# AKILDIŞI AMA ÖNGÖRÜLEBİLİR

DAN ARIELY

# Akıldışı AMA Öngörülebilir

*Kararlarımızı Biçimlendiren Gizli Kuvvetler*

Dan Ariely

Çevirenler
Asiye Hekimoğlu Gül
Filiz Bolat

optimist

ISBN 978-605-2261-50-7
© 2008, Dan Ariely
Orijinal adı ve yayıncısı: *Predictably Irrational*, Harper Collins.

Optimist Yayın Grubu San. ve Tic. Ltd. Şti.
Sertifika no. : 11971
Telefon : 0216 481 29 17-18
Faks : 0216 521 10 64
e-posta: optimist@optimistkitap.com
www.optimistkitap.com
facebook.com/optimistkitap
twitter.com/optimistkitap
www.youtube.com/OptimistKitap
www.optimistkitapblog.com

Optimist yayın no : 200
Konu : İş-Yönetim
Yayına hazırlayan : Zülfü Dicleli

Basım : Ocak 2019, İstanbul
Düzelti : Fevzi Göloğlu
Düzenleme : Nermin Uçar Vatan
Kapak tasarım : Nazlım Dumlu
Baskı ve cilt : Pasifik Ofset
Sertifika no. : 12027
Cihangir Mah. Güvercin Cad. No:3/1
Baha İş Merkezi A Blok Kat:2
34310 Haramidere / İstanbul
Tel: 0212 412 77 77

# İçindekiler

Okurlara Not 9
*Değerli okurlar, arkadaşlar ve sosyal bilim tutkunları*

Giriş 17
*Bir Yaralanma Beni Akıldışılığa ve Burada Anlatılan Araştırmaya Nasıl Sürükledi?*

**1. Bölüm**
İzafiyet Hakkındaki Hakikat 27
*Neden Her Şey İzafi?—Olmaması Gereken Zamanda Bile*

**2. Bölüm**
Arz ve Talep Safsatası 47
*İncilerin—ve Başka Her Şeyin—Fiyatı Neden Havalarda Uçuyor?*

**3. Bölüm**
Sıfır Maliyetin Maliyeti 71
*Neden Genellikle Hiçbir Şey Ödemediğimizde Çok Fazla Öderiz?*

**4. Bölüm**
Sosyal Normların Maliyeti 87
*Neden Bir Şeyler Yapmak Bizi Mutlu Eder de Onları Yapmamız İçin Bize Para Ödendiğinde Mutlu Olmayız?*

**5. Bölüm**
Uyarılmanın Etkisi 107
*Neden Sıcak Düşündüğümüzden Daha Sıcaktır?*

**6. Bölüm**
Erteleme ve Öz-Kontrol Sorunu 125
*Neden Yapmak İstediğimiz Şeyi Kendimize Yaptıramayız?*

**7. Bölüm**
Sahipliğin Yüksek Fiyatı 141
*Neden Sahip Olduklarımıza Fazla Değer Biçeriz?*

**8. Bölüm**
Kapıları Açık Tutmak 151
*Neden Tercihler Bizi Asıl Hedefimizden Uzaklaştırır?*

**9. Bölüm**
Beklentilerin Etkisi 165
*Neden Zihin Beklediğine Sahip Olur?*

**10. Bölüm**
Fiyatın Gücü 181
*Neden 50 Kuruşluk Bir Aspirin 1 Kuruşluk Bir Aspirinin Yapamadığını Yapar?*

**11. Bölüm**
Karakterimizin Bağlamı, 1.Kısım 201
*Neden Dürüst Değiliz ve Bu Konuda Ne Yapabiliriz?*

**12. Bölüm**
Karakterimizin Bağlamı, 2.Kısım 221
*Neden Nakit Parayla İş Görmek Bizi Daha Dürüst Yapar?*

**13. Bölüm**
Bira ve Bedava Öğle Yemekleri 233
*Davranışsal İktisat Nedir ve Bedava Öğle Yemekleri Nerededir?*

GÖZDEN GEÇİRİLMİŞ VE GENİŞLETİLMİŞ BASKIYA EKLENEN BONUS MATERYALLER

Bazı Bölümlerle İlgili Düşünceler ve Anekdotlar 247

Subprime Mortgage Krizi ve Sonuçları Üzerine Düşünceler 277

Teşekkür 323

Birlikte Çalıştığım Kişiler 325

Notlar 331

Kaynakça ve Ek Çalışmalar 335

# Okurlara Not

## *Değerli okurlar, arkadaşlar ve sosyal bilim tutkunları*

*Akıldışı Ama Öngörülebilir*'in gözden geçirilmiş ve genişletilmiş baskısına hoş geldiniz.

Bir hasta olarak yanık servisinde* geçirdiğim ilk günlerimden bu yana, insanların çoğunlukla akılcılıktan kopmuş, bazen de ideal olandan çok uzak davranışlarda bulunduğunu ve kararlar verdiğini vahim bir şekilde fark ediyorum. Yıllardır hepimizin yaptığı saçma, aptalca, tuhaf, komik, kimi zaman da tehlikeli hataları anlamaya çalışıyorum; umudum, akıldışı acayipliklerimizi bilirsek daha iyi kararlar vermek için kendimizi yeniden eğitebileceğimiz.

Akıldışılığa duyduğum kuramsal ve uygulamalı ilgi, beni yeni gelişmekte olan davranışsal iktisat alanına yönlendirdi; bu bağlamda bu tuhaflıkları insan davranışının temel bir unsuru olarak ele aldım. Araştırmamda, şu tür sorular yönelterek bir dizi insanı zaafi inceledim: Bir şey BEDAVA! olduğunda neden aşırı derecede heyecanlanırız? Kararlarımızda duyguların oynadığı rol nedir? Erteleme bizimle nasıl oyunlar oynuyor? Tuhaf sosyal normlarımızın işlevleri nelerdir? Tersini ispatlayan kanıtların varlığına rağmen neden yanlış inançlara sarılırız? Bu soruları cevaplamaya çalışmak benim için hem eğlenceli oldu hem de bunun getirdiği yeni anlayış profesyonel ve özel hayatımı değiştirdi.

Meslektaşlarımın ve benim yaptığım deneyler, katılımcılarımızın (bizler de dahil olmak üzere, genel olarak insanların) neden düzgün bir şekilde akıl yürütemediğini bulmamıza yardım-

* Olanlar hakkında daha fazlasını öğrenmek için Giriş bölümüne bakınız.

cı oldu. Niçin davrandığımız şekilde davrandığımızı anlamaya çalışmak tatmin edici oldu, vardığımız sonuçları kendi kararları hakkında şüphe duyan insanlarla paylaşmak da zevkliydi.

BUNA RAĞMEN, 2008'deki finansal krizden önce, düşüncelerimizin, deneylerimizin ve sonuçlarımızın yansımalarını derinlemesine incelemeye çalıştığımda birçok engelle karşılaşırdım. Örneğin, bir konferansta sunum yaptıktan sonra, Bay Mantık diye adlandıracağım bir arkadaş (yıllar boyunca tartıştığım pek çok kişinin bir karışımı) beni esir alırdı.

"Deneylerinizde kanıtladığınız bütün bu farklı türlerdeki küçük çaplı akıldışı davranışları dinlemekten memnun oldum" derdi bana, kartını uzatarak. "Bunlar kokteyl partileri için oldukça ilginç—müthiş hikâyeler." Duraklardı. "Ama gerçek dünyada işlerin nasıl yürüdüğünü anlamıyorsunuz" diye devam ederdi. "Şüphesiz, iş önemli kararlar vermeye gelince, bütün bu akıldışı davranışlar kaybolur, çünkü bir şey gerçekten önemli olduğunda, insanlar harekete geçmeden önce seçenekleri üzerinde dikkatlice düşünürler. Hele kararların ciddi derecede önemli olduğu borsa söz konusu olduğunda, bütün bu akıldışı davranışlar yok olur ve akılcılık öne çıkar."

Böyle bir zihniyet Chicago iktisatçılarıyla—akılcı iktisat düşüncesinin seçkinleri—sınırlı değildi. Belli bir iktisat eğitimi olmayan insanlar arasında bu zihniyetin (hatta buna beyin yıkama demeye bile cesaret edebilirim) yaygın oluşuna çoğu zaman şaşırmışımdır. İktisadın temel fikirleri ve kapsamlı akılcılığa duyulan inanç, bir şekilde, çevremizdeki sosyal hayata dair anlayışımıza öylesine yerleşmişti ki, her kesimden insanlar onları doğanın temel yasaları olarak kabul ediyor gibiydi. Konu borsaya geldiğinde, akılcılık ile iktisadın, tıpkı Fred Astaire ve Ginger Rogers gibi, birbirlerine harika eşlik ettiklerine inanılırdı.

Bu tür bir eleştiriyle her karşılaştığımda, biraz daha derine inmeye çalışıp insanlar borsada her karar verdiğinde neden akılcılığa duyulan inancın su yüzüne çıktığını araştırırdım. Konuştu-

ğum arkadaş genellikle sabırla bana kendi düşünme tarzını kabul ettirmeye çalışırdı. "Anlamıyor musunuz" derdi Bay Mantık, "masada bir sürü para varsa, insanlar seçenekleri üzerinde bilhassa iyi düşünürler ve kazançlarını artırmak için ellerinden geleni yaparlar."

"Ellerinden geleni yapmak" derdim karşı çıkarak, "yerinde kararlar verebilmekle aynı şey değil. Bütün parasını kendi şirketinin hissesine yatıran, yeterince çeşitlendirmeyen* ve servetinin önemli bir kısmını kaybeden bireysel yatırımcılara ne demeli? Altmışıncı yaş gününe yaklaşan ve emeklilik sigorta primlerine katkıda bulunmayan insanlara ne demeli? Şirketlerinin katkısıyla birlikte neredeyse anında çekebilecekleri için bedava paradan vazgeçmiyorlar mı?[1]

"Peki," diyerek gönülsüzce kabul ederdi. "Bazen bireysel yatırımcıların hata yaptığı doğru, ama profesyonel yatırımcılar işleri gereği akılcı davranmak zorundalar, çünkü dünyanın parasıyla uğraşıyor, insanların kazançlarını artırmak için maaş alıyorlar. Üstelik, onları diken üstünde tutan ve normatif olarak daima doğru kararlar vermelerini sağlayan rekabetçi bir ortamda çalışıyorlar."

"Sırf kendi çıkarlarına göre hareket ettikleri için" diye sorardım, kısık gözlerle ona bakarak, "profesyonel yatırımcıların hiçbir zaman büyük hatalar yapmadıklarını mı ileri sürmek istiyorsunuz gerçekten?"

"Her zaman değil" diye cevaplardı sakince Bay Mantık, "ama toplamda normatif olarak doğru kararlar verirler. Birisi bu yönde rasgele bir hata yapar, başka biri diğer yönde bir hata yapar ve toplamda bütün bu hatalar birbirini sıfırlar—sonuçta piyasadaki optimum fiyatlandırma elde edilir.

Konuşmanın bu noktasında, itiraf etmeliyim ki sabrım tükenmeye başlardı. "Size insanların—bu insanlar profesyonel yatırımcılar olsa bile—yaptığı hataların tamamen rasgele olduğunu dü-

---

* Finansın temel derslerinden biri çeşitlendirmenin çok önemli olduğudur. Bir şirket için çalıştığımızda, zaten maaşlarımız açısından oraya bir hayli yatırım yapmışız demektir, dolayısıyla aynı şirkete daha fazla yatırım yapmak çeşitlendirme bakımından çok yanlış olur.

şündüren nedir?" diye sorardım. "Enron'u düşünün. Enron'un hesap uzmanları, sonunda onları şirketin içinde olan bitenlere göz yummaya (veya belki de iki gözlerini yummaya, burun ve kulaklarını tıkamaya) sevk eden büyük çıkar çatışmalarına daldılar. Ya da müşterileri çok kazandığında kendileri de dünyanın parasını kazanan, ama tam tersi olduğunda hiçbir şey kaybetmeyen para yöneticilerinin aldığı teşviklere ne dersiniz? Teşviklerin yanlış ayarlandığı ve çıkar çatışmalarının yaygın olduğu böyle ortamlarda, insanlar büyük olasılıkla aynı hataları tekrar tekrar yapacaklardır, bu hatalar da birbirini götürmez. Aslında bu hatalar en tehlikelileridir, çünkü bunlar kesinlikle rasgele değildir ve bir bütün olarak ekonomi için yıkıcı olabilirler."

Bu noktada Bay Mantık, akılcı cephaneliğinden son silahını çıkarır ve bana arbitrajın gücünü—bireylerin yaptığı hataların etkilerini ortadan kaldıran ve bütün olarak piyasanın tamamen akılcı davranmasını sağlayan sihirli güç—hatırlatırdı. Arbitraj piyasayı nasıl onarıyor? Piyasalar serbest ve ihtilafsız olduğunda—yatırımcıların çoğu akıldışı davransa da—küçük bir grup süper zeki akılcı yatırımcı, başkalarının kötü kararlarından istifade ederek pastadan daha büyük bir parça alma yarışında kendileri için çok para kazanır, piyasa fiyatlandırmasını akılcı ve doğru seviyesine geri getirir. "Davranışsal iktisat anlayışınızın yanlış olma nedeni arbitrajdır" derdi Bay Mantık bana zafer kazanmışçasına.

Ne yazık ki, arbitraj ampirik olarak test edebileceğimiz bir fikir değildir, çünkü sizin ve benim gibi sıradan vatandaşlardan oluşan bir borsa, bir de sıradan vatandaşların yanı sıra ekstra özel, süper akılcı yatırımcıların da—Clark Kent kimliklerini korurken finans dünyasını her gün tehlikeden koruyan Süpermenler—olduğu bir başka borsa varsayamayız.

Keşke size konuşma arkadaşımı çoğunlukla benim bakış açımı kabul etmeye ikna ettiğimi söyleyebilseydim, ancak hemen her durumda ikimizin de diğerinin görüşünü kabullenmediği açıkça ortaya çıktı. Kuşkusuz, akıldışılığı tartışırken en büyük zorlukları ünlü akılcı iktisatçılarla yaşadım, onların benim deneysel verilerimi hiçe saymaları akılcılığa duydukları neredeyse bağ-

naz inanç kadar kuvvetliydi (Adam Smith'in "görünmez eli" Tanrı'ya benzemiyorsa, başka ne benzer, bilmiyorum). Chicagolu iki müthiş iktisatçı, Steven Levitt ve John List bu temel zihniyeti kısa ve öz bir şekilde dile getirirler; onlara göre davranışsal iktisadın pratik yararı en iyi durumda marjinaldir:

> *Belki de davranışsal iktisadın karşılaştığı en büyük sorun gerçek dünyada uygulanabilirliğini ispat etmektir. Hemen her durumda, davranışsal anormallikler açısından en güçlü ampirik bulgu laboratuvardan çıkar. Yine de bu laboratuvar sonuçlarını gerçek piyasalara genelleme konusunda şüpheye düşülmesinin pek çok nedeni vardır… Örneğin, piyasaların rekabetçi doğası bireysel davranmayı teşvik eder ve böyle eğilimlere sahip katılımcıları seçer. Bu yüzden laboratuvar davranışıyla karşılaştırıldığında, piyasa kuvvetleri ile deneyimin bileşimi günlük piyasalarda bu niteliklerin önemini azaltabilir.*[2]

Bu tür tepkiler karşısında, genellikle kafamı kaşıyarak, birçok zeki insanın konu para hakkında önemli kararlar vermeye geldiğinde akıldışılığın neden ortadan kaybolduğuna inandırıldığını merak ederim. Kuruluşların, rekabetin ve piyasa mekanizmalarının bizi hatalara karşı aşıladığını niçin varsayıyorlar? Eğer rekabet akıldışılığı alt etmek için yeterli oluyorsa, spor karşılaşmalarındaki kavgaları veya profesyonel sporcuların kendilerine zarar verici akıldışı davranışlarını da ortadan kaldırmaz mı? İnsanları daha akılcı yapabilen rekabet ve para içeren koşullar nelerdir? Akılcılığı savunanlar, küçük ve büyük kararlar için farklı beyin mekanizmalarına, borsayla uğraşmak için de bir başka mekanizmaya sahip olduğumuza mı inanıyorlar? Yoksa onlar, en basitinden görünmez elin ve piyasaların hikmetinin her koşulda en uygun davranışı garantilediği şeklinde, iliklerine kadar işlemiş bir inanca mı sahipler?

Bir sosyal bilimci olarak, piyasalardaki insan davranışını tarif eden modellerin—akılcı iktisat, davranışsal iktisat ya da başka bir şey—hangisinin en iyisi olduğundan emin değilim; keşke bunu

anlamak için bir dizi deney yapabilseydik. Maalesef, borsa hakkında gerçek bir deney yapmak temelde imkânsız olduğu için, piyasanın akılcılığına duyulan derin inanç karşısında gerçekten şaşkınlığa düşüyorum. Ve finans kuruluşlarımızı, hukuk sistemimizi ve planlarımızı gerçekten böyle bir temel üzerinde kurmak isteyip istemediğimizi merak ediyorum.

KENDİME BU SORULARI sorarken, çok önemli bir şey oldu. *Akıldışı Ama Öngörülebilir*'in yayınlanmasından hemen sonra, 2008 başlarında, finans dünyası bilimkurgu filmlerindeki gibi tuzla buz oldu.* Amerikan Merkez Bankasının tapınılan eski başkanı Alan Greenspan, Ekim 2008'de Kongreye, piyasaların öngörüldüğü gibi gitmemesi, daha doğrusu yapmaları gerektiği gibi otomatik olarak kendi kendilerini düzeltmemesi karşısında "şoka uğradığını" (şoka uğramış!) söyledi. Kuruluşların, özellikle de bankaların ve diğerlerinin, öz çıkarları yüzünden hissedarlarını koruyabileceğini varsaymakla hata ettiğini belirtti.

Bana gelince, ben de deregülasyonun yorulmak bilmez savunucusu ve piyasa kuvvetlerini kendi haline bırakmanın sadık taraftarı Greenspan'in, piyasaların akılcılığına ilişkin varsayımlarının yanlış çıktığını herkesin önünde itiraf etmesi karşısında şoka uğradım. Bu itiraftan birkaç ay önce, Greenspan'in böyle bir açıklama yapacağını asla tahmin edemezdim. Haklı çıktığımı hissetmenin ötesinde, Greenspan'in itirafının ileri doğru önemli bir adım olduğunu da anladım. Ne de olsa, iyileşmede ilk adım bir sorununuz olduğunu kabul etmektir derler.

Gene de, Greenspan'in ve diğer geleneksel iktisatçıların düşündüğü kadar akılcı olamayacağımızı öğrenmemiz için, konutların ve çalışma yerlerinin dehşet verici kaybı çok büyük bir bedel olmuştur. Öğrenmiş olduğumuz şey, piyasaları ve kuruluşları inşa etmede yol gösterici ilke olarak sadece klasik iktisat teori-

* *Akıldışı Ama Öngörülebilir*'in çıkmasıyla finansal çöküş arasında herhangi bir neden-sonuç ilişkisi olduğunu düşünmüyorum, ama kabul etmelisiniz ki zamanlama çok ilginç.

sine bağlı kalmanın aslında tehlikeli olabildiğidir. Her birimizin yapageldiği hataların hiç de rasgele olmadığı, tersine insanlık durumunun ayrılmaz bir parçası olduğu trajik biçimde netlik kazanmaktadır. Daha da kötüsü, muhakeme hatalarımız piyasada daha da büyüyerek, deprem gibi, hiç kimsenin ne olduğuna dair bir fikri olmadığı bir senaryoyu harekete geçirebilir. (Tanıdığım en zeki insanlardan biri olan Harvardlı iktisatçı Al Roth, "Teoride, teori ve pratik arasında hiçbir fark yoktur, ama pratikte epey bir fark vardır" diyerek bu konuyu özetlemiştir.)

Greenspan'in Kongredeki beyanından birkaç gün sonra, *New York Times* köşe yazarlarından David Brooks şunları yazdı: "Greenspan'in itirafı, davranışsal iktisatçılar ve kamu politikası alanına gelişkin psikolojiyi getiren diğerleri için bir tür toplum önüne çıkma partisi demektir. En azından bu arkadaşlar, aldıkları riskler hakkında neden bu kadar çok insanın bu kadar çok yanılabildiği konusunda makul açıklamalara sahipler."[3]

Birden, sanki bazıları küçük ölçekli hataları araştırmanın eğlenceli yemek masası anekdotları için bir kaynaktan ibaret olmadığını anlamaya başlıyor gibi oldu. Kendimi hem aklanmış hem de rahatlamış hissettim.

Genel olarak ekonomi açısından ve bireysel olarak hepimiz için bu çok iç karartıcı bir dönem olsa da, Greenspan cephesindeki geri adım, davranışsal iktisat için ve öğrenmeye, düşünüş ve davranış tarzlarını değiştirmeye istekliler için yeni fırsatlar yarattı. Krizden fırsat doğar ve belki de bu trajedi sonunda yeni fikirlere uyum sağlamamızı ve—umarım—yeniden inşaya başlamamızı getirecektir.

BLOGLAR VE E-POSTA çağında bir kitap yazmak mutlak bir keyiftir, çünkü okurlardan, insan davranışının farklı yönlerini öğrenmemi, tekrar gözden geçirmemi ve etraflıca düşünmemi sağlayan kesintisiz geribildirim alabiliyorum. Ayrıca okurlarla, davranışsal iktisat ile finans piyasalarında olup bitenler arasındaki bağlantılara ve her günkü akıldışı davranışlara değinen rasgele konularla ilgili çok ilginç tartışmalar yaptım.

Bu kitabın sonunda (kitabın ilk baskısına dahil edilen materyalin ardından), kitaptaki bazı bölümlere dair birkaç görüş ve anekdot ile finans piyasaları hakkındaki düşüncelerimi sunuyor ve şu soruları yanıtlamaya çalışıyorum: Bizi bu berbat duruma getiren nedir, bu durumu davranışsal iktisat açısından nasıl anlayabiliriz ve bundan kurtulmayı nasıl deneyebiliriz?

Ama ilkönce bazı akıldışılıklarımızı inceleyelim.

# Giriş

## *Bir Yaralanma Beni Akıldışılığa ve Burada Anlatılan Araştırmaya Nasıl Sürükledi?*

Pek çok insan bana, dünyaya olağandışı bir şekilde baktığımı söylemiştir. Bu bakış tarzım, araştırma kariyerimin yaklaşık son 20 yılı boyunca günlük hayatta verdiğimiz kararları gerçekten neyin etkilediğini (onları etkilediğini—çoğu zaman büyük bir kesinlikle—düşündüklerimizin tersine) bulmaya çalışırken çok eğlenmemi sağladı.

Neden diyet yapacağımıza bu kadar sık söz vermemize rağmen, garson tatlı siparişimizi sorduğunda diyet niyetimizin hemen ortadan kayboluverdiğini biliyor musunuz?

Neden bazen kendimizi tutkuyla gerçekten ihtiyacımız olmayan şeyleri satın alırken bulduğumuzu biliyor musunuz?

Neden bir sentlik bir aspirin aldıktan sonra başımızın ağrımaya devam ettiğini, ama aspirin 50 sente mal olduğunda aynı baş ağrısının yok olduğunu biliyor musunuz?

Neden On Emir'i tekrarlaması istenen insanların istenmeyenlere kıyasla daha dürüst olma eğilimi gösterdiğini (en azından olayın hemen sonrasında) biliyor musunuz? Ya da dürüstlük kuralları işyerindeki sahtekârlığı neden fiilen azaltıyor?

Bu kitabın sonuna kadar, özel yaşamınız, iş hayatınız ve dünyaya bakış tarzınız açısından sonuçları olan bu soruların ve başka pek çok sorunun cevaplarını öğreneceksiniz. Örneğin, aspirin hakkındaki sorunun cevabını kavramanın, sadece ilaç seçimleriniz için değil, toplumumuzun karşı karşıya kaldığı en önemli sorunlardan biri—sağlık sigortasının maliyeti ve etkinliği—için de

sonuçları vardır. Sahtekârlığı dizginlemede On Emir'in etkisini anlamak, bundan sonraki Enron benzeri bir dolandırıcılığı engellemeye yardımcı olabilir. Ve dürtüsel yemenin dinamiklerini kavramanın, hayatlarımızdaki diğer bütün dürtüsel kararlarımız için—sıkıntılı zamanlarımız için para biriktirmenin neden bu kadar zor olduğu da dahil—sonuçları olabilir.

Amacım bu kitabın sonunda, sizi ve çevrenizdeki insanları nelerin memnun ettiğini temelde yeniden düşünmenize yardımcı olmaktır. Çok çeşitli bilimsel deneyler, bulgular ve birçok durumda oldukça eğlenceli anekdotlar sunarak, sizi bu amaca ulaştırmayı umuyorum. Belirli hataların ne kadar sistematik olduğunu—onları nasıl defalarca tekrarladığımızı—gördüğünüzde bence bunların bazılarından nasıl kaçınacağınızı öğrenmeye başlayacaksınız.

Ne var ki size yemek yeme, alışveriş, aşk, para, erteleme, bira, dürüstlük ve hayatın diğer alanlarıyla ilgili ilginç, gerçekçi, eğlenceli (hatta bazı durumlarda tadına doyulmayan) araştırmamdan bahsetmeden önce, bir parça alışılmışın dışında olan dünya görüşümün—dolayısıyla da bu kitabın—kökenlerini anlatmamın önemli olduğunu düşünüyorum. Trajik biçimde, benim bu alanla tanışmam uzun yıllar önce geçirdiğim hiç de eğlenceli olmayan bir kazayla başladı.

TERSİ DURUMDA ON sekiz yaşındaki bir İsraillinin hayatında normal bir cuma öğleden sonrası olacak bir günde, birkaç dakika içinde her şey geri dönülmez bir şekilde değişti. Geceleri savaş alanlarını aydınlatmak için kullanılan magnezyumlu büyük bir işaret fişeğinin patlaması, vücudumun yüzde 70'inin üçüncü derece yanıklarla kaplanmasına neden oldu.

Sonraki üç yıl bir hastanede sargılar içinde geçti, derken sıkı bir sentetik giysi ve beni Örümcek Adam'ın deforme olmuş versiyonu gibi gösteren bir maskeyle sadece arada sırada dışarı çıkmaya başladım. Arkadaşlarım ve ailem gibi günlük aktivitelere katılma gücüm olmadığından, toplumdan kısmen koptuğumu hissettim, bunun üzerine bir zamanlar günlük rutinim olan akti-

viteleri bile sanki bir yabancıymışım gibi dışarıdan gözlemlemeye başladım. Farklı bir kültürden (ya da gezegenden) gelmişçesine, kendimin ve başkalarının çeşitli davranışlarının amaçları üzerinde düşünmeye koyuldum. Örneğin, başka birine değil de neden o kıza âşık olduğumu, günlük rutinimin neden bana göre değil de doktorların rahatlığına göre ayarlandığını, neden tarih çalışmaktan değil de kayalara tırmanışa gitmekten hoşlandığımı, diğer insanların hakkımda düşündüklerini neden bu kadar umursadığımı, ağırlıklı olarak da insanları motive eden ve şu anki davranışlarımızı göstermemize yol açan yaşamsal şeyin ne olduğunu merak etmeye başladım.

Kazadan sonra hastanede geçirdiğim yıllarda, farklı acılardan yana yoğun bir deneyime ve tedavilerle ameliyatlar arasında bunu düşünecek uzun bir zamana sahip oldum. Öncelikle, antiseptik solüsyon içinde bekletildiğim, sargıların çıkarıldığı, derideki ölü parçaların sıyrıldığı bir işlem olan günlük ıstırabım büyük ölçüde "banyoda" geçiyordu. Deri zarar görmediğinde, antiseptikler düşük seviyeli bir acıya neden olur ve genellikle sargılar kolayca çıkar. Ama çok az deri kaldığında ya da hiç deri olmadığında—yoğun yanıklarımdan dolayı benim durumumda olduğu gibi—antiseptik dayanılmaz bir şekilde yakar, sargılar ete yapışır ve onları çıkarmak (çoğunlukla yırtmak) tarif edilemeyecek kadar acı verir.

Yanık tedavisinin başlarında, tedavim konusundaki yaklaşımlarını anlamak için günlük banyomu uygulayan hemşirelerle konuşmaya başladım. Rutin olarak hemşireler sargıyı tutup mümkün olduğunca hızlı bir şekilde söker, nispeten kısa süreli bir acı patlamasına neden olurlardı; bu işlemi her sargıyı çıkarıncaya kadar yaklaşık bir saat tekrar ederlerdi. İşlem bitince, bir sonraki gün bunu yeniden tekrarlamak üzere merhemle ve yeni sargılarla kaplanırdım.

Çok geçmeden hemşirelerin, acının ani artışına sebep olacak şekilde sargıların kuvvetlice çekilmesinin, böylesine şiddetli bir ani acı artışına sebep olmayan ama tedavi süresini uzatan, dolayısıyla da genelde daha acılı olan sargının yavaşça çekilmesine nazaran daha iyi olduğuna (hasta için) dair bir teori geliştirdikleri-

ni öğrendim. Aynı zamanda hemşireler olası şu iki yöntem arasında herhangi bir fark olmadığı görüşündeydiler: vücudun en acı veren kısmından başlayarak en az acı veren kısmına doğru gitmek; ya da en az acı veren yerinden başlayarak en dayanılmaz bölgelerine doğru ilerlemek.

Sargı çıkarma işleminin verdiği acıyı bizzat yaşamış biri olarak, onların (hiçbir suretle bilimsel olarak test edilmemiş) düşüncelerini paylaşmıyordum. Dahası, teorileri hastanın tedaviyi beklerken yaşadığı korku miktarını; bu süre zarfında azalıp çoğalan acıyla baş etme zorluklarını; acının ne zaman başlayıp ne zaman hafifleyeceğini bilmemenin yarattığı öngörülemezliği; veya zamanla acının hafifleme ihtimali ile rahatlatılmanın yararlarını hiç dikkate almıyordu. Ama, biçare durumum göz önüne alınırsa, nasıl tedavi edildiğim üzerinde çok az etkim oldu.

Daha uzun bir süre için hastaneden ayrılır ayrılmaz (arada sırada yapılacak ameliyatlar ve tedaviler için beş yıl daha oraya gidecektim), Tel Aviv Üniversitesinde eğitim görmeye başladım. İlk yarıyılda, araştırma hakkındaki bakış açımı derinlemesine değiştiren ve büyük ölçüde geleceğimi belirleyen bir ders aldım. Bu, Profesör Hanan Frenk tarafından verilen, beynin fizyolojisiyle ilgili bir dersti. Profesör Frenk'in beynin işlevlerine dair sunduğu çok ilginç materyalin yanı sıra, bu derste beni en çok etkileyen şey onun sorular ve alternatif teoriler konusunda sergilediği tutumdu. Birçok defa, kendisinin sunduğu bazı sonuçların farklı bir yorumunu ileri sürmek üzere derste elimi kaldırdığımda ya da odasına uğradığımda, bana teorimin aslında bir olasılık (pek muhtemel olmayan, ama gene de bir olasılık) olduğunu söyledi—ve ardından beni, bunu bilinen teoriden ayırt etmek için deneye dayalı bir test tasarlamaya davet etti.

Bu tür testleri tasarlamak kolay değildi, ama bilimin, benim gibi yeni bir öğrenci de dahil, bütün katılımcıların alternatif teoriler oluşturduğu (bu teorilerini test etmek için deneye dayalı yöntemler buldukları sürece), deneye dayalı bir uğraş olduğu fikri önümde yeni bir dünya açtı. Profesör Frenk'in odasına yaptığım ziyaretlerin birinde, epilepsinin belirli bir evresinin nasıl

geliştiğini açıklayan bir teori ileri sürdüm ve bunun fareler üzerinde nasıl deneneceği hakkında bir fikir sundum.

Profesör Frenk fikrimi beğendi ve sonraki üç ay boyunca yaklaşık 50 fare üzerinde çalışarak onların omuriliğine kateter yerleştirdim ve onlara epileptik nöbetlerini ortaya çıkaracak ve azaltacak çeşitli maddeler verdim. Bu yöntemle ilgili uygulama sorunlarından biri yaşadığım yaralanmadan dolayı ellerimin hareketinin çok kısıtlı olmasıydı, bu yüzden de fareleri ameliyat etmek benim için çok zor oluyordu. Neyse ki, en iyi arkadaşım Ron Weisberg (coşkulu bir vejetaryen ve hayvan sever) birçok hafta sonu benimle birlikte laboratuvara gelmeyi kabul ederek ameliyatlarda bana yardım etti—şayet varsa, dostluğun gerçek bir ölçüsü.

Sonunda teorimin yanlış olduğu ortaya çıktı, ama bu, heyecanımı yok etmedi. Neticede teorim hakkında bir şey öğrenebildim; teorinin yanlış olmasına rağmen bunu son derece kesin bir şekilde bilmek güzeldi. Bir şeylerin nasıl çalıştığı ve insanların nasıl davrandığı konusunda daima birçok sorum vardı ve yeni yaklaşımım—bilimin ilginç bulduğum her şeyi incelemek için araçlar ve fırsatlar sunması—beni insanların nasıl davrandığını incelemeye yöneltti.

Bu yeni araçlarla, ilk çabalarımda çoğunlukla acıyı nasıl hissettiğimizi anlamaya odaklandım. Bariz sebeplerden dolayı en çok, hastaya uzun bir süre boyunca acı veren banyo tedavisine benzer durumlarla ilgilendim. Bu acının verdiği toplam ıstırabı azaltmak mümkün müydü? Sonraki birkaç yıl süresince cevapları araştırmak için kendim, arkadaşlarım ve gönüllüler üzerinde—sıcak, soğuk su, basınç ve yüksek seslerin neden olduğu fiziksel acıyı, hatta borsada para kaybetmenin verdiği psikolojik acıyı kullanarak—bir dizi laboratuvar deneyi yaptım.

Çalışmayı tamamladığımda, yanık ünitesindeki hemşirelerin sargıları çekip çıkarma konusunda bir hayli deneyime sahip, nazik ve yüce gönüllü kişiler olduğunu anladım (şey, bir kişi dışında), ancak hastalarının acısını neyin en aza indireceğine dair hâlâ doğru bir teoriye sahip değillerdi. Engin deneyimlerine

rağmen, acaba nasıl böylesine hatalı davranabiliyorlardı? Bu hemşireleri şahsen tanıdığım için, davranışlarının kötü niyetlilikten, aptallıktan ya da ilgisizlikten kaynaklanmadığını biliyordum. Tam tersine, büyük ihtimalle hastalarının acılarıyla ilgili algılarına dair sahip oldukları doğal önyargıların kurbanlarıydılar—görünüşe göre engin tecrübelerinin bile düzeltemediği önyargılar.

Bu sebeplerden dolayı, başka hastaların sargı çıkarma işlemlerini etkilemek etme umuduyla, bir sabah yanık bölümüne dönüp sonuçlarımı sunduğumda özellikle heyecanlıydım. Hemşirelere ve doktorlara, tedaviler (banyoda sargıların çıkarılması gibi) çok şiddetli bir şekilde ve kısa sürede değil, daha az şiddette ve daha uzun zamanda uygulanırsa insanların daha az acı hissedeceğini anlattım. Başka bir deyişle, eğer sargıları hızlı çekerek değil yavaşça çıkarmış olsalardı daha az acı duyardım.

Hemşireler vardığım sonuçlar karşısında gerçekten şaşkına döndüler, ne var ki ben de Etty'nin—favori hemşirem—söylediklerine aynı derecede şaşırdım. Yaklaşımlarında eksikler olduğunu ve yöntemlerini değiştirmeleri gerektiğini kabul ediyordu. Ama diğer yandan da banyo tedavisinde çektirilen acı hakkında yapılan bir tartışmanın, hastaları acı içinde bağırdıklarında hemşirelerin yaşadığı psikolojik acıyı da dikkate alması gerektiğini belirtti. Onun açıklamasına göre, eğer sargıların hızlıca çıkarılması cidden hemşirelerin kendi ıstıraplarını (genellikle yüzleri acı çektiklerini açığa çıkarıyordu) azaltmanın bir yoluysa, bu işlem daha anlaşılabilirdi. Buna rağmen, sonunda hepimiz işlemin değiştirilmesi hakkında hemfikir olduk; doğruyu söylemek gerekirse de önerilerimi bazı hemşireler takip etti.

Tavsiyelerim sargı çıkarma işleminde asla büyük çaplı bir değişim yaratmadı (bildiğim kadarıyla), ama bu olay bende özel bir izlenim bıraktı. Eğer hemşireler bütün bu deneyimlerine rağmen çok fazla önem verdikleri hastalar için neyin doğru olduğunu yanlış anlıyorlarsa, muhtemelen diğer insanlar da aynı şekilde davranışlarının sonuçlarını yanlış anlıyor, bu nedenle de tekrar tekrar hatalı kararlar veriyorlar demekti. Araştırma alanımı acıdan, insanların tekrarlanan hatalar yaptığı durumları incelemeye

doğru genişletmeye karar verdim—onların deneyimlerinden çok fazla yararlanamadan.

HEPİMİZİN AKILDIŞI davrandığı durumlara yapılan bu yolculuk elinizdeki kitabın konusu. Benim bu konuyu işlememi sağlayan bilim dalına *davranışsal iktisat* ya da muhakeme ve karar verme (MKV) deniliyor.

Davranışsal iktisat, hem psikolojinin hem de iktisadın görüşlerinden yararlanan oldukça yeni bir alan. Ve beni, emeklilik için para biriktirmede yaşadığımız isteksizlikten cinsel uyarılma sırasında net düşünememize kadar her şeyi araştırmaya yöneltti. Gerçi anlamaya çalıştığım sadece davranışlar değil, aynı zamanda bu davranışların—sizin, benim ve başkalarının—arkasındaki karar verme süreçleri. Devam etmeden önce, davranışsal iktisadın tam olarak neyle ilgilendiğini ve klasik iktisattan ne farkı olduğunu kısaca açıklamaya çalışayım. Shakespeare'den bir bölümle başlayayım:

> *İnsanoğlu ne tuhaf bir eser! Muhakemede ne kadar yüce! Kabiliyet açısından ne kadar sınırsız! Bedeni ve hareketleri ne kadar süratli ve takdire şayan! Tutumlarıyla nasıl benziyor bir meleğe! Aklıyla nasıl benziyor bir tanrıya! Evrenin harikası, hayvanların en mükemmel örneği.—Hamlet, II. Bölüm, 2.Sahne*

Çoğunlukla iktisatçıların, siyasetçilerin, profesyonel olmayanların ve sıradan vatandaşların insan doğasına dair paylaştığı baskın görüş, bu alıntıda dile getirilendir. Elbette, bu görüş büyük ölçüde doğrudur. Zihinlerimiz ve bedenlerimiz şaşırtıcı şeyler yapabilmektedir. Uzaktan bir topun atıldığını görebilir, anında yörüngesini ve yere çarpacağı noktayı hesaplayabilir, daha sonra da onu yakalamak için bedenimizi ve ellerimizi hareket ettirebiliriz. Yeni dilleri kolayca öğrenebiliriz, özellikle de küçükken. Satrançta ustalaşabiliriz. Birbirine karıştırmadan binlerce yüzü tanıyabiliriz. Müzik, edebiyat, teknoloji ve sanat üretebiliriz—ve liste böylece uzayıp gider.

İnsan zekâsına yönelttiği takdir açısından Shakespeare yalnız değildir. Aslında, hepimiz Shakespeare'in dizelerine yakın olduğumuzu düşünürüz (buna karşılık komşularımızın, eşlerimizin ve amirlerimizin her zaman bu standarda uymadığını görürüz). Bilim alanında, mükemmel akıl yürütme yeteneğimiz hakkındaki bu varsayımlar iktisada da girmiştir. İktisatta, *akılcılık* denilen bu en temel görüş, ekonomik teorilerin, tahminlerin ve önerilerin temelini oluşturur.

Bu açıdan bakıldığında ve insanın akılcılığına inandığımız ölçüde, hepimiz iktisatçıyız. Bununla her birimizin sezgisel olarak karmaşık oyun kuramı modelleri geliştirdiğini ya da açığa vurulmuş tercihlerin genelleştirilmiş aksiyomunu anladığını kastetmiyorum; aksine, ekonominin üzerine kurulu olduğu insan doğası hakkındaki temel inançları paylaştığımızı kastediyorum. Bu kitapta, *akılcı* ekonomi modeli dediğimde, insan doğasına dair çoğu iktisatçının ve birçoğumuzun taşıdığı temel varsayıma—kendimiz için doğru kararlar verebildiğimize dair basit ve zorlayıcı fikre—atıfta bulunuyorum.

İnsan yeteneği karşısındaki saygıyla karışık korku duygusunun açık gerekçeleri olsa da, bu derin hayranlık hissi ile akıl yürütme becerilerimizin mükemmel olduğu varsayımı arasında büyük bir fark vardır. Aslında, bu kitap insanın *akıldışı* davranışlarıyla—mükemmelliğe olan uzaklığımız—ilgilidir. Kendimizi tam anlamıyla anlamak için, mükemmellikten nerede uzaklaştığımızı öğrenmenin bu araştırmanın—ve bu da bir yığın pratik yararı işaret eder—önemli bir parçası olduğuna inanıyorum. Akıldışılığı anlamak, her günkü davranışlarımız ve kararlarımız açısından önem taşır, aynı zamanda çevremizi nasıl düzenlediğimizi anlamak ve bize sunduğu seçenekleri öğrenmek yönünden de önemlidir.

Başka bir gözlemim de bizlerin sadece akıldışı değil, *öngörülebilir akıldışı*—yani akıldışı davranışlarımızın defalarca aynı şekilde ortaya çıkması—olmamızdır. İster tüketici, ister işadamı ya da politikacı olalım, öngörülebilir akıldışılığımızın ne anlama geldiğini öğrenmek karar almamızı geliştirmek ve yaşam tarzımızı iyileştirmek için bize bir başlangıç noktası sunar.

Bu beni klasik iktisat ile davranışsal iktisat arasındaki asıl "pürüze" (Shakespeare herhalde böyle derdi) götürmektedir. Klasik iktisatta günlük hayatta tümüyle hepimizin akılcı olduğu varsayımı, karşılaştığımız bütün seçeneklerin değerini hesapladığımızı, daha sonra da mümkün olan en iyi eylem hattını takip ettiğimizi ileri sürer. Peki ya yanılgıya düşüp akıldışı bir şey yaparsak? Bu durumda da geleneksel iktisadın bir cevabı vardır: "Piyasa kuvvetleri" bizi önüne katıp hızla doğru ve akılcı yola geri götürür. Aslında, Adam Smith'den bu yana iktisatçı kuşakları bu varsayımlara dayanarak vergilendirme ve sağlık hizmetleri politikalarından, mal ve hizmetlerin fiyatlandırılmasına kadar her şey hakkında geniş kapsamlı sonuçlar geliştirebilmişlerdir.

Ancak, bu kitapta göreceğiniz gibi, bizler kesinlikle klasik iktisat kuramının ileri sürdüğünden çok daha az akılcıyız. Dahası, bu akıldışı davranışlarımız ne rasgele ne de anlamsızdır. Bunlar hem sistematik oldukları hem de defalarca tekrarlandıkları için öngörülebilir davranışlardır. Dolayısıyla, klasik iktisatta değişiklik yapmak, onu naif psikolojiden (genellikle akıl yürütme, içebakış ve—en önemlisi—deneye dayalı araştırmalarda başarısızdır) uzaklaştırmak anlamlı değil midir? Bu tamamen davranışsal iktisadın boy atmakta olan alanıdır ve söz konusu kapsamlı girişimin küçük bir parçası olarak bu kitap bunu yerine getirmeye çalışıyor.

İLERLEYEN SAYFALARDA GÖRECEĞİNİZ üzere, bu kitaptaki bölümlerin her biri müthiş meslektaşlarımın bazılarıyla yıllardır yürüttüğüm birkaç deneye dayanıyor (kitabın sonuna, bu hayranlık uyandırıcı çalışma arkadaşlarımın kısa biyografilerini ekledim). Neden deneyler? Yaşam, bizi eşzamanlı olarak etkileyen çok çeşitli kuvvetler yüzünden karmaşıktır, bu karmaşıklık da sözü edilen kuvvetlerin her birinin davranışlarımızı nasıl biçimlendirdiğini tam anlamıyla çözmemizi zorlaştırır. Sosyal bilimcilere göre, deneyler mikroskoplara ya da hızla yanıp sönen ışıklara benzer. Deneyler, olayları kare kare anlatarak insan dav-

ranışını yavaşlatmamıza ve bu kuvvetleri daha ayrıntılı bir şekilde incelememize yardımcı olur.

Deneyler hakkında vurgulamak istediğim bir nokta daha var. Bir deneyde öğrenilen bilgiler tamamen deneyin yapıldığı çevreyle sınırlıysa, bu bilgilerin değeri de sınırlı olur. Bunun yerine deneyleri, nasıl düşündüğümüz ve nasıl karar verdiğimiz konusunda—sadece belli bir deney bağlamında değil, yaşamın çeşitli bağlamlarına uyarlama yoluyla—içgörü sağlayarak genel bir ilkenin örneklerle açıklanması şeklinde düşünmenizi istiyorum.

Ayrıca, her bir bölümde, deney sonuçlarını diğer bağlamlara uyarlamada bir adım atarak, bunların yaşamda, ticarette ve kamu politikasındaki bazı olası çıkarımlarını anlatmaya çalıştım. Tabii ki, elde ettiğim çıkarımlar sadece kısmi bir tablodur.

Bunun ve genel anlamda sosyal bilimin gerçek değerini kavramak için siz okurların, deneylerde belirlenen insan davranışı ilkelerinin kendi yaşamınızda nasıl etkili olduğunu düşünmeye biraz zaman ayırması önem taşımaktadır. Size önerim, her bölümün sonunda ara vermeniz ve deneylerde açığa çıkan ilkelerin yaşamınızı daha iyiye mi yoksa daha kötüye mi götürebileceği, daha önemlisi insan doğası hakkındaki bu yeni anlayışınızı göz önünde bulundurarak farklı neler yapabileceğinizi düşünmeniz. İşte gerçek macera burada.

Ve şimdi yolculuk zamanı.

# 1. BÖLÜM

# İzafiyet Hakkındaki Hakikat

## *Neden Her Şey İzafi? Olmaması Gereken Zamanda Bile*

Bir gün World Wide Web'de öylesine bakınırken (açıkçası iş için—sadece zaman öldürmek için değil), bir derginin, *Economist*'in web sitesinde aşağıdaki ilanı gördüm.



Economist.com

GÖRÜŞLER
DÜNYA
TİCARET
FİNANS & EKONOMİ
BİLİM & TEKNOLOJİ
İNSANLAR
KİTAPLAR & GÜZEL SANATLAR
PİYASALAR & VERİLER
OYUNLAR

**ABONELİK**

Economist Abonelik Merkezine hoş geldiniz

Satın almak ya da yenilemek istediğiniz abonelik türünü işaretleyiniz.

❑ **Economist.com aboneliği**—ABD 59.00$
Economist.com'a bir yıllık abonelik.
*Economist*'in 1997'den sonraki bütün makalelerine online giriş olanağını içerir.

❑ **Dergi aboneliği**—ABD 125.00$
*Economist*'in dergi yayınına bir yıllık abonelik.

❑ **Dergi & web aboneliği**—ABD 125.00$
*Economist*'in dergi yayınına bir yıllık abonelik ve *Economist*'in 1997'den sonraki bütün makalelerine online giriş olanağı.

Bu fiyat tekliflerinin her birini okudum. İlk teklif—59 dolar karşılığında internet aboneliği—mantıklı gibiydi. İkinci seçenek—125 dolarlık dergi aboneliği—birazcık pahalı görünüyordu, ama yine de mantıklıydı.

Ne var ki daha sonra üçüncü seçeneği okudum: 125 dolar karşılığında dergi ve internet aboneliği. Gözüm önceki seçeneklere geri gitmeden önce bunu iki defa okudum. Hem internet hem de dergi aboneliği aynı fiyattan sunulurken, acaba kim sadece dergi aboneliğini satın almak isterdi ki? O halde, yalnızca—dergi seçeneğinde dizgi hatası yapılmış olabilirdi, ama ben *Economist*'in Londra bürolarındaki zeki insanların (zeki ve İngiliz usulü bir hayli hınzır) beni fiilen maniple ettiklerinden şüphelendim. Yalnızca-internet seçeneğini atlamamı (ilanı web'de okuduğum için tercihimin bu olacağını varsayıyorlardı) ve daha pahalı olan seçeneğe—internet ve dergi—geçmemi istediklerinden oldukça emindim.

Peki, beni nasıl maniple edebildiler? Bunun nedeninin *Economist*'in pazarlama sihirbazlarının (şu anda onları okul kravatları ve blazer ceketleri içinde hayal edebiliyorum) insan davranışına dair bildiği önemli bir şey olduğundan kuşkulanıyorum: İnsanların şeyleri tercih etmeleri nadiren mutlak anlamdadır. Bize bir şeyin ne kadar ettiğini söyleyen içsel bir değer ölçerimiz yok. Aksine, bir şeyin başka bir şey karşısında sahip olduğu izafi avantaja odaklanırız ve buna dayanarak değerini tahmin ederiz. (Örneğin, altı silindirli bir arabanın ne kadar ettiğini bilmeyiz, ama bunun dört silindirli modelden daha pahalı olduğunu varsayarız.)

*Economist* örneğinde, 59 dolarlık yalnızca-internet aboneliğinin 125 dolarlık yalnızca-dergi seçeneğinden daha iyi bir alışveriş olduğunu fark etmemiş olabilirim. Oysa 125 dolarlık dergi-ve-internet seçeneğinin 125 dolarlık yalnızca-dergi seçeneğinden daha iyi olduğunu kesinlikle fark ettim. Aslında, mantıken bakıldığında karma pakette internet aboneliğinin bedava olduğu sonucuna varabilirsiniz! "Bu, tam beleş—kaçırma aslanım!" Adeta Thames'ın kıyısından böyle bağırdıklarını duyabiliyorum. Ve itiraf etmeliyim ki, abone olmak zorunda kalsaydım muhtemelen kendi-

me uygun olan paketi alırdım. (Daha sonra, bu teklifi çok sayıda katılımcı üzerinde test ettiğimde, büyük çoğunluğu internet-ve-dergi seçeneğini tercih etti.)

Öyleyse, burada ne oluyor? Önemli bir gözlemle başlayayım: insanların çoğu bir şeyi bağlam içinde görmediği sürece ne istediğini bilmez. Ne tür yarış bisikleti istediğimizi bilmeyiz—Fransa turunda bir şampiyonu belli bir model üzerinde pedal çevirirken görünceye kadar. Ne tür seslendirme sistemini beğendiğimizi bilmeyiz—bir öncekinden daha iyi ses çıkaran bir dizi hoparlörü duyuncaya kadar. Yaşamlarımızda ne yapmak istediğimizi bile bilmeyiz—tamı tamına yapmayı düşündüğümüz bir şeyi yapan bir akrabaya ya da arkadaşa rastlayıncaya kadar. Her şey izafidir; işte bütün mesele bu. Karanlıkta iniş yapan bir uçak pilotu gibi, her iki tarafımızda da pist ışıkları olsun, bizi tekerleklerimizi indirebileceğimiz yere yönlendirsin isteriz.

*Economist* örneğindeki gibi, yalnızca-internet ile yalnızca-dergi seçenekleri arasında karar vermek biraz düşünme gerektirir. Düşünmek zordur, bazen de sıkıcı. Dolayısıyla *Economist*'in pazarlamacıları bize üzerinde çok düşünülmesi gerekmeyen bir seçenek sunuyorlardı: dergi-ve-internet seçeneği, yalnızca-dergi seçeneğine kıyasla kesinlikle daha iyi görünüyor.

İzafiyetin önemini anlayanlar sadece *Economist*'teki dahiler değildir. Televizyon satıcısı Sam'i ele alalım. Hangi televizyonları bir arada teşhire koyacağına karar verirken o da aynı genel hileye başvurur:

690 dolara 36-inch Panasonic
850 dolara 42-inch Toshiba
1480 dolara 50-inch Philips

Hangisini seçerdiniz? Bu durumda, Sam farklı seçeneklerin değerini hesaplamanın müşterilere zor geleceğini biliyor. (690 dolarlık Panasonic'in 1480 dolarlık Philips'ten daha iyi bir alışveriş olduğunu aslında kim bilebilir ki?) Ama Sam üç seçenek sunulduğunda, pek çok kişinin ortadaki tercihi seçeceğini de bili-

yor (uçağınızı pist ışıklarının arasında indirmeniz gibi). O halde tahmin edin bakalım, Sam ortadaki seçeneğe hangi televizyonu koyacaktır? Doğru—satmak istediğini!

Şüphesiz, parlak zekâlılık açısından Sam yalnız değildir. Kısa süre önce *New York Times*, menüleri fiyatlandırması için maaş alan restoran danışmanı Gregg Rapp hakkında bir yazı yayınladı. Örneğin, Gregg kuzu etinin geçen yıla nazaran bu yıl ne kadar satıldığını; kuzu etinin ezmeyle mi yoksa risottoyla mı iyi gittiğini; ana yemeğin fiyatı 39 dolardan 41dolara çıktığında siparişlerin artıp artmadığını bilmektedir.

Rapp'in öğrendiği bir şey var ki o da menüdeki yüksek fiyatlı başlangıç yemeklerinin restoranın gelirini artırmasıdır—kimse onları sipariş etmese bile. Neden? Çünkü genellikle insanlar menüdeki en pahalı yemeği almasa da, ikinci en pahalı yemeği ister. Bu yüzden, restoran sahibi pahalı bir yemek yaratarak müşterileri ikinci en pahalı (yüksek bir kâr oranı elde etmek için zekice düzenlenen) tercihi sipariş etmeye çekebilir.[4]

ÖYLEYSE ŞİMDİ *Economist*'in kurnazlığını ağır çekimde gözden geçirelim.

Hatırlayacağınız gibi, seçenekler şunlardı:

1. 59 dolara yalnızca-internet aboneliği.
2. 125 dolara yalnızca-dergi aboneliği.
3. 125 dolara dergi-ve-internet aboneliği.

Bu seçenekleri MIT Sloan İşletme Okulundaki 100 öğrenciye verdiğimde, şöyle tercihlerde bulundular:

1. 59 dolara yalnızca-internet aboneliği—**16 öğrenci**
2. 125 dolara yalnızca-dergi aboneliği—**0 öğrenci**
3. 125 dolara dergi-ve-internet aboneliği—**84 öğrenci**

Şu ana kadar Sloan işletme mastır öğrencileri zeki çocuklar. Hepsi yalnızca-dergi teklifine göre dergi-ve-internet teklifinin daha avantajlı olduğunu görüyor. Ama yalnızca-dergi seçeneğinin sırf varlığından (buna haklı olarak şu andan itibaren "tuzak" diyeceğim) da etkilendiler. Başka deyişle, tuzağı kaldırdığımı farz edin, bu durumda seçenekler aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi olurdu:

| Economist.com | **ABONELİK** |
|---|---|
| GÖRÜŞLER | Economist Abonelik Merkezine hoş geldiniz |
| DÜNYA | Satın almak ya da yenilemek istediğiniz abonelik türünü işaretleyiniz. |
| TİCARET | ❑ **Economist.com aboneliği**—ABD 59.00$ Economist.com'a bir yıllık abonelik. *Economist*'in 1997'den sonraki bütün makalelerine online giriş olanağını içerir. |
| FİNANS & EKONOMİ | |
| BİLİM & TEKNOLOJİ | |
| İNSANLAR | |
| KİTAPLAR & GÜZEL SANATLAR | ❑ **Dergi & web aboneliği**—ABD 125.00$ *Economist*'in dergi yayınına bir yıllık abonelik ve *Economist*'in 1997'den sonraki bütün makalelerine online giriş olanağı. |
| PİYASALAR & VERİLER | |
| OYUNLAR | |

Bu durumda öğrenciler önceki gibi davranırlar mıydı (yalnızca internet için 16 kişi ve karma için 84 kişi)?

Kesinlikle aynı şekilde hareket ederlerdi, öyle değil mi? Zaten kaldırdığım seçenek kimsenin seçmediği tercihti, o halde herhangi bir fark yaratmamalı? Doğru mu?

*Au contraire!* Bu kez, önceki 16 kişi artarak 59 dolarlık yalnızca-internet seçeneğini 68 öğrenci tercih etti. Ve önceki 84 kişi azalarak, 125 dolarlık karma aboneliği sadece 32 öğrenci seçti.*

* Bu kitabın ortak bir standardı olarak, durumların birbirinden farklı olduğunu her ifade ettiğimde, bu hep istatistiksel olarak anlamlı bir farktır. İlgilenen okuyucular için kitabın sonunda asıl akademik makalelerin ve ilave çalışmaların listesini verdim.



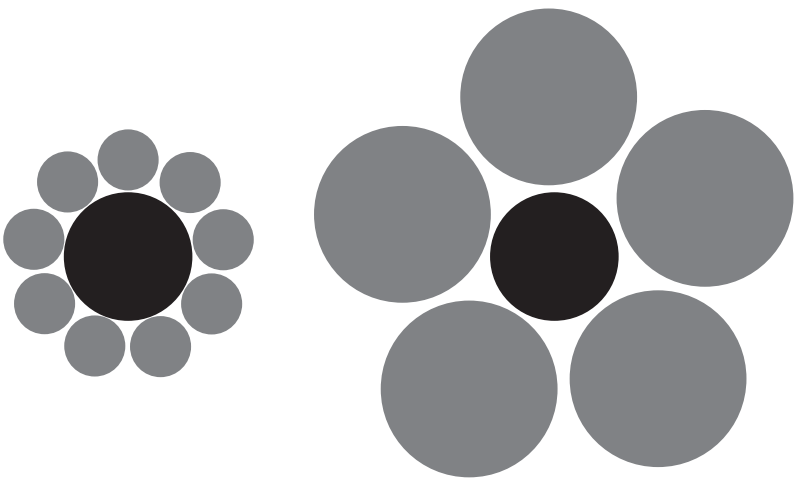




Düşüncelerini ne değiştirmiş olabilirdi? Sizi temin ederim ki, akılcı bir şey değil. 84'ünü dergi-ve-internet seçeneğine (ve 16'sını yalnızca-internet tercihine) yönlendiren şey sırf tuzağın varlığıydı. Tuzağın olmayışı da dergi-ve-internet için 32, yalnızca-internet için 68 kişinin farklı tercihlerde bulunmasını sağladı.

Bu sadece akıldışı değil, aynı zamanda öngörülebilir akıldışı. Neden? Sorduğunuza sevindim.

SİZE İZAFİYETİN bu görsel gösterimini sunmak istiyorum.



Gördüğünüz gibi, ortadaki daire aynı büyüklükte gibi durmuyor. Daha büyük dairelerin içine yerleştirildiğinde küçülüyor. Daha küçük dairelerin içine konulduğunda büyüyor. Kuşkusuz, her iki durumda da ortadaki dairenin büyüklüğü aynı, ama görünüşe bakılırsa neyin yanına koyduğumuza bağlı olarak değişim geçiriyor.

Bu, sadece bir ilginçlik olabilir, ama aynı zamanda zihnimizin donanımını yansıtmaktadır: çevremizdeki şeyleri hep diğerleriyle ilişkisi içinde değerlendiririz. Elimizde değil. Bu sadece somut şeyler için değil—tost makineleri, bisikletler, köpek yavruları, restoran ara sıcakları ve eşler—tatiller ve eğitim tercihleri gibi deneyimler, duygular, tutumlar ve görüşler gibi kısa süreli şeyler için de geçerlidir.

Daima mesleklerle meslekleri, tatillerle tatilleri, sevgililerle sevgilileri ve şaraplarla şarapları karşılaştırırız. Bütün bu izafilik bana *Crocodile Dundee* filmindeki bir bölümü hatırlatır; bir sokak serserisi, kahramanımız Paul Hogan'a bıçak çeker. Çizmesinin arkasından uzun bir bıçak çıkararak, "Ona bıçak mı diyorsun?" der Hogan sinsi sinsi sırıtarak ve ekler. "İşte bıçak *bu*."

İZAFİYETİ ANLAMAK (izafi olarak) kolaydır. Ama izafiyetin bizi sürekli yanıltan bir tarafı vardır. Şöyle: biz sadece şeyleri birbirleriyle karşılaştırma eğiliminde değilizdir; aynı zamanda kolayca karşılaştırılabilir şeyleri karşılaştırma eğilimi gösteririz—kolayca karşılaştırılamayan şeyleri karşılaştırmaktan kaçınırız.

Bu, kafa karıştırıcı bir düşünce olabilir, o halde size bir örnek vereyim. Yeni bir şehirde yeni bir ev bakıyorsunuz diyelim. Emlakçınız sizi ilginizi çeken üç eve götürüyor. Bunlardan biri modern, ikisi kolonyal tarzda. Üçünün fiyatı da aynı; üçü de cazip; tek fark kolonyallardan birinin ("tuzak") yeni bir çatıya ihtiyacı olması ve sahibinin ekstra harcamayı karşılamak için fiyattan birkaç bin dolar düşmesi.

Bu durumda hangisini seçersiniz?

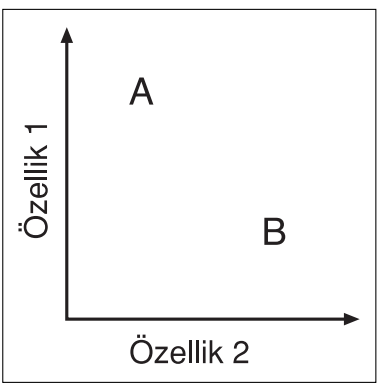
Büyük bir olasılıkla modern olanı *değil*, yeni bir çatıya ihtiyacı olan kolonyalı da *değil*, diğer kolonyalı seçersiniz. Niçin? İşte

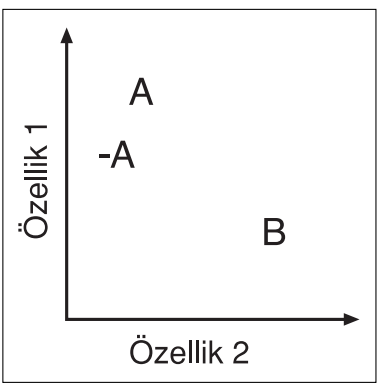
size gerekçesi (aslında oldukça akıldışıdır). Karşılaştırmalara dayanarak karar vermekten hoşlanırız. Üç ev örneğinde, modern olan hakkında çok fazla bir şey bilmiyoruz (onu karşılaştıracağımız başka bir ev yok), dolayısıyla bu ev dışarı alınır. Ama kolonyallardan birinin diğerinden daha iyi olduğunu biliyoruz. Yani, çatısı sağlam kolonyal çatısı kötü kolonyaldan daha iyidir. Böyle olunca, onun tümüyle iyi olduğunu düşünerek modern olanı ve yeni bir çatıya ihtiyacı olan kolonyalı elimizin tersiyle itip çatısı iyi kolonyalı seçeriz.

İzafiyetin nasıl işlediğini daha iyi anlamak için aşağıdaki örneği ele alalım:

Soldaki örnekte, her biri farklı bir özellikte daha iyi olan iki seçenek görüyoruz. (A) Seçeneği özellik 1'de—diyelim ki nitelik—daha iyi. (B) Seçeneği özellik 2'de—diyelim ki güzellik—daha iyi. Belli ki bunlar birbirinden tamamen farklı seçenekler ve ikisi arasında seçim yapmak kolay değil. Şimdi (-A) adında başka bir seçenek eklersek ne olur bir düşünün (sağdaki örneğe bakın). Bu seçenek (A) seçeneğinden kesinlikle daha kötü, ancak aynı zamanda ona çok benziyor, karşılaştırmayı kolaylaştırıyor ve (A)'nın sadece (-A)'dan değil (B)'den de daha iyi olduğunu gösteriyor.

Özü itibariyle, (-A)'yı, tuzağı, devreye sokmak (A) ile basit bir izafi karşılaştırma yapılmasını sağlıyor, bunun sonucu olarak



da (A)'nın sadece (-A)'ya göre değil, hepsine göre daha iyi görünmesine yol açıyor. Bu nedenle, asla hiç kimse onu seçmese de (-A)'yı gruba dahil etmek insanların (A)'yı büyük olasılıkla nihai seçenek yapmalarını sağlıyor.

Bu seçim süreci size tanıdık geliyor mu? *Economist*'in kurduğu tezgâhı hatırlayın. Oradaki pazarlamacılar bizlerin internet aboneliğini mi yoksa dergi aboneliğini mi istediğimizi bilmediğimizin farkındaydılar. Ne var ki, üç seçenek arasından tercih edeceğimiz teklifin dergi-ve-internet karışımı olacağını hesaplamışlardı.

İşte tuzak etkisine başka bir örnek. Diyelim ki Avrupa'da bir balayı planlıyorsunuz. Başlıca romantik şehirlerden birine gitmeye çoktan karar vermiş, seçeneklerinizi favori iki şehriniz olan Roma ve Paris olarak daraltmıştınız. Seyahat acentesi size her şehir için uçak bileti, konaklama, şehir turları ve her sabah bedava kahvaltı içeren tatil paketleri sunuyor. Hangisini seçersiniz?

Pek çok insan için, Roma'da bir hafta ile Paris'te bir hafta arasında karar vermek kolay değildir. Roma'da Kolezyum var; Paris'te Louvre. İkisi de romantik bir ortama, enfes yemeklere ve şık mağazalara sahip. Kolay bir seçim değil. Ama size üçüncü bir seçenek sunulduğunu düşünelim: bedava kahvaltısı olmayan Roma, -Roma veya tuzak.

Bu üç seçeneği (Paris, Roma, -Roma) değerlendirmek durumunda kalsanız, bedava kahvaltılı Roma neredeyse bedava kahvaltılı Paris kadar cazip olduğuna göre, kötü tercih olan bedava kahvaltısız Roma'nın dışarıya çıkarıldığını anında fark edersiniz. Apaçık kötü olan seçenekle (-Roma) yapılan karşılaştırma, bedava kahvaltılı Roma'nın daha iyi görünmesini sağlıyor. Aslına bakılırsa, -Roma bedava kahvaltılı Roma'yı öyle iyi gösteriyor ki, bunun karşılaştırılması zor seçenek olan bedava kahvaltılı Paris'ten bile daha iyi olduğuna karar veriyoruz.

TUZAK ETKİSİNİ İŞ başındayken bir kez görseniz, bunun pek çok kararda düşündüğünüzden daha gizli bir aktör olduğunu

anlarsınız. Hatta kiminle flört edeceğimize—ve sonunda kiminle evleneceğimize—karar vermede bile bize yardımcı olur. Tam da bu konuyu araştıran bir deney anlatayım.

Soğuk bir iş gününde öğrenciler MIT'de koşuştururken, bazılarına bir araştırma için resimlerini çekmeme izin verip vermeyeceklerini sordum. Bazen onaylamayan bakışlarla karşılaştım. Birkaç öğrenci yürüdü gitti. Ama çoğu katılmaktan mutlu oldu, çok geçmeden de dijital kameramdaki kart gülümseyen öğrenci görüntüleriyle doldu. Ofisime dönüp bunlardan 60 tanesini bastım—30 kadın ve 30 erkek.

Bir sonraki hafta lisans öğrencilerimin 25'inden olağandışı bir ricada bulundum. Onlardan 30 erkek fotoğrafi ile 30 kadın fotoğrafını fiziksel çekiciliklerine göre eşleştirmelerini istedim (erkekleri diğer erkeklerle, kadınları diğer kadınlarla). Başka bir deyişle, MIT'deki Brad Pitt'lerle George Clooney'leri, bunun yanı sıra Woody Allen'larla Danny DeVito'ları eşleştirmelerini istedim (özür dilerim, Woody ve Danny). Bu 30 çift arasından, öğrencilerimin hemfikir olduğu birbirine en çok benzeyen altı çifti—üç kadın çifti ve üç erkek çifti—seçtim.

Sonra, aynen Dr. Frankenstein gibi, bu yüzlere özel işlemimi uygulamaya koyuldum. Photoshop kullanarak, resimleri bir miktar değiştirdim, her birinin biraz, ama farkına varılacak derecede daha az çekici versiyonlarını yarattım. Burnu sadece hafif hareket ettirmenin bile simetriyi bozduğunu keşfettim. Başka bir araç kullanarak, gözlerden birini büyüttüm, saçların bir kısmını attım ve sivilce lekeleri ekledim.

Ne laboratuvarımı yıldırım ışıkları aydınlatıyor; ne de çalılıktan av köpeklerinin havlama sesleri geliyordu. Yine de bilim için hâlâ güzel bir gündü. İşimi bitirdiğimde, elimde George Clooney'in gençliğinin MIT'deki muadili (A), Brad Pitt'in gençliğinin MIT'deki muadili, ayrıca birazcık aşağıya sarkmış gözleri ve daha kalın bir burnu olan bir George Clooney (-A, tuzak) ile Brad Pitt'in daha az simetrik bir versiyonu (-B, diğer tuzak) vardı. Daha az çekici eşleştirmeler için de aynı işlemi takip ettim. Her zamanki bir yana eğik gülümsemesiyle Woody Allen'in MIT

muadilini (A), korkutucu bir şekilde gözü yanlış yere yerleştirilmiş Woody Allen'ı (-A), bunun yanı sıra Danny DeVito'yu (B) ve Danny DeVito'nun hafif biçimi bozulmuş bir versiyonunu (-B) elde ettim.

Aslında, şimdi 12 fotoğrafın her birinin normal bir versiyonuna ek olarak kötü (-) bir tuzak versiyonuna sahiptim. (Araştırmada kullanılan iki görünüşün bir örneği için resme bakınız.)

Artık deneyin asıl kısmına sıra gelmişti. Resim gruplarının hepsini alıp öğrenci birliğine doğru yola koyuldum. Bir öğrenciden diğerine giderek, her birinden katılmalarını rica ettim. Öğrenciler kabul edince, onlara üzerinde üç tane resim bulunan bir sayfa verdim (buradaki örnekte olduğu gibi). Bazıları normal resmi (A), bu resmin tuzağını (-A) ve diğer normal resmi (B) aldı. Diğerlerinde de normal resim (B), bu resmin tuzağı (-B) ve diğer normal resim (A) vardı.

Örneğin, bir grup normal Clooney (A), tuzak Clooney (-A) ve normal Pitt; ya da normal Pitt (B), tuzak Pitt (-B) ve normal Clooney (A) içeriyordu. Erkek ya da kadın resimleri bulunan sayfayı seçtikten sonra, öğrencilerden şayet tercih ettikleri biri varsa tercihlerine uygun olarak randevu vermek isteyecekleri kişileri yuvarlak içine almalarını istedim. Bütün bunlar epey bir zaman aldı, işimi bitirdiğimde 600 sayfa dağıtmıştım.

Bütün bunları yapmadaki amacım neydi? Sadece bozulmuş resmin (-A veya -B) varlığının katılımcılarımı bu resmin benzerini ama bozulmamış olanını seçmeye itip itmeyeceğini tespit etmekti. Bir başka deyişle, birazcık daha az çekici olan George Clooney (-A), katılımcıları mükemmel Brad Pitt'den ziyade mükemmel George Clooney'i seçmeye yöneltecek miydi?

Elbette ki, çalışmamda Brad Pitt'in ya da George Clooney'in resmi yoktu. (A) ve (B) resimleri sıradan öğrencileri gösteriyordu. Peki, yeni bir çatı gerektiren kolonyal tarzdaki evin varlığının nasıl sizi modern evden ziyade mükemmel kolonyala yönlendirdiğini—sadece tuzak kolonyal size normal kolonyalla karşılaştırabileceğiniz bir şey verdiği için—hatırlıyor musunuz? *Economist*'in ilanında, 125 dolarlık yalnızca-dergi seçeneği, insanların

125 dolarlık dergi-ve-internet seçeneğini almasını sağlamadı mı? Aynı şekilde, daha az mükemmel bir kişinin varlığı (-A ya da -B), sırf tuzak seçenek bir karşılaştırma noktası sunduğu için, insanları mükemmel olanı (A ya da B) seçmeye sevk edecek miydi?

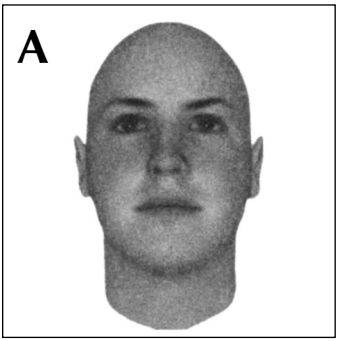
Etti. Normal bir resim, onun kötü versiyonu ve başka bir normal resim bulunan bir sayfayı verdiğimde, katılımcılar diğerinden çok "normal" kişiyle—bozulmuş resimle aynı ama anlaşılır biçimde ondan daha güzel olanı—yani, sayfadaki bozulmamış kişiyle buluşmayı tercih edeceklerini söylediler. Bu sadece küçük bir sayı değildi—yüzde 75'inde böyle oldu.

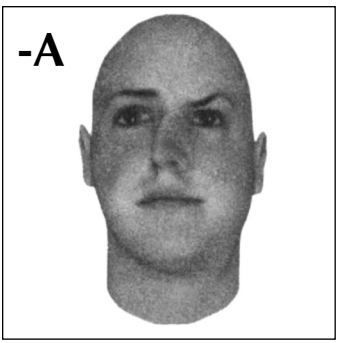
Tuzak etkisini biraz daha açıklamak için, size ekmek yapma makineleri hakkında birkaç şey anlatayım. Williams-Sonoma evde "ekmek pişirme" makinesini (275 dolar) ilk piyasaya sürdüğünde, tüketicilerin çoğu ilgilenmedi. Zaten evde ekmek pişirme makinesine ne gerek vardı ki? İyi miydi kötü mü? İnsanın evde pişirilmiş ekmeğe gerçekten ihtiyacı var mıydı? Onun yerine, hemen yanında duran son moda kahve makinesini almak daha iyi olmaz mıydı? Düşük satışlardan telaşa kapılan ekmek makinesi üreticisi, pazarlama araştırma firmasını devreye soktu; firma bir hile önerdi: ilk makineden daha büyük olmakla kalmayıp, aynı zamanda yaklaşık yüzde 50 daha pahalı olan bir ekmek makinesini daha piyasaya sürmek.

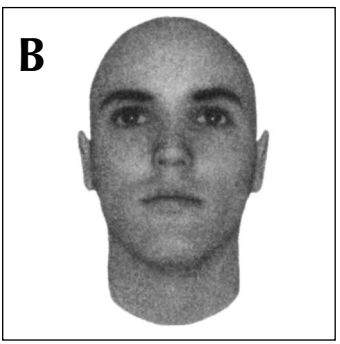
Her ne kadar satılmakta olan ürün büyük ekmek makinesi olmasa da, artık satışlar (çok sayıda ekmek somunuyla birlikte) yükselmeye başlamıştı. Niye? Çünkü şimdi tüketiciler aralarında bir tercih yapacakları iki ekmek makinesi modeline sahipti. Bir tanesi ayan beyan diğerinden daha büyük ve çok daha pahalı olduğu için, insanlar bir boşlukta karar vermiyordu. Şöyle diyeceklerdi: "Tamam, ekmek makineleri hakkında çok şey bilmiyorum, ama şunu biliyorum ki birini alacak olsam, daha az paraya küçük olanı almayı tercih ederim." Ve işte o zaman ekmek makineleri raflardan uçup gitti.[5]

Ekmek makinelerinin işi tamam. Pekâlâ, tuzak etkisine tamamen farklı bir durumda göz atalım. Bekâr olmayı ve yaklaşan bekârlar partisinde mümkün olduğunca çok sayıda göz alıcı potansiyel

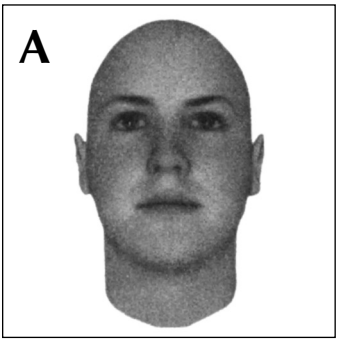
Durum A

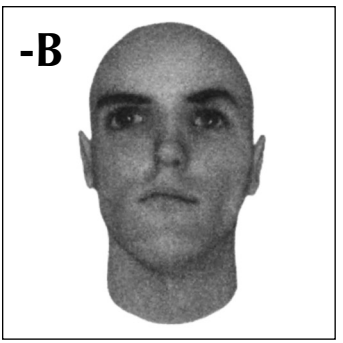


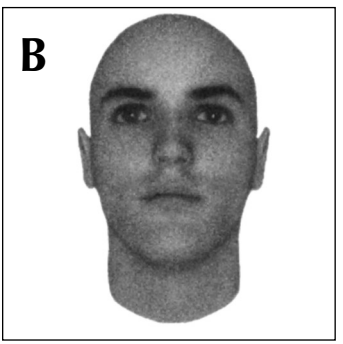




Durum B




**Not:** Bu örnekte, MIT öğrencilerinin yüzlerini değil bilgisayarda yapılmış yüzleri kullandım. Tabii ki, orijinal sayfalarda harfler görünmüyordu.

flört partnerinin ilgisini çekmeyi ister misiniz? Benim önerim oraya sizin temel fiziksel özelliklerinizi taşıyan (benzer ten rengi, vücut tipi, yüz hatları), ama sizden biraz daha az çekici bir arkadaşınızı (-siz) götürmeniz.

Neden? Çünkü etkilemek istediğiniz kimseler etrafta kıyaslanabilir örnekler olmadan değerlendirme yapmakta zorluk çekecektir. Oysa, "-siz" ile karşılaştırılırsanız, tuzak arkadaş sizin daha iyi görünmeniz için çok işe yarayacaktır; sadece tuzağa kıyasla değil, aynı zamanda genel olarak ve etraftaki bütün diğer insanlara kıyasla. Bu size akıldışı görünebilir (bunu garanti edemem), ama muhtemelen biraz daha fazla dikkat çekersiniz. Elbette ki, sadece görünüşe aldanmayın. Eğer muhteşem bir sohbet üstün geliyorsa, bekârlar partisine muhakkak düzgün konuşmanızla ve ince zekânızla boy ölçüşemeyecek bir arkadaşınızı götürün. Karşılaştırıldığınızda, muhteşem görünürsünüz.

Madem bu sırrı öğrendiniz, dikkatli olun: size benzeyen ama daha iyi görünen, aynı cinsiyetten bir arkadaş sizden bir gece dışarıda kendisine eşlik etmenizi isterse, arkadaşlık etmeniz için mi yoksa sadece bir tuzak olarak mı davet edildiğinizi merak edebilirsiniz.

İZAFİYET, HAYATIMIZDAKİ KARARLARI vermede bize yardımcı olur. Ama aynı zamanda bizi büsbütün bedbaht da edebilir. Neden? Çünkü yazgımızı başkalarıyla karşılaştırmaktan kıskançlık ve çekememezlik doğar.

Zaten haklı olarak On Emir "Komşunuzun ne evine ne de tarlasına, ne erkek ne de kadın kölesine, ne eşeğine ne de komşunuza ait herhangi bir şeye göz dikmeyin" diye nasihat etmiştir. Doğuştan karşılaştırma yapmaya eğilimli olduğumuzu düşünecek olursak, bu tam da takip edilmesi en zor emir olabilir.

Modern yaşam bu zayıflığın daha da çok açığa çıkmasına neden olur. Örneğin, birkaç yıl önce, büyük yatırım şirketlerinden birinin üst yöneticilerinden birine rastlamıştım. Sohbetimiz sırasında geçenlerde bir çalışanının yanına gelerek maaşından şikâyetçi olduğunu anlattı.

"Ne zamandır bu firmada çalışıyorsun?" diye sormuş yönetici genç adama.

"Üç yıldır. Üniversiteden doğruca buraya geldim" diye cevaplamış.

"Bize katıldığında, üç yıl içinde ne kadar para kazanmayı bekliyordun?"

"Yaklaşık yüz bin kazanmayı umuyordum."

Yönetici merakla gözünü adama dikmiş.

"Şu anda neredeyse üç yüz bin kazanıyorsun, öyleyse nasıl şikâyet edebiliyorsun?" demiş.

"Şey" diye kekelemiş genç adam, "mesele yan masalarda oturan birkaç adam; benden daha iyi değiller ve üç yüz on bin kazanıyorlar."

Yönetici onaylamaz bir ifadeyle başını sallamış.

Bu olayın ironik yanı, 1993'te federal menkul kıymetler düzenleyicilerinin, ilk defa şirketleri üst yöneticilerin maaş ve ikramiye detaylarını açıklamaya zorlamış olmasıydı. Plan şuydu; maaşlar açıklandığında, yönetim kurulları yöneticilere çok yüksek ücret ve kazançlar sağlama konusunda isteksiz davranacaktı. Yönetici maaşında ne mevzuatın ne yasanın ne de hissedar baskısının durdurmayı başaramadığı yükselişi bunun durduracağı umut ediliyordu. Gerçekten de durdurulması gerekiyordu: 1976'da ortalama CEO'ya ortalama işçiden 36 kat daha fazla ödeniyordu. 1993 itibariyle, ortalama CEO'ya 131 misli daha fazla ödeme yapılıyordu.

Peki, ne oldu tahmin edin. Maaşlar halka açıklanır açıklanmaz, belli aralıklarla medya CEO'ları maaşlarına göre sıralayan özel haberler yayınladı. Açıklık, yönetici ödemelerinin baskı altına alınması yerine Amerika'daki CEO'ların kendi maaşlarını diğerleriyle kıyaslamasını getirdi. Bunun üzerine, yönetici maaşları iyice fırladı. Bu akım CEO müşterilerine çok yüksek maaş istemelerini öneren ücret danışma firmaları tarafından daha da "teşvik edildi." Sonuç? Günümüzde ortalama bir CEO ortalama bir işçiden yaklaşık 369 kat daha fazla kazanıyor—yönetici maaşı açığa çıkmadan önce var olan aylığın aşağı yukarı üç katı.

Bunu dikkate alarak, rastladığım yöneticiye birkaç soru sordum.

"Maaş veritabanınızdaki enformasyonu bütün şirket öğrenirse ne olur?" diye atıldım cesaretle.

Yönetici bana dehşete düşmüş bir şekilde baktı. "Burada birçok şeyin—bilgi sızdırma, mali skandallar ve benzeri—üstesinden gelebiliyoruz, ama eğer herkes herkesin maaşını öğrenseydi, bu tam bir felaket olurdu. En yüksek maaşlı kişinin dışında herkes düşük ücret aldığını düşünürdü—gidip başka bir iş aramalarına hiç şaşırmazdım."

Bu tuhaf değil mi? Maaş miktarı ile mutluluk arasındaki ilişkinin beklenildiği kadar güçlü olmadığı (aslında, oldukça zayıf olduğu) defalarca gösterildi. Üstelik araştırmalarda, "en mutlu" insanların yaşadığı ülkelerin en yüksek kişisel gelire sahip ülkeler arasında bulunmadığı ortaya çıkarılmıştır. Yine de daha yüksek bir maaş için uğraşıp dururuz. Bunun en büyük sorumlusunun tamamen çekememezlik olduğu söylenebilir. 20. yüzyıl gazetecisi, hicivcisi, sosyal eleştirmeni, kiniği ve özgür düşüneni H.L. Mencken'in belirttiği gibi, bir erkeğin maaşından duyduğu tatmin (bunun için hazır mısınız?) bacanağından daha fazla kazanıp kazanmadığına bağlıdır. Neden bacanağı? Çünkü bu (sanıyorum Mencken'in eşi, kız kardeşinin kocasının maaşı hakkında sürekli ona bilgi veriyordu) göze çarpan ve kolay yapılabilen bir karşılaştırmadır.*

CEO'ların maaşındaki bütün bu aşırılığın toplum üzerinde yıkıcı bir etkisi vardır. Utanca sebep olacağı yerde, ödenen para miktarındaki her yeni rezalet diğer CEO'ları daha fazlasını istemeye sevk eder. "Web âleminde", *New York Times*'taki bir manşete göre, "zengin şimdi süper zengini çekememektedir."

Bir başka gazete haberinde, bir doktor bir gün kanser araştırmalarında Nobel Ödülü alma hayaliyle Harvard'dan mezun ol-

---

* Bu gerçeği öğrendiğinize göre, evli olmadığınızı da varsayarsak, ruh ikizinizi ararken bunu dikkate alın. Kardeşi performans-sorunlu bir kişiyle evli olan birini bulmaya bakın.

duğunu anlatmıştı. Amacı buydu. Bu onun hayaliydi. Ama birkaç yıl sonra, çoğu meslektaşının Wall Street firmalarında tıbbı yatırım danışmanı olarak kendisinin doktorluktan aldığından çok daha fazla kazandığını fark etmişti. Daha öncesinde gelirinden memnundu, ancak arkadaşlarının yatlarını ve yazlıklarını duyduğunda, birden kendini çok yoksul görmeye başlamıştı. Bunun üzerine kariyerinde başka bir yol seçmişti—Wall Street yolu.[6] Yirminci sınıf toplantısına geldiğinde, çoğu meslektaşının doktorluktan kazandığının 10 mislini kazanıyordu. Onu toplantıda elinde içkisiyle odanın ortasında durur vaziyette gözünüzde canlandırabilirsiniz—etrafında toplanan küçük halkalarla birlikte büyük bir etki halkası. Nobel Ödülü'nü kazanmamıştı, ama "yoksulluk" hissine son verme fırsatı için bir Wall Street maaşı uğruna hayallerinden vazgeçmişti. Yılda ortalama 160.000 dolar kazanan aile hekimlerinin sayısının az olmasında şaşılacak bir yan var mı?*

BU İZAFİYET SORUNU hakkında herhangi bir şey yapabilir miyiz?

İyi haber şu ki, izafi mutluluğumuzu artıracak olan daha küçük halkalara geçerek bazen etrafımızdaki "halkaları" kontrol edebiliriz. Sınıf toplantısındaysak ve salonun ortasında elinde bir içki, yüksek maaşıyla böbürlenen "büyük bir halka" varsa, oradan bilinçli olarak birkaç adım uzaklaşıp başka biriyle sohbet edebiliriz. Yeni bir ev almayı düşünüyorsak, hedeflerimizi aşan evleri es geçip, gördüğümüz evler konusunda seçici olabiliriz. Yeni bir araba almayı düşünüyorsak, gücümüzün yettiği modellere odaklanabiliriz vs.

Üstelik odak noktamızı dardan genişe doğru da değiştirebiliriz. İki harika araştırmacının, Amos Tversky ve Daniel Kahne-

---

* Kuşkusuz, doktorların sigorta formları, bürokrasi ve yanlış tedaviyle ilgili dava tehditleri dahil başka sorunları da vardır.

man'ın, çalışmasındaki bir örnekle açıklayayım. Diyelim ki bugün yapmanız gereken iki göreviniz var. Birincisi yeni bir kalem almak, ikincisi de iş için bir takım elbise almak. Kırtasiyecide, 25 dolara güzel bir kalem buluyorsunuz. Onu almak üzereyken, 15 dakikalık mesafede bulunan başka bir kırtasiyecide aynı kalemin 18 dolara satıldığını hatırlıyorsunuz. Ne yaparsınız? Yedi dolar kâr etmek için 15 dakikalık yolu gitmeye karar verir misiniz? Bu ikilemle karşılaşan insanların çoğu yedi doları kurtarmak için bu yolu kat edeceklerini söylüyor.

Şimdi sıra ikinci görevinizde: takım elbise bakmak. 455 dolara ince çizgili, gösterişli bir gri takım buluyor ve onu almaya karar veriyorsunuz, ama o sırada başka bir müşteri kulağınıza aynı takımın 15 dakikalık mesafede bulunan başka bir mağazada sadece 448 dolar olduğunu fısıldıyor. Bu ikinci 15 dakikalık yolculuğu yapar mısınız? Bu durumda, çoğu insan yapmayacağını söylüyor.

Peki, burada ne oluyor? 15 dakikanız yedi dolar ediyor mu yoksa etmiyor mu? Gerçekte, yedi dolar yedi dolardır—nasıl hesapladığınızın önemi yok. Bu örneklerde kendinize sormanız gereken tek soru, şehrin bir tarafından diğer tarafına yapacağınız bu yolculuğun ve tutacağı ekstra 15 dakikanın kurtaracağınız ekstra yedi dolara değip değmediğidir? Bu yedi doları, 10 dolardan mı yoksa 10.000 dolardan mı tasarruf ettiğinizin önemi olmamalıdır.

İzafiyet sorunu budur—kararlarımıza izafi bir şekilde bakar, onları çevredeki uygun alternatiflerle kıyaslarız. Ucuz kalemin izafi avantajını pahalı kaleminkiyle karşılaştırırız ve bu kıyas bize yedi dolar kâr etmek için ekstra zaman harcamamız gerektiğini gösterir. Öte yandan, ucuz takımın izafi avantajı çok küçüktür, dolayısıyla ekstra yedi doları harcarız.

Bir kişinin bir dolarlık konsantre çorba konservesinden 25 sent kâr etmek uğruna kupon toplamasına karşın, aynı kişinin 5000 dolarlık yemek faturasına bir çorba için 200 dolar eklenmesini çok doğal karşılamasının sebebi de budur. Benzer şekilde, 25.000 dolarlık yeni bir araba alırken deri koltuklara terfi etmek

için 3000 dolar harcamak bize kolay gelir, ama aynı miktarı yeni bir deri kanepeye harcamak zordur (evdeki kanepenin üzerinde arabadan daha fazla zaman geçireceğimizi bilmemize rağmen). Gerçi bunu bir de daha geniş bir bakış açısından ele alırsak, araba koltuklarını güzelleştirmek için harcamayı düşündüğümüz 3000 dolarla başka neler yapabileceğimizi daha iyi değerlendirebiliriz. Bu parayı kitaplar, kıyafetler ya da tatil için harcamak daha iyi olmaz mı? Oysa böyle daha geniş düşünmek kolay değildir, çünkü izafi kararlar vermek bizim doğal düşünme tarzımızdır. Bununla başa çıkabilir misiniz? Ben çıkabilen birini tanıyorum.

Bu kişi Hotornot.com reyting ve randevu sitesinin kurucu ortağı James Hong. (James, iş ortağı Jim Young, Leonard Lee, George Loewenstein ve ben, kısa süre önce kişinin kendi "çekiciliğinin" diğerlerinin "çekiciliğine" ilişkin görüşünü nasıl etkilediğini inceleyen bir araştırma projesi üzerinde çalıştık. )

Hiç şüphe yok ki, James çok para kazanıyor ve çevresinde daha büyük serveti olanları da tanıyor. Nitekim, en iyi arkadaşlarından biri PayPal'ın kurucusu ve onlarca milyonluk bir serveti var. Hiç olmazsa Hong yaşamındaki kıyaslama halkalarını nasıl büyüteceğini değil küçülteceğini biliyor. Bu örnekte, Porsche Boxster'ını satıp onun yerine bir Toyota Prius alarak işe koyuldu.[7]

"Boxster'lı bir hayat yaşamak istemiyorum" diyordu *New York Times*'a, "çünkü bir Boxster'a sahip olduğunuzda keşke bir 911'im olsa diyorsunuz; 911'i olan insanların neye sahip olmak istediğini biliyor musunuz? Ferrarileri olsun istiyorlar."

Bu hepimizin alabileceği bir ders: ne kadar çok şeyimiz olursa, o kadar çok şey isteriz. Ve tek çare, izafiyet döngüsünü kırmaktır.

# 2. BÖLÜM

# Arz ve Talep Safsatası

## *İncilerin—ve Başka Her Şeyin—Fiyatı Neden Havalarda Uçuyor?*

II. Dünya Savaşının başlamasıyla, İtalyan elmas tüccarı James Assael, Avrupa'dan Küba'ya kaçtı. Orada yeni bir geçim kaynağı buldu: Amerikan ordusunun su geçirmez saatlere ihtiyacı vardı; İsviçre'deki bağlantıları sayesinde Assael bu talebi karşılamayı başardı.

Savaş sona erdiğinde, ABD hükümeti ile alışverişi biten Assael, binlerce İsviçre saatiyle kalakaldı. Kuşkusuz, Japonların da saate ihtiyacı vardı. Ama onların hiç parası yoktu. Gerçi incileri vardı—binlerce. Çok geçmeden, Assael oğluna İsviçre saatleri ile Japon incilerini nasıl takas edeceğini öğretti. İş büyüdü ve kısa bir süre içinde oğlu Salvador Assael, "inci kralı" olarak anılmaya başladı.

1973 yılında, bir gün inci kralı yatını Saint-Tropez'de demirlemişken, havalı genç bir Fransız olan Jean-Claude Brouillet yatıyla kıyıya yanaştı. Brouillet hava taşıma şirketini yeni satmış ve geliriyle Fransız Polinezyası'nda bir mercan ada—kendisi ve Tahitili genç eşi için mavi lagünlü bir cennet—satın almıştı. Brouillet, adanın turkuvaz rengi sularının siyah dudaklı istiridyelerle, *pinctada margaritifera* ile dolu olduğunu anlattı. Ve bu istiridyelerin siyah dudaklarından dikkate değer bir şey çıkıyordu: siyah inciler.

O zamanlar Tahiti'ye özgü bu siyah incilerin piyasası yoktu ve talep azdı. Ama Brouillet kendisiyle iş yapması için Assael'i ik-

na etti. İkisi birlikte siyah incileri toplayıp, dünyaya satacaklardı. Başlangıçta, Assael'in pazarlama çabaları başarısız oldu. İnciler tunç renginde, aşağı yukarı tüfek bilyesi büyüklüğündeydi; tek bir satış yapamadan Assael Polinezya'ya geri döndü. Bu durumda siyah incileri ya hepten kaldırıp atacak ya da düşük fiyattan indirimli mal satan bir dükkâna verecekti. Onları birkaç tane beyaz inciyle birlikte paketleyerek tüketicilere itelemeye çalışabilirdi. Ama bunun yerine Assael, işletme biraz daha güzel numuneler çıkarıncaya kadar bir yıl bekledi, daha sonra da onları eski bir arkadaşı olan efsanevi değerli taş tüccarı Harry Winston'a götürdü. Winston incilere fahiş fiyatlı etiketler iliştirerek Fifth Avenue'daki mağazasının vitrinine koymayı kabul etti. Bu arada Assael, dergilerin en gösterişlisinde yayınlanmak üzere tam sayfa bir reklam verdi. Reklamda, etrafa serpilmiş elmaslar, yakutlar ve zümrütler arasında bir dizi Tahiti siyah incisi parlıyordu.

Kısa süre önce Polinezya denizinde bir ipte asılı duran ve bir grup siyah dudaklı istiridyenin özel işi olan bu inciler, çok geçmeden şehrin en zengin divalarının kavisli boyunlarında Manhattan'da boy göstermeye başladı. Assael değeri belirsiz bir şeyi almış ve onu şaşılacak derecede seçkin hale getirmişti. Ya da, bir keresinde Mark Twain'in Tom Sawyer için dediği gibi, "Tom insan davranışının önemli bir kuralını keşfetmişti, şöyle ki, birinin bir şeyi çok istemesini sağlamak için tek yapılması gereken o şeyin elde edilmesini zorlaştırmaktır."

İNCİ KRALI BUNU nasıl başarmıştı? Tahiti'nin siyah incilerini tutkuyla istemeleri—ve onlara muhteşem paralar ödemeleri—için toplumun kremasını nasıl ikna etmişti? Bu soruyu cevaplamak için, size yavru kazlar hakkında bir şey açıklamam gerekiyor.

Birkaç on yıl önce, doğa bilimci Konrad Lorenz kaz yavrularının yumurtadan çıktıktan sonra karşılaştıkları hareket eden ilk nesneye (genellikle bu anneleridir) bağlandığını keşfetti. Lorenz bunu biliyordu, çünkü bir deneyde kaz yavrularının gördüğü ilk şey *kendisi* olmuştu ve kazlar o andan itibaren ergenlik

dönemleri boyunca sadakatle onu takip etmişlerdi. Bunun üzerine, Lorenz sadece kazların ilk kararlarını çevredeki mevcut duruma dayanarak verdiklerini değil, kararı verir vermez ona bağlı kaldıklarını da ispatladı. Lorenz bu doğal olguyu *imprinting* diye adlandırdı.

Öyleyse, insan beyninin donanımı kaz yavrusununki gibi mi? İlk izlenimlerimiz ve kararlarımız imprint hale mi geliyor? Eğer böyleyse, bu imprintlerin yaşamımızdaki rolü nedir? Örneğin, yeni bir ürünle karşılaştığımızda, gözümüze ilişen ilk fiyatı kabul ediyor muyuz? Daha da önemlisi, o andan itibaren o ürüne para verme istekliliğimiz üzerinde bu fiyatın (akademik dilde buna *çıpa* diyoruz) uzun süreli bir etkisi var mı?

Görünüşe göre kaz yavrusu için doğru olan şey insanlar için de doğru. Ve bu, çıpayı içeriyor. Mesela, başlangıçta Assael, incilerine dünyanın en güzel mücevherlerini "çıpa" olarak aldı—ve daha sonra fiyatlar sürekli çıktı. Aynı şekilde, belli bir fiyata yeni bir ürün aldığımızda, o fiyatı çıpa alırız. Peki, bu tam olarak nasıl işler? Neden çıpaları kabul ederiz?

