ("Siegfried & Roy"daki Roy) kumarhane 100 milyon dolar kaybetti. Çalışanlardan biri vergi kâğıtlarında dikkatsizlik yapınca kumarhanenin ruhsatının iptal edilmesi tehlikesi doğdu. Son olarak kumarhane sahibinin kızı kaçırılınca o da fidye parasını ödeyebilmek için kumarhanenin kasasına el attı. Böyle şeyleri elbette kimse hesap edemezdi, ama bu anlatılanların yarısı kadar dramatik olmasalar da planlarımızı yerle bir eden tam da böyle beklenmedik şeylerdir. İşler günlük planlarımızda da böyle yürür: Kızımızın boğazına balık kılçığı kaçar. Arabanın aküsünün ömrü biter. Ev için fiyat teklifi gelince o konunun acilen konuşulması gerekir.

Daha detaylı planlamak mı? Çözüm bu mu? Hayır, hatta adım-adım-planlama *planlama yanılgısını* arttırır, çünkü projeye odaklanmamız artınca beklenmedik şeyleri daha da az düşünürüz.

Peki ne yapmak lazım? Geçmişe başvurun. Bakışınızı içeriye -kendi projenize- değil dışarıya doğru, karşılaştırılabilir projelere yöneltin. Benzer projeler üç yıl sürmüş ve beş milyon yutmuşsa -ne kadar detaylı planlarsanız planlayın- bu muhtemelen sizin projeniz için de geçerli olacaktır. Ve en önemlisi, proje hakkında karar verilmesine ramak kala "ölüm öncesi" toplantısı yapın. Amerikalı psikolog Gary Klein ekip önünde şu konuşmayı yapmanızı öneriyor: "Tam bir yıl sonrasını hayal edin. Planımızı, burada kâğıt üzerinde olduğu şekilde uyguladık. Sonuç tam bir felaket oldu. Beş dakikanızı verip bu felaketin kısa bir hikâyesini yazın." Bu hayali hikâyeler size işlerin nasıl gelişebileceğini gösterecektir.

MESLEKİ DEFORMASYON

Elinde çekiç olan adam her şeye çivi gözüyle bakar

Bir adam kredi alır, bu parayla bir şirket kurar ve çok geçmeden batar. Depresyona girer ve intihar eder.

Bu hikâyeden ne çıkarırsınız? İşletme yönetimi uzmanıysanız şirketin neden yürümediğini kavramak isteyeceksiniz: Adam mı işletememiş? Strateji mi yanlışmış, piyasa mı küçükmüş, rekabet mi büyükmüş? Pazarlama uzmanıysanız, adamın hedef kitlesini ıskaladığından şüphe edeceksiniz. Finans uzmanıysanız, kredinin doğru finansman aracı olup olmadığını soracaksınız kendinize. Yerel gazeteciyseniz, hikâyenin içinde barındığı potansiyeli görürsünüz: Ne iyi ki adam intihar etmiş! Yazarsanız, olaydan nasıl bir tür Yunan trajedisi geliştirilebileceğini düşünürsünüz. Bankacıysanız, kredi bölümünün bir hata yaptığına inanırsınız. Sosyalistseniz, kapitalizmin başarısızlığına. Sofuysanız, Tanrı'nın cezasına. Psikiyatrsanız, düşük serotonin düzeyine.

Hangisi "doğru" bakış açısıdır?

Hiçbiri. "Tek aletin çekiçse, her sorunu bir çivi olarak görürsün" der Mark Twain, mesleki deformasyonu mükemmel özetleyen bir cümle. Warren Buffetts'in şirket iş ortağı, Charlie Munger, bu etkiyi Twain'den esinlenerek "elinde çekiç olan adam sendromu" olarak adlandırır: "İnsanlar iktisatçı, mühendis, pazarlama yöneticisi, yatırım yöneticisi ya da başka bir şey olarak eğitilirler. Kendi alanları için geçerli

olan birkaç düşünce modelini öğrenir ve sonra ortalıkta dolaşıp karşılarına çıkan her türlü sorunu bu birkaç modelle çözmeye çalışırlar."

Örneğin: Bir cerrah, hasta belki daha farklı bir yöntemle sağlığına kavuşturulabilir olsa bile neredeyse her türlü tıbbi sorunu cerrahi bir müdahaleyle çözmek isteyecektir. Askerler önce askeri çözümleri düşünür. İnşaat mühendisleri yapısal çözümleri. Trend bilgeleri her şeyde bir trend görür (ki bu dünyanın en ahmakça bakış açılarından biridir). Kısacası: Birine bir sorunun merkezi noktasını sorarsanız, o kişi size genellikle kendi uzmanlık alanını söyleyecektir.

Bunun neresi kötü? Ayakkabıcının kundura kalıplarında kalması iyi işte, değil mi? İnsan kendi alanının yöntemlerini hiçbir alakası olmayan yerlerde de kullanmaya başladığında mesleki deformasyon tehlikeli olur. Hepimize tanıdık gelecektir: Anne olduktan sonra kocalarına çocuk muamelesi yapan kadınlar. Arkadaşlarını, karşılarında öğrencileri varmış gibi azarlayan öğretmenler. Excel tabloları her bilgisayarda olduğundan beri anlamı olmayan yerlerde -kuruluş aşamasındaki şirketleri ya da tanışma sitelerinden tavladığımız potansiyel sevgilileri değerlendirmekte- excel kullanır olduk.

"Elinde çekiç olan adamın" kendi alanında bile çekici yıpratma eğilimi vardır. Edebiyat eleştirmenleri her yerde yazarın göndermelerini, sembollerini ve saklı önermelerini keşfetmeye alışmıştır. Roman yazdığımdan beri bu eleştirmenlerin olmayan yerlerde bile göndermeler, semboller ve saklı önermeler bulduklarını biliyorum. Bir merkez bankası müdürünün önemsiz ifadelerinde, para politikasında rota değişikliğinin ipuçlarını gören ekonomi habercilerini hatırlatıyorlar bana.

Sonuç: Beyin bir anabilgisayar değildir. Birçok fonksiyonu olan bir İsviçre çakısı düşüncesi daha yerinde olur. Ne

yazık ki, beynimiz natamam bir çakı, çünkü birçok bıçak ve tornavida eksik. Herkes kendi düşünce modelinin esiri. Bu yüzden, iki ya da üç ek alet -kendi uzmanlık alanınızın çok dışında yer alan düşünce modelleri- ilave etmeye çalışın. Son yıllarda kendimi dünyaya biyolojistik bir bakış edinme yönünde eğittim ve bununla birlikte karmaşık sistemler için yeni bir anlayış kazandım. Müzisyen bir arkadaşım kendisine işletme idareciliği bakış açısı edindi. Eksiklerinizin nerelerde olduğunu düşünüp tam o alanlarda iyi düşünce modelleri arayın. Yeni bir uzmanlık alanının en önemli modellerini benimsemek yaklaşık bir yıl sürüyor. Buna değer: Çakınız büyür ve çeşitlenir, düşünceleriniz de keskinleşir.

ZEIGARNIK ETKİSİ

Plan neden sakinleştirir?

Berlin, 1927. Üniversiteden bir grup öğrenci ve profesör bir restorandalar. Garson, özel istekler de dâhil, sipariş üzerine sipariş alıyor fakat herhangi bir şeyi not etmeye gerek duymuyor. Masadakiler, bu işten hayır gelmez diye düşünüyor. Ama yemekler ve içecekler noksansız servis ediliyor!

Yemekten sonra, tekrar sokağa çıktıklarında, Rus psikoloji öğrencisi Bluma Zeigarnik eşarbını restoranda unuttuğunu fark ediyor. Geri dönüyor, müthiş hafızalı garsonu buluyor ve eşarbını soruyor. Garson ona boş gözlerle bakıyor. Onun kim olduğuna, hele de hangi masada oturduğuna dair hiçbir fikri yok. "Bunu nasıl unutmuş olabilirsiniz?" diye soruyor Bluma öfkeyle, "o süper hafızanızla?" Garson kısa bir yanıt veriyor: "Her siparişi servis edilene dek aklımda tutarım."

Bluma Zeigarnik ve hocası Kurt Lewin bu garip davranışı inceleyince her insanın beyninin az çok o garson gibi işlediğinin ipuçlarını buldular: Henüz tamamlanmamış işleri nadiren unuturuz. Bunlar kendilerini tekrar tekrar hatırlatır, rahat vermezler, biz onlara tekrar alaka gösterene dek küçük çocuklar gibi bizi çekiştirip dururlar. Buna karşılık, sona erdirilmiş işler hafızadan hemen silinir.

Bluma Zeigarnik bu mekanizmaya kendi adını vermiştir: Buna Zeigarnik etkisi denir. Fakat araştırmalarında birkaç

da nahoş kaçak vardı: Bazı insanların onlarca proje yürütürken bile akılları başlarındaydı.

Florida Devlet Üniversitesi'nden Roy Baumeister ve araştırma ekibi sır perdesini aralamayı başardı. Baumeister, zorlu bitirme sınavlarına birkaç ay kalmış öğrencileri üç gruba ayırdı. 1. gruptan yoğun şekilde o yarıyılın partisini düşünmeleri istendi. 2. grubun yoğun şekilde bitirme sınavını düşünmesi gerekiyordu. 3. grup ise yoğun şekilde bitirme sınavını düşünecek ve kendilerine detaylı bir çalışma planı hazırlayacaklardı. Ardından, Baumeister öğrencilerden verilen kelimeleri zaman baskısı altında tamamlamalarını istedi. Bazı öğrenciler, "pa"yı "panik" yaptı, diğerleri "parti" ya da "Paris" -öğrencileri bilinçdışı neyin meşgul ettiğini bulmak için iyi bir yöntem. Beklendiği üzere 1. gruptaki öğrencilerin önlerindeki sınava pek kafa yordukları yoktu. Öte yandan, 2. grubun öğrencileri sınavdan başka pek bir şey düşünemiyordu. Hayret verici olan 3. grubun sonucuydu. Bu öğrenciler yoğun şekilde gelecek sınavı düşünmelerine rağmen akılları karışmamış ve sıkıntılı düşüncelere kapılmamışlardı. Sonraki deneyler şunu doğruladı: Halledilmemiş işler sadece onlarla nasıl başedeceğimize dair net bir fikir oluşturana dek içimizi kemirirler. İnsanın işleri aklından atabilmesi için onları halletmesi gerektiğine inanan Bluma Zeigarnik yanılıyordu. Bu gerekli değil; iyi bir plan yeterli. Bu hayret verici bir sonuç, çünkü plan yapanların sorun çözenlerle eşit seviyede olması evrimsel açıdan anlaşılabilir değil.

David Allen ABD'de bir zaman yönetimi gurusu. Açıkladığı hedef şu: Su gibi duru bir kafa. Bu, bütün hayatın derlenip toplanması anlamına gelmiyor. Ama insanın hayatındaki dağınıklıklarla nasıl başedeceğine dair detaylı planları olması anlamına geliyor. Adım adım. En iyisi kâğıda dökerek. Ancak her şey kâğıda döküldüğünde ve detaylı hedefler şeklinde düzenlendiğinde içimizdeki sesler bizi rahat bırakır. Buradaki

"detaylı" sıfatı önemli. "Karımın yaş günü kutlamasının organizasyonu" ya da "yeni iş ara" fayda etmez. David Allen müşterilerini bu tür işleri 20 ila 50 aşamaya bölmeye zorluyor.

Ne mutlu ki Allen'e yüksek bir danışmanlık bedeli ödemeden bunu kendiniz de yapabilirsiniz. Gelecek sefer uyku tutmadığında sebebini bileceksiniz. Komodininizin üzerine bir not defteri bulundurun. Kâğıda dökmek, iç sesinizin kakofonisini susturmaya yetecek basit bir eylemdir. "Tanrı'yı bulmak istiyorsunuz, ama evde kedi maması bitmiş; kahretsin, o zaman bunu halletmek için bir plan yapın" diyor Allen. Bu iyi bir nasihat, Tanrı'yı çoktan bulmuş olsanız ya da kediniz olmasa bile.

YETENEK YANILSAMASI

İçinde oturduğun kayık hangi güçle kürek çektiğinden neden daha önemlidir?

Arka arkaya birden çok başarılı şirket kuranlar girişimcilerin sayısı neden azdır? Elbette, Steve Jobs'u, Richard Branson'u ve Elon Musk'u tanıyoruz. Fakat onlar minicik bir azınlık: Birden çok başarılı şirket kuranlar, girişimciler bütün şirket kurucularının % 1'i. Bunun sebebi, bütün diğer başarılı girişimcilerin Microsoft ortak kurucusu Paul Allen gibi özel yatlarına çekilmeleri mi? Sebebi bu olamaz. Girişimcileri tanıyanlar onların uzun süre şezlongta yatmaya dayanamadığını bilir. Sebebi, vazgeçememeleri mi, 65 yaşına varana dek şirketlerini sevip okşamaları mı? Bu da değil. Şirket kurucularının çoğunluğu paylarını 10 yıl içinde satar. Aslında, bu girişken tiplerin o yetenekleriyle, kişisel ilişkileriyle ve itibarlarıyla sayısız başka şirketi kurmak için doğru donanıma sahip olduklarını düşünebilirdik. Peki ama neden sadece bir kez faaliyete geçiyorlar? Bu gerçekler tablosuna uyan tek bir cevap var: Şans yeteneklerden daha belirleyici. Hiçbir girişimci bunu duymaktan hoşlanmaz. *Yetenek yanılsaması*nı ilk kez duyduğumda benim tepkim şuydu: "Ne, başarım tamamen tesadüfiymiş, öyle mi?" İnsan önce kendini hakarete uğramış hissediyor; hele ki o başarı için çok sıkı çalıştıysa.

Ama soğukkanlılığımızı koruyalım: Bir şirketin başarısının ne kadarı şanstır, ne kadarı sıkı çalışmanın ve özel yeteneklerin meyvesidir? Soru kolayca yanlış anlaşılıyor. Elbette ye-

tenek olmadan ve elbette sıkı çalışmadan olmaz. Ancak ne yetenekler ne de sıkı çalışma başarı için belirleyici kriterlerdir. Onlar gereklidir ama belirleyici değildir. Bunu nereden mi biliyoruz? Çok basit bir test var: Bir insanın başarısı uzun süre devam ederse ve o daha az yetenekli insanlara kıyasla daha uzun süre başarılı kalırsa ancak o zaman, gerçekten sadece o zaman, yetenek belirleyicidir. Kanıtlandığı üzere, bu durum şirket kurucularında sözkonusu değil. Yoksa onların çoğu, ilk başarıdan sonra hiç sorun yaşamadan ikinci, üçüncü ve dördüncü şirketlerini de aynı şekilde başarıyla kurabilirlerdi.

Yöneticilerde durum nasıl? Onlar bir şirketin başarısı için ne kadar belirleyici? Araştırmacılar, bir tarafta kişisel özellikler ile yöneticilik tavrının diğer tarafta da şirketlerin değer artışının bağlantısını inceledi. Sonuç: Rastgele seçilmiş iki şirket karşılaştırıldığında bunların % 60'ında daha güçlü CEO daha güçlü şirketi yönetiyor. Durumların % 40'ında ise daha güçsüz CEO daha güçlü şirketi yönetiyor. Bu değerler rastgele dağılımın %10 puan daha üstünde. Nobel ödüllü Daniel Kahnemann bu konuda şunu diyor: "İnsanların, ortalamada rastlantıdan sadece birazcık daha iyi olan ekonomi büyüklerinin kitaplarını coşkuyla satın aldıklarını hayal etmek güç." Warren Buffett da bu CEO tanrısallaştırmasından yana değil: "CEO olarak başarında senin kürek çekme ustalığındansa içinde oturduğun şirket kayığı daha belirleyici."

Bir de yeteneklerin hiç mi hiç rol oynamadığı alanlar var. Sıfır. Kahnemann *Thinking, Fast and Slow* adlı kitabında bir yatırım yönetimi şirketine ziyaretini anlatıyor. Hazırlık için ona her bir yatırım danışmanının son sekiz yıl içindeki performansını gösteren bir çizelge verilmiş. Çizelgede her bir danışmanın bir derecesi varmış: 1 numara, 2 numara, 3, 4, vesaire, yüksekten düşüğe doğru. Ve bu her yıl için yapılmış. Kahnemann derecelerin yıllar arasındaki korelasyonunu he-

saplamış; 1. yıl ile 2. yılın, 1. yıl ile 3. yılın, 1. yıl ile 4. yılın vs, 7. yıl ile 8. yıla kadar. Sonuç: Safi rastlantı. Danışmanlar kah en yukarıda, kah en aşağıdalardı. Danışmanlardan biri zirvede bir yıl geçirmişse, bu gelecek ya da geçmiş yıllardaki performansı adına hiçbir anlam ifade etmiyordu. Korelasyon sıfırdı. Ve danışmanlar performanslarına karşılık primi cebe indiriyorlardı. Farklı ifade edersek şirket rastlantıyı ödüllendiriyordu, başarıyı değil.

Sonuç: Gerçekten yetenekleriyle yaşayan insanlar var: Pilotlar, musluk tamircileri, avukatlar vs. Bir de yeteneklerin gerekli olsa da belirleyici olmadığı alanlar var: Şirket kurucuları, idareciler. Ve rastlantının hüküm sürdüğü alanlar: Örneğin, *yetenek yanılsaması*nın iliğine işlediği finans endüstrisi. Yani: Musluk tamircinize hak ettiği saygıyı gösterin ve başarılı finans cambazlarını ciddiye almayın.

OLUMLUYA AĞIRLIK VERME YANILGISI

Kontrol listeleri gözümüzü neden kör eder?

Size iki sayı dizisi. Birincisi, A sayı dizisi şöyle: 724, 947, 421, 843, 394, 411, 054, 646. Bu sayıların ortak özelliği nedir? Cevabı bulmadan okumaya devam etmeyin. Doğru, bütün sayılarda 4 rakamı var. Şimdi de B sayı dizisi: 349, 851, 274, 905, 772, 032, 854, 113. Bu sayıların ortak özelliği nedir? Cevabı bulmadan okumaya devam etmeyin. Fark ettiniz; B sorusu daha zor. Cevap: Hiçbirinde 6 rakamı yok. Bundan ne çıkarabiliriz? Yokluk varlıktan çok daha zor fark edilir. Farklı ifade edersek: Var olan şeyin ağırlığı yok olan şeyden daha fazladır.

Geçen hafta yürüyüş sırasında ağrım olmadığını fark ettim. Bu düşünce beklenmedikti, zira neredeyse hiçbir zaman ağrım yok. Bu düşünce o kadar sıradan ve barizdi ki şaşırdım. Evet, bir anlığına bana mutluluk hissi verdi. Bu yokluğu düşünmek bir miktar zihinsel çaba gerektiriyordu -sonra o düşünceyi tekrar unutana dek.

Luzern Festivali çerçevesindeki bir konserde Beethoven'in Dokuzuncu Senfonisi çalındı. Salonu coşku seli kapladı. Dördüncü bölümde, "Neşeye Övgü"de kimilerinden mutluluk gözyaşları aktı. Ne mutlu ki bu senfoni var diye düşündüm. Ama bu doğru mu gerçekten? Dokuzuncu Senfoni olmasa daha mutsuz mu olurduk? Pek değil. Bu senfoni hiç bestelenmemiş olsa kimse eksikliğini çekmezdi. Yönetmene şöyle

hiddetli telefonlar yağdıranlar olmazdı. "Lütfen bu senfoniyi hemen besteletin ve sahneleyin!" Kısacası: Var olan bizim için yok olandan daha önemlidir. Bilim buna *olumluya ağırlık verme yanılgısı* adını veriyor.

Koruyucu kampanyalar bu yanılgıyla etki eder. "Sigara içmek akciğer kanserine yol açar" "Sigara içmemek akciğer kanseri geçirmeyeceğiniz bir yaşama yol açar"dan çok daha etkilidir. Ekonomi denetçileri ve kontrol listeleriyle çalışan diğer meslekler *olumluya ağırlık verme yanılgısı*na yatkındır: Noksan bir katma değer vergisi muhasebesi hemen ortaya çıkarılır, çünkü kontrol listesinde vardır; ama Enron, Madoff ve Baring Bank'ın ya da Société Générale'in kurban gittiği Nick Leeson ya da Jérôme Kerviel gibi bir dizi "Rouge Traders"dan, yani "dolandırıcı borsacıdan" öğrendiğimiz artistik dolandırıcılıklar hemen ortaya çıkmaz. Bu tür finans cambazlıkları hiçbir kontrol listesinde yoktur. Ve illa ki bir suç sözkonusu olması da gerekmez: İpotek karşılığı gayrimenkul kredisi veren bir bankada kredi riski daha büyük bir kesinlikle ortaya çıkarılır, çünkü bu kontrol listesinde yer alır, ama yakın çevrede çöp yakım tesisi inşası dolayısıyla gayrimenkullerin değer kaybı yer almaz.