Şunu düşünün: sizden sosyal güvenlik numaranızın son iki rakamını istesem (benimki 79), ardından 1998 Côtes du Rhône'nin özel bir şişesi için bu rakamı (benim için 79 dolar) dolar olarak ödeyip ödemeyeceğinizi sorsam, bu rakamın sadece hatırlatılması şaraba ne kadar para vermek isteyeceğinizi etkiler mi? Kulağa saçma geliyor, değil mi? Pekâlâ, birkaç yıl önce MIT'deki bir grup mastır öğrencisine ne olduğunu görünceye kadar bekleyin o zaman.

"İŞTE BURADA NEFİS bir Côtes du Rhône Jaboulet Paralel'imiz var" dedi MIT Sloan İşletme Okulu profesörü Drazen Prelec, hayranlıkla şişeyi havaya kaldırarak. "Bu bir 1998."

O sırada, önünde pazarlama araştırması sınıfından 55 öğrenci oturuyordu. O gün, Drazen, George Loewenstein (Carnegie Mellon Üniversitesi profesörü) ve ben geleceğin pazarlama uzmanları olacak bu gruptan tuhaf bir istekte bulunduk. Sosyal gü-

venlik numaralarının son iki rakamını not etmelerini ve bu şarap şişesi dahil bazı ürünlere bu rakamı ödeyip ödemeyeceklerini söylemelerini istedik. Daha sonra, bir açık artırmada bu ürünler için fiyat teklifleri vermelerini talep ettik.

Neyi kanıtlamaya çalışıyorduk? *Rastlantısal tutarlılık* dediğimiz şeyin varlığını. Rastlantısal tutarlılığın ana fikri: baştaki fiyatlar (Assael'in incilerinin fiyatı gibi) "rastlantısal" olsa da, bir kere zihnimize yerleştiler mi sadece mevcut fiyatları değil gelecekteki fiyatları da şekillendirecektir (onları "tutarlı" yapan budur). Öyleyse, sosyal güvenlik numarasını akla getirmek çıpa oluşturmak için yeterli olur mu? Ve bu ilk çıpa uzun süreli bir etkiye sahip midir? İşte bulmak istediğimiz şey buydu.

"Şaraplar hakkında fazla bir şey bilmeyenler için" diye devam etti Drazen, "bu şişe *Wine Spectator*'dan seksen altı puan aldı. Kırmızı dut, moka ve siyah çikolata tadında; orta büyüklükte, orta yoğunlukta, çok iyi ayarlanmış bir kırmızılıkta ve nefis bir içimi var."

Drazen başka bir şişeyi havaya kaldırdı. Bu da *Wine Advocate* dergisinden 92 puan alan 1996 Hermitage Jaboulet La Chapelle'ydi. "1990'dan bu yana üretilen en güzel La Chapelle" dedi Drazen ahenkli bir ses tonuyla, öğrenciler merakla bakarken. "Sadece 8100 sandık üretildi…"

Drazen sırayla dört ürün daha kaldırdı: kablosuz bir iztopu (Logitech'den TrackMan Marble FX); kablosuz bir klavye ve fare (Logitech'den iTouch); bir tasarım kitabı (*The Perfect Package: How to Add Value through Graphic Design*); ve yarım kiloluk kutuda Neuhaus marka Belçika çikolatası.

Drazen bütün bu ürünlerin listelendiği formları dağıttı. "Şimdi sizden sayfanın en üstüne sosyal güvenlik numaranızın son iki rakamını yazmanızı istiyorum" dedi. "Daha sonra da formdaki her ürünün yanına bu rakamları tekrar yazın. Başka bir deyişle, eğer son iki rakam yirmi üç ise, yirmi üç dolar yazın.

"Bunu bitirdiğinizde" diye ekledi, "elinizdeki kâğıtlara basit bir evet ya da hayır işareti koyarak her bir ürün için bu miktarı verip vermeyeceğinizi belirtmenizi istiyorum."

Öğrenciler her ürünü evet ya da hayır şeklinde cevaplamayı tamamlayınca, Drazen onlara her ürün için ödemeye hazır oldukları azami miktarı (fiyat tekliflerini) yazmalarını söyledi. Tekliflerini yazar yazmaz, öğrenciler kâğıtları bana aktardılar, ben de cevapları dizüstü bilgisayarıma girip kazananları açıkladım. Her ürün için en yüksek fiyatı teklif eden öğrenciler teker teker sınıfın önüne çıktılar, ürünün parasını ödediler ve onu aldılar. *

Öğrenciler bu sınıf egzersizinden hoşlanmıştı, ama sosyal güvenlik numaralarının son iki rakamını yazmalarının nihai fiyat tekliflerini etkilediğini düşünüyorlar mı diye sorduğumda, iddiamı anında reddettiler. İmkânı yok!

Ofisime geri dönünce, verileri analiz ettim. Sosyal güvenlik numarasının rakamları çıpa olarak hizmet etmiş miydi? Önemli derecede etmişti: sosyal güvenlik numaraları yüksek rakamla biten öğrenciler (80'den 99'a kadar) en yüksek teklifleri verirken, düşük rakamla bitenler (1 ila 20) en düşük teklifleri sunmuşlardı. Mesela, en üstteki yüzde 20'lik kesim kablosuz klavyeye ortalama 56 dolar; en alttaki yüzde 20 ortalama 16 dolar teklif vermişti. Sonunda, sosyal güvenlik numarası en üstteki yüzde 20 ile sonlanan öğrencilerin, sosyal güvenlik numarası en alttaki yüzde 20 ile biten öğrencilerden yüzde 216 ila 346 oranında daha yüksek fiyat sunmuş olduklarını gördük (bir sonraki sayfada yer alan tabloya bakın).

Sosyal güvenlik numaranızın son iki rakamı yüksek bir rakamsa ne düşünüyor olduğunuzu artık biliyorum: "Bütün yaşamım boyunca, her şeye çok fazla para ödedim!" Ama mesele bu değil. Bu çalışmada sosyal güvenlik numarası, sırf onu sorduğumuz için çıpa oldu. Mevcut sıcaklığı veya üreticinin önerdiği satış fiyatını da sormuş olabilirdik. Aslında, herhangi bir soru çıpa ya-

---

* Bir ürün için en yüksek teklifçinin ödediği fiyat kendi teklifine değil, ikinci en yüksek teklifçininkine dayanıyordu. Buna ikinci fiyat açık artırması denir. William Vickrey, insanların her bir ürün için ödemeye hazır oldukları azami miktarı teklif etmekten en fazla çıkar elde ettikleri durumları böyle bir açık artırmanın yarattığını göstererek Nobel iktisat ödülünü almıştı (aynı zamanda eBay'deki açık artırma sisteminin arkasındaki genel mantık da budur).

**Sosyal güvenlik numaralarındaki son rakamlardan oluşan beş grubun her biri için çeşitli ürünlere ödenen ortalama fiyatlar ve bu rakamlar ile açık artırmada ileri sürülen fiyat teklifleri arasındaki korelasyonlar.**

| | SG numaralarının son iki rakamının dağılımı | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ürünler** | **00–19** | **20–39** | **40–59** | **60–79** | **80–99** | **Korelasyonlar*** |
| **Kablosuz iztopu** | **8,64$** | **11,82$** | **13,45$** | **21,18$** | **26,18$** | **0,42** |
| **Kablosuz klavye** | **16,09$** | **26,82$** | **29,27$** | **34,55$** | **55,64$** | **0,52** |
| **Tasarım kitabı** | **12,82$** | **16,18$** | **15,82$** | **19,27$** | **30,00$** | **0,32** |
| **Neuhaus çikolataları** | **9,55$** | **10,64$** | **12,45$** | **13,27$** | **20,64$** | **0,42** |
| **1998 Côtes du Rhône** | **8,64$** | **14,45$** | **12,55$** | **15,45$** | **27,91$** | **0,33** |
| **1996 Hermitage** | **11,73$** | **22,45$** | **18,09$** | **24,55$** | **37,55$** | **0,33** |

* Korelasyon, iki değişkenin hareketinin birbiriyle ne kadar ilişkili olduğunu gösteren bir istatistik ölçüsüdür. Olası korelasyon aralığı -1 ile +1 arasında olup, 0 korelasyonunun anlamı bir değişkenin değerinde oluşan değişikliğin diğer değişkenin değerindeki değişiklikten bağımsız olmasıdır.

ratacaktı. Bu size akılcı görünüyor mu? Tabii ki hayır. Ama neticede işte biz böyleyiz—kaz yavruları gibi.*

Bu verinin ilginç bir tarafı daha vardı. Bu ürünlere para ödeme istekliliği rastlantısal olsa da, bunun mantıklı ve tutarlı bir yönü bulunuyordu. Birbiriyle ilintili iki çift ürüne (iki şarap ve iki bilgisayar aksamı) verilen fiyat tekliflerine baktığımızda, bunların izafi fiyatları müthiş derecede mantıklı görünüyordu. Herkes iztopundan çok klavyeye—ayrıca 1998 Côtes du Rhône'den çok 1996 Hermitage'e—daha fazla para ödemeye hazırdı. Bunun anlamı şuydu: bir kere katılımcılar bir ürün için belli bir fiyat ödemeye hazır olduklarında, aynı ürün kategorisindeki diğer parçalar için para ödeme isteklilikleri ilk fiyata (çıpa) göre belirleniyordu.

Sonuç olarak, rastlantısal tutarlılık dediğimiz şey işte budur. İlk fiyatlar büyük ölçüde "rastlantısaldır" ve rasgele sorulara verilen tepkilerden etkilenebilir; ama bu fiyatlar bir kez zihinleri-

* Buna benzer bir araştırmayı yöneticilere ve müdürlere uyguladığımda (MIT Yönetici Eğitim Programında), aynı başarıyı yakaladım; sosyal güvenlik numaraları çikolatalar, kitaplar ve diğer ürünler için ödemeye hazır oldukları fiyatları etkiledi.

mize yerleştiğinde, sadece bir ürün için ne kadar ödemeye hazır olduğumuzu değil, benzer ürünlere ne kadar para vermek istediğimizi de şekillendirir (tutarlı yapan budur).

Şimdi, biraz önce anlattığım olaya önemli bir açıklama daha getirmem gerekiyor. Yaşamımızda fiyatlar tarafından bombardımana tutuluruz. Arabalar, çim biçme makineleri ve kahve makineleri için üreticinin önerdiği satış fiyatlarını görürüz. Emlakçının yerel ev fiyatları hakkında konuşmasını dinleriz. Ama onların verdiği fiyat etiketleri mutlaka çıpa olacak diye bir şey yoktur. Bunlar, bir ürünü ya da hizmeti o fiyattan almaya niyetlendiğimizde çıpa olur. İşte imprintin oluştuğu an budur. Bu andan itibaren, bir dizi fiyatı kabul etmeye hazır hale geliriz—ama esnek bir halatın çekişi gibi daima tekrar asıl çıpaya başvururuz. Bu yüzden, ilk çıpa sadece o anki satın alma kararımızı değil, bunu takip eden başka birçok kararı da etkiler.

Örneğin, yüksek çözünürlüklü 57 inch bir LCD televizyonun 3000 dolara satıldığını gördük diyelim. Fiyat etiketi çıpa değildir. Ama eğer bunu o fiyattan almaya karar verirsek (ya da ciddi olarak onu almaya niyetlenirsek), bu karar o andan itibaren LCD televizyonları konusunda çıpamız olur. Bu, yere sapladığımız bir kazıktır ve ondan sonra—ya başka bir televizyon bakarız ya da bu konuyu bahçedeki mangal başında konuşmakla yetiniriz—bütün diğer yüksek çözünürlüklü televizyonları bu fiyata göre değerlendiririz.

Çıpa alma her türlü alışverişi etkiler. Örneğin, Uri Simonsohn (Pennsylvania Üniversitesi profesörü) ve George Loewenstein, yeni bir şehre taşınan insanların genellikle bir önceki şehirde eve ödedikleri fiyatları çıpa olarak aldığını buldular. Çalışmalarında, ucuz piyasalı yerlerden (Lubbock, Texas diyelim) fiyatların orta karar olduğu şehirlere (Pittsburgh diyelim) taşınan insanların yeni piyasaya ayak uydurmak adına harcamalarını artırmadığını keşfettiler.* Bunun yerine, kendilerini ve ailelerini daha

* Bu sonucun sebebi zenginlik, vergiler ya da diğer mali nedenler değildi.

küçük veya daha az konforlu evlere sıkıştırmak anlamına gelse de, bu kişiler bir önceki piyasada alışkın oldukları miktar kadar harcama yapıyorlardı. Aynı şekilde, daha pahalı şehirlerden taşınanlar geçmişte yaptıkları gibi yeni barınma ortamlarına aynı miktarda parayı gömüyorlardı. Bir başka deyişle, Los Angeles'tan Pittsburgh'a taşınan insanlar Pennsylvania'a gittiklerinde genellikle harcamalarını çok fazla düşürmezler: Los Angeles'ta alışkın oldukları miktar kadar harcama yaparlar.

Görünen o ki, kendi konut piyasamızın özelliklerine alışıyoruz ve kolay kolay değişmiyoruz. Aslında bunun tek çözümü, yeni mekânımızda yaklaşık bir yıllığına bir ev kiralamak. Bu yolla, yeni çevremize alışırız ve bir süre sonra yerel piyasaya uygun bir alışveriş yapabiliriz.

DEMEK Kİ KENDİMİZE, İLK fiyatları çıpa olarak alıyoruz. Peki, ödeme istekliliğimizi sürekli değiştirerek, bir çıpa fiyattan diğerine (isterseniz, takla atarak) zıplar mıyız? Yoksa karşılaştığımız ilk çıpa, uzun süreliğine ve pek çok kararımızda çıpamız olur mu? Bu soruyu cevaplamak için, başka bir deney yapmaya—katılımcılarımızı eski çıpalardan yenilerine çekmeye çalıştığımız—karar verdik.

Bu deneye birkaç lisans öğrencisini, birkaç mezun öğrenciyi ve şirketleri için yeni elemanlar devşirmek üzere kampusa gelen birkaç yatırım bankerini dahil ettik. Deneye başlar başlamaz, katılımcılara üç farklı ses verdik ve onlara bu sesleri sonra tekrar dinleme karşılığında bir miktar para almaya (çıpa fiyat olarak işleyecek) istekli olup olmadıklarını sorduk. Seslerden biri, bir bakıma çok tiz bir tonda çığlık atan birine benzeyen, 30 saniye süren, 3000 hertz'lik çok ince bir sesti. Diğeri, yayın olmadığında televizyonun çıkardığı sese benzeyen, 30 saniyelik geniş spektrumlu bir gürültüydü (beyaz gürültü de denir). Üçüncüsü de, çok tiz bir sesle pes ses arasındaki 30 saniyelik bir dalgalanmaydı. (Bankerlerin yaşamak üzere oldukları şeyi tam olarak anladıklarından emin değildim, ama belki de bizim sinir bozucu seslerimiz yatırım işlemleri hakkında konuşmaktan daha az sinir bozucuydu.)

Bu sesleri kullandık, çünkü sinir bozucu seslerin mevcut bir piyasası yoktu (böylece katılımcılar bu seslerin ederini değerlendirirken piyasa fiyatını kullanamayacaktı). Diğer yandan özellikle sinir bozucu sesler kullandık, çünkü böyle seslerden kimse hoşlanmaz (klasik müzik kullanmış olsaydık, bazı kişiler bunu diğerlerinden daha çok seviyor olurdu). Seslerin kendisine gelince, yüzlerce ses türettikten sonra bunları seçtim, bunları seçmemin sebebi de, bana göre, eşit derecede sinir bozucu olmalarıydı.

Katılımcılarımızı laboratuvardaki bilgisayarların önüne oturttuk ve onlardan kulaklıkları takmalarını istedik.

Oda sessizleşince, ilk grup önlerinde şu mesajın belirdiğini gördü: "Birkaç dakika içinde kulaklığınıza değişik, kötü bir ses vereceğiz. Sizin bunu ne kadar sinir bozucu bulduğunuzu merak ediyoruz. Sesi duyduktan hemen sonra, farazi olarak 10 sentlik bir ödeme karşılığında aynı deneyimi tekrar yaşamayı isteyip istemediğinizi soracağız." İkinci grup da aynı mesajı aldı, sadece 10 sent yerine 90 sentlik bir teklif verildi.

Çıpa fiyatlar bir fark yaratacak mıydı? Bunu bulmak için, sesi açtık—bu durumda 30 saniye süreli 3000 hertzlik rahatsız edici bir zırıltı. Katılımcılarımızın bir kısmı suratını buruşturdu. Bazıları da gözlerini döndürdü.

Tiz ses sona erdiğinde, her katılımcıya farazi bir seçenek olarak çıpa sorusu yöneltildi: Katılımcı, farazi olarak, nakit para karşılığında (birinci grup için 10 sent, ikinci grup için 90 sent) bu deneyimi tekrarlamak ister miydi? Bu çıpa sorusunu cevapladıktan sonra, katılımcılardan sesi tekrar dinlemek için talep ettikleri en düşük fiyatı bilgisayar ekranı üzerinde göstermeleri istendi. Bu arada, onların bu sesi tekrar duyup duymayacaklarını—ve bundan dolayı para alıp almayacaklarını—belirleyeceği için bu gerçek bir karardı.*

---

* Elde ettiğimiz fiyat tekliflerinin, gerçekten de katılımcıların sinir bozucu sesleri dinlemelerini sağlayacak en düşük fiyatlar olduğunu garantilemek için, "Becker-DeGroot-Marschak İşlemini" kullandık. Bu, her katılımcının bilgisayar tarafından rasgele verilen bir fiyat karşılığında teklif verdiği, açık artırma benzeri bir işlemdir.

Katılımcılar fiyatları girdikten hemen sonra, sonucu öğrendiler. Fiyatı yeterince düşük olanlar sesi "kazandı," onu tekrar duyma (nahoş) fırsatını elde etti ve bundan dolayı para aldı. Fiyatı oldukça yüksek olan katılımcılar sesi duymadı ve onlara deneyin bu bölümü için para ödenmedi.

Bütün bunların anlamı neydi? Önerdiğimiz ilk fiyatların (10 sent ve 90 sent) çıpa olarak işleyip işlemediğini bulmak istemiştik. Gerçekten de işlemişti. 10 sent karşılığında sesi duyup duymama hakkındaki farazi kararla ilk defa yüz yüze gelenler, 90 sent karşılığında sesi duyup duymama konusundaki farazi kararla ilk kez karşılaşanlara kıyasla—bu ikinci grup aynı sinir bozucu deneyim için ödenen paranın iki katından fazlasını istedi (ortalama 73 sent)—bu sesi tekrar dinlemeye istekli olmak için çok daha az paraya (ortalama 33 sent) ihtiyaç duymuştu.

AMA BU, ARAŞTIRMAMIZIN sadece başlangıcıydı. Çıpanın gelecek kararlarımızda ne kadar etkili olduğunu da öğrenmek istiyorduk. Diyelim ki katılımcılara bu çıpayı bırakıp başka birinin peşine düşme fırsatı verdik? Düşerler miydi? Kaz yavruları örneğiyle açıklayacak olursak, gölet boyunca orijinal imprintin arkasında yüzüp, daha sonra da yolun ortasında sadakatlerini yeni bir anne kaza çeviririler miydi? Kaz yavruları söz konusu olduğunda, onların asıl annelerine bağlı kalacaklarını biliyorsunuz. Peki ya insanlar? Deneyin sonraki iki aşaması bu soruları cevaplamamızı sağlayacaktı.

Deneyin ikinci aşamasında, daha önceki 10 sentlik ve 90 sentlik gruplardan katılımcılar seçtik ve onlara 30 saniyelik ıslık sesine benzer bir beyaz gürültü verdik. "Farazi olarak, bu sesi 50 sent karşılığında tekrar dinler misiniz?" diye sorduk sonunda. Denekler evet ya da hayır dediklerini göstermek için bilgisayarlarının üzerinde bulunan bir düğmeye bastılar.

"Tamam, bunun için size *ne kadar* para ödenmesi gerekiyor?" diye sorduk. Katılımcılarımız, en düşük fiyatlarını yazdı; bilgisayar da üstüne düşeni yaptı; fiyat tekliflerine göre, bazı ka-

tılımcılar sesi tekrar dinleyip para aldı, bazıları da dinlemedi. Fiyatları karşılaştırdığımızda, 10 sentlik grup 90 sentlik gruptan çok daha düşük fiyatlar önermişti. Bunun anlamı, her iki grup merkezi çıpa cevabı olarak ("Farazi olarak, 50 sent karşılığında bu sesi tekrar dinler misiniz?" sorusuna) önerilen 50 sente eşit derecede maruz bırakılsa da, bu sinir bozucu ses kategorisindeki ilk çıpa (bazıları için 10 sent, bazıları için de 90 sent) üstün gelmişti.

Neden? Belki de 10 sentlik grupta yer alan katılımcılar kendilerine şuna benzer bir şey söylediler: "Pekâlâ, o sinir bozucu sesi daha önce düşük bir para karşılığında dinledim. Bu ses ondan çok da farklı değil. Bir önceki için düşük bir miktar söylediğime göre, sanırım yaklaşık aynı fiyata bu sese de dayanabilirim." 90 sentlik grupta bulunanlar benzer bir mantık kullandılar, ama başlangıç noktaları farklı olduğu için bitiş noktaları da öyle oldu. Bu kişiler kendilerine, "Pekâlâ, o sinir bozucu sesi daha önce yüksek bir miktar karşılığında dinledim. Bu ses ondan çok da farklı değil. Bir önceki için yüksek bir miktar söylediğime göre, sanırım yaklaşık aynı fiyata bu sese de dayanabilirim" dediler. Aslına bakılırsa, ilk çıpanın etkisi devam ediyordu—çıpaların, şu anki fiyatların yanı sıra gelecekteki fiyatlar üzerinde de daimi bir etkisi olduğunu gösteriyordu.

Bu deneyin bir basamağı daha vardı. Bu sefer katılımcılarımızın 30 saniye boyunca, tonunda yükselme ve düşme olan dalgalı bir sesi dinlemelerini sağladık. 10 sentlik grubumuza, "Farazi olarak, bu sesi 90 sent karşılığında tekrar dinler misiniz?" diye sorduk. Daha sonra 90 sentlik grubumuza, "Bu sesi 10 sent karşılığında tekrar dinler misiniz?" sorusunu yönelttik. Çıpalarımızı tersine çevirerek, şimdi hangisinin, kısmi çıpanın mı yoksa ilk çıpanın mı, daha büyük bir etkiye sahip olduğunu görecektik.

Bir kez daha, katılımcılar evet ya da hayır diye işaretlediler. Ardından onlara gerçek fiyat tekliflerini sorduk: "Bunu tekrar dinlemek için ne kadar istersin?" Bu noktada artık üç çıpayla bir geçmişleri vardı: deneyde karşılaştıkları ilk çıpa (10 sent veya 90 sent), ikincisi (50 sent) ve en yeni olanı (90 sent ya da 10 sent).

Bunlardan hangisi sesi dinlemek için talep ettikleri fiyat üzerinde en büyük etkiye sahipti?

Yine, sanki katılımcılarımızın zihinleri onlara şöyle demiş gibiydi: "Eğer *x* sent karşılığında ilk sesi dinlediysem, ikinci sesi de *x* sent karşılığında dinlediysem, o zaman eminim bunu da *x* sent karşılığında tekrar yapabilirim!" Öyle de yaptılar. İlkönce 10 sentlik çıpayla karşılaşanlar, daha sonra çıpa olarak 90 sent önerildiğinde bile düşük fiyatları kabul ettiler. Diğer taraftan, ilkönce 90 sentlik çıpayla karşılaşanlar, onu takip eden çıpalara aldırmadan daha yüksek fiyatlar istemeye devam ettiler.

Neyi ispat etmiştik? İlk kararlarımızın uzun bir karar silsilesinde yankılandığını. İlk izlenimler önemlidir; ister bize İlk DVD oynatıcımızın şu andaki benzer oynatıcılardan çok daha pahalı olduğunu (ve kıyaslandığında, şimdiki fiyatların kelepirliğini fark etmemizi) hatırlatmakla, ister benzinciye yapılan her yolculuğu acı verici bir deneyim haline getiren, bir zamanlar benzinin galonunun bir dolar olduğunu hatırlatmakla ilgili olsunlar. Bütün bu durumlarda, yol boyunca karşılaştığımız ve bizi etkileyen rasgele, ya da o kadar rasgele olmayan çıpalar, ilk karardan çok sonra da bizimle birlikte olurlar.

ARTIK YAVRU KAZLAR gibi davrandığımızı öğrendiğimize göre, ilk kararlarımızı uzun süreli alışkanlıklara dönüştüren süreci anlamak büyük bir öneme sahiptir. Bu süreci anlatmak için şu örneği ele alalım. Bir restoranın önünden geçiyorsunuz ve içeriye girmek için iki kişinin sırada beklediğini görüyorsunuz. "Burası iyi bir restoran olmalı" diye düşünüyorsunuz. "İnsanlar sırada bekliyor." Siz de bu insanların arkasına geçiyorsunuz. Başka biri geliyor. Üç kişinin sırada beklediğini görüyor, "Burası şahane bir restoran olmalı" diye düşünüyor ve sıraya katılıyor. Ve başkaları da ekleniyor. Bu davranış türüne sürüleşme diyoruz. Bu, başka insanların önceki davranışlarına dayanarak bir şeyin iyi (ya da) kötü olduğunu varsaydığımızda ortaya çıkıyor ve biz de aynı şekilde davranıyoruz.

Bundan başka kendi kendine sürüleşme dediğimiz bir sürüleşme türü daha var. Kendimizin önceki davranışına dayanarak bir şeyin iyi (ya da kötü) olduğuna inandığımızda ortaya çıkıyor. Temelde, restoran sırasındaki ilk kişi biz olduğumuzda, sonraki deneyimlerimizde kendi arkamıza dizilmeye başlarız. Bu size bir şey ifade ediyor mu? Anlatayım.

Starbucks ile ilk tanışmanızı hatırlayın, muhtemelen birkaç yıl önce. (Amerika'da her köşede Starbucks olduğu için bu deneyimi hemen hemen herkesin yaşadığını düşünüyorum.) Bir öğleden sonra işinizi yaparken uykunuz geliyor ve sıvı bir enerji desteğine müthiş ihtiyaç duyuyorsunuz. Starbucks'ın vitrinine şöyle bir bakıp içeri giriyorsunuz. Kahve fiyatları tam bir şok—yıllardır koyu kahvenizi keyifle Dunkin' Donuts'ta içmektesiniz. Ama artık içeri girdiğinize ve şimdi bu fiyattaki bir kahvenin tadının neye benzediğini merak ettiğinize göre, kendinize sürpriz yapıyorsunuz: küçük bir kahve alıyor, tadının ve üzerinizde bıraktığı etkinin keyfini çıkarıyor, çıkıp gidiyorsunuz.

Bir sonraki hafta yine Starbucks'ın önünden geçiyorsunuz. İçeri girmeli misiniz? İdeal karar verme süreci, kahvenin kalitesini (Starbucks'a karşı Dunkin' Donuts); iki yerdeki fiyatları; ve tabii ki, Dunkin' Donuts'a varmak için birkaç sokak daha yürümenin ederini (veya değerini) dikkate almalıdır. Bu karmaşık bir hesaplama—öyleyse bunun yerine basit bir yaklaşıma başvurursunuz: "Daha önce Starbucks'a gittim, hem kendimi mutlu hissettim hem de kahveyi beğendim, demek ki bu benim için iyi bir karar olmalı." Bunun üzerine, içeriye girip küçük bir bardak kahve daha alırsınız.

Böyle davranarak, şimdi sırada arkanızda duran ikinci kişi oldunuz. Birkaç gün sonra, yine Starbucks'tan geçiyorsunuz, bu defa geçmiş deneyimlerinizi canlı canlı hatırlıyorsunuz ve tekrar onlara uyuyorsunuz. Şuraya bak! Sırada arkanızda bekleyen üçüncü kişi oldunuz. Haftalar boyunca, tekrar tekrar içeri giriyor ve her defasında tercihlerinize göre hareket ettiğinize daha fazla inanıyorsunuz. Starbucks'tan kahve almak alışkanlığa dönüşüyor.

AMA HİKÂYE BURADA bitmiyor. Artık kahveye daha fazla para vermeye alıştığınıza ve kendinizi yeni bir tüketim eğrisine sıçrattığınıza göre, diğer değişiklikler de basit gelmeye başlar. Muhtemelen şimdi 2,20 dolarlık küçük kaptan 3,50 dolarlık orta boya ya da 4,15 dolarlık Venti'ye geçeceksiniz. İlk etapta bu fiyat dilimine nasıl geçtiğinizi bilmiyor olsanız da, oldukça yüksek bir fiyata daha büyük bir kahveye geçmek epey mantıklı görünür. Aynı şekilde Starbucks'taki diğer tekliflere yapılan yanal geçiş de öyle, örneğin, Caffè Americano, Caffè Misto, Macchiato ve Frappuccino.

Durup bu konuyu bir düşünürseniz, Dunkin' Donuts'tan daha ucuz bir kahve almak, hatta ofisinizde bedava kahve içmek yerine Starbucks kahvesine bu kadar para yatırmalı mısınız konusu net değildir. Ama bu seçenek karşılaştırmaları üzerinde fazla kafa yormazsınız. Zaten geçmişte bu kararı defalarca vermişsinizdir, öyleyse şimdi de paranızı böyle harcamak istediğinizi varsayarsınız. Kendi kendinize sürüleşirsiniz—Starbucks'taki ilk deneyiminizin arkasında sıraya geçerek—ve artık kalabalığın bir parçası olursunuz.

OYSA, BU HİKÂYEDE tuhaf bir şey var. Eğer ilk kararlarımızı çıpa olarak alıyorsak, Starbucks başlangıçtaki ilk kararımız olmayı nasıl başardı? Başka bir deyişle, daha önceden Dunkin' Donuts'taki fiyatları çıpa aldıysak, çıpamızı Starbucks'a nasıl yönlendirdik? Aslında işin ilginçleşmeye başladığı yer işte burası.

Howard Shultz Starbucks'ı yarattığında, Salvador Assael kadar sezgi sahibi bir işadamıydı. Özenle ve sebatla Starbucks'ı fiyatıyla değil, ortamıyla diğer kafelerden ayırmaya çalıştı. Bu doğrultuda, başından itibaren Starbucks'ı Avrupa ülkelerine özgü bir kafe gibi tasarımladı.

İlk dükkânlar mis gibi kavrulmuş kahve çekirdeği kokuyordu (ve kavrulmuş kahveleri Dunkin' Donuts'tan daha kaliteliydi). Zevkli Fransız kahve değirmenleri satıyorlardı. Vitrinlerinde cezbedici tatlılar—bademli kruvasanlar, biscottiler, ahududulu kre-

malı pastalar ve diğerleri—sunuyorlardı. Dunkin' Donuts'ta küçük, orta ve büyük boy kahveler varken, Starbucks Kısa, Uzun, Grande ve Venti boyların yanı sıra Caffè Americano, Caffè Misto, Macchiato ve Frappuccino gibi çarpıcı isimli içecekler satıyordu. Bir başka deyişle, Starbucks fark yaratmak için elinden geleni yapmıştı—öylesine farklıydı ki Dunkin' Donuts'taki fiyatları çıpa olarak almayacak, onun yerine Starbucks'ın bizim için hazırladığı yeni çıpaya açık olacaktık. Starbucks'ın başarıyı yakalama nedeni büyük ölçüde budur.

GEORGE, DRAZEN VE BEN tutarlı rastlantısallık hakkındaki deneylerden o kadar heyecanlanmıştık ki bu fikri bir adım ileri götürmeye karar verdik. Bu kez elimizde açığa kavuşturacağımız farklı bir problem vardı.

*Tom Sawyer'ın Maceraları*'ndaki meşhur öyküyü hatırlıyor musunuz? Hani Tom'un Polly Hala'nın verdiği çit boyama görevini, arkadaşlarını oyuna getirme egzersizine dönüştürdüğü. Eminim ki hatırlıyorsunuz; Tom işten hoşlanıyormuş gibi görünerek çitleri büyük bir zevkle boyar. "Siz buna çalışmak mı diyorsunuz?" diye sorar arkadaşlarına. "Bir çocuk hiç her gün çit boyama fırsatına sahip olur mu?" Arkadaşları bu yeni "enformasyonun" desteğiyle çit boyamanın keyfini keşfederler. Ve çok geçmeden, Tom'un arkadaşları bu ayrıcalık için ona para ödemekle kalmayıp, bu işten gerçekten zevk almaya başlarlar—tam bir kazan-kazan neticesi.

Bizim bakış açımıza göre, Tom olumsuz bir deneyimi olumluya dönüştürmüştü—para ödenmesi gereken bir durumu, insanların (Tom'un arkadaşlarının) eğlenmek için para ödediği bir duruma çevirdi. Aynısını yapar mıydık? Herhalde bir deneyelim diye düşünürdük.

Bir gün, öğrencilerimin beklemediği bir şekilde, o günkü yönetim psikolojisi dersine bir şiirle başladım; Walt Whitman'ın *Çimen Yaprakları*'ndaki "Şimdi beni elinde tutan her kimsen" şiirinden birkaç dizeyle:

*Şimdi beni elinde tutan her kimsen,*
*Bir tek şey dışında her şey beyhude,*
*Sana açık bir ihtar vereyim*
*beni daha uzağa götürmeden önce,*
*Düşündüğün gibi değilim, çok daha farklı.*
*Kim benim arkamdan gelecek?*
*Kim benim duygularıma adaylığını koyacak?*
*Çaresi şüpheli, neticesi belirsiz, belki de yıkıcı,*
*Vazgeçmek zorunda kalırsın her şeyden*
*yegâne ve özel ölçütün olmak isterim sadece ben,*
*O zaman bile uzun ve zahmetli geçer acemiliğin,*
*Hayatın hakkındaki tüm o eski kuramlar ve çevrendeki*
*yaşamlara gösterdiğin tüm o riayetler terk edilir mecburen,*
*Bu yüzden kendine daha fazla zorluk çıkarmadan şimdi beni azat et,*
*ellerini omuzlarımdan çek,*
*Beni yere bırak ve kendi yoluna git.*

Kitabı kapattıktan sonra, öğrencilere cuma akşamı Walt Whitman'ın *Çimen Yaprakları*'ndan üç tane şiir okuyacağımı bildirdim: biri kısa, biri orta, biri de uzun. Sınırlı sayıda yer olduğundan, kimlerin katılabileceğini tespit etmek için bir açık artırma yapmaya karar verdiğimi söyledim. Yer için fiyat teklifi versinler diye kâğıt dağıttım; ama bundan önce, onlara yöneltecek bir sorum vardı.

Öğrencilerin yarısından, farazi olarak, 10 dakikalık şiir dinletisi için bana 10 dolar ödemeye istekli olup olmadıklarını yazmalarını istedim. Diğer yarısından, farazi olarak, eğer onlara 10 dolar verirsem 10 dakikalık şiir dinletisini dinlemek isteyip istemeyeceklerini yazmalarını talep ettim.

Elbette ki bu, çıpa olarak hizmet etti. Sonra öğrencilere şiir dinletimdeki bir yer için fiyat teklif etmelerini söyledim. İlk çıpanın sonraki fiyat tekliflerini etkilediğini düşünüyor musunuz?

Size bunu söylemeden önce, iki şeyi göz önünde bulundurun. Birincisi, şiir okuma becerim birinci sınıf değildir. Bu yüz-

den, birinden 10 dakika şiir okumam için bana para ödemesini istemek abartıya kaçabilir. İkincisi, öğrencilerin yarısına dinletiye katılma ayrıcalığını elde etmek için bana para verip vermeyeceklerini sorsam da, fiyat teklifini bu şekilde yapmak durumunda değillerdi. Durumu tersine çevirip, benim onlara para ödememi talep edebilirlerdi.

Ve şimdi sonuçlar (trompet, lütfen). Bana para ödenmesini içeren farazi soruyu cevaplayanlar, gerçekten de ayrıcalık kazanmak için para ödemeye istekliydiler. Ortalama olarak, kısa şiir için yaklaşık bir dolar, orta uzunluktaki şiir için yaklaşık iki dolar ve uzun şiir için üç dolardan birazcık daha fazla ödemeyi önerdiler. (Belki de bundan sonra akademi dışında hayatımı kazanabilirim.)

Peki, kendilerine para ödenmesi düşüncesini (bana para vermek yerine) çıpa alanlara ne oldu? Sizin de tahmin ettiğiniz gibi, para istediler: ortalama olarak, kısa şiiri dinlemek için 1,30 dolar, orta uzunluktaki şiiri dinlemek için 2,70 dolar ve uzun şiire katlanmak için 4,80 dolar talep ettiler.

Neticede tıpkı Tom Sawyer gibi, belirsiz bir deneyimi aldım (beni şiir okurken dinleseydiniz, bu deneyimin ne kadar belirsiz olduğunu tam anlamıyla anlardınız) ve rastlantısal olarak keyifli ya da eziyetli bir deneyime dönüştürdüm. Öğrenci gruplarının hiçbiri, şiir okuyuşumun para ödemeye değecek nitelikte olup olmadığından, ya da ancak karşılığı maddi olarak karşılandığı takdirde bu deneyimin dinlemeye değecek nitelikte olacağından haberdar değildi (bunun keyifli mi yoksa eziyetli mi olduğunu bilmiyorlardı). Ama bir defa ilk izlenim oluşturulduktan sonra (ya bana para ödeyecekler ya da ben onlara ödeme yapacağım), ok yaydan çıktı ve çıpa oluştu. Dahası, bir kez ilk karar verildikten sonra, bunu mantıklı ve tutarlı gibi görünen diğer kararlar takip etti. Öğrenciler beni şiir okurken dinlemenin iyi bir deneyim mi yoksa kötü bir deneyim olduğunu bilmiyorlardı, ama ilk kararları ne olursa olsun, bunu sonraki kararları için bir veri olarak kullandılar ve üç şiir dinletisine karşı tutarlı bir tepki biçimi sergilediler.

Kuşkusuz, Mark Twain de aynı sonuca ulaşmıştı: "Eğer Tom, bu kitabın yazarı gibi, büyük ve bilge bir filozof olsaydı, artık çalışmanın kişinin yapmaya mecbur olduğu şeyleri içerdiğini, eğlencenin de kişinin yapmaya mecbur olmadığı şeyleri kapsadığını idrak ederdi." Mark Twain bir de şunu gözlemlemişti: "İngiltere'de yazları günlük bir hatta yirmi ya da otuz millik mesafede dört atın çektiği yolcu arabaları kullanan varlıklı adamlar vardır, zira bu ayrıcalık onlara hatırı sayılır bir paraya mal olmaktadır; eğer bunun karşılığında onlara ücret teklif edilseydi, bu hizmet göreve dönüşürdü ve bu adamlar bunu yapmazlardı."*

BU DÜŞÜNCELER BİZİ nereye götürür? Başta, çıpa almanın rol oynadığı, önemsizden çok önemliye kadar verdiğimiz pek çok kararı aydınlatır. Big Macs almak, sigara içmek, kırmızı ışıkta geçmek, Patagonya'da tatil yapmak, Çaykovski dinlemek, doktora tezi üzerinde köle gibi çalışmak, evlenmek, çocuk sahibi olmak, dış semtlerde yaşamak, Cumhuriyetçilere oy vermek ve benzeri konularda bunları yapıp yapmama kararı veririz. İktisat teorisine göre, bu kararları temel değerlerimize—sevdiğimiz ve sevmediğimiz şeylere—dayandırırız.

Peki, bu deneylerden genel olarak yaşamlarımız hakkında çıkarılacak başlıca dersler nelerdir? Son derece dikkatli bir şekilde kurduğumuz yaşamlarımız büyük ölçüde sadece rastlantısal tutarlılığın bir ürünü olabilir mi? Geçmişte belli bir noktada rastlantısal kararlar verip (anneleri olarak Lorenz'i benimseyen yavru kazlar gibi), bu orijinal kararların mantıklı olduğunu düşünerek o tarihten itibaren yaşamlarımızı onların üzerine kurmuş olabilir miyiz? Mesleklerimizi, eşlerimizi, giyeceğimiz kıyafetleri ve saçımıza şekil verme biçimimizi böyle mi seçeriz? Öncelikle bunlar akıllıca kararlar mıydı? Yoksa ipini koparmış kısmen rasgele ilk imprintler miydi?

---

* Sosyal ve piyasa normları hakkındaki bölümde (4. Bölüm) bu parlak gözleme tekrar döneceğiz.

Descartes, *cogito ergo sum*—"Düşünüyorum, öyleyse varım."—demişti Ama farz edelim ki ilk, naif, rastgele davranışlarımızın toplamından başka bir şey değiliz. Ne olacak o zaman?

Bu sorular zor olabilir, yine de özel hayatlarımız açısından akıldışı davranışlarımızı etkin bir şekilde geliştirebiliriz. Hassasiyetlerimizin bilincine vararak işe başlayabiliriz. Diyelim ki son teknolojiye sahip bir cep telefonu (üç megapiksel, 8x zoom'lu bir dijital kamerası olan) ya da dört dolarlık bir kap günlük gurme kahve almayı düşünüyorsunuz. Bu alışkanlığı sorgulayarak işe koyulabilirsiniz. Nasıl başladı? İkinci olarak, kendinize bundan ne kadar keyif alacağınızı sorun. Düşündüğünüz kadar keyif alır mısınız? Birazcık kesinti yaparak kalan parayı başka bir şeye harcamak daha iyi olmaz mı? Aslında, yaptığınız her şeyde, tekrarlanan davranışlarınızı sorgulamak için kendinizi eğitin. Cep telefonu örneğinde, son teknolojiden vazgeçip, giderinizi azaltarak paranın bir kısmını başka bir şey için harcayamaz mısınız? Ve kahve için—kendinize bugün hangi kahve karışımını içeceğinizi sormak yerine, alışkanlık haline gelmiş bu bir fincan pahalı kahveyi içmek durumunda mıyım diye sorun.*

Ayrıca uzun bir karar dizisine (kıyafet, yemek vs. hakkında) dönüşecek olan ilk kararımıza özel olarak dikkat etmeliyiz. Böyle bir kararla karşılaştığımızda, sebep olduğu büyük sonuçlar olmadan, bu bize tek bir karar gibi gözükebilir; ama aslında ilk kararın gücü öyle uzun ömürlü bir etkiye sahip olabilir ki takip eden yıllarda vereceğimiz kararların içine sızar. Bu etkiyi göz önünde bulunduracak olursak, ilk karar önemlidir ve buna yeteri kadar dikkat etmemiz gerekir.

Socrates, irdelenmemiş bir hayatın yaşamaya değer olmadığını söylemiştir. Belki de kendi hayatımızdaki imprintlerin ve çıpaların dökümünü yapma vakti geldi. Bir zamanlar bunlar tamamen akla yatkın olsalar da, hâlâ akla yatkınlar mı acaba? Eski seçimlerimizi yeniden gözden geçirir geçirmez, kendimizi yeni ka-

---

* Her gün ya da günde birkaç defa harika bir kahveye para harcamanın ille de kötü bir karar olduğunu iddia etmiyorum—sadece kararlarımızı sorgulamamız gerektiğini söylüyorum.

rarlara—ve yeni bir günün yeni fırsatlarına—açabiliriz. Görünüşe göre anlamlı olan da budur.

BUNUNLA BERABER, ÇIPALAR ve yavru kazlar hakkında söylenen bütün bu sözler tüketici tercihlerinden daha büyük sonuçlara sahiptir. Klasik iktisat, piyasadaki ürün fiyatlarının iki kuvvet arasındaki denge tarafından belirlendiğini varsayar: her fiyattaki üretim (arz) ve her fiyattaki satın alma gücü olanların arzuları (talep). Bu iki kuvvetin buluştuğu fiyat, piyasadaki fiyatları tayin eder.

Bu şık bir görüştür, ama merkezi olarak bu iki kuvvetin birbirinden bağımsız olduğu ve birlikte piyasa fiyatını belirledikleri varsayımına dayanır. Bu bölümde anlatılan bütün deneylerin sonuçları (ve bizzat rastlantısal tutarlılığın temel fikri) bu varsayımlara meydan okur. Birincisi, klasik iktisat çerçevesine göre, tüketicinin para verme istekliliği piyasa fiyatlarını belirleyen iki girdiden biridir (bu taleptir). Oysa deneylerimizin gösterdiği üzere, tüketicinin ödemeye hazır olduğu meblağ kolaylıkla yönlendirilebilir; bu demektir ki, aslında tüketiciler kendi tercihleriyle, değişik ürünler ve deneyimler karşılığında ödemeye hazır oldukları fiyatlarla yeterince başa çıkamamaktadır.

İkincisi, klasik iktisat çerçevesi arz ve talep kuvvetlerinin birbirinden bağımsız olduğunu varsaysa da, burada gösterdiğimiz türden çıpalama manipülasyonları bunların aslında birbirine bağımlı olduğunu ileri sürer. Gerçek dünyada, üreticinin önerdiği satış fiyatlarından, ilan edilen fiyatlardan, promosyonlardan, ürün tanıtımlarından, vs. çıpa alınır—bütün bunlar arz yönlü değişkenlerdir. Bu durumda görünen o ki piyasa fiyatlarını etkileyen şey tüketicinin para ödeme istekliliği değildir, bunun yerine nedensellik bir şekilde tersine çevrilir ve tüketicinin para ödeme istekliliğini etkileyen şey bizzat piyasa fiyatları olur.

HİKÂYE'NİN SONU BU değil. Rastlantısal tutarlılık çerçevesinde, piyasada arz ve talep arasında gördüğümüz ilişkiler (örneğin, indirime girdiğinde daha fazla yoğurt almak) tercihlere de-

ğil hafizaya bağlıdır. Bu yaklaşıma bir örnek verelim. Mevcut süt ve şarap tüketiminizi düşünün. Yarın iki yeni verginin yürürlüğe gireceğini farz edin. Bir tanesi şarabın fiyatını yüzde 50 düşürecek, diğeri de sütün fiyatını yüzde 100 artıracak. Sizce ne olur? Bu fiyat değişiklikleri kesinlikle tüketimi etkiler ve pek çok insan etrafta birazcık daha mutlu ama daha az kalsiyumlu bir şekilde dolaşır. Peki, şimdi şunu düşünün. Ya yeni vergilere, şarabın ve sütün önceki fiyatlarına dair bir hafiza kaybı eşlik ederse? Ya fiyatlar aynı oranda değişirse, ama siz geçmişte bu iki ürüne ne kadar ödediğinizi hatırlayamazsanız?

İnsanlar daha önceki fiyatları hatırlayıp fiyat artışını fark ederse, fiyat değişikliklerinin talep üzerinde büyük bir etkisi olacağını sanıyorum; ama aynı zamanda geçmiş fiyatlara dair bir hatıra olmadan, bu fiyat değişikliklerinin talep üzerinde, o da olursa, küçük bir etkisi olacağını düşünüyorum. İnsanlar geçmiş fiyatları hatırlamazsa, fiyatlar hiç değişmemiş gibi süt ve şarap tüketimi temelde aynı kalır. Bir başka deyişle, fiyat değişikliklerine gösterdiğimiz duyarlılık, aslında büyük ölçüde geçmişte ödediğimiz fiyatları içeren hafizamızın ve eski kararlarımızla tutarlı olma isteğimizin sonucudur—hiçbir şekilde gerçek tercihlerimizin ya da talep düzeyimizin bir yansıması değildir.

Hükümet bir gün benzin fiyatını ikiye katlayan bir vergi çıkarmaya karar verdiğinde de aynı temel ilke uygulanabilir. Geleneksel iktisat kuramı altında, bu durum talebi azaltmalıdır. Peki, azaltır mı? Şüphesiz, ilk olarak insanlar yeni fiyatları kendi çıpalarıyla kıyaslar, yeni fiyatlar karşısında şaşkına döner, bunun üzerine de benzin tüketimlerini aşağıya çeker, hatta belki de hibrid bir araba alırlar. Ama uzun vadede, bir kere tüketiciler yeni fiyata ve yeni çıpalara tekrar alıştı mı (tıpkı Nike spor ayakkabılarının, şişe suların ve diğer her şeyin fiyatına alıştığımız gibi), yeni fiyattan benzin tüketimimiz fiilen yeni vergiden önceki seviyesine yaklaşır. Dahası, aynen Starbucks örneğinde olduğu gibi, fiyat değişikliğine yeni bir benzin cinsi ya da yeni bir yakıt türü (örneğin, mısır bazlı etanol yakıtı) gibi başka değişiklikler de eşlik ederse, tekrar alışma süreci hız kazanabilir.

Benzin fiyatını ikiye katlamanın tüketici talebi üzerinde hiçbir etkisi olmadığını iddia etmiyorum. Ama uzun vadede, sadece fiyat artışlarına gösterilen kısa süreli piyasa tepkilerini inceleyerek elde edilen beklentiye kıyasla talep üzerinde daha küçük bir etkisi olduğuna inanıyorum.

RASTLANTISAL TUTARLILIĞIN BİR DİĞER sonucu, serbest piyasanın ve serbest ticaretin ileri sürülen faydalarıyla alakalıdır. Serbest piyasanın temel fikri şudur: eğer benden daha fazla değer biçtiğin bir şeye sahipsem—diyelim ki bir kanepe—bu ürünün ticaretini yapmak ikimize de fayda sağlar. Bu da şu anlama gelir: ticaretin iki taraflı faydası, piyasadaki bütün oyuncuların kendi ellerinde bulunan şeylerin ve ticaretten elde etmeyi düşündükleri şeylerin değerini bildikleri varsayımına dayanır.

Ama deneylerimizde gözlemlediğimiz gibi, tercihlerimiz genellikle baştaki rasgele çıpalardan etkileniyorsa, yaptığımız tercihler ve alışverişler bu ürünlerden elde ettiğimiz gerçek keyfin ya da faydanın mutlaka doğru bir yansıması olacak diye bir şey yoktur. Başka bir deyişle, birçok durumda piyasada farklı ürünlerden ne kadar keyif alacağımızı yansıtmayan kararlar veririz. Mademki bu keyif alma değerlerini doğru bir şekilde hesaplayamıyor, ama bunun yerine çoğunlukla rastlantısal çıpaları takip ediyoruz, bu durumda ticaret yapma fırsatının mutlaka bizi daha zengin yapacağı net değildir. Örneğin, baştaki bazı elverişsiz çıpalar yüzünden, bize gerçekten büyük keyif veren bir şeyi (ama maalesef ilk çıpası düşük olan) yanlışlıkla bize daha az keyif veren bir şeyle (ama rasgele koşullar yüzünden ilk çıpası yüksek olan) değiş tokuş edebiliriz. Eğer davranışımızı çıpalar ve onlar hakkında hatırladıklarımız belirliyorsa—tercihler değil—kişisel mutluluğu (faydayı) artırmak için çözüm olarak neden alışverişe başvuruluyor?

ÖYLEYSE, BU BİZİ nereye getirir? İdeal piyasa fiyatlarını yerleştirmek için piyasadaki arz ve talep kuvvetlerine bel bağlayamı-

yorsak, faydamızı artırmaya yardım edecek serbest piyasa mekanizmalarına güvenemiyorsak, o zaman başka bir yere bakmamız gerekebilir. Bu, özellikle sağlık hizmetleri, ilaç, su, elektrik, eğitim ve diğer kritik kaynaklar gibi toplumun esas ihtiyaçları için geçerlidir. Piyasa kuvvetlerinin ve serbest piyasaların her zaman piyasayı en iyi şekilde düzenlemediği önermesini kabul edersek, çok geçmeden kendinizi serbest girişimi kısıtlayacak olsa da hükümetin (makul ve anlayışlı bir hükümet bekliyoruz) bazı piyasa faaliyetlerinin düzenlenmesinde daha büyük bir rol oynaması gerektiğine inananlar arasında bulursunuz. Evet, eğer gerçekten akılcı olsaydık, arz ve talebe ve sıfır sürtünmeye dayalı bir serbest piyasa ideal olurdu. Ama eğer akılcı değil de akıldışı isek, politikaların bu önemli etkeni hesaba katması gerekir.

# 3. BÖLÜM

# Sıfır Maliyetin Maliyeti

## *Neden Genellikle Hiçbir Şey Ödemediğimizde Çok Fazla Öderiz?*

Kahve tiryakisi olmasanız, hatta bir kahve makineniz olmasa bile, hiç BEDAVA! bir paket çekirdek kahve kuponu için sıra beklediğiniz oldu mu? Yediğiniz bütün o yiyeceklerden sonra mideniz çoktan ağrımaya başladığı halde, açık büfede tabağınıza yığdığınız tüm o BEDAVA! ekstra porsiyonlara ne demeli? Ya biriktirdiğiniz o önemsiz BEDAVA! şeyler—radyo istasyonundan aldığınız reklam tişörtü, bayram çikolatalarından çıkan oyuncak ayı, her yıl sigorta acentenizin gönderdiği mıknatıslı takvim?

Bir şeyi bedava almanın çok güzel bir duygu olduğunu gizlemeye gerek yok. Sıfır başka bir fiyat olmanın çok ötesindedir. Sıfır duygusal bir bamtelidir—bir akıldışı heyecan kaynağı. 50 sentten 20 sente düşürülen bir şeyi alır mısınız? Belki. 50 sentten 2 sente düşürüldüğünde alır mısınız? Belki. 50 sentten sıfıra düşürüldüğünde alır mısınız? Kesinlikle!

Sıfır maliyeti, karşı konulamaz yapan şey nedir? Neden BEDAVA! bizi bu kadar mutlu ediyor? Oysa BEDAVA! Başımıza dert açabilir: asla almayı düşünmediğimiz şeyler BEDAVA! olur olmaz bize inanılmaz derecede cazip gelir. Örneğin, onları eve kadar taşımak zorunda kalacağınız ve çoğunu sonunda çöpe atacağınız halde, bir konferansta dağıtılan bedava kalemleri, anahtarlıkları ve not defterlerini topladığınız oldu mu? Sadece bir külah bedava Ben ve Jerry dondurması almak için uzun bir süre (çok uzun) sırada beklediniz mi hiç? Ya da sırf üçüncüyü bedava almak için ilk tercihiniz olmayan bir üründen iki tane alır mısınız?

SIFIRIN UZUN BİR tarihi vardır. Sıfır kavramını Babilliler keşfetti; eski Yunanlılar onu ulvi ifadelerle tartıştılar (bir şey nasıl hiçbir şey olabilirdi?); kadim Hintli bilgin Pingala çift haneli rakamları elde etmek için sıfırı 1 rakamıyla eşleştirdi; hem Mayalar hem de Romalılar sayı sistemlerine sıfırı dahil ettiler. Ne var ki sıfır yerini kesin olarak MS 498 civarında Hintli astronom Aryabhata bir sabah yatağında doğrulup, "*Sthanam sthanam dasa gunam*"—kabaca "Basamaktan basamağa değer 10 kat artar" şeklinde çevrilebilir—diye çığlık attığında aldı. Bununla, ondalık tabanlı basamak değeri fikri doğmuştu. Artık sıfırın şansı açılmıştı: Arap dünyasına yayılıp burada gelişti; İber Yarımadası'nı geçerek (İspanyol Endülüs Emevileri sayesinde) Avrupa'ya ulaştı; İtalyanlar'dan şöyle bir makas aldı; sonunda da Yeni Dünya'ya doğru Atlantik'e açıldı ve nihayet (1 rakamıyla birlikte) Silikon Vadisi diye bilinen yerde kendine yığınla iş buldu.

Sıfırın geçmişi hakkındaki kısa hikâyemiz şimdilik bu kadar. Ama paraya uygulanan sıfır kavramı, daha az anlaşılmaktadır. Aslında, bunun bir geçmişi bile olduğunu düşünmüyorum. Gene de, BEDAVA!'nın geniş sonuçları vardır; sadece indirimli fiyatlar ve promosyonlar açısından değil, aynı zamanda onun kendimize ve topluma yarar sağlayacak kararlar vermemize yardımcı olması için nasıl kullanılabileceği açısından da.

Eğer BEDAVA! bir virüs ya da atom altı bir parçacık olsaydı, bir elektron mikroskobu kullanarak merceğin altındaki nesnenin ne olduğunu inceler, doğasını ortaya çıkarmak için onu çeşitli karışımlarla boyar veya iç bileşimini açığa çıkarmak için bir şekilde parçalara ayırırdım. Ama davranışsal iktisatta, insan davranışını yavaşlatıp onu kare kare incelememizi sağlayan farklı bir araç kullanırız. Tahmin etmiş olabileceğiniz gibi, buna deney denir.

BİR DENEYDE, KRISTINA Shampanier (MIT'de doktora öğrencisi), Nina Mazar (Toronto Üniversitesinde profesör) ve ben çikolata işine giriştik. Şey, bir nevi. Halka açık büyük bir binada bir stant kurup iki çeşit çikolata ikram ettik—Lindt çikolata top-

ları ve Hershey's Kisses. Standımızın tepesinde, üzerinde "Her müşteriye bir çikolata" yazılı bir tabela bulunuyordu. Potansiyel müşteriler biraz yaklaştıklarında, iki çeşit çikolatayı ve fiyatlarını görebiliyorlardı.*

Çikolata erbabı olmayanlarınız için, Lindt 160 yıldır enfes kakaoları harmanlayan bir İsviçre firması tarafından üretilmektedir. Lindt'in özellikle çikolata topları pahalıdır—olağanüstü krema gibi ve tek kelimeyle karşı konulamaz. Kutusuyla aldığınızda her biri yaklaşık 30 sente gelir. Diğer taraftan, Hershey's Kisses küçük güzel çikolatalardır, ama kabul edelim ki bir hayli sıradandır: Hershey, günde 80 milyon Kisses üretir. Pennsylvania'da bulunan Hershey kentinde, sokak lambaları bile popüler Hershey's Kiss biçiminde yapılmıştır.

Peki, "müşteriler" standımıza akın ettiğinde ne oldu? Bir Lindt çikolata topuna 15 sent ve bir Kiss'e 1 sent fiyat biçtiğimizde, müşterilerimizin epey akılcı davranmasına hiç şaşırmadık: Kiss'in fiyatı ve kalitesi ile çikolata topunun fiyatı ve kalitesini kıyasladılar, daha sonra da seçimlerini yaptılar. Müşterilerin yüzde 73'ü çikolata topunu, yüzde 27'si Kiss'i seçti.

Sonra BEDAVA!'nın durumu nasıl değiştirebildiğini görmeye karar verdik. Bu nedenle Lindt çikolata topuna 14 sent, Kiss'lere de bedava dedik. Bir farklılık olacak mıydı? Olmalı mıydı? Neticede iki çikolata çeşidinin fiyatını da sadece bir sent düşürmüştük.

Ama BEDAVA! öyle bir fark yarattı ki. Mütevazı Hershey's Kiss en gözde çikolata haline geldi. Müşterilerimizin yaklaşık yüzde 69'u (önceki yüzde 27'den daha fazla) Lindt çikolata topunu çok uygun bir fiyata alma firsatından vazgeçip, BEDAVA! Kiss'i tercih etti. Bu arada, Lindt çikolata topu tepetaklak gitti; onu tercih eden müşteriler yüzde 73'den 31'e düştü.

---

* Fiyatları, insanların ancak standa yaklaştığında görebilecekleri şekilde yazmıştık. Farklı koşullarla farklı insan tiplerinin dikkatini çekmediğimizden emin olmak—kendi kendine seçilim denen şeyden kaçınmak—için böyle yaptık.

Burada ne oluyordu? Her şeyden önce, BEDAVA! bir şeyler almanın harika bir his uyandırdığı pek çok durum olduğunu söylemek istiyorum. Örneğin, bir süpermarkette bir sepet bedava spor çorabı gördüğünüzde, elinizden geldiği kadar çok çorap kapmanın kötü bir yanı yoktur. BEDAVA!, bedava bir ürünle başka bir ürün arasındaki bir mücadeleye dönüştüğünde—BEDAVA!'nın varlığının kötü bir karar vermemize yol açtığı bir mücadele—kritik mesele ortaya çıkar. Mesela, topuğu güzelce takviye edilmiş, yaldızlı bir buruna sahip bir çift beyaz çorap almak için bir spor mağazasına gittiğinizi düşünün. On beş dakika sonra, almak istediğiniz çoraplarla değil, zerre kadar beğenmediğiniz (takviyeli topuğu ve yaldızlı burnu olmayan) ama ikinci çift çorabı BEDAVA! veren bir paketin içindeki daha ucuz bir çift çorapla mağazadan çıkarsınız. Bu, daha iyi bir alışverişi bırakıp, sırf BEDAVA! tarafından baştan çıkarıldığınız için istemediğiniz bir şeyi kabul ettiğiniz bir durumdur.

Çikolata deneyimizdeki bu deneyimi tekrarlamak için, müşterilerimize sadece tek bir tatlıyı—Kiss ya da çikolata topu—seçebileceklerini söyledik. Bu, spor çoraplarından birini seçmek gibi, ya-bu-ya-o kararıydı. Müşterilerin BEDAVA! Kiss'e verdiği tepkiyi bu denli çarpıcı yapan şey işte budur: her iki çikolatada da aynı miktarda indirime gidilmişti. İkisi arasındaki izafi fiyat farkı değişmemişti—ve ikisinden alınması beklenen keyif de.

Klasik iktisat teorisine göre (basit maliyet fayda analizi), fiyat indirimi müşterilerimizin davranışında herhangi bir değişikliğe sebep olmamalıydı. Daha önce, yaklaşık yüzde 27'si Kiss'i, yüzde 73'ü çikolata topunu seçmişti. İzafi koşullarda hiçbir şey değiştirilmediği için, fiyat indirimine verilen tepki tümüyle aynı olmalıydı. Bastonunu çevirerek oradan geçmekte olan geleneksel iktisat teorisinin yandaşı bir iktisatçı aslında bu olaydaki her şey aynı olduğu için, müşterilerimizin çikolata toplarını aynı tercih marjlarıyla seçmiş olması gerektiğini söylerdi.*

---

* Bu durumlarda akılcı bir müşterinin nasıl karar vermesi gerektiğine dair daha ayrıntılı bir açıklama için bu bölümün ekine bakınız.

Oysa burada biz, kendilerine ite kaka yol açmadan önce mantıklı bir maliyet fayda analizi yaptıkları için değil, sadece BEDAVA! olduğu için Hershey's Kiss'leri kapmak üzere standa akın eden insanlarla birlikteyiz. Biz insanlar ne tuhaf (ama öngörülebilir) yaratıklarız.

AKLIMA GELMİŞKEN, BU sonuç diğer deneylerde de aynı şekilde devam etti. Bir deneyde, Hershey's Kiss'i iki sent, bir sent ve sıfır sent diye fiyatlandırırken, buna paralel olarak çikolata topuna 27 sent, 26 sent ve 25 sent fiyat biçtik. Kiss'i iki sentten bir sente, çikolata topunu da 27 sentten 26 sente indirmenin, her birinin alıcılarının oranında bir fark yaratıp yaratmayacağını görmek için bunu yaptık. Yaratmadı. Ama bir kez daha, Kiss'in fiyatını bedavaya indirdiğimizde verilen tepki çarpıcıydı. Müşteriler ezici bir çoğunlukla Kiss'leri tercih etti.

Belki müşteriler cüzdanlarında ya da çantalarında bozuk para arama gereği hissetmedikleri ya da belki üstlerinde hiç para olmadığı için, deneyin bir ihtimal sekteye uğramış olabileceğine karar verdik. Böyle bir etki bedava teklifi yapay olarak daha çekici hale getirirdi. Bu olasılığı görmek için MIT'deki kafeteryaların birinde başka deneyler yaptık. Bu deneyde, çikolatalar kafeteryanın alışılmış promosyonlarından biri gibi kasiyerin yan tarafına konuldu ve çikolatalarla ilgilenen öğrenciler onları kolayca yemek tepsilerine ekleyip kasiyer sırasında ilerlerken ücretini ödediler. Ne oldu? Öğrenciler yine ezici bir şekilde BEDAVA! seçeneğine yöneldiler.

BEDAVA!'YI BÖYLESİNE ÇEKİCİ kılan nedir? Gerçekten istediğimiz şey o olmasa bile, neden BEDAVA! ürünün üstüne atlamamızı sağlayan akıldışı bir dürtüye sahibiz?

Cevabın şu olduğuna inanıyorum. Çoğu alışverişin olumlu ve olumsuz tarafları vardır, ama bir şey BEDAVA! olduğunda olumsuz tarafı unuturuz. BEDAVA! bizi duygusal olarak öyle bir

doldurur ki, bize teklif edilen şeyin gerçekte olduğundan daha değerli olduğunu düşünürüz. Neden? Bana göre bunun sebebi insanın doğası itibariyle kaybetmekten korkmasıdır. BEDAVA!'nın asıl cazibesi bu korkuyla bağlantılıdır. BEDAVA! (ücretsiz) ürünü seçtiğimizde, ortada kaybetme olasılığı yoktur. Ama diyelim ki bedava *olmayan* ürünü seçtik. Ooo, şimdi kötü bir karar verme riski—kaybetme olasılığı—vardır. Dolayısıyla, bu seçeneği göz önünde bulundurarak bedava olana gideriz.

Bu yüzden, fiyatlandırma diyarında sıfır, başka bir fiyat değildir. Şüphesiz, 10 sent talepte büyük bir fark yaratır (milyonlarca varil petrol sattığınızı farz edin), ama BEDAVA!'nın ortaya çıkardığı duygusal dalgalanmanın bileğini hiçbir şey bükemez. *Sıfır fiyat etkisi*, tamamen kendi başına bir kategoridir.

Elbette, "hiç karşılığında bir şey almak" bir miktar tezat oluşturur. Pekâlâ, sırf bu yapışkan gerçek, BEDAVA!, yüzünden sık sık istemediğimiz bir şeyi satın alma tuzağına nasıl düştüğümüze bir örnek vereyim.

2007'de, önemli bir elektronik eşya üreticisinin gazete ilanını gördüm; ürettikleri yüksek çözünürlüklü yeni DVD oynatıcısını aldığım takdirde bana verecekleri yedi BEDAVA! DVD filmin adını sayıyordu. Peki, o sırada yüksek çözünürlüklü bir oynatıcıya ihtiyacım var mıydı? Muhtemelen yoktu. Ama ihtiyacım olsaydı bile, fiyatların inmesini beklemek daha akıllıca olmaz mıydı? Fiyatlar hep düşer—bugünün 600 dolarlık yüksek çözünürlüklü oynatıcısı hızla yarının 200 dolarlık cihazı olacaktır. DVD üreticisinin teklifinin başka bir nedeni vardı. Bu şirketin yüksek çözünürlüklü DVD sistemi, başka birçok imalatçı tarafından desteklenen bir sistem olan Blu-Ray ile amansız bir rekabet içindeydi. O dönemde, Blu-Ray önde gidiyor ve çoktan beri piyasaya egemen bulunuyordu. Yani teklif edilen cihaz demode olma yolunda ilerlerken (Betamax videoları gibi) BEDAVA!'nın ederi ne kadar olur? Bunlar bizi BEDAVA'nın büyüsüne kapılmaktan koruyabilecek iki akılcı düşüncedir. Ama, vay be, bu BEDAVA! DVD'ler kesinlikle güzel görünüyor!

KONU FİYATLAR OLDUĞUNDA, bir şeye BEDAVA! sahip olmak kesinlikle ilgi çekicidir. Peki, teklif bedava fiyat değil de bedava değiştirmeyse ne olur? Ürünleri bedava elde etmeye olduğu kadar bedava ürünlere de duyarlı mıyız? Birkaç yıl önce, Cadılar Bayramının yaklaşmasıyla, kafamda bu soruyu araştırmak için bir deney yapma fikri oluştu. Bu defa cevaplara ulaşmak için evimden uzaklaşmak zorunda bile değildim.

Akşamın ilk saatlerinde, elinde büyük sarı bir çanta taşıyan Örümcek Adam kılığına girmiş dokuz yaşındaki bir çocuk, Joey, ön verandamızın merdivenlerini tırmandı. Annesi birinin çocuğuna içinde jilet bulunan bir elma vermediğinden emin olmak için ona eşlik ediyordu. (Bu arada, hiçbir zaman Cadılar Bayramında içinde jilet olan elmalar dağıtma vakası olmadı; bu sadece bir şehir efsanesidir.) Ama annesi Joey'a "Şaka mı Şeker mi" sözünü kendi başına söyleyebileceği hissini vermek için kaldırımda duruyordu.

Geleneksel soru olan "Şaka mı Şeker mi?" sorusundan sonra, Joey'dan sağ elini açık tutmasını istedim. Avucuna üç tane Hershey Kiss koyup, onları bir süre orada tutmasını söyledim. "Aynı zamanda bu iki Snickers'dan birine sahip olabilirsin" dedim, bir küçük ve bir büyük boyunu göstererek. "Aslında, Hershey Kiss'lerden birini bana verirsen sana küçük Snickers'ı vereceğim. Hershey Kiss'lerin ikisini de bana verirsen, sana büyük Snickers'ı vereceğim."

Bir çocuk devasa bir örümcek gibi giyinebilir, ama bu onun aptal olduğunu göstermez. Küçük Snickers 28 gram, büyük Snickers 46 gram çeker. Joey'in yapması gereken tek şey, bir tane daha Hershey Kiss verip (yaklaşık 4,5 gram) 28 gram daha ağır olan Snickers'ı almaktı. Bu seçenek karşılaştırması bir roket bilimcisini afallatabilirdi, ama dokuz yaşındaki bir çocuk için bu hesaplama çok kolaydı: büyük Snickers'ı seçerse, sağlayacağı getiri açısından (çikolatanın net ağırlığı bakımından) kazancını altı kattan fazla artırmış olurdu. Kaşla göz arasında Joey, Kiss'lerinin ikisini de elime verdi, 46 gramlık Snickers'ı aldı ve çantasına attı.

Bu sürpriz kararı veren yalnız Joey değildi. Biri hariç bu teklifi getirdiğim bütün çocuklar büyük çikolata ile iki Kiss'i takas etti.

Sokaktan aşağıya doğru gelen ikinci çocuk Zoe idi. Bir elinde sihirli değnek, diğerinde turuncu Cadılar Bayramı balkabağı sepeti, uzun beyaz bir elbise içinde prenses gibi giyinmişti. Tavşan kostümünün içinde gel beni kucakla der gibi şirin şirin bakan küçük kız kardeşi babasının kucağında uyukluyordu. Yaklaştıklarında, Zoe sevimli bir şekilde yüksek sesle bağırdı, "Şaka mı şeker mi!" İtiraf ediyorum, geçmişte bazen zalimce "Şaka!" diye cevap verdiğim olmuştu. Şaşırmış bir vaziyette orada duran çocukların çoğu, sordukları sorunun alternatif bir cevabı olduğunu hiç düşünmemişti.

Bu durumda Zoe'ya şekerini verdim—üç tane Hershey Kiss. Ama elimde bir koz vardı. Küçük Zoe'ya bir değiş tokuş önerdim: Hershey Kiss'lerinden biri karşılığında büyük bir Snickers almak ile Hershey Kiss'lerinin hiçbirinden vazgeçmeden BEDAVAYA! küçük Snickers'ı elde etmek arasında bir seçim yapmak.

Şimdi, azıcık akılcı bir hesaplama (Joey'un durumunda fazlasıyla sergilenen), en iyi alışverişin bedava küçük Snickers'dan vazgeçip, ilave bir Hershey Kiss bedelini ödeyerek büyük Snickers'ı seçmek olduğunu gösterirdi. Gram gram kıyaslama açısından, bir fazla Hershey Kiss'ten vazgeçip küçük Snickers (28 gram) yerine büyük Snickers'ı (46 gram) almak çok daha iyi olurdu. Her iki Snickers'ın da bir bedelinin olduğu durumla karşılaşan Joe ve çocuklar için bu mantık son derece netti. Peki Zoe ne yaptı? Onun cin gibi çocuk beyni bu akılcı seçimi mi yaptı—yoksa küçük Snickers'ın BEDAVA! olması olgusu onun gözünü akla uygun cevap konusunda kör mü etti?

Muhtemelen şu ana kadar tahmin ettiğiniz gibi, aynı değiş tokuşu önerdiğim Zoe ve diğer çocuklar, BEDAVA! tarafından tamamen kör edilmişti. Bunların hemen hemen yüzde 70'i daha iyi alışverişi bıraktı ve sırf BEDAVA! olduğu için daha kötü alışverişi seçti.

Kristina, Nina ve benim çocuklara sataşmayı alışkanlık haline getirdiğimizi düşünme ihtimalinize karşı şimdi şunu belirtmeli-

yim ki, bu deneyi daha büyük çocuklarla, aslında MIT öğrenci merkezindeki öğrencilerle, yeniden yaptık. Sonuçlar, Cadılar Bayramında gördüğümüz kalıpla aynıydı. Doğruyu söylemek gerekirse, sıfır maliyetin cazibesi parasal işlemlerle sınırlı değildir. İster ürün ister para olsun, BEDAVA!'nın çekim kuvvetine karşı koyamayız.

BU DURUMDA SİZCE BEDAVA! konusunda bir çıkar yolunuz var mı?

Tamam. İşte size bir test. Diyelim ki size 10 dolarlık Amazon hediye çekini bedava almak ile 20 dolarlık hediye çekini yedi dolar karşılığında elde etmek arasında tercih yapma hakkı tanıdım. Çabucak düşünün. Hangisini seçerdiniz?

Eğer BEDAVA! çeke atlarsanız, Boston'daki alışveriş merkezlerinden birinde test ettiğimiz insanların çoğu gibi davranmış olursunuz. Peki, tekrar gözden geçirin: yedi dolar karşılığındaki 20 dolarlık hediye çeki 13 dolar kâr getirir. Bu, 10 dolarlık çeki bedava almaktan (10 dolarlık kazanç) kesinlikle daha iyidir. Eylem halindeki akıldışı davranışı görebiliyor musunuz?*

SİZE BEDAVA!'NIN DAVRANIŞLARIMIZ üzerindeki gerçek etkisini gösteren bir olay anlatayım. Birkaç yıl önce, Amazon.com belli bir miktarın üstündeki siparişler için bedava kargo hizmeti sunmaya başladı. Örneğin, 16,95 dolara tek kitap alan bir kişi kargo için ekstra 3,95 dolar ödüyordu. Eğer müşteri toplamı 31,90 dolar olacak şekilde başka bir kitap daha alırsa, kargo bedavaya geliyordu.

Büyük olasılıkla bazı müşteriler ikinci kitabı istemiyordu (burada kişisel bir deneyimimden bahsediyorum) ama BEDAVA!

---

* Aynen diğer deneylerde olduğu gibi, 10 dolarlık çeki bir dolar ve 20 dolarlık çeki sekiz dolar yaparak her iki çekin bedelini bir dolar artırdığımızda, çoğunluk 20 dolarlık çeke atladı.

kargo öyle çekici gelmişti ki ekstra kitabın bedelini ödemeye razı oluyorlardı. Amazon bu öneriden çok memnundu, ancak bir yerde—Fransa—satışlarda hiç artış olmadığını fark etti. Fransız müşteriler bizlerden daha akılcı mı davranıyorlardı? Mümkün değil. Aksine, Fransız müşterilerin farklı bir alışveriş önerisine yanıt verdikleri ortaya çıktı.

İşte neler olduğu. Fransa şubesi, belli bir miktarın üstündeki siparişlere BEDAVA! kargo önermek yerine bu siparişlerin kargo ücretini bir frank olarak fiyatlandırmıştı. Sadece bir frank—ortalama 20 sent. Bu, BEDAVA! kargodan çok da farklı değilmiş gibi görünüyor ama farklıydı. Nitekim, Amazon Fransa'daki promosyonu bedava kargoyu içerecek şekilde değiştirdiğinde, çarpıcı satış artışları açısından Fransa da diğer ülkelere katıldı. Başka bir deyişle, bir frank karşılığındaki kargo hizmeti—gerçek bir pazarlık—Fransızlar tarafından adeta görmezlikten gelinirken, BEDAVA! kargo iştahlı bir tepkiye neden oldu.

America Online (AOL) yıllar önce saatlik ödemeden (aylık sabit 19,95 dolara istediğiniz kadar sisteme girebildiğiniz) aylık ödeme tarifesine geçtiğinde buna benzer bir deneyim yaşamıştı. AOL yeni fiyat tarifesine hazırlanırken, bunun talepte küçük bir artış getireceğini bekliyordu. AOL ne elde etti? Sisteme girenlerin sayısı bir gecede 140.000'den 236.000'e çıktı ve ortalama online olma süresi ikiye katlandı. Bu iyi bir şeymiş gibi görünebilir—ama iyi olmadı. AOL'un müşterileri meşgul telefon hatlarıyla yüz yüze kaldı ve çok geçmeden AOL (ona kar fırtınasında kar küreklerinin satıldığı fiyata bant genişliği satmaktan son derece mutlu olan) diğer online sunucularından servis kiralamak zorunda kaldı. Bob Pittman'ın (o dönemde AOL'un yöneticisi) fark etmediği tek şey, müşterilerin BEDAVA!'nın çekiciliğine tıpkı açık büfede karınları zil çalan insanlar gibi cevap vereceğiydi.

O HALDE İKİ ürün arasında seçim yaparken genellikle bedava olana daha fazla tepki veririz. Aylık beş dolar ödentisi olan bir çek hesabı yerine, BEDAVA! olanı (hiç ek yarar sağlamayan) se-

çebiliriz. Ama eğer beş dolarlık çek hesabı bedava seyahat çeki, online faturalama, vb. içeriyor, BEDAVA! olan içermiyorsa, sonunda kendimizi BEDAVA! hesapla bu hizmet paketine beş dolarlık hesaptan daha fazla ödeme yapar durumda bulabiliriz. Aynı şekilde, kapatma maliyetleri olmayan, ama faiz oranlarının ve giriş ücretlerinin tavana vurduğu bir ipoteği tercih edebilir; sırf bedava hediye verdiği için aslında istemediğimiz bir ürünü satın alabiliriz.

Bu konudaki son kişisel deneyimim bir arabayla ilgiliydi. Birkaç yıl önce yeni bir araba bakarken, aslında bir minivan almam gerektiğini biliyordum. Nitekim, Honda minivanlar hakkında araştırma yaparak onlarla ilgili her şeyi öğrendim. Ama daha sonra, öncelikle cazip bir teklif sayesinde gözüm bir Audi'ye takıldı—gelecek üç yıl boyunca BEDAVA! yağ değişimi. Nasıl karşı koyabilirdim?

Tamamen dürüst olmam gerekirse, Audi kırmızı bir spor arabaydı; ayrıca iki küçük çocuğun olgun ve sorumluluk sahibi babası olma fikrine hâlâ göğüs geriyordum. Tümden aklımı çelen şey bedava yağ değişimi değilmiş gibiydi, ama akılcı bir bakış açısından bunun üzerimdeki etkisi gereksiz derecede büyüktü. Bu, sırf BEDAVA! olduğu için sadık kalacağım ilave bir çekicilik işlevi görmüştü.

Böylelikle Audi'yi—ve BEDAVA! yağı—satın aldım. (Birkaç ay sonra, otobanda giderken vites kutusu arızalandı—ama bu başka bir hikâye konusu.) Kuşkusuz, sakin bir kafayla daha akılcı bir hesap yapabilirdim. Yılda yaklaşık 7000 mil yol gidiyorum; her 10.000 milde bir yağın değiştirilmesi gerekiyor; her bir değişimin maliyeti ortalama 75 dolar. Bu durumda, üç yıl üzerinden aşağı yukarı 150 dolar ya da arabanın satış fiyatının yüzde 0,5'i kadar kazancım oluyor—kararımı dayandırmak için hiç de iyi bir gerekçe değil. Bununla birlikte, durum daha da kötüleşiyor: şu anda bir puset, bir bisiklet ve çocuklara ait diğer ıvır zıvırla tavana kadar dolu bir Audi'ye sahibim. Of, bir minivanın yerine.

SIFIR KAVRAMININ ZAMANLA DA ilgisi vardır. Ne de olsa, bir faaliyete harcanan zaman başka bir faaliyetten çalınan zamandır. Bu nedenle, BEDAVA! bir dondurmanın tadına bakmak için 45 dakika kuyrukta sıranın bize gelmesini beklersek veya küçücük bir indirim için uzun bir formu doldurmaya yarım saat harcarsak, sahip olduğumuz bu zaman diliminde yapmadığımız bir şey vardır.

En gözde kişisel örneğim müzeye bedava giriş günüdür. Müzelerin çoğu fazla pahalı olmamasına rağmen, giriş ücreti sıfır olduğunda sanat aşkımı tatmin etmek bana daha cazip gelir. Tabii ki bu aşkta yalnız değilim. Dolayısıyla böyle günlerde genellikle müzenin aşırı kalabalık, kuyruğun uzun olduğunu görürüm, bir şeyleri görmek çok zordur, müzenin çevresinde ve kafeteryada kalabalıkla mücadele etmek hiç hoş değildir. Bedavayken müzeye gitmenin hata olduğunu biliyor muyum? Kesinlikle biliyorum—ama yine de gidiyorum.

AYRICA SIFIR GIDA satışlarını da etkileyebilir. Gıda üreticileri kutunun yan tarafında her türlü enformasyonu iletmek zorundadır. Bize kalorisini, yağ miktarını, lifini vb. bildirmek durumundadır. Sıfır fiyat karşısında yaşadığımız çekimin aynısı sıfır kalori, sıfır trans yağ, sıfır karbonhidrat vb. için de geçerli olabilir mi? Aynı genel kurallar geçerliyse, üzerinde "bir kalori" değil de "sıfır kalori" yazdığında Pepsi daha çok kutu kola satacaktır.

Diyelim ki bir bardasınız ve arkadaşlarınızla sohbet etmenin keyfini çıkarıyorsunuz. Bir marka size kalorisiz bira, başka biri de üç kalorilik bir bira sunuyor. Hangi marka size gerçekten hafif bir bira içtiğiniz duygusu verecektir? Her ne kadar bu iki bira arasındaki fark azsa da, sıfır kalorili bira sayesinde doğru şeyi, yani sağlıklı olanı yaptığınız duygusu artacaktır. Hatta kendinizi öyle iyi hissedersiniz ki daha ileri gidip bir tabak kızarmış patates istersiniz.

ÖYLEYSE 20 SENTLİK bir ödemeyle (Amazon'un Fransa'daki kargo uygulamasında olduğu gibi) statükoyu devam ettirebilir ya da bir şeyi BEDAVA! sunarak bir izdiham başlatabilirsiniz. Bu fikrin ne kadar etkili olduğunu bir düşünün! Sıfır sadece başka bir indirim değildir. Sıfırın farklı bir yeri vardır. İki sent ile bir sent arasındaki fark küçüktür. Ama bir sent ile sıfır arasındaki fark çok büyüktür!

Eğer iş hayatındaysanız ve bunu anladıysanız, harika şeyler yapabilirsiniz. Bir kalabalığın ilgisini mi çekmek istiyorsunuz? Bir şeyi BEDAVA! yapın. Daha fazla ürün mü satmak istiyorsunuz? Alışverişin bir kısmının BEDAVA! olmasını sağlayın.

Aynı şekilde, sosyal politikayı yönlendirmek için BEDAVA!'yı kullanabiliriz. İnsanların elektrikli arabaları mı kullanmasını istiyorsunuz? Ruhsat ve muayene ücretlerini sadece düşürmeyin—onları ortadan kaldırın, böylece BEDAVA!'yı yaratmış olursunuz. Aynı biçimde, sağlıkla ilgileniyorsanız, ciddi hastalıkların ilerlemesini engellemenin bir yolu olarak erken teşhise odaklanın. İnsanların doğru şeyleri—kolonoskopi, mamogram, kolesterol kontrolü, diyabet kontrolü ve buna benzer şeyleri düzenli olarak yaptırmaları gibi—izlemesini mi istiyorsunuz? Sadece (kendi paylarına düşen ödemeyi azaltarak) maliyeti düşürmekle yetinmeyin. Bu kritik işlemleri BEDAVA! yapın.

Çoğu davranış stratejisi uzmanının BEDAVA!'nın nasıl kullanılacağını bilmek şöyle dursun, onun ellerindeki bir as olduğunun bile farkında olmadığını düşünüyorum. Bütçe kesintilerinin yapıldığı böyle bir dönemde bir şeyi BEDAVA! yapmak kesinlikle mantıkdışıdır. Ne var ki böyle düşünmeyi bıraktığımızda, BEDAVA! büyük bir güce sahip olabilir, bu da çok şey ifade eder.

# EK: 3. BÖLÜM

Standart iktisat teorisinin mantığının bizim bağlamımızda nasıl uygulanacağını açıklayayım. Bir kimse iki çikolatadan sadece ama sadece bir tanesini seçebiliyorsa, her çikolatanın mutlak değerini değil, izafi değerini—neyi alacağı ve neyi bırakacağı—göz önünde bulundurmalıdır. İlk adım olarak, akılcı müşterinin iki çikolatanın getireceği izafi net kazancı hesaplaması (beklenen tadın değerinden maliyetin çıkarılması) ve hangi çikolatanın daha fazla net kazanç getirdiğine dayanarak bir karar vermesi gerekir. Lindt çikolata topunun fiyatı 15 sent ve Hershey's Kiss'in fiyatı 1 sent olursa, bu nasıl görünür? Akılcı müşteri, çikolata topundan ve Kiss'ten almayı beklediği keyfin miktarını tahmin eder (buna sırasıyla 50 keyif birimi ve 5 keyif birimi diyelim), bundan 15 sent ve 1 sent ödemenin yarattığı hoşnutsuzluğu çıkarır (buna sırasıyla 15 hoşnutsuzluk birimi ve bir hoşnutsuzluk birimi diyelim). Bunun sonucunda çikolata topu için toplam beklenen keyif 35 keyif birimi (50-15) ve Kiss için toplam beklenen keyif 4 keyif birimi (5-1) çıkar. Çikolata topu 31 puan ileridedir, bu yüzden de kolay tercihtir—çikolata topu galip gelir.

Her iki ürünün fiyatı aynı miktarda indirilirse ne olur? (Çikolata topları 14 sent, Kiss ise bedava.) Aynı mantık geçerlidir. Çikolataların tadı değişmez, o halde akılcı müşteri alınacak keyfin sırasıyla 50 ve 5 keyif birimi olacağını tahmin eder. Değişen şey hoşnutsuzluktur. Bu düzenlemede, akılcı müşteri her iki çikolata için daha düşük seviyede hoşnutsuzluğa hedef olur, çünkü fiyatlar 1 sent (ve 1 hoşnutsuzluk birimi) indirilmiştir. İşte asıl mesele: her iki ürün aynı miktarda indirildiği için, bunların izafi farkı değişmez. Şimdi çikolata topu için toplam beklenen keyif 36 keyif birimi (50-14) ve Kiss için toplam beklenen keyif 5 keyif birimi (5-0) olur. Çikolata topu yine 31 puan ileridedir, dolayısıyla yine kolay tercih olması gerekir. Çikolata topu galip gelir.

Eğer sahnedeki yegâne kuvvetler akılcı bir maliyet-fayda analizinin kuvvetleri olsaydı, tercih kalıbının buna benzemesi *gere-*

*kirdi*. Ama deneylerimizin getirdiği sonuçların çok farklı olması, bize yüksek sesle ve açık bir şekilde başka bir şeyin iş başında bulunduğunu ve sıfır fiyatın kararlarımızda emsalsiz bir rol oynadığını söylemektedir.

# 4. BÖLÜM

# Sosyal Normların Maliyeti

## *Neden Bir Şeyler Yapmak Bizi Mutlu Eder de Onları Yapmamız İçin Bize Para Ödendiğinde Mutlu Olmayız?*

Şükran Günü yemeği için kayınvalidenizin evindesiniz; sizin için masaya koydukları o kadar harika ki! Hindi, kızıl kahve oluncaya kadar kızartılmış; iç malzemesi ev yapımı ve tam da sizin sevdiğiniz gibi. Çocuklarınız çok mutlu: tatlı patatesler kremayla kaplanmış. Karınızın da gururu okşanmış: tatlı olarak onun en sevdiği balkabağı turtası tercih edilmiş.

Kutlamalar akşamın geç saatlerine kadar devam ediyor. Kemerinizi gevşetip kadehinizdeki şarabı yudumluyorsunuz. Masanın karşısındaki kayınvalidenize sevgi dolu gözlerle bakarak ayağa kalkıyor ve cüzdanınızı çıkarıyorsunuz. "Anne, bunlara kattığınız bütün o sevginiz için size borcum ne kadar?" diyorsunuz samimiyetle. Kalabalığın üstüne sessizlik çökerken, bir avuç dolusu parayı elinizde sallıyorsunuz. "Üç yüz dolar yeter mi? Yo, bekle, sana dört yüz vermem gerekir!"

Bu, Norman Rockwell'in çizmiş olabileceği bir resim değil. Şarap kadehi yere düşer; kayınvalideniz kıpkırmızı bir suratla ayağa kalkar; baldızınız size öfke dolu bir bakış fırlatır; ve kuzeniniz gözyaşlarına boğulur. Görünüşe bakılırsa gelecek yılın Şükran Günü kutlaması televizyonun karşısında buz gibi bir akşam yemeği olacaktır.

BURADA OLUP BİTEN nedir? Doğrudan para teklif edilmesi neden kutlamanın keyfini kaçırır? Uzun bir süre önce Margaret Clark, Judson Mills ve Alan Fiske'nin ileri sürdüğü gibi, bunun cevabı bizlerin aynı anda iki farklı dünyada yaşıyor olmamızdır—biri sosyal normların hüküm sürdüğü, diğeri de piyasa normlarının yönettiği iki dünya. Sosyal normlar insanların birbirine yönelttiği samimi istekleri kapsar. Bu kanepeyi taşımada bana yardım eder misiniz? Bu lastiği değiştirmede bana yardımcı olur musunuz? Sosyal normlar, toplumsal yapımızın ve topluma duyduğumuz ihtiyacın bir parçasıdır. Genellikle sevgi dolu ve bulanıktırlar. Anında geri ödenmesi beklenmez: komşunuza kanepe taşımada yardım edebilirsiniz, ama bu demek değildir ki o da hemen gelip sizin kanepenizi taşıyacak. Bu durum biri için bir kapıyı açmak gibidir: bu ikinizi de mutlu eder ve karşılığının o anda verilmesi beklenmez.

Piyasa normları tarafından yönetilen ikinci dünya çok farklıdır. Onun cephesinde sevgi dolu ve bulanık hiçbir şey yoktur. Değiş tokuşlar keskin kenarlıdır: maaşlar, ücretler, kiralar, kazançlar, gelirler ve giderler. Bu tür piyasa ilişkilerinin kötü ya da acımasız olması şart değildir—aslında, özgüven, yaratıcılık ve bireysellik de içerir—ama beraberinde kıyaslanabilir kazançlar ve nakit ödemeler getirir. Piyasa normlarının sınırına girdiğinizde, bedelini ödediğiniz şeyi elde edersiniz—var oluş tarzı böyledir.

Sosyal normları ve piyasa normlarını kendi ayrı yollarında tuttuğumuzda, hayat oldukça güzel ilerler. Mesela, seksi ele alalım. Sıcak ve duygusal açıdan besleyici olduğu—öyle umarız—sosyal bağlamda, sekse bedava sahip olabiliriz. Ama bir de piyasa seksi, yani talep üzerine ve para karşılığında yapılan seks vardır. Bu son derece dolaysız görünüyor. Ne eve gelip 50 dolar karşılığında seks yapmak isteyen kocalarımız (ya da karılarımız); ne de ölümsüz bir aşk isteyen fahişelerimiz vardır.

Sosyal ve piyasa normları çatıştığında, sorun başlar. Gene seksi ele alalım. Adam kızı yemeğe ve sinemaya götürüp hesapları öder. Birkaç gün sonra gene çıkarlar, adam bir kez daha hesapları öder. Üçüncü defa çıkarlar, adam yine yemeği ve eğlenceyi

ısmarlar. Bu noktada, adam sokak kapısında en azından ateşli bir öpücük elde etmeyi umar. Cüzdanı tehlike arz edecek şekilde incelir, ama daha kötüsü kafasından geçen şeylerdir: Sosyal norm (flört etme) ile piyasa normunu (para karşılığında seks) uzlaştırma konusunda sorun yaşamaktadır. Dördüncü randevuda gelişigüzel bir biçimde bu romantizmin kendisine ne kadara mal olduğunu anlatır. Adam şimdi sınırı aşmıştır. Saygısızlık! Kız onun hayvan olduğunu söyleyip öfkeyle kapıyı yüzüne çarpar. Kızın bir sürtük olduğunu ima etmeden önce adam, sosyal ve piyasa normlarının karıştırılmaması gerektiğini—özellikle bu durumda—öğrenmiş olmalıydı. Bir de Woody Allen'ın ölümsüz sözünü hatırlaması gerekirdi: "En pahalı seks bedava sekstir."

BİRKAÇ YIL ÖNCE, James Heyman (St. Thomas Üniversitesi profesörü) ile birlikte sosyal ve piyasa normlarının etkilerini araştırmaya karar verdik. Şükran Günü olayını taklit etmek harika olurdu, ama katılımcılarımızın aile ilişkilerine verebileceğimiz zararı düşünerek daha olağan bir şey seçtik. Aslına bakılırsa, bu bulabileceğimiz en sıkıcı görevlerden biriydi (sosyal bilimlerde çok sıkıcı görevlerle uğraşmak gibi bir gelenek vardır).

Bu deneyde, bilgisayar ekranının sol tarafına bir daire, sağ tarafına da bir kutu konuldu. Verilen görev bilgisayarın faresini kullanarak daireyi kutunun üzerine sürüklemekti. Daire başarılı bir şekilde karenin üzerine getirildiğinde, ekrandan siliniyor ve başlangıç noktasında yeni bir daire beliriyordu. Katılımcılardan mümkün olduğunca çok daireyi sürüklemelerini istedik ve beş dakika içinde kaç daire sürüklediklerini saydık. Bu, onların emek çıktılarını—bu görev için sarf ettikleri çaba—belirlemek için kullandığımız ölçümüzdü.

Bu düzenek, sosyal ve piyasa değiş tokuşlarına nasıl ışık tutabilirdi? Bazı katılımcılar, bu kısa deneye katılma karşılığında beş dolar aldılar. Laboratuvara girdiklerinde paraları verildi ve beş dakikanın sonunda bilgisayarın görevin tamamlandığını onlara bildireceği ve o zaman laboratuvardan çıkmaları gerektiği söylendi. Çabalarının karşılığını ödediğimiz için, onlardan piyasa normlarını uygulamalarını ve buna göre hareket etmelerini bekliyorduk.

İkinci gruptaki katılımcılara aynı görev ve temel yönergeler verildi; ama onların ödülü çok daha düşüktü (bir deneyde 50 sent, diğerinde 10 sent). Yine katılımcılardan piyasa normlarını uygulamalarını ve bu doğrultuda davranmalarını bekliyorduk.

Son olarak, bu görevleri sosyal bir talep gibi sunduğumuz üçüncü bir grubumuz vardı. Bu gruptaki katılımcılara çabaları karşılığında ne somut bir şey ne de para teklif ettik. Onlardan istediğimiz şeyin sadece bir yardım olduğunu söyledik. Bu katılımcılardan, sosyal normları uygulamalarını ve buna göre hareket etmelerini bekliyorduk.

Sözü edilen farklı gruplar ne kadar sıkı çalıştı? Piyasa normlarının sahip olduğu değerler ve inançlar sistemiyle uyumlu olarak, beş dolar alanlar ortalama 159 daire, 50 sent alanlar da yaklaşık 101 daire sürükledi. Beklendiği gibi, fazla para katılımcılarımızın daha çok motive olmasını ve daha sıkı çalışmalarını sağlamıştı (aşağı yukarı yüzde 50 kadar).

Para verilmeyenlerde durum neydi? Bu katılımcılar az para alanlardan daha az mı çalıştı—ya da para olmadığında, bu duruma sosyal normları uygulayıp daha sıkı mı çalıştılar? Sonuçlar onların ortalama 168 tane, 50 sent alanlardan çok daha fazla ve beş dolar alanlardan sadece biraz daha fazla daire sürüklediğini ortaya çıkardı. Başka bir deyişle, katılımcılarımız her şeye kadir olan para için değil (tamam, 50 sent), parasal olmayan sosyal normlar altındayken daha sıkı çalışmışlardı.

Belki de bunu tahmin etmemiz gerekirdi. İnsanların nakit paradan ziyade bir amaç için daha çok çalışacaklarını gösteren pek çok örnek vardır. Mesela, birkaç yıl önce, AARP bazı avukatlara muhtaç durumdaki emeklilere saati yaklaşık 30 dolara daha ucuz bir hizmet verip veremeyeceklerini sordu. Avukatlar hayır dediler. Daha sonra AARP'daki program yöneticisinin aklına parlak bir fikir geldi: ihtiyacı olan emeklilere bedava yardım edip edemeyeceklerini sordu. Ezici bir çoğunlukla, avukatlar evet dedi.

Burada olan ne? Sıfır dolar nasıl 30 dolardan daha cazip olabildi? Paradan bahsedildiğinde, avukatlar piyasa normlarını kullandılar ve piyasadaki ücretlerine nazaran bu teklifi az buldular.

Paradan söz edilmediğinde, sosyal normları kullandılar ve gönüllü olarak zaman ayırmaya razı oldular. Neden kendilerini 30 dolar alan gönüllüler olarak düşünüp 30 doları hemen kabul etmediler? Çünkü piyasa normları düşüncelerimize bir kere ayak bastığında, sosyal normlar uzaklaşır.