Varsayalım tartışmalı bir ürünün üreticisisiniz; örneğin aşırı kolesterin içerikli bir salata sosu. Ne yaparsınız? Ambalajın üzerine sosun içindeki 20 farklı vitamini yazar, kolesterin değerini kendinize saklarsınız. Tüketiciler bu değerin yokluğunu fark etmeyecek, olumlu –mevcut- özellikler kendinizi tehlikeden uzak hissetmenizi garantileyecektir.

Akademik dünyada *olumluya ağırlık verme yanılgısına* sürekli rastlarız. Hipotezlerin doğrulanması bunun yayınlanmasını getirir ve bunlar da fevkalade durumlarda Nobel Ödülü'yle onurlandırılır. Oysa bir hipotezin yanlış olduğunun ispatını bilimsel bir dergide pek bulamazsınız ve bildiğim kadarıyla bunun için bir Nobel Ödülü verilmişliği şimdiye dek

vaki değildir. Hâlbuki bilimsel açıdan, bir hipotezin yanlış olduğunun ispatı doğruluğunun ispatı kadar değerlidir. *Olumluya ağırlık verme yanılgısı*ndan dolayı olumlu tavsiyelere (bunu yapın) olumsuz tavsiyelerden (şunu yapmayın) daha yatkın oluruz -tavsiyelerin ne kadar saçma ya da akla yakın olduğu fark etmez.

Sonuç: Vuku bulmayan olayları düşünmekte zorluk çekeriz. Olmayan şeyler için gözlerimiz kördür. Savaş olduğunda bunu idrak eder, ama barış varken savaşın yokluğunu düşünmeyiz. Sağlıklıyken, hasta da olabileceğimizin nadiren bilincindeyizdir. Ya da Mayorka'da uçaktan ineriz ve uçağın düşmediğine zerre kadar şaşırmayız. Sadece ara sıra da olsa mevcut olmayanı düşünmeyi başarabilsek herhalde daha huzurlu olurduk. Ama bu çok zorlu bir düşünce işidir. En büyük felsefi soru şudur: Bir şey neden var ve neden sadece hiçbir şey yok değil? Çabucak bir yanıt bulmayı beklemeyin ama bu soru *olumluya ağırlık verme yanılgısı*na karşı faydalı bir yöntemdir.

KİRAZ TOPLAMA

Hedef tahtası neden okun etrafına çizilir?

Oteller internet sitelerinde kendilerini en olumlu taraflarından gösterir. Fotoğraflar titizlikle seçilmiştir. İnternet sitesine güzel ve asil görünen şeyler konur. Kötü manzaralar, odalardaki damlayan su boruları ve zevksiz döşenmiş kahvaltı salonları bir kenara bırakılır. Siz elbette bunu bilirsiniz ve paspal lobiye adımınızı attığınızda olsa olsa omuz silkersiniz. Zaten tahmin etmiştiniz. Otelin yaptığına *kiraz toplama* adı verilir. Otele adım atığınızdakinin benzeri sönük bir beklentiyle araba, emlak ve avukatlık bürosu broşürlerini incelersiniz. Bu prensibi bilirsiniz ve tuzağına düşmezsiniz.

Şirketlerin, vakıfların ve devlet kuruluşlarının hareket alanlarına farklı tepki verirsiniz. Bu alanlarda nesnel bir tanımlamadan yola çıkarsınız. Hatalısınızdır, çünkü bu kurumlar da *kiraz toplar*: Ulaşılan hedefler öne çıkarılır, ulaşılamayanların adı bile geçmez.

Varsayalım, bölüm yöneticisisiniz. Şirket idaresi, bölümünüzün "durumunu" sunmanız için sizi çağırıyor. Nasıl ilerlersiniz? Powerpoint sayfalarının çoğunda zaferlerinizi, kalanlarında da "meydan okuduğunuz zorlukları" tanımlarsınız. Ama ulaşamadığınız hedefleri hasıraltı edersiniz.

*Kiraz toplama*nın özellikle çetrefilli bir türü anekdotlardır. Diyelim ki herhangi bir teknik alet üreten bir şirketin müdürüsünüz. Temsili bir anket, müşterilerin büyük çoğunluğu-

nun ürününüzü kullanamadığı sonucuna ulaşmış. Ürün fazlasıyla karmaşık. Şimdi personel müdürü elini kaldırıp söz alıyor ve şöyle diyor: "Kayınpederim dün ürünü eline aldı ve anında çözdü." Bu kiraza ne kadar kıymet biçersiniz? Doğru, yaklaşık sıfır. Ama bir anekdotu dikkate almamak kolay değildir, çünkü o bir hikâyeciktir -ve beynimizin hikâyelere karşı ne kadar hassas tepki verdiğini biliyoruz. Tecrübeli şirket idarecileri kariyerleri sırasında anekdotlara karşı bir alerji geliştirmeyi talim etmişlerdir ve bu tür katılımları doğrudan alaşağı ederler.

Bir alan ne kadar "yüksek" ya da "seçkin" ise o kadar çabuk düşeriz kiraz toplamanın tuzağına. Yukarıdaki otel örneklerinin kaynağı olan Nassim Taleb, *Antifragile* adlı kitabında bütün araştırma alanlarının -felsefeden, tıptan, ekonomiye kadar- sonuçlarla böbürlendiğini açıklıyor: "Üniversite araştırmaları bizim için ne yaptığını söyleme konusunda başarılı ama bizim için ne yapmadığını söyleme konusunda başarılı değil." Safi *kiraz toplama*. Ama akademik işlere karşı saygımız o kadar büyük ki bu *kiraz toplama*yı fark etmiyoruz. Tıbbı ele alalım. İnsanlara sigara içmemelerini söylemek son 60 yılın en büyük tıbbi katkısı. II. Dünya Savaşı'nın sonundan beri bütün araştırmaların ve bütün tıbbi ilerlemelerin toplamından daha büyük. Tıp uzmanı Druin Burch *Taking the Medicine* adlı kitabında bunu kanıtlıyor. Birkaç kiraz (antibiyotikler) yanıltıyor. Sadece ilaç araştırmacıları alıyor alkışları, sigara karşıtları pek alamıyor.

Büyük şirketlerin ya da yönetimin birimleri kendi reklamlarını otelciler gibi yapar. Neler başardıklarını göstermede ustadırlar, hangi faydayı sağlamadıklarını göstermede ise başarısız. Ne yapmalı? Bu tür bir kuruluşun denetim kurulundaysanız mutlaka "toplanmamış kirazları", başarısızlıkla sonlanan projeleri ve ulaşılamamış hedefleri sorun. Başarılara kıyasla bunlardan çok daha fazla şey öğrenebilirsiniz.

Bu tür soruların ne kadar ender sorulduğu hayret verici. İkincisi: Masrafları kuruşu kuruşuna kontrol eden bir sürü finans denetimcisi çalıştırmak yerine hedefleri kontrol edin. Bunu yaptığınızda hayretler içinde kalarak başlangıçtaki hedeflerin zaman içinde uçup gittiğini fark edeceksiniz. Aradaki süre içinde bunların yerine gizli kişisel hedefler geçirilmiş ve tabii ki hepsine ulaşılmıştır. Bu yüzden biri "kendisine hedef koymaktan" bahsediyorsa sizde alarm çanları çalmalı. Bu, birinin tahtadan perdeye ok atıp sonra okun etrafına hedef tahtası çizmesine benzer.

"TEK BİR SEBEP" TUZAĞI

Taş Devri'nden kalma günah keçisi avı

Chris Matthews Amerikan televizyon kanalı MSNBC'nin yıldız habercilerinden biri. Haber programında dakikada bir "siyaset uzmanları" yayına bağlanıyor ve onlara sorular yöneltiliyor. Bir siyaset uzmanı nedir ve bu tür bir kariyer neden amaç edinmeye değer hiç anlamamışımdır. 2003 yılında ABD'nin Irak'a girmesi ilgi odağındaydı. Uzmanların yanıtlarındansa Chris Matthews'un soruları daha önemliydi: "Savaşın *nedeni* nedir?" "Bilmek istediğim, *sebep* 11 Eylül müdür?" "Kitle imha silahlarının savaşın *sebebi* olduğuna inanıyor musunuz?" "Sizce Irak'a niçin girdik? Hangisi gösterilen *sebep* değil, gerçek *sebep*?" Vesaire. Bu tür soruları duymaktan bana artık gına geldi. Bunlar en yaygın düşünce hatalarından birinin bulgularıdır -ve gariptir ki bu düşünce hatasının yaygın bir ismi yoktur. *Tek bir sebep tuzağı* şeklinde karmaşık bir isimle ifade edilir.

Beş yıl sonra, 2008'de finans piyasalarında panik hâkimdi. Bankalar batıyor, vergilerle canlandırılmaları gerekiyordu. Yatırımcılar, siyasetçiler ve gazeteciler durmaksızın finans krizinin nedenini soruyordu: Greenspan'ın eli bol finans politikası mı? Yatırımcıların salaklığı mı? Güvenilmez kredi derecelendirme kuruluşları mı? Satılmış ekonomi denetçileri mi? Hatalı risk modelleri mi? Sadece hırs mı? Bunların hiçbiri neden değil -ve hepsi birlikte neden.

Ve bu her yerde böyle. Muhteşem pastırma yazı, arkadaş çevresinde bir boşanma, I. Dünya Savaşı, bir okuldaki cinnet saldırısı, bir şirketin dünya çağındaki başarısı, yazının icadı... Aklı başında düşünebilen herkes bilir: Tek bir neden yoktur, yüzlerce, binlerce, sayısız neden vardır. Ama yine de tekrar tekrar meselenin temeline inmeye, *sebebini* bulmaya çalışırız.

"Elma olgunlaşıp da düştü mü neden düşer? Topraktan bir güç onu çektiği için mi? Sapı kuruduğu için mi? Eti güneşten kuruduğu için mi? Çok ağırlaştığı için mi? Rüzgâr onu salladığı için mi? Yoksa aşağıda duran oğlan çocuğu onu yemek istediği için mi? Bunların hiçbir değildir sebep, hepsi birlikte sebeptir..." diye yazıyor Tolstoy *Savaş ve Barış*'ta ve taşı gediğine koyuyor.