Kolombiya'da iktisat profesörü olan ve Japonya'da dövüş sanatları dersleri alan Nachum Sicherman benzer bir deneyim yaşamıştı. Dövüş hocası (usta öğretici) eğitim için gruptan para almıyordu. Bunun adil olmadığını düşünen öğrenciler, bir gün ustanın yanına yaklaşıp harcadığı zamanın ve emeğin karşılığını ödemeyi teklif ettiler. Usta, bambu kılıcını yere koyup, sakin bir şekilde eğer onlardan para alacak olsa, bunu karşılamaya güçlerinin yetmeyeceğini söyledi.

O HALDE BİR önceki deneyde 50 sent alanlar kendilerine, "Bana uyar; hem bu araştırmacılara yardım eder hem de bundan biraz para kazanırım" deyip hiç para almayanlardan daha fazla çalışmaya devam etmediler. Bunun yerine, 50 sentin çok olmadığına karar vererek piyasa normlarına döndüler ve isteksiz çalıştılar. Bir başka deyişle, piyasa normları laboratuvara ayak basınca, sosyal normlar dışarı atıldı.

Peki, paranın yerine hediye koysak ne olur? Şüphesiz kayınvalideniz yemekte bir şişe güzel bir şarabı kabul ederdi. Ya da bir arkadaşımıza yeni eve taşınma hediyesi (çevre dostu bir bitki gibi) versek nasıl olur? Hediyeler bizi sosyal değiş tokuş normları içinde tutan bir değiş tokuş yöntemi midir? Bu tür hediyeler alan katılımcılar sosyal normlardan ayrılıp piyasa normlarına mı dönerler, yoksa ödül olarak hediye vermek katılımcıların sosyal dünyada kalmasını mı sağlar?

Hediyelerin sosyal ve piyasa normları arasındaki çizginin tam olarak neresinde durduğunu bulmak için, James ve ben yeni bir deney yapmaya karar verdik. Bu defa, bilgisayar ekranının bir ucundan diğer ucuna daireleri sürüklemeleri karşılığında katılımcılarımıza para teklif etmedik; bunun yerine hediye verdik. 50

sentlik ödülü Snickers (yaklaşık 50 sent değerinde) ile 5 dolarlık ödülü de bir kutu Godiva çikolatasıyla (yaklaşık beş dolar değerinde) değiştirdik.

Katılımcılar laboratuvara geldiler, ödüllerini aldılar ve istedikleri kadar çalışıp gittiler. Ardından sonuçlara baktık. Sonuçlara göre, üç deney grubunun hepsi de, ister küçük Snickers'ı (bu katılımcılar ortalama 162 daire sürükledi), ister Godiva çikolatalarını alsınlar (bu katılımcılar ortalama 169 daire sürükledi), isterse kesinlikle hiçbir şey almasınlar (bu katılımcılar ortalama 168 daire sürükledi), buna hiç aldırmadan görev süresince neredeyse eşit derecede sıkı çalışmıştı. Sonuç: küçük bir hediye karşısında hiç kimse rahatsızlık duymaz, çünkü küçük hediyeler bile bizi sosyal değiş tokuş dünyasında piyasa normlarının uzağında tutar.

PEKÂLÂ BU İKİ norm çeşidinden gelen sinyalleri karıştırırsak ne olur? Piyasa normunu sosyal normla harmanlarsak ne olur? Başka bir deyişle, eğer onlara "*50 sentlik* bir Snickers" ya da "*beş dolarlık* bir kutu Godiva çikolatası" vereceğimizi söyleseydik, katılımcılar ne yapardı? "50 sentlik bir Snickers" katılımcılarımızı "bir Snickers'ın" çalıştırdığı kadar sıkı çalıştırır mıydı, yoksa 50 sentin yaptığı gibi isteksizce çalışmalarını mı sağlardı? Yoksa ikisinin ortasında bir yerlerde mi olurdu? Bir sonraki deney bu fikirleri test etti.

Elde edilen sonuçlara göre, katılımcılar 50 sentlik Snickers'ı aldıklarında hiç de çalışmaya motive olmadılar; aslında harcadıkları çaba da 50 sent aldıklarında harcadıkları çabayla aynıydı. Doğrudan verilen hediyeye tıpkı nakit paraya gösterdikleri gibi tepki verdiler ve hediye bu kez beraberinde sosyal normları getirmedi—fiyatı belirtildiği için hediye piyasa normları âlemine geçmişti.

Bu arada, yoldan geçenlere bir kamyondan kanepe indirmemize yardım edip edemeyeceklerini sorarak bu çalışmayı tekrarladık. Aynı sonuçları bulduk. İnsanlar bedava çalışmayı kabul ediyor, makul bir ücret karşılığında çalışmaya razı oluyor; ama

küçük bir ücret teklif edildiğinde yürüyüp gidiyorlar. Hediyeler aynı zamanda kanepeler için de etkilidir ve insanlara küçük de olsa bir hediye vermek onların yardımını almak için yeterli olur; ancak hediyenin fiyatını söylediğinizde, daha piyasa normları diyemeden onların sırtını görürsünüz.

BU SONUÇLAR GÖSTERİYOR Kİ piyasa normlarının su yüzüne çıkması için, paradan söz edilmesi yeterlidir (para hiç el değiştirmediğinde bile). Ama, şüphesiz, piyasa normları sadece emekle alakalı değildir—özgüven, yardımseverlik ve bireysellik dahil geniş bir davranış yelpazesiyle ilgilidir. İnsanların para hakkında sadece düşünmesini sağlamak bile onları bu konularda farklı davranmaya sevk eder mi? Bu önerme Kathleen Vohs (Minnesota Üniversitesi profesörü), Nicole Mead (Florida Devlet Üniversitesinde mezun öğrenci) ve Miranda Goode (British Columbia Üniversitesinde mezun öğrenci) tarafından yapılan bir dizi fantastik deneyde incelendi.

Deneylerindeki katılımcılardan "karışık cümle görevini" tamamlamalarını, yani bir grup kelimeyi cümle kuracak şekilde yeniden düzenlemelerini istediler. Bir grupta yer alan katılımcıların görevi nötr cümlelere (örneğin, "Dışarısı çok soğuk"); diğer grubun görevi parayla ilgili cümlelere ya da ifadelere dayanıyordu (örneğin, "Yüksek maaş"*). Bu şekilde para hakkında düşünmek katılımcıların davranış biçimini değiştirmeye yetecek miydi?

Deneylerin birinde, katılımcılar düzenleme görevini tamamladılar, ardından onlara bir karenin içine 12 tane disk yerleştirmeyi gerektiren zor bir bulmaca verildi. Araştırmacı odadan çıkarken, yardıma ihtiyaç duyduklarında yanlarına gelebileceklerini söyledi. Sizce kim anında yardım istedi—paradan üstü kapalı bahseden "maaş" cümleleri üzerinde çalışanlar mı; yoksa hava-

* Bu genel yönteme yemleme denir ve düzenleme görevi katılımcıları, onlara o yönde bir talimat vermeden, belli bir konu üzerinde düşünmeye sevk eder.

dan ve buna benzer konulardan söz eden "nötr" cümleler üstünde çalışanlar mı? Sonuçlara göre, ilkönce "maaş" görevinde çalışanlar yardım istemeden önce yaklaşık beş buçuk dakika bulmacayla mücadele ederken, ilk önce nötr görevi yapanlar yaklaşık üç dakika sonra yardım talep ettiler. Buna göre, parayı düşünmek "maaş" grubundaki katılımcıların daha özgüvenli olmasını ve yardım istemeye daha az istek duymalarını sağlıyordu.

Ama bu katılımcılar diğerlerine yardım etme konusunda da çok daha az istekliydiler. Aslında, parayı düşündükten sonra bu katılımcıların bir araştırmacıya verileri girmesinde yardımcı olma istekliliği, kafası karışmış gibi görünen başka bir katılımcıya destek olma ve "yanlışlıkla" bir kalem kutusunu yere döken bir "yabancıya" (kılık değiştirmiş bir araştırmacı) yardım etme olasılığı daha düşüktü.

Genelde, "maaş" grubundaki katılımcılar piyasa özelliklerinin çoğunu sergilemişti: daha bencil ve özgüvenliydiler; yalnız başlarına daha fazla zaman geçirmek istiyorlar; çoğunlukla ekip çalışmasından ziyade bireysel girdi gerektiren görevleri tercih ediyorlar; nereye oturmak istediklerine karar verirken, beraber çalışacakları söylenen kişiden uzaktaki yerleri seçiyorlardı. Gerçekten de, para hakkında sadece düşünmek bile çoğu iktisatçının davrandığımızı düşündüğü—ve günlük yaşamlarımızdaki sosyal hayvan halimize daha az benzeyen—şekilde davranmamızı getirir.

Bu beni nihai bir düşünceye götürüyor: flörtünüzle restorana gittiğinizde, aman ha seçtiklerinin fiyatından bahsetmeyin. Evet, bunlar menüde açıkça yazıyor. Evet, flörtünüzü restoranın kalitesiyle etkilemek için bu bir fırsat olabilir. Ama eğer bunu başına kakarsanız, büyük bir ihtimalle ilişkinizi sosyalden piyasa normuna döndürürsünüz. Evet, flörtünüz bu yemeğin size kaça patladığını fark etmemiş olabilir. Evet, kayınvalideniz 60 dolarlık özel olarak saklanmış bir şişe merlot varken, hediye ettiğiniz şarabın 10 dolarlık bir şişe olduğunu sanabilir. Yine de ilişkilerinizi toplumsal çerçevede muhafaza etmek ve piyasa normlarından uzak tutmak için ödemeniz gereken bedel işte budur.

DEMEK Kİ BİZLER iki dünyada yaşıyoruz: biri sosyal değiş tokuşlarla, diğeri de piyasa değiş tokuşlarıyla belirlenen iki dünyada. Söz konusu iki ilişki türüne farklı normlar uygularız. Ayrıca, daha önce görmüş olduğumuz gibi, sosyal değiş tokuşlara piyasa normlarını katmak sosyal normları ihlal eder ve ilişkileri yıpratır. Bir kez böyle bir hataya düşüldüğünde, sosyal ilişkiyi telafi etmek zordur. Bir kere olsun enfes bir Şükran Günü yemeğinin karşılığını ödemeyi önerecek olsanız, kayınvalideniz bunu yıllarca hatırlayacaktır. Ve eğer bir kez olsun potansiyel bir romantik partnere kısa kesip sadede gelmeyi, flört sürecinin maliyetini bölüşmeyi ve sadece yatağa gitmeyi teklif edecek olursanız, büyük olasılıkla romantizmi sonsuza kadar baltalamış olursunuz.

Becerikli arkadaşlarım Uri Gneezy (Kaliforniya San Diego Üniversitesi profesörü) ve Aldo Rustichini (Minnesota Üniversitesi profesörü) sosyal normlardan piyasa normlarına geçmenin uzun vadeli etkilerini ölçen çok başarılı bir test geliştirdiler.

Birkaç yıl önce, çocuklarını almaya geç gelen ailelere para cezası vermenin işe yarar bir caydırıcı olup olmadığını belirlemek için İsrail'deki bir çocuk yuvasında çalışma yaptılar. Uri ve Aldo para cezasının pek işe yaramadığı sonucuna vardılar, tersine bu ceza uzun vadede olumsuz etkiler getiriyordu. Neden? Para cezası uygulanmadan önce, öğretmenler ile ailelerin geç kalmaya dair sosyal normları içeren sosyal bir anlaşması vardı. Bu yüzden, aileler geç kaldığında—arada bir kaldıkları gibi—kendilerini suçlu hisseder, hissettikleri suçluluk da gelecekte çocuklarını alma konusunda onları daha dakik olmaya mecbur ederdi. (İsrail'de, suçluluk duygusu itaat sağlamanın etkili bir yoluymuş gibi görünüyor). Ancak para cezası uygulamaya başlar başlamaz, çocuk yuvası yanlışlıkla sosyal normların yerine piyasa normlarını koymuş oldu. Aileler geç kalmanın karşılığını ödedikleri için, durumu piyasa normları açısından yorumladılar. Bir başka deyişle, aileler para cezası almaya başladıktan sonra, kendilerince geç kalıp kalmamaya karar verebilirlerdi; çoğunlukla da geç kalmayı seçtiler. Tabii ki, çocuk yuvasının niyeti bu değildi.

AMA GERÇEK HİKÂYE tam da burada başladı. İşin ilginç kısmı birkaç hafta sonra, çocuk yuvası para cezasına son verdiğinde ortaya çıktı. Artık yuva sosyal norma geri dönmüştü. Aileler de sosyal norma dönüş yaptı mı? Suçluluk duygusu da geri döndü mü? Tam tersine para cezası kaldırıldığında, ailelerin davranışı değişmedi. Çocuklarını geç almaya devam ettiler. Aslına bakılırsa, ceza kaldırıldıktan sonra geç kalış sayısında küçük bir artış oldu (neticede, hem sosyal normlar hem de ceza ortadan kaldırılmıştı).

Bu deney talihsiz bir olguyu gözler önüne sermektedir: sosyal norm piyasa normuyla çatıştığında, sosyal norm uzun süreliğine uzaklaşır. Başka bir deyişle, sosyal ilişkileri yeniden kurmak kolay değildir. Gül, bir kere fidanından koptu mu—bir kere piyasa normu sosyal norma baskın çıktı mı—nadiren geriye döner.

HEM SOSYAL HEM DE piyasa dünyasında yaşamamızın, özel hayatlarımız üzerinde pek çok sonucu vardır. Ara sıra, hepimiz bir şey taşımaya yardım edecek, çocuklarımıza birkaç saatliğine göz kulak olacak ya da şehir dışına çıktığımızda postalarımızı alacak birine ihtiyaç duyarız. Arkadaşlarımızı ve komşularımızı bize yardımcı olmaya motive etmenin en iyi yolu nedir? Nakit para bu işi görür mü—belki de bir hediye? Ne kadar? Yoksa hiçbir şey mi? Şüphesiz sizin de bildiğiniz gibi, bu sosyal dansı anlamak kolay değildir—özellikle de bir ilişkiyi piyasa değiş tokuşu tarafına geçirme riski olduğunda.

İşte bazı cevaplar. Büyük bir mobilyayı ya da birkaç kutuyu taşımak için bir arkadaştan yardım istemek uygundur. Ama bir sürü kutuyu ya da mobilyayı taşımak için bir arkadaştan yardımcı olmasını istemek uygun değildir—bilhassa bu arkadaş aynı işi para karşılığında yapan nakliyecilerle yan yana çalışıyorsa. Bu durumda, arkadaşınız kullanıldığını düşünmeye başlayabilir. Aynı şekilde, komşunuzdan (avukatlık yapan) siz tatildeyken postalarınızı almasını rica etmek uygundur. Ancak aynı süreyi size—bedava—kira kontratı hazırlamak için harcamasını rica etmek hiç uygun değildir.

SOSYAL VE PİYASA normları arasındaki hassas denge iş dünyasında da söz konusudur. Son yıllarda, şirketler kendilerini sosyal yol arkadaşları şeklinde pazarlamaya çalışıyorlar—bir başka deyişle, bizlerin ve onların aynı çıkmaz sokakta yaşayan bir aile ya da en azından arkadaş gibi olduğumuzu düşünmemizi istiyorlar. "İyi bir komşu gibi, State Farm oradadır" bilindik sloganlardan biridir. Bir diğeri Home Depot'un nazik zorlamasıdır: "Yapabilirsiniz. Biz size yardım ederiz."

Müşterilere sosyal olarak muamele etme hareketini başlatan her kimse ortaya harika bir fikir atmış. Şirket ve müşterileri aile gibi olduğunda, şirket bundan bazı yararlar sağlar. En önemlisi sadakattir. Küçük ihlaller—hesabınızı altüst etmek, hatta sigorta primlerinizde mütevazı bir artış yapmak—çözüme kavuşturulur. Elbette ilişkilerin iniş ve çıkışları vardır, ama genelde çok güzel bir şeydir.

Yine de işte bana tuhaf gelen şey: şirketler sosyal ilişkiler—ya da en azından sosyal ilişki izlenimi—yaratmak için pazarlamaya ve reklamcılığa milyarlarca dolar dökseler de, sosyal ilişkinin doğasını, bilhassa risklerini anlamış gibi görünmüyorlar.

Örneğin, bir müşterinin çeki karşılıksız çıktığında ne olur? Eğer ilişki piyasa normlarına dayalıysa, banka bir bedel talep eder, müşteri de bu durumdan kurtulur. İş iştir. Bu bedel sinir bozucu olmakla beraber, kabul edilebilir bir şeydir. Oysa sosyal bir ilişkide, ağır bir gecikme ücreti—idareciden gelen dostane bir telefon ya da otomatik bir ücret muafiyeti yerine—sadece bir ilişki katili değil, sırta saplanan bir bıçaktır. Müşteriler buna kırılacaktır. Öfkeyle bankayı terk edip, bu berbat banka hakkında saatlerce ahbaplarına yakınacaklardır. Kaldı ki bu, sosyal bir değiş tokuş olarak çerçevelendirilmiş bir ilişkiydi. Bir banka dostluk kurma karşılığında kaç tane kurabiye, slogan ve hediye çeki verirse versin, sosyal değiş tokuşun bir kere ihlal edilmesi müşterinin piyasa değiş tokuşuna geri dönmesi anlamına gelir. Bu çok çabuk olur.

Sonuç nedir? Eğer bir şirketseniz, önerim hem öyle hem böyle olamayacağınızı aklınızdan çıkarmamanız. Müşterilerinize bir

an arkadaş gibi, kısa bir süre sonra daha uygun ya da kârlı bir durum olduğunda şahsiyetsiz—hatta daha da kötüsü, bir baş belası ya da rakipmiş gibi—davranamazsınız. Sosyal ilişkiler böyle yürümez. Sosyal bir ilişki kurmak istiyorsanız, bunun için çaba gösterin, ama bunu her koşulda devam ettirmek zorunda olduğunuzu unutmayın.

Diğer taraftan, zaman zaman sert oynamak—ilave hizmetler için ekstra para almak veya müşterileri sırada tutmak için ödün vermemek—durumunda kalabileceğinizi düşünüyorsanız, şirketinizi bulanık bir kendini iyi hissetme seçeneği yapmak için ilk etapta paranızı boşa harcamak istemeyebilirsiniz. Böyle bir durumda, basit bir fiyat önerisinde bulunun: ne verdiğinizi ve karşılığında ne beklediğinizi ifade edin. Herhangi bir sosyal norm ya da beklenti oluşturmadığınız için, hiçbir şeyi ihlal de edemezsiniz—ne de olsa bu sadece bir iş.

ŞİRKETLER çalışanlarıyla sosyal normlar oluşturmayı da denemişlerdir. Bu her zaman böyle değildi. Yıllar önce, Amerikan işgücü daha çok endüstriyel, pazar güdümlü bir değiş tokuştu. O günlerde, dokuzdan beşe, saat türü bir zihniyet vardı. 40 saatinizi dolduruyor, cuma günü de maaş çekinizi alıyordunuz. İşçiler saat karşılığı para aldıklarından, patron için tam olarak ne zaman çalıştıklarını ve ne zaman çalışmadıklarını biliyorlardı. Fabrikanın sireni çalıyor (ya da şirketteki muadili oluyor) ve çalışma bitiyordu. Bu açık bir piyasa değiş tokuşuydu ve her iki tarafın yeterince işine yarıyordu.

Günümüzde şirketler sosyal bir değiş tokuş yaratmanın avantajını görüyor. Neticede, günümüz piyasasında bizler cisimsiz şeylerin yapımcılarıyız. Yaratıcılık endüstri makinelerinden daha önemli. Keza çalışma ve serbest zaman arasındaki ayrım bulanıklaşmakta. İşyerini yürütenler evimize giderken ve duş alırken bile bizden işi düşünmemizi istiyorlar. İşyeri ile ev arasındaki boşlukta köprü oluşturmak için bizlere dizüstü bilgisayarlar, cep telefonları ve BlackBerry'ler veriyorlar.

Saat karşılığı ücretlendirmeden aylık ödemeye geçmek için dokuzdan beşe çalışma saatini daha da bulanıklaştırmak, çoğu şirketin takip ettiği bir trend. Bu 7 gün 24 saatlik çalışma ortamında sosyal normların büyük bir avantajı var: çalışanların hırslı, çalışkan, esnek ve ilgili olmalarını sağlar. Çalışanların işverenlere olan sadakatinin çoğu durumda erimekte olduğu bir piyasada, sosyal normlar çalışanları motive etmenin yanı sıra sadık kılmanın da en iyi yollarından biridir.

Açık kaynak yazılımı sosyal normların potansiyeline sahiptir. Linux'da ve diğer işbirliği projelerinde, bir virüsle ilgili bir problemi ilan tahtasına koyabilir ve birisinin ya da genellikle pek çok insanın bu talebinize ne kadar hızlı tepki verip—kendi boş zamanlarını kullanarak—yazılımı düzelteceğini görebilirsiniz. Bu düzeydeki bir hizmet için para öder misiniz? Büyük ihtimalle. Halbuki bu işi aynı yeteneğe sahip insanlara yaptırmak zorunda kalsanız, size çok pahalıya patlar. Bunun yerine, bu topluluklarda yer alan insanlar zamanlarını büyük oranda şirkete harcamaktan mutlu olurlar (çünkü bir odayı boyarken arkadaşımıza yardım ettiğimizde hepimizin elde ettiği kazançların aynısına sahip olurlar). Buradan iş dünyasında uygulanabilecek ne öğrenebiliriz? Davranışları güçlü bir şekilde motive eden sosyal ödüller vardır—bunlar arasında şirket yaşamında en az kullanılanı sosyal ödüllerin ve itibarın teşvik edilmesidir.

ŞİRKETLER ÇALIŞANLARINA YAKLAŞIMLARINDA—tıpkı müşterilerine yaklaşımlarında olduğu gibi—bunun içerdiği uzun vadeli taahhütlerinin farkında olmalıdırlar. Çalışanlar önemli bir teslimatı başarmak için çok sıkı çalışmaya söz veriyorsa (hatta bunun için aile sorumluluklarını erteliyorlarsa), onlardan bir toplantıya katılmak üzere apar topar uçağa binmeleri isteniyorsa, o zaman karşılığında buna benzer bir şeyler—hastayken destek ya da çalışma yerleri piyasanın tehdidi altındayken devam etme imkânı gibi—almaları gerekir.

Bazı şirketler çalışanlarıyla sosyal norm oluşturmada başarılı olmalarına rağmen, günümüzde var olan kısa vadeli kazanç pe-

şine düşülmesi, dışarıdan temin yoluna gidilmesi ve acımasızca maliyet azaltma saplantısı bunu bütünüyle yıkma tehlikesi taşır. Zaten bir sosyal değiş tokuşta, insanlar bir şey ters gittiğinde başka bir grubun onlar için, onlara arka çıkmak ve yardım etmek için orada olacağına inanır. Bu inanç bir sözleşmede yazılı değildir, ama bunlar ihtiyaç halinde hizmet ve yardım sunmaya ilişkin genel yükümlülüklerdir.

Gene, şirketler her iki tarzda da var olamaz. Özellikle, çalışanlara sağlanan yararlarda—çocuk bakımı, emeklilik maaşı, çalışma saatleri esnekliği, egzersiz odaları, kafeterya, aile piknikleri vs.—tanık olduğumuz son kesintilerin büyük ihtimalle sosyal değiş tokuşa zarar verdiğinden, dolayısıyla çalışanların üretkenliğini etkilediğinden kaygılanıyorum. Sağlık yardımlarında yapılan kesintilerin ve değişikliklerin, muhtemelen işveren ile işçi arasındaki sosyal ilişkinin büyük bölümünü piyasa ilişkisine çevireceği için özellikle üzüntü duyuyorum.

Eğer şirketler sosyal normların avantajlarından yararlanmak istiyorlarsa, bu normları geliştirmek için daha çok çaba göstermeleri gerekir. Sağlık yardımları, özellikle kapsamlı sağlık sigortası, bir şirketin sosyal mübadeleden yana olduğunu ifade etmesinin en iyi yolları arasındadır. Peki, çoğu şirket ne yapıyor? Sigorta planlarında yüksek muafiyetler talep ediyor, aynı zamanda ek ödemelerin kapsamını daraltıyorlar. Basitçe söylemek gerekirse, şirket ile çalışanlar arasındaki sosyal kontratın altını kazıyarak onun yerine piyasa normlarını geçiriyorlar. Şirketler gemiyi yana yatırırken ve çalışanlar sosyal normlardan piyasa normları âlemine kayarken, daha iyi bir teklif gündeme geldiğinde gemiyi terk ettikleri için onları suçlayabilir miyiz? Çalışanların şirketlerine gösterdiği bağlılık açısından—şirket sadakatinin—içi boş bir söz haline gelmesi gerçekten hiç şaşırtıcı değildir.

Kuruluşlar insanların sosyal ve piyasa normlarına nasıl tepki gösterdiği konusunu bilinçli bir şekilde düşünebilirler. Bir çalışana 1000 dolar değerinde bir hediye mi, yoksa nakit olarak ekstra 1000 dolar mı vermelisiniz? Hangisi daha iyi olur? Eğer çalışanlara soracak olursanız, çoğu durumda büyük ihtimalle hedi-

yeden çok nakit parayı tercih edeceklerdir. Her ne kadar bazen yanlış anlaşılsa da hediyenin kendine özgü bir önemi vardır—işveren ile çalışan arasındaki sosyal ilişkiye destek olarak bu yolla herkese uzun vadeli yarar sağlayabilir. Bunu şöyle düşünün: sizce daha çok çalışması, daha sadık olması ve işini gerçekten sevmesi beklenen kişi kimdir—nakit olarak 1000 dolar alan biri mi yoksa kişisel bir hediye alan kişi mi?

Kuşkusuz, hediye sembolik bir jesttir. Emin olun, hiç kimse maaş yerine hediye almak için işe gitmez. Bu sebepten, hiç kimse hiçbir şey karşılığında çalışmaz. Ancak çalışanlara çok çeşitli ayrıcalıklar (bedava gurme yemekleri dahil) tanıyan Google gibi şirketlere baktığınızda, şirket-çalışan ilişkisinin sosyal yönüne önem vererek ne büyük bir itibar oluşturduklarını görebilirsiniz. Sosyal normlar (hep birlikte bir şey geliştirmenin heyecanı gibi) piyasa normlarından (her terfide maaşların bir basamak artması gibi) daha güçlü olduğunda, şirketlerin (özellikle yeni kurulanların) insanlardan ne kadar çaba sağladıkları şaşırtıcıdır.

Şirketler sosyal normlar bakımından düşünmeye başladığında, bu normların sadakat yarattığını ve—daha önemlisi—insanların kendilerini şirketlerin günümüzde ihtiyaç duyduğu yönde (esnek, ilgili, beraber çalışmaya istekli olmak) geliştirme isteği duymasını getirdiğini anlarlar. Sosyal ilişkinin sağladığı işte budur.

İŞYERİNDE SOSYAL NORMLARLA ilgili olan bu mesele sık sık düşünmemiz gereken bir konudur. Amerika'nın üretkenliği giderek çalışanların yeteneğine ve çabalarına bağlı hale gelmektedir. İş dünyasını sosyal normlardan piyasa normlarına doğru yönlendiriyor olabilir miyiz? Çalışanlar sadakat ve güven gibi sosyal değerlerden ziyade parayı mı düşünüyor? Bu durum yaratıcılık ve bağlılık açısından Amerika'nın üretkenliğini uzun vadede ne hale getirir? Ya hükümet ile vatandaş arasındaki "sosyal kontrat?" Bu da tehlikeye girer mi?

Hepimiz cevapları bir dereceye kadar biliyoruz. Örneğin, sadece maaş insanları hayatlarını riske atmaya motive etmez. Polis

memurları, itfaiyeciler, askerler—aldıkları haftalıklar için ölüme gitmezler. Onları yaşamlarından ve sağlıklarından vazgeçmeye sevk eden şey sosyal normlardır—mesleklerinden duydukları gurur ve görev anlayışı. Bir zamanlar Miami'de yaşayan bir arkadaşım bir ABD gümrük görevlisine kıyıdan açıkta devriye gezerken eşlik etmişti. Memurun elinde saldırı tüfeği vardı ve uyuşturucu kaçakçılığı yapan bir gemide kesinlikle birkaç delik açabilirdi. Peki, hiç böyle bir şey yapmış mıydı? Asla, diye cevap vermişti memur. Devletten aldığı maaş için kendini ölüme atacak değildi. Aslında, diye açılmıştı adam, ekibinin uyuşturucu kuryeleriyle açığa vurulmamış bir anlaşması vardı: uyuşturucu tacirleri ateş açmazsa federal ajanlar da ateş etmiyordu. Belki de Amerika'nın "uyuşturucu savaşında" nadiren silahlı çatışma yaşanmasının (eğer şimdiye kadar olduysa) nedeni budur.

Bu durumu nasıl değiştirebiliriz? İlk olarak, federallerin maaşını öylesine iyileştirmeliyiz ki gümrük görevlisi bunun karşılığında yaşamını riske atmaya istekli olsun. Peki, bu para ne kadardır? Bunun bedeli, tipik bir uyuşturucu tacirinin bir gemiyi Bahamalar'dan Miami'ye getirme karşılığında elde ettiği paraya eşit mi olmalı? Başka bir çare olarak, görevliye misyonunun taban maaşından daha önemli olduğunu—toplumun yapısını dengede tutan ve çocuklarımızı her türlü tehlikeden koruyan bir mesleğe sahip oldukları için onlara saygı duyduğumuzu (polislerimize ve itfaiyecilerimize duyduğumuz gibi)—hissettirerek sosyal normu yüceltebiliriz. Kuşkusuz bu bir parça esinlendirici liderlik gerektirir, ama yapılması mümkündür.

Aynı bakış açısının eğitim dünyasında nasıl etkili olduğunu anlatayım. Kısa süre önce, kamu eğitimindeki teşvikler ve hesap verebilirlikle ilgili federal bir komiteye katıldım. Bu, sosyal ve piyasa normlarının önümüzdeki yıllarda incelemek isteyeceğim bir yönü. Görevimiz "Hiçbir Çocuk Geride Bırakılmamalı" politikasını yeniden gözden geçirmek, öğrencileri, öğretmenleri, yöneticileri ve aileleri motive etmenin yollarını bulmaya yardımcı olmak.

Son günlerdeki düşüncem, standart testlerin ve performansa dayalı maaşların büyük ihtimalle eğitimi sosyal normlardan piya-

sa normlarına sürüklediği yönünde. Zaten Amerika öğrenci başına diğer Batı toplumlarından daha fazla para harcıyor. Daha çok harcama yapmak mantıklı mı? Aynı şey testler için de geçerli: hâlihazırda çok sık test uyguluyoruz ve çok test yapmanın eğitimin kalitesini artırma olasılığı yok.

Sosyal normlar alanında bir cevap bulabileceğimizi sanıyorum. Deneylerimizden öğrendiğimiz kadarıyla, nakit para sizi sadece bir yere kadar götürecektir—sosyal normlar uzun vadede fark yaratabilen kuvvetlerdir. Öğretmenlerin, ailelerin ve çocukların dikkatini test sonuçlarına, maaşlara ve rekabete odaklamak yerine, eğitimle hepimize bir amaç, misyon ve gurur hissi işlenmesi çok daha iyi olabilir. Bunu yapmak için kesinlikle piyasa normlarının yolundan gidemeyiz. Bir zamanlar Beatles "Aşkımı Satın Alamazsın" diye ilan etmişti; bu, öğrenme aşkı için de geçerlidir—onu satın alamazsınız; eğer çabalarsanız, onu takip edebilirsiniz.

O halde eğitim sistemini nasıl iyileştirebiliriz? Herhalde ilkönce okul müfredatını yeniden değerlendirip onu daha belirgin yollarla toplum olarak önem verdiğimiz sosyal ideallerle (yoksulluğun ve suçun ortadan kaldırılması, insan haklarının artırılması vb.), teknolojik (enerji tasarrufunu, uzay araştırmalarını, nanoteknolojiyi vb. geliştirmek) ve tıbbi hedeflerle (kansere şeker hastalığına, obeziteye vb. çare bulmak) bağlantılandırmalıyız. Bu şekilde öğrenciler, öğretmenler ve aileler eğitimin önemli noktasını görebilir, bu konuda daha hevesli ve motive olabilirler. Ayrıca başlı başına bir hedef olarak öğrenim üzerinde çok sıkı çalışmalı, öğrencilerin okulda geçirdiği saatlerle aldıkları eğitimin kalitesini birbirine karıştırmaya son vermeliyiz. Çocuklar pek çok şeyden (basketbol gibi) heyecan duyabilir; şu anda basketbol oyuncuları hakkında bildikleri şeyler kadar Nobel ödülü kazanan insanları da tanımak istemelerini sağlamak toplum olarak bizim sorunumuzdur. Eğitime yönelik sosyal isteği ateşlemenin kolay olduğunu ileri sürmüyorum; ama bunu yapmayı başarırsak, değeri çok büyük olur.

GÖRÜNÜŞE GÖRE PARA insanları motive etmenin çoğunlukla en pahalı yoludur. Sosyal normlar sadece daha ucuz olmakla kalmaz, aynı zamanda genellikle daha etkilidir.

Öyleyse para neye yarar? Eski dönemlerde, para ticareti kolaylaştırmıştı; pazara giderken sırtınıza bir kaz atmak ya da bir kıvırcık salatanın kazın hangi parçasına eşdeğer olduğunu düşünmek zorunda değildiniz. Günümüzde uzmanlaşmamızı, borç almamızı ve birikim yapmamızı sağladığı için paranın çok daha fazla yararı var.

Ama para kendi başına bir yaşam da kazanmış görünüyor. Daha önce gördüğümüz gibi, para insan ilişkilerinin en iyi taraflarını ortadan kaldırabilir. O halde paraya ihtiyacımız var mı? Tabii ki var. Ama yaşamımızın onsuz bir şekilde daha iyi olacak bazı yönleri olabilir mi?

Bu, radikal bir fikir, düşünüldüğü kadar kolay bir şey değil. Ama birkaç yıl önce, bunun biraz tadına bakmıştım. O dönemde, Grateful Dead grubunun bir önceki şarkı sözü yazarı John Perry Barlow'dan hem önemli bir kişisel deneyim hem de parasız bir toplum yaratmak açısından ilginç bir alıştırma olacak bir faaliyete davet eden bir telefon aldım. Barlow bana onunla birlikte Yanan Adam'a gitmemi, eğer oraya gidersem kendimi evimdeymişim gibi hissedeceğimi söyledi. Yanan Adam Nevada'nın Black Rock Çölünde 40.000'i aşkın kişinin katılımıyla her yıl düzenli olarak yapılan, bir hafta süren, kendini ifade etmeye ve özgüvene dayalı bir olaydır. Yanan Adam 1986 yılında San Fransisco'daki Baker Sahilinde, küçük bir kalabalığın sekiz adım boyunda tahtadan bir insan heykelini ve küçük tahtadan bir köpeği tasarlayıp yapıp, sonunda da ateşe vermesiyle başladı. O günden sonra yakılan adamın boyutu ve kutlamalara katılan insan sayısı epey arttı; şimdi bu olay en büyük sanat festivallerinden biri ve geçici topluluklarla yapılan süre giden bir deney.

Yanan Adam'ın olağandışı pek çok yönü var, ama bana göre en dikkate değer olanlarından biri piyasa normlarının reddedilmesi. Yanan Adam'da para kabul edilmez. Bunun yerine, her şey hediye değiş tokuşu ekonomisiyle gerçekleşiyor—gelecekte her-

hangi bir zamanda size (ya da başka birine) bir şey verecekleri düşüncesiyle diğer insanlara bir şeyler veriyorsunuz. Böylece, yemek pişirebilen biri yemek hazırlıyor. Psikologlar bedava danışma seansları veriyor. Masörler önlerindeki masalarda yatanlara masaj yapıyor. Suyu olanlar duş alma imkânı sunuyor. İnsanlar içecek, el yapımı takı ve kucaklaşma takdim ediyor. (Ben de MIT'deki hobi dükkânında birkaç yapboz yapıp onları insanlara hediye ettim. Genellikle, insanlar onları çözmeye çalışmaktan zevk aldı.)

Önceleri bunların hepsi çok yabancı geldi, ama çok geçmeden kendimi Yanan Adam'ın normlarına uyum sağlamış olarak buldum. Aslında, Yanan Adam'ın şimdiye kadar bulunduğum en kabul edici, sosyal ve sempatik yer olmasına şaşırmıştım. Yanan Adam'da, yılın 52 haftasında yaşamımı kolaylıkla sürdürebileceğimden emin değilim. Ne var ki bu deneyim beni, piyasa normları daha az, sosyal normları daha çok olan bir hayatın daha tatmin edici, yaratıcı, doyurucu ve eğlenceli olacağına inandırdı.

Çözümün, toplumu Yanan Adam gibi yeniden düzenlemek değil, toplumda sosyal normların düşündüğümüzden çok daha önemli bir rol oynayabildiğini akıldan çıkarmamak olduğuna inanıyorum. Geçmiş yıllarda piyasa normlarının—daha yüksek maaşlara, daha fazla gelire ve daha fazla harcamaya yaptıkları vurguyla—gitgide yaşamlarımıza nasıl egemen olduğunu düşündüğümüzde, eski sosyal normların bazılarına geri dönmenin neticede çok da kötü olmadığını anlarız. Nitekim, bu normlar eski inceliklerin büyük bir kısmını hayatımıza geri getirebilir.

# 5. BÖLÜM

# Uyarılmanın Etkisi

## *Neden Sıcak Düşündüğümüzden Daha Sıcaktır?*

Yirmili yaşlardaki erkek üniversite öğrencilerinin çoğuna korunmasız seks yapmayı göze alıp almayacaklarını sorduğunuzda, bir solukta cinsel hastalıklara yakalanma ve hamile kalma riskinden söz eden kaynakları sayıp dökerler. Sakin bir ortamda onlara—ödev yaparken ya da ders dinlerken—kıçlarına şaplak atılmasından veya başka bir adamla birlikte üçlü seks yapmaktan zevk alıp almayacaklarını sorduğunuzda irkilirler. Kesinlikle hayır derler. Dahası, gözlerini size dikip, öncelikle bu soruları soranın ne tip bir hasta olduğunu düşünürler.

2001'de Berkeley'e yaptığım yıllık ziyaretim esnasında, uzun süredir ortak iş yaptığım, akademik bir kahraman olan arkadaşım George Loewenstein'le birlikte, akılcı ve zeki insanların heyecanlı bir durumda kendi davranışlarının nasıl değişeceğini ne ölçüde tahmin edebildiklerini görmek için birkaç parlak öğrenciden bize yardım etmelerini istedik. Bu çalışmayı gerçekçi kılmak için, katılımcıların tepkisini bu tür bir duygusal durumun tam ortasındayken ölçmemiz gerekiyordu. Katılımcılarımızı öfkelendirebilir ya da aç bırakabilir, hayal kırıklığına uğratabilir veya canlarını sıkabilirdik. Ama onlara hoş bir duygu yaşatmayı tercih ettik.

Cinsel uyarılma altında nasıl karar verildiğini incelemeyi seçtik—müstehcen tercihlerimiz olduğu için değil, uyarılmanın davranış üzerindeki etkisini anlamanın toplumun genç hamilelik ve AIDS virüsünün yayılması gibi bazı zor sorunlarla mücadele

etmesine yardım edebileceği için. Gözümüzü nereye çevirsek cinsel motivasyonlarla karşılaşıyoruz; oysa bunların karar vermemizi nasıl etkilediği hakkında çok az şey biliyoruz.

Üstelik, katılımcıların belli bir duygusal durumda nasıl davranacaklarını tahmin edip edemeyeceklerini öğrenmek istediğimiz için, onların önceden oldukça aşina olduğu bir duyguyu ele almak gerekiyordu. Bu, kararımızı kolaylaştırdı. Yirmili yaşlardaki üniversite öğrencileri hakkında öngörülebilir ve bildik bir şey varsa, o da düzenli olarak cinsel uyarılma yaşamalarıydı.

BERKELEY'DE CANA YAKIN, çalışkan bir biyoloji öğrencisi olan Roy kan ter içindedir—ama finaller yüzünden değil. Karanlık yurt odasındaki tek kişilik yatağında arkasına yaslanmış bir vaziyette sağ eliyle hızlı hızlı mastürbasyon yapmaktadır. Sol eliyle, suya dayanıklı plastik resinle kaplı bir dizüstü bilgisayarı yönlendirmek için tek elle çalışan bir klavye kullanmaktadır. Envai çeşit erotik pozlardaki etli butlu çıplak kadın resimlerine göz gezdirirken, kalbi göğsünün içinde her zamankinden daha hızlı atmaktadır.

Roy gitgide daha heyecanlı bir hale gelince, bilgisayar ekranının üzerine "uyarılma ölçeri" yerleştirir. Parlak kırmızı renkteki "doruk" noktasına ulaştığında, ekranda bir soru belirir:

Nefret ettiğiniz biriyle seks yapmaktan zevk alır mısınız?

Roy sol eliyle "hayır" ile "evet" aralığında bulunan bir ölçeğe uzanıp, cevabını tıklar. Bir sonraki soru belirir: "Sizinle seks yapma olasılığını artırmak için bir kadına gizlice ilaç verir misiniz?"

Roy yine cevabını seçer ve yeni bir soru belirir. "Her zaman prezervatif kullanır mısınız?"

BERKELEY ikilemli bir yerdir. Burası 1960'lı yıllarında düzen karşıtı isyanların yerleşkesiydi; Bay Bölgesi'nde yaşayanlar bu ünlü merkez sol şehirden alaycı bir şekilde "Berkeley Halk Cumhuriyeti" diye söz ederlerdi. Ne var ki, büyük kampus üst düzey

öğrencilerden oluşan şaşırtıcı derecede konformist bir topluluğu barındırır. 2004 yılında birinci sınıfa yeni başlayan öğrenciler üzerinde yapılan bir araştırmada, katılımcıların sadece 51,2'si kendilerini liberal olarak değerlendirmişti. Üçte birinden fazlası (yüzde 36'sı) ılımlı bir politik görüş benimsediğini, yüzde 12'si muhafazakâr olduğunu söylemişti. Berkeley'e geldiğimde, genel olarak öğrencilerin çok çılgın, isyankâr, risk alma yanlısı insanlar olmadığını gördüğümde şaşırdım.

Sproul Plaza çevresinde dağıttığımız ilanlarda şunlar yazıyordu: "Aranıyor: Karar verme ve uyarılmayla ilgili bir araştırma için heteroseksüel, 18 yaş ve üzeri, erkek katılımcılar." İlanda, deney seanslarının katılımcının yaklaşık bir saatini alacağı, her seans için katılımcılara 10 dolar ödeneceği ve deneylerin cinsel açıdan uyarıcı materyal içereceği belirtiliyordu. Katılmak isteyenler araştırma asistanı Mike'a e-postayla başvurabilirdi.

Bu çalışmada, sadece erkekleri incelemeye karar vermiştik. Cinsellik açısından, erkeklerin donanımı kadınlardan çok daha basittir (hem erkek hem kadın asistanlarımızla yaptığımız pek çok tartışmadan sonra vardığımız sonuca göre). Yüksek bir başarı elde etmek için neredeyse tek ihtiyacımız olan şey *Playboy*'un bir sayısı ve karanlık bir odaydı.

Diğer bir mesele de projemizin MIT Sloan İşletme Okulu (ilk görev yerim) tarafından onaylanmasını sağlamaktı. Bu başlı başına çetin bir sınavdı. Dekan Richard Schmalensee araştırmanın başlamasına izin vermeden önce, projeyi incelemek üzere çoğunlukla kadınlardan oluşan bir heyet görevlendirdi. Bu heyetin bazı endişeleri vardı. Ya bu araştırmanın sonucunda katılımcının cinsel tacizle ilgili bastırılmış hatıraları ortaya çıkarsa? Ya bir katılımcı kendisinin seks düşkünü olduğunu görürse? Bilgisayarı ve internet bağlantısı olan her öğrenci akla gelebilecek her türlü çarpıcı pornografi yayınını ele geçirebileceği için, bu sorular bana yersiz geldi.

Her ne kadar işletme okulu bu projeye taş koyduysa da, aynı zamanda MIT Medya Laboratuvarında da görevli olduğum için şanslıydım ve laboratuvar başkanı Walter Bender büyük bir mut-

lulukla projeyi onayladı. Önüm açılmıştı. Ama MIT Sloan Okuluyla yaşadığım deneyim, Kinsey'den yarım yüzyıl sonra bile, taşıdığı öneme rağmen araştırma yapma açısından cinselliğin hâlâ fazlasıyla yasak bir konu olduğunu açığa çıkarmıştı.

ÖYLE YA DA BÖYLE, ilanlarımız insanlarla buluştu; erkek öğrenciler çağrımıza sıcak baktılar ve çok geçmeden katılma fırsatı yakalamak için bekleyen—Roy dahil—yürekli arkadaşlardan oluşan uzun bir listemiz oldu.

Aslında Roy, çalışmamızdaki 25 katılımcının çoğunun tipik bir örneğiydi. San Francisco'da doğup büyümüş olan Roy, başarılı, zeki ve nazik, her müstakbel kayınvalidenin hayalini kurduğu türden bir delikanlıydı. Roy piyanoda Chopin alıştırmaları yapıyor, tekno müzikle dans etmeyi seviyordu. Voleybol takımının kaptanı olduğu lise yılları boyunca aralıksız olarak A almıştı. Özgürlükçülere sempati duyuyordu ve Cumhuriyetçilere oy verme eğilimindeydi. Dost yanlısı ve cana yakın bir çocuk olan Roy'un bir yıldır düzenli çıktığı bir kız arkadaşı vardı. Tıp fakültesine gitmeyi planlıyordu; baharatlı Kaliforniya-rulo suşisi ile Cafe Intermezzo'nun salatalarına karşı bir zaafi vardı.

Roy öğrenci araştırma asistanı Mike'la Strada kafede—Fermat'ın son teoreminin çözüm fikri de dahil olmak üzere pek çok entelektüel düşünce için bir süzgeç işlevi gören Berkeley'deki teraslı kafede—karşılaşmıştı. Mike kısa saçları, artistik havası ve çekici gülümsemesi olan ince, uzun biriydi.

Mike ve Roy tokalaştıktan sonra oturdular. "İlanımıza yanıt verdiğin için teşekkürler, Roy" dedi Mike, birkaç kâğıt çıkarıp, onları masanın üstüne koyarken. "İlkönce, rıza formlarına bir bakalım."

Mike klasik metni okudu: Araştırma karar verme ve cinsel uyarılma hakkındaydı. Katılım gönüllülüğe dayanıyordu. Veriler gizli tutulacaktı. Katılımcılar, deneylere katılanların haklarını korumakla görevli heyete başvurma hakkına sahipti ve buna benzer şeyler.

Roy, her maddeyi başını sallayarak onayladı. Ondan daha uysal bir katılımcı bulamazdınız.

"İstediğin zaman deneye son verebilirsin" diye konuşmasını bitirdi Mike. "Her şey anlaşıldı mı?"

"Evet" dedi Roy. Bir kalem alıp imzaladı. Mike onun elini sıktı.

"Mükemmel!" Mike sırt çantasından bez bir torba çıkardı. "Olacaklar işte burada." Torbadan bir Apple iBook çıkardı ve açtı. Roy standart bir klavyenin yanı sıra, 12 tuşlu renkli bir mini klavyeyle karşılaştı.

"Bu özel olarak tasarlanmış bir bilgisayar" diye açıkladı Mike. "Lütfen yanıt vermek için sadece bu klavyeyi kullan." Renkli klavyenin tuşlarına dokundu. "Sana bir giriş şifresi vereceğiz, bu şifre deneye başlamanı sağlayacak. Seans sırasında, sana 'hayır' ile 'evet' aralığındaki bir ölçek üzerinde cevap verebileceğin bir dizi soru sorulacak. Soruda tasvir edilen aktiviteden hoşlanacağını düşünüyorsan, 'evet' diye cevap vereceksin, hoşlanmayacağını düşünüyorsan, 'hayır' şeklinde yanıtlayacaksın. Unutma ki senden, uyarılmış haldeyken nasıl davranacağını ve ne tür aktivitelerden hoşlanacağını tahmin etmen isteniyor.

Roy gene başıyla onayladı.

"Senden yatağına oturmanı ve yatağının sol tarafına, rahatlıkla görülebilen ve yataktan ulaşılabilen bir sandalyenin üzerine bilgisayarı kurmanı istiyoruz" diye devam etti Mike. "Zorlanmadan kullanabilmek için klavyeyi yanına koy ve yalnız olduğundan emin ol."

Roy'un birazcık gözleri parladı.

"Seansı bitirince, bana e-posta at, tekrar buluşalım, on dolarını al."

Mike Roy'a sorularla ilgili hiçbir şey söylememişti. Seans, Roy'dan kendisini cinsel açıdan uyarılmış olarak hayal etmesinin ve bütün sorulara uyarılmış olduğunu farz ederek cevap vermesinin istenmesiyle başlıyordu. Bir grup soru cinsel tercihler hakkındaydı. Örneğin, kadın ayakkabılarını erotik buluyor muydu? 50 yaşındaki bir kadından etkileneceğini düşünebilir miydi? Son

derece şişman biriyle seks yapmak eğlenceli olabilir miydi? Nefret ettiği biriyle seks yapmak zevkli olabilir miydi? Birisi tarafından bağlanmak ya da başka birini bağlamak eğlenceli olur muydu? "Sadece öpüşmek" hayal kırıcı olabilir miydi?

İkinci soru grubu, flörtüne tecavüz etmek gibi ahlaka aykırı davranışlarda bulunma olasılığıyla ilgiliydi. Kendisiyle seks yapma olasılığını artırmak için Roy bir kadına onu sevdiğini söyler miydi? Onunla seks yapma olasılığını artırmak için sevgilisinin içki içmesini teşvik eder miydi? Sevgilisi "hayır" dedikten sonra sevişmeye devam eder miydi?

Üçüncü soru grubu Roy'un korunmasız seksle alakası olan davranışlarda bulunma olasılığıyla ilgiliydi. Prezervatif cinsel hazzı azaltıyor mu? Yeni cinsel partnerinin cinsel geçmişini bilmediği durumlarda her zaman prezervatif kullanır mıydı? Kendisi prezervatif almaya gittiğinde kadın fikrini değiştirebilir diye korksa bile onu kullanır mıydı?*

Birkaç gün sonra, sakin ve akılcı bir haldeyken soruları cevaplamış olan Roy Mike'la tekrar buluştu.

"Sorular biraz ilginçti" dedi Roy.

"Evet, biliyorum" dedi Mike sakin bir şekilde. Kinsey'in bizim üzerimizde hiç etkisi olmadı. Her neyse, deneysel seanslardan oluşan bir başka serimiz daha var. Tekrar katılmak ister misin?

Roy hafifçe gülümsedi, omzunu silkti ve başıyla onayladı.

Mike ona birkaç sayfa uzattı. "Yine senden aynı rıza formunu imzalamanı istiyoruz, ama bir sonraki görev birazcık farklı olacak. Bundan sonraki seans bir öncekiyle hemen hemen aynı, ancak bu kez senden tahrik edici resimlere bakarak ve mastürbasyon yaparak kendini uyarmanı istiyoruz. Senden istediğimiz kendini üst seviyede uyarman, ama boşalmaman. Gerçi boşalma ihtimaline karşı, bilgisayar korunma altına alınmış durumdadır.

Mike, Apple iBook'u çıkardı. Bu defa klavye ve ekran ince bir plastik resin örtüyle kaplıydı.

---

* Sorduğumuz soruların tam listesi için bu bölümün ekine bakınız.

Roy suratını buruşturdu. "Bilgisayarların hamile kalabildiğini bilmiyordum."

"Hiç şansı yok" diye güldü Mike. "Tüplerini bağlattı. Ama biz onların temiz kalmasını istiyoruz."

Mike Roy'a gereken uyarılma seviyesine ulaşmasına yardımcı olması için bilgisayardaki bir dizi erotik resme bakmasını söyledi; ardından daha önce olduğu gibi aynı soruları cevaplayacaktı.

ÜÇ AY İÇİNDE, Berkeley'deki centilmen lisans öğrencilerinin bir kısmı farklı ortamlarda bir dizi seanstan geçti. Sakin ve serinkanlıyken yapılan seanslarda, uyarılmış haldeyken cinsel ve ahlaki kararlarının ne olacağı hakkında tahminlerde bulundular. Heyecanlı ve uyarılmışken yapılan seanslarda, yine verecekleri kararları tahmin ettiler—ama bu defa bilfiil tutkunun kontrolü altında oldukları için, muhtemelen o durumdaki tercihlerinin daha çok farkındaydılar. Çalışma tamamlandığında, sonuçlar tutarlı ve açıktı—son derece açıktı, dehşet verici düzeyde açıktı.

Bütün örneklerde, genç ve zeki katılımcılarımız, uyarılmış haldeyken ve "sakin" haldeyken sorulara çok farklı cevaplar verdiler. Cinsel tercihler hakkındaki 19 soruda, Roy ve diğer katılımcıların tümü uyarılmış durumdayken oldukça tuhaf davranışlarda bulunma isteklerinin sakin duruma nazaran neredeyse iki kat daha fazla (yüzde 72 daha fazla) olduğunu tahmin ettiler. Örneğin, hayvanlarla ilişkiye girmekten hoşlanma fikri, sakin duruma nazaran uyarılmış haldeyken iki kattan daha fazla bir oranda daha çekici hale gelmişti. Ahlaka aykırı davranışlarda bulunma eğilimlerini ele alan beş soruda, sakin duruma nazaran uyarılmış haldeyken eğilimlerinin iki kattan daha fazla (yüzde 136 daha yüksek) olduğunu tahmin ettiler. Aynı şekilde, prezervatif kullanımıyla ilgili soru grubunda, yıllar boyunca prezervatifin önemiyle ilgili beyinlerine işlenen uyarılara rağmen, sakin duruma nazaran uyarılmış durumda prezervatiften vazgeçme olasılıklarının yüzde 25 daha fazla olduğunu tahmin ettiler. Bütün bu durumlarda, uyarılmanın güvenli sekse yaklaşım, cinsel tercihler ve ahlaklılık üzerindeki etkisini tahmin edemediler.

Sonuçlar, Roy ve diğer katılımcıların sakin, akılcı, süperego güdümlü bir haldeyken kadınlara saygı duyduklarını; sorularda yer alan tuhaf cinsel davranışları özellikle çekici bulmadıklarını; her zaman ahlakı üstün tuttuklarını; daima prezervatif kullanmayı düşündüklerini gösterdi. Kendilerini, tercihlerini ve ne tür davranışlarda bulunabileceklerini bildiklerini düşünüyorlardı. Ama göründüğü üzere, tepkilerini tamamen hafife almışlardı.

Bu rakamlara nasıl bakarsak bakalım, katılımcıların yaptığı düşük tahminlerin boyutunun büyük olduğu apaçık ortadaydı. Genel olarak, uyarılmamış durumdayken uyarıldıklarında nasıl olacaklarını kendilerinin bile bilmediğini gösterdiler. Önlem alma, korunma, muhafazakârlık ve ahlaklılık radar ekranından tamamen yok olmuştu. En basitinden tutkunun onları ne kadar değiştirdiğini tahmin edememişlerdi.*

BİR SABAH UYANDIĞINIZI, aynaya baktığınızı ve başka birinin—yabancı ama insan olan bir şeyin—vücudunuzu ele geçirdiğini gördüğünüzü hayal edin. Daha çirkin, daha kısa ve daha kıllısınız; dudaklarınız daha ince, ön dişleriniz daha uzun, tırnaklarınız pis, yüzünüz ablak. Sürüngenlere özgü iki soğuk göz dik dik size bakıyor. Bir şeyleri kırmak, birine tecavüz etmek için can atıyorsunuz. Siz, siz değilsiniz. Siz bir canavarsınız.

Kâbusa benzeyen böyle bir rüyanın verdiği rahatsızlıkla Robert Louis Stevenson, 1885 sonbaharında bir gün, sabahın erken saatlerinde uykusunda çığlık attı. Eşi onu uyandırdıktan hemen sonra bir kitap üzerinde çalışmaya koyuldu. "Mükemmel bir korku romanı" olarak nitelendirdiği bu kitabın—*Dr. Jekyll ve Mr. Hyde*—bir yerinde, "İnsan aslında bir değil, iki kişidir" diyordu. Kitap bir gecede başarıyı yakaladı ve bu şaşılacak bir şey

* Bu sonuçlar daha çok cinsel uyarılma ve üzerimizdeki etkisi için geçerlidir; ama diğer duygu durumlarının da (öfke, açlık, heyecan, kıskançlık vs.) aynı şekilde işlediğini, bizi kendimize yabancılaştırdığını varsayabiliriz.

değildi. Roman, iyi huylu bilim adamı Dr. Jekyll'in temsil ettiği baskıcı görgü kuralları ile katil ruhlu Mr. Hyde'ın temsil ettiği kontrol edilemez tutku arasındaki ikilemin büyülediği Viktorya dönemi insanlarının hayal gücünü yakalamıştı. Dr. Jekyll kendisini nasıl kontrol edeceğini bildiğini düşünüyordu. Ama Mr. Hyde devreye girdiğinde, kendini kollamalıydı.

Hikâye korkutucu ve yaratıcıydı, ama yeni değildi. İç dünyamızda yer alan iyi ve kötü arasındaki savaş Sophocles'in *Oedipus Rex*'i ve Shakespeare'in *Macbeth*'inden çok önce, efsanelerin, dinin ve edebiyatın malzemesi olmuştu. Freud'un terimleriyle, her birimiz içimizde karanlık bir kişilik, bir id, beklenmedik bir biçimde kontrolü süperegonun elinden çekip alan bir canavar barındırıyoruz. Bunun sonucu olarak, dost canlısı bir komşu yol verdin vermedin kavgasına tutuşarak arabasını bir kamyonun üstüne sürüyor. Bir genç silahını kapıp arkadaşlarını vuruyor. Bir rahip bir oğlan çocuğuna tecavüz ediyor. Başka bakımlardan iyi olan bütün bu insanlar kendilerini tanıdıklarını zannediyorlar. Ne var ki, öfkenin etkisi altında, içsel bir düğmenin çevrilmesiyle birden her şey değişiveriyor.

Berkeley'de yaptığımız deney sadece hepimizin Jekyll ve Hyde'a benzediğimizi anlatan eski bir hikâyeyi değil, aynı zamanda yeni bir şeyi de—ne kadar "iyi" olduğumuz bir tarafa, tutkunun davranışlarımız üzerindeki etkisini tahmin edemediğimizi—gözler önüne serdi. Bütün örneklerde, deneyimizdeki katılımcılar durumu tam anlayamadı. Görünüşe göre, tutkunun tesirindeyken, en zeki ve akılcı insan bile, olduğunu düşündüğü insandan mutlak surette ve tümüyle ayrılır. Dahası, bu insanlar sadece kendileri hakkında yanlış tahminlerde bulunmakla kalmaz—tahminlerindeki yanlışlık derecesi çok büyüktür.

Bu çalışmanın sonuçlarına göre, Roy çoğu zaman zeki, dürüst, mantıklı, nazik ve güvenilir biridir. Beyninin ön lobu işlevlerini dört dörtlük yerine getirmekte, davranışlarını kontrol altında tutmaktadır. Ama cinsel olarak uyarıldığında ve sürüngen beyni kontrolü ele aldığında, kendini tanıyamaz hale gelmektedir.

Roy uyarılmış durumdayken nasıl davranacağını bildiğini düşünmektedir, ancak anlayışı kısıtlıdır. Cinsel güdüsü yoğunlaştığında, tedbiri elden bırakabileceğinin tam anlamıyla farkında değildir. Cinsel doyuma ulaşmak için cinsel yolla bulaşan hastalıkları ve istenmeyen hamilelikleri göze alabilir. Tutkunun etkisine girdiğinde, duyguları doğru ile yanlış arasındaki sınırı bulanıklaştırabilir. Aslına bakılırsa, gerçekte ne kadar vahşi olduğuna ilişkin elinde herhangi bir ipucu yoktur, çünkü belli bir durumdayken başka bir durumdaki davranışını tahmin etmeye çalıştığında yanlış sonuç almaktadır.

Üstelik, bu araştırma göründüğü kadarıyla farklı bir duygusal durumdayken kendimizi anlama yetersizliğimizin deneyimle iyileşmediğini göstermektedir; Berkeley öğrencilerinin cinsel olarak uyarılmış vaziyette geçirdikleri zaman kadar aynı durumda kalsak bile yanlış sonuç alırız. Cinsel uyarılma aşina, özel, çok insani ve son derece olağandır. Buna rağmen, hepimiz uyarılmanın süperegomuzu ne ölçüde tümden reddettiğini ve duygularımızın davranışımızı nasıl kontrol altına alabildiğini sistematik olarak düşük tahmin etmekteyiz.

O HALDE AŞİNA olduğunu düşündüğümüz ama aslında alışık olmadığımız duygusal bir ortamda akıldışı benliğimiz canlanmaya başlarsa ne olur? Kendimizi tam anlamıyla tanımıyorsak, "çılgınlık anında"—son derece öfkeli, aç, korkmuş veya cinsel olarak uyarılmış olduğumuzda—kendimizin ya da başkalarının nasıl davranacağını bir şekilde tahmin etmek mümkün olabilir mi? Bu konuda bir şey yapılabilir mi?

Bu soruların yanıtları çok derin, çünkü bunlar Mr. Hyde'ımızın devreye girdiği durumlarda dikkatli olmamız gerektiğini işaret ediyor. Patronumuz herkesin içinde bizi eleştirdiğinde, buna sert bir e-postayla cevap vermek isteyebiliriz. Halbuki cevabımızı birkaç günlüğüne "taslaklar" dosyasına koymak daha iyi olmaz mı? Saçlarımızın rüzgârda uçuştuğu bir test sürüşünden sonra bir spor arabaya âşık olduğumuzda, satış sözleşmesine im-

za atmadan önce bir mola vermemiz—ve eşimizin minivan alma planını düşünmemiz—gerekmez mi?

İşte kendimizi kendimizden koruma yollarına birkaç örnek daha:

## Güvenli Seks

Ailelerin ve gençlerin çoğu, sakin, akılcı, Dr. Jekyll halindeyken, verilen uzak durma vaadinin—genellikle "Sadece hayır de" olarak bilinen—cinsel yolla bulaşan hastalıklardan ve istenmeyen hamileliklerden korunmak için yeterli olduğuna inanma eğilimindedir. Duygular kaynama noktasına ulaştığında bile bu sağduyulu düşüncenin etkili olacağını zanneden "sadece hayır de" taraftarları, yanlarında prezervatif taşımak için hiçbir sebep görmez. Ama çalışmamızın gösterdiği üzere, tutkunun etkisindeyken, hepimiz "Sadece hayır de" durumundan, kalp atışlarımızın eşlik ettiği "Evet!" deme durumuna dönme tehlikesiyle karşı karşıya kalırız; hazırda prezervatif olmasa bile, tehlikelere aldırmayarak büyük ihtimalle evet deriz.

Bu neyi işaret eder? İlk olarak, prezervatif kullanımını yaygınlaştırmak çok önemlidir. Yanımıza prezervatif alıp almama kararını sakin bir durumdayken vermemeliyiz; her ihtimale karşı yanımıza almalıyız. İkincisi, bir ruh halinde nasıl tepki vereceğimizi bilmediğimiz sürece, bu dönüşümü tahmin etmeyi başaramayız. Büyük olasılıkla, bu sorun gençlere daha ağır gelir, dolayısıyla da cinsel eğitim üreme sisteminin fizyolojisi ve biyolojisi üzerinde daha az, cinsel uyarılmaya eşlik eden duygularla başa çıkma yöntemleri üzerinde daha çok durmalıdır. Üçüncüsü, prezervatif taşımanın, hatta cinsel uyarılmanın ortaya çıkardığı ateşli duygusal fırtınayı az da olsa anlamanın, yeterli olmayabileceğini kabul etmeliyiz.

Muhtemelen gençlerin basit bir şekilde duygularıyla başa çıkamadığı pek çok durum vardır. Gençlerin seksten kaçınmasını garanti etmek isteyenler için en iyi yöntem, gençlere tutkunun ate-

şine kapılacak kadar yakınlaştıklarında ondan kurtulmaları gerektiğini öğretmektir. Bu öneriyi kabul etmek kolay olmayabilir, ama sonuçlarımız baştan çıkarıcı şeyle, onları içine çekmeye başladıktan sonra değil ortaya çıkmadan önce mücadele etmelerinin daha kolay olduğunu gösteriyor. Bir başka deyişle, baştan çıkarıcı şeyden tümüyle kaçınmak, onunla başa çıkmaktan daha kolaydır.

Şüphesiz, bu daha çok baştan çıkmaya başladıklarında gençleri seksten uzaklaşmaya sevk eden "Sadece hayır de" kampanyasına benziyor. Ama aradaki fark şu ki, "Sadece hayır de" tutkuyu herhangi bir noktada, istediğimiz zaman söndürebileceğimizi varsayıyor, oysa çalışmamız bu varsayımın yanlış olduğunu gösteriyor. Gençlerin cinsel hayatının iyi ve kötü taraflarını tartışmayı bir kenara bırakacak olursak, eğer gençlere seksten, cinsel yolla bulaşan hastalıklardan ve istenmeyen gebeliklerden uzak durma konusunda yardım etmek istiyorsak, ortada iki yöntem var. Ya onlara baştan çıkarıcı durumun etkisi altında kalmadan ve içinde bulunulan durum direnmesi imkânsız bir hale gelmeden *önce* nasıl hayır diyeceklerini öğretebiliriz; ya da başka bir şık olarak, onları tutkunun etkisi altında evet demenin sonuçlarıyla baş etmeye hazırlayabiliriz (örneğin, prezervatif taşıyarak). Kesin olan bir şey var: genç insanlarımıza akılları başlarında değilken seksle nasıl baş edeceklerini öğretmezsek, sadece onları değil, kendimizi de aptal yerine koyarız. Onlara hangi dersleri öğretirsek öğretelim, sessiz sakinken farklı, aşırı heyecandan hormonları çılgına döndüğünde farklı davrandıklarını anlamalarına yardımcı olmamız gerekir (tabii ki aynı şey kendi davranışımız için de geçerlidir).

## Güvenli Sürücülük

Aynı şekilde, gençlere (ve herkese) duyguları kaynaması noktasına geldiğinde araba kullanmamalarını öğretmemiz gerekir. Pek çok gencin kendisinin ya da anne babasının arabasıyla kaza yapmasına neden olan şey sadece deneyimsizlik ve hormonlar değil-

dir. Bunun sebebi aynı zamanda adrenalin pompalayan bir desibelde bangır bangır çalan bir CD çaların bulunduğu, şoförün sağ eliyle cips paketini ya da kız arkadaşının dizini aradığı, gülüşen arkadaşlarla dolu bir arabadır. Böyle bir durumda tehlikeyi kim düşünür? Muhtemelen hiç kimse. Yeni yapılan bir araştırma, tek başına araba kullanan bir gencin kaza yapma ihtimalinin bir yetişkinden yüzde 40 daha fazla olduğunu göstermiştir. Ama arabada bir başka genç daha bulunduğunda, bu oran ikiye katlanmış—ve araba gezintisinde üçüncü bir gencin varlığı durumunda bir kere daha ikiye katlanmıştır.[8]

Buna karşı koyabilmek için, gençlerin sakin bir ruh halindeyken nasıl davranmak istediklerini (ya da ailelerinin onlardan nasıl davranmalarını istediklerini) hatırlayacaklarını ve heyecanlı bir ruh halindeyken bile bu davranış ilkelerini takip edeceklerini ileri süren önermeye bel bağlamayan bir müdahaleye ihtiyacımız var. Neden gençlerin davranışlarını önlemek için arabaların içine uyarı cihazları konulmasın ki? Böyle arabalar genç ve ailesi tarafından sakin bir ruh durumunda ayarlanmış, modifiye edilmiş bir OnStar sistemle donatılabilir. Örneğin, eğer bir araba otobanda saatte 65 mili aşarsa ya da sakin mahalde saatte 40 mili geçerse, bunun sonuçları olacaktır. Araba hız sınırını aştığında veya dengesiz virajlar almaya başladığında, radyoda 2Pac yerine Schumann'ın İkinci Senfonisi (bu çoğu gence yavaş gelecektir) çalabilir. Ya da araba kışın klimayı çalıştırabilir, yazın sıcaklığı artırabilir veya otomatik olarak sürücünün annesini (sürücünün arkadaşlarının bulunduğu bir ortamda gerçek bir yatıştırıcıdır) arayabilir. Bunun üzerine, ortaya çıkabilecek önemli ve ivedi sonuçları hatırlayacak olan sürücü ve arkadaşları, Bay Hyde'ın kenara çekilme, Dr. Jekyll'ın da direksiyona geçme zamanı geldiğini anlayacaktır.

Bu kesinlikle hayal değil. Halihazırda modern arabalar yakıt enjeksiyonunu, klima ve ses sistemini kontrol eden bilgisayarlarla dolu. Şu anda OnStar ile donatılmış arabalar kablosuz internete bağlanabiliyor. Bugünün teknolojisiyle, bir arabanın otomatik olarak sürücünün annesini araması çok basit bir şey.

## Daha İyi Yaşam Kararları

Çoğunlukla, ilk defa hamile kalan kadınlar, doğum başlamadan önce doktorlarına her türlü ağrı kesiciyi reddettiklerini söylerler. Sakin bir ruh halinde verdikleri bu karar takdire değerdir, ama bu kararı doğumla gelebilecek ağrıyı (çocuk yetiştirme sorunları bir tarafa) kafalarında canlandıramadıkları bir zamanda vermişlerdir. Ama olayın ertesinde Epidural'ı kabul etmiş olmayı isteyebilirler.

Kafamızda bu düşünceyle, Sumi (sevgili eşim) ve ben, kendimizi ilk çocuğumuz Amit'in doğumuna hazırlarken, Epidural kullanmaya dair herhangi bir karara varmadan önce cesaretimizi test etmeye karar verdik. Bunun için, ben ona nefes alma egzersizleri yaptırırken, Sumi ellerini iki dakikalığına buz dolu bir kovaya batırdı (ortaya çıkan acının aynen doğum sancısı gibi olduğuna yemin eden doğum eğitmenimizin tavsiyesi üzerine bunu yaptık). Düşündük ki, eğer Sumi bu deneyimin acısına dayanamazsa, gerçek doğuma giderken muhtemelen ağrı kesici isteyecekti. Sumi ellerini iki dakika boyunca buz kovasında tuttuktan sonra, Epidural'ın cazibesini açık bir şekilde anladı. Doğum sırasında, Sumi'nin eşine duyduğu sevginin her gramı, kritik noktada Epidural uygulayan anestezi uzmanına aktarıldı. (İkinci çocuğumuzda, hastaneye ancak Neta doğmadan iki dakika önce yetişebildik, bu yüzden Sumi sonunda ağrı kesicisiz bir doğum yapabildi.)

BİR RUH HALİNDEN diğerine bakmak zordur. Her zaman mümkün olmaz; Sumi'nin öğrendiği gibi bu acı verici olabilir. Ne var ki bilinçli kararlar vermek için, deneyimin diğer yüzünde yaşayacağımız ruh halini bir şekilde tecrübe etmemiz ve anlamamız gerekir. Bu boşluğun nasıl doldurulacağını öğrenmek, yaşamlarımızdaki bazı önemli kararları vermede çok önemlidir.

Orada yaşayan arkadaşlarımıza orayı ne kadar sevdiklerini sormadan başka bir şehre taşınmak, hatta birkaç eleştiri yazısı oku-

madan seyretmeye gideceğimiz filmi seçmek olası değildir. Kişiliğimizin her iki yönü hakkında bilgi edinmek için çok az zaman harcıyor olmamız ilginç değil mi? Bunu anlayamamak hayatımızın pek çok cephesinde tekrar eden başarısızlıklara yol açarken, neden bu konuyu psikoloji derslerine bırakmalıyız? Kişiliğimizin iki yönünü de açığa çıkarmamız gerekir; hem sakin hem heyecanlı ruh halini anlamamız gerekir; sakin ve heyecanlı ruh halleri arasındaki uçurumun yaşamlarımıza nasıl yararı dokunduğunu ve bizi nerede yoldan çıkmaya sevk ettiğini görmemiz gerekir.

Deneylerimiz neyi gösterdi? İnsan davranışına dair kuramlarımızın yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini gösteriyor olabilir. Herhalde bütünüyle entegre insan diye bir şey yok. Aslında, bizler birden çok kişiliğin bir yığışımı olabiliriz. Her ne kadar kendi Dr. Jekyll'ımızın, Mr. Hyde'ımızın gücünü tümüyle takdir etmesini sağlamak için yapabileceğimiz fazla bir şey yoksa da, şiddetli duyguların etkisindeyken yanlış kararlar vermeye yatkın olduğumuzun bilincinde olmak, "Hyde" kişiliklerimiz hakkındaki bilgimizi günlük aktivitelerimize uygulama konusunda belki de bir şekilde bize yardımcı olabilir.

Daha iyi davranması için "Hyde" kişiliğimizi nasıl zorlayabiliriz? Bu, 6. Bölümün konusu.

# EK: 5. BÖLÜM

Yanıtların ortalaması ve yüzde farklarıyla birlikte, sorduğumuz soruların tam bir listesi. Her soru, solda "hayır"dan (sıfır), ortada "belki"ye (50) ve sağda "evet"e (100) doğru uzanan bir ölçek üzerinde sunuldu.

**TABLO 1**
**ÇEŞİTLİ DAVRANIŞLARIN ÇEKİCİLİĞİNİ DEĞERLENDİRİN**

| Soru | Uyarılmamış halde | Uyarılmış halde | Fark, yüzde |
|---|---|---|---|
| Kadın ayakkabıları erotik midir? | 42 | 65 | 55 |
| 12 yaşındaki bir kızdan etkileneceğinizi düşünebilir misiniz? | 23 | 46 | 100 |
| 40 yaşındaki bir kadınla seks yapmayı düşünebilir misiniz? | 58 | 77 | 33 |
| 50 yaşındaki bir kadınla seks yapmayı düşünebilir misiniz? | 28 | 55 | 96 |
| 60 yaşındaki bir kadınla seks yapmayı düşünebilir misiniz? | 7 | 23 | 229 |
| Bir erkekle seks yapmayı düşünebilir misiniz? | 8 | 14 | 75 |
| Aşırı şişman biriyle seks yapmak eğlenceli olabilir mi? | 13 | 24 | 85 |
| Nefret ettiğiniz biriyle seks yapmaktan hoşlanabilir misiniz? | 53 | 77 | 45 |
| Bir kadından etkilenseniz ve bu kadın size başka bir erkekle üçlü seks yapmayı önerse, bunu yapar mısınız? | 19 | 34 | 79 |
| Terli bir kadın seksi midir? | 56 | 72 | 29 |
| Sigara kokusu tahrik edici midir? | 13 | 22 | 69 |
| Cinsel partneriniz tarafından bağlanmak eğlenceli olur mu? | 63 | 81 | 29 |
| Cinsel partnerinizi bağlamak eğlenceli olur mu? | 47 | 75 | 60 |

**TABLO 1 (devamı)**
**ÇEŞİTLİ DAVRANIŞLARIN ÇEKİCİLİĞİNİ DEĞERLENDİRİN**

| Soru | Uyarılmamış halde | Uyarılmış halde | Fark, yüzde |
|---|---|---|---|
| Çekici bir kadını idrar yaparken izlemek eğlenceli olur mu? | 25 | 32 | 28 |
| Cinsel partnerinizin poposuna şaplak atmayı heyecan verici bulur musunuz? | 61 | 72 | 18 |
| Çekici bir kadının sizin poponuza şaplak atmasını heyecan verici bulur musunuz? | 50 | 68 | 36 |
| Anal seksi heyecan verici bulur musunuz? | 46 | 77 | 67 |
| Bir hayvanla temasa geçerseniz cinsel olarak uyarılacağınızı düşünebilir misiniz? | 6 | 16 | 167 |
| Sadece öpüşmek hayal kırıcı mıdır? | 41 | 69 | 68 |

**TABLO 2**
**FLÖRTÜNÜZE TECAVÜZ ETMEK GİBİ AHLAK DIŞI DAVRANIŞLARDA BULUNMA OLASILIĞINI DEĞERLENDİRİN (KATI BİR KURAL GİBİ CİDDİYE ALMANIZ GEREKMİYOR)**

| Soru | Uyarılmamış halde | Uyarılmış halde | Fark, yüzde |
|---|---|---|---|
| Onunla seks yapma olasılığınızı artırmak için sevgilinizi lüks bir restorana götürür müsünüz? | 55 | 70 | 27 |
| Sizinle seks yapma olasılığını artırmak için bir kadına onu sevdiğinizi söyler misiniz? | 30 | 51 | 70 |
| Sizinle seks yapma olasılığını artırmak için sevgilinizi içmeye teşvik eder misiniz? | 46 | 63 | 37 |
| Sevgiliniz "hayır" dedikten sonra sevişmeye devam eder misiniz? | 20 | 45 | 125 |
| Sizinle seks yapma olasılığını artırmak için bir kadına gizlice ilaç verir misiniz? | 5 | 26 | 420 |

**TABLO 3**
**DOĞUM KONTROLÜ KULLANMA YATKINLIĞINIZI VE KULLANILMADIĞI TAKDİRDE ORTAYA ÇIKACAK SONUÇLARI DEĞERLENDİRİN**

| Soru | Uyarılmamış halde | Uyarılmış halde | Fark, yüzde |
|---|---|---|---|
| Doğum kontrolü kadının sorumluluğudur. | 34 | 44 | 29 |
| Prezervatif cinsel hazzı azaltır. | 66 | 78 | 18 |
| Prezervatif cinselliğin doğallığını engeller. | 58 | 73 | 26 |
| Yeni bir cinsel partnerin cinsel geçmişini bilmediğinizde her zaman prezervatif kullanır mısınız? | 88 | 69 | 22 |
| Prezervatif almaya gittiğinizde kadın fikrini değiştirebilir diye korksanız bile prezervatif kullanır mısınız? | 86 | 60 | 30 |

# 6. BÖLÜM

# Erteleme ve Öz-Kontrol Sorunu

## *Neden Yapmak İstediğimiz Şeyi Kendimize Yaptıramayız?*

Büyük evler, büyük arabalar ve büyük ekran plazma televizyonlarla dolu Amerika sahnesine başka bir büyük olgu ekleniyor: Kişisel tasarruf oranında Büyük Bunalımdan bu yana yaşanan en büyük düşüş.

25 yıl öncesinde, iki haneli tasarruf oranları normdu. Daha 1994 yılında tasarruf oranı yaklaşık yüzde beşti. Ama 2006'da tasarruf oranı sıfırın altına—yüzde eksi bire—düşmüştü. Amerikalılar sadece tasarruf yapmamakla kalmıyor, kazandıklarından fazlasını harcıyorlar. Avrupalılar daha iyi durumda—ortalama yüzde 20 tasarruf yapıyorlar. Japonların oranı yüzde 25. Çin'in yüzde 50. O halde Amerika'da ne oluyor?

Sanırım cevaplardan biri Amerikalıların aşırı tüketiciliğe yenik düşmüş olmaları. Örneğin, kendimizi her şeye sahip olmak zorunda hissettiğimiz dönemden önce yapılmış bir eve geri dönüp, dolapların boyutunu bir gözden geçirin. Mesela, Massachusetts'in Cambridge şehrinde bulunan evimiz 1890'da yapılmıştır. Hiç dolabı yoktur. 1940 yıllarının evleri, içine zar zor sığılabilecek büyüklükte dolaplara sahipti. 1970'lerin dolabı biraz daha büyüktü, muhtemelen bir fondü tenceresinin, bir kutu sekiz şarkılık kasetin ve birkaç disko kıyafetinin sığabileceği derinlikteydi. Oysa günümüzün dolabı değişik bir tür. "Gömme dolap" deyince, tam anlamıyla içinde epey bir mesafeye kadar yürüyebileceğiniz bir şey anlaşılıyor. Bu dolaplar ne kadar derin olursa ol-

sun, Amerikalılar kapısına kadar onları doldurmanın yollarını keşfetmiş bulunuyor.

Diğer cevap—sorunun diğer yarısı—tüketici kredilerinde yaşanan son patlamadır. Günümüzde ortalama bir Amerikan ailesinin altı kredi kartı var (yalnız 2005 yılında, Amerikalılar doğrudan posta yoluyla yapılmış 6 milyar kredi kartı talebi aldı). Korkutucu bir şekilde, ortalama bir ailenin bu kartlarla yaptığı borç yaklaşık 9000 dolar; 10 aileden yedisi gıda, kamu hizmetleri ve giyinme gibi temel geçim giderlerini karşılamak için kredi kartlarına borçlanıyor.

Öyleyse eski günlerde olduğu gibi, dünyanın geri kalan kısmı gibi, Amerikalıların da kurabiye kavanozuna bir miktar para ayırarak ve fiilen yapmaya gücümüz yetene kadar bazı alışverişlerimizi erteleyerek para biriktirmeyi öğrenmesi daha akıllıca olmaz mı? Yapmamız gerektiğini bildiğimiz halde, neden maaşımızın bir kısmını biriktirmiyoruz? Neden yeni satın almalara direnemiyoruz? Neden eski moda öz-kontrolü biraz olsun kullanamıyoruz?

Cehenneme giden yolun iyi niyet taşlarıyla kaplı olduğu söylenir. Çoğumuz bütün bunun neyle ilgili olduğunu biliriz. Emeklilik için tasarruf yapmaya söz veririz, ama parayı bir tatilde harcarız. Diyet yapmaya yemin ederiz, ama tatlı vitrininin cazibesine teslim oluruz. Düzenli olarak kolesterolümüzü ölçtürmeye söz verir, sonra da randevumuzu iptal ederiz.

Gelip geçici dürtülerimiz bizi uzun vadeli hedeflerimizden saptırdığında kaç para kaybediyoruz? Sağlığımız kaçırılan randevulardan ve egzersiz eksikliğinden ne kadar etkileniyor? Daha fazla biriktirmeye ve daha az harcamaya dair yeminimizi unuttuğumuzda mal varlığımız ne kadar azalıyor? Ertelemeye karşı verdiğimiz savaşı neden bu kadar sık kaybediyoruz?

5. BÖLÜMDE DUYGULARIN nasıl bizi ele geçirdiğini ve dünyaya farklı bir açıdan bakmamızı sağladığını ele aldık. Erteleme de (ertelemenin Latincesi procrastination: *pro*'nun anlamı *için*; *cras*'ın anlamı ise *yarın*) buna benzer bir sorundan kaynak-

lanır. Para biriktirmeye söz verdiğimizde, sakin bir ruh halindeyizdir. Egzersiz yapmaya ve diyetimize dikkat etmeye söz verdiğimizde, yine sakinizdir. Ama çok geçmeden, ateşli duygunun lav gibi akışı aniden bastırır: tam da tasarruf yapmaya söz verdiğimizde, almak zorunda olduğumuz yeni bir araba, dağ bisikleti ya da bir çift ayakkabı görürüz. Tam da düzenli olarak egzersiz yapmayı planladığımızda, bütün gün televizyon karşısında oturmanın bir gerekçesini buluruz. Diyete ne demeli? Çikolatalı kekten bir dilim alacağım ve diyete cidden yarın başlayacağım. Şu andaki bir haz için uzun vadeli hedeflerimizden vazgeçmek, dostlarım, ertelemedir.

Bir üniversite profesörü olarak, ertelemeye çok aşinayım. Her yarıyılın başında öğrencilerim kendilerine kahramanca sözler verirler—ödevlerini zamanında okumaya, yazılarını vaktinde teslim etmeye ve genel olarak en üstte yer almaya yemin ederler. Ve her yarıyıl, onların şeytana uyarak flört etmeye, bir toplantı için öğrenci birliğine ya da dağlara kayağa gittiğine şahit olurum, üstelik iş yükleri de azalmaktadır. Sonunda, dakiklikleriyle değil de yaratıcılıklarıyla—geç kalışlarını açıklamak için hikâyeler, bahaneler ve aile trajedileri uydurarak—beni etkilemeye koyulurlar. (Neden aile trajedileri genellikle hep yarıyılın son iki haftasında meydana gelir?)

MIT'de birkaç yıl ders verdikten sonra, meslektaşım Klaus Wertenbroch (Fransa ve Singapur'da kampusları bulunan bir işletme okulu olan INSEAD'de profesör) ile birlikte, bu sorunun kökenine inebilecek, belki de insana özgü bu yaygın zaaf hakkında bir çare önerebilecek birkaç araştırma yapmaya karar verdik. Bu defa deneklerimiz tüketici davranışları sınıfımdaki harika öğrenciler olacaktı.

Öğrenciler ilk günün sabahı beklentilerle yüklü bir şekilde (şüphesiz, sınıf değerlendirmesinin en tepesine yerleşme azmiyle) sandalyelerine oturarak, bu ders için hazırladığım programın özetini dinlediler. 12 haftalık yarıyıl süresince üç büyük yazılı ödev olacağını söyledim. Bu üç ödev birlikte başarı notunun büyük bir kısmını oluşturacaktı.

"Teslim tarihleri nedir?" diye sordu içlerinden biri, arkadan elini sallayarak. Gülümsedim. "Ödevleri dönem sonundan önce istediğiniz zaman getirebilirsiniz" diye cevap verdim. "Bu tamamen size kalmış." Öğrenciler boş boş baktılar.

"İşte anlaşma" diye açıklamada bulundum. "Bu haftanın sonuna kadar, her ödev için bir teslim tarihi tayin edeceksiniz. Tarihler belirlendikten sonra değiştirilemez." Geç verilen ödevler, diye ekledim, geç kalınan her gün için nottan yüzde birlik bir oran düşülerek cezalandırılacak. Elbette, öğrenciler ödevlerini teslim tarihinden önce her zaman teslim edebilirlerdi, bu durumda ceza almazlardı, ama dönem sonuna kadar hiçbirini okumayacağım için bunun notları açısından bir avantajı olmazdı.

Bir başka deyişle, top onlardaydı. Bu oyunu oynamak için özkontrolleri var mıydı?

"Ama Profesör Ariely" diye sordu zeki bir mastır öğrencisi olan Gaurav sevimli Hint aksanıyla, "bu açıklamalar ve teşvikler verili olduğuna göre, mümkün olan en son tarihi seçmek bizim için mantıklı olur mu?"

"Bunu yapabilirsiniz" diye cevapladım. "Bunun mantıklı olduğunu düşünüyorsanız, elbette ki yapın."

Bu şartlar altında, siz olsanız ne yapardınız?

1. ödevi …… haftada teslim etmeyi vaat ediyorum.
2. ödevi …… haftada teslim etmeyi vaat ediyorum.
3. ödevi …… haftada teslim etmeyi vaat ediyorum.

Öğrenciler kendilerine göre hangi tarihleri seçtiler? Son derece akılcı bir öğrenci, Gaurav'ın önerisini izleyerek bütün teslim tarihlerini dersin son gününe koyardı—neticede, ödevleri cezasız bir şekilde daha erken teslim etmek her zaman mümkündü, o halde gerekmediği sürece neden riske girerek daha erken bir tarih seçsin? Öğrenciler son derece akılcıysa, tarihleri en son güne ertelemek açıkçası en iyi karardı. Peki ya öğrenciler akılcı değilse? Ya şeytana uyarlarsa ve ertelemeye eğilimlilerse? Ya zaaflarının farkına varırlarsa? Öğrenciler akılcı değilse ve bunu biliyor-

larsa, kendilerini daha iyisini yapmaya zorlamak için teslim tarihlerini kullanabilirler. Tarihleri öne alarak kendilerini dönem içinde daha erken bir zamanda projeleri üstünde çalışmaya başlamaya zorlarlar.

Benim öğrencilerim ne yaptı? Onlara sunduğum planlama çizelgesini kullanıp, ödevlerinin zamanlamasını bütün döneme yaydılar. Bu gayet güzel, çünkü öğrencilerin erteleme sorunlarının farkına vardıklarını ve uygun fırsatlar verildiğinde kendilerini kontrol etmeye çalıştıklarını gösteriyor—ama asıl mesele, çizelgenin aslında notlarını artırmaya faydası olup olmadığı. Bunu ortaya çıkarmak için, aynı deneyin farklı varyasyonlarını başka sınıflara uygulamak ve farklı durumlardaki (sınıflarda) ödevlerin kalitesini karşılaştırmak zorundaydık.

ELİMDE KENDİ tarihlerini kendileri seçmiş olan Gaurav ve sınıf arkadaşları olduğuna göre, ben de diğer iki sınıfıma gittim—çok farklı anlaşmalarla. İkinci sınıfta, öğrencilere yarıyıl boyunca kesinlikle teslim tarihi diye bir şey olmayacağını söyledim. Tek yapmaları gereken şey ödevlerini son ders bitimine kadar teslim etmekti. Elbette ki, ödevlerini daha erken verebilirlerdi, ama böyle yapmanın notlarına bir faydası olmazdı. Sanırım mutlu olmuşlardı: Onlara tam esneklik ve seçim özgürlüğü vermiştim.

Üçüncü sınıf, diktatörce denebilecek bir tutumla karşılaştı: Üç ödev için dördüncü, sekizinci ve on ikinci haftalara yerleştirilmiş üç teslim tarihi verdim. Bunlar benim uygun adım marş emirlerimdi ve seçim yapmaya ya da esnekliğe mahal vermiyordu.

Sizce bu üç sınıftan hangisi en iyi bitirme notlarını aldı? Biraz esnekliğe sahip Gaurav ve sınıf arkadaşları mı? En sonda tek bir teslim tarihine, böylece de tam bir esnekliğe sahip ikinci sınıf mı? Yoksa teslim tarihleri yukarıdan dayatılan, bu yüzden hiç esnekliği olmayan üçüncü sınıf mı? Sizin tahmininize göre en kötü sınıf hangisi?

Yarıyıl sona erdikten sonra, sınıfların öğretim asistanı Jose Silva (kendisi de erteleme konusunda uzman olup şu anda Berke-

ley'deki Kaliforniya Üniversitesinde profesördür), ödevleri öğrencilere geri verdi. Sonunda üç farklı teslim tarihinde alınan notları karşılaştırabildik. Üç değişmez teslim tarihine sahip olan sınıftaki öğrencilerin en iyi notları aldığını bulduk; (en son tarih dışında) kesinlikle hiç teslim tarihi koymadığım sınıf en kötü notları aldı; Gaurav ve arkadaşlarının kendi teslim tarihlerini seçmelerine izin verilen (ama bunları yerine getirmedikleri takdirde ceza alacak olan) sınıf, üç ödeve ait notları ve bitirme notları açısından ortada yer aldılar.

Bu sonuçlar neyi gösteriyor? Birincisi, öğrencilerin erteleme yaptığını (büyük haber); ikincisi, onların özgürlüğünü sıkı bir şekilde kısıtlamanın (yukarıdan dayatılan eşit aralıklı teslim tarihleri) ertelemeye karşı en iyi çare olduğunu. Oysa en büyük keşif, sadece öğrencilere teslim tarihlerini taahhüt edebilecekleri bir araç sunmanın, daha iyi notlar almalarına yardımcı olduğuydu.

Bu sonucun işaret ettiği şey, genellikle öğrencilerin ertelemeye dair bir sorun yaşandığını kestirmeleri ve fırsat verildiğinde onunla savaşmak için harekete geçerek notlarını iyileştirme konusunda izafi bir başarı elde ettikleridir. Peki, tarihlerin gönüllü olarak seçildiği sınıfta alınan notlar neden tarihlerin diktatörce verildiği (dışarıdan dayatılan) sınıftaki notlar kadar iyi değildi? Benim düşüncem şu: herkes ertelemeye eğilimli olduğunu anlamaz, hatta ertelemeye eğilimli olduğunu fark edenler bile sorunlarını tam anlamıyla kavrayamayabilir. Evet, insanlar kendileri için tarihler belirleyebilir, ama tam olarak en iyi performansı elde etmeye yarayacak en iyi tarihleri değil.

Gaurav'ın sınıfındaki öğrencilerin belirlediği tarihlere baktığımda, doğrusu sorun buradaydı. Bu sınıftaki öğrencilerin büyük bir kısmı tarihler arasında epey bir boşluk bırakmasına (ve diktatör sınıfındaki öğrencilerin elde ettiği kadar iyi notlar almalarına) rağmen, bazıları tarihler arasında çok fazla aralık bırakmamış, bir kısmı da tarihleri hiç aralamamıştı. Tarihler arasında yeterince boşluk koymayan bu öğrenciler sınıfın ortalama notunu aşağıya çektiler. Uygun bir şekilde aralanmış tarihler olmadığında—öğrencileri ödevler üzerinde dönem başında çalışmaya baş-

lamaya sevk edecek tarihler—nihai ödev genellikle aceleyle ve gelişigüzel yazılmış bir şey oluyordu (bir günlük gecikme karşılığında nottan yüzde bir düşüren ekstra bir ceza olmadığı halde).

İşin ilginç tarafı, bu sonuçlar, hemen hemen herkesin erteleme sorunu olsa da zayıflıklarını anlayıp kabul edenlerin, ön taahhüt için mevcut araçlardan faydalanma konusunda daha iyi durumda olduğunu ve böyle davranmanın bu sorunun üstesinden gelmede kendilerine yardım ettiğini gösteriyor.

ÖĞRENCİLERİMLE YAŞADIĞIM DENEYİM işte böyle. Bunun günlük hayatla ne ilgisi var? Bence, çok. Baştan çıkarıcı şeylere direnmek ve öz-kontrol uygulamak genel insan hedefleridir, bunlara ulaşmada tekrar tekrar başarısız olmak da yaşadığımız çoğu mutsuzluğun nedenlerinden biridir. Etrafıma baktığımda, ister baştan çıkarıcı bir tatlı tepsisinden uzak durmaya yemin eden diyetçiler, ister daha az harcayıp daha fazla biriktirmeye söz veren aileler olsun, doğru şeyi yerine getirmek için ellerinden geleni yapmaya çalışan insanları görüyorum. Dört bir tarafımızda kontrol mücadelesi yaşanıyor. Kitaplarda ve dergilerde bununla karşılaşıyoruz. Radyo ve televizyon yayınları kişisel gelişim ve kendine yardım mesajlarıyla dolu.

Yine de, bütün bu elektronik laflara ve yayınlardaki vurgulara rağmen, defalarca kendimizi öğrencilerimin düştüğü zor durumda buluyoruz—uzun vadeli hedeflerimize ulaşmada defalarca başarısız oluyoruz. Neden? Çünkü ön taahhütler olmadan, kendimizi cezbedici şeylere kaptırmaya devam ediyoruz.

Alternatif nedir? Yukarıda anlattığım deneylerin en belirgin sonucu, buyrukları otoriter "harici bir ses" verdiğinde, hepimizin dikkat kesildiğidir. Neticede, teslim tarihlerini benim belirlediğim—kendilerine "ebeveyn" sesi sunduğum—öğrenciler en başarılı olanlardı. Elbette, buyruk yağdırmak, çok etkili olsa da, her zaman uygun ya da cazip olmayabilir. İyi bir anlaşma hangisidir? Görünüşe göre en iyi yol, insanlara tercih ettikleri hareket tarzına yönelik taahhütte bulunmaları için fırsat tanımaktır. Bu

yaklaşım diktatör tutumu kadar etkili olmayabilir, ama doğru yöne sevk edilmemize yardım edebilir (insanları bu doğrultuda eğitirsek ve kendi teslim tarihlerini oluşturma konusunda deneyim kazanmalarını sağlarsak, belki daha da iyi olur).

Konunun özeti nedir? Anlık ve gecikmeli doyum elde etme ile ilgili öz-kontrol sorunlarımız var—bundan hiç şüphe yok. Ne var ki karşılaştığımız her sorun için potansiyel öz-kontrol mekanizmaları var. Maaşımızdan tasarruf yapamıyorsak, işverenimizin sağlayacağı otomatik kesinti seçeneğinden yararlanabiliriz; düzenli olarak tek başımıza egzersiz yapma iradesine sahip değilsek, arkadaşlarımızın eşliğinde egzersiz yapmak için bir düzenleme yapabiliriz. Bunlar peşinen taahhütte bulunmamıza yarayan araçlardır ve olmak istediğimiz insanlar gibi olmamıza yardım edebilirler.

ÖN TAAHHÜT MEKANİZMALARININ çözebileceği diğer erteleme sorunları nelerdir? Sağlık hizmetlerini ve tüketici borçlarını ele alalım.

## Sağlık Hizmetleri

Herkes koruyucu hekimliğin mevcut tedavi yaklaşımımızdan genellikle—hem bireyler hem de toplum için—daha uygun maliyetli olduğunu bilir. Korunma, sorunlar daha oluşmadan düzenli sağlık kontrolleri yaptırmak anlamına gelir. Ne var ki kolonoskopi ya da mamogram yaptırmak çileli bir şeydir. Kan alınmasını gerektiren kolesterol kontrolü bile hiç hoş değildir. Dolayısıyla uzun vadeli sağlığımız ve uzun ömürlülüğümüz bu testleri yaptırmamıza bağlı olsa da, kısa vadede erteleriz, erteleriz ve erteleriz.

Peki, hepimizin gerekli sağlık muayenelerini zamanında yaptırdığını hayal edebiliyor musunuz? Eğer erken teşhis edilirse, kaç ciddi sağlık sorununun fark edilebileceğini bir düşünün. Sağ-

lık hizmetleri harcamalarından ne kadar kâr edileceğini ve süreç içinde ne kadar acının önüne geçileceğini bir düşünün.

Öyleyse bu sorunu nasıl giderebiliriz? Devletin düzenli sağlık kontrollerimizi dayattığı (Orwellci anlamda) diktatörce çözümü kullanabiliriz. Bu yaklaşım, tek bir tarihin sunulduğu, iyi performans sergileyen öğrencilerimde işe yaramıştı. Şüphesiz, bir minibüs içinde sağlık polisleri gelip, erteleyicileri kan testleri için kolesterol kontrolü bakanlığına götürseydi toplumda hepimiz çok daha sağlıklı olurduk.

Bu abartılı görünebilir, ama kendi iyiliğimiz için toplumun bize dayattığı diğer kuralları bir düşünün. Kırmızı ışıkta geçme ve emniyet kemerini takmama karşılığında trafik cezası alabiliyoruz. Amerika'da pek çok kamu binasının yanı sıra restoranlarda ve barlarda sigaranın yasaklanacağı 20 yıl önce hiç kimsenin aklına gelmezdi, ama şu anda yasak—sigara yakma karşılığında maruz kalınan ağır bir cezayla birlikte. Ve şimdi trans yağlara karşı harekete geçiyoruz. İnsanlar damar tıkayıcı patates kızartmasından mahrum edilmeli mi?

Bazen kendimize zarar verici davranışları kısıtlayan kuralları şiddetle destekleriz, bazen de kişisel özgürlüğümüz hakkında eşit derecede güçlü duygular besleriz. Her durumda, bu hep bir seçenek karşılaştırmasıdır.

Oysa zorunlu sağlık kontrolleri halk tarafından kabul edilmezse, Gaurav ve sınıf arkadaşlarına sunduğum kendi kendine teslim tarihleri belirleme önerisine (kişisel seçim hakkı sunan, ama aynı zamanda erteleyiciler için cezalar eklenmiş tarihler) benzer bir ortak nokta nasıl olur? Bu, bir yanda otoritarizm ile karşı yanda başarısız olma özgürlüğü—günümüzde koruyucu hekimlikte çok sık karşılaştığımız şey—arasındaki en iyi uzlaşma olabilir.

Diyelim ki doktorunuz kolesterolünüzü kontrol ettirmeniz gerektiğini söylüyor. Bu, kan testinden bir önceki gece aç kalmanız, bir sonraki sabah kahvaltı yapmadan laboratuvara gitmeniz, kalabalık bir bekleme odasında bitmek bilmeyen bir süre beklemeniz ve sonunda hemşirenin gelip kolunuza bir iğne batırmak üzere sizi götürmesi anlamına geliyor. Bu tablo gözünüzün

önüne geldiğinde, anında ertelemeye başlıyorsunuz. Ama diyelim ki doktor test için sizden, sadece belirlenen tarih ve saatte tam zamanında orada bulunmanız durumunda geri ödenecek olan 100 dolarlık bir ön ödeme aldı. Teste gitme olasılığınız daha yüksek olmaz mı?

Ya doktor size test için bu 100 dolarlık depozitoyu ödemek isteyip istemediğinizi soracak olsaydı? Size dayatılan bu talebi kabul eder miydiniz? Kabul ederseniz, bu sizin işlemi yaptırma olasılığınızı artırır mı? Farz edelim işlem daha da karmaşık: örneğin, bir kolonoskopi. Sadece randevuya zamanında geldiğinizde geri ödenecek olan 200 dolarlık bir depozito ödemeye razı olur muydunuz? Eğer olursanız, Gaurav'ın sınıfına sunduğum durumu, yani öğrencileri kesinlikle kendi kararlarından sorumlu olmaya sevk eden bir durumu tekrarlamış olursunuz.

SAĞLIK HİZMETLERİNDEKİ ERTELEMEYİ başka nasıl alt edebiliriz? Öngörülebilir olsun ve kolaylıkla yapılabilsin diye tıbbi işlemlerimizin çoğunu yeniden gruplandırdığımızı düşünelim. Size bu fikri açıklayacak bir hikâye anlatayım.

Birkaç yıl önce, Ford Motor Şirketi araba sahiplerini rutin oto bakımı için bayilere getirmenin en iyi yolunu bulmaya çalışıyordu. Sorun, standart Ford otomobilinin bakım gerektirebilen yaklaşık 18.000 parçasının olması ama hepsinin aynı anda bakım gerektirmemesiydi (bir Ford mühendisi belli bir aks milinin her 3602 milde bir kontrole ihtiyaç duyduğunu tespit etmişti). Bu sadece sorunun bir parçasıydı: Ford'un 20'den fazla araç çeşidi ve buna ek olarak farklı modelleri olduğu için, hepsinin bakımını ele almak neredeyse imkânsızdı. Hangi bakımların yapılması gerektiğini belirlemek için müşterilerin ve bakım danışmanlarının tek yapabildiği, ciltlerce kalın elkitabının sayfalarını karıştırmaktı.

Ama Ford, Honda bayileri sayesinde bir şeyi anlamaya başladı. Honda arabaların yaklaşık 18.000 parçası Ford arabalarıyla aynı ideal bakım planına sahip olsa da, Honda bunların hepsini üç "teknik zamanda" (örneğin, altı ayda ya da 5000 milde bir,

her yıl ya da 10.000 milde bir, iki yılda ya da 25.000 milde bir) toplamıştı. Bu liste servis bölümündeki bekleme odasının duvarında asılıydı. Yüzlerce bakım işleminin tümü, bütün araçlar ve modeller için ortak olan basit, mesafeye dayalı bakım uygulamalarına indirgenmişti. Panoda her bakım işlemi gruplandırılmış, sıralanmış ve fiyatlandırılmıştı. Herkes ne zaman bakım yaptırılması gerektiğini ve bunun ne kadara mal olacağını görebiliyordu.

Ama bakım paketi panosu pratik bilginin ötesinde başka şeyler de sağlıyordu: Bu, belirli zamanlarda ve mesafelerde bakımlarını yaptırmaları yönünde müşterileri bilgilendirdiği için tam bir erteleme yok edicisiydi. Onlara yol gösteriyordu. Ve o kadar basitti ki her müşteri onu anlayabiliyordu. Artık müşterilerin kafası karışmıyordu. Artık erteleme yapmıyorlardı. Hondalarına zamanında bakım yaptırmak çok kolaydı.

Ford'daki bazı insanlar bunun harika bir fikir olduğunu düşündü, ama ilk başta Ford mühendisleri bununla mücadele etti. Evet, sürücüler yağ değişimi yapmadan 9000 mil gidebiliyorlardı, ama mühendisler yapılması gereken bütün diğer şeylerle birlikte 5000 mil bakımına yağ değişiminin de konulduğuna ikna edilmeliydiler. Teknolojik farklılıklarına rağmen bir Mustang'ın ve bir F-250 Super Duty kamyonun aynı bakım programına konulabileceğine inandırılmalıydılar. 18.000 bakım seçeneğini basit bir şekilde planlanmış üç bakım işleminde gruplandırmanın kötü mühendislik değil iyi müşteri hizmeti olduğuna (iş açısından iyi olması bir yana)—bakım yaptırmanın McDonald's'da kampanyalı bir menü sipariş etmek kadar kolay olduğuna—razı edilmeliydiler. Nitekim tartışmada kazanan fikir, müşterilerin araçlarına bir şekilde anlaşmalı zamanlarda bakım yaptırmalarını sağlamanın hiç bakım yaptırmamalarından daha iyi olduğuydu!

Sonunda oldu: Ford, bakımlarını gruplandırma konusunda Honda'ya ayak uydurdu. Erteleme sona erdi. Ford'un yüzde 40 boş olan servis bölümü dolup taştı. Bayiler kazanç sağladı ve Ford sadece üç yılda, Honda'nın servisteki başarısını yakaladı.

Öyleyse kapsamlı muayeneleri ve testleri basitleştiremez miyiz—kendi kendine dayatılan parasal cezaların (ya da daha iyisi,

bir "ebeveyn" sesinin) eklenmesiyle, sağlık kalitemizi yükseltip, aynı zamanda toplam maliyeti önemli ölçüde düşürebilir miyiz? Ford olayından çıkarılan ders tıbbi testlerimizin (ve işlemlerimizin) gruplandırılmasıdır, böylece insanlar takip etmek istemedikleri bir dizi istikrarsız sağlık hükmüne bağlı kalmaktansa onları hatırlamayı daha akıllıca bulurlar. Ve işte mühim soru: Amerika'nın sağlık meselesini yeniden biçimlendirerek bunu Happy Meal siparişi kadar kolay bir hale getirebilir miyiz? Thoreau, "Basitleştirin! Basitleştirin!" diyordu. Aslında basitleştirmek gerçek dehanın göstergesidir.

## Tasarruflar

Bir Orwellci buyruk gibi insanlara harcamaya son verme emri verebilirdik. Bu, teslim tarihinin tarafımdan dayatıldığı üçüncü sınıfın durumuna benzerdi. Peki, insanlara kendi harcamalarını kontrol ettirmenin daha zekice yolları var mı? Örneğin, birkaç yıl önce, kredi kartı harcamasını azaltmaya yarayan "buz bardak" yöntemini duymuştum. Bu, dürtüsel harcamaya karşı evde uygulanabilecek bir çözüm. Kredi kartınızı bir bardak suyun içine, bardağı da buzluğa koyuyorsunuz. Daha sonra, dürtüsel olarak bir alışveriş yapmaya karar verdiğinizde, kartı çıkarmadan önce buzun çözülmesini beklemeniz gerekiyor. O zamana kadar, satın alma dürtünüz azalıyor. (Tabii ki, kartı mikrodalganın içine koyamazsınız, çünkü böyle yaparsanız manyetik banda zarar verirsiniz.)

İşte, muhtemelen daha iyi ve kesinlikle daha modern olan başka bir yöntem. John Leland *New York Times'*ta yükselmekte olan bir kendinden utanma akımını tasvir ettiği çok ilginç bir makale yazdı: "Kendini Tricia diye tanıtan bir kadın geçen hafta 22.302 dolar kredi kartı borcu olduğunu fark ettiğinde, bu haberi yaymak için hiç beklemedi. Para durumu hakkında ailesiyle ya da arkadaşlarıyla hiç konuşmayan 29 yaşındaki Tricia kişisel borcundan dolayı utanç duyduğunu söylüyor. Ama Tricia Kuzey Michigan'daki evinin çamaşır odasına girip bir kuşak önce inanılmaz—ve imkân-

sız—olan bir şey yapıyor: İnternete girip net parası (şu anda eksi 38.691 dolar), kredi kartlarının ekstresi ve finansal yükümlülükleri, geçen yıl borçları hakkındaki blogunu başlattığından bu yana ödediği toplam borç miktarı da (15.312 dolar) dahil, finansal yaşamının bütün özel ayrıntılarını ilan ediyor."

Tricia'nın blogu daha geniş bir akımın parçası. Görünüşe bakılırsa, benzer borç blogları yayınlayan onlarca (belki de şimdi binlerce olmuştur) web sitesi var ("Sizden Daha Fakirim": poorerthanyou.com, "Borçluyuz": wereindebt.com, "Borç Yapma Aşk Yap": makelovenotdebt.com ve Tricia'nın web sayfası: blogging-awaydebt.com). Leland şunu işaret ediyordu: "Tüketiciler öz-kontrol geliştirmek için başkalarından yardım istiyor, çünkü pek çok şirket herhangi bir kısıtlama getirmiyor."[9]

Aşırı harcama konusunda blog yayınlamak hem önemli hem de yararlı, ama duygulara değinen geçen bölümde gördüğümüz gibi, gerçekten ihtiyaç duyduğumuz şey olaydan sonraki yakınma tarzından çok baştan çıkmaya başladığımız anda harcamamızı dizginleyecek bir yöntem.

Ne yapabiliriz? Bir miktar seçme özgürlüğü ama aynı zamanda sabit sınırları olan Gaurav'ın sınıfının koşullarına benzer bir şey yaratabilir miyiz? Farklı türde bir kredi kartı hayal etmeye başladım—insanların kendi harcama davranışını kısıtlamasını sağlayan *öz-kontrollü* bir kredi kartı. Kullanıcılar her kategori için, her mağazada ve her zaman diliminde ne kadar para harcamak istediklerine önceden karar verebilirler. Örneğin, kullanıcılar haftalık kahve giderini 20 dolarla altı aylık giysi harcamasını da 600 dolarla sınırlandırabilirler. Kart sahipleri haftalık market alışverişi limitini 200 dolar ve aylık eğlence harcamasını 60 dolar olarak ayarlayabilir, öğleden sonra iki ila beş arasında hiç çikolata almayabilirler. Eğer limiti aşarlarsa ne olur? Kart sahipleri kendi cezalarını seçerler. Mesela, kartın reddedilmesini sağlayabilir; ya da kendilerini vergilendirerek bu vergiyi İnsanlık İçin Habitat topluluğuna, bir arkadaşa veya uzun vadeli harcamalara yönlendirebilirler. Bu sistem, büyük alışverişlere yönelik bir bekleme evresi olarak "buz bardak" yöntemini de yerine getirebilir;

hatta eşinize, annenize ya da bir arkadaşınıza otomatik olarak bir e-posta gönderebilir:

> Sevgili Sumi,
> Bu e-posta, genellikle dürüst bir vatandaş olan eşiniz Dan Ariely'in 50 dolarlık aylık çikolata harcamasını 73,25 dolara çıkararak limiti aştığına dikkatinizi çekmek için gönderilmiştir.
>
> En içten dileklerimle,
> Öz-kontrollü kredi kartları ekibi

Şu anda bu boş bir hayal gibi görünebilir, ama değil. Piyasaya yayılmaya başlayan akıllı kartların (çarpıcı büyüklükte bilgi işlem gücüne sahip avuç içi büyüklüğünde ince kartlar) potansiyelini bir düşünün. Bu kartlar her bireyin kredi ihtiyacını ayarlama imkânı sunuyor ve kredi kartlarını akıllıca kullanmaları konusunda insanlara yardımcı oluyor. Örneğin, neden bir kartın belli durumlarda parasal işlemleri sınırlayan bir harcama regülatörü (makinelerdeki en yüksek hızı sınırlayan regülatörler gibi) olmasın? Tüketiciler, kartlarını kendilerine umdukları gibi davranmalarına yardım edecek şekilde hazırlamak üzere programlayabilsinler diye, neden süreli salımlı hapların finansal eşdeğerine sahip olmasınlar?

BİRKAÇ YIL ÖNCE "öz-kontrollü" bir kredi kartının çok iyi bir fikir olduğuna öylesine inanmıştım ki büyük bankaların birinden randevu talep ettim. Bu saygıdeğer bankanın cevap vermesi ve New York'taki genel merkezine gelmemi istemesi beni sevindirdi.

Birkaç hafta sonra New York'a gittim ve resepsiyonda kısa bir süre bekledikten sonra modern bir toplantı odasına alındım. Şık pencereden aşağıya göz gezdirdiğimde, Manhattan'ın finans bölgesini ve yağmuru yarıp geçen bir dizi sarı taksiyi görebiliyordum. Birkaç dakika içinde oda, bankanın kredi kartı bölüm başkanı dahil yarım düzine geniş yetkilere sahip banka yöneticisiyle dolmuştu.

Söze ertelemenin herkese nasıl sorun yarattığını anlatarak başladım. Bireysel finans alanında, bunun tasarrufu ihmal etmemize neden olduğunu söyledim—bu arada kredi kartı kolaylığının baştan çıkarıcılığı dolaplarımızı aslında ihtiyacımız olmayan eşyalarla dolduruyordu. Çok geçmemişti ki her birinin üzerinde kişisel bir etki bıraktığımı gördüm.

Ardından Amerikalıların nasıl kredi kartlarına korkunç bir şekilde bağımlı kaldıklarını, borcun onları nasıl çiğ çiğ yediğini ve bu zor durumdan bir çıkar yol bulmak için nasıl mücadele ettiklerini anlatmaya başladım. Amerika'daki yaşlılar en büyük zarara uğrayan gruplardan biriydi. Aslında, 1992'den 2004'e kadar 55 yaş ve üzeri Amerikalıların borç oranı diğer grupların hepsinden daha hızlı bir şekilde yükselmişti. Bazıları Sağlık Sigortasındaki boşlukları doldurmak için bile kredi kartı kullanıyordu. Bazıları da evlerini kaybetme tehlikesi yaşıyordu.

Kendimi *It's a Wonderful Life* filminde borç affi için yalvaran George Bailey gibi hissetmeye başlamıştım. Yöneticiler düşüncelerini açıklamaya koyuldu. Çoğunun kart borcu sorunları olan akrabaları, eşleri ve arkadaşlarına (elbette, kendilerine değil) dair hikâyeleri vardı. Bunlar üzerine konuştuk.

Artık altyapı hazırdı, daha az harcama ve daha fazla tasarruf konusunda tüketicilere yardım etmenin bir yolu olarak öz-kontrollü kredi kartı fikrini anlatmaya giriştim. Başta biraz afalladıklarını düşünüyorum. Onlara tüketicilerin harcamalarını kontrol etmesine yardımcı olmalarını önerdim. Bankacıların ve kredi kartı şirketlerinin bu kartlardan yılda 17 milyar dolar kazanç sağladığının farkında mıydım? Merhaba? Hiç bundan vazgeçerler miydi?

Pekâlâ, o kadar da saf değildim. Bankacılara öz-kontröllü kart fikrinin arkasında harika bir iş planının olduğunu açıkladım. "Bakın" dedim, "kredi kartı işi tıkanmış durumda. Bir yılda altı milyar doğrudan posta gönderiyorsunuz ve kart tekliflerinin hepsi neredeyse aynı." Gönülsüzce kabul ettiler. "Peki, bir kredi kartı şirketi sürüden ayrılsın istemez misiniz?" diye devam ettim, "ve kendisinin iyi adam olduğunu söylesin—kredi çıkmazındaki tüketicinin taraftarı olarak—Bir şirketin tüketicilere kartlarını kontrol

etmede, daha da iyisi, paralarının bir kısmını uzun vadeli tasarrufa ayırmada yardım eden bir kart önermesini istemez misiniz?" Odaya şöyle bir göz gezdirdim. "İddia ediyorum binlerce tüketici diğer kredi kartlarını kesip atar—ve sizin üyeniz olur!"

Odada bir heyecan dalgası dolaştı. Bankacılar başlarıyla onaylayarak birbirleriyle konuştular. Bu bir devrimdi! Sonra hepimiz oradan ayrıldık. Samimi bir şekilde elimi sıkıp bana en kısa zamanda tekrar görüşme garantisi verdiler.

Şey, bana hiç geri dönmediler. (Bunun sebebi 17 milyar dolarlık borç faizini kaybetme endişesi yaşamaları olabilirdi veya belki de bu sadece o bildiğimiz ertelemeydi.) Ama fikir hâlâ geçerli—öz-kontrollü bir kredi kartı—ve belki bir gün biri bu adımı atar.

# 7. BÖLÜM

# Sahipliğin Yüksek Fiyatı

## *Neden Sahip Olduklarımıza Fazla Değer Biçeriz?*

Duke Üniversitesinde, basketbol heyecan verici bir hobi ile sıkı bir deneyim arasında bir şeydir. Basketbol salonu küçük ve eskidir ve kötü bir akustiğe sahiptir—kalabalığın çığlıklarını gök gürültüsüne döndüren ve herkesin adrenalin seviyesini tavana vurduran cinsten. Stadın küçük olması samimiyet yaratıyor, ama aynı zamanda maçları izlemek isteyen bütün taraftarlara yetecek kadar yer olmadığı anlamına geliyor. Her neyse, Duke bundan hoşlanıyor ve üniversite küçük, samimi stadı büyüğüyle değiştirme konusuna pek ilgi göstermiyor. Biletleri dağıtmak ve gerçekten sadık taraftarları geri kalanlardan ayırmak için, yıllar geçtikçe karmaşık bir seçilim süreci geliştirilmiş.

Bahar sezonu başlamadan çok önce, maçlara katılmak isteyen öğrenciler salonun dışındaki çimenle kaplı açık alanda çadır kurarlar. Her çadırda en çok 10 öğrenci olur. İlk gelen kampçılar salon girişine en yakın yerleri kapar, daha sonra gelenler de biraz daha arkaya dizilir. Büyüyen topluluğa, öğrencilerin Koç K'ya—Mike Krzyzewski—duyduğu saygının yanı sıra yeni sezonda zafer özleminin yansıması olarak Krzyzewskiville denir.

Gerçek basketbol taraftarlarını, damarlarında "Duke mavisi" akmayanlardan ayırmak için, rasgele zamanlarda havalı korna çalınır. Korna sesiyle geri sayım başlar ve sonraki beş dakika içinde her çadırdan en az bir kişi basketbol yetkililerine kayıt yaptırmak zorundadır. Bu beş dakika içinde kaydolmayı başaramayan çadır en son

sıraya atılır. Bu prosedür bahar sömestrisinin büyük bölümünde devam eder ve bir maçtan önceki son 48 saatte iyice şiddetlenir.

Bu noktada, maçtan 48 saat önce, kayıtlar "kişisel kayıtlara" dönüşür. O andan itibaren, çadırlar sadece sosyal bir yapıdır: havalı korna çaldığında, her öğrenci basketbol yetkililerine bireysel olarak kayıt yaptırmak durumundadır. Bu son iki günde "oturma kaydı" yaptıramamak sıranın sonuna atılmak anlamına gelebilir. Havalı korna rutin maçlardan önce arada sırada çalınmasına rağmen, çok büyük karşılaşmalardan (Kuzey Carolina-Chapel Hill Üniversitesine karşı oynanan maçlar ve ulusal şampiyonalar gibi) bir önceki gece ve gündüzün her saatinde duyulabilir.

Ne var ki bu ritüelin en tuhaf tarafı bu değildir. En tuhaf tarafı, sıranın önündeki öğrencilerin bile ulusal sıfatlı maçlar gibi gerçekten büyük karşılaşmalar için bir bilet alamamasıdır. Bunun yerine, her biri bir kura numarası alır. Ancak daha sonra, öğrenci merkezinden gönderilen kazananlar listesi etrafında toplandıklarında, istenen maç için gerçekten bir bilet kazanıp kazanmadıklarını görürler.

1994 BAHARINDA ZIV CARMON (INSEAD'de profesör) ve ben, Duke'deki kamp sırasında çalınan havalı kornayı duyduğumuzda, gözlerimizin önünde gelişen gerçek yaşam deneyi merakımızı uyandırdı. Kamptaki bütün öğrenciler basketbol maçına gitmeyi tutkuyla istiyordu. Hepsi de öncelik hakkı elde etmek için uzun süredir çadırda yaşıyordu. Ama kura çekimi sona erdiğinde, bazıları bilet sahibi olurken bazıları da olamamıştı.

Soru şuydu: onları elde etmek için eşit derece sıkı "çalışmalarına" rağmen, bilet kazanan öğrenciler—bilet sahipleri—bu biletlere onları elde edemeyen öğrencilerden daha fazla mı değer biçmektedir? Jack Knetsch, Dick Thaler ve Daniel Kahneman'ın "bahşetme etkisi" üzerine yaptıkları çalışmaya göre, bir şeye sahip olduğumuzda—bu ister bir araba ya da bir keman, ister bir kedi ya da basket maçı bileti olsun—buna diğer insanlardan daha fazla değer biçmeye başlarız.

Bunu bir dakikalığına bir düşünün. Neden evini satan bir kişi genellikle bu mülke potansiyel alıcıdan daha fazla değer biçer? Neden arabasını satan bir kimse alıcıdan daha yüksek bir fiyat düşünür? Çoğu alışverişte neden mal sahibi malının potansiyel alıcının ödemeye razı olacağı miktardan daha fazla ettiğine inanır? "Bir kişinin tavanı diğer kişinin tabanıdır" şeklinde eski bir söz vardır. Evet, mal sahibi siz olduğunuzda, tavanda; alıcı olduğunuzda ise tabanda yer alırsınız.

Şüphesiz, her zaman böyle olmaz. Örneğin, bir arkadaşım sırf onları artık oraya buraya taşımaya katlanamadığı için bir kutu dolusu plağını bahçe satışına getirmişti. Oraya gelen ilk kişi ona tüm kutu için 25 dolar önerdi (daha adlarına bakmadan), arkadaşım da kabul etti. Muhtemelen alıcı bir sonraki gün onları 10 katına satmıştır. Aslına bakılırsa, sahip olduğumuz şeylere hep fazla değer biçseydik, *Antiques Roadshow* programı gibi bir şey hiç olmazdı. ("Bu barutluğa ne kadar para verdin? Beş dolar mı? Şey, bak sana ne diyeceğim, ulusal bir hazineye sahipsin.")

Ama bu uyarı bir tarafa, hâlâ genel olarak bir şeye sahip olmanın o şeyin değerini sahibin gözünde artırdığına inanıyorduk. Haklı mıydık? Biletlere Duke'deki bilet kazanan öğrenciler—şimdi dolu tribünleri ve sahada koşuşturan oyuncuları görmeyi ümit edebilen—bilet kazanamayan öğrencilerden daha fazla mı değer biçiyorlardı? Bunu anlamanın bir tek yolu vardı: onların biletlere ne kadar değer biçtiklerini bize söylemelerini sağlamak.

Bu durumda, Ziv ve ben bilet kazanan öğrencilerin bazılarından biletleri satın almaya ve onları sahip olmayanlara satmaya çalışacaktık. Doğru; bilet karaborsacısı olmak üzereydik.

O GECE KURA çekilişini kazanan ve kazanmayan öğrencilerin listesini edindik ve telefon etmeye başladık. İlk aradığımız kişi kimya bölümü dördüncü sınıf öğrencisi William'dı. William oldukça yoğundu. Bir önceki haftayı kampta geçirdikten sonra, yetiştirmesi gereken birçok ödevi ve e-postası vardı. Mutlu da değildi, çünkü ön sıraya geçmesine rağmen, yine de kurada bilet kazanan şanslı kişilerden biri olamamıştı.

"Merhaba, William" dedim. "Bildiğim kadarıyla son dört maç için bilet alamamışsın."

"Doğru."

"Sana bir bilet satabiliriz."

"Harika."

"Bir bilet için ne kadar ödemeye razı olursun?"

"Yüz dolara ne dersin?" diye cevap verdi.

"Çok düşük" diyerek güldüm. "Daha yukarı çıkman gerekecek."

"Yüz elli?" önerisinde bulundu.

"Daha iyi bir şey vermelisin" diye ısrar ettim. "Ödeyeceğin en yüksek fiyat ne?"

William bir an düşündü. "Yüz yetmiş beş."

"Bu kadar mı?"

"Bu kadar. Bir kuruş fazla olmaz."

"Tamam, listeye alındın. Sana döneceğim" dedim. "Bu arada, niye yüz yetmiş beş dolar teklif ettin?"

William 175 dolar için, maçı bir spor barında, bira ve yiyecek için biraz para harcayarak bedava seyredebileceğini ve hâlâ geriye birkaç CD, hatta birkaç ayakkabı alacak kadar çok parası kalacağını düşündüğünü söyledi. Maç kuşkusuz çok heyecan verici olacaktı, ama 175 dolar da iyi para, dedi.

İkinci olarak Joseph'i aradık. Bir haftalık kamptan sonra Joseph de ödevlerinde geri kalmıştı. Ama bunu umursamıyordu—kurada bir bilet kazanmıştı ve işte, birkaç gün içinde, ulusal şampiyonluk için mücadele veren Duke oyuncularını seyrediyor olacaktı.

"Merhaba, Joseph" dedim. "Sana bir fırsat sunuyoruz—biletini satman için. En düşük fiyatın ne?"

"Yok."

"Herkesin bir fiyatı vardır" diye cevap verdim, en güzel Al Pacino ses tonumla yorum yaparak.

İlk cevabı 3000 dolar oldu.

"Olur mu öyle şey," dedim, "Bu çok fazla. Mantıklı ol; daha düşük bir fiyat vermelisin."

"Tamam" dedi, "iki bin dört yüz."

"Emin misin?" diye sordum.

"Söyleyebileceğim en düşük fiyat bu."

"Olur. Eğer bu fiyata bir alıcı bulursam, seni arayacağım. Bu arada" diye ekledim, "niye bu fiyatı verdin?"

"Burada Duke basketbolu hayatımın çok büyük bir parçası" dedi hararetle. Daha sonra, bu maçın Duke'da geçirdiği zamanın önemli bir anısı, çocuklarına ve torunlarına anlatacağı bir deneyim olacağını açıklayarak sözüne devam etti. "Bu durumda nasıl buna bir fiyat biçebilirsiniz?" diye sordu. "Anıları fiyatlandırabilir misiniz?"

William ve Joseph telefon açtığımız 100'ü aşkın öğrenciden sadece ikisiydi. Genelde, bileti olmayan öğrenciler bir bilet için aşağı yukarı 170 dolar ödemeye razı oldular. William'ın durumunda olduğu gibi, ödemeyi kabul ettikleri fiyat bu paranın alternatif kullanımları tarafından (bu parayı spor barında içecek ve yiyeceğe harcamak gibi) belirleniyordu. Diğer taraftan, bileti olanlar yaklaşık 2400 dolar talep ettiler. Joseph gibi, biletlerin fiyatına olayın önemini ve sunacağı ömür boyu anıları gerekçe gösterdiler.

Oysa gerçekten şaşırtıcı olan şey, bütün telefon görüşmelerimiz içinde bir tek kişinin bile biletini başka bir kişinin ödemeye razı olduğu fiyattan satmak istememesiydi. Ne elde ettik? Kura çekilişinden önce hepsi de basket maçı biletine susamış bir grup öğrencimiz vardı; ve ardından, bom—çekilişten sonra bir anda iki gruba ayrıldılar—biletliler ve biletsizler. Artık maçın şanını düşünenler ile bilet fiyatıyla başka neler alabileceğini düşünenler arasında duygusal bir uçurum oluşmuştu. Aynı zamanda bu deneysel bir uçurumdu—ortalama satış fiyatı (yaklaşık 2400 dolar) ortalama alış teklifinden (yaklaşık 175 dolar) hemen hemen 14'lük bir katsayıyla ayrılıyordu.

Akılcı bir açıdan bakıldığında, hem biletlilerin hem de biletsizlerin maça tamamen aynı şekilde yaklaşmış olması gerekirdi. Neticede, maçtan beklenen atmosfer ve birinin bu deneyimden umduğu haz bir kurayı kazanmaya bağlı olmamalıydı. O zaman rasgele bir kura çekilişi öğrencilerin maça—ve bilet fiyatlarına—bakış açılarını böylesine çarpıcı bir şekilde nasıl değiştirebiliyordu?

SAHİPLİK YAŞAMLARIMIZI İSTİLA eder ve tuhaf bir biçimde yaptığımız pek çok şeyi şekillendirir. Adam Smith, "Her erkek (ve kadın)… değiş tokuş yaparak yaşar ya da bir ölçüde tacire dönüşür, bizzat toplum da tam anlamıyla ticari amaçlı bir toplum haline gelir" diyordu. Bu dehşet verici bir düşünce. Şahsi mallarımızın azalıp çoğalmasına değindiğimizde—neyi kazandık, neyi bıraktık—hayat hikâyemizin büyük bir kısmını anlatmış olabiliriz. Örneğin, kıyafetler ve yiyecekler, arabalar ve evler alırız. Aynı zamanda bir şeyler satarız—evler ve arabalar, meslek hayatımız süresince zamanımız.

Hayatımızın çok büyük bir bölümü sahipliğe adandığına göre, bu konuda en uygun kararları vermek iyi olmaz mı? Mesela, onlara sahip olma konusunda doğru kararlar verebilmek için yeni bir evden, yeni bir arabadan, farklı bir kanepeden, Armani marka bir takımdan tam olarak ne kadar haz alacağımızı bilmek hoş olmaz mı? Ne yazık ki, bu nadiren olur. Bizler çoğunlukla karanlıkta el yordamıyla yürümekteyiz. Neden? İnsanın doğasında bulunan üç akıldışı tuhaflık yüzünden.

Birinci tuhaflık, basket maçı biletleri örneğinde gördüğümüz gibi, hâlihazırda sahip olduğumuz şeye âşık olmamızdır. Diyelim ki eski VW minibüsünüzü satmaya karar verdiniz. Daha camına SATILIK levhasını koymadan onunla çıktığınız yolculukları hatırlamaya başlarsınız. Elbette çok daha gençtiniz; çocuklar ergenlik çağına gelmemişti. Sizi ve arabanızı hatıraların sıcacık heyecanı kaplar. Şüphesiz, bu sadece VW minibüsleri için değil, başka her şey için geçerlidir. Ve çok çabuk ortaya çıkar.

Örneğin, iki arkadaşım Çinli bir çocuğu evlat edinmiş ve bu ilginç olayı bana nakletmişlerdi. Bunlar 12 çiftle birlikte Çin'e gitmiş. Yetimhaneye vardıklarında, müdür her çifti ayrı odalara almış ve onları bir kız çocuğuyla tanıştırmış. Bir sonraki sabah çiftler tekrar bir araya toplandıklarında, hepsi müdürün zekâsı üzerine yorumlarda bulunmuş: Müdür bir şekilde her çifte tam olarak hangi küçük kızın verilmesi gerektiğini bilmiş. Eşleştirmeler mükemmelmiş. Arkadaşlarım aynen bu şekilde düşünmüş, ama aynı zamanda eşleştirmelerin rasgele yapıldığını fark etmiş-

ler. Eşleştirmelerin mükemmel görünmesini sağlayan şey Çinli kadının hüneri değil, doğanın bizi sahip olduğumuz şeye anında bağlama yeteneğiydi.

İkinci tuhaflık, kazanabileceklerimizden ziyade kaybedebileceklerimize odaklanmamızdır. Bu yüzden değerli VW minibüsümüze fiyat biçerken, elde edeceğimizden (başka bir şey almak için para) çok kaybedeceğimizi (minibüsü kullanmak) daha fazla düşünürüz. Aynı şekilde, bilet sahipleri para kazanmanın hazzını hayal etmekten ya da onunla neler alabileceğini düşünmekten ziyade, basketbol deneyimini kaybetmeye odaklanır. Kaybetme nefretimiz güçlü bir duygudur ve kitabın ilerleyen bölümlerinde anlatacağım gibi, bazen kötü kararlar vermemize yol açan bir şeydir. Neden sevgiyle andığımız bazı ıvır zıvır eşyalarımızı satmaya genellikle karşı koyduğumuzu ve birisi onları almayı teklif ettiğinde üzerine fahiş bir etiket iliştirdiğimizi merak ediyor musunuz? Değerli eşyalarımızdan ayrılmayı düşünmeye başlar başlamaz, çoktan kaybetmenin yasını da tutmaya başlarız.

Üçüncü tuhaflık, yapılan alışverişe diğer insanların da bizim bakış açımızdan baktığını zannetmemizdir. Her nedense VW'mizin alıcısından bizim düşüncelerimizi, duygularımızı ve hatıralarımızı paylaşmasını bekleriz. Ya da evimizin alıcısının güneş ışığının mutfak pencerelerinden süzülüşünü beğeneceğini umarız. Maalesef, VW'nin alıcısı birinciden ikinci vitese geçerken etrafa yaydığı dumanı büyük ihtimalle fark edecektir; evinizin alıcısı köşedeki siyah küf şeridinin muhtemelen farkına varacaktır. Alışverişin diğer tarafındaki kişinin, satıcı ya da alıcı, dünyayı bizim gördüğümüz gibi görmediğini anlamak bizim için kesinlikle zordur.

AYRICA SAHİPLİĞİN benim "acaiplikler" diye adlandırdığım bir yanı vardır. İlk olarak, bir şey için ne kadar çok emek sarf ederseniz, ona yönelik daha fazla sahiplik hissetmeye başlarsınız. En son mobilya monte etmenizi bir düşünün. Hangi parçanın nereye konulacağını ve hangi vidanın hangi deliğe gireceğini çözmek sahiplik duygusunu artırır.

Aslında, oldukça büyük bir kesinlikle söyleyebilirim ki sahiplikle övünme, kişinin bir mobilyayı monte etme; yüksek çözünürlüklü televizyonu surround ses sistemine bağlama; yazılım yükleme; ya da bir bebeği yıkama, kurulama, pudralama, altını bağlama ve karyolasına yatırma kolaylığıyla ters orantılıdır. Arkadaşım ve meslektaşım Mike Norton'un (Harvard'da profesör) ve benim bu olgu için kullandığımız bir terim var: "IKEA etkisi."

Diğer acaiplik, daha bir şeye sahip olmadan önce sahiplik hissetmeye başlamamızdır. En son online açık artırmaya katıldığınız anı bir düşünün. Diyelim ki, bir kol saati için ilk teklifinizi pazartesi sabah verdiniz ve o anda en yüksek teklif sahibi sizsiniz. O gece oturumunuzu açtınız, hâlâ en öndeki kazanan durumundasınız. Keza bir sonraki gece de. Bu şık saati düşünmeye başladınız. Onu kolunuzda hayal ettiniz; alacağınız iltifatların hayalini kurdunuz. Bunun üzerine açık artırmanın sona ermesinden bir saat önce tekrar online oldunuz. Herifin biri sizin teklifinizi geçmiş! Saatinizi başka biri alacak! Bu durumda teklifinizi başlangıçta planladığınız fiyatın üstüne çıkarırsınız.

Genellikle online açık artırmalarda gördüğümüz hızlı çıkışa neden olan şey kısmi sahiplik duygusu mudur? Bir açık artırma ne kadar uzun sürerse, sanal sahipliğin değişik teklif sahipleri üzerinde kurduğu hâkimiyetin o kadar büyük olmasının ve teklifçilerin daha fazla para harcamalarının nedeni bu mudur? Birkaç yıl önce, James Heyman, Yesim Orhun (Chicago Üniversitesinde profesör) ve ben açık artırma süresinin açık artırma katılımcılarını nasıl yavaş yavaş etkilediğini ve onları son noktaya kadar teklif vermeye teşvik ettiğini ortaya çıkarmak için bir deney yaptık. Sandığımız gibi, en uzun süre boyunca en yüksek teklifleri veren katılımcılar en güçlü sanal sahiplik duygularına sahip oluyordu. Tabii ki, kırılgan bir konumda oluyorlardı: bir kere kendilerini mal sahipleri gibi düşündüklerinde, gitgide daha yüksek teklifler vererek konumlarını kaybetmenin önüne geçmeye mecbur kalıyorlardı.

Kuşkusuz, "sanal sahiplik" reklamcılık sektörünün başlıca pınarlarından biridir. Mutlu bir çiftin üstü açık bir BMW'de Kali-

forniya kıyı boyunda ilerlediğini görürüz ve kendimizi orada hayal ederiz. Patagonya'dan gelme bir yürüyüş kıyafeti kataloğu alır, polyester bir kazak görürüz ve—hemen—ona sahip olmanın hayalini kurmaya başlarız. Tuzak kurulur, biz de can atarak içine gireriz.

Sahiplik duygusuna kapılmanın bir başka yolu daha var. Şirketler sık sık "deneme" tanıtımları yapar. Mesela, kablolu televizyonun temel paketine sahipsek, özel bir "deneme" fiyatı tarafından (her zamanki 89 dolar yerine aylık sadece 59 dolar) "dijital altın pakete" çekiliriz. Ne de olsa, kendimize her zaman kablolu temel pakete geri dönebileceğimizi ya da "gümüş pakete" inebileceğimizi söyleriz.

Ne var ki bir kere altın paketi denediğimizde, şüphesiz ona sahip olmak isteriz. Temel, hatta "dijital gümüş" pakete geri dönme gücüne gerçekten sahip miyiz? Pek olası değil. Başlangıçta, kolayca temel servise dönebileceğimizi düşünebiliriz, ama bir kez dijital görüntüden memnun olduk mu, ona sahip olmayı dünyayla ve kendimizle ilgili bakış açımıza katmaya başlar, ekstra fiyatı çabucak akla uygun hale getiririz. Dahası, kaybetme korkumuz—"altın paketin" canlı cazip görüntüsünün ve ekstra kanalların kaybedilmesi—kaldıramayacağımız kadar fazladır. Bir başka deyişle, değişimi yapmadan önce dijital altın paket bedelinin toplam maliyete değip değmeyeceğinden emin olmayabiliriz; ama ona sahip olduğumuzda, bize "dijital altın" paketin kaybedilmesinin ayda birkaç dolar fazla harcamaktan daha acı olduğunu söyleyen sahiplik duyguları fışkırmaya başlar. Geri dönebileceğimizi düşünebiliriz, ama aslında bu umduğumuzdan çok daha zordur.

Atılan aynı oltanın bir diğer örneği "30 gün içinde paranın iade edilme garantisidir." Yeni bir kanepe almamız gerekip gerekmediği konusunda emin değilsek, daha sonra fikrimizi değiştirebilme garantisi, işin en zor kısmını atlatmamızı sağlayabilir, böylece sonunda onu satın alırız. Ürünü evimize getirdiğimizde düşüncemizin nasıl değişeceğini, kanepeyi nasıl kendimizinmiş gibi görmeye başladığımızı ve sonuç olarak onu geri vermeyi bir kayıp gibi düşünmeye başlayacağımızı değerlendirmeyiz. Onu

sadece birkaç günlüğüne denemek için eve götürdüğümüzü düşünebiliriz, ama gerçekte onun sahibi olur, kanepenin içimizde ateşleyebileceği duyguların farkına varmayız.

SAHİPLİK, MADDİ ŞEYLERLE sınırlı değildir. Bakış açıları için de geçerlidir. Bir fikre sahip olduğumuzda—bu ister politika ister spor hakkında olsun—ne yaparız? Muhtemelen ona gerektiğinden daha fazla bağlanırız. Ona değerinden daha fazla paha biçeriz. Daha da sıklıkla, ondan vazgeçme sorunu yaşarız, çünkü onu kaybetme fikrine dayanamayız. O zaman bu nedir? Bir ideoloji—katı ve boyun eğmez.

SAHİPLİK HASTALIKLARININ BİLİNEN bir tedavisi yoktur. Adam Smith'in söylediği gibi bu, yaşamlarımızın içine örülmüştür. Hiç olmazsa bunun farkına varmak yarar sağlayabilir. Dört bir tarafımızda daha büyük bir ev, ikinci bir araba, yeni bir bulaşık makinesi, bir çim biçme makinesi vs. alarak yaşam kalitemizi artırmaya çalışan baştan çıkarıcılar görürüz. Oysa eşyalarımızı değiştirdiğimizde, bir adım geri gitmek bize çok zor gelir. Daha önce söylediğim gibi, sahiplik bakış açılarımızı kolayca değiştirir. Birden, bir önceki sahiplik konumumuza geri dönmek tahammül edemeyeceğimiz bir kayıptır. Dahası, hayatta ilerlerken, gerektiğinde daima geriye çark edebileceğimiz fantezisine kendimizi kaptırırız; ama gerçekte edemeyiz. Örneğin, daha küçük bir eve gerilemek kayıp gibi görülür, psikolojik olarak acı vericidir ve böyle kayıplardan kaçınmak için her türlü fedakârlığı yapmaya razı oluruz—bu durumda, aylık konut kredisi ödemeleri gemimizi batırsa da.

Bizzat benim yaklaşımım, kendimle ilgimi çeken eşya arasına biraz mesafe koyarak, bütün alışverişleri (özellikle büyükleri) sanki sahip olmayan bir kişiymişim gibi görmeye çalışmaktır. Bu çabamda, Hintli fakirlerin maddi şeyler karşısında sergilediği ilgisizlik mertebesine çıkmayı başarıp başaramadığımdan emin değilim, ama en azından bu konuda elimden geldiğince Zen olmaya çalışıyorum.

# 8. BÖLÜM

# Kapıları Açık Tutmak

## *Neden Tercihler Bizi Asıl Hedefimizden Uzaklaştırır?*

Milattan önce 210'da, Xiang Yu isimli Çinli bir kumandan Qin (Ch'in) hanedanlığına saldırmak için birliklerini Yangtze Nehrinin karşısına geçirdi. Gece nehir kıyısında mola veren birlikler, sabah uyandıklarında dehşet içinde gemilerini yanarken buldular. Saldırganlarla savaşmak için tabana kuvvet koştular, ama çok geçmeden gemilerini ateşe veren kişinin bizzat Xiang Yu olduğunu ve onun bütün pişirme kaplarını da kırdırdığını anladılar.

Xiang Yu birliklerine tencereler ve gemiler olmadığına göre zafer ya da ölüm dışında bir tercihleri olmadığını söyledi. Bu, Xiang Yu'ya Çin ordusundaki gözde kumandanlar listesinde bir yer kazandırmadı, ama birliklerinin üzerinde muazzam bir odaklanma etkisi yarattı; mızraklarını ve yaylarını kapıp, yırtıcı bir şekilde düşmana hücum ettiler ve Qin hanedanlığının ana kuvvet birimlerini tümüyle imha ederek peş peşe dokuz savaş kazandılar.

Xiang Yu'nun hikâyesi dikkat çekicidir çünkü normal insan davranışına tamamen aykırıdır. Normalde, seçeneklerimize kapılarımızı kapatma fikrine katlanamayız. Başka bir deyişle, Xiang Yu'nun zırhı içinde biz olsaydık, geri çekilmek için ihtiyacımız olur diye bazı askerlerimizi gemilere göz kulak olmaları için gönderirdik; ordunun birkaç hafta yerinde durması gerekir diye, bazılarına yemek pişirmelerini söylerdik. Bazılarına da, kudretli Qin'e teslim olma şartlarını yazmak için (ilk etapta son derece olasılık dışı olan) parşömene ihtiyaç duyarız diye pirinci ezip kâ-

ğıt ruloları yapma talimatı verirdik. Günümüz dünyasında, bütün seçeneklerimizi açık tutmak için hummalı bir şekilde çalışıyoruz. Tüm o ileri teknolojik niteliklere ve ayrıntılara gereksinim duyarız diye, geliştirilebilir bilgisayar sistemleri ediniriz. Yüksek çözünürlüklü plazma televizyonla birlikte, bir gün muhtemelen bozulur diye, sigorta poliçesi de satın alırız. Jimnastik, piyano, Fransızca, organik bahçe işleri ya da tekvandoya ilgilerini çekecek diye, çocuklarımızı aklımıza gelen her aktiviteye taşır dururuz. Gerçekten otoyolda kullanmayı düşündüğümüz için değil, eğer bir gün kullanacak olursak altımızda geniş akslı bir araba olsun diye lüks bir dört çeker alırız.

Her zaman bunun farkında olmayabiliriz, ama her durumda bu seçenekler için bir şeylerden vazgeçeriz. Sonunda ihtiyacımızdan daha fazla işleve sahip bir bilgisayarımız veya lüzumsuz yere pahalı garantiye sahip bir müzik setimiz olur. Çocuklarımız söz konusu olduğunda da, çok sayıda aktiviteyi biraz olsun denemelerini sağlamak için—bir aktivitede gerçekten iyi olmaları ümidiyle—onların ve kendimizin zamanını feda ederiz. Önemli olabilecek şeyler arasında bir ileri bir geri koşuştururken, gerçekten önemli olan şeylere zaman ayırmayı unuturuz. Bu saçma bir oyun, bizler de bunu oynamada olağanüstü ustayız.

Bu hassas sorunu son derece yetenekli, genç bir erkek olan Joe isimli bir lisans öğrencimde gördüm. Üçüncü sınıf öğrencisi olan Joe, zorunlu dersleri henüz bitirmişti ve branşını seçmek durumundaydı. Ama hangisini? Mimarlığa merakı vardı—hafta sonlarını Boston çevresindeki eklektik tasarımlı binaları inceleyerek geçiriyordu. Bir gün kendini böyle görkemli yapıların tasarımcısı olarak görebilirdi. Öte yandan bilgisayar bilimini seviyordu, özellikle de bu alanın sunduğu özgürlüğü ve esnekliği. Kendini Google gibi heyecan verici bir şirkette iyi maaşlı bir görev sahibi olarak hayal edebiliyordu. Anne babası onun bilgisayar uzmanı olmasını istiyordu—ayrıca, kim mimar olmak için MIT'e gider ki?* Yine de, mimarlık aşkı güçlüydü.

* MIT'deki mimarlık bölümü gerçekten çok iyidir.

Joe konuşurken, hayal kırıklığı içinde yumruklarını sıkıyordu. Bilgisayar bilimi ve mimarlık branşları için ihtiyacı olan dersler birbiriyle uyumlu değildi. Bilgisayar bilimi için, Algoritma, Yapay Zekâ, Bilgisayar Sistem Mühendisliği, Devreler ve Elektronik, İşaretler ve Sistemler, Bilişimsel Yapılar ve Yazılım Mühendisliğinde bir laboratuvar dersine ihtiyacı vardı. Mimarlık için, farklı dersler gerekliydi: Mimarlık Atölyesi Pratiği, Görsel Sanatların Esasları, Yapı Teknolojisine Giriş, Tasarım Programlamaya Giriş, Mimarlık Tarihi ve Teorisine Giriş ve bir dizi mimarlık atölyesi daha.

Bir kariyere ya da diğerine kapıyı nasıl kapatabilirdi? Bilgisayar bilimi derslerini almaya başlarsa, mimarlığa dönmesi zor olurdu; ve eğer mimarlığa başlarsa, bilgisayar bilimine geçmek için eşit derecede zorluk yaşardı. Diğer taraftan, her iki alandan da ders kaydı yaptırırsa, MIT'deki dört yılının sonunda büyük ihtimalle iki alanda da bir diploma sahibi olamaz, lisansını tamamlamak için (anne babası tarafından karşılanacak) bir yıla daha ihtiyaç duyardı. (Sonunda bilgisayar biliminden dereceyle mezun oldu, ama ilk işinde mükemmel bir bileşim buldu—Deniz Kuvvetleri için nükleer denizaltılar tasarlamak.)

Bir başka öğrencim olan Dana'nın da benzer bir sorunu vardı—ama onunki iki erkek arkadaşıyla ilgiliydi. Ya enerjisini ve sevgisini yakın zamanda tanıştığı birine adayacak ve onunla kalıcı bir ilişki kurmayı umacaktı. Ya da bitmekte olan bir önceki ilişkisi için zaman ve çaba harcamaya devam edecekti. Yeni erkek arkadaşını kesinlikle öncekinden daha çok seviyordu—yine de eski ilişkisine son veremiyordu. Bu arada, yeni erkek arkadaşı rahatsız olmaya başlamıştı. "Uzak bir olasılıkla eski erkek arkadaşını daha çok sevdiğini anladığın için—daha sonraki bir tarihte—âşık olduğun erkeği kaybetmeyi gerçekten göze almak istiyor musun?" diye sordum ona. "Hayır" anlamında başını sallayıp gözyaşlarına boğuldu.*

---

* İnsanların bana bu kadar güvenmesine genellikle şaşırırım. Bence bunun sebebi kısmen yara izlerim ve gün gibi ortada olan önemli bir travma geçirdiğim gerçeğidir. Öte yandan, inanmak istediğim şey insanların en basitinden insan psikolojisine dair emsalsiz içgörümü anladığı, dolayısıyla da bana danışmasıdır. Her iki durumda da, insanların benimle paylaştığı hikâyelerden çok şey öğreniyorum.

Tercihlerin bizim için bu kadar zor olan tarafı nedir? Külfetli olsa bile neden kendimizi mümkün olduğunca çok kapıyı açık tutmaya mecburmuş gibi hissediyoruz? Neden en basitinden kendimize vaatte bulunamıyoruz?*

Bu sorulara cevap vermeyi denemek için, Jiwoong Shin (Yale'de profesör) ve ben, Joe ve Dana'nın sergilediği ikilemi yakalama umuduyla bir dizi deney tasarladık. Bizim örneğimizde, bu deney hayatın bazı zorluklarını bertaraf edeceğini ve insanların kapılarını uzun süre açık tutma eğiliminde olup olmadıklarına dair basit bir cevap vereceğini umduğumuz bir bilgisayar oyununa dayanıyordu. Buna "kapı oyunu" dedik. Konum olarak, karanlık, kasvetli bir yer—Xiang Yu'nun ordusunun bile girmeye tereddüt edeceği bir in—seçtik.

MIT'DEKİ DOĞU KAMPUS yurtları korkutucu bir yerdir. Bilgisayar korsanlarının, donanım hayranlarının, tuhaf tiplerin ve genel olarak uyumsuz tiplerin meskenidir (inanın bana—MIT'de uyumsuz biri olabilmek için ciddi bir uyumsuz olmak gerekir). Yurtlardan birinde yüksek sesli müziğe, çılgın partilere, hatta çıplak dolaşmaya izin verilir. Diğeri mühendislik öğrencilerini çeken bir mıknatıstır; dört bir tarafta köprülerden hız trenlerine kadar yaptıkları bütün modelleri görebilirsiniz. (Herhangi bir zamanda bu salona uğrarsanız, "acil pizza" düğmesine basın, kısa bir süre sonra size bir pizza sunulacaktır.) Üçüncü yurt tamamen siyaha boyanmıştır. Dördüncü ise bin bir çeşit duvar resmiyle donatılmış banyolara sahiptir: palmiyeye ya da samba dansçısına basın, koridorun müzik ağından hoparlörlerle müzik yayını yapılır (elbette, hepsi yasal olarak indirilmiştir).

Birkaç yıl önce bir öğleden sonra, araştırma asistanlarımdan biri olan Kim, kolunun altına sıkıştırdığı dizüstü bilgisayarıyla Doğu Kampus yurtlarını dolaştı. Her kapıya gidip öğrencilere kısa bir deneyde yer alarak para kazanmak isteyip istemeyecekleri-

---

* Evlilik görünüşe göre insanları alternatif tercihlerini kapatmaya zorlayan sosyal bir araçtır, ama bildiğiniz gibi her zaman işe yaramaz.

ni sordu. Cevap olumlu olduğunda, Kim odaya girip bilgisayarını koymak için boş bir yer buldu (bazen zar zor).

Program yüklenince, bilgisayar ekranında üç kapı beliriyordu: birinci kapı kırmızı, ikincisi mavi ve üçüncü de yeşildi. Kim, katılımcıların uygun kapıya tıklayarak üç kapıdan herhangi birine (kırmızı, mavi ya da yeşil) kolayca girebileceğini açıkladı. Bir odaya girdiklerinde, izleyen her tıklama onlara belli bir miktar para kazandıracaktı. Örneğin, belli bir oda 1 sent ile 10 sent arasında bir şey veriyorsa, fareyle o odaya her tıkladıklarında bu aralıkta yer alan bir miktar kazanacaklardı. Onlar ilerlerken, kazandıkları para ekranda hesaplanıyordu.

Bu deneyden en fazla parayı kazanmak, en büyük ödemeyi yapan odayı bulmayı ve oraya mümkün olduğunca çok tıklamayı gerektiriyordu. Ne var ki bu basit değildi. Bir odadan diğerine her geçişinizde, bir tıklama harcıyordunuz (toplam 100 tıklamanız vardı). Bir taraftan, bir odadan diğerine geçmek en büyük ödemeyi bulma açısından iyi bir strateji olabilirdi. Diğer taraftan, çılgın gibi kapıdan kapıya (ve odadan odaya) koşturmak, aksi takdirde size para kazandıracak olan tıklamaları yakmanız anlamına geliyordu.

Keman çalan (ve Karanlık Lord Krotus'a tapanların koridorunda yaşayan) Albert, ilk katılımcılardan biriydi. Hırslı bir tipti ve bu oyunu oynayan herkesten daha fazla para kazanmaya azmetmişti. İlk adımında kırmızı kapıyı seçip, küp şeklindeki odaya girdi.

İçeri girer girmez, fareyi tıkladı. Bu, 3,5 sent getirdi. Tekrar tıkladı; 4,1 sent; üçüncü tıklama 1 sent kazandırdı. Bu odadaki birkaç ödülü daha denedikten sonra, dikkatini yeşil odaya çevirdi. Hevesle fareyi tıklayıp, içeri girdi.

Burada ilk tıklaması karşılığında 3,7 sentle ödüllendirildi; tekrar tıkladı ve 5,8 sent aldı; üçüncüsünde 6,5 sent kazandı. Kazandığı para ekranın alt kısmında büyümeye başlamıştı. Yeşil oda kırmızı odadan daha iyi görünüyordu—peki ya mavi oda? Ayak basılmamış son odaya gitmek için tıkladı. Üç tıklama 4 sent aralığına denk geldi. Boş ver. Aceleyle yeşil kapıya (bir tıklamaya or-

talama beş sent veren) gitti ve 100 tıklamadan geriye kalanları orada harcayarak ödülünü artırdı. Sonunda, Albert skoru hakkında bilgi istedi. Kim gülümseyerek ona, şu ana kadarki en iyilerden biri olduğunu söyledi.

ALBERT, İNSAN DAVRANIŞI hakkında şüphe duyduğumuz bir şeyi doğrulamıştı: basit bir düzenek ve belli bir hedef (bu durumda, para kazanmak) verildiğinde, hepimiz tatmin olmamızı sağlayan kaynağı takip etmede oldukça ustaydık. Bu deneyi flört etme açısından açıklayacak olsaydınız, esasında Albert bir sevgilinin tadına bakmış, diğerini denemiş, hatta üçüncüyle bir girişimde bulunmuştu. Ancak kalanları denedikten sonra, en iyiye geri dönmüştü—oyunun kalan kısmında durduğu yer burasıydı.

Ama dürüst olmak gerekirse, Albert bunu bir hayli kolay yapmıştı. Diğer "sevgililerin" etrafında koştururken bile, öncekiler onu kollarına dönmesi için sabırla beklemişlerdi. Peki, ya bir süre ihmal edildikten sonra diğer sevgililer ona sırtlarını dönmeye başlasaydı? Ya seçenekleri kapanmaya başlasaydı? Albert onların gitmesine izin verir miydi? Yoksa mümkün olduğunca uzun bir süre bütün seçeneklerine sıkı sıkı tutunmaya mı çalışırdı? Aslında, diğer seçenekleri canlı tutma ayrıcalığı için garantili ödüllerinin bir kısmını feda eder miydi?

Bunu öğrenmek için, oyunu değiştirdik. Bu kez, 12 tıklama boyunca ziyaret edilmeyen bir kapı ilelebet yok olacaktı.

BİLGİSAYAR KORSANLARI YURDUNDA yaşayan Sam, "kaybolma" deneyindeki ilk katılımcımızdı. İlkönce mavi kapıyı seçti; içeri girdikten sonra, üç kere tıkladı. Kazancı ekranın alt tarafında toplanmaya başladı, ama gözüne çarpan sadece bu gelişme değildi. Ekstra her tıklamayla, diğer kapılar on ikide bir oranında küçülerek, eğer gidilmezse ortadan kaybolacaklarını işaret ediyorlardı. Sekiz tıklama daha ve ilelebet kaybolacaklardı.

Sam bunun olmasına izin verecek değildi. İmlecini döndürerek, kırmızı kapıyı tıkladı, onu tam boyutuna getirip üç kere de

kırmızı odanın içine tıkladı. Ama şimdi yeşil kapıyı fark etmişti—kaybolmasına dört tıklama kalmıştı. Bir kez daha, imlecini oynattı, bu defa da yeşil kapıyı tam boyutuna geri getirdi.

Görünüşe göre yeşil kapı en yüksek kazancı sağlamıştı. Öyleyse burada mı durmalıydı? (Hatırlarsanız her odanın bir ödeme aralığı vardı. Bu yüzden Sam yeşil kapının aslında en iyisi olduğuna tam olarak ikna olmuyordu. Mavi daha iyi olabilirdi, ya da belki kırmızı, ya da bir ihtimal hiçbiri.) Sam, gözlerinde çılgın bir bakışla, imlecini ekranın diğer tarafına çevirdi. Kırmızı kapıyı tıkladı ve mavi kapının küçülmeye devam ettiğini gördü. Kırmızıdaki birkaç tıklamadan sonra, maviye atladı. Ama o ana kadar yeşil tehlikeli bir şekilde küçülmeye başlamıştı—bu nedenle Sam oraya geri döndü.

Çok geçmeden, Sam gergin bir şekilde vücuduyla oyuna doğru eğilmiş bir durumda bir seçenekten diğerine koşturuyordu. Kafamda, çocuklarını bir aktiviteden diğerine taşıyan tipik, sinirleri bozulmuş bir ebeveyn canlandı.

Hayatlarımızı yaşamanın etkili yolu bu mu—özellikle de her hafta bir ya da iki kapı daha ekleniyorsa? Sizin özel hayatınız konusunda cevabın ne olduğundan emin değilim, ama deneylerimizde oradan oraya koşuşturmanın sadece stres dolu değil aynı zamanda ekonomik olmadığını apaçık gördük. Nitekim, kapıların kapanmasını engellemek için çılgına dönen katılımcılarımızın sonu, kapanan kapılarla uğraşmayan katılımcılardan oldukça az para (ortalama yüzde 15 daha az) kazanmak oldu. Gerçek şu ki, bir odayı—herhangi bir odayı—seçip, bütün deney boyunca sadece orada kalsalardı daha çok para kazanabilirlerdi! (Bunu, hayatınız ya da kariyeriniz açısından bir düşünün.)

Jiwoong ve ben, deneyleri tercihleri açık tutmanın aleyhine çevirdiğimizde, sonuçlar yine aynı çıktı. Mesela, bir kapıyı açan her tıklamanın bedelini üç sent yaptık, böylece bedel sadece bir tıklamanın kaybedilmesi (bir fırsat kaybı) olmayacak, aynı zamanda doğrudan parasal bir kayıp olacaktı. Katılımcılarımızın davranışında hiçbir fark olmadı. Hâlâ tercihleri açık tutmaya dair aynı akıldışı heyecana sahiplerdi.

Daha sonra katılımcılara her odadan bekledikleri parasal getirinin tam olarak ne olduğunu söyledik. Sonuçlar hâlâ aynıydı. Hâlâ bir kapının kapanmasına tahammül edemiyorlardı. Üstelik, gerçek deneyden önce bazı katılımcılarımızın yüzlerce deneme yapmasına olanak tanıdık. Kapanan kapıların ardına *düşmemekte* bir hikmet olduğunu kesinlikle göreceklerini düşündük. Ama yanılmışız. MIT öğrencilerimiz—sözde en iyi ve en akıllı gençler—seçeneklerinin azalmaya başladığını görünce odaklanmaya devam edemediler. Her kapıyı çiftlik tavukları gibi gagaladılar, daha fazla kazanmayı beklediler ve sonları daha az kazanmak oldu.

Sonunda, reenkarnasyonun tokadını yemiş başka bir deneye soyunduk. Bu durumda, bir kapı 12 tıklama süresince ziyaret edilmezse, yine kaybolacaktı. Ama ilelebet değil. Bunun yerine, tek bir tıklama onu tekrar hayata döndürebilecekti. Başka bir deyişle, hiçbir kayıp olmadan bir kapıyı ihmal edebilecektiniz. Bu, katılımcılarımızı artık onu tıklamaktan alıkoyar mıydı? Hayır. Bir de baktık ki, her ne kadar kaybolmasının etkin sonuçları olmasa da ve her daim kolayca geri döndürülebilse de, tıklamalarını "reenkarnasyona uğrayan" kapı üzerinde harcamaya devam etmişlerdi. Kaybetme fikrine katlanamamışlar, dolayısıyla da kapılarının kapanmasını engellemek için ne gerekiyorsa yapmışlardı.

ÖNEMSİZ TERCİHLERİ KOVALAMAYA dair bu akıldışı dürtüden zincirlerimizi nasıl koparabiliriz? 1941'de filozof Erich Fromm, *Escape from Freedom (Özgürlükten Kaçış)* adlı bir kitap yazdı. Modern bir demokraside insanların sadece fırsat eksikliği tarafından değil, aynı zamanda fırsatların baş döndürücü bolluğu tarafından da kuşatıldığını söylüyordu. Modern toplumumuzda da kesinlikle bu böyledir. Bize sürekli her şeyi yapabileceğimiz ve olmak istediğimiz şeyi olabileceğimiz hatırlatılır. Mesele, bu hayale ulaşmaktır. Mümkün olan her yolla kendimizi geliştirmek zorundayız; hayatın her yönünü tatmak durumundayız; ölmeden önce görmemiz gereken 1000 şey için gerekeni yapmalı, 999'da durmamalıyız. Ama o zaman da bir sorun baş-

lar—çok mu fazla dağılırız? Fromm'un açıkladığı baştan çıkarıcının, bir kapıdan diğerine koşuşturan katılımcılarımızı izlerken gördüğümüz şey olduğuna inanıyorum.

Kapıdan kapıya koşuşturmak yeterince tuhaf bir insan davranışıdır. Ama daha da tuhafı, çok az değere sahip kapıların—neredeyse ölmüş ya da fazla ilgi duymadığımız fırsatların—peşinden gitme dürtümüzdür. Örneğin, öğrencim Dana sevgililerinden birinin büyük olasılıkla umutsuz bir vaka olduğu sonucuna çoktan varmıştı. O halde daha az çekici olan bir aşk partneriyle yaşadığı canlılığını yitirmiş bir ilişkiyi beslemeye devam ederek, diğer adamla olan ilişkisini neden tehlikeye atıyordu? Keza, satılığa çıkmış bir şeyi kaç kere gerçekten ona ihtiyaç duyduğumuz için değil, satış sonunda bütün o eşyalar gideceği ve onlara bir daha o fiyata asla sahip olamayacağımız için satın alırız?

BU TRAJEDİNİN DİĞER yüzü, bazı şeylerin gerçekten kaybolan kapılar olduğunu ve acil ilgiye ihtiyaç duyduğunu fark edemediğimizde ortaya çıkar. Mesela, oğullarımızın ve kızlarımızın çocukluk döneminin kayıp gittiğini fark etmeden, akşam işimizde saatlerce çalışabiliriz. Bazen bu kapılar onların kaybolduğunu görmemiz için aşırı yavaş kapanır. Örneğin, bir arkadaşım bana kendisinin New York'ta, eşinin Boston'da yaşadığı ve sadece hafta sonları bir araya geldikleri senenin, evliliklerinin en iyi yılı olduğunu söylemişti. Bu düzene geçmeden önce—Boston'da beraber yaşıyorlarken—hafta sonlarını beraber hoşça vakit geçirmek yerine biriken işleri yapmaya harcıyorlardı. Ama düzen değişip sadece hafta sonları birlikte olacaklarını anladıklarında, paylaşılan zamanın süresi daralmış ve belli bir sonu (geri dönüş treninin saati) olmuştu. Saatin ilerlediğini anlayınca, hafta sonlarını işlerini yapmaktan ziyade birlikte eğlenmeye adamışlardı.

İşinizi bırakıp, tüm zamanınızı çocuklarınıza ayırmak için evde oturmanızı ya da sırf eşinizle geçirdiğiniz hafta sonlarını iyileştirmek için başka bir şehre taşınmanızı (her ne kadar bunun bazı faydaları olsa da) savunmuyorum. Ama en önemli seçenek-

lerimizin üzerine kapılar kapanırken, bizi ikaz edecek içsel bir alarma sahip olsak iyi olmaz mı?

BU DURUMDA NE yapabiliriz? Deneylerimizde, kapıların kapanmasını önlemek için aceleyle koşuşturmanın saçma bir iş olduğunu kanıtladık. Bu durum duygularımızı yıpratmakla kalmıyor, cüzdanlarımızın da canını çıkarıyor. İhtiyacımız olan şey, bazı kapılarımızı bilinçli bir şekilde kapatmaya başlamak. Kuşkusuz, küçük kapıları kapatmak daha kolay. Tatil listemizden isimleri kolayca eleyebilir ya da kızımızın bir dizi aktivitesi arasından tekvandoyu çıkarabiliriz.

Ama büyük kapıları (ya da büyük gibi görünenleri) kapatmak daha zordur. Yeni bir kariyere veya daha iyi bir işe açılacak kapıları kapatmak zor olabilir. Hayallerimizle bağlantısı olan kapıları kapatmak da güçtür. Belli insanlarla olan ilişkilerimizi de—hiçbir yere varmayacak gibi görünse de.

Kapıları açık tutmak için akıldışı bir dürtüye sahibiz. Bu tam da bizim donanım biçimimiz. Ama bu demek değil ki onları kapatmaya çalışmamalıyız. Kurgusal bir olayı düşünün: *Rüzgâr Gibi Geçti* filminde, Scarlett'in ona sıkıca sarılıp, "Nereye gideyim? Ne yapayım?" diye yalvardığı sahnede, Rhett Butler Scarlett O'Hara'dan ayrılmaktadır. Rhett, Scarlett'e fazlasıyla sabır gösterdikten sonra, en sonunda taşma noktasına gelip, "Açıkçası canım, umurumda değil" der. Bu bölümün sinema tarihinin en unutulmaz sahnesi olarak seçilmesi tesadüf değildir. Buna genel bir cazibe katan, bir kapının katı bir şekilde kapatılmasıdır. Kapatmamız gereken kapılarımızın—küçük ve büyük—olduğu hepimizin kulağına küpe olmalıdır.

Zaman kaybı yaratan gruplardan çıkmamız, başka hayatlara ve arkadaşlara doğru ilerleyen insanlara tatil kartları göndermeye son vermemiz gerekiyor. Basketbol seyretmeye, hem golf hem de squash oynamaya ve ailemizi bir arada tutmaya yetecek kadar cidden zamanımız olup olmadığına karar vermek durumundayız; belki de bu sporların bir kısmını geçmişe gömmeliyiz. Bunları ka-

patmalıyız, çünkü bunlar enerji ve sadakati açık bırakılması gereken kapılardan uzaklaştırıyor—çünkü bizi çılgına çeviriyor.

DİYELİM Kİ SADECE İKİSİNİ bırakıp, kapılarınızın birçoğunu kapattınız. Keşke tercihlerinizin şimdi daha kolay olacağını söyleyebilseydim, ama genellikle olmaz. Aslında, aynı şekilde çekici olan iki şey arasında seçim yapmak, verebileceğimiz en zor kararlardan biridir. Bu sadece seçenekleri çok uzun süre açık tutma olayı değil, en sonunda tereddüdümüzün cezasını çekme noktasına gelinceye kadar yaşadığımız kararsızlık durumudur. Aşağıdaki hikâyeyle bunu açıklayayım.

Bir gün ot arayan aç bir eşek bir ahıra yaklaşır ve ahırın karşılıklı iki tarafında aynı miktarda iki ot yığını görür. Eşek ahırın orta yerinde, iki ot yığını arasında durur ve hangisini seçeceğini bilemez. Saatler geçer, ama hâlâ karar veremez. Bir karara varamayan eşek sonunda açlıktan ölür.*

Elbette ki, bu farazi bir hikâyedir ve eşeklerin zekâsına haksız yere çamur atmaktadır. ABD Kongresi daha iyi bir örnek olabilir. Kongre, tam olarak belli kanunların genel görünümüne—ülkenin eskiyen otoyollarının onarımı, içgöç, nesli tükenen türlerin devlet tarafından korunmasını artırmak vs.—ilişkin değil, ayrıntılar yüzünden sık sık tıkanır. Mantıklı bir insan için, genellikle bu konularla ilgilenen parti iki balya ot yığınının muadilidir. Buna rağmen ya da bu yüzden, Kongre çoğu zaman ortada sıkışıp kalır. Herkes için en iyisi hızlıca karar vermek değil midir?

İşte başka bir örnek. Bir arkadaşım neredeyse birbirinin aynı olan iki model arasından bir dijital kamera seçmek için üç ayını harcadı. Sonunda seçimini yaptığında, ona kaç tane fotoğraf çekme imkânını kaçırdın, seçim yapmak için değerli zamanının ne kadarını harcadın, ailenin ve arkadaşlarının son üç ayını belgele-

---

* Fransız mantıkçı ve filozof Jean Buridan'ın, Aristo'nun davranış teorisi hakkında yaptığı yorumlar, "Buridan'ın eşeği" diye bilinen bu hikâyenin itici kuvvetiydi.

yen dijital resimlere sahip olmak için ne kadar öderdin diye sordum. Kameranın fiyatından daha fazla, dedi. Hiç sizin başınıza da böyle bir şey geldi mi?

İki şey arasındaki benzerliklere ve önemsiz farklılıklara odaklanırken arkadaşımın (eşeğin ve Kongrenin de) yapmayı beceremediği şey, *karar vermemenin sonuçlarını* dikkate almamaktı. Kongre, otoyol yasalarını tartışırken yaşamları göz önünde bulundurmamış, arkadaşım da Best Buy'da geçirdiği zaman şöyle dursun kaçırdığı bütün o harika resimleri hesaba katmamıştı. Daha önemlisi, kararlardan biriyle gündeme gelecek küçük ayrıntıları tamamıyla göz ardı etmişlerdi.

Arkadaşım her iki kamerayla da eşit derecede mutlu olabilirdi; eşek iki ot balyasından birini yiyebilirdi; ve Kongre üyeleri faturalardaki küçük farklılıklara rağmen başarılarının zaferini kutlayarak evlerine dönebilirlerdi. Başka bir deyişle, hepsi de kararın kolay bir şey olduğunu düşünmeliydi. Havaya bozuk bir para fırlatıp (mecazi olarak, eşeğin durumu için) yaşamlarına devam edebilirlerdi. Ne var ki böyle hareket etmiyoruz, çünkü o kapıları yine de kapatamıyoruz.

BİRBİRİNE ÇOK BENZEYEN iki tercih arasından seçim yapmanın kolay olması gerekse de, aslında öyle değildir. Birkaç yıl önce, MIT'de mi kalsam yoksa Stanford'a mı gitsem diye düşünürken, buna çok benzeyen bir sorunun kurbanı oldum (en sonunda MIT'i seçtim). Bu iki seçenekle yüz yüze geldiğimde, birkaç haftayı iki okulu inceden inceye karşılaştırmakla geçirdim ve toplam cazibeleri açısından bana hemen hemen aynı göründüklerini keşfettim. Bu durumda ne yaptım? Sorunumun bu aşamasında, konuyla ilgili daha fazla bilgiye ve araştırmaya ihtiyacım olduğuna karar verdim. Dolayısıyla iki okulu da dikkatle inceledim. Her iki yerde insanlarla tanıştım ve onlara burayı ne kadar sevdiklerini sordum. Komşuları ve çocuklarımız için olası okulları gözden geçirdim. Sumi ve ben, bu iki seçeneğin kendimiz için istediğimiz yaşam şekline ne denli uyduğunu düşündük.

Çok geçmeden, bu karara kendimi o kadar çok verdim ki, akademik araştırmalarım ve verimliliğim kötüye gitmeye başladı. Ne gariptir ki, işimi yapacağım en iyi yeri ararken, araştırmalarım ihmale uğruyordu.

Bu kitaptaki bilgeliğimi satın almak için büyük olasılıkla bir miktar para harcamış olduğunuza göre (bu süreç içinde ayırdığınız zamanın ve vazgeçtiğiniz diğer aktivitelerin yanı sıra), birbirine çok benzeyen iki ot balyası arasındaki farkı görmeye çalışan eşek gibi gerildiğimi galiba kolayca itiraf etmemem gerekiyor. Ama gerildim.

Neticede, karar verme işleminin zorluğuna dair bütün önbilgime rağmen, herkes kadar öngörülebilir akıldışı biriydim.

# 9. BÖLÜM

# Beklentilerin Etkisi

## *Neden Zihin Beklediğine Sahip Olur?*

Diyelim ki Philadelphia Eagles'ın taraftarısınız, ne yazık ki New York'ta büyümüş ve Giants'ın fanatik taraftarı olan bir arkadaşınızla futbol maçı seyrediyorsunuz. Neden arkadaş olduğunuzu gerçekten anlamıyorsunuz, ama aynı odada bir yarıyıl geçirdikten sonra futbol özürlü olduğunu düşünmenize rağmen onu sevmeye başlıyorsunuz.

Eagles topa hâkim, beş puan geride ve hiç mola kalmamış. Bu dördüncü çeyrek, saate göre geriye altı saniye kalmış. Top 12-yard çizgisinde. Son oyun için dört karşılayıcı sıraya giriyor. Santra, boşluğa doğru gerileyen oyun kurucusuna topu fırlatıyor. Karşılayıcılar bitiş alanına doğru hızla koşarken, oyun kurucu tam süre dolmak üzereyken bir yüksek pas atıyor. Bitiş alanının köşesinin yan tarafında bulunan bir Eagles karşılayıcısı topa atlayıp, muhteşem bir yakalayış yapıyor.

Hakem gol olduğunu işaret ediyor ve tüm Eagles taraftarları oyuncuları kutlamak için sahaya koşuyor. Ama durun. Karşılayıcının iki ayağı da içerde miydi? Geniş ekran televizyonda yakınmış gibi görünüyor; dolayısıyla kabin bunu tekrar gözden geçirmek istiyor. Arkadaşınıza dönüyorsunuz: "Şuna bak! Harika bir yakalayıştı! Tamamen içerideydi. Neden bir daha bakmak istiyorlar?" Arkadaşınız kaşlarını çatıyor. "Düpedüz dışarıdaydı! Hakemin bunu görmediğine inanamıyorum! İçeride olduğunu düşünmen için deli olman gerek!"

Şimdi ne oldu? Giants taraftarı olan arkadaşın az önce hayal mi görüyordu? Kendini mi kandırıyordu? Daha kötüsü, yalan mı söylüyordu? Yoksa takımına olan bağlılığı—onun kazanacağına dair beklentisi—düşüncesini tamamen, cidden ve derinden gölgelemiş miydi?

Bir akşam Cambridge, oradan da MIT'deki Walker Memorial Binasına doğru turlarken bu konuyu düşündüm. İki arkadaş—iki dürüst adam—havada süzülen tek bir pası nasıl iki farklı biçimde görebilirdi? Aslında, herhangi iki grup tamamen aynı olaya göz atıp onu nasıl birbirine ters düşen görüşlerini destekleyecek şekilde yorumlayabilirdi? Demokratlar ve Cumhuriyetçiler okuma bilmeyen tek bir okul çocuğuna bakıp aynı konu üzerinde nasıl böylesine farklı fikirler benimseyebilirdi? Kavgaya tutuşan bir çift tartışmanın sebeplerini nasıl bu kadar farklı görebilirdi?

Yurtdışı muhabir olarak İrlanda'nın Belfast şehrinde yaşamış bir arkadaşım, vaktiyle IRA (İrlanda Cumhuriyet Ordusu) üyeleri ile ayarladığı bir görüşmeyi anlatmıştı. Görüşme sırasında, birçok IRA üyesinin tutulduğu, dolambaçlı bir sıra halinde dizilmiş hücre bloklarından oluşan Maze hapishanesi müdürünün öldürüldüğü haberi gelmiş. Arkadaşımın yanındaki IRA üyeleri gayet anlaşılır bir şekilde bu haberi mutlulukla—davalarının bir zaferi olarak—karşılamış. Elbette ki, İngilizler bu olaya kesinlikle o açıdan bakmamıştı. Bir sonraki gün Londra'daki gazete manşetleri öfke doluydu ve intikam istiyorlardı. Nitekim, İngilizler bu olayı IRA ile yapılan müzakerelerin hiçbir yere gitmeyeceğinin ve IRA'nın ezilmesi gerektiğinin kanıtı olarak gördüler. Ben İsrailliyim ve bu tür şiddet olayları döngüsüne yabancı değilim. Şiddet ender rastlanan bir şey değil. Öyle sık meydana geliyor ki nadiren durup kendimize neden diye soruyoruz. Neden şiddet yaşanıyor? Tarihin, ırkın ya da politikanın mı bir sonucu bu—yoksa içimizde uyuşmazlığı teşvik eden, aynı olaya bakıp kendi görüşümüze dayanarak bunu tamamen farklı açılardan görmemize neden olan aslen akıldışı bir şey mi var?

Leonard Lee'nin (Kolombiya'da profesör), Shane Frederick'in (MIT'de profesör) ve benim bu derin sorulara verecek bir

cevabımız yoktu. Ama insana özgü bu durumun kökenini araştırarak, daha önceki izlenimlerimizin bakış açımızı nasıl gölgelendireceğini açığa çıkarmak üzere bir dizi basit deney düzenlemeye karar verdik. Basit bir test geliştirdik—içinde gösterge olarak dini, politikayı, hatta sporu kullanmadığımız bir test. Bardaklar dolusu bira kullanacaktık.

YÜKSEK YUNAN sütunları arasındaki geniş basamakları tırmanarak Walker Binasının girişine ulaşırsınız. İçeri girer girmez (ve sağa döndükten sonra), lambanın icadından daha eski tarihli bir halının, ona uygun mobilyaların bulunduğu, kesin olarak alkol, paketler dolusu fıstık ve hoşsohbet vaat eden bir kokuya sahip iki odaya ayak basarsınız. Muddy Charles'a hoş geldiniz—MIT'deki iki bardan biri ve Leonard, Shane ve benim önümüzdeki haftalarda yapacağımız bir dizi çalışmanın mekânı. Deneylerimizin amacı insanların beklentilerinin izleyen olaylar hakkındaki görüşlerini etkileyip etkilemediğini ortaya çıkarmak—daha anlaşılır bir biçimde, belli bir bira çeşidine dair barın devamlı müşterilerinin sahip olduğu beklentilerin, onun tadına ilişkin algılarını şekillendirip şekillendirmediği.

Bunu biraz daha açayım. Muddy Charles'ın devamlı müşterilerine sunulacak biralardan biri Budweiser olacak. İkincisi, sevgi dolu bir şekilde MIT Birası diye adlandırdığımız bira olacak. Nedir MIT Birası? Temelde Budweiser, buna ek olarak "gizli bir malzeme"—her ons biraya iki damla balzamik sirke. (Bazı MIT öğrencileri Budweiser'a "bira" dememize karşı çıktı, bu nedenle daha sonraki çalışmalarda Sam Adams'ı kullandık—Bostonlular tarafından itirazsız "bira" olarak kabul edilen bir içki.)

O akşam yedi civarında, bilgisayar bilimi ikinci sınıf doktora öğrencisi Jeffrey, Muddy Charles'a gelmekle çok şanslıydı. "Size iki küçük bedava bira örneği ikram edebilir miyim?" diye sordu Leonard, ona yaklaşarak. Jeffrey fazla tereddüt etmeden kabul etti, Leonard da onu biri A diğeri B şeklinde etiketlenmiş iki bardak köpüklü içeceğin bulunduğu masaya yönlendirdi. Jeffrey

dikkatlice ağzının içinde çevirerek bir tanesinden bir yudum denedi ve sonra diğerini tattı. "Hangisinden büyük bir bardak dolusu istersiniz?" diye sordu Leonard. Jeffrey iyice düşündü. Konu eli kulağındaki bedava bira olunca, yakın geleceğini hakiki maltlı içecekle geçireceğinden emin olmak istiyordu.

Jeffrey kesin kazanan olarak B birasını seçip (bir grup MIT öğrencisinin geçenlerde Caltech kampusunden "ödünç" aldığı top hakkında derin bir sohbete dalan) arkadaşlarına katıldı. Jeffrey biraz önce denemiş olduğu iki biranın Budweiser ve MIT Birası olduğundan habersizdi—sirke katkılı MIT Birasını seçmişti.

Birkaç dakika sonra, Estonyalı misafir öğrenci Mina geldi. "Bedava bir bira ister misiniz?" diye sordu Leonard. Gülümseyerek ve başıyla onaylayarak cevapladı. Bu kez, Leonard daha fazla bilgi verdi. A Birasının normal bir ticari bira olduğunu, oysa B birasının birkaç damla balzamik sirkeyle sulandırıldığını açıkladı. Mina her iki birayı da tattı. Numuneleri bitirdikten sonra (ve sirke katkılı B birasında burnunu buruşturarak) başıyla A birasını onayladı. Leonard ona büyük bir bardak ticari bira doldurdu, Mina da sevinçle bardaki arkadaşlarına katıldı.

Mina ve Jeffrey bu deneye katılan yüzlerce öğrenciden sadece ikisiydi. Ne var ki tepkileri tipikti: sirke hakkında önbilgi verilmediğinde, büyük bir çoğunluğu sirkeli MIT Birasını seçti. Ama MIT Birasına balzamik sirke katıldığını önceden öğrendiklerinde, tepkileri tamamen farklı oldu. Katkılı birayı ilk tadışlarında, yüzlerini kırıştırıp onun yerine normal bira istediler. Tahmin edeceğiniz gibi buradan çıkarılan ders, insanlara bir şeyin tatsız olabileceğini açıkça söylediğinizde, büyük ihtimalle sizinle hemfikir olmalarıdır—deneyimleri böyle dediği için değil, beklentilerinden dolayı.

Kitabın bu aşamasında, yeni bir bira firması, özellikle de biraya bir miktar balzamik sirke eklemekle ilgilenen bir firma kurmayı düşünüyorsanız, şu noktaları göz önünde bulundurun: (1) İnsanlar etiketi okuduğunda ya da içeriği hakkında bilgi sahibi olduğunda, büyük olasılıkla biranızdan nefret edeceklerdir. (2) Aslında balzamik sirke oldukça pahalıdır—bu yüzden biranın daha

lezzetli olmasını sağlasa bile, buna para yatırmaya değmeyebilir. Böyle yapmaktansa daha iyi bir bira geliştirin.

BİRA, DENEYLERİMİZİN SADECE başlangıcıydı. MIT Sloan Okulundaki işletme mastırı öğrencileri aynı zamanda çok kahve içiyorlardı. Bunun üzerine bir hafta, Elie Ofek (Harvard İşletme Okulu profesörü), Marco Bertini (Londra İşletme Okulu profesörü) ve ben kahvemizle ilgili birkaç soruyu cevapladıkları takdirde öğrencilere bir fincan bedava kahve sunduğumuz küçük bir kafe açtık. Çarçabuk bir sıra oluştu. Katılımcılarımıza birer fincan kahvelerini verdik, daha sonra da onları kahveye katılabilecek malzemelerin—süt, krema, süt-krema karışımı, beyaz şeker ve kahverengi şeker—bulunduğu bir masaya yönlendirdik. Ayrıca kahvecilerimiz eğer isterlerse kahvelerine eklesinler diye alışılmadık birkaç çeşniyi de—karanfil, hindistancevizi, portakal kabuğu, anason, tatlı kırmızıbiber ve kakule—sıraya dizdik.

İstediklerini ekleyip kahveyi tattıktan sonra, katılımcılar bir anket formu doldurdular. Kahveyi ne kadar beğendiklerini, gelecekte bunun kafeteryada servis edilmesini isteyip istemediklerini ve bu özel kahveye verecekleri azami fiyatı belirttiler.

Sonraki birkaç gün daha kahve dağıtmaya devam ettik, ama arada sırada tuhaf çeşnilerin sunulduğu kapları değiştirdik. Bazen onları küçük gümüş kaşıklarla ve güzelce yazılmış etiketlerle birlikte, cilalı metal bir tepsinin üzerine yerleştirilmiş cam ve metalden yapılma zarif kapların içine koyduk. Bazen de aynı tuhaf çeşnileri beyaz strafor bardaklara yerleştirdik. Etiketler kırmızı keçeli kalemle elde yazıldı. Daha da ileri giderek, Strafor bardakları kısaltmakla kalmayıp, ağız kısmını elimizle kertikli bir hale getirdik.

Sonuç? Hayır, süslü kaplar hiçbir kahvecinin bu tuhaf çeşnileri kahvesine eklemesini sağlamadı (Sanırım daha bir süre kahvenin içine tatlı kırmızıbiber konulduğunu görmeyeceğiz). Ama ilginç olan şey tuhaf çeşniler süslü kaplarda sunulduğunda, kahvecilerin bize kahveyi beğendiklerini söyleme, bu yeni kahveyi

kafeteryada servis etmemiz gerektiğini önerme olasılıklarının artmasıydı. Başka bir deyişle, kafe ortamı hoş göründüğünde, kahvenin tadı da hoş geliyordu.

BAŞTAN BİR ŞEYİN iyi olduğuna inandığımızda, buna bağlı olarak o şey genellikle iyi olur—ve onun kötü olacağına inandığımızda, kötü olur. Peki, bu etkiler ne kadar şiddetlidir? Sadece düşüncelerimizi mi değiştirirler yoksa bizzat deneyimin fizyolojisini de değiştirirler mi? Yani, bir şeyin tadının iyi (veya kötü) olmasını beklediğimizde, hakikaten o şekilde tat versin diye önbilgiler tat duyusunun altında yatan nöron aktivitesini sahiden değiştirebilir mi?

Bu olasılığı test etmek için, Leonard, Shane ve ben bira deneylerini tekrar yaptık, ancak önemli bir değişiklikle. Zaten MIT Birasını iki şekilde test etmiştik—katılımcılarımıza birayı tatmadan *önce* biranın içinde sirke olduğunu söyleyerek ve onlara bu konuda kesinlikle hiçbir şey söylemeyerek. Ama diyelim ki onlara başta sirke hakkında bir şey demedik, daha sonra birayı tattırdık, ardından sirkenin varlığını açığa çıkardık ve tepkilerini sorduk. Bilgi verilmesi—deneyimden hemen sonra—katılımcıların deneyimden önce bilgi edindiği durumda aldığımızdan farklı bir tepki doğurur mu?

Bir an için, biradan başka bir örneğe geçelim. Farz edelim belli bir spor arabayı kullanmanın çok heyecan verici olduğunu duydunuz, test sürüşü için birini aldınız, daha sonra da bu arabayla ilgili izlenimlerinizi belirttiniz. Sizin izlenimleriniz, spor arabalar hakkında hiçbir şey bilmeyen, test sürüşü yapmış, ardından bu arabanın çok heyecan verici olduğunu duymuş ve izlenimlerini yazmış insanlardan farklı olur mu? Bir başka deyişle, bilginin deneyimden önce ya da sonra verilmesi fark eder mi? Eğer öyleyse, hangi tür bilgi daha önemlidir—deneyimden önceki bilgi mi yoksa deneyim yaşandıktan sonra verilen bilgi mi?

Bu sorunun önemi şuydu: eğer bilgi bizi sadece koşullara dair bilgilendiriyorsa, o zaman katılımcılarımızın bilgiyi birayı tat-

madan önce ya da sonra alması bir şey ifade etmemeliydi. Yani, onlara biranın içinde sirke olduğunu açıkça söylersek, bira hakkındaki değerlendirmelerini etkileyecekti. Eğer sonra söylersek, değerlendirmelerini yine aynı şekilde etkileyecekti. Neticede, sirke katkılı bira hakkında hepsi de aynı kötü haberi aldı. Eğer bilgi sadece bizi *bilgilendiriyorsa*, beklememiz gereken de budur.

Diğer taraftan, katılımcılarımıza sirkeyi başlangıçta söylemek gerçekten duyusal algılarını bu bilgiyle uyuşması için yeniden şekillendiriyorsa, o halde sirkeyi önceden bilen katılımcılar bir bardak birayı bir dikişte içip ardından açıklama yapılan kişilerden çok farklı bir görüşe sahip olmalıydı. Bu açıdan bir düşünün. Eğer bilgi hakikaten alınan tadı değiştiriyorsa, sirkeyle ilgili haberi almadan önce birayı içen katılımcılar biradan, "kör" durumdaki katılımcılarla (sirke hakkında hiçbir şey bilmeyenler) aynı tadı alırlar. Bunlar ancak tat ağızlarına yerleştikten sonra sirkeyi öğrendiler; bu noktada, eğer beklentiler deneyimimizi değiştiriyorsa, bilginin duyusal algıları etkilemesi için çok geçti.

Öyleyse, birayı tattıktan sonra sirkeyi öğrenen öğrenciler ondan, birayı tatmadan önce sirkeyi öğrenen öğrenciler kadar az mı hoşlandılar? Yoksa onu sirkeyi hiçbir zaman öğrenmeyen öğrenciler kadar çok mu sevdiler? Ne düşünüyorsunuz?

Sonuçlara göre, birayı içtikten sonra sirkeyi öğrenen öğrenciler birayı, sirkenin varlığı önceden söylenenlerden daha çok sevdiler. Aslında, sirke hakkında sonradan bilgi sahibi olanlar birayı, tam tamına biranın içinde sirke olduğundan kesinlikle haberdar olmayanlar kadar çok sevmişlerdi.

Bu bize neyi gösterir? Başka bir örnek daha vereyim. Darcy Teyzenin eski eşyalarını sattığını, uzun hayatı boyunca biriktirdiği birçok şeyden kurtulmaya çalıştığını farz edin. Bir araba duruyor, içinden birileri çıkıyor ve çok geçmeden bu insanlar duvara yaslanmış yağlı boya tablolardan birinin etrafında toplanıyor. Evet, onlarla aynı fikirdesiniz, tablo erken dönem Amerikan primitivizminin örneklerinden biri gibi görünüyor. Onlara Darcy Teyzenin bunu sadece birkaç yıl önce bir fotoğraftan kopyaladığını söyler misiniz?

Dürüst ve hilesiz biri olduğumdan benim eğilimim onlara söylemekten yanadır. Lakin bunu onlar tabloya hayran hayran bakma işini bitirmeden önce mi yoksa bitirdikten sonra mı söylemelisiniz? Bira çalışmalarımıza bakılırsa, sizin ve Darcy teyzenin bu bilgiyi inceleme sonrasına saklamanız daha iyi olacak. Bilgiyi sonraya saklamak, ziyaretçileri tabloya binlerce dolar ödemeye ikna eder demiyorum (birada sirke olduğunu içme işlemi bittikten sonra duyan bira içicilerimiz, sirke katılmış biramızı birada sirke olduğunu hiç duymayan bira içicilerimiz kadar beğendikleri halde) ama bu Darcy Teyzenin resmi için daha yüksek bir fiyat almanızı sağlayabilir.

Yeri gelmişken söyleyeyim, bu deneyin daha uç bir versiyonunu da denemiş bulunmaktayız. Deneyimizde, iki gruptan ilkine sirkeyi peşinen ("önce" koşulu), ikinci gruba ise numunelerini bitirdikten sonra söyledik ("sonra" koşulu). Tatma işlemi tamamlanınca, onlara seçtikleri biradan büyük bir bardak ikram etmek yerine, büyük bir kupa dolusu katkısız bira, biraz sirke, bir damlalık ve MIT birası tarifini (30 gram bira başına iki damla balzamik sirke) verdik. İnsanların kendi istekleriyle biralarına balzamik sirke ekleyip eklemeyeceklerini görmek istiyorduk. Eğer ekleyeceklerse, ne kadar kullanacaklardı ve bu sonuçlar katılımcıların birayı sirkeden haberdar olmadan önce ya da sirkeden haberdar olduktan sonra tadıp tatmamalarına ne kadar bağlı olacaktı?

Sonuç ne oldu? Katılımcılara sirkeyi biralarını tatmadan önce değil de sonra söylemek, biralarına sirke eklemeye karar veren katılımcı sayısını ikiye katladı. "Sonra" koşulundaki katılımcılara sirkeli biranın tadı çok kötü gelmemişti (anlaşılan bir sonuç çıkarmışlardı) ve bu nedenle başka bir deneme yapmaya karşı koymamışlardı.*

*Öğrencilerin biralarına ekledikleri sirke miktarını ölçmeyi de umuyorduk. Ama sirke ekleyenlerin hepsi, tarifte belirtilen miktara sadık kaldı.

GÖRDÜĞÜNÜZ GİBİ, BEKLENTİLER yaşamlarımızın hemen her cephesini etkileyebiliyor. Kızınızın düğünü için bir hazır yemek firması tutmanız gerektiğini hayal edin. Josephine Hazır Yemek Firması, "Asya tarzı, ağızlara layık zencefilli tavuğuyla" ve "kalamata zeytinli, feta peynirli, leziz Yunan salatasıyla" övünüyor. Başka bir hazır yemek firması Culinary Sensations ise "mükemmel bir şekilde kızartılmış, üzerine Merlot demi-glace sosu serpilmiş, bitkilerle tatlandırılmış ve İsrail kuskusuna yatırılmış özlü, organik tavuk göğsü" ve "frambuaz tadında sirkeli salçaya yatırılmış sıcak Fransız keçi peynirinin eşlik ettiği, en taze roma çeri domateslerinden ve körpe tarla yeşilliklerinden oluşan bir karışım" öneriyor.

Culinary Sensations'ın yemeğinin Josephine'in yemeğinden daha iyi olup olmadığını bilmenin bir yolu olmadığı halde, tasvirin derinliği basit domatesten ve keçi peyniri salatasından daha büyük şeyler beklememize yol açabilir. Dolayısıyla bu ona bayılmamız ihtimalini (eğer yemeği tarif edersek konuklarımızın da bayılması ihtimalini) arttırır.

Hazır yemek firmalarının çok işine yarayan bu kural herkes için geçerlidir. Biz de yemeklerimize egzotik ve şık bir etki bırakan küçük şeyler ekleyebiliriz (chipotle-mango sosunun göreceği rağbetten istifade edebilir veya sığır eti yerine bufaloyu deneyebiliriz). Bu malzemeler, gözü kapalı yapılan bir lezzet testinde yemeği daha iyi yapmayabilir; fakat beklentilerimizi değiştirerek yemeğin lezzetini fiilen etkileyebilir. Tabii malzemeler hakkında önceden bilgi sahibiysek.

Bu teknikler, özellikle insanları yemeğe davet ettiğinizde ya da çocukları yeni yemekleri denemeye ikna etmek istediğinizde işe yarar. Aynı şekilde, kekinizin televizyonda tanıtılan bir karışımdan yapıldığını ya da kokteylde markalı bir portakal suyu yerine alelade bir portakal suyu kullandığınızı ya da çocuklardan o jölenin inek toynağından geldiğini saklamak istediğinizde yemeğin lezzetine yardımcı olabilirler. Bu tür davranışları ahlaken uygun bulduğumu söylemiyorum, sadece beklenen sonuçlara dikkat çekiyorum.