Varsayalım Cornflakes'in ürün yöneticisisiniz ve az evvel yeni ürün çeşidiniz "Bio-Slim-Fit"i lanse ettiniz. Bir ay geçmeden artık gizlenilir hali kalmadı: Bir fiyasko! Başarısızlığın nedenini nasıl araştırıp tespit edersiniz? Birincisi: Tek bir neden değil, birçok neden olduğunu biliyorsunuz. Önünüze bir kâğıt alın ve fiyaskoya neden olan bütün sebepleri yazın. Aynı şeyi bu sebeplerin ardındaki sebepler için de yapın. Bir süre sonra elinizde olası etki faktörlerinden oluşan bir ağ olacaktır. İkincisi: Değiştirebileceğiniz faktörleri işaretleyin, değiştiremeyeceklerinizin (örneğin "insan doğası") üzerini çizin. Üçüncüsü: İşaretlediğiniz faktörleri farklı piyasalarda çeşitlendirdiğiniz deneysel testler uygulayın. Bu çok fazla paraya ve zamana mal olur ama sığ tahminlerin batağından çıkmanın tek yoludur.

Tek bir sebep tuzağı eski olduğu kadar tehlikeli de. İnsanları "kendi davranışlarının sahibi" olarak görmeyi öğrendik. Aristoteles bundan 2400 yıl önce bunu böyle ifade etti. Bugün bunun yanlış olduğunu biliyoruz. Özgür bir irademiz yok; daha ziyade, bir araya gelen ve bir davranışı tetikleyen

binlerce faktör var -genetik eğilimden, eğitimden, tek tek beyin hücreleri arasındaki hormon konsantrasyonuna kadar. Fakat yine de eskimiş insan tasvirinden vazgeçmiyoruz. Bu sadece aptalca değil, ahlaki açıdan düşündürücü de: *Tek bir sebebe* inandığımız sürece zaferlerin ve felaketlerin sebebini tek bir insana yüklemeyi ve onu "sorumlu" tutmayı başarırız. Bu aptalca günah keçisi avı güç kullanmaya fevkalade müsaittir -insanların binlerce yıldır oynadığı bir oyun.

Fakat yine de: *Tek bir sebep tuzağı* o kadar sevilir ki, Tracy Chapman dünya başarısını onun üzerine kurabildi. Çıkışını yaptığı şarkının adı *Give me one reason / Bana bir sebep ver* idi. Ama bir dakika, orada birkaç sebep daha yok muydu?

TEDAVİYE YÖNELME HATASI

Hızlı sürücüler neden güya daha güvenli araba kullanır?

Hızlı sürücüler sözde "aklı başındakilerden" daha güvenli araba kullanır. Neden? Hamburg ile Hannover arası 150 kilometredir. Bu mesafeyi bir saat ya da altında gidenleri "hızlı sürücüler" grubuna koyuyoruz, zira ortalama 150 km/h ya da üzerinde bir hızla gidiyorlar. Nerede daha az kaza yaşanır "hızlı sürücüler"de mi, "aklı başındakiler"de mi? Kesin olarak hızlı sürücülerde. Ne de olsa hepsi o mesafeyi bir saatin altında gitti, yani hiçbiri kazaya dâhil olmadı. Kaza yapan sürücüler otomatik olarak aklı başındakiler grubuna giriyor. *Yumurtlayan Köpek* adlı mükemmel kitaptan alınma bu örnek, *tedaviye yönelme hatası* olarak anılan sinsi bir düşünce hatasını gösteriyor. Ne yazık bu düşünce hatası için daha güzel bir terim mevcut değil.

Bir bankacı bana geçenlerde ilginç bir araştırma gösterdi. Bu araştırmanın sonucuna göre, ağır borç altındaki şirketler kredi almayan şirketlere göre belirgin şekilde daha verimliydi. Bankacı, hararetli bir şekilde her şirketin kredi limitine kadar borç alması gerektiğini savunuyordu -elbette kendi bankasının çıkarına. Araştırmayı daha dikkatlice inceledim. Doğruydu! 1000 rastgele seçilmiş şirketten dağ gibi borcu olanlar sadece öz sermayede değil toplam sermayede de daha yüksek gelir kaydediyordu. Borca batmış şirketler borçsuzlara kıyasla her anlamda daha başarılıydı. Neden

ki? Bir süre sonra jeton düştü: Verimli olmayan şirketler şirket kredisi alamaz. Otomatik olarak borçsuz şirketler grubuna girerler. Farklı ifade edecek olursak: Borçlu şirketler borçsuz şirketlerden daha çabuk iflas eder. Bir şirket faizleri ödeyemez duruma geldiği an banka meseleye el atar ve şirket düşük bir fiyata satılır, bunun sonucu olarak da şirket bahsettiğimiz araştırmadan çıkar. Geriye kalan borçlu şirketler göreceli olarak oldukça sağlıklı şirketlerdir. Borçsuz şirketler öte yandan, daha dayanıklıdır, o kadar kolay iflas etmezler -ve ne kadar hastalıklı olsalar da araştırmanın bir parçası olarak kalırlar.

Şimdi eğer "Tamam, anladım" diye düşünüyorsanız, dikkatli olun, *tedaviye yönelme hatası* o kadar kolay fark edilmez. Tıptan farazi bir örnek: İlaç şirketi Novirus kalp hastalıklarına karşı yeni bir hap geliştirdi. Bir araştırma, bu ilacın kalp hastalarının ölüm oranını bariz şekilde düşürdüğünü "kanıtlıyor". Veriler apaçık ortada: Yeni hapı düzenli olarak kullanan hastalarda beş yıl içinde ölüm oranı % 15. Gerçi hiç etkisiz bir plasebo hapı alan insanların da ölüm oranı yaklaşık aynı. Ama, ki önemli olan bu, yeni hapı düzensiz olarak kullanan hastaların ölüm oranı % 30 civarında, yani iki katı! Düzenli kullanım ile düzensiz kullanım arasında dağlar kadar fark var. Demek ki bu hap tam bir başarı. Yoksa değil mi?

Kazın ayağı şöyle: Büyük ihtimalle belirleyici unsur hap değil, hastaların davranış tarzı. Belki ağır yan etkiler yaşayan hastalar ilacı bırakıp "düzensiz kullananlar" kategorisine girdiler. Belki o kadar ağır hastaydılar ki, düzenli bir kullanım mümkün değildi. Her halükârda: "Düzenli kullananlar" kategorisinde sadece göreceli olarak daha sağlıklı olan hastalar kaldı ve bu da ilacın gerçekte olduğundan çok daha etkili görünmesine sebep oldu.

Ciddi araştırmalarda, tedaviye niyetlenilen bütün hastaların verileri gerçekten değerlendirilir, deneye katılıp katılma-

malarının önemi yoktur. Ne yazık ki bu kuralı hiçe sayan birçok araştırma var, bunu kasten mi, bilinçsizce mi yaptıkları konusuna girmeyelim. Bu yüzden tetikte olun: Araştırmanın konu aldığı kişi ya da şeylerin -kaza yapan sürücüler, iflas eden bankacılar, ağır hastalar- herhangi bir sebeple rastgele örneklemeden sessiz sedasız ayrılıp ayrılmadığını kontrol edin hemen. Durum buysa o araştırmayı çöpe atmalısınız.

HABER YANILGISI

Haberleri neden takip etmemelisiniz?

Sumatra'da deprem. Rusya'da uçak kazası. Adam kızını 30 yıl boyunca bodrumda esir tutuyor. Heidi Klum Seal'den ayrılıyor. Deutsche Bank'ta rekor maaşlar. Pakistan'da saldırı. Mali Devlet Başkanı'nın istifası. Gülle atmada yeni dünya rekoru. İnsan bunları bilmek zorunda mı?

Çok iyi bilgileniyoruz ama yine de çok az şey biliyoruz. Neden? Çünkü 200 yıl önce "Haberler" adında zehirli bir bilgi şekli icat ettik; bütün dünyadan haberler. Şeker vücut için neyse, haberler de ruhumuz için o. Haberler lezzetli, kolay sindirilebilir ama uzun vadede son derece zararlı.

Üç yıl önce bir deney başlattım. Artık hiçbir haberi tüketmemeye karar verdim. Bütün gazete ve dergi aboneliklerimi feshettim. Televizyon ve radyoyu kaldırdım. Iphone'umdan haber aplikasyonlarını sildim. Hiçbir promosyon gazeteye el sürmedim ve uçakta biri önümde gazeteyi açtığında bilinçli olarak gözlerimi kaçırdım. İlk haftalar zordu. Çok zordu. Sürekli bir şeyler kaçırdığımdan korktum. Ama bir süre sonra yeni bir yaşam hissi oluştu. Üç sene sonrasında sonuç: Daha berrak düşünme, daha kıymetli fikirler, daha iyi kararlar ve çok daha fazla zaman. Ve hepsinden iyisi: Bugüne dek asla hiçbir önemli şeyi kaçırmadım. Sosyal ağım -Facebook değil, kanlı canlı dostlardan ve tanıdıklardan oluşan, hani şu gerçek olan- haber filtresi görevi görüyor.

Haberlerden uzak durmak için bir düzine sebep var. İşte size en önemli üç sebep. Birincisi: Beynimiz skandalvari, şok edici, kişisel, yüksek sesli, çabuk değişen uyarımlara aşırı güçlü tepki verir; soyut, karmaşık ve yorumlama gerektiren bilgilere ise aşırı zayıf tepki verir. Haber yapımcıları bunu kullanırlar. Sürükleyici hikâyeler, göze batan fotoğraflar ve hayret verici "gerçekler" ilgimizi cezbeder. Bu iş modeli böyle işliyor; haber sirkini finanse eden reklamlar ancak haberler seyredilirse satılabiliyor. Sonuç: İnce, karmaşık, soyut olan ve arka planda yer alan bütün her şey sistematik olarak gizlenmek zorunda, oysa bu içerikler hayatımız ve dünyayı kavrayışımız için çok daha önemli. Haber tüketiminin sonucu olarak kafamızda yanlış bir risk haritasıyla ortalıkta dolanırız. Haber tüketicileri konulara genellikle tamamen yanlış ağırlıklar yüklerler. Basında okudukları riskler gerçek riskler değildir.