Velhasıl, sunumun gücünü hafife almamalısınız. Bir yemek okulunda yemeği tabakta ustaca sunmayı öğrenmenin ızgara ve kızartma yapmayı öğrenmek kadar önemli olmasının bir sebebi var. Hazır yemek alsanız bile, plastik köpük ambalajını çıkarıp yemeği güzel tabaklara koymayı ve onu süslemeyi deneyin (hele bir ziyaretçiniz varsa). Bu, çok fark yaratabilir.

Küçük bir tavsiye daha: Konuklarınızın yaşadığı deneyimi daha da güzelleştirmek istiyorsanız güzel bir şarap kadehi takımı satın alın.

Dahası, şarabınızı çok ciddiye alıyorsanız, canınızı dişinize takıp burgonyalara, şardoneylere, şampanyalara ve benzerlerine özgü bardaklar satın alabilirsiniz. Her bardak tipi, bu şaraplardaki cevheri ortaya çıkaracak uygun ortamı sağlamaya yarar. (Kontrollü araştırmalar gözü kapalı yapılan nesnel bir lezzet testinde bardağın şeklinin hiç fark yaratmadığını bulsalar bile, bu, insanların ellerine "doğru bardağı" alınca önemli bir fark algılamalarını engellemez.) Kaldı ki bardağın şeklinin şarabın lezzeti üzerinde hiçbir etkisi bulunmadığını unutursanız, gerektiği gibi şekillendirilmiş süslü bardaklarda tükettiğiniz şaraptan daha çok zevk alabilirsiniz.

Elbette beklentiler sadece yemekle sınırlı değildir. İnsanları sinemaya davet ettiğinizde, onlara filmin çok iyi yorumlar aldığından bahsederek aldıkları zevki artırabilirsiniz. Bu aynı zamanda bir markayı ya da ürünü ünlü yapmak için de gereklidir. Pazarlamanın konusu da budur—kişinin haz öngörüsünü ve gerçek hazzını artıracak bilgiler sağlamak. Fakat pazarlamanın yarattığı beklentiler, aldığımız keyfi gerçekten değiştirir mi?

Televizyondaki ünlü "Pepsi Meydan Okuyor" reklamlarını hatırladığınızdan eminim (ya da en azından belki duymuşsunuzdur). Reklamlar, Coca-Cola'nın ve Pepsi'nin tadına bakıp hangisinden daha çok hoşlandıklarını söyleyen rasgele seçilmiş insanlardan oluşuyordu. Pepsi'nin yarattığı bu reklamlar, insanların Pepsi'yi Coca-Cola'ya tercih ettiklerini duyuruyordu. Ama aynı anda Coca-Cola reklamları da Coca-Cola'nın Pepsi'ye tercih edildiğini ilan ediyordu. Bu nasıl olabiliyordu? İki firma istatistiklerini mi abartıyordu?

Cevap, iki firmanın ürünlerini değerlendirirken farklı yollar kullanmalarıydı. Coca-Cola'nın piyasa araştırmalarının, ünlü kırmızı markanın da dahil olduğu içecekleri görerek tercih yapan tüketicilerin tercihlerine dayandığı söyleniyordu. Oysa Pepsi meydan okuma kampanyasını gözü kapalı yapılan lezzet testi ve M ve Q işaretli standart plastik bardaklar kullanarak yürütüyordu. Pepsi'nin, gözü kapalı lezzet testinde, Coca-Cola'nın ise gözü açık (görerek yapılan) lezzet testinde daha lezzetli bulunması mümkün müydü?

Pepsi Coca-Cola'ya karşı bulmacasını daha iyi anlamak için, nörologlardan oluşan müthiş bir grup—Sam McClure, Jian Li, Damon Tomlin, Kim Cypert, Latane Montague ve Read Montague—Coca-Cola ve Pepsi'ye yönelik kendi gözü kapalı ve gözü açık lezzet testlerini gerçekleştirdiler. Bir fonksiyonel manyetik rezonans görüntüleme (fMRG) aleti bu teste modernlik katıyordu. Araştırmacılar bu aletle, içeceklerini tüketen katılımcıların beyin faaliyetlerini izleyebiliyorlardı.

Yeri gelmişken fMRG'ye bağlı birinin içeceklerin tadına bakmasının kolay olmadığını söyleyeyim, çünkü beyni taranan kişi tamamen hareketsiz bir vaziyette uzanmalıdır. Sam ve meslektaşları bu sorunun üstesinden gelmek için her katılımcının ağzına uzun bir plastik tüp koydular ve sıradaki içeceği (Pepsi veya Coca-Cola) tüp vasıtasıyla uzaktan ağızlarına enjekte ettiler. Katılımcılar içeceği alırken onlara, Coca-Cola'nın mı yoksa Pepsi'nin mi yoksa bilinmeyen bir içeceğin mi gelmekte olduğunu gösteren görsel bilgi de verildi. Böylece araştırmacılar katılımcıların Coca-Cola ve Pepsi tükettikleri esnadaki, yani hangi içeceği içmekte olduklarını ya da içmediklerinin farkında oldukları anki beyin faaliyetlerini gözlemleyebildiler.

Peki, sonuç ne çıktı? İçeceğin adının gösterilip gösterilmemesine bağlı olarak katılımcıların beyin faaliyetinin farklılaştığı ortaya çıktı. Bu, Coca-Cola ve Pepsi'nin "meydan okumalarıyla" bağdaşıyordu. Olan şuydu: bir kişi ne zaman bir şırınga dolusu Coca-Cola ya da Pepsi alsa, duygusal bağların yarattığı güçlü duygularla ilgili beyin merkezi—alt orta prefrontal korteks—

uyarılıyordu. Fakat katılımcılar bir şırınga dolusu Coca-Cola alacaklarını bildiklerinde ekstra bir şey daha oluyordu. Bu defa, beynin frontal bölgesi de—prefrontal korteksin yanal kısmı, daha üst düzeydeki beyin fonksiyonlarına, mesela çalışma belleğine, çağrışımlara, üst düzey bilişlere ve düşüncelere müdahale eden bölge—faal hale geliyordu. Bu Pepsi'yle de oluyordu—ama Coca-Cola'yla daha bir fazla oluyordu (ve elbette Coca-Cola tercihleri daha güçlü olan kişilerin tepkileri daha güçlüydü).

Beynin içeceklerin temel haz değerine (özünde şekere) tepkisinin, her iki içecekte de benzer olduğu ortaya çıkmıştı. Ama Coca-Cola'nın Pepsi'ye göre daha avantajlı bir durumda olması, Coca-Cola'nın markasından dolayıydı. Marka, üst düzey beyin mekanizmalarını faal hale getiriyordu. Öyleyse Coca-Cola'ya pazar avantajını içeceğin kimyasal özellikleri değil de bu çağrışımlar sağlıyordu.

Beynin frontal bölgesinin haz merkeziyle bağlantı yollarını incelemek de ilginçtir. Beynin ön kısmında, haz merkezlerine yöneltilen ve onları faal hale getiren bir dopamin bağlantısı vardır. Marka bilindiğinde—çağrışımlar daha güçlü olduğunda ve bu çağrışımları temsil eden beyin bölgesi beynin haz merkezindeki faaliyetin artmasına imkân sağladığında—Coca-Cola'nın daha çok beğenilmesinin nedeni muhtemelen budur. Elbette bu reklam ajansları için iyi bir haber. Çünkü Cola'ya duyduğumuz aşktan, kıpkırmızı teneke kutunun, kıvrımlı yazının ve yıllardır tüketiciye giden (her şeyle daha iyi gider … tarzı ) sayısız mesajın, kahverengi, köpüklü şeyin kendisi kadar sorumlu olduğu anlamına gelir.

BEKLENTİLER, KALIP YARGILARA da şekil verir. Ne de olsa kalıp yargı (stereotip), olayları öngörebilme umuduyla enformasyonu kategorize etme biçimidir. Beyin her yeni durumda işe en başından başlayamaz. Yeni durumu, daha önce gördüklerine dayandırmak zorundadır. Onun için, kalıp yargılar özünde kötücül değildir. Karmaşık ortamları anlamlandırmaya yönelik bit-

mek tükenmek bilmeyen çabamıza kestirme yollar sağlarlar. Yaşlı birinin bilgisayar kullanırken yardıma ihtiyaç duyacağını ya da Harvard'daki bir öğrencinin zeki olacağını beklememizin nedeni budur.* Ancak kalıp yargılar bizi bir grubun üyelerine yönelik belli beklentiler içine sokabildiklerine göre, algılarımızı ve davranışlarımızı kötü yönde de etkileyebilirler.

Kalıp yargılarla ilgili araştırmalar, belli bir grup insana yönelik bir kalıp yargımız olduğunda farklı tepki verdiğimizi göstermekle kalmaz, kalıp yargının hedefi olan insanların da taşımaya zorlandıkları etiketten haberdar olduklarında farklı tepki verdiklerini gösterir (psikolojik bir dille ifade edecek olursak söz konusu kişiler bu etikete "hazır hale getirilmişlerdir." ) Mesela, Asya kökenli Amerikalılarla ilgili kalıp yargılardan biri matematik ve bilim konusunda doğa vergisi bir yeteneklerinin olduğudur. Kadınlara yönelik yaygın bir kalıp yargı ise matematikte zayıf olduklarıdır. Bu, Asya kökenli Amerikan kadınlarının her iki görüşten de etkilenebilecekleri anlamına gelmektedir.

Nitekim gerçekten etkilenmektedirler de. Dikkate değer bir deneyde, Margaret Shin, Todd Pittinsky ve Nalini Ambady, Asya kökenli Amerikan kadınlarından bir matematik hedef testini yapmalarını isterler. Ama önce kadınları iki gruba ayırırlar. İlk gruptaki kadınlara cinsiyetleriyle ilgili sorular sorulur. Sözgelimi, karma yurtlara yönelik fikirleri ve tercihleri istenir. Böylece düşünce dünyaları, cinsiyetle-ilgili konulara hazırlanır. İkinci gruptaki kadınlara ise ırklarıyla ilgili sorular sorulur. Bu sorular, bildikleri dillere, evde konuştukları dillere ve ailelerinin ABD'deki geçmişine değinmekte, böylece düşünce dünyaları ırkla-ilgili meselelere hazırlanmaktadır.

Asya Kökenli Amerikalılara ve kadınlara ilişkin kalıp yargıların karşılaştırıldığı bu çalışmada iki grubun performansının farklı olduğu görüldü. Kendilerine kadın oldukları hatırlatılanlar, kendi-

---

* MIT'nin kitapçısında satılan ve üzerinde, "Harvard: Herkes MIT'ye giremeyeceğine göre" yazılı güzel bir tişört var.

lerine Asya kökenli bir Amerikan oldukları hatırlatılanlardan daha kötü performans sergilediler. Bu sonuçlar kendi davranışlarımızın kendi kalıp yargılarımızdan etkilenebildiğini ve kalıp yargıların aktivasyonunun zihnimizin o anki durumuna ve o an kendimizi nasıl gördüğümüze bağlı olabileceğini göstermektedir.

Belki daha da şaşırtıcı olanı, kalıp yargıların aynı zamanda o kalıp yargılara tabi tutulan gruba dahil olmayan insanların davranışlarını bile etkileyebilmesidir. Dikkate şayan bir çalışmada, John Bargh, Mark Chen ve Lara Burrows katılımcılara karışık bir cümleyi tamamlama ödevi verdiler. Kelimelerin sırasını cümleler oluşturmak için yeniden düzenlemeleri istendi (bu tür bir görevi 4. Bölümde tartıştık). Bazı katılımcılarda ödev; *saldırgan, kaba*, *can sıkıcı* ve *rahatsız edici* gibi kelimelere, diğerlerinde ise *onur*, *düşünceli*, *nazik* ve *duyarlı* gibi kelimelere dayanıyordu. Bu iki listenin amacı, söz konusu sözcüklerden cümleler kurmanın sonucunda katılımcıları nezaket veya kabalık hakkında düşünmeye hazırlamaktı (bu, sosyal psikolojide yaygın olarak kullanılan bir tekniktir ve şaşılacak derecede işe yarar).

Katılımcılar, karışık-cümle ödevini tamamladıktan sonra, ikinci ödev olduğu söylenen şeye iştirak etmek için başka bir laboratuvara gittiler. İkinci laboratuvara vardıklarında, deneyciyi tam da ödevi henüz anlayamamış anlayışı kıt bir katılımcıya açıklama yapmaya çalışırken buldular (bu sözde katılımcı, aslında gerçek bir katılımcı değil, deney için çalışan bir dosttu). Sizce gerçek katılımcıların konuşmayı kesip bundan sonra ne yapmaları gerektiğini sormaları ne kadar sürmüştür?

Bekleme miktarı, karışık-cümle ödevinin ne tür kelimeler içerdiğine bağlıydı. İncelikli kelimeler dizisine çalışanlar lafa karışmadan önce sabırla, 9,3 dakika beklerken, kaba kelimeler dizisine çalışanlar sadece 5,5 dakika beklemişlerdi.

İkinci bir deneyde, aynı genel fikir insanları yaşlılık kavramına hazırlayarak test edildi ve burada *Florida*, *tombala* ve *antika* gibi kelimeler kullanıldı. Bu deneyde katılımcılar, karışık-cümle ödevini tamamladıktan sonra deneyin bittiğini düşünerek odadan ayrıldılar. Oysa asıl çalışma şimdi başlıyordu. Aslında araştır-

macıların ilgilendiği şey, katılımcıların koridordan aşağı inip binadan ayrılmalarının ne kadar süreceğiydi? Hakikaten de, deneysel gruptaki katılımcılar "yaşlılıkla ilgili" kelimelerden etkilenmişlerdi: bunların yürüme hızları, kontrol grubunda yer alıp yaşlılık kavramına hazırlanmayanlardan çok daha düşüktü. Unutmayınız ki, yaşlılık kavramına hazırlanan katılımcılar kendilerine zayıflıkları anımsatılan yaşlılar değil, üniversite öğrencileriydiler.

BÜTÜN BU DENEYLER bize beklentilerin köpüklü bir kolanın vereceği canlılığa yönelik önemsiz bir beklentiden daha fazlası olduklarını öğretir. Beklentiler, gürültülü bir odadaki bir konuşmayı kelimeler sağa sola kaybolsa bile anlamlandırmamızı, cep telefonlarımızdaki metin mesajlarını, kelimelerin bazıları karışık olsa bile okuyabilmemizi sağlarlar. Zaman zaman aptal görünmemize yol açmakla birlikte, aynı zamanda çok güçlü ve yararlıdırlar.

Öyleyse, ya futbol fanatiklerimiz ve maçı kazandıran pasımız? İki arkadaş aynı maçı izledikleri halde, bunu farklı merceklerden yaptıkları açıktır. Biri pası saha içinde, öteki ise saha dışında görüyordu. Sporda bu tür tartışmalar çok sakıncalı değildir—hatta eğlenceli bile olabilir. Sorun, bu önyargılı süreçlerin dünyamızın başka cephelerini deneyimleme tarzımızı etkileyebilmesidir. Söz konusu önyargılı süreçler, gerçekten de ister İsrail-Filistin, ister Amerika-Irak, ister Sırp-Hırvat, isterse Hindistan-Pakistan arasında olsun, hemen her çatışmadaki tırmanışın başlıca kaynağıdır.

Belirtilen çatışmaların hepsinde, her iki tarafın fertlerinin benzer tarih kitaplarını okuması, hatta onlara aynı gerçeklerin öğretilmesi bile mümkündür. Yine de çatışmayı kimin başlattığı, kimin suçlu olduğu, bir sonraki ödünü kimin vermesi gerektiği ve benzeri konularda mutabık insanlar bulmak çok ender söz konusu olur. Böyle konularda, inançlarımıza yaptığımız yatırım spor takımlarına duyduğumuz yakınlıktan çok daha güçlüdür. Onun için, bu inançlara sıkı sıkı sarılırız. Nitekim soruna yapılan kişisel yatırım arttıkça "olgular" konusunda uzlaşma olasılığı gitgide azalır. Bu düpedüz rahatsız edicidir. Aynı masada bir arada

oturmanın farklılıklarımızı tartışarak çözmemize yardım edeceğini ve ödünlerin bunu izleyeceğini düşünmeyi seviyoruz. Oysa tarih bize bunun pek mümkün olmayan bir sonuç olduğunu gösteriyor. Ve biz bu feci başarısızlığın nedenini artık biliyoruz.

Fakat umut için bir neden var. Deneylerimizde, birayı sirkeden haberdar olmadan tatmak ya da sirkeyi birayı tattıktan sonra öğrenmek gerçek lezzetin ortaya çıkmasına imkân sağlıyordu. Aynı yaklaşım tartışmaları çözmek için de kullanılabilir: Her iki tarafın bakış açısı duygusal bir yakınlık olmaksızın ortaya konur—olgular gözler önüne serilir ama hangi tarafın hangi harekette bulunmuş olduğu açığa vurulmaz. Bu tarz bir "gözü kapalı" koşul, gerçeği daha iyi anlamamıza yardım edebilir.

Ön algılamalarımızdan ve geçmiş bilgilerimizden arınmak mümkün değilse de, belki en azından hepimizin önyargılı olduğunu kabul edebiliriz. Kendi bakış açılarımıza tutsak olduğumuzu, bunun da gerçeğe gözümüzü kısmen kapattığını kabul edersek, çatışmaların genellikle kuralları ve düzenlemeleri belirleyecek yansız bir üçüncü taraf—beklentilerimizin bulaşmadığı bir taraf—gerektirdiği fikrine evet diyebiliriz. Elbette üçüncü bir tarafın sözünü kabul etmek her zaman mümkün olan, kolay bir şey değil; ancak mümkün olduğunda büyük faydalar sağlayabilir. Yalnız bu sebeple bile denemeye devam etmeliyiz.

# 10. BÖLÜM

# Fiyatın Gücü

## *Neden 50 Kuruşluk Bir Aspirin 1 Kuruşluk Bir Aspirinin Yapamadığını Yapar?*

Göğüs ağrısı çekiyor ve 1950 yılında yaşıyor olsaydınız kardiyoloğunuz göğüs anjininiz için iç meme arteri ligasyonu denilen bir işlem önerebilirdi. Bu operasyonda hastaya anestezi yapılır, göğüs kafesi göğüs kemiğinden açılır ve iç meme arteri bağlanır. İşte bu kadar! Perikardiyofrenik arterlere uygulanan basınç yükselir, kalp kasına akan kan artar ve herkes evine mutlu döner.[10]

Anlaşılan bu başarılı bir operasyondu ve 20 yıl boyunca rağbet gördü. Ama 1955 yılında, Seattle'da Leonard Cobb adlı bir kardiyolog ve birkaç meslektaşı kuşkuya düştüler. Bu gerçekten etkili bir işlem miydi? Gerçekten işe yarıyor muydu? Cobb, çok cesur bir şekilde işlemin etkinliğini ispatlamaya karar verdi: hastalarının yarısına bu operasyonu uygulayacak, diğer yarısına ise plasebo bir işlem yapacaktı. Sonra hangi grubun kendini daha iyi hissettiğine, hangisinin sağlığının gerçekten düzeldiğine bakacaktı. Bir başka ifadeyle, nihayet kalp cerrahları, hastalar 25 yıl balık gibi filetolandıktan sonra işlemin gerçekten ne kadar etkin olduğunu anlamak için bilimsel olarak kontrollü bir cerrahi deneme düzenleyeceklerdi.

Dr. Cobb bu deneyi gerçekleştirmek için hastaların bazılarına geleneksel işlemi, diğerlerine ise plasebo ameliyatı uyguladı. Gerçek ameliyat, hastayı açıp iç meme arterini bağlamak anlamına geliyordu. Plasebo işlemde ise, cerrah sadece hastanın bede-

nini bisturiyle kesip, geride iki kesik bırakıyordu. Başka hiçbir şey yapılmıyordu.

Sonuçlar çok şaşırtıcıydı. İç meme arterleri daraltılan hasta gruplarıyla daraltılmayan hasta gruplarının ikisi de göğüs ağrılarında ani bir rahatlama olduğunu bildiriyorlardı. Her iki grupta da rahatlama yaklaşık üç ay sürmüştü—sonra göğüs ağrılarına dair şikâyetler geri gelmişti. Bu arada, elektrokardiyogramlar gerçek operasyon geçirenlerle, plasebo operasyon geçirenler arasında bir fark olmadığını gösteriyordu. Diğer bir ifadeyle, geleneksel işlemin kısa süreli bir rahatlama sağladığı görülüyordu—fakat plasebo da aynı şeyi yapıyordu. Sonuç olarak, işlemlerin hiçbiri belirgin bir uzun süreli rahatlama sağlamıyordu.

Yakın geçmişte, benzer bir deneyde gerçekleştirilen farklı bir medikal işlem şaşırtıcı bir şekilde benzer sonuçlar verdi. Daha 1993 yılında, J.B. Moseley adlı bir ortopedist dizdeki belirli eklem ağrılarında artroskopik cerrahinin kullanımından giderek daha çok kuşkulanmaya başladı. İşlem gerçekten işe yarıyor muydu? Teksas Houston'daki Gaziler Hastanesinden osteoartritli 180 hasta alan Dr. Moseley ve meslektaşları onları üç gruba ayırdılar.

Gruplardan biri standart tedavi gördü: anestezi, üç kesi, skopların sokulması, kıkırdağın temizlenmesi, yumuşak doku sorunlarının giderilmesi, dizin 10 litre salinle yıkanması. İkinci gruba da anestezi verildi, üç kesi atıldı, skoplar sokuldu, 10 litrelik salin yıkama yapıldı ama kıkırdak temizliği yapılmadı. Üçüncü grup—plasebo grubu—dışardan diğer iki tedavi gibi görünüyordu (anestezi, kesiler vs.). İşlem aynı sürede tamamlanıyor fakat dize hiçbir alet sokulmuyordu. Başka bir deyişle, bu sahte bir ameliyattı.[11]

Ameliyatları takip eden iki yıl süresince, her üç grup da (bunlar diğer plasebo deneylerinde olduğu gibi gönüllülerden oluşuyordu) ağrılarının azalmasına ve yürüyüp merdivenleri tırmanmaya başlamalarının ne kadar sürdüğüne yönelik olarak sınandılar. Peki, hastalar ne yaptılar? Tam ameliyat ve artroskopik yıkama yapılan gruplar hallerinden memnun olduklarını, ameliyatı

ailelerine ve arkadaşlarına tavsiye ettiklerini söylediler. Ama ne gariptir ki—kötü sürpriz burada—plasebo grubu da ağrıdan kurtulmuş ve yürüme konusunda gelişme kaydetmişti. Hatta gerçek operasyon geçirenlerle aynı ölçüde. Çok şaşırtıcı bu sonuca cevaben, Moseley çalışmasının sahiplerinden biri Dr. Nelda Wray, "Dizinde osteoartrit olan hastalarda artroskopik yıkama ve debridmanın tesirinin plasebo ameliyatından daha fazla olmaması, bu işlemlere harcanan 1 milyar doların daha iyi kullanılıp kullanılamayacağını sorgulamamıza yol açıyor" dedi.

Bu açıklamayı bir ateş fırtınası takip etmiş olmalı diye düşünüyorsanız, haklısınız. Araştırma 11 Temmuz 2002'de *New England Journal of Medicine*'de baş makale olarak çıktığında bazı doktorlar bağıra çağıra çalışmanın yöntemini ve sonuçlarını sorguladılar. Buna cevaben, Dr. Moseley çalışmasının dikkatle tasarlandığını ve yürütüldüğünü ileri sürerek "Rutin olarak artroskopi uygulayan cerrahlar, yaptıkları ameliyatlar sonrasında hastanın iyileşmesinden, plasebo etkisinin—cerrahi beceri değil—sorumlu olmasından hiç şüphesiz rahatsız olurlar. Tahmin edebileceğiniz gibi, bu cerrahlar çalışmamızın itibarını sarsmak için her çareye başvuracaklardır" dedi.

Bu çalışmanın sonuçlarına inanma dereceniz ne olursa olsun, bu özel duruma özgü artroskopi ameliyatları hakkında daha şüpheci olmamız gerektiği açıktır. Aynı zamanda tıbbi işlemlerin geneline yönelik ispat zorunluluğunu da artırmamız gerekiyor.

BİR ÖNCEKİ BÖLÜMDE beklentilerin olayları algılama ve değerlendirme tarzımızı değiştirdiğini gördük. Bu bölümde plasebo etkisini keşfedecek; inançların ve beklentilerin görüntüleri, tatları ve diğer duyusal olayları algılama ve yorumlama tarzımızı etkilemekle kalmadığını, beklentilerimizin öznel hatta nesnel deneyimlerimizi değiştirerek de bizi etkileyebildiğini—kimi zaman ciddi biçimde—göreceğiz.

Daha da önemlisi, plaseboların henüz tam olarak anlaşılmayan bir cephesini irdelemek istiyorum. İncelemek istediğim ko-

nu, *fiyatın* bu olguda oynadığı rol. Pahalı bir ilaç kendimizi ucuz bir ilaçtan daha mı iyi hissettirir? Bizi ucuz bir markaya kıyasla *fizyolojik olarak* daha iyi edebilir mi? Ya pahalı işlemler, dijital kalp pili, yüksek teknolojili stentler gibi yeni nesil aletler? Bunların fiyatı tesirlerini etkiliyor mu? Eğer etkiliyorsa, bu Amerika'daki sağlık hizmetleri faturalarının hızla yükselmeye devam edeceği anlamına mı geliyor? Pekâlâ, en başından başlayalım.

PLASEBO KELİMESİ, LATİNCE "memnun edeceğim" ifadesinden gelir. Bu terim 14. yüzyılda cenazelerde ölüye ağlamak ve hıçkırmak için ücretle tutulan sahte ağıtçılara atfen kullanılıyordu. 1785 itibariyle *New Medical Dictionary*'de sıra dışı tıp uygulamalarıyla bağlantılı bir terim olarak ortaya çıktı.

Plasebo etkisinin tıp literatüründeki ilk kayıtlı örneklerinden biri 1794 yılından kalmadır. Gerbi adlı İtalyan bir doktor, tuhaf bir keşifte bulunur: Belli tipteki solucanların salgılarını ağrıyan bir dişe sürdüğünde ağrı bir yıl süresince yok olmaktadır. Gerbi, verdikleri tepkiler konusunda çok titiz kayıtlar tutarak yüzlerce hastayı solucan salgılarıyla tedavi etmeye devam eder. Hastalarının yüzde 68'i ağrılarının bir yıl süresince yok olduğunu bildirirler. Gerbi ve solucan salgıları hakkındaki hikâyenin tamamı bilgimiz dahilinde değil, fakat salgıların diş tedavisinde hiç etkili olmadığını gayet iyi biliyoruz. Konu, Gerbi ve hastalarının çoğunun bunların faydalı olduğuna inanmasıdır.

Elbette, piyasadaki tek plasebo Gerbi'nin solucan salgısı değildir. Yakın zamanlara kadar, hemen hemen tüm ilaçlar plaseboydu. Kara kurbağa gözü, yarasa kanadı, kurumuş tilki ciğeri, cıva, maden suyu, kokain, elektrik akımı vb.; bunların hepsinin çeşitli hastalıklara uygun tedaviler olduğu çığırtkanlığı yapılıyordu. Lincoln, Ford Tiyatrosunun karşısındaki sokakta cansız yatarken doktorunun yaralara bir parça "mumya boyası" sürdüğü söylenir. Toz halindeki Mısır mumyasının, epilepsinin, apselerin, kurdeşenlerin, kırıkların, felçlerin, migrenin, ülserin ve başka pek çok şeyin çaresi olduğuna inanılıyordu. 1908'lerde, E. Merck

kataloğundan "hakiki Mısır mumyası" sipariş edilebiliyordu—belki bugün bile hâlâ bir yerlerde kullanılmaktadır.[12]

Gerçi mumya tozu ilaçların en korkuncu değildi. 17. yüzyıla ait bir reçete "her derde deva" bir ilaç olarak şunu tavsiye ediyordu: "24 yaşında, kızıl saçlı, zarar görmemiş, özürsüz ve ölümünün üstünden en fazla bir gün geçmiş, tercihen asılarak, işkence tekerleğine bağlanarak ya da kazığa oturtularak… ölmüş bir erkeğin taze cesedini alın. Bunu bir gün bir gece güneş ve ay ışığında bırakın, sonra ufak ya da kaba parçalar halinde kesin. Fazla acı olmasının önüne geçmek için üzerine biraz mir ve aloin tozu serpin."

Şimdi farklı olduğumuzu düşünebiliriz. Ama değiliz. Plasebolar hâlâ sihirleriyle bizi etkilemeye devam ediyor. Mesela, cerrahlar yıllar yılı karından yara dokusunun kalıntılarını kesip çıkarmış, bu işlemin kronik karın ağrılarını tedavi ettiğini sanmışlardır—ta ki araştırmacılar kontrollü çalışmalarda numaradan işlem yaptıklarında hastalar aynı düzeyde rahatladıklarını bildirene kadar.[13] Enkainid, flekainid ve meksiletin, düzensiz kalp atışında ruhsat dışı kullanımı yaygın olan ilaçlardır—ama sonradan ani kalp durmasına neden oldukları bulunmuştur.[14] Araştırmacılar, önde gelen altı antidepresanın etkisini test ettiklerinde, ortaya çıkan etkinin yüzde 75'inin plasebo kontrollerinde de tekrarlandığını belirtmişlerdir.[15] Aynı şey Parkinson hastalığında yapılan beyin ameliyatları için de geçerlidir.[16] Doktorlar, beyin ameliyatının etkinliğini test etmek için birkaç hastanın kafatasında tam işlem gerçekleştirmeden delik açtıklarında, düzmece ameliyata tabi tutulan hastalarla tam işleme tabi tutulan hastalarda aynı sonuca ulaşılmıştır. Ve şüphesiz liste böyle uzayıp gitmektedir.

Birileri, en iyi niyetlerle geliştirildiklerini belirterek bu modern işlemleri ve bileşimleri savunabilir. Bu doğrudur. Fakat Mısır mumyasıyla yapılan uygulamalar da büyük ölçüde iyi niyetle geliştirilmişti. Ve kimi zaman mumya tozu başka herhangi bir şey kadar (ya da en azından ondan daha az değil) işe yarıyordu.

Gerçek şu ki plasebolar telkin gücüyle çalışır. İnsanlar onlara inandıkları için etkilidir. Doktorunuzu görür ve kendinizi daha

iyi hissedersiniz. Bir hap içer ve kendinizi daha iyi hissedersiniz. Doktorunuz çok kabul gören bir uzmansa ya da reçetenize yeni mucize ilaçlardan biri yazılırsa kendinizi daha da iyi hissedersiniz. Ama telkin bizi nasıl etkiliyor?

GENEL OLARAK, PLASEBOLARI işe yarar kılan beklentilere iki mekanizma şekil verir. İlki inanmak—ilaca, işleme veya tıbbi görevliye duyduğumuz güven ya da itikat. Bazen bir doktorun ya da hemşirenin bizimle ilgilenip şüphelerimizi ve endişelerimizi gidermeye çalışması bile, kendimizi daha iyi hissetmemizi sağlamakla kalmaz, içsel iyileşme süreçlerimizi de harekete geçirir. Hatta bir doktorun belli bir tedaviye veya işleme duyduğu heves bizi olumlu bir sonuca uygun hale getirebilir.

İkinci mekanizma koşullanmadır. Pavlov'un ünlü köpekleri gibi (zil çalınca salya akıtan köpekler), vücudumuz yinelenen olayların ardından bizi geleceğe hazırlamak için beklenti oluşturur ve çeşitli kimyasallar salgılar. Üst üste her gece pizza ısmarladığınızı varsayın. Dağıtıcı kapının ziline bastığında, mide özsuyu siz daha pizzanızı koklamadan akmaya başlar. Yahut kanepede sevgilinize sarılıp yattığınızı düşünün. Siz orada çıtırdayan ateşe bakarak otururken, seks beklentisi sizi bundan sonra gelecek şeye hazırlayarak ve keyfinizi stratosfere fırlatarak endorfini açığa çıkarır.

Ağrı durumunda beklentiler, acıyı dindirmekle kalmaz, coşkun heyecanlar doğuran hormonların ve nörotransmiterlerin, örneğin endorfinlerin ve opiatların salımını da etkileyebilir (endorfinlerle morfin aynı reseptörleri harekete geçirirler). Yanık servisinde korkunç bir ağrıyla yattığım günü dün gibi hatırlıyorum. Ucundan ağrı kesici damlayan bir iğneyle yaklaşan hemşireyi görür görmez, dünya varmış diyordum. Beynim, daha iğne derime girmeden ağrı hafifletici opioidler salgılamaya başlıyordu.

Aşinalığın, küçümsemeye yol açıp açmadığı bir yana, beklentileri beslediği kesindir. Markalandırma, ambalajlama ve tıbbi görevlinin rahatlatması kendimizi daha iyi hissetmemizi sağlaya-

bilir. Peki ya fiyat konusu? Bir ilacın fiyatı ona verdiğimiz tepkileri de etkileyebilir mi?

SADECE FİYAT BAZ alındığında, 4000 dolarlık bir kanepenin 400 dolarlık bir kanepeden daha konforlu olacağını, tasarımcının hazırladığı bir blucinin Wal-Mart'dan alınan bir blucinden daha iyi dikişli ve daha rahat olacağını, birinci sınıf bir zımpara makinesinin düşük kaliteli bir zımpara makinesinden daha iyi çalışacağını, Imperial Dynasty'de yenen kızarmış ördeğin (19,95 $), Wong's Noodle Shop'daki kızarmış ördekten (10,95 $) çok daha iyi olacağını düşünmek kolaydır. Fakat kalitedeki bu tür tahmini farklar, gerçek deneyimi etkileyebilir mi? Ve bu tür bir etki nesnel tecrübeler, örneğin ilaç kullanımıyla ilgili tepkilerimiz için de geçerli olabilir mi?

Sözgelimi, ucuz bir ağrı kesici daha pahalı bir ağrı kesiciden daha az mı etkilidir? Pahalı bir soğuk algınlığı ilacı yerine indirimli bir soğuk algınlığı ilacı alırsanız, kış gribiniz daha mı kötüye gider? Astımınız sıradan bir ilaca piyasadaki en yeni marka ilaçtan daha mı az yanıt verir? Bir başka deyişle, ilaçlar; Çin yemekleri, kanepeler, blucinler ve aletler gibi midir? Yüksek fiyatın yüksek kalite anlamına geldiğini varsayabilir miyiz? Beklentilerimiz ürünün nesnel tesirini dönüştürebilir mi?

Bu özellikle önemli bir sorudur. Gerçek şu ki daha ucuz bir Çin yemeği ve daha ucuz bir blucinle idare edebilirsiniz. Genellikle biraz iradeyle, kendimizi en pahalı markalardan uzak tutabiliriz. Ama konu sağlığınız olduğunda kelepir mal arar mısınız? Soğuk algınlığını şimdilik bir kenara koyduk diyelim. Hayatımız risk altındayken sinekten yağ çıkarır mıyız? Hayır, çıkarmayız—kendimiz, çocuklarımız ve sevdiklerimiz için en iyisini isteriz.

Kendimiz için en iyisini istiyorsak, pahalı bir ilaç kendimizi ucuz bir ilaçtan daha mı iyi hissettirir? Maliyet, hislerimizde gerçekten bir fark oluşturur mu? Birkaç yıl önce Rebecca Waber (MIT'de lisansüstü öğrencisi), Baba Shiv (Stanford'da profesör), Ziv Carmon ve bana ait bir dizi deneyde bunu bulmaya karar verdik.

VELADONE-Rx ADLI YENİ bir ağrı kesicinin etkinliğinin test edildiği bir deneye katıldığınızı farz edin. (Deneyin aslı 100 yetişkin Bostonluyu kapsıyordu, ama biz şu an için onların yerine sizi koyuyoruz).

Sabah MIT Medya Laboratuvarına varıyorsunuz. Gıcır gıcır bir iş elbisesi (bu MIT'deki olağan öğrenci ve öğretim kadrosu kıyafetleriyle uzlaşmaz bir karşıtlık halindedir) giyen genç bir kadın, Taya Leary, Rus aksanını andıran bir dille sizi sıcak bir şekilde karşılıyor. Fotoğraflı bir kimlik, Taya'yı Vel İlaç Firmasının bir temsilcisi olarak tanıtıyor. Taya sizi Veladone-Rx hakkındaki bir broşürü incelemeye davet ediyor. Etrafa göz atınca, odanın tıbbi bir ofise benzediğini fark ediyorsunuz: *Time* ve *Newsweek*'in eski sayıları etrafa dağılmış vaziyette; masanın üstüne Veladone-Rx broşürleri yayılmış; onun yakınında üzerinde ilacın hoş bir logosu bulunan bir kupa içinde kalemler duruyor. "Veladone opioid ailesinden heyecan verici bir ilaçtır" yazısını okuyorsunuz. "Klinik çalışmalar, kontrollü çift kör araştırmalarında Veladone alan hastaların yüzde 92'sinden fazlasının sadece 10 dakika içinde ağrılarında önemli bir rahatlama bildirdiklerini ve ağrılardaki rahatlamanın sekiz saat sürdüğünü göstermektedir." Peki, bunun maliyeti ne kadar? Broşüre göre, tek doz 2,50 dolar.

Broşürü okur okumaz, Taya içeri Rebecca Waber'i çağırıyor ve odadan ayrılıyor. Beyaz bir laboratuvar teknisyeni önlüğü giyen ve boynunda bir stetoskop asılı olan Rebecca, size sağlık durumunuz ve ailenizin tıbbi geçmişi hakkında birtakım sorular soruyor. Kalbinizi dinleyip kan basıncınızı ölçüyor. Sonra sizi karmaşık görünümlü bir alete bağlıyor. Makineden uzanan, yeşil bir elektrot jeliyle yağlanmış elektrotlar el bileklerinizi çevreliyor. Bu bir elektrik şoku jeneratörü ve bununla algınızı ve ağrıya karşı toleransınızı test edeceğiz diye açıklıyor.

Rebecca bir eli düğmede, kablolar ve elektrotlar vasıtasıyla bir dizi elektrik şoku yolluyor. Baştaki şoklar sadece rahatsız edici düzeyde. Ama gitgide daha can yakıcı hale geliyorlar. Sonunda öyle can yakıyorlar ki gözleriniz yuvalarından fırlayacak gibi oluyor ve kalbiniz hızla atmaya başlıyor. Bu arada Rebecca tepkile-

rinizi kaydediyor. Şimdi bir dizi yeni elektrik şoku göndermeye başlıyor. Bu defa şiddeti rasgele azalıp çoğalan birtakım dozlar veriyor: Kimisi çok can yakıcı, kimisi ise sadece rahatsız edici. Bunlar birbirini takip ederken, sizden önünüzdeki bilgisayarı kullanarak hissettiğiniz ağrı miktarını kaydetmeniz isteniyor. "Hiç ağrı yok" ile "aklınıza gelebilecek en kötü ağrı" arasında değişen bir çizgi üzerine tıklamak için bilgisayar faresini kullanıyorsunuz (buna "görsel ağrı analogu" deniyor).

İşkencenin bu bölümü sona erdiğinde, gözlerinizi yukarı dikiyorsunuz. Rebecca bir elinde bir Veladone kapsülü öbür elinde bir bardak suyla önünüzde dikiliyor. "İlacın azami etkiye ulaşması yaklaşık 15 dakikanızı alacak" diyor. Kapsülü yutuyorsunuz, sonra da köşeye bir sandalye çekip, hap etkisini gösterene kadar orada *Time* ve *Newsweek*'in eski sayılarına bakıyorsunuz.

On beş dakika sonra Rebecca, elektrotları aynı yeşil elektrot jeline bulayarak neşeyle, "Bir sonraki adım için hazır mısınız?" diye soruyor. Sinir içinde, "olabildiğince hazırım" diyorsunuz. Yeniden makineye bağlanıyorsunuz ve şoklar başlıyor. Eskisi gibi, her şoktan sonra ağrının şiddetini kaydediyorsunuz. Ama bu defa farklı. Bu, Veladone-Rx yüzünden olmalı! Ağrı eskisi kadar kötü değil. Veladone hakkında oldukça iyi şeyler düşünmeye başlıyorsunuz. Aslına bakılırsa, onu en kısa zamanda yakınınızdaki eczanede görmeyi umuyorsunuz.

Gerçeği söylemek gerekirse, katılımcılarımızın çoğunun vardığı karar buydu. Neredeyse hepsi, elektrik şoklarını Veladone'un etkisi altındayken yaşadıklarında daha az ağrı duyduklarını bildirmişlerdi. İşin ilginci, Veladone sandıkları şeyin sadece bir C vitamini kapsülü olmasıydı.

BU DENEYLE KAPSÜLÜMÜZÜN, plasebo etkisine sahip olduğunu anladık. Fakat Veladone'a farklı bir fiyat biçtiğimizi düşünün. Bir kapsül Veladone-Rx'in fiyatını 2,50 dolardan 10 sente düşürdüğümüzü varsayın. Katılımcılarımız farklı davranırlar mıydı?

Bir sonraki deneyimizde, başlangıçtaki fiyatın üzerini çizip (tane başı 2,50 dolar) yerine 10 sentlik yeni indirimli fiyatı koyarak broşürde değişiklik yaptık. Bu, katılımcılarımızın tepkilerini değiştirdi mi? Değiştirdi doğrusu. Fiyat 2,50 dolarken katılımcılarımızın neredeyse tümü, ama fiyat 10 sente indiğinde sadece yarısı ağrıda rahatlama yaşadılar.

Dahası, fiyat ve plasebo etkisi arasındaki bu ilişkinin tüm katılımcılarda aynı olmadığı, bu etkinin özellikle daha çok ağrı hisseden kişilerde bariz olduğu ortaya çıktı. Bir başka deyişle, daha çok ağrı hisseden kişiler, ağrı ilaçlarına daha çok bel bağlıyor, fiyat ve plasebo etkisi arasındaki ilişki daha bariz oluyordu: bunlar fiyat düşürüldüğünde ilaçtan daha az fayda elde ediyorlardı. İlaçlar söz konusu olduğunda, ne ödersen onu alırsını öğrenmiştik. Fiyat deneyimi değiştirebiliyordu.

BU ARADA, BAŞKA bir deneyde, fena halde soğuk bir kış mevsiminde Iowa Üniversitesinde yaptığımız bir araştırmada tamamlayıcı sonuçlar elde ettik. Bu vakada, bir grup öğrenciden mevsimsel soğuk algınlıklarında indirimsiz ya da indirimli ilaçlar kullanıp kullanmadıklarını, eğer kullanıyorlarsa, bu ilaçların ne kadar işe yaradığını takip etmelerini istedik. Sömestr sonunda, 13 katılımcı liste fiyatından ödeme yaptığını, 16 katılımcı ise indirimli ilaç satın aldığını söyledi. Hangi grup kendini daha iyi hissetti? Sanırım cevabı çoktan tahmin ettiniz: Liste fiyatından ödeme yapan 13 kişi, indirimli ilaç satın alan 16 kişiden çok daha iyi tıbbi sonuçlar bildirdi. O halde reçetesiz satılan soğuk algınlığı ilaçlarında, çoğu kez ödediğin kadar alıyordun.

"İLAÇLARIMIZLA" YAPTIĞIMIZ DENEYLERDE, fiyatların plasebo etkisine nasıl güç sağladığını gördük. Peki, fiyatlar günlük tüketim mallarını da etkiliyor mu? "Yürekliliğinizi artırmayı" ve "üstün bir işlevsellik açığa çıkarmayı " vaat eden içecek SoBe Adrenaline Rush'la ilgili mükemmel bir konu bulduk.

İlk deneyimizde, üniversite spor salonunun girişine mevzilenerek, etraftakilere SoBe satışı yaptık. İlk öğrenci grubu, içeceğin normal ücreti neyse onu ödedi. İkinci grup da içeceği satın aldı, ama onlar için fiyat olağan fiyatın yaklaşık üçte birine indirildi. Öğrenciler içeceği denedikten sonra, onlara olağan antrenmanlarından sonraki alışılagelmiş hislerine kıyasla kendilerini daha mı çok yoksa daha mı az yorgun hissettiklerini sorduk. SoBe içen her iki öğrenci grubu da, kendilerini her zamankinden daha az yorgun hissettiklerini belirttiler. SoBe şişelerinin her birindeki bol kafein miktarı göz önüne alınırsa bu makul görünüyordu.

Fakat bizim peşinde olduğumuz şey, kafeinin etkisi değil, fiyatın etkisiydi. Yüksek fiyatlı SoBe, yorgunluğa, indirimli SoBe'den daha mı iyi geliyordu? Veladone deneyinden tahmin edebileceğiniz gibi evet öyle oluyordu. Yüksek fiyatlı meşrubatı içen öğrenciler, düşük fiyatlı içeceği içenlerden daha az yorgunluk bildiriyorlardı.

Bu sonuçlar ilginçti, ama katılımcıların kendi durumlarına yönelik izlenimlerine—öznel açıklamalarına—dayanıyordu. SoBe'yi daha doğrudan ve nesnel bir şekilde nasıl test edebilirdik? Sonunda bir yol bulduk: SoBe "zihnimize enerji" sağladığını iddia ediyordu. Onun için bir dizi anagram kullanarak bu iddiayı test etmeye karar verdik.

Sistem şöyle işliyordu. Öğrencilerin yarısı SoBe'lerini indirimsiz diğer yarısı ise indirimli fiyattan alıyordu. (Aslına bakılırsa, parayı öğrencilerin hesabına yazdığımızdan ödemeyi anne babalar yapmış oluyordu). İçeceklerini bitirdikten sonra öğrencilerden 10 dakikalık bir film izlemeleri isteniyordu (meşrubatın etkisinin vücuda nüfuz etmesine olanak sağlamak için diye bir açıklama yapıyorduk). Ardından her birine 15 kelimelik bir bulmaca ve çözebilecekleri kadar çok problem çözmek için 30 dakika veriliyordu. (Sözgelimi, katılımcıların kendilerine verilen ÜSRKÜ dizisini KÜRSÜ olarak düzenlemeleri gerekiyordu—ya da……. kelimelerini elde etmek için LUMKODAĞAR, ŞÖKE, ZALVİ dizilerini düzenlemek zorundaydılar).

SoBe içmeyen bir grup öğrenciye kelime bulmaca testini vererek, bir çıpa belirlemiştik. Bu grup 15 öğeden ortalama dokuzunu hatasız yapmıştı. Bulmacaları SoBe içen öğrencilere verdiğimizde ne oldu? SoBe'yi indirimsiz fiyattan alan öğrenciler de ortalama dokuz doğru cevap verdiler—bunun hiç meşrubat içmemiş olanların aldığı sonuçtan farkı yoktu. İlginç olan, düşük fiyatlı SoBe grubundan alınan cevaplardı: bunlar ortalama 6,5 soruyu doğru yanıtlamışlardı. Bundan ne gibi bir sonuç çıkarabiliriz? Fiyat bir fark yaratıyordu ve bu örnekte kelime bulmacalarında gösterilen performansta yaklaşık yüzde 28'lik bir fark ortaya çıkmıştı.

Demek ki SoBe hiç kimseyi daha akıllı yapmamıştı. Bu, ürünün işe yaramaz olduğu anlamına mı gelir (en azından kelime bulmacalarının çözümü açısından)? Bu soruyu cevaplamak için başka bir deney düzenledik: sınav kitapçığının kapağına aşağıdaki mesajı bastırdık: "SoBe gibi içeceklerin zihinsel işleyişi geliştirdiği, bulmaca çözümü gibi işlerde performans artışına yol açtığı görülmüştür" diye yazdık. Bazı uydurma bilgiler de ekleyerek, SoBe'nin web sitesinin kendi iddialarını destekleyen 50'den fazla bilimsel çalışmaya atıfta bulunduğunu belirttik.

Peki, ne oldu? İndirimsiz fiyattan meşrubat içen grup, düşük fiyatlı meşrubat içenlerden yine daha iyi performans gösterdi. Fakat sınav kitapçığındaki mesaj da kısmen etkili oldu. Bilgiyi alan ve başarı beklentisi içine sokulan indirimli ve indirimsiz fiyat grubunun her ikisi de, sınav kapağında mesaj bulunmayan gruplardan daha iyi performans sergiledi. Bu defa SoBe insanları daha akıllı yapmıştı. 50 bilimsel çalışmanın SoBe'nin zihinsel işleyişi geliştirdiğini bulduğunu söyleyip içeceğin abartılı reklamını yaptığımızda, meşrubatı indirimli fiyattan alanların puanlarında (ilave sorular cevapladıklarından) 0,6'lık bir artış oldu. Ama hem abartılı reklam hem de indirimsiz meşrubat alanların cevapladıkları ilave sorularda 3,3'lük bir artış görüldü. Diğer bir deyişle, fiyatın yanı sıra şişenin üstündeki (ve de sınav kapağının) mesaj da muhtemelen içindeki içecekten daha etkili oluyordu.

ÖYLEYSE BİZE HER indirim yapıldığında daha düşük fayda elde etmeye mahkûm muyuz? Akıldışı içgüdülerimize bel bağlarsak, evet mahkûmuz. Fiyatı düşük bir ürün gördüğümüzde, içgüdüsel olarak kalitesinin indirimsiz bir üründen daha düşük olduğunu varsayarız—aslına bakılırsa hemen kalitesizdir sonucunu çıkarırız. Peki, bunun çaresi ne? Biraz durup akılcı bir biçimde fiyattan çok ürünü düşünürsek, fiyatla birlikte kaliteyi de düşüren bilinçdışı dürtüden kurtulabilir miyiz?

Bir dizi deneyde bunu araştırdık ve fiyatı kaliteye yansıtmaktan vazgeçen tüketicilerin fiyatı düşük bir içeceğin daha az etkili olduğunu varsaymalarının daha az olası olduğunu bulduk (dolayısıyla, kelime bulmacalarında bunu varsayanlar kadar kötü performans sergilemezler). Bu sonuçlar, fiyat ve plasebo etkisi arasındaki ilişkinin üstesinden gelme konusunda yol göstermekle kalmaz, indirim etkisinin büyük ölçüde, düşük fiyatlara karşı bilinçdışı bir tepki olduğunu da gösterir.

FİYATLANDIRMANIN; PLASEBONUN, ağrı kesicilerin ve enerji içeceklerinin etkisine güç verdiğini gördük. Ama işte başka bir fikir. Plasebolar kendimizi daha iyi hissetmemizi sağlıyorlarsa, arkamıza yaslanıp tadını çıkarmamız gerekmez mi? Yoksa plasebolar açıkça kötü mü—kendimizi iyi hissettirsin hissettirmesin bir kenara atılması gereken düzmeceler mi? Bu soruyu yanıtlamadan önce, potu yükseltelim. Bir plasebo maddesi ya da plasebo işlemi bulduğunuzu varsayın. Plasebonuz kendinizi daha iyi hissetmenizi sağlamakla kalmıyor, sizi fiziksel yönden daha iyi hale de getiriyor. Onu kullanır mıydınız? Ya doktor olsaydınız? Sadece plasebodan ibaret ilaçlar yazar mıydınız? Öne sürdüğüm şeyi açıklamaya yardım edecek bir öykü anlatayım.

Papa III. Leo, MS 800 yılında Roma Kralı Şarlman'ın tacını giydirerek kiliseyle devlet arasında doğrudan bir bağ kurdu. O zamandan itibaren Kutsal Roma İmparatorları ve onları takiben Avrupa kralları tanrısallık ateşiyle sarhoş oldular. "Kral dokunuşu" denilen tedavi usulü buradan çıktı. Ortaçağ boyunca, tarih-

çilerin birbiri ardına kaydettiği gibi, büyük krallar belli aralıklarla kral dokunuşu bahşederek kalabalıkların arasından geçerlerdi. Mesela, 1660'tan 1685'e kadar İngiltere'ye hükmeden II. Charles'ın hükümdarlığı sırasında yaklaşık 100.000 kişiye dokunduğu söylenir; hatta kayıtlarda Yeni Dünya'dan Eski Dünya'ya dönerken Kral Charles'la yolları kesişen ve kral tarafından iyileştirilen birkaç Amerikan sömürgecisinin adları bile bulunur.

Kral dokunuşu gerçekten işe yarıyor muydu? Kraliyet dokunuşuna maruz kaldıktan sonra hiç kimse iyileşmese, uygulamanın yitip gideceği besbelliydi. Ama tarih boyunca, kraliyet dokunuşunun binlerce insanı iyileştirdiği söylenmişti. İnsanı çirkinleştiren, sosyal olarak tecrit eden ve çoğu kez cüzamla karıştırılan sıraca hastalığının, kral dokunuşuyla giderilebileceğine inanılıyordu. Shakespeare Macbeth'de, "Garip biçimde ziyaret edilen insanlar, Hepsi yeminli ve yaralı, acınası görünen..... Kutsal yakarışlar kuşanan, şifalı hayır dualarını söylenen" diye yazıyordu. Kral dokunuşu 1820'li yıllara kadar sürdü. O dönemde, zamanın kralları artık cennetten çıkma kişiler olarak görülmemeye başlandı ve (tahmin edebileceğiniz gibi) Mısır mumya merhemlerindeki "yeni, gelişkin!" ilerlemeler kralın dokunuşunu hükümsüz kıldı.

İnsanlar, kral dokunuşu gibi bir plasebo akıllarına geldiğinde, genellikle onu "sadece ruhsal bir şey işte " diyerek reddederler. Oysa plasebonun gücü "sadece" nin çok ötesindedir ve gerçekte zihnimizin vücudumuzu nasıl şaşırtıcı bir şekilde kontrol ettiğini gösterir. Zihnimizin bu şaşırtıcı sonuçlara nasıl ulaştığı her zaman çok açık değildir.* Etkinin bir kısmı, şüphesiz, stres düzeyinin azalmasıyla, hormon salgılarındaki ve bağışıklık sistemindeki değişikliklerle ve benzeri şeylerle ilgilidir. Bizler beyinle vücut arasındaki bağı daha çok anladıkça, bir zamanlar anlaşılır gelen şeyler daha belirsiz hale gelir. Bu durum, özellikle plasebolarda çok barizdir.

---

* Bir plasebonun ağrı alanında nasıl etkili olduğunu oldukça kesin bir şekilde anlamış bulunmaktayız. Ağrı kesicileri araştırmamızın nesnesi olarak seçmemizin nedeni buydu. Ancak diğer plasebo etkileri o kadar iyi anlaşılamamıştır.

Aslında, doktorlar sürekli plasebo verirler. Örneğin, 2003 yılında yapılan bir çalışmada boğaz ağrısı için antibiyotik alan hastaların üçte birinden fazlasında, antibiyotik kesinlikle işe yaramadığı (ve muhtemelen hepimizi tehdit eden ilaca dirençli bakteriyel enfeksiyonların sayısının artmasına katkı sağladığı[17]) için daha sonra viral enfeksiyon görüldüğü bulunmuştur. Fakat sizce doktorlar viral soğuk algınlığı geçirdiğimizde elimize antibiyotik tutuşturmayı bırakırlar mı? Hekimler soğuk algınlığının bakteriyelden çok viral olduğunu (ki soğuk algınlıklarının çoğu viraldir) bildiklerinde bile, hastanın bir tür rahatlama istediğinin çok iyi farkındadırlar; genelde hasta odadan dışarıya bir reçeteyle çıkma beklentisi içindedir. Peki, doktorun bu ruhsal ihtiyacı karşılaması uygun mudur?

Doktorların sürekli plasebo vermesi, bunu yapmayı istedikleri anlamına gelmez. Uygulamanın onları az çok rahatsız ettiğini sanıyorum. Onlar, kendilerini bilim adamları ve bilim kadınları, cevaplar için çağdaş tıbbın yüksek teknolojilerine başvurmak zorunda olan insanlar olarak görmek üzere eğitildiler. Kendilerinin vudu uygulayıcıları değil gerçek şifacılar olduklarını düşünmek isterler. O yüzden, plasebo etkisi aracılığıyla sağlığı geliştirmenin işlerinin bir parçası olabileceğini kabul etmek, hatta kendilerine itiraf etmek, onlara son derece güç gelebilir. Şimdi bir doktorun, her ne kadar gönülsüz de olsa, plasebo olduğunu bildiği bir tedavinin bazı hastalara yardım etmesine izin verdiğini varsayın. Bunu coşkuyla mı vermesi gerekir? Ne de olsa, doktorun bir tedaviye yönelik istekliliği o tedavinin etkili olmasında gerçek bir rol oynayabilmektedir.

İşte sağlık hizmetlerine yönelik ulusal yükümlülüklerimize ilişkin başka bir sorun. Amerika'nın GSYH'dan sağlık hizmetlerine kişi başına yaptığı harcama, diğer Batılı devletlerden daha çoktur. Pahalı bir ilacın (50 kuruşluk aspirin) insana kendini daha ucuz bir ilaçtan (bir kuruşluk aspirin) daha iyi hissettirmesi olgusunun üstesinden nasıl geleceğiz? İnsanların akıldışı tutumlarına, dolayısıyla sağlık hizmeti maliyetlerinin yükselmesine boyun mu eğeceğiz? Yoksa onları, daha pahalı ilaçların tesirindeki artış ne olursa olsun, piyasadan en ucuz eşdeğer ilaçları (ve tıb-

bi işlemleri) almaya mı zorlayacağız? İlaçları en etkin biçimde kullanmak için, tedavi maliyetlerini ve katkı paylarını nasıl düzenleyeceğiz? Muhtaç kesimlere, indirimli fiyatlı ilaçları tedavi etkisini azaltmadan nasıl temin edeceğiz? Bunlar sağlık hizmetleri sistemimizin düzenlenmesine yönelik belli başlı ve karmaşık meselelerdir. Bu soruların cevapları bende yok, ama hepimizin anlamasını gerektirecek kadar önem taşıyorlar.

Plasebolar pazarlamacılar için de ikilem oluşturur. Onların işi, bir değer algılaması yaratmayı gerektirir. Bir ürüne nesnel olarak kanıtlayabileceğimizin ötesinde abartılı reklam yapmak—abartılı reklamın derecesine bağlı olarak—gerçeği mübalağa eder veya bariz yalanları zorlar. Fakat gördük ki tıpta, meşrubatlarda, eczane kozmetiklerinde veya arabalarda algılanan değer, gerçek değer haline gelebiliyor. İnsanlar abartılı reklamı yapılan bir üründen daha memnun kalıyorsa, pazarlamacı bifteğin yanında cızırtı satmakla çok mu beter bir şey yapmış olur? Plasebolar ve inançlarla gerçeklik arasındaki bulanık sınır üzerinde daha çok kafa yormaya başladıkça, bu soruları cevaplamak daha zorlaşır.

BİR BİLİMCİ olarak inançlarımızı ve farklı tedavilerin etkinliğini araştıran deneylere değer veriyorum. Yine de bu deneylerin, özellikle tıbbi plasebo içerenlerin, birçok önemli etik sorun çıkaracağını da net olarak görebiliyorum. Gerçekten de, bu bölümün başında bahsettiğim meme ligasyonu ihtiva eden deney etik bir sorunu gündeme getiriyordu: hastalara düzmece ameliyatlar uygulanmasına itirazlar geliyordu.

Bir işlemin gelecekte bir yerde başka insanlar üzerinde kullanılıp kullanılamayacağını öğrenmek için bazı kişilerin sağlığını, hatta hayatını feda etmesi fikrini sineye çekmek gerçekten zor. Mesela, bir kişinin yıllar sonra başka insanlar belki daha iyi tedavi edilir diye, kanser için plasebo tedavisi gördüğünü hayal etmek garip ve zor bir takas gibi gözüküyor.

Bununla birlikte, yeterince plasebo deneyi *gerçekleştirmeyerek* yaptığımız takasları kabul etmek de zor. Daha önce gördüğümüz

gibi, bu takaslar yüzlerce hatta binlerce kişinin işe yaramayan (ama riskli) ameliyatlara girmesiyle sonuçlanabiliyor. Amerika Birleşik Devletleri'nde cerrahi işlemlerin pek azı bilimsel olarak araştırılıyor. Onun için, çoğu operasyonun gerçek bir tedavi sağlayıp sağlamadığını ya da öncekiler gibi sahip oldukları plasebo etkisi yüzünden etkili olup olmadıklarını gerçekten bilmiyoruz. Bunun sonucunda kendimizi sık sık, daha dikkatle incelenseler bir kenara atılacak işlemlere ve operasyonlara boyun eğerken bulabiliyoruz. Bana bir hayli önerilen, ama gerçekte uzun ve acı veren bir deneyimden başka bir şey olmayan bir işlemle ilgili başımdan geçen bir olayı sizinle paylaşayım.

Uğraşı terapistim heyecan verici haberlerle bana geldiğinde iki uzun aydır hastanede yatıyordum. Benim gibi insanlar için tasarlanan Jobst elbisesi denilen teknolojik bir giysi varmış. İnsan derisine benziyormuş. Geride kalan az miktardaki derime ek baskı uygulayacak, böylece derim daha çabuk iyileşecekmiş. Bunun, Amerika'daki ve İrlanda'daki iki fabrikada yapıldığını, oralardan tamamen bedenime göre hazırlanmış bu tür bir elbise temin edebileceğimi söyledi. Bana pantolon, gömlek, eldiven giymem ve yüzüme bir maske takmam gerekeceğini söyledi. Elbise tam olarak oturduğu için, bunlar derime her zaman baskı yapacak ve ne zaman hareket etsem Jobst elbisesi derime nazikçe masaj uygulayarak, yaralardaki kızarıklığın ve aşırı büyümenin azalmasını sağlayacaktı.

Nasıl da heyecanlanmıştım? Fizyoterapist Shula, bana Jobst'un ne kadar harika olduğundan bahsetti. Farklı renkleri olduğunu söyleyince, kendimi hemen Örümcek Adam gibi tepeden tırnağa gergin bir mavi deriyle kaplanmış halde hayal ettim, ama Shula renklerin sadece beyazlar için kahverengi, siyahlar için siyah olduğu konusunda beni uyardı. İnsanların Jobst maskesi takan birinin bankaya girdiğini gördüklerinde polisi aradıklarını çünkü onu banka hırsızı sandıklarını söyledi. Maskeyi aldığınızda, göğsünüzün üstüne durumu açıklayan bir işaret koymak zorundaydınız.

Bu yeni bilgi cesaretimi kırmak yerine elbisenin gözüme daha iyi görünmesini sağlayıp beni güldürdü. Sokaklarda yürüme-

nin ve aslında görünmez olmanın hoş olacağını düşündüm. Hiç kimse ağzım ve gözlerim dışında herhangi bir tarafımı göremeyecekti. Hiç kimse yaralarımı da göremeyecekti.

Bu ipeksi örtüyü hayal ettiğimden, Jobst elbisem gelene kadar her acıya dayanabilirmişim gibi geldi. Haftalar geçti. Ve sonra bana ulaştı. Onu ilk giydiğimde Shula yardıma geldi. İşe pantolonla başladık: Shula tüm kahverengimsi görkemiyle pantolonu açtı ve bacaklarımdan geçirmeye başladı. Hissettirdiği duygu, yaralarıma nazikçe masaj uygulayacak bir şey gibi ipeksi değildi. Kullanılan malzeme, daha çok yaralarımı paralayan branda bezi gibiydi. Henüz hayal kırıklığına kapılmamıştım. Elbisenin içine tamamen girmenin nasıl olacağını hissetmek istiyordum.

Birkaç dakika sonra, ölçüler alındığından bu yana biraz kilo aldığım ortaya çıktı (yaralarımın çabuk iyileşmesi için beni günde 7000 kalori ve 30 yumurtayla besliyorlardı). Jobst elbisesi çok iyi oturmamıştı. Ama onu uzun süre beklemiştim. Velhasıl, biraz gerdirmeyle ve herkesin sabrıyla sonunda elbiseyi tamamen giydim. Gömlek uzun kollarıyla göğsüme, omuzlarıma ve kollarıma büyük baskı uyguluyordu. Maske sürekli sıkıca bastırıyordu. Uzun pantolon ayak parmaklarımdan başlıyor ve göbeğime kadar çıkıyordu. Bir de eldivenler vardı. Görünür tek tarafım, ayak parmaklarımın ucu, gözlerim, kulaklarım ve ağzımdı. Başka her şey kahverengi Jobst ile kaplanmıştı.

Baskı her dakika daha da şiddetleneceğe benziyordu. İç taraftaki ısı aşırıydı. Yaralı kısımlara kan akışı yeterli değildi; sıcaklık kanın yaralara akın edip onların daha kızarmasına ve daha da kaşınmasına yol açmıştı. İnsanları banka hırsızı olmadığım konusunda uyaran işaret bile bir fiyaskoydu. İşaret İbranice değil, İngilizce olduğundan pek işe yaramazdı. Güzel rüyam, beni yüzüstü bırakmıştı. Büyük bir mücadele sonunda elbiseyi çıkardım. Vücuduma daha iyi oturan bir Jobst'a sahip olabilmek için yeni ölçülerim alınıp İrlanda'ya gönderildi.

Bir sonraki elbise vücuduma daha iyi oturdu, fakat başka yönlerden daha iyi değildi. Aylarca bu tedavinin derdini çektim—kaşıntılar, ağrılar, elbiseyi giyme mücadeleleri ve onu giymeye ça-

lışırken yeni, hassas derimde meydana gelen kopmalar (ve bu yeni ince derideki kopmaların iyileşmesi için geçen uzun süreler). Sonunda bu elbisenin gerçekten yararlı olmadığı ortaya çıktı, en azından benim için. Vücudumun daha iyi kaplanmış bölümleri iyi kaplanmamış bölümlerinden farklı görünmüyor ve farklı hissettirmiyordu. Elbisenin bana tüm sağladığının ona eşlik eden acı olduğu ortaya çıkmıştı.

Anlayacağınız, yanık bölümündeki hastaları bu tür elbiselerin etkinliğini test etmek (farklı tipte kumaşlar, farklı baskı seviyeleri vesaire kullanarak) için tasarlanan bir deneye katmak ahlaken tartışmalıyken, herhangi bir kimseden bir plasebo deneyine katılmasını istemek daha da zordur. Birçok hastayı, iyi bir gerekçe olmadan yıllarca acı veren tedavilere zorlamak doğru değildir.

Bu tip bir sentetik elbise diğer yöntemlerle ve plasebo bir elbiseyle kıyaslamalı bir şekilde test edilmiş olsaydı, bu her gün çektiğim acının bir bölümünü giderebilir, içlerinden biri sahiden işe yarayacak yeni yaklaşımlara yönelik araştırmaları da artırabilirdi. Boşa çektiğim acılar ve benim gibi başka hastaların acıları, böyle deneyler yapmamanın gerçek maliyetiydi.

Her işlemi her zaman test edip plasebo deneyler mi gerçekleştirmeliyiz? Tıbbi plasebo deneylerinin ahlaki sorunlar taşıdığı bir gerçek. Bu tür deneylerin potansiyel yararlarıyla maliyetlerinin karşılaştırılması gerekir. Bunun sonucunda plasebo deneylerini ya yapamayacağımıza, ya yapmamamız gerektiğine ya da her zaman yapabileceğimize karar veririz. Ancak bana öyle geliyor ki yapmamız gerektiği kadar çok plasebo deneyi yapmıyoruz.

# 11. BÖLÜM

# Karakterimizin Bağlamı, 1.Kısım

## *Neden Dürüst Değiliz ve Bu Konuda Ne Yapabiliriz?*

ABD'deki tüm soygunların toplam maliyeti 2004 yılında 525 milyon dolardı ve tek bir soygunun getirdiği zarar ortalama 1300 dolar civarındaydı.[18] Hırsızların yakalanması ve cezalandırılmasına harcanan polis, yargı ve kas gücü hesaba katıldığında bu miktarlar daha da artar—bu tür suçların yol açtığı gazete ve televizyon yayınlarının maliyeti de cabası. Elbette, suç işlemeyi meslek edinmiş olanların üstüne gidilmemesini öneriyor değilim. Onlar hırsız, biz de kendimizi onların eylemlerine karşı korumak zorundayız.

Bir de şunu düşünün: Her yıl, işyerlerinde çalışanların yaptığı hırsızlık ve dolandırıcılığın maliyetinin 600 milyar dolar civarında olduğu tahmin ediliyor. Bu miktar soygunların, ev hırsızlıklarının, küçük hırsızlıkların ve otomobil hırsızlıklarının parasal maliyetinin toplamından (2004 yılında 16 milyar dolar) kat kat daha yüksek, ABD'deki meslekten hırsızların hepsinin yaşamları boyunca çalabilecekleri miktardan bile çok daha fazla, ayrıca General Electric'in toplam piyasa değerinin neredeyse iki katı. Ama çok daha fazlası var. Sigorta sektörünün hazırladığı raporlara göre, insanların sahte hasar iddialarının toplamı 24 milyar doları buluyor. Bu arada, İç Gelirler İdaresi her yıl, 350 milyar dolarlık bir vergi kaybı olduğunu tahmin ediyor. Bu rakam idarenin halkın ödemesi gerektiğini düşündüğü vergilerle gerçekte ödediği vergiler arasındaki uçurumu gösteriyor. Perakendecilik sek-

törünün de kendine özgü dertleri, sıkıntıları var: satın aldıkları giysileri etiketlerini içeri sokup giyen sonra da bu ikinci el giysileri hiç giyilmemiş gibi iade eden müşteriler yüzünden 16 milyar dolar kaybediyor.

Buna çeşitli gündelik sahtekârlık örneklerini de—sevgili lobicilerinden bedava golf gezileri kabul eden kongre üyelerini, çalıştıkları laboratuvarlarla komisyon anlaşmaları yapan doktorları, son maaşlarını artırmak için hisse senedi opsiyonlarını geriye dönük tarihlendiren şirket yöneticilerini—ekleyince devasa bir nahoş ekonomik faaliyet ortaya çıkıyor. Standart ev soygunlarından muazzam ölçüde büyük bir ekonomik faaliyet.

2001'de Enron skandalı patlak verdiğinde (ve *Fortune* dergisinin arka arkaya altı yıl "Amerika'nın En Yenilikçi Şirketi" olarak ilan ettiği Enron'un başarısının çoğunu, muhasebedeki yeniliklere borçlu olduğu su yüzüne çıktığında), Nina Mazar, On Amir (Kaliforniya San Diego Üniversitesinde profesör) ve ben kendimizi öğle yemeği boyunca sahtekârlık konusunu tartışırken bulduk. Niye bazı suçlara, özellikle vergi suçlarına diğerlerinden daha hafif hükümler verildiğini merak ediyorduk. Çünkü failleri sabah on kahveleri ile öğlen yemekleri arasında standart mal hırsızlarının ömürleri boyunca yapabileceğinden kat kat daha çok mali hasar oluşturabiliyordu.

Biraz tartışmadan sonra, iki çeşit sahtekârlık olabileceğine karar verdik. İlki, benzin istasyonunun etrafında dolanan bir çift hırsız imgesi çağrıştıran sahtekârlık tipi. Orada dolanırlarken, para çekmecesinde ne kadar para olduğunu, etrafta onları durduracak kimlerin olabileceğini ve eğer yakalanırlarsa ne tür bir cezayla karşılaşabileceklerini (iyi hal indiriminin ne kadar olacağı da dahil) düşünürler. Mekânı soyup soymayacaklarına bu maliyet-fayda hesabına dayanarak karar verirler.

İkinci tip bir sahtekârlık daha var. Bu genellikle, kendilerinin dürüst olduğunu düşünen insanların—konferans mahallinden bir kalem "ödünç alan," alkolsüz içki dağıtan kişiden ekstra bir sodalı içki isteyen, hasar raporunda televizyonlarının maliyetini abartan ya da Enid Halayla yenen bir yemeği iş harcaması olarak

gösteren (ne de olsa işlerin nasıl gittiğini sordu) erkeklerin ve kadınların (lütfen ayağa kalkın)—yaptığı türden sahtekârlıktır.

Bu ikinci tip sahtekârlığın var olduğunu biliyoruz, ama ne kadar yaygın olduğunu biliyor muyuz? Dahası, bir grup "dürüst" insanı bilimsel olarak kontrollü bir deneye koysak ve onları hile yapmaya teşvik etsek yaparlar mı? Dürüstlüklerine gölge düşürürler mi? Çalacakları miktar tamı tamına ne kadar olur? Bunu bulmaya karar verdik.

HARVARD İŞLETME OKULUNUN Amerikan yaşamında ayrıcalıklı bir yeri vardır. Massachuesetts Boston'da, Charles Nehri kıyısına kurulu, görkemli kolonyal tarzda bir mimariye sahip, bağış paraları akan bu okul, Amerika'nın en üst düzey yöneticilerini yaratmakla ünlüdür. Aslında, Fortune 500 şirketleri sıralamasında en üst düzeydeki üç konumun yaklaşık yüzde 20'sini Harvard İşletme mezunları oluşturur.* O halde, dürüstlük konusunda küçük bir deney yapmak için bundan daha iyi bir yer bulunabilir mi?**

Araştırma oldukça basitti. Bir grup Harvardlı lisans ve işletme mastırı öğrencisinden 50 çoktan seçmeli sorudan oluşan bir testi doldurmalarını istedik. Sorular, standart testlerdeki soruların benzeriydi (Dünyanın en uzun nehri hangisidir? Moby Dick'in yazarı kimdir? Bir serinin ortalamasını tarif eden kelime nedir? Yunan mitolojisinde aşk tanrıçası kimdir?). Öğrencilerin soruları cevaplamak için 15 dakikaları vardı. Bu sürenin sonunda onlardan yanıtlarını çalışma kâğıtlarından bir cevap kâğıdına (buna paravan kâğıt adı verilmişti) aktarmalarını ve hem çalışma hem de paravan kâğıtlarını sınıfın önünde duran bir gözetmene teslim etmelerini istedik. Gözetmen onlara her doğru cevap için 10 sent verecekti. Yeterince basit, değil mi?

---

* Harvard İşletme Okulunun iddiasına göre.

** Deneylerimizi çoğunu Harvard'da gerçekleştiririz, öğrencilerinin MIT'nin öğrencilerinden farklı olduğunu düşündüğümüzden değil, sadece muhteşem olanaklara sahip olduğu ve fakülte üyelerinin onlardan yararlanmamız konusunda çok cömert olduğundan.

Bir başka düzenekte, yeni bir öğrenci grubundan aynı genel testi doldurmalarını istedik ama önemli bir değişiklikle. Bu bölümde yer alan öğrenciler, testi yaptılar ve çalışmayı önceki grubun yaptığı gibi paravan cevap kâğıdına aktardılar. Fakat bu kez, paravan kâğıtta doğru cevaplar önceden işaretlenmişti. Paravanda, her bir sorunun doğru cevabı gri renkle gösterilmişti. Mesela, öğrenciler çalışma kâğıtlarında dünyadaki en uzun nehrin Mississippi olduğunu belirtmişlerse, paravan kâğıdı alır almaz işaretlerden doğru cevabın Nil olduğunu açıkça görebiliyorlardı. O noktada, eğer katılımcılar çalışma kâğıtlarında yanlış cevabı seçmişlerse yalan söylemeye karar verebiliyor ve paravan kâğıttaki doğru cevabı işaretleyebiliyorlardı.

Katılımcılar, yanıtlarını aktardıktan sonra kaç soruya doğru cevap verdiklerini saydılar, bu rakamı kendi paravan kâğıtlarının en üstüne yazdılar ve hem çalışma kâğıtlarını hem de paravan kâğıtlarını odanın önündeki gözetmene verdiler. Gözetmen doğru cevapladıklarını iddia ettikleri soru sayısına baktı (paravan kâğıdın tepesine yazdıkları özet rakam) ve onlara her doğru cevap için 10 sent ödedi.

Öğrenciler, yanlış cevaplarını önceden işaretli paravan kâğıttaki cevaplarla değiştirerek hile yaptılar mı? Bunu tam olarak bilmiyorduk, ama bir sonraki öğrenci grubunu şu veya bu şekilde daha da kışkırtmaya karar verdik. Bu koşulda, öğrenciler yine testi doldurdular ve cevaplarını önceden işaretli paravan kâğıdına aktardılar. Fakat bu defa onlara ilk çalışma kâğıtlarını yırtma ve gözetmene sadece paravan kâğıdı iletme talimatını verdik. Başka bir deyişle, herhangi bir olası hilenin tüm kanıtlarını tahrip edebileceklerdi. Oltaya takılacaklar mıydı? Yine bilmiyorduk.

Son koşulda, gruptakilerin dürüstlüğünü son sınırına kadar zorladık. Bu defa, öğrenciler sadece ilk çalışma kâğıtlarını değil, önceden işaretli son paravan kâğıdını da imha etme talimatını aldılar. Dahası, kazançlarını deneyciye bildirmeleri bile gerekmiyordu: Çalışma ve cevap kâğıdını yırtma işini bitirince, sadece odanın önüne—bir kavanoz dolusu madeni para koyduğumuz yere—ilerliyor kazandıkları parayı alıyor ve kapıdan çıkıp gidiyorlardı.

Evet, onları kışkırtmıştık. Hile yapmayı kolaylaştırmıştık. Amerikan gençliğinin kaymak tabakası oltaya takılacak mıydı? Bunu görmemiz gerekiyordu.

İLK GRUP YERLERİNE otururken, onlara kuralları açıklamış ve testlerini dağıtmıştık. Gruptakiler soruları 15 dakikada çözmüş, sonra cevaplarını paravan kâğıda kopyalamış, çalışma ve paravan kâğıtlarını geri vermişlerdi. Bu öğrenciler bizim kontrol grubumuzu oluşturuyordu. Onlara herhangi bir cevap verilmediğinden, hile yapma şansları yoktu. 50 sorunun ortalama 32,6'sını doğru cevaplamışlardı.

Deneysel koşullarımızda yer alan diğer katılımcılarla ilgili tahmininiz ne? Kontrol koşulundaki katılımcıların ortalama 32,6 soruyu doğru çözdükleri göz önünde tutulursa, sizce diğer üç koşuldaki katılımcılar kaç soruyu doğru çözdüklerini iddia etmişlerdir?

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1. Koşul | Kontrol grubu | = | 32,6 |
| 2. Koşul | Öz-kontrol grubu | = | _____ |
| 3. Koşul | Öz-kontrol + kâğıt yırtma grubu | = | _____ |
| 4. Koşul | Öz-kontrol + kâğıt yırtma + para kavanozu grubu | = | _____ |

İkinci gruba ne dersiniz? Onlar da soruları cevaplamış, ama bu kez yanıtlarını doğru cevapları görebildikleri bir paravan kâğıda aktarmışlardı. Peki, soru başına havadan bir 10 sent için dürüstlüklerini sumen altı etmişler miydi? Bu gruptakilerin ortalama 36,2 soru çözdüklerini iddia ettikleri ortaya çıktı. Bunlar kontrol grubumuzdakilerden daha mı akıllıydı? İhtimal dışı. Daha akıllı olmak yerine, bir parça hile yaparken yakalanmışlardı (yaklaşık 3,6 soruluk bir hile?).

Üçüncü gruba ne dersiniz? Bu kez potu artırmıştık. Gruptakiler doğru cevapları görmekle kalmıyorlardı. Onlardan çalışma kâğıtlarını yırtmaları da isteniyordu. Bunlar oltaya takıldılar mı?

Evet, takıldılar ve hile yaptılar. Ortalama 35,9 soruyu doğru çözdüklerini iddia ettiler—bu rakam kontrol koşulundaki katılımcılarınkinden daha fazlaydı ama ikinci gruptaki katılımcıların (çalışma kâğıtlarını yırtmayan katılımcıların) neredeyse aynısıydı.

Son olarak sadece çalışma kâğıtlarını değil, paravan kâğıtlarını da yırtmaları söylenen—sonra da ellerini para kavanozuna daldırıp her ne hak etmişlerse onu alan öğrenciler geliyordu. Melekler gibi çalışma kâğıtlarını yırtmış, ellerini para kavanozuna sokmuş ve paralarını almışlardı. Sorun bu meleklerin kirli yüzlü olmalarıydı: onların iddiaları ortalama 36,1 doğru cevaba denk düşüyordu—bu, kontrol grubumuzun 32,6'lık skorundan epeyce yüksekti. Ama hile yapma fırsatı olan diğer iki grupla hemen hemen aynıydı.

Bu deney bize ne öğretti? İlk sonuç, fırsat verildiğinde dürüst insanların çoğunun hile yapacağıdır. Aslına bakılırsa, biz ortalamalarda ağırlığı birkaç çürük elmanın oluşturduğunu bulmaktan ziyade, insanların büyük bölümünün hile yapabileceğini ve sadece bir parça hile yaptıklarını keşfetmiştik.* Siz bu seviyedeki bir sahtekârlık yüzünden Harvard işletme Okulundaki durumu ayıplamadan önce, MIT'de, Princeton'da, UCLA'da ve Yale'de de benzer sonuçlar veren benzer deneyler gerçekleştirdiğimizi eklemem gerek.

İkinci—ve mantığa daha aykırı—sonuç daha da çarpıcıydı: katılımcılar hile yapmaya kışkırtıldıklarında, yakalanma riskinden sanıldığı kadar etkilenmemiş görünmüşlerdi. Öğrencilere kâğıtlarını yırtma imkânı olmadan hile yapma fırsatı verildiğinde, doğru cevaplarını 32,6'dan 36,2'ye yükseltmişlerdi. Ama kâğıtlarını yırtma—küçük suçlarını tamamen saklama—imkânı sunulduğunda, sahtekârlıklarını daha ileri götürmemişlerdi. Yine aşağı yukarı aynı seviyede hile yapmışlardı. Bu, yakalanma olasılığı bulunmadığı zaman bile alabildiğine sahtekârlık yapmadığımız anlamına gelir.

---

* Doğru çözülen soru sayısının dağılımı dört koşulun hepsinde aynı kalıyordu, fakat katılımcılar hile yapınca ortalamada kayma meydana geliyordu.

Öğrenciler hem kâğıtlarını yırtıp hem ellerini para kavanozuna daldırıp hem de başlarını alıp gidebildiklerinde, her biri mükemmel bir test skoru bildirebilir ya da daha fazla para alabilirdi (kavanozda yaklaşık 100 dolar vardı). Fakat hiçbiri bunu yapmamıştı. Neden? Bir şey onları zapt etmişti—içlerindeki bir şey. Ama o şey neydi? O şey her ne olursa olsun, dürüstlük nedir?

BÜYÜK EKONOMİ DÜŞÜNÜRÜ Adam Smith'in bu soruya hoş bir cevabı vardır: "Doğa insana toplum için şekil verdiğinde, ona kardeşlerini memnun etmeye dönük özgün bir arzu ve onları gücendirmemeye dönük özgün bir istek bahşetti. Ona, kardeşlerinin lehine olan şeylerden haz duymayı, aleyhine olan şeylerden acı çekmeyi öğretti" der.

Smith bu söylediklerine şunu da ilave eder: "Çoğu insanın başarısı… hemen her zaman komşularının ve akranlarının lehine ve iyiliğine olan şeylere bağlıdır ve söz konusu şeyler oldukça düzgün bir tavır olmadan kolay kolay elde edilemez. O yüzden, bu tür durumlarda "dürüstlük her zaman en iyi politikadır' diyen güzelim atasözü hemen her zaman geçerlidir."

Bu, makul bir sanayi çağı açıklaması gibi geliyor. Açıklama, bir balans ağırlığı ve kusursuzca birbirine geçmiş dişliler takımı kadar dengeli ve uyumlu. Söz konusu bakış açısı ne kadar iyimser gözükürse gözüksün, Smith'in teorisinin, karanlık bir sonucu var: insanlar iş dürüstlüğe gelince maliyet-fayda analizine kalkışabildiklerine göre, sahtekâr olma konusunda da maliyet-fayda analizine kalkışabilirler. Bu bakış açısına göre, bireyler sadece dürüstlük onların işine yaradığı ölçüde (buna başkalarını memnun etme arzusu da dahil) dürüsttürler.

Dürüstlük ve sahtekârlıkla ilgili kararlarımız, arabalar, peynirler ve bilgisayarlar arasında tercih yaparken kullandığımız maliyet-fayda analizine mi dayanıyor? Sanmıyorum. Her şeyden önce, bir arkadaşınızın size yeni dizüstü bilgisayarını satın alırken yaptığı maliyet-fayda analizini anlattığını hayal edebilir misiniz? Kuşkusuz, evet. Peki, arkadaşınızın sizinle dizüstü bilgisayar çal-

ma kararına yönelik maliyet-fayda analizini paylaştığını hayal edebilir misiniz? Kuşkusuz hayır—tabii arkadaşınız profesyonel bir hırsız değilse. Ben daha çok, Plato'dan bu yana dürüstlüğün daha büyük bir şey—hemen hemen her toplumun ahlaki bir erdem olarak gördüğü bir şey—olduğunu söyleyenlerle aynı fikirdeyim.

Sigmund Freud da dürüstlüğü böyle açıklıyordu. Toplum içinde yetiştiğimiz için sosyal erdemleri içselleştirdiğimizi söylüyordu. Bu içselleştirme, süperegonun gelişmesine yol açar. Genel olarak süperego, toplumun ahlaki kurallarına itaat ettiğimizde mutlu, etmediğimizde mutsuzdur. Etrafta hiç kimsenin olmadığını bilsek bile, kırmızı bir ışık görünce sabahın dördünde arabamızı durdurmamız bu yüzdendir; kimliğimiz hiç açığa çıkmasa bile kayıp bir cüzdanı sahibine geri verince sıcak bir duygu hissetmemiz de bu yüzdendir. Bu tür eylemler, beyinlerimizin ödül merkezlerini—nucleus accumbens'i ve caudate nucleus'u—uyarır ve bizi hoşnut eder.

Fakat dürüstlük bizim için önemliyse (ABD'deki yaklaşık 36.000 lise öğrencisiyle yakın zamanda yapılan bir ankette, öğrencilerin yüzde 98'i dürüst olmanın önemli olduğunu söyledi) ve kendimizi iyi hissetmemizi sağlıyorsa niye bu kadar sık sahtekârlık yapıyoruz?

Benim anladığım şu. Dürüstlüğü önemsiyor ve dürüst olmak istiyoruz. Sorun şu ki içsel dürüstlük monitörümüz sadece konferans salonundan bir kutu dolusu kalemi almak gibi büyük ihlallere niyetlendiğimizde faal hale geliyor. Tek bir kalem ya da iki kalem almak gibi küçük ihlallerde, bu hareketlerin dürüstlüğümüze leke süreceğini dikkate bile almıyoruz. Ve böylece süperegomuz uyuya kalıyor.

Dürüstlüğümüzün gözetim ve idaresinde süperegonun yardımı olmadığında, bu tür ihlallere karşı tek savunmamız akılcı bir maliyet-fayda analizi olur. Ama kim oturup da bir otel odasından bir havlu almanın sağlayacağı faydayla yakalanmanın getireceği maliyeti tartıya vurur? Vergi beyannamesine birkaç fatura eklemenin maliyet ve faydasını kim hesaba katar? Harvard'daki deneyimizde gördüğümüz kadarıyla, maliyet-fayda analizi ve

özellikle de yakalanma ihtimali sahtekârlık üzerinde fazla etkili değil gibidir.

İŞTE DÜNYA BÖYLE dönüyor. Hileli ya da yanıltıcı bir eylem haberinin görülmediği bir gazete açıp okumak neredeyse imkânsız. Kredi kartı kuruluşlarının acımasız faiz artırımlarıyla müşterilerinin kanını emdiklerini, havayollarının iflaslarını ilan edip sonra federal hükümete kendilerini—ve eksik finanse edilmiş emeklilik fonlarını—kurtarmaları için başvuruda bulunduklarını, şekerli içeceklerin çocukları hiperaktif hale getirdiğini ve şişmanlattığını bildikleri halde okul kampuslarında kola makinesi bulunmasını (ve meşrubat firmalarından milyonlar kazanmayı) savunduklarını izliyoruz. *New York Times*'ın kavrama gücü yüksek, yetenekli muhabiri David Cay Johnston, *Perfectly Legal*: *The Covert Campaign to Rig Our Tax System to Benefit the Super Rich—and Cheat Everybody Else* (Tamamen Yasal: Vergi Sistemimizi Süper Zenginlerin Yararına Donatan ve Herkesi Aldatan Gizli Kampanya) adlı kitabında vergileri, ahlakı erozyona uğratma festivali olarak nitelendiriyor.

Bütün bunlarla toplum, hükümet biçimi altında mücadele eder. En azından belli bir ölçüde. 2002 Sarbanes—Oxley Yasası ( halka açık şirketlerin başkanlarının, şirket denetimlerine ve hesaplarına kefil olmasını zorunlu kılan yasa) Enron benzeri bozgunları tarihe karıştırmak için çıkarıldı. Kongre ayrıca, "ödenek ayırma" konusunda (özellikle politikacıların federal hesaplara dahil ettikleri, seçim bölgelerine sağlanan ödenek harcamalarında ) kısıtlamalar getirdi. ABD Sermaye Piyasası Kurulu, yöneticilerin maaşları ve ikramiyeleri hakkında ilave açıklama koşulları getirdi—Fortune 500 yöneticilerinden birini taşıyan geniş bir limuzin gördüğümüzde, içindeki başkana ne kadar maaş ödendiğini aşağı yukarı bilelim diye.

Fakat bu tür dış önlemler tüm çukurları doldurabilir ve sahtekârlığı gerçekten engelleyebilir mi? Bazı yorumcular, engelleyemeyeceğini söylüyor. Mesela, Kongredeki ahlak reformunu

ele alalım. Yasalar lobicileri "geniş katılımlı" merasimlerde kongre üyelerine ve onların yardımcılarına bedava yemek hizmeti sunmaktan menediyor. Böyle olunca lobiciler ne yaptı? Kongre üyelerini konuk listesi "sınırlı" hafif öğle yemeklerine davet ederek kuralın boşluklarından yararlandı. Aynı şekilde, yeni ahlak yasası lobicilerin kongre üyelerini "sabit kanatlı" uçaklara bindirmelerini de yasaklıyor. Ya, helikoptere bindirirlerse?

Şimdiye kadar duyduğum en komik yeni yasa "kürdan yasası" denilen yasa. Yasanın ifade ettiğine göre, lobiciler bundan böyle kongre üyelerine "otururak yenen yemek" veremeyecek ama parlamenterlerin ayakta dururken yiyebilecekleri, parmak ya da kürdan kullanarak ağızlarına atabilecekleri herhangi bir şey (tahminen ara sıcak yemekler) sunabileceklerdi.

Bu Washington'daki parlamenterler için oturarak yenen makarna ve istiridye ziyafeti hazırlayan deniz mahsulleri endüstrisinin planlarını değiştirdi mi (tahmin ettiğiniz gibi "Dünya Sizin İstiridyeniz Olsun" diye adlandırılan ziyafet)—Pek değil. Deniz mahsulleri lobicileri, (kürdanı çatal gibi kullanmak çok pis olacağından) makarna tabağından vazgeçtiler ama kongre üyelerini henüz açılmış çiğ istiridyelerle (üyelerin ayaktayken ağızlarını şapırdatarak yedikleri istiridyelerle) gayet iyi beslediler.[19]

Sarbanes-Oxley'in de etkisiz olduğu iddia ediliyor. Bazı yorumcular, katı ve kalıplaşmış olduğunu söylüyor, ama en gürültülü itiraz belirsiz, tutarsız, etkisiz ve aşırı masraflı (özellikle küçük şirketler için) olduğunu söyleyenlerden geliyor. Cato Enstitüsü başkanı William A.Niskanen, Sarbanes-Oxley'in ahlaksızlığı düzeltmediğini, şirketleri sadece karşılaşılan tüm engelleri sırasıyla aşmaya zorladığını ileri sürüyor.

Dış kontroller dürüstlüğü ancak bu kadar güçlendirir. Kimi durumlarda işe yarar, kimi durumlarda yaramaz. Peki, sahtekârlığın daha iyi bir çaresi olabilir mi?

BU SORUYU YANITLAMAYA girişmeden önce, bizim yaptığımız ve konumuz açısından çok şey ifade eden bir deneyi anlata-

yım. Birkaç yıl önce Nina, On ve ben bir grup katılımcıyı UCLA'daki bir laboratuvara getirdik ve onlardan basit bir matematik testini yapmalarını istedik. Test, 20 basit problemden oluşuyordu. Her biri katılımcıların toplamı 10 olan iki sayıyı bulmalarını gerektiriyordu (örnek bir soru için, aşağıdaki tabloya bakın). Yapabildiklerince çok problem çözmek için beş dakikaları vardı. Ondan sonra bir piyangoya katılacaklardı. Piyangoyu kazanırlarsa, doğru cevapladıkları her soru için on dolar kazanacaklardı.

Harvard İşletme Okulundaki deneyimizde olduğu gibi, bazı katılımcılar kâğıtlarını doğrudan deneyciye teslim ettiler. Bunlar kontrol grubumuzdu. Diğer katılımcılar başka bir kâğıda doğru çözdükleri soru sayısını yazdılar ve sonra asıl kâğıtları imha ettiler. Bu katılımcılar, belli ki, hile yapma fırsatı bulmuş olanlardı. Peki, bu fırsat verildiğinde hile yaptılar mı? Tahmin edebileceğiniz gibi yaptılar (ama elbette sadece biraz).

Şu ana kadar size yeni bir şey söylemedim. Ancak bu deneyin kilit noktası, daha önce olan bir şeydi. Katılımcılar laboratuvara ilk geldiklerinde, bazılarından lisedeyken okudukları 10 kitabın isimlerini yazmalarını istedik. Diğerlerinden ise On Emir'den hatırlayabildikleri kadarını yazmalarını talep ettik.* Deneyin bu "bellek" kısmını bitirdikten sonra onlardan matris ödevine çalışmaya başlamalarını istedik.

**Saatinize bakın, zamanı kaydedin ve toplamı tam 10 eden iki sayıyı aşağıdaki matriste aramaya başlayın. Ne kadar sürede buldunuz?**

| | | |
|---|---|---|
| **1,69** | **1,82** | **2,91** |
| **4,67** | **4,81** | **3,05** |
| **5,82** | **5,06** | **4,28** |
| **6,36** | **5,19** | **4,57** |

* On Emir'i biliyor musunuz? Kendinizi sınamak isterseniz, onları bir yere yazın ve listenizi bu bölümün sonundaki listeyle karşılaştırın. Doğrusunu bildiğinizden emin olmak için, kendinize söylemekle yetinmeyin; bir yere yazın.

Bu deneysel düzenek, bazı katılımcıların lisedeyken okudukları 10 kitabı hatırladıktan sonra, bazılarının ise On Emir'i anımsadıktan sonra hile yapmaya kışkırtıldığı anlamına geliyordu. Sizce kim daha çok hile yaptı?

Hile yapmak mümkün *olmadığında*, katılımcılarımız ortalama 3,1 problemi doğru çözdüler.*

Hile yapmak mümkün olduğunda, lisede okuduğu 10 kitabı hatırlayan grup çözdüğü sorulardan ortalama 4,1 puan elde etti (yani hile yapamayanlardan yüzde 33 daha fazla).

Ama asıl soru, diğer gruba—önce On Emir'i yazan, sonra testi yapan, sonra da çalışma kâğıtlarını yırtan öğrencilere—ne olduğuydu. Spor spikerlerinin deyişiyle seyirlik grup buydu. Onlar hile yapacaklar mıydı—veyahut On Emir dürüstlüklerini etkileyecek miydi? Sonuç bizi bile şaşırttı: On Emir'i hatırlamaları istenen öğrenciler hiç hile yapmamıştı. Doğru cevap ortalamaları üçtü—temel puanları hile yapamayan grupla aynıydı; hile yapabilen ama kitap adlarını hatırlayanlardan ise bir puan azdı.

O akşam eve yürürken, ne olmuş olabileceğini düşünmeye başladım. 10 kitabı listeleyen grup hile yapmıştı. Çok değil elbette, sadece içsel ödül mekanizmasının (nucleus accumbens ve süperego) paylarına düşeni ödediği ve o noktada durdukları için onları ödüllendirdiği noktaya kadar.

Ama On Emir ne tür bir mucize gerçekleştirmişti! Katılımcılarımıza emirlerin ne olduğunu hatırlatmamıştık bile—her birinden onları anımsamalarını istemiştik o kadar (ve katılımcıların hemen hemen hiç biri onunu birden anımsayamamıştı). Alıştırmanın akıllarına dürüstlüğü getirebileceğini ummuştuk. Bunu yaptığı açıktı. Bunun üzerine, sahtekârlığı azaltma konusunda deneyimizden ne gibi dersler çıkarabileceğimizi düşündük. Bazı sonuçlara varmak birkaç haftamızı aldı.

---

* On Emir birinin matematik puanlarını yükseltebilir mi? Bu öncülü test etmek için, aynı iki bellek ödevini kontrol koşulunda da kullandık. Bellek ödevi ne tip olursa olsun, kontrol koşulunun performansı aynıydı. Yani Emirler, matematik puanlarını yükseltmiyordu.

BİR KERE, BELKİ İncil'i kamu hayatındaki eski konumuna geri getirebilirdik. Tek istediğimiz sahtekârlığı azaltmaksa, bu fena bir fikir olmayabilir. Ancak bazı kişiler buna İncil'in belli bir dine destek anlamına geldiği ya da dini, ticari ve laik yaşama yaydığı gerekçeleriyle karşı çıkabilir. Ama belki farklı bir âleme dair bir yemin işe yarar. On Emir'li deneyde beni özellikle etkileyen şey, sadece bir ya da iki emir hatırlayabilen öğrencilerin, neredeyse hepsini hatırlayan öğrenciler kadar emirlerden etkilenmiş olmasıydı. Bu, dürüstlüğü teşvik edenin emirlerin kendisi değil, sadece ahlaki türde bir ölçütün tasavvuru olduğunu gösteriyor.