İkincisi: Haberler alakasızdır. Son 12 ay içinde yaklaşık 10.000 kısa haber yalayıp yutmuş olmalısınız -günde yaklaşık 30 haber. Tamamen dürüst olun: Bu haberleri duymamış olmanıza kıyasla, daha iyi bir karar -hayatınız, kariyeriniz, işiniz için- vermenizi sağlayan bir haber söyleyin bu haberlerin içinden. Bu soruyu yönelttiğim kimse, iki haberden fazlasını söyleyemedi -10.000 haberden. Berbat bir ilişki oranı. Haber kuruluşları sizin için bir rekabet avantajı oluşturduklarına inandırmak isterler sizi. Birçok insan bu oyuna gelir. Gerçekte, haber tüketimi rekabet avantajı değil, rekabet dezavantajıdır. Haber tüketimi insanları gerçekten daha ileriye taşısaydı, gazeteciler gelir piramidinin en tepesinde olurlardı. Ama değiller, bilakis.

Üçüncüsü: Zaman kaybı. Ortalama bir insan haftada yarım bir iş gününü haberlerle harcıyor. Küresel olarak bakarsak üretkenlik kaybı muazzam. 2008'de Mumbai'deki terör saldırılarını alın. Acımasızca bir kendini gösterme hırsı

eyleminde teröristler 200 insanı öldürdü. Bir milyar insanın ilgisinin ortalama bir saatini Mumbai'deki bu trajediye yönlendirdiğini düşünün: Haberleri takip ettiler ve televizyonda birtakım "uzmanların" ve "yorumcuların" gevezeliğini seyrettiler. Oldukça gerçekçi bir tahmin, zira Hindistan'ın nüfusu bir milyardan fazla. Ama yine de tutucu bir hesap yapalım. Bir milyar insan çarpı bir saat ilgi sapması eşittir bir milyar saat ilgi sapması. Farklı bazda hesaplarsak: Haber tüketimi nedeniyle yaklaşık 2000 insan hayatı yok edildi, saldırıdan 10 kat daha fazla. İğneleyici ama gerçek bir yaklaşım.

Diğer yaklaşık 100 düşünce ve davranış hatasından hiçbirinin ortadan kaldırılması, haberlerden vazgeçmek kadar kıyaslanabilir bir fayda sağlamaz size. Haberlerden arınmış yaşamınız nedeniyle eğlence partilerinden dışlanmaktan mı korkuyorsunuz? Şimdi, herhangi bir uçağın Sibirya'da düştüğünü belki bilmiyorsunuz ama dünyanın daha derin ve çoğu kez görünmez bağlantılarını anlıyorsunuz. Ve bunları başkalarıyla paylaşabilirsiniz. Haber diyetinizle ilgili konuşmaktan çekinmeyin. İnsanlar sizi hayranlıkla dinleyecek. Kısacası, haber tüketimini bırakın, hem de tamamen. Bunun yerine arka plan bilgilerinin yer aldığı uzun makaleler ve kitaplar okuyun. Evet, dünyayı anlamak için kitapların üzerine yoktur.

KAYNAKÇA

Neredeyse her düşünce hatasına ait yüzlerce araştırma mevcuttur. Burada en önemli alıntılar, teknik referanslar, okuma önerileri ve yorumlarla sınırlı kaldım. Alıntıları orijinal dilde bıraktım. Bu kitapta bir araya getirilmiş bilgiler, bilişsel ve sosyal psikoloji alanında son 30 yılın araştırmalarına dayanmaktadır.

Önsöz

Via negativa ve Michelangelo hikâyesinde esinlenme Nassim Nicholas Taleb: *Antifragile*, Random House 2013: 301-308, ancak burada biraz farklı bir bağlamda.

Sebeplendirmeyle Haklı Çıkma

Sedivy, Julie; Carlson, Greg: *Sold on Language. How Advertisers Talk to You and What This Says About You*, Wiley 2011: 88–89.

Goldman, Barry: *The Science of Settlement: Ideas for Negotiators*, ALI-ABA 2008: 50.

Goldstein, Noah; Martin, Steve; Cialdini, Robert: *Yes! – 50 Scientifically Proven Ways to Be Persuasive*, Free Press 2008: 151.

Karar Yorgunluğu

Baumeister, Roy: *Willpowe*r, Penguin Press 2010.

Hakimlerin kararları için bkz: Danzigera, Shai et al.: »Extraneous factors in judicial decisions«, *Proceedings of the National Academy of Science*, 25.02.2011.

Baumeister, Roy: »Ego Depletion and Self-Control Failure: An Energy Model of the Self's Executive Function«. *Self and Identity* 1, 2002: 129–136.

Loewenstein, George; Read, Daniel; Baumeister, Roy: *Time and Decision: Economic and Psychological Perspectives on Intertemporal Choice*, Russell Sage Foundation 2003: 208.

Süpermarkette bir turun ardından tüketici karar bitkinidir. Süpermarketler bunu kullanır ve dürtüye hitap eden ürünleri (çiklet, şeker) doğrudan kasanın yanına -karar verme maratonunun sonuna- yerleştirirler.

Bkz: Tierney, John: »Do You Suffer From Decision Fatigue?«, *New York Times Magazine*, 21.08.2011.

Bulaşma Takıntısı

Bulaşma Takıntısı "temas kısayolu" olarak da adlandırılır.

"Bir kere temas ettiyse, hep temas halindedir" der bulaşma takıntısı kısaca.

Gilovich, Thomas; Griffin, Dale; Kahneman, Daniel: *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*, Cambridge UP 2002: 212.

Ayrıca bkz İngilizce Wikipedia-kaydı : »Peace and Truce of God«. Daileader, Philip: *The High Middle Ages*, lecture 3, beginning at ~26:30, Course No. 869, The Teaching Company, 2001.

Hitler'e karşılık Kennedy'ye oklar örneği için bkz: Gilovich, Thomas; Griffin, Dale; Kahneman, Daniel: *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*, Cambridge UP 2002: 205.

Bu makalenin yazarları (Paul Rozin ve Carol Nemeroff) burada "temas"tan değil, "benzerlik yasasından" bahsediyor. Temas kısayolu örneğini ben ekledim, çünkü geniş anlamda sihre yatkınlık sözkonusu.

Annenin fotoğrafları: Fotoğraf olmadan ok atan bir kontrol grubu hedefi çok daha iyi vurdu.

İnsanlar, fotoğrafların gerçek insanlara zarar verecek sihirli bir gücü varmış gibi davrandı. Benzer bir deneyde John F. Kennedy'nin ya da Adolf Hitler'in fotoğrafları hedef tahtasına yapıştırıldı. Bütün öğrenciler mümkün olduğu kadar isabetli atışlar yapmaya çalışmalarına rağmen JFK'e nişan alanlar çok daha kötü isabet ettirdi.

İçinde kısa süre önce bir insanın öldüğü evlere, dairelere ya da odalara taşınmaktan hoşlanmayız. Şirketler daha önce başarılı bir şirketin (örneğin Google) kiraladığı ofislere taşınmaya bayılır.

Her bir nefesteki molekül sayısının hesabı: Atmosfer yaklaşık

10^{44} molekülden oluşuyor. Bütün atmosfer kütlesi: 5,1 x 10^{18} kg. Deniz seviyesinde hava yoğunluğu yaklaşık 1,2 kg/m^3.

Loschmidt sayısına göre bir kübik metre havada yaklaşık 2,7 x 10^{25} molekül var. Yani bir litrede 2,7 x 10^{22} molekül. Ortalamada dakikada yedi litre (her bir nefeste yaklaşık bir litre) ya da yılda 3700 kübik metre hava soluyoruz. Saddam Hüseyin hayatında 260.000 kübik metre hava "kullandı". Varsayalım ki bunun % 10'unu birden çok kez içine çekti, böylelikle geriye atmosferde 230.000 kübik metre "Saddam bulaşmış" hava kaldı. 6,2 x 10^{30} molekül Saddam'ın akciğerlerinden geçti ve şimdi atmosferde dağılmış durumda. Bu moleküllerin atmosferdeki yoğunluğu 6,2 x 10^{14}. Bu her nefeste 1,7 milyar "Saddam bulaşmış" molekül eder.

Ayrıca bkz: Nemeroff, C.; Rozin, P.: »The makings of the magical mind: The nature of function of sympathetic magic«. In: Rosengren, K. S.; Johnson, C. N.; Harris, P. L. (Hg.): *Imagining the impossible: Magical, scientific, and religious thinking in children*, Cambridge UP 2000: 1–34.

Ortalamayla İlgili Sorun

İsviçre ve Almanya'da servetle ilgili medyan için bkz Focus Online: http://www.focus.de/finanzen/banken/tid-7321/vermoegen_aid_131734.html.

Motivasyon Baskısı

Frey, Bruno S.: »Die Grenzen ökonomischer Anreize«. *Neue Zürcher Zeitung*, 18.05.2001.

Bu makale iyi bir özet sunuyor: Frey, Bruno S.; Jegen, Reto: »Motivation Crowding Theory: A Survey of Empirical Evidence«. *Journal of Economic Surveys* 15 (5), 2001: 589–611.

Levitt, Steven D.; Dubner, Stephen J.: *Freakonomics*, HarperCollins 2009: Bölüm 1.

Brafman, Ori; Brafman, Rom: *Sway, The Irresistible Pull of Irrational Behavior*, Crown Business 2008: Bölüm 7.

Eisenberger, R. et al.: »Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation?«. *Journal of Personality and Social Psychology* 77 (5), 1999: 1026–1040.

Kreşlerle ilgili: Ne yazık ki cezalar kaldırıldığında da maddi bir ilişki kaldı. Maddi sistem maddi olmayan sistemi tümden bastırmıştı.

Will-Rogers-Fenomeni

Tümör teşhisinde evre kaydırması bu bölümde aktarıldığından daha ileriye gidiyor. Artık 1. evrede bu kadar çok vaka olduğu için, doktorlar evrelerin arasındaki sınırları ayarlıyor. 1. evre hastalarından en kötü durumda olanlar 2. evreye dâhil ediliyor. 2 evrenin en kötü durumdaki hastaları 3. evreye ve 3. evrenin en kötü durumdaki hastaları da 4. evreye dâhil ediliyor. Bu yeni dâhil edilenlerin her biri o evrenin ortalama hayatta kalma olasılığını arttırıyor. Sonuç: Hiçbir hasta daha uzun yaşamıyor. Terapide ilerleme kaydedilmiş gibi gözüküyor oysa sadece teşhis ilerledi.

Feinstein, A. R.; Sosin, D. M.; Wells, C. K.: »The Will Rogers phenomenon.

Stage migration and new diagnostic techniques as a source of misleading statistics for survival in cancer«. *The New England Journal of Medicine* 312 (25), 1985: 1604–1608.

Hans-Hermann Dubben ve Hans-Peter Beck-Bornholdt'un olağanüstü kitabında başka örnekler de bulabilirsiniz: *Der Hund, der Eier legt*, Rowohlt 2006: 234–235.

Bilgi Yanılsaması

»To bankrupt a fool, give him information.« – In Taleb, Nassim: *The Bed of Procrustes*, Random House 2010: 4.

Kümelenme Yanılsaması

Gilovich, Thomas: *How we know what isn't so: The fallibility of human reason in everyday life*, Free Press 1991.

Kahneman, Daniel; Tversky, Amos: »Subjective probability: A judgment of representativeness«. *Cognitive Psychology* 3, 1972: 430–454.

Bu tez tartışma yarattı, çünkü birçok sporcunun ve spor yorumcusunun şans zincirine inancını zedeliyor: Gilovich, Thomas; Vallone, Robert; Tversky, Amos: »The hot hand in basketball: On the misperception of random sequences«. *Cognitive Psychology* 17, 1985: 295–314.

Bakire Meryem'li tost ekmeği ve azizlerin yüzlerinin ekmekte, tuz birikintilerinde ya da röntgen resimlerinde keşfedilmesine dair örnekler için bkz: Christopher Chabris and Daniel Simons, *The Invisible Gorilla: and Other Ways Our Intuitions Deceive Us / Görünmez Goril – Gündelik Yanılsamalar Hayatımızı Nasıl Yönlendiriyor?* (New York: Crown, 2010 / NTV Yayınları 2012), 155. "Siz yüze benzeyen herhangi bir şey görür görmez beyniniz ona yüz muamelesi yapar ve diğer nesnelerden farklı bir şekilde işleme alır." Sayfa 168,

Kümelenme yanılsaması yüzyıllardır biliniyor. İskoç düşünür David Hume *The Natural History of Religion*'da şu yorumu yapmıştı: "Ay'da yüzler, bulutlarda ordular görüyoruz."

Yüzlerle benzerliğe pareidolia adı verilir. Bir saat, bir arabanın burnu, Ay -yüz gördüğümüz her yerde.

Bu arada şuna değineyim: İnsanların İsa'nın (ya da Kutsal Meryem'in) yüzünü tanıyabilmelerini anlamıyorum. İsa'nın gerçekten nasıl göründüğünü kimse bilmiyor. Yaşadığı zamandan resimler yok.

Zahmet Gerekçelendirmesi

Aronson, E.; Mills, J.: »The effect of severity of initiation on liking for a group«. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 59, 1959: 177–181.

Norton, Michael I.: »The IKEA Effect: When Labor Leads to Love«. *Harvard Business Review* 87 (2), 2009: 30.

Norton, Michael I.; Mochon, Daniel; Ariely, Dan: »The IKEA effect: When labor leads to love«. *Journal of Consumer Psychology* 21 (4), 09.09.2011.

Küçük Sayılar Yasası

Daniel Kahneman *Thinking, Fast and Slow*'da güzel bir örnek sunuyor; Macmillan 2011, sayfa 109 vd.

Bir mağaza zincirinin hırsızlık oranları Kahnemann'ın örneğine dayanıyor.

Beklentiler

Metinde asimetriye girmedik. Beklentileri aşan hisse senetleri ortalamada % 1 yükselir. Beklentilerin altında kalan hisse se-

netleri ortalamada % 3,4 düşer (bkz Zweig, Jason: *Your Money and Your Brain*, Simon and Schuster 2007: 181).
Rosenthal, Robert; Jacobson, Lenore: *Pygmalion in the classroom*, Irvington Publ. 1992.
Feldman, Robert S.; Prohaska, Thomas: »The student as Pygmalion: Effect of student expectation on the teacher«. *Journal of Educational Psychology* 71 (4), 1979: 485–493.

Basit Mantık

Frederick, Shane: »Cognitive Reflection and Decision Making«. *Journal of Economic Perspectives* 19 (4), 2005: 25–42.
Shenhav, Amitai; Rand, David G.; Greene, Joshua D.: »Divine intuition: Cognitive style influences belief in God«. *Journal of Experimental Psychology* 19.09.2011.

Forer Etkisi

Forer etkisi Barnum etkisi olarak da adlandırılır. Sirk müdürü Phineas Barnum şovunu »a little something for everybody« mottosuna göre tasarlardı.

Dickson, D. H.; Kelly, I. W.: »The ›Barnum Effect‹ in Personality Assessment: A Review of the Literature«. *Psychological Reports* 57, 1985: 367–382.
Forer, B. R.: »The fallacy of personal validation: A classroom demonstration of gullibility«. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 44 (1), 1949: 118–123.
Skeptic's Dictionary'de güzel bir yazı: http://www.skepdic.com/forer.html.

Gönüllü Çılgınlığı

Hiçbir bölüm için (o zamanlar gazete köşe yazısı) daha çok geribildirim almadım. Bir okur, kuş evlerini yerel bir marangoza yaptırmaktansa Çin'de ürettirmenin daha iyi olacağını yazdı. Lojistik nedeniyle ortaya çıkan zararları çıkarırsak okur haklı elbette. Önemli olan nokta: Gönüllü çılgınlığı David Ricardo'nun mukayeseli üstünlük yasasından başka bir şey değil.

Knox, Trevor M.: »The volunteer's folly and socio-economic man: some thoughts on altruism, rationality, and community«. *Journal of Socio-Economics* 28 (4), 1999: 475.

Duygulanım Eğilimi
Kahneman, Daniel: *Thinking, Fast and Slow*, Macmillan 2011: 139–142.
Winkielman, P.; Zajonc, R. B.; Schwarz, N.: »Subliminal affective priming attributional interventions«. *Cognition and Emotion* 11 (4), 1997: 433–465.
Hirshleifer, David; Shumway, Tyler: »Good Day Sunshine: Stock Returns and the Weather«. *Journal of Finance* 58 (3), 2003: 1009–1032.

İç Gözlem Yanılsaması
Schulz, Kathryn: *Being Wrong*, Ecco 2010: 104–106.
Gilovich, Thomas; Epley, Nicholas; Hanko, Karlene: »Shallow Thoughts About the Self: The Automatic Components of Self-Assessment«. In: Alicke, Mark D.; Dunning, David A.; Krueger, Joachim I.: *The Self in Social Judgment. Studies in Self and Identity*, 2005.
Nisbett, Richard E.; Wilson, Timothy D.: »Telling more than we can know: Verbal reports on mental processes«. *Psychological Review* 84, 1977: 231–259.
Reprinted in: Hamilton, David Lewis (Hg.): *Social cognition: key readings*, 2005.

Kapıları Kapatma Yeteneksizliği
Ariely, Dan: *Predictably Irrational*, HarperCollins 2008: Kapitel 9, »Keeping Doors Open«.
Edmundson, Mark: »Dwelling in Possibilities«. *The Chronicle of Higher Education*, 14.04.2008.

Yenilik Manyaklığı
Taleb, Nassim: *Antifragile,* Random House 2013: 322-329.

Uyuyan Etkisi
Carl Hovland araştırmalarını *Why We Fight* adlı propaganda filmin temelinde gerçekleştirdi. Filmi YouTube'da bulabilirsiniz.
Ayrıca bkz: Cook, Gareth: »TV's Sleeper Effect. Misinformation on Television Gains Power over Time«. *Boston Globe*, 30.10.2011.

Jensen, J. D. et al.: »Narrative persuasion and the sleeper effect: Further evidence that fictional narratives are more persuasive over time«. Paper presented at the 95th annual meeting of the National Communication Association, Chicago, IL., November 2009.

Kumkale, G. T.; Albarracín, D.: »The Sleeper Effect in Persuasion: A Meta-Analytic Review«. *Psychological Bulletin* 130 (1), 2004: 143–172.

Mazursky, D.; Schul, Y.: »The Effects of Advertisement Encoding on the Failure to Discount Information: Implications for the Sleeper Effect«. *Journal of Consumer Research* 15 (1), 1988: 24–36.

Lariscy, R. A. W.; Tinkham, S. F.: »The Sleeper Effect and Negative Political Advertising«. *Journal of Advertising* 28 (4), 1999: 13–30.

Sosyal Rekabet Önyargısı

Garcia, Stephen M.; Song, Hyunjin; Tesser, Abraham: »Tainted recommendations:

The social comparison bias«. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 113 (2), 2010: 97–101.

B oyuncuları C oyuncularını alırlar vs bkz YouTube'taki olağanüstü video: Guy Kawasaki: *The Art of the Start*.

Çocuklarda bile sınıf arkadaşlarını güçlü oldukları boyutta daha güçsüzlerden seçme eğilimi vardır.

Ayrıca: Bazı yazarlar kendilerini karşılıklı övmeyi başarabiliyorlar; örneğin Niall Ferguson ve Ian Morris, karşılıklı olarak birbirlerine »en iyi tarihçi« ünvanını veriyor. Akıllıca. Ender, ustalık şahikası.

Öncelik ve Sonralık Etkisi

Öncelik etkisi: Psikolog Solomon Asch bunu bilimsel olarak 1940'larda incelemiştir. Alain ve Ben örneği ona aittir.

Asch, Solomon E.: »Forming impressions of personality«. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 41, 1946: 258–290.

Kahneman, Daniel: *Thinking, Fast and Slow*, Macmillan 2011: 82–83.

Filmden önceki son reklam spotu başka bir sebepten de en pahalı spottur: Çünkü o zaman en fazla seyirci sayısına ulaşılır,

zira herkes film için yerine geçmiş olacaktır.
Glenberg, A. M. et al.: »A two-process account of long-term serial position effects«. *Journal of Experimental Psychology: Human Learning and Memory* 6, 1980: 355–369.
Howard, M. W.; Kahana, M.: »Contextual variability and serial position effects in free recall«. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*, 24 (4), 1999: 923–941.

Hacamat Etkisi

Bkz.: İngilizce Wikipedia: Bloodletting«.Seigworth, Gilbert: »Bloodletting Over the Centuries«. *The New York State Journal of Medicine*, Dezember 1980: 2022–2028.