Eğer durum buysa, o halde genel dürüstlük seviyesini artırmak için dini olmayan göstergeler de kullanabiliriz. Örneğin, doktorların, avukatların ve başkalarının ettikleri—ya da eskiden ettikleri—profesyonel yeminlere ne dersiniz? Bu tür profesyonel yeminler işimizi görür mü?

*Profession* kelimesi, Latince *professus* kelimesinden gelir. Anlamı, "alenen doğrulanan"dır. Profesyonellik, geçmişin derinliklerinde bir yerde dinle birlikte başlamış, sonra tıp ve hukuka kadar uzanmıştır. Söylenene göre, sadece ufak bir grubun vakıf olduğu bilgileri öğrenen kişilerin, bu bilgiyi uygulama konusunda tekelleri olmakla birlikte, yetkilerini akıllıca ve dürüstçe kullanma yükümlülükleri de vardı. Yemin—sözlü ve sıklıkla yazılı—görevini uygulayan kişilerin kendi davranışlarını düzenlemelerine dönük bir anımsatıcıydı. Ayrıca, mesleki görevlerini yerine getirirken takip edilmesi gereken bir dizi kural sağlıyordu.

Bu yeminler uzun süre devam etti. Ama sonra, 1960'lı yıllarda, meslekleri kısıtlayan şartları kaldırmaya yönelik güçlü bir hareket yükseldi. Mesleklerin elitist örgütlenmeler olduğu, gün ışığına çıkarılmaya ihtiyaç duydukları iddia edildi. Avukatlık mesleği için bu, herkesin anlayabileceği bir dille yazılmış dava özetleri, mahkeme salonlarında kameralar ve reklam yapmak anlamına geliyordu. Tıpta, bankacılıkta ve diğer mesleklerde de elitizme karşı benzer önlemler alındı. Bunların çoğu yararlı olmuş olabilir ama mesleklerin üzerindeki örtü kalkınca bir şey kayboldu. Katı profesyonelliğin yerini esneklik, kişisel muhakeme, ticaret

yasaları ve zenginlik arzusu aldı ve bununla birlikte ahlakın temel ilkeleri ve mesleklerin üzerine kurulduğu değerler kayıplara karıştı.

Kaliforniya barosuna ait 1990 tarihli bir çalışma, Kaliforniya'daki avukat çoğunluğunun işlerinin saygınlığının azalmasından bıktığını ve mesleklerinin durumu konusunda "son derece kötümser" olduğunu buldu. Avukatların üçte ikisi, günümüz avukatlarının "ekonomik baskı sonucunda profesyonelliklerinden ödün verdiklerini" söylüyordu. Takriben yüzde 80'i baronun "etik davranmayan avukatlara yeterli cezayı vermediğini" ifade ediyordu. Yarısı, yeniden başlama imkânları olsa, avukat olmayacaklarını söylüyordu. [20]

Maryland Adli Görev Gücüne ait benzer bir çalışma, bu eyaletteki avukatların da benzer sıkıntıları olduğunu buldu. Marylandli avukatlara göre, meslekleri o kadar yozlaşmıştır ki "çoğu zaman asabi, fevri, münakaşacı, ağzı bozuk" ya da "ilgisiz, içe dönük, dalgın ve kafası karışık"tırlar. Virginia'daki avukatlara profesyonellikle ilgili problemlerdeki artışın "birkaç çürük elmaya" mı yoksa yaygın bir eğilime mi atfedilebileceği sorulduğunda, ezici bir çoğunluk bunun yaygın bir sorun olduğunu söyledi.[21]

En kötü hükmü Florida'daki avukatlar aldı.[22] 2003 yılında Florida barosu avukatların "sayısı azımsanmayacak bir kesiminin " "paragöz, açıkgöz, hilebaz, içten pazarlıklı ve güvenilmez olduğunu, hakikati ya da adaleti hiçe saydığını, kazanmak için çarpıtmaya, manevra yapmaya ve örtbas etmeye istekli, küstah, küçümseyici ve ağzı bozuk olduğunu" açıkladı. Üstelik "kendini beğenmiş ve sevimsizdiler." Daha ne diyebilirim ki?

Tıp mesleği de eleştirilerden nasibini alıyor. Eleştirilerde, kâr hanesini artırmak için gereksiz ameliyatlar ve başka işlemler yapan, kendilerine komisyon veren laboratuvarlardan test isteyen, sahip oldukları cihazlarda yapılacak tıbbi testlere sıcak bakan doktorlardan söz ediliyor. Ya ilaç endüstrisinin etkisine ne dersiniz? Geçenlerde bir arkadaşım bir saat doktorunu beklediğini söyledi. Dediğine göre, bu süre zarfında, dört (çok çekici) ilaç firması temsilcisi yanlarında öğle yemeği, bedava numuneler ve

başka hediyeler, ellerini kollarını sallaya sallaya muayenehaneye girip çıkmış.

Baktığınız hemen hemen her meslek grubunda benzer problemlerin işaretlerini görebilirsiniz. Sözgelimi, Petrol Jeologları Birliğine ne dersiniz? Görünen, para kazanmaktan çok Jurassic şistini ve delta birikintilerini tartışmakla ilgilenen Indiana Jones tarzında bir imajdır. Fakat daha derine bakınca, sorunu keşfedersiniz: Birliğin bir üyesi meslektaşlarına "Süre giden ahlak dışı davranışlar, düşündüğümüzden çok daha büyük çapta" diye yazıyordu.[23]

Allah aşkına, petrol jeologluğunda ne tür bir sahtekârlık çok yaygın olabilir diye sorabilirsiniz. Anlaşılan kaçak yollarla yurda sokulan sismik ve dijital verileri kullanma, haritaları ve malzemeleri çalma, arazi satışının veya yatırımın yapıldığı bir yerde, birtakım petrol yataklarına dair abartılı vaatlerde bulunma gibi şeyler. Bir petrol jeologu "Görevin kötüye kullanılması, çoğu kez siyah ve beyazdan ziyade grinin tonlarındadır" diyor.

Ama petrol jeologlarının tek olmadıklarını hatırlayalım. Profesyonellikteki bu gerileme her yerdedir. Daha fazla kanıta ihtiyaç duyarsanız, halka açık davalara ve duruşmalara tanıklık etmeye hiç olmadığı kadar sık çağrılan profesyonel ahlakçılar arasındaki çekişmeyi göz önüne alın. O ya da bu partinin parayla tutabildiği bu kişiler, bir hastaya tedavi sağlanması ve doğmamış bebek hakları gibi meseleleri değerlendirmek üzere oradadırlar. Olayı bağlamak için mi ayartılmışlardır? Görünüşe göre öyle. Bir ahlak dergisindeki bir makalenin başlığı şöyleydi: "Ahlaki Bilirkişi: Profesyonel Ahlakçıların Profesyonel Ahlakında Bir Problem."[24] Söylediğim gibi, erozyon işaretleri her yerdedir.

NE YAPACAĞIZ? FARZEDİN ki On Emir'den yardım istemek yerine, bize dürüstlüğe bağlılığımızı hatırlatacak bir dünyevi sözün—profesyonel bir yeminin benzerine—altına imza atma alışkanlığı edindik. Basit bir yemin, On Emir'in yarattığına benzer bir fark yaratır mıydı? Bunu bulmamız gerekiyordu, böylece bir sonraki deneyimize geldik.

Yine katılımcılarımızı topladık. Bu çalışmada, katılımcı gruplardan ilki matris matematik testimizi yaptı ve cevapları odanın önündeki deneyciye (kaç soruya doğru cevap verdiklerini sayan ve ona göre ödeme yapan kişiye) teslim etti. İkinci grup da testi yaptı, ama bu grubun üyelerine cevap kâğıtlarını katlayıp kendi yanlarında tutmaları ve odanın önündeki deneyciye doğru cevapladıkları soru sayısını bildirmeleri söylendi. Deneyci onlara buna göre ödeme yaptı ve katılımcılar yollarına gitti.

Deneyin yeni tarafı, üçüncü grupla ilgili olan kısmıydı. Bu katılımcıların her birinden teste başlamadan önce cevap kâğıdındaki sözü imzalamaları istendi: "Bu çalışmanın MIT'in şeref sisteminin bir parçası olduğunu biliyorum." Belirtilen sözü imzaladıktan sonra, görevlerine devam ettiler. Zaman geçince, cevap kâğıtlarını ceplerine koydular, odanın önüne yürüdüler, deneyciye kaç soruyu doğru cevapladıklarını söylediler ve paralarını buna göre aldılar.

Sonuçlar ne çıktı? Hilenin mümkün olmadığı kontrol grubunda, katılımcılar ortalama üç soru çözdüler (20 sorudan). Cevapların cebe konulabildiği ikinci koşuldakiler ortalama 5,5 soru çözdüklerini iddia ettiler. Dikkate değer olan, üçüncü durumdu—katılımcıların cevap kâğıtlarını ceplerine koyabildiği ama bir de şeref sözünü imzaladıkları koşul. Bunlar, ortalama üç soru çözdüklerini iddia ettiler—kontrol grubuna ait rakamın tam olarak aynısı. Bu sonuç, On Emir'le ulaştığımız sonuçların benzeriydi—ahlaki bir anımsatıcı hileyi tamamen bertaraf etmişti. Şeref sözünü imzalamanın etkisi, MIT'in bir şeref sözü bile olmadığını hesaba kattığımızda özellikle şaşırtıcı oluyordu.

Bu suretle, insanların fırsatını bulunca hile yaptıklarını, ama yapabileceklerinden daha azını yaptıklarını öğrendik. Dahası, dürüstlük hakkında düşünmeye bir başladılar mı—On Emir'i anımsayarak ya da basit bir sözü imzalayarak—hileye tamamen son veriyorlardı. Başka bir deyişle, herhangi bir ahlaki düşünce kıstasından uzaklaştırıldığımızda doğru yoldan sapma eğilimine giriyorduk. Fakat kışkırtıldığımız anda bile ahlak hatırlatıldığında, büyük bir olasılıkla dürüst oluyorduk.

Şu sıralar, birkaç eyalet barosu ve meslek örgütü meslek etiklerini desteklemeye çabalıyor. Kimisi üniversitelerdeki ve lisansüstü eğitim birimlerindeki kursları artırıyor, kimisi bilgi tazeleyici etik dersleri talep ediyor. Howard İlçesi (Maryland) gezici hâkimi Yargıç Dennis M.Sweeney, yayımladığı *Guidelines for Lawyer Courtroom Conduct* (Avukatlar İçin Mahkeme Salonu Davranış Kılavuzu) adlı kitabında, "Buna benzer kuralların çoğu, sadece annelerimizin kibar ve iyi yetişmiş bir kadının veya erkeğin yapması gerektiğini söylediği şeyler. Onların başka önemli sorumlulukları olduğu bilindiğine göre, annelerimiz (ve sizin anneleriniz) eyaletteki her mahkemede olamazlar. O yüzden bu kuralları ben sunuyorum." diye yazıyor.

Bu tür genel önlemler işe yarar mı? Avukatların baroya kabul edilirken, tıpkı mesleğe başlayan doktorlar gibi yemin ettiklerini hatırlayalım. Ancak ara sıra edilen yeminler ve ara sıra söylenen kurallara bağlılık sözleri yeterli olmaz. Deneylerimizden gördüğümüz kadarıyla, yeminlerin ve kuralların kışkırtma anında ya da ondan önce hatırlanması gerektiği açıktır. Dahası, biz bu problemi dizginlemeye çalışırken zaman aleyhimize işliyor. 4. Bölümde söylediğim gibi, sosyal normlar piyasa normlarıyla çatıştığında, sosyal normlar kayboluyor ve piyasa normları kalıyor**.** Benzerlik tam olmasa bile, dürüstlük de o tür bir ders veriyor: meslek ahlakı (sosyal normlar) bir kez azaldı mı, geri getirmek kolay olmuyor.

BU, UĞRAŞMAMAMIZ GEREKTİĞİ anlamına gelmez. Dürüstlük niye bu kadar önemlidir? Bir kere, unutmayalım ki ABD'nin günümüz dünyasında üstlendiği ekonomik güç rolü, kısmen ABD dünyanın kurumsal şirket yönetimi açısından en dürüst milletlerinden biri olduğu(ya da en azından öyle algılandığı) içindir.

Bir ankete göre, 2002'de ABD dürüstlük açısından dünyada 20. sıradadır (Danimarka, Finlandiya ve Yeni Zelanda ilk; Haiti, Irak, Myanmar ve Somali sonuncu, yani 163. sırada). Bu temel-

de, sanırım ABD ile iş yapan insanlar genellikle adil muamele gördüklerini hissediyorlar. Ama gerçek şu ki, 2000 yılında ABD, Amerikan gazetelerindeki ekonomi sayfalarını karakol kayıt defterine benzeten şirket skandalları dalgasından önce on dördüncü sıradaydı.[25] Başka bir deyişle, kaygan zeminde yukarı değil aşağı gidiyoruz ve bunun uzun vadede, büyük bir maliyeti olabilir.

Adam Smith bize dürüstlüğün, özellikle iş dünyasında en iyi politika olduğunu hatırlatıyordu. Bu tasavvurun karşı tarafına—olumsuz tarafına, güvenin olmadığı bir topluma—göz atmak için birkaç ülkeye bakabiliriz. Çin'de bir bölgede sözü geçen birinin sözü başka bir bölgede nadiren geçer. Latin Amerika ailelerin yönettiği, akrabalarına kredi dağıtan (sonra borçlu borcunu ödememeye başlayınca krediyi kesemeyen) kartellerle dolu. İran güvensizliğe yakalanan bir başka ulus örneği. MIT'de İranlı bir öğrenci bana, İran'da iş dünyasının bir güven platformundan yoksun olduğunu söylemişti. Bunun için, kimse peşin ödeme yapmıyor, hiç kimse kredi teklif etmiyor ve hiç kimse risk almak istemiyormuş. İnsanlar, ailelerinde, belli seviyede bir güvenin hâlâ mevcut olduğu yerde, ücretle çalışmak zorunda kalıyorlarmış. Böyle bir dünyada yaşamak ister miydiniz? Dikkatli olun, çünkü dürüstlük olmazsa oraya sandığınızdan daha hızlı gidebiliriz.

Ülkemizi dürüst tutmak için ne yapabiliriz? Belki İncil'i, Kuran'ı veya değerlerimizi ne yansıtıyorsa onu okuyabiliriz. Mesleki standartlarımızı canlandırabiliriz. Dürüst davranacağımıza dair sözlerin altına imzamızı atabiliriz. Başka bir yol ise, ilk olarak, kişisel maddi çıkarlarımızın ahlaki standartlarımıza karşıt olduğu durumlara girdiğimizde, gerçeği "eğip bükebildiğimizi," dünyayı çıkarlarımıza uygun bir açıdan görebildiğimizi ve sahtekârlaşabildiğimizi fark etmektir. Öyleyse, cevap ne? Eğer bu zafiyeti fark edersek, bu tür durumlardan daha başından kaçınmaya çalışabiliriz. Doktorların kendilerine parasal yararı dokunacak testler istemelerini imkânsızlaştırabiliriz, hesap uzmanlarının ve hesap denetçilerinin aynı firmalara danışmanlık yapmalarını imkânsızlaştırabiliriz, Kongre üyelerinin kendi maaşlarını belirlemelerini ve benzeri şeyleri engelleyebiliriz.

Ama bu, sahtekârlık meselesinin sonu değildir. Sonraki bölümde, sahtekârlıkla ilgili başka öneriler ve onunla nasıl mücadele edeceğimize dair başka içgörüler sunacağım.

# EK: 11. BÖLÜM

## On Emir*

Ben senin Tek Tanrınım, benden başka Tanrın olmayacak.

Tek olan Tanrının adını boş yere ağzına almayacaksın.

Sebt Gününü kutsal tutacaksın.

Babana ve annene hürmet edeceksin.

Öldürmeyeceksin.

Zina yapmayacaksın.

Hırsızlık yapmayacaksın.

Yalancı şahitlik yapmayacaksın.

Komşunun karısına göz dikmeyeceksin.

Komşunun malına göz dikmeyeceksin.

* On Emir'in birkaç versiyonu var. Ben rasgele Katolik versiyonunu seçtim.

# 12. BÖLÜM

# Karakterimizin Bağlamı, 2.Kısım

## *Neden Nakit Parayla İş Görmek Bizi Daha Dürüst Yapar?*

MIT'deki çoğu öğrenci yurdunda, yakın odalardaki öğrenciler tarafından kullanılabilen çeşitli buzdolaplarının bulunduğu ortak alanlar vardır. Bir sabah 11.00 civarında, öğrencilerin çoğu sınıflardayken, yurtlara girip, kat kat dolaşarak bulabildiğim bütün ortak kullanımlı buzdolaplarına baktım.

Ortak kullanılan bir buzdolabı bulunca, ona yaklaşıp dikkatlice etrafa göz gezdirdikten sonra, kapısını açıp içine altı kutu kola bıraktım ve çabucak oradan uzaklaştım. Güvenli bir mesafede durdum, kolalarımı bıraktığım buzdolabının yerini ve kolaları bırakma zamanını not ettim.

Birkaç gün sonra, kola kutularımı kontrol etmeye gittim. Kaç tanesinin dolapta kaldığını belirten bir günlük tuttum. Tahmin edebileceğiniz gibi, bir üniversite yurdunda kolanın yarılanma—müddeti çok uzun değildir. Kolaların hepsi, 72 saat içinde yok olmuştu. Ancak geride bıraktığım şey her zaman kola değildi. Bazı buzdolaplarına, içinde altı adet bir dolarlık banknot bulunan tabaklar koydum. Acaba paralar kolalardan daha mı hızlı kaybolacaktı?

Bu soruyu cevaplamadan önce, size bir soru sorayım. Farz edin ki eşiniz işyerinize telefon açıyor. Kızınızın yarın okulda kırmızı kaleme ihtiyacı var. "Eve bir tane getirebilir misin?" diyor. İşyerinizden kızınız için kırmızı bir kalem alacak olsanız rahat

eder misiniz? Çok mu rahatsız olursunuz? Biraz mı rahatsız olursunuz? Adamakıllı mı rahatsız olursunuz?

Başka bir soru daha sorayım. Farz edin ki işyerinizde hiç kırmızı kalem yok ama on sente alt kattan bir tane satın alabilirsiniz. Ofisinizdeki küçük para kutusu açık bırakılmış ve etrafta hiç kimse yok. Kırmızı kalemi satın almak için küçük para kutusundan 10 sent alır mısınız? Farz edin ki hiç bozuk paranız yok ve 10 sente ihtiyacınız var. Onu alırsanız içiniz rahat eder mi? Bu iyi olur mu?

Sizi bilmem, ama işyerinden kırmızı bir kalem almak nispeten kolayıma gelse de, nakit para almakta çok zorlanırdım. (Allahtan kızım henüz okula başlamadığı için henüz böyle bir soruna göğüs germek zorunda kalmadım).

MIT'deki öğrencilerin de nakit para alma konusunda başka türlü düşündükleri ortaya çıktı. Daha önce bahsettiğim gibi, kola kutuları çabucak yok olmuştu; 72 saat içinde hepsi gitmişti. Ama iş paraya gelince hikâye tamamen farklıydı! Dolar banknotları tabağına, ben onları buzdolabından alana kadar 72 saat el sürülmemişti.

Öyleyse burada neler dönüyor?

Etrafımızdaki dünyaya baktığımızda, sahtekârlıkların çoğunun nakit paradan bir adım uzak duran sahtekârlıklar içerdiğini görürüz. Firmalar, muhasebe uygulamaları aracılığıyla sahtekârlık yapar; yöneticiler geçmiş tarihli hisse senedi opsiyonları kullanarak sahtekârlık yapar; ilaç firmaları doktorları ve eşlerini zaman zaman lüks tatillere göndererek sahtekârlık yapar. Eminim, bu kişiler hazır parayla hile yapmazlar (istisnalar hariç). Anlatmak istediğim şey şu: hile paradan bir adım uzaksa çok daha kolay yapılır.

Sizce Enron çöküntüsünün mimarları—Kenneth Lay, Jeffrey Skilling ve Andrew Fastow—yaşlı kadınların cüzdanlarından mı para çaldılar? Pek çok yaşlı kadının emeklilik paralarından milyonlarca dolar aldıkları kesinlikle doğru. Ama sizce, nakit parayı bir kadına copla vurup parmaklarının arasından mı çekip aldılar? Benimle aynı fikirde olmayabilirsiniz, ama ben bu soruya hayır deme eğilimindeyim.

Öyleyse hile parasal olmayan şeyler içerdiğinde hile yapmamıza izin veren, parayla iş görürken bizi frenleyen nedir? Bu akıldışı dürtü nasıl çalışır?

KÜÇÜK SAHTEKÂRLIKLARIMIZI AKLA uygun hale getirmekte çok hünerli olduğumuzdan, parasal olmayan şeylerin hilelerimizi nasıl etkilediğine dair net bir resim elde etmek çoğu kez zordur. Mesela bir kalem alırken, büro malzemelerinin ücretimizin bir parçası olduğu ya da herkesin bir iki kalem alabileceği mantığını yürütebiliriz. Ortaklaşa kullanılan bir buzdolabından ara sıra bir kutu kola almaya tamam diyebiliriz. Çünkü ne de olsa bizden de pek çok kutu kola alındığı olmuştur. Belki Lay, Skilling ve Fastow da muhasebe kayıtlarını değiştirmenin makbul olduğunu, çünkü bunun iş iyiye gidince düzeltilebilecek geçici bir önlem olduğunu düşünmüşlerdir. Kim bilir?

Öyleyse sahtekârlığın gerçek doğasına ulaşmak için zekice bir deney geliştirmemiz gerekiyordu. Kullanılacak nesnenin pek az bahaneye imkân verdiği bir deney. Nina, On ve ben birini tasarladık. Sembolik bir değiş tokuş aracı, örneğin marka kullandığımızı farz edin. Marka, ne nakit paradır ne de kola ya da kalem gibi mazisi olan bir nesnedir. Bu bize sahtekârlık süreci konusunda içgörü kazandıracak mıydı? Emin değildik ama akıllıca görünüyordu; nitekim birkaç yıl önce bir deneme yaptık.

Olan şuydu. MIT'deki kafeteryaların birinde öğrenciler öğlen yemeklerini bitirmek üzereyken, araya girip beş dakikalık bir deneye katılıp katılamayacaklarını sorduk. Tüm yapmaları gerekenin, 20 basit matematik sorusunu çözmek (toplamı on eden iki sayıyı bulmak) olduğunu açıkladık. Bunun karşılığında, her doğru cevap için 50 sent alacaklardı.

Deney olguların her birinde benzer şekilde başladı ama üç farklı yoldan biriyle sonuçlandı. İlk gruptaki katılımcılar testlerini bitirince, çalışma kâğıtlarını deneyciye verdiler. Deneyci, doğru cevapları saydı ve onlara her biri için 50 sent ödeme yaptı. İkinci gruptaki katılımcılardan, çalışma kâğıtlarını yırtmaları, kâ-

ğıt parçalarını ceplerine ya da sırt çantalarına koymaları ve ödeme için deneyciye sadece puanlarını söylemeleri istendi. Şimdiye kadar ki haliyle bu deney, bir önceki bölümde anlatılan dürüstlük testlerine benziyordu.

Fakat son gruptaki katılımcıların talimatlarında önemli ölçüde farklı bir durum vardı. Bir önceki grup gibi onlardan da çalışma kâğıtlarını yırtmalarını ve deneyciye sadece doğru cevapladıkları soru sayısını söylemelerini istedik. Ama bu kez, deneyci onlara nakit para vermeyecekti. Bunun yerine, doğru çözdüklerini iddia ettikleri her soru için bir marka verecekti. Sonra öğrenciler sınıfın karşısındaki başka bir deneyciye doğru 3,5 metre yürüyecek, deneyci her markayı 50 sentle değiştirecekti.

Ne yaptığımızı anlıyor musunuz? İşleme markanın—bir parça değersiz, para dışı bir değiş tokuş aracının—eklenmesi öğrencilerin dürüstlüğünü etkileyecek miydi? Marka kullanmak, cevaplarını sayma konusunda öğrencileri hemen nakit para alan öğrencilerden daha az dürüst yapacak mıydı? Eğer yapacaksa, ne kadar yapacaktı?

Sonuçlar bizi bile şaşırttı: İlk gruptaki öğrenciler (hile yapma imkânı olmayanlar), ortalama 3,5 soruyu doğru çözdüler (onlar bizim kontrol grubumuzdu).

Çalışma kâğıdını yırtan, ikinci gruptaki katılımcılar ortalama 6,2 soruyu doğru çözdüklerini iddia ettiler. Bu öğrencilerin sırf çalışma kâğıtlarını yırttıkları için daha zeki olduklarını varsayamayacağımıza göre, çözdüklerini iddia ettikleri ilave 2,7 soruyu sahtekârlığa bağlayabiliriz.

Yüzsüz bir sahtekârlık bakımından en berbat durumda olanlar üçüncü gruptaki katılımcılardı. Bunlar, ilk iki gruptan daha akıllı olmadıkları halde ortalama 9,4 problem çözdüklerini iddia ediyorlardı—kontrol grubundan 5,9, çalışma kâğıtlarını yırtan gruptan 3,2 fazla soru.

Bu, olağan koşullar altında hile yapma fırsatı verildiğinde öğrencilerin ortalama 2,7 soruluk hile yaptıkları anlamına geliyordu. Ancak öğrencilere parasal olmayan değiş tokuş araçlarıyla hile yapma fırsatı sunulduğunda, sahtekârlıkları 5,9'a çıkıyordu—

iki kattan daha fazla. Parayla hile yapmakla nakit paradan bir adım uzak bir şeyle hile yapmak nasıl da farklıydı!

Bu sizi şaşırttıysa şunu göz ardı etmeyin. Dürüstlük çalışmalarımıza (önceki bölümde anlatılan) katılan 2000 katılımcıdan sadece dördü problemlerin hepsini doğru çözdüğünü iddia etmiştir. Bir başka ifadeyle, "topyekûn sahtekârlık" oranı 2000'de 4'tür.*

Fakat işin içine parasal olmayan değiş tokuş aracını (markayı) soktuğumuz deneyde, çalışmadaki 450 katılımcıdan 24'ü "baştan sona" hile yaptı. 24 aşırı sahtekârdan kaçı para koşulunda, kaçı marka koşulunda bulunuyordu? Hepsi marka koşulundaydı (belirtilen koşulda, 150 öğrenciden 24'ü "baştan sona" hile yapmıştı; bu, 2000 katılımcıda yaklaşık 320 katılımcı eder). Demek oluyor ki, markalar sadece kişileri ahlaki kısıtlarından "kurtarmakla" kalmıyordu. Birçok katılımcıda, kurtulma oranı öyle tamdı ki mümkün mertebe sahtekârlık yapmışlardı.

Hilenin bu kadarı şüphesiz kötüydü, ama durum daha da kötü olabilirdi.

Unutmayalım ki deneylerimizde kullanılan markalar birkaç saniye içinde nakit paraya çevrilebiliyordu. Parasal olmayan bir markadan nakit paraya transfer birkaç gün, birkaç hafta ya da birkaç ay sürseydi sahtekârlık oranı ne olurdu (mesela, hisse senedi opsiyonunda olduğu gibi)? Daha fazla kişi, daha büyük ölçüde mi hile yapardı?

İNSANLARIN FIRSATINI BULDUKLARINDA hile yaptıklarını öğrendik. Ama gerçekten tuhaf olan, çoğumuzun bu sonucu görememesiydi. Bir başka deneyde öğrencilerden insanların markayla nakit parayla yaptıklarından daha çok hile yapıp yapmayacaklarını öngörmelerini istediğimizde, hayır cevabını verdiler

---

* Teorik olarak, bazı kişilerin tüm problemleri çözmesi mümkündür. Ancak, kontrol koşullarında hiç kimse 10 problemden fazlasını çözemediği için, dört katılımcımızın 20 soruyu çözme olasılığı çok düşüktür. Bu nedenle, hile yaptıklarını varsayıyoruz.

ve hile miktarının aynı olacağını söylediler. Nede olsa, markalar da gerçek parayı temsil ediyor ve birkaç saniye içinde gerçek parayla değiştirilebiliyor dediler. Dahası, katılımcılarımızın markalara gerçek para muamelesi yapacağını öngördüler.

Ama nasıl da yanıldılar! Sahtekârlığımız nakit paradan bir adım uzaktayken onu ne kadar çabuk mantıklı kıldığımızı sezinleyemediler. Elbette, onların körlüğü bizde de var. Belki onca sahtekârlığın sürüp gitmesi bu yüzden. Belki son yıllarda haklarında dava açılan Jeff Skilling'in, Bernie Ebbers'ın ve bütün diğer yöneticilerin kendilerini ve şirketlerini yokuş aşağı götürmeleri bu yüzden.

Hepimizin bu zafiyete yatkın olduğumuza şüphe yok. Olagelen tüm sigorta hilelerini düşünün. Tahminlere göre, müşteriler evlerindeki ve arabalarındaki hasarları bildirirken yaratıcı davranarak iddialarını yaklaşık yüzde 10 abartıyorlar. (Oysa abartılı bir kayıp bildirdiğinizde sigorta şirketi primleri artıracak, böylece durum kısasa kısas olacak). Üstelik iddiaların çoğunun çok göze batar olduğu bir durum söz konusu değil. Onun yerine, söz gelimi 27 inçlik televizyon kaybeden, 32 inçlik televizyon kaybettiğini, 32 inçlik televizyon kaybeden ise 36 inçlik televizyon kaybettiğini bildiriyor**.** Aynı kişilerin sigorta şirketlerinden doğrudan para çalma olasılığı düşük (ne kadar cazip olursa olsun). Ancak artık sahip olmadıkları bir şeyi bildirmek—ve ebadını ve değerini azıcık artırmak—sahtekârlığın ahlaki yükünü daha katlanır kılıyor.

Başka ilginç alışkanlıklar da var. "Gardıropçuluk" terimini hiç duydunuz mu? Gardıropçuluk, bir kalem giysi satın alıp, onu bir süre giymek, sonra mağazanın kabul etmek zorunda kalacağı ama tekrar satamayacağı bir halde iade etmek demek. Gardıropçuluk yapan tüketiciler, firmadan doğrudan para çalmış olmazlar; bu daha çok birçok belirsiz işlem içeren bir satın alma ve iade etme dansıdır. Fakat en az bir tane belirgin sonucu var—giyim endüstrisi gardıropçuluktan yıllık kaybının 16 milyar dolar olduğunu tahmin ediyor (tahminlere göre, ev soygunları ve otomobil hırsızlığından kaynaklanan yıllık kayıp oranı da yaklaşık aynı düzeyde).

Ya masraf raporları? İnsanlar iş seyahatlerindeyken, onlardan kuralların ne olduğunu bilmeleri beklenir. Ama masraf raporları da, nakit paradan bir hatta bazen birkaç adım uzaktadır. Nina'yla yaptığımız bir çalışmada, masrafların hepsinde insanların onları iş masrafı olarak haklı çıkarma becerileri bakımından bir farklılık olduğunu bulduk. Sözgelimi, alımlı bir yabancıya beş dolarlık bir kupa almak açıkça yasaktı, ama aynı yabancıya bir bardan sekiz dolarlık bir içecek almayı haklı çıkarmak çok kolaydı. Farklılık, malın maliyeti ya da yakalanma korkusu değildi, insanların o malı masraf hesaplarındaki meşru bir tüketim olarak kendilerine hak görme becerileriydi.

Masraf hesaplarına yönelik birkaç araştırmada daha, benzer akılcılaştırmalar ortaya çıktı. Bir çalışmamızda, insanlar faturaları muhasebeye teslim etmeleri için idari asistanlarına verdiklerinde, hileli davranıştan bir adım daha uzaklaştıklarını, bu yüzden araya şüpheli faturalar sıkıştırıverme olasılıklarının arttığını bulduk. Bir başka çalışmamızda, New York'ta yaşayan işadamlarının çocuklarına aldıkları bir hediyeyi, eğer onu New York Havalanından (ya da havaalanından eve giderken yoldan) değil de, San Fransisko Havaalanından (ya da evlerinden uzak başka bir yerden) almışlarsa iş masrafı sayma olasılıklarının büyük olduğunu bulduk. Bunların hiçbiri mantıksal bir anlam ifade etmez, fakat değiş tokuş aracı parasal olmadığında, mantıklı kılma becerimiz çarçabuk artar.

BİRKAÇ YIL ÖNCE benim de sahtekârlıkla ilgili bir deneyimim oldu. Biri Skype hesabıma (çok iyi bir online telefon yazılımı) girdi ve onun yararlandığı hizmet yüzünden PayPal hesabıma (online bir ödeme sistemi) birkaç yüz dolar borç kaydedildi.

Bunu yapan kişinin kaşarlanmış bir suçlu olduğunu sanmıyorum. Benim hesabıma girmek bir suçlu açısından büyük ihtimalle bir zaman ve yetenek kaybı olacaktır. Çünkü söz konusu kişi Skype'yi hackleyecek kadar akıllıysa, muhtemelen Amazon'u, Dell'i ya da belki bir kredi kartı hesabını da hackleyebilir ve har-

cadığı zaman karşılığında daha fazlasını elde edebilirdi. Bu kişinin daha çok hesabıma girmeyi başaran ve kendisiyle konuşacak herhangi birini arayarak bu "bedava" iletişimden istifade eden zeki bir çocuk olduğunu düşünüyorum—ta ki ben hesabımın kontrolünü geri kazanana kadar. Bunu belli bir alanda ustalaşmış bir teknisyenin meydan okuması olarak görmüş bile olabilir—ya da belki o bir zamanlar kötü not verdiğim ve bunun için burnumu sürtmeye karar veren bir öğrencimdir.

Bu çocuk, hiç kimsenin onu yakalamayacağından yüzde yüz emin olsa cüzdanımdan nakit para alır mıydı? Olabilir, ama ben cevabın hayır olduğunu düşünüyorum. Onun yerine, Skype'nin ve hesabımın düzenlenme şeklinde söz konusu kişinin bu faaliyette bulunmasına ve ahlaki bir kınamayı hak etmediğini hissetmemesine "yardım eden" bazı yönler olduğunu tahmin ediyorum: Öncelikle, bu kişinin çaldığı para değil, telefon süresiydi. Sonra, işlemden somut bir şey kazanmamıştı. Üçüncüsü, doğrudan beni değil Skype'yi soymuştu. Dördüncüsü, günün sonunda maliyeti benim değil Skype'nin karşılayacağını düşünmüş olabilirdi. Beşincisi, görüşmelerin bedeli hesabıma PayPal vasıtasıyla otomatikman geçiyordu. Dolayısıyla, süreçte başka bir adım—görüşmelerin bedelini neticede kimin ödeyeceği konusunda başka bir bulanıklık düzeyi—daha vardı. (Merak ediyorsanız, ne olur ne olmaz diye o olaydan sonra PayPal'a direkt hattımı iptal ettirdim).

Bu kişi beni mi soymuştu? Elbette, ama hırsızlığı bulanıklaştıran öyle çok şey vardı ki onun sahtekâr bir adam olduğunu düşündüğünü gerçekten sanmıyorum. Nakit para alınmadığı doğru değil miydi? Biri gerçekten incinmiş miydi? Bu tip bir düşünce kaygı vericidir. Eğer Skype ile olan sorunum, sahiden de Skype'deki işlemlerin parasal olmayan niteliği yüzündense, burada kat kat fazla risk var demektir. Çok sayıda online servisi, hatta belki kredi ve bankamatik kartları dahil. Paranın elden ele fiziksel bir değiş tokuşa girmediği tüm bu elektronik işlemler insanların sahtekârlık yapmasını—hiç sorgulamadan ya da davranışlarının ahlaka aykırılığını tam olarak anlamadan—kolaylaştırabilir.

ÇALIŞMALARIMIZDAN ÇIKARDIĞIM kötücül bir izlenim daha vardı. Çalışmamızda yer alan katılımcılar akıllı, insancıl, onurlu kişilerdi. Büyük bir çoğunluğunun, marka gibi parasal olmayan değiş tokuş araçlarıyla yapılsa bile giriştiği hile miktarı konusunda net bir sınırı vardı. Hemen hepsinde, vicdanlarının onlardan durmalarını istediği bir nokta mevcuttu. Durmuşlardı da. Dolayısıyla, deneylerimizde gördüğümüz sahtekârlık muhtemelen insan sahtekârlığının alt sınırlarıydı: ahlaklı olmak ve kendilerini ahlaklı görmek isteyen—iyi insan denilen—kişilerin gerçekleştireceği düzeyde bir sahtekârlıktı.

Korkutucu düşünce şuydu: Deneyleri hemen paraya çevrilmeyen marka gibi para dışı değiş tokuş araçlarıyla veya dürüstlüklerini daha az önemseyen kişilerle veya alenen gözlenemeyen davranışlarla yapmış olsaydık, büyük ihtimalle sahtekârlığın daha da üst seviyelerini keşfederdik. Bir başka ifadeyle, burada gözlemlediğimiz aldatma düzeyi büyük bir ihtimalle çeşitli koşullarla ve çeşitli insanlarla keşfedeceğimiz aldatma düzeyinin çok altındaydı.

Şimdi "hırs iyidir" diyen Gordon Gekko tarzı bir kişilik tarafından idare edilen bir şirkete ya da şirket şubesine sahip olduğunuzu farz edin. Onun, sahtekârlığı teşvik etmek için parasal olmayan araçlar kullandığını varsayın. Böyle bir palavracının, ilke olarak dürüst olmak ve kendini dürüst görmek isteyen ama işine tutunmak ve dünyada başarılı olmak da isteyen insanların ticari zekâsını nasıl değiştirebileceğini anlayabilir misiniz? Bu tür koşullar altında, parasal olmayan değiş tokuş araçları bizi yoldan çıkarabilir. Vicdanımızı pas geçip sahtekârlığın avantajlarını serbestçe keşfetmemize yol açabilir.

İnsan doğasına böyle bakmak rahatsız edicidir. Etrafımızı iyi, ahlaklı insanların kuşatmasını arzulayabiliriz ama gerçekçi olmak zorundayız. İyi insanların bile, zihinlerinin onları kısmen kör etmesine karşı bağışıklığı yoktur. Bu körlük, onların finansal ödüller yolunda kendi ahlaki standartlarını pas geçen hareketlerde bulunmalarına imkân tanır. İşin özü motivasyon, iyi ve ahlaklı olsak da olmasak da bize oyun oynayabilir.

Yazar ve gazeteci Upton Sinclair'in bir zamanlar dediği gibi, "Bir insanın maaşı bir şeyi anlamamasına bağlıysa, o insanın o şeyi anlamasını sağlamak zordur." Şimdi buna aşağıdaki düşünceyi ekleyebiliriz: bir insan parasal olmayan değiş tokuş araçlarıyla uğraşıyorsa onun o şeyi anlamasını sağlamak daha zordur.

YERİ GELMİŞKEN SÖYLEYEYİM, sahtekârlık sorunları yalnız bireyler için geçerli değildir. Son yıllarda, düşük bir dürüstlük standardına yakalanmış işyerleri görmekteyiz. Enron ve Worldcom'un yaptığına benzer büyük sahtekârlık eylemlerinden bahsetmiyorum. Kastettiğim, buzdolabından kola aşırmak gibi ufak sahtekârlık eylemleri. Yani tabir caizse, tabaklarımızdan nakit para çalmayan ama nakit paradan bir adım uzak şeyler çalan şirketler var.

Bunun yığınla örneği var. Geçenlerde, tatil için özenle sık uçucu mili biriktiren bir arkadaşım bu milleri dağıtan havayolu şirketine gitmiş. Arkadaşıma, istediği tüm tarihlerin promosyonsuz tarife kapsamında olduğu söylenmiş. Yani 25.000 mil puan biriktirmesine rağmen onları kullanamamış (üstelik pek çok tarih denemiş ). Temsilci ona, 50.000 mil puan kullanmak isteseydi yer olabileceğini söylemiş. Sonra kontrol etmiş. Elbette her tarafta yer varmış.

Muhakkak, sık uçucu broşüründe bunun olabilirliğini açıklayan okunamayacak kadar küçük bir bölüm vardır. Fakat arkadaşım için kazanmış olduğu 25.000 mil çok para demekti. Diyelim ki 450 dolar. Söz konusu havayolu şirketi arkadaşıma saldırıp bu miktarda nakit para mı çaldı? Parayı onun banka hesabından mı aşırdı? Hayır. Para bir adım uzakta olduğundan, şirketin bunu çalma şekli 25.000 ilave mil dayatarak oldu.

Başka bir örnek olarak, bankaların kredi kartı faiz oranlarıyla ne yaptığına bakalım. İki zamanlı fatura denen şeyi düşünün. Bu hilenin birkaç çeşidi var, ama ana fikir şu: faturanızın tamamını ödemediğiniz anda kartı veren taraf, sadece yeni alımlara yüksek faiz uygulamakla kalmaz, geçmişe uzanıp eski alımlara da faiz uy-

gular. Senato bankacılık komisyonu, geçenlerde bunu incelemeye aldığında, bankaların sahtekâr görünmesine neden olan pek çok ifade dinledi. Sözgelimi, kredi kartında 3200 dolarlık borç kaydı olan Ohiolu bir şahıs, cezalar, harçlar ve faizler yüzünden kısa süre içinde borcunun 10.700 dolara çıktığını görmüştü.

Bu yüksek faiz oranlarını ve harçları yükleyen kazan dairesi operatörleri değil, Amerika'nın en büyük ve muhtemelen en itibarlı bankalarından bazılarıdır—reklam kampanyalarıyla sizi, bankanızın ve sizin bir "aile" olduğunuza inandıran bankalardır. Bir aile ferdi cüzdanınızdan para çalar mı? Hayır. Ancak söz konusu bankaların, nakit paradan bir miktar uzak bir işlemle bunu yaptıkları açıktır.

Sahtekârlığa bu gözle bakıldığında, sabahları listeye eklenecek yeni örnekleri görmediğiniz bir gazete okuyamayacağınız aşikâr.

VE BÖYLECE İLK gözlemimize geri dönüyoruz: Nakit para tuhaf mı? Parayla iş yaparken az önce bir şeref sözünün altına imza atmışçasına davranışımız aklımıza geliverir. Bir dolarlık banknota bakarsanız, bir kontratı hatırlatmak üzere tasarlandığını görürsünüz: Banknotta belirgin bir AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ yazısı vardır ve yazının arkasındaki gölgelendirme onun üç boyutlu gibi görünmesini sağlar. Ve George Washington bizzat oradadır (ve hepimiz onun asla yalan söylemediğini bilmekteyizdir). Ve arka yüzde iş daha da ciddileşir: TANRI'YA GÜVENİYORUZ, demektedir. Ve o tuhaf piramidimiz vardır, tepesinde de o gözünü kırpmayan göz! Ve o göz dimdik bize bakmaktadır! Bütün bu sembolizme ilaveten, paranın kutsallığına, o paranın belirgin bir değiş tokuş birimi olması olgusunun da yardım etme olasılığı var. On sentin on sent olmadığını ya da bir doların bir dolar olmadığını söylemek zordur.

Ama bir de parasal olmayan değiş tokuş araçlarına karşı toleransımıza bakalım. Para dışı değiş tokuş araçları için her zaman uygun bir gerekçe vardır. İşyerinden bir kalem, buzdolabından

bir kola alabilir—hatta hisse senedi opsiyonlarımızı geriye dönük tarihlendirebilir—ve bunu açıklayacak bir hikâye uydurabiliriz. Sahtekâr olduğumuzu düşünmeden sahtekâr olabiliriz. Vicdanımız derin bir uykuya dalmışken hırsızlık yapabiliriz.

Peki, bunu nasıl düzeltebiliriz? Mesela, erzak dolabındaki eşyaların her birine bir fiyat etiketi koyabilir veya hisse senetlerini ve hisse senedi opsiyonlarını parasal değerleri üzerinden açıklayan bir ifade tarzı kullanabiliriz. Ancak daha geniş bağlamda düşünürsek, parasal olmayan değiş tokuş araçları ve sahtekârlık yapma eğilimimiz arasındaki bağlantı konusunda uyanık olmamız gerekir. Nakit paradan bir adım uzaklaştık mı sahtekârlık yapma olasılığımızın hiç düşünmediğimiz kadar çok artacağını bilmeliyiz. Kişisel olarak ve bir ulus olarak bu konuda uyanık olmalı ve uyanık davranmalıyız.

Peki, neden? Bir kere, nakit para günleri sona eriyor. Nakit para bankaların kârı önünde bir engel—ondan kurtulmak istiyorlar. Öte yandan, elektronik sistemler çok kârlı. ABD'de kredi kartlarından elde edilen kâr, 1996'da 9 milyar dolarken, 2004'te 27 milyar dolara çıktı. Bankacılık uzmanları, yeni elektronik işlemlerin 2010'a kadar 50 milyar doları bulacağını ve bunun 2004'te Visa ve MasterCard markaları altında işleme tabi tutulan miktarın yaklaşık iki katı olduğunu söylüyorlar.[26] Sadece nakit para görüntüsü aklımızı başımıza getirdiğine göre, demek ki sorun sahtekârlık yapma eğilimimizi nasıl kontrol edeceğimiz—ve nakit para çekip giderken ne yapacağımız.

Willie Sutton'ın bankaları para orada olduğu için soyduğunu söylediği anlatılır. Bu mantıktan hareketle, günümüzde Sutton bir kredi kartı kuruluşunda ince harflerle basılmış dipnotlar yazan ya da havayolu şirketinde kurşun kalemle uçuş mili günlerinin üzerini çizen biri olmalı. Buralar nakit paranın bulunduğu yerler olmayabilir, fakat parayı bulacağınız yerler olduğu kesindir.

# 13. BÖLÜM

# Bira ve Bedava Öğle Yemekleri

## *Davranışsal İktisat Nedir ve Bedava Öğle Yemekleri Nerededir?*

Carolina Brewery, Franklin Caddesindeki bir bar. Bu cadde, Chapel Hill'deki Kuzey Carolina Üniversitesinin dışındaki ana cadde. Burası, tuğla binaları ve koca ağaçlarıyla, çok sayıda —küçük bir kasabada bulmayı umduğunuzdan daha fazla sayıda—restoranı, barı ve kahve dükkânıyla güzel bir cadde.

Carolina Brewery'nin kapısından içeri girince, yüksek tavanları, açık kirişleri ve insana hoş vakitler vaat eden paslanmaz çelikten birkaç bira konteyneri bulunan eski bir binayla karşılaşırsınız. Sağa sola rahat masalar serpiştirilmiştir. Burası öğrenciler için olduğu kadar, iyi bira ve yemekten anlayan daha yaşlı topluluklar için de gözde bir mekândır.

MIT'e katılmamdan kısa bir süre sonra, Jonathan Levay'la (Kolombiya Üniversitesinde profesör) böyle hoş bir barda akla gelebilecek sorular üzerine kafa yormaya başladık. İlk olarak, sırayla sipariş alma işlemi (her kişiden sırayla siparişini söylemesini istemek) masada oturan kişilerin yapacağı nihai tercihleri etkiliyor muydu? Diğer bir ifadeyle, müdavimler etraflarındakilerin tercihlerinden etkileniyorlar mıydı? İkincisi, etkileniyorlarsa, etraftakilerin tercihleri uyumu mu yoksa uyumsuzluğu mu teşvik ediyordu? Başka bir deyişle, masayı çevreleyen müdavimler kasten kendilerinden önce sipariş verenlerin tercihlerinden farklı olan biraları mı yoksa aynı biraları mı seçiyorlardı? Son olarak, başkalarının tercihlerinden etkilenmenin, insanları biralarından

aldıkları keyif bakımından daha iyi bir noktaya mı yoksa daha kötü bir noktaya mı getireceğini bilmek istiyorduk.

KİTAP BOYUNCA, ŞAŞIRTICI ve aydınlatıcı olacağını umduğum deneyler anlattım. Böyle bir etki yaratmışlarsa, bu büyük ölçüde, hepimizin özünde akılcı olduğunu öne süren alışıldık varsayımın aksini kanıtladıkları içindir. Zaman zaman Shakespeare'in "İnsan, ne muhteşem bir eser " saptamasına aykırı örnekler sağladım. Aslında bu örnekler bizim mantık bakımından soylu ve yetenek bakımından sınırsız olmadığımızı, kavrayış bakımından zayıflıklarımız olduğunu gösteriyor. ( Doğrusu, Shakespeare'in de bunu çok iyi bildiğini, Hamlet'in bu sözünde ince bir alay olduğunu düşünüyorum).

Bu son bölümde, öngörülebilir akıldışılığımıza bir örnek daha sağlayan bir deney sunacağım. Sonra da insan davranışıyla ilgili standart iktisat perspektifini anlatacak, bunu davranışsal iktisatla karşılaştıracak ve bazı sonuçlar çıkaracağım. Deneyle başlayayım.

CAROLINA BREWERY'DE AKLIMIZA gelen köpüklü soruların temeline inmek için, Jonathan'la derinlemesine bir dalış yapmaya karar verdik—elbette mecazi olarak. İşe Carolina Brewery'nin müdüründen, müşterilerine bedava bira numuneleri servisi yapmamıza izin vermesini istemekle başladık—kendi biralarımızın parasını vermek şartıyla. (Sonradan, MIT muhasebecilerini 1400 dolarlık bira faturasının meşru bir araştırma gideri olduğuna ikna etmenin ne kadar zor olduğunu düşünün.) Barın müdürü isteklerimize boyun eğdiği için mutluydu. Ne de olsa, bize bira satacak, müşterileri de birahaneye tekrar gelme arzularını muhtemelen artıracak bedava numune alacaklardı.

Elimize önlüklerimizi tutuşturarak, olabilecek tek ve biricik koşulu belirledi: masalarına oturduklarının ilk dakikasında insanlara yaklaşacak ve numuneler için siparişlerini alacaktık. Siparişi zamanında alamazsak, bunu barın kadrolu garsonlarına bildirecektik. Masaya onlar yaklaşıp siparişi alacaklardı. Bu akıllıcaydı.

Müdür ne kadar becerikli garsonlar olacağımızı bilmiyor, servisin çok gecikmesini istemiyordu. Hemen işe koyulduk.

Derhal oturmakta olan bir grubun yanına yaklaştım. Bu, üniversiteli iki çiftin birlikte buluşmasına benziyordu. Delikanlıların her ikisi de en iyi pantolonlarını giymiş gibiydi. Kızlar, bir kıyas yapılsa Elizabeth Taylor'ın sade görünmesine yetecek kadar makyaj yapmışlardı. Onları selamladım ve birahanenin bedava bira numuneleri ikramında bulunduğunu açıkladım. Sonra da dört farklı birayı tarif etmeye başladım:

1. **Bakırhat Amber Birası:** Şerbetçiotu, malt karakteri ve meyvemsi bir geleneksel bira tadı arasında iyi bir denge kuran, orta yoğunlukta kırmızı bir bira çeşidi.

2. **Franklin Caddesi Alman Birası:** Yumuşak bir maltla ve gevrek bir şerbetçiotu terbiyesiyle hazırlanan, altın rengi Pilsentarzı Bohemya birası.

3. **Soluk Hint Birası:** Başlangıçta İngiltere'den Hindistan'a Ümit Burnunu dolaşarak yapılan uzun okyanus seyahatlerine dayanmak için hazırlanan, şerbetçiotu oranı yüksek, güçlü bir bira çeşidi. Güzel kokulu çiçeksi bir terbiye için kademeli olarak şerbetçi otu katılan keskin bir bira.

4. **Yaz Buğdayı Birası:** Hafif, ferah ve canlandırıcı bir yaz içeceği olarak yüzde 50 buğdayla hazırlanan, Bavyera tarzı bir bira çeşidi. Şerbetçiotu oranı düşük, muzu andıran eşsiz bir aromaya sahip ve otantik Alman bira ailesine bağlı bir bira.

   Hangisini tercih edersiniz?

❏ Bakırhat Amber Birası
❏ Franklin Caddesi Lager Birası
❏ Soluk Hint Birası
❏ Yaz Buğdayı Birası

Biraları tarif ettikten sonra, delikanlılardan birini—sarı saçlı olanı—başımla selamladım ve ona tercihini sordum; Soluk Hint Birasını seçti. Sırada saç tuvaleti daha gösterişli olan kız vardı; Kız, Franklin Caddesi Lager Birasını tercih etti. Ardından öbür kıza döndüm. O, Bakırhat Amber Birasını yeğledi. Onun erkek arkadaşı ki en sonuncu oydu Yaz Buğdayı Birasını seçti. Siparişler elimde bara, bilgisayar bilimi son sınıf öğrencisi uzun boylu, yakışıklı barmen Bob'ın gülümseyerek ayakta dikildiği yere koşturdum. Acelemiz olduğunu bildiğinden, benim siparişlerime öncelik verdi. Dört adet iki onsluk numunelerin olduğu tepsiyi alıp iki çiftin bulunduğu masaya götürdüm ve biralarını önlerine koydum.

Bira numunelerinin yanı sıra her birine birahanenin antetli kâğıdına basılmış kısa bir anket verdim. Bu ankette deneklere biralarından ne kadar hoşlandıklarını ve o birayı tercih ettiklerinden ötürü pişman olup olmadıklarını soruyorduk. Anketleri topladıktan sonra, içlerinden birinin ötekilerin birasından bir yudum alıp almayacağını görmek için bu dört kişiyi uzaktan gözlemlemeye devam ettim. Hiçbirinin bir diğerinin birasını paylaşmadığı ortaya çıktı.

Jonathan ve ben bu işlemi 49'dan fazla masada tekrarladık. Ondan sonra da çalışmaya devam ettik ama sonraki 50 masada işlemde değişiklik yaptık. Bu kez, biraların tarifinin ardından katılımcılara dört biranın isimlerinin yazılı olduğu küçük bir menü verdik ve onlardan tercih ettikleri birayı sesli değil yazılı olarak belirtmelerini istedik. Böyle yaparak, çevreye açık bir siparişi kişisel bir siparişe dönüştürdük. Bu, bir katılımcının ötekilerin verdiği siparişi duymaması—belki etkilemeye uğraştıkları biri dahil—dolayısıyla onların siparişinden etkilenmemesi anlamına geliyordu.

Peki, ne oldu? İnsanların sırayla sesli olarak sipariş verdiklerinde, kişisel siparişlerinden daha farklı tercihler yaptıklarını bulduk. Sırayla sipariş verdiklerinde (çevreye açık bir şekilde) masa başına sipariş edilen bira çeşidi artıyor—yani çeşitlilik yeğleniyordu. Bunu anlamanın en basit yolu Yaz Buğdayı Birasına bakmaktı. Bu

bira insanların çoğuna pek cazip gelmiyordu. Fakat diğer biralar daha önce "alınmış" olduğu için, katılımcılarımız farklı bir şey seçmek—belki de kendi fikirleri olduğunu ve başkalarını kopya etmeye çalışmadıklarını göstermek—zorunda olduklarını hissediyor ve böylece farklı bir bira seçiyorlardı. Bu bira, başlangıçta istedikleri bira olmayabiliyor ama bireyselliklerini yansıtıyordu.

Ya biradan aldıkları zevk? Şayet insanlar başka kimsenin seçmediği bir birayı sırf emsalsiz oldukları mesajını iletsin diye seçiyorlarsa, gerçekten istemedikleri ya da hoşlanmadıkları bir birayla karşılaşma olasılığının büyük olması akla yatkın geliyor. Ve sahiden de durum buydu. Genel olarak, tercihlerini restoranda yemek siparişi verilirken kullanılan standart yönteme göre sesli olarak yapanlar, seçimlerinden, tercihlerini başkalarının fikirlerini hesaba katmadan gizli olarak yapanlar kadar memnun değillerdi. Ancak çok önemli bir istisna vardı: Kararlarını sesli olarak açıklayan grupta bira ısmarlayan ilk kişi fiilen, düşüncelerini gizli olarak açıklayan kişilerle aynı koşullardaydı. Çünkü başkalarının seçimlerinden etkilenmeyecek bir durumdaydı. Böylece, sırayla bira ısmarlanan gruptaki ilk kişinin grubun en mutlusu olduğunu ve biralarını gizli seçenler kadar mutlu olduğunu bulduk.

BU ARADA, CAROLINA Brewery'de deney yaparken başıma komik bir şey geldi: Garson kıyafetimle masalardan birine yaklaşıp menüyü oradaki çifte okumaya başladığımda, birden erkeğin Rich olduğunu anladım. Rich, bilgisayar biliminde yüksek lisans öğrencisiydi. Üç ya da dört yıl önce bilgi işlem vizyonuyla ilgili bir proje üzerinde çalıştığım biriydi. Deneyin her seferinde aynı şekilde yapılması gerektiğinden onunla çene çalmak için iyi bir zaman değildi. O yüzden ifadesiz bir yüz takındım ve biraları tek tek tarif etmeye başladım. İşimi bitirdikten sonra, başımla Rich'i selamladım ve "Size ne getirebilirim" diye sordum. Siparişini vermek yerine bana nasıl olduğumu sordu.

"Çok iyiyim, teşekkür ederim" dedim. "Size hangi birayı getirebilirim?"

Arkadaşıyla birlikte biralarını seçtiler. Sonra Rich tekrar sohbet etme teşebbüsünde bulundu: "Doktoranı hâlâ bitirmedin mi Dan?"

"Evet" dedim. "Yaklaşık bir yıl önce bitirdim. Affedersiniz; biralarınızı alıp hemen dönerim." Siparişlerini getirmek üzere bara doğru yürürken, Rich bunun benim mesleğim olduğunu ve sosyal bilimlerde doktora yapmanın bira servisçisi olarak iş bulmaktan öte bir işe yaramadığını sanmış olmalı diye düşündüm. Bira numuneleriyle masaya döndüğümde, Rich ve arkadaşı—onun eşiydi—biralarını tattılar ve kısa anketi cevapladılar. Çok geçmeden Rich yeni bir konuşma denemesinde bulundu. Geçenlerde makalelerimden birini okuduğunu ve ona bayıldığını söyledi. İyi bir makaleydi, ben de beğeniyordum. Fakat sanırım o sadece bira servisçisi olarak çalışmam konusunda kendimi daha iyi hissetmemi sağlamaya çalışıyordu.

DAHA SONRA DUKE'DA şarap numuneleriyle ve MBA öğrencileriyle yapılan başka bir çalışma, bazı katılımcıların kişilik özelliklerini—Carolina Brewery'nin müdürünü hiçte heyecanlandırmayan bir şeyi—ölçmemize imkân tanıdı. Katılımcıların kişilik özelliklerini ölçmek, bize bu ilginç olguya neyin katkı sağladığını anlamanın kapısını araladı. Bulduğumuz şey, masadaki diğer kişilerin seçtiklerinden farklı içki ısmarlama eğilimi ve "emsalsiz olma ihtiyacı" denilen kişilik özelliği arasında bir ilişki olduğuydu. İşin esası, emsalsizliklerini sergilemekle daha çok ilgilenen bireylerin, özel bir kişilik olduklarını göstermek için, masalarında henüz ısmarlanmamış bir alkollü içeceği seçme olasılıkları daha yüksekti.

Bu sonuçlar, insanların bazen belli bir imajı başkalarına yansıtmak adına belli bir tüketim deneyiminden alacakları zevki feda etmeye istekli olduklarını gösteriyor. İnsanların yiyecek ve içecek siparişi verirken iki amacı var gibidir: en çok zevk alacakları şeyi ısmarlamak ve arkadaşlarının gözünde olumlu bir izlenim uyandırmak. Problem, kişilerin sipariş verirken, mesela yiye-

cek siparişi, hoşa gitmeyen bir yemeğe çakılıp kalabilmeleridir—bu, çoğu zaman pişmanlık duydukları bir durumdur. Özetle, insanlar özellikle emsalsiz görünme ihtiyacı yüksek olanlar, itibara yönelik bir fayda sağlamak için kişisel faydayı feda edebilirler.

Sonuçlar açık olduğu halde şu konuda şüpheye düştük: Başka kültürlerde—emsalsiz olma ihtiyacının olumlu bir özellik olarak görülmediği yerlerde—herkesin gözü önünde sesli sipariş veren insanlar, gruba dahil oldukları hissini yansıtmaya çalışıyor ve seçimlerinde daha fazla uyum gösteriyor olabilirlerdi. Hong Kong'da yaptığımız bir çalışmada, durumun gerçekten böyle olduğunu keşfettik. Hong Kong'da da kişiler seçimlerini gizlice değil de herkesin gözü önünde yaptıklarında hoşlanmadıkları yiyecekleri daha çok seçiyorlardı. Fakat bu katılımcıların yiyecek ısmarlarken onlardan önce sipariş veren kişilerle aynı yiyeceği seçmeleri—türü farklı olsa da yine üzücü bir hata yapıyor olmaları—kuvvetle muhtemeldi.

BU DENEY HAKKINDA şu ana kadar söylediklerimden ve bu araştırmadan hayata dair basit birkaç ders—bedava bir öğle yemeği—çıkarabilirsiniz. İlk olarak, bir restorana gittiğinizde siparişinizi garson size yaklaşmadan önce planlamak ve ona sadık kalmak iyi bir fikirdir. Başkalarının seçimlerinden etkilenmek, daha kötü bir alternatifi seçmenize yol açabilir. Etkilenmekten yine de korkuyorsanız, siparişinizi garson gelmeden önce masadakilere açıklamak yararlı bir taktiktir. Böylelikle, hem siparişinize sahip çıkmış olursunuz hem de biri siz daha fırsat bulamadan aynı yemeği ısmarlasa bile, masanın etrafındaki kişilerin sizin emsalsiz olmadığınızı düşünme olasılığı azalır. Ancak elbette en iyi seçenek siparişi ilk veren olmaktır.

Belki restoran sahipleri, müşterilerinden siparişlerini şahsen yazmalarını (ya da garsonlara sessizce iletmelerini) istemelidir. Böylece hiçbir müşteri, ister kadın olsun ister erkek kendisine eşlik eden kişilerin siparişlerinden etkilenmez. Dışarıda yenen akşam yemeklerine dünyanın parasını ödüyoruz. İnsanların siparişlerini

anonim kalarak vermelerini sağlamak, büyük ihtimalle bu deneyimlerden alınan keyfi artırmanın en ucuz ve en basit yoludur.

Fakat bu deneyden—ve hatta önceki bölümlerde söylediklerimin hepsinden—çıkarmanızı istediğim daha büyük bir ders var. Standart iktisat, akılcı olduğumuzu—kararlarımızla ilgili tüm geçerli enformasyonu bildiğimizi, karşı karşıya olduğumuz farklı seçeneklerin değerini hesaplayabildiğimizi ve her olası seçeneğin sonuçlarını tartma konusunda bilişsel bir engelimiz olmadığını varsayar.

Bunun sonucunda, mantıklı ve makul kararlar verdiğimizi farz eder. Zaman zaman yanlış bir karar versek bile, standart iktisat perspektifi, ya kendi kendimize ya da "piyasa kuvvetlerinin" yardımıyla hatalarımızdan çabucak ders aldığımızı öne sürer. İktisatçılar bu varsayımlara dayanarak alışveriş eğilimlerinden tutun, hukuka, hukuktan tutun kamu politikalarına kadar her şey hakkında etki alanı geniş sonuçlar çıkarırlar.

Oysa bu kitapta (ve diğerlerinde) sunulan sonuçların gösterdiği gibi, biz insanlar kararlarımızı alırken standart iktisat teorisinin varsaydığından çok daha az akılcıyızdır. Akıldışı davranışlarımız ne rasgele ne de mantıksızdır—sistemli ve öngörülebilirdir. Hepimiz beyinlerimizdeki ana donanım yüzünden aynı tür hataları tekrar tekrar yaparız. Öyleyse standart iktisatta biraz değişiklik yapmak, mantık analizlerinde, içgözlemde ve—en önemlisi—deneye dayalı araştırmalarda sık sık başarısız olan naif psikolojiyi terk etmek anlamlı olmaz mı?

İnsanların olması gereken davranışları yerine gerçek davranışlarını temel alsa çok daha anlamlı olmaz mı mı? Girişte söylediğim gibi, bu basit fikir yeni geliştirilen bir alan olan ve insanların her zaman akılcı davranmadıkları, karar verirken sık sık hata yaptıkları fikrine (ki bu oldukça sezgisel bir fikirdir) odaklanan davranışsal iktisada temel teşkil ediyor.

Standart iktisat ve Şekspirvari görüşler, insan doğası hakkında daha iyimserdirler, çünkü mantık yürütme kapasitemizin sınırsız olduğunu varsayarlar. Buna karşılık, insanın yetersizliklerini teyit eden davranışsal iktisat görüşü daha iç karartıcıdır çünkü pek çok

şekilde ideallerimizden uzaklaştığımızı gösterir. Doğrusunu söylemek gerekirse, kişisel, mesleki ve sosyal hayatlarımızda devamlı akılcı olmayan kararlar verdiğimizin farkına varmak oldukça can sıkıcıdır. Ama bir tesellimiz var: Hata yapıyor olmamız aynı zamanda kararlarımızı iyileştirme yollarının—dolayısıyla " bedava öğle yemekleri" fırsatlarının—olduğu anlamına da gelir.

STANDART VE DAVRANIŞSAL iktisat arasındaki temel farklılıklardan biri de "bedava öğle yemekleri" kavramıdır. Standart iktisadın varsayımlarına göre, insanların verdiği kararların tümü akılcı ve bilinçlidir. Bu kararları harekete geçiren şey, malların ve hizmetlerin değerine ilişkin doğru bir anlayış ve kararların doğuracağı olası mutluluk (fayda) miktarıdır. Bu varsayımlar dizisi altında, piyasadaki herkes kârını azamiye çıkarmaya çalışır ve deneyimlerini en iyi şekilde kullanmak için çaba harcar. İktisat teorisi "bedava öğle yemekleri" olmadığını—varsa bile birisinin onları çoktan keşfedip değerini tükettiğini iddia eder.

Öte yandan davranışsal iktisatçılar, insanların yakın çevrelerinden gelen konu dışı etkilere (bağlam etkileri dediğimiz şeye), konu dışı duygulara, miyopluğa ve akıldışılığın diğer biçimlerine kapılabildiğine inanırlar (daha çok örnek için bu kitabın herhangi bir bölümüne ya da davranışsal iktisatla ilgili herhangi bir araştırma makalesine bakın). Bu fikre eşlik edebilecek iyi bir haber olabilir mi? İyi haber, bu hataların aynı zamanda gelişmek için fırsat yaratmasıdır. Eğer hepimiz karar verirken sistematik hatalar yapıyorsak, niye daha iyi kararlar almamıza ve genel esenliğimizi iyileştirmemize yardım edecek yeni strateji, araç ve yöntemler geliştiremeyelim ki? Davranışsal iktisadın bakış açısından bedava öğle yemeklerinin anlamı tam olarak budur. Ana fikir, daha iyi kararlar vermemize ve bunun sonucunda isteklerimize ulaşmamıza yardım edecek araç, yöntem ve politikaların var olduğudur.

Sözgelimi, Amerikalıların niye emeklilik için yeterince para biriktirmedikleri sorusu standart iktisadın bakış açısından anlamsız-

dır. Eğer hepimiz hayatlarımızın her cephesi için doğru ve bilinçli kararlar veriyorsak, öyleyse artırmak istediğimiz tutarı kuruşu kuruşuna biriktiriyoruzdur. Oysa geleceği umursamadığımız için, emeklilikte yokluk yaşamayı göze aldığımız için, çocuklarımızın bize bakacağını umduğumuz için ya da piyangodan para çıkmasını ümit ettiğimiz için çok fazla para biriktirmeyebiliriz—daha pek çok olası neden var. Standart iktisadın bakış açısının ana fikrine göre bizler, tercihlerimize tamı tamına uygun düşen miktarda para biriktiriyoruzdur.

Oysa insanların akılcı olmadıklarını varsayan davranışsal iktisadın bakış açısına göre, yeterince para biriktirmediğimiz fikri son derece anlaşılabilirdir. Gerçekten de, davranışsal iktisat alanındaki araştırmalar insanların emeklilik için neden yeterince para biriktirmediklerinin pek çok olası nedenini gösteriyor. İnsanlar erteleyicidir. İnsanlar birikim yapmanın faydalarını anlamakta olduğu kadar birikim yapmamanın gerçek maliyetini anlamakta da güçlük çekerler. (Önümüzdeki 20 yıl boyunca her ay emeklilik hesabınıza fazladan bir 1000 dolar yatırsanız gelecekte hayatınız ne kadar daha iyi olur?). "Ev zengini" olmak insanların gerçekten zengin olduklarına inanmalarına yardım eder. Tüketim alışkanlıkları yaratmak kolay, onlara son vermek ise zordur. Ve çok, daha birçok neden daha vardır.

Davranışsal iktisadın bakış açısına göre, bedava öğle yemekleri fırsatı, insanların gerçek isteklerine daha çok ulaşmasına yardım edecek yeni yöntem ve sistemlerde ve başka müdahalelerde yatar. Örneğin, 6. Bölümde anlattığım otokontrole vurgu yapan yeni ve yaratıcı kredi kartı, insanların harcamaları üzerinde daha fazla otokontrol sağlamalarına yardım edebilir. Bu yaklaşıma başka bir örnek, Dick Thaler ve Shlomo Benartzi'nin tasarladığı ve birkaç yıl önce test ettiği "yarın için daha çok tasarruf et" denilen sistemdir.

Bakın "yarın için daha çok tasarruf et" sistemi nasıl çalışıyor. Bir şirkete yeni elemanlar katıldığında, onlardan sadece maaşlarının yüzde kaçının şirketin emeklilik planına yatmasını istediklerine ilişkin alışılmış kararı vermeleri istenmiyor, onlara gelecek-

teki maaş artışlarının yüzde kaçını emeklilik planına aktarmak istedikleri de soruluyor. Uzak bir geleceğe yönelik tasarruf için bugünkü harcamalarımızdan fedakârlıkta bulunmak zordur, ama gelecekteki harcamalardan fedakârlık etmek psikolojik bakımdan daha kolaydır. Hatta insanın henüz gerçekleşmemiş bir maaş artışının belirli bir yüzdesinden vazgeçmesi daha da kolaydır.

Bu plan, Thaler ve Benartzi'nin testinde uygulandığında plana dahil olan çalışanlar katkı paylarının yüzdesinin gelecekteki maaş artışlarıyla birlikte yükselmesini kabul ettiler. Peki, sonuç ne oldu? Sonraki birkaç yıl boyunca, elemanlar artış aldıkça tasarruf oranı yüzde 3,5'tan 13,5 civarına yükseldi—bu hem çalışanlar ve onların aileleri hem de şirket için bir kazanım demekti. Şirket artık daha memnun ve daha az endişeli çalışanlara sahipti.

Bedava öğle yemeklerinin ana fikri budur—yemeğe katılan tüm taraflara yarar sağlamak. Bu bedava yemeklerin bedelsiz olması gerekmediğini dikkate alın (otokontrollü kredi kartı kullanmanın veya "yarın için daha çok tasarruf etmenin" de bir maliyeti vardır). Söz konusu sistemlerin yararları maliyetlerinden fazla olduğu müddetçe, onları bedava öğle yemekleri—tüm taraflara net yarar sağlayan sistemler—olarak değerlendirmeliyiz.

BU KİTAPTA SÖZÜ EDİLEN araştırmalardan tek bir ana fikir çıkaracak olsam, bu fikir, kuvvetlerini genelde kavrayamadığımız bir oyunun kuklaları olduğumuz olurdu. Genellikle sürücü koltuğunda oturduğumuzu, verdiğimiz kararların ve hayatımızın aldığı yönlerin nihai olarak kontrolümüz altında olduğunu düşünürüz. Ama ne yazık ki bu algının gerçekten çok arzularımızla ve kendimizi nasıl görmek istediğimizle ilgisi vardır.

Bu kitabın her bölümü davranışlarımızı etkileyen bir kuvveti (duyguları, izafiliği, sosyal normları vs.) anlatıyor. Bu etkiler, davranışlarımız üzerinde büyük güç uyguladığı halde, bizim doğal eğilimimiz bu gücü çok hafife almak ya da tamamen yok saymak yönündedir. Belirtilen etkilerin üzerimizde tesirli olmasının nedeni, bilgi eksikliğimiz, deneyim eksikliğimiz ya da iradesiz ol-

mamız değildir. Aksine onlar acemileri olduğu kadar uzmanları da tekrar tekrar, sistemli ve öngörülebilir şekillerde etkilerler. Sonuçta oluşan hatalar, hayatlarımızı ele alış şeklimizi ve "iş yapma " tarzımızı belirler. Onlar bizim parçamızdır.

Görsel yanılsamalar burada da açıklayıcı olacaktır. Görsel yanılsamalara aldanmamak nasıl elimizde değilse, zihinlerimizin bize gösterdiği "karar yanılsamalarına" kanmamak da elimizde değildir. Ne var ki görsel ve karar çevrelerimiz bize gözlerimizin, kulaklarımızın, koklama ve dokunma duyularımızın izin verdiği şekillerde süzülerek gelir ve bütün bunların efendisi beyinlerimizdir. Algıladığımız ve sindirdiğimiz bilgi, gerçekliğin hakiki bir yansıması değildir. Onun yerine, gerçekliğin bir temsilidir ve kararlarımızı dayandırdığımız girdi budur. Özetle, biz doğanın bize bahşettiği araçlarla kısıtlıyken, doğal karar alma tarzımız da söz konusu araçların niteliği ve kesinliğiyle kısıtlıdır.

İkinci ana fikir şudur: Akıldışılık yaygın olmakla birlikte, bu tam olarak çaresiz olduğumuz anlamına gelmez. Ne zaman ve nerede hatalı kararlar verebileceğimizi bir kez anladık mı, daha uyanık olmaya çalışabilir, kendimizi bu kararları farklı şekillerde ele almaya zorlayabilir ya da doğamızda var olan kusurların üstesinden gelecek teknikler kullanabiliriz. Bu aynı zamanda, işletmelerin ve karar vericilerin bedava öğle yemekleri sağlamak için düşüncelerini gözden geçirip düzeltebilecekleri, kararlarını ve ürünlerini nasıl tasarlayacaklarını değerlendirecekleri noktadır.

---

BU KİTABI OKUDUĞUNUZ için teşekkürler. Umarım insan davranışları hakkında ilginç fikirler edinmiş, bizi teşvik eden şeyler hakkında içgörüler kazanmış ve vereceğiniz kararları iyileştirmek için yeni yollar keşfetmişsinizdir. Yine umarım akılcılık ve akıldışılık araştırmalarına duyduğum büyük ilgiyi sizlerle paylaşabilmişimdir. Bence, insan davranışlarını araştırabilmek kendimizi ve karşı karşıya kaldığımız günlük gizemleri daha iyi anlamamıza yardımcı olan müthiş bir armağandır. Bu konu önemli ve

etkileyici olsa da, araştırılması kolay bir konu değildir. Önümüzde hâlâ yapılacak pek çok çalışma var. Nobel ödüllü Murray Gel-Mann'ın bir zamanlar dediği gibi, "Bir düşünün, parçacıklar düşünebilseydi fizik ne kadar zorlaşırdı."

*Tüm Akıldışılıklarımla,*
*Dan Ariely*

Not: Bu yolculuğa katılmak isterseniz, www.predictablyirrational.com adresine girin, birkaç araştırmamıza üye olun, fikirlerinizi ve düşüncelerinizi iletin.

# Bazı Bölümlerle İlgili Düşünceler ve Anekdotlar

## Flört ve İzafiyet Üzerine Düşünceler (1. Bölüm)

İzafiyeti ele alan 1. Bölümde flörtle ilgili bazı tavsiyelerde bulunmuştum. Size önerim şuydu: Bar turu yapmak istiyorsanız, yanınıza alacağınız kişi size benzemeli ama sizden biraz daha az çekici olmalıydı. Değerlendirmelerin izafi doğası yüzünden, başkaları yanınızdaki tuzak kişiden daha hoş olduğunuzu algılamakla kalmayacak, barda bulunan diğer insanlardan da daha iyi göründüğünüzü düşüneceklerdi. Aynı mantıkla, madalyonun diğer yüzüne de dikkat çektim: eğer biri sizi kankalığa (ya da kankiliğe) davet ediyorsa, arkadaşınızın hakkınızda gerçekten ne düşündüğünü kolayca anlayabilirsiniz. Ama sonunda MIT'deki bir meslektaşımın kızının sayesinde önemli bir uyarıda bulunmayı unuttuğum ortaya çıktı.

"Susan" Cornell'de lisans öğrencisiydi. Bir gün bana, önerdiğim taktikten memnun olduğunu, bunun çok işine yaradığını söyleyen bir mektup gönderdi. İdeal tuzağını bulur bulmaz sosyal hayatı düzelmişti. Fakat birkaç hafta sonra, Susan'dan bir mektup daha aldım. Mektubunda, bir partiye gittiğini, partide biraz içtiğini, nedendir bilinmez, arkadaşına niye her yere giderken onu yanında götürmek istediğini söylemeye karar verdiğini anlatıyordu. Doğal olarak arkadaşı çok bozulmuş ve hikâye iyi bir şekilde sonlanmamıştı.

Bu hikâyeden alınacak ders nedir? Asla ve asla arkadaşınıza neden ona birlikte gezme teklifinde bulunduğunuzu söyleme-

yin. Arkadaşınızın kafasında bazı şüpheler olabilir, ama Allah aşkına, bütün şüphelerini gidermeyin.

## Seyahat ve İzafiyet Üzerine Düşünceler (1. Bölüm)

*Akıldışı Ama Öngörülebilir* yayınlandığında tam altı hafta süren bir kitap turuna çıktım. Havaalanından havaalanına, şehirden şehre, radyo istasyonundan radyo istasyonuna geçerek, herhangi kişisel bir tartışmaya girmeden günler boyunca haberciler ve okurlarla konuştum. Söyleşiler kısaydı, "tamamen işle ilgiliydi" ve araştırmalarıma odaklanıyordu. Karşılaştığım harika insanlardan biriyle, bir fincan kahvenin ya da bir bardak biranın keyfini çıkaracak zaman yoktu.

Turun sonuna doğru kendimi Barselona'da buldum. Orada Amerikalı bir turist olan Jon'la karşılaştım. O da benim gibi İspanyolca konuşamıyordu. Hemen samimi olduk. Sanırım, bu tür bir kaynaşma çoğu kez aynı ülkeden gelen, evinden uzakta olan ve kendisini o yörenin sakinlerinden nasıl farklı olduğuyla ilgili gözlemlerini paylaşırken buluveren yolcuların başına geliyor. Jon'la muhabbetimiz harika bir akşam yemeği ve son derece kişisel bir konuşmayla sonuçlandı. Bana sanırım daha önce hiç kimseyle paylaşmadığı şeyler anlattı, ben de aynısını yaptım. Aramızda olağandışı bir yakınlık vardı, uzun süre birbirini kaybetmiş kardeşler gibiydik. Çok geç saatlere kadar konuştuktan sonra, her ikimiz de uyuma ihtiyacı hissettik. Ertesi sabah yollarımızı ayırmadan önce tekrar buluşmaya fırsatımız yoktu, bu yüzden birbirimize e-posta adreslerimizi verdik. Bu bir hataydı.

Jon'la, yaklaşık altı ay sonra New York'ta, öğle yemeği yemek üzere tekrar buluştuk. Bu defa, neden ona bu tür bir yakınlık hissettiğimi anlamak bana zor geldi. Hiç şüphesiz o da aynı şeyi hissediyordu. Son derece dostane ve ilginç bir öğle yemeği yedik, ama ortam ilk buluşmamızın yoğunluğundan yoksundu. Oradan bunun nedenini merak ederek ayrıldım.

Şimdi geriye dönüp baktığımda, izafiyetin etkilerine kurban gittiğim için öyle davrandığımı düşünüyorum. Jon'la ilk karşılaşmamızda etrafımızdaki herkes İspanyol'du ve o kültürün yabancıları olarak birbirimiz için arkadaşlık anlamında en iyi seçenektik. Ama ülkemizdeki sevgili Amerikalı ailelerimize ve arkadaşlarımıza döner dönmez karşılaştırma temeli "normal" biçimine geri dönmüştü. Bu dikkate alındığında, Jon'un ya da benim sevdiklerimizle olmak yerine baş başa bir akşam daha geçirmek istememizin nedenini anlamak zordu.

Peki, tavsiyem ne? İzafiyetin her yerde olduğunu ve her şeye onun merceğinden baktığımızı bilin, ister dünyaya tozpembe bakalım isterse başka türlü. Biriyle farklı bir ülkede ya da şehirde karşılaştığınızda ve bu size büyülü bir dostluk gibi göründüğünde, söz konusu büyünün çevredeki koşullarla sınırlı olabileceğini aklınızda bulundurun. Bunu akılda tutmak, sizi sonraki düş kırıklıklarından koruyabilir.

## BEDAVA! Fiyat Üzerine Düşünceler (3. Bölüm)

Deneylerimizden bir şey BEDAVA! olduğunda biraz fazla heyecanlandığımızı, bundan dolayı da çıkarlarımıza hizmet etmeyecek kararlar verebildiğimizi öğrendik.

Mesela, iki kredi kartı arasında bir seçim yaptığınızı varsayın: kartlardan biri yıllık yüzde 12 bileşik faiz öneriyor, ama yıllık ücret istemiyor (BEDAVA!). Diğeri yüzde 9'luk bir bileşik faizle daha düşük bir faiz oranı öneriyor ama 100 dolar yıllık ücret istiyor. Hangisini alırsınız? İnsanların çoğu, yıllık ücretin üzerinde çok durur ve BEDAVA! teklifin peşine düşer ama bu onlara uzun vadede—kazara bir ödemeyi kaçırdıklarında ya da ertelediklerinde—çok daha pahalıya mal olur.*

---

* İş kredi kartlarına geldiğinde, BEDAVA! başvurusu daha da artar çünkü çoğumuz parasal geleceğimiz konusunda aşırı iyimser, faturalarımızı zamanında ödeme yeteneğimiz konusunda aşırı güvenliyiz.

Karar anlarımızdaki tuzaklardan kaçınmak için BEDAVA!'nın ayartıcılığını tanımak ve onunla savaşmak önemli olmakla birlikte, BEDAVA! avantajından yararlanabileceğimiz bazı durumlar da vardır. Söz gelimi, alışıldık bir deneyimi, arkadaşlarla bir restorana gitmeyi ele alalım. Garson yemeğin sonunda hesabı getirdiğinde, insanlar çoğu zaman ödeme normlarını belirlemeye çabalarlar. Her birimiz verdiğimiz siparişin parasını mı ödeyeceğiz? John fazladan bir şarap içmiş ve dondurma yemiş olsa da faturayı bölüşecek miyiz? BEDAVA! mantığı bu sorunu çözmemize ve arkadaşlarla dışarıda yenen yemeklerden daha fazla keyif almamıza yardım edebilir.

Görünen o ki çözüm, hesabın tamamını bir kişinin ödemesi ve sürece katılan kişilerin sırayla diğer zamanlarda ödemeyi üstlenmeleri. Mantık şu: Bir ödeme yaptığımızda—tutarı ne olursa olsun—sosyal bilimcilerin "ödeme acısı" dediği ruhsal bir acı hissederiz. Bu, koşullar ne olursa olsun, zor kazanılmış paramızı bir başkasına vermekle ilgili bir hoşnutsuzluktur. Ödeme acısının iki ilginç özelliği olduğu anlaşılıyor. İlki ve en belirgin olanı, hiçbir şey ödemediğimizde (örneğin, hesabı başka biri üstlendiğinde) ödeme acısı hissetmememizdir. İkinci ve daha az belirgin olanı ise, ödeme acısının ödediğimiz miktara kısmen duyarsız oluşudur. Bu, hesap büyüdükçe daha fazla ödeme acısı hissettiğimiz, fakat hesaba eklenen her ilave doların canımızı daha az yaktığı anlamına geliyor. (Buna, "duyarlılığın azalması" diyoruz. Benzer bir şekilde, eğer boş bir sırt çantasına 450 gramlık bir ağırlık eklerseniz, ağırlıkta azımsanmayacak bir artış olmuş gibi gelir. Ama bir laptop ve birkaç kitapla dolu bir sırt çantasına 450 gramlık bir ağırlık ilave etmek, büyük bir fark yaratmaz.) Ödeme acısına duyarlılığın azalması, ödediğimiz ilk doların en yüksek acıyı hissetmemize yol açması, ikinci doların daha az acıya neden olması ve bunun diyelim kırk yedi dolarda küçük bir sızı hissedene kadar böyle devam etmesi demektir.

Demek ki başkalarıyla yemek yiyorsak, en üst düzey mutluluğu hiçbir şey ödemediğimizde tadıyor (BEDAVA!); bir şeyler ödememiz gerektiğinde daha az mutlu oluyoruz. Hesabın mik-

tarı arttıkça ödediğimiz ilave dolarlar da gitgide daha az acıya yol açıyor. Bunun mantıksal sonucu, hesabın tümünü bir kişinin üstlenmesi gerektiğidir.

Hâlâ ikna olmadıysanız, aşağıdaki örneği göz önüne alın: Dört kişinin bir yemeği paylaştığını ve hesabın 100 dolar geldiğini farz edin. Madem masadaki herkes 25 dolar ödüyor, her biri bir parça ödeme acısı hissedecek demektir. Bunu daha somutlaştırmak için, acıyı ölçme aracı olarak "birimler" tayin edelim. Hesabı paylaşma zamanı geldiğinde, 25 dolarlık ödemenin masanın tamamına ait toplam 40 birimlik acının 10 birimine denk geldiğini varsayalım. Peki, ya hesabın tamamını bir kişi öderse? Ödeme acısı, ödeme miktarıyla doğrusal olarak artmadığı için, ödeme yapan kişi ödediği ilk 25 dolar için 10 birimlik bir acı; bir sonraki 25 dolar için belki 7 birimlik bir acı; bir sonraki 25 dolar için 5 birimlik bir acı; sonuncu 25 dolar için de 4 birimlik bir acı hissedecektir. Toplam 26 puanlık acı, masanın toplamına denk gelen acı miktarını 14 puan azaltacaktır. Burada anlatılmak istenen genel olarak şudur: yemeklerimizi hiç para ödemeden yemeye hepimiz bayılırız. Ödemeyi sırayla yaptığımız takdirde, bir yığın BEDAVA! yemeğin keyfini çıkarabilir ve süreç içinde arkadaşlıklarımızdan toplamda daha büyük fayda elde edebiliriz.

"Aha! Ya ben sadece yeşil salata yerken, arkadaşımın kocası yeşil salata, fileminyon, en pahalı cabernet sauvignon şarabından iki kadeh ve tatlı olarak parfe ısmarlarsa ne olacak? Ya da bir dahaki buluşmamızda kişi sayısı değişirse? Ya da grup üyelerinden bazıları şehri tümden terk ederse? Bütün kabak benim başıma patlar" diyebilirsiniz.

Bu tür etmenlerin "Bu sefer ben ısmarlayayım, bir dahaki sefere sen" yaklaşımını ekonomik bakımdan daha az etkili kılacağına şüphe yok. Ama yine de, bu yöntemin ödeme acısı bakımından sağladığı büyük fayda dikkate alındığında, ben şahsen ara sıra birkaç dolar feda edip kendimin ve arkadaşlarımın çektiği ödeme acısını azaltmaya razıyım.

## Sosyal Normlar Üzerine Düşünceler: Hediyeler Üzerine Dersler (4. Bölüm)

Sosyal ve parasal normları karıştırdığımızda, garip ve istenmeyen şeyler olur. Örneğin, birlikte geçirilen harika bir akşamdan sonra flörtünüzle yürürken, gecenin size ne kadara mal olduğundan bahsetmeyin. Bu, tutkulu bir iyi geceler öpücüğü almak için iyi bir strateji değildir. (Bunu denemenizi kesinlikle tavsiye etmiyorum. Ama eğer deneyecek olursanız sonucu bana bildirin.) Elbette flört, finansal normları uygulayarak sosyal bir ilişkiyi berbat ettiğimiz tek alan değildir. Bu tehlike pek çok köşe başında sinsi sinsi bizi beklemektedir.

Hepimiz bunun az ya da çok farkındayızdır. O yüzden bazen bile bile akılcı iktisat teorisiyle uzlaşmayan kararlar veririz. Mesela, hediyeleri düşünün. Standart iktisadın açısından bakıldığında, hediyeler para israfından başka bir şey değildir. Beni evinize akşam yemeğine davet ettiğinizi, benim de memnuniyet göstergesi olarak bir şişe Bordeaux şarabına 50 dolar harcamaya karar verdiğimi düşünün. Bu karar bazı problemleri barındırır: Bordeaux şarabından hoşlanmıyor olabilirsiniz. Başka bir şey tercih ediyor olabilirsiniz: *Akıldışı Ama Öngörülebilir*'in bir nüshası, *Yurttaş Kane*'in DVD'si ya da bir mikser. Bu, bana 50 dolara mal olan şarabın, işe yararlılık açısından sizin için azami 25 dolar edebileceği anlamına gelir. Yani, 25 dolara sizi benim 50 dolarlık şarabım kadar mutlu edecek başka bir şey alabilirdiniz.

Hediye vermek akılcı bir faaliyet olsaydı, yemeğe geldiğimde, "Beni yemeğe davet ettiğiniz için teşekkür ederim. Bir şişe Bordeaux şarabına 50 dolar harcayacaktım ama şarabın size 50 dolar nakit paradan çok daha az mutluluk verebileceğinin farkına vardım" derdim. Beş adet 10 dolarlık banknot çıkarır, bunları elinize tutuşturur ve "Buyrun, bunu en iyi şekilde nasıl harcayacağınıza kendiniz karar verebilirsiniz" diye de eklerdim. Veyahut size 40 dolar verir, kendimi şarap alışverişi probleminden kurtardığımdan söz etmeyerek her ikimizi de daha kârlı hale getirirdim.

Hediye yerine para takdim etmenin ekonomik açıdan daha etkili olduğunun hepimiz farkında olsak da, birçok kişinin bu akılcı nasihate uyacağını sanmıyorum. Çünkü böyle davranmanın bizi ev sahiplerinin gözünde çok sevimsiz bir duruma getireceğini hepimiz biliriz. Duygusal yakınlık göstermek ya da ilişkinizi güçlendirmek istiyorsanız, hediye vermek—hediyenizin umduğunuz kadar makbule geçmeme riski olsa bile—yola devam etmenin tek yoludur.

Öyleyse, hayalimizde iki senaryo canlandıralım. Diyelim ki tatildesiniz ve iki farklı komşunuz sizi aynı hafta partiye davet ediyor. Her iki daveti de kabul ediyorsunuz. Davetlerden birinde, akılcı olmayan bir şey yapıyor ve Komşu A'ya bir şişe Bordeaux şarabı veriyorsunuz. İkinci partide ise akılcı yaklaşımı benimsiyor ve Komşu B'ye 50 dolar nakit para takdim ediyorsunuz. Bir sonraki hafta, kanepenin yerini değiştirirken yardıma ihtiyaç duyuyorsunuz. Komşularınızdan hangisine rahatlıkla yaklaşırsınız ve sizce hangisi ricanıza olumlu karşılık verir? Komşu A'nın yardım için devreye girme ihtimali vardır. Ya komşu B'nin? Ona bir kez ödeme yaptığınızdan (yemeği düzenlemesi ve sizinle paylaşması için), yardım talebinize mantıksal tepkisi "Güzel. Bu kez bana ne kadar para ödeyecek?" olabilir. Parasal anlamda akılcı davranma olasılığı, bir kez daha sosyal normlar açısından son derece akıldışı görünmektedir.

Konu şu ki, hediyeler parasal yönden etkisiz olsalar da, önemli sosyal kolaylaştırıcılardır. Hayatın iniş çıkışlarında bizi destekleyecek dostlar edinmemize ve uzun süreli ilişkiler kurmamıza yardım ederler. Bazen para israf etmenin çok şeye değebileceği anlaşılıyor.

## Sosyal Normlar Üzerine Düşünceler: İşyerindeki Yan Ödemeler (4. Bölüm)

Sosyal normlarla ilgili genel ilkeler işyerleri için de aynen geçerlidir. Genel olarak insanlar maaşları için çalışırlar. Ama işlerimi-

zin sağladığı maddi olmayan yan yardımlar da vardır. Söz konusu yan ödemeler de çok gerçektir ve çok önemlidir. Buna rağmen çok daha az anlaşılırlar.

Çoğu kez, uçakta yolculuk ederken, benimle aynı sırayı paylaşan kişiler hemen kulaklıklarını takmıyorlarsa, onlardan biriyle ilginç sohbetler yaparım. Her seferinde, komşumun işi, iş geçmişi ve geleceğe yönelik projeleri hakkında birçok şey öğrenirim. Öte yandan, o kişinin ailesi, en sevdiği müzik türü, en sevdiği filmler ya da hobileri hakkında pek az şey keşfederim. Komşum bana kartvizitini vermedikçe, uçaktan ayrılma anı gelip çatana kadar adı hakkında hemen hiç bilgi edinemem. Bu durumun muhtemelen birçok nedeni var ama sanırım bir neden de insanların büyük bölümünün işleriyle çok gurur duyması. Elbette bu herkes için geçerli olmayabilir, ama bence birçok kişi için işyeri sadece bir para kaynağı değil, aynı zamanda bir motivasyon ve kendini tanımlama kaynağı.

Bu tür duyguların hem işyerine hem de çalışanlara yararı vardır. Söz konusu duyguları teşvik edebilen işverenler kendini görevine adamış, motive olmuş, işle ilintili problemleri mesai sonrasında bile çözmeyi düşünen elemanlar kazanırlar. İşiyle gurur duyan çalışanlar, mutluluk ve bir amaca sahip olma hissi duyarlar. Fakat piyasa normları sosyal normları baltaladıkları gibi, insanların işyerleriyle ilgili duydukları gururu ve orada buldukları anlamı da erozyona uğratabilirler (mesela, öğretmenlere öğrencilerinin standart testlerde gösterdiği performansa göre ödeme yaptığımızda).

Benim hesabıma çalıştığınızı, benim de size yıl sonunda ikramiye vermek istediğimi düşünün. Size iki seçenek sunuyorum: 1000 dolar nakit para ya da bana 1000 dolara mal olacak, Bahamalar'da her şey dahil bir hafta sonu tatili. Hangi seçeneği tercih ederdiniz? Eğer bu soruyu yanıtlayan çoğunluğa benziyorsanız, nakit parayı alırsınız. Ne de olsa, Bahamalar'a yeni gitmiş ve orada bulunmaktan çok hoşlanmamış olabilirsiniz. Ya da belki hafta sonunu eve yakın bir tatil yerinde geçirmeyi ve ikramiye parasının geri kalanını yeni bir iPod satın almak için kullanmayı tercih edi-

yorsunuz. Her iki durumda da, parayı nasıl harcayacağınıza yönelik en iyi kararı kendinizin verebileceğini düşünüyorsunuz.

Bu düzenleme parasal yönden verimli gibi görünüyor. Ama işinizdeki mutluluğunuzu veya şirkete olan bağlılığınızı artırır mı? Beni daha iyi bir patron yapar mı? İşveren-eleman ilişkisini herhangi bir şekilde iyileştirir mi? Sanırım sizin de benim de çıkarımıza en iyi hizmet edecek şey, seçenek sunmamam ve sizi doğruca Bahama tatiline göndermem olurdu. Güneş ve kumla geçirilen rahatlatıcı bir hafta sonundan sonra, 1000 dolarlık ikramiyeyi aldıktan sonraki hisleriniz ve davranışlarınıza nazaran kendinizi ne kadar çok gevşemiş ve tazelenmiş hissedeceğinizi, ne kadar iyi performans sergileyeceğinizi düşünün. İşinize karşı daha fazla sorumluluk hissetmenize, görevinizden daha fazla keyif almanıza, patronunuza daha fazla bağlılık duymanıza hangisi yardım eder? Önemli bir işi zamanında teslim etmek için işyerinde gece uzun saatler geçirmenizi hangi hediye daha mümkün kılar? Bütün bu konularda, tatil nakit parayı kolaylıkla alt eder.

Bu ilke sadece hediyeler için geçerli değildir. Birçok işveren, çalışanlarına nasıl iyi davrandıklarını göstermek amacıyla, maaş çeki koçanlarına sağlık hizmetlerine, emeklilik programlarına, işyerindeki jimnastik salonuna ve kafeteryaya ne kadar para harcadıklarını ayrıntılı olarak anlatan türlü türlü kalemler ekler. Bu kalemlerin hepsi yasaldır ve iş sahibinin karşıladığı gerçek maliyeti yansıtırlar. Ancak söz konusu kalemlerin ederini açıkça belirtmek, işyerini işverenin ve çalışanın birbirlerine derin bir bağlılık duyduğu sosyal bir ortamdan alım satıma dayalı bir ilişkiye dönüştürür. İşyerinin sağladığı yan ödemelerin parasal değerini alenen belirtmek, hem patron-eleman ilişkisini hem de işte tattığımız gurur ve mutluluk hissini olumsuz etkileyerek alınan zevki, motivasyonu ve işyerine duyulan bağlılığı azaltabilir.

Hediyeler ve personele yönelik yan ödemeler, ilk bakışta garip ve etkisiz bir kaynak ayırma yöntemi gibi görünür. Ama şirketler bunların uzun süreli ilişkiler, karşılıklılık ve olumlu duygular oluşturma konusunda önemli bir rol üstlendiğini anlayarak, sosyal alandaki yan yardımları ve hediyeleri sürdürmeye çalışmalıdırlar.