"Burada İcat Edilmedi" Sendromu

Katz, Ralph; Allen, Thomas J.: »Investigating the Not Invented Here (NIH) Syndrome: a look at the performance, tenure and communication patterns of 50 R&D project groups«. *R&D Management* 12, 1982: 7–19.
Joel Spolsky 2001 yılında "burada icat edilmedi" sendromuna karşı ilginç bir blog-yazısı yazdı: Internette »In Defense of Not-Invented-Here-Syndrome« adı altında bulabilirsiniz.
Tezi: Dünya çapında en iyi ekipler başka ekiplerin ya da başka kuruluşların gelişiminden bağımlı olmamalılar. Kendi ürünlerinin özü sözkonusu olduğunda bu temelden kendi başına planlanmalı. Bu bağımlılıkları azaltır ve en yüksek kaliteyi garantiler.

Siyah Kuğu

Taleb, Nassim: *The Black Swan*, Random House 2007.

Alan Bağlılığı

»Domain dependence is when one acts in a certain way in an environment (say, the gym) and a different way in another.« Taleb, Nassim: *The Bed of Procrustes*, Random House 2010: 74.
Aile içi şiddet polis ailelerinde ortalama ailelere kıyasla iki ila dört kez fazla ortaya çıkıyor, bkz.: Neidig, P. H.; Russell, H. E.; Seng, A. F.: »Interspousal aggression in law enforcement

families: A preliminary investigation«. *Police Studies* 15 (1) 1992: 30–38.

Lott, L. D.: »Deadly secrets: Violence in the police family«. *FBI Law Enforcement Bulletin*, November 1995: 12–16.

Örnek Markowitz: Zweig, Jason: *Your Money and Your Brain*, Simon and Schuster 2007: 4.

Örnek Bobbi Bensman: Zweig, Jason: *Your Money and Your Brain*, Simon and Schuster 2007: 127.

Alan spesifikliği beynin modüler yapısıyla alakalı. Motorik olarak ellerinizi iyi kullanıyorsanız (örneğin piyanist) bu motorik olarak bacaklarınızı da (örneğin futbolcu) iyi kullanabildiğiniz anlamına gelmez. Bu iki beyin bölgesi de motor korteksinde yer alır ama aynı yerde, hatta yan yana bile değildir.

Hatalı Fikir Birliği Etkisi

Gilovich, Thomas; Griffin, Dale; Kahneman, Daniel: *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*, Cambridge UP 2002: 642.

Tabelayla ilgili örnek: Ross, L.; Greene, D.; House, P.: »The False Consensus Effect: An egocentric bias in social perception and attribution processes«. *Journal of Personality and Social Psychology*, 13, 1977: 279–301.

Bu etki diğer düşünce hatalarıyla kesişiyor. Örneğin hazırda bulunma etkisi hatalı fikir birliği etkisine yol açabilir. Bir soruyu baştan sona düşünen biri için sonuçlar kolaylıkla hazırda bulunur. Hatalı olarak, sonuçların başka insanlar için kolaylıkla hazırda bulunduğunu varsayabilir.

Teşvik hassasiyeti de hatalı fikir birliği etkisinde rol oynayabilir. Bir meseleyi ikna edici şekilde temsil etmek isteyen birinin kimsenin onu dinlemeyeceğini düşünmek yerine birçok insanın (hatta çoğunluğun) kendisiyle aynı fikirde olduğuna kendini inandırması faydalıdır.

Hatalı fikir birliği etkisi felsefede "naif gerçekçilik" olarak da adlandırılır: İnsanlar bakış açılarının enine boyuna düşünüldüğünden ve bu bakış açılarına katılmayanların yeterince düşünmeyle ve zihinsel açıklıkla gerçeği ileride göreceklerinden emindirler.

Bauman, Kathleen P.; Geher, Glenn: »We think you agree: The

detrimental impact of the false consensus effect on behavior«. *Current Psychology* 21 (4), 2002: 293–318.

Tarih Sahtekârlığı

Gregory Markus için bkz: Schulz, Kathryn: *Being Wrong*, Ecco 2010: 185.

Flaş ışığı anılar için bkz: A.g.e. 17–73.

1902 yılında Berlin Üniversitesi'nden kriminoloji profesörü Franz von Liszt, en iyi tanıkların mahkemede gerçeklerin en az dörtte birini hatalı anlattığını gösterdi. A.g.e. 223.

İç Grup / Dış Grup Önyargısı

Akrabalığın öne sürülmesine "sözde benzerlik" ya da "sözde akrabalık" adı da verilir, bkz

Sapolsky, Robert: »A Bozo of Baboon«. Talk auf Edge.org.

Tajfel, Henri: »Experiments in intergroup discrimination«. *Scientific American* 223, 1970: 96–102.

Belirsizlik Toleransı

Chicago Üniversitesi'nden Profesör Frank Knight (1885-1972) belirsizlik ile risk arasında kategori olarak ilk kez ayrım gözeten kişiydi. Knight, F. H.: *Risk, Uncertainty, and Profit*, Houghton Miffl in 1921.

Ellsberg sendromu burada tanımlanandan biraz daha karmaşıktır. Detaylı bir tanımı örneğin Wikipedia sayfasında bulabilirsiniz.

Evet belirsizliğe lanet okuruz. Ama yine de olumlu yönleri vardır. Varsayalım bir diktatörlükte yaşıyorsunuz ve sansüre takılmadan bir şey yayınlamak istiyorsunuz. O zaman belirsizlik yöntemine başvurursunuz.

Standart Ayarlar Etkisi

Johnson, Eric; Goldstein, Daniel: »Do Defaults Save Lives?«. *Science* 302 (5649), 21.11.2003: 1338–1339.

Sunstein, Cass; Thaler, Richard: *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*, Yale UP 2008.

Kahneman, Daniel: *Thinking, Fast and Slow*, Macmillan 2011: 304–305.

Pişmanlık Korkusu

Kahneman, Daniel: *Thinking, Fast and Slow*, Macmillan 2011: 346–348.

Borsacıların duruş temizliği için bkz: Statman, Meir: »Hedging Currencies with Hindsight and Regret«. *Journal of Investing Summer*, Vol. 14, No. 2, 2005: 15 –19.

Bir pişmanlık korkusu örneği: » ›A Fear of Regret Has Always Been My Inspiration ‹: Maurizio Cattelan on His Guggenheim Survey«. *Blouin ArtInfo*, 02.11.2011.

Anne Frank için, bir anda tutuklanıp Auschwitz'e gönderilen yaşıtı bir kıza kıyasla daha fazla acıma hissederiz. Anne Frank'ın hikâyesi diğer tutuklamalarla karşılaştırıldığında bir istisnadır.

Belirginlik Etkisi

Baumeister, Roy: *The Cultural Animal*, Oxford UP 2005: 211.

De Bondt, Werner F. M.; Thaler, Richard H.: »Do Analysts Overreact?« In: Gilovich, Thomas; Griffin, Dale; Kahneman, Daniel: *Heuristics and Biases:The Psychology of Intuitive Judgment*, Cambridge UP 2002: 678–679.

Plous, Scott: *The Psychology of Judgment and Decision Making*, McGraw-Hill 1993: 126.

Belirsizlik etkisi hazırda bulunma etkisiyle akrabadır. Her iki etkide de daha kolay ulaşılabilir olan bilgi aşırı açıklayıcılık kazanır ya da aşırı davranış motivasyonuna yol açar.

Kasa Parası Etkisi

Sunstein, Cass; Thaler, Richard: *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*, Yale UP 2008: 54–55.

Bernstein, Peter L.: *Against the Gods*, Wiley 1998: 274–275.

Carrie M. Heilman et al.: »Pleasant Surprises«. *Journal of Marketing Research*, Mai 2002: 242–252.

Henderson, Pamela W.; Peterson, Robert A.: »Mental Accounting and Categorization «. *OBHDP*, 1992: 92–117.

Kasa parası etkisi hükümet çalışmalarında da uygulanabilir. Başkan Bush'un 2001'deki vergi reformu "tax reform" çerçevesinde her bir Amerikalı vergi mükellefi 600 dolarlık bir kredi elde etti. Bu 600 doları devletin armağanı olarak gören insanlar, bunu kendi paraları olarak görenlere kıyasla üç kat fazla para harcadı. Bir vergi kredisi, konjonktürü hareketlendirmek için böyle kullanılabilir.

Erteleme

Zweig, Jason: *Your Money and Your Brain*, Simon and Schuster 2007: 253, 262.

Baumeister, Roy; Vohs, Kathleen: *Handbook of Self-Regulation*, The Guilford Press 2004.

Ariely, Dan; Wertenbroch, Klaus: »Procrastination, Deadlines, and Performance: Self-Control by Precommitment«. *Psychological Science* 13 (3) 2002: 219–224.

Haset

Haset Katolik Kilisesi'nin yedi ölümcül günahından biridir. Yaratılış Kitabı'nda Kabil, Tanrı onun kurbanını tercih ettiği için kardeşi Habil'i hasetten öldürür. *İncil*'deki ilk cinayet.

En renkli haset hikâyelerinden biri "Pamuk Prenses" masalıdır. Masalda üvey anne kızının güzelliğine haset eder. Önce Pamuk Prenses'in peşine bir profesyonel katil takar, ama bu katil verilen protokole uymaz. Pamuk Prenses Yedi Cüceler'in yanına ormana kaçar. Dış kaynak kullanımıyla ilgili kötü deneyimler üvey anneyi bizzat harekete geçmeye zorlar. Üvey anne güzel Pamuk Prenses'i zehirler.

Elbette sadece kötücül haset değil iyi niyetli imrenmek de vardır; örneğin bir büyükbaba torununa gençliğinden dolayı imrenir. Bu fesatlık değildir, ama büyükbaba yine de tekrar genç ve kaygısız olmak ister.

Kişiselleştirme

Small, Deborah A.; Loewenstein, George; Slovic, Paul: »Sympathy and callousness: The impact of deliberative thought on donations to identifiable and statistical victims«. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 102 (2): 143–153.

"Beni Öldürmeyen Şey Güçlendirir" Yanılgısı

Markus, Gregory: »Stability and Change in Political Attitudes: Observe, Recall and Explain«. *Political Behavior* 8 (1986): 21–44.

Dikkat Yanılsaması

Chabris, Christopher; Simons, Daniel: *The Invisible Gorilla –*

and other Ways Our Intuition Deceives Us / Görünmez Goril – Gündelik Yanılsamalar Hayatımızı Nasıl Yönlendiriyor?, New York: Crown 2010 / NTV Yayınları 2012: »Introduction« und S. 41–42.

Sarhoş araba kullanma durumu için bkz: Redelmeier, D. A.; Tibishirani, R. J.: »Association Between Cellular-Telephone Calls and Motor Vehicle Collisions «, *New England Journal of Medicine*, 336 (1997).

Ve: Strayer, D. L.; Drews, F. A.; Crouch, D. J.: »Comparing the Cell-Phone Driver and the Drunk Driver«, *Human Factors* 48 (2006): 381–391.

Peki ya araba kullanırken telefonla konuşmak yerine yanınızdaki kişiyle sohbet ediyorsanız? Bilim burada olumsuz bir şey tespit etmedi. Birincisi, anlaşılırlık cep telefonuna kıyasla çok daha yüksek; yani beyniniz sinyalleri deşifre etmek için daha az çaba harcamak zorunda. İkincisi, tehlikeli bir durum olduğunda ve konuşmanın kesilmesi gerektiğinde yanınızdaki kişi bunu kavrar. Bu, kendinizi konuşmayı her halükârda sürdürmek zorunda hissetmemeniz anlamına gelir. Üçüncüsü, yanınızdaki kişide ek bir çift göz vardır, bu da sizi tehlikeli durumlara karşı uyarabileceği anlamına gelir.

F. A. Drews, M. Pasupathi, and D. L. Strayer, "Passenger and Cell Phone Conversations in Stimulated Driving", Journal of Experimental Psychology: Applied 14 (2008): 392-400. Bilimsel makalenin özeti: Christopher Chabris and Daniel Simons, *The Invisible Gorilla: And Other Ways Our Intuitions Deceive Us / Görünmez Goril – Gündelik Yanılsamalar Hayatımızı Nasıl Yönlendiriyor?* (New York: Crown, 2010 / NTV Yayınları 2012), 353-354.

Stratejik Yanlış Bilgilendirmeler

Flyvbjerg, Bent: *Megaprojects and Risk: An Anatomy of Ambition*, Cambridge UP 2003.

Jones, L. R.; Euske, K. J.: »Strategic Misrepresentation in Budgeting«. *Journal of Public Administration Research and Theory*, J-Part, Oktober 1991: 437–460.

Fazla Düşünme

Lehrer, Jonah: *How We Decide*, Houghton Mifflin 2009: 133–140.

Düşünmek bilgeliğe ulaştırır -Batı felsefesi 2500 yıldır bize böyle öğretti. Ama bu hep doğru değil. Bunu elbette Eski Yunanlar da biliyordu. Tilki ile kedinin fablı, İngilizce Wikipedia kaydı: »The Fox and the Cat«.

Masur, Barry C.: *The Problem of Thinking Too Much*, Stanford-Papers 2004.

Satrançta Kotov Sendromu adı altında bilinir: Bir oyuncu aşırı fazla hamle düşünür, bir sonuca ulaşamaz ve sonra da zaman baskısı altında bir acemi hatası yapar.

Planlama Yanılgısı

Buehler, Roger; Griffin, Dale; Ross, Michael: »Inside the Planning Fallacy: The Causes and Consequences of Optimistic Time Predictions«. In: Gilovich, Thomas; Griffin, Dale; Kahneman, Daniel: *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*, Cambridge UP 2002: 250.

Taleb, Nassim: *The Black Swan*, Random House 2007: 130.

Samuel Johnson şöyle yazdı: İkinci kez evlenen insanlar, "umudun tecrübe üzerindeki zaferini" sergiler. Plan yaparken hepimiz boşanıp tekrar evlenenlerdeniz.

Hofstadter's Law: »It always takes longer than you expect, even when you take into account Hofstadter's Law.« – Hofstadter, Douglas: *Gödel, Escher, Bach: An Eternal Golden Braid*, Basic Books 1999: 152.

Planlama yanılgısı aşırı güvenle akrabadır. Aşırı güvende yeteneklerimizin gerçekte olduğundan daha büyük olduğuna inanırız. Planlama yanılgısında, zamanımızı ve bütçelerimizi öngörme yeteneğimizin gerçekte olduğundan daha büyük olduğuna inanırız. Her iki durumda da işe karışan şey şudur: Öngörülerimizin (ister genel hedeflere ulaşma, ister zaman öngörüleri olsun) hata oranının gerçekte olduğundan daha küçük olduğundan eminizdir. Bu, zaman öngörülerinde hata yaptığımızı bildiğimiz anlamına gelir. Ama bu hatanın başımıza çok ender geldiğine inanırız.

»Ölüm öncesi«, için bkz.: Kahneman, Daniel: *Thinking, Fast and Slow*, Macmillan 2011: 264.

Robert Flyvbjerg (Oxford University Press) megaprojeleri herkesten fazla araştırdı. Çıkardığı sonuç: "Yaygın olan, benzer

projeleri yeterince ciddiye almama ya da hatta görmezden gelme eğilimi belki de planlama yanılgısının en önemli sebebidir." (Alıntı: Kahneman, Daniel: *Thinking, Fast and Slow*, Macmillan 2011: 251.)

Mesleki Deformasyon

Munger, Charles T.: *Poor Charlie's Almanack*, Donning 2008: 452, 483.

Zeigarnik-Etkisi

Baumeister, Roy: *Willpower*, Penguin Press 2010: 80–82.

Restoranda unutulan bir eşarp mıydı yoksa başka bir şey miydi, aktarılmamış. Ayrıca restorana dönen kişi Bluma Zeigarnik miydi, yoksa başka biri miydi, bu da aktarılmamış. Bölümü daha akıcı okunabilir kılmak için ben bu varsayımlarda bulundum.

Yetenek Yanılsaması

Kahneman, Daniel: *Thinking, Fast and Slow*, Macmillan 2011: 204–221.

Olumluya Ağırlık Verme Yanılgısı

Sigarayı bırakma kampanyası: Zhao, Guangzhi; Pechmann, Connie: »Regulatory Focus, Feature Positive Effect, and Message Framing«. *Advances in Consumer Research* 33, 2006.

Olumluya ağırlık verme yanılgısı hakkında araştırmalara genel bir bakış: Kardes,

Frank; Sanbonmatsu, David; Herr, Paul: »Consumer Expertise and the Feature-positive Effect: Implications for Judgment and Inference«. *Advances in Consumer Research* 17, 1990: 351–354.

Kiraz Toplama

Burch, Druin: *Taking the Medicine: A Short History of Medicine's Beautiful Idea, and Our Difficulty Swallowing It*, Chatto and Windus 2009.

Dinde kiraz toplama: İnsanlar Kitab-ı Mukaddes'ten kendilerine uyan şeyleri alıp diğer şeyleri dikkate almıyor. Kitab-ı Mukaddes'e kelimesi kelimesine uysaydık, örneğin itaatsiz

oğulları ve aldatan kadınları taşlamamız gerekirdi (5. Mose 21 ve 22) ve homoseksüellerin öldürülmesi gerekirdi (3. Mose 20,13).

Öngörülerde kiraz toplama: Doğru çıkan öngörüler sonradan zafer coşkusuyla açıklanır. Doğru çıkmayan öngörüler "toplanmaz". Bkz. *Hatasız Düşünme Sanatı*'nda *öngörü illüzyonu*.

Otel broşürlerinde kiraz toplama örnekleri: Nassim Taleb, *Antifragile*, Random Houe 2013: 200.

"Tek Bir Sebep" Tuzağı

Chris Matthews'den alıntı: Chabris, Christopher; Simons, Daniel: *The Invisible Gorilla – and other Ways Our Intuition Deceives Us / Görünmez Goril – Gündelik Yanılsamalar Hayatımızı Nasıl Yönlendiriyor?*, New York: Crown 2010 / NTV Yayınları 2012: 172. Alıntıların belirtilmesi kitabın yazarları tarafındandır.

Tooby, John: »Nexus Causality, Moral Warfare, and Misattribution Arbitrage«. Brockman, John: *This Will Make You Smarter*, Doubleday 2012: 34–35.

Tedaviye Niyetlenme Hatası

Dubben, Hans-Hermann; Beck-Bornholdt, Hans-Peter: *Der Hund, der Eier legt*, Rowohlt 2006: 238–239.

TEŞEKKÜR

Metinleri ustalıkla düzelten ve onlara son cilasını veren Koni Gebistorf'a teşekkür ederim. Hans-Jürg (Schoscho) Ruferer'e anlamlı hayat amaçları hakkında zekice tartışmalar için teşekkür ederim. ZURICH.MINDS Community'nin bilimcilerine bilimin geldiği nokta hakkında sayısız sohbet için teşekkür ederim. Hanser Verlag'tan Martin Janik'e üst seviye profesyonellikteki birlikte çalışma için teşekkür ederim. Evet, bu harikulade yayınevinin bütün insanlarına teşekkür sunarım: Michael Krüger, Felicitas Feilhauer, Hermann Riedel, Gabriele Josiger, Martina Arendt, Anna Markgraf ve bu kitabın ve öncülünün başarısına önemli şekilde katkıda bulunan diğer herkese. Temsilci John Brockman'a İngilizce ve Amerikanca baskı için teşekkür borçluyum. Her hafta, kendi düşüncelerimi okunabilir bir formata aktarma baskısı olmasaydı, düşünce ve davranış hataları asla bir kitap şekline dönüşemezdi. Köşeyi *FAZ*'a alan Dr. Frank Schirrmacher'e, metinlerin *Zeit*'ta yayınlanması için Giovanni di Lorenzo'ya ve *Sonntags-Zeitung* ile bu yazılara İsviçre'de bir liman sağlayan Martin Sipeler'e teşekkür ederim. Redaktörler Sebastian Ramspeck, Balz Spörri ve Gabi Schwegler (hepsi *SonntagsZeitung*), Sr. Hubert Spiegel (*FAZ*) ve Moritz Müller-Wirth (*Zeit*) dikkatli gözleriyle bütün hataları ve belirsizlikleri metinler baskıya gitmeden ortadan kaldırdılar -yürekten teşekkürler. Sayısız düzeltti adımı sonrası buradaki her şeyin bütün sorumluluğu benimdir. En büyük teşekkürüm, "iyi yaşamın" -Aristoteles anlamında- berrak düşünmek ve akıllıca davranmaktan fazlasından oluştuğunu gün be gün bana yeniden kanıtlayan eşim Sabine Ried'e.