## Anlık Doyum ve Öz-Kontrol Üzerine Düşünceler (5. ve 6. Bölüm)

Oscar Wilde bir zamanlar, "Ertesi günün işini asla yarına bırakmam" demişti. Ertelemenin hayatında oynadığı rolü anlamış, hatta bağrına basmış görünüyor. Oysa çoğumuz anlık doyumun cazibesine öyle kapılırız ki bu cazibe diyet yapmaya, para biriktirmeye, ev temizlemeye ve bitmez tükenmez bir listeye yönelik hazırlanmış en iyi planlarımızı berbat eder.

Öz-kontrolle ilgili sorunlarımız olduğunda, bazen hemen yapmamız gereken işleri de geciktiririz. Ama ertelememiz gereken işleri gereğinden sık yaptığımızda, mesela takıntılı bir şekilde e-postalarımızı kontrol ettiğimizde de öz-kontrol problemi yaşıyoruzdur.

E-postaları mütemadiyen kontrol etme tehlikesi, *Seven Pounds* (Yedi Yaşam) filmindeki olaylar dizisinde can alıcı biçimde sergilenmişti: Will Smith'in canlandırdığı karakter, araba kullanırken e-postaları için telefonunu kontrol ediyor, yaklaşmakta olan bir kamyonetle kafa kafaya gelip karısının ve altı kişinin ölümüne sebep oluyordu. Elbette bu sadece bir film ama araba kullanırken zorlayıcı bir şekilde e-postaları kontrol etmek çoğumuzun kabul etmek istemeyeceği kadar yaygındır (buyrun, parmak kaldırın*).

Umarım, siz e-posta bağımlısı değilsinizdir, ama pek çoğumuz sağlıksız bir e-posta bağımlılığından mustaribiz. Avustralya kaynaklı yeni bir raporun bulgularına göre, çalışanlar e-posta kontrol etme, okuma, düzenleme, silme ya da yanıtlama işine haftada ortalama 14,5 saat ya da iki iş gününden fazla zaman harcıyorlar.[27] Buna sosyal ilişkiler ağı ve haber gruplarındaki artışı eklerseniz, sanal etkileşime ve mesaj yönetimine harcadığınız zamanı büyük ihtimalle iki katına çıkarabilirsiniz.

---

* Her yıl yaklaşık 200 yüksek lisans öğrencisine ders veriyorum. 2009'un başlarında, kaçınız araba kullanırken e-posta ya da mesajla ilgili bir şey yapmadı sorusunu parmak kaldırarak cevaplamalarını istedim. Sadece üç kişi parmak kaldırdı (biri de görme özürlüydü).

Ben özellikle e-posta konusunda çok karışık duygular besliyorum. Bir yandan, dünyanın dört bir köşesindeki meslektaşlarımla ve arkadaşlarımla, salyangoz postanın gecikmeleri veya telefonda konuşmanın kısıtlamaları (telefonla aramak için çok geç mi acaba? Auckland'da saat kaç ki?) olmadan iletişim kurmamı sağlıyor. Öte yandan, benimle ilgili, pek de önemsemediğim şeyler dahil (duyurular, toplantı tutanakları falan filan) her gün yüzlerce mesaj alıyorum. İster önemseyeyim ister önemsemeyeyim, süregiden e-posta seli dikkati daima başka tarafa çekiyor.

Bir defasında dikkat dağıtıcı bu şeyin üstesinden, e-postalarımı sadece geceleri kontrol etmeye azmederek gelmeyi denedim, ama bunun işe yaramadığını çabucak anladım. İnsanlar benim de kendileri gibi yaptığımı—e-postalarımı sürekli kontrol ettiğimi ve biricik iletişim aracı olarak ona yaslandığımı—sanıyorlardı. E-postalarımı düzenli bir şekilde kontrol etmediğim için, iptal edilmiş toplantılara gittiğim, gideceğim yerlere yanlış zamanlarda ulaştığım ya da yanlış yerlere gittiğim çok oldu. Bu yüzden, pes ettim. Şimdi e-postamı çok sık kontrol ediyor, bunu yaparken de mesajları devamlı kategorilere ayırıyorum: hemen sildiğim istenmeyen ve önemsiz iletiler; ilerideki bir tarihte ilgilenebileceğim ya da cevap verebileceğim mesajlar; hemen cevap vermem gereken mesajlar vs. vs.

Eski günlerde posta arabası işyerine günde bir ya da iki kez uğrardı. Ellerinde birkaç mektup ve kısa notlar olurdu—hiç ara vermeyen bu kadar ileti değil. Benimse bir günüm şöyle geçiyor: Bir şey üzerinde çalışmaya başlıyor ve tamamen onun içine gömülüyorum. Er ya da geç zor bir noktaya takılıyorum ve kısa bir ara vermeye karar veriyorum—bu arayı e-postayı kontrol etmek için kullanıyorum. Yirmi dakika sonra, nerede kaldığımı ve ne düşündüğümü pek az hatırlayarak çalışmama geri dönüyorum. Eski seyrime geri dönene kadar, hem zaman hem de dikkatimin bir bölümünü kaybediyorum ve bu sonuç başta beş dakika dinlenmeme yol açan sorunu çözmeme kesinlikle yardım etmiyor.

İşin üzücü tarafı, hikâye bununla bitmiyor. Akıllı telefonları düşünün—daha da büyük bir zaman kaybı. Bir süre önce bu

hoş, dikkat dağıtan aletlerden bir tane aldım. Alet, bir iPhone'du. Bu; e-postamı kasada sıra beklerken, çalışma odama giderken, asansöre binerken, başkalarının konferanslarını dinlerken (bunu kendi konferanslarım esnasında nasıl yapacağımı henüz çözemedim), hatta trafik ışıklarında beklerken de kontrol edebileceğim anlamına geliyordu. Hakikaten de, iPhone bağımlılık seviyemi çok belirginleştirdi. Durmadan onu kontrol ediyorum. (İşadamları bu tür aletlerin bağımlılık yaratan niteliklerinin farkındadır: BlackBerry'lerine çoğu kez "ÇatlakBerry" demelerinin nedeni budur.)

SANIRIM E-POSTA BAĞIMLILIĞI davranışçı psikolog B.F. Skinner'ın "pekiştirme tarifeleri" dediği şeyle alakalıdır. Skinner bu ifadeyi davranışlar (onun örneğinde, Skinner kutusu denilen bir kutudaki pedala basan aç bir fare) ve davranışlarla bağlantılı ödüller (yiyecek topakları) arasındaki ilişkiyi anlatmak için kullanıyordu. Skinner pekiştirme tarifesini, sabit oranlı tarife ve değişken oranlı tarife olmak üzere ikiye ayırıyordu. Sabit oranlı tarifede fare yiyecek ödülünü pedala sabit bir sayı kadar—diyelim 100 kez—bastıktan sonra alıyordu. (İnsanla mukayese edersek, bir ikinci el araba satıcısının sattığı her on araba karşılığında 1000 dolar prim alması gibi). Değişken oranlı tarifede ise, fare yiyecek topağını pedala rasgele bir sayı kadar bastıktan sonra kazanıyordu. Yiyeceği bazen 10, bazen de 200 kez bastıktan sonra alıyordu. (Benzer şekilde ikinci el araba satıcımız da 1000 dolarlık primi bilinmeyen bir sayıda araba sattıktan sonra kazanabiliyordu).

Buna göre, değişken oranlı tarifede ödülün ne zaman geleceği öngörülemiyordu. İlk bakışta insan sabit pekiştirme tarifesinin daha motive edici ve daha tatmin edici olduğunu düşünebilir, çünkü farenin (ya da ikinci el araba satıcısının) yaptığı işin sonucunu öngörmesi mümkündür. Oysa Skinner değişken tarifenin daha motive edici olduğunu buldu. En çarpıcı sonuç, ödül kesildiğinde sabit tarifedeki farelerin çalışmayı derhal bırakmalarıydı. Oysa değişken tarifedekiler çalışmayı çok uzun süre devam ettiriyorlardı.

Değişken pekiştirme tarifesi, insanları motive etmekte de mucizeler yaratır. Kumar oyununun ve piyangonun temelinde yatan büyü (daha doğrusu kara büyü) budur. Bir kez kazanmadan önce dokuz kez tekrar tekrar kaybedeceğinizi ve bu sıranın siz oyun oynadığınız sürece böyle devam edeceğini önceden bilirseniz kumar makinesinde oynamak ne kadar eğlenceli olurdu? Galiba hiç! Şu bir gerçek ki, kumardan alınan keyif ödülün ne zaman geleceğini öngörmeye gücümüzün yetmemesinden gelir. Oynamaya devam etmemizin nedeni budur.

Peki, yiyecek topaklarının ve kumar makinelerinin e-postayla ne ilgisi var? Biraz düşünürseniz e-postanın kumara çok benzediğini görürsünüz. E-postanın büyük bir kısmı, ıvır zıvırdan ve kumar makinesinin kolunu çekip kaybetmeye eşdeğer şeylerden oluşur. Ama arada bir gerçekten istediğimiz bir mesaj aldığımız olur. Belki içinde işle ilgili müjdeli bir haber, belki bir parça dedikodu, uzun zamandır haber alamadığımız birinden bir not ya da önemli bilgiler vardır. Beklenmedik iletiyi (yiyecek topağını) aldığımız için öyle mutlu oluruz ki, bu tür sürprizlerden daha fazlasını bulma umuduyla e-postayı kontrol etme bağımlısı haline geliriz. Ödülümüzü alana kadar pedala tekrar tekrar basmaya devam ederiz.

Bu açıklama e-posta bağımlılığımı daha iyi anlamamı sağlıyor. Daha da önemlisi, Skinner kutusundan ve değişken pekiştirme tarifesinden kaçınmak için birkaç yol akla getiriyor. Benim bulduğum işe yarar yollardan biri, otomatik e-posta kontrol özelliğini devre dışı bırakmak oldu. Bu işlem, kontrol yapma şansımı ortadan kaldırmıyor, ama bilgisayarımın sırada yeni bir ileti olduğunu (ilginç ya da anlamlı olacağını düşündüğüm e-postaların bir kısmını) bana bildirme sıklığını azaltıyor. Ayrıca birçok uygulama kullanıcılara yeni gelen farklı iletilere farklı renk ve sesleri bağlama olanağını sağlıyor. Mesela, ben bilgilendirme bölümüne gelen her iletiye gri renk veriyorum ve onu doğruca "Sonra" diye işaretlenen klasöre gönderiyorum. Benzer şekilde, uygulama programımı acil ve önemli olarak işaretlediğim bir kaynaktan mesaj aldığımda neşeli bir ses çıkaracak şekilde ayarladım

(bunlar eşimden, öğrencilerimden, bölümümdeki meslektaşlarımdan gelen mesajları kapsıyor). Elbette, böyle bir filtre oluşturmak biraz zaman aldı, ama bunu yapmanın zahmetine bir kez katlanıp ödülün rasgeleliğini azalttım, ödül tarifesini daha sabit hale getirdim ve sonunda hayatımı yoluna koydum. iPhone'umu gereğinden sık kontrol etmenin cazibesini alt etmeye gelince, hâlâ onun üstünde çalışıyorum.

## Öz-Kontrol Üzerine Ek Düşünceler: İnterferon Dersi (5. ve 6. Bölüm)

Birkaç yıl önce NPR'de 102 ve 104 yaşlarına kadar yaşayan Delany kız kardeşler hakkında bir röportaj dinledim. Görüşmenin özellikle bir kısmı aklımda kalmış. Kız kardeşlerin söylediğine göre, uzun yaşamalarının sırlarından biri hiç evlenmemeleriymiş. Çünkü "üzüntüden kendilerini yiyip bitirecekleri" bir kocaları hiç olmamış. Bu mantıklı gibi görünüyor, ama benim bizzat ispatlayabileceğim bir şey değil (bu erkeklerin evlilikten daha çok istifade ettiği anlamına da geliyor). [28] Kız kardeşlerden biri, diğer sırrın hastanelerden uzak durmak olduğunu söylüyordu ki bu da iki nedenden ötürü makul görünüyordu—sağlıklıysanız hastaneye gitmenize gerek yoktu, hastaneye gitmediğinizde de oradan bir hastalık kapma olasılığınız azalıyordu.

Ne demek istediklerini kesinlikle anlamıştım. Yanıklarımdan ötürü hastaneye ilk yattığımda, kan nakli sırasında hepatit kapmıştım. Hepatit kapmak için müsait zaman diye bir şey olmadığı ortada, ama benim için bundan daha kötü bir zaman olamazdı. Hastalık, ameliyatlarımın riskini artırdı, tedavimi geciktirdi ve vücudumun deri nakillerinin çoğunu reddetmesine yol açtı. Bir süre sonra hepatit hafifledi, ama ara ara alevlenerek ve vücut sistemime çok zarar vererek iyileşmemi yavaşlatmaya devam etti.

Bu olay 1985'te, hepatitimin hangi tür olduğu henüz belirlenmemişken oldu; doktorlar onun Hepatit A ya da B olmadığını anlıyorlardı, ama ne olduğu konusu esrarını koruyordu. Bu yüzden

ona "A veya B dışı Hepatit" dediler. 1993'te yüksek lisansımı yaparken aniden alevleniverdi; öğrenci sağlık merkezine kontrole gittiğimde doktor bende Hepatit C olduğunu, hepatit C'nin yakın zamanda belirlendiğini ve tanılandığını söyledi. Bu, iki sebepten dolayı iyi haberdi: Öncelikle, neyim olduğunu artık biliyordum. İkincisi, yeni bir deneysel tedavinin, interferonun, geleceği parlak görünüyordu. Karaciğer fibrozu tehdidi, siroz ve hepatit C yüzünden erken ölme ihtimali göz önünde tutulursa, deneysel bir çalışmanın parçası olmak bana ehveni şer görünüyordu.

İnterferon Amerikan Gıda ve İlaç Dairesi tarafından ilk başta saçaklı hücreli lösemi tedavisi için onaylanmıştı (başka bir etkin tedavisi yoktu) ve diğer kanser tedavilerindeki gibi tedavi rejimi son derece tatsızdı. İlk uygulama kendime haftada üç kez interferon enjekte etmemi gerektiriyordu. Her iğneden sonra ateşe, mide bulantısına, baş ağrısına ve kusmaya maruz kalacağım uyarısında bulunuldu ve bu uyarı doğru çıktı. Böylece, altı ay boyunca pazartesi, çarşamba ve cuma günleri okuldan eve gidecek, ecza dolabından iğneyi alacak, buzdolabını açacak, şırıngaya doğru dozajda interferon dolduracak ve iğneyi kalçama batıracaktım. Sonra mükemmel televizyon manzarası olan büyük hamağa—tavan arası benzeri öğrenci dairemdeki tek ilginç mobilyaydı—boylu boyunca uzanacaktım. Kaçınılmaz şekilde gelen kusmalarım için yakınımda bir kova bulunduracaktım. Ardından ateş, titreme ve başağrısı başlayacaktı. Belli bir noktada uykuya dalacak, daha sonra gribin belirtilerine benzeyen bir ağrıyla uyanacaktım. Akşama doğru az ya da çok iyileşecek sonra da işe dönecektim.

Benim ve diğer hastaların interferonla ilgili temel sıkıntısı, doyumu erteleme ve öz-kontrol sorunuydu. Her iğne gününde, tedavinin beni uzun vadede iyileştireceği umuduyla (olumlu uzun vadeli etki), kendime iğne yapıp 16 saat boyunca fenalık geçirme (olumsuz anlık etki) arasındaki seçenek karşılaştırmasıyla karşı karşıyaydım. Altı aylık denemenin sonunda doktor, tedavi rejimini onların hazırladığı şekliyle takip eden uygulamadaki tek hastanın ben olduğumu söyledi. Çalışmadaki herkes, ilacı sayısız kere es geçmişti. Başa çıkılması gereken meseleler göz önü-

ne alınırsa, bu durum hiç şaşırtıcı değildi. (Tıbbi uyum eksikliği aslında çok yaygın bir sorundur).

Peki, ben nasıl başardım? Çelikten sinirlerim mi vardı? Hayır. Herkes gibi benim de öz-kontrolle ilgili bir dolu sorunum oluyordu. Ama bir sırrım vardı. Berbat iğne deneyimini daha katlanılır kılmak için başka heveslerimden yararlanmayı denedim. Benim için, çözüm yolu filmler oldu.

Filmlere bayılırım. Zamanım olsa her gün bir tane izlerdim. Doktorlar benden ne beklediklerini anlattıklarında şu sonuca vardım: İğneyi kendime enjekte edene kadar film seyredemeyecek ama sonrasında uykuya dalana kadar istediğim kadar film izleyebilecektim.

Her iğne gününde, okula giderken video dükkânında mola verip izlemek istediğim birkaç filmi alıyordum. Filmleri çantamda tutuyor, merakla o gün onları izleyeceğim anın gelmesini bekliyordum. Sonra, enjeksiyonu yapar yapmaz, titreme ve ağrı nöbetleri bastırmadan, hamağıma atlıyor, rahat bir pozisyona geçiyor, kovanın yerinde olup olmadığına bakıyor ve mini film festivalime başlıyordum. Böylece, baştaki iğneyi harika bir film izlemenin yaşattığı tatmin edici deneyimle ilişkilendirmeyi öğrendim. Sadece bir saat sonra, olumsuz yan etkiler faaliyete geçtikleri halde film hakkında harika olmasa da yakın şeyler hissediyordum.

Öğleden sonralarımı bu şekilde planlamak, beynimin iğneyi ateşten, titremeden ve kusmadan çok filmle ilişkilendirmesine yardım etti. Böylece, tedaviye devam edebildim.

ALTI AYLIK TEDAVİ esnasında interferon işe yaramış gibi görünüyordu. Karaciğerimin işleyişi çarpıcı biçimde düzelmişti. Ama ne yazık ki deneme bittikten birkaç hafta sonra hepatit geri döndü. O yüzden, daha saldırgan bir tedaviye başladım. Bu tedavi bir yıl sürdü. Sadece interferon değil, ribavirin denen bir ilaç da içeriyordu. Kendimi söz konusu tedaviyi takip etmeye zorlamak için, eskisi gibi yine enjeksiyon-film-hamak yöntemini denedim. (Hafızamın bir parça bozuk olmasının sayesinde, in-

terferonlu ilk tedavi esnasında seyrettiğim filmlerin bazılarını tekrar izlerken de keyif alabildim).

Ama bu defa, çeşitli üniversitelerde asistan olarak işe girmek için görüşmeler yapıyordum. 14 şehre gitmem, gece otellerde konaklamam, öğretim görevlilerinden oluşan gruplara konuşmalar yapmam, profesör ve dekanlarla bire bir mülakatlara girmem gerekiyordu. Muhtemel iş arkadaşlarıma interferon ve ribavirin maceralarımı anlatmaktan kaçınmak için oldukça garip bir görüşme programı dayatıyordum. Görüşmeden bir önceki gün erkenden geldiğim halde, neden o akşam ev sahipleriyle yemeğe gidemediğim konusunda her zaman bahane uydurmak zorunda kalıyordum. Yemeğe gitmek yerine, otelime giriş yapıyor, iğneyi yanımda taşıdığım küçük soğutucudan çıkarıyor, kendime enjekte ediyor ve oteldeki televizyonda birkaç film seyrediyordum. Ertesi gün yapacağım görüşmeleri birkaç saat geciktirmeye çalışıyor, kendimi daha iyi hisseder hissetmez elimden geldiğince görüşme yapıyordum. (Yöntemim bazen işe yarıyordu; bazen de kendimi hâlâ berbat hissederken insanlarla görüşmek zorunda kalıyordum.) Allahtan, görüşmelerimi bitirdikten sonra, mükemmel haberler aldım. Bir iş teklifi almakla kalmamıştım. Aynı zamanda karma tedavi karaciğerimdeki hepatiti saf dışı bırakmıştı. O günden bu yana hepatitten kurtulmuş durumdayım.

İNTERFERON TEDAVİMDEN çıkardığım genel ders şu: Eğer arzu edilen belli bir davranış anlık bir olumsuz sonuca (cezaya) yol açıyorsa o davranışı iyileştirmek çok zordur. Hem de söz konusu davranışın nihai sonucu (benim durumunda, sağlığımın düzelmesi) son derece cazip olsa bile. Doyumu erteleme problemi de bundan ibaret değil mi zaten. Delany kız kardeşlerin yaşına ulaşacak kadar yaşayamasak da, düzenli egzersiz yapmanın ve daha çok sebze tüketmenin daha sağlıklı olmamıza yardım edeceğini bal gibi biliriz. Ancak gelecekteki sağlığımızın canlı bir imgesini kafamızda tutmak çok zor olduğundan, kendimizi tatlı çöreklere uzanmaktan alıkoyamayız.

Anlık, etkili ve olumlu pekiştircileri, uzun vadeli hedeflerimiz için atmamız gereken hoş olmayan adımlarla eşleştirmenin yollarını aramanın, insan yanılabilirliğinin değişik türlerini alt etmeye yarayacağına inanıyorum. Benim açımdan, tedavinin tatsızlığına katlanmama yardım eden şey bir filmi—yan etkilerden herhangi birini hissetmeden önce—izlemeye başlamak oldu. Doğrusu, her şeyin zamanlamasını kusursuz biçimde yapmıştım. Play tuşuna kendime iğne vurma işlemini bitirdiğim anda basıyordum. Sanırım, bu tuşa yan etkiler faaliyete geçtikten sonra basmış olsam, söz konusu mücadeleyi kazanma konusunda o kadar başarılı olamazdım. Kim bilir? Belki filmi başlatmadan önce yan etkilerin bastırmasını beklemiş olsam, olumsuz bir çağrışım yaratacak ve bu nedenle şimdi filmlerden daha az keyif alacaktım.*

DUKE ÜNİVERSİTESİ'NDEKİ MESLEKTAŞLARIMDAN biri, Ralph Keeney, geçenlerde Amerika'daki en öldürücü şeyin kanser, kalp hastalığı, sigara ya da şişmanlık olmadığını açıkladı. Ona göre en öldürücü şey, akıllıca seçimler yapma ve kendimize zarar veren davranışlarımızı alt etme konusundaki beceriksizliğimizdi.[29] Ralph'ın tahminlerine göre, yaklaşık yarımız yaşam biçimimizi belirleyen ve bizi sonunda erkenden mezara götürecek kararlar alıyoruz. Sanki bu yeterince kötü değilmiş gibi, bu ölümcül kararları verme oranının korkutucu bir hızla arttığı görülüyor.

Sanırım önümüzdeki birkaç on yıl içinde ortalama yaşam süresi ve kalitesindeki ciddi iyileşmeleri tıbbi teknolojilerden çok gelişmiş karar verme süreçleri yönlendirecek. Uzun vadeli yararlara odaklanmak doğal eğilimimiz olmadığından, tekrar tekrar başarısız olduğumuz durumları daha dikkatle incelememiz ve bu durumlara yönelik bazı çareler bulmaya çalışmamız gerekiyor. (Fazla kilolu bir filmsever için çözüm yolu koşu bandında yürürken film izlemenin tadına varmak olabilir.) İşin sırrı, her problem için doğru davranışsal panzehiri bulmakta. Sevdiğimiz bir şeyle sevmediğimiz ama bize yararı dokunan bir şeyi eşleştirerek, arzuyu sonucun yararına kullanabilir ve böylece her gün karşı

karşıya kaldığımız öz-kontrol sorunlarının bir kısmının üstesinden gelebiliriz.

## Sahipliğin Sorunları Üzerine Düşünceler (7. Bölüm)

2007 ve 2008 yıllarında, Amerika'nın dört bir yanında ev fiyatları George W. Bush'un onaylanma oranları kadar hızlı bir şekilde düşüverdi. Her ay beraberinde daha kötü haberler getiriyordu: daha fazla haciz, durgun bir emlak piyasasında daha fazla satılık ev, mortgage kredisi temin edemeyen insanlara dair daha fazla hikâye. Zillow.com (ev aramaya ve fiyat tahminine yardım eden bir web sitesi) tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçları bu haberlerin ev alıcılarını nasıl derinden etkilediğini gösteriyordu: 2008 yılının ikinci çeyreğinde, on ev alıcısından dokuzu (yüzde 92'si) bulundukları bölgelerde, gayrimenkuller üzerinde hacizler olduğunu, bu hacizlerin çevrelerindeki evlerin değerini düşüreceğinden endişelendiklerini söylüyordu. Dahası, beş ev alıcısından dördü (yüzde 82'si) emlak piyasasının yakın gelecekte düzeleceğine dair fazla umut beslemiyordu.

Görünüşe göre, Zillow'un araştırması, ev sahiplerinin medyayı dikkate aldıklarını, ekonomiye neler olduğu konusunda fikir sahibi olduklarını ve konut piyasasındaki çatırdamanın ciddiyetini anladıklarını öne sürüyordu. Ama aynı çalışma, sözüm ona çok bilgili olan bu insanların kendi evlerinin değerinin fazla düşmediğine inandıklarını da buluyordu. Üç ev sahibinden ikisi (yüzde 62'si) kendi evlerinin değerinin arttığına ya da aynı kaldığına inanıyordu. Yarısından fazlası (yüzde 56'sı), evin değerini artırmak için yapılan dekorasyon işlemlerine para yatırmayı planlıyordu—hem de konut piyasasının çöküşünü izlerken. Evlerinin değerine yönelik abartılı algıları ve iç karartıcı piyasa gerçekliği arasındaki büyük boşluğun açıklaması neydi?

7. Bölümde bahsettiğimiz gibi, sahiplik bakış açımızda esaslı bir değişiklik yapar. Kendi çocuklarımızın, arkadaşlarımızın ve

komşularımızın çocuklarından daha harika ve özel olduklarını düşünmemiz ( böyle bir değeri hak edip etmediklerine bakmaksızın), ister bir çift basket maçı bileti, ister evimiz olsun, sahip olduğumuz her şeye fazla değer biçmemiz aynı nedendendir.

Ama ev sahipliği, sözgelimi bir kahve kupasına ya da bir çift beysbol biletine sahip olmak gibi olağan bir durumdan çok daha ilginç ve karmaşıktır. Çünkü evlerimize çok yatırım yaparız. Mesela, evimize taşınmadan önce yaptığımız tüm o değişiklikleri ve tamiratları aklımıza getirelim. Laminat mutfak tezgâhını granitle değiştiririz. Duvarlardan birini yıkıp gün ışığını yemek odasındaki masaya yansıtacak yeni bir pencere açarız. Oturma odamızın duvarlarını koyu killi toprak rengine boyarız. Banyo fayanslarını değiştiririz. Arka bahçeye bir veranda ekler, yapay bir gölet kurarız. Ev kendine özgü kişisel zevkimize tamamen uygun görünene, zarif ya da eklektik moda anlayışımızı herkese yansıtana kadar sağda solda ufak ufak değişiklikler yaparız. Komşular uğradıklarında, mutfak tezgâhımıza ve aydınlatma donanımımıza hayran kalırlar. Gelgelelim, bu kadar sevgiyle yaptığımız değişikliklere başkaları bizim kadar değer verir mi? Yoksa zerre kadar önem vermezler mi?

Bir ev sahibinin güzelce tadilattan geçmiş evini, sokağın aşağı tarafında bulunan ve aylardır piyasada sürünen benzer bir evle ya da talep edilen fiyatın çok daha aşağısına satılmış başka bir evle karşılaştırdığını düşünün. Böyle yaparak, söz konusu evlerin sahiplerinin evlerini satarken niye bu kadar çok sıkıntı çektiklerini anlamlandırır. Onların laminat bir mutfak tezgâhı vardır, granit değil. Onların killi toprak rengi duvarları ya da yemek odasındaki masanın tam üzerine düşen ışıkları yoktur. "Bu evlerin satılmamasına şaşmamalı" diye düşünür kendi kendine, "onların evi benimki kadar güzel değil."

EŞİM SUMİ VE ben de bu eğilimin azizliğine uğradık. MIT'de çalışırken Massachusetts Cambridge'de yeni bir ev satın aldık (ev aslında 1890'da inşa edilmişti ama bize yeni gibi gelmişti). Evi

hemen düzenlemeye başladık. Eve ferahlık hissi katsın diye—ikimiz de buna bayılıyorduk—duvarlardan bazılarını yıktık. Banyoları yenileyip bodruma bir sauna yerleştirdik. Ayrıca, bahçedeki hangarı büro tipi küçük bir daireye dönüştürdük. Bazen çamaşır sepetimize, biraz şarap, biraz yiyecek, biraz giysi koyuyor ve "hafta sonu tatili" için kapağı hangarımıza atıyorduk.

Daha sonra, 2007 senesinde, Duke Üniversitesinde çalışmaya başladık ve Kuzey Karolina Durham'a taşındık. Konut piyasasının düşmeye devam edeceğini, çıkarımıza en iyi hizmet edecek şeyin Cambridge'deki evi mümkün olduğunca çabuk satmak olduğunu sanıyorduk. Bir de iki evin birden ısınma, vergi ve mortgage giderlerini ödeme zorunluluğundan kurtulmak istiyorduk.

Cambridge'deki güzelce tadilattan geçmiş evimizi görmeye birçok kişi geldi. Hepsi binayı ve mekânın verdiği hissi beğenmiş gibi görünüyor fakat hiçbiri teklifte bulunmuyordu. İnsanlar bize evin güzel olduğunu söylüyorlardı, ama her nedense ferah kat planının yararını tam olarak anlayamıyorlardı. Bunun yerine, daha mahrem bir şey istiyorlardı. Söylediklerini işitiyor ama kayda almıyorduk. Müstakbel alıcı gruplarının her biri gelip gittikten sonra birbirimize, "Bu insanların ruhsuz ve hayal gücünden yoksun oldukları, ağızlarının tadını bilmedikleri ortada. Güzel, ferah ve havadar evimizin hakkını verecek kusursuz biri çıkar elbette" diyorduk.

Zaman geçip gidiyordu. Konut piyasası yavaşlamaya devam ederken biz çifte mortgage kredisi, çifte ısınma faturası ve çifte vergi ödüyorduk. Daha bir sürü insan evi görmeye gelmiş ve bir teklif sunmadan gitmişti. Sonunda emlakçımız Jean hastasına röntgeninde şüpheli bir şey gördüğünü söyleyen bir doktor edasıyla bize kötü haberi verdi. "Bence" dedi yavaşça, "bu evi satmak istiyorsanız bazı duvarları yeniden ördürmeniz ve yaptığınız bazı değişiklikleri eski haline getirmeniz gerekecek." O bu kelimeleri sarf edene kadar, hakikati kabul edememiştik. Şüphe duymamıza ve zevkimizin üstünlüğünden hâlâ emin olmamıza rağmen, ya herrü ya merrü deyip bazı duvarları yeniden örmesi için bir inşaatçıyla anlaştık. Birkaç hafta sonra ev satıldı.

Sonuç olarak, alıcılar bizim evimizi değil, kendilerininkini istiyorlardı. Bu çok pahalı bir ders olmuştu. Elbette ki, keşke yaptığımız tadilatların potansiyel alıcılar üzerindeki etkisini daha iyi anlayabilseydik.

SAHİP OLDUKLARIMIZA FAZLA değer biçme eğilimimiz insana özgü temel bir yanılgı olup kendimizle ilgili şeylere abayı yakmaya ve bu şeyler konusunda aşırı iyimser olmaya yönelik daha genel bir eğilimi yansıtır. Bir düşünün—ortalama bir sürücüden daha iyi olduğunuza, durumunuzun emekliliğe daha elverişli olduğuna, yüksek kolesterolün pençesine düşme, boşanma ya da park saatini birkaç dakika geçince park cezası alma ihtimalinizin daha düşük olduğuna inanmıyor musunuz? Söz konusu pozitif yanlılığın, psikologların Garrison Keillor'un popüler radyo şovu *A Prairie Home Companion*'daki hayali kasabadan sonra koyduğu başka bir adı daha var: "Wobegone Gölü Etkisi." Keillor'a göre, Wobegone Gölü'nde "bütün kadınlar güçlüdür, bütün erkekler yakışıklıdır ve bütün çocuklar ortalamanın üstündedir."

Çocuklarımızı ve evlerimizi düşünürken daha doğru ve yansız davranabileceğimizi sanmıyorum, ama belki bu tür önyargılarımız olduğunu idrak edip başkalarından aldığımız tavsiye ve geribildirimleri daha dikkatle dinleyebiliriz.

## Beklentiler Üzerine Düşünceler: Müzik ve Yiyecek (9. Bölüm)

Akşam saat dokuzda 95 nolu otoyolun ıssız bir bölgesinde bulunan bir kamyon parkına girdiğinizi farz edin. Altı saattir araba kullanıyorsunuz. Yorgunsunuz ve daha önünüzde gidilecek uzun bir yolunuz var. Bir iki lokma bir şey atıştırmaya ihtiyaç duyuyor ve biraz arabanın dışına çıkmak istiyorsunuz. Böylece restoranvari bir yere giriyorsunuz. Her zamanki çatlak vinil kaplı masalar ve floresan lambalar. Masa üzerlerindeki kahve lekeleri sizi biraz ra-

hatsız etse de, "Olsun, hiç kimse bir hamburgeri o kadar berbat edemez" diye düşünüyorsunuz. Buranın sıradan bir ucuz restoran olup olmadığını anlamak için boş bir peçeteliğin arkasına konuşlanmış menüye uzanıyorsunuz. Menünün hamburger ve tavuklu sandviç yerine, foie gras au torchon, friseeli ve rezene marmelatlı yermantarı patesi, duck confit'li gougeres, quail a la crapaudine vesaire sunduğunu görünce şaşırıp kalıyorsunuz.

Şüphesiz, bu tür çeşitler küçük bir Manhattan restoranında bile sürpriz olmaz. Ama Manhattan'dan bezen aşçıbaşının kuş uçmaz kervan geçmez bir yere taşınması ve yolu oraya düşenlere yemek pişirmesi de mümkündür. Öyleyse, Duck confit'li gougeres'i Manhattan'da ısmarlamakla, I-95'teki tenha bir kamyon parkında ısmarlamak arasında temel bir fark var mı? Bu tür Fransız lezzetleriyle kamyon parklarında karşılaşsaydınız, onları deneyecek kadar cesur olabilir miydiniz? Menüde fiyat listesinin bulunmadığını varsayın. Aperatif ya da ana yemek için gözden çıkaracağınız para miktarı ne olurdu? Eğer onu yeseniz, aynı yemeği Manhattan'da yediğinizdeki kadar zevk alır mısınız?

9. Bölümden öğrendiklerimize göre, cevap basit. Ortam ve beklentiler aldığımız zevke birçok şey katar. Kamyon durağı gibi bir ortamdan daha az şey bekler ve bunun sonucunda, her iki yerde de aynı foie gras au torchon'u yesenizde parkta yaşadığınız deneyimde daha az zevk alırsınız. Aynı şekilde, patenin çok özel malzemelerle değil de alelade bir kaz ciğeriyle ve yağla* yapıldığını biliyorsanız ondan daha az keyif alırsınız.

BİRKAÇ YIL ÖNCE *Washington Post*'daki arkadaşlar, aynı konuyu merak edip bir deney yapmaya karar verdiler.[30] Ama yiyecek yerine müziği kullandılar. Deney sorusu şuydu: Seçkin sanat, alelade ve sönük beklentilerin filtresini aşıp parlayabilir miydi?

Gazeteci Gene Weingarten, dünyanın en iyi kemancılarından biri sayılan Joshua Bell'den kendine sokak çalgıcısı süsü verme-

---

* Aslında kaz ciğeri patesi, ciğer ve yağ parçalarının, biraz şarap ve baharatla karıştırılması demek.

sini ve Washington'daki bir metro durağında sabahın kalabalık saatlerinde şimdiye kadar bestelenmiş en iyi müziklerden bazılarını* çalmasını rica etti. İnsanlar bu adamın sokak çalgıcılarının çoğundan daha iyi olduğunu fark edecekler miydi? Müziği dinlemek için duracaklar mıydı? Önüne bir ya da iki dolar bırakacaklar mıydı? Siz bırakır mıydınız?

Eğer siz de o sabah L'Enfant Plaza Durağından geçen insanların yüzde 98'i gibiyseniz gösterinin farkına bile varmadan aceleyle geçip gidecektiniz. 1097 kişiden sadece 27'si (yüzde 2,5'i) Bell'in Stradivarious kemanının açık duran kutusuna para bırakmış ve sadece 7'si (yüzde 0,5'i) müziği dinlemek için bir dakikadan fazla bir süre duraklamıştı. Bell, bir saate yakın keman çalmış ve yaklaşık 32 dolar kazanmıştı. Bu, muhtemelen asıl sokak çalgıcınız için fena para değildir, ama bir dakikalık gösteri karşılığında çok daha fazlasını kazanmaya alışmış bir adam için aşağılayıcı olduğuna şüphe yoktur.

Weingarten, o sabah istasyondan geçen birkaç kişiyle röportaj yaptı. Duraklayanlardan biri, Bell'i bir gece önceki gösterisinden tanımıştı. Bir diğeri, önemli bir kemancıydı. Öbürü, sıradan, arada bir de yetenekli sokak çalgıcılarını yıllarca dinledikten sonra Bell'in ortalamadan daha iyi olduğunu ayırt eden bir metro çalışanıydı. Bu birkaç kişi dışında—durum klasik müzik fanları ve özellikle Bell hayranları için rahatsız edicidir—kimse müziği dinlemek için duraklamamıştı. Birçoğu Bell'e dönüp bakmamıştı bile. Yoldan gelen geçenler röportaj esnasında, ya müziği hiç fark etmediklerini ya da kulağa her gün klasik müzik çalan ortalama bir sokak müzisyeninin müziğinden biraz daha iyi geldiğini söylediler. Hiç kimse birinci sınıf bir müzisyenin teknik yönden göz kamaştıran parçaları bir metro durağında çalıyor olabileceğini ummamıştı. Dolayısıyla, büyük çoğunluğu, parçaların birine olsun kulak vermemişti.

---

* Müzik, Bach'ın "Chaconne"sinden, Franz Schubert'in "Ave Maria"sından, Manuel Ponce'un "Estrellita"sından, Jules Massenet'in bir parçasından, Bach'ın govettesinden ve "Chaconne"nin tekrarından oluşuyordu.

Bir süre sonra Joshua Bell'le karşılaştığımda kendisine yaşadığı deneyimi sordum. Özellikle bilmek istediğim, bu kadar kişi tarafından görmezden gelindiği ve yok sayıldığı için ne hissettiğiydi. "Çok da şaşırmadım, beklentilerin müziği hissetme tarzımızın önemli bir parçası olduğunu kabul ediyorum" diye karşılık verdi. İnsanların canlı bir klasik müzik gösterisinin kıymetini anlamalarına yardım etmek için uygun bir dekor gerekir—dinleyici rahat, suni kadife koltuklarda oturmak ve konser salonunun akustiğiyle çevrili olmak ister. Kendilerini ipekle, parfümle ve kaşmirle bezediklerinde, bu pahalı gösterinin kıymetini daha iyi anlar gibidirler.

"Ya tam tersi bir deney yapsak?" diye sordum. "Ya vasat bir çalgıcıyı Berlin Filarmoni Orkestrası eşliğinde Carnegie Hall'e koysak? Beklentiler çok yüksek ama kalite düşük olsa. İnsanlar farkı anlar mı? Keyifleri bozulur mu?" Bell, bir iki saniye düşündü. "Bu durumda da beklentiler deneyime galip gelir." dedi. Dahası büyük kemancı olmayan ama doğru ortamda oldukları için çılgınca alkışlanan birkaç kişiyi anımsadığını söyledi.

Konuşmadan Bell'in metro gösterisi konusundaki kayıtsızlığına ikna olmadan kalktım. Ne de olsa, zaman tüm yaraları sarıyordu ve zamanın bizim lehimize çalışmasının bir yolu da, geçmişi kendimizi daha iyi hissetmemizi sağlayacak şekilde unutmamıza ya da yanlış hatırlamamıza yardım etmesiydi. Ayrıca, şaşırtıcı olmayan bir durum daha vardı. İnsanların onun gösterisini fark edemeyecek kadar meşgul olması, Bell'in şu eski sorunun kemancılara özgü versiyonundan kaçınmasına yardım etmiş olmalıydı: "Ormanda devrilen bir ağaç etrafta onu duyacak kimse yoksa ses çıkarır mı?"

Ertesi gün Joshua Bell'in Bach'ın ünlü "Chaconne" yorumunu—banliyödeki izleyicilere çalmış olduğu muhteşem parça—Monterey konser salonunda oturarak dinleme fırsatını buldum. Gözlerimi kapayıp, büyük bir kemancıyı değil de Stradivarius çalan 15 yaşındaki sıradan bir çocuğu dinlediğimi hayal ettim. İşin uzmanı değilim, ama akortsuz sesler duyduğuma yemin ederim. Durup dururken bazı yay gıcırtıları işitiliyordu. Belki gıcırtılar

Bach'ın bestesinin bir parçası, yaylı bir enstrüman çalmanın kaçınılmaz bir sonucuydu. Ya da gerçek bir konser salonu yerine bir konferans salonunda çalmaktan kaynaklanıyordu. Benim gibi acemi bir dinleyicinin bu sesleri sıradan bir müzisyenin hatalarına atfetmesinin mümkün olduğunu kafamda kolayca canlandırabiliyordum—özellikle bu müzisyen trafiğin en yoğun olduğu saatlerde hareketli bir metro istasyonundaysa.

Gösterisinin sonunda Bell, uzun süre ayakta alkışlandı. Gösterisini beğenmeme rağmen alkış yağmurunun ne kadarının sergilemiş olduğu performansa yönelik bir ödül olduğunu, ne kadarının dinleyicinin beklentisinden kaynaklandığını merak ediyordum. Bell'in (ya da herhangi birinin) yetenek düzeyini sorgulamıyorum. Esas konu beklentilerin; sanatı, edebiyatı, tiyatroyu, mimariyi, yiyecekleri, şarabı—aslında hemen her şeyi—deneyimleme ve değerlendirme konusunda oynadığı rolü gerçekten anlamamamız.

SANIRIM BEKLENTİLERİN ROLÜ, en iyi gözde yazarlarımdan biri tarafından yakalanmıştır. Jerome K. Jerome'un 1889 tarihli komik romanı *Three Man in a Boat*'da (Teknede Üç Adam) anlatıcı ve iki seyahat arkadaşı bir oteldeki partiye katılırlar. Partide komik şarkılarla ilgili bir tartışma başlar. İki genç adam, öbür davetlilerin aristokrat havasından uzak iki yabancı, partidekileri, ünlü Alman komedyeni Herr Slossenn Boschen'in bir şarkısının dünyadaki en komik şarkı olduğuna ve Herr Boschen'in aynı otelde kalmakta olduğuna inandırırlar. Belki de şarkılarından birini onlar için söylemeye ikna edilebilir?

Herr Boschen onlara şarkı söylemekten büyük mutluluk duyar. Sadece iki genç adam Almanca bildiği halde, herkes şarkıyı anlıyormuş gibi davranır ve onları örnek alır. İki genç adam katıla katıla güldüğü için onlar da güler. Dinleyicilerden bazıları, işi bir adım daha ileri götürüp, diğerlerinin kaçırdığı ince bir espriyi anlamış gibi yaparak ara sıra kendi kendilerine de güler.

Oysa Herr Boschen aslında ünlü bir trajedi aktörüdür ve dramatik, duygu yüklü bir şarkıyı söylemek için elinden geleni yap-

maktadır. Bu esnada iki genç adam, konukların geri kalanını bunun bir Alman komedi stili olduğuna inandırıp alaya almak için birkaç notada bir kahkaha atmaktadır. Kafası karışan Herr Boschen, çaba göstermeye devam eder. Ama şarkısı bitince, piyanosunun başından fırlayarak dinleyicilere Almanca küfürler yağdırmaya başlar.

Almancadan ve Alman müzik geleneğinden habersiz seyirciler, yine ellerinden gelenin en iyisini yapar ve iki yabancının sözde uzmanlığını takip ederler. Onlar gülünce güler ve Boschen'in öfke nöbeti de dahil tüm gösterinin son derece komik olduğuna inanırlar. Ve seyircilerin tümü gösteriden büyük keyif alırlar.

Jerome'un hikâyesi abartılıdır, ama doğrusunu isterseniz, çoğumuzun dünya üzerinde yol alma tarzı budur. Hayatın birçok alanında beklentiler bir şeyleri deneyimleme tarzımız üzerinde çok büyük rol oynar. *Mona Lisa*'yı düşünün. Bu portre niye bu kadar güzel, kadının gülümsemesi niye gizemlidir? Leonardo Vinci'yi Mona Lisa'yı yaratmaya götüren yeteneğin ve tekniğin farkına varabiliyor musunuz? Çoğumuz tabloyu güzel, kadının gülümsemesini gizemli buluruz. Çünkü bize öyle olduğu söylenmiştir. Uzman ya da eksiksiz enformasyon yokluğunda, ne kadar etkilendiğimizi ya da ne kadar etkilenmemiz gerektiğini anlamamıza yardım edecek sosyal ipuçları ararız. Beklentilerimiz, başkalarını gözetir.

YETENEKLİ MİZAHÇI ALEXANDER POPE, bir zamanlar şöyle yazmıştı: "Hiçbir şey beklemeyen mutlu olur, çünkü hiç hayal kırıklığına uğramaz." Bana öyle geliyor ki, Pope'un öğüdü nesnel bir hayat yaşamanın en iyi yolu. Bu öğüdün, olumsuz beklentilerin etkilerini bertaraf etme konusunda da çok işe yarayacağı açık. Ama ya olumlu beklentiler? Joshua Bell'i hiçbir beklentim olmadan dinlersem, yaşadığım deneyim onu, "Aman allahım, Joshua Bell'i tam önümde çalarken dinlediğim için ne kadar şanslıyım" diyerek dinlediğimdeki kadar tatmin edici ya da zevkli olmayacaktır. Bell'in dünyanın en iyi müzisyenlerden biri

olduğuna ilişkin bilgim, aldığım zevke sınırsız katkıda bulunur.

Olumlu beklentilerin olup bitenden daha çok keyif almamıza ve bizi çevreleyen dünyaya yönelik algılarımızın iyiye gitmesine imkân sağladığı anlaşılıyor. Hiçbir şey beklememenin tehlikesi sonunda hiçbir şey alamamak olabilir.

## Plasebo Üzerine Düşünceler: Benimkini Almayın! (10. Bölüm)

Birkaç yıl önce, bir uçuş esnasında yanımda oturan bir kadın, çantasından beyaz, uzunca bir plastik tüp çıkarmış, kapağını açmış ve içinden çeyrek dolar büyüklüğünde bir hap alıp su bardağına atmıştı. Sarımtırak kabarcıkların bardağın içinde çılgınca fışırdayıp köpürmesini büyülenmiş bir şekilde izlemiştim. Bardaktaki faaliyet yatıştıktan sonra kadın karışımı iki koca yudumda içmişti.

Kadının ne içtiğini çok merak etmiştim. Sürecin tamamından çok memnun göründüğü için ona ne içtiğini sordum. Beyaz, uzun tüpü bana uzattı. Bu, Airborne'du!

Tüpün üzerindeki açıklama beni gerçekten etkilemişti. Söylenene göre, bu tabletler bağışıklık sistemini destekleme gücüne sahipti ve uçuşlar esnasında yolcuları çevreleyen mikroplarla savaşmaya yardım ediyordu. Eğer onu nezlenin ilk işaretlerinde ya da kalabalık, mikroplarla kuşatılma potansiyeline sahip bir ortama girmeden önce alırsam, devamlı savaştığım berbat soğuk algınlıklarının önüne geçebilecektim. Bundan daha iyisini hayal bile edemezdim. Söz konusu ilacın, şimdiye kadar görmüş olduğum ilaçların aksine, bir ikinci sınıf öğretmeni tarafından icat edildiği de açıkça belirtiliyordu! Etrafi her allahın günü mikrop yüklü çocuklarla dolu birinden daha iyi kim bir nezle ilacı tasarlayabilirdi ki? Öğretmenler sürekli öğrencilerinden nezle kaptıkları için, bu doğal bir bağlantı gibi görünüyordu. Üstelik fışırdama ve köpürme eylemine de bayılmıştım.

Yol arkadaşım, hevesimi görmezden gelemediğinden, bana hapı deneyip denemek istemediğimi sordu. Uzattığı hapı mut-

lulukla kabul ettim, yarıya kadar su dolu bardağımda erittim, fışırtıları, köpürtüleri izledim ve sarımtırak ilacı bir yudumda içiverdim. Gözümün önüne sevgili ikinci sınıf öğretmenimin —Rachel—hayali geliyor, ona duyduğum sevgi yaşadığım deneyime ekleniyordu. Kendimi hemen daha iyi hissettim. O uçuştan sonra gelecek hastalığın tamamen önüne geçmiştim. İlaç kendini kanıtlamıştı! Böylece Airborne yolculuklarımın baş öğesi haline geldi.

Sonraki birkaç ay boyunca Airborne'u tüpte anlatıldığı gibi kullandım. Bazen uçuş esnasında içtim, ama daha çok uçuştan sonra kullandım. Her defasında ritüeli tekrarlıyor, hemen sonrasında kendimi daha iyi hissediyor, etrafımı saran hava kökenli sinsi hastalıklarla savaşma şansım konusunda yüreğime su serpiliyordu. Airborne'un bir plasebo olduğundan yüzde 99 emindim. Ama köpükler ve ritüel öyle harikaydı ki, kendimi daha iyi hissetmemi sağlayacağını biliyordum. Nitekim sağlıyordu da! Üstelik hapı almak beni sağlığım konusunda daha güvenli kılmış, hastalığa yakalanma konusunda daha az stresli yapmıştı—ne de olsa, stresin ve kaygının bağışıklık sistemini zayıflattığını herkes bilir.

Birkaç yıl sonra, tam kitap turuma başlayacağım ve sürekli uçmak zorunda kalacağım sırada feci haberi duydum: Airborne'u icat eden Kaliforniyalı ikinci sınıf öğretmeni Victoria Knight-McDowell, yanlış reklamdan ötürü 23,3 milyon dolar ödemenin yanı sıra, ürünü satın alan tüketicilerin parasını geri vermeyi de kabul etmişti. İmalatçı firma, ürünün üzerindeki ifadeleri ve iddiaları değiştirmek zorunda kalmıştı. Eski "mucize nezle yok edicisi" 17 vitamin, mineral ve bitkiden oluşan basit bir besin takviyesi mertebesine inmişti. Paketteki eski, Airborne "bağışıklık sisteminizi destekler" iddiası değişmeden kalmıştı, ama bu iddiaya sinir bozucu bir (+) işareti eşlik ediyordu. Bu işaretin gönderme yaptığı dipnotunu aramak zorunda kalıyor, en sonunda arka köşede bir yere saklanmış olduğunu keşfediyordunuz: "Bu açıklamalar, Gıda ve İlaç İdaresi tarafından değerlendirilmemiştir. Bu ilaç herhangi bir hastalığı teşhis ve tedavi etmek, iyileştir-

mek ya da önlemek için tasarlanmamıştır." Ne kadar da moral bozucu.*

Kitap turunda olduğum için, sonraki birkaç ay süresince, haftada en az üç uçuş yapmak zorunda kaldım. Üstelik Airborne'umun büyüsü elimden çekilip alınmıştı. Kendimi, yıllardır iyi dost saydığım birinin benden hiç hoşlanmadığını ve arkamdan kötü şeyler söylediğini öğrenmiş gibi hissediyordum. Belki, diye düşünüyordum, doğruca eczaneye gidip üzerinde abartılı ve gösterişli iddialar bulunan eski kutulardan birkaç tane alsam, bu kutular Airborne'un büyülü gücünü geri getirmeye yardım edebilirlerdi. Ama bu mümkün görünmüyordu. Fışırtılı mucizemin, öyle bir şey olmadığı bilgisinden kaçamazdım. O sadece, Alka-Seltzer'e mahsus harika etkileri olan aptal bir vitamindi. Böyle bir hayal kırıklığının etkisi altında, artık geçen yılki göz kamaştırıcı plasebo-bağışıklık-güçlendirme etkisinin tadını çıkaramazdım.

Ama neden, neden bunu bana yaptılar? Neden müthiş plasebomu elimden aldılar?

---

* Sanırım Airborne, plasebo etkisini azami seviyeye çıkaracak birçok unsur içeriyordu (kabarcıklar, köpükler, tıbbi bir renk, abartılı iddialar vs.). Bu nedenle, bağışıklık sistemimi ve hastalıklarla mücadele etme yeteneğimi olumlu yönde etkilemişti. Plasebolar, kendini gerçekleştiren kehanetlerden başka bir şey değildir ve Airborne da en iyilerinden biriydi.

# Subprime Mortgage Krizi ve Sonuçları Üzerine Düşünceler

İktisatçılar, uzun zamandan beri insan davranışlarının ve kurumlarımızın işleyişinin en iyi akılcı ekonomik modelle açıklanabileceğini iddia ediyorlar. Bu model temel olarak insanoğlunun çıkarcı, bencil olduğunu, sonucu en iyi hale getirmek için her kararın maliyetini ve faydasını kusursuz bir biçimde tartabildiğini savunuyor.

Fakat 2000 yılında nokta.com şirketlerin çöküşünden 2008'deki subprime mortgage krizine ve bunu izleyen finansal iflasa kadar bir dizi finansal krizin ardından psikolojinin ve akılcı olmayan davranışların ekonomik işleyişte akılcı iktisatçıların (ve geri kalanlarımızın) kabul etmek istediğinden çok daha büyük bir rol oynadığı gerçeğine oldukça kaba bir biçimde uyandırıldık.

Her şey, teminatlı borç yükümlülükleriyle (CDO—*collateralized debt obligations*) miktarı artırılan şüpheli mortgage uygulamalarıyla başladı (CDO'lar daha çok mortgage ödemelerine dayalı menkul kıymetlerdir). Sonra, CDO krizi değer kaybını pekiştiren bir döngü yaratarak konut piyasası balonunun sönmesine ivme kazandırdı. Aynı zamanda, finansal hizmetler sektörünün birçok aktörünün bazı şüpheli uygulamalarını da gün ışığına çıkardı.

2008 yılının Mart ayında, JP Morgan Chase, Bear Stearns'i hisse başına iki dolara satın aldı. Değerin böyle düşük olması, Bear Stearns'ün CDO sahtekârlığından ötürü soruşturulmasından kaynaklanıyordu. CDO'lara ve ipoteğe dayalı diğer menkul

kıymetlere çok para yatıran büyük bankalar ve finanasal kurumlar 17 Temmuz'da 500 milyar dolar civarında bir kayıpları olduğunu bildirdiler. Sonunda 26 banka ve finans kurumu CDO'larını idare etme tarzlarıyla ilgili şüpheli uygulamaları yüzünden soruşturma altına alındı.

7 Eylül'de hükümet, konut kredisi kurumları olan Fannie Mae ve Freddie Mac'in finansal piyasaları korkunç bir şekilde etkileyebilecek olan iflaslarının önüne geçmek için bu iki kurumu kamulaştırdı. Bir hafta sonra14 Eylül'de Merrill Lynch, Bank of America'ya satıldı. Ertesi gün Lehman Brothers, likitide krizi endişelerini tırmandıran bir iflas başvurusunda bulundu. Likitide krizi ekonomik erimeyi başlatabilirdi. Ertesi gün (16 Eylül) ABD Merkez Bankası, sigorta devi AIG' ye şirketin çöküşünü önlemek için borç verdi. 25 Eylül'de Federal Karşılık Sigortası Kurumunun el koyduğu Washington Mutual, kendisine bağlı şirketleri JP Morgan Chase'e satmaya zorlandı. Ertesi gün, bankanın holding şirketleri ve bankaya bağlı diğer şirketler iflas başvurusunda bulundular.

29 Eylül Pazar günü, Kongre Başkan Bush'un teklif ettiği kurtarma paketini (resmi adıyla Sorunlu Varlıklar Kurtarma Programı) reddetti; bu durum borsada 778 puanlık bir düşüşe yol açtı. Yaklaşık bir hafta sonra, hükümet kongreden geçecek bir paket geliştirmeye çalışırken, başka bir kazazede de Citigroup ve Wells Fargo ile görüşme başlatan Wachovia oldu (ikincisi sonunda bu bankayı satın aldı). Borsa, kurtarma haberlerine yüzde 22'lik bir değer kaybıyla tepki verdi. Bu, Büyük Bunalımdan beri Wall Street'in geçirdiği en kötü haftaydı.

Kurumsal bankalar—hepsinin standrat modelleri takip eden olağanüstü zeki (akılcı) iktisatçı kadroları vardı—bir biri ardına domino taşları gibi devriliyorlardı.

Akılcı iktisat yaklaşımı bizi korumaya yetmiyorsa, ne yapmamız gerekir? Hangi modelleri kullanmalıyız? Yanılabilirliklerimiz, garipliklerimiz ve akıldışı eğilimlerimiz ortada olduğuna göre, bana öyle geliyor ki, insan davranışına yönelik modellerimiz, daha da önemlisi, yeni politika ve uygulamalara yönelik

önerilerimiz insanın tamamen akılcı olduğu varsayımı uyarınca yapması gerekenlerden çok gerçekten yaptıklarına dayanmalıdır.

Radikal gibi görünen bu fikir, aslında iktisatta çok eskidir. Modern iktisadın büyük babası olan Adam Smith, *Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (1776—Uluslaın Zenginliğinin Doğası ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma) adlı başyapıtını kaleme almadan önce, aynı ölçüde önemli ama daha çok psikolojik yönelimli olan *The Theory of Moral Sentiments* (1759—Ahlaki Fikirler Teorisi) adlı kitabını yazmıştı. *The Theory of Moral Sentiments*'da Smith, duyguların, hislerin ve ahlakın insan davranışının farklı cepheleri olduğunu iktisatçıların görmezden gelmesinin (veya daha kötüsü inkâr etmesinin) doğru olmadığını, tersine bunları araştırılmaya değer konular olarak ele almalarının gerektiğini belirtir.

Yaklaşık 200 yıl önce başka bir iktisatçı, John Maurice Clark benzer açıklamalar yapar: "İktisatçı psikolojiyi görmezden gelmeye kalkışabilir, ancak insan doğasını görmezden gelmesi tamamen imkânsızdır… Eğer iktisatçı, insana ilişkin anlayışını psikologdan ödünç alırsa, yapıcı çalışması karakter olarak tamamen ekonomik kalma durumunda olabilir. Ama eğer almazsa, bununla psikolojiden kaçınmış olamaz. Aksine, kendini bir psikoloji anlayışı oluşturmaya zorlar ve bu kötü bir psikoloji olur."[31]

Peki, iktisat insan psikolojisini kucaklamaktan insan davranışının akıldışı olabileceği olasılığını tamamen reddetme durumuna nasıl geldi? Şüphesiz nedenlerden biri iktisatçıların basit matematiksel modellere düşkün olmalarıyla ilgilidir. Diğeri ise, şirketlere ve karar vericilere basit ve izlenebilir cevaplar temin etme arzularıyla alakalıdır. Bunların her ikisi de akıldışılığı ara sıra yok saymak için iyi nedenler olmalarına rağmen, aynı zamanda bizi tehlikeli bir yola sokarlar.

Bana göre, davranışsal iktisadın amacı, Adam Smith'in bahsettiği insan davranışındaki ekonomik çıkar ile psikolojiyi yeniden alevlendirmektir. Davranışsal iktisat araştırmacıları genel olarak standart iktisadı, gerçek, yaygın ve çoğu kez akıldışı davranışları hesaba katacak şekilde değişikliğe uğratmakla ilgilenir-

ler. Biz iktisat araştırmalarını çakılıp kaldığı naif psikolojiden uzaklaştırmak (çoğu kez nedenlere yönelik testleri, iç gözlemi ve daha önemlisi deneye dayalı araştırmaları çoğu kez başaramayan bir ekonomi) ve onu insan davranışını daha kapsamlı bir şekilde araştırmaya yöneltmek istiyoruz. İktisadın ancak ondan sonra insanlara gerçek dünyadaki problemlerinde—emeklilik için birikim yapmak, çocukların eğitimi ya da sağlık hizmetleri konusunda karar vermek vs.—faydası dokunacak tavsiyelerde bulunmaya elverişli hale geleceğini düşünüyoruz.

ŞİMDİ SİZE HEPİMİZİN ansızın uyandığımız bu yeni ve tuhaf dünyayla ilgili bazı görüşlerimi davranışsal iktisadın bakış açısından anlatmak istiyorum. İçinde bulunduğumuz ekonomik kargaşaya bizi ne getirdi? Neler olduğunu daha iyi nasıl anlayabiliriz? Bir daha böyle derin bir soruna batmamak için bundan sonraki adımlarımızı düşünmeye nasıl başlayabiliriz? Aşağıdaki sorulara verilen cevaplar, bizzat borsada yapılan deneylere dayanmıyor çünkü borsanın doğası doğrudan deney yapmayı çok güçleştiriyor. Bunun yerine, söz konusu cevaplar psikoloji, iktisat ve davranışsal iktisat alanlarındaki genel deneysel bulguları esas alıyor, kişisel ve mesleki deneyimime dayanıyor. O yüzden bunlara dozunda bir şüpheyle yaklaşılmalı.

## (1) İnsanlar güçlerinin gerçekten yetmeyeceği mortgage kredilerini neden alırlar?

Politikacılar, iktisatçılar, haber sunucuları ve halk, büyük meblağlı ve riskli mortgage kredileri için farklı tarafları suçluyorlar. Kimileri, sorumsuz borçluların bütçelerinin kaldırabileceğinden daha fazla borçlandıklarını düşünüyor. Diğerleri, borçluların o tarihte uzman olduklarına inanılan yağmacı kredi vericileri kılavuzluğunu takip etmekten başka bir şey yapmadıklarına inanıyor. Bana, her iki açıklamada da doğruluk payı var gibi geliyor.

Ama ben asıl failin, belli bir finansal duruma sahip birinin alması gereken ideal mortgage miktarını hesaplamanın doğasındaki güçlük olduğunu da düşünüyorum.

Meselenin özü işte şurada: Konut piyasasının kızıştığı dönemde, mortgage kredisi veren bankalar mantıksal olarak müşterilerinin evlerinin icraya düşmesini istemeyeceklerine dair bir varsayımda bulundular. Dahası, mortgage sözleşmeleri insanların mortgage kredilerini kesmeleri durumunda borçlarını geri ödemelerini garantileyecek çeşitli cezai yaptırımlar da içeriyordu. İlk bakışta bu mantık çok cazip görünüyordu: Borcunu ödeyemeyecek olanların başlarına gelebilecek bütün bu korkunç şeyler (ev kaybı, batık krediler, farklı türde icra harçları, avukat masrafları ve borç veren tarafından zarar gerekçesiyle dava edilme ihtimali) ortada olduğuna göre, insanlar aşırı borçlanmamak için çok çaba harcayacaklardı. Bankaların varsayımı buydu.

Bir de şu şekilde düşünün: Farz edin ki size istediğiniz kadar borç para vermeyi kabul ediyorum ve parayı bana geri ödememeniz halinde her iki bacağınızı kıracağıma ant içiyorum. Bu koşullar altında aşırı borç para almamaya ve bana bu parayı zamanında ödemeye çok çabalamaz mısınız? Lakin bir Mafya filmi izlemiş olan herkesin bildiği gibi böyle anlaşmalarda her zaman bir şeyler ters gider. Bir zamanlar mantıklı gibi görünen bir hareketin çoğu kez son derece şüpheli varsayımlara dayandığı anlaşılır. Bacak kırma senaryosunda, varsayım bacağınızı riske atmadan ödeyebileceğiniz miktarı hesaplayabileceğinizdir. Mortgage senaryosunda ise, ana varsayım insanların evlerini riske atmadan borçlanabilecekleri ideal miktarı hesaplayabilecekleridir. Kuşkusuz mortgage kredilerinde hesaplama, vergileri, enflasyonu ve emlaklardaki değer değişimlerini ve daha fazlasını dikkate alması gerektiği için daha karmaşıktır.

Goldilocklarla üç ayının hikâyesinde olduğu gibi, tam doğru bir borç miktarı—ne gereğinden küçük ne de gereğinden büyük—vardır. Ama insanlar borçlanmaları gereken "tam doğru" miktarı gerçekten hesaplayabiliyorlar mı?

KONUT PİYASASI HAREKETLENDİĞİ sırada (aşağı yukarı 1998-2007 yılları arasında), ABD Merkez Bankasının Boston'daki araştırma bölümünde görev yapma ayrıcalığına sahiptim. Zamanımın çoğunu MIT'de geçiriyor, fakat haftada bir kez "bankada" boy gösteriyordum. Oradaki görevim, kadrolu iktisatçılarla fikir alışverişinde bulunmak ve onların çalışmalarına davranışsal iktisada yönelik bir parça farkındalık enjekte etmeye çalışmaktı. Bir gün yerel iktisatçılardan biriyle—adı Dave olsun—bankaların ve düzenlemecilerin mortgage kredilerine koymaları gereken limitler hakkında tartışmaya girdim. Dave, mortgage sürecindeki tüm engellerin kaldırılmasını savunuyordu. Ev alıcılarının hepsinin, kendi koşullarına özgü ideal kararı vermeye tamamen muktedir olduklarını düşünüyordu.

Sumi ve ben, yeni evimize birkaç ay önce taşınmıştık. Mortgage sürecinden yeni geçtiğim için, bu konuya farklı bakıyordum. Bir eve ne kadar para harcanacağını hesaplamaya çalıştığımız dönemde, birkaç uzmana—MIT'deki birkaç finans profesörü ve birkaç yatırım bankacısı dahil—basit gibi görünen iki soru sormuştum: (1) Finansal durumumuz dikkate alındığında, bir eve ne kadar para harcamamız gerekir? ve (2) 30 yıllık bir mortgage için ne kadar borç almamız gerekir?

Herkes bana aynı şeyi söylüyordu: Bir mortgage planında aylık ödemelerimizin ortak aylık gelirimizin yüzde 38'ini geçmemesi gerekiyordu; bu miktar, faiz oranıyla birlikte borçlanabileceğimiz azami tutarı belirliyordu. Ama sormuş olduğum sorunun cevabı bu değildi. Israrla bir cevap almaya çabaladığımda, uzmanlar bana harcamamız ya da borçlanmamız gereken ideal miktarı hesaplamama yardım edecek hiçbir yöntemleri olmadığını söylediler. Bu hikâyeyi Dave'e de anlattım ama o endişelerimi çabucak giderdi. Bana söylediklerine göre, hiç kimse borçlanacağı ideal miktarı hesaplayamasa bile, herkes genel bir miktar hesabı yapabilirdi ve insanların orada burada yaptıkları ufak tefek hatalar da aslında çok sorun değildi.

Bu genel yaklaşım, tam olarak içime sinmemişti, o yüzden insanların borçlanacakları miktarı gerçekte nasıl belirlediklerini in-

celeyecek küçük bir araştırma yapmaya karar verdim. Konut piyasası, baştan sona çiçek açmıştı. Ev arayan, düşünce ve karar süreçlerini benimle paylaşmak isteyen insanlar bulma konusunda hiç sıkıntı yoktu. Bulduğum şey, ortalama ev alıcısının (yani, Dave dışında görüştüğüm herkesin) borçlanması gereken miktarı hesaplarken göbeğinin gerçekten çatladığıydı. Bu yüzden, doğru sorunun (ne kadar borçlanmamız gerekir?) cevabını bulmaya çalışmak yerine, tamamen farklı bir soruya odaklanıyorlardı—doğru soru olmayan ama kolay cevaplanacak olan "ne kadar borç *alabiliriz*?" sorusuna. Bir mortgage hesaplayıcısı kullanıyor, bir ya da iki ilgili emlakçıyla konuşuyor ve her ay yapabilecekleri azami ödemeyi hesaplıyorlardı ve bu da ortalama olarak kabaca gelirlerinin yüzde 38'ine tekabül ediyordu. Oradan bir bankanın onlara vereceği azami mortgage miktarını hesaplıyor, bu da arayacakları ve satın alacakları evin fiyatını belirliyordu.

İnsanların mortgage kredilerini nasıl hesapladıklarını anlatan bu hikâye, insanın karar verme süreçlerine dair genel bir ders içerir. Karşı karşıya olduğumuz sorunun doğru cevabını hesaplayamadığımızda, çoğunlukla bir parça farklı bir sorunun cevabını hesaplar ve bu cevabı ilk probleme uygularız. Alınacak ideal borç miktarına ilişkin bir sorunun, bir bankanın borç vermek isteyeceği en büyük miktara ilişkin bir soruya dönüşmesinin yolu budur. Oysa bunlar hiç de eşdeğer sorular değildir.

Bir düşünün. Hemen şimdi yeni bir ev almanız gerekse, harcamanız gereken ideal para miktarı ne olur? Bu paranın ne kadarını mortgage kredisi olarak almanız gerekir? Bunu kendi kendinize hesaplayamıyorsanız, banka ve tüm mortgage hesaplayıcıları da size aylık ödemeleriniz gelirinizin yüzde 38'ini geçmeyeceği şekilde borçlanabileceğinizi söylüyorlarsa bu miktarı ne kadar borç almanız gerektiğine yönelik örtük bir tavsiye olarak kabullenmez misiniz?

TARTIŞMAMIZDAN BİRKAÇ HAFTA sonra Dave'e, anapara ertelemeli mortgage kredisinin* akla uygunluğu hakkında bir makale yazma görevi verildi. Dave, bu tip mortgage kredilerinden çok heyecan duyuyor ve düzenlemecilerin onları mümkün olduğunca desteklemesini salık vermek istiyordu. "Bak" diyerek bana açıklamaya çalıştı, "anapara ertelemeli mortgage'ın düzenli mortgage'dan daha esnek olduğu tartışmasızdır. Anapara ertelemeli mortgage kredisi alanlar, her ay, tersi durumunda anapara ödemesine gidecek parayla ne yapmak istediklerine karar verebilirler. Bununla kredi kartı borçlarının tamamını ödeyebilir, üniversite harçlarının ya da sağlık harcamalarının bedelini karşılayabilirler. Ya da eğer isterlerse, mortgage kredilerinin anaparasını ödeyebilirler."

Sözünü tamamlamasını bekleyerek başımı salladım. "Devam et" dedim.

"Dolayısıyla, anapara ertelemeli mortgage kredileri en az düzenli mortgage kredileri kadar iyidir. Ama insanlara paralarını istedikleri şekilde harcamaları bakımından daha fazla esneklik sağlarlar. Tanım gereği, ilave ettiğiniz her esneklikle müşterilerinize yardım etmiş olursunuz. Çünkü kendileri için en uygun kararları verme konusundaki özgürlüklerini artırmışsınızdır."

Anlattıklarının hepsinin tamamen akla uygun geldiğini söyledim. Tabii insanların tamamen akıllıca kararlar verdiklerini varsayarsak. Sonra ona kafamda soru işaretleri bırakan küçük araştırmamın sonuçlarından bahsettim. "Eğer insanların tek yapması gereken alabileceklerinin en çoğunu borçlanmaksa" dedim, "anapara ertelemeli mortgage kredileri onları kullanan kişilerin

---

* Anapara ertelemeli mortgage kredisi, şöyle işleyen bir borçtur: Borç süresi boyunca, borçlanan kişinin sadece faiz ödemesi yapması gerekir. Sonuç olarak, borç döneminin sonunda, hesap bakiyesi baştaki borçla aynıdır. Mesela, 10 yıl süreli, faiz oranı yüzde 6,25 olan 300.000 dolarlık bir borç aldığınızda, düzenli mortgage size aylık 3368,40 dolara mal olurken, aynı miktarda ve aynı faiz oranlı bir anapara ertelemeli mortgage yalnızca aylık 1562,50 dolara mal olur. Elbette düzenli mortgage aldığınızda, 10 yılın sonunda hiçbir borcunuz kalmayacağı gibi evinizin de sahibi olursunuz. Ama anapara ertelemeli mortgage aldıysanız hâlâ 300.000 dolar borcunuz vardır (bu noktada yeni bir mortgage kredisi alacaksınızdır vb.)

finansal esnekliklerini artırmayacak, sadece insanların borçlanacağı para miktarını arttıracaktır."

Dave ikna olmamıştı, bu yüzden ona daha somut bir örnek vermeyi denedim. "Diyelim ki kuzeniniz… onun adı neydi?"

"Didi" diye atıldı.

"Diyelim ki Didi'nin gücü üç bin dolar aylık ödemeli düzenli bir mortgage kredisine yetiyor. Şimdi siz ona anapara ertelemeli mortgage seçeneğini tanıyorsunuz. Ne yapacaktır? Elbette düzenli mortgage kredisiyle satın almaya gücünün yetebileceği bir evi satın alıp her ay daha az para ödeyebilir, ekstra parayı da öğrenci kredilerini ödemek için kullanabilir. Fakat eğer Didi diğer insanlara benziyorsa, hangi mortgage kredisini ve hangi evi alacağını hesaplamak için başlangıç noktasındaki azami ödeme gücünü kullanacak ve sonunda çok daha büyük ve çok daha süslü bir ev için ayda üç bin dolar ödüyor olacaktır. Artık esnekliği olmayacak ama konut piyasasıyla çok daha yüz yüze olacaktır."

Dave'in görüşlerimden çok etkilendiğini sanmıyorum. Ama subprime mortgage krizi patladıktan sonra, anapara ertelemeli mortgage kredisiyle ilgili bazı verilere bakma fırsatını buldum. Görünen oydu ki bunların tüm başarısı finansal esneklik sağlamak yerine, borçlanmayı uzatmak ve borçluları oynak bir konut piyasasında yüksek riske atmak olmuştu.

BENİM BAKIŞ AÇIMA göre, mortgage piyasasının temel başarısızlıklarından biri, bankacıların insanların borçlanacakları doğru miktarı hesaplayamayacakları ihtimalini akıllarına bile getirmemeleriydi. Eğer bankalar bunu anlamış olsalardı, hiç şüphesiz kendileri için doğru olan miktarı hesaplama işini kişilere bırakmazlardı. Ne yazık ki böyle bir kavrayışları olmadığı için, bankalar insanları güçlerinin yetebileceğinden çok daha fazla borç almaya kışkırttılar. Elbette, bankalar borçluları bacak kırmanın finansal muadiliyle tehdit edebiliyorlardı, ama onlara bankalar ya da kendileri için en iyi olacak şeyi yapmaları konusunda hiç yardım etmediler. Sonunda konut krizi patladığında, hem bankala-

rın hem de müşterilerinin kırık bacaklarını dövmelerinde şaşılacak bir şey yoktur.

Şimdi, diyelim ki bütün bu söylenen ve yapılanlardan sonra bankalar nihayet gerçek durumdan haberdar oldular ve insanların ideal borç miktarını hesaplamaya nasıl başlayabileceklerini inceleyecek deneye dayalı araştırmalar yapmaya karar verdiler. Elde ettikleri verilerinin benim küçük araştırmamla aynı sonucu (insanların sadece azami borcu aldıkları sonucunu) ortaya çıkardığını varsayarsak, bankalar belki o zaman borçluların daha iyi kararlar vermesinin çıkarlarına en uygun düşecek şey olduğunun farkına varırlar. Peki, bunu nasıl yapabilirler?

Borçluların gerçekçi bir mortgage miktarı hesaplamasına yardım etmenin kolay olmayacağı apaçıktır. Ama biliyorum ki mortgage hesaplayıcılarının şu an yaptığından çok daha iyisini yapabiliriz (işin gerçeği daha kötüsünü yapabileceğimizi sanmıyorum). Pekâlâ, diyelim ki bankalar bu meydan okumayı kabul ettiler ve gerçekten de daha iyi mortgage hesaplayıcılar geliştirdiler. İnsanlara teorik olarak borçlanabilecekleri azami tutarı söylemekle kalmayıp, aynı zamanda onların kendileri için doğru olan tutarı hesaplamalarına yardım eden hesaplayıcılar. Eğer insanlar bu tür insani mortgage hesaplayıcılardan yararlanabilmiş olsalardı, sanırım daha iyi kararlar verirler, daha az risk alırlar ve sonuçta evlerini kaybetme ihtimalleri daha az olurdu. Kim bilir? Eğer bu tür hesaplayıcılar son on yıl zarfında mevcut olsaydı, belki mortgage fiyaskosunun büyük bölümünden kaçınılabilirdi.

Düşüncelerim, borçluların doğru kararlar vermelerini (ve verilen yanlış kararların talihsiz sonuçlarından kaçınmalarını) dilediği halde, kabul etmeliyim ki bazı bankalar daha iyi mortgage hesaplayıcıları geliştirmiş olsalardı bile konut piyasası balonunun hezeyanı içinde ateşli bankacılar ve emlak komisyoncularının insanları fazla, daha fazla borç almaya itmeleri yine de mümkündü.

Düzenlemecilerin devreye girebileceği yer burasıdır. Nede olsa, düzenleme en kötü eğilimlerimizle savaşmamıza yardım eden çok yararlı bir araçtır. 1970'lerde düzenlemeciler mortgage kredilerine katı kısıtlamalar getirmişlerdi. Mortgage kredisini öde-

mekte kullanılacak gelir payını, gerekli peşinat miktarını ve borçluların gelirlerini kanıtlamak için göstermek zorunda oldukları belgeleri belirlemişlerdi. Zamanla bu kısıtlamalar çarpıcı ve tehlikeli bir şekilde gevşetildi. En sonunda, bankalar hiç kredi almaması gereken insanlara yüz kızartıcı NINJA mortgage'larını ("Gelir Yok, İş Yok ya da Mal Varlığı Yok") takdim ettiler. Ve böylece subprime mortgage fiyaskosunun önünü açtılar.

Gördüğünüz gibi, tamamen akılcı bir dünyada mortgage piyasası dahil tüm piyasalardan kısıtlamaları ve düzenlemecileri tümden kaldırmak anlamlı olabilir. Fakat tamamen akılcı bir dünyada yaşamadığımız ve her zaman doğru kararlar veremediğimiz için, kendimize ve başkalarına zarar verme becerimizi kısıtlamak mantıklıdır. Düzenlemelerin asıl rolü budur—onlar bize güvenli sınırlar sağlarlar. İçki içip araç kullanma becerimizi sınırlarlar; çocukları okula gitmeye zorlarlar; ilaç firmalarının çıkardıkları ilaçları deneylerle test etmelerini sağlarlar; şirketlerin çevremizi kirletme becerilerini sınırlarlar. Düzenlemeler olmadan gayet akıllıca iş görebileceğimiz ya da en azından kendi imkânlarımızla baş başa bırakılınca fazla hasara yol açmayacağımız pek çok hayat alanı olduğu muhakkaktır. Ama tatmin edici düzeyde performans sergileme becerimiz düşükse ya da hiç yoksa ve başarısızlıklarımızın kendimizin ve başkalarının canını yakma olasılığı varsa (içkili araba kullanmayı düşünün)—işte o zaman düzenlemeler çok yararlı kısıtlamalar getirir.

## (2) Bankerlerin ekonomiyi gözden kaçırmasının nedeni neydi?

2008'deki finansal kriz pek çok insanı bu işe bulaşmış yatırım bankerlerinin aslında çok kötü insanlar oldukları, ekonomik krizin onların sahtekârlıklarından ve açgözlülüklerinden kaynaklandığı hissiyle baş başa bıraktı. Bernard Madoff gibi insanların yatırımcılarını kişisel çıkar uğruna aldatma peşinde olduğu muhakkaktı. Ama benim kişisel fikrime göre, bu finansal fiyaskoda hesaplı sahtekârlık kural olmaktan ziyade istisnaydı.

Bankerlerin masum izleyiciler olduğunu kesinlikle iddia etmiyorum, ama icraatlarının hikâyesinin onlara sadece çürük elma suçlamasını yöneltmekten daha karmaşık olduğunu düşünüyorum. Enron vakasının ve diğer piyasa başarısızlıklarının sonrasında olduğu gibi, bankerlerin öyle davranmasının sebebinin ne olduğunu anlamak önemlidir. Zira bu, aynı hataları yeniden yapmamayı garantilemenin tek yoludur. Bu amaçla, önce çağdaş işyerlerinde çok yaygın bir kusur olan çıkar çatışmaları konusunda bildiklerimizin bir dökümünü yapalım.

"AKILCI SUÇ TEORİSİNİN" şaibeli politikacılarıyla, organize suçlularıyla ve akılcı iktisatçılarıyla ünlü bir şehir olan Şikago'da doğmuş olması belki de hiç şaşırtıcı değildir. Nobel Ödüllü iktisatçı Gary Becker, suç işleyen kişilerin akılcı fırsat ve maliyet analizleri yaptıklarını ilk kez orada ileri sürmüştü. Tim Harford'un *The Logic of Life* (Hayatın Mantığı) adlı kitabında belirttiği gibi, Becker'in fikrinin doğuşu oldukça sıradandı. Bir toplantıya geciken Becker, yasal park yerinde yer kıtlığı olunca, arabasını yasaya aykırı bir şekilde park etmeye ve trafik cezası alma riskini göğüslemeye karar verir. Bu örnekte sergilediği davranış ve düşünce süreci üzerine kafa yorar ve bu suçun planlanmasında ahlakın hiç yer almadığını fark eder. Bu tamamen, beklenen maliyet ve beklenen faydayla ilgili bir meseledir. Yakalanma olasılığı ve cezaya çarptırılma maliyetiyle, kurallara uygun bir yer bulma güçlüğü ve toplantıya daha da geç kalma ihtimali arasında bir karşılaştırma yapmıştır. Park cezası riskini göğüslemeye karar vermiş ve bir iktisatçıya uygun olan tek suçu—tamamen akılcı bir suçu—işlemiştir.

Akılcı suç teorisine göre, hepimizin Becker gibi davranması gerekir. Bunun anlamı ortalama birinin, tıpkı sizin ortalama soyguncunuz gibi, sadece kendi çıkarlarına hizmet eden bir dünyada yol aldığıdır. Bunu insanları soyarak ya da kitap yazarak yapıp yapmadığımız konu dışıdır. Önemli olan, ne kadar paranın tehlikede olduğu, yakalanma olasılığı ve beklenen cezanın büyüklüğüdür. Mesele, maliyetimizi ve faydamızı tartma meselesidir.

GENEL OLARAK KARARLARA, özel olarak suça yönelik bu akılcı maliyet-fayda yaklaşımı, Gary Becker'in kendisini çok iyi anlatıyor olabilir. Ama 11. ve 12. Bölümlerde gördüğümüz gibi basit maliyet-fayda hesapları, çoğumuzu hile yapmaya ya da dürüst davranmaya sevk eden gerçek kuvvetleri yakalamıyor gibidir. Buna karşılık, deneylerimizden ortaya çıkan manzara, hilenin iki uyuşmaz hedefi dengeleme çabamızdan kaynaklandığıdır. Bir yandan, aynaya bakıp, kendimiz hakkında iyi şeyler hissetmek istiyoruz (o halde, "aynaya bile bakamıyorum" kişinin kendini suçladığının bir göstergesidir); bir yandan da bencillik edip hileden faydalanmak istiyoruz. Görünüşte bu iki güdü çelişkili gibidir. Ama bizim esnek psikolojimiz, "sadece bir parça" hile yaptığımızda her ikisi üzerinden hareket etmemize, bir yandan hileden finansal olarak yararlanırken, bir yandan da kendimiz hakkında kötü şeyler hissetmememize olanak tanır. Ben bunu, bireysel "geçiştirme faktörü" ya da bulanık vicdan olarak düşünüyorum.

11. ve 12. Bölümlerde anlatılan deneylere bakmanın bir yolu da, bu deneylerin insanlar çatışan çıkarlarla mücadele ederken ne olup bittiğine yönelik birer inceleme olduklarını düşünmektir. Katılımcıları onurlu davranma isteğiyle, finansal bir fayda sağlama arzusunun arasında kaldıkları durumlara koyduğumuzda, genellikle kışkırtmaya yenik düşmüşlerdir—ama sadece bir parça. Bunun ışığı altında, bir ilaç firmasının yaptığı araştırmada yer alan ve şirketin yeni diyabet ilacından kâr payı alan bir doktorun karşı karşıya kaldığı durumu düşünün. Doktorumuz diyabetli bir hastayı tedavi ederken, çok işe yaradığını bildiği standart bir ilacı seçebilir. Ancak içinde yeni ilacın bulunduğu, kendisine finansal çıkar sağlayacak bir reçete de yazabilir. Doktor standart ilacın hasta için biraz daha iyi olduğundan kuşkulanır ama yeni tedavinin de muayenehanesine bir faydası dokunacaktır. Teşhis çok netse, büyük olasılıkla hastası için en iyi olan tedaviyi tavsiye edecektir. Ama tıbbi kararların çoğunda olduğu gibi biraz belirsizlik varsa, yüksek ihtimalle geliştirilmesine yardımcı olduğu—hem teşhisi hakkında iyi şeyler hissetmesine hem de finansal bir yarar sağlayacağı—ilacı önerecektir.

Kuşkusuz, bu tür çıkar çatışmaları doktorlarla sınırlı değildir; hayatın her alanında ortaya çıkabilirler. Mesela, sporu ele alalım. Eğer belli bir takımın fanatiğiyseniz ve hakem takımınıza zorluk çıkarıyorsa büyük ihtimalle hakemin kör, geri zekâlı ya da kötü olduğunu düşünürsünüz. Gerçekliği kendine hizmet eden bir bakış açısından görme becerisi, sadece "kötü insanlarla" sınırlı, başkalarına açık olmayan ahlaki bir kusur değildir. Yaygın bir kusurdur ve insan olmanın bir parçasıdır. 9. Bölümde tartıştığımız gibi, bir şey beklediğimizde gerçekliği görmek istediğimiz renklerle tekrar boyamamız muhtemeldir. Enformasyonu beklentilerimiz ve kalıplarımız doğrultusunda gözlerimizin ve beyinlerimizin süzgecinden geçiririz. Görmek istediğimiz şeyin gerçekten gördüğümüz şey olduğuna kendimizi inandırma konusunda da çok iyiyizdir.

2008'DEKİ FİNANSAL KRİZİN bazı yanları çıkar çatışmaları objektifinden bakıldığında netlik kazanır. Bana öyle geliyor ki, birkaç istisna hariç bankerler farklı finansal ürünlerle ilgili riskleri doğru tahmin etmek, hem kendileri hem de müşterileri için iyi yatırımlar yapmak istemişlerdi. Öte yandan, mortgage'a dayalı menkul kıymetler gibi finansal ürünleri, müthiş bir buluş olarak görmelerini sağlayacak muazzam finansal teşvikler de vardı. Şimdi kendinizi onların yerine koyun: 10 milyon dolar kazanmanız için tek yapmanız gereken tüm müşterileriniz için mortgage'a dayalı menkul kıymetler almaksa, çok geçmeden kendinizi bu tür yatırımların gerçekten harika olduğuna inandırmaz mıydınız? Ve kendinizi durumun böyle olduğuna ikna etmek için, piyasaların akılcılığına ilişkin hikâyelere bütün kalbinizle ve hiç sorgulamadan inanmanız gerekse gerçek bir mümin haline gelmez miydiniz? Spor fanatiklerinde olduğu gibi, bankerlerin çıkar çatışmaları da onlara, piyasanın kendileri lehine çağrılar çıkardığını görmek için bir sebep sağladı. Dünyayı beklentileri üzerinden gözleme becerileri sayesinde de, mortgage'a dayalı menkul kıymetleri insanoğlunun şimdiye kadarki en iyi buluşu olarak görmeyi başardılar.

Temel çıkar çatışmalarına ek olarak, bankerlerin aleyhine çalışan bir kuvvet daha vardı: bulanıklığın gücü. 12. Bölümde anlattığım gibi, araştırmalarımızdaki katılımcıların karşısına paradan bir adım uzak olan markalarla birkaç saniye hile yapma fırsatı çıktığında, hilelerini iki katına çıkarmışlardı. Tıpkı deneylerimizdeki markaların katılımcılarımızın gerçeği eğip bükmesine imkân tanıması gibi, sanırım mortgage'a dayalı menkul kıymetlerin, sermaye piyasası türev araçlarının ve başka karmaşık finansal ürünlerin fiyatının bulanık doğası da bankerlerin görmek istediklerini görmelerine ve dürüstlük derecelerinin epey azalmasına imkân tanımıştı. Konu bu karmaşık finansal araçlar olunca, çıkar çatışmaları Wall Street devlerinin kendilerini modern dünyanın en son ve en büyük mucitleri olarak görmelerini getirdi. Söz konusu finansal araçların doğasında var olan bulanıklık sayesinde de, Wall Street devlerinin gerçekliği kendilerini rahatlatacak şekilde yeniden şekillendirmeleri daha kolay oldu.

Bu noktaya işte böyle geldik. İnsandaki aşırı zenginleşme arzusuyla hareket eden piyasada, gerçekliği geçiştirme ve kendi görüşümüze uyacak biçimde şekillendirme konularındaki inanılmaz yeteneğimiz başımızı belaya soktu. Aynı zamanda borsa, pek çok bulanık simgeyi para olarak kullanıyordu. Mesela, bankerler çoğu kez bir milyarı belirtmek için "yarda" kelimesini, bir milyon demek için "asa" kelimesini, hissenin yüzde birini anlatmak için de "puan" kelimesini—yani bir tür dev markaları—kullanırlar. Bütün bunlar hep birlikte, bankerlerin gerçekliği eğip bükmekteki doğal yeteneklerinin daha da gelişmesine imkân tanıdı ve yeni hile zeminlerine yol açtı.

ELBETTE, TEMEL BİR soru daha var: Bütün bunlar bizi çözüm açısından nereye götürür? İyi ve kötü insanlar olduğuna inanırsanız, tüm yapmanız gereken kimin iyi, kimin kötü olduğunu nasıl belirleyeceğinizi anlamak ve sadece iyi insanlara iş vermek olur. Ama sonuçlarımızın gösterdiği gibi, çıkar çatışmasıyla karşı karşıya olan çoğu insanın hile yapabileceğine inanırsanız tek çözüm çıkar çatışmalarını bertaraf etmek olur.

Tıpkı yargıçların karara bağladıkları tazminatlarda ödenecek paralardan yüzde beş komisyon aldıkları bir sistem yaratma hayalini asla kurmadığımız gibi, eminim doktorların geliştirilmesine yardım ettikleri ilaçları satmalarını ya da bankerlerin kendi teşvikleri yüzünden önyargılı davranmalarını da istemeyiz. Çıkar çatışmalarından arınmış bir finansal sistem oluşturmadıkça, 2008'deki finansal iflasın üzücü öyküsü ve onun korkunç sonuçları tekrarlanacaktır.

Peki, çıkar çatışmalarını piyasalardan nasıl uzak tutabiliriz? Hükümetin piyasayı daha etkili bir şekilde düzenlemeye başlamasını ümit edebiliriz. Ancak bu tür düzenlemeleri oluşturmanın ve uygulamanın maliyeti ve karmaşıklığı ortada olduğuna göre, bu çözümün gerçekleşmesi konusunda fazla beklentim yok. Umudum bir bankanın bu meydan okumayı göğüslemeye karar verip farklı bir ödeme yapısı, bankerleri için farklı teşvikler, şeffaflık ve çıkar çatışmalarına karşı katı kurallar ilan ederek diğerlerine öncülük etmesi. Bu tür eylemlerin bankaların da yararına olacağını düşünüyorum.

Öne çıkacak bir bankayı ve daha iyi düzenlemeleri beklerken, uzman görüşlerine başvurma durumunda olduğum doktorlar, avukatlar, bankacılar, muhasebeciler, mali müşavirler ve diğer mesleklerle olan ilişkilerimi mercek altına alarak daha ön alıcı bir adım atmayı planlıyorum. Bana ilaç yazan doktorlara ilaç firmalarıyla aralarında herhangi bir parasal çıkar olup olmadığını, mali müşavirlere tavsiye ettikleri bazı fonların yönetimleri tarafından kendilerine bir ödeme yapılıp yapılmadığını, yaşam sigortası satıcılarına ne tür bir komisyonla çalıştıklarını sorabilir ve çıkar çatışması olmayan tedarikçilerle ilişki kurmaya (ya da en azından ikinci bir bağımsız fikir almaya) çaba gösterebilirim.

Bunun zaman alıcı ve pahalı olacağının farkında olmakla birlikte, sanırım keskin çıkar çatışmaları olan bir uzmandan gelen önyargılı görüşlere göre hareket etmek uzun vadede bana daha fazlasına mal olacaktır.

## (3) Neden kötü zamanlar olasılığına karşı daha iyi plan yapmadık?

Sosyal bilimcilerin planlama hatası dedikleri genel olgu, bir işi bitirmemizin ne kadar zaman alacağını eksik tahmin etme eğilimimizle ilgilidir (bu, yol çalışmalarının zamanında tamamlandığının neden hiç görülmediğini ve yeni binaların neden hiç zamanında kullanıma açılmadığını açıklar). Planlama hatasını göstermenin çok basit bir yolu vardır. Birkaç lisans öğrencisine bitirme tezi gibi büyük bir işi bitirmelerinin en iyi şartlar altında ne kadar zaman alacağını sorun.

"Üç ay" standart yanıttır.

Sonra onlara *en kötü* şartlar altında ne kadar süreceğini sorun.

Rutin olarak "altı ay" cevabını takdim ederler.

Ardından başka bir gruba bitirme tezlerini olağan çalışmaları, işleri ve faaliyet planları gereğince, *normal* koşullar altında tamamlamalarının ne kadar zaman alacağına yönelik düşüncelerini sorun.

Genellikle "üç ay" yanıtını verirler.

İlk iki cevap dikkate alındığında, bitirme tezlerini tamamlamanın altı aydan daha az bir zamanlarını, belki dört buçuk aylarını alacağını öngördüklerini sanabilirsiniz, ama böyle değildir. Cevapları her zaman aşırı iyimserdir. Cevaplarının aslında ne kadar gerçek dışı olabileceğinin önemi yoktur. Bu tür yanlış hükümlerin sadece lisans öğrencilerinde görüldüğünü düşünüyorsanız, eşinize saat altıya kadar işten eve geleceğinize söz verdiğiniz zamanları hatırlayın. Tamamen sözünüzü tutma niyetindesinizdir, ama sürekli bir şeyler ters gider ve işten çıkışınız gecikir. Bir müşterinizden telefon gelir, patronunuzdan acil cevap gerektiren bir e-posta alırsınız, bir meslektaşınız bir şeyden sızlanmak için büronuza uğrar ya da bir şeyin çıktısını almaya çalışıyorsunuzdur ama yazıcıya kâğıt sıkışmıştır. Son günlerde yazıcı her çıktı alışınızda beş dakika takılıyor olsa, bunu çabucak hesaba katar ve ofisten ayrılmanız gereken zamandan önce çıktı almayı planlardınız. Ama farklı şeyler farklı zamanlarda ters gittiğinden

ve herhangi bir gecikmenin ne zaman baş göstereceğini öngörmek imkânsız olduğundan, zihinlerimizde bu olası kesintileri ya da aksilikleri hesaba katmadan ofisten ayrılma senaryoları oynamaya başlarız. Birine son bir ileti yollama, yarınki toplantının notlarının çıktısını alma, çantamızı toplama, anahtarlarımızı bulma ve o günü kurtarma senaryoları.

Planlama hatasının bütçelerimizi tasarlama tarzımız üzerinde de büyük rol oynadığı görülür. Paramızın neye yettiğini neye yetmediğini, neyi satın almamız gerektiğini neyi gerekmediğini genel olarak düşünürken, aylık faturalarımızı ve harcamalarımızı hesaba katar, kararlarımızı az çok buna göre veririz. Fakat işler ters gittiğinde ve planlanmayan bir şey olduğunda—diyelim ki evimiz için yeni bir çatıya ya da arabamız için yeni lastiklere ihtiyacımız olduğunda—bankada onları ödeyecek nakit paramız olmaz. Kötü şeyler farklı farklı olduğu ve hepsi de farklı zamanlarda meydana geldiği için çoğunu hesaba katmayız.

MAALESEF HİKÂYE BU KADARLA bitmez. Çünkü planlama tuzağı güçlerini sessiz ortağı finans SEKTÖRÜYLE birleştirir ve ikisi birlikte yaşamlarımıza daha da çok zarar verirler. Finans sektörü olumsuz olaylara kısmen kör olduğumuzu anlamış görünmektedir ve onun bize yapıştığı nokta tam da budur. Bir şey kötü gittiğinde, bir ödemeyi zamanında ödeyemediğimizde ya da çekimiz karşılıksız çıktığında, bunun ağır olumsuz sonuçları vardır. Örneklemek için, elimde nakit para olmadığı bir günde yaşadıklarımı ve bu süreçten öğrendiklerimle ilgili bir hikâyeyi anlatmama izin verin.

2006 kışında bir aylığına ülke dışına çıktım ve bu süre zarfında arabamın sigortası süresi doldu. Geri dönüp bunu anladığımda poliçemin yenilenmesini talep etmek için sigorta acentemi aradım. Telefondaki kadın, "hayır, hayır, hayır" dedi şaşırtıcı bir sertlikle. "Sigortanızın süresi dolduysa bunu telefonla yenileyemezsiniz. Bizzat ofisimize gelmek ve yeni bir poliçe çıkarmak zorundasınız."

O zamanlar New Jersey Princeton'da oturuyordum ve sigorta şirketim yaklaşık 250 mil uzakta, Boston'daydı. Acenteyle tartışmayı denedim. Hatta birkaç sigorta şirketini daha aradım ama hepsinin talebi aynıydı. Sigortamın süresinin dolmasına izin verdiğim için, artık sektörlerinin gözünde kötü insan kategorisindeydim ve poliçeyi onaylamak için acentenin beni şahsen görmesi gerekiyordu. Böylece yedi saatlik bir tren yolculuğuyla Boston'a gittim ve öğleden sonra sigorta ofisine ulaştım—bir çek vermeye, sigortamı yenilemeye ve sonra Princeton'a dönecek trene binmeye hazırdım. Gerisinin kolay olduğunu sanmışsınızdır. Ama elbette, öyle değildi.

Sigorta acentesine gittiğimde ilk öğrendiğim şey, ödemem gereken sigorta priminin büyük ölçüde artmış olduğuydu. Sigorta temsilcisi Shelia, sigortamın zamanının geçmesine izin vererek biriktirdiğim iyi sürücü indirimlerinin hepsini kaybettiğimi söyledi. Artık riskli bir insan olduğumdan bana genç birisine uygun olan prim verildi. Dahası, sigorta şirketi çek vermemi kabul etmiyordu, çünkü onların gözünde gerçek ve sorumsuz karakterini açığa vurmuş biriydim.

"Kredi kartı olur mu?" diye sordum olabildiğince sakin bir tonla.

"Elbette hayır" dedi Sheila soğukça. Ellerini masasının altına saklamıştı. Her an polis çağırmak için bir düğmeye basabileceğini düşündüm. "Sizden sadece nakit para kabul edebiliriz."

Her nasılsa üzerimde birkaç yüz dolar nakit para, hemen bitişikte de bir banka vardı. Sahip olduğum nakit paranın tümünü çekmek için iki ATM kartı kullandım ama 800 dolar çıkarabildim. Bu tutar altı aylık sigorta değerinden biraz daha fazlaydı.

Parayı küt diye Sheila'nın önüne koyarak, "Herhalde bu kâfidir" dedim. "Şimdi size ilk altı aylık sigorta bedelini peşin olarak veriyorum, geri kalanını yarın yollarım."

Sheila duraksadı ve anlama güçlüğü çekiyormuşum gibi (ki sanırım çekiyordum) bana baktı. Ağır ağır, "Sigortanızı yenilemeden önce bize bir yıllık primi nakit olarak ödemeniz gerekiyor" dedi. Sonra yüzü birden aydınlandı. "Neyse ki" diye ekledi daha

neşeli bir edayla, "tam da bu sorun için tasarlanmış bir çözümümüz var. Bu gibi durumlarda kısa vadeli kredi sunan bir şirket var. Başvuru süreci çok hızlı ve kolay. On dakika bile sürmez."

Başka ne yapabilirdim ki? Ondan beni bu özel krediye kaydettirmesini istedim. Kredinin şartları, yüzde 20,5'luk bir kredi faiz oranını artı kaydolma ayrıcalığı için 100 dolarlık bir harcı kapsıyordu. Bunun çok sinir bozucu olduğu apaçıktı. Ama o gün sigortamı geri almak istiyorsam başka bir seçeneğim yoktu. (Elbette birkaç gün sonra bu korkunç kredinin tamamını geri ödedim.)

Princeton'a dönerken trende, bunun insanı delirten ama çok aydınlatıcı bir deneyim olduğu sonucuna vardım. Finansal bir hata yaptığınız da, her tür cezayla, bürokratik zorlukla ve ekstra finansal engellerle karşılaşma olasılığının çok yüksek olduğunu öğrendim. Ben çok fazla zarara uğramadığım için şanslıydım: Tabii ki, bir günlük iş kaybım olmuştu; tren biletlerini, krediyi başlatma harcını, pahalı kredinin kendisini ve artmış sigorta primini ödemek zorunda bırakılmıştım—peşin ve nakit olarak. Ama işyerinden izin alamayan ve finansal sıkıntının eşiğinde olan insanlara neler olduğunu merak ediyordum. Tüm bu harçları ve yüksek primleri ödemek için gereken parayı nasıl buluyorlardı? Finansal yükümlülüklerle ilgili limitimi aşmış olsaydım ve zararı hafifletecek önlemlerim olmasaydı, bu olay büyük olasılıkla beni finansal sınırlarımın ötesine itecek, hayatımı çok daha masraflı, stresli ve zor hale getirecekti. Araba sigortamı ödemek için korkunç pahalı bir kredi çekmek zorunda kalacak, o krediyi ödemek için daha çok borçlanacak, borcu kredi kartıma devretmeye, harçlar ve söz konusu haklar için yüksek faiz oranları ödemeye başlayacaktım.

Daha sonra sigortacılık ve bankacılık sektöründe pek çok kesimin finansal risk altında bulunan insanlardan istifade etmek için bu şekilde çalıştığını öğrendim. Mesela, bankaların bize büyük bir cömertlikle sağladıkları ücretsiz çek hesabı "avantajını" düşünün. Bankaların ücretsiz çek hesabı teklifinde bulunmakla para kaybettiklerini zannedebilirsiniz, çünkü hesapları idare etmenin onlara bir maliyeti vardır. Oysa gerçekte onlar hatalar üzerinden çok miktarda para kazanırlar: çek hesaplarımızdaki meblağı aşan

bankamatik kartı borçları, hesaptan çekilen fazla paralar ve karşılıksız çeklere yüklenen çok yüksek ceza bedelleri. Esas itibariyle, bankalar bu cezaları mevduat hesaplarında yeterli miktarda para bulunan, çeklerinin karşılıksız çıkması ya da bankamatik kartlarından fazla para çekmeleri olası olmayan insanlara "ücretsiz çek hesabı" yardımında bulunmak için kullanırlar. Başka bir deyişle, aydan aya aldıkları maaş çekleriyle yaşayanlar başka herkese yönelik bir sisteme finansal destek sağlarlar: yoksullar zenginlerin masrafını çeker, bankalar bu süreçten milyarlar kazanır.

Bankaların tefeciliği (ahlak bozukluğu demeye cesaret etmem gerekiyor) bununla bitmez. Farz edin ki bugün ayın son günü ve mevduat hesabınızda 20 dolarınız var. 2000 dolarlık maaşınız bugün bankanıza otomatik olarak yatacak. Caddede yürürken önce kendinize 2,95 dolara bir külah dondurma, sonra da 27,99 dolara bir adet *Akıldışı Ama Öngörülebilir* alıyorsunuz. Bir saat sonra da kendinize 2,50 dolara bir caffe latte ısmarlıyorsunuz. Her şeyi ATM kartıyla ödüyorsunuz ve bugün kendinizi iyi hissediyorsunuz—ne de olsa maaş gününüz.

O akşam, gece yarısından az sonra, banka o günün hesabını görüyor. İlkönce maaşınızı yatırıp *ardından* satın aldığınız üç şeyi hesabınıza geçirmek yerine, tam tersini yapıyor ve sizden hesapta mevcut olandan daha çok para çekme ücreti kesiyor. Bu cezanın yeterli olduğunu düşünüyorsunuz, ama bankalar çok daha kötüler. Hesabınıza önce en pahalı kalemin (kitabın) borcunu geçirecek bir algoritma kullanıyorlar. *Bum*—mevcut bakiyenizin üstüne çıktınız ve 35 dolar fazla para çekme cezası aldınız. Peşi sıra dondurma ve caffe latte geliyor. Her birinin 35 dolar fazla para çekme cezası var. Sonra kaşla göz arasında maaşınız yatıyor ve yeniden alacaklı duruma geçiyorsunuz—ama 105 dolar yoksullaşmış olarak.

PLANLAMA TUZAĞI SENDROMUNUN pençesine hepimiz düşeriz. Bunun farkında olan bankacılık ve sigortacılık kurumları, beklenmedik (bizim de beklemediğimiz) kötü şeyler olur olmaz tekmeyi vuracak büyük cezalar oluştururlar. Söz konusu fi-

nansal hizmetlere ve sigorta hizmetlerine kaydolduğumuzda bir sigorta primi ödemesini kaçırmayı, çekimizin karşılıksız çıkmasını, bir kredi kartı ödemesini atlamayı ya da ATM kart limitimizin üzerine çıkmayı kesinlikle planlamadığımızdan, bize uygulanmayacağını düşünerek çoğu zaman ceza şartlarına bakmayız bile. Ama "ıvır zıvır şeyler olduğunda" sonumuz pusuda bekleyen bankaların verdiği yüklü cezaları ödemek olur.

Bu işleyiş tarzı ortada olduğuna göre, subprime mortgage alan insanların (tanım gereği finansal durumu iyi olmayanların) çoğunun kredi kartı ödemelerinde acze düşmesinde, mortgage kredilerini terk etmelerinde, hatta iflas ilan etmelerinde şaşılacak bir şey var mı?

Bunların hiçbirinin kendi sorunu olmadığını düşünen hali vakti yerinde bazı insanlar da vardır elbette. Fakat 2008'deki ekonomik krizden çıkardığımız en büyük ders, finansal varlıklarımızın birbirlerine farkında olduğumuzdan daha sıkı bağlı olduğudur. Kredi geçmişi görece kötü olan kişilere verilen subprime mortgage kredileri olarak başlayan şey, tüm ekonominin zenginliğinin emilmesine ve neredeyse tüm ekonomik faaliyetin—araba kredilerinden tutun, perakende harcamalara kadar—durma noktasına gelmesiyle sonuçlanmıştır. Güçlü emeklilik portföyleri olan insanlar bile büyük darbe almışlardır. Nihayetinde, ekonomi karmaşık bir dinamik sistemdir. Biraz, küçük bir insan grubunun (örn. subprime borçlananların) başına gelen olayların yoluna çıkan herkes üzerinde etkili olduğu kaos teorisindeki "kelebek etkisine" benzer.

FİNANSAL PLANLAMA TUZAĞININ oluşturduğu tehditlerin üstesinden gelmek için birey olarak ne yapabiliriz? Elbette, öncelikle herkesin kara günler* için daha fazla tasarruf etmesi ve kara günlerin sandığımızdan daha sık olduğunun farkına varması

* Yararlı bir bakış açısı için, bak. M.P. Dunleavy, "Making Frugality a Habit," New York Times (9 Ocak 2009).

gerekir. Finansal sıkıntı içindeki insanların bunu başarmasının kolay olmayacağı açıktır. Üstelik finansal planlama tuzağı sorununu tamamen giderebileceğimizi düşünecek kadar tecrübesiz de değilim. Ama bize destek olması için bir kenara biraz para koyarak, kendimizi finansal yoldaki darbelere karşı koruyabilir ve böyle yaparak planlama tuzağı probleminde bir gedik açıp, onu daha az vahim hale getirebiliriz.

Son olarak, finansal kaynağı çok az olanları yiyip bitiren parasal ceza uygulamalarının—yüksek faizli kredi kartları, araba kredileri, ücret kredileri* ve benzerleri dahil—kontrol altına alınması gerektiğini düşünüyorum. Çek hesapları, kredi kartları, sigorta gibi finansal hizmetlerin maliyetini müşterilerin hepsine dağıtmak, finansal kaynağı ve seçeneği az olanları yükün büyük kısmını taşımaya zorlamamak ekonomi için daha uygun, daha adil ve daha iyi olacaktır. İnsanları finansal olarak sıkıştırdığımızda, onlardan fazla bir finansal verim alamayacağımızı, bunun hepimizi inciteceğini eninde sonunda anlamak zorundayız.

## 4) Hükümet önemli bir ekonomik varlık olarak güveni göz ardı mı etti?

Eylül 2008'de, Henry Paulson—o zaman Hazine Sekreteriydi—Amerikan yasa koyucularına ve halka, bankalardan ellerindeki toksik menkul kıymetleri satın almak için yüklü miktarda para vermezlerse (700 milyar dolar) sonucun yıkım olacağını söyledi. Bu kurtarma planının teklif edildiği günlerde, Amerikan halkı portföylerimizi tuvalete atıp sifonu çeken bankacıları gerçekten boğazlamak istiyormuş gibi görünüyordu. (Kurtarma paketinin nihai adı, "Sorunlu Varlıkları Kurtarma Programıydı," ama sokağın hissiyatını değiştirme konusunda pek işe yaramadı.)

---

* 1990'dan bu yana, Birleşik Devletler'de "ücret" kredileri veren yerlerin sayısı, Starbucks dükkânlarının açılmasına kıyasla daha hızlı artıyor.

Felçli bir arkadaşım, "eski moda, 1660 tarzı bir borsa" fikrini destekliyordu. Heyecanlı bir şekilde, "Kongre bu düzenbazları kurtarmak için bize vergi koyacağına, onları ayakları, elleri ve kafaları dışarı çıkmış vaziyette ağaç kütüklerine sokmalı. Bahse girerim Amerika'daki herkes onlara çürük domates fırlatma mutluluğuna ermek için bir dolu para verir!" diyordu.

Arkadaşım yalnız değildi. Adı meçhul bir yasa koyucunun politik açıdan ilerici OpenLeft.com[32] adlı web sitesine postaladığı bir mektuptan yapılan aşağıdaki alıntı halkın bastırılan öfkesini çok iy aktarıyor:

> *Kurtarma yasasına baktığımda karşımda endüstrinin şerefini iki paralık etmek dışında hiçbir yararlı amaca hizmet etmeyen hükümler buldum: hazineye mortgage bağlantılı menkul kıymetler satan bütün işletmelerin CEO'larına, CFO'larına ve yönetim kurulu başkanlarına kredi danışmanlığıyla ilgili onaylı bir kursu tamamladıklarını kanıtlama zorunluluğu getiren madde gibi hükümler. Şimdi bir de tüketicilerin içine battıkları borç batağı yüzünden gururlarının adamakıllı kırılmasını garantilemek için iflas dilekçesi vermeleri isteniyor; oysa çoğu finansal durumlarının kontrolünü ailedeki ciddi bir hastalık yüzünden yitirmiş durumda. Bu çok küçük ve çocukça olur ve benim açımdan karaktere uygundur. Ben başka fikirlere de açığım. Ve o orospu çocuklarını fena halde pataklarken onları tutmak isteyecek gönüllüler arıyorum.*

Parlamenterler, bu öfkeyi ciddiye alıp, halkın bankacılık sistemine ve hükümete güvenini nasıl tamir edeceklerini dikkatle düşünmek yerine, yaraya tuz bastılar ve halktaki güven erozyonuna daha da katkıda bulundular. Önerilen kurtarma paketine birkaç alakasız vergi indirimi eklediler ve onu zorla meclisten geçirdiler. Birkaç ay sonra, 700 milyar doların yaklaşık yarısının bankalara ödenmesinin ardından, Paulson paranın bir kuruşunun bile toksik menkul kıymetlerin geri satın alınması için harcanmadığını, Hazinenin de gelecekte bir şey satın almaya niyetinin olma-

dığını belli etti. Bir gerekçe, bir açıklama, bir mazeret bile sunmadı. 2008 sonunda, prim zamanı geldiğinde, bankalar paylarını aldılar. Kendilerine milyonlarca dolarlık prim vererek halkın güvenini daha da sarstılar. Ve hiç şüphesiz iyi bir iş çıkardıkları için kendi sırtlarını sıvazladılar.

GÜVENİN TOPLUMDAKİ ROLÜNÜ daha da aydınlatmak için, Güven Oyunu dediğimiz deneysel bir düzeneği sizinle gözden geçirmeme izin verin. İki oyuncudan biri sizsiniz ve kimliği meçhul bir katılımcıyla çift oluyorsunuz. O kişi sizin eşiniz oluyor. Oyun internet üzerinden oynanıyor, dolayısıyla birbirinizin kimliğini hiçbir zaman öğrenemiyorsunuz.

Başlangıçta her ikiniz de 10'ar dolar alıyorsunuz. Siz 1. oyuncusunuz ve ilk hamle sizin: paranızı kendinize saklayıp saklamayacağınıza ya da eşinize gönderip göndermeyeceğinize karar vermeniz gerekiyor. Eğer parayı kendinize saklarsanız, her ikiniz de kendi 10 dolarlarınızı alıp eve biraz zenginleşmiş olarak gidiyorsunuz. Ancak, 10 dolarınızı ikinci oyuncuya göndermeye karar verirseniz, deneyci gönderdiğiniz parayı dörtle çarpıyor, böylece öbür oyuncu kendi 10 dolarının artı 40 doların (sizden aldığı 10 doların dörtle çarpımı) sahibi oluyor. Şimdi karar verme sırası onda. Paranın tümünü kendine saklamayı tercih edebilir. Bunun anlamı, onun eve 50 dolarla gitmesi, sizin de eliniz boş gitmenizdir. Ya da paranın yarısını size gönderebilir. Bunun anlamı ise her birinizin eve 25 dolarla gitmenizdir.

Bu basit oyundan iki soru çıkar: Eğer siz 2. oyuncuysanız ve partneriniz size kendi 10 dolarını vermişse (fazladan bir 40 dolar kazandırmışsa), 50 dolarınızı alıp eve mi gidersiniz yoksa bu parayı eşit bir şekilde paylaşır mısınız? Ya 1.oyuncuysanız? Bu durumda, kendinize 2. oyuncunun ne yapacağını beklediğinizi, onun güveninizi hak edip etmediğini sormanız gerekir. 10 dolarınızı elden çıkarmaya ve partnerinizin parasını sizinle paylaşmama olasılığını göze almaya razı olur musunuz? Akılcı iktisat teorisine göre bu soruların cevabı çok basittir: ikinci oyuncu 25 doları asla geri ver-

mez, çünkü böyle yapmak kendi çıkarına uymaz. Bunu bilen ilk oyuncu da başlangıçta aldığı 10 doları asla hibe etmez.

Oldukça basit, çıkarcı, akılcı bir öngörü. Ama bunu bir dakika düşünün. Eğer ikinci oyuncu olsanız ve ilk oyuncu size 10 dolar (40 dolar haline gelen bir 10 dolar) göndermiş olsa, eve 50 dolarla mı giderdiniz yoksa 25 dolarını geri mi gönderirdiniz? Yoksa size gönderdiği 10 doları mı gönderirdiniz? Ne yapacağınızdan emin değilim. Ama sonuçlar genel olarak insanların güven duymaya ve karşılık vermeye, standart iktisadın bizi inandırdığından daha eğilimli olduklarını gösteriyor. Güven oyununun pek çok versiyonuyla yapılan araştırmalar, insanların önemli bir kesiminin partnerlerine 10 dolar gönderdiklerini, onların da buna 25 doları geri göndererek karşılık verdiklerini ortaya koyuyor.

Güven Oyunu, güvenin insan davranışındaki merkezi rolünü göstermesi bakımından çok yararlıdır, ama hikâye burada bitmez. Yaratıcı ve ilham verici iktisatçı Ernst Fehr'in öncülüğündeki bir grup İsviçreli araştırmacı, güven derecesinin yanı sıra, intikam derecesini de incelemek için bu oyunun bir uzantısını kullandılar.[33] Oyunun İsviçre versiyonunda, eğer 2. oyuncu 50 doları sizinle paylaşmamaya karar verirse, bir karar alma şansınız daha oluyordu. Deneyci size diğer oyuncunun 50 doları kendine saklamaya karar verdiğini bildirdikten sonra şöyle diyordu: "Bakın, 10 dolarınızı kaybettiğiniz için üzgünüm. Ama düşüncem şu: İsterseniz, paranızın bir kısmını biraz intikam almak için kullanabilirsiniz. Kendi paranızdan verdiğiniz her dolara karşılık, karşı taraftan iki dolar alacağım. Bana üç dolar verirseniz, onun altı dolarını, yedi dolar verirseniz on dört dolarını alacağım. Ne dersiniz?"

Bir kez daha kendinizi 1. oyuncunun yerine koyun. 2. oyuncu güveninizi kötüye kullanırsa, onu kıvrandırmak için paranızı feda eder miydiniz?

Deney, aç gözlü partnerinden bire bir öç alma fırsatını bulan insanların çoğunun bunu yaptığını ve ağır cezalar uyguladıklarını gösterdi. Yine de çalışmanın en ilginç yanı bu bulgu değildi. Katılımcılar intikam alma ihtimalini düşünürlerken, beyinleri pozitron emisyon tomografi (PET) cihazıyla taranıyordu. Peki, in-

tikamın planlanma ve uygulanmasına karışan beyin bölümü hangisiydi? Söz konusu bölüm, striyatumdu. Beynin, ödülleri tecrübe etme tarzımızla ilgilenen kısmıydı. Bu, güvenilmez partnerleri cezalandırma kararının haz hissiyle ve ödülle bir şekilde alakalı olduğu anlamına geliyordu. Dahası, striyatum aktivasyonu üst düzeyde olan kişilerin daha yüksek cezalar verdikleri ortaya çıktı. Bütün bunların gösterdiği, intikam arzusunun, bize bir maliyeti olsa bile biyolojik dayanaklara sahip olduğu ve o intikamın ya haz verici olduğu ya da az çok hazza benzediğiydi.

GÜVENE VE İNTİKAM hazzına yönelik bu analiz bize yararlı bir mercek de sağlar. Sayesinde akıldışına ve davranışsal iktisada daha genel olarak bakabileceğimiz bir mercek. İlk bakışta intikam, istenmeyen bir insan güdüsü gibi görünür: İnsanoğlu ne demeye intikam arayışından zevk alacak şekilde evrim geçirmiş olsun ki? Bir de şöyle düşünün: Farz edin ki siz ve ben 2000 yıl önce, kadim bir ıssız arazide yaşıyoruz ve benim elimde sizin de istediğiniz bir mango var. Kendinize belki şöyle dersiniz : "Dan Ariely tamamen akılcı bir insan. Bu mangoyu bulması yirmi dakikasını aldı. Onu çalıp saklasam, beni bulması gidip yeni bir mango bulmasından daha fazla zaman gerektireceği için, doğru bir maliyet-fayda analizi yapacak ve yeni bir mango bulmak üzere yola koyulacaktır." Ama ya akılcı olmadığımı, bunun yerine dünyanın sonuna kadar sizi kovalayacak, sadece mangoları değil, elinizdeki tüm muzları da alacak karanlık ruhlu, intikamcı bir tip olduğumu biliyorsanız? Buna rağmen cesaret edip mangomu çalar mısınız? Benim tahminim çalmayacağınız yönünde. İntikam tuhaf bir biçimde, sosyal dayanışmayı ve düzeni destekleyen bir yaptırım mekanizması olabilir.

Başlangıçta mantıksız görünebilen, akılcılığın temel tanımının parçası olmayan bir insan eğiliminin aslında yararlı bir mekanizma olabilmesinin açıklaması budur—her zaman bizim lehimize işlemesi gerekmeyen, yine de yararlı bir mantığı ve işlevi olan bir eğilim.

GÜVENİ, GÜVEN İHLALİNİ, intikamı ve mangoları biraz daha anlamışken, borsadaki mevcut güvensizliği halletmeye nasıl başlayacağımıza bakabiliriz belki. Güven oyunu ile subprime mortgage krizi arasındaki benzerlik çok açıktır: biz emeklilik fonlarımız, birikimlerimiz ve mortgage kredilerimiz konusunda bankalara güvendik, ama onlar eyleme geçme sırası kendilerine geldiğinde 50 doların tümünü alıp çekip gittiler (büyük ihtimalle bu rakamın arkasına birkaç sıfır eklemek isteyeceksinizdir). Sonuç olarak, ihanete uğradığımızı hissediyor, kızgınlık duyuyor ve kurumların ve bankacıların yaptıklarının sonuçlarına katlanmalarını istiyoruz.

İntikam hissinin ötesinde, bu tip bir analiz güvenin ekonominin önemli bir parçası olduğunu, güven bir kez erozyona uğradı mı onu yeniden inşa etmenin çok zor olduğunu anlamamıza yardım eder. Merkez bankaları para akıtmak için cesur önlemler alabilir, bankalara kısa vadeli borçlar verebilir, likiditeyi artırabilir, mortgage'a dayalı menkul kıymetleri geri satın alabilir ya da herhangi bir yola başvurabilirler. Oysa halkın güvenini yeniden inşa etmedikleri müddetçe bu çok pahalı önlemlerin arzulanan etkiyi sağlaması olasılık dışıdır.

Sanırım hükümetin eylemleri güven sorununu göz ardı etmekle kalmadı, bilmeden güvenin daha da aşınmasına katkıda da bulundu. Mesela, kurtarma yasası daha cazip hale getirildiğinden değil, alakasız birkaç vergi indirimi eklendiğinden yasalaşabildi. Ayrıca Paulson toksik aktifleri satın almak için 700 milyar dolar gerektiğini, bu sorumluluğu gerektiği gibi yürüteceğini söylerken bizden kendisine güvenmemizi istemişti. Daha sonra ilk söylediğini yapmadığını öğrendik ve bu fiyasko ikinci söylediğini de olasılık dışı kıldı. Hiç şüphesiz, bankacıların, pahalı ofis dekorasyonları gibi daha küçük sorunlardan (Merril Lynch'in CEO'su John Thrain ofisinin dekorasyonuna 1milyon dolardan fazla para harcamıştı) tutun, Lehman Brothers, Fannie Mae, Freddie Mac, AIG, Wachovia, Merril Lynch, Washington Mutual ve Bear Stearns'un CEO'larına ödenen ve yeni rekorlar kıran maaşlar gibi mühim sorunlara uzanan davranışlarını da unutmamak lazım.

Düşünün, bankalar ve hükümet güvenin önemini en baştan anlamış olsalardı her şey nasıl farklı olurdu. Böyle olsaydı, neyin ters gittiğini ve kurtarma planının bu pisliği temizlemek için nasıl kullanılacağını daha anlaşılır biçimde açıklamak için daha çok çalışmış olurlardı. Halkın düşüncesini göz ardı etmeyebilir, onu kılavuz olarak kullanabilirlerdi. Kurtarma yasasına güven inşa edici bazı maddeler dahil edebilirlerdi (örneğin, vergi mükelleflerinin parasıyla kurtarılan her bankadan şeffaflık taahhüdü alınacağı güvencesini verebilir, üst düzey yöneticilerin maaşlarını sınırlayabilir, çıkar çatışmalarını giderebilirlerdi).

Yine de her şey kaybedilmiş değil. Yasa koyucuların güvenin önemini henüz anlamadığı açık olmakla birlikte, bazı bankaların sürüden ayrılmaya ve iyi adam olmaya karar vereceklerine, çıkar çatışmalarını gidererek ve tamamen şeffaf davranarak güven oluşturacaklarına dair umudumu koruyorum. Bunu, belki böyle davranmak ahlaki olduğu için ya da daha büyük ihtimalle likidite problemini çözmenin en iyi yolunun güven oluşturmak olduğunu anladıkları için yapacaklar. Dünyaya bu şekilde bakmaları kesinlikle biraz vakit alacak ama gün gelecek güvenimizi yeniden kazanacak yeni bir yapı oluşturmadıkça hiçbirimizin bu ekonomik kirlilikten kurtulamayacağını anlayacaklar.

## (5) Piyasalarda #$%^ neler olup bittiğini anlamamanın psikolojik yan etkileri nedir?

2008'in sonunda, tüketici güveninin 1967'den (araştırma gruplarının tüketici güvenini ölçmeye başladıkları yıl) bu yana en düşük düzeyinde olması, ekonominin de o tarihten bu yana en kötü dönemini geçirdiğini ve güvensizliği daha da beslemenin ekonomiyi tümden batıracağını gösteriyordu. Ekonominin halinin gerçekten iç karartıcı olduğu konusunda hiç şüphe olmamakla birlikte, sanırım kasvetli görünümümüze başka faktörler de—temeldeki ekonomik durumla ilgili olmayan faktörler—katkıda bulunuyordu.

Yukarda anlatıldığı gibi, Henry Paulson'un davranışı, finansal piyasalarda neler olup bittiğini ve yarattığımız canavara egemen olamadığımızı hiç kimsenin gerçekten anlamadığına ilişkin net bir mesaj içeriyordu. Paulson ters gidenin ne olduğunu, teklif ettiği önlemlerle ne elde edileceğini, toksik menkul kıymetleri satın alma kararını niye değiştirdiğini ve kurtarma parasının geri kalanıyla ne yapmayı planladığını en başta açıklayabilseydi izleyen genel bunalım hafifletilemez miydi sorusunu sorabiliriz.

Görünen o ki birkaç cevap bile fark yaratabilirdi. İnsan dahil bütün varlıklar, gidişatın akla uygun gelmediği durumlara olumsuz tepki verirler. Dünya bize önceden kestirilemeyen anlamsız bir ceza verdiğinde ve neler olduğu hususunda herhangi bir açıklamamız olmadığında, psikologların "öğrenilmiş çaresizlik" dedikleri şeye meylederiz.

1967'de Martin Seligman ve Steve Maier adlı iki psikolog, daha sonra ünlenecek bir dizi deney yaptılar. Deneylerinde, öngörülebilir bir ortam, öngörülemez bir ortam ve iki köpek kullandılar—biri kontrol grubu köpeği, biri deney grubu köpeği. [34] (Uyarı: Aşağıdaki açıklama hayvanseverleri üzebilir). Kontrol grubundaki köpeğin odasında arada bir çalan bir zil vardı. Her zil sesinin hemen sonrasında, köpek hafif bir elektrik şoku alıyordu—onu kızdırmaya ve şaşırtmaya yetecek şiddette bir şok. Allahtan, kontrol grubu köpeği şoku sonlandıracak bir düğmeye ulaşabilme imkânına sahipti. Ve o düğmeyi çabucak keşfedip kullanmayı öğrendi.

Hemen bitişikte, deney grubu köpeği de (iki bilimcinin "boyunduruklu" köpek adını verdikleri köpek) aynı elektrik şoklarını alıyor, ama şok öncesinde zil sesi duymuyordu. Üstelik şokları sonlandırmayı olanaklı kılan düğmeye de sahip değildi. Fiziksel gerçeklikleri açısından bakıldığında, her iki köpek de tam olarak aynı şokları alıyorlardı. Ama şokları öngörme ve kontrol etme kudretleri açısından durumlarında bir farklılık söz konusuydu.

Köpekler ortamlarına alışır alışmaz (ellerinden geldiğince), araştırmacılar ikinci bir deneme gerçekleştirdiler. Bu kez, köpekler bir "mekik kutusuna"—alçak bir çitle ikiye ayrılmış büyük bir

kutuya—sokuldular. Kutuda ara sıra bir uyarı işareti yanıyor, birkaç saniye sonra da kutunun zeminine hafif bir elektrik şoku yayılıyordu. Eğer, o sırada köpek bir bölümden diğerine atlarsa, şoktan kaçınabiliyordu. Daha da iyisi, uyarı ışığı gelir gelmez çitin üzerinden diğer bölüme atlarsa şoktan tamamen kaçınabiliyordu. Tahmin edebileceğiniz gibi, kontrol grubu köpeği, ışık yanar yanmaz çitin üzerinden atlamayı çabucak öğrendi. Bir parça kaygılı olduğu anlaşılsa da, nispeten mutlu görünüyordu.

Ya deney grubundaki "boyunduruklu" köpek? Onun da aynı derecede motive olduğunu ve mekik kutusundaki şoklardan aynı derecede kaçınabildiğini zannedebilirsiniz. Oysa sonuç, hem ilginç hem de oldukça üzüntü vericiydi: Boyunduruklu köpek, hafif iniltiler çıkararak kafesinin köşesinde yatmaktan başka bir şey yapmıyordu. Deneyin ilk evresinde şokların önceden kestirilemez ve kaçınılamaz şekilde meydana geldiğini öğrenen boyunduruklu köpek, bu zihniyeti mekik kutusuna taşımıştı. Deneyin ilk kısmında yaşadığı deneyim, bu köpeğe sebep sonuç arasındaki ilişkiyi anlamadığını öğretmişti. Bunun sonucunda, zavallı köpeğin hayata karşı genel yaklaşımında bir acizlik ortaya çıkmıştı—klinik müdahale gerektiren kronik depresyondan, ülserden ve bağışıklık sistemindeki genel bir zayıflık halinden mustarip insanlardakine benzer belirtiler gösteren bir acizlik.

BU DENEYİN YALNIZCA elektrik şoklarını ve köpekleri ilgilendirdiğini düşünebilirsiniz. Oysa söz konusu ilke, çevremizde gerçekleşen sebebini anlayamadığımız ödül ve cezalarla ilgili birçok durum için geçerlidir. Farz edin ki, boyunduruklu köpeğin odasına eşdeğer bir ekonomik durum var. Bir gün size paranızı yatıracak en iyi yerin ileri teknoloji hisse senetleri olduğu söyleniyor ve hemen ardından hiçbir uyarı olmadan—*bızzt*—internet hisseleri balonu patlıyor. Sonra, size paranızı yatıracak en iyi yerin konut sektörü olduğu söyleniyor ve yine—hiçbir uyarı olmadan—*bızzt*—evinizin değeri düşüveriyor. Ardından, aniden—*bızzt*—benzinin fiyatı, muhtemelen Irak savaşı yüzünden, tüm

zamanların en yüksek artışına hedef oluveriyor. Daha birkaç ay geçmeden, savaş hâlâ sürerken benzinin fiyatı—*bızzt*—çok daha düşük bir fiyata geriliveriyor.

Ardından, şimdiye dek güvenilir olan Amerikan finansal sisteminin belkemiği dev finans kuruluşlarının batışını ve yatırımlarınızın darbe alışını izliyorsunuz—kocaman bir *bızzt*. Açıklanmayan kimi nedenlerden ötürü, bu kuruluşlardan bazıları—kurtarma planına dahil ediliyor—*bızzt*. Hem de kazanıp vergi olarak ödediğiniz—*bızzt*—, diğerlerinin kazanmayıp vergi olarak ödemediği—*bızzt*—paralar kullanılarak. Ardından, Üç Büyük otomobil imalatçısı kendilerini iflasın eşiğinde buluyorlar (bunda gerçek bir sürpriz yok), ama kendilerine bankalara olduğu gibi cömert davranılmıyor. Üstelik çok daha azını istedikleri ve montaj hatlarında çalışan çok sayıda işçi olduğu halde. Günün sonunda, bu son derece pahalı kurtarma girişimlerinin tümünün hiçbir mantığı ya da planı olmadan yapılmış kaprisli, nevi şahsına münhasır, eğreti şeyler olduğu görülüyor. *BIZZT*.

Bu ekonomik mekik kutusu kulağa tanıdık geliyor mu? Tüm bu açıklamasız ve dengesiz ekonomik davranışlar, çevremizdeki sebep sonuç ilişkilerini anlamaya yönelik inancımızı zedelemiş ve halkı ekonomik açıdan boyunduruklu bir köpeğe denk bir konuma getirmiştir. Farklı ve anlaşılmaz birçok şokun ara sıra hücumuna uğramanın sonucunda tüketici güveninin yere çakılması ve bunalımın yayılması hiç de garip değildir.

TÜM BUNLAR OLUP biterken, öğrenilmiş çaresizliğimize şifa bulmak için şahsen ne yapabiliriz? Fikirlerden biri, Austin Teksas Üniversitesinden psikolog James Pennebaker'ın araştırmasından geliyor. Pennebaker'ın araştırması zor, karışık, hatta travmatik olaylardan, aktif ve bilinçli bir şekilde anlam çıkarmaya çalışma sürecinin kişinin bunlardan kurtulmasına yardım edebileceğini tekrar tekrar gösteriyor. Çalışmasının birçok yerinde, hastalarından düşüncelerini bir anı defterine yazmalarını isteyen Pennebaker, bunun onlara çok yardımı dokunduğunu keşfediyor.

Bu, dışsal olaylar anlamsız hale geldiğinde, kendi girişimlerimizden yararlanarak dünyamıza anlam kazandırabileceğimiz anlamına geliyor.

Pennebaker'ın öğüdü çok makul görünüyor. Ama çoğumuz elbette bunun tam aksini yapıyoruz. TV'de, radyoda ve internette günün 24 saati haber dinleme imkânına sahibiz—bu haberlerin çoğu zihinlerimizi değil kalplerimizi hedefleyen hızlı ve kısa açıklamalardan oluşuyor. Gazetecilerin "eğer kan akıyorsa öne geçer" diye bir lafı vardır. Bunun anlamı, zirvedeki yeni hikâyelerin her zaman en şok edici ve duygusal hikâyeler olduğudur. Bana haber sunucularının çoğu, ciddi yüz ifadeleriyle ve kıpırtısız saçlarıyla aynı kalıptan çıkmış gibi geliyor. Aynı zamanda, sanki hepsi her beş dakikada bir tekrarladıkları hızlı ve duygusal açıklamaları nasıl yapacakları konusunda standart bir eğitim almışlar gibi konuşuyor. Ve ekonomiyle ilgili amansız hikâyeler, çırpınan, işlerini kaybeden, evlerinin ya da sigortalarının parasını ödeyemeyen insanlarla ilgili dokunaklı hikâyelere dönüşüyor.

Bu hikâyeler de önemli, faydalı ya da çok üzüntü verici**.** Ama etrafımızda ne olup bittiğini ya da ekonomik yıkıma en başta neyin sebep olduğunu anlamamıza yardım etmiyorlar. Kendimizi bitmek tükenmek bilmeyen günlük depresyon ve duygusal açıklama rejimlerine teslim edersek (bunları tekrar tekrar izleyerek, okuyarak ya da dinleyerek bir şey öğreneceğimizi düşünürsek), depresyonumuzu şiddetlendirme riskiyle karşı karşıya kalırız. Bu eğilimle savaşmak için, Pennebaker'ın öğüdünü tutmalı ve haberleri tüketme tarzımızı değiştirmeli, pasif alıcılık tutumundan çıkıp enformasyona aktif değerlendirmeye tabi tutma ve ondan anlam çıkarmaya yönelmeliyiz.

Belki bir gün, gazeteciler ya da Henry Paulson veya ABD merkez bankasının bir sonraki başkanı ya da Barack Obama veya diğer hükümet kurumlarının yeni liderleri mutluluğumuza yeterince değer verip bizlere ne olup bittiğini ve aldıkları kararların arkasındaki mantığın ne olduğunu açıklarlar. Bu ne kadar erken olursa o kadar iyi olur. Çünkü daha kaç tane şokla karşılaşacağımızdan emin değilim.

## (6) Küresel bir piyasa akılcı olmayan davranışları artırabilir mi?

Piyasaların küreselleşmesi en az on yıldır pek çokları tarafından iyi bir şey olduğu gerekçesiyle destekleniyor. İnanç şudur: Çok sayıda ve yarı-bağımsız piyasalardan, tek ve büyük bir piyasaya geçiş likiditeyi artıracak, finansal inovasyonu teşvik edecek ve sürtüşmesiz ticarete olanak sağlayacaktır. Fark etmemişseniz söyleyeyim bunun sonucunda günümüzde Japon, İngiliz, Alman ve Amerikan borsaları arasında pek fark kalmamıştır. Onların farklı miktarlarda da olsa, hep birlikte yükseldiklerini ve düştüklerini görüyoruz. Ama artan küreselleşmenin etkilerinin tanıkları olarak kendimize tek ve büyük bir piyasaya sahip olmanın faydalarını ve maliyetlerini sormamız gerekir. Benim, böyle bir piyasanın finansal inovasyonu azaltabileceği, finansal sağlığımız için tehlikeler oluşturabileceği ve bizi ekonomik yıkıma karşı koruyamayacağı konusunda şüphelerim var doğrusu.

Tek ve büyük bir piyasanın nasıl verimsiz olabileceğini düşünmemize yardım etmesi için, Michael Crichton'un *The Lost World (Kayıp Dünya)* romanından alınma birkaç paragrafı inceleyelim.[35] Romanda Malcolm adlı karakter (Jeff Goldblum'ın canlandırdığı kaos teorisi bilimcisi) siberâlem aleyhine karamsar ve ateşli bir konuşma yapar ve herkesin birbirine bağlı olduğu bir dünyanın yaratıcılığın, inovayonun ve evrimin sonunu getireceğine dikkat çeker.

> *Tüm dünyanın bir telle birbirine bağlanması fikri kitlesel ölümle eşdeğerdir. Her biyolog en hızlı evrimin tecrit durumdaki küçük gruplarda olduğunu bilir. Bin tane kuşu okyanusta bir adaya koyduğunuzda çok hızlı evrim geçirirler. On bin kuşu büyük bir kıtaya koyduğunuzda evrimleri yavaşlar. Bizim türümüzde ise evrim çoğunlukla davranışlarımız aracılığıyla gerçekleşir. Uyarlanmak için davranışlarımızı yenileriz. Ve yeryüzündeki herkes, yenilenmenin sadece küçük gruplarda gerçekleştiğini bilir. Üç kişilik bir heyet oluşturduğunuzda onlara*

*bir şey yaptırabilirsiniz. On kişiyle bu iş daha güçleşir. Otuz kişiyle hiçbir şey olmaz. Otuz milyonla ise imkânsız hale gelir. Bu kitlesel medyanın etkisidir ve herhangi bir şeyin olmasını engeller. Kitlesel medya, çeşitlilikleri bastırır, her yeri aynılaştırır—Bangkok, Tokyo ya da Londra hepsi aynıdır: Bir köşede McDonald's, diğer bir köşede Benetton, yolun karşı tarafında Gap mağazası vardır. Bölgesel farklılıklar kaybolmuştur. Kitlesel medya dünyasında zirvedeki on kitap, on albüm, on film ve on fikir dışında her şey özürlüdür. İnsanlar yağmur ormanlarındaki canlı türlerinin çeşitliliği kayboluyor diye kaygılanıyor. Peki ya bizim en gerekli kaynağımız olan entelektüel çeşitliliğe ne olacak? Entelektüel çeşitlilik, ağaçlardan daha hızlı yok oluyor. Ama onu hesaba katmadığımız için, şimdi beş milyar insanı beraberce bir siberâleme yerleştirmeyi planlıyoruz. Bu, türlerin tamamını donduracak. Her şey birden bire duracak. Herkes aynı zamanda aynı şeyi düşünecek. Küresel tekdüzelik…*

Belli ki Malcolm, uç görüşleri olan keskin bir karakter. Ama tüm dünyayı siberâlemde birbirine bağlamanın her şeyi durma noktasına getireceğini düşünmesek bile, hâlâ ilginçliğini koruyan bir konu var: küresel finans piyasalarının bağlantılılığı düşünsel ve finansal ürünlerdeki çeşitliliği gerçekten azaltabilir mi ve bunun sonucunda rekabet ve verimlilik düşebilir mi?

Ben kişisel olarak Malcolm'un benzetmesini çok yerinde buluyorum. Birçok piyasayı tek bir küresel piyasa bayrağı altında toplamanın finansal araçların ve fikirlerin çeşitliliğini azaltacağını düşünüyorum. Dahası, uyuma yönelik baskılar öyledir ki, tek bir küresel finans köyünde yaşamak tüm ilgililerin finans dünyasının işleyiş tarzı hakkında aynı genel inançları (modelleri) kabul etmelerini mümkün kılabilir. Bu bakış açısından hareketle, aralarında yüksek rekabet olan birçok piyasanın tek bir piyasadan daha faydalı olacağını ekonomik teori bile öngörebilir. Ne gariptir ki, akılcı iktisat teorisi tek ve büyük bir küresel pazarı desteklemek için kullanıldığında, teorinin destekçileri likidite ve verimliliğin faydalarını vurgular ama fikirlerde, yaklaşımlarda ve finansal araçlarda-

ki çeşitliliğin—bu eninde sonunda çok daha önemli bir ekonomik kuvvet haline gelecektir—muazzam önemini kolayca unuturlar.

Kuşkusuz sonuç kusursuz bir küresel piyasa olacak olsa küreselleşme harika olurdu. Ama insanoğlunun hatalara ve akıldışılığa ne denli eğilimli olduğu ortada olduğuna göre, insan elinden çıkma bir piyasanın kusursuz olma ihtimali yok gibidir. Nihayetinde ben, birbirinden az çok bağımsız, belki her biri daha az verimli ama daha bir başına, daha esnek, daha çevik, daha rekabetçi ve zaman içinde evrim geçirerek daha verimli ve sağlam mali piyasalar oluşturma ihtimali daha yüksek birden çok piyasayı tek piyasaya tercih ederim.

## (7) Bankacılara ödenecek doğru ücret nedir?

Geçenlerde astronomik yönetici maaşlarına karşı büyük çaplı bir halk protestosu vardı. Halkın temel hissiyatı şuydu: paralarımızı kötü idare eden insanların bu kadar para kazanmaları adil değildir. Özellikle, bankacıların hangi yetenek ve becerilerinin aldıkları maaşları haklı çıkardığını anlamak bu kadar zorken hiç değildir. Yöneticilerin felaket getiren performanslarının ardından yüksek primler almalarının, daha da kötüsü, bu primlerin paraları hükümetin kurtarma planlarına feda edilen vergi mükelleflerinden gelmesinin rahatsızlık vermesi çok doğaldır.

Beklendiği üzere, bankacılar karşı atağa geçtiler; en iyi ve en parlak kişileri kritik, stres düzeyi yüksek, üst düzey beceri isteyen konumlara çekmek için yüksek maaşların gerektiğini, eğer maaşlar sınırlanırsa yetenekli ve değerli bankacıların başka yerlere kaçacağını iddia ettiler. Bu, temel bir serbest piyasa fikriydi: eğer iş dünyasındaki en iyi beyinleri işe almaz ve elinizde tutmazsanız, söz konusu beyinler kolayca başka yerlere kaçar ve ekonominin sorumluluğunu daha az ehliyetli kişilere bırakırlardı ve bu da bizi yıkıma götürürdü.

Bunu, kendi kendilerine hizmet eden bankacılar ve manevi açıdan sarsılmış vergi mükellefleri arasında yürüyen ideolojik bir

tartışma olarak görmek yerine, devasa primler ve iş performansı arasındaki ilişki hakkında gerçekten ne bildiğimizi sormak daha yararlıdır.

Primlerin performansı nasıl etkilediği sorusuna bakmak için, Uri Gneezy, George Loewenstein, Nina Mazar ve ben birkaç deney yaptık. Deneylerin birinde, katılımcılara dikkat, hafıza, konsantrasyon ve yaratıcılık gerektiren bir dizi iş verdik. Mesela onlardan metal bulmaca parçalarını plastik bir çerçeveye yerleştirmelerini, bir dizi sayıyı hatırlamayı gerektiren bir hafıza oyunu oynamalarını, tenis toplarını bir hedefe atmalarını ve buna benzer birkaç görevi yerine getirmelerini istedik. Bu işlerden herhangi birinde çok yüksek bir performans sergilerlerse, kendilerine değişen miktarlarda (düşük, orta ya da çok yüksek primler) ödeme yapma vaadinde bulunduk. Deneklerin yaklaşık üçte birine, kendilerine ufak bir prim (normal maaşlarına kıyasla) vereceğimizi söyledik. Diğer üçte birine orta büyüklükte prim sözü verdik. Son grup ise çok yüksek prim kazanabilecekti.

Yeri gelmişken ve siz bana bu deneye nasıl kaydolabileceğinizi daha sormamışken, çalışmayı yaşam maliyetinin nispeten düşük olduğu Hindistan'da yaptığımızı söylemem gerek. Araştırmamızı orada yaparak, hem insanlara onların azımsamayacakları hem de araştırma bütçemizi aşmayacak miktarlarda ödeme yapabildik. Düşük prim 50 sentti. Bu tutar, katılımcıların Hindistan'ın kırsal bölgelerinde bir iş günü karşılığında aldıkları ücrete tekabül ediyordu. Orta prim 5 dolara ya da yaklaşık iki günlük ücrete denk geliyordu. Çok yüksek prim ise 50 dolardı ve bu da kabaca beş aylık ücret demekti.

Sizce sonuçlar nasıl oldu? Katılımcılarımız muhtemel ödül kalıbını mı takip ettiler? En düşük prim teklif edilen grup en kötü, orta büyüklükte prim teklif edilenler daha iyi, çok yüksek prim teklif edilenler ise en iyi performansı mı sergilediler? Bir grup işletme öğrencisine bu soruyu sorduğumuzda, haliyle performansın ödül miktarıyla birlikte artacağını düşündüler. İş dünyasında bu varsayım neredeyse doğal bir yasaydı ve söz konusu mantık yöneticilerin çok yüksek ücretler almasını buyuruyordu.

Oysa deneyimizin sonuçları tam aksini gösterdi. En yüksek prim teklif edilen grubun yapılan işlerin her birinde diğer iki gruptan daha kötü performans sergilediği ortaya çıktı! Orta prim teklif edilen kişiler ise, düşük prim teklif edilenlerden ne daha iyi ne de daha kötü performans sergilediler.

MIT'de yaptığımız bir çalışmada bu sonuçların benzerini elde ettik. Lisans öğrencilerine çok yüksek bir prim (600 dolar) ya da düşük bir prim (60 dolar) kazanma fırsatı sunduk. Dört dakikalık iki iş yapacaklardı: İşlerden biri, bilişsel beceri istiyor (sayıları toplamak), diğeri sadece mekanik beceri gerektiriyordu (mini bir klavyenin tuşlarına mümkün olduğunca hızlı basmak). Görev sadece mekanik beceri gerektirdiğinde, primlerin genel beklentilerimize uygun şekilde iş gördüğünü bulduk: daha yüksek ücret, daha iyi performans. Fakat görev, basit de olsa bilişsel bir beceri gerektirdiğinde (yatırım ve bankacılık yaptığımızı varsayabiliriz), sonuç Hindistan'daki çalışmayla aynı oluyordu: daha yüksek prim alma olasılığı daha kötü performansa yol açıyordu.

Bulduğumuz sonuçlar şöyle bir sonuca varmamıza yol açtı: Parasal ödüller çoğu kez iki ucu keskin bir kılıç gibiydi. İnsanları çok iyi çalışmaları yönünde motive ediyor ama çok büyük olduklarında ters etki yaratıp performansa zarar verebiliyorlardı. Deneylerimiz gerçek dünyanın bir taklidiyse, yüksek primlerin patronlara pahalıya patlamakla kalmadığı, yöneticilerin ellerinden gelenin en iyisini yapmalarını da engellediği görülüyordu.

NE GARİPTİR Kİ PARA daha iyi (ya da daha kötü) performansı zorlayan tek şey değildir. Yukarıdaki deneyin değişik bir biçimini Şikago Üniversitesinde uyguladık. Bu defa farklı bir motivasyon kaynağına, kamusal imaja, bakmak istiyorduk. Katılımcılardan anagram bulmacaları çözmelerini istedik. Bazen bir kabinin içinde tek başına, bazen de başkalarının gözü önünde. İyi iş çıkarma motivasyonlarının herkesin önündeyken daha yüksek olacağı varsayımından yola çıktık ve başkaları tarafından gözlenmenin performanslarını etkileyip etkilemediğini, eğer etkiliyorsa

hünerlerini artırdığını mı yoksa azalttığını mı görmek istedik. Deneklerin başkalarının gözü önünde çalışırken daha iyi performans sergilemek istedikleri halde, daha kötü performans gösterdiklerini bulduk.

Bundan, sosyal baskının da para gibi iki ucu keskin bir kılıç olduğu sonucunu çıkardık. O da insanları motive ediyor, ama başkalarının gözü önünde performans sergilemek zorunda olmak stresi de artırıyordu. Ve belli bir noktada stres, artan motivasyonun sağlayacağı faydayı alt ediyordu.

BİR GRUP BANKA yöneticisine bu sonuçları sunduğumda, beni kendilerinin ve elemanlarının çalışmalarında bizim deneylerde bulduğumuz kalıbı izlemediklerine inandırmaya çalıştılar. (Uygun bir araştırma bütçesiyle ve katılımlarıyla iddialarını incelemeyi teklif ettim ama teklifimle ilgilenmediler). Sonuçlarımızı önemsememekte çok aceleci davrandıklarından kesinlikle şüphem yok. Bankacıların hepsiyle olmasa bile büyük bir çoğunluğuyla şu konuda bahse girmeye hazırım: Multimilyon dolarlık bir ücret paketi, onu elde etmekle ilgili stres yüzünden, onu alamama korkusu yüzünden, onun kafalarını işten uzaklaştırması ve dikkatlerini büyük primlere odaklaması yüzünden kolayca ters etki yaratabilir.

Bütün işlerde, işin türü ve işi yapan kişinin nitelikleri ne olursa olsun, daha az maaş ödemenin verimi artıracağını iddia etmek istemiyorum. Ama maaşın, bizim çoğu kez anlamadığımız ya da hesaba katmadığımız karmaşık ekonomik teşvikleri, stresi ve insan psikolojisinin başka yönlerini içeren karmaşık bir konu olduğunu belirtmek istiyorum. Belki de "daha fazla para eşittir daha fazla performans" diyen saf ve basit teori, sandığımız kadar kullanışlı değildir. En azından her zaman. Daha fazla para daha iyi performansa yol açıyorsa, on milyonlarca dolar ücret alanların en iyi icracılar olmalarını beklememiz gerekmez mi? Belki daha da mükemmel olmalarını? Çok yüksek maaş ve prim alanların 2008'deki finansal fiyaskoda fena halde başarısız olmaları, yük-

sek ödül ve daha iyi performans arasındaki dolaysız bağlantının aleyhine esaslı bir kanıt oluştursa gerek.

KAMUOYUNDAKİ ÖFKE PATLAMALARI sonucunda, Barack Obama göreve başladığı haftalarda, yönetici maaşları için "sağduyu" ilkeleri önerdi—en azından hükümetten para alan şirketler için. Bu tedbirler, yönetici ücretlerine 500.000 dolar tavanı getiriyordu; daha öte ücretler hükümete geri ödeme yapılana kadar satılamayacak hisse senetleri şeklinde olabilirdi. Şüphesiz, bu uygulama vergi mükelleflerinin yüreğine bir parça su serpmiştir, ama sorun şudur. Bu, işe yarayacak mı?

Sanmıyorum. Nedeni de şu: Borsayı sil baştan düzenlesek ve insanlara yıllık 500.000 dolar artı hisse senedi teşvikleri önersek, eminim bu ücret karşılığında büyük bir bankayı idare etmek için kendini helak edecek sayısız nitelikli insan bulurduk. Üstelik bunlar sadece maaş için çalışmakla kalmaz, hepimizin bel bağladığı finansal sistemi korumak gibi önemli bir sivil hizmeti de yerine getirebilirlerdi. Ne yazık ki sil baştan başlayamıyoruz. Bunun yerine, milyonlarca dolarlık maaşlara artı milyonlarca dolarlık hisse senedi opsiyonlarına ve primlere alışmış mevcut bankacılarla uğraşıyoruz. Bu koşullara bunca yıl alıştırıldıktan sonra, yöneticiler bu kadar fazla ücret almayı niye hak ettiklerine dair bir yığın gerekçe üretiyorlar. Kaldı ki, kendilerine layık olduklarından daha fazla para verildiğini kabul eden kaç kişi tanıyorsunuz?

Bu izafi bir problemdir. Bankacıların "normal" anlayışı, 500.000 dolarlık maaşın hem aşağılayıcı hem de sorumsuz görünmesini sağlar. Tahminimce, yöneticiler bu şartları kabul etmeyeceklerdir. Etseler de, "doğru" ve adil olduğunu düşündükleri, geçmişte kazandıklarıyla mukayese edilebilir ücretleri almak için başka dümenlere başvuracaklardır.

Obama'nın finans çarı olsaydım, bankacıları ve onlarda çarpık bir hak algısı oluşturan sistemi düzenlemeye çalışırdım. Yeni ödeme yapıları olan yeni bankaların oluşumunu teşvik ederek, beyaz bir sayfa açardım. Bu yeni bankalar, bankacıların açgözlü

herifler değil, ekonominin ve ülkenin işleyişinde merkezi bir konumda olan önemli bir rolü yerine getiren ahlaklı, namuslu insanlar oldukları fikrinin gelişmesine yardım ederdi (fikrin gelişmesine yardım etmekle kalmaz, uygularlardı da). Görevlerini yapmak için milyonlarca dolara, daha iyi yapmak içinse milyonlardan daha fazla prime ihtiyaçları olduğunu düşünen "eski bankacılar," bu yeni piyasada rekabet etmeye çalışırlardı. Ama daha idealist bir destekleme planı, daha gerçekçi, daha şeffaf bir ücret yapısı olan alternatif yeni bir banka olduğunda parasal işlerini onlara yaptırmayı kim isterdi ki?

## (8) Akılcı iktisat, politikaların belirlenmesinin ve kurumlarımızın tasarlanmasının her zaman temelini oluşturmuştur. Bunda yanlış olan nedir?

Neoklasik iktisat, zamanla "yerleşik olgular" haline gelmiş çok güçlü varsayımlar üzerine kuruludur. Bunlar arasında en ünlüsü, ekonomik aktörlerin (tüketiciler, şirketler vs.) tümünün tamamen akılcı olduğu ve sözde görünmez bir elin piyasanın verimliliği için çalıştığıdır. Akılcı iktisatçılara bu varsayımlar öyle temel, öyle mantıklı, öyle aşikâr gelir ki deneysel bir sorgulamaya ihtiyaç duymazlar.

Akılcı iktisatçılar, söz konusu varsayımlara dayanarak sağlık sigortalarını, emeklilik fonlarını ve finans kurumlarının çalışma ilkelerini düzenlemenin ideal yollarıyla ilgili tavsiyelerde bulunurlar. Deregülasyonun erdemine olan temel inancın kaynağında kuşkusuz bu vardır: eğer insanlar hep doğru karar veriyorsa, "görünmez el" ve piyasa kuvvetleri hep verimliliğe yol açıyorsa, herhangi bir düzenlemeden vazgeçip finans piyasalarını kendi potansiyeliyle baş başa bırakmamız gerekmez mi?

Öte yandan, kimyadan fiziğe, fizikten psikolojiye farklı alanlardaki bilimciler "yerleşik olgulardan" kuşku duymak üzere yetiştirilirler. Söz konusu alanlarda, varsayımlar ve teoriler deneye

dayalı olarak ve defalarca test edilir. Bilimciler bunları test ederken, doğru olarak kabul edilen pek çok fikrin yanlış çıkabileceğini tekrar tekrar öğrenirler. Bilimin doğal ilerleyişi budur. Dolayısıyla hemen her bilimcinin, kendi teorilerinden çok verilere yönelik güçlü bir inancı vardır. Eğer deneye dayalı bir gözlem, bir modelle bağdaşmıyorsa ya çöpe atılmalı ya da değiştirilmelidir—kavramsal açıdan güzel, mantıksal açıdan albenili ya da matematiksel açıdan elverişli olsa bile.

Ne yazık ki, böyle sağlıklı bir bilimsel şüphecilik ve ampirizm henüz akılcı iktisada sirayet etmiş değildir. Akılcı iktisatta insan doğasına ilişkin başlangıç varsayımları dogmalaşmıştır. İnsanın akılcılığına ve piyasa kuvvetlerine duyulan kör inanç, birkaç üniversite profesörüyle ve onlardan ders alan öğrencilerle sınırlı kalsa o kadar zararlı olmazdı. Asıl sorun iktisatçıların; politikacılar, işadamları, sade vatandaş dahil tüm dünyayı iktisadın sadece bizi çevreleyen dünyanın işleyiş tarzı hakkında söyleyecek önemli sözleri olmakla kalmadığını (ki bunu yapar), etrafımızdaki her şey hakkında yeterli bir açıklaması olduğuna (ki bunu yapamaz) ikna etme konusunda çok başarılı olmalarıdır. Özetle, ekonomik dogma, akılcı iktisadı dikkate almaktan başka bir şeye ihtiyacımız olmadığını düşünmektir.

İnancım o ki, politikalarımızı ve kurumlarımızı düzenlerken akılcılık kapasitemize aşırı bel bağlamak, iktisadın kusursuzluğu inancıyla eşleştiğinde, büyük risklere maruz kalmamıza yol açabilir.

BUNU ŞU ŞEKİLDE düşünebilirsiniz. Farz edin ki otoyolların projelendirilmesinden sorumlusunuz ve onları bütün insanların mükemmel araba kullandığı varsayımına göre planlıyorsunuz. Peki, böyle akılcı yol tasarımları neye benzerdi? Elbette, yolun kenarında emniyet şeritleri olmazdı. Yolun hiç kimsenin araba sürmesinin beklenmediği bir kısmını niye betonlayıp asfaltlayalım ki? İkincisi, yolun yan tarafında arabanız üzerine geldiğinde *bırrrrrrrr* sesi çıkaran kesik çizgiler olmazdı. Çünkü herkesin or-

ta şeritten tıkır tıkır gitmesi beklenirdi. Ayrıca, şeritlerin genişliğini arabaların genişliğine daha yakın yapar, tüm hız limitlerini kaldırır, trafik şeritlerini kapasitelerinin sonuna kadar doldururduk. Bunun yol inşa etmek için daha akılcı bir yol olduğuna hiç şüphe yok. Ama bu, araba kullanmak isteyeceğiniz bir sistem midir? Elbette, hayır.

İŞ FİZİKSEL DÜNYAMIZI tasarlamaya geldiğinde, ne kadar kusurlu olduğumuzu ve bizi çevreleyen fiziksel dünyayı kusurlarımızı dikkate alarak tasarladığımızı hepimiz anlarız. Çok hızlı ya da çok uzağa koşamadığımızın farkına varır, o yüzden araba icat eder, toplu ulaşım projeleri geliştiririz. Fiziksel sınırlarımızı anlar ve bu yetersizliklerimizin üstesinden gelmek için merdiven, elektrik lambası, ısıtıcı, soğutucu vs. tasarlarız. Çok hızlı koşabilmek, uzun binaların üzerinden tek sıçrayışta atlamak, karanlıkta görebilmek, her ısı derecesine intibak edebilmek elbette güzel olurdu. Gelgelelim, böyle değiliz. Dolayısıyla bu sınırları hesaba katmak için çok çaba harcar, onları alt etmek için çeşitli teknikler kullanırız.

Bana şaşırtıcı gelen şey, iş zihinsel ve bilişsel âlemi tasarlamaya geldiğinde, her nedense insanoğlunun sınırsız olduğunu varsaymamızdır. Bütünüyle akılcı varlıklar olduğumuz ve zihinsel süpermenler gibi her şeyi hesaplayabileceğimiz fikrine sıkıca sarılırız. Neden fiziksel sınırlarımızı kabul etmeye kolayca razı oluyor, ama bilişsel sınırlarımızı dikkate almayı istemiyoruz? Bir kere, fiziksel sınırlarımız her zaman gözümüzün önünde dururlarken bilişsel sınırlarımız o kadar aşikâr değildir. İkinci neden, kendimizi her şeye muktedir görme gibi bir arzumuz olmasıdır—ama bu fiziksel alanda imkânsızdır. Ve belki, bilişsel sınırlarımızı görmememizin son nedeni, standart iktisada biraz fazla inanmamızdır.

Beni yanlış anlamayın. Standart iktisadın kıymetini takdir ediyor ve insan faaliyetleri hakkında önemli ve yararlı içgörüler sağladığını düşünüyorum. Ancak onun eksiklikleri olduğunu, ekono-

mik ilkelerin tümünü gerçek kabul etmenin sakıncalı, hatta tehlikeli olduğunu da düşünüyorum. İnsan davranışını anlamaya çalışacak ve bu bilgiyi bizi saran dünyayı—yerleşik uygulamaları, mesela vergileri, eğitim sistemleri ve finans piyasalarını—tasarlamak için kullanacaksak ilave araçlardan ve psikoloji, sosyoloji, felsefe dahil diğer bilim dallarından faydalanmaya da ihtiyacımız vardır. Akılcı iktisat yararlıdır, ama insan davranışını anlama konusunda sadece tek tür girdi sunar. Yalnızca ona bel bağlamanın, uzun vadeli mutluluğumuzu artırmaya yardım etmesi olası değildir.

UMARIM STANDART VE DAVRANIŞSAL iktisat arasındaki tartışma, sonunda ideolojik bir savaş şeklini almaz. Davranışsal iktisatçılar, standart iktisadı—görünmeyen elleri, damlama teorilerini ve geri kalanını—elimizin tersiyle itmemiz gerekir derlerse çok az gelişme kaydederiz. Aynı şekilde, akılcı iktisatçılar insan davranışı ve karar alma süreçleriyle ilgili araştırmaların biriktirdiği verileri yok saymaya devam ederlerse de yazık olur. Bunun yerine, toplumun büyük sorunlarını (mesela, daha iyi eğitim sistemleri nasıl yaratılabilir, vergi sistemleri nasıl düzenlenebilir, emeklilik ve sağlık sistemleri nasıl biçimlendirilebilir, daha sağlam bir borsa nasıl inşa edilebilir) bilimin tarafsızlığında ele almamız gerektiğini düşünüyorum. Farklı hipotezler ve makul mekanizmalar keşfetmeli ve onları sıkı bir deneysel sınamaya tabi tutmalıyız.

Mesela, benim ideal dünyamda, herhangi bir kamu politikasını—örneğin Hiçbir Çocuk Geri Kalmayacak hareketini ya da 130 milyar dolarlık vergi indirimini ya da 700 milyar dolarlık Wall Street'i kurtarma müdahalesini—yürürlüğe koymadan önce, ilkin farklı alanlara mensup uzmanlardan bir heyet oluştururduk—bu politikanın hedeflerine hangi yaklaşımla ulaşılacağı konusunda birinci sınıf tahminlerde bulunacak bir heyet. Sonra, bu grubun sesi en çok çıkan ve en itibarlı kişisinin fikrini uygulamak yerine, farklı fikirleri test eden bir pilot çalışma yapardık. Belki Rhode Island gibi küçük bir yeri (ya da bu tür programlara ka-

tılmaya meraklı başka yerleri) ele alır ve en çok hangisinin işe yaradığını görmek için birkaç farklı yaklaşımı bir ya da iki yıl boyunca denerdik. Ardından, en iyi planın güvenli bir şekilde büyük çaplı uygulamasına geçerdik. Tüm deneylerde olduğu gibi, gönüllü belediyeler diğerlerinden daha kötü sonuçlar getiren bazı durumlarla karşılaşabilirlerdi. Ama öte yandan daha iyi sonuçlara ulaşan belediyeler de olabilirdi. Elbette bu deneylerin asıl faydası, ülke çapında daha iyi programların uzun vadeli olarak benimsenmesi olurdu.

Bunun mükemmel bir çözüm olmadığının farkındayım. Çünkü kamu politikaları, iş dünyası, hatta kişisel hayatlarımızla ilgili çok kapsamlı deneyler yapmak ne basittir ne de problemlerimizin tümüne basit cevaplar sağlar. Ancak hayatın karmaşıklığı ve dünyamızın değişme hızı dikkate alındığında, insanın kaderini iyileştirmenin en iyi yollarını öğretecek başka bir çare göremiyorum.

SON OLARAK ŞUNU söyleyeyim: İnsan davranışının bu kadar karmaşık, bu kadar tuhaf, bu kadar değişken olmasının evrenin mucizelerinden biri olduğu konusunda kafamda hiçbir soru işareti yok. Eğer içimizdeki Homer Simpsonları tüm kusurlarıyla ve acizlikleriyle bağrımıza basmayı öğrenebilir ve okullarımızı, sağlık planlarını, borsaları ve çevremizdeki her şeyi düzenlerken bunları hesaba katabilirsek, daha iyi bir dünya yaratabileceğimizden eminim. Davranışsal iktisadın asıl vaadi tam da budur.

# Teşekkür

Yıllardır akıllı, yaratıcı, cömert kişilerle ortak araştırma projelerinde çalıştığım için şanslıyım. Bu kitapta aktarılan araştırmalar büyük ölçüde onların becerisinin ve içgörüsünün ürünüdür. Söz konusu kişiler sadece büyük araştırmacılar değil, aynı zamanda yakın arkadaşlarım. Bu araştırmaları onlar mümkün kıldılar. Kitaptaki her hata ve eksiklikten ise ben sorumluyum. (Bu harika araştırmacıların kısa biyografileri aşağıda yer alıyor.) Birlikte çalıştığım kişilerin yanı sıra, psikoloji ve ekonomi alanlarındaki meslektaşlarımın tümüne de teşekkür etmek isterim. Sahip olduğum her fikir, yazdığım her makale dolaylı ya da dolaysız olarak onların yazılarından, fikirlerinden ve yaratıcılıklarından etkilenmiştir. Bilim temelde, geçmiş araştırmalara dayanan bir dizi ufak adım aracılığıyla ilerler. Bu olağanüstü araştırmacıların inşa ettiği temelden ileriye doğru ufak adımlar atabildiğim için şanslıyım. Kitabın sonuna, her bölümle ilgili akademik makalelerden oluşan bir kaynakça ekledim. Bunlar, istekli okurlara konuların her biri hakkında gelişkin bir bakış açısı, bir arka plan ve bir alan sağlasa gerek. (Ama elbette bu eksiksiz bir liste değil.)

Kitapta aktarılan araştırmaların çoğu ben MIT'deyken gerçekleştirildi. Katılımcıların ve araştırma asistanlarının çoğu MIT öğrencileridir. Deney sonuçları onların akıldışılıklarını (bizimkini de) öne çıkarsa da, bazen onları makaraya sarsa da, bu önemsememe ya da beğenmemeyle karıştırılmamalı. Söz konusu öğrencilerin motivasyonları, öğrenme aşkları, merakları ve cömert ruhları olağanüstüydü. Hepinizi tanımak bir ayrıcalıktı—Boston kışlarını bile değerli kıldınız!

Bir yazının "akademik olmayan bir dilde" nasıl yazılacağını bulmak kolay değildi. Ama yol boyunca çok yardım aldım. Jim Levine'e, Lindsay Edgecombe'a, Elizabeth Fisher'a, Levine Greenberg Literary Agency'deki inanılmaz ekibe en derin teşekkürlerimi sunuyorum. Sandy Blakeslee'ye akıllıca öğütleri için; Jim Bettman, Rebecca Waber, Ania Jakubek, Erin Allingham, Carlie Burck, Bronwyn Fryer, Devra Nelson, Janelle Stanley, Michal Strahilevitz, Ellen Hoffman ve Megan Hogerty'ye ise bu fikirlerden bazılarını kelimelere dökmemde yardımcı oldukları için minnettarım. Bu sayfalara büyük katkısı olana yazar arkadaşım Erik Calonius'a özel teşekkürlerimi sunuyorum; gerçek hayattan alınan pek çok örnekle ve öyküsel bir üslupla fikirlerimi olabildiğince iyi bir şekilde anlatmama yardım etti. HarperCollins'deki güvenilir, destekleyici ve yardımsever editörüm Claire Wachtel'e de özel teşekkürlerimi gönderiyorum.

Kitabı Princeton'daki İleri Araştırmalar Enstitüsüne yaptığım ziyaret esnasında yazdım. Düşünmek ve yazmak için bundan daha ideal bir ortam hayal edemiyorum. Hatta enstitünün mutfağında zaman geçirerek, şef Michel Reymond ve Şef Yann Blanchet'in gözetiminde doğramayı, fırınlamayı, sotelemeyi ve yemek pişirmeyi öğrendim. Ufkumu genişletmek için bundan daha iyi bir yer olamazdı.

Son olarak, araştırma hikâyelerimi defalarca ama defalarca dinleyen sevgili eşim Sumi'ye teşekkürlerimi sunuyorum. Hikâyeleri ilk okumada az çok eğlenceli bulacağınızı ümit etmekle birlikte, Sumi'nin onları tekrar tekrar dinleme konusundaki sabrı ve istekliliği evliyalara layık bir tavırdı. Sumi, bu akşam en geç saat yedi on beşte evde olurum; sen onu sekiz yap, belki sekiz-otuz. Söz veriyorum.

# Birlikte Çalıştığım Kişiler

## On Amir

Benden bir yıl sonra doktora öğrencisi olarak MIT'e katıldı ve "benim" ilk öğrencim oldu. On, ilk öğrencim olarak, öğrenciler konusundaki beklentilerimin ve profesör-öğrenci ilişkisine bakış açımın şekillenmesinde büyük rol oynadı. Olağanüstü zekâsının yanı sıra, insanı hayrete düşüren birtakım becerileri var. Bilmediği her şeyi bir ya da iki gün içinde öğrenebiliyor. Onunla çalışmak ve zaman geçirmek her zaman heyecan vericiydi. On şu anda Kaliforniya San Diego Üniversitesinde profesör.

## Marco Bertini

Marco ile ilk karşılaştığımızda, Harvard İşletme Okulunda doktora öğrencisiydi. Diğer öğrencilerin tersine, Charles River'ı geçmemesi gereken bir engel olarak görmüyordu. Marco, mizacıyla ve duygulanım tarzıyla tipik bir İtalyan—tam da dışarı çıkıp bir şeyler içmek isteyeceğiniz tarzda müthiş bir adam. Şu an Londra İşletme Okulunda profesör.

## Ziv Carmon

Ziv, Duke'un doktora programına katılmamın ana sebeplerden biriydi ve Duke'da birlikte geçirdiğimiz yıllar bu kararı haklı çıkardı. Ziv'den sadece karar verme süreci ve nasıl araştırma yapılacağı konusunda çok şey öğrenmekle kalmadım; kendisi aynı zamanda can dostlarımdan biri haline geldi. Ondan aldığım tav-

siyelerin, yıllar boyunca tekrar tekrar çok değerli oldukları kanıtlandı. Ziv şu anda INSEAD'ın Singapur kampusunda profesör.

## Shane Frederick

Shane'le, ben Duke'da, o Carnegie Mellon'da öğrenciyken tanıştık. Balık ve suşi üzerine uzun bir tartışmamız olmuştu. Bu tartışma, zihnime her ikisine yönelik uzun ömürlü bir aşk nakşetti. Birkaç yıl sonra Shane de ben de MIT'e taşındık. Suşi ve uzun tartışmalar için çok daha fazla fırsatımız oldu. Bu uzun tartışmalara hayatın temel sorusu da dahildi: "Eğer bir beysbol sopasıyla bir topun toplam maliyeti 1,10 dolar ise ve sopanın maliyeti topun maliyetinden bir dolar daha fazlaysa, topun maliyeti ne kadardır?" Shane şu anda MIT'de profesör.

## James Heyman

James'le Berkeley'de bir yıl beraber vakit geçirdik. Sık sık bazı fikirleri tartışmak için içeri girer, yanında en son pastacılık ürünlerinden getirirdi. Bu her zaman ilginç bir tartışma için iyi bir başlangıç olurdu. Paranın her şey olmadığı şeklindeki yaşam ilkesini izleyerek araştırmalarını pazar işlemlerinin mali olmayan yönlerine odaklandırdı. James'in tutkularından biri, davranışsal iktisadın birçok yönden politik kararlarda rol oynayabilmesiydi. Yıllar geçtikçe, bu yaklaşımdaki bilgeliği görür hale geldim. James şu anda St. Thomas Üniversitesinde (Virgin Adalarındaki değil, Minnesota'daki) profesör.

## Leonard Lee

Leonard MIT'deki doktora programına, e-ticaretle ilgili konular üzerinde çalışmak için katıldı. Her ikimiz de işyerinde uzun saatler kaldığımız için, gecenin geç bir saatinde mola vermeye baş-

ladık. Bu, bize birkaç araştırma projesinde ortak çalışma fırsatını verdi. Leonard'la birlikte çalışmak, muhteşemdir. Sonsuz bir enerjisi ve coşkusu vardır. Bir haftada uygulayabildiği deney sayısı, diğerlerinin bir sömestr boyunca yaptığı deney sayısına yaklaşır. Ayrıca, şimdiye kadar tanıdığım en hoş insanlardan biridir. Onunla çalışmaktan ve sohbet etmekten hep hoşlanmışımdır. Leonard şu anda Kolombiya Üniversitesinde profesör.

## Jonathan Levav

Şimdiye kadar annesini Jonathan kadar seven biriyle hiç karşılaşmadım. Hayatındaki en önemli pişmanlık, tıp fakültesine gitmeyerek annesini hayal kırıklığına uğratması. Jonathan akıllıdır, eğlencelidir. Akıl almaz derecede sosyal bir hayvandır. Kaşla göz arasında yeni arkadaşlar edinebilir. İri yarıdır, büyük bir kafası, büyük dişleri, hatta daha da büyük bir yüreği vardır. Jonathan şu anda Kolombiya Üniversitesinde profesör.

## George Loewenstein

George en başta gelen, en sevdiğim ve en uzun süreli çalışma arkadaşlarımdan biri. Aynı zamanda benim rol modelim. Bana göre George, davranışsal iktisat alanındaki en yaratıcı ve en geniş fikirli araştırmacıdır. Onun, çevresindeki dünyayı gözlemleme ve önemli davranış nüanslarını bulma konusunda inanılmaz bir yeteneği var. Bu nüansları bulmak, insan davranışının yanı sıra politikayı anlamak için de önemlidir. George şu anda, hak ettiği gibi, Carnegie Mellon Üniversitesinde iktisat ve psikoloji profesörü.

## Nina Mazar

Nina ilk olarak MIT'e, araştırmasına geribildirim almak üzere birkaç günlüğüne geldi, ama burada beş yıl kaldı. Bu süre zarfın-

da, hem birlikte çalışmaktan keyif aldık, hem de kendisine büyük güven duymaya başladım. Nina engelleri önemsemez. Onun kafa tutma konusundaki istekliliği, Hindistan'ın kırsal bölgelerinde bazı zor deneyler gerçekleştirmemizi sağladı. Yıllarca ayrılma kararı almamasını ümit ettim. Ama ne yazık ki o an geldi; şu anda Toronto Üniversitesinde profesör. Nina, başka bir gerçeklikte, Milano'da yüksek moda tasarımcılığı yapacak nitelikte biri.

## Elie Ofek

Elie elektrik mühendisliği eğitimi almış, ama sonradan bir ışık görüp (ya da o öyle olduğuna inanıyor) pazarlama alanına geçmiş bir arkadaşım. Beklendiği üzere, temel araştırma ve ders alanı da, buluşlar ve ileri teknoloji endüstrisi. Elie birlikte kahve içilecek muhteşem bir adam. Çünkü hemen her konuyla ilgili ilginç açılımları ve görüşleri var. Şu anda İşletme Okulunda (ya da okul üyelerinin deyişiyle "Haaarvard İşletme Okulunda") profesör.

## Yeşim Orhun

Yeşim her açıdan çok tatlı. Eğlenceli, akıllı ve alaycı. Ne yazık ki onunla sadece bir yıl geçirebildik. O esnada ikimiz de Berkeley'deydik. Yeşim'in araştırmaları davranışsal iktisadın bulgularından faydalanarak şirketlere ve politika saptayıcılara reçeteler sağlar. Nedendir bilinmez, onu herhangi bir araştırma konusuna götüren şey, o araştırma konusuna *eşzamanlılık* ve *içkinlik* kelimelerinin dahil olmasıdır. Yeşim şu anda Şikago Üniversitesinde profesör.

## Drazen Prelec

Drazen şimdiye kadar karşılaştığım en akıllı kişilerden ve MIT'e katılmamın ana sebeplerinden biridir. Sanki akademik bir krallık

gibidir: ne yaptığını bilir, kendinden emindir ve dokunduğu her şey altına dönüşür. Osmoz vasıtasıyla, onun stilinden ve derinliğinden bir şeyler kapmayı ümit ediyordum. Ama çalışma odamın onunkine bitişik olması yeterli olmadı. Drazen şu anda MIT'de profesör.

## Kristina Shampanier

Kristina MIT'e iktisat eğitimi alarak geldi. Nereden çıktığını bilmediğim ama harika bulduğum bir nedenden ötürü benim yanıma verildi. Kristina son derece akıllıdır, çalıştığımız süre zarfında ondan çok şey öğrendim. Allah vergisi aklı sayesinde, MIT'den mezun olduktan sonra akademik olmayan bir işi tercih etti: şimdi Boston'da çok etkili bir danışman.

## Jiwoong Shin

Jiwoong yin ve yang felsefesine uygun bir araştırmacıdır. Bir yandan kişilerin tamamen akılcı olduklarını varsayarak, standart iktisada uygun araştırmalar yapar, bir yandan da davranışsal iktisat formatında, insanın akılcı olmadığını gösteren araştırmalar gerçekleştirir. Dikkatli ve düşüncelidir—felsefi tipte biri—ve bu ikilik onu hiç rahatsız etmez. Jiwoong'la birlikte çalışmaya başlamamızın en büyük nedeni, birlikte eğlenmek istememizdi. Gerçekten de, beraber çalışırken çok heyecan verici saatler geçirdik. Jiwoong şu anda, Yale Üniversitesinde profesörlük yapıyor.

## Baba Shiv

Baba'yla ilk karşılaşmamız, ikimiz de Duke'da doktora öğrencisiyken oldu. Baba karar verme sürecinin pek çok alanıyla, özellikle duyguların bu süreci nasıl etkilediğiyle ilgili çok ilginç araştırmalar yaptı. Her bakımdan olağanüstüdür ve etrafındaki her

şeyin büyülü bir şekilde daha iyi görünmesini sağlayan bir insandır. Baba şu anda Stanford Üniversitesinde profesör.

### Rebecca Waber

Rebecca şimdiye kadar tanıdığım en enerjik, en mutlu insan. O aynı zamanda, evlilik yeminini okurken gülmekten kırıldığını gördüğüm tek kişi. Rebecca özellikle tıbbi kararlarda uygulanan karar verme süreçleriyle ilgili araştırmalara meraklıdır. Bu konular üzerine çalışırken, benimle çalışmayı seçtiği için kendimi çok şanslı sayıyorum. Rebecca şu anda MIT Medya Laboratuvarında yüksek lisans öğrencisi.

### Klaus Wertenbroch

Klaus'la tanıştığımızda, kendisi Duke'da profesördü, bense doktora öğrencisiydim. Onun karar verme süreçlerine olan ilgisi, büyük ölçüde akılcılık konusundaki kendi sapmalarını, gerek sigara içme alışkanlığını, gerekse televizyonda futbol maçı izleme keyfi uğruna işe geç kalmasını akılcılaştırma girişimlerine dayanıyordu. Sadece beraber oyalanma konusu üzerine çalışırken sıkı davrandı. Klaus şu anda INSEAD'da profesör.

# Notlar


**1.** James Choi, David Laibson, ve Brigitte Madrian, "$100 Bills on the Sidewalk: Suboptimal Saving in 401(k) Plans," Yale University, working paper.

**2**. Steven Levitt and John List, "*Homo economicus* Evolves," *Science* (2008).

**3.** David Brooks, "The Behavioral Revolution," *New York Times* (27 Ekim, 2008).

**4.** Jodi Kantor, "Entrees Reach $40," *New York Times* (21 Ekim 2006).

**5.** Itamar Simonson, "Get Closer to Your Customers by Understanding How They Make Choices," *California Management Review* (1993).

**6.** Louis Uchitelle, "Lure of Great Wealth Affects Career Choices," *New York Times* (27 Kasım 2006).

**7.** Katie Hafner, "In the Web World, Rich Now Envy the Superrich," *New York Times* (21Kasım 2006).

**8.** Valerie Ulene, "Car Keys? Not So Fast," Los Angeles Times (8 Ocak 2007).

**9.** John Leland, "Debtors Search for Discipline through Blogs," *New York Times* (18 Şubat 2007).

**10.** Colin Schieman, "The History of Placebo Surgery," University of Calgary (Mart 2001).

**11.** Margaret Talbot, "The Placebo Prescription," *New York Times* (9 Haziran 2000).

**12.** Sarah Bakewell, "Cooking with Mummy," *Fortean Times* (Temmuz 1999).

**13.** D.J. Swank, S.C.G. Swank-Bordewijk, W.C.J. Hop, et al., "Laparoscopic Adhesiolysis in Patients with Chronic Abdominal Pain: A Blinded Randomised Controlled Multi-Center Trial," *Lancet* (12 Nisan 2003).

**14.** "Off-Label Use of Prescription Drugs Should Be Regulated by the FDA," Harvard Law School, Legal Electronic Archive (11 Aralık 2006).

**15.** Irving Kirsch, "Antidepressants Proven to Work Only Slightly Better Than Placebo," *Prevention and Treatment* (Haziran 1998).

**16.** Sheryl Stolberg, "Sham Surgery Returns as a Research Tool," *New York Times* (25 Nisan 1999).

**17.** Margaret E. O'Kane, National Committee for Quality Assurance, letter to the editor, *USA Today* (11 Aralık 2006).

**18.** Federal Bureau of Investigation, *Crime in the United States 2004-Uniform Crime Reports* (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 2005).

**19.** Brody Mullins, " No Free Lunch: New Ethics Rules Vex Capitol Hill, "Wall Street Journal (29 Ocak 2007).

**20.** "Pessimism for the Future," *California Bar Journal* (Kasım 1994).

**21.** Maryland Judicial Task Force on Professionalism (10 Kasım 2003): http://www.courts.state.md.us/publications/professionalism2003.pdf.

**22.** Florida Bar/Josephson Institute Study (1993).

**23.** *DPA Correlator*, Vol. 9, No. 3 (9 Eylül 2002). Ayrıca *bak.* Steve Sonnenberg, "The Decline in Professionalism—A

Threat to the Future of the American Association of Petroleum Geologists," *Explorer* (Mayıs 2004).

**24.** Jan Crosthwaite, "Moral Expertise: A Problem in the Professional Ethics of Professional Ethicists," *Bioethics*, c. 9 (1995) : 361- 379.

**25.** The 2002 Transparency International Corruption Perception Index, transperancy. org.

**26.** McKinsey and Company, "Payments: Charting a Course to Profits" (Aralık 2005).

**27.** "E-mail Has Made Slaves of Us," *Australian Daily Telegraph* (16 Haziran 2008).

**28.** "Studies Find Big Benefits in Marriage," *New York Times* (10 Nisan 1995).

**29.** Ralph Keeney, "Personal Decisions Are the Leading Cause of Death," *Operation Research* (2008).

**30.** "Pearls Before Breakfast," *Washington Post* (8 Nisan 2007).

**31.** John Maurice Clark, "Economics and Modern Psychology," *Journal of Political Economy* (1918).

**32.** http://www.openleft.com/showDiary.do?diaryId=8374, Openleft.com (21 Eylül 2008'de konulmuştur).

**33.** Dominique de Quervain, Urs Fischbacher, Valerie Treyer, Melanie Schellhammer, Ulrich Schnyder, Alfred Buck ve Ernst Fehr, "The Neural Basis of Altruistic Punishment," *Science* (2004).

**34.** Martin Seligman ve Steve Maier, "Failure to Escape Traumatic Shock," *Journal of Experimental Psychology* (1967).

**35.** Michael Crichton, The Lost World (New York: Random House, 1995).

# Kaynakça ve Ek Çalışmalar

Bölümlerin dayandığı yayınların ve her başlığın altında önerilen ek çalışmaların listesi aşağıda verilmiştir.

## Giriş

İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Daniel Kahneman, Barbara L.Fredrickson, Charles A.Schreiber ve Donald A. Redelmeier, "When More Pain Is Preferred to Less: Adding a Better End," *Psychological Science* (1993).

Donald A. Redelmeier ve Daniel Kahneman, "Patient's Memories of Painful Medical Treatments-Real-Time and Retrospective Evaluations of Two Minimally Invasive Procedures," *Pain* (1996).

Dan Ariely, "Combining Experiences over Time: The Effects of Duration, Intensity Changes, and On-Line Measurements on Retrospective Pain Evaluations," *Journal of Behavioral Decision Making* (1998).

Dan Ariely ve Ziv Carmon, "Gestalt Characteristics of Experienced Profiles," *Journal of Behavioral Decision Making* (2000).

## 1. Bölüm: İzafiyet Hakkındaki Gerçek

İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Amos Tversky, "Features of Similarity," *Psychological Review*, Vol. 84 (1977).

Amos Tversky ve Daniel Kahneman, "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice," *Science* (1981).

Joel Huber, John Payne ve Chris Puto, "Adding Asymetrically Dominated Alternatives: Violations of Regularity and the Similarity Hypothesis," *Journal of Consumer Research* (1982).

Itamar Simonson, "Choice Based on Reasons: The Case of Attraction and Compromise Effects," *Journal of Consumer Research* (1989).

Amos Tversky ve Itamar Simonson, "Context-Dependent Preferences," *Management Science* (1993).

Dan Ariely ve Tom Wallsten, "Seeking Subjective Dominance in Multidimensional Space: An Explanation of the Asymmetric Dominance Effect," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (1995).

Constantine Sedikides, Dan Ariely ve Nils Olsen, "Contextual and Procedural Determinants of Partner Selection: On Asymmetric Dominance and Prominence," *Social Cognition* (1999).

## 2. Bölüm: Arz Talep Yanılgısı

DAYANDIĞI ÇALIŞMALAR

Dan Ariely, George Loewenstein ve Drazen Prelec, "Coherent Arbitrariness: Stable Demand Curves without Stable Preferences," *Quarterly Journal of Economics* (2003).

Dan Ariely, George Loewenstein ve Drazen Prelec, "Tom Sawyer and the Construction of Value," *Journal of Economic Behavior and Organization* (2006).

İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Cass R. Sunstein, Daniel Kahneman, David Schkade ve Ilana Ritov, "Predictably Incoherent Judgements," *Stanford Law Review* (2002).

Uri Simonsohn, "New Yorkers Commute More Everywhere: Contrast Effects in the Field," *Review of Economics and Statistics* (2006).

Uri Simonsohn ve George Loewenstein, "Mistake #37: The Impact of Previously Faced Prices on Housing Demand," *Economic Journal* (2006).

## 3. Bölüm: Sıfır Maliyetin Maliyeti

DAYANDIĞI ÇALIŞMA

Kristina Shampanier, Nina Mazar ve Dan Ariely, "How Small Is Zero Price? The True Value of Free Products," *Marketing Science* (2007).

İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Daniel Kahneman ve Amos Tversky, "Prospect Theory: An Analysis of decision under Risk," *Econometrica* (1979).

Eldar Shafir, Itamar Simonson ve Amos Tversky, "Reason-Based Choice," *Cognition* (1993).

## 4. Bölüm: Sosyal Normların Bedeli

DAYANDIĞI ÇALIŞMALAR

Uri Gneezy ve Aldo Rustichini, "A Fine Is a Price," *Journal of Legal Studies* (2000).

James Heyman ve Dan Ariely, "Effort for Payment: A Tale of Two Markets," *Psychological Science* (2004).

Kathleen Vohs, Nicole Mead ve Miranda Goode, "The Psychological Consequences of Money," *Science* (2006).

İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Margaret S. Clark ve Judson Mills, "Interpersonal Attraction in Exchange and Communal Relationships," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 37 (1979), 12-24.

Margaret S. Clark, "Record Keeping in Two Types of Relationships," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 47 (1984).

Alan Fiske, "The Four Elementary Forms of Sociality: Framework for a Unified Theory of Social Relations," *Psychological Review* (1992).

Pankaj Aggarwal, "The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior," *Journal of Consumer Research* (2004).

## 5. Bölüm: Uyarılmanın Etkisi

DAYANDIĞI ÇALIŞMA

Dan Ariely ve George Loewenstein, "The Heat of the Moment: The Effect of Sexual Arousal on Sexual Decision Making," *Journal of Behavioral Decision Making* (2006).

İLGİLİ ÇALIŞMALAR

George Loewenstein, "Out of Control: Visceral Influences on Behavior," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (1996).

Peter H. Ditto, David A. Pizarro, Eden B. Epstein, Jill A. Jacobson ve Tara K. McDonald, "Motivational Myopia: Visceral Influences on Risk Taking Behavior," *Journal of Behavioral Decision Making* (2006).

## 6. Bölüm: Erteleme ve Öz-Denetim Sorunu

DAYANDIĞI ÇALIŞMA

Dan Ariely ve Klaus Wertenbroch, "Pocrastination, Deadlines, and Performance: Self-Control by Precommitment," *Psychological Science* (2002).

İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Ted O'Donoghue ve Mathew Rabin, "Doing It Now or Later," *American Economic Review* (1999).

Yaacov Trope ve Ayelet Fishbach, "Counteractive Self-Control in Overcoming Temptation," *Journal of Personality and Social Psychology* (2000).

## 7. Bölüm: Sahip Olmanın Yüksek Ederi

DAYANDIĞI ÇALIŞMALAR

Ziv Carmon ve Dan Ariely," Focusing on the Forgone: How Value Can Appear So Different to Buyers and Sellers," *Journal of Consumer Research* (2000).

James Heyman, Yesim Orhun ve Dan Ariely, "Auction Fever: The Effect of Opponents and Quasi-Endowment on Product Valuations," *Journal of Interactive Marketing* (2004).

İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Richard Thaler, "Toward a Positive Theory of Consumer Choice," *Journal of Economic Behavior and Organization* (1980).

Jack Knetsch, "The Endowment Effect and Evidence of Nonreversible Indifference Curves," *American Economic Review*, Vol. 79 (1989), 1277-1284.

Daniel Kahneman, Jack Knetsch ve Richard Thaler, "Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem," *Journal of Political Economy* (1990).

Daniel Kahneman, Jack Knetsch ve Richard Thaler, "Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias," *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5 (1991), 193-206.

## 8. Bölüm: Kapıları Açık Bırakmak

DAYANDIĞI ÇALIŞMA

Jiwoong Shin ve Dan Ariely, "Keeping Doors Open: The Effect of Unavailability on Incentives to Keep Options Viable," *Management Science* (2004).

İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Sheena Iyengar ve Mark Lepper, "When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?" *Journal of Personality and Social Psychology* (2000).

Daniel Gilbert ve Jane Ebert, "Decisions and Revisions: The Affective Forecasting of Changeable Outcomes," *Journal of Personality and Social Psychology* (2002).

Ziv Karmon, Klaus Wertenbroch ve Marcel Zeelenberg, "Option Attachment: When Deliberating Makes Choosing Feel Like Losing," *Journal of Consumer Research* (2003).

## 9. Bölüm: Beklentilerin Etkisi

DAYANDIĞI ÇALIŞMALAR

John Bargh, Mark Chen ve Lara Burrows, "Automaticity of Social Behavior: Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action," *Journal of Personality and Social Psychology* (1996).

Margaret Shin, Todd Pittinsky ve Nalini Ambady, "Stereotype Susceptibility: Identity Salience and Shifts in Quantitative Performance," *Psychological Science* (1999).

Sam McClure, Jian Li, Damon Tomlin, Kim Cypert, Latané Montague, and Read Montague, "Neural Correlates of Behavioral Preference for Culturally Familiar Drinks," *Neuron* (2004).

Leonard Lee, Shane Frederick ve Dan Ariely, "Try It, You'll Like It: The Influence of Expectation, Consumption, and Revelation on Preferences for Beer," *Psychological Science* (2006).

Marco Bertini, Elie Ofek ve Dan Ariely, "To Add or Not to Add? The Effects on Add-Ons on Product Evaluation," Working Paper, HBS (2007).

İLGİLİ ÇALIŞMALAR

George Loewenstein, "Anticipation and the Valuation of Delayed Consumption," *Economic Journal* (1987).

Greg Berns, Jonathan Chappelow, Milos Cekic, Cary Zink, Giuseppe Pagnoni ve Megan Martin-Skurski, "Neurobiological Substrates of Dread," *Science* (2006).

## 10. Bölüm: Fiyatın Gücü

DAYANDIĞI ÇALIŞMALAR

Leonard Cobb, George Thomas, David Dillard, Alvin Merendino ve Robert Bruce, "An Evaluation of Internal Mammary Artery Ligation by a Double-Blind Technic," *New England Journal of Medicine* (1959).

Bruce Moseley, Kimberly O'Malley, Nancy Petersen, Terri Menke, Baruch Brody, David Kuykendall, John Hollingsworth, Carol Ashton ve Nelda Wray, "A Controlled Trial of Arthroscopic Surgery for Osteoarthritis of the Knee," *New England Journal of Medicine* (2002).

Baba Shiv, Ziv Carmon ve Dan Ariely, "Placebo Effects of Marketing Actions: Consumers May Get What They Pay For," *Journal of Marketing Research* (2005).

Rebecca Waber, Baba Shiv, Ziv Carmon ve Dan Ariely, "Commercial Features of Placebo and Therapeutic Efficacy," *JAMA* (2008).

İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Tor Wager, James Rilling, Edward Smith, Alex Sokolik, Kenneth Casey, Richard Davidson, Stephen Kosslyn, Robert Rose ve Jonathan Cohen, "Placebo-Induced Changes in fMRI in the Anticipation and Experience of Pain," *Science* (2004).

Alia Crum ve Ellen Langer, "Mind-Set Matters: Exercise and the Placebo Effect," *Psychology Science* (2007).

## 11. ve 12. Bölüm: Karakterimizin İçeriği, 1. ve 2. Kısım

DAYANDIĞI ÇALIŞMALAR

Nina Mazar ve Dan Ariely, "Dishonesty in Everyday Life and Its Policy Implications," *Journal of Public Policy and Marketing* (2006).

Nina Mazar, On Amir ve Dan Ariely, "The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-Concept Maintenance," *Journal of Marketing Research* (2008).

İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Max Bazerman ve George Loewenstein, "Taking the Bias out of Bean Counting," *Harvard Business Review* (2001).

Max Bazerman, George Loewenstein ve Don Moore, "Why Good Accountants Do Bad Audits: The Real Problem Isn't

Conscious Corruption. It's Unconscious Bias," *Harvard Business Review* (2002).

Maurice Schweitzer ve Chris Hsee, "Stretching the Truth: Elastic Justification and Motivated Communication of Uncertain Information," *Journal of Risk and Uncertainty* (2002).

## 13. Bölüm: Bira ve Bedava Öğle Yemekleri

DAYANDIĞI ÇALIŞMALAR

Dan Ariely ve Jonathan Levav, "Sequential Choice in Group Settings: Taking the Road Less Traveled and Less Enjoyed," *Journal of Consumer Research* (2000).

Richard Thaler ve Shlomo Benartzi, "Save More Tomorrow: Using Behavioral Economics to Increase Employee Savings," *Journal of Political Economy* (2004).

İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Erich J. Johnson ve Daniel Goldstein, "Do Defaults Save Lives?" *Science*, (2003